

博士学位請求論文

**ダイナミック環境下での既存企業における
新規ビジネスの成功要因の分析フレームワークの構築
—ダイナミック・ケイパビリティがもたらす持続的競争優位の解明—
Building a framework for analyzing the success factors of new business development
by existing companies in a dynamic environment
—Elucidation of the sustainable competitive advantage by dynamic capability—**

中央大学大学院 戦略経営研究科ビジネス科学専攻博士後期課程
千歳 学

目次

I. はじめに	4
1. 問題意識と研究の目的	4
2. 研究全体の構成	5
II. 既存研究のレビュー	8
1. 新規ビジネスに関連する理論	8
(1) ダイナミック・スクール	9
(2) ポジショニング・スクール	10
(3) RBV	11
2. Business Model	12
3. Dynamic Capability	13
4. まとめ	15
III. 研究方法	18
1. 研究方法	18
2. 分析対象の事例と分析方法	18
IV. 研究テーマ1「ダイナミック環境下での既存のグローバル IT 企業の新規ビジネス成功要因の分析フレームワークの構築」	20
1. はじめに	20
2. 既存研究のレビュー (BM の補足)	20
3. 予備的分析フレームワークの設定と分析方法	21
(1) 予備的フレームワークの設定	21
(2) 分析方法	22
4. 事例研究	23
(1) 事例1: IBM「Linux サーバー」	23
(2) 事例2: HP「ミニノート PC」	26
(3) 事例3: Oracle「ERP 業務ソフトウェア」	29
(4) 事例4: EMC「外部ストレージソフトウェア」	31
5. 事例横断的分析と仮説の導出	34
(1) 見いだされた事実	34
(2) 既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因についての仮説	35
(3) 単一の分析フレームワークの構築	36
6. 総括	38
V. 研究テーマ2「薄型 TV ビジネスの成功要因の分析—DC の観点から—」	39
1. はじめに	39
2. 既存研究のレビュー	40

(1) デジタル機器, 薄型 TV を扱った研究.....	40
(2) BM, DC 研究についての補足	41
3. 予備的分析フレームワークの設定と分析方法.....	41
(1) 予備的分析フレームワークの設定	41
(2) 分析方法.....	42
4. 事例研究	43
(1) 薄型 TV 市場と各社の動向	43
(2) 事例 1 : SAMSUNG.....	44
(3) 事例 2 : Sharp.....	48
(4) 事例 3 : Panasonic.....	51
5. 事例横断的分析と仮説の導出	54
6. 総括	56
VI. 研究テーマ 3「Smartphone ビジネスにおける SAMSUNG の成功要因の分析—DC の観点から—」	58
1. はじめに	58
2. 既存研究のレビュー	59
(1) smartphone を扱った研究	59
(2) DC 研究についての補足	61
(3) 既存研究を踏まえた研究の方向性	61
3. 拡張 DC フレームワークと研究方法	62
(1) 拡張 DC フレームワーク	62
(2) 異なるタイプの製品との比較分析	63
(3) 全社戦略との関連性分析	63
4. 事例研究 : SAMSUNG の smartphone ビジネス.....	64
(1) 拡張 DC フレームワークによる成功要因分析.....	64
(2) 薄型 TV ビジネスと smartphone ビジネスの比較分析	72
(3) 全社戦略との関連性分析	74
5. 仮説の導出	77
6. 総括	80
(1) 本章の成果とインプリケーション	80
(2) 本章における研究の限界と今後の課題.....	81
VII. 全体総括	82
1. 各研究テーマの再整理.....	82
2. 各研究テーマの発見仮説.....	84
(1) 研究テーマ 1.....	84

(2) 研究テーマ 2.....	85
(3) 研究テーマ 3.....	86
3. 本フレームワーク構築とインプリケーション.....	88
VIII. おわりに	93
1. 本研究の貢献.....	93
2. 本研究の限界と今後の課題.....	93
謝辞	95
注	95
参考文献	102

I. はじめに

1. 問題意識と研究の目的

2000年以降、エレクトロニクス業界では、グローバル化の進展と技術革新により、事業を取り巻く環境が急速に変化し、事業の不確実性が高まっている。既存の企業にとって、このような不確実性の高い環境（ダイナミック環境¹⁾において、いかに生き残るかが重要な課題となり、自社の事業をいかに組み替えていくかが企業戦略の喫緊のテーマとなっている。この事業の組み換えとは、大きくは「既存事業の改革や撤退」と「新規事業の参入・拡大」の2タイプに分類されるが、本研究が着眼したのは後者である。これは、既存事業が競合他社（あるいは異業種）の新規事業によって代替される可能性が高まっており、実際のビジネスにおいて、そのような事例は枚挙にいとまがないからである²⁾。

このような状況から、本研究の主たる目的は、エレクトロニクス業界を取り上げ、「ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるための成功要因を分析するフレームワークを構築すること」とする。この成功要因の分析には、①全社戦略の観点（新規ビジネスを企業戦略のなかでどのように位置づけるのか）と、②事業戦略の観点（新規ビジネス自体の成功要因）が共に必要であるが、問題の複雑性から、本研究では①と②を切り分けて考えることにし、主として②に焦点をあてる。

ところで、この②では、いかにスピーディに新製品を開発しタイミング良く市場に参入するか、さらに、参入後にいかに競争に勝ち抜き存続・成長するかが課題となり、そこでキーポイントとなるのは、**Business Model**（以下、**BM**）を環境変化に対していかに迅速に創出し、変化させるかではないかと考えられる。そして、この問題を扱う上で有効とみられるのが、近年、発展しつつある **Dynamic Capability**（以下、**DC**）の概念である。その理由は、**DC**の概念は、**Teece, Pisano and Shuen**（1997）によって、“急速に変化する環境において企業が長期的優位性や競争的柔軟性を構築する際に助けとなる記述的な戦略論を確立する可能性を高める”（1997: 513）という動機から提案されたものであり、また、その“戦略論”とは、“企業レベルの成功もしくは失敗”（1997: 509）を説明できるものでなくてはならないとされており、本稿の目的に合致するためである。

しかし、**Teece**等を含めて、そのような戦略論を構築したものはない。**Teece**自身もその後、同理論構築へのワンステップとして“**dynamic capabilities framework**”（2007: 1320）を提案したが、それは上述の戦略論には遠く、それをういた“企業レベルの成功もしくは失敗”（1997: 509）についての研究を行っていない。これは、そのようなフレームワークの実践的、研究的な重要性から考えれば極めて残念な状況と言わざるを得ない。そこで本研究では、先述の本研究の目的の達成のために、筆者自身のダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク（以下、**DC**フレームワーク）を構築することにする。

ところで、本研究の対象である新規ビジネスの成功には多くの要因が絡んでいるので、

個々の要因を個別に取り出して分析し、それらの結果を統合するという方法では困難であり、成功に関連しているとみられる要因を同時に統合的に扱う必要があると考えられる。従って、上述の DC フレームワークとは、まさに、そのための、統合的な、しかも、“単一のフレームワーク”でなくてはならないと考えられ、それは、他業界の研究対象の分析にも効果を発揮すると考えられる。そこで、先述の本研究の目的の達成を通じて、上述の DC フレームワークの有効性を検証することを、本研究の副次的目的とする。本研究では以上の目的を 3 つのテーマに分けて追及する。

2. 研究全体の構成

最初の研究テーマ 1 では、先述の「②事業戦略の観点」から、「ダイナミック環境下での既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因」を分析する（なお、ここでは新規ビジネスへの参入から成長初期までの期間について分析する）。また、その際、予備的に設定した DC フレームワークによって分析を行うことにより、同フレームワークの妥当性を明らかにする。具体的には、予備的に設定した DC フレームワークを用いてグローバル IT 企業 4 社（IBM, HP, Oracle, EMC）の事例研究を行い新規ビジネスの成功要因についての仮説を導出するとともに、同フレームワークの妥当性を評価する。同フレームワークは、導入期と成長初期という 2 つのステージからなり、各ステージにおいてパフォーマンスを実現するものを BM とし、競争戦略、プロセス、経営資源の 3 つの要因からなるものとする。

次の研究テーマ 2 では、「競争優位性をもたらす BM を実現する企業の能力とはいかなるものか」に着眼し、DC の概念を用いて「ダイナミックな環境下での新規ビジネスの成功要因はいかなるものか」についての、より体系的な分析を試みる。ここでより体系的というのは、研究テーマ 1 での「成長初期」までの分析を超えたより長期間についての分析を行うことと、これに対応してテーマ 1 で使用した DC フレームワークをより拡張したものをを用いることを意味している。具体的には、河合（2012, 2013）を参考に、既存理論が DC と考えた「資源転換能力（Dynamic Resource Capability）（以下、DRC）」に「戦略転換能力（Dynamic Strategy Capability）（以下、DSC）」を加えたものを DC と考える「 $DC = DSC + DRC$ 」の枠組み（既存の DC パラダイムを拡張したもの）へと、研究テーマ 1 の DC フレームワークを拡張する。また、DC のパフォーマンスの評価基準としては、Helfat *et al.*（2007）による「進化的適合度（Evolutionary fitness）」と「技術的適合度（Technical fitness）」を用いるが、既存研究ではそれらの基準を実際にどのように用いるかについては曖昧なままに放置されているので、本研究では、より明確な、具体的評価方法を提案する。事例分析では薄型 TV ビジネスを取り上げ、その業界の代表的企業である SAMSUNG, Sharp, Panasonic³⁾ の 3 社について分析を行う。

研究テーマ 3 では、第 1 に、テーマ 2 で構築した DC フレームワークを用いて他の新規

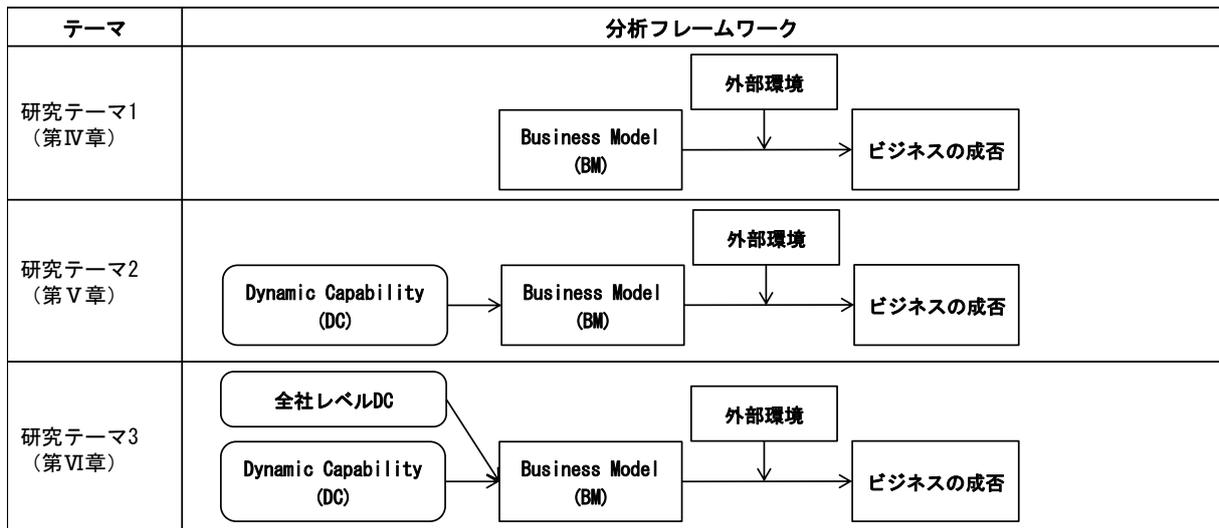
ビジネスの成功要因を分析することにより、「DC フレームワークの追試」を行う。ただし、単なる追試ではなく、同フレームワークが異なるタイプの製品についても該当するかどうかの検討を含む追試である。第2に、「新規ビジネスの成功に与える全社戦略の影響とはいかなるものか」について考察する。これは、個々のビジネスの成否に全社戦略が影響している可能性が考えられるためである。テーマ2で取り上げる3社を比較すると、SAMSUNGは、2007年に薄型TVの世界シェアトップを獲得したのち、それを維持しつつ、2011年にsmartphoneの世界シェアトップを獲得した。他方、同様な事業を手掛けるSharpやPanasonic等の国内家電メーカーは、薄型TV、smartphoneの各領域でSAMSUNGの後塵を拝したが、これには、事業戦略だけでなく全社戦略の違いが影響している可能性があるためである。以上がテーマ3の分析目的であるが、その達成のために、まず、SAMSUNGのsmartphoneビジネスを取り上げ、その成功要因をテーマ2のDCフレームワークを用いて分析することにより同フレームワークを追試する。その際、薄型TVとsmartphoneの異同分析を行うことで、製品特性の違いによるDSCとDRCの働き方の異同を分析する。次いで、smartphoneビジネスにおける全社レベルのDCを分析することにより全社戦略との関連性を考察する。その際も、薄型TVとsmartphoneの異同分析を行うことで、製品特性の違いによる全社レベルのDSCとDRCの働き方の異同を分析し、新規ビジネスへの影響を考察する⁴⁾。

以上の3つの研究テーマをリサーチ・クエスチョン(RQ)の形で要約したのが、表I-1であり、上段は、研究の主目的—すなわち「新規ビジネスの成功要因はいかなるものか」—についてのRQを、また下段は研究の副次的目的—すなわち、DCフレームワークの構築—についてのRQを示したものである。また、以上に述べてきた、研究テーマと分析フレームワークの関係を研究テーマごとに整理したものが図I-1である。テーマ1では、ビジネスの成否をもたらす要因をBMとし、外部環境と媒介変数としている。テーマ2では、テーマ1に加えて、BMを実現する要因をDCとしている。テーマ3では、BMを実現する要因について、DCに加えて全社戦略としている。

表 I-1 リサーチ・クエスチョン

テーマ	内容
研究テーマ1 (第IV章)	(主目的) ダイナミック環境下で(成長初期までの)新規ビジネスを成功させる要因はいかなるものか。 (副次的目的) 上のクエスチョンに答えるには、「統合された単一のDCフレームワーク」が有効ではないか。
研究テーマ2 (第V章)	(主目的) ダイナミック環境下で、成長初期を超えて新規事業をより長期的に成功させる要因とみられる“競争優位をもたらすBMを創出する能力”,そして,“その後の環境変化に対応してBMを見直す能力”とはいかなるものか。 (副次的目的) 上のクエスチョンに答えるには、テーマ1の研究で用いられるDCフレームワークを拡張したもの(DC = DSC + DRCとするもの)が有効ではないか。
研究テーマ3 (第VI章)	(主目的) テーマ2の研究で明らかになった「BMを見直す企業の能力」は異なるタイプの製品についても妥当なものではないか。また、新規ビジネスの成功への全社戦略の影響はいかなるものか。 (副次的目的) テーマ2で用いた「拡張DCフレームワーク」は、異なるタイプの製品の成功要因の分析に対しても有効ではないか。また、「新規ビジネスの成功への全社戦略の影響」を分析するには、事業レベルのDCに加えて、全社レベルのDCを明らかにする必要があるのではないか。

図 I-1 各研究テーマと分析フレームワーク



本稿の構成は次のとおりである。IIでは本研究に関連する既存研究をレビューし、その課題と本研究の方向性を提示する。IIIではIIを踏まえた研究方法を示す。IVでは「研究テーマ1」について、Vでは「研究テーマ2」について、VIでは「研究テーマ3」について、事例を分析しそれぞれの仮説を導出する。VIIでは研究テーマ1~3を総合的に分析し、本研究から導出された総合仮説を提示する。最後にVIIIでまとめを行い、本研究の貢献と限界、さらに今後の課題を記述する。

II. 既存研究のレビュー

本章では、I で示した 3 つの研究テーマに関連する既存研究をレビューし、その課題を明らかにする。まず、3 つのテーマに共通する新規ビジネスに関連する理論、および BM についてレビューする。次いで、テーマ 2, 3 に関連する DC に関する研究をレビューし本研究の方向性を示す。

1. 新規ビジネスに関連する理論

新規ビジネスに関連する既存研究は、ベンチャー論をはじめ様々な観点からなされているが、本研究の目的に照らし次の観点から既存の研究をレビューする⁵⁾。ダイナミック環境下の既存のエレクトロニクス企業が、①いかに（いかなるタイミングで）市場に参入するか、②参入後に、いかに競争に勝ち抜いて存続し成長するか、③それらの戦略を経営資源の面からいかに裏づけるかという点である。

しかし、そのような分析のために使える単一のフレームワークは見当たらない。というのは、上記の諸問題について、その個々に関しては研究がなされているものの、それらはバラバラに存在しており、統合されたものはないからである。例えば、①の市場参入は、先行優位や後発優位に関する理論において、②の参入後の競争戦略は、ポジショニング・スクールや、Product Life Cycle (以下、PLC) 理論において、また、③の経営資源は、Resource Based View (以下、RBV) において、それぞれ扱われているが、それらを相互に関連付けた研究はない。ところが、既存の企業が新規ビジネスを立ち上げようとする場合には、それらを関連付けた単一のフレームワークがあることが望ましいが、それは見いだされない。

そのようなフレームワークの構築のためには、関連する諸理論から必要な要因を取り出して組み合わせることが必要になるが、ことに、次の 3 組の「要因間の結合」が必要だと考えられる。なお、ここでいう「結合」とは、複数の理論（フレームワーク）の全体的な（論理的）統合を意味するものではなく、それらの理論（フレームワーク）に含まれる要因（ないし概念）を必要な範囲で組み合わせることを意味するものとする⁶⁾。第 1 に、「タイミング戦略、基本戦略、および標準化戦略の要因間の結合」であり、これは、参入時に、先発するか否か、またその際の競争戦略はいかなるものかが参入の成否を左右するからであり、さらに、エレクトロニクス業界では標準化をめぐる競争が重要であると考えられるためである。第 2 に、「導入期と成長期の戦略に関する理論双方の要因間での結合」であり、これは、参入の成功はその後の成功を保証するものではなく、導入期に成長期の戦略をも構想しておくことが必要と考えられるからである。最後に、「ポジショニング・スクールと RBV 双方の要因間での結合」であり、これは、参入戦略に経営資源の裏付けが必要なのはもちろん、その後、競争戦略を変化させる必要が生じた場合には、経営資源の組み替えが必要になると思われるからである。

本節では、単一の分析フレームワークへ向け関連のありそうな既存の研究分野の貢献と

限界を先述の3組の「要因間での結合」に焦点をあて検討する。具体的には、河合（2004）を参考に経営戦略論の分類に沿って、ダイナミック・スクール、ポジショニング・スクール、RBVをレビューする。その理由は、まず、ダイナミック・スクールでは、単一の分析フレームワークが前提としているダイナミック環境での戦略形成を扱っているためである。次に、ポジショニング・スクールでは、市場において特定のポジションを得ることで高い利益を獲得できるという法則性に注目し、自社の競争戦略を構築するものであり、マーケティング戦略などの議論もこのカテゴリーに含まれる（沼上, 2009）。つまり、上述の第1、第2の要因間の結合に関連しているためである。最後に、RBVでは、“企業の持続的競争優位性の源泉を企業が有する‘価値があり希少で、しかも模倣困難な各種の経営資源’に求める考え方”（河合, 2004: 46）であり、上述の第3の要因間の結合に関連しているためである。

次節以降の各理論の検討では、まず理論の内容を確認、評価し、単一の分析フレームワーク構築の方向性を明らかにする。

(1) ダイナミック・スクール

本研究で扱う「ダイナミック環境」に関連のある研究に、ダイナミック・スクールがある。これは「不確実な環境での戦略形成」を扱う理論の集まり（河合, 2004）であり、新規ビジネスにフォーカスしたものではないが、それを扱ったものもかなり含まれているので簡単に検討する。ダイナミック・スクールは法則スクール、不確実性スクール、プロアクティブ・スクールの3タイプ（サブスクール）からなる。

この中では不確実性スクールがIで述べた本稿の課題にもっとも適しているようにみえるが、実際にはそうではない。不確実性スクールとは、“不確実性のもとになる変化と戦略の関係との間の因果関係の解明は断念し、戦略の結果のレベルだけで不確実性を把握し、それに対処しようとするもの”（2004: 8）であり、例えば、McKinsey & Companyの不確実性戦略論（Courtney, Kirkland and Viguerie, 1997）は環境不確実性と戦略をそれぞれ4タイプに分け、環境ごとに適切な参入時の戦略を論じている。また、Eisenhardt and Sull（2001）のシンプル・ルール戦略は、不確実な環境での戦略の成功要因としてのスピードの重要性、そのための戦略決定のルールの単純化の必要性を説いている。この他、リアルオプション理論もこのスクールに含まれる。しかし、以上のいずれの理論も参入後の戦略と経営資源を扱っていない点で共通しており、本稿の課題に答えることはできない。

次いで、「自己の戦略によって不確実な環境を自己に有利な環境に変えてしまう」プロアクティブ・スクールについてみると、例えばチャクラバン理論（Chakravarthy, 1997）はスピードの重要性を、ハメル理論（Hamel, 2000）はビジネス・コンセプト・イノベーションの重要性を強調しているが、いずれも上記の課題に対しては部分的にしか答えられない。また、ゲーム理論を応用したGhemawat（1991）のコミットメント論についても同じことが

いえる。

最後に法則スクールについてみると、これは「(Porter 理論のような) スタティック理論を一般化することによってダイナミック戦略論を展開しようとするもの」であり、ダヴニ理論 (D'Aveni, 1995) が代表的とされるが、これは新規ビジネスを扱ったものではない。

(2) ポジショニング・スクール

ポジショニング・スクールにおいて代表的な Porter (1980) の基本戦略では、3つの戦略 (コストリーダーシップ・差別化・集中) を定義し、その1つを選択し、変更してはいけないとしている⁷⁾。この基本戦略の考え方自体は有効であるが、本研究の課題であるダイナミック環境における新規ビジネスの成功という観点からすると、いくつか課題がある。

第1に、ポジショニング・スクールは、業界構造が安定的な場合についての理論であり、新規事業や成長初期など、業界構造が不安定な場合、十分な分析はできない (沼上, 2009)⁸⁾。第2に、業界構造が不変であるという前提を置いたある一時点での戦略決定であり、“連続的な戦略決定は想定していない” (河合, 2004: 42)。最後に、戦略の成功への貢献は、「企業活動 (購買物流, 生産, マーケティング等)」であるとし、経営資源には触れていない。

以上、ポジショニング・スクールは、その基本戦略は参考になるが、それだけでは不十分であり、他の競争戦略による補完や、経営資源との関連を考慮する必要がある。このうち、他の競争戦略による補完については、競争戦略の研究の分類⁹⁾ (山田, 2004) を参考に、状況対応戦略を求める戦略 (市場対応, 競争対応) について、市場対応戦略では PLC 理論とそれに関連する研究を、競争対応戦略では、タイミング戦略と標準化戦略を検討する。

(a) PLC 理論と関連する研究

新製品の市場投入から、その後の発展段階について論じたいくつかの議論がある。もっとも典型的なのは PLC 理論 (Kotler, 1965) であり、新製品の投入とその後の段階を連続的に扱っている。例えば、業界標準規格の成立後は、各社の製品開発・市場開拓投資への不安が減少する結果、市場が離陸し、以後は価格とコストが競争の中心になり、競争に劇的な変化が生じることが示唆されている (嶋口・石井, 1995)。

Moore (2004) は、市場に視点を置いた普及理論 (Rogers, 1962) をベースに、初期市場とその後のメインストリーム市場に分類し、2つの間の亀裂をキャズムとした。そして、それを超えるための戦略と、超えた後の戦略についてそれぞれ示し、大幅に変更の必要があるとしている。これは、成長期における初期段階の重要性、戦略変更の必要性については参考になるが、経営資源は扱っていない。

(b) タイミング戦略

新規ビジネスにとって参入タイミングは特に重要であり、他社との比較で参入のタイミ

ング（先行，同時，後発等）を選択しなければならない。Lieberman and Montgomery（1988）は，先行優位と先行不利の原因について論じ，Schnaars（1994）は，後発参入者を初期追随と後期追随とに分類し，後発優位の要因を特定している¹⁰⁾。これは，参入タイミングの戦略については参考になるが，競争戦略や，参入後の戦略，さらに経営資源は扱っていない。

参入後の戦略について，山田・遠藤（1998）は，先行優位と後発優位を分ける要因を特定し，参入後の競争優位の維持，強化に関して論じている（例えば，先発者については，漸進的機能向上・価格低下・スピードの3つの同時追及，累積生産量の早急な増加，自社規格の公的標準化）。しかし，経営資源については触れていない。

以上のような分類を超えて，戦略形成の視点からタイミングを分析した Suarez and Lanzolla（2005）は，技術進歩と市場拡大のスピードに注目し，新商品を取り巻く環境を分析し，次いで経営資源（性質と規模）を他社と比較評価し，先行優位を得られるならばどのような種類（短期的か長期的か，直接か数年後か）かを判断すべきとしている。これは，環境の不確実性，経営資源の考慮について参考になるが，競争戦略は扱っていない。

以上，タイミング戦略を扱った研究では，タイミングを判断する戦略，参入後の競争優位の維持・強化，また，環境の不確実性と経営資源による戦略立案について論じているが，参入時の競争戦略は扱っていない。このことは，競争戦略（ポジショニング・スクール）による補完が必要であることを示唆している。

(c) 標準化戦略

標準化をめぐる競争は，エレクトロニクス業界を中心に激しく行われてきた。浅羽（1995）は，ネットワーク外部性が働く市場で，業界標準を獲得する企業行動には，自社単独で早期にマーケットシェアを大きくするクローズド・ポリシーと，自社製品のフォーマットを公開して，自社・他社製品のマーケットシェアの合計を大きくするオープン・ポリシーがあると述べている。そして，業界標準の確立，次世代への交代のプロセスについて，リーダー，チャレンジャーの各地位における戦略を示している。また，標準化戦略と競争戦略の同時実現（他社との協力と自社の競争優位性の維持）における難しさについて示唆している。しかし，具体的な競争戦略やそれを実現するプロセス，経営資源については，その重要性の示唆にとどまっている。山田（2004）は，規格競争を世代間，世代内に大別し，PLCの各段階別，企業の地位別にデファクト・スタンダード戦略の定石を示した¹¹⁾。標準化戦略では，技術，対外企業との関係性の選択，PLCの段階別，企業の地位別に戦略立案の必要性を示しているが，経営資源には触れていない。

(3) RBV

Barney（2001）を代表とするRBVでは，持続的競争優位を左右する要因は，所属する業界の特質ではなく，その企業が有する固有のケイパビリティであるとしている。しかし，

同理論は経営資源を競争優位の源泉として維持させるための条件は明示しているものの、新規ビジネスにおいてはことに重要な、価値を生み出す局面の分析を外部環境重視のポジショニング・スクールに委ねており、単独では競争戦略たりえない（岡田, 2001）。

RBV とポジショニング・スクールについては、それらが補完的であることが指摘されたが（Amit and Schoemaker, 1993; Saloner, Shepard, and Podolny, 2001）、その補完メカニズムの分析は十分に行われていなかった（中村・岡田・澤田, 2006）。それを明らかにしたのが河合（2012）であり、競争戦略を、「競争戦略」、「製品／製品戦略」、「機能別戦略／活動」の3つのレベルに、また、経営資源を「資源（ストック）」、「能力」、「資源（フロー）／活動」の3つのレベルに分けた上で、「製品／製品戦略」と、「資源（フロー）／活動」の重なりを示すことによって両理論の補完関係を明らかにした。

そしてより重要なのは、同書は、「製品／製品戦略」と「機能別戦略／活動」を合わせたものをBMと定義して競争戦略の実現に不可欠な仕組みとし、それをRBVとポジショニング・スクールの具体的な統合メカニズムと位置付けていることである。これは、そのカバーする範囲の広さから見て、同概念が、これまでに見た諸理論を統合して「単一の分析フレームワーク」をつくる際の基礎として利用できることを示唆している。

以上、どの既存研究も、本研究が求める「単一の分析フレームワーク」の特定部分には関わっているものの、それだけでは同フレームワークを構築できないこと、しかし、それらで扱われている要素を何らかの形で結合すれば、「単一の分析フレームワーク」の構築が可能であることが示唆された。また、それを具体化する上で、河合（2012）のBM概念が基礎として使えそうなことが明らかになった。それらを踏まえ、次節ではBMに注目し既存文献をレビューすることで、その課題と本研究での定義を明らかにする。

2. Business Model

BMの概念は、多くの研究者によって定義されてきた（例えば Timmers, 1998; 國領, 1999; 根来・木村, 1999; Amit and Zott, 2001; Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Morris, Schindehutte and Allen, 2005; Johnson, Christensen and Kagermann, 2008; Teece, 2010）。これらの研究は、何をBMの構成要素と考えるかについては共通点が多い。代表的な Johnson *et al.* (2008) は、顧客への提供価値、利益方程式、プロセス（製品開発、調達、製造、販売等）、経営資源（人材、技術、設備、ブランド等）をBMの構成要素とし、Chesbrough (2003) は、それらに加え、競争戦略とともに経営資源における外部資源の重要性を強調している。以上を踏まえ、本研究では、BMを「競争戦略とその実現に不可欠な仕組み」と定義し、「競争戦略」、「プロセス」、「経営資源（外部資源を含む）」の3つの構成要素からなるものとする。

BMはまた、イノベーションと技術マネジメントの領域でも扱われてきた。技術の進展

は、企業間、パートナー、顧客との間の組織的な配置、創造のための新しい機会をもたらす (Geoffrion and Krishnan, 2003; Mendelson, 2000). また、BM は一度創出すれば終わりではなく、継続して管理の必要があり、その管理はリスクが高く、不確実な活動であり (Chesbrough, 2006), 技術革新や競合状況に対して、BM を変化させることで、競争優位の持続を実現しなければならない。Teece (2007) は、どのように価値を獲得するかに関する選択はすべてビジネスのアーキテクチャやデザインの決定を促すとし、BM を創造し、調整し、洗練させ、置き換える能力が DC の基礎であるとしている。

以上の考察から、イノベーションや技術変化は、新たな BM を生み出す機会をもたらし、新たに創出された BM は、競争優位を持続させるために、外部環境の変化に応じて、見直しを実施しなければならない。そして、BM を創出し、必要に応じて修正する能力が、DC であると考えられる。

