先進国の多国籍企業が イノベーションのジレンマを乗り越えるには*

杉山洋介、田口文明、根目沢俊樹、若林克宏

1. 研究の概要

1−1. 要旨

近年、エレクトロニクス業界などを中心として、「イノベーションのジレンマ」に陥っている先進国多国籍企業（いわゆる大企業）が多いように見受けられる。また、サムスンの台頭により、日本メーカーの「イノベーションのジレンマ」が騒がれている一方で、中国市場におけるメディアテックやシャオミの台頭により、サムスンが「イノベーションのジレンマ」と騒がれるなど、業界変化のスピードも非常に早いものとなっている。そこで、我々はこのように変化のスピードの早いエレクトロニクス業界におけるイノベーションのジレンマに着目し、「エレクトロニクス業界における既存の大手ブランドメーカーが、イノベーションのジレンマに陥らず、破壊的イノベーションに対応するにはどのような行動をとるべきか」をテーマとして研究を進めていった。

本研究は、クレイトン・クリステンセンの理論を基に考察を加えた。そのため論文の主たる構成は、エレクトロニクス業界において破壊的イノベーションとなりうる企業の行動を特定した上で、クリステンセンの対応原則の有効性を検証していくかたちをとる。具体的には、「EMS 企業の自社ブランド立ち上げ」「基幹部品メーカーによるプラットフォーム普及活動」「コンテンツ収入をメインとする端末メーカーによる端末普及活動」の 3 つを取り上げ、各トピックに対し、破壊的イノベーションの可能性と、それへの対応策について考察をしていった。

1−2. 研究の意義

1997 年、クリステンセンにより『イノベーションのジレンマ』が著され、その中で、

＊　社会科学総合学術院長谷川信次教授の指導の下に作成された。

大規模な優良企業がイノベーションのジレンマに陥ってしまう理由と対応原則が提唱された。しかし、当時と比べてビジネスモデルが多様化し、ステークホルダーも複雑化する一方で、クリステンセンの提唱した原則の現代における有効性を検証し、かつ具体的対応策を示している研究は少ないように思われる。そこで我々が、当時と比べて特に変化の大きいエレクトロニクス業界に注目し、破壊的イノベーションとなりうる企業の行動の特定を行った上で、クリステンセンの原則の有効性を検証し、既存の原則を補完、発展させることには意義があると考える。

2. 先行研究：クレイトン・クリステンセンの理論

2−1. 概要

本章では、クリステンセンが著した『イノベーションのジレンマ』(1997) ならびに『イノベーションへの解』(2003) に記されているイノベーションに関連する概念の確認を行なう。そして本章以降の章では、本章におけるイノベーションの概念を前提として、議論をすすめていくことにする。

2−2. イノベーションとは

①持続的イノベーションと破壊的イノベーション

イノベーションには２つの種類があり、１つ目の「持続的イノベーション」とは、既存の顧客向けに、製品やサービスの性能を持続的に向上させていくイノベーションを意味する。一般的には、市場で優位性を築いているリーダー企業が得意とする。それに対して、「破壊的イノベーション」は、既存製品に比べて性能が劣りながら、低価格・単純などの特徴を持ち、既存市場の顧客とは別の顧客から支持され、結果的に業界構造を劇的に変化させてしまうイノベーションのことを意味する。この破壊的イノベーションによって生み出される「必要最小限の十分な機能＋低価格」な製品は、性能が劣るため、既存の主要顧客には魅力的でない場合が多いが、今までは必要以上に高機能（オーバーシューティング）・高価格であったため、手を出さなかった人々にとっては、十分魅力を感じさせるものとなる。破壊的イノベーションを起こした企業は、こうして新しい市場を創造し、やがてそれらの製品は改善を重ね、既存市場のニーズにも応えられるようになる。その結果、既存市場を既存企業から奪ってしまうことになる。

②破壊的イノベーションの種類

上述した破壊的イノベーションは、「ローエンド型破壊」と「新市場型破壊」の２つに分類することができる。「ローエンド型破壊」は、既存市場のローエンドに位置する顧客

に対して、新たなビジネスモデルを考案し、顧客の機能の要求にもある程度応えながら低価格化を可能にしているというものである。「新市場型破壊」は、性能は劣っているが、新しい属性での性能に向上が見られ、新たな市場を開拓するものである。

