

AIBS

アジア・国際経営戦略学会

第9回報告大会要旨集

Society for Asian and International Business Strategy
Proceedings of the 9th AIBS General Meeting

「習近平の中国と日本企業のアジア展開」

- 日程： 2016年3月27日（日）
時間： 10：30～16：00（16：30～懇親会）
場所： 亜細亜大学武蔵野キャンパス
（報告会場：2号館5階）
（理事会・評議員会：2号館4階）
（懇親会：アジア・プラザ4階）



Asian and International Business Strategy



アジア・国際経営戦略学会第9回報告大会 「習近平の中国と日本企業のアジア展開」

アジア・国際経営戦略学会では、下記のとおり「第9回報告大会」を開催いたします。「報告大会」は、学会員の皆様の、日頃の研究成果を発表する場として企画されるものであり、個人・団体正会員のみならず、学生会員からも報告されます。

各報告は、純粋学術的な研究はもちろん、実務の現場からの問題の提起、新たなビジネスモデルの提案など、アジア・国際経営戦略に関わる多岐にわたる自由論題となっております。会員の皆様の、研究・実務の参考になる成果が報告されるものと期待しております。

また、今回の報告大会の全体テーマを「習近平の中国と日本企業のアジア展開」とし、2件の特別講演も頂戴いたします。一つ目のご講演は、元参議院法制局法制主幹で現在、北京外大北京日本学研究中心客座教授の杉本勝則先生に、「マスコミの報じる中国と実際の中国」と題して、中国に暮らす日本人の目を見た現実の中国についてお話いただきます。二つ目のご講演は、液体材料の精密制御技術を駆使したディスペンサー領域で、圧倒的な国内シェアを持つ武蔵エンジニアリング株式会社代表取締役の生島和正社長に「我が社の事業とその経営哲学について、または、これからの世の中を確かに生きていくために一若者に捧ぐ」と題して、生島社長の経営哲学と同社の事業展開をお聞きします。日本の中堅・中小企業のグローバル展開においては、進出先国の状況を的確につかみむととも、進出先国の社会に貢献する高邁な理念が鍵になると言われております。今回の講演会では、巨大市場中国の現実に関する情報をお教えいただくと共に、中国を含むアジア展開を積極的に行う企業経営者の哲学をお聞きし、日本の中堅・中小企業の事業展開を考えて参ります。会員・関係諸氏の積極的なご参加を期待しております。

【講演会プログラム】

特別講演

「マスコミの報じる中国と実際の中国—習近平と彼の目指すもの—」

杉本勝則氏（北京外大北京日本学研究中心客座教授）

特別講演

「我が社の事業とその経営哲学について、または、これからの世の中を確かに生きていくために一若者に捧ぐ—」

生島和正氏（武蔵エンジニアリング株式会社代表取締役社長）

記

日時：2016年3月27日（日）、09：00～16：00（16：30～懇親会）、講演会は14：30～16：00
場所：亜細亜大学武蔵野キャンパス2号館5階（報告・講演会）、ASIA PLAZA4階（懇親会）（JR中央線武蔵境駅北口から徒歩12分）

参加費：無料

懇親会費：正会員2000円、学生会員1000円、非会員2000円

以上

アジア・国際経営戦略学会 第9回報告大会プログラム
2016年3月27日(日) 於 亜細亜大学(武蔵野キャンパス2号館)

時間	場所	プログラム
10:30~11:25	251 教室(A 会場)	自由論題 A1 司会：赤羽裕 (亜細亜大学大学院非常勤講師)
10:30~10:55 (A201) 高玲 (亜細亜大学院アジア・国際経営戦略研究科) 「企業のイノベーション戦略と社会的評価に関する考察」		
11:00~11:25 (A202) ジョキユドン (株式会社マルチブック) 「用途拡張の認識の発生」		
11:30~11:50	244 教室	理事会・評議員会 (理事・監事・評議員の方はお集まりください。)
11:30~12:40		昼食 (食堂は営業しておりませんので、ご持参ください。)
12:40~13:00	251 教室(A 会場)	総会 (会員の皆様のご出席をお願いいたします。)
13:00~14:25	251 教室(A 会場)	自由論題 A2 司会：三好出 (立正大学)
13:00~13:25 (A301) NGUYEN THI TRUC QUYNH (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科) 「サービスイノベーションと経営戦略一両利きの経営視点」		
13:30~13:55 (A302) 王猛 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科) 「大企業の破壊的イノベーション」		
14:00~14:25 (A303) カルキ ティルータ (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科) 「インド市場開拓と競争のあり方」		
14:30~16:00	講演会 (A 会場)	司会：赤羽裕 (亜細亜大学非常勤講師)
14:30~14:40	会長挨拶学会 会長 池島政広氏 (前亜細亜大学学長)	
14:40~15:20	特別講演 杉本勝則氏 (北京外大北京日本学研究中心客座教授) 「マスコミの報じる中国と実際の中国—習近平と彼の目指すもの—」	
15:20~16:00	特別講演 生島和正氏 (武蔵エンジニアリング株式会社代表取締役社長) 「我が社の事業とその経営哲学について、または、これからの世の中を確かに生きていくために— 若者に捧ぐ—」	
16:30~19:00	ASIA PLAZA (4 階)	懇親会

【会場までの案内図】

※ 中央線武蔵境駅まで起こしてください。

※ 特別快速、中央特快、青梅特快等は停車いたしませんので、ご注意ください。



アクセスマップ

武蔵境駅からキャンパスまで

- 武蔵境駅から徒歩12分
- スイングビル前からムーバス「境西循環」
または「境・東小金井線」で「境五丁目」下車、徒歩0分
- 北口から小田急バス「団地上水端(団地入口経由)」で「亜細亜大学北」下車、徒歩1分
- 西武新宿線「田無」駅北口から西武バス「武蔵境駅」で「武蔵境駅」(終点)下車、徒歩12分

ムーバス時刻表 (平成24年5月現在)

武蔵境駅発
乗車料金:一律100円

境西循環 / 毎時5、20、35、50分に出発
境・東小金井線 / 毎時24、54分に出発

※「ムーバス」は武蔵野市のコミュニティバスです。

※ ムーバスは「境西循環」または「境・東小金井線、東小金井行き」にお乗りください。

※ 徒歩の場合、武蔵境駅北口から大学南門まで、12分程度掛かります。

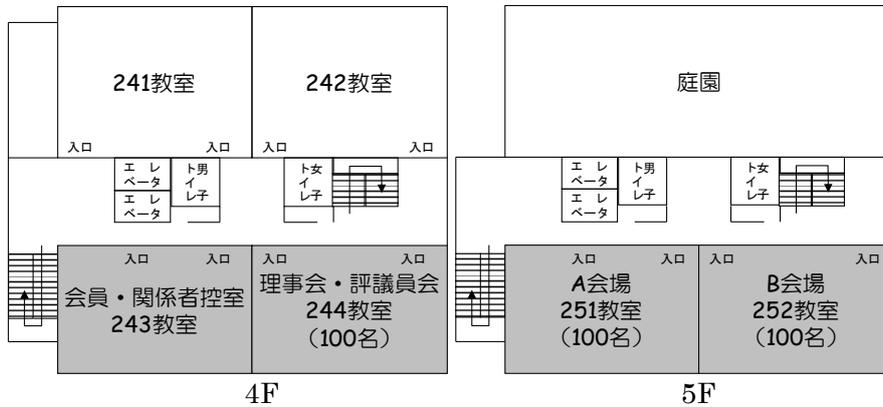
※ お車でのご来場は、ご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

【キャンパス内の地図】 バスなら西門、徒歩なら南門からが便利です。

武蔵野キャンパス案内図



懇親会場 (ASIA PLAZA 4階)



- ※2号館1階のエレベータで5階までお越しく下さい。
- ※当日、食堂は営業していませんので、昼食はご持参ください。
- ※懇親会会場は食堂棟 (ASIA PLAZA) 4階になります。

【武蔵境駅北口からのムーバス（コミュニティバス：¥100）時刻表】 亜細亜大学南門下車

時	土曜
7	05, 20, 24, 35, 50,54
8	05, 20, 24, 35, 50,54
9	05, 20, 24, 35, 50,54
10	05, 20, 24, 35, 50,54
11	05, 20, 24, 35, 50,54
12	05, 20, 24, 35, 50,54
13	05, 20, 24, 35, 50,54
14	05, 20, 24, 35, 50,54
15	05, 20, 24, 35, 50,54
16	05, 20, 24, 35, 50,54
17	05, 20, 24, 35, 50,54
18	05, 20, 24, 35, 50,54
19	05, 20, 24, 35, 50,54
20	05, 20, 24, 35, 50,54
21	05, 20, 24

行き

「境西循環」または「境・東小金井線」をご利用ください。（「境・三鷹循環」にはお乗りにならないでください。）

【亜細亜大学南門からのムーバス（コミュニティバス：¥100）時刻表】 武蔵境駅北口

時	土曜
7	10, 25, 35, 40, 55
8	05, 10, 25, 35, 40, 55
9	05, 10, 25, 35, 40, 55
10	05, 10, 25, 35, 40, 55
11	05, 10, 25, 35, 40, 55
12	05, 10, 25, 35, 40, 55
13	05, 10, 25, 35, 40, 55
14	05, 10, 25, 35, 40, 55
15	05, 10, 25, 35, 40, 55
16	05, 10, 25, 35, 40, 55
17	05, 10, 25, 35, 40, 55
18	05, 10, 25, 35, 40, 55
19	05, 10, 25, 35, 40, 55
20	05, 10, 25, 35, 40, 55
21	05, 10, 25, 35

帰り

特別講演

「マスコミの報じる中国と実際の中国 —習近平と彼の目指すもの—」

杉本勝則氏

(北京外大北京日本学研究中心客座教授)

自己紹介

1. 抗日戦勝利 70 周年記念軍事パレード
2. 太子党一枚岩論と薄熙来事件
3. 中国の少子高齢化とルイスの転換点
4. 一帯一路とアジアインフラ投資銀行 (AIIB)
5. 中国経済を見る時に注意すべきこと
6. 習近平の考える中国の未来
7. 中国を見る時に注意すべきこと

特別講演

「我が社の事業とその経営哲学について、または、
これからの世の中を確かに生きていくために
ー若者に捧ぐー」

生島和正氏

(武蔵エンジニアリング株式会社代表取締役社長)

1. 武蔵エンジニアリングの事業とそのコア技術について
ー液体小宇宙を制御するー
2. 我が社の基本理念
3. 私の企業経営への基本的考え方
4. これからの世の中を確かに生きていくために
ー若者に捧ぐー

