

# 「大企業におけるイノベーション戦略」

王 猛 氏

亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程

## はじめに

企業は破壊的イノベーションの重要性を認識しながらも、企業の規模が大きければ大きいほど、破壊的イノベーションを促進しにくい。破壊的イノベーションの特徴に基づき、三種類の破壊的イノベーションを纏めた。即ち、ローエンド型破壊的イノベーション、新価値創造型破壊的イノベーションと新市場型破壊的イノベーションである。大企業はローエンド型破壊的イノベーションへの促進意欲が低い。ローリターンタイプのローエンド型破壊的イノベーションに対して、新価値創造型破壊的イノベーションの促進意欲は高いが、実現するのは相当的に難しい。ただし、新しい市場開拓の実現ができれば、一時的に価格を低下しても、新市場型破壊的イノベーションに着手する可能性が高い。

本研究は前稿<sup>1</sup>での考察をさらに発展させて、新市場型破壊的イノベーション製品開発戦略を切り口として、大企業の開発戦略の移行の特徴を探求する。

## 新市場型破壊的イノベーション

企業は新市場を開拓するため、新しい事業部を設定するケースがよくある。新規事業と既存事業の事業内容について二種類がある。一つは、比較的従来からの事業に近似した事業への進出にとどまっている場合。もう一つは、従来からの事業に関連した分野に新規事業を追加した上で、その新規事業を軸に従来からの事業とは異なった事業分野に進出する場合。(Rumelt, 1974, p.19)

複数事業を行うことによって得られる合成効果には三つある。①範囲の経済②相補効果③シナジーである。(犬飼, 2011, p.81) 範囲の経済は、複数の製品やサービスを扱う場合の費用のほうが、個々の製品やサービスを単独で扱う費用を合計するよりも、少なくなる効果のことである。範囲の経済は量産化の実現により一つの効果である。相補効果とは、複数の製品市場分野での事業が、互いに不

足している点を補完する効果である。シナジーとは、同一企業が複数の事業活動を行うことによって、異なる企業が別々にそれらの事業活動を行った結果の総和以上の結果を得られることを意味している。(犬飼, 2011, p.81) シナジー効果は、相補効果と異なり、複数事業間に直接的な相互作用があるため、特定事業同士の組み合わせでないとシナジーは発生しない。(網倉・新宅, 2011, p.326)。

従って、求める合成効果が違えば、新規事業の事業内容の設定も違う。即ち、複数事業の相補効果を重視すれば、新規事業と既存事業の事業内容は水平の関係で、事業内容を相互補充する傾向がある。例えば、テレビ事業を所有する企業は、事業内容の補充の目的で、冷蔵庫事業や洗濯機事業などを設定する機会が多い。新規事業の内容は既存事業の内容と似ているので、既存事業から技術、成功要因、ブランド力などの参照が可能である。一から立ち上げた新規事業よりコスト削減の達成が速い。

キヤノンのプリンタ事業と複写機事業の事業内容は相補関係である。キヤノンは既存事業複写機事業をやりながら、業務内容の拡大を求めて、プリンタ事業を立ち上げた。図表1-1に示したように、1975年大型プリンタの価格が高くて、有力の大企業しか購入できなかった。その4年後1979年、キヤノンは小型プリンタの開発ができた。価格の設定はほぼ大型プリンタの1/10であった。大企業だけではなく、中小企業も購入できるようになった。プリンタの小型化に伴って価格を下げることはキヤノンの新市場開拓の武器の一つである。製品の性能や機能のある程度で下げても、価格は安ければ購買してくれる顧客が増えるということが分かった。従って、キヤノンは新技術バブル

図表1-1 キヤノンプリンタ価格推移図

年代	製品名	型番	価格
1975	大型レーザービームプリンタ	LBP-4000	20,000,000
1979	レーザービームプリンタ	LBP-10	1,950,000
1990	バブルジェット	BJ-10	74,800

(キヤノンホームページの情報により作成)

