

Title	インターネット社会におけるイノベーションのジレンマ：革新的ニーズを捉えるベンチャーが時流を掴む(ベンチャー経営と政策(2), 一般講演, 第22回年次学術大会)
Author(s)	永井, 薪作
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 1026-1029
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7454
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

インターネット社会におけるイノベーションのジレンマ

革新的ニーズを捉えるベンチャーが時流を掴む

永井 薪作

(大阪市立大学創造都市研究科都市ビジネス専攻アントレプレナーシップ研究分野 修士課程)

1. 背景

インターネットを利用したサービスは次々に新しいものが出現し、他の業界と比較しても進化のスピードが早い。一方インターネットサービスを提供する企業としては、1995年当時は、Microsoft 社を筆頭に「垂直統合モデル」を行う企業が台頭してきたが、近年は大手企業が必ずしも業界リーダーとなっている訳ではなく、Yahoo や Google など次々起こる新しいベンチャー企業が主導権を取っている。

そこで、インターネットサービス提供企業や通信インフラの進歩や顧客ニーズの変遷を「インターネット社会」とし、インターネット社会の過去の成功理由を分析することにより今後の発展を考えていきたい。

2. 過去の成功事例

まず、世界における過去の主な成功事例を表1にまとめた。年代はネットワークインフラのインフラ面での変化があった年代で区切っている。

1995年は、Windows95 発売により一般個人がインターネットに接続できるようになった年であり、電子メールや WWW ブラウザによるホームページの閲覧により、いつでも情報の送受信や蓄積ができるようになった。この年代の主な成功企業は、OS や PC などのインターネット接続端末（便宜上ハードとする）に関わる企業であり、サービス系の企業はほとんど成功しなかった。

2000年前後は、ブロードバンド回線の普及により常時接続が主流となり、インターネット接続時間の増加に伴いインターネット広告の収益性が上がったため、サービス系の企業が主役となった。検索サイト・ポータルサイトは情報量の多さと顧客の知りたい情報に対する的確な回答が差を分けた。

2005年前後は、iPhone に代表される優れたモバイル情報端末が相次いで発売されるとともに、日本では携帯電話でのインターネット接続料の定額制が進んだ。また、Amazon.com のように顧客の趣向にあった商品を紹介するサービスやブログによる情報発信、SNS による仮想社会の構築など個人活動にスポットをあてたサービスが提供された。

年代毎の成功企業は、全て入れ替わっており、しかもほとんどは当時発足したばかりのベンチャー企業である。前年代の成功企業も次世代のサービスを提供しているが、業界リーダーになる TOP を取るこ

とができていない。

(表1) インターネット社会における成功企業

年代	インターネットインフラ	サービス	顧客ニーズ	主な成功企業
1995 ～	Windows95 による端末の普及	電子メール WWW ブラウザ	・ 1 対 1 の素早い情報交換	Microsoft Intel Compaq DELL
2000 前後	ブロードバンド回線の普及	検索サイト ポータルサイト EC, オークション	・ 莫大な情報/サービス量	Yahoo Google eBay
2005 前後	モバイル端末の高性能化	SNS ブログ 動画・音楽配信	・ パーソナライゼーション ・ ユビキタス ・ コミュニティーの形成	Amazon.com MySpace you tube Apple

(企業名の赤字は当時のベンチャー企業)

顧客ニーズの変遷としては、安価であることは当然として以下のように進化している。

- ① 電子メールやホームページによる 1 対 1 の情報交換
- ② 欲しい情報を世界中から探し出し、顧客に提供
- ③ 個人の趣向に合わせた情報の提供、ユビキタス化

現在は③の段階であり、インターネット社会における個の生成をニーズとして捉えていると考えられる。

3. 日本における事例

(1) マイクロソフト株式会社 (1995 年～、※非ベンチャー企業)

Windows 95 は、OS 機能だけでなく WWW ブラウザ、電子メールソフト、通信ソフト(TCP/IP)をバンドルすることにより、インターネット接続端末として簡単に利用できるソフトウェアであった。また Intel や各 PC ベンダーとの共同で安価な価格で提供することにより普及に拍車がかかった。

しかしながら、「垂直統合モデル」により検索サイト・IM など様々なサービスを展開していくが、いずれも TOP シェアを獲得するに至っていない。ハード面においても「タブレット PC」や GAME など顧客ニーズを考慮したハードを提供しているが失敗が続いている。

(2) 楽天株式会社 (2000 年～)

楽天市場は、2000 年当時のネットショッピングモールとしては安価で出店できたため、中小企業を中心に多数の出店企業を揃え、結果多数・多品種の商品を揃えることで大成功した。

しかしながら度重なる出展料の値上や競合モールの値下げにより楽天への出店メリットが減少していることや、顧客の趣向にあわせた画面が提供できないことにより、ショッピングモールとしての今後は

