

Title	戦略的コントロール・ポイント構築によるイノベーションの収益化
Author(s)	難波, 正憲
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 702-705
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7659
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



戦略的コントロール・ポイント構築によるイノベーションの収益化

○ 難波 正憲（立命館アジア太平洋大学）

1. はじめに

日本の電子機器産業の完成品分野において、日本企業によるイノベーションの収益享受の期間が短縮化する傾向が現れている。従来、技術経営の議論では、イノベーションによる価値創造プロセスを死の谷、ダーウインの海に喩え、いかにして、この難関を越えるかに重点が置かれていた。これは必要条件であり、十分条件として、イノベーションによる収益化（価値獲得）、永続化の具体策の議論が重要となってきた。

本稿では、日本企業のイノベーションによる価値創造と価値獲得を統合する概念として、「イノベーションの完結化」と定義し、戦略的コントロール・ポイント構築の視点から、「イノベーションの完結化」の条件を探る。

2. 問題意識

電子機器産業の完成品分野において、日本企業によるイノベーション価値獲得の期間が短縮化する傾向が現れている（図表－1）。ここで、イノベーションの価値獲得の期間とは、最終製品に関して、日本企業が世界シェアの50%以上を維持する期間と定義する。この定義で見ると、VTRについては、日本企業は世界のトップシェアをほぼ40年間享受することができたが、TFT-LCDやDVDではその期間が短縮化している。

図表－1

日本企業によるイノベーション利益享受期間				
	日本企業による商業化時期	日本企業（海外生産を含む）が世界シェア50%を切る時期	イノベーション享受期間	備考
VRT	1961年 (ソニー小型白黒VTR)	2002年 (生産ベース)	42年	最初の商業化はアンペックス社(1956年)
TFT-LCD	1973年 (シャープとセイコー。電卓とデジタルウォッチ)	2000年 (生産能力)	28年	LCDの開発はRCA(1968年、軍事用途)
DVDプレイヤー	1996年(東芝・松下)	2002年 (出荷台数)	7年	DVDプレイヤー用光ピックアップ日本は世界のシェアは70.3%(2007年)

出所：各種統計・調査を基に筆者作成

イノベーションの価値獲得期間の短縮化の要因としては、経済のグローバル化、電子機器のデジタル化・モジュラー化、新興工業国企業の技術力の向上、新興工業国における政府による産業支援策などが挙げられる。

イノベーションの価値獲得期間の延長対策としては、従来、プレミアム市場への特化、基幹部材での利益享受、海外企業との協業モデルなどが提案されている。これらは、短期的には有効であるとしても、長期的には産業そのものの競争力を失う可能性が大きい。

本稿では、戦略的コントロール・ポイント構築の視点から、イノベーション創出プロセスにおける戦略的コントロール・ポイント構築の事前の埋め込みを提案する。

3. 先行研究と対策の手法

3. 1 中間財、最終財の視点から国際競争力の変遷を分析

通商白書（2005年）で中間財、最終財の国際競争力の組み合わせから1国の国際競争力を4つの段階で説明している（図表－2）。

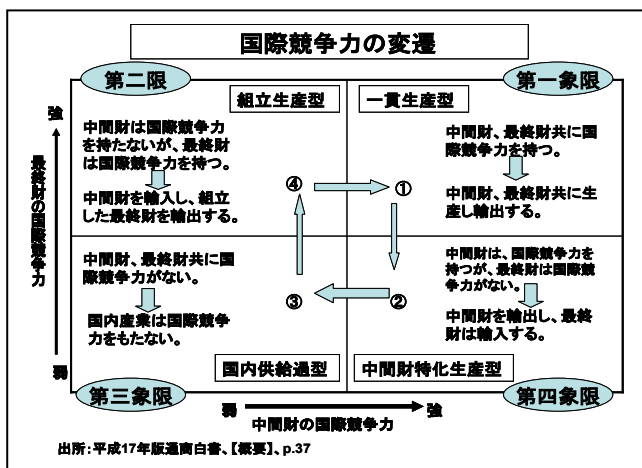
このモデルから、繊維製品や化学製品などの分野で日本の製造業が競争力を失っていく過程だけでなく、米国の家電産業における競争力喪失プロセスにも妥当すると考える。