ジェット技術を活用して格安のプリンタの販売が始まった。10万円以下の価格設定で、一般家庭も購買対象になった。現在、4000円前後のプリンタを販売している。

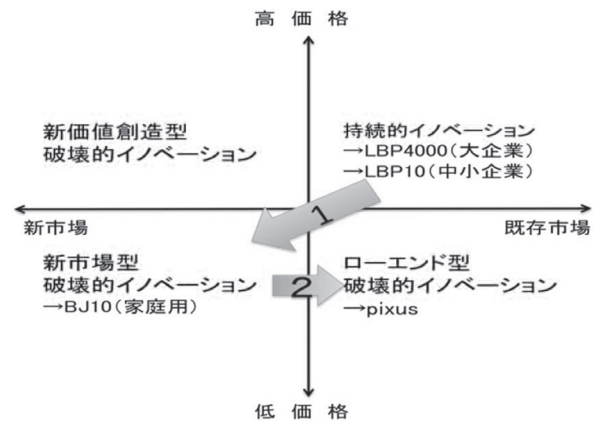
キヤノンのプリンタ事業の発展プロセスを纏めて見れば、まず業務内容を拡大するため、新規事業を立ち上げた。新規事業と既存事業の事業内容は相補関係のため、一つの製品の設定価格が低くても、他事業部の製品に直接な影響が出にくい。つまり、プリンタの本体価格が安くなっても、既存事業にあまり影響を与えない。勿論、既存事業からの干渉も少ない。そして、小型低価格プリンタの販売により、顧客ターゲットを拡大した。成功の経験を積み上げて、もっと安いプリンタの提供方法を探求している。従って、新市場型破壊的イノベーションが起きてから、更にローエンド型破壊的イノベーションに移行している。全体的なプロセスは図表1-2に示した通りである。

相補効果に対して、シナジー効果を注目すると、新規事業は既存事業の事業内容と同心円の関係で追加するケースが多い。即ち、コア技術あるいはコア製品を円の中心として、各事業内容は放射線のように異なる領域に設定する。イノベーションの本質は新結合である。異なる領域の進出により、新知識と既存知識の結合を実現する。新規事業内容と既存事業内容の相連性が高ければ高いほど、結果としてイノベーションの程度が高い。同一企業が複数の事業活動を行うことは、異なる企業が別々にそれらの事業活動を行った結果の総和以上の結果を得られやすい。(犬飼, 2011, p.81)

アップルのデジタルハブ戦略は代表例の一つである。もともとアップルの主力事業はパソコン iMac であったが、その後デジタルハブ戦略があって、パソコンを中心の位置に設定して周辺の音楽事業、携帯事業などの新規事業への進出を始めた。新しい戦略の元に、最初の良い効果を得た製品は iPod である。

iPod の開発プロセスをレビューする。アップル社は、かつてはパソコン市場で有力企業であったが、90年代に入って、パソコンの市場シェアは20%から3%に急落した。その後、スティーブ・ジョブズの復帰で、デジタルハブ戦略を主張していた。デジタルハブとは、デジタル製品の中心にあって、それらを接続したり、データを交換したりする機器といった意味である。(『用語解説辞書<sup>2)</sup>』)そして、パソコンをデジタルハブにするため、様々なソフトや機器がアップル社から提供できることを求める。即ち、ハードウェア特にパソコンを開発製造しているアップル社は、ハブ戦略の活用により、中心のパソコン事業と周辺の製品を繋げるため、ソフトウェア iTunes の開発ができた。iTunes の利用により、音楽のダウンロード単価が圧