危惧されている。

(3)DeNA（2006年～）

モバゲータウンは、携帯電話専用のゲーム配信及び SNS の勝手（キャリア非公式）サイトであり、10代を中心に爆発的に普及し1年で約400万人の会員を集めた。日本でのインターネット利用者は携帯電話にシフトしており時流を掴んだ選択と言える。現にモバゲータウンの構想は以前から持っていたらしいが、インターネット利用料金の定額制が始まるまで時期を見合わせていたとのことである。

4. 事例の考察

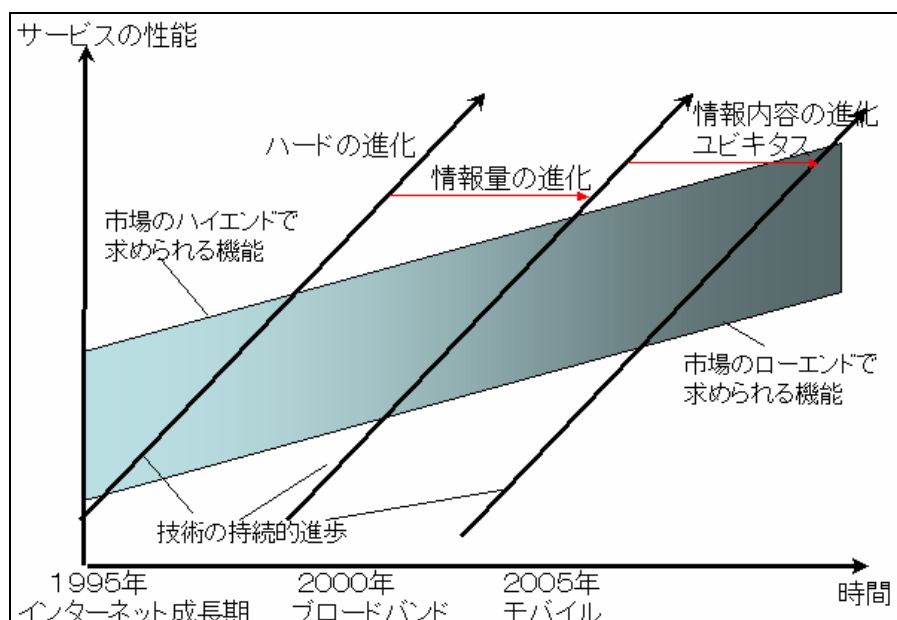
前世代の成功企業は自社による研究開発や M&A により様々なサービスを提供しているが、TOP を取ることができず、時流（インターネットインフラ）の変化に対応した新規ベンチャーの取って変わられている。この関係は、クレイトン・クリステンセンの「イノベーションのジレンマ」の図（図1）に現すことができる。

イノベーションのジレンマにおける「技術の持続的進歩」は1企業を示すが、この図では、その年代における複数（の成功）企業の顧客ニーズの満たすハードやサービスの進化を現している。革新的イノベーションについては、インターネットインフラの進化に伴うサービスの進化を実現できるかである。

よって、インターネット社会における成功の実現は、以下のようになる。

- ① インターネットインフラの進化に合わせた技術を提供できるか。
- ② 顧客が望む範囲内にサービスを提供できるか。

（図1）インターネット社会におけるイノベーションのジレンマ



4. ベンチャー企業によるイノベーションの創出

なぜベンチャー企業がイノベーションを創出できるのか？株式会社サンブリッジ社長であるアレ・マイナー氏は講演において「米国で優れたベンチャー企業が出現する理由」として以下の3点をあげてい

る。

- ① ベンチャー企業の組織作りが早い。各分野のプロの人材が直ぐに集まる。
- ② 多額なベンチャー投資資金がある。
- ③ 他の多くのベンチャー企業との競争に打ち勝つ必要があり、自然に質の高いものができる。

つまりベンチャー企業といえども、人・資本・製品（サービス）をそろえることが可能であり、大企業に負けないサービスを提供できる。大企業のように過去の成功の固執や意思決定の遅さもなく、イノベーションを起こす土壌としても優れているといえる。

5. 結論・提言

インターネット社会において前世代の成功企業が次世代で成功できない「イノベーションのジレンマ」が発生している。理由は、前世代の成功に固執し、技術・サービスの強化を図っているうちに、インターネットインフラの進化に合わせた技術・サービスの提供に出遅れてしまうことと、大企業になったことにより、株主の意向や意思決定の遅さなどの大企業病に陥るためである。

ベンチャー企業は、インターネットインフラの進化の流れを読み、顧客ニーズにあったサービスを提供することにより、成功する可能性がある。

日本企業が世界のインターネット社会に通用するためには、顧客ニーズを掴むことである。My Space や iPod の成功から「音楽」がキーワードのひとつであるのは確実である。又は、日本が強いとされる動画技術や携帯電話（技術だけですが）を絡めたコンテンツビジネスも成功の可能性が高い。いずれにしてもインターネットサービスは利用者は無料が基本であるので、様々なサービスを無料で提供することが重要だと思われる。

以上