企業のイノベーション戦略と社会的評価に関する考察

○高 玲（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科）

1.問題認識

イノベーションが社会発展に大きく貢献してきたことは歴史を垣間見ても容易に理解できる。そして、持続可能な社会形成の実現に寄与するイノベーションの重要性も益々拡大している（神田,2006,p.13）。技術の社会的影響は、人間の物質的生活のみならず、精神的・文化的側面にまで深く及びつつあり、技術体系はますます社会的性格を強めており、企業の目先の利益にとらわれない深い考察が必要であることを、多くの人々が感じ始めているのである（スティラーマン,1962）。

イノベーションの今後の方向とあり方を模索するにあたっては、それを生み出す一つの場となる企業と、それらを受け入れると共に次の革新を育む社会の関係を深く洞察することが求められるが、社会の中での企業の存在の大きさを考えるとき、そこでのイノベーション構築のあり方が極めて重要であると考えられる。大規模化した企業内での研究開発活動の成否が、その企業の競争力を左右し、さらには一国の経済の栄枯盛衰にさえ大きく影響を及ぼす。こうした状況は、企業における研究開発であっても社会的な戦略が必要であることを示している。

ところで、イノベーションについての研究は、市場での競争との関係で論じられてきたといえる。クリステンセン(2006)が、イノベーションは本来社会変革を意味するものであるとしているように、イノベーションの最後の価値に焦点を当てるならば、イノベーションを社会変革としてこれを考察する必要のあることを指摘できる(大室,2009,p.13)。社会変革としてのイノベーションに対する研究は、楠木(2001)によれば、社会・経済システムに影響を与える『新しいもの』が

生み出されるプロセス」の研究であるという。ソーシャル・イノベーション論もこれに該当し、如何にソーシャル・イノベーションを生み出すかというところに関心がある。

また、ソーシャル・イノベーションの既存の研究には、イノベーションを促進させる社会・経済システムの変革、イノベーション後の社会・経済システムの変革、社会問題を解決する新たな仕組みとしてのソーシャル・イノベーションという三つの潮流が認識されている(大室,2004:p.186)。しかし、本研究が取り扱おうとしている現象は、自社のビジネスプロセスや社会・経済システムを変革し得る潜在的な影響力を有するイノベーションの、むしろ企業の活動だけではなく、ソーシャルマネジメントへの影響にある。つまり、これまでのソーシャル・イノベーション論において見逃されていた、イノベーション後のビジネスプロセスや社会・経済システムの変革が、どのように企業活動を動かし、どのようにソーシャルマネジメントに影響する、その変動に対して企業が如何に能動的・受動的に対応し得て、マネジメントするのかという問題を、企業におけるイノベーション戦略としてとらえようとするものである。

2.研究目的

本研究の目的は、既存のソーシャル・イノベーション研究においてイノベーション後のビジネスプロセスや社会的評価の影響などが分析されていないことを考慮しながら、企業の研究開発に関するイノベーション戦略の論理を構築する手掛かりを得ることである。

これによって、市場での競争優位性との関係で分析されてきたイノベーションを社会的評価からの働き掛けとしても同時に捉え、企業と社会的

評価の相互作用の中で捉えることが可能になる。そして、この相互作用に立脚した戦略構築の可能性を論ずる道が拓かれるものとする。本研究では、社会・経済の変革に大きな影響を及ぼした事例を検討し、事例分析から導かれる研究モデルを提示して仮説を定立する。

3. 事例検討

ここでは社会・経済の変革に大きな影響を及ぼした、マイクロソフト社のイノベーションのうち、インターネット普及に関する一つの代表例として、Internet Explorer が考えられる。

Internet Explorer 1.0 は 95 年 8 月 24 日に公開され、当初、Microsoft Plus! に含まれる Internet Jumpstart Kit として 40 ドルで販売された。また、マイクロソフトは 95 年 11 月 IE の新バージョン 2.0 及び、96 年 8 月のバージョン 3.0 の公開により主要な Web サイトから使用期限付き体験版無料のコンテンツを提供した。この時点で、IE という技術そのものには、大きな変化がなかった。しかし、96 年無償化という新供給方法についてのイノベーションが IE ユーザーを増大させた。そして、98 年の windows 98 の抱き合わせ販売により、IE を巡るステークホルダーが変化した。すなわち、司法省が、マイクロソフト社の IE 無償公開が違法な抱き合わせであると考えられることを指摘したのであった。

続いて、IE では基本的に売り上げが無い以上、Windows など他のマイクロソフト製品の売り上げから開発費が出ているとして、マイクロソフト製品が不当価格であるとの批判も社会的評価として生じた。後に 98 年 10 月 19 日独占禁止法違反として提訴も行われるようになった。結果として、マイクロソフト社は、1997 年 IE 4.0 から、Windows の一機能として IE を搭載されるようになった。このことがウェブブラウザ市場シェアをほぼ独占するきっかけとなった。このような、企業自らがイノベーション戦略の一環として、社会的イノベーションを意識的に仕掛けることによって、マイクロソフト社は大きな市場を確保する

ことができたのである（伊吹, 2007）。

その後、マイクロソフト社の圧倒的なシェアの拡大は、新たなステークホルダーとしての消費者団体を呼び込むことになる。すなわち、消費者団体はマイクロソフト社以外のメーカー製品の購入ができなくなるという指摘をしたのであった。マイクロソフト社の IE と Windows を一体化した販売が、独占禁止法に違反しているとして、提訴されたのである。この訴訟に対しては、マイクロソフト社は和解に応じた。和解は、マイクロソフト社が和解金を支払うことと、一定期間にマイクロソフト社製品を購入したユーザーに対して、同社以外のメーカー製品も購入可能なクーポンを配布することであった。このように、企業自らがイノベーション戦略の一環として社会的イノベーションを意識的に仕掛けることによって、マイクロソフト社は大きな市場を確保することができたのである。つまり、ステークホルダーとの前向きな関係を構築することによって、ビジネスにおける意思決定プロセスを改善し、社会の要請に適切に対応していくことができる企業に変身することをマイクロソフト社の戦略だと考えている。

ソーシャル・イノベーション論では、現在の社会・経済システムのもつ諸問題が、企業家の活動、そして消費者の活動を通じて徐々に解消されていくという、進化的プロセスに基づいて社会発展を論ずるイノベーション研究の一分野である。ただし、従来の研究は、新社会・経済システムの生成が企業システム革新にもとづく新製品及び新サービスへ与える影響、特にマイナスの効果については意識されていないのである。つまり、イノベーションが結果として生み出す、社会・経済システムからのマイナスの効果をも意識する必要がある、存在しているのである。本研究ではこれを中心に検討する。

4. 研究モデル

ここで問題になるのは、どのような時に企業が生み出した社会・経済の変革が企業にマイナスの

効果をもたらす、どのような時にプラス効果になるのかということにある。イノベーションに対する社会の評価がこれに関係しているものと思われる。企業の行動とその結果に対する社会的な評価の基準として、企業の倫理基準や社会的責任基準がある。倫理・社会的責任基準はこれらが充足されれば企業の生み出した社会・経済の変革が、企業にプラスの影響をもたらすものと考えられる。あるいは、少なくとも非マイナスとなるだろう。その一方、未充足ならば恐らくマイナスの影響が出ると考えられるのである。こういった社会的イノベーションは社会・経済システムを変革し、人々の価値観に作用するのである。また、この事例が示唆することは、イノベーション後の社会・経済を認識し、それに基づく自社のイノベーション・事業のビジョンを有しておくことの重要性である。社会的イノベーション戦略を構築しておくことが必要なのである。こうしたビジョンは、過去のイノベーションの経験から得られると思われる。

ここまで述べてきた検討に基づき、本研究では次の三つの研究課題を研究モデルとして提示する。一つは、どのようなイノベーションがどのようなステークホルダーの変化をもたらすかということである。二つ目の課題はどのようなステークホルダーの変化がどのような社会的评价の変化をもたらすかということである。三つ目には、どのような社会的评价がどのようなイノベーションをもたらすか、評価のプラス効果、マイナス効果との対応関係である。

5. 仮説の提示

これらの研究課題に取り組むための前提として、本研究では、以下の三つの仮説を提示する。

【仮説 1】「イノベーションの創出をもたらした新結合が新たなステークホルダーとの関係を導く」というものである。社会的責任を考慮したステークホルダーとの関係の変化に関する仮説である。【仮説 2】「新たなステークホルダーとの関係により、企業に対する従来にはない社会的评价

が発生する」ことを提示する。ここでは企業に対する社会的评价は、新たなステークホルダーの評価に依存すると考えている。【仮説 3】「社会的评价の変化がイノベーションの創出に影響を及ぼす」ことを提示する。特に、(1) 新たなステークホルダーの評価が肯定的ならば同じドメインでのイノベーションの創出を促進すること、そして、(2) 新たなステークホルダーの評価が否定的ならば当該ドメインの否定的な影響を肯定化するイノベーションを促進するということを想定する。

上記の仮説が支持される場合、企業は、イノベーションの結果としてもたらされる新たなステークホルダーの価値観を意識して、社会的イノベーション戦略を構築すべきと考えられる。こうした、イノベーション戦略はビジネスを通じて社会的課題の解決と経営的成果の両立を図ることを、ステークホルダーとの関係のバランスの中で考慮されることを必要としている（伊吹,2007）。

6. 仮説の確認

ここでは、遠くない記憶の中に残っているイノベーションの事例として、携帯電話の普及を推し進める有力なコンテンツサービスの典型であって、1999年2月にサービスを開始したNTTドコモのモバイルウェブの形態であるiモードについて検討する。

iモードはネットワークキャリアが主導した代表的なサービスイノベーションである。iモードはモバイルネットワーク上のインターネットサービスで、市場の成長速度、関連市場への波及効果、産業構造や一般ユーザーの生活スタイルに与えた影響など、あらゆる側面で社会に対して大きなインパクトを持ったソーシャル・イノベーションの事例である。

その一方、iモードによるサービスイノベーションが未成年者の有害情報へのアクセスを可能にするという新たな社会問題を起こし、有害情報から子どもを守る有害サイトアクセス制限サービスというさらなるイノベーションが社会から

求められた。この社会からの要望に応えるため、社会的責任戦略がNTTドコモにおいて創発された。

iモードは携帯電話を利用して、インターネットと結合した新たなビジネスモデルである。通信料が廉価でインターネットメールとして使えることから、開始当初から爆発的に社会に普及した。またiモードというイノベーションは、当初予想した顧客以外に未成年者や未成年者の保護者という新たな利用者をステークホルダーともたらした。これは仮説1を証する現象である。

iモードが生み出した社会に対するイノベーションは、未成年者が安易に有害情報サイトにアクセスすることに関して未成年者の保護者に心配や不安を与え、iモードに対して否定的な評価をもたらした。これは仮説2を証する事象である。