2−3. イノベーションのジレンマ

ここでは破壊的イノベーションがもたらす、イノベーションのジレンマについて説明していく。イノベーションのジレンマとは、大企業が破壊的イノベーションへの投資を怠り、その技術が成熟し市場を席巻すると、当該大企業は凋落してしまう、という理論である。大企業は破壊的イノベーションに対してキャッチアップできない理由はいくつかあるが、「組織が従来の価値基準に従ってしまう」という理由によるものが大きい。前提として企業の経営資源は有限であり、その配分を考える際に企業は従来の価値基準に従って判断する。そしてその価値基準は、①「顧客・投資家の意向」と②「企業自身の成長需要」によって規定される。①は、企業は既存の主要顧客の要望にこたえるべく、さらなる高機能化に向けて投資してしまう。②は成功している大企業ほど、従来以上の成長ニーズが存在する。そのため、低利益率・小規模な状態で始まる破壊的イノベーションにキャッチアップするインセンティブはない。また、低利益率な破壊的イノベーションの市場では、従来の組織のコスト構造とそぐわないことも多い。このように企業は従来の価値基準に従うという「極めて合理的な」判断を下した結果、破壊的イノベーションへのキャッチアップを怠ってしまうのである。

2−4. 破壊的イノベーションへの対応

前節において述べた破壊的イノベーションへの対応としては、クリステンセンの主張を咀嚼したところ、対応すべき破壊的イノベーションと同じ破壊的イノベーション事業を行う独立の組織を立ち上げ、開発を進めさせるべきだと論じている。独立の組織をおくことで、中間管理職を介在させないこと・既存の主流組織のコスト構造と切り離すことを可能にする。つまり、独立組織でキャッチアップを行うことで、従来の破壊的イノベーションへのキャッチアップを妨げる「従来の価値基準」に従わない状況を創りだせるのである。その結果、破壊的イノベーションへのキャッチアップを可能にする。

3. EMS 企業の自社ブランド立ち上げ

3−1. 概要

エレクトロニクス業界において、企業のどのような行動が破壊的イノベーションになりうるかを考えるにあたり、我々はまず「EMS 企業の自社ブランド立ち上げ」という行動

に注目をした。というのも、①その業界においてEMS企業が出現する時期、②EMS企業の有するケイパビリティという2つの観点から、EMS企業による自社ブランド立ち上げは、破壊的イノベーションを起こしうると考えたからである。本章では、上記2つの観点に主眼を置きながら、EMS企業の自社ブランド立ち上げによる破壊的イノベーションの可能性と、それへの対応策について考察していく。

3−2.　EMS企業による破壊的イノベーションの可能性

①本章における議論の前提

・EMS企業の自社ブランド立ち上げとは

そもそもEMS企業とは、他社の電子機器の受託生産を専門に行なうサービス会社のことである。特徴としては、大規模な生産設備、そして大量に生産できるような多数の取引先を抱えることによるスケールメリットにより、製品の単価を安くすることができる点にある。基本的には自社ブランドを持たないが、受託生産で培った技術を活かし、自社ブランドの製品を販売する場合もある。これを、本章では「EMS企業の自社ブランド立ち上げ」と呼ぶ。

・破壊的イノベーション

2−2においても記述したが、製品のオーバーシューティングが起きている状況では、「必要最小限の十分な機能＋低価格」な製品が、破壊的イノベーションとなりうる可能性が高いと言われている。

②EMS企業出現の時期

前提として多くのエレクトロニクス製品は、発売開始時は、最低限の機能性を達成するためにインテグラル型をとるが、最低限の機能性が達成されると、新たに発生する多様な顧客の要求に迅速に対応するために、モジュラー型へ変化すると我々は考える。そしてEMS企業は、このモジュラー化の流れの中で、生産工程を請け負う企業として出現してくる。また、そういったモジュラー化の時期においては、顧客の要求に応えようと持続的改善が繰り返された結果、オーバーシューティングが起きる可能性が非常に高い。つまり、モジュラー化の流れが起き、EMS企業が出現する時期は、近い未来オーバーシューティングが起こることが想定され、その結果「必要最小限の十分な機能＋低価格」な製品を顧客が求めるような状況が待っていると考えられるのである。

