

博 士 学 位 論 文

内 容 の 要 旨

お よ び

審 査 の 結 果 の 要 旨

第 23 号

平成 28 年度

亜 細 亜 大 学

は し が き

本号は昭和28年4月1日文部省令第9号「学位規則」第8条及び「亜細亜大学学位規則」第13条による公表を目的として、平成29年3月15日に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨及び論文審査の結果の要旨を収録したものである。

氏名	王 猛
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	甲 第23号
学位授与の日付	平成29年 3月15日
学位授与の要件	亜細亜大学学位規則第3条第3項・亜細亜大学大学院学則第15条第2項該当
学位論文題目	大企業におけるイノベーション戦略
論文審査委員	主査 池島 政広 教授 副査 伊藤 善夫 教授 副査 海保 英孝 成城大学教授

論文内容の要旨

I. 本論文の問題意識と研究目的

企業の発展にとって、イノベーションが不可欠であることは言うまでもない。しかしながら、現顧客のニーズに応えるべく持続的イノベーションと新たな顧客を取り込むドラスティックな動きを示す破壊的イノベーションを同時に遂行することは大変なことである。特に、大企業は破壊的イノベーションへの取り組みが難しい。このイノベーションの初期には、低収益・低性能の製品の提供になりがちで、大企業は躊躇してしまうからであると考えられる。しかしながら、筆者は、大企業が発展していくには、この二つのイノベーションを同時に推進していくデュアルイノベーションが必要になるという強い問題意識を持っている。Christensen の「イノベーションのジレンマ」の概念、さらには、数多くの先行研究を行い、自らのイノベーションの類型を提示し、その下に、アンケート調査及び事例研究を通じた実証研究を展開している。

II. 本論文の構成

はじめに

第1章 問題意識、研究目的及び研究方法の提示

- 1 日本国内市場の変化
- 2 新興国企業の台頭
- 3 日本企業における研究開発状況の変化
- 4 デュアルイノベーションの必要性
- 5 研究目的の提示
- 6 研究方法

第2章 先行研究の整理

- 1 イノベーションに関する研究
 - 2 破壊的イノベーションと製品のライフサイクル
 - 3 デュアルイノベーションに関する研究
 - 4 破壊的イノベーションに関する研究
 - 5 現状への不満足と過剰満足
 - 6 新市場と既存市場の定義
 - 7 三種類の破壊的イノベーション
- 第3章 潜在化されているニーズの認識
- 1 潜在ニーズの重要性
 - 2 解釈主義と顧客のコンテクスト
 - 3 行動観察による潜在ニーズの把握
 - 4 パナソニック中国生活研究所の事例研究
- 第4章 仮説の提示及び構成概念の定義
- 1 仮説の提示
 - 2 分析方法
 - 3 構成概念の定義と観測変数の提示
 - 4 実証の概要
 - 5 観測変数の概要
- 第5章 実証結果の提示
- 1 信頼性分析
 - 2 仮説に関する各指標の提示及び因子スコアの計算
 - 3 実証分析の結果
 - 4 実証の補足
 - 5 実証結果の纏め
- 第6章 考察
- 1 考察1 新価値創造型破壊的イノベーションに転換するプロセス
 - 2 考察2 ローエンド型破壊的イノベーションに関する考察
- 第7章 事例研究
- 1 NLTテクノロジー株式会社について
 - 2 液晶の構造及び中国液晶市場の状況
 - 3 NLTテクノロジー株式会社の戦略転換及び効果
- 第8章 本研究の結論と今後の課題
- 1 本研究の結論
 - 2 今後の課題
- 終わりに
- 参考文献
- 付録：アンケート本文
- 付録：アンケート一次集計