3. Dynamic Capability

DC の研究は、Teece *et al.* (1997) の研究による定義¹²⁾以降、多くの研究者がその定義を提案している (例えば Eisenhardt and Martin, 2000; Winter, 2003; Zahra, Sapienza and Davidson, 2006; Wang and Ahmed, 2007; Helfat *et al.*, 2007). 近年、その定義は、一定のコンセンサスが得られつつあり、それは、“一般的な意味では組織プロセスであり、その役割は、企業の資源ベースを変化させること” (Ambrosini and Bowman, 2009: 33) というものである。

DC についての主要な議論のうち、本研究の目的達成の観点から課題を整理する。第 1 に、既存の DC 論は、「資源ベースの変化」のみをその定義としており (Helfat *et al.*, 2007; Ambrosini and Bowman, 2009), 戦略を排除している点である。これについては、DC 自体が持続的競争優位の源泉になりえるかどうか (Peteraf, Stefano, and Verona, 2013) が論点となり、なりえる場合、DC は企業のパフォーマンスを決定づけることとなるが、既存の DC 論では、明確な結論が出ていない。DC 論に強い影響を与えた以下の主要 2 文献では、その見解が異なっている。Teece 等は、DC は持続的競争優位となりえるとしているが (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007), 他方、Eisenhardt and Martin (2000) は、DC はベストプラクティスであり、競争優位の源泉になり得ないとしている。Ambrosini and Bowman (2009) の DC フレームワークでは上述の 2 文献から一歩進み、DC がもたらす結果を 4 タイプ (持続的競争優位、一時的競争優位、競争均衡、失敗) とし、その結果は、環境に依存するとした。

しかしながら、以上のような持続的競争優位を含まない DC 論、また、戦略を排除し、外部環境のみで企業のパフォーマンスを論ずるのは困難であり、DC に戦略の変化を含めて考えるべきである (河合, 2012, 2013). すなわち、上述のような、DC に持続的競争優位性を要件として含めないという支配的な考え方は維持し、それを資源の転換のみに関する DC、すなわち DRC として再定義した上で、それとは別に「戦略の転換」を新たにもう 1 つの DC、すなわち DSC として定義し、両者を合わせたものを DC とみなす考え方である。本

稿では、この考え方を採用し、既存理論が DC と考えた DRC に DSC を加えたものを DC と考える「 $DC = DSC + DRC$ 」と定義し、予備的分析フレームワークの設定に用いることとする。

第 2 に、DC のパフォーマンスの測定基準である。これについて Helfat *et al.* (2007) は、進化的適合度と技術的適合度という概念を示している。具体的には、“進化的適合度とは、DC がどの程度うまく働いて、資源ベースの創造、拡大、修正によって組織に収益をもたらすかを表し” (2007: 7)、その指標は、存続、成長、価値創造、競争・持続的優位性、利益としている。“技術的適合度とは、費用で基準化した場合に、ケイパビリティが意図した機能をどれくらい有効に果たしているかを表し” (2007: 7)、その指標は、単位費用あたりの質としている。この概念的基準については、有用であると考えられるが、両者の関係と測定方法（そこでの客観性の確保）等については、明確化されていないため、これを使用して分析を実施することは困難である。そのため本稿では、指標を測定可能な変数に具現化した新たな測定方法を提案する。

第 3 に、事業レベルと企業レベルに働く DC を明確に区別していない点である。“企業レベルの成功もしくは失敗” (Teece *et al.*, 1997: 509) を分析するにあたり、本研究の対象である SAMSUNG のような複数の事業を抱える既存企業では、各 SBU¹³⁾ 単位の事業の個々の存続・成長に加えて、企業全体としてのそれを達成しなければならない。つまり、事業レベルの戦略（事業戦略）と全社レベルの戦略（全社戦略）の両面の戦略立案の必要があるが、上述の主要 2 文献では、SBU レベルと、企業レベルの DC を区別していない (Bowman and Ambrosini, 2003)。この点について、Bowman and Ambrosini (2003) は、資源ベースの観点から、DC の企業戦略への影響について研究し、資源ベースの創造と所有のパターンを、headquarters と SBU に分けて示し、それぞれの特性を分析している。しかし、これは資源ベースの変化 (DRC) のみを対象としており、戦略面 (DSC) には触れていない。また、全社戦略においては経営者の役割が重要であるため、DC 研究においても、資産のオーケストレーションにおける経営者の役割と重要性が指摘されている (Teece *et al.*, 1997; Helfat *et al.*, 2007)。そしてその点について、Adner and Helfat (2003) は、経営者の能力を dynamic managerial capability とし、経営者が組織の資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する能力としているが、これも資源ベースの変化 (DRC) のみを対象としており、戦略面 (DSC) には触れていない。

一方、戦略面 (DSC) の観点では、Helfat *et al.* (2007) は、戦略変化を実現する有効な手法として、提携と買収をあげ、提携に関しては、Relational capability (関係ケイパビリティ)、買収に関しては、Acquisition-based dynamic capabilities (買収 DC) とし、重要な DC のうちの 1 つとしているが、事業レベルと企業レベルの区分や関連性などは曖昧である。

以上の考察から、複数の事業を抱える既存企業における SBU の成否についての DC の役割を分析する場合、全社戦略の観点は重要であり、ある SBU に対して、headquarters や他

の SBU が与える影響を含めた分析が必要になると考えられる。しかし、それを扱ったものはないので、本稿では、それを試みることにする。

4. まとめ

本章では、I で示した 3 つの研究テーマに関連する既存研究（新規ビジネスに関連する理論、BM、DC）をレビューし、その課題を明らかにした。第 1 に、新規ビジネスに関連する理論のレビューでは、ダイナミック環境下の既存のエレクトロニクス企業が、①いかに（いかなるタイミングで）市場に参入するか、②参入後に、いかに競争に勝ち抜いて存続し成長するか、③それらの戦略を経営資源の面からいかに裏づけるかという課題について、「ダイナミック・スクール」、「ポジショニング・スクール」、「RBV」をレビューした。

その結果、「ダイナミック・スクール」では、不確実な環境での戦略形成を扱っているものの、本稿の課題には部分的しか答えられないことがわかった。「ポジショニング・スクール」は、基本戦略（Porter, 1980）は参考になるが、新規ビジネスのような業界構造が不安定な場合や、変化する場合に対する戦略の変化は想定しておらず、他の競争戦略による補完が必要なことがわかった。具体的には、状況対応についての競争戦略による補完であり、より具体的には「市場対応」についての競争戦略による補完と「競争対応」についての競争戦略による補完である。そして、前者については、PLC 理論（Kotler, 1965）による局面別の戦略変更、キャズム（Moore, 2004）による成長期における初期段階が重要であることがわかった。また、後者については、まず、タイミング戦略の考慮であり、参入タイミングを判断する戦略（Lieberman and Montgomery, 1988; Schnaars, 1994）、参入後の競争優位の維持・強化戦略（山田・遠藤, 1998）、環境の不確実性と経営資源による戦略立案（Suarez and Lanzolla, 2005）が必要なことがわかった。さらに、標準化戦略では、技術、対外企業との関係性の選択、PLC の段階別、企業の地位別に戦略立案の必要性（浅羽, 1995; 山田, 2004）が示唆された。

以上のポジショニング・スクールについてのレビューをまとめると、これらの研究は、「①いかに（いかなるタイミングで）市場に参入するか」、「②参入後に、いかに競争に勝ち抜いて存続し成長するか」という課題については、各理論の要素を組み合わせれば、対応可能であることがわかった。しかし、同スクールは経営資源には言及しておらず、「③それらの戦略を経営資源の面からいかに裏づけるか」という課題には、対応できないことがわかった。

他方、「RBV」は、経営資源を競争優位の源泉としており、上述の課題③に対応できることはわかったが、価値を生み出す局面の分析をポジショニング・スクールに委ねているため（岡田, 2001）、ポジショニング・スクールによる補完の必要性があることがわかった。そして、その両理論の補完については、河合（2012）が、RBV とポジショニング・スクールの具体的な統合メカニズムを「製品／製品戦略」と「機能別戦略／活動」を合わせたも

のとして定義したが、同概念が、これまでに見た諸理論を統合して「単一の分析フレームワーク」をつくる際の基礎として利用できることがわかった。

第2に、BM研究のレビューでは、まず、BMの定義について、多くの研究者による定義があるが、河合(2012)のBMの概念(RBVとポジショニング・スクールの具体的な統合メカニズム)を基礎として利用できることがわかった。次いで、BMの構成要素については、代表的なJohnson *et al.* (2008)、Chesbrough (2003)を参考に、「競争戦略」、「プロセス」、「経営資源(外部資源を含む)」が妥当であることがわかった。本研究では、これらのBMの定義と構成要素を基礎として使用し、BMを「競争戦略とその実現に不可欠な仕組み」と定義し、「競争戦略」、「プロセス」、「経営資源(外部資源を含む)」の3つの構成要素からなるものとした。最後に、BMの創出については、イノベーションや技術変化が、新たなBMを生み出す機会をもたらす、そのBMは、外部環境の変化に応じて、見直しを実施しなければならないことがわかった。そして、BMを創造し、調整し、洗練させ、置き換える能力がDC(Teece, 2007)であり、本研究では、それらを基礎として使用し、BMを創出、修正する能力をDCとすることとした。

以上のBM研究のレビューの結果は、上述の新規ビジネスに関連する理論のレビューの課題①～③に対しては、次のことを示唆している。まず、課題①に対しては、イノベーションや技術変化がBMを創出する機会となること、次いで、課題②に対しては、BMは外部環境の変化に対応して見直す必要があること、最後に、課題③に対しては、競争戦略を実現するためには、プロセスと経営資源によってそれを実現する仕組みをつくらなければならないことであり、その能力がDCであるということである。

第3に、DCの既存研究のレビューでは、DC論の主要課題を整理した。まず、DCの定義について、既存のDC論の定義(資源ベースの変化)(Helfat *et al.*, 2007; Ambrosini and Bowman, 2009)を維持し、それを資源の転換のみに関するDC(DRC)と再定義した上で、「戦略の転換」をもう1つのDC(DSC)として定義し、両者を合わせたものをDCとみなす考え方「 $DC = DSC + DRC$ 」(河合, 2012, 2013)があることがわかり、基本的には妥当と思われるので、本研究でも基礎として採用することとした。次に、DCのパフォーマンスの測定基準について、進化的適合度と技術的適合度(Helfat *et al.*, 2007)という概念的基準があり、それ自体としては有用であるため、本研究ではその概念的基準を採用するが、両者の関係と測定方法に課題があった。最後に、事業レベルと企業レベルに働くDCを明確に区別していないという課題があることがわかった。本研究が対象としている複数の事業を抱える既存企業におけるSBUの成否では、全社戦略の観点は重要であり、あるSBUに対するheadquartersや他のSBUの影響を含めた分析が必要であることがわかった。

以上のDC研究のレビューの結果、上述の課題①～③に対しては、次の示唆が得られた。課題①～③に直接的に対応するためには、BM(競争戦略、プロセス、経営資源)を創造し、修正しなければならないが、そのためには、BMを実現する能力が必要であり、その能力が

DCであるということである。つまり、DC→BM→結果という関係性が成り立つことがわかり、このことは、「単一の分析フレームワーク」をつくる際の基礎として利用できることがわかった。

以上、既存研究では、本研究が求める「単一の分析フレームワーク」は見当たらなかったが、各課題に対しては各諸理論で扱われているため、必要な要因を取り出して組み合わせれば、同フレームワークの構築が可能であることが示唆された。それらを踏まえ、次章では、具体的な研究方法を示す。

Ⅲ. 研究方法

本章では、本研究で用いる研究方法を明らかにする。

1. 研究方法

本研究では、Eisenhardt (1989) を参考に仮説発見型の事例研究を実施する。まず「予備的フレームワーク」を設定し、それをを用いた事例研究によって「新規ビジネスの成功要因」についての仮説を導出するとともに、同フレームワークの妥当性を評価し、必要であればそれを修正して“本”フレームワークを導出するという方法を用いる。これは、「仮説構築型の事例研究では手掛かりとして（先験的）概念を用いても良いが、（思考を制約するので）概念間の関係は事前に想定しない方がよい」とする Eisenhardt (1989) の方法をやや超えているが、概念間の関係を全く考えないというのは困難であり、またむしろ恣意的になる危険があるからである。また、先述のように、多くの要因が関係する現象をより効果的に分析するためである。そして、そのフレームワークが適切なことが明らかになったとすれば、その中に（いくつかの）要因に関しての何らかの「仮説」といえるものが含まれているはずであり、そのような仮説を導出する¹⁴⁾。

ここでフレームワークとは、因果関係が明確な要因のみからなる理論（ないしモデル）とは異なり、そのような要因に加え、「因果関係がありそうだが、特定されるまでは至っていない要因」まで含む、より緩い枠組みを意味するものとする（後者のイメージに近いのは、Porter の Five Forces Framework である）。各研究テーマのフレームワークの具体的な内容については、各章で説明する。

2. 分析対象の事例と分析方法

第1に事例の選定については、本研究では理論的サンプリング (Eisenhardt, 1989) の方法で実施した。まず、各研究テーマ共通の選定根拠は次の通りである。①急速な技術革新が起きるビジネス環境であること、②グローバルにビジネスを展開している既成の大企業の事例であること、③新規ビジネスの参入に成功し、その後そのビジネスを拡大させた事例であること、である。次いで、各研究テーマの事例の選定について、研究テーマ1では、4つのグローバルIT企業における新規ビジネスの事例を取り上げた。研究テーマ2では、薄型TVビジネスを取り上げ、その代表的企業である SAMSUNG, Sharp, Panasonic の3社とした。研究テーマ3では、smartphone ビジネスを取り上げ、業界トップの SAMSUNG を分析対象とした。

第2に分析対象の期間については、各研究テーマともに分析対象の新規ビジネスの「導入期」、および「成長期」とした。導入期と成長期の分類については、市場の成長率と、企業業績等の定量的データをもとに著者が判断して定義したが、第3者機関の市場分析データを利用し、判断の客観性を確保した¹⁵⁾。なお、本稿では成長期を重要な期間と捉えてお

り、分析対象のビジネス特性によって、成長期を初期と後期に分類している（研究テーマ 1, 2）。

第 3 に分析における測定方法について、分析対象の各新規ビジネスの結果を、導入期、成長期の各局面別に評価し、それをもたらした要因について調査した。調査では、まず、分析対象企業のアニュアルレポート、ニュースリリースなどの 2 次データを用いて、各研究テーマの予備的フレームワークをもとに予備的に成功要因を調査、分析した。次いで、筆者の評価とは独立に、研究対象企業の複数の方々によって評価して頂き、それを筆者の評価と突き合わせて最終的に判断し、可能な限り客観性を確保することに努めた（各研究テーマの調査、分析方法の詳細については、各章で説明する）。

IV. 研究テーマ1「ダイナミック環境下での既存のグローバル IT 企業の新規ビジネス成功要因の分析フレームワークの構築」

1. はじめに

2000 年以降、IT 業界においては、欧米 IT 企業の日本進出をはじめとするグローバル化の進展と、インターネット技術によるコンピュータアーキテクチャの変化によって競争環境の不確実性が高まっており、多くの既成の大企業においても、既存ビジネスが他社の新規ビジネスによって代替される可能性が高まっている。そのため、多くの大企業にとっては、対抗して新規ビジネスをいかに成功させるかが大きな課題となっており、①いかに（いかなるタイミングで）市場に参入するか、②参入後に、いかに競争に勝ち抜いて存続し成長するか、③それらの戦略を経営資源の面からいかに裏づけるか、といった問題についての分析の必要に迫られている。そして、これは、IT 業界に止まらず、他の多くの、ことに技術革新のスピードの速い業界についても同様である。しかし、II-1 で述べたように、そのような分析のために使える単一のフレームワークは見当たらない。

以上を踏まえて本章では、「既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因」についての単一の分析フレームワーク（DC フレームワーク）の構築を試みる。なお、分析フレームワークの構築を直接目指すのは難しいため、まず、“予備的”フレームワークを作り、4 社（IBM, HP, Oracle, EMC）の事例を同フレームワークによって分析することにより、“本”フレームワークを構築することにする。

そのためには、具体的には、II-1 でレビューした諸理論から必要な要因を取り出して組み合わせることが必要になるが、ことに、次の 3 組の「要因間の結合」が必要だと考えられる。第 1 に「タイミング戦略、基本戦略、および標準化戦略の要因間の結合」、第 2 に「導入期と成長期の戦略に関する理論双方の要因間での結合」、最後に、「ポジショニング・スクールと RBV 双方の要因間での結合」である。

本章の構成は以下のとおりである。2 では BM の既存研究を補足し、DC フレームワーク構築の方向性を示す。3 では“予備的”フレームワークを提示し、分析方法および“本”フレームワークの構築方法の方向性を明らかにする。4 では IBM 他 4 社の事例を分析して予備的フレームワークを評価する。5 ではその結果を横断的に分析し、上述の仮説および“本”フレームワークを導出する。

2. 既存研究のレビュー（BM の補足）

本章の研究テーマに関連する既存の研究は、II-1 に記載のとおりであるが、それらにて扱われている要素を何らかの形で結合すれば、単一の分析フレームワークの構築が可能であることが示唆され、河合（2012）の BM 概念が使えるようなことが明らかになった。そこで本章では、基本的にはそれを使って「単一の分析フレームワーク（DC フレームワーク）」

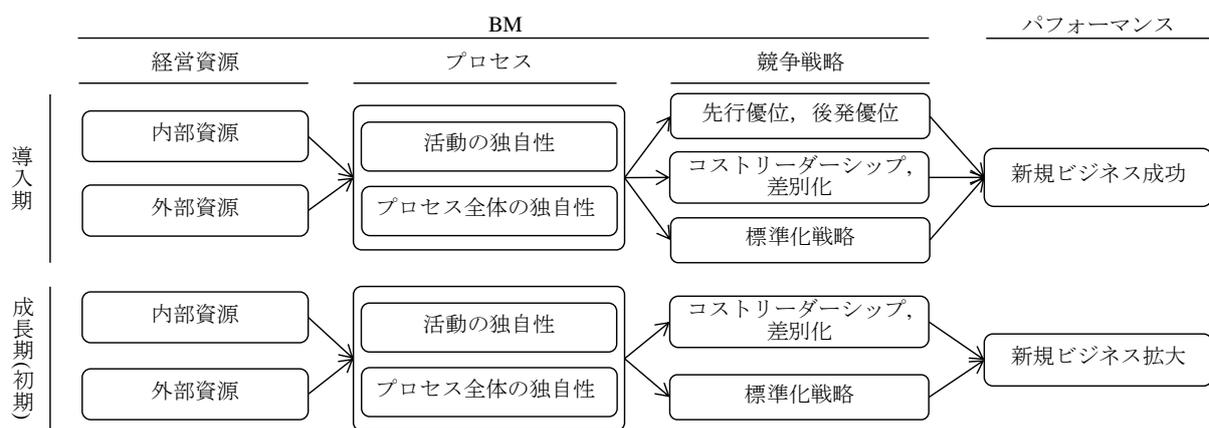
の構築を試みるが、河合（2012）の BM 概念には、「競争戦略」そのものと、「ストックとしての資源」は含まれていないのに対し、BM についての他の研究（例えば、Timmers, 1998; 國領, 1999; Amit and Zott, 2001; Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Morris, Schindehutte and Allen, 2005; Johnson, Christensen and Kagermann, 2008）の多くは、それらを BM の要素としている。例えば、代表的な Johnson *et al.* (2008) は、顧客への提供価値、利益方程式、プロセスとともにストックとしての経営資源を BM の構成要素とし、Chesbrough (2003) も、競争戦略とともにストックとしての経営資源—ことに外部資源—の重要性を強調している。そこで本章では、BM を「競争戦略」、「プロセス」、「経営資源（外部資源を含む）」からなるものと定義し、それをベースとして予備的フレームワークを設定することにする。

3. 予備的分析フレームワークの設定と分析方法

(1) 予備的フレームワークの設定

本章では、まず“予備的”フレームワークを設定し、それをを用いた事例研究によって「既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因」についての仮説を導出するとともに、同フレームワークの妥当性を評価し、必要であればそれを修正して“本”フレームワークを導出するという方法を用いる。新規ビジネス成功要因の予備的フレームワークを示したのが、図IV-1である（要因の詳細は表IV-1 参照）。

図IV-1 新規ビジネス成功要因の予備的フレームワーク



同フレームワークは導入期と成長期（初期）という 2 つのステージからなり、各ステージにおいてパフォーマンスを実現するものを BM としている。ここで BM とは、①競争戦略、②プロセス、③経営資源、の 3 つの要因からなるものであり、パフォーマンスを直接規定するのが「競争戦略」、「競争戦略」を可能にするものが「プロセス」、さらに、そのプロセスを実現するのに必要なものが「経営資源」と仮定している。

導入期の競争戦略としては、「タイミング戦略（先行優位，後発優位）」、「基本戦略（コストリーダーシップ，差別化）」と「標準化戦略¹⁶⁾」の組み合わせを，成長期（初期）については「基本戦略」と「標準化戦略」を仮定した．プロセスとしては，「活動の独自性」，「プロセス全体の独自性」とした．前者は生産，販売等の企業活動のいずれかに，また後者は活動全体に内在する独自性（強さ）を意味する．経営資源としては，「内部資源」，「外部資源」の組み合わせを前提とした¹⁷⁾．

(2) 分析方法

予備的フレームワークの検証には，4つのグローバルIT企業における新規ビジネスの事例を取り上げた．事例の選定基準はⅢ-2に記載のとおりであるが，IT業界は，大きくハードウェアとソフトウェアのビジネスに分類されるので，双方に適用可能なフレームワークを構築するために両ビジネスに関する事例を対象とした¹⁸⁾．導入期，成長期（初期）の分類については，市場の成長率と，企業業績等の定量的データをもとに著者が判断して定義したが，第3者機関の市場分析データを利用し，判断の客観性を確保した．パフォーマンスの尺度は，導入期については「新規ビジネスの成功」とし，より具体的には，「市場にはじめて登場した全くの新規ビジネス」では「市場の創出」，「自社にとっての新規ビジネス」では「短期間での上上げ」とした¹⁹⁾．次いで，成長期（初期）については「新規ビジネスの拡大」とした．より具体的には，「ビジネスの売上高の拡大による上位シェアの獲得」とし，「市場成長率を上回る成長率を実現すること」と定義した．

個別の事例の調査・分析は，まず，分析対象企業のアニュアルレポート，ニュースリリースなどの2次情報を用いて，表IV-1の成功要因分析表をもとに予備的に成功要因を調査，分析し，各要因の内容を特定した．次いで，各事例に関わりのある複数の関係者および知見のある方々にインタビューを実施するとともに，評価してもらうことで，分析の客観性の確保に努めた²⁰⁾．具体的には，次の3つの観点から評価してもらった．第1に，成功要因分析表による各要因の評価，第2に，成功要因分析表の要因以外の成功要因の有無と，あった場合の成功要因の抽出，第3に，競合他社が分析対象企業ほどの成功に至らなかった要因の確認である．

第1の成功要因分析表による評価では，事前に筆者が準備した評価シート（成功要因分析表と各要因の具体的な内容を記載）をもとに，各要因について3段階（特に重要だった成功要因，成功要因，成功要因ではなかったもの）で評価してもらった．同じ事例の評価で評価内容が分かれた場合は，効果をより知っている方の評価を優先した．

4事例についての以上の個別分析につづいて4事例についての横断的分析を実施し，予備的フレームワークを修正し，必要があれば本フレームワークを構築した．次節では，事例研究によって予備的フレームワークを検証する．

表IV-1 成功要因分析表

項目		内容			評価 (注)
導入期	競争戦略	タイミング戦略	1	先行優位	
			2	後発優位	
		基本戦略	3	コストリーダーシップ	
			4	差別化	
		標準化戦略	5	ファミリー企業の形成	
			6	キラーアプリの発見	
	プロセス	販売, 製造, 調達, 製品開発	7	活動の独自性	
	経営資源	人材, 技術・製品, 機器・設備, 流通チャネル	8	プロセス全体の独自性	
			9	内部資源の活用	
			10	外部資源の活用	
11			コストリーダーシップ		
成長期 (初期)	競争戦略	基本戦略	12	差別化	
			13	互換性の堅持	
		標準化戦略	14	よい競争相手の育成	
			15	ドミナントデザイン確立	
	プロセス	販売, 製造, 調達, 製品開発	16	活動の独自性	
	経営資源	人材, 技術・製品, 機器・設備, 流通チャネル	17	プロセス全体の独自性	
			18	内部資源の活用	
			19	外部資源の活用	

(注) 評価: 特に重要だった成功要因「◎」、成要要因「○」、成功要因ではなかったもの「-」□

4. 事例研究

(1) 事例 1: IBM「Linux サーバー」

(a) 事実経緯

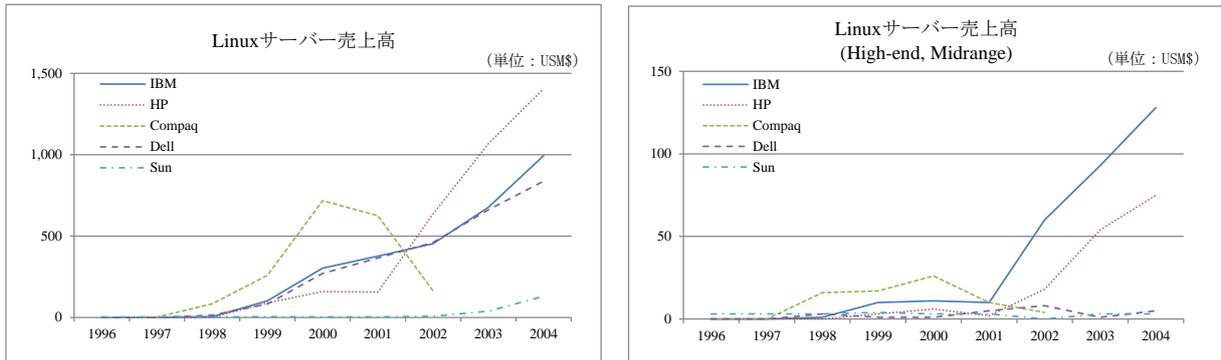
近年, Linux²¹⁾サーバーは, Windows サーバーの対抗馬としての地位を確立しつつある。Linux サーバーの普及は, IBM や HP の戦略が大きく影響している。とりわけ, 大企業向け (High-end, Midrange クラス) では, IBM が突出している (図IV-2 参照)。本節では, IBM の Linux サーバー (大企業向け市場) ビジネスに焦点を当て, その成功要因を分析する。

1997 年のガースナーCEO による e-business 戦略の発表後, IBM は, ハードからサービス企業へと転換し V 字回復を果たした (99 年決算で同社史上最高の純利益 77 億ドル) が, サーバー部門では, その売上を下げている。一方, Sun Microsystems²²⁾ (以下, Sun) は, インターネット用途を中心とした UNIX サーバーで大躍進し, 2000 年度前半期決算では, 前年比で売上高 26.1%増, 純利益 34.2%増とし, 市場シェアを大きく奪った。

1999 年 3 月, IBM は全サーバー製品で Linux を利用可能にし, Linux ビジネスへの 2 億ドルの投資を発表した。ディストリビュータ²³⁾大手 4 社 (Caldera System, Pacific HiTech, Red Hat, SuSE) とアライアンスを締結し, 彼らの LinuxOS を自社サーバーとセット販売した。社内に Linux テクノロジーセンター (以下, LTC) を設立し, Linux コミュニティ²⁴⁾と共に, 無償で技術向上に取り組んだ。2000 年 8 月には 2 億ドルの追加投資を発表し, コンサルティング, 教育等のサービス事業を立ち上げ, Linux 関連サービスを拡大した。

2001 年 2 月, Linux 関連サービスについて, 今後 3 年間で 3 億ドル以上の投資を実施することを発表し, 独立系ソフトウェアベンダーのための Linux 上でのアプリケーションの動作テスト環境を整備した。02 年 1 月, 市場初の Linux 専用のメインフレームを発表し, 同年 3 月には SuSE と, 9 月には Red Hut とのアライアンスを強化した。

図IV-2 World Wide ベンダー別 Linux サーバー売上高推移



(出所) IDC より 著者作成

(b) 導入期の成功要因分析 (1999~2000年)

第1に、競争戦略について特に重要だったのは、早期の市場参入である。先行した Compaq²⁵⁾、Dell に多少の遅れはあったが、ほぼ同時であり、技術的リーダーの地位を獲得した。その他の成功要因としては、オープン OS を自社サーバーと組み合わせ高信頼化させた「差別化」戦略、次いで、Linux 関連の多くの企業群を形成した「ファミリー企業の形成」である。

第2に、プロセスについての成功要因は、「活動の独自性」である。製品開発では、Linux コミュニティとの無償 OS 共同開発と、ハードウェア自社開発の組み合わせにより Linux 搭載サーバーを高信頼化させた。調達では、LinuxOS をディストリビュータから調達したものを販売した。その他の成功要因は、「プロセス全体の独自性」である。Linux コミュニティ、ディストリビュータとの分業構造は、HP 等の競合他社とほぼ同等であったが、Linux コミュニティへの技術的貢献度では、他社を大きく上回っていた。

第3に、経営資源について特に重要だったのは、Linux コミュニティへの間接支援、複数のディストリビュータとの提携といった「外部資源の活用」である。その他の成功要因としては、人材（技術者）と既存製品を活用した「内部資源の活用」である。

(c) 成長期（初期）の成功要因分析 (2001~2002年)

第1に、競争戦略について特に重要だったのは、世界初の Linux 専用メインフレームを代表とする大企業向けの「差別化」戦略である。その他の成功要因としては、互換性ツールの提供といった「互換性の堅持」や、HP という良い競争相手の存在といった「良い競争相手の育成」である。また、販売パートナーを拡大することで短期間での世界展開を可能にした「販売パートナーの活用」がみられた。第2に、プロセスの成功要因は、調達と販売を強化した「活動の独自性」である。次いで、大企業市場と世界市場の同時展開という「プロセス全体の独自性」である。第3に、経営資源について特に重要だったのは、販売パートナーという「外部資源の活用」である。また、その他の成功要因は、既存の流通チ