③EMS企業のケイパビリティ

そして、我々は、EMS企業は「薄利に耐え得る組織体制である」「スケールメリットを活用して製品をつくることができる」という2つの観点から、「必要最小限の十分な機能

＋低価格」の製品をつくるケイパビリティを有していると考える。

・薄利に耐え得る組織体制である

委託された製造を担うのみの機能だったEMS企業は、スマイルカーブにおける最下部であり付加価値創造が困難な箇所を担当しているため、元来薄利に耐え得る組織体制を有しているといえる。このことは、「必要最小限の十分な機能＋低価格」という薄利であることが予想される製品をつくる際に、非常に有効に働く。

・スケールメリットを活用して製品をつくることができる

前述した通り、EMS企業の特徴は、大規模な生産設備、そして大量に生産できるような多数の取引先を抱えることによるスケールメリットにより、単価を安くすることができる点にある。そのため、自社ブランドを立ち上げた際にも、必要最小限の機能しか持たない製品を、競合では真似できない低コストで実現できると考えられる。

④ EMS企業による破壊的イノベーションの可能性

以上論じてきた通り、EMS企業が出現する時期は、そもそもオーバーシューティングが起きやすい時期であり、その結果、破壊的イノベーションとなりうる製品の特徴である「必要最小限の十分な機能＋低価格」な製品を顧客が求めるようになる。そして、EMS企業はそういった製品をつくるケイパビリティを有しているという点から、我々は「EMS企業の自社ブランド立ち上げ」は破壊的イノベーションになりうると考える。

3−3. ASUSの事例

実際に、EMS企業が破壊的イノベーションを起こした事例として、ASUSのネットブック販売を紹介する。2007年の10月、台湾メーカーであるASUSは小型ノートパソコンである「EeePC」の販売を開始した。EeePCの特徴は、5万円以下という低価格（当時のパソコンの約4分の1の価格設定）と、機能を顧客が必要最低限求めるシンプルなものに絞り込んだことである。その結果、当時、多くのパソコンメーカーが持続的改善を重ね、製品のオーバースペックが起きていた状況において、EeePCはパソコンに高機能を求めていない顧客を取り入れることに成功し、既存のパソコンメーカーのシェアを奪った。そして、ASUSがこのような低価格パソコンを販売することに成功した要因はいくつかあると思われるが、その大きな要因の1つとして、ASUSはEMS企業であったために、大量部品調達や大規模生産拡張などのコスト競争力を有していたということが考えられる。

3−4. EMS企業に対して、既存ブランドメーカーのとるべき対応

上記で論じてきたEMS企業による破壊的イノベーションに対しては、クリステンセンの対応原則が当てはまると我々は考えている。つまり、対応すべき破壊的イノベーション

と同じ破壊的イノベーション事業を行う独立の組織を立ち上げ、開発を進めさせる、ということである。その根拠を示すために、ネットブックが発売された当時の日本のパソコンメーカーなど、いわゆる大手既存ブランドメーカーが低価格商品への参入が遅れた理由を考えると、大きく分けて①ネットブックによる価格引き下げにより、従来のノートパソコン市場全体の価格の引き下げにつながる可能性があった、②高価格なノートパソコンを販売していた既存ブランドメーカーにとって、低価格・低利益のネットブックでは、従来の成長ニーズを達成できないと考えられた、という 2 点が挙げられる。つまり、組織の従来の価値基準で判断をした結果、参入が遅れてしまったのだ。こういった事態を避けるためにも、クリステンセンの対応原則の通り、組織とは異なる価値基準を持つ独立の組織を立ち上げ、対応すべき破壊的イノベーションと同じ破壊的イノベーション事業を行なうことにより、破壊的イノベーションに対応すべきだと我々は考える。

3−5. 本章の結論

本章でこれまで述べてきた通り、EMS 企業の自社ブランド立ち上げが破壊的イノベーションを起こす可能性は、①その産業において EMS 企業が出現する時期、② EMS 企業の有するケイパビリティという 2 つの観点から十二分にあると考えられる。そして、そういった EMS 企業への対応としては、クリステンセンの対応原則の通り、対応すべき破壊的イノベーションと同じ破壊的イノベーション事業を行う独立の組織を立ち上げ、開発を進めさせることにより、既存の組織の価値基準での判断を避け、キャッチアップをはかるべきであると我々は考える。