Ⅲ. 本論文の要旨

第1章 問題意識、研究目的及び研究方法の提示

日本企業は、80年代には飛躍的に発展してきたのであるが、90年代に入り、競争力が低下してきた。その状況について、エレクトロニクス産業を中心に分析を試みている。特に、大企業は、現顧客のニーズを満足させるために、持続的イノベーションに力を入れてきた。一方、破壊的イノベーションについては、開発当初は、低収益、低性能性の理由で、軽視され、その結果、ビジネスチャンスを逸し、業界トップの地位を奪われたと指摘している。しかしながら、低収益、低性能であっても、これを凌駕する魅力を破壊的イノベーションが持っていれば、新たな顧客を引きつけることができると主張する。つまり、大企業が苦手とする破壊的イノベーションを持続的イノベーションと同時に推進するデュアルイノベーションが求められる。この二つのイノベーションをバランス良く促進する戦略的マネジメントの中核となるイノベーション戦略を明らかにすることが研究目的である。分析方法は、アンケート調査及び事例研究に基づき実証的に行っている。

第2章 先行研究の整理

今までの数多くのイノベーションに関する研究をレビューして、大企業は持続的イノベーションを積極的に促進しているが、破壊的イノベーションの対応が出来ていないとの問題意識を強く持っている。そして、デュアルイノベーションを促進するために、破壊的イノベーションに着手することが大企業の課題であるとしている。この二つのイノベーションでは、顧客層に違いが見られると指摘している。持続的イノベーションでは、既存の主流顧客であり、破壊的イノベーションでは、非主流顧客とのことである。この非主流については、製品の性能・品質を向上させる主流技術の発展が顧客の側の過剰満足を生じさせ、破壊的イノベーションが受け入れられる下地になるということであろう。なお、イノベーションの分類については、雨宮（2013）を基に、横軸を主流市場と非主流市場、縦軸を高度化とシンプル化にして、持続的イノベーション（主流市場で高度化）の他には、破壊的イノベーションは、ローエンド型破壊的イノベーション（主流市場でシンプル化）、新市場型破壊的イノベーション（非主流市場でシンプル化）、これらに加えて新価値創造型破壊的イノベーション（非主流市場で高度化）を掲げている。

第3章 潜在化されているニーズの認識

新価値創造型破壊的イノベーションを推進するには、顧客の潜在ニーズをつかむ必要があると指摘する。つまり、顧客にまだ認識されていないニーズを発見し、それに応える新たな価値を提供していくことである。この潜在ニーズをつかむには、新しい顧客、あるいはまだ顧客になっていない人を対象に、日常の行動を観察することが必要であるとしている。大企業は、主流顧客の顕在ニーズの把握を重視しながら持続的イノベーションを推進すると共に、潜在ニーズの発見により新たな価値を創り出す破壊的イノベーションに力を注ぐデュアルイノベーションの実現が大事になってくる。

第4章 仮説の提示及び構成概念の定義

先行研究及び事例研究の結果に基づき、本研究の仮説を提示している。つまり、持続的イノ

ベーション志向性の高い大企業は、どのような戦略をとれば破壊的イノベーションが可能になり、さらには、デュアルイノベーションを促進できるか明らかにするための仮説を提示する。仮説の構成概念を定義し、構成概念を測定するための観測変数を設定した。持続的イノベーションの志向性については、「性能・機能高度化の重視」の項目を取り上げ（貴社は、既存事業分野における設備投資決定する際、性能・機能の向上をどの程度明確に意識していますかとの質問）、「あまり強調していない」～「明確に強調している」を1～6で評点している。さらに、「製品・サービス完成度向上の重視（自社）」「製品・サービスの完成度（競合他社と比べる）」も同様に測定している。新市場型破壊的イノベーションの志向性については、「従来顧客と見なされていなかった新顧客の重視」「従来顧客と見なされていなかった新顧客の発見」「製品の使い勝手の向上の重視」「製品の使い勝手の向上の実現」、新価値創造型破壊的イノベーションの志向性には、「顧客教育の重視」「顧客教育の実施」「画期的製品の開発」の項目を取り上げている。潜在ニーズの把握で必要になる「顧客の行動観察の重視」については、「顧客の課題の重視」「顧客の利用環境の重視」「顧客利用目的の重視」の項目を取り上げている。