そこで未成年者の保護者の評価に対して、NTTドコモはフィルタリングサービスというさらなるイノベーションを提供することになった。フィルタリングサービスは、未成年者がiモードを利用する際には、原則として「アクセス制限サービス」が適用されるというイノベーションである。これは仮説3を証する事象である。

iモードのフィルタリングサービスの提供により18歳未満の子供のために機能限定携帯を申し込む親権者数が以前より大きく増加した。iモードのフィルタリングサービスの実現により社会の否定的評価を肯定的なものに転換できた。フィルタリングサービスは倫理・社会的責任基準を充足している。フィルタリングサービスの提供という行動は申込者数を増加させ、企業にプラスの影響をもたらした。

そしてこの事例は、社会・経済システムへの予防的で適切な対応が、企業と社会・経済システムとの相互作用に立脚したイノベーション戦略を構築する基盤であることを示している。

7.まとめと考察

本稿では、三つの研究課題を示し、これらに取り組むための前提となる仮説を提示した。そして、社会に大きな変化をもたらした典型的なイノベ

ーションの事例としてiモードを用いて分析した。仮説を一般化するために、今後は構成概念と観測変数も確認し、より詳細な情報に基づく実証が必要である。そして、研究モデルの構成要素の個々の内容を把握するために、今後フィールドサーベイとアンケート調査を行い、その実証分析を通じて持論を発展させていきたいと考えている。

参考文献

1. 伊吹英子,「ソーシャルイノベーションを仕掛ける～社会変革を志向する経営戦略が競争優位を築く～」『NRI Management Review』Vol.17 2007
2. 占部都美,『新訂・経営管理論』,白桃書房,1993
3. 大室悦賀,「ソーシャル・イノベーションの社会経済分析—社会的企業を事例として—」進化経済学会『第8回進化経済学会論集』2004
4. 神田雄一,『研究開発におけるプロジェクトマネジメント』,Journal of the Society of Project Management Vol.8, No.1, 2006
5. 楠木建「価値分化と制約共存」一橋大学イノベーション研究所『知識とイノベーション』東洋経済新報社,2001
6. 通商産業省工業技術院,『産業技術政策の今後の方向』,2000
7. 榊原清則,『イノベーションの収益化—技術経営の課題と分析』有斐閣, 2005年
8. Schumpeter, J.A(1934)The Theory of Economic Development: Inquiry into Profits, Capital, Interest, and Business Cycle, Cambridge: Harvard University Press. (塩野谷祐一他訳 『経済発展の理論 : 企業者利潤・資本・信用・利子および景気回転に関する研究』,岩波書店, 1977)
9. 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社,1990年
10. 廣田俊郎,「ソーシャル・イノベーションと企業システム革新の相互作用的生成」『社会・経済システム』,133-138, 2004

用途拡張の認識の発生

○曹 圭响(株式会社マルチブック)

キーワード：製品の構成、用途拡張、カモ井加工紙

はじめに

企業は、社会に適応していくことで、企業の持続性を維持することができる。企業の社会への適応は、常に変化する経済システム・文化・技術等の環境に適応することである。変化する環境に適応していくことは、企業が自己変革していくことである。企業は、製品・サービスを提供することによって、社会から利益を得ており、この利益によって企業の運営が可能になる。つまり、企業が社会に適応していくことは、変化する環境から求められる製品・サービスを提供しつづけることである。

一方で、製品・サービスは、顧客にとって価値のあるものでなければ、市場に定着できず、淘汰される。一時期、顧客にとって魅力的な製品・サービスであっても、代替製品・サービスが現れることによって、この魅力を失ってしまうことが多々ある。つまり、企業は、社会で価値が認められる製品を提供し続けなければならない。

企業にとって、顧客が価値を認識する製品・サービスを提供し続けることは難しいが、遂行しなければならない活動である。企業が製品・サービスを提供するためには、高度化しつつある技術を使用し、製品・サービスを開発する研究開発を行うことが求められる。顧客に価値があると認められるには、少なくとも製品の提供時の顧客のニーズの充足を果たすものでなければならない。

本稿では、顧客から製品・サービスにおける価値がどのように認識されるかについて確認し、この認識を元に企業が事業化するために、どのような仕組みが必要であるかを確認する。まず、技術を用いて製品・サービスを開発し、価値のある製品・サービスを提供するために、新しい事業を築き上げた二社の事例を確認する。そして、この二社の行動がどのような示唆点を持つかを考察する。

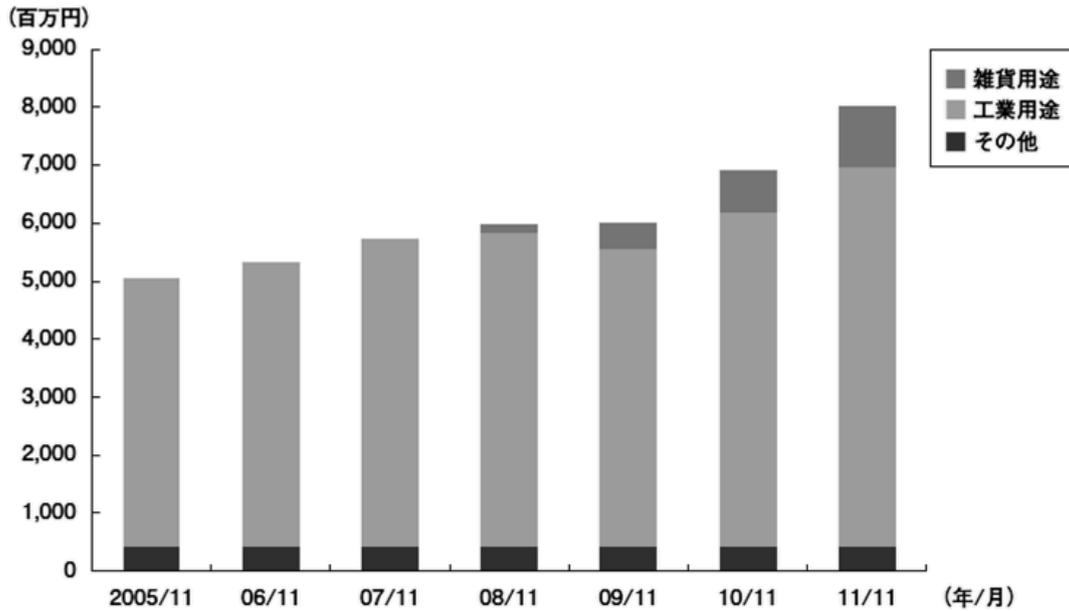
1. 技術の用途の集合と製品コンセプト

顧客の購買の際に、顧客が認識する製品の価値について、ここでは、太田(2014：pp.94-95)の製品レベルを参照する。大田(2014)は、Kotler

(1980)の議論に基づいて整理している。製品・サービスは、製品の核・製品の形態・製品の付随機能の三つから成り立つ。製品の核には、中核となる便益が含まれる。中核となる便益は、製品がもたらす本来の価値であり、製品のカテゴリを表すものと類似している。例えば、移動手段としての自動車や電車といったようなカテゴリになる。製品の形態には、パッケージング・品質・特性・ブランド名・スタイルが含まれる。製品の形態は、製品のカテゴリの中の特長を表し、具現化したものである。例えば、自動車であれば、スポーツコンセプトの自動車や省エネを中心として小型、燃費をコンセプトにしたハイブリッド車等の小カテゴリになるのである。製品の付随機能には、取付け、配達と信用の供与・アフターサービス・保証が含まれる。製品の付随機能は、顧客の購入後に至る使用の面も考慮したものであるといえる。例えらとするならば、修理にかかる費用が低い自動車等のカテゴリになる。

一方で、このような製品・サービスを実現するためには、開発・生産するための技術が必要であり、技術の効能が複数重なることによって製品・サービスとして成り立つ。技術そのものが買われるのではなく、技術によって実現できる効能が買われるのである。この技術の効能は、使用されることで製品・サービス化する。本稿ではこれを技術の用途として扱う。技術の用途は、技術の使い道であり、ある製品に価値を与えるための動作属性である。この技術の動作属性の集合体が製品・サービスになる。顧客が製品に求める価値が技術的な動作属性とするならば、技術的な用途が顧客の求める価値であるともいえるのである。顧客が価値を置くことが製品ではなく、製品の動作属性とするなら、技術的な用途の拡張は、新しい価値の発生を試みることでもある。したがって、企業が、技術用途の拡張を利用し、新しい製品・サービスを開発することができれば、新しい価値を生み出すことになる。この技術の新しい用途がどこで発生し、どのように処理されるかについては、企業の事例を参考しながら分析する。

図表1 カモ井製紙の製品別売上高



出所: 堀口(2012 : p.120)により

2. マスキングテープの事例

まず、一つ目の企業は「mt」という一般人向けのマスキングテープを普及したカモ井加工紙の事例である。本来、マスキングテープは、建築現場の塗装工程時に、塗装の切り目を綺麗にするための副材の用途として使用されるものであるが、カモ井加工紙は、「mt」という一般人向けのマスキングテープのブランドを立ち上げ、市場に普及したのである。この行動を堀口(2012 : p.119)は、ユーザーによる用途革新と述べている。

カモ井加工紙は、1923年にハエとり紙の製造元として創業した。しかし、同社のハエ取り紙の製造は、殺虫剤の導入により、事業が落ち込んだ。この事業の落ち込みを乗り越えるために、1981年から建築用粘着テープ市場に進出し、工場や建設現場で使用する粘着テープ(工業用マスキングテープ)の市場で事業を営んできた(日経デザイン, 2011 : pp.20-21)。この工業用マスキングテープ市場に事業を集中している際に、3人の女性のクリエイターが工場に訪問し、一般人向けのマスキングテープの開発を要請した。この要請によって、カモ井加工紙は、3人の女性のクリエイターと共に研究開発を行った。この結果、2007年から一般人向けのマスキングテープ市場に進出するようになった。そして、「mt」は、2011年に、カモ井加工紙の売上高の1割を占める程度に成長した(図表1)。

マスキングテープの技術的な仕様は、大きく変わってなく、跡を残さず、綺麗にはがすことができることであり、建築用の用途と一般用の用途は大きく変わっていない。建築用のマス

キングテープは、建築現場の塗装工程時に、塗装の切り目を綺麗にするための副材の用途として使用されている。これに対して、一般ユーザー用のマスキングテープは、テープ自体がアート製品として使用されるようになった。

宮崎(2006 : p.256)によれば、技術的な用途が市場の用途と、必ず一致することではなく、顧客が求める価値の満足によって達成されると述べている。そして、技術の用途と市場の用途の間では、どの技術がどの製品・サービスに使用されるかが不確実である。曹(2016 : pp.110-111)は、研究開発部門の技術用途の拡張の提案の重要性について述べている。企業内部で新しい用途の提案を行ったものではなく、ユーザー側からの提案があったものである。つまり、カモ井加工紙の事例では、ユーザー側からの提案であることに相違があるように見える。しかし、企業がこのユーザーの提案を無視すれば、「mt」は市場に提供されないまま終わってしまう可能性もある。

つまり、企業がこの提案をどのように解釈し、事業化していくのかが、用途拡張の発生に重要な要因としてみられる。小森谷(2011 : p.72)によれば、新しい認識が企業で定着されるためには、その受け入れるための仕組みを必要とすると述べている。