ここから、完成品（最終財）の競争力を失えば、次の段階は基幹部材（中間財）の競争力の喪失につながる可能性が大きいことを示唆している。

3. 2 基幹部材と完成品事業

善本、新宅（2005）はDVDプレーヤーとその基幹部材である光ピックアップを切り口とした、基幹部材と完成品事業に関し、海外企業との連携モデルを提案した。基幹部材事業の継続のためには、完成品事業の継続が重要であり、そのため、提携先への技術移転を積極化することが逆に事業防衛につながるとして、「技術流失」をネガティブに捉えず再定義すべきと提言した。図表－2における一貫生産型にできるだけ長く止まるビジネス・モデルの提案である。

（図表－2）



3. 3 イノベーションの収益化

榊原（2005）は、統合型企業のジレンマとして、クォーツ式時計のコモディティ化は部品（ムーブ）の外販に起因し、完成品事業の収益悪化を招き、イノベーションの収益化を阻害したと議論した。その上で、イノベーションの収益化のために、技術開発の継続・陶冶の重要性を再確認しながらも、技術力を経営成果に結び付ける経営力強化を提唱した。

3. 4 イノベーションと競争優位

榊原、香山（2006）は、優れた産業技術を開発し、それを装備した製品をいち早く市場に出しても、イノベーターの競争優位と利益の獲得につながらない、あるいは獲得したはずの利益が継続しないことに注目する。つまり、価値創造を行いながらも、価値獲得につながらないのは、なぜだろうかと問い、特に日本の電機業界で、その傾向が強いのはなぜか、と問題提起する。その体系的・構造的な要因として、三つの要因をあげる。第一が経済全体のグローバル化であり、相互補完関係と依存関係の深化である。第二は製品アーキテクチャの変化であり、モジュール活用の進展を重要な要因ととらえる。全く新しい製品分野が生まれた場合には、通常、最初はインテグラル型で始まるが、すり合わせ型の技術ノウハウが、ファームウェアや部品、あるいは生産設備に埋め込まれた形で（カプセル化）モジュラー化され、これを活用して新興国企業がモジュラー型製品を生産し、市場に新規参入する。この結果、製品のコモディティ化が早くなり、価値獲得の期間が短くなったとする。第三の要因として、ドメインの多様性を取り上げる。日本の電機業界を代表す

る企業の多くは、ドメインが水平方向に広く、かつ垂直統合度が高く傾向にある、保有経営資源の多様性と深さが、イノベーションで先行できたメリットがあるが、近年、この「統合型」がバリューチェーンの特定段階（機能）に焦点を当てた（パーソナルコンピュータのデルのビジネス・モデルのような）「特化型」の経営の挑戦を受けている¹。さらに、ドメインの広さは、部材の内製部門と最終製品の組み立て部門を保有する 경우가多く、部品で収益を稼ぐため、中には技術指導つきで、外販する 경우가少なくない。結果として、東アジアの企業が比較的容易に市場に参入し、コモディティ化を促進しているとする²。

上記の分析に基づく処方箋の第一は、統合型企業のままでグローバルに勝つ「世界勝者への戦略」であり、第二が、より特化した事業ドメインと、他社との連携等をグローバルに組み合わせる戦略（グローバル・アライアンス戦略）である³。

最後に、イノベーションの本質をコモディティ化であるとして、ボリュームゾーンで正面から競争し成果獲得に、立ち向かう強い意思が日本企業には必要であり、大規模産業の中軸を避けたニッチには大きな未来は開けない、とする⁴。

3. 5 戦略的コントロール・ポイントの構築

Slywotzky, A, 恩蔵直人、石塚浩 訳（1999）は、今日のビジネスにおける第一の問題は「収益性」であるとし、利益を上げるためのプロフィットゾーンに着目したビジネス・デザインの再構築が必要とし、ビジネス・デザインのための、①顧客の選択、②価値の獲得、③戦略的コントロール、④事業領域、の四つの戦略次元が重要であるとし、戦略的コントロール・ポイントを持たないビジネス・デザインは底に穴の空いた船のようなもので、すぐ沈没してしまう、と議論する。戦略的コントロール・ポイントの指数を図表－3に示す。