第5章 実証結果の提示

仮説を検証するためのアンケート調査については、過去3年間に研究開発費を計上している日本の上場企業2121社を対象に行われた。52社が回答してきた（回収率は2.5%）。回答された企業の売上高の平均は1271億円、研究開発費の平均は29億円（対売上高2.3%）、従業員数の平均は3174人であった。この平均を見る限り、回答企業は大企業であると言える。得られたデータに対して共分散構造分析を行っている。分析の結果は、顧客の行動観察を重視している大企業は、持続的イノベーション志向性が高い企業ほど、新市場型破壊的イノベーション志向性が高くなることが判明した。また顧客の行動観察を重視している大企業は、持続的イノベーション志向性が高いほど、新価値創造型破壊的イノベーション志向性も高いとのことである。

第6章 考察

新価値創造型破壊的イノベーションを推進するために、顧客の潜在ニーズを把握することは非常に難しい。したがって、企業としては、まず新市場型破壊的イノベーションで獲得した非主流の新規顧客の行動を観察すれば、新価値創造型破壊的イノベーションに移行しやすくなると提言している。共分散構造分析の結果を見ても、持続的イノベーション志向性と新市場型破壊的イノベーションの係数の値が、持続的イノベーション志向性と新価値創造型破壊的イノベーションの係数より高くなっていることからうなずける。また、大企業は、ブランド力への配慮や既存市場の共食いなどの原因で、低収益性のローエンド型破壊的イノベーションには消極的である。事実、持続的イノベーション志向性とローエンド型破壊的イノベーション志向性との相関関係は認められなかった。もちろん、現実の事例では、ローエンド型破壊的イノベーションに成功している大企業が存在するとの指摘もなされている。

第7章 事例研究

アンケートの実証結果を現実の企業を事例にして確認している。日本電気と中国・天馬電子との合弁でスタートしたNLTテクノロジーを事例として取り上げ、持続的イノベーション志向性の

高い企業が、顧客への行動観察を積極的に行うことにより、新市場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に移行できたプロセスを述べている。具体的には、メガネをかけずに3D映像を見たいという潜在的なニーズの把握が破壊的イノベーションを促進したことになるとの指摘である。

第8章 本研究の結論と今後の課題

本研究の結論としては、大企業がイノベーションのジレンマを回避するためには、有効な戦略としてデュアルイノベーション戦略が必要になると主張している。つまり、持続的イノベーションと共に、新市場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を推進していく。このようなデュアルイノベーションには、顧客の行動観察が大事になる。この観察により、潜在ニーズの把握が可能になってくるとのことである。なお、企業としては、新市場型破壊的イノベーションをまず行い、それから潜在的ニーズの把握が困難な新価値創造型破壊的イノベーションに転換したほうが良いと指摘している。今後の課題として、このような戦略転換に関わる経営者の決断力などの経営の質や競争環境の変化との関連を明らかにしていきたいとのことである。

論文審査の結果の要旨

I. 本論文の内容審査

以下、本研究科の論文審査基準の6項目に沿って、論文審査内容を述べる。

1. 先行研究を十分に調査したうえで確立された明確な問題意識に基づく妥当な研究テーマであること

大企業は現顧客のニーズにより応えるべく持続的なイノベーションを推進しているが、ドラステックに新たな顧客を創り出すような破壊的なイノベーションが苦手であると筆者は考えている。しかしながら、長期に企業が発展していくには、持続的イノベーションのみならず、この破壊的イノベーションも同時に推進するような戦略を実践していかなければならないとの強い問題意識を持っている。この明確な問題意識に基づいた妥当な研究テーマであると言える。Christensenの「イノベーションのジレンマ」の概念、そして広範囲にわたる先行研究などを踏まえ、自らのイノベーションの分類を行い、この枠組みの下で、実証研究を進めている。

