

Title	市場コントロール型イノベーションによる国際競争力強化と国際リーダー人材の育成
Author(s)	難波, 正憲
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 591-594
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8701
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



市場コントロール型イノベーションによる国際競争力強化と 国際リーダー人材の育成

○ 難波 正憲（立命館アジア太平洋大学）

1. はじめに

日本企業は優れた技術力保有のために逆にグローバル市場制覇が疎かになる傾向がある。一方、欧米企業や新興国の先進企業の中には、グローバル市場制覇志向による収益最大化戦略に成功している事例が多い。ここで、日本企業は、「継続的な収益最大化」を戦略目標とし、これを達成するための商品構想力に重点をシフトし、技術開発力、生産力、市場開発力（以下、3分野）を目的達成の手段と見做し、3分野でグローバル連携を実施により長期的市場コントロールが可能となろう。このためには上記3分野での自社資源と外部資源依存の配分を、例えば、50%と設定することで、自社技術の強化を図りつつ、他社利益を保証しながら、その資源を梃にしてグローバル市場をコントロールできる「優雅なる win-win」モデルを採用することで人材育成が可能となろう。

2. 問題意識

電子機器産業の分野において、日本企業は液晶テレビ、DVD、太陽光発電など新産業の候補となる製品を創出してきたが、その世界における市場シェアの獲得は芳しくはなく、むしろ減少傾向にある。

一方、この分野で、世界市場制覇を達成している企業は大きく2つに分類できる。

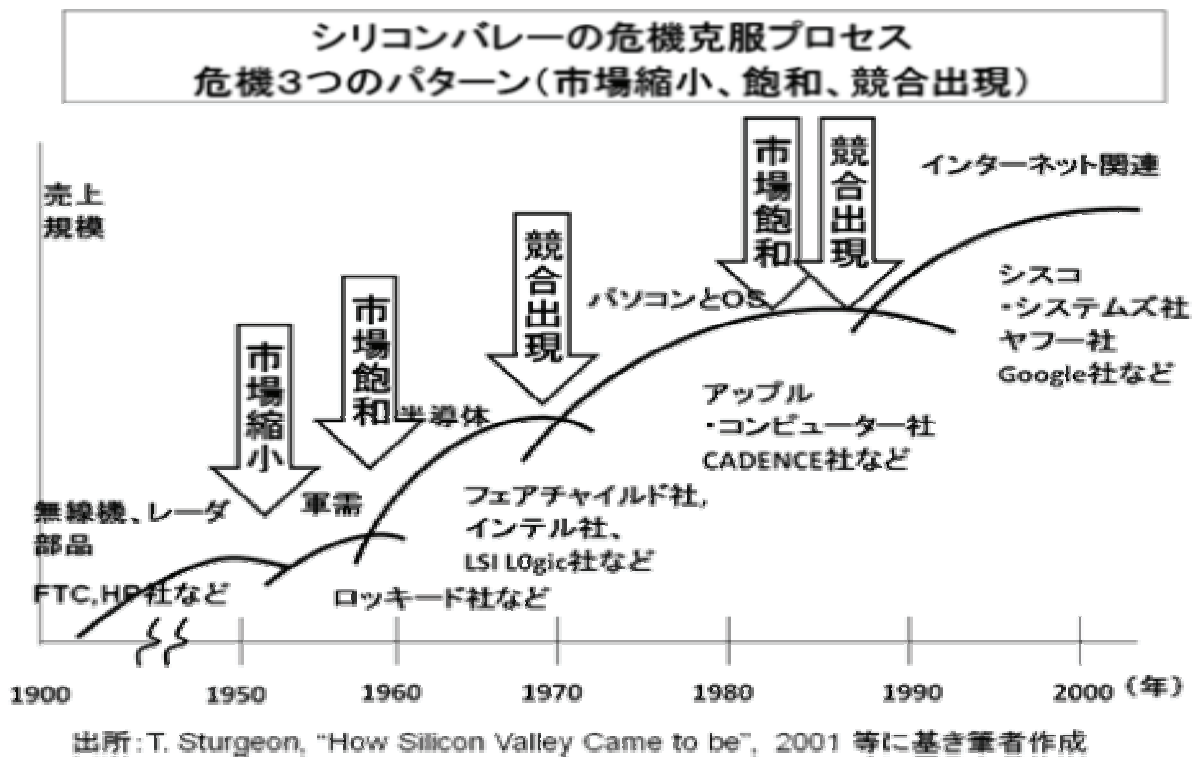
- (1) アップルに代表される構想力を梃子してオープンイノベーションを活用しながらグローバル市場制覇を狙う構想型イノベーションと
- (2) サムスン電子に代表される、既存製品に先端技術とデザイン力を注入し地域のニーズに細かく対応しながらグローバル市場制覇を目指す、マーケティング・イノベーション型である。