4. 基幹部品メーカーのプラットフォーム普及活動

4−1. 概要

前章の EMS 企業の事例のように、直接の競合だけが破壊的イノベーションを創出するわけではないことが分かった。そこで我々は本来なら協調関係にある部品メーカー、その中でもその製品における基幹部品を提供しているメーカーが起こしうる破壊的イノベーションに着目した。というのも、台湾の半導体メーカーのメディアテック等によって、スマートフォン市場の参入障壁が極端に下がるという現象が見受けられたからだ。その結果、中国の地場企業等がローエンドのスマホ市場において熾烈な競争を繰り広げている。この章では基幹部品メーカーによる破壊的イノベーションの可能性とその対応について探る。

4−2. 基幹部品メーカーによる破壊的イノベーションの可能性

まず、基幹部品メーカーのプラットフォーム普及活動の内容とその結果生じている事象

について記す。基幹部品とは、1つの製品におけるその性能を規定し、それを基に周辺部品や全体の設計がなされる部品である。また、プラットフォームとはクスマノ＆ガワー(2005)によると「さまざまな企業によって生産された製品やサービスの1つのシステムの中に存在する、あるコア製品。コア製品とは①それ自身が進化するシステムの一部、②補完的な製品あるいはサービスがなければそれ自身では意味がないものである。」つまりプラットフォームとは「多くの企業がそれを基に補完的な製品・サービスを開発する基礎となるような製品・サービス」である。プラットフォームの構築を目指す基幹部品メーカーの戦略は、技術力の低いメーカーでもそのプラットフォームを用いれば簡単に製品の開発・量産ができる環境を整えていくことである。その結果、地場メーカー等の技術力の低いメーカーが、第2章で述べたような「必要最小限の十分な機能＋低価格」な製品を製造できるようになる。つまり、基幹部品メーカーによるプラットフォーム普及活動により台頭する地場メーカーは、既存のブランド企業にとっての破壊的イノベーションになりうるのである。ただここで留意しておきたいのは、従来の破壊的イノベーションとは性質が異なる点である。従来は市場の競争構造を変えたプレイヤーがそのまま既存プレイヤーの市場を侵食したが、上述の場合は競争構造の変革者と破壊するプレイヤーが異なる。ここでの競争構造の変革者は基幹部品メーカーで、破壊するプレイヤーには技術力の低い地場メーカー等が該当する。

4-3. メディアテックの事例

ここでは4-1で述べたメディアテックの事例を紹介する。メディアテックはもともと端末メーカーに半導体供給を行うのみの企業であったが、自社部品の普及を促すために、スマートフォン用の制御ソフトウェア、そしてアプリケーションプロセッサ（以下AP）というスマホの機能を司る部品に加えて組立用の設計図、更には部品調達の際の推奨リストまでパッケージングして端末メーカーに買い取ってもらう作戦をとった。このようなプラットフォーム普及活動の結果、中国では開発費をかけずにある程度の性能のスマホを極めて安価に製造する地場メーカーが数多く現れた。その結果、格安スマホは爆発的に普及し、サムスン等の既存ブランドメーカーは大きく失速したのである。

4-4. 基幹部品メーカーに対して、既存ブランドメーカーのとるべき対応

このような状況における既存ブランドメーカーの対応としては、クリステンセンの原則に則ると、対応すべき破壊的イノベーションと同じ破壊的イノベーション事業を行う独立の組織を立ち上げ、開発を進めさせるべきである。しかしここで、「競争構造の変革者と破壊するプレイヤーが異なるこの事例では、どちらにキャッチアップすべきか」という疑問が生じる。ここでの選択肢は2つ、①「基幹部品メーカーへのキャッチアップ」、②