チャネルの活用などの「内部資源の活用」である。

以上、本事例の成功要因の分析を示したものが表IV-2であり、成功要因フレームワークの適合性を評価したものが図IV-3である。図IV-3では、特に重要だった成功要因を■とし、成功要因を□、予備的フレームワークにない重要だった要因を□として示している。成功要因は、以下の2点において予備的フレームワークと概ね適合しているといえる。第1に、成功要因が、予備的フレームワークで設定した要因群に含まれていること。第2に、導入期から成長期（初期）にかけて成功要因が変化したことである。しかし、予備的フレームワークにはなかった要因（チャネル戦略）もわずかだが見出されている²⁶⁾。

競合他社の考察

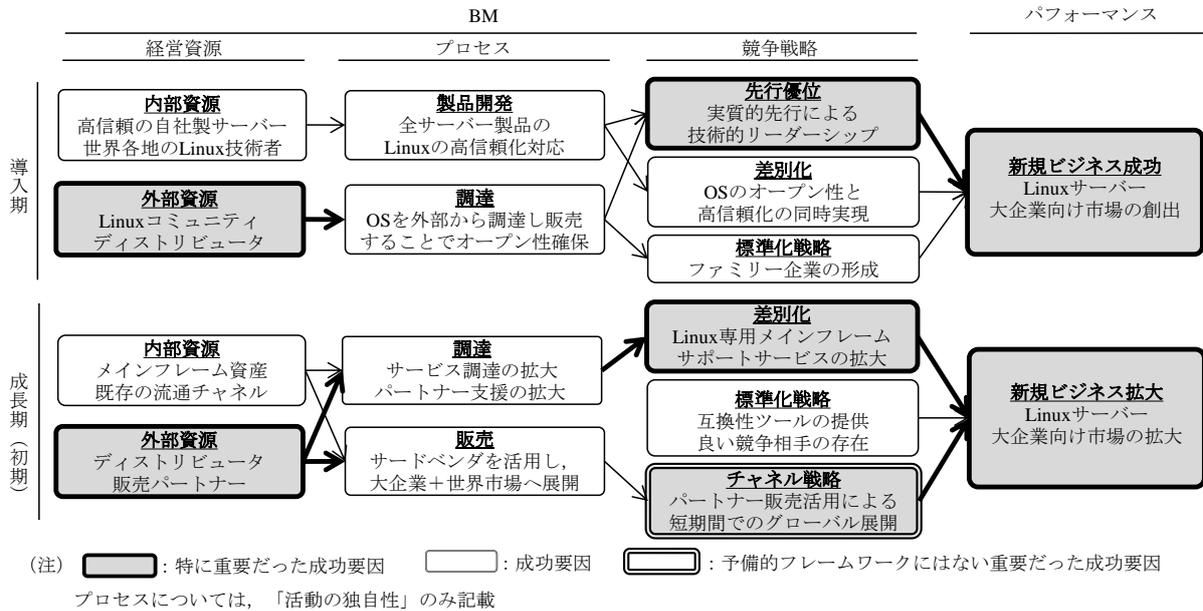
HPは、導入期にCompaqを買収しLinuxサーバビジネスを大きく伸ばした。しかし、成長期（初期）において高信頼化等の差別化戦略が弱かったために、大企業向け市場ではIBMに対して苦戦した。Sunは、自社OSである「Solaris」に拘り、Linuxには消極的であった。Solarisは、導入期における標準化戦略（特にファミリー企業の形成）の点で、Linuxに劣り、その後の成長期（初期）に、市場の拡大ができなかったと考えられる。

表IV-2 IBM「Linuxサーバ」の成功要因分析表

項目	内容		評価（注）	
導入期	競争戦略	タイミング戦略	1 先行優位	◎
			2 後発優位	—
		基本戦略	3 コストリーダーシップ	—
			4 差別化	○
			5 ファミリー企業の形成	○
			6 キラーアプリの発見	—
	プロセス	販売、製造、調達、製品開発	7 活動の独自性	○
			8 プロセス全体の独自性	○
	経営資源	人材、技術・製品、機器・設備、流通チャネル	9 内部資源の活用	○
			10 外部資源の活用	◎
成長期（初期）	競争戦略	基本戦略	11 コストリーダーシップ	—
			12 差別化	◎
		標準化戦略	13 互換性の堅持	○
			14 よい競争相手の育成	○
			15 ドミナントデザイン確立	—
	チャンネル戦略	—	販売パートナーの活用	◎
	プロセス	販売、製造、調達、製品開発	16 活動の独自性	○
			17 プロセス全体の独自性	○
	経営資源	人材、技術・製品、機器・設備、流通チャネル	18 内部資源の活用	○
			19 外部資源の活用	◎

（注）評価：特に重要だった成功要因「◎」、重要要因「○」、成功要因ではなかったもの「—」□

図IV-3 IBM「Linux サーバー」の成功要因フレームワーク



(2) 事例 2 : HP 「ミニノート PC」

(a) 事実経緯

2007年10月、台湾 Asus が世界初のミニノート PC²⁷⁾ (Eee PC 701) を発売した。同年、世界で 20 万台程度のミニノート PC の出荷台数は、08 年には 1,140 万に達し、10 年には 2,950 万台と予測されていた。Eee PC の特長は低価格であり、高価なモバイル PC と、インターネット利用には不便な携帯電話機との間のカテゴリーを創出した。その後、ノート PC 世界シェア 1 位の HP と 2 位の Acer が参入し、市場を決定づけた。本節では、破壊的イノベーターである Asus に対する HP の対応について、その成功要因を分析する。

2008年4月、HP はミニノート PC 市場に参入した。CPU には台湾 VIA Technologies の C7 を搭載し、OS は Linux と Windows XP/Vista を選べるタイプであった。キーボードが大きく、外装は新品の表面状態を保つ工夫をして高級感を持たせた。同年7月、Acer の参入を機に価格は低下していった。08年9月に Lenovo、10月には Dell、東芝が参入した。この時 HP は、新製品 HP Mini 1000 を 3 モデル発売した。Intel の Atom を搭載し、Linux と Windows XP の 2 種類を用意した。さらに、ファッションブランド (Vivienne Tam) とのコラボモデルを発売した。09年1月、ビジネス向けの HP Mini 2140 を発表した。この結果、09年1Q 時点で世界シェア 3 位を獲得している (表IV-3 参照)。

表IV-3 World Wide のベンダー別ミニノート PC 売上高

単位：USM\$

順位	メーカー	2008 1Q	2008 4Q	2009 1Q
1	Acer	0.0	2.2	1.8
2	Asus	0.3	1.7	0.9
3	HP	0.0	0.9	0.7
4	Dell	0.0	0.4	0.4
5	Lenovo	0.0	0.4	0.2
6	Toshiba	0.0	0.3	0.2

(出所) DisplaySearchPressReleaseより著者作成

(b) 導入期の成功要因分析 (2007年10月～2008年8月)

第1に、競争戦略について特に重要だったのは、「先行優位」であり、HPの参入は大手では1番であった。次いで、「コストリーダーシップと差別化の同時実現」である。Asusと同等価格ながら、操作性や外観、性能面を差別化した²⁸⁾。その他の成功要因として、インターネット利用という「キラーアプリの発見」があげられる。第2に、プロセスについて特に重要だったのは、デザインに注力した製品開発と、OEM²⁹⁾生産という「活動の独自性」である。次いで、差別化製品の低コスト生産という「プロセス全体の独自性」である。第3に、経営資源について特に重要だったのは、既存のPC事業の台湾メーカーを活用した「外部資源の活用」である。

(c) 成長期(初期)の成功要因分析 (2008年9月以降)

第1に、競争戦略について特に重要だったのは、「コストリーダーシップの継続と差別化の加速」である。市場浸透を狙った値下げと同時に、ファッションとの融合を図り差別化した。また、既存のチャンネルによる法人販売と、グローバル展開を実現した「既存の流通チャンネルの活用」がみられた。第2に、プロセスについて特に重要だったのは、製品開発と販売の「活動の独自性」であった。製品開発では、外部技術を活用した。その他の成功要因は、差別化と同時にチャンネル展開を実施した「プロセス全体の独自性」であった。第3に、経営資源について特に重要だったのは、外部のデザイナーなどを活用した「外部資源の活用」である。その他の成功要因は、既存の流通チャンネルや、世界的なPCのブランド力の活用といった「内部資源の活用」である。

以上、本事例の成功要因の分析結果を示したものが表IV-4であり、成功要因フレームワークの適合性を評価したものが図IV-4である。予備的フレームワークでは想定していなかった要因(コストリーダーシップと差別化の同時実現)や、予備的フレームワークにはなかった要因(チャンネル戦略)も見出された³⁰⁾。

競合他社の考察

AsusはミニノートPCという新しい製品カテゴリーを創出し先行したが、その後のグロ

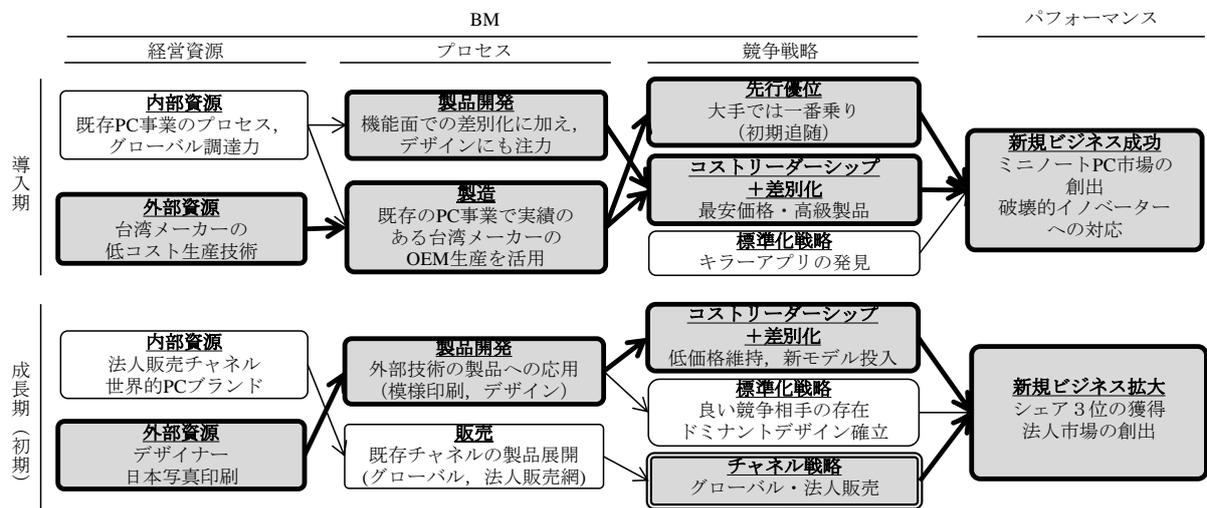
ーバル競争では、HP、Acerの既存の販売チャネルを活用したチャネル戦略によって、即座にキャッチアップされた。その他の有力PCメーカーであるLenovo、Dell、東芝は、ミニノートPCについて一時的な現象と捉えて参入に遅れ、その遅れによる差をその後の成長期（初期）に埋めることができなかった。

表IV-4 HP「ミニノートPC」の成功要因分析表

項目		内容		評価(注)
導入期	競争戦略	タイミング戦略	1 先行優位	◎
			2 後発優位	—
		基本戦略	3 コストリーダーシップ	◎
			4 差別化	◎
		標準化戦略	5 ファミリー企業の形成	—
			6 キラーアプリの発見	○
	プロセス	販売、製造、調達、製品開発	7 活動の独自性	◎
			8 プロセス全体の独自性	○
	経営資源	人材、技術・製品、機器・設備、流通チャネル	9 内部資源の活用	○
			10 外部資源の活用	◎
11 コストリーダーシップ			◎	
成長期(初期)	競争戦略	基本戦略	12 差別化	◎
			13 互換性の堅持	○
		標準化戦略	14 よい競争相手の育成	○
			15 ドミナントデザイン確立	○
		チャネル戦略	— 既存の流通チャネルの活用	◎
			16 活動の独自性	◎
	プロセス	販売、製造、調達、製品開発	17 プロセス全体の独自性	○
			18 内部資源の活用	◎
	経営資源	人材、技術・製品、機器・設備、流通チャネル	19 外部資源の活用	○

(注) 評価：特に重要だった成功要因「◎」、成要要因「○」、成功要因ではなかったもの「—」□

図IV-4 HP「ミニノートPC」の成功要因フレームワーク



(注) : 特に重要だった成功要因 : 成功要因 : 予備のフレームワークにはない重要だった成功要因
 プロセスについては、「活動の独自性」のみ記載

(3) 事例 3 : Oracle 「ERP 業務ソフトウェア」

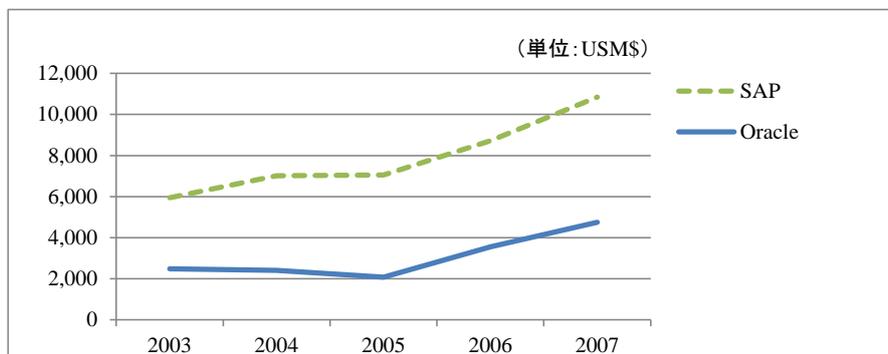
(a) 事実経緯

Oracle は、RDB³¹⁾市場のリーダー企業であり、ERP パッケージ³²⁾への参入は 1987 年と早期であったが、トップの SAP との差は歴然としていた。2005 年以降、M&A 戦略へ転換し、ERP 業務ソフトに本格参入した。本節では、ERP 業務ソフトについて、SAP に対抗し 2 強にまでビジネスを拡大させた Oracle の成功要因を分析する。

2005 年 1 月、Oracle は人事管理ソフトの PeopleSoft を約 103 億ドルで買収した。同社は 04 年に財務・会計の JD Edwards を買収しており、人事と財務・会計ソフトを入手した。3 月に小売業向けソフトの Retek、7 月に小売業向けの利益最適化ソフトの ProfitLogic、11 月に物流管理ソフトの G-Log を買収し、SCM³³⁾のリーダー的存在になった。その後も、06 年 1 月、CRM³⁴⁾ソフトの Siebel Systems を約 59 億ドルで買収した。

プレジデントのフィリップ氏は、M&A 戦略を「傘戦略」と表現し、柄の RDB を核に、傘布の業務ソフトをミドルウェア³⁵⁾という傘骨がつなぐとし、傘布と傘骨を広げ、企業向けソフトのすべてを提供していくという考え方を示した。これらの M&A 戦略の結果、急成長を遂げ SAP に追随し、その他の ERP ベンダーを大きく引き離している(図IV-5 参照)。

図IV-5 SAP と Oracle の ERP 売上高推移



(出所) Oracle, SAP Annual Report より著者作成

(b) 導入期の成功要因分析 (2005 年)

第 1 に、競争戦略について特に重要だったのは、特定業界と業務に特化した「差別化」である。その他の成功要因は、M&A 戦略による「後発優位」であり、市場拡大のスピードに自社開発では限界であるとし、M&A により短期間で市場シェアを獲得した。第 2 に、プロセスについて特に重要だったのは、製品開発といった「活動の独自性」である。ミドルウェアの自社開発を強化し、買収ソフトと自社ソフトとの製品間の統合に注力した。第 3 に、経営資源について特に重要だったのは、組織再編能力といった「内部資源の活用」である。その他の成功要因は、外部の高シェア製品獲得といった「外部資源の活用」である。

(c) 成長期（初期）の成功要因分析（2006年以降）

第1に、競争戦略についての成功要因は、CRM等の強い分野を拡大した「差別化」である。注力分野は、SAPが比較的強くない分野であり、直接競合することを回避した。また、ミドルウェア開発をさらに強化し、SAPとのERP製品群との機能差異を埋めた。第2に、プロセスについての成功要因は、自社のミドルウェアを中心とした製品開発への投資をさらに拡大した「活動の独自性」である。次いで、ソフトの買収と、自社ミドルウェア開発に投資を適切に配分し、短期間でのビジネス拡大を実現した「プロセス全体の独自性」である。第3に、経営資源について特に重要だったのは、「内部資源の活用」であり、自社のソフト開発技術者の多くを、他社ミドルウェア製品との互換開発へシフトさせた。次いで、外部の開発技術者の積極的な採用等の「外部資源の活用」である。

以上、本事例の分析結果を示したものが表IV-5であり、成功要因フレームワークの適合性を評価したものが図IV-6である。重要な要因が予備的フレームワークの要因群に含まれており、予備的フレームワークと概ね適合している。

競合他社の考察

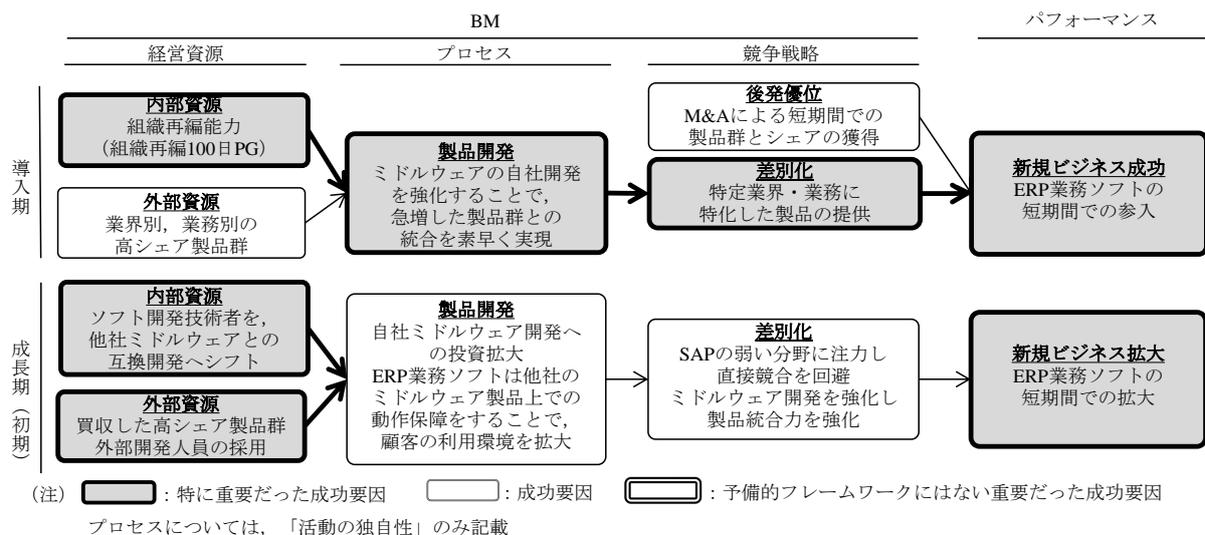
2006年時点のERP業務ソフトウェア市場では、3位以下の企業の売上高は、Oracleの3分の1以下であり、SAPとOracleの2強とその他の企業といった2極化の構造となっている。SAPは、ERPパッケージの強みを活かし、自社開発を中心としたERP業務ソフトウェアのラインナップを増やすことで、この分野では圧倒的な強さを持っている。Oracleは、トップのSAPとの差は縮まらないものの、SAPと同等の成長を実現し、2大ベンダーにまでその地位を向上させるとともに、Oracleの主要事業にまで押し上げた。一方、OracleのRDB事業では、SAPはOracleにとっての最大の販売代理店であり、SAPの成長はOracleのRDB事業の成長を促進させる。このことは、Oracleの事業間の競争と協業のマネジメントが長けているといえる。

表IV-5 Oracle「ERP 業務ソフトウェア」の成功要因分析表

項目	内容		評価 (注)	
導入期	競争戦略	タイミング戦略	1 先行優位	—
			2 後発優位	○
		基本戦略	3 コストリーダーシップ	—
			4 差別化	◎
			5 ファミリー企業の形成	—
			6 キラーアプリの発見	—
	標準化戦略	7 活動の独自性	◎	
		8 プロセス全体の独自性	○	
	プロセス	販売, 製造, 調達, 製品開発	9 内部資源の活用	◎
			10 外部資源の活用	○
成長期 (初期)	競争戦略	基本戦略	11 コストリーダーシップ	—
			12 差別化	○
		標準化戦略	13 互換性の堅持	—
			14 よい競争相手の育成	—
			15 ドミナントデザイン確立	—
			16 活動の独自性	○
	プロセス	販売, 製造, 調達, 製品開発	17 プロセス全体の独自性	○
			18 内部資源の活用	◎
	経営資源	人材, 技術・製品, 機器・設備, 流通チャネル	19 外部資源の活用	◎

(注) 評価: 特に重要だった成功要因「◎」、成要要因「○」、成功要因ではなかったもの「—」□

図IV-6 Oracle「ERP 業務ソフトウェア」の成功要因フレームワーク



(4) 事例4: EMC「外部ストレージソフトウェア」

(a) 事実経緯

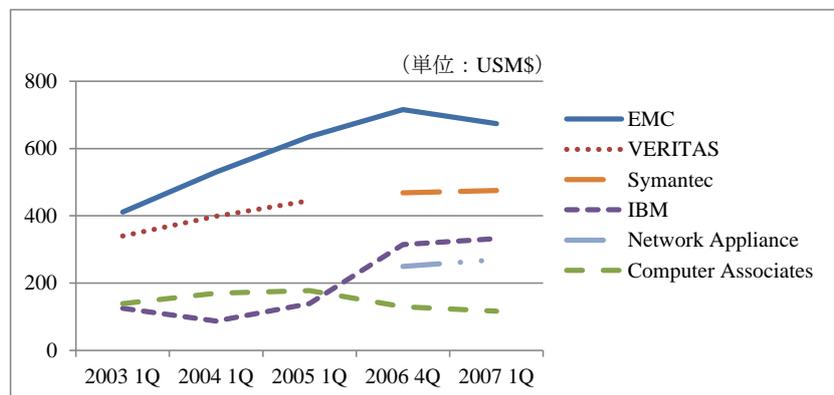
EMCは、外部ストレージ市場のトップシェア企業である。2004年以降、ILM³⁶⁾の登場を契機として、外部ストレージソフトに本格参入し、ソフトやサービスを含めたソリューション企業へと転換した。本節では、EMCの外部ストレージソフトの成功要因を分析する。

2003年、トゥッチ CEO はソフト・サービスへの注力という新戦略を発表した。同年7月、ストレージのバックアップ・リカバリソフトの Legato Systems を約13億ドルで買収、10月、非構造化データの管理の Documentum を約17億ドルで買収した。12月、VMware

を約 6.4 億ドルで買収した。同社はサーバー仮想化技術ソフトを販売しており、事業領域を拡張した。04 年 12 月、ネットワーク管理ソフトの System Management Arts を買収した。

2005 年 8 月、NAS³⁷⁾仮想化を手がける Rainfinity を約 1 億ドルで買収、10 月には入力管理ソリューションを手がける Captiva Software、06 年 1 月、Windows 環境向けの開発、管理サービスを手掛ける Internosis を買収し、サービス事業の拡大を図った。これらの戦略の結果、急成長を遂げ、2 位以下の競合企業を大きく引き離している（図表IV-7 参照）。

図IV-7 World Wide ストレージソフトウェアの売上高推移



(出所) IDC 資料より著者作成

(b) 導入期の成功要因分析 (2003~2004 年)

第 1 に、競争戦略について特に重要だったのは、価格競争から情報管理の総所有コスト削減へと、競争の舞台を変化させた「差別化」戦略である。その他の成功要因は、M&A による「後発優位」である。ソフト製品を買収し、自社のストレージと組み合わせた ILM ソリューションを提供した。第 2 に、プロセスの成功要因は、製品開発と調達といった「活動の独自性」である。基礎技術は自社で研究を継続し、補完ソフトについては市場実績の高い製品を買収し、製品間連携に注力した。第 3 に、経営資源について特に重要だったのは、基礎技術の開発人員を活用した「内部資源の活用」である。その他の成功要因は、外部の人的資源を活用した「外部資源の活用」であり、買収先の CEO は要職で残した。

(c) 成長期（初期）の成功要因分析 (2005 年以降)

第 1 に、競争戦略についての成功要因は、買収したソフト製品と、自社開発の製品について互換性を堅持した「差別化」戦略であり、顧客資産の継続利用を可能にした。また、間接販売による SMB 市場の拡大といった「販売パートナーの活用」がみられた。第 2 に、プロセスについて特に重要だったのは、製品開発と販売といった「活動の独自性」である。製品開発では、製品間の互換性の開発と、サービス事業の開発に注力した。販売では SMB³⁸⁾ を得意とする企業を買収し、SMB 市場へ参入することでターゲット市場を拡大した。第 3

に、経営資源について特に重要だったのは、自社のストレージハードを活用した「内部資源の活用」である。次いで、外部の販売パートナーを活用した「外部資源の活用」である。

以上、本事例の成功要因の分析結果を示したものが表IV-6であり、成功要因フレームワークの適合性を評価したものが図IV-8である。後発参入であるが、重要な要因が予備的フレームワークの要因群に包含されており、予備的フレームワークと概ね適合している。しかし、予備的フレームワークにはなかった要因（チャンネル戦略）が見出された³⁹⁾。

競合他社の考察

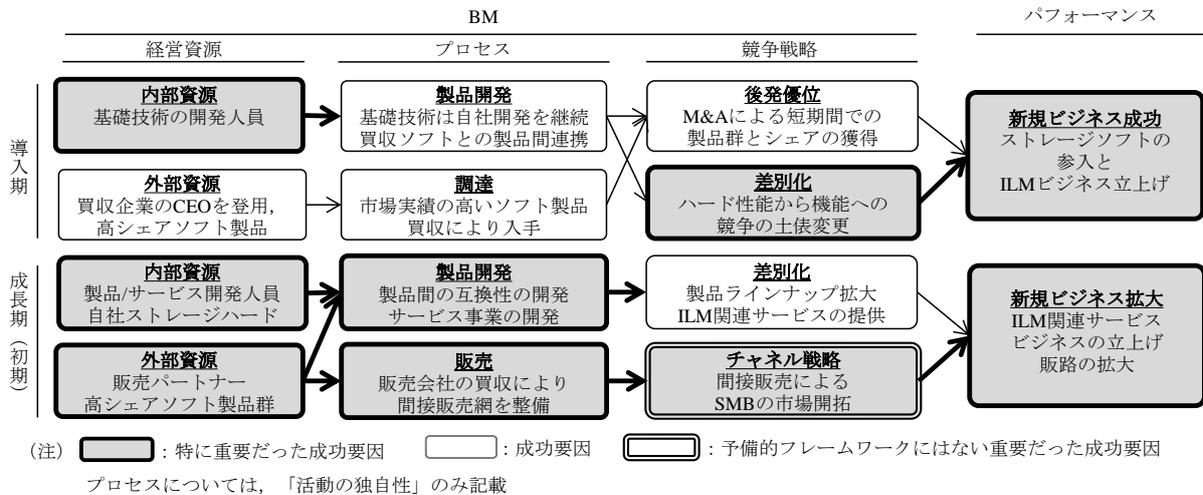
外部ストレージソフトウェアは、増加するデータの管理といった市場のニーズを背景とし大きく成長した分野であり、各社の競争は激化した。導入期の EMC と VERITAS の成長によって、各社もこの分野に参入し注力した。成長期（初期）では、Symantec は業界 2 位の VERITAS を買収することで、一気に成長を実現した。また、IBM, Network Appliance などの EMC と同様にハードウェアをもつ企業も、成長期（初期）に新サービスを開発、投入することで急成長を実現した。

表IV-6 EMC「外部ストレージソフトウェア」の成功要因分析表

項目		内容		評価（注）
導入期	競争戦略	タイミング戦略	1 先行優位	—
			2 後発優位	○
		基本戦略	3 コストリーダーシップ	—
			4 差別化	◎
		標準化戦略	5 ファミリー企業の形成	—
			6 キラーアプリの発見	—
	プロセス	販売、製造、調達、製品開発	7 活動の独自性	○
			8 プロセス全体の独自性	○
	経営資源	人材、技術・製品、機器・設備、流通チャンネル	9 内部資源の活用	◎
			10 外部資源の活用	○
成長期（初期）	競争戦略	基本戦略	11 コストリーダーシップ	—
			12 差別化	○
		標準化戦略	13 互換性の堅持	—
			14 よい競争相手の育成	—
		15 ドミナントデザイン確立	—	
	チャンネル戦略	—	販売パートナーの活用	◎
	プロセス	販売、製造、調達、製品開発	16 活動の独自性	○
			17 プロセス全体の独自性	◎
	経営資源	人材、技術・製品、機器・設備、流通チャンネル	18 内部資源の活用	◎
19 外部資源の活用			◎	

（注）評価：特に重要だった成功要因「◎」、成要要因「○」、成功要因ではなかったもの「—」□

図IV-8 EMC「外部ストレージソフトウェア」の成功要因フレームワーク



5. 事例横断的分析と仮説の導出

本節では、前節での各事例の分析結果を横断的に分析して、「既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスでの成功要因」の仮説と、「単一の DC フレームワーク」を導出する。

(1) 見いだされた事実

前章での各事例の個別分析結果をまとめたものが、表IV-7である。予備的フレームワークに含まれる諸要因の中の多くの要因（19 要因中の 10 要因）が「特に重要だった成功要因」もしくは「成功要因」に含まれていたが、1~3社にしか該当しない要因も見いだされた。また、予備的フレームワークにはなかった要因が1つ（「チャンネル戦略」）、また同仮説では想定していなかった組み合わせ（「コストリーダーシップと差別化の同時実現」）も見いだされた。