新しい提案を受け入れようとする際には、市場での採算性の評価が必要となるが、市場の初期には市場の存在を把握することが難しい。企業が新しい提案に基づいて事業化していく際に、どのような軸が必要であるかについては、第3節

で述べることにする。そして、新しい提案に基づいて事業化したもう一社の事例を分析する。

3. ヤマハ発動機

二つ目の企業は、アスタキサンチンの技術を利用し、サプリメントの製品を市場に提供したヤマハ発動機である。ヤマハ発動機は、酸化炭素を固定、削減する集団としてバイオテクノロジーの研究に着目していた。この研究活動の間に、抗酸化力の強いアスタキサンチン物質の効能に着目し、サプリメントの開発と共に、バイオ分野の市場に進出を試みた。

ヤマハ発動機は、1955年、楽器のメーカーであったヤマハから、二輪車製造事業を軸として設立された(久保田, 2005 : pp.68-69)。そして、マリンや自動車分野を含む多方面に多角化を進めてきた。2005年中期経営計画で、バイオ事業に進出することを発表した。当時、10年後の300億円の売上高を見込んだのである。

このバイオ事業は、1997年に、空気中の二酸化炭素を固定、削減する手段としてバイオテクノロジーに目を付けたことから始まる。当時、環境破壊の問題が注目を浴びていたため、市場の成長性も見込まれていた。バイオ事業の中でも、機械の開発・制御に手掛けてきた優位性が生かせる生物の藻類に着目した。そして、このバイオ事業を成功させるため、藻類の海外研究者の招へいし学習する一方で、自社の技術に融合することに成功した。このように、ヤマハ発動機は、培養の技術を強みとして育ったのである。2000年末に、トップの支援を得て事業化を本格的に進めた。このためには、2005年にライフサイエンス研究所を設立し、2015年まで300億円事業に育てる計画を発表した。そして、06年から食品メーカーや化粧品メーカーに供給し、2007年4月に一般消費者向けのサプリメントである「ASTIVO(アスティボ)」を発表した(ヤマハ発動機, 2007)。しかし、この「ASTIVO」は市場に適応できず、2010年12月にサプリメントを含むライフサイエンス事業から撤退することを発表した。2010年まで売上高は5億円までしか伸びず、累計損失は36億円が計上した(日経新聞, 2010)。

ヤマハ発動機は、バイオテクノロジー産業の市場の成長性を確認し、進出するための研究開発活動を行ったのである。現在、市場の成長は続いているが、ヤマハ発動機は撤退するようになったのは、市場全体の成長予測の間違いや、研究開発能力の低下のような原因でないように見える。培ってきた技術を生かし、新しい市場に進出するといった、用途の拡散である。この2社の事例の違いを分析し、技術の用途拡散の認

識とこの遂行で確認できる示唆を確認する。

4. 製品の便益

二社の事例で、社外から提案された用途の拡張の認識と、社内で発生した用途拡張の認識との間で成功と失敗を確認することはできない。二社の共通点は、技術の事業化の際に用途拡張が生じたことである。これに対して、相違点は、用途拡張の発想の発着点が社内であるかどうか・どの程度既存の認識と離れたものがある。

顧客は当該製品を購入する際に、製品コンセプトというトータルな製品の便益を購入する一方、その製品コンセプトを実現するための属性から便益を認識する。言い換えれば、購買される製品・サービスには、核となる便益が存在する。これに加え、製品の特長が製品のコンセプトと認識される。製品・サービスの便益を支える技術の用途そのものはあまりかわりを持たないのである。

企業のトップマネジメントが、変化する顧客ニーズを充足させるための製品コンセプトを決定する部分大きいことは述べられている。しかし、トップマネジメント以外の提案も新しい製品・サービスを開発する際に重要である。カモ井加工紙は、「mt」から従来のマスキングテープから得られる便益に加え、デザイン性を含む便益を発生することができた。二つの便益が融合させることができたため、成長し続けることができたと考えられる。企業が既存の活動と異なる活動を効率的に行うためには、技術・市場の内のどちらかを制御することが必要であり(McGrath, 2011 : 邦訳pp.32-33)、カモ井加工紙は技術的な面で固定し、市場的な面で拡散しようとしたと考えられる。

ヤマハ発動機は、バイオ研究から培ってきた培養技術を製品に適応し、新しい事業を立ち上げた。市場の拡大を検討し、製品を市場に提供したが、顧客のニーズの充足に達してなかったと考えられる。既存の技術を利用することで、技術的な面を固定したと考えることができる。しかし、ヤマハ発動機が従来提供してきた製品・サービスの便益とは、比較的離れた製品であると考えられる。

つまり、「mt」は、中核のなる便益は変わってなく、パッケージングやスタイル・特性、ブランド名は変わっている。これに比べ、ヤマハ発動機のサプリメントは、中核となる便益そのものが変化したように見える。この中核となる便益の変化が企業のイメージに逆影響を与え、市場で定着を阻害したのである(図表2)。この結果、ヤマハ発動機の試みとは異なる結果になったのである。

図表2 二社における製品における変化

製品構成要素	企業名		カモ井加工紙		ヤマハ発動機	
	工業用	一般用	二酸化炭素の収集	サプリメント		
製品の核	変化なし		変化あり			
製品の形態	マスキングテープ	「mt」	化粧品の材料	服用		
	変化あり		変化あり			
製品の付随機能	工業用売店	雑貨店	BtoBを中心	一般消費者への販売		
	変化あり		変化あり			

出所:上記の議論に基づいて著者作成

用途の拡張の認識は、必ずしも製品カテゴリ自体を超えるものではなく、同製品カテゴリでの製品コンセプトの拡張もあり得る。中核となる便益の変換は、顧客の新しいニーズを獲得する方法にもなるが、企業が今まで提供してきた便益と大きく異なるものである必要がある。既存の事業領域との接点をどのように描いていくかが重要なものである。したがって、企業が技術用途の拡張を認識し、事業化する際に、企業が与えてきた便益との関連性を考慮しなければ、市場に定着できない製品・サービスを開発することになる。

5. おわりに

本稿では、企業が変化する顧客ニーズの獲得のための新しい用途提案の扱い対してまとめたものである。企業の持続性を維持するために研究活動を行うが、市場に定着できるかどうか不確実である。社内で市場の採算性を把握したとしても、失敗に繋がる可能性が存在する。一方で、社外での提案が事業の成長に繋がる可能性も存在する。

この提案の市場での成功可能性を判断する際には、顧客が認識する便益から大きく離れないようにすることが必要である。さらに、社外からの新しい提案も受け入れるようにすることも有効である。

参考文献

- 堀口 悟史(2012)「カモ井加工紙—ユーザーイノベーションの事業化」一橋ビジネスレビュー, 2012年秋号, pp.118-132.
- 日産自動車(2016)「ニュースリリース」http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2016/_STORY/160215-01-j.html
- 日経新聞(2010)「ヤマハ発、サブ事業から撤退 12月末に、累損 36億円」2010年11月17日号, <http://www.nikkei.com/article/DGX>

- NASFB1 603B_W0A111C1L61000/
- 日経トップリーダー(2010)「■儲ける仕組みQ & A 販路開拓編」日経トップリーダー, 2010年6月1日号, pp.100-101.
- 日経デザイン(2011)「■特集1 ビジネスの改革者10人のデザイン活用術」, 2011年1月号, pp.20~35.
- 太田 幸治(2104)「製品コンセプトと製品の核に関する一考察」『愛知経営論集』愛知大学, pp.79-109
- ヤマハ発動機(2007)「ヤマハ発動機の健康食品第一弾 豊かな生活をサポートするベースサプリメント: アスタキサンチン「ASTIVO (アスティボ)」を発売 国内一貫生産による高品質のアスタキサンチン原料を使用」, 参考日 2016年1月20日 . URL:<http://global.yamaha-motor.com/jp/news/2007/0417/astivo.html>.
- McGrath, R. G.(2011)Falling by Deslgn, Harvard Business School Pubishing Corporation. ((訳)菓子フィールド素子(2011)「マイクロソフト、3Mが実践する「知的失敗」の戦略 [Failing by Design]」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年7月号, pp.24-36.)
- 小森谷 浩志(2011)「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察: —『再意味化』を鍵として—」『日本経営診断学会論集』11, pp.69-75.
- 久保田(2005)「培養条件のチューニング徹底 機械屋さんが手がけた藻類培養」日経バイオビジネス 2005年10月号, pp.68-71.
- Kotler, P.,(1980),*Principals of Marketing*, Prentice-Hall.((訳)和田充夫, 上原征彦(1983)『マーケティング原理』, ダイアモンド社)

「サービスイノベーションと経営戦略 —両利きの経営視点」

○NGUYEN THI TRUC QUYNH

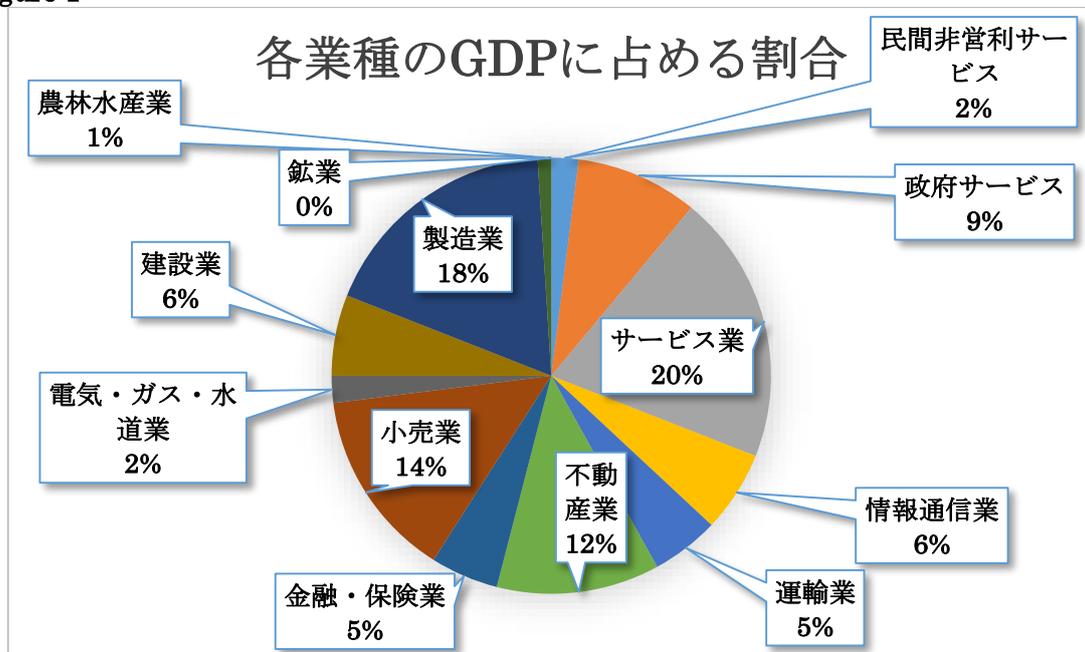
(亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科 博士後期課程)