図表－3

戦略コントロール・ポイントの指数			
利益保護力	指数	戦略コントロール・ポイント	事例
高	10	標準化をもつ	マイクロソフト、オラクル
	9	価値連鎖のコントロール	インテル、コカコーラ
	8	一連の卓越したポジション	コカコーラ（他国に拡大せず）
	7	顧客リレーションシップ	GE, EDS
中	6	ブランド、著作権	無数にある
	5	製品開発における2年間先行	インテル
低	4	製品開発における1年間の先行	いくつかある
	3	10%から20%コスト優位性	ニューコア、サウスウエスト航空
ゼロ	2	コストが均衡のコモデティ製品	無数にある
	1	コスト劣位のコモデティ製品	

出所：スラウオーツキー、恩蔵直人訳、プロフィットゾーン戦略

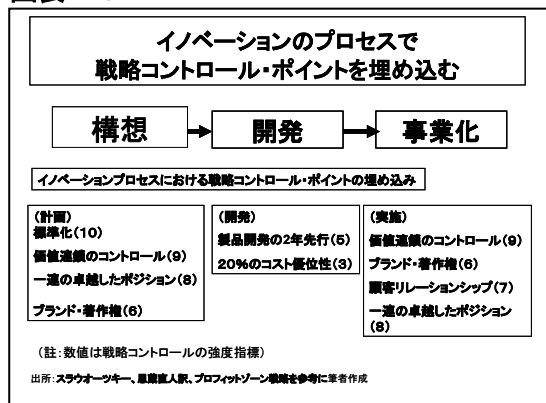
4. イノベーションの価値獲得期間の延長対策

イノベーションの価値獲得期間を継続させるため、まず、戦略的コントロール・ポイント構築の視点を認識することが重要である。次いで、イノベーション構想段階から、イノベーションの価値創造と価値獲得の戦略を一体として計画することが必要性となる。このイノベーションの価値創造と価値獲得を一体として認識する概念を「イノベーションの完結化」と呼ぶ。イノベーションのプロセスにおいて戦略的コントロール・ポイント構築の事前の埋め込みのため、図表－4の概念図を手法として活用する。ここで、イノベーションの構想力段階で、戦略的コントロール・ポイント構築を計画し、事業化段階で実践する。その際、戦略的コントロール・ポイントの目標値を、例えば20ポイントと設定すれば、戦略コントロールの手段を技術開発だけに集中させずに、生産、マーケティング、販売等に分散することができ、イノベーション価値獲得戦略における手段の多様性を確保することができる。

たとえば、基幹部材と完成品事業を結合するため、海外大型生産拠点により競合が参入する前に圧倒的シ

エアを確保し参入障壁を構築するモデルが考えられる。また、基幹部品を核とするバーチャル・インテグレーション生産（iPod のビジネス・モデルに基幹部材を付加するモデル）も考えられる。これらの方法で、部材と完成品の一体化を継続し、一貫生産型の永続化を狙う。

図表－４



5. おわりに

イノベーション創出とその永続化のために、「イノベーションの完結化」の概念が必要であり、これはイノベーション創出プロセスの構想段階で戦略事項として計画し、事前に埋め込み、事業化以降、重点的に実施されるべき事項である。

(参考文献)

- (1) 経済産業省、平成 17 年版通商白書（概要）、2005 年。
- (2) 榊原清則、イノベーションの収益化、有斐閣、2005 年。
- (3) 榊原清則＋香山 晋、イノベーションと競争優位、コモディティ化するデジタル機器、NTT 出版、2006 年。
- (4) Slywotzky, A. and D. Morrison, The Profit Zone, Times Book, 1997, 恩蔵直人、石塚浩訳、プロフィットゾーン経営、ダイヤモンド社、1999 年。
- (5) 善本哲夫、新宅純二郎、海外企業との協業を通じた基幹部材と完成品事業の連携モデル、2005 年。

¹ 榊原、香山、2006、pp.3 - 8。

² 同上、pp.24、54 - 58。

³ 同上、pp. 68 - 69。

⁴ 同上、p.271。