表IV-7 成功要因分析一覧表

項目		内容		全くの新規		自社に新規	
				IBM	HP	Oracle	EMC
導入期	競争戦略	タイミング戦略	1 先行優位	◎	◎	—	—
			2 後発優位	—	—	○	○
		基本戦略	3 コストリーダーシップ	—	◎	—	—
			4 差別化	○	◎	◎	◎
		標準化戦略	5 ファミリー企業の形成	○	—	—	—
			6 キラーアプリの発見	—	○	—	—
	プロセス	販売、製造、調達、製品開発	7 活動の独自性	○	◎	◎	○
			8 プロセス全体の独自性	○	○	○	○
	経営資源	人材、技術・製品、機器・設備、流通チャンネル	9 内部資源の活用	○	○	◎	◎
			10 外部資源の活用	◎	◎	○	○
成長期 (初期)	競争戦略	基本戦略	11 コストリーダーシップ	—	◎	—	—
			12 差別化	◎	◎	○	○
			13 互換性の堅持	○	○	—	—
		標準化戦略	14 よい競争相手の育成	○	○	—	—
			15 ドミナントデザイン確立	—	○	○	—
	チャンネル戦略	— 販売パートナーの活用	◎	—	—	◎	
		— 既存の流通チャンネルの活用	—	◎	—	—	
	プロセス	販売、製造、調達、製品開発	16 活動の独自性	○	◎	○	○
			17 プロセス全体の独自性	○	○	○	◎
	経営資源	人材、技術・製品、機器・設備、流通チャンネル	18 内部資源の活用	○	◎	◎	◎
19 外部資源の活用			◎	○	◎	◎	

(注) 評価：特に重要だった成功要因「◎」、成要要因「○」、成功要因ではなかったもの「—」

(2) 既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因についての仮説

以上の発見事実から、「既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因」についての仮説を導出することができる。それは、導入期と成長期（初期）の双方において、4 事例に共通に見いだされた「特に重要だった成功要因」と「成功要因」、すなわち、「差別化」（競争戦略）、「活動の独自性」（プロセス）、「プロセス全体の独自性」（プロセス）、「内部資源の活用」（経営資源）、および「外部資源の活用」（経営資源）と、成長期（初期）の 3 事例に見いだされた「チャンネル戦略」（競争戦略）からなるものである。また、「差別化」が導入期と同様に成長期（初期）でも重要であること、および「チャンネル戦略」が成長期（初期）に「特に重要」な要因として登場することも注目される。以上の発見事実より導出したのが、[仮説 1] である。[仮説 1] では、1-1~1-6 のすべてが満たされることを前提としている。なお、研究テーマ 2 以降の仮説も同様の前提としている。

[仮説 1]

- 1-1 既存のグローバル IT 企業が新規ビジネスで成功するためには、導入期に、「差別化戦略」が「コストリーダーシップ戦略」よりも有効である。
- 1-2 「差別化戦略」を実現するためには、BM が「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」、ことに後者を持つことが有効である。
- 1-3 BM の「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」を形成するためには、「内部資源」と「外部資源」の両方を活用することが有効である。
- 1-4 導入期後の成長期（初期）に新規ビジネスを拡大するためには、導入期の「差別化戦略」を継続するとともに、「チャンネル戦略」を導入することが有効である。

- 1-5 仮説 1-4 の差別化戦略を実現するためには、導入期のそれと同様に、BM が「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」、ことに後者を持つことが有効である。
- 1-6 仮説 1-5 の BM の「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」を形成するためには、導入期以上に「内外の資源」の両方を活用することが有効である。

ここで既存研究との比較の観点から本仮説の意義を明らかにする。第 1 に、既存研究では、ポジショニング・スクールは経営資源を扱っておらず、また逆に RBV では（競争戦略をポジショニング・スクールに委ねるとしつつも、資源との関連付けを明らかにしていないという意味で）資源と競争戦略の補完メカニズムを示しておらず、このいずれかだけでは本研究のテーマダイナミック環境下での新規ビジネスの成功要因—（および類似の多くのテーマ）に使うことはできない。これに対し、本仮説は、河合（2012）の BM の定義を拡張した筆者の BM 概念にもとづく単一のフレームワークを構築することによって補完メカニズムを明らかにし—すなわち、競争戦略と資源との関連性を明確化し—、上記の成功要因の分析を可能にしようとするものである。著者の BM の概念とは、「競争戦略とその実現に不可欠な仕組み」と定義され、競争戦略、プロセス、経営資源の 3 つの構成要素からなるものである。この 3 つの要素は、相互依存関係にあるシステムである BM を構成し、その模倣困難性が競争優位の源泉となるものである。

第 2 に、既存研究では、導入期の新規参入に関する理論はその後の成長期（初期）の競争戦略については言及せず、逆に競争戦略に関するポジショニング・スクールは（業界構造は不変という前提を置いているため）新規参入には言及していないため、いずれも本研究のテーマダイナミック環境下での新規ビジネスの成功要因—（および類似の多くのテーマ）に使うことができない。これに対し、本仮説は、導入期に関する仮説（1-1～1-3）と、成長期（初期）に関する仮説（1-4, 1-5）の両方を含むことで、それら既存研究の限界を補い—すなわち、新規参入と参入後の競争戦略とを一体の戦略決定として扱うことにより—、上記の成功要因の分析を可能にしようとするものである。

(3) 単一の分析フレームワークの構築

次いで、「既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスでの成功要因についての単一の分析フレームワーク」を導出する（図 IV-9 参照）。これは、各企業の個別の環境要因（競争の状況、技術的要因等）による違いというよりも、多くの環境要因に適用可能な要因の集合を意味するので、上述の「仮説」の導出の場合とは異なり、1 社にでも見いだされた要因の集合からなるものと考えることができる。そして、この基準によれば、「先行戦略」（タイミング戦略）と「後発戦略」（タイミング戦略）、「コストリーダーシップ」（基本戦略）、および「標準化戦略」がいずれも「単一の分析フレームワーク」の構成要因に含まれることになる。なお、次に述べるように、これらの要因は、同基準によるだけでなく、既存の研

究の成果からも構成要因とすることが適切なことがわかる。

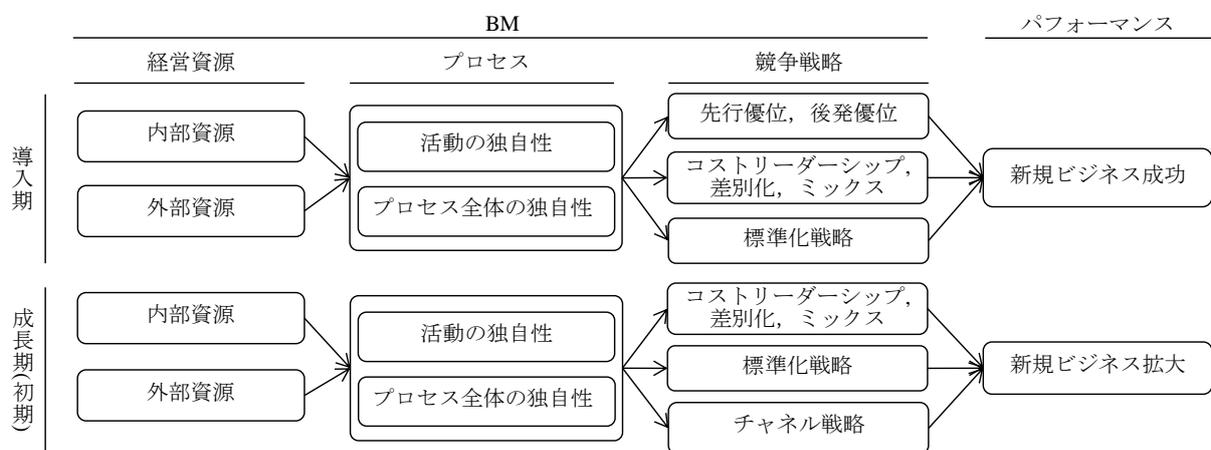
まず、「先行戦略」と「後発戦略」は事例研究では2社ずつに分かれたが、先行戦略が重要だったのは「全くの新規」事業の場合であり、これは、半導体のような規模の経済が強く作用する“ハード製品”ではよく知られた事実である。本研究の4事例のうち、「先行優位」が該当した IBM と HP の製品がハードウェアであることはこのことと整合的である。

次に、「コストリーダーシップ」も、それが参入時はもちろん、その後の成長期（初期）に強力な要因として作用する製品があることはよく知られている。製品の属性から差別化が困難な製品（例えば半導体）がそれであり、本研究で扱った製品の多くが、それとは逆に差別化が可能な製品だったことと合致している。

最後に、「標準化戦略」が重要だったのは IBM と HP の事例であり、「全くの新規」事業の場合であった。これは、新たな規格へシフトする全くの新規事業においてよく知られた事実である。以上より、表IV-7の要因はすべて同フレームワーク、すなわち「本フレームワーク」の構成要因と見ることができる。

この DC フレームワークでは、導入期と成長期（初期）の各期におけるパフォーマンス実現のために BM を変化させるということを示している。そのため、同フレームワークでは、導入期、成長期（初期）の両方の BM から成り立っており、競争戦略の変更に伴い、それを実現するプロセス、また、プロセスを実現する経営資源の中身を変更させる必要がある。例えば、成長期（初期）の競争戦略において、導入期の基本戦略、標準化戦略を変更し、チャンネル戦略を導入するためには、それを実現する販売、製造、調達、製品開発等のプロセスのうち、どの活動を変更するか、また、各活動と活動全体の独自性をどこに持たせるかを決定し変更しなければならない。そして、プロセスの変更には、現状の経営資源を分析し、必要であれば外部から資源を調達しなければならない。同フレームワークでは、時間の経過に伴う BM の変更について、どこに着目し、どこを変更すればよいかを俯瞰できるようになっている。

図IV-9 新規ビジネス成功要因の本フレームワーク（DC フレームワーク）



6. 総括

本章の貢献は次の諸点である。第1に、これまでなかった「既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因」についての仮説を導出したこと、また、より一般的な「既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因についての単一の分析フレームワーク」を導出し、その有効性を示したことである。それは、IT 業界でも本章の研究で扱っていない製品にも適用可能なものとする。第2に、分析フレームワークの適用範囲について、導入期に加え、成長期（初期）まで拡張したことである。これは、外部環境の変化と、新規ビジネスの成功要因との関係性を捉える上で重要であるとする。例えば、ダイナミック環境下での新規ビジネスでは、参入時点での成功が、その後の成功を保証しない。そのため、参入時点で参入後の戦略を充分考えて実行できるかという点が重要である。また、グローバルな競争環境では、競争の状況（競争圧力、競争者数等）、技術的要因（新技術の出現、模倣困難性等）を、グローバルな観点から、経時的に捉えなければならないことを示唆している。第3に、従来は、分野横断的な研究に対しては否定的な見方が強かったが、テーマによってはそれが必要であり、また可能なことを示したことである。ことに、環境の変化が急速で、不確実性が高い環境下でいかに企業の存続を確保するかといった“大きな”，しかしきわめて重要なテーマに取り組むには、既存の研究分野区分にとらわれない、より包括的な視点からの研究が必要であり、また可能なことが明らかになったと思われる。

次に、本章の限界は次の諸点である。第1に、本研究はあくまでも「フレームワーク」についてのものであり、そこに含まれる要因間のより厳密な因果関係の分析は今後の課題として残されていることである。特に、プロセスの分析について、個別活動の独自性および、プロセス全体の独自性の分析が不十分であり、企業内部の情報をさらに加えて分析する必要がある。また、成功要因の分析について、その妥当性をより高めるために、成功しなかったケースとのより詳細なレベルでの比較分析が必要である。第2に、新規ビジネスを取り巻く環境要因が、新規ビジネスの成功要因に与える影響についての分析が不十分な点である。競争の状況、技術的要因による、新規ビジネスへの影響や、新規ビジネスのタイプによる違いを中心に、さらに研究する必要がある。最後に、本章における分析は、ある時点の BM のスナップショットを分析したものであり、BM の構築をどのように実現するのかといったプロセスや、BM の構築能力については触れていないことである。これらの分析には、DC（例えば Teece *et al.*, 1997）の導入が有効であると考えられる。

本章では、「既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因」についての仮説と、「既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因についての単一の分析フレームワーク」の導出という目標を設定して事例研究を行い、概ねその目的を達成できたとする。しかし、上述の通り、その限界と残された課題もあり、次章の研究テーマ2では、それらを踏まえた研究を行う。

V. 研究テーマ 2 「薄型 TV ビジネスの成功要因の分析—DC の観点から—」

前章では、研究テーマ 1 として事業戦略の観点から、「ダイナミック環境下での新規ビジネスの成功要因はいかなるものか」について、既存のグローバル IT 企業の新規ビジネス（参入から成長初期）の成功要因を分析した。本章では研究テーマ 2 として、「ダイナミック環境下で、成長初期を超えて新規事業をより長期的に成功させる要因とみられる“競争優位をもたらす BM を創出する能力”，そして，“その後の環境変化に対応して BM を見直す能力”とはいかなるものか」について、近年、厳しい競争が繰り広げられた薄型 TV ビジネスの勝敗を分けた要因の分析を通じて、より体系的な分析を試みる。またその分析に際しては、研究テーマ 1 で用いた DC フレームワークを拡張したもの（ $DC = DSC + DRC$ ，とするもの）を用い、その有効性を分析する。

1. はじめに

2000 年以降、デジタル家電業界では、アナログからデジタルへの技術変化、またグローバル競争によって競争環境が激変した。とりわけ、薄型 TV ビジネスでは、デジタル化によるブラウン管から薄型へのアーキテクチャの非連続的な変化があった。

このように急速に変化する事業環境において、企業は新規ビジネスをどのように成功させるのかという課題に対する処方箋が必要とされる。より具体的には、次の 2 つの課題に対応しなければならない。第 1 に、いかにスピーディに新製品を開発し、タイミング良く市場に参入するかであり、第 2 に、参入後に、いかに競争に勝ち抜いて存続し成長するか、である。ここでは、変化をいかに乗り切り、競争優位性を維持していくかが課題となるが、このためのキーポイントとなるのは、BM を環境変化に対応させて、いかに迅速に変化させるかであると考えられる。そして、この問題を扱うには、近年、発展しつつある DC の概念が有効だと思われる。

本章の目的は、「ダイナミック環境下で、成長初期を超えて新規事業をより長期的に成功させる要因とみられる“競争優位をもたらす BM を創出する能力”，そして，“その後の環境変化に対応して BM を見直す能力”とはいかなるものか」を、薄型 TV ビジネスの勝敗を分けた要因の分析を通じて、明らかにすることである。薄型 TV ビジネスを取り上げたのは、それ自体の重要性にも拘らず体系的な研究が存在しないこと、また、上述のような研究テーマ 2 の分析にとって好個の例といえるからである。

なお、上の分析においては、研究テーマ 1 で用いた DC フレームワークを拡張した河合（2012, 2013）の「 $DC = DSC + DRC$ 」の枠組みを用い、その有効性を検証する。またその際、DC のパフォーマンスの測定方法について貢献することも目指している。DC 論では、DC のパフォーマンスの測定尺度として、「進化的適合度」と「技術的適合度」の 2 つが提案されているが（Helfat *et al.*, 2007）、両者の関係と測定方法（そこでの客観性の確保）等

は、明確化されていない。そこで、本章では副次的目的として、その明確化を試みることにする。

本章の構成は以下のとおりである。2では、本章の研究対象である薄型 TV を扱った研究をレビューし、次いで、DC、BM に関連する研究についてのレビューを補足する。3では予備的分析フレームワークを設定し、分析方法を提示する。4では SAMSUNG、Sharp、Panasonic の事例を同フレームワークによって成功（ないし失敗）要因を分析する。5では横断的な分析を行い、6でまとめを行う。

2. 既存研究のレビュー

本節では、本章の分析対象である薄型 TV に関連する既存研究をレビューし、その課題を明らかにする。次いで、本章の研究テーマの観点から II-2、II-3 でレビューした BM、DC の研究についてのレビューを補足し、本章での研究の方向性を示す。

(1) デジタル機器、薄型 TV を扱った研究

デジタル機器の製品戦略はモジュール化、水平分業に代表される多くの研究に基づいて理論構築されており（伊藤, 2005）、数多くの研究がなされている（例えば Fine, 1998; Baldwin and Clark 2000; Sturgeon, 2003）。これらは、製品がモジュール化されることで、コモディティ化が促進され価格低下をもたらすとしており、工藤（2009）によると、コモディティ化が起こる要因の議論と、コモディティ化の下で利益獲得の方法を模索する議論に大別される。以下、本研究の参考となる薄型 TV の研究をレビューする。

延岡・伊藤・森田（2006）は、薄型 TV のコモディティ化について価値獲得の観点から研究し、モジュール化、中間財の市場化、顧客価値の頭打ちの3つの要因を特定し、製品の意味的価値向上の必要性を提言した。榊原（2006）は、企業の事業特性に注目し、完成品企業が完成品と部品事業を同時に遂行するのは困難であるとし、垂直統合型企業の構造的ジレンマを示した。そして、その打開策として第1に、グローバル観点での「世界勝者への戦略」があるとし、成功例として Panasonic の PDP⁴⁰ TV、Canon のデジカメをあげている。第2の打開策は、特化した事業ドメインと他社連携をグローバルに組み合わせる「グローバル・アライアンス戦略」であり、例として LG と Philips⁴¹、SAMSUNG と Sony⁴²の合弁をあげている。

以上のように、アーキテクチャ論とモジュール化等の研究は、製品特性とものづくりに注目し、企業・組織の境界、事業ドメイン、組織能力等の分野を扱っており、コモディティ化の生ずる要因についての説明力は高い。しかし、その範囲は部分的であり、環境の変化への対応や、具体的な戦略的側面は他の理論に任せている。そのため、ビジネス全体の成否を分ける分析はできない。

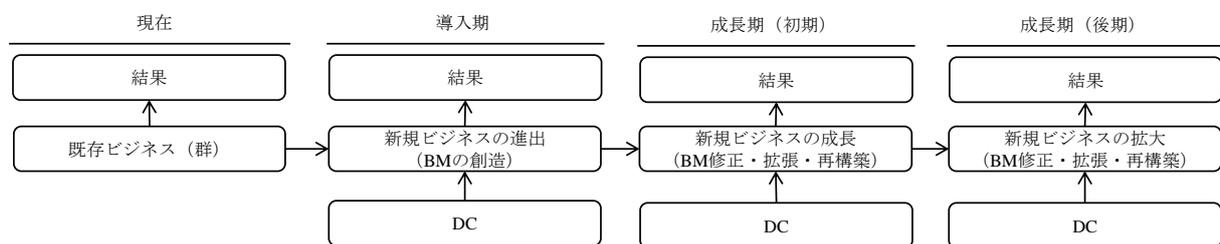
この点について、河合（2010）は、Panasonic の薄型 TV の事例研究を通じて、不確実性

の高い環境下での新規ビジネス開発について、統合的で実践的なモデルのスケッチを提示した。その成功要因として、参入戦略と基本戦略、BM、外部・内部資源といった要因を組み合わせで説明している。また、BM については、プロセス（R&D、購買、製造、マーケティング等）の分析の必要性、さらに、トップのリーダーシップと戦略形成プロセスについても言及している。これらの観点は、複数要因を同時に、統合的に扱わなければならないことを示唆している。

(2) BM, DC 研究についての補足

II での BM, DC 研究についてのレビューから、次のことがいえる。イノベーションや技術変化等によって急速に変化する環境では、新しい BM を創出する機会が生まれる。企業はその機会を捉えて新しい BM を創出し、新規ビジネスに参入する。この時、BM を創出する能力は DC である。参入後、その市場が拡大し始めると、企業は競合企業との競争や、需要変化等の市場変化に対応し、BM を見直すことで、新規ビジネスの成長、拡大を図るが、この BM を見直す能力も DC である。以上のような時間の経過と、BM, DC の関係を示したものが、図 V-1 である。

図 V-1 DC・BM と結果の関連図



なお、DC のパフォーマンスの評価基準については、Helfat *et al.* (2007) を参考に、「進化的適合度」と「技術的適合度」を用いる。進化的適合度とは、企業の存続、成長を果たしているかを表す指標であり、本章では、薄型 TV 事業が、持続的に成長しているかという基準で評価する。また、技術的適合度とは、ケイパビリティが意図した機能をどれくらい有効に果たしているかを表す指標であり、本章の研究では、薄型 TV の参入、拡大の各局面について、意図された機能がその意図通りに実行されているかという基準で評価する。

次節では、図 V-1 をもとに、分析可能な構成概念として定義した BM と DC を含む「予備的分析フレームワーク」を設定し、それにもとづき事例分析を行う。

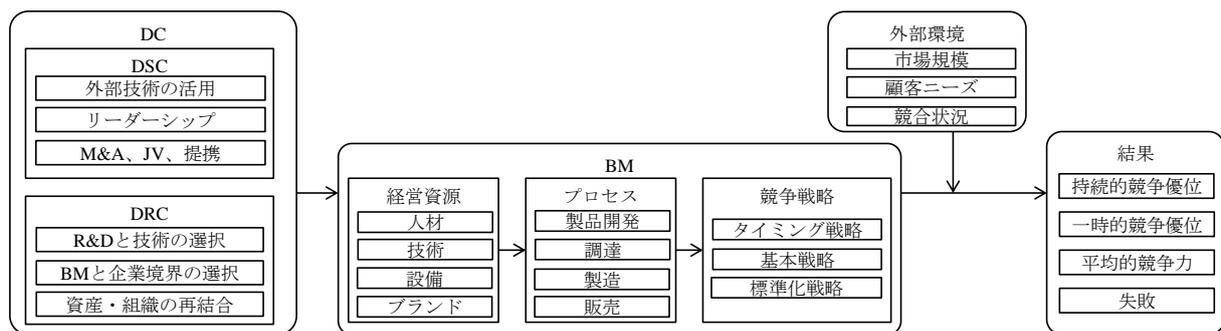
3. 予備的分析フレームワークの設定と分析方法

(1) 予備的分析フレームワークの設定

本章では、まず、分析のための「予備的分析フレームワーク」を設定し、それをを用いた

事例研究によって、「薄型 TV ビジネスの勝敗を分けた要因」を明らかにする。河合（2012, 2013）を参考に作成した予備的分析フレームワークを示したものが図 V-2 である。同フレームワークでは、結果をもたらす直接的な要因を「BM」、BM を構築する能力を「DC」とし、結果に影響を及ぼす「外部環境」を、結果と BM との間の媒介要因として定義している。具体的には、まず、結果については Ambrosini and Bowman（2009）を参考に、「持続的競争優位」、「一時的競争優位」、「平均的競争力」、「失敗」のいずれかであるとした。次いで、BM については、Johnson *et al.*（2008）を参考に、「競争戦略」、「プロセス」、「経営資源」の3つの要因からなるものとし、結果を直接規定するのが「競争戦略」、競争戦略を可能にするものが「プロセス」、さらに、プロセスの実現に必要なものが「経営資源」と仮定した。最後に、DC については、河合（2012, 2013）を参考に、戦略転換能力としての「DSC」と、資源転換の能力としての「DRC」に分類し、それぞれの内容は、Teece（2007）のミクロ的基礎⁴³⁾を参考に定義した。

図 V-2 薄型 TV ビジネスの成否要因の予備的分析フレームワーク



(2) 分析方法

まず、事例分析の対象企業は、薄型 TV ビジネスの代表的企業である SAMSUNG, Sharp, Panasonic の3社とした。分析期間は、市場の成長率をもとに、導入期（～2003年頃）、成長初期（2004～2005年頃）、成長後期（2006～2007年頃）の3期に分類した⁴⁴⁾。結果については、世界市場シェアと企業業績をもとに定義したが、第3者機関の分析データを利用し、判断の客観性を確保した。

次に、予備的フレームワークを用いた分析方法を、「進化的適合度」、「技術的適合度」の観点から定義する。進化的適合度は、企業全体のパフォーマンス⁴⁵⁾で測定する。技術的適合度は、同フレームワークの要因間を結んだ（手段・目的関係を示す）線（たとえば後出の図 V-3 のプロセスの「設備」と「調達」、および「調達」と「タイミング戦略」を結ぶ線）の存否、およびそれらの重要度（ウエイト）（たとえば、上述の「設備→調達→タイミング戦略」のパスと、「設備→製造→基本戦略」のパスのいずれが「結果」にとって重要だったのか）によって測定することとした。これは先行研究にはない考え方であり、そのような

測定が可能になるのは、要因間の関係を競争戦略から経営資源まで、階層的に体系化した上記のフレームワークがあるからである（なお、各期に、「結果」と「パス」の関係を分析しているが、各期の結果に影響を与える要因については、当該期に新たに導入された要因と、それ以前に導入された要因とを区別した）。また、技術的適合度については、筆者の評価とは独立に、研究対象企業の複数の方々⁴⁶⁾によって評価してもらい、それを筆者の評価と突き合わせて最終的に判断し、可能な限り客観性を確保することに努めた（複数の人によって分析してもらったのは、評価対象が企業の様々のレベルの様々の要因に関わり、かつ複数期間について評価することが難しいため、チームとして行ってもらったものである）。

4. 事例研究

(1) 薄型 TV 市場と各社の動向

薄型 TV 市場では、大きく LCD⁴⁷⁾ TV と PDP TV の 2 種類が主流となった。まず、LCD TV 市場では、2003 年頃まで Sharp の独走が続いたが、その後、世界的な需要増加に伴い多く企業が市場に参入し、06 年、後発の SAMSUNG, Sony が首位を奪った（表 V-1 参照）。

他方、PDP TV 市場では、富士通日立プラズマディスプレイ⁴⁸⁾のパネルが先行したが、Panasonic は、1997 年、日立、富士通他に 1 年遅れで参入後、2002 年頃から PDP TV 市場でトップシェアを獲得し、その後、独走が続いた（表 V-2 参照）。しかし、06 年頃になると、PDP TV に優位性があった大型画面サイズに LCD TV が追いつき、PDP TV 市場は、それ自体が縮小した。08 年、Panasonic は、LCD パネル製造会社 IPS アルファテクノロジー⁴⁹⁾を子会社化し、LCD TV に本格的に再参入した。これにより 08 年以降は、LCD, PDP といった技術分類ではなく、薄型 TV 全体での競争となった（表 V-3 参照）。

次節以降では、SAMSUNG, Sharp, Panasonic の各事例を分析する。

表 V-1 LCD TV 世界シェア推移（2004～2007 年）

順位	2004年		2005年		2006年		2007年	
	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア
1	Sharp	34.1%	Sharp	20.0%	Sony	16.2%	Samsung	18.7%
2	Sony	12.5%	Philips	13.6%	Samsung	15.1%	Sony	17.1%
3	Panasonic	10.7%	Sony	13.3%	Sharp	11.5%	Sharp	11.6%
4	Samsung	8.4%	Samsung	10.0%	Philips	10.8%	Philips	9.9%
5	Toshiba	8.0%	Panasonic	7.6%	LG	6.8%	LG	8.0%
6	Other	26.3%	Other	35.5%	Other	39.6%	Other	34.7%

出所：日経シェア調査より著者作成

表 V-2 PDP TV 世界シェア推移 (2004~2007 年)

順位	2004年		2005年		2006年		2007年	
	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア
1	Panasonic	37.2%	Panasonic	35.3%	Panasonic	29.5%	Panasonic	34.5%
2	LG	14.2%	LG	14.5%	LG	15.8%	Samsung	20.1%
3	Sony	13.0%	Samsung	12.6%	Samsung	14.1%	LG	16.1%
4	Hitachi	12.9%	Philips	10.8%	Philips	9.8%	Hitachi	7.5%
5	Pioneer	9.0%	Hitachi	7.9%	Hitachi	7.9%	Pioneer	7.3%
6	Other	13.7%	Other	18.9%	Other	22.9%	Other	14.5%

出所: 日経シェア調査より著者作成

表 V-3 薄型 TV 世界シェア推移 (2008~2011 年)

順位	2008年		2009年		2010年		2011年	
	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア
1	Samsung	23.2%	Samsung	23.4%	Samsung	22.3%	Samsung	23.8%
2	Sony	15.0%	Sony	12.5%	LG	13.5%	LG	13.7%
3	LG	10.3%	LG	12.4%	Sony	12.4%	Sony	10.6%
4	Panasonic	9.1%	Panasonic	8.5%	Panasonic	8.4%	Panasonic	7.8%
5	Sharp	8.5%	Sharp	6.3%	Sharp	7.4%	Sharp	6.9%
6	Other	33.9%	Other	36.9%	Other	36.0%	Other	37.2%

出所: 日経シェア調査より著者作成

(2) 事例 1 : SAMSUNG

SAMSUNG は、2001 年 10 月に LCD TV 事業に参入した。02 年には、当時最大級となる 40 型 LCD TV を発売し、積極的な事業展開を実施した。その結果、そのシェアを高め、06 年 1~3 月期には LCD TV 世界市場シェア 1 位を獲得した。SAMSUNG はどのようにして Sharp にキャッチアップしたのか、その成功要因を分析する。

(a) 導入期の分析

最初に外部環境、次に BM、最後に BM を実現した DC、の順に分析する。

外部環境の分析

「市場規模」は、LCD TV の低価格化により、先進国を中心に世界的に拡大し始めていた。「顧客ニーズ」は、製品ラインナップの増加により LCD TV の需要が拡大し、大型の PDP TV の登場により大型薄型 TV の需要が顕在化した。「競合状況」では、大手メーカーの 5~6 社で 70%以上を占めており、競争圧力は比較的限定的であった。また、40 型以上は PDP TV、20~30 型は LCD TV という棲み分けが業界の常識であった。