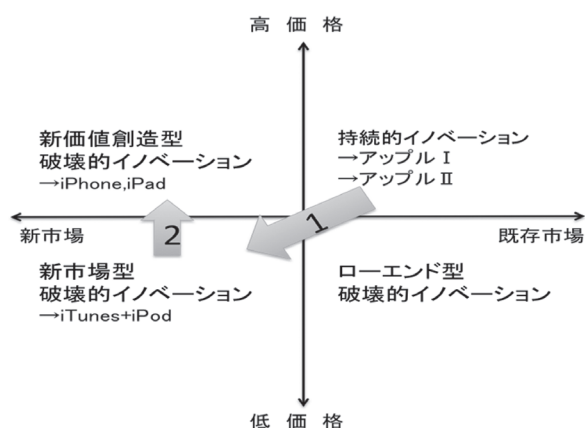
図表1-2 キヤノンプリンタ開発戦略の移行傾向



倒的に安くなった。これによって、顧客は大量保存できるプレイヤーのニーズを簡単に把握することが可能になった。半年後、新製品 iPod を市場に投入した。iPod はハードディスクの採用により大量保存できるという新機能だけではなく、これまでのデジタル製品と一線を画したシンプルなデザインをした。更に、iPod と iTunes を一緒に使うと、新しい価値を創造した。ユーザーは自分で「プレイリスト」を編集し、それを継続的に組み替えながら自分にあったスタイルで音楽を楽しむことができた。又は、今まで音楽の購入方法を変えた。以前では、CD やカセットテープなどを買ってプレイヤーで流すか、プレイヤーに保存するかという方法であった。iPod と iTunes の出現により、ネットで好きな曲をクリックすれば、簡単かつ安価で購入できることを実現した。つまり、以前のウォークマンと同じように、iPod と iTunes は音楽の楽しむ方式を変えたのであり、革新的なコンセプトで差別化したのである。(楠木, 2006, p.18) iPod の販売により、ネットで音楽をダウンロードするニーズが増える。アップル社にとって、iPod 本体の収入だけではなく、ダウンロードにより音楽の販売も収入元になる。更なるのシナジー効果がある。iPod と iTunes の普及により、アップル社のブランド力が高まる。そうしたら、関連製品 iMac 及び iPhone、iPad の競争力は高くなった。ここで、もう一つ大切なポイントは、iPod と iTunes の成功から新しいビジネスモデルの知恵を蓄積した。従って、その後 iPhone とか iPad などの話題製品を市場に出した。

以上の iPod + iTunes の事例分析に基づき、アップル社の開発戦略移行の特徴を纏める。図表1-3に示したようにアップル社はまず新市場型破壊的イノベーションにより iPod + iTunes の開発ができた。そして、iPod + iTunes の成功要因に基づき、新価値創造型に移行する。その後、持続的イノベーションにより iPhone4s、iPhone5、iPad2など改善品を市場に提供した。

図表1-3 アップル開発戦略の移行傾向



つまり、キヤノンのプリンタ事業も、アップルの iPod + iTunes も、大企業の開発戦略移行の可能性及び特徴性を表している。大企業は破壊的イノベーションを促進意欲があれば、ローエンド型破壊的イノベーションや新価値創造型破壊的イノベーションに進出することより新市場型破壊的イノベーションに進出の可能性が高い。更に大切なポイントは、一旦新市場を開拓したら、新しいニーズへの理解が深くなって、ローエンド型破壊的イノベーションか新価値創造型破壊的イノベーションに移行する。こうしたら、企業の開発戦略は積極的に回すことにより、新しい製品を継続的にできて、市場シェアの拡大が可能である。

## 終わり

変化している顧客のニーズを満足するため、企業はイノベーションを積極的に促進している。しかし、製品進歩の速さを顧客の受入のスピードを超えると、新製品は顧客のニーズとかけ離れる恐れがある。即ち、イノベーションのジレンマに陥る。企業の規模が大きければ大きいほど、問題が深刻である。この問題を回避するため、デュアルイノベーションの必要性が注目される。つまり、持続的イノベーションを行いながら、破壊的イノベーションを促進する。しかし、ローエンド型破壊的イノベーションを起こすと、企業のブランドに傷を付ける配慮があるので、大企業の促進意欲が低い。ローエンド型破壊的イノベーションに対して、新価値創造型破壊的イノベーションの魅力が高い。新価値創造型破壊的イノベーションにより製品の開発ができれば、企業のブランド力が高くなり、企業の収益も圧倒的に増える。しかし、新価値創造型破壊的イノベーションは潜在ニーズに基づいたイノベーションであるため、偶然性と不確実性がある。つまり、新価値創造型破壊的イノベーションはハイリターンハイリスクイノベーションであり難しい。企業の促進意欲は高いが、実現頻度は低い。しかし、新市場型破壊的イノベーションは低価格の製