I はじめに

近代の世界経済、とりわけ日本経済において、サービス産業は言うまでもなく重要な産業である。従って、日本のサービス産業はGDP（国内総生産）合計の7~8割を占めており、日本の成長戦略において重要な位置を定めるといっても過言ではない。また、

産業界競争の特徴が大きく変化しており、各産業でデジタルを核心としたビジネスモデルのイノベーションが進んでいる。かつ単一の産業を超えるイノベーションを備えるには企業・産業の壁を超えた他社との連携が必要になる。

Figure 1



経済産業省(2014)¹

しかし、日本での、サービスイノベーションを対象とした研究は、欧米諸国に多少遅れており、この2000年代初頭によく始まったという状況にある。海外での競争を勝つために日本企業は効率化を進める同時にイノベーションにも力を入れなければならない。

日本企業のイノベーション取込みの方向性についてテーマの一つは両利きの経営

(Ambidexterity) —まるで右手と左手が上手に使える人のように、「知の探索」と「知の深化」で高い次元のバランスを取る経営。

すなわち、安定性や衝撃的な変化（不安定、不確か、複雑、不明瞭。）の双方が求められている多様な環境に直面している企業は両利きの経営における探索及び深化の重要性を見直さなければならない。

II サービスとサービスサイエンス

1. サービス

Edvardsson (1997) は、サービスが製品のコンセプトの一部として定義した。製品は、一般的に物財、サービス、ソフトウェアなどの組み合わせで構成される。顧客は、製品の生産過程において、共同生産者として関わっているが、サービスの生産過程では、共同創造者として関わりを持っている。

Lovelock (1991)による研究では、サービスを「モノというよりプロセスまたは性能」と定義した。³

すなわち、サービスとは、技術と知的能力の提供で構成されて形質転換に関係なく、顧客のために直接利益を提供することである。また、サービスは顧客に具体的な利益の供給することが成らない時から、サービスを

を提供することは特定の性質の経営生産と一致する。それに加えて、サービスは提供すると同時に消費される、貯蔵可能ではないと考えられる。なお、Christopher Lovelock (1980) は、サービスの利益の性質並び目的によって、次のように大きく 4 つのカテゴリに分類する。それは、人々の関連するサービス (美容、観光輸送、医療など)、物事に関連するサービス (貨物輸送、クリーニング、車の修理など)、抽象的知性やセンスに関連するサービス (教育、エンターテインメントなど)、実体がなく、デジタルに関連するサービス (銀行、クレジット、保険など) である。

一方、サービスの基本特性について、下記の図を見てもらうように、4 つの特性を取り上げられる。

Figure 2

サービスの基本特性	特徴	主たる研究	物財の特徴との比較
無形性 Intangibility	貯蔵できない 特許で保護することが難しい 価格設定が難しい	George (1977) Judd (1968) Sasser (1976)	有形性 物理的な実体があり、 感知できる明白な存在
変動性 Heterogeneity	提供品質のギャップが大きい 顧客の経験によって品質上の変動性が存在する	Berry (1983; 2002) Rathmell (1966) Upah (1980)	一定性・固定性 機能と用途は恒久性があり、品質の同一性は予期できる。
同時性 Inseparability	消費者が生産に関与する 従業員が経営成果に影響を与える 集中的な大量生産は難しい	George (1977) Gronroos (1978) Shostack (1977)	分離性 財の製造、配分、消費は時間と空間によって分離されても実行することができる。
消滅性 Perishability	在庫が不可能 需要供給が同時性 返還・再販売が不可能	Berry (1983; 2002) Regan (1963) Thomas (1978)	貯蔵性 貯蔵ができる。

出所：Lovelock & Wirtz (2011)、Part I をもとに筆者加筆修正⁴

2. サービスサイエンス

サービスサイエンスは、Goods - Dominant Logic (G-D ロジック) と Service - Dominant Logic (S-D ロジック) がある。S-D ロジックは、「サービス」を中心した交換や価値創造の考え

方。G-D ロジックは、モノを中心した交換や価値創造の考え方。

学術分野においては、グッズ・ドミナント・ロジック (G-D ロジック) からサービス・ドミナント・ロジック (S-D ロジック) へと「価値づくり」の世界観の転換に関する議論が活発化している。

G・D ロジックが重視するのは、企業が創るモノやサービスを顧客に提供する際、貨幣と交換すること。つまり「交換価値」といえる。しかし、S・D ロジックでは、企業と顧客がモノやサービスの購買時だけでなく、その前にも後にもさまざまなやり取りを文脈の中で実施する「使用価値」や「文脈価値」を重視する。

III サービスイノベーション

サービスイノベーションの概念に関しては、以下のように4次元という理論が提示される (Hertog, P. den & Bilderbeek, 1997; Hertog, P. den et al., 1997)。新たなサービスコンセプト、新たな顧客インターフェース、新たなサービス・デリバリー・システム、新たな技術オプションである。要するに、サービスイノベーションとは、既体験の無いサービスにおける奇妙な変化であり、また、商業、もしくはターゲットした環境では成功を導き出せる創造である。なお、それが新しいサービスのコンセプト、新しい顧客との相互作用、新たな価値システム、技術的なサービス・デリバリー・システムと挙げられる。

分かるように、サービスイノベーションは、製造業におけるサービス部門のイノベーション、サービス業におけるイノベーション、新たなサービスの創出などと分類される。

さらに、サービスイノベーションの本質について、幾つかの特徴をまとめる。まず、サービスイノベーションの齎した成果は殆ど小さく、目立たなく見えるが、抽象的な形で大きな潜在的インパクトを持つことにより、製造業における生産性を大幅に高め、経済成長への寄与することが期待できる。二つ目は、サービスの特性のゆえに、サービスイノベーションが顧客あるいはユーザーの経験によって推進される。三つ目はサービスイノベーションの価値創造として言えるのは製品というよりも人々で

ある。最後に、サービスイノベーションが技術的スキルというよりもイノベティブな発想力とコラボレーションスキル (協同の能力) を促進していく。

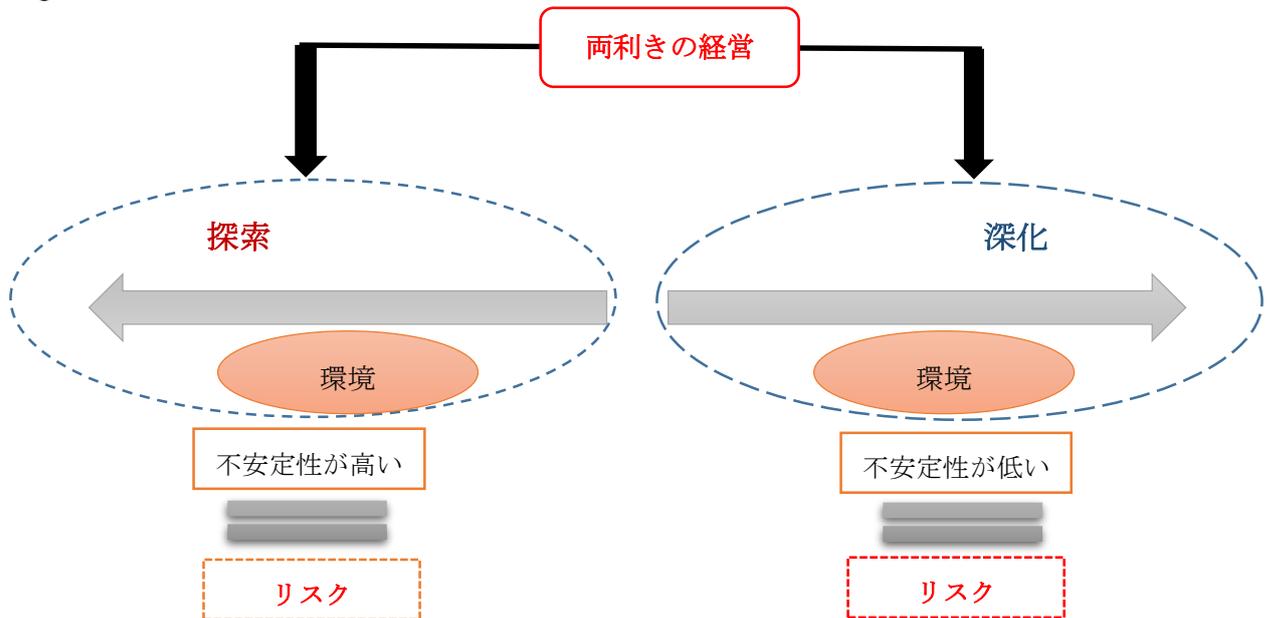
言い換えれば、サービスイノベーションは、サービスの特性(IHIP)を合わせた物財のイノベーションであり、ユーザーまたは顧客により良い経験あるいはより高い価値をもたらしたイノベーションと言っても良い。

IV 両利きの経営とサービスイノベーション

欧米では、両利きの経営と企業の成長に関する研究は少なくない。Geerts, Blindenbach-Driessen & Gemmel (2012) は4年間で、500社を考察した上で、両利きが企業の堅調な成長をもたらすことが判明した。さらに、製造業とサービス業における両利きは、それぞれの相違があると主張された。Goosen, Bazzazian & Phelps (2012)による研究は、10年間にわたって500社の大量なサンプル数を使用し、より高い技術力を持つ企業が、より両利きのベネフィットを受けていることを示した。

一方、有名な経営学者であり、クリステンセン教授の著作「イノベーションのジレンマ」では、「成功する企業ほどイノベーションができなくなる」という命題が示された。なぜこのようなジレンマが生み出したのか、解決方法は有無などについて、経営学研究の分野においても盛んに議論されている。しかし明確なことは、イノベーションのジレンマは命題であって、自然の法則ではない。そのような事態を回避する方法は存在するはずである。そこで、カギとなっている「両利きの経営」だ。つまりイノベーションの停滞を回避するために、企業は組織として知の探索と深化のバランスを保ち、コンピテンシートラップを避ける戦略・耐性・ルール作りをすすめることが重要である。

Figure 3



V おわりに

両利き経営はサービスイノベーションのみならず、製造業とサービス業の競争にも大きく影響を及ぼすと考えられる。今は国際原油価格の急落とドル高の影響で、サービ

ス業は減速しているが、それ以上に製造業が縮小ペースは早まっている。製造業の不振を打破するカギは両利きの経営とイノベーションにあるかもしれない。

注：

¹http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sho-ujio/service_koufukakachi/pdf/001_04_00.pdf 参

照日：2016年1月

²入山彰栄(2012)：第7章「イノベーションに求められる「両利きの経営」とは

³ Busch, P.S. & M.J. Houston, (1985),

Marketing: Strategic Foundations, R.D. Irwin, Homewood, Illinois, p.15

⁴ Christopher Lovelock, Jochen Wirtz (2011), *Services Marketing People, Technology, Strategy 7th ed.*, Prentice Hall, pp. 4-28

(参考文献)

1. クレイトン・クリステンセン(2001) 「イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」, Harvard Business School Press
2. クレイトン・M・クリステンセン、スコット・D・アンソニー (2014) 「イノベーションの最終解」, ハーバード・ビジネス・セレクション

3. 入山彰栄 (2012) 「世界の経営学者はいま何を考えているのか」、英治出版

4. Hertog, P.den, Bilderbeek, R., Marklund, G. & Miles, I. (1998), *Service innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as co-producers of innovation*, STEP, Oslo.