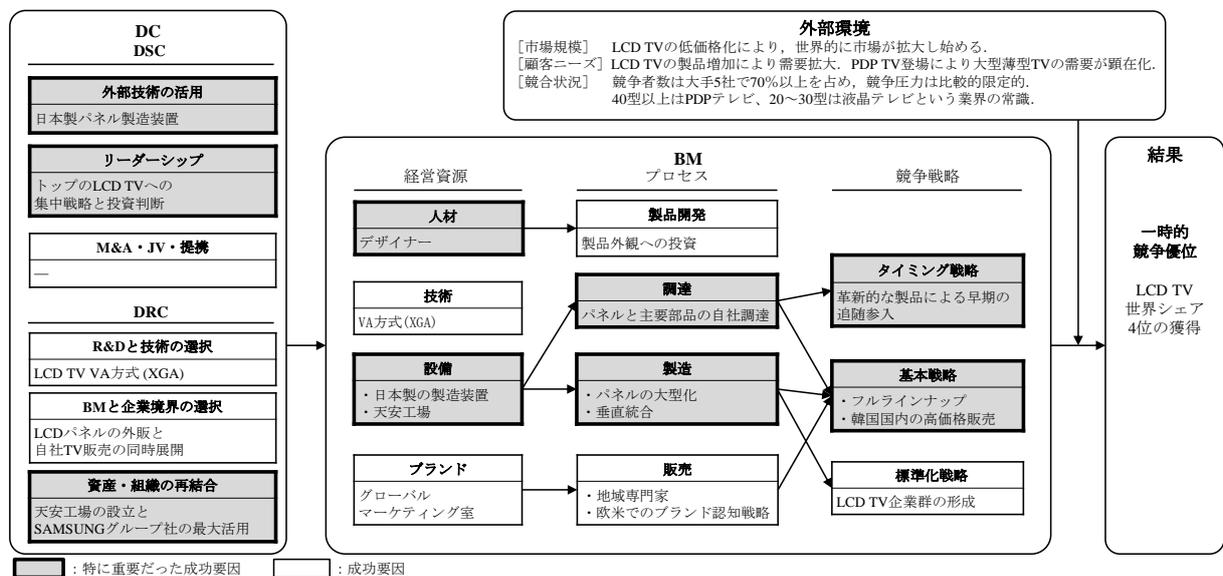
BM・DC の分析

まず、BM について分析する。第 1 に、競争戦略について特に重要だったのは、2002 年 6 月に当時最大級の 40 型 LCD TV を発売し、ラインナップは Sharp を上回る 15~40 型を取り揃え、一気にその存在を消費者に訴求した革新的な製品による早期の追随参入を実現した「タイミング戦略」であった。次いで、フルラインナップによる差別化、韓国国内の高

価格販売といった「基本戦略」があげられる。第2に、プロセスについて特に重要だったのは、「調達」と「製造」である。調達では、自社グループ内に LCD TV 向けの部材の製造企業を多く要することで原価低減を図り、製造では、03年、04年に、天安工場（第5世代工場）を稼働させ、高い歩留りによる原価低減を実現した。第3に、経営資源について特に重要だったのは、「人材」と「設備」である。人材では、01年より、「SAMSUNG Global Design Project」を発足させ、世界7カ所を拠点に、世界で受け入れられる優秀なデザイナーを育成した。設備では、天安工場に日本製の製造装置を導入することで、大型 LCD TV の製造を早期に実現した。

次に、BM を実現した DC について分析する。第1に、DSC について特に重要だったのは、日本製のパネル製造装置といった「外部技術の活用」と、当時 CEO の李健熙氏の LCD TV への集中戦略と投資判断といった「トップのリーダーシップ」である。第2に、DRC について特に重要だったのは、天安工場の設立と、SAMSUNG のグループ会社を最大限に活用した「資産・組織の再結合」能力である。以上の成功要因の分析を示したものが図 V-3 であり、特に重要だった成功要因を **■** とし、成功要因を **□** としている。

図 V-3 SAMSUNG LCD TV の導入期の分析結果



(b) 成長初期の分析

外部環境の分析

「市場規模」は、欧米の LCD TV 市場の規模が日本市場を上回り、本格的なコスト競争が始まっていた。「顧客ニーズ」は、特に海外市場において 40 型台が売れ筋商品となっていた。「競合状況」では、欧州市場でのノンブランド普及機が急拡大していた。また、台湾メーカー⁵⁰⁾が LCD パネルへ本格参入し、需給が反転し始め、低価格化が進展した。

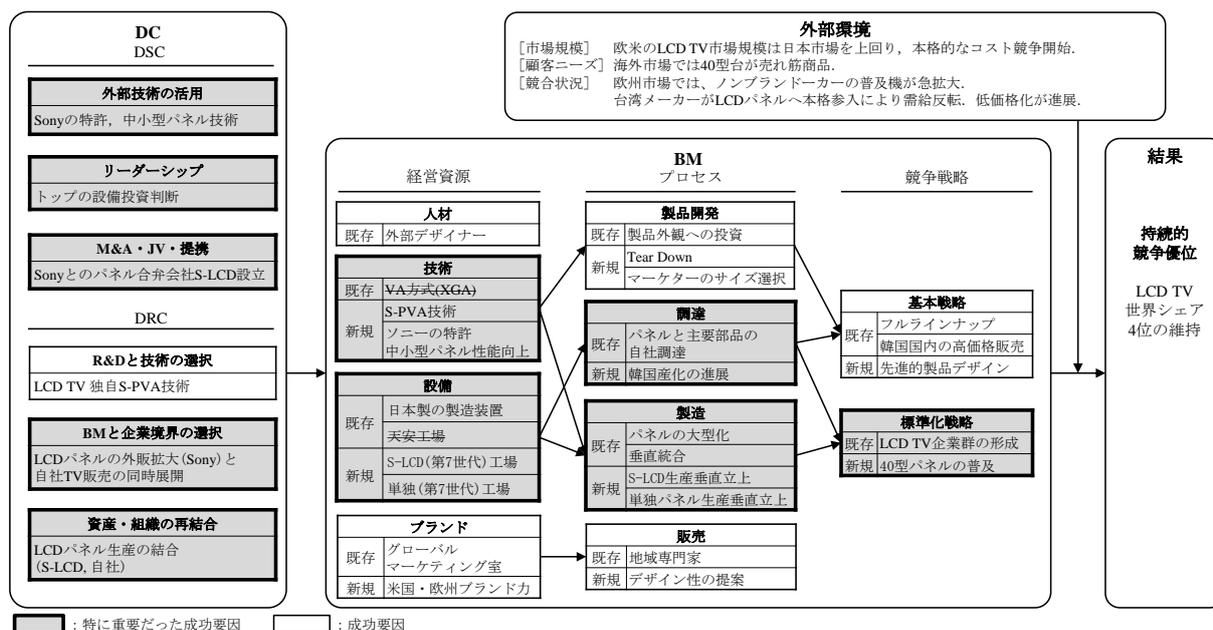
BM・DCの分析

まず、BM について、導入期からの変化を中心に分析する。第 1 に、競争戦略について特に重要だったのは、「標準化戦略」である。40 型台のパネルを効率良く生産できる第 7 世代ラインを他社に先駆けて稼働し、40 型を業界標準として他の TV メーカーに働きかけた。第 2 に、プロセスについて特に重要だったのは、「調達」と「製造」である。調達では、タンジョンに関連企業群を集積し、増大した部材・物流コストを大幅に削減した。製造では、短期間で S-LCD の生産量を引上げ、自社単独のパネル生産でも垂直立上げを実施した。第 3 に、経営資源について特に重要だったのは、「技術」と「設備」である。技術では、Sony との特許のクロスライセンスの締結が、中小型のパネル性能向上に寄与した。設備では、S-LCD 第 7 世代工場と、単独の第 7 世代工場の設立があげられる。

次に、DC を分析する。第 1 に、DSC について特に重要だったのは、Sony の特許や中小型パネル技術といった「外部技術」、トップの設備投資判断といった「リーダーシップ」、また、Sony とのパネル合弁会社 S-LCD 設立といった「M&A・JV・提携能力」である。第 2 に、DRC について特に重要だったのは、LCD パネルの外販拡大と自社 TV 販売の同時展開といった「BM と企業境界の選択」能力、および部材から完成品までを一貫製造する垂直統合型の生産体制を構築した「資産・組織の再結合」能力である。

以上の成功要因の分析を示したものが図 V-4 である。(各要因について、「既存」とは以前の期から存在したものであること、「新規」とは当期に新たに導入されたものであることを示している。また、取り消し線のある要因は、前期にあったが当期にその重要度が低下したことを示している)。

図 V-4 SAMSUNG LCD TV 成長初期の分析結果



(c) 成長後期の分析

外部環境の分析

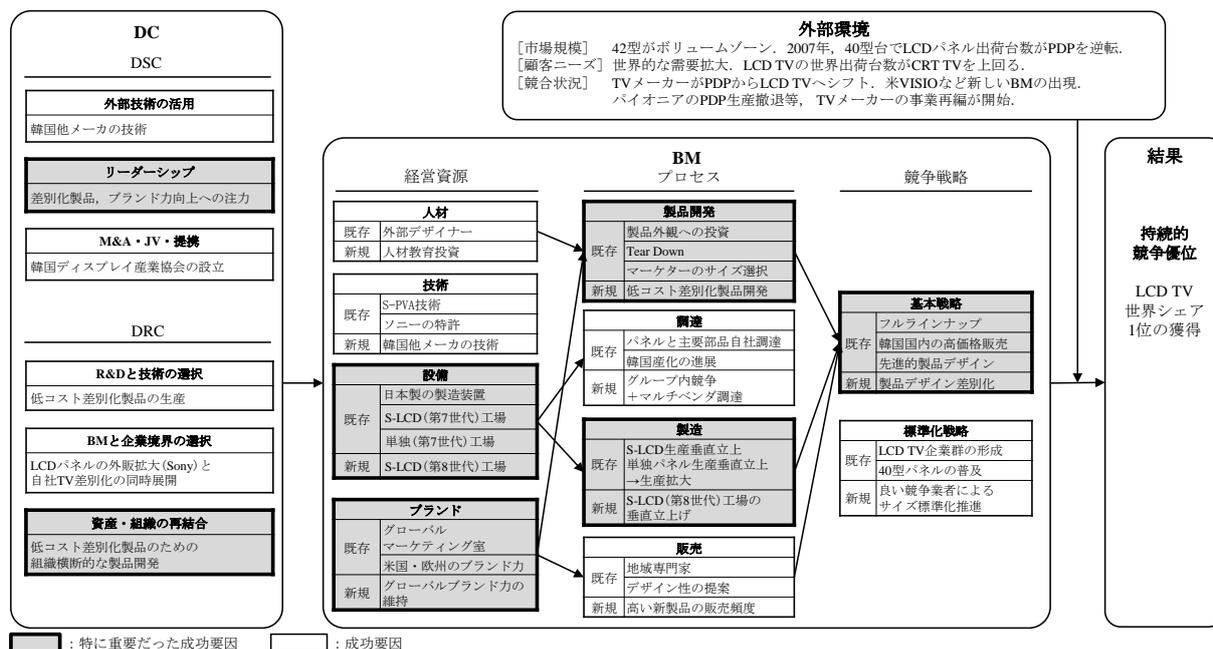
「市場規模」は、42型がボリュームゾーンとなり、2007年、40型台でLCDパネル出荷台数がPDPを逆転した。「顧客ニーズ」は、世界的に需要がさらに拡大し、LCD TVの出荷台数がCRT TVを上回った。「競合状況」では、米VISIOが999.99ドルの42型LCD TVを発売し、07年第2四半期に北米のLCD TV市場の台数シェアで首位を獲得した。他方、東芝が、パネル製造部門を持たず、すべて外部調達しTV事業を黒字化するなど、新たなBMが出現した。一方、パイオニアのPDP生産撤退など、メーカーの事業再編も開始された。

BM・DCの分析

まずBMについて、成長初期との違いを中心に分析する。第1に、競争戦略について特に重要だったのは、「基本戦略」である。2006年4月、グラスに注がれたワインをイメージしたデザインの「Bordeaux」を高価格で販売し、1年4ヶ月で累計販売台数500万台を突破した。第2にプロセスについて特に重要だったのは、「製品開発」と「製造」である。製品開発では、「Bordeaux」デザインに高級感を出すために、高級樹脂製のカバーと新しい金型が必要となり製品コストが上昇する恐れが生じたが、集中して高めるべき点と削減すべき点の2分化を図った⁵¹⁾。製造では、07年8月、S-LCD第8世代生産ラインの量産を開始した。第3に経営資源について特に重要だったのは、S-LCD工場「設備」と、07年、世界ブランドランキング21位を維持した「ブランド」である。

次に、DCを分析する。第1に、DSCについて特に重要だったのは、トップの差別化製品、ブランド力向上への注力といった「リーダーシップ」である。DRCについて特に重要だったのは、低コスト差別化製品のための組織横断的な製品開発といった「資産・組織の再結合」能力である。以上の成功要因の分析を示したものが図V-5である。

図 V-5 SAMSUNG LCD TV 成長後期の分析結果



(d) まとめ

上述の (a) ~ (c) を整理すると次の通りである。導入期では、革新的な製品により早期に追随参入した。成長初期は、BM を拡張し、LCD パネル生産量について、他社のそれを一気に追い抜いた。同時に、サイズ標準化を推進し、自社に有利なサイズ普及に成功した。成長後期は、BM を修正し、製品差別化を実現した。差別化は、タイミング、他社との違い（どこで差別化するか）が重要であり、SAMSUNG はデザイン差別化に成功した。

(3) 事例 2 : Sharp

1998 年当時、Sharp は、12.1 型、15 型の LCD TV を発売していた。町田社長は、就任後、LCD TV 普及戦略を発表し、99 年、世界初の 20 型 TV 発売し、大型 LCD TV を他社に先駆けて投入し、ラインアップを拡充することで、2005 年まで世界の LCD TV 市場を牽引した。しかし、06 年、後発の SAMSUNG、Sony に首位を奪われる。この事象を BM、DC の観点から分析する。なお、外部環境分析については、事例 1 と同様のため省略する。

(a) 導入期の分析

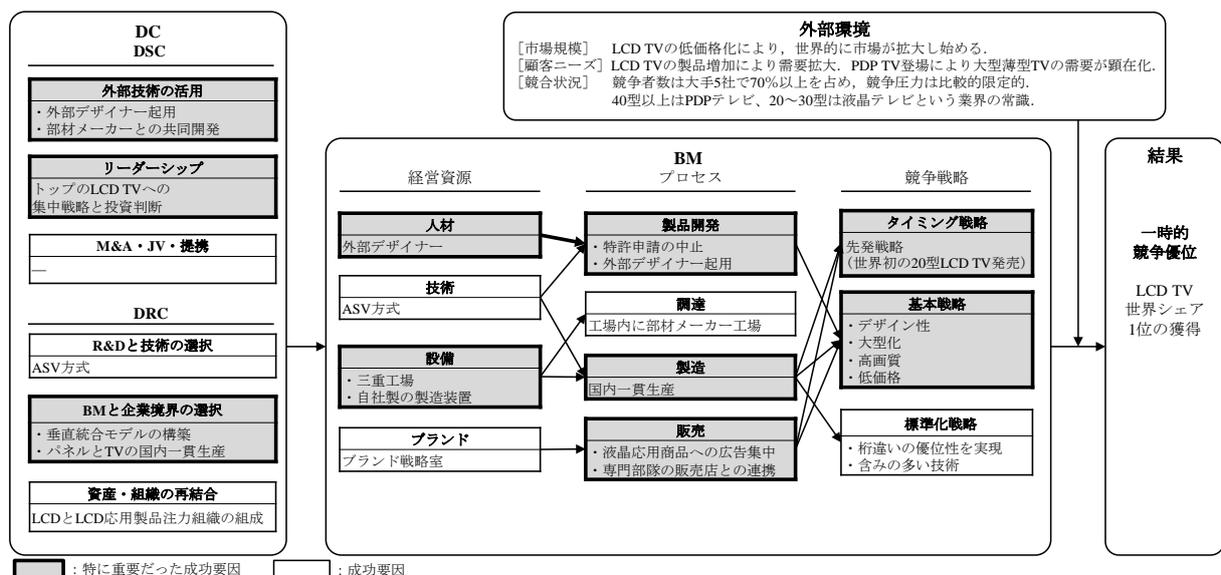
BM・DC の分析

まず、BM について分析する。第 1 に、競争戦略について特に重要だったのは、世界初の大型 LCD TV を販売した「先発戦略（タイミング戦略）」、高い画質と高いデザイン性の製品を、低価格で提供した「高差別化内低価格戦略」（基本的には高差別化戦略だが、その中では低価格戦略、河合（2012）参照）である。第 2 に、プロセスについて特に重要だっ

たのは、「製品開発」、「製造」、「販売」である。製品開発では、パネル開発の特許申請を中止し、製造技術やノウハウを社内に閉じ込めた。また、製品デザインに、外部デザイナー起用した。製造では、主な製造装置を内製化し、国内一貫生産を実現した。販売では、「AQUOS」のテレビCMに集中投資をし、同時に、専門販売部隊が販売を促進した。第3に、経営資源について特に重要だったのは、外部デザイナーといった「人材」、三重工場、自社製の製造装置といった「設備」である。

次に、DCを分析する。第1に、DSCで特に重要だったのは、外部デザイナー等の「外部技術の活用」、町田社長のLCD TVへの集中と投資判断⁵²⁾といった「リーダーシップ」である。第2に、DRCについて特に重要だったのは、「BMと企業境界の選択」能力であり、LCDパネルと、TV組立ての垂直統合モデルを構築し、他社より早い高画質化・大型化を実現した。以上の成功要因の分析を示したものが図V-6である。

図V-6 Sharp LCD TV 導入期の分析結果



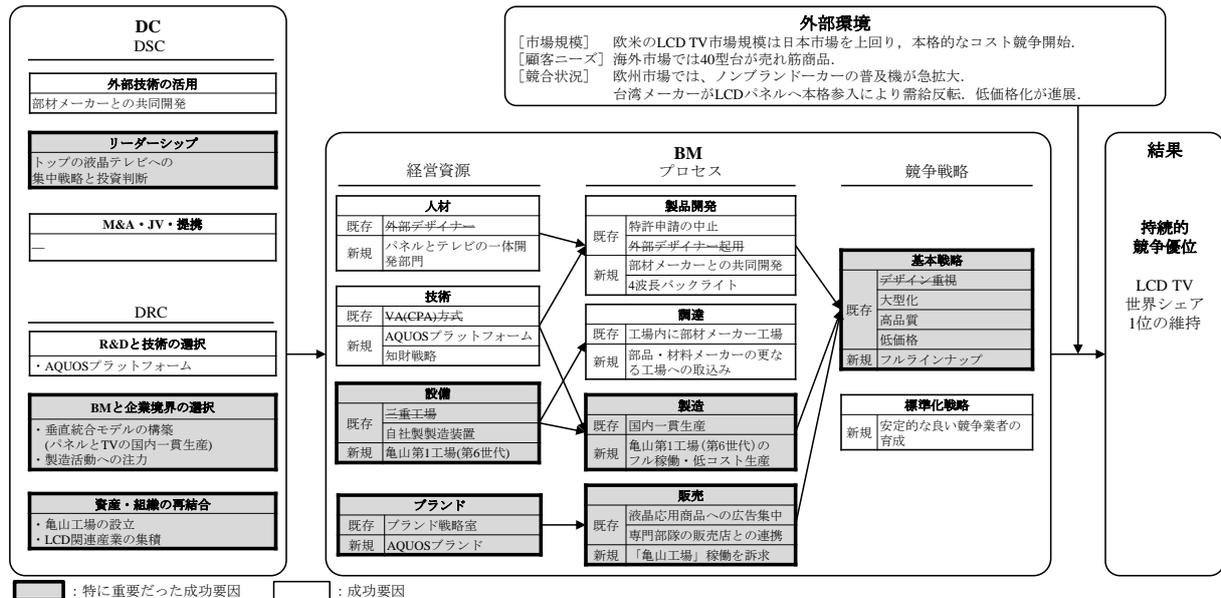
(b) 成長初期の分析

BM・DCの分析

まず、BMについて、導入期からの変化を中心に分析する。第1に、競争戦略について特に重要だったのは、高品質化・画面の大型化に加え、フルラインナップ化により差別化した「基本戦略」である。第2に、プロセスについて特に重要だったのは、亀山工場（第6世代）の国内一貫生産により、輸送費などの間接費を大幅に削減し、低コスト生産を可能にした「製造」、また、パンフレットに「亀山工場」稼働と記載し、液晶と環境のテレビCMを大量投入した「販売」である。第3に、経営資源について特に重要だったのは、2004年1月に稼働した亀山工場「設備」と、国内に浸透したAQUOS「ブランド」である。

次に、DC を分析する。第 1 に、DSC について特に重要だったのは、LCD TV への集中と投資継続といった「トップのリーダーシップ」である。第 2 に、DRC について特に重要だったのは、垂直統合モデルの構築と、製造活動への注力といった「BM と企業境界の選択」能力、次いで、亀山工場を設立し、LCD 関連産業を集積した「資産・組織の再結合」能力である。以上の成功要因の分析を示したものが図 V-7 である。

図 V-7 Sharp LCD TV 成長初期の分析結果



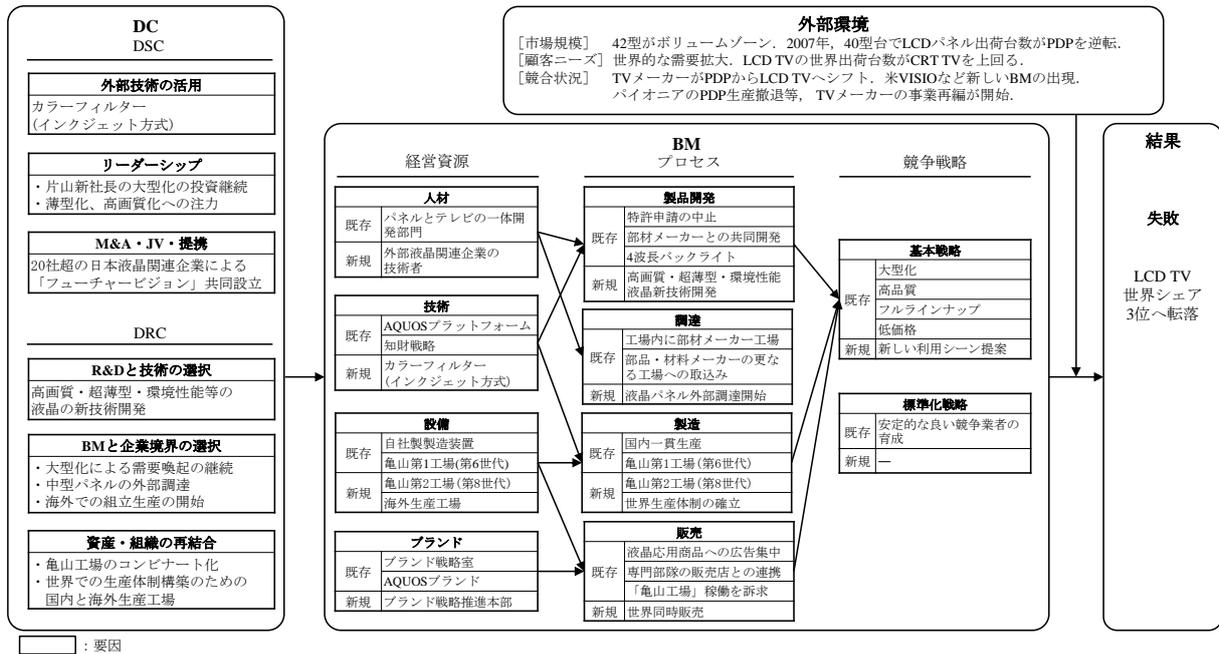
(c) 成長後期の分析

BM・DCの分析

まず BM について、成長初期との違いを中心に分析する。この期に BM を大きく修正しており、具体的な内容は次の通りである。第 1 に、競争戦略では、「基本戦略」において、新しい利用シーンを提案するなどの差別化戦略をとった。第 2 に、プロセスについて、「製造」では、日本で生産した LCD パネルを海外拠点へ送り、液晶モジュール工程から LCD TV の組み立てまでを一貫して行うグローバル生産体制を構築した。「調達」では、Quanta Display から TV 向け LCD パネルを外部調達することを決定した。「販売」では、42, 46, 52 型の 6 機種を世界同時発売した(日本、アメリカ、欧州、中国等)。第 3 に、経営資源では、グローバル生産体制構築のため、海外に LCD TV 組み立て工場「設備」を設立した。

次に、DC を分析する。第 1 に、DSC では、片山氏が社長に就任し、パネル大型化の先行投資を継続した。第 2 に、DRC では、(大型パネルは自社製造を維持するが) 中型パネルの外部調達への変更、また、グローバル生産・販売体制の開始など、BM と企業境界の選択能力があげられる。以上の分析を示したものが図 V-8 である。

図 V-8 Sharp LCD TV 成長後期の分析結果



(d) まとめ

上述の (a) ~ (c) を整理すると次の通りである。導入期の成功要因は、先発戦略と、国内一貫生産による差別化製品の低コスト化であった。技術が進化している状況では、技術者の多い国内での生産が有利であり、ブラックボックス化に成功した。成長初期は、前期の BM を拡張し、パネルを大型化することで需要を喚起した。これは、品質改良し、新しい製品特徴と改良したスタイルを加えるという PLC のマーケティング戦略 (Kotler, 2000) に従っている。成長後期は、BM を再構築したが、世界シェア 3 位に後退した。この失敗は、「グローバル化対応への BM の再構築の遅れ」という「DSC の欠如」が原因であると考えられる。また、大型化による需要の喚起と、単位当たりの低価格化という「過去の勝ちパターンを繰り返すだけの戦略」であり、やはり「DSC の欠如」であった。

(4) 事例 3 : Panasonic

Panasonic は、1997 年に PDP TV を市場投入したが、日立、富士通、パイオニア等の他社に約 1 年遅れていた。当時の Panasonic は、PDP TV とともに、LCD TV も発売しており、経営資源を両事業へ投入していたが、2000 年 6 月、中村氏が社長に就任後、PDP TV への集中戦略へと一変する。02 年 4 月、東芝と液晶事業統合し、実質的に LCD パネルの製造から撤退し、PDP TV に集中することで、世界市場 1 位の地位を盤石にした。以下、PDP TV の成功要因を分析する。なお、外部環境分析については、事例 1 と同様のため省略する。

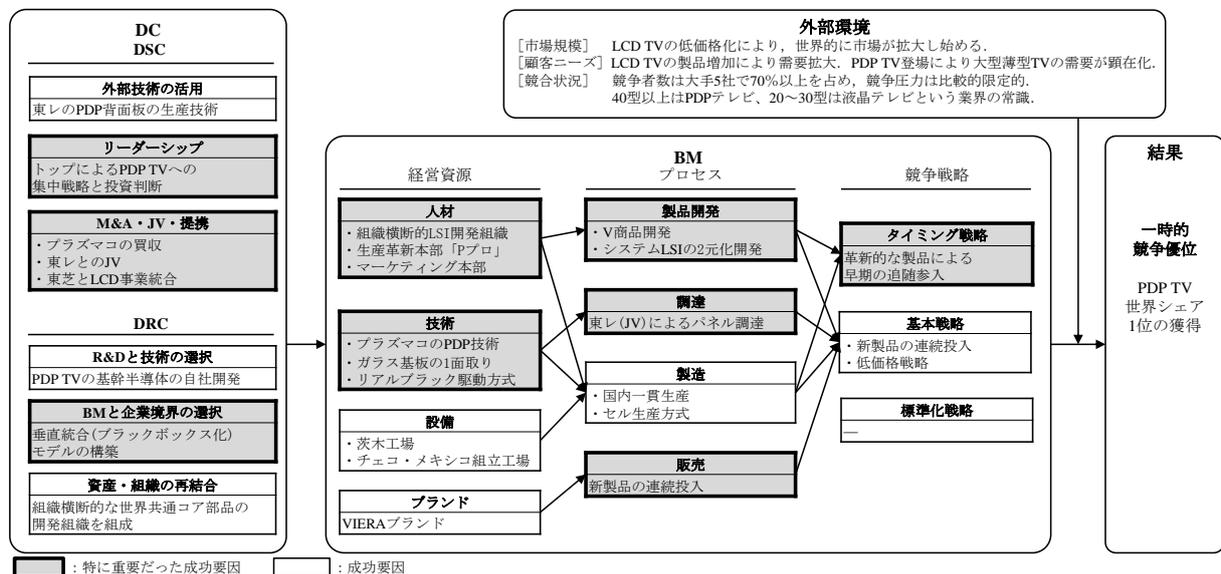
(a) 導入期の分析

BM・DCの分析

まず BM について分析する。第 1 に、競争戦略について特に重要だったのは、他社に多少遅れたが、一気に商品ラインナップを揃えた早期追隨の「タイミング戦略」と、低価格の新製品を年 2 回市場投入した低価格内差別化の「基本戦略」(河合, 2012) である。第 2 に、プロセスについて特に重要だったのは、V 商品開発として開発リソースを集約し、LSI の 2 元化開発では、世界共通コア (約 80%) を開発し、残りを現地で開発した「製品開発」、東レとの合弁の製造子会社からパネル購入した「調達」、新製品を連続投入した「販売」である。第 3 に、経営資源について特に重要だったのは、製造技術・機械の研究開発の専門組織により歩留りを改善した「人材」、PDP では困難な黒の表現力を高めたリアルブラック駆動方式などの「技術」である。

次に、DC を分析する。第 1 に、DSC について特に重要だったのは、社長の PDP 集中戦略と投資判断⁵³⁾ といった「リーダーシップ」である。次いで、東レの PDP 背面板の生産技術という「外部技術の活用」、東レとの「JV」の設立⁵⁴⁾ (「外部技術の活用」でもある) である。第 2 に、DRC について特に重要だったのは、垂直統合モデルを構築した「BM と企業境界の選択」能力である。以上の分析を示したものが図 V-9 である。

図 V-9 Panasonic PDP TV 導入期の分析結果



(b) 成長初期の分析

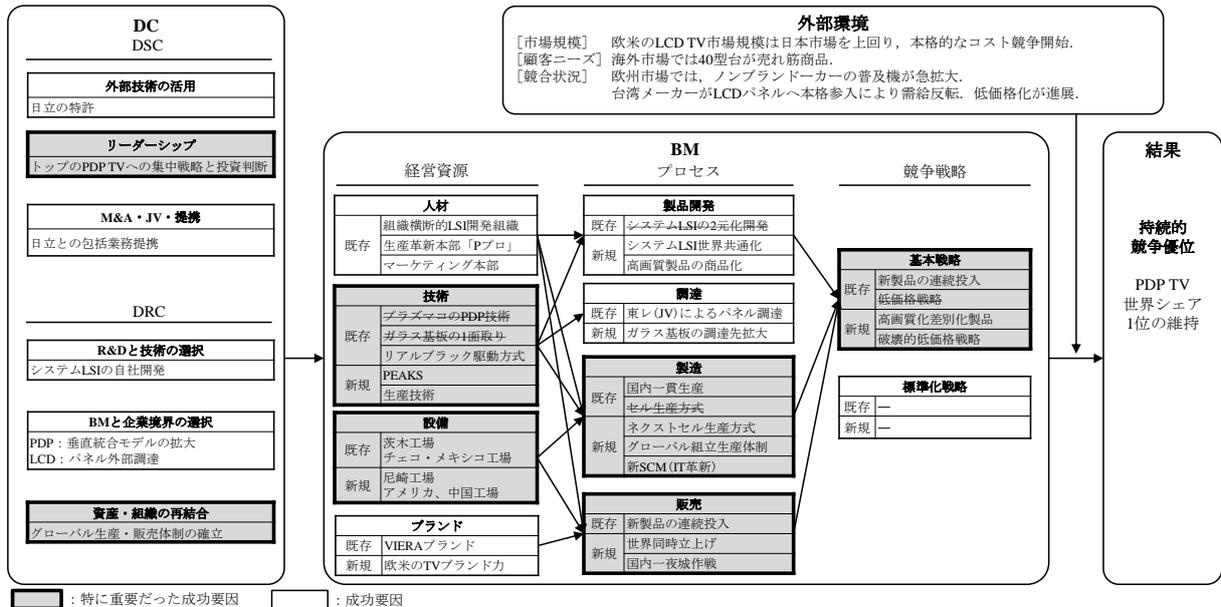
BM・DCの分析

まず、BM について、導入期からの変化を中心に分析する。第 1 に、競争戦略について特に重要だったのは、低価格新製品を世界同時立上げした低価格内差別化の「基本戦略」