品の提供により、新しい市場を開拓する。そして、新市場の開拓の実現により、新顧客ニーズへの理解を深くなり、ローエンド型破壊的イノベーションあるいは新価値創造型破壊的イノベーションへの移行が起きる。

## 参考文献

- 1) Christensen, C. M., (1997) The Innovator's Dilemma, Harvard Business Review Press (伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社).
- 2) Christensen, C. M and Raynor, M. E., (2003) The Innovator's Solution, Harvard Business Review Press (櫻井祐子訳 (2003) 『イノベーションへの解』, 翔泳社).
- 3) Rumel, Recharad P. (1986) Strategy, and Economic Performance (revised Edition). Boston: Harvard Business School Press.
- 4) Scott D. Anthony and Mark W. Johnson and Joseph v. Sinfield and Elizabeth J. Altman., (2008) Innovator's Guide to Growth (栗原潔訳 (2001) 『イノベーションへの解実践編』, 翔泳社).
- 5) 青木雅生 (2008) 「次世代イノベーション・マネジメントに関する議論と課題」, 『立命館経営学』, p.165, 2008-11.
- 6) 雨宮寛二 (2013) 『アップルの破壊的イノベーション——ケーススタディーから競争戦略を読み解く』, エヌティティ出版, p.55.
- 7) 犬飼知徳 (2011) 「グローバル企業経営の本質：多角化とグローバル化は企業経営にとって何が違うのか」, 『香川大学経済論集』, pp.75-95, 2011-6, Vol.84.
- 8) 網倉久永, 新宅純二郎 (2011) 『経営戦略入門』, 日本経済新聞出版社.
- 9) キヤノンホームページ  
<http://web.canon.jp/corporate/history/> (2014/10/20 閲覧)
- 10) 遠藤健哉 (2006) 「持続的競争優位を獲得するためのイノベーションと日本企業の行動」, 『社会イノベーション研究』 Vol.1-2, 2006-03-03
- 11) 畠山慎也, 石岡賢 (2010) 「革新的な市場における効果的な製品戦略に関する研究」, 経営情報学会2010年秋報告大会
- 12) 楠木建 (2006) 「次元の見えないイノベーション」 『一橋ビジネスレビュー』, 2006, Spr, pp.6-24.
- 13) 楠木建 (2010) 「イノベーションの見え過ぎる化」, 『イノベーションビジネスレビュー』, 2010, SPR. pp.34-51.
- 14) (「競争優位の新たな視点：「関係性」ベース戦略の構

- 築」、所 伸之、商学研究、第30号、2014年3月、p.239)
- 15) 目黒昭一郎 (2008) 「ヘルスケア領域における新規事業開発の方法論——顧客を中心におく新たな事業構築への概念的モデル」、『麗澤経済研究』第16巻、第2号、2008-09
- 16) 島田智明 (2009) 「ブルーオーシャン戦略論の有効性：日本企業における事例研究」、『国民経済雑誌』199(6)、pp.77-95
- 17) ソニー広報センター『ソニー自叙伝』ワック出版部、1998年、p.58
- 18) 鈴木康之 (2007) 「企業における新規創発および既存活用のイノベーションを並行して実現するデュアル・イノベーション・マネジメント・システム」、『研究技術計画』、vol.22, No.3/4, 2007.
- 19) 高田俊二 (2013) 「写真感度の向上に関する研究開発40年の歩み」、『日本写真学会誌』2013, Vol76-5, pp.378-384
- 20) 飛田幸宏 (2000) 「新規事業創造の企業戦略に関する一考察——新規事業創造における社内ベンチャーの意義を中心に——」、『高崎経済大学論集』Vol.43-3

#### 註

- 1) 王猛 (2014) 「新価値創造型破壊的イノベーションへの考察」、『AIBS ジャーナル』No. 8
- 2) NTT PC COMMUNICATIONS『用語解説辞書』(<http://www.nttpc.co.jp/yougo/>) 2015/03/23閲覧