「ローエンドへの進出」である。クリステンセンの定義を参照すると、「破壊者」とは新たなビジネスモデルを考案したプレイヤーであり、本事例であれば基幹部品メーカーである。つまり基幹部品メーカーにキャッチアップすべきだと言えるだろう。しかし、実現可能性という観点で見ると、現実的ではないと我々は考える。というのも、設計図供給によるプラットフォーム普及活動には非常に多くのノウハウが必要であるが、既存ブランドメーカーはそれを有しておらず、既存ブランドメーカーにとってそのノウハウを手に入れることは極めて現実性に乏しいと考えられるからだ。ノウハウを手に入れるための方法としては、M&A もしくは提携があるが、M&A は非常に高額になると考えられるため、クリステンセンの提唱した小さな組織で始めることができないという点で現実性に乏しい。提携においては、設計図供給ビジネスを行う基幹部品メーカーにとってそのノウハウを外部に漏らすメリットが現状無いため、現実性に乏しいと我々は考えた。つまり原則に則ると基幹部品メーカーへのキャッチアップは、現実性に乏しいと考えられるのだ。そこで我々は、基幹部品メーカーのプラットフォーム普及活動による破壊的イノベーションへの対応として、「更なるローエンドへの進出によって、基幹部品メーカーの優位性を消失させるべき」だと考える。そのための必要条件は 2 つある。①「ローエンドメーカーと同じ組織構造の達成」、②「更なる何かしらの価格優位性の源泉の所持」である。①については低利益率にも魅力を感じられるような組織構造にするため、クリステンセンが提唱する「独立組織の設立」を採用する。②についてはローエンドメーカーには模倣できない価格優位性の源泉を所持することで更なるローエンド端末の投入が可能であると考える。その一例としては AP の内製化があり、実際、中国の端末メーカーであるシャオミは中国のファブレス企業であるリードコアと AP の製造ノウハウの取得を目的とした提携を行い、同性能の機種の価格を 300 元ほど引き下げることに成功した。これは一例ではあり、他にも価格優位性の源泉は企業によって存在しうるだろう。上記の 2 つの条件を満たすことができれば、既存ブランドメーカーにとって更なるローエンドへの進出が可能であると考える。またその更なるローエンド進出により基幹部品メーカーが創出した価格優位性を消失させることができるだろう。

4−5.　本章の結論

本章の結論は 2 つある。

①基幹部品メーカーのプラットフォーム普及活動は破壊的イノベーションになりうる。

②その対応として、既存ブランドメーカーは更なるローエンドへの進出によって基幹部品メーカーが創出した価格優位性を消失させるべきである。

またこのケースは、技術的に異なるドメインから起因する破壊的イノベーションにおいてはクリステンセンの提唱する対応策は必ずしも当てはまらないということを示唆してい

る。というのも、従来の「同市場内の競合が破壊者である」という前提が現代においては当てはまらないこともあるからだ。実際にこの章の事例では、技術的なドメインが異なる基幹部品メーカーによって、破壊的イノベーションが創出されている。今後はこのような異なる技術領域に対して、提携・買収をしてまでキャッチアップするインセンティブがあるのかということを考える必要性があるのではないだろうか。

5. コンテンツ収入をメインとする端末メーカーの端末普及活動

5−1. 概要

これまで我々は EMS 企業、基幹部品メーカーによる破壊的イノベーションについて述べてきた。ところがその過程で、メディアテックの取引先であった中国地場メーカーであるシャオミが独自のビジネスモデルを採用し、前述したメディアテックと他地場メーカー間の取引とは異なった形で急成長を遂げている事が判明した。このシャオミのビジネスモデルに我々は新たなローエンド型破壊のイノベーションの種を見出したのである。本章ではそのイノベーションの種になり得るビジネスモデルのメカニズムと、それに対する既存のブランドメーカーがとるべき対応について述べていきたい。

5−2. コンテンツ収入をメインとする端末メーカーによる破壊的イノベーションの可能性

コンテンツ収入をメインとする端末メーカーのビジネスモデルは、実際の収益は端末からではなく、その端末により使用可能となるソフトやコンテンツによってあげる、というものになっている。このビジネスモデルを成立させる前提としては、ソフト・コンテンツで利益をあげるために多くの端末ユーザーを確保する事が不可欠である。従ってコンテンツ収入をメインとする企業戦略としては、ソフト・コンテンツのインフラとなる端末をかなりの廉価で販売し、端末ユーザーを増やすことでインフラを整える。そしてその端末が十分に普及した後にそのソフト・コンテンツで稼いでいくということになる。このように端末自体に利益をそもそも見込んでいないモデルなので、製品性能はそのままに価格引き下げが可能になっており、これはまさに前述した「ローエンド型破壊」のイノベーションなのである。