日本企業はこの両者に挟まれた形でイノベーションの成果期間が短縮する傾向にある。この状況の克服には、従来のイノベーション創出による先行者優位による世界市場シェア獲得戦略だけでは不十分であり、発想の転換を必要としている。この視点で、上記の2つのタイプの戦略を分析し、何らかの示唆を得ることが第一歩であろう。

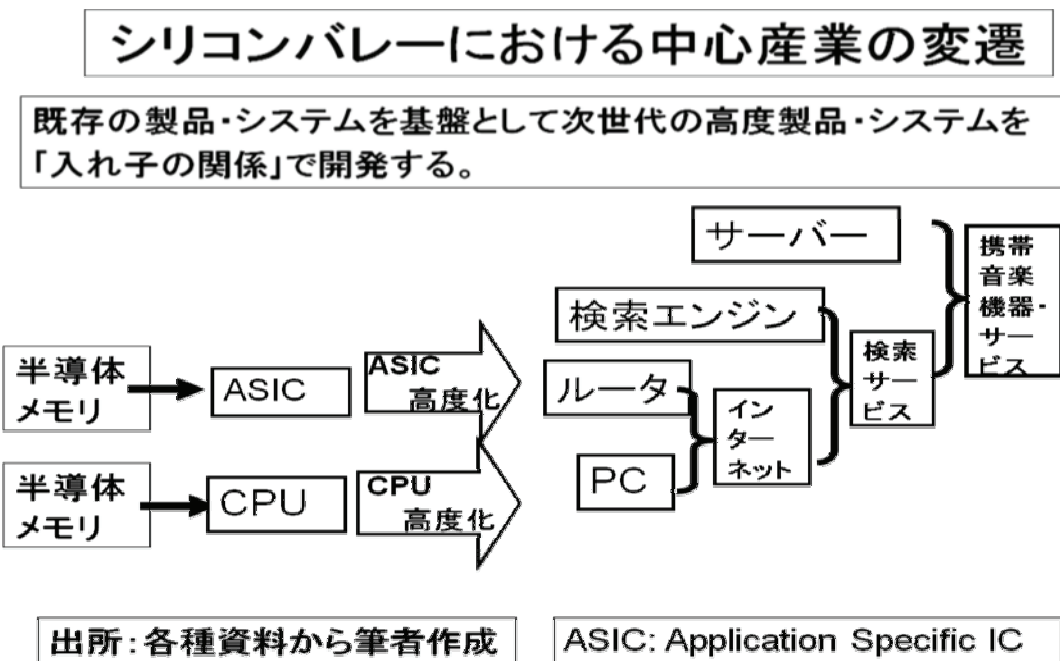
3. アップル他シリコンバレー企業の分析

代表されるシリコンバレー企業も永続的な繁栄を享受したわけではなく、幾度か窮地を新たなビジネスモデルで克服していることが分かる(図表-1)。1950年以降に限定しても5回の危機に直面し、克服している。その危機は市場縮小、市場飽和、競合出現の3つのタイプがあった。

その危機克服のパターンは、既存の機器・システムや部品を基盤として、より高度の機器を目指したパラダイム変換を遂げる形である(図表-2)。つまり、シリコンバレーにおいては、システム機器がより高度なシステムの一部に組み込まれる形で、新たなシステムが開発され、新たな市場を開拓する形で、危機を回避してきた。シリコンバレーの発展