5. Hertog, P.den & Bilderbeek, R. (1999) *Conceptualising service innovation and service innovation patterns*, Diologic, Utrecht.

6. Howells, J. (2010) *Services and service innovation: new theoretical directions*, in: Gallouj, F. & Djellal, F. (Eds.), *The Handbook of Innovation and Services*, Edward Elgar, Cheltenham

7. March, James G.(1991) *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, *Organization Science* 2 : 71-87

大企業の破壊的イノベーション戦略

—戦略移行のプロセスに関わる研究

○王猛（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

日本の国内市場では、人口および世帯数の減少により、規模の面では今後成長を見込むことが難しいである。日本企業は、これまでその競争力の源泉であった国内市場の縮小という大きな環境変化の局面を迎えている。(林,p.16)そして、市場の特徴が変わっている。近年、テクノロジーによって、未曾有の変化と不確実性が市場にもたらされた。市場の変化については、ニーズに合いさえすれば買うという時代が終わった。目に見えるニーズを満たし、そして目に見えないニーズを常に探さなければならない。特に顧客の潜在ニーズへの探求が重要になる。しかし、分からないニーズ或いは不明確なニーズに対して、データが存在していないので、どう発掘するかが企業の課題になる。

一方、米国のリマンショックに端を発するいわゆる世界同時不況の影響を受けながらも、発展途上国・新興国市場は依然として急速な拡大を続けている。(林,p.16)更に、製品のコモディティ化の推進により、生産方式の変更が激しく行っている。以前では、日本欧米など先進国の企業しか高品質の製品を生産できなかった。現在では、発展途上国の企業はコモディティ化により簡単に製造ができる。発展途上国の企業の人件費などコストは日系企業のコストより低いため、製品の価格が低くなる。濱岡(2014)は 2007 年から日系企業を対象として、研究開発や製品開発について調査を行った。この調査は、日本企業 7 年間の変化動向について概説し、集計結果を紹介した。集計結果について、結論を纏めてみれば、①日系企業の開発

方針は、開発スピードより製品の品質と機能を重視している。②日系企業の開発能力は高いが、顧客ニーズへの対応は足りない。特に、技術のシーズと顧客のニーズを結合する時間問題を発生しやすい。

つまり、現在の日系企業は内憂外患の状態に陥っている。この境遇を突破するため、日系企業はイノベーションの促進にもっと力を入れて、顧客のニーズを満足できる製品の開発に注目しなければならない。満たされない顧客が存在することによって、既存企業が上位市場に向かう持続的イノベーションを推進して利益を上げる機会が生まれる。

しかし、Christensenn は、持続的イノベーションを追求しすぎると、イノベーションのジレンマに陥る危険性が高いと主張している。彼は、ハードディスク業界の変遷を纏めながら、持続的イノベーションを促進している大企業は、後発中小ベンチャー企業に追い抜かさせるケースを例として紹介した。従って、持続的な競争優位性を獲得するため、企業は持続的イノベーションを促進しながら、破壊的イノベーションを重視しなければならない。即ち、企業はデュアルイノベーションを促進する必要がある。

研究目的

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。本研究は前稿¹で破壊的イノベーションの分類を紹介して、大企業は新価値創造型破壊的イノベーションとローエンド型破壊的イノベーションを比べて、促進する可能性で

あるのは新市場創造型破壊的イノベーションであると主張した。

本研究は、前研究の研究結果に基づき、新市場型破壊的イノベーション促進する志向性の高い大企業は、その後の戦略移行プロセスを明らかにしたい。加えて、どのような条件を満足であれば、戦略の移行が発生できるかを明確にする。

破壊的イノベーション戦略移行のプロセス

新市場型破壊的イノベーションとは、破壊的技術により新市場を開拓するイノベーションである。資力、スキル、アクセス、時間などの制限があるため、消費できない顧客を対象として消費に変わる過程である。新市場型破壊的イノベーションにより開発して製品・サービスについては、新規な顧客且つ製品・サービスの価格が低くて、簡単に操作できる、簡単に手に入れる、などの少なくとも一つの特徴があるはずである。

制約条件を解除して、無消費を消費に変わることによって、新しい市場を開拓する。新市場の開拓ができれば、新しい顧客の創造が可能と考えられる。つまり、大企業は新市場型破壊的イノベーションを促進する可能性がある。

一方、既存製品を通じて非常に大きな市場シェアを占めている大企業にとっては、製品の品質ランクを下げて、機能を最小程度に収めて、販売価格を既存製品の販売価格の何十分の一まで下げるのはありえない。このようなローエンド型破壊的イノベーションを行うと、企業にとって二つの配慮がある。一つ目は、自社のブランドに傷つけることである。二つ目は、自社の新製品と既存製品は同じ市場を共食うことである。従って、大企業はローエンド型破壊的イノベーションを促進能力があるが、実行するのは障害力が高い。

しかし、新市場型破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、市場規模の拡大を戦略の重点に置けば新市場型破壊的イノベーションからローエンド型破壊的イノベーションの実行が可能になる。例えば、破壊的イノベーションの促進により、富士フィルムは銀塩カメラの既存市場からデジタルカメラの新市場に進出した。当時のデジタ

ル市場では、富士フィルムは後発企業として、新しい挑戦をしなければ、市場シェアの拡大が非常に難しいである。従って、富士フィルムは市場規模の拡大を重視して、1万円未満のデジタルカメラの販売が始まった。普段お金のない学生はデジタルカメラの購入が難しいと考えられるため、顧客層の範囲から除去された。しかし、価格が安ければ、お金のない人でも購入が可能である。即ち、新市場型破壊的イノベーションが起きた富士フィルムは市場規模の拡大を目指しているので、ローエンド型破壊的イノベーションの遂行が達成した。

一方、新価値創造型破壊的イノベーションにより開発した製品は魅力が高くて競争力が高い。開発した製品は他社に真似されても、すぐ乗り越えることがなかなか難しいである。従って、大企業はこのような製品を開発する意欲が高くて、新価値創造型破壊的イノベーションを促進する志向性が高い。但し、顧客の既存価値を変えて、新しい価値を創造しなければ新価値創造型破壊的イノベーションの実現が不可能である。世の中に存在していないニーズを創造することが非常に難しいである。既存顧客を対象としていくらアンケートを実施しても、直接に顧客からウォークマンのような製品がほしいという答えがもらえない。つまり、顧客の潜在ニーズを予測することが簡単なことではない。加えて、誰でも見たことのない製品であるため、研究開発段階では経営者の全員に認められる可能性も低い。従って、ハイリターンハイリスクの新価値創造型破壊的イノベーションの魅力が高いが、実行するのは難しい。

無論、大企業は新市場型破壊的イノベーション戦略の志向性が高ければ、新市場の開拓に力を入れるはずである。新しい市場で新顧客を獲得して、新顧客の利用状況を観察して分析すれば、顧客自身がまだ見つけない問題を顧客より先に発見する可能性がある。更に、新顧客とのコミュニケーションを頻繁に行うことにより、顧客の真のニーズ或いは潜在ニーズを把握することが可能になる。

アップルはパソコン事業を主要事業として事業を展開している。しかし、1990年代からアップルのパソコン事業の市場シェアは20%から3%に急落した。経営不振を改善するために、ソフトウェア事業や音楽事業や携帯事業など新事業を始めた。アップルはソフトウェア事業で一番成功の事例はiTunesの開発である。iTunesはユーザー、パソコンとインターネット三者の繋がりを実現して、顧客に今までのない便利さを提供した。と共に、音楽提供者との提携により、音楽ダウンロードの一曲あたりの金額を下げた。そうすると、顧客は簡単且つ安価でインターネットから音楽をダウンロードする。もともとインターネットからダウンロードすることが複雑で操作できなくて、CDやカセットテープを買わなければならない人がいる。インターネットからダウンロードすることができても、ダウンロード金額が高くてあまりインターネットで音楽を買わない人もいる。または、無料ダウンロードは法律違反と知っているが、お金を支払えないため法律を無視してダウンロードする人も存在している。iTunesの開発により、アップルは以上に述べた人の悩みを解決して、新しい顧客を獲得した。iTunesを使えば使うほど、その便利さや安さが顧客に感じられて、需要が増えている。大量音楽をダウンロードしたから、大量音楽を保存しながら楽しめるプレイヤーの需要が見えてくる。これはiPodが開発された理由である。つまり、アップルは新市場型破壊的イノベーションの実行により、新しい顧客のニーズ即ち潜在ニーズの把握ができて、新価値創造型破壊的イノベーションの実行が可能になる。

論文仮説の提示

以上の分析結果により本研究の研究仮説を提出する。

①破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、既存製品・サービスに対する満足度が低ければ低いほど、新価値創造型破壊的イノベーションを促進する可能性が高い。

②破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、既存製品・サービスに対する過剰満足程度

が高ければ高いほど、ローエンド型破壊的イノベーションを促進する可能性が高い。

③破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、顧客の非消費状況を抵抗する意欲が高ければ高いほど、新市場型破壊的イノベーションを促進する可能性が高い。

④破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、低取得層向けの志向性が高ければ高いほど、新市場型破壊的イノベーションを促進する可能性が高い。

⑤破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、低取得層向けの志向性が高ければ高いほど、ローエンド型破壊的イノベーションを促進する可能性が高い。