5−3. シャオミの事例

それではシャオミは具体的にどのようなコンテンツをメインに収益を上げ、どのような手段でスマートフォン端末を格安で販売することを可能にしているのだろうか。彼らが現在注力しているソフト・コンテンツについては、自社 OS・自社のアプリストアの展開、

オンラインストアなどである。そしてそれらコンテンツを売る土台となる格安スマートフォン販売を可能にしている要因としては、前述したAP内製化や展開機種の絞り込み、実店舗を持たずにオンラインショップでの販売に限定することによる流通コストの削減などが挙げられる。忘れてはならないのが、決して安いから製品の性能が下がっているわけではなく、上述した要因から同じ性能の他社製品よりも安い価格での提供が実現できている、ということだ。こうした格安スマホによってユーザーを増やし、多くのユーザーに自らのコンテンツを利用してもらうことを目指しているのである。

5−4. コンテンツ収入をメインとする端末メーカーに対して、既存ブランドメーカーのとるべき対応

こうしたビジネスモデルの企業に対して既存のブランドメーカーがとるべき対応は、クリステンセンの原則によると、同じビジネスモデルを有する組織を作りキャッチアップすべきである、というものだ。しかし我々は、このケースにおいて、クリステンセンの対応原則に則るべきか疑問を抱いた。なぜなら今回の事例においては、破壊者の先発者優位が大きく作用し、後発者としてビジネスモデルを模倣するキャッチアップを行ったとしても利益がとれない可能性が高いのではないかという考えに至ったからだ。具体的に述べると、まず前提として、このビジネスモデルにおいてのKSFは「ユーザーを大量に集めること」だ。そして多くのユーザーを獲得するためには、端末での差別化もしくは供給するソフト・コンテンツでの差別化が重要となる。しかし端末の機能面での差別化は、顧客の要求水準を満たしているという前提のもと価格の引き下げが行われている上、価格設定に利益率を見込んでいないことから、これ以上の差別化要因になり得るほどの引き下げは他社には不可能に思える。従って端末面での差別化は難しい。次にソフト・コンテンツにおける差別化である。こちらについても、ソフト自体の効用にはネットワーク外部性が強く影響するため、先発の破壊者のものが既に多く利用されている場合、後発者の提供するものが便益を上回る可能性は低い。つまり、同じビジネスモデルで破壊者に対抗するためには端末では差がつかないためソフト・コンテンツでの勝負になるが、こちらでは先発者が圧倒的に有利な為、同市場においては同じモデルでキャッチアップすべきではない、と我々は考える。しかし裏を返せば先発者になることができれば優位に立てる可能性は非常に高いので、グローバルマーケットにおいてまだこのモデルが席巻していない市場に対しては自らこのモデルを展開することは有効だと考えられる。

5−5. 本章の結論

以上のことから我々は、シャオミのようなコンテンツ収入をメインとする端末メーカーのビジネスモデルはローエンド破壊型のイノベーションになりうるということ、そしてそ

のシャオミのモデルに対する既存ブランドメーカーの対応については、クリステンセンの対応原則は、先発者優位なモデルの特性からそのままは当てはまらないとの考えに至った。しかし、グローバルマーケットにおいてまだそのモデルが持ち込まれていない市場があれば、自らそのモデルを展開することは有効かもしれない。

6. 終章

6−1. 本研究における結論

これまでの我々の研究から、エレクトロニクス業界において大手ブランドメーカーが対応すべきイノベーションは、① EMS 企業の自社ブランド立ち上げ、②基幹部品メーカーによるプラットフォーム普及活動、③コンテンツ収入をメインとする端末メーカーによる端末普及活動という 3 つであること。そして、それぞれの対応策として、①についてはクリステンセンの原則通りに、破壊者へ独立組織によってキャッチアップする、②および③はクリステンセンの対応原則とは異なり、②については更なるローエンドへの進出によって基幹部品メーカーの優位性を消失させる、③については同市場において同モデルのキャッチアップは行なわず、別市場において破壊者のモデルを展開すべき、といった結論を我々は導き出した。