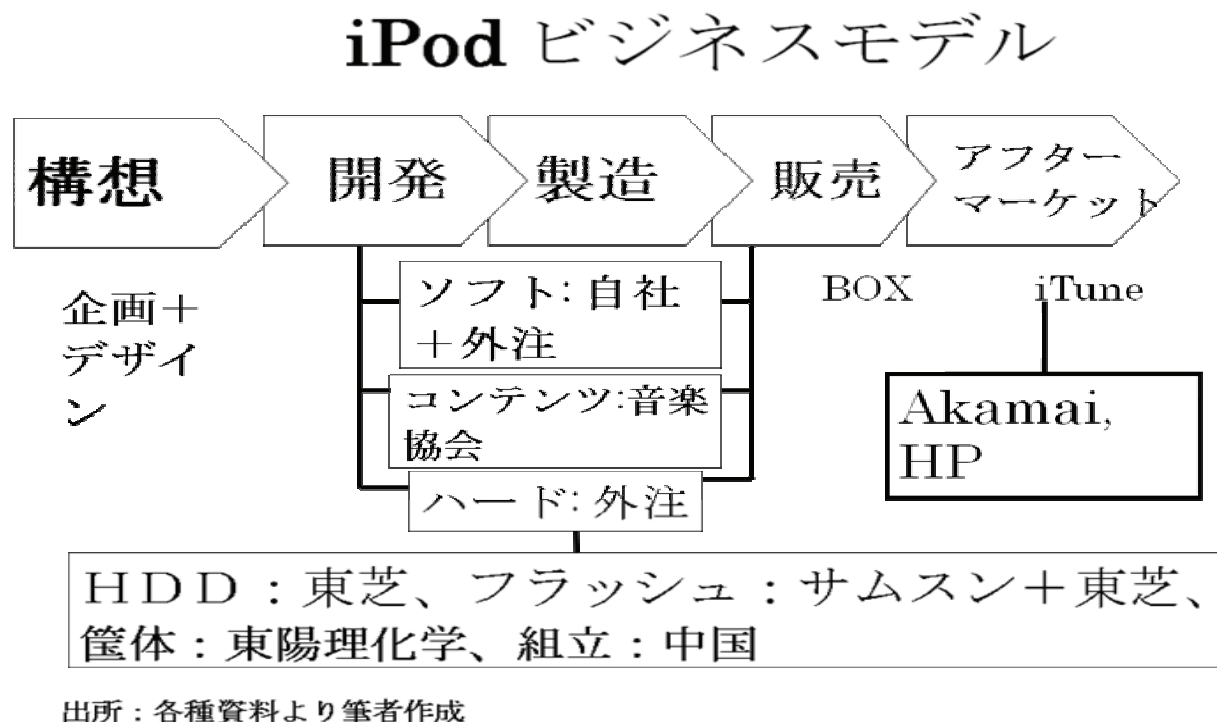
図表—1 シリコンバレーの危機克服プロセス



図表—2 シリコンバレーにおける中心産業の変遷

の歴史とは、前のシステムが、より高次のシステムのサブシステムとなる、入れ子関係を構築しており、これがシリコンバレーの変貌基本パターンと言えよう。図一2において、半導体⇒パソコン⇒インターネット⇒ネット検索の発展過程で新たな社会価値を創出してきた。これを反映した最近のビジネスモデルがアップル社のiPod、iPhoneモデルである（図表一3）。

アップルモデルにおいては、商品構想力が最重点であり、次いで、市場開発力、技術開発を重視し、生産力はアウトソーシングしている。



図表一3 アップル社 iPod モデル

4. サムスン電子の市場制覇志向戦略

サムスン社はその技術力を新たな商品開発のために投入するのではなく、既存製品を世界市場でナンバーワンのポジションを獲得する手段として活用する。特定製品の世界一のシェアを獲得するために、市場開発力を重視し、その実現のため、技術開発、生産力を手段化していると言えよう。また、技術標準化においても、その設定において主導権をとるよりは、初期段階からの参加など情報収集に励み、いち早く標準化技術を見極め、それを自家薬籠中の技術として市場における差別化に重点を置く傾向にある。この観点で2002年に策定された製品世界一戦略（図表一4）において、2010年にはその目標の幾つかが達成される勢いあると言える。

5. アップル、サムスン電子の市場制覇戦略からの示唆

以上、2社の分析からの共通点は、投資の順位を市場確保に最重点を置き、その達成手段としての技術開発、生産力確保としていることにある。日本企業においても従来以上に市場開発への投資の必要性を示唆している。このための資源確保の手段は例えば、上記3分野での自社資源と外部資源依存の配分を、例えば、50%と設定すること

サムスン電子の世界一製品戦略（2010）

2002 年時点での世界一シェア

- DRAM
- SRAM
- LCD panel
- CRT Color monitor
- CDMA mobile phone
- electronic oven
- VTR

出所：富士通研

2010 年で狙う世界一シェア

- LCD TV
- Mobile phone
- Printer
- DVD
- Air-con, Refrigerator, Washing machine etc.

図表－4 サムスン電子の世界一製品戦略（2010）

で、資源を節減し、自社技術の強化を図りつつ、他社利益を保証しながら、その資源を梃にしてグローバル市場をコントロールできる「優雅なる win-win」モデルを構築する過程でそれを担う人材育成が可能となろう。また、多様なグローバル市場における構想力とマーケティング力を兼備した人材が期待できる。

6. おわりに

現在、技術経営の書物の多くは、技術開発、生産力に多くのページを費やしている。この傾向は、多くの日本企業における資源配分順位を反映している可能性がある。日本企業においても技術開発の成果を得るための締めくくりとして市場開発の位置付けを、逆転させるためにも、市場コントロール型技術経営論の展開が必要と考える。

（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）Slywotzky, A, 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。