(河合, 2012) である。第 2 に、プロセスについて特に重要だったのは、「製造」と「販売」である。製造では、セル生産を深化させたネクストセル生産、また、グローバル組立生産では、日本、中国の PDP パネル製造拠点から、パネルを輸送し、チェコ、アメリカ、ブラジル等の TV 組み立て工場から出荷する仕組みを構築した。販売では、米国で家電店頭を VIERA の製品で一夜のうちに埋めつくす一夜城作戦を実施した。第 3 に、経営資源について特に重要だったのは、技術革新による「生産技術」、国内と海外の工場を拡大した「設備」である。

次に、DC を分析する。第 1 に、DSC について特に重要だったのは、中村社長の PDP TV への集中と投資継続⁵⁵⁾という「リーダーシップ」である。第 2 に、DRC について特に重要だったのは、グローバル生産・販売体制を確立した「資産・組織の再結合」能力である。以上の分析を示したものが図 V-10 である。

図 V-10 Panasonic PDP TV 成長初期の分析結果



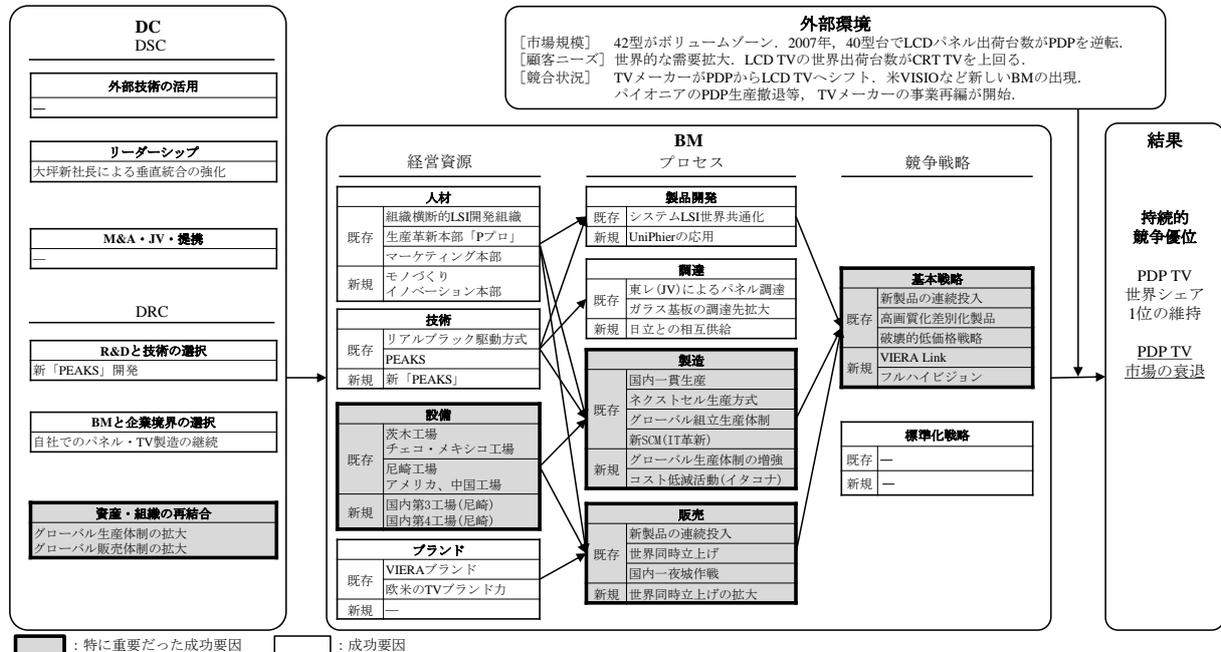
(c) 成長後期の分析

BM・DCの分析

まず BM について、成長初期との違いを中心に分析する。第 1 に、競争戦略について特に重要だったのは、世界初の 42V 型フルハイビジョンによる差別化といった「基本戦略」である。第 2 に、プロセスについて特に重要だったのは、2006 年 6 月に国内第 3 工場、07 年 6 月に第 4 工場が稼働し、07 年度末にはグローバル月産 79 万台体制 (42V 型換算) を構築し、グローバル生産体制を増強した「製造」である。次いで、欧州、米国、日本に、中国を加え、世界同時立上げを拡大した「販売」である。第 3 に、経営資源について特に重要だったのは、国内の PDP パネル工場、海外の組立て工場を増強した「設備」である。

次に、DC を分析する。第 1 に、DSC については、特筆すべきものはなかった。第 2 に、DRC について特に重要だったのは、グローバル生産、販売体制を拡大した資産・組織の再結合能力である。以上の分析を示したものが図 V-11 である。

図 V-11 Panasonic PDP TV 成長後期の分析結果



(d) まとめ

上述の (a) ~ (c) を整理すると次の通りである。まず、導入期の成功については、革新的な製品による早期の追随参入であり、先行に近いものであった。成長初期については、グローバル生産・販売体制を構築し、世界同時立上げを実施した。この資産と、製造、販売活動の組み合わせによる BM は、他社にとって模倣困難であった。成長後期については、グローバル生産・販売体制を拡大し、PDP TV の世界シェアトップを維持したが、LCD TV を含む薄型 TV 全体ではシェア 4 位であり、PDP TV 市場が縮小した。この失敗は、標準化戦略の欠如という DSC の欠如である。また、垂直統合に拘ったものの、差別化では PDP の高画質が市場で価値を認知されず、低価格戦略では、コストダウン施策 (イタコナ)⁵⁶⁾ や、積極的な設備投資を実施したが、効果が出ず、これも DSC の欠如である。

5. 事例横断的分析と仮説の導出

本節では、前節での個別の事例分析を横断的に分析する。まず、勝敗については、明らかに SAMSUNG が勝ち、Sharp, Panasonic は敗れたといえる。具体的には、SAMSUNG の企業パフォーマンス (市場シェア, 売上, 利益) が圧倒的に高い。まず、市場シェアでは、2008 年~2011 年、LCD と PDP を合わせた薄型 TV 全体で 1 位を維持した。Panasonic は、

PDP TV 市場では、シェアトップであるものの、薄型 TV 全体では、08 年以降、4 位（10% 以下）が続いている。次いで、業績面では、SAMSUNG は、売上、利益ともに成長しているが、Panasonic と Sharp は、08 年に赤字に陥り、その後の回復に時間がかかっている。つまり、SAMSUNG の薄型 TV 事業のみが、持続的に成長したと評価できる。

次いで、成否を分けた要因について分析する。はじめに、成功した SAMSUNG を分析する。もっとも直接的に「結果」を規定したのは「競争戦略」であり、それについて各期をみると、導入期については、先行できなかった（Sharp の LDC TV、Panasonic の PDP TV は先行した）にも関わらず、革新的な製品で早期追随戦略を実施した。成長初期には「標準化戦略」を、成長後期には「差別化戦略」を実施した。これからわかることは、戦略面では、(先行できなかったことを除けば) 各期において競争戦略が成功したということであり、より重要なのは、各期での戦略転換が成功したこと、すなわち DSC が優れていたことである。

次に、「プロセス」と「経営資源」についてみると、各期にその期の競争戦略に適合させたプロセスが存在したこと（Cross-section での適合）、および各期の「戦略と資源の適合性」を可能にするように資源の転換に成功したこと、すなわち DRC が優れていたことである。

次に、他の 2 社について、SAMSUNG との対比で分析する。Sharp は、先行の点では SAMSUNG より優れていたが、その後は、SAMSUNG との対比で、戦略面で失敗した。具体的には、技術面での差別化に頼りすぎて、戦略の重要性を軽視したことである。その重要性に気づいて設備投資を加速したが、既に手遅れであり、失敗の原因となった。これは、戦略の内容と、リーダーシップの失敗であり、すなわち DSC の欠如である。このことは、当然、資源転換の遅れをもたらした。すなわち DRC の失敗である。

Panasonic は、戦略面では、PDP TV での先行は優れていた。しかし、対 LDC 陣営との関係では失敗した。具体的には、PDP 陣営の育成の失敗という標準化戦略の欠如である。また、(PDP TV 市場では、設備投資は成功したが) 対 LCD 陣営では、設備投資が遅れた。次に、資源面では、戦略面とかかわるが、ことに重要なのは、垂直統合に固執しすぎて、それを転換せず（できず）、これがむしろ、戦略面を縛ることになったことである。

以上により、成否を分けた要因について、もっとも単純化して導出したのが、次の仮説である。

[仮説 2-1]

- 2-1-1 SAMSUNG の勝因の 1 つは、(導入期の先行に失敗したことを除くと) 革新的製品と優れた BM で早期追随に成功したことである。
- 2-1-2 もう 1 つは、成長期以降の競争において、競争戦略およびそれを可能にするプロセス、経営資源の構築においては、むしろつねに先行したこと、換言すれば、DSC と DRC において優れていたことである。

6. 総括

前節では、薄型 TV ビジネスの成功要因について分析した。次に、デジタル製品や、エレクトロ製品一般についてのインプリケーションの導出を試みる。

薄型 TV では、確かに SAMSUNG が勝ったが、必ずしもこれが唯一最良ではない。より理想的なのは以下のとおりと考えられる。

〔仮説 2-2〕

- 2-2-1 デジタル製品やエレクトロニクス製品で勝利するためには、戦略面では、基本は先行することが望ましい。
- 2-2-2 先行できなかった（もしくは先行の見込みがない）場合には、DSC によって戦略を転換することで、模倣困難な BM の構築（競争戦略、プロセス、経営資源）による革新的な製品の創出において、他社を先行することが望ましい。
- 2-2-3 仮説 2-2-2 の BM の転換を実現するためには、DSC によって戦略をタイムリー、スピーディ、柔軟に転換しなければならず、そのためのリーダーシップは特に重要である。
- 2-2-4 仮説 2-2-3 の戦略転換を実現するためには、DRC によって資源をタイムリー、スピーディ、柔軟に組み換えなければならない。
- 2-2-5 仮説 2-2-4 の資源転換を実現するためには、垂直統合にこだわらず、最適な仕組みをつくるのが有効である。

ここで既存研究との比較の観点から〔仮説 2-2〕の意義を明らかにする。第 1 に、既存の DC 論では、「資源ベースの変化」のみをその定義としていたが (Helfat *et al.*, 2007; Ambrosini and Bowman, 2009), 河合 (2012, 2013) の「 $DC = DSC + DRC$ 」の定義を用いることで、戦略転換能力 (DSC) がより重要であることを明らかにしたことである。第 2 に、既存研究では、DC と結果との関係について不明確であったが、著者による分析フレームワーク（拡張 DC フレームワーク）によって、「 $DC \rightarrow BM \rightarrow$ (外部環境) \rightarrow 結果」という関係性を明らかにしたことである。

次に、本章の貢献について、以下にまとめる。まず、実践への貢献であり、本分析における分析フレームワークの提供は、企業にとっては、新規ビジネスの成否について、多くの要因のなかから重要な要因を抽出し、体系的に分析し、実践に役立てることを可能にしたことである。

次に、理論面への貢献について述べる。1 つは、戦略論に対するものであり、薄型 TV ビジネスの勝敗についての要因分析は 1 つの「歴史分析」として重要な意味を持つが⁵⁷⁾、体系的ではなかったのに対し、本章では「体系的」な分析をはじめて実施したことである。ここで体系的というのは、第 1 に、時間的に新規参入から成長期までをカバーしたという

こと、第2に、成功要因と思われるすべての主要な要因（結果、外部環境、BM、DC）間の関係を明らかにしたということの意味している。また、それに用いた分析フレームワーク（拡張DCフレームワーク）は、薄型TVビジネスに限らず、デジタル、エレクトロ製品、ないし、それに近い特性を持つ製品の勝つための戦略の分析に有効なことを示したことである。

もう1つは、DC研究において、Teece等がDC概念において提案した“企業レベルの成功もしくは失敗”（1997: 509）を分析するための理論の構築の可能性を示したことである。また、そのためには、既存のDC論におけるDC概念のみでは不十分であり、「 $DC = DSC + DRC$ 」とすべきという考え方の妥当性を示したことである。

3つ目の貢献は、DCのパフォーマンス評価における進化的適合度、技術的適合度の評価方法を明確にしたものである。具体的には、既存のDC研究では、技術的適合度の評価方法が不明確だったが、それを「経営資源→プロセス→競争戦略→結果」という手段、目的関係の中で、下位の要因が、より上位の要因にいかに関与したのかを評価すればよいことを明らかにしたことである（たとえば、ある資源の転換（DRC）が、あるプロセスの機能向上に貢献したのなら、それは（資源レベルで）技術的に適合的だったといえ、ある戦略転換が結果の向上に貢献したのなら、それも技術的に適合的だったといえる）。

以上により、薄型TVビジネスの勝敗を分ける要因の研究という本章の目的は達成されたと考える。また、実践的、理論的な貢献は上述の通りである。

ところで、本章では扱えなかった点について言うと、本章では薄型TVビジネスという1つの事業を分析したが、それを、より総合的な観点から「全社戦略」の中の1つの事業として位置づけて分析することである。これは、全社戦略が、事業に影響を及ぼしている可能性（他事業との関連、資金戦略など）がある以上、必要な分析である。そこで次章では、その点についての研究を行う。

VI. 研究テーマ 3 「Smartphone ビジネスにおける SAMSUNG の成功要因の分析—DC の観点から—」

前章では、研究テーマ 2 として、事業戦略の観点から「ダイナミック環境下で、成長初期を超えてより長期的に新規ビジネスを成功させる要因とみられる“競争優位をもたらす BM を創出する能力”，そして，“その後の環境変化に対応し BM を見直す能力”とはいかなるものか」について、DC フレームワークを拡張し、より体系的な分析を行った。本章では、研究テーマ 3 を扱う。その目的は第 1 に、前章で拡張した DC フレームワーク（拡張 DC フレームワーク）を追試することであり、またその際、同フレームワークが異なるタイプの製品についても妥当するかどうかの検討も行うことである。第 2 の目的は、「新規ビジネスの成功に与える全社戦略の影響とはいかなるものか」について考察することである。

1. はじめに

2007 年の Apple⁵⁸⁾の「iPhone」発売以来、携帯電話端末ビジネスの市場は Feature phone⁵⁹⁾ から smartphone⁶⁰⁾へ大きくシフトした。さらに、2013 年 1Q における世界の smartphone 出荷台数は約 4 億 1,860 万台で Feature phone を上回った。このような状況下、SAMSUNG は、2008 年頃に smartphone 市場に本格的に参入し、2011 年に smartphone 市場において世界シェア 1 位を獲得し、2012 年には、smartphone を含む携帯電話端末市場で世界シェア 1 位を獲得した。Feature phone から smartphone への急速な変化に対して、SAMSUNG はどのようにして競争優位を獲得し、smartphone 市場におけるシェア 1 位を獲得したのか。

一方で、SAMSUNG の全社ビジネスの観点では、携帯電話事業は、半導体、薄型 TV に続く、第 3 の事業の柱であり、smartphone 事業は、同事業を牽引する重要なビジネスである。2007 年、薄型 TV の世界シェアトップを獲得したのち、それを維持しつつ、2011 年に smartphone の世界シェアトップを獲得した。これに対して、同様な事業を手掛ける Sharp や Panasonic 等の国内家電メーカーは、薄型 TV、smartphone の各領域において、SAMSUNG の後塵を拝するとともに事業の転換に遅れ、全社的な事業の組み換えと業績の回復に時間を要している。このことは、個々の事業戦略だけではなく、全社戦略の違いが事業の成功要因に影響している可能性があることを示唆している。

以上のような事象に対して、本章の研究の目的は、第 1 に、smartphone ビジネスにおける SAMSUNG の成功要因について V 章の拡張 DC フレームワークを用いて分析を行うことで、その要因を明らかにすると共に、それにより、「同フレームワークの追試を行うこと」である。その際、薄型 TV と smartphone の異同分析を行うことで、製品特性の違いによる DSC と DRC の働き方の異同も分析する。第 2 に、smartphone ビジネスにおける全社レベルの DC を分析することで、「SAMSUNG の smartphone ビジネスに与えた全社戦略の影響について考察すること」である。その際も、薄型 TV と smartphone の異同分析を行うこと

で、製品特性の違いによる全社レベルの DSC と DRC の働き方の異同を分析し、新規ビジネスへの影響を考察する。

本章の構成は次のとおりである。2 では、本章の研究対象である smartphone を扱った研究をレビューし、次いで DC に関連する研究を補足する。3 では分析方法を提示する。4 では、SAMSUNG の smartphone ビジネスの事例研究を行い、まず、その成功要因を明らかにすると共に拡張 DC フレームワークの追試を行う。次いで企業レベルの DC 分析を行うことで全社戦略と事業戦略の関連性分析を行う。最後に、5 でまとめを行い、6 で本研究の貢献とその限界を整理する。

2. 既存研究のレビュー

本節では、本章の分析対象である smartphone に関連する既存研究をレビューし、その課題を明らかにする。次いで、本章の研究テーマの観点から II-3 でレビューした DC の研究を補足し、本章での研究の方向性を示す。

(1) smartphone を扱った研究

本章の分析対象である smartphone の研究は、その誕生と発展とともに、様々な観点からなれており、現在もビジネスの拡大とともに、その研究も発展段階である。その発展の過程には smartphone ビジネスの分析にあたっての重要な観点が含まれていることから、smartphone の歴史を辿りながら、その課題を整理する。

smartphone は、1990 年代末から 2000 年代前半にかけて、携帯電話端末や PDA⁶¹⁾などの高度化が進み誕生した。両デバイスは、基礎となるソフトウェアおよび製品の機能という点で互いに類似していった (Gawer and Cusumano, 2002)。携帯電話端末では、2000 年に発売した Ericsson⁶²⁾ の Symbian OS⁶³⁾ で稼働する「Ericsson R380」が、市場で最初の smartphone と考えられている。その後 2001 年に、Nokia⁶⁴⁾ が同 OS を搭載した「Nokia 9210 Communicator」を発売し、Java⁶⁵⁾ 対応、MMS⁶⁶⁾ 対応、Microsoft Office 互換のワープロや表計算等の業界標準とカラー画面を採用した。一方、PDA では、2002 年、Palm が電話機能を搭載した「Handspring Treo 180」を発売した。その後の 2004 年、RIM⁶⁷⁾ が「BlackBerry 7750 3G 対応」を発売し、企業向け市場でトップシェアを獲得し、smartphone が徐々に拡大し始めた。

2007 年 6 月、Apple が「iPhone」を発売し、smartphone 市場は激変した。iPhone は、フルタッチパネルを採用し、iPod、携帯電話、インターネット・電子メールの 3 つの機能を併せ持ち、マルチタッチ技術では、複数の指を同時に操ることで画面の拡大縮小の操作を可能にした。iPhone の登場で個人向けの smartphone 市場が本格的に立ち上がり、他の smartphone メーカーも出荷台数を急速に伸ばした。その結果、2007 年以降、smartphone は、携帯電話端末の市場全体を牽引する上位セグメントとして位置づけられた。

このような発展を遂げた smartphone の定義は、厳密にはなされていない。2014 年現在、

Gartner は, "A smartphone is a mobile communications device that uses an identifiable open OS. An open OS is supported by third-party applications written by a notable developer community."⁶⁸⁾ としており, オープン OS の採用と, サードパーティによるアプリケーションのサポートをその定義としている. 次いで, smartphone の業界構造について, Giachetti and Marchi (2010) の定義では, 4 つの主要なグループ (OEM メーカー, OEM メーカーのサプライヤー, キャリア⁶⁹⁾, キャリアから独立した小売) から成り立ち, 複雑なエコシステムを形成しているとしている. 本研究の対象である SAMSUNG は OEM メーカーに分類される. OEM メーカーは, 第 3 者に多くの活動を外部委託 (チップ, ソフトウェア, OS 等の部品提供企業, EMS プロバイダー⁷⁰⁾, ODM 企業⁷¹⁾など) することができるが, その範囲や内容は, 各社によって異なり, 差別化の一要因となっている. とりわけ, ソフトウェアに関しては, 2007 年頃から, プラットフォームのグローバル標準化が進み, OEM メーカー, キャリア, ソフトウェアメーカー, IC メーカーが参加して, 業界レベルの団体やコンソーシアムが本格的に形成されるようになった (丸川・安本, 2010). これらプラットフォームオープン化の研究は, 数多くなされており (Boudreau, 2008; Parker and Van Astley, 2008; Shapiro and Varian 1998; West, 2003), 近年では, オープンプラットフォームの分類, 特徴の研究 (Eisenman, 2008; Evans *et al.*, 2006) も進んでいる.

このように複雑化する業界のエコシステムにおける OEM メーカーについて, 丸川・安本 (2010) は, 技術・部品や端末のものづくり以上に, どの領域で事業展開し, どこで強みを発揮できるのかといった戦略的な位置取りやその実現のためのビジネスモデル (BM) が重要であるとし, 市場の分化に合わせた水平的な製品展開, 規模の拡大, 外部の開発・生産資源の活用, 企業間連携等によって, さまざまな仕組みを取るべきだとしている. BM については, 川濱・大橋・玉田 (2010) が, iPhone の垂直統合型モデル⁷²⁾と, Android の水平分業 (協働) 型モデル⁷³⁾という 2 つに分類している. 前者は, アプリケーション (以下, AP) 開発環境を公開し, 自由に AP を流通させる仕組みを構築することで, キャリアの支配力が強かった AP 市場を開放したものである. 後者は, “端末の開発・製造, 端末プラットフォーム (OS およびミドルウェア) の開発, マーケットプレイスの提供を複数の企業で協働する” (2010: 77) ことでプラットフォームのオープン化を促進したものである.

とりわけ, iPhone の事例は, 本研究対象の smartphone の分析にあたり, 多くの示唆を与えてくれる. Pisano and Verganti (2008) は, iPhone 向けの AP 開発について, 企業間のコラボレーション方式とその変化について研究している. 具体的には, 自社の戦略, 資産やケイパビリティ, 開発する対象などによって選択すべきコラボレーション方式とその運営方法は異なり, どの方式を採用すべきかを判断するフレームワークを示した (イノベーション・モールド, エリート・サークル, イノベーション・コミュニティ, コンソーシアム). Apple では, システムの整合性を維持することを事業戦略の柱の一つとしており, 製品差別化の重要な要因となっている. この戦略に従い, 導入期にはエリート・サークルを採用

していたが、iPhone が拡大すると、成長を促進するために AP を大量に追加する必要に迫られた。そのため、成長期には開発キットをサードパーティに公開し、イノベーション・コミュニティへと方式を変更して、規模拡大と開発のスピード化を実現した。このことは PLC の段階別に、競争戦略の変化と組織形態の変化を統合的に考慮しなければならないことを示唆している。

以上の考察から、smartphone ビジネスでは、BM の創造、再構築の重要性、とりわけ、エコシステムのなかで、いかなるタイミングで、誰と協業し、どのようなポジショニングを実現するのかという点、また、PLC の局面の変化に伴い、戦略変化と組織形態の変化をどのように行うかという点が重要であることについての示唆が得られた。加えて、標準化戦略、特に、オープンプラットフォーム戦略が重要であるとの示唆も得られた。

(2) DC 研究についての補足

II-3 の DC 研究のレビューで述べたとおり、既存の DC 研究では、事業レベルの DC と企業レベルの DC を明確に区別していないという課題があった (Bowman and Ambrosini, 2003)。SAMSUNG のような複数の事業を抱える既存企業についての“企業レベルの成功もしくは失敗” (Teece *et al.*, 1997: 509) を分析するためには、本来は、各 SBU 単位の事業の個々の存続・成長に加えて、企業全体としてのそれを分析する必要、つまり、事業レベルの戦略 (事業戦略) と全社レベルの戦略 (全社戦略) の両面の戦略立案の必要がある。これに対し、本章の研究は DC に焦点を当てており、全社戦略の具体的な分析 (全社戦略自体の分析、全社戦略のオプション分析、全社戦略と事業戦略との整合性分析等) を目指してはいない。しかし、全社戦略が事業戦略に影響を与えていることは確実だと思われる。そこで、本章では、企業レベルに働く DC を抽出し、事業レベルに働く DC との関連性を分析することで、上記の既存 DC 論の課題の解決を試みることにする。

(3) 既存研究を踏まえた研究の方向性

上述の考察から、本章における研究の方向性を示す。第 1 に、smartphone についての既存研究のレビューから、複雑なエコシステムのなかで、どのように BM を創造、再構築をするのかという点、また、PLC の局面変化に対応して戦略と組織をいかに変化させたのかという点が重要であるということ、また、とりわけ戦略においては、競争戦略に加えて標準化戦略が重要性を持つという示唆が得られた。確かに、新規ビジネスに参入する企業にとっては、これらの変数同士の関連性を明確化し、戦略を実行することが重要と考えられるが、既存の研究では、そのような視点からの体系的な研究はなされていない。そこで本章では、拡張 DC フレームワークを用いてそれを試みることにする。分析では、前章と同様に Helfat *et al.* (2007) の進化的適合度と技術的適合度を用いるが、その基準を次のように具体化する。進化的適合度については、「smartphone ビジネスが、持続的に成長している

か否か」である。技術的適合度については、「smartphone ビジネスの導入期，成長期の各局面において，意図された機能がその意図通りに実行されているか否か」である。

第2に，DCと全社戦略との関連については，重要であるものの，その手法や，フレームワークは発展段階であり，十分な分析は困難であると考えられる。しかし，その重要性から，本研究では，smartphone ビジネスに与える全社戦略の影響について考察し，企業レベルに働くDCと，事業レベルに働くDCの関係を分析する。

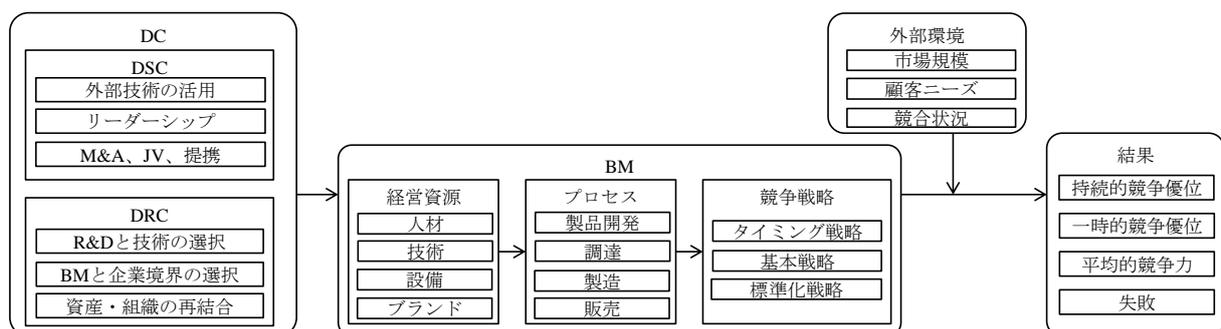
3. 拡張DCフレームワークと研究方法

本節では，2で述べた研究の方向性を具体化する。まず，本章の第1の目的であるSAMSUNGのsmartphone ビジネスの成功要因を分析するためのフレームワーク（拡張DCフレームワーク）と分析方法を提示する。次に，同フレームワークが異なるタイプの製品に妥当するかどうかの分析を行う。最後に本章の第2の目的であるsmartphone ビジネスの全社戦略との関連性についての考察手法を提示する。

(1) 拡張DCフレームワーク

SAMSUNGのsmartphone ビジネスの成功要因分析については，V章での拡張DCフレームワークを用いた事例研究によって，その要因を明らかにする。同フレームワークを示したものが図VI-1である（研究テーマ2と同様のフレームワーク）。同フレームワークでは，結果をもたらす要因を「BM」，BMを創造，再構築する能力を「DC」とし，BMと結果に影響を及ぼす「外部環境」を媒介要因としている（各要因の詳細な内容についてはV章参照）。

図VI-1 拡張DCフレームワーク（図V-2再掲）



次に，同フレームワークを用いた分析方法を提示する。まず，分析期間は，市場の成長率をもとに，導入期（2007～2009年頃），成長期（2010～2012年頃）に分類して，各期について分析フレームワークをもとに分析する。次いで，DCの測定について，進化的適合度は，smartphone ビジネスの世界シェアと，各企業の業績（売上，利益）をもとに，Ambrosini

and Bowman (2009) を参考に、持続的競争優位、一時的競争優位、平均的競争力、失敗のいずれかであるかを分析した。技術的適合度は、V章 3-(2) で用いた分析方法と同様な分析用法を用いた。具体的には、同フレームワークの要因間を結んだ線の存否、およびそれらの重要度によって測定した。なお、技術的適合度の評価は、筆者の評価とは別に、研究対象に関連する企業の方によって評価して頂き、それを筆者の評価と突き合わせることで、可能な限り客観性を確保することに努めた。また、著者が事前に準備した要因以外に、特に重要な成功要因があったかどうかについても評価して頂いた。

この分析手法では、資源ベースの変化と同時に戦略の変化を動的的に捉えること、また、職能間の関連性分析が可能である。これは、戦略とプロセスを含む資源ベースを階層的に体系化した単一の拡張 DC フレームワークがあるからである。