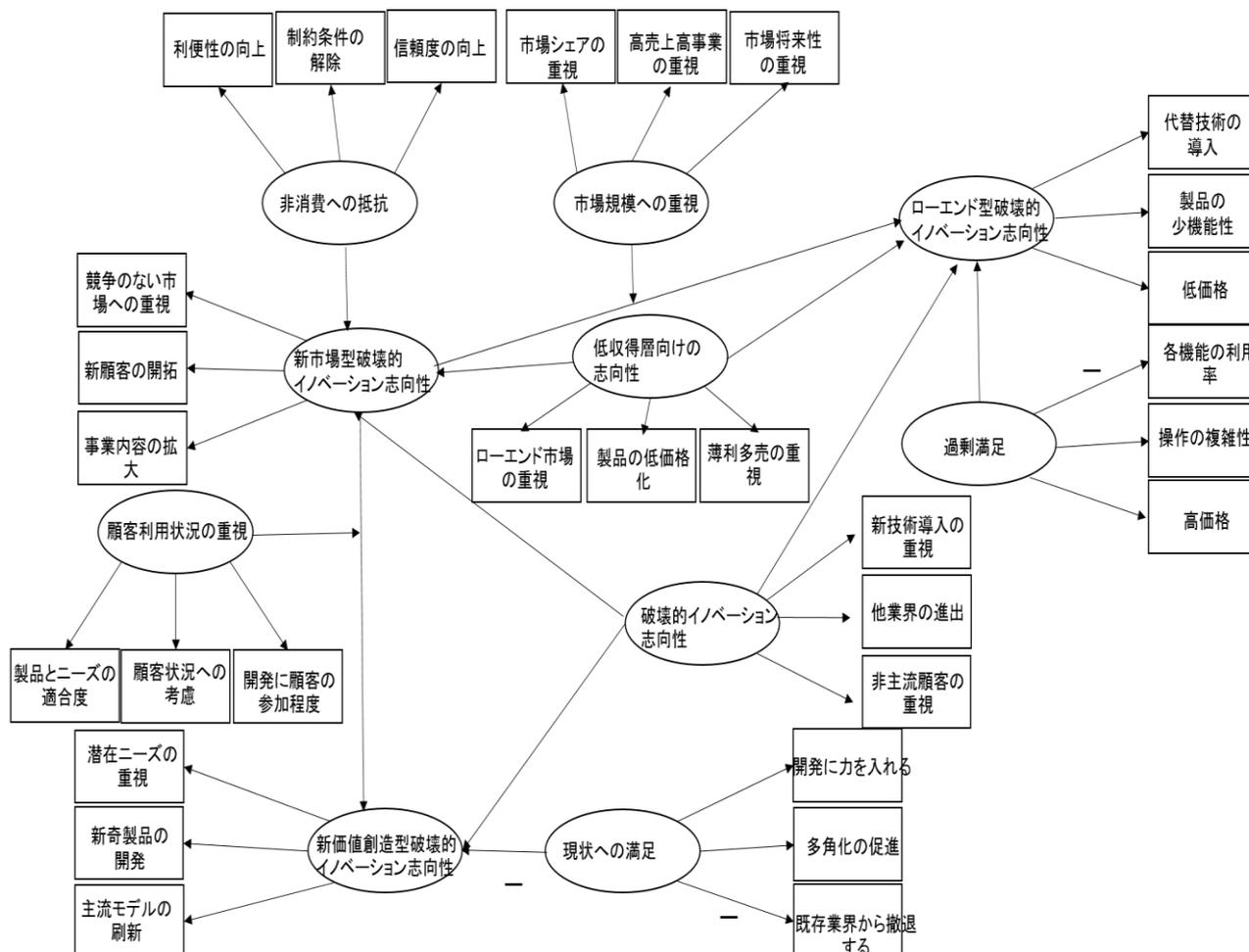
⑥新市場型破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、顧客の利用状況を重視すればするほど、新価値創造型破壊的イノベーションに移行する可能性が高い。

⑦新市場型破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、市場の規模を重視すればするほど、ローエンド型破壊的イノベーションに移行する可能性が高い。

実証方法の提示

図に提出した通り、仮説モデルを構成する変数は、「破壊的イノベーション」、「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」、「ローエンド型破壊的イノベーション」、「低取得層向けの志向性」、「顧客利用状況の重視」、「市場規模への重視」、「非消費への抵抗」、「過剰満足」と「現状への満足」である。これらは直接的に観測することが困難であると考えられる。そこで、本研究では、共分散構造分析方法を利用して分析を行う。共分散構造分析とは、観測データの背後にある、様々な要因の関係を分析する統計手法である。質問紙調査をはじめとした情報収集によって得られたデータのことを、観測変数、あるいは測定変数と呼んでいる(豊田, 2007,p.2)。観測変数を獲得するため、東証1部、東証2部の上場企業を対象として、質問紙法であるアンケート調査を行う予定である。

図：仮説モデル



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. 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.
4. 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.
5. 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
6. 豊田秀樹,2007,『共分散構造分析 Amos 編—構造方程式モデリング』,東京圖書
7. 濱岡豊,2014,「研究開発に関する調査 2013—7 年間の変化傾向と単純集計の結果」, 『三田商学研究』,2014-04,Vol.57-1
8. 林揚哲,2010,「世界市場の構造変化と日本企業に求められる人材のグローバル化」, 『日本貿易会月報』,2010-4,No.680,pp.16-18

¹王猛 (2015)「大企業におけるイノベーション戦略」『AIBS ジャーナル』 No.9

インド市場開拓と競争のあり方

○報告者名：カルキ ティルータ（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科）

初めに

世界の多極化と経済のグローバル化による世界経済の大きな変化のなかで、米国発世界金融・経済危機を一つのきっかけとして、先進国から新興国へと世界経済のシフトが顕著になっている。それに伴い、消費市場においても、日系企業に優位があるとされる高品質・高付加価値のハイエンド商品の主力市場である先進国が景気後退や人

口減少などの要因で縮小傾向にある一方で、新興国市場がより一層の存在感と重要性を増してきている。とりわけ、新興国市場でそのけん引役となっているのが、国内総生産（GDP）で日本を抜き世界第2位となり、「世界の工場」に加えて「世界の市場」としても注目を集める中国と購買力評価で世界第3位（図表1）にあるインドである。

図表1：購買力によるGDP

PPPベースの順位	2014		2030		2050	
	国名	PPPベースのGDP (2014年基準10億米ドル)	国名	PPPベースのGDP予測 (2014年基準10億米ドル)	国名	PPPベースのGDP予測 (2014年基準10億米ドル)
1	中国	17,632	中国	36,112	中国	61,079
2	米国	17,416	米国	25,451	インド	42,205
3	インド	7,277	インド	17,138	米国	41,384
4	日本	4,788	日本	6,006	インドネシア	12,210
5	ドイツ	3,621	インドネシア	5,486	ブラジル	9,164
6	ロシア	3,559	ブラジル	4,996	メキシコ	8,014
7	ブラジル	3,073	ロシア	4,854	日本	7,914

出所；JPWC予測レポート2015

インドは、経済発展に伴い、ボリュームゾーン¹と呼ばれる中間所得者層とその市場が拡大し、消費に重要な役割を果たしている。このボリュームゾーンは今後も顕著に拡大していくことが見込まれ、世界中の多くの多国籍企業がすでに戦略や経営・生産システムをボリュームゾーン向けに展開しており、また地場企業の成長も著しいことから競争が激化している。このようにボリュームゾーン市場の開拓を巡って競争も激化している。しかしながら、一般的に日系企業はその戦略に遅れを取り、苦戦を強いられ

ているとされ、大きな課題の一つになっている。以上のようなことから、(1)インドボリュームゾーンの開拓と(2)インドボリュームゾーン競争戦略における日系企業の現状と展望について考察する。

1. ボリュームゾーン開拓：

経済産業省は、世帯可処分所得別に、35,000ドル以上を「富裕層」、5,000ドル以上35,000ドル未満を「中間層」、1,000ドル以上5,000ドル未満を「低所得層」、1,000ドル未満を「貧困層」と定義している（「通商白書」2009年版）。

2015年に5.9%拡大したインドのGDPは、2016年には6.3%成長を記録する見通しがある。

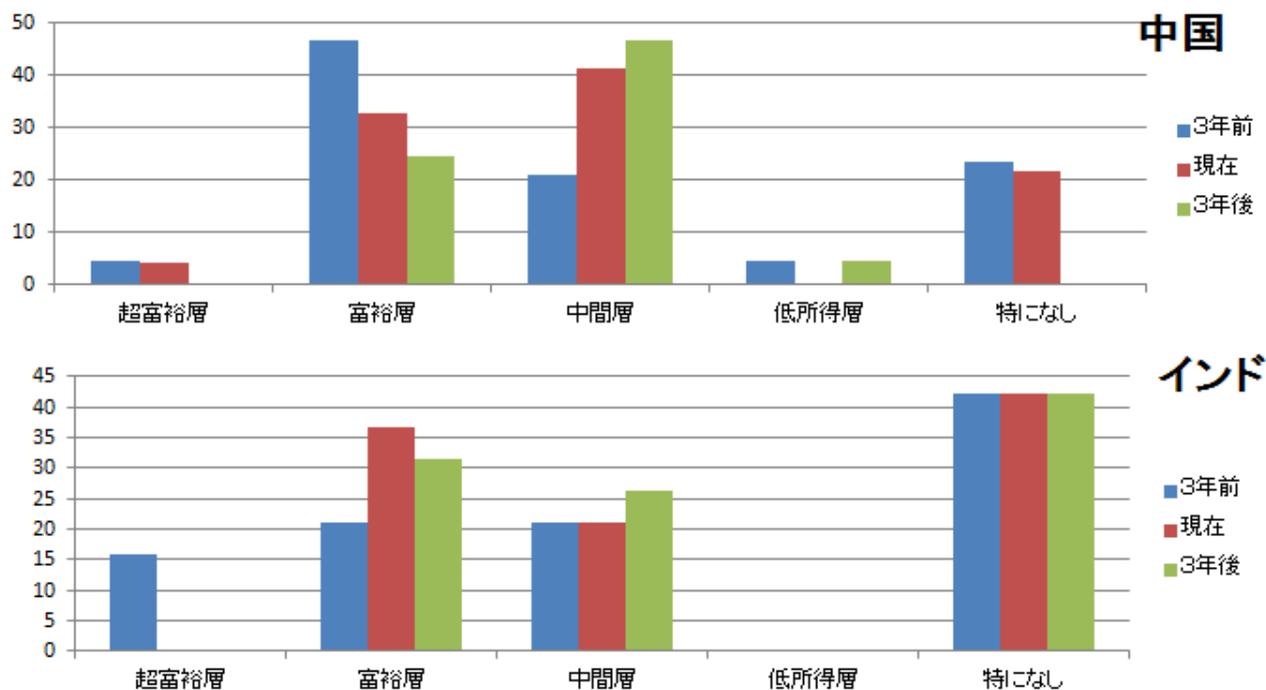
¹本レポートでは、中間層のことはボリュームゾーンとする。

GDP が増加することで、可処分所得が増加し、所得のボリュームゾーンが徐々に高い所得層へとシフトしている。ボリュームゾーンとは、1 番人口の多い所得層のことである。所得のボリュームゾーンが低所得層から中間層へとシフトしていく。一定の購買力をもつと言われているボリュームゾーンは将来的にも拡大が見込まれるので、購買力の拡大が期待される。このようにインドにおいて、ボリュームゾーンは大きく増加し、今後は更に高い所得層の伸びが期待される。インド市場は急成長しており、その所得のボリュームゾーンとなっていく中間層は大きな消費市場として注目されている。大卒の初年度年収は 30 万ルピー前後であるため、世帯年収が 30 万ルピーの場合、60 万円相当、月収 5 万円程度である。この所得水準では、32 インチ以上の液晶テレビなど耐久消費財を簡単には買うことはできないはずであるが、LG 電子などは 2004 年頃から好調に売上を伸ばし、ブランド評価を高めている。やはり盛んな購買意欲に支えられ、家族で貯金して買う等消費は確実に拡大しているといえる。世帯年収 20~50 万ルピー前後の層は、人口の約 1 割だが、規模にして 1.2 億人であり、インドの経済発展に伴って増加している。このようにインド経済の成長と共にボリュームゾーンは全国的に増加しており、ボリュームゾーンの購買力増加によって今後、市場も多様化が進むことが予想される。