6−2. 本研究から考えられる示唆

我々が本研究により、既存の大手ブランドメーカーに与えうる示唆は以下の 3 つであると考える。①メディアテックのようなモデルの場合など、市場の競争構造を変えるプレイヤーが複数社あり、尚且つそれらが自社の技術ドメインから外れている場合においては、クリステンセンの対応原則がそのまま当てはまらないこともあるのではないか。従来のクリステンセンのキャッチアップすべき相手（破壊者）というのは基本的に自社の技術ドメインの範疇でありなおかつ 1 社単体であることがほとんどだったのだ。②次々と多様なモデルのイノベーションが起こることを考えると、次世代技術など、今後破壊的イノベーションとなり得る製品を自ら主導できるかが重要となってくるのではないか。③市場単位で考えると、世界市場で破壊的イノベーションが起こされてしまった場合と、今回のシャオミの中国市場のような、ある一国の市場だけ侵食されてしまった場合との 2 通りが考えられる。一国の市場で破壊が起きた場合があっても、それがグローバルなマーケットにおいても通用するのか否かについては疑問である。従って破壊的イノベーションにキャッチアップすべきブランドメーカーの立場としては一国の市場で破壊が起こされたとしても別のフィールドで巻き返せる余地があるのではないだろうか。そういった観点から考えるとイノベーションを起こされた側によるキャッチアップのタイミングについては再考の余地が

あると言える。

6−3.　本研究の限界と課題

研究の課題としては主に3つあると考えている。1つ目はエレクトロニクス業界における破壊的イノベーションの選定が網羅していたとは言えない点である。2つ目は製品ジャンルや業界を広げての研究が不十分だった点である。エレクトロニクス業界の中でも、本研究ではパソコン・スマホに主眼を置くかたちとなった。3つ目は事例研究において、各エリアの特殊性に触れることが不十分だった点である。シャオミの事例等も中国市場のみの事象なのか、またグローバルに波及していく事象なのかを各種市場の特殊性に焦点を当てられれば、更に示唆に富む研究になったのではないかと考える。

引用文献

著書
［1］アナベル・ガワー、マイケル・A・クスマノ（2005）『プラットフォーム・リーダーシップ―イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣 p. i,　p. 165

参考文献

論文
・立本博文（2007）「PC のバス・アーキテクチャの変遷と競争優位」
著書
・藤本雄一郎著　玉田俊平太監修（2013）『破壊的イノベーション』中央経済社
・Clayton M. Christensen（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』翔泳社
・Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor（2003）『イノベーションへの解　利益ある成長に向けて』翔泳社
インターネット
・Yahoo ニュース『100 ドルスマホ用プロセッサで躍進する台湾 MediaTek の「2 年先しか考えない」ビジネスモデル』http://bylines.news.yahoo.co.jp/yunogamitakashi/20140811-00038147/（アクセス 2015/12/15）
・ASCII.jp ×ビジネス『Apple Watch が話題、一方ソニーはウェアラブルを不動産にたとえる』http://ascii.jp/elem/000/000/933/933504/（アクセス 2015/02/1）
・DIGITIMES『MediaTek reportedly no longer supplies chips to Xiaomi』http://www.digitimes.com/news/a20141126PD209.html（アクセス 2015/01/20）
・Gizmochina『Xiaomi's $65 Leadcore based Redmi model hits TENAA, looks exactly like Redmi 2!』http://www.gizmochina.com/2015/01/08/xiaomis-65-leadcore-based-redmi-model-hits-tenaa-looks-exactly-like-redmi-2/（アクセス 2015/01/22）
・NextBigWhat『Understanding Xiaomi's Marketing Strategy And Why They Deserve $10Bn Valuation』http://www.nextbigwhat.com/xiaomi-pricing-strategy-297/（アクセス 2015/01/20）
・ZDNetJapan『サムスンの競争相手へ―中国シャオミの台頭で思う“時流に乗ったもの”の勢い』http://japan.zdnet.com/article/35056344/（アクセス 2015/01/18）
その他（雑誌）
・日経ビジネス　2013/07/22「特集　部品創世記　電子部品、下位からの反逆　スマホ各社下請けに」