(2) 異なるタイプの製品との比較分析

前節では、SAMSUNG の smartphone ビジネスの成功要因について、拡張 DC フレームワークを用いて事例研究を行いその要因を明らかにするが、次いで、拡張 DC フレームワークが異なるタイプの製品に妥当するかどうかの分析を行う。分析方法は、V章で拡張 DC フレームワークを用いて実施した SAMSUNG の薄型 TV ビジネスの成功要因の分析結果と、本章で同フレームワークを用いて実施する smartphone ビジネスの成功要因の分析結果を比較することで、製品特性の違いによる DSC と DRC の違いを分析する。具体的には、まず、薄型 TV と smartphone の製品特性の分析を実施し、その異同を明らかにする。次いで、その異同を踏まえて両製品の BM の異同を分析することで、DSC と DRC にどのような違いがあるのかを明らかにする。

(3) 全社戦略との関連性分析

SAMSUNG の smartphone ビジネスの成功と全社戦略との関連性の考察については、次の2つの観点から分析を行う。第1に、smartphone ビジネスに関連する全社レベルの DC を分析する。具体的には、smartphone ビジネスに影響を与えたと考えられる全社レベルの戦略転換、および他事業の戦略転換（両者を併せて全社レベル DSC とする）を抽出する。次に、全社レベル DSC に伴った資源面の転換（全社レベル DRC）を分析する。この全社レベル DSC と DRC の分析によって、SAMSUNG の企業特性（本社レベルの戦略、各事業の構成、事業間の関連性）が、smartphone ビジネスにどのように寄与したかについて考察する。第2に、薄型 TV ビジネスの全社レベル DSC と DRC と、smartphone ビジネスのそれを比較分析する。この分析によって、製品特性の違いによる全社レベルの DSC と DRC の違いを考察する。

4. 事例研究：SAMSUNG の smartphone ビジネス

本節では、まず、SAMSUNG の smartphone ビジネスの成功要因を分析し、次いで、薄型TV との比較分析を実施する。最後に、smartphone ビジネス戦略と全社戦略との関連性について考察する。

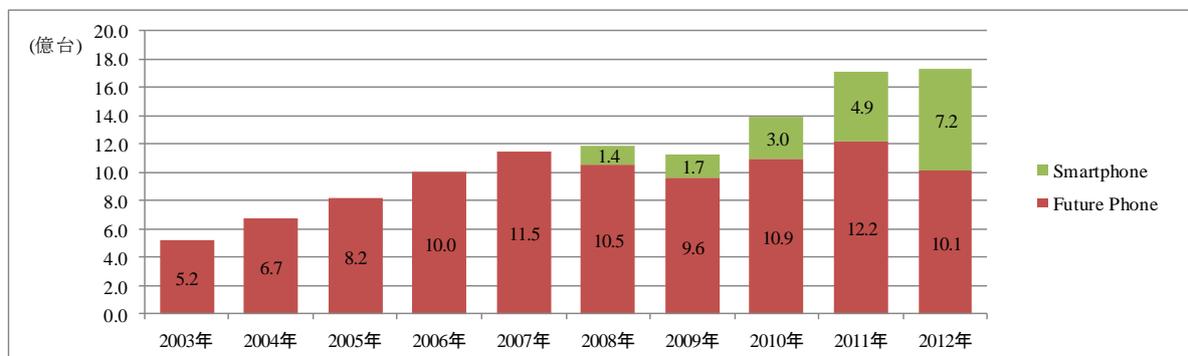
(1) 拡張 DC フレームワークによる成功要因分析

(a) smartphone 市場の動向

世界の携帯電話端末市場は、2007年までは、Feature Phone がその成長を牽引していたが、2008年、マイナス成長となり、それに代わって smartphone が台頭した。特に、2010年以降は、急激な成長を果たし、2012年には、携帯電話端末市場における smartphone の比率が40%を超えている（図VI-2 参照）。

Smartphone の世界シェアでは、トップの Nokia が年々そのシェアを下げ、2011年には、SAMSUNG にトップの座を明け渡した（表VI-1 参照）。2012年には、SAMSUNG、Apple の2社で、約半数のシェアを占める構図となっている。さらに SAMSUNG は、smartphone の成長を背景に、携帯電話端末市場全体でも2012年に、世界シェアトップとなった（表VI-2 参照）。次節以降で、SAMSUNG の smartphone ビジネスの成功要因を分析する。

図VI-2 携帯電話端末 世界出荷台数推移（2003～2012年）



出所：IDCデータより著者作成

表VI-1 smartphone 世界シェア推移（2008～2012年）

順位	2008年		2009年		2010年		2011年		2012年	
	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア
1	Nokia	43.7%	Nokia	38.9%	Nokia	32.9%	SAMSUNG	19.1%	SAMSUNG	30.2%
2	RIM	16.6%	RIM	19.8%	RIM	16.0%	Apple	18.8%	Apple	18.8%
3	Apple	8.2%	Apple	14.4%	Apple	15.6%	Nokia	15.6%	Nokia	4.9%
4	HTC	4.2%	HTC	4.6%	SAMSUNG	7.5%	RIM	10.3%	BlackBerry	4.5%
5	Sharp	3.8%	SAMSUNG	3.3%	HTC	7.1%	HTC	8.8%	HTC	4.4%
	Others	23.5%	Others	19.0%	Others	20.9%	Others	27.4%	Others	37.2%

出所：IDCデータより著者作成

表 VI-2 携帯電話端末 (smartphone 含む) 世界シェア推移 (2008~2012 年)

順位	2008年		2009年		2010年		2011年		2012年	
	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア	社名	シェア
1	Nokia	39.4%	Nokia	38.3%	Nokia	32.6%	Nokia	24.3%	SAMSUNG	23.5%
2	SAMSUNG	16.5%	SAMSUNG	20.1%	SAMSUNG	20.2%	SAMSUNG	19.3%	Nokia	19.3%
3	LG	8.5%	LG	10.5%	LG	8.4%	Apple	5.4%	Apple	7.8%
4	Motorola	8.4%	Sony Ericsson	5.1%	ZTE	3.6%	LG	5.1%	ZTE	3.7%
5	Sony Ericsson	8.1%	Motorola	4.9%	RIM	3.5%	ZTE	4.0%	LG	3.3%
	Others	19.1%	Others	21.1%	Others	31.7%	Others	41.9%	Others	42.4%

出所: IDCデータより著者作成

(b) SAMSUNG の携帯電話事業の歴史

SAMSUNG の smartphone ビジネスの分析にあたり, smartphone への参入以前の Feature Phone ビジネスについて, 戦略と資源ベースの観点から分析する. 1988 年, SAMSUNG は, 携帯電話第 1 号機を開発し, 携帯電話端末市場に参入した. その後, smartphone への参入までの事業の歴史について, 丸山・安本 (2010) を参考に整理する. 1993 年, クアルコムが CDMA⁷⁴⁾の実用化に成功し, その後, 韓国で CDMA の実用化に向けた官民共同プロジェクトを実施した. SAMSUNG はこのプロジェクトに参加し, 携帯電話端末やネットワークに関連する多くの資源を獲得した. 1994 年, SAMSUNG 携帯電話端末の代名詞となる「Anycall」ブランドを上げた. 1996 年からアメリカにおいて, CDMA 方式のキャリアであるスプリント⁷⁵⁾を中心に積極的に売り込み, デザインに優れ先端的な携帯電話端末を次々と投入してその地位を築いていった.

1997 年, SAMSUNG は GSM⁷⁶⁾の携帯電話端末をヨーロッパ向けに発売した. ベースバンド IC はテキサス・インスツルメンツなどの IC メーカーから調達し, デザインの優れた先端的な端末を連続投入し, キャリアのみならず一般消費者への積極的なマーケティングの結果, ヨーロッパにおけるブランドを確立した. 一方, 韓国国内では, 2000 年にモトローラを抜き, 国内シェア 1 位を獲得した. このように各地域で製品の差別化に成功し, 2002 年に世界シェア 3 位の出荷台数を達成した. その後, 2003 年の中国市場への高級機種による参入をはじめとし, BRICs を中心とした新興国への展開を本格化した. その結果, 2004 年頃になると, Nokia, Motorola に次ぐ, 世界 3 大メーカーの一角を成すまでに成長した.

丸川・安本 (2010) によると, SAMSUNG の携帯電話端末ビジネスは, 開発と生産にその特徴がある. まず, 開発については, コア部品のベースバンド IC は, クアルコムなど外部の汎用品を活用し, OS は Symbian⁷⁷⁾, Linux, Windows Phone, BREW など世界的に標準化されたものを活用しており, この分野には注力していない. しかし, ユーザーインターフェース (UI) や, AP などのユーザーに直接触れる部分については, 自社で開発し特徴を出してきた. また, ラインナップの豊富さについては, 端末の仕様を全社的に共通化せず, デザイン・ハウスを活用し, 派生機種を生みやすい設計の工夫に重点を置いていた.

次いで, 生産については, 水原, 亀尾に開発拠点を置き, 端末の開発を各拠点に任せることで, 開発スピードやコスト低減を競わせた. 具体的には, 派生的なモデルを開発する

場合は、水原、亀尾の各拠点で、アウトソーシングを活用し、デザイン・ハウスやソフトウェア・ハウス⁷⁸⁾同士を競争させることで新機種を増やすスピード化を実現した。コスト低減は、共通の部品と回路を機種間で流用しながら、それらを搭載する基盤の形状を変え、ベースバンド IC などに 1 世代前の汎用化した部品を用いることでコストを抑え、同時に、端末の小型化・軽量化や画面の大きさなどユーザーに訴求しやすい部分には力を入れることで、コスト低減と差別化の同時実現を図ってきた。つまり、様々な要素を効果的にシステムとしてまとめる端末システムレベルでの開発力に優れているといえる。

2007 年頃から本格化した smartphone ビジネスでも、同様の手法で事業展開したが、Apple の成長には及ばなかった。この事態に、SAMSUNG は、2010 年以降、iPhone を意識した製品コンセプトの方向転換を行い、フルタッチパネル式へ大きくシフトし、iPhone を上回る成長を実現した。

(c) 導入期の分析 (2007~2009 年)

導入期のパフォーマンスを分析フレームワークで判断すると、「平均的競争力」と評価できる。これを実現した要因を、分析フレームワークをもとに、外部環境、BM、DC の順に分析し、最後に競合他社を分析する。

外部環境分析

「市場規模」は、2008 年、世界の smartphone 出荷台数は、1 億 3,900 万台であり、前年比で約 14% 増加した。Feature phone の出荷台数は、2007~2009 年にかけて低下し、その穴を smartphone が埋める構図となった。「顧客ニーズ」は、先進国の需要が smartphone の拡大を牽引した。特に北米では、smartphone の出荷が、2008 年に前年比 69% 増加し、携帯電話端末全体の約 20% を smartphone が占めた。アジア太平洋地域では、2.3% 増と微増であった。「競合状況」は、2008 年、Nokia は 6,092 万台の smartphone を販売し、トップシェアを維持したが、前年比 0.8% 増であり、そのシェアは低下した。エン트리レベルの smartphone が収益源であり、ハイエンドでは他社に押されていた。Apple は、2007 年 330 万台、2008 年 1,141 万台を出荷し、市場シェアを 2.7% から 8.2% に大きく伸ばした。その他の RIM、HTC も増加し、SAMSUNG を含めた上位 5 社で約 80% のシェア占めていた。SAMSUNG は、2009 年 3.3%、2010 年 7.5% であり、徐々にそのシェアを高めていた。

BM の分析

第 1 に、競争戦略について特に重要だったのは、「タイミング戦略」と「基本戦略」である。タイミング戦略では、2007 年 6 月発売の Apple の iPhone に対抗し、SAMSUNG は複数の OS による革新的な smartphone 製品により早期の追随参入を果たした。具体的には、2007 年、Symbian OS の「Samsung i450, i550, i560」、2008 年、Windows Mobile OS の「OMNIA」

を発売した。さらに、2009年、「OMNIA II」、Android OSの「Samsung GALAXY」の発売に加え、自社OSの「Samsung Jet」（非 smartphone）も発売した。基本戦略では、差別化戦略であった。Symbian OSの smartphone では、当時の先端機能（GPS 内蔵、HSDPA 等）をすべて搭載し、さらに、Bang & Olufsen⁷⁹⁾とのコラボレーションした音楽携帯という付加価値や、800万画素のカメラを搭載するなど、マルチメディア機能を強化した。OMNIA では、iPhone と同様に、全面タッチパネルディスプレイを採用し、独自の UI（TouchWiz UI）を搭載した（OMNIA は、iPhone の静電容量方式とは異なり、感圧式のタッチパネルを採用したので、指先以外にペンや爪などでも操作できる）。自社 OS の Samsung Jet では、3.1 インチのフルタッチスクリーンと、独自ブラウザの「Dolfin」を採用した。

第2に、プロセスについて特に重要だったのは、「製品開発」と「調達」であった。製品開発では、端末開発に一極投資をし、複数の差別化端末の同時開発を実現した。調達では、主力電子部品の内製化により、高度な技術の安定的な調達を可能にした。また、OS は Symbian, Windows 等の複数の外部のオープン OS を調達した。

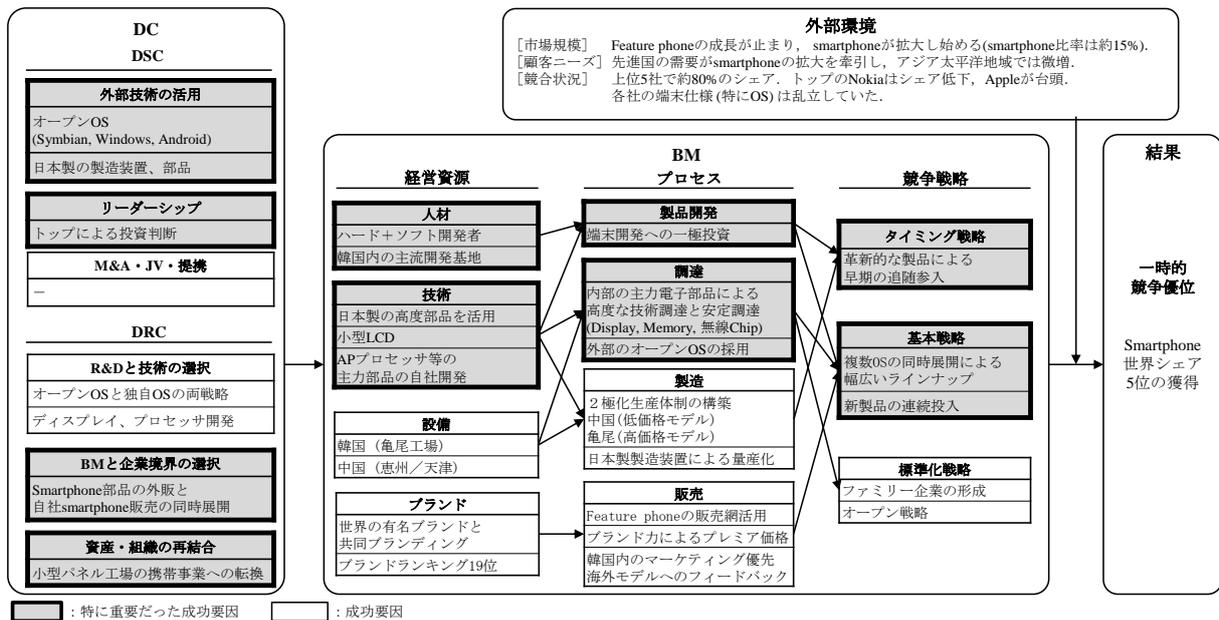
第3に、経営資源について特に重要だったのは、「人材」と「技術」である。人材では、ハードウェアとソフトウェア技術者を1つの組織（モバイルソリューションセンター）に統合し、トータルモバイルソリューションを提供することができる体制を整えた。技術では、外部技術（日本製の高度部品）を活用し、自社の技術（小型 LCD）と組合せ、AP プロセッサのような主力部品は、自社での開発に注力し技術を蓄積した。

DC の分析

次に、BM を実現した DC について分析する。第1に、DSC について特に重要だったのは、オープン OS、日本製製造装置・部品を外部調達した「外部技術の活用」と、無線事業部長の申宗均社長による積極投資判断といった「リーダーシップ」である。第2に、DRC について特に重要だったのは、Smartphone 部品の外販と、自社の smartphone 製品販売の同時展開を両立した「BM と企業境界の選択」と、小型パネル工場を smartphone 用に転換した「資産・組織の再結合」であった。

以上の成功要因の分析を示したものが図VI-3であり、特に重要だった成功要因を■、成功要因を□としている。

図VI-3 SAMSUNG smartphoneの導入期の分析結果



競合他社の分析

この期に、最も成長したのは Apple である。Apple は、iPhone という革新的な製品で早期に追随参入した。基本戦略では、コア差別化戦略であり、差別化された UI, 1 モデル, AppStore との連携といった模倣困難な BM であった。

Nokia は、smartphone への参入では先行したが、その後の Feature Phone から smartphone への事業の本格転換に遅れた。これは、iPhone を一時的な現象と捉えていたためである。iPhone 出現前までの Feature Phone の圧倒的勝利は、コストリーダーシップ戦略であり、smartphone という差別化製品による戦略転換は困難な状況であった。BlackBerry は、企業向けに集中した独自路線によって、一定の結果を得ていた。HTC は、いち早く Android OS へ集中し、一定の結果を得たが、ブランド力の弱さにより市場の成長を上回る結果を実現できなかった。

(d) 成長期の分析 (2010~2012年)

成長期のパフォーマンスを分析フレームワークで判断すると、「持続的競争優位」と評価できる。これを実現した要因について、分析フレームワークをもとに、外部環境, BM, DC の順に分析し、最後に競合他社を分析する。

外部環境の分析

「市場規模」は、2011年に、前年比60%と増加し、2012年も同等以上の成長が見込まれていた。「顧客ニーズ」は、新機能の追加と多様な価格帯の製品によって、先進国を中心

に、需要は急増していた。特に、2010年以降、米国では、無償の Android OS 携帯が勢力を拡大し、メーカー各社は競うように新製品を発売した。その結果、消費者にとっては、製品の選択肢を広げ、市場の拡大に繋がった。一方、BRICs を中心とした新興国でも、smartphone が浸透し始め、拡大の兆しが見えていた。「競合状況」は、Nokia のシェア低下に伴い、SAMSUNG、Apple の 2 強の様相を見せていた。新興国では、新興メーカーが存在感を表し始めた。

BM の分析

第 1 に、競争戦略について特に重要だったのは、「基本戦略」と、「標準化戦略」であった。基本戦略では、コア差別化戦略であり、2010年6月、Apple の iPhone に対抗しうるフラグシップモデルである Galaxy S⁸⁰を発売した。さらに、Apple の AppStore に対抗し、Google の Android 市場、自社のアプリストア等から AP をダウンロードする仕組みを強化した。新製品の連続投入では、Galaxy S に続き、2011年2月に世界最薄の Galaxy S II、3月に Nexus S を発売した。8月には、Galaxy シリーズを 5 つに分類した Smartphone Naming Strategy を導入し、Galaxy 製品への絞り込みを図った。低価格戦略では、先進国と新興国で、高価格帯モデルと低価格帯モデルを同時に販売する 2 価格モデル戦略を展開し、BRICs を中心とする新興国の smartphone 市場でもシェアを拡大した⁸¹。

次に、標準化戦略では、Android OS に注力し、2010年12月には、Google から NEXUS S⁸²を発売し、その製造を HTC に代わって担当した。この時期に、Symbian OS のサポートを終了した。2011年には Google と Samsung によって、Galaxy Nexus⁸³を発表し、Google とともに Android 携帯のドミナントデザインを構築した。加えて、SAMSUNG の独自 OS である bada⁸⁴を搭載した製品もリリースし、新たな公的標準化への試みもみられた。

第 2 に、プロセスについて、特に重要だったのが「製品開発」と「販売」である。製品開発では、2012年の R&D 投資額は世界 6 位の 90 億ドルで、Apple の 3 倍以上であった。そのほとんどを、フラグシップモデルである Galaxy と、AP プロセッサ開発へ投資した。販売では、Galaxy の広告宣伝に一点集中し、スポーツの国際大会（オリンピック、サッカー等）のコマーシャルへ多額の費用を投下した。

第 3 に、経営資源について特に重要だったのは、「技術」と「ブランド」である。技術では、コア部品（特に、AP プロセッサ、有機 EL ディスプレイ）先鋭化した。ディスプレイは、Super AMOLED Plus⁸⁵を採用した。ブランドでは、多額の広告宣伝投資をし、世界ブランドランキング 9 位を獲得し、ハイエンドブランドを確立することで、プレミアム価格での販売を可能にした。

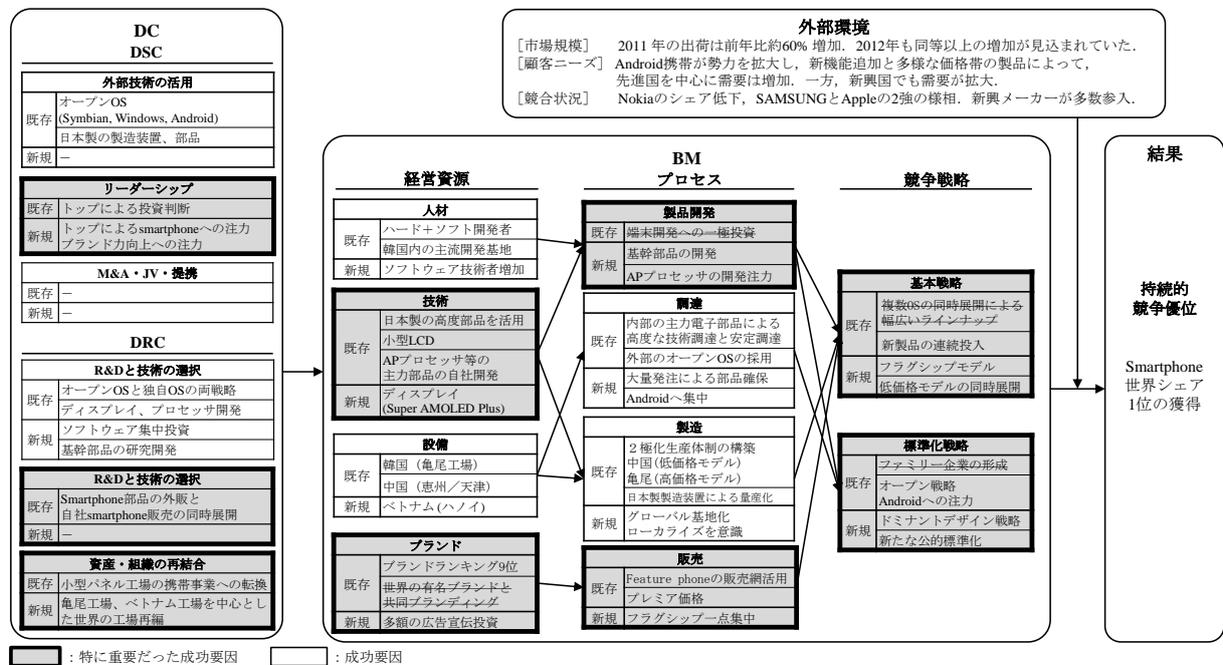
DC の分析

次に、BM を実現した DC について分析する。第 1 に、DSC について特に重要だったの

は、李健熙会長のリーダーシップである。2010年3月、「世界のどんな smartphone より強力な smartphone を製作せよ」との号令によって、Galaxy シリーズの実現を可能にした。第2に、DRC について特に重要だったのは、smartphone 部品の外販と、自社の smartphone 製品販売の同時展開を両立した「BM と企業境界の選択」と、韓国国内の亀尾工場（高価格モデル）と、中国の工場（低価格モデル）に加え、ベトナムの工場を基地化した「資産・組織の再結合」であった。

以上の成功要因の分析を示したものが図VI-4 である。各要因について、「既存」とは以前の期から存在したものであること、「新規」とは当期に新たに導入されたものであることを示している。また、取り消し線のある要因は、前期にあったが当期にその重要度が低下したことを示している。

図VI-4 SAMSUNG smartphone の成長期の分析結果



競合他社の分析

Apple は、SAMSUNG とともに、市場成長を上回る成長を実現したが、シェアでは、SAMSUNG に次いで2位であった。導入期のコア差別化戦略（差別化されたUI、1モデル、AppStore との連携）を継続したが、2011年のSAMSUNGの追従に対して、年1回というモデルチェンジを短縮化するといった変更を実施した。

Nokia は、iPhone のタッチパネル方式の成長を見て追従したが、独自のSymbian OSは、先進国でも新興国でも人気伸びず、苦戦が続いた。この状況を打開すべく、Microsoft と提携し、Windows Phone への移行を進めた。Feature Phone では、圧倒的なシェアを背景に

その強みは変わらないが、先進国市場が smartphone に切り替わりつつある中で、過去の強みにこだわったことが、同社の苦戦に繋がった。

BlackBerry は、2012 年、次世代端末である「BlackBerry 10」の開発が遅れ、リリースが 2013 年にずれ込んだ。シェア下落が続き、社員の 1/3 にあたる 5,000 人の解雇を決定した。HTC は、2012 年、シェアが 5% を下回り、業績も悪化した。

(e) 分析結果

以上が、SAMSUNG の smartphone ビジネスの成功要因の分析であるが、(c) , (d) での分析の結果を、進化的適合度と技術的適合度の観点から分析する。

第 1 に、進化的適合度についてみると、SAMSUNG のそれは高かったと評価できる。SAMSUNG の 2012 年の世界シェアは 30% 以上に達し、業績においても、2012 年の IT&モバイルコミュニケーション事業部門⁸⁶⁾では、営業利益が 19.44 兆ウォン（前年 8.12 兆ウォン、11.32 兆ウォン増）であり、持続的成長を実現したからである。

第 2 に、技術的適合度について、SAMSUNG の各期ごとに、直接的に“結果”を規定した「競争戦略」、その実現に貢献したとみられる「プロセス」と「経営資源」の順で分析する。まず「競争戦略」についてみると、導入期には、先行できなかったが、革新的な製品で早期追随戦略を実施した。基本戦略では、コア差別化戦略を実施した。しかし、Apple の iPhone のタイミング戦略（革新的な製品での早期追随戦略）、および基本戦略（コア差別化戦略）には及ばなかった。成長期には「基本戦略（コア差別化戦略）」と「標準化戦略」を実施し、Apple のキャッチアップを実現した。以上から、戦略面では、導入期には Apple に及ばなかったものの競争戦略は成功し、成長期には明らかに成功した。従って、全体としては、SAMSUNG の戦略転換は成功であり、同社の DSC は優れていたと評価することができる。

次に、「プロセス」と「経営資源」についてみると、導入期、成長期のいずれにおいても競争戦略に適合したプロセスと経営資源が存在していた。導入期のプロセスで特に重要だったのは、製品開発と調達であり、外部技術を調達・活用し、早期の製品開発を可能にした。経営資源では、ハードウェアに加え、ソフトウェアの人材、および自社技術が製品開発に寄与した。他方、成長期のプロセスで特に重要だったのは製品開発、販売であり、経営資源では、技術、ブランドであった。以上から、導入期から成長期への戦略転換に伴い、SAMSUNG は資源ベースを戦略に適合するように巧みに転換させており、同社の DRC が優れていたと評価できる。

以上が、進化的および技術的適合度の観点からの SAMSUNG の分析であるが、ここで、それらの観点から競合他社の動向について考察すると、次の 2 点を指摘できる。第 1 に、進化的適合度についてみると、Apple は SAMSUNG とともに持続的な成長を実現したが、Nokia, BlackBerry, HTC の 3 社は、2012 年の世界シェアでは各社 5% 以下であり、業績面でも、SAMSUNG, Apple の利益率を大きく下回ったことである。第 2 に、技術的適合度の

観点から、特に、SAMSUNG に世界シェアトップを奪われた Nokia についてみると、導入期には、タイミング戦略で SAMSUNG, Apple に先行しながらその後の戦略面で失敗したことである。具体的には、iPhone の成功後の成長期の初期段階で SAMSUNG は Apple にキャッチアップしたが、Nokia は追随しなかった。基本戦略では、世界シェアトップの Feature Phone によるコストリーダーシップ戦略をとりながら、smartphone という高付加価値製品による差別化戦略を同時に実現することができなかつたためである。次いで成長期には、2011 年頃までシェアトップだった Symbian OS を拡大することができず標準化戦略で失敗し、後発の iOS, Android OS による逆転を許した。このように、Nokia が導入期から成長期におけるタイミング戦略、基本戦略、標準化戦略の各戦略で失敗したことは、同社の DSC の欠如を示している。他方、資源面でも、世界シェアトップの Symbian OS という希少な資源や、Feature Phone のグローバル No.1 の顧客基盤といった資源があつたにもかかわらず、上述の戦略の失敗のために資源の転換も遅れた。つまり、DRC も欠如していたといえる。

(2) 薄型 TV ビジネスと smartphone ビジネスの比較分析

前項では、SAMSUNG の smartphone ビジネスについて、同ビジネスのみに注目して、その成功要因を分析したが、以下では、薄型 TV という異なるタイプの製品との比較分析を行うことで、製品特性による DSC と DRC の違いについて分析する。分析についてはまず、両製品の特性の違いを整理し、両製品の BM の異同を分析する。次いで、両製品の DSC と DRC を分析することで、製品特性の違いによる DSC と DRC の違いを分析する。

薄型 TV と smartphone の製品特性の主な違いを示したのが表 VI-3 である。それぞれ、完成品と主要なデバイスについて、ハードウェアとソフトウェアの観点から整理した。両製品に共通している点は、デバイスにおけるパネルの重要性であり、最大の違いは、ソフトウェアの重要性である。薄型 TV ではその特性の中心はハードウェアであるが、smartphone では、規格 (OS の選択)、デザイン (ユーザーインターフェース)、コンテンツ (アプリケーション) といったソフトウェアが製品の差別化を決定づける要因となっている。

表 VI-3 薄型 TV と smartphone の製品特性分析

項目		薄型 TV		smartphone	
		ハードウェア	ソフトウェア	ハードウェア	ソフトウェア
完成品	規格	パネルの選択 LCD or PDP	—	—	OSの選択 自社 or オープン
	デザイン	ハードウェア外観	—	(キーボードの有無)	ユーザーインターフェース
	コンテンツ		—		アプリケーション
デバイス	キーデバイス	パネル		パネル プロセッサ	