2. 研究テーマに対する適切な研究方法が計画され実施されていること

雨宮(2013)の先行研究などを参考に、筆者自ら、イノベーションについて、横軸を主流市場と非主流市場、縦軸を高度化とシンプル化にして、主流市場で高度化の象限を「持続的イノベーション」、主流市場でシンプル化の象限を「ローエンド型破壊的イノベーション」、さらに非主流市場で高度化の象限を「新価値創造型破壊的イノベーション」、非主流市場でシンプル化の象限を「新市場型破壊的イノベーション」と定義づけた。この名称には少々違和感があるものの、定義づけられた分類の下に、仮説を立てて、日本企業へのアンケート調査で得られたデータを基に、共分散構造分析を通じて検証するという適切な方法を用いている。さらに仮説の現実性を把

握するために、NLTテクノロジーの事例研究を行っていることは評価できる。

3. 問題設定から結論に至るまで矛盾無く首尾一貫した論理展開がなされていること

通常、持続的イノベーションと破壊的イノベーションを同時に推進することの難しさが指摘される中で、同時に推進する戦略を提示するという挑戦的な問題設定の下に、自らのイノベーションの枠組みの下で、仮説を立ててアンケート調査で検証するという概ね首尾一貫した論理の展開がなされている。同時に、この2つのイノベーションを推進する上で、鍵となる概念は「顧客の行動観察」としていることが特徴である。つまり、顧客の行動観察を重視している大企業は、持続的イノベーション志向性が高いほど、新市場型破壊的イノベーション志向性、あるいは新価値創造型破壊的イノベーション志向性が高いとの結論を導出している。この検証は、「顧客の行動観察」を重視しているグループとそうでないグループに分けて、共分散構造分析をしたものである。ただ、「顧客の行動観察」の変数をモデルに入れて、グループ分けしない全体サンプルで、持続的イノベーションと新市場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との関係がどのようになっていたかの分析もしてもらいたかった。また、仮説を構成する潜在変数の測定のため用いられる観測変数の多くが、各類型のイノベーションの実績ではなく、イノベーションの志向性を用いている点は少々問題があると考えられる。顧客の行動観察を重視している大企業はイノベーションを志向してはいるが、実際に創出しているかどうかは論じられないからである。しかしながら、このような行動をとる大企業は、結果としてデュアルイノベーションへつながる可能性を示唆している点は高く評価できる。

4. 当該研究領域において独自性を有し、学術的な意義が認められること

イノベーションを扱う経営戦略の研究領域において、本論文は、破壊的イノベーションが苦手な大企業が、持続的イノベーションを推進しながら同時に行いうる戦略を提示されたことに意義を見いだせる。この2つのイノベーションを同時に推進するには「顧客の行動観察」が大事であるとの指摘は、学術的な意義のみならず、実践的に多くの含蓄がある。つまり、この顧客の行動観察は、顧客の真の要望は何なのか、そしてどのように把握していくのかという問題を考えることになる。さらには、顧客への行動観察で本当にイノベーションが生まれてくるのかという疑問にも突き当たり、創造的な解に向けた議論の源になる。

5. 論文の記述方法が適切であること

誤字脱字が見受けられ修正が必要な箇所が散見される。文章表現も少し難しいが、記述方法については、基本的に問題はないと言える。

6. 研究科が指定する規則に則していること

則している。

II. 総合評価

本論文は、明確な問題意識に基づき、先行研究をしっかりと行い、日本企業へのアンケート調査を通じて、大企業が「顧客の行動観察」により、持続的イノベーションのみならず、破壊的イノ

バージョンも同時に推進することができることを明らかにしたことは高く評価できる。ただ、このデュアルイノベーションを、企業としてどのようにマネジメントしていくか、より深い考察が欲しかった。これは、顧客への行動観察を企業のどのような仕組みとして取り扱っていくかという問題である。なお、今回のサンプルが大企業であったのでやむをえないが、大企業が中小・中堅企業と比べて本当に破壊的イノベーションが苦手なのかの検証が必要であろう。現データでも多少の規模の差違がある以上、この違いによりどのような傾向にあったか知りたいところであった。いずれにせよ、今後の研究に期待したい。

以上、博士論文についての口頭試問を行い、審査委員会は、博士論文として十分なレベルであると判断し、アジア・国際経営戦略研究科は、博士（経営学）の学位に相応しいと判定した。