多くの多国籍企業がインドでビジネスを展開しているが、そのほとんどが自国でのビジネスモデルをそのまま持ち込んでいる。業務モデルが同じため、所得水準の最も高い層をターゲットすることになるが、この層は十分なリターンを生むほどの規模ではなく、苦戦をしている。図表 2 は、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科の池島研究室が行ったアンケートによるものである。この図表を見ると、日本企業のボリュームゾーン戦略は、中国市場には増える傾向にあるもののインド市場ではそれほど力いてないことが分かる。

ハイエンド商品によって市場シェアを獲得してきた日系企業にとって、インドの「ボリュームゾーン」の攻略は決して容易ではない。なぜならば、ボリュームゾーンとして潜在購買能力が高く期待されるにもかかわらず、その市場の掘り起こしには従来とまったく異なる一面があるからである。(新宅・天野 2009)は、日本企業の製品が新興国市場中間層のニーズを的確に捉えていないことを問題意識として、新興国市場に向けた戦略再構築の方向性を、市場戦略と資源戦略の両面から考察している。新興国において普及段階に差し掛かる製品には、先進国では稀に存在する独自のニーズや消費慣行が多々あるため、開拓にあたってグローバル市場からの乖離を個別に対応することが必要である。そして、新興国の普及製品のエントリーラインと先進国市場向けの製品のエントリーラインとでは、品質とコストいずれの面においても大きな開きがあるため、高品質高付加価値路線に馴染んだ先進国企業に対しては、利益がでるほど現地ニーズに見合った製品の投入ができるかどうかの点で、そのスキルが問われる。特に、先進国市場において品質向上に対して努力を積み重ねてきた企業にとって、既存市場では「均衡状態」として存在する適正品質(新宅・天野 2009, p. 8)が、将来有望とされる新興国の普及品市場では過剰品質として顕在化される場合、両市場間の市場条件に非連続性が生じる。更に、その非連続性への対応は、現実には、これまで先進国市場に依拠して蓄積してきた先進国企業の経営資源ポートフォリオの対応可能性をはるかに超える可能性もある故に、過剰品質が直ちに解消されないというジレンマが生じうる。すなわち、「新興国市場戦略のジレンマ」と称される課題である(新宅・天野 2009)。したがって「ボリュームゾーン」戦略は、スペックダウンによる低価格品投入という手段との区別をつけ、持続的に勝ち残るための、商品の企画から、開発設計、調達、製造と販売までといった既存のものづくり流れを根本から練り上げる視点が必要とされる。

図表 2：日本企業のボリュームゾーン戦略



出所；池島研究室 2015 年アンケート

2. インド市場の競争のあり方：

世界的消費財メーカー、ユニリーバの子会社ヒンドウスタン・リーバ社は、インド農村部の消費者を深く観察した。そこから、消費者は1度製品を使ってその価値を自ら確かめたうえで、初めて本格的な購入に至ること、また量は少なくても、価格が安いほうが購入に結び付きやすいことに着目した。シャンプーを1回分の小分けにして1ルピー（2円弱）に満たない価格で販売し、大きな成功を収めている。また、グローバルな携帯電話メーカーであるノキアは、現地のニーズをつぶさに観察した結果、2007年にNokia 1200という端末を発売した。1台の端末に五つの電話帳機能が搭載され、家族で1台の電話を共有できる。また農村部の環境を配慮し、泥や水、ホコリに耐えうる仕様にするとともに、農村部の電力事情の悪さやトラック運転手のニーズに対応し、トーチライトを先端部に取り付けた。さらに一定時間会話をすると自動的に通話が切れ、料金を節約できるタイマー機能など、現地のニーズをうまくみ取った機能も追加した。そして価格は、バリューにうるさいインド人でも納得できる1台40ドル未満にした。この端末はインドに広く普及し、ノキアは50%に迫るマーケットシェアを確保することまでなった。

冷蔵庫はインド市場にとって高い将来性を秘めた商品として知られている。しかし、従来のコンプレッサー式冷蔵庫は、価格も使用コストも高いため、市場の18%にしか普及していなかったのである。インドの耐久消費財企業であ

る、ゴドレッジ・アンド・ボイスはこの未開拓市場を視野に入れて詳細な調査を行った結果、従来型冷蔵庫を自家用に所有する余裕がないため、供用の中古冷蔵庫を利用していた。この供用冷蔵庫はニーズを満たすものではなかったが、それは予想されるような理由からではなかった。冷蔵庫には、ほぼ例外なく、数点の食品しか保存されていなかった。彼らは、少量の野菜や牛乳を毎日卦買っていたのである。電力供給が安定的ではないため、要冷蔵食品は腐りやすかった。また、飲料水を冷やしたいだけで製氷機能は求めていなかった。調査結果から、彼らが求めているのは、残り物を保存することで二回に分けて食べること、飲料水を室温よりも低く保つことだというのが明らかになった。この結果では、中間層が求めている冷蔵庫はハイエンド向けの大量の生鮮食料品を冷蔵でき、冷凍保存できる機能の付いている冷蔵庫ではないことが分かった。要するに、中間層が求めている商品はハイエンド向けの商品ではなく、彼らのライフスタイルに必要とされている機能がついて、価格も手頃であることなのである。

従来型冷蔵庫に月給ほどの金額を払い、単純な機能の為に高い電気代を支払う意味は明らかになかった。また従来型冷蔵庫の低価格タイプでは、品質の低いものも存在した。ここに、必要十分なサービスを提供できていない中間層市場に向けて、まったく新しい商品を作るというニーズがあったのである。まったく新しい商品を導入することで、人々が求めている機能を改良することは、

存在しない需要を創造するより簡単である。また、過剰品質で高価格のものより、必要な品質で低価格のほうが理想である。ガソリンの価格がほかの物価に比べて高いインドでは、マルチ・スズキの燃費の良い小型車「スズキ・マルチ800」が売れ筋となる理由も同じである。ゴドレッジ・アンド・ボイスの、詳細な調査に基づき誕生したのが「チョット・クール」という、縦2フィット、横1.5フィットで、容量は43リットルの新しい冷蔵庫である。「チョット・クール」は、たった20この部品で作られており、コンプレッサーや冷却チューブ、冷媒を用いず通電によって冷却する半導体とデスクトップPCの過熱防止用の送風機を使っている。インドでよく起きる停電時もバッテリーで動かし、本体の重さが7~8キロのため、簡単に持ち運びでき、価格は一般的な冷蔵庫の半分のおよそ6000円である。このように、サイズが適正で、持ち運びが可能な上、停電時には従来型冷蔵庫より信頼できることから、中間層の消費者にとって最も重要な性能基準が揃っており、ライフスタイルに合った商品となった。このようにターゲットを中間層に絞り込み、大きなボリュームを稼ぎ、かつ中間層のライフスタイルに合った商品を手頃な値段で売るということはインド市場成功の鍵になるといえる。

まとめ：

中間層消費者の購買力の相対的な低さや、競争環境の相違、消費者の地理的分散度の高さ、消費者の優先順位や期待度の違い、急速に変化するインフラ、政治の影響、規制など、インド市場には特有の事情があるため、たいていの場合、何らかのビジネスモデル・イノベーションが不可欠となる。地元の好みにあわせて商品をカスタマイズする必要があることを理解している企業は多いが、それだけでは不十分だと認識している企業はそれほど多くない。インドで持続的な優位性を築くためには、ビジネスモデルを根本から変える必要がある。流通網など先進国では当たり前バリウチェーンの要素に根本的な相違があるため、イノベーションが求められる。たとえばインドでは、国内の流通業や小売店を保護するために、テスコやウォルマートなど、複数ブランドを扱う外資系総合小売業チェーンは単独での営業を許されていない。そのため、消費財メーカーはインドの消費者にリーチするため、綿密に考えられた、特別の流通スキームを開発する必要がある。

参考文献

1. Aoshima, Kubota, Sakamoto 青嶋稔、久保田洋介、坂本遼平（2009）「セカンドステージに入った新興国向けものづくり 中間所得層に主眼を置いたエレクトロニクス業界の新興国戦略に学ぶ」『知的資産創

- 造』。
2. C.K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May-June 1990.
3. David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*, Irwin, 1997. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年。)
4. Japan Research Institute (2010) 『アジアマネスリー』10(115):1-15.
5. Michael E. Porter, *Competitive strategy*, Free Press, 1980. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年。)
6. Ministry of Economy, Trade and Industry 経済産業省（2010）『通商白書 2010』。
7. Mizuho Research Institute みずほ総合研究所（2010）『中国・インドの「ボリュームゾーン」市場に逃む日本企業 ～台頭する「中間層」・「中間層予備軍」の囲い込みがカギ～』。
8. NRI 野村総合研究所（2011）「新70兆ドル興国・開発途上国における王道戦略としてのBOPビジネスの実践～55億人市場に向けて」
9. R. Amit, and P. J. Schoemaker, “Strategic Assets and Organizational Rent,” *Strategic Management Journal*, 14(1), 1993.
10. Shigeki Ichii, Susumu Hattori and David Michael, “How to win in emerging markets; lesson from japan,” *Harvard Business Review*, February-2014.
10. Shintaku and Amano 新宅純二郎・天野倫文（2009）「新興市場戦略論—市場・資源戦略の転換—」『経済学論集』第75巻第3号, pp.40-62.
11. The Japan research institute limited 日本総研（2012・10・16）
<http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=22012>
12. Yanagawa and Mori 柳川範之、森直子（2010）『アジアの「内需」を牽引する所得層 景気が失速しても中間所得層の拡大は大きい』NIRA 研究報告書。
- インターネット文献**
- ◆ Business World のホームページ (<http://www.businessworld.in/>)。
 - ◆ インド商工会 (FICCI) のホームページ (www.ficci.com)。
 - ◆ SUZUKI のホームページ (<http://www.suzuki.co.jp/>)。
 - ◆ Society of Indian Automobile Manufactures (SIAM) のホームページ (<http://www.siamindia.com/scripts/market-share.aspx>)。
 - ◆ Jetro のホームページ (<http://www.jetro.go.jp>)
 - ◆ 日経新聞のホームページ (<http://www.nikkei.jp>)