この製品特性の違いを踏まえて、SAMSUNGの薄型TVビジネスとsmartphoneビジネスのBMを比較したのが表VI-4である。まず、両製品のBMの共通点について、競争戦略、プロセス、経営資源の順に分析する。競争戦略では、どちらの製品も導入期には先行できなかったものの、「革新的製品による早期追随戦略」によって他社に追い付き、成長期には、「標準化戦略」、「差別化戦略」によって世界シェア1位を獲得したことが共通する。またプロセスでは、導入期の主力部品の自社グループ内調達、成長期での基幹部品への注力と、ブランド力（マーケティング）への注力などが共通である。経営資源では、導入期の日本製の製造装置、成長期の基幹部品の技術力、デザイン力、ブランド力という点が共通の要因である。

次いで、両製品のBMの違いについてみると、最大の違いはソフトウェアの重要性であり、それが両製品の成長期の競争戦略における標準化戦略と差別化戦略に大きく影響したことがわかる（表VI-4下線参照）。薄型TVでは、パネルの規格とサイズといったハードウェア規格が標準化を決定づける要因だったが、smartphoneでは、OSの選択、ユーザーインターフェース、アプリケーションといったソフトウェアが決定要因であり（表VI-3下線参照）、この違いがDSCとDRCに影響したのであった。すなわち、薄型TVでは、工場の効率的な設備投資（DRC）が特に重要な要因であり、SAMSUNGはSonyとの合弁会社（DSC）によってそれを実現した。他方、smartphoneでは、設備投資に加え、ソフトウェア資源が特に重要になるが、ソフトウェア資源は人的資源によってもたらされるため、その蓄積には時間がかかるからである。さらに、自社だけでハードウェア、ソフトウェアの両方の資源を素早く獲得・蓄積し、競争力を獲得・維持することは困難である。特にSAMSUNGのこれまでの主力事業（半導体、薄型TV）は、ハードウェアが中心であり、ソフトウェアの資源の蓄積が多くなかったと考えられる⁸⁷⁾。従って、smartphoneビジネスにおいて革新的製品による早期追随戦略を実現するには、外部資源の活用（DSC）が必須であり、その重要度が高い。SAMSUNGはこの点を認識しており、導入期に外部のソフトウェア資源（オープンOS）を活用しながら、成長期に向けて人的資源をソフトウェア開発へシフトし、それを蓄積したのであった（DRC）。

以上の分析から、製品特性の違いによってDSCとDRCのウエイトの違いがある可能性が高いと考えられる。本章におけるsmartphoneの事例では、V章における薄型TVの事例と比較して、DSCのウエイト（重要度）がDRCと比較して相対的に高かったといえる。

表VI-4 SAMSUNGの薄型TVとsmartphoneのBM比較

		薄型TV			smartphone	
		導入期	成長初期	成長後期	導入期	成長期
結果		LCD TV 世界シェア4位	LCD TV 世界シェア4位	LCD TV 世界シェア1位	smartphone 世界シェア5位	smartphone 世界シェア1位
BM	競争戦略	・先行できず ・革新的な製品による早期追随戦略	・標準化戦略	・差別化戦略	・先行できず ・革新的な製品による早期追随戦略	・標準化戦略 + 差別化戦略
	プロセス	・主力部品の自社グループ調達 ・自社工場の高い歩留り	・40型の標準化 ・タンジョンへの部品企業の集積	・差別化製品の低コスト開発・生産 ・ <u>Sonyとのパネル生産拡大</u>	・主力電子部品の自社グループ調達 ・ <u>外部のオープンOS調達</u>	・ <u>Android OSへの注力</u> ・APプロセッサ開発への注力 ・フラグシップモデルの一点集中マーケティング
	経営資源	・デザイナー育成 ・日本製の製造装置	・Sonyとのクロスライセンス ・ <u>Sonyとのパネル合弁会社</u>	・デザイン力 ・ブランド力	・ハード+ソフト開発者 ・日本製の製造装置	・ソフトウェア開発者の増員 ・基幹部品(APプロセッサ・ディスプレイ)の高度技術 ・デザイン力 ・ブランド力

(3) 全社戦略との関連性分析

本項では、第1に、smartphone ビジネスに影響を与えた全社レベルでのDCを分析する。第2に、smartphone ビジネスの全社レベルでのDSCおよびDRCと、薄型TVのそれらとを比較分析することで、製品特性の違いによる全社レベルのDSCとDRCの違いを考察する。第3に、競合他社の全社レベルのDCを考察し、最後にまとめを行う。

(a) smartphone ビジネスにおける全社レベルのDC分析

薄型TVビジネスに影響を与えた全社レベルのDSC、DRCと、smartphone ビジネスに影響を与えたそれらを抽出したものが表VI-5である。表は、各製品に影響を与えたと考えられる全社レベルでの戦略転換と資源転換、および他事業の戦略転換と資源転換を整理している。以下では、それらのsmartphone ビジネスの成功への影響について分析する。

はじめに、smartphone ビジネスに影響した全社レベルDSCについて分析する。まず、導入期についてみると、次の3つがあげられる。第1に、半導体、LCD TV等の他事業で得た利益のsmartphone 端末開発への投資戦略である。これはトップのリーダーシップによってなされた本社レベルの戦略転換である。第2に、smartphone デバイスの外販戦略である。具体的には、smartphone のデバイス向けの次世代技術（有機EL、APプロセッサ）に投資し、それらを積極的に外販することで大量生産を可能にし、部品の最新鋭化とコスト低減

を同時に実現したものである。このデバイス戦略は、事業間のシナジー効果を狙ったものであり自社の smartphone の性能向上を中心とした製品差別化に大きく寄与した。第3に、LCD パネルの多角化戦略である。具体的には、LCD TV の世界シェアトップを獲得した2007年に既に、ノート PC、TV 向けに加え、モバイル機器向け（特に smartphone）といった全方位への展開を強化する戦略を展開した。次いで成長期についてみると、ソフトウェア開発への投資の拡大があげられる。また、全世界でのブランド力向上のため広告とデザイン力向上への投資も重要であった。

次に、全社レベル DRC について分析する。まず導入期についてみると、第1に、半導体事業での AP プロセッサへ注力があげられる。第2に、LCD パネル工場の再構成（キフン、チョナン、タンジョン）も重要であった。次いで成長期についてみると第1に、ソフトウェアへの投資戦略に従い、R&D 人員をソフトウェア開発へシフトし大幅な増員を行ったことである。第2に、組織について、意図的に完成品部門とデバイス部門と大きく2つに分離することで、各部門自体が独立した採算を目指す体制にしたことがあげられる。SAMSUNG のデバイス部門には世界レベルで強い製品が多く、これらのデバイス事業によって smartphone は高い内製化率を誇り、それが完成品の高性能化、短期間での製品開発、調達のコスト低減とスピード化を実現したと考えられる。

以上を整理すると、全社レベルに働く DSC と DRC（特にトップのリーダーシップ、smartphone ビジネスとデバイス事業とのシナジー効果）が、smartphone ビジネスの成功に寄与したと考えられる。

表VI-5 SAMSUNG の薄型 TV と smartphone の全社レベルの DC 比較

	薄型TV		smartphone	
	導入期	成長期	導入期	成長期
全社レベル DSC	<ul style="list-style-type: none"> 半導体の利益の LCD TV への投資戦略 デバイス(パネル)の外販戦略 	<ul style="list-style-type: none"> Sony とのパネル製造合弁会社(S-LCD) 設立 ブランド力の向上戦略 (広告集中投下, デザイン投資) 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体、LCD TV の利益の端末開発への投資戦略 デバイス (プロセッサ・パネル)の外販戦略 LCD パネルの多角化戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア開発 (OS, UI等)への投資戦略 ブランド力の向上戦略 (広告集中投下, デザイン投資)
全社レベル DRC	<ul style="list-style-type: none"> 基幹工場(天安)の設立 自社グループ会社の集約, 活用 	<ul style="list-style-type: none"> 自社・合弁会社の工場設備の増強 低コスト差別化製品のための組織再編 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体事業の AP プロセッサへの注力 LCD パネル工場の再構成 	<ul style="list-style-type: none"> R&D 人員をソフトウェア開発へシフト 完成品・デバイス部門の組織分離

(b) 薄型 TV と smartphone の全社レベル DC の比較分析

次に、(a) で分析した smartphone ビジネスの全社レベル DSC, DRC と、薄型 TV ビジネスのそれを比較し、各製品に影響を与えた「全社レベル DSC」の異同、「全社レベル DRC」の異同の、それぞれについて分析する。

はじめに、全社レベルの DSC についてみると、2 つの製品に共通するのは、導入期については「トップのリーダーシップ」、「デバイスと完成品の同時展開」、成長期については「ブランド力の向上戦略（広告集中投下、デザイン投資）」であった。他方、2 製品間で異なっていたのは、「ソフトウェア開発への投資戦略」、言い替えれば、「人的資源の投資、シフト戦略」であった。これは、それまでの SAMSUNG の主要他事業（半導体や薄型 TV 等）にはない領域であり、SAMSUNG が、smartphone ビジネスの事業（部）レベルに任せるのではなく、全社レベルでソフトウェアへの戦略転換に取り組んだことを示している。

次に、全社レベルの DRC についてみると、2 製品間で共通するのは、導入期については「工場設備の再編」、「自社内グループの活用と再編」、成長期については「差別化製品の低コスト製品開発」であった。他方、2 製品間で違ったのは、smartphone ビジネスでは「R&D 人員のソフトウェア開発へのシフト」がみられたことであった。

以上の発見事実から、両製品における全社レベルの DSC, DRC には共通点があり、それらは、「SAMSUNG の全社レベル DC の特徴」ということができる。具体的には、導入期においては、トップのリーダーシップ（集中戦略と投資判断）があること、また、デバイス事業と完成品事業のシナジー効果を狙うこと、成長期においては、低コストでのハードウェア製造が可能な BM を構築することである。

他方、両製品の全社レベルの DSC と DRC とで異なる点といえるのが、ソフトウェアに関するものである（表 VI-5 下線部分）。これは、先行した Apple の模倣困難な BM（差別化された UI, 1 モデル, AppStore との連携）との競争上必要になったものであった。全社レベルで戦略面と資源面の転換に取り組むことによってその差を縮め、成長期の初期段階には Apple にキャッチアップし、その後は Apple を上回る成長の実現に貢献した。

(c) 競合他社の考察

以上のような SAMSUNG の全社レベルの DC の薄型 TV と smartphone ビジネスへの寄与は、同じ事業を手掛ける Sharp や Panasonic 等の国内家電メーカーとの差の拡大に貢献した。次に、全社レベルの DC の Sharp と Panasonic の薄型 TV および smartphone ビジネスへの影響と、SAMSUNG のそれらとを比較する。

まず、薄型 TV についてみると、全社レベル DSC について、Sharp, Panasonic の両社共に、導入期の「トップのリーダーシップ」はあったものの、「デバイスと完成品の同時展開」、成長期の「ブランド力の向上戦略（広告集中投下、デザイン投資）」において SAMSUNG に劣っていた。また、全社レベルの DRC については、両社共、導入期の「工場設備の再編」、

「自社内グループの活用と再編」はあったが、成長期の「差別化製品の低コスト製品開発」では、SAMSUNG に大きく劣っていた。

次に smartphone についてみると、全社レベル DSC について、Sharp は「パネル事業の多角化戦略」に遅れ、「デバイスと完成品のシナジー効果」を享受できなかった。また、「ソフトウェア分野への戦略転換と投資」はほとんど見られなかった。Panasonic は smartphone 事業から 2013 年に事実上撤退した。

(d) まとめ

以上の全社戦略との関連性分析をまとめると、(a) の smartphone ビジネスにおける全社レベルの DC 分析では、全社レベルの DSC と DRC が、薄型 TV、smartphone の双方に寄与していたことが明らかになった。他方、(b) の薄型 TV と smartphone の全社レベル DC の比較分析では、次のように、製品特性（製品自体の差別化を決定づける要因）⁸⁸⁾の違いによって、創造、拡大、修正し、蓄積すべき資源ベースは異なることが明らかになった。

薄型 TV の場合には、戦略は定まっておき、事業部レベルでの資源ベースの拡大、修正で足りたが、smartphone の場合には、それまで同社にはなかった資源（ソフトウェア資源）が必要になり、しかもその獲得にスピードが要求されたため、まず全社レベルでの戦略転換が必要になった。そして、その転換においては、どのような資源ベースを創造、拡大、修正するかの戦略的判断が不可欠なため、DSC が DRC よりも重要だったといえる。このことは、全社レベルの DC については、意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力（DRC）だけでは不十分であり、それに先立って、全社レベルの DSC が必要であることを示している。さらに、Sharp、Panasonic の全社レベルの DC と SAMSUNG のそれとの考察から、ダイナミック環境下の新規ビジネスにおける戦略および資源ベースの転換には、事業レベルだけでなく、全社レベルでの取り組みが必要であることが明らかになった。

5. 仮説の導出

前節での事例研究を踏まえて、本節では本章における仮説を導出する。仮説は、次の 3 つの観点から導出する。第 1 に、拡張 DC フレームワークの追試に関するもの、第 2 に、製品特性の違いによる DSC と DRC の違いに関するもの、第 3 に、smartphone ビジネスに与えた全社戦略の影響に関するものである。

第 1 に、「smartphone ビジネスにおける SAMSUNG の成功要因」の分析は、拡張 DC フレームワークの追試によって、次のことが明らかになった。SAMSUNG の smartphone ビジネスの成功要因は、市場参入には遅れたものの、革新的製品と外部資源を活用した優れた BM で早期に追従し、その後の競争では、競争戦略と、それを実現するためのプロセス、経営資源の構築において先行し、模倣困難な BM の再構築に成功したこと、つまり、DSC と DRC において優れていたことであった。この事実は、V 章での薄型 TV ビジネスにおけ

る〔仮説 2-2〕と整合的である。ただし、「外部資源の活用」のウエイトが薄型 TV の場合よりも非常に大きかった点は、薄型 TV の場合との違いであった。そして、これは、これまで資源を持たなかった（ないし非常に少なかった）新規ビジネスへの進出の場合には確かに重要である。このことから、拡張 DC フレームワークの追試によって得られた（薄型 TV に共通する）仮説として〔仮説 3-1〕をあげることができる。V 章における〔仮説 2-2〕を基本とし、資源面の組み換えに「外部資源の活用」を追加している。

また、〔仮説 3-1〕は、〔仮説 2-2〕に加えて、外部資源の活用が重要になる条件を示している。

【仮説 3-1】

- 3-1-1 デジタル製品やエレクトロニクス製品で勝利するためには、戦略面では、基本は先行することが望ましい。
- 3-1-2 先行できなかった（もしくは先行の見込みがない）場合には、DSC によって戦略を転換することで、模倣困難な BM の構築（競争戦略、プロセス、経営資源）による革新的な製品を創出において、他社を先行することが望ましい。
- 3-1-3 仮説 3-1-2 の BM の転換を実現するためには、DSC によって戦略をタイムリー、スピーディ、柔軟に転換しなければならない、そのためのリーダーシップは特に重要である。
- 3-1-4 仮説 3-1-3 の戦略転換を実現するためには、DRC によって資源をタイムリー、スピーディ、柔軟に組み換えなければならない。
- 3-1-5 仮説 3-1-4 の資源転換を実現するためには、垂直統合にこだわらず、最適な仕組みをつくることが有効である。
- 3-1-6 自社にとって全くの新規ビジネスで、しかもよりスピードの要求される場合、垂直統合にこだわらず、外部資源を活用し、最適な仕組みをつくることが有効である。

第 2 に、薄型 TV と smartphone の比較分析を踏まえ、ハードウェア、ソフトウェアなどの製品特性の違いによる DSC と DRC の違いについて導出した仮説が以下〔仮説 3-2〕である（〔仮説 3-1〕に、製品特性の違いによる DSC と DRC のウエイトの違いについて追加したものである）。

【仮説 3-2】

- 3-2-1 ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるためには、DSC によって戦略をタイムリー、スピーディ、柔軟に転換しなければならない、そのためのリーダーシップは特に重要である。

- 3-2-2 仮説 3-2-1 の戦略転換を実現するためには、DRC によって資源をタイムリー、スピーディ、柔軟に組み換えなければならない。
- 3-2-3 自社にとって全くの新規ビジネスで、しかもよりスピードの要求される場合、垂直統合にこだわらず、外部資源を活用し、最適な仕組みをつくるのが有効である。
- 3-2-4 模倣困難な BM を構築する際、製品自体の差別化を決定づける要因となる資源ベースを持たない（ないし非常に少ない）場合は、DRC よりも DSC の重要度が高い。

ここで既存研究との比較の観点から[仮説 3-2]の意義を明らかにする。それは、河合(2012, 2013)の「 $DC = DSC + DRC$ 」の定義では、その中身について触れていないのに対し、本研究の単一のフレームワーク（拡張 DC フレームワーク）では、その内容を特定し、それを用いた事例分析によって、製品特性による DSC と DRC の重要度の違いを明らかにしたことである。

最後に、企業戦略の視点からの「SAMSUNG の smartphone ビジネスに与えた全社戦略の影響についての考察」の結果を踏まえて導出した仮説が、次のものである。

【仮説 3-3】

- 3-3-1 ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるためには、事業レベルの DSC と DRC だけでは不十分であり、全社レベルの DSC と DRC を同時に発動し、模倣困難な BM を構築することが望ましい。
- 3-3-2 自社にとって全くの新規ビジネスの場合には、DSC によってキーとなる資源ベースの創造、拡大、修正について、全社レベルでの戦略的判断が有効である。
- 3-3-3 戦略転換に合わせて、DRC によって全社レベルで資源を、タイムリー、スピーディ、柔軟な組み換えることが有効である。
- 3-3-4 効果的に DSC と DRC を発動するためには、全社レベルの DSC によって新規事業と既存事業との間のシナジー効果を考慮し、戦略を立案、転換することが有効であり、そのためのリーダーシップは特に重要である。

ここで[仮説 3-3]について、既存研究との比較の観点からその意義を明らかにする。既存の DC 研究では、事業レベルと企業レベルに働く DC を明確に区別していないという課題があった。これに対し、本研究では、全社レベルの DC についても事業レベルと同様に「 $DC = DSC + DRC$ 」とすることで、全社レベルの DC も資源ベースの変化（DRC）だけでは不十分であり、全社レベルの DSC が必要であること、また、その重要性を明らかにした。

6. 総括

(1) 本章の成果とインプリケーション

本章の分析成果について、当初の設定した2つの目的の観点から整理する。第1の目的である「smartphone ビジネスにおける SAMSUNG の成功要因を拡張 DC フレームワークによって明らかにすると共に、同フレームワークの追試を行うこと」については、目的を達成したと考える。具体的には、DC を「 $DC = DSC + DRC$ 」とし、BM の経時的な変化を分析し、その BM を実現した DC を分析することで、新規ビジネスの成功について寄与する重要な要因を抽出した。またその際に、薄型 TV との異同分析を行うことで、製品特性の違いによる DSC と DRC の働き方の異同を明らかにし、効果的に DSC と DRC を発動するには、各製品の特性を見極めて両者のウェイトを変えるべきであるとの示唆を得た。以上のことは、上の拡張 DC フレームワークが、実践的な新規ビジネスの戦略立案、実行において有効であることを示している。

第2の目的である企業戦略の視点からの「SAMSUNG の smartphone ビジネスに与えた全社戦略の影響の考察」については、全社レベルの DSC と DRC を抽出し、分析することで、smartphone ビジネスへの貢献の内容を特定し、全社レベル DSC, DRC が、事業レベルの DSC, DRC と関連していることを明らかにした。さらに、事業レベルに任せるのではなく、全社レベルで DSC と DRC を発動すべきであることも明らかにした。

以上から、SAMSUNG の smartphone ビジネスの成功要因を整理する。導入期については、市場参入には遅れたが、革新的製品（幅広いラインナップと新製品連続投入）と、製品の差別化を実現する内外の経営資源（小型 LCD, オープン OS 等）を活用した BM で早期に追従したことである。成長期については、競争戦略における基本戦略と標準化戦略を転換（フラグシップモデル化、Android への注力）し、それを実現するためのプロセス、経営資源の構築において先行し、模倣困難な BM の再構築に成功したことである。なお、この BM を実現した DSC, DRC には2つの重要な点があった。1つは、差別化要因であるソフトウェアに注目し、外部資源の活用（DSC）の重要度が高かったことである。もう1つは、全社レベルの DSC と DRC（特にトップのリーダーシップ、smartphone ビジネスとデバイス事業とのシナジー効果）が BM 転換に寄与し、模倣困難な BM の構築を可能にしたことである。

また、これらの成功要因（経時的な戦略と資源の転換、DSC と DRC のウェイトの違い、全社レベル DC と事業レベル DC との関連性）が特定できたのは、本稿の「拡張 DC フレームワーク」が、体系的かつそのカバー範囲が広いためである。

次に、理論面での DC 論への貢献について、II-3 の DC 研究のレビューで述べた既存の DC 論の3つの課題の観点から整理する。第1に、既存 DC 論が、戦略を排除している（河合, 2012, 2013）のに対し、「 $DC = DSC + DRC$ 」の枠組みを用いた拡張 DC フレームワークを構築し、それが Teece 等による“企業レベルの成功もしくは失敗”（1997: 509）の分析の

ための理論の構築に有効なことを示したことである。第2に、進化的適合度と技術的適合度 (Helfat *et al.*, 2007) という DC のパフォーマンスの測定基準について、具体的な測定指標を示し、既存 DC 研究では不明確だった DC のパフォーマンスの測定の可能性を高めたことである。また、DC の実証研究では、長期間にわたる創造や発展についての調査・分析の必要がある点、また、職能別ケイパビリティ (IT, R&D, マーケティング部門等) 同士を関連づけた分析が必要である点が指摘されているが (Easterby-Smith, Lyles and Peteraf, 2009)⁸⁹⁾、それについても一定の貢献ができたと考える。第3に、既存の DC 論では、事業レベルと企業レベルの DC が、必ずしも明確に区別されていない (Bowman and Ambrosini, 2003) のに対し、企業レベルに働く DSC, DRC 分析によって、全社レベルでの DSC, DRC が新規ビジネスの成功に寄与することを明らかにしたことである。また、異なるタイプの製品別の全社レベル DSC, DRC の比較分析を行うことで、製品特性の違いによって DSC と DRC にウエイトの違いがあることを明らかにした。

(2) 本章における研究の限界と今後の課題

本章における smartphone ビジネスでの SAMSUNG の成功要因の分析および拡張 DC フレームワークの追試の目的は一応達成したと考えるが、本章の研究の限界は次の通りである。第1に、拡張 DC フレームワークについて、V章の薄型 TV ビジネスの事例研究、および本章の smartphone ビジネス事例分析によって、その妥当性は高まったものの、まだ十分な一般性があるとはいえないことである。第2に、DC (DSC, DRC) や、BM (特にプロセスの要因) の分析には、企業内部の情報が必要であり、さらに多くの詳細な情報を入手し、分析する必要があることである。第3に、事業レベルと全社レベルの DC (DSC, DRC) の分析は考察にとどまり、厳密な分析は実施できていないことである。特に、全社レベルと事業レベルの DC (DSC, DRC) のそれぞれの内容の特定、全社レベル DC (DSC, DRC) を発動する条件などについて研究を深める必要がある。

以上を踏まえ、今後は次のような課題に取り組みたい。第1に、拡張 DC フレームワークによる事例分析の数を増やすことである。さらに異なるタイプの製品の成功分析はもとより、失敗事例との比較分析を実施していきたい。第2に、事例分析にあたり要因間の作用関係の詳細な分析を実施していくことである。最後に、全社レベルの DC と事業レベルの DC との関連性分析について、その分析の観点、手法を確立していくことである。

Ⅶ. 全体総括

本研究の目的は、エレクトロニクス業界について、「ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるための成功要因を分析するフレームワークを構築すること」であった。そしてこのテーマの複雑性から、①全社戦略の観点と、②事業戦略の観点、を区別した上で、本研究では特に②に焦点をあてることにした。具体的には、上のテーマをリサーチ・クエスチョンとして整理して3つの研究テーマを設定し、段階的に分析を試みた(表Ⅶ-1, 図Ⅶ-1 参照)。

本章では、それら3つの研究テーマの分析結果を踏まえ、当初のリサーチ・クエスチョンに対する答えを確認し、各研究テーマの分析フレームワークと各研究テーマ間の関係を整理する。

1. 各研究テーマの再整理

研究テーマ1では、「ダイナミック環境下での新規ビジネスの成功要因はいかなるものか」について、上述の①全社戦略の観点を所与とし、既存のグローバルIT企業の新規ビジネスの成功要因についての仮説を導出し、また、より一般的な「既存のグローバルIT企業の新規ビジネスの成功要因についての単一の分析フレームワーク」を導出した。

それは具体的には、戦略、資源ベース(プロセス・経営資源)の“重なり”として捉えたBMの概念を用いて、BMの創出、拡張、発展、再構築を経時的に捉えた単一の分析フレームワーク(DCフレームワーク)である。そして、それは、Ⅳ章の研究で扱った製品以外のIT製品にも適用可能なものと推定された。また、本稿のような環境の変化が急速で、不確実性が高い環境下でいかに企業の存続を確保するかといった“大きな”，テーマに取り組むには、本研究で示したような、より包括的な視点からの研究が必要であることが明らかになった。

研究テーマ2では、研究テーマ1と同様に①全社戦略の観点を所与とし、「競争優位をもたらすBMを実現する企業の能力とはいかなるものか」について、DCの概念を用いてテーマ1のDCフレームワークを拡張し(拡張DCフレームワーク)、より体系的な分析を試みた。具体的には、河合(2012, 2013)を参考に「 $DC = DSC + DRC$ 」の枠組みを用いて、BM自体とそれを実現するDCについて分析した。また、研究テーマ1における事例研究の課題(プロセスの詳細分析、失敗ケースとの比較、外部環境分析、DCの導入)に答えるために、DCフレームワークを拡張し、検証した。さらに、DCのパフォーマンスの評価基準については、Helfat *et al.* (2007)による進化的適合度と技術的適合度の評価基準を用いたが、既存研究ではその用法が曖昧だったのに対し、具体的な分析方法を提案した。

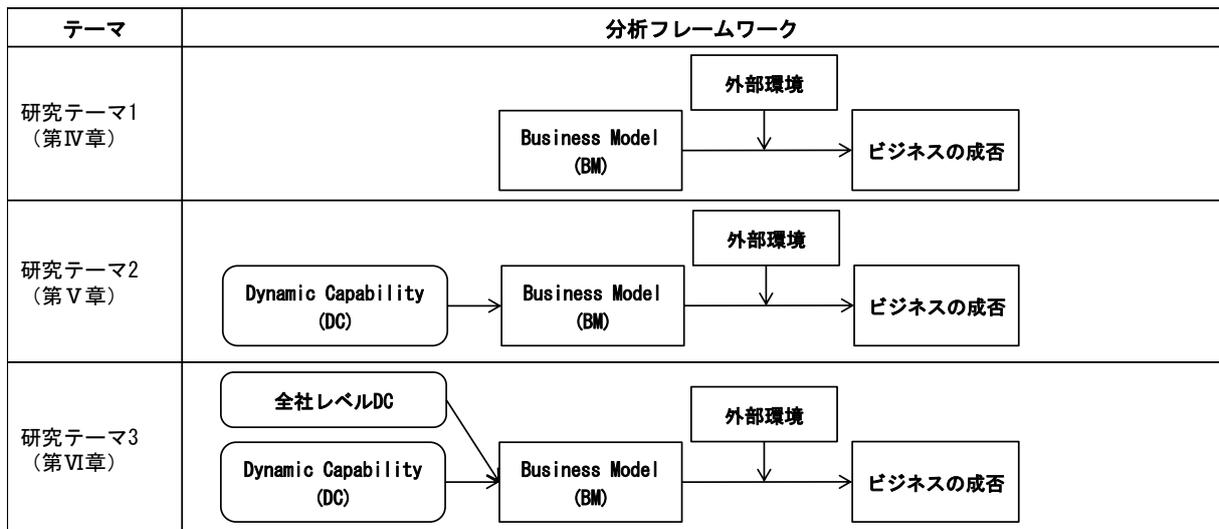
研究テーマ3では、第1に、テーマ2の拡張DCフレームワークを用いて異なるタイプの製品における新規ビジネスの成功要因を分析することにより、「DCフレームワークの追試」を行った。そして、製品特性の違いによってDSCとDRCの働き方が異なること、つ

まり、効果的に DSC と DRC を発動するには、各製品の特性を見極めて DSC と DRC のウエイトを変えるべきであることを明らかにした。第 2 に、「新規ビジネスの成功に与える全社戦略の影響とはいかなるものか」についての考察では、全社レベルの DSC と DRC を抽出し、分析することで、新規ビジネスへの貢献の内容を特定し、全社レベルの DSC、DRC が、事業レベルの DSC、DRC と関連していることを明らかにした。さらに、新規ビジネスの成功の確率を高めるためには、事業レベルに任せるのではなく、全社レベルで DSC と DRC を製品特性（ないしタイプ）に応じて、適切なウエイトで発動すべきであることも明らかにした。

表VII-1 リサーチ・クエスチョンと解答

テーマ	内容
研究テーマ1 (第IV章)	<p>(主目的) <u>ダイナミック環境下で（成長初期までの）新規ビジネスを成功させる要因はいかなるものか。</u></p> <p>[解答] <u>内外資源を活用し、導入期には、各プロセスとBM全体の独自性によって裏付けられた差別化戦略によって参入し、成長初期には、差別化戦略を継続し、チャンネル戦略を導入すべきである。</u></p> <p>(副次的目的) 上のクエスチョンに答えるには、「統合された単一のDCフレームワーク」が有効ではないか。</p> <p>[解答] <u>競争戦略、プロセス、経営資源をBMの概念を用いて統合した単一のDCフレームワークによって、導入期から成長初期までの新規ビジネスの成功要因分析が可能になった。</u></p>
研究テーマ2 (第V章)	<p>(主目的) <u>ダイナミック環境下で、成長初期を超えて新規事業をより長期的に成功させる要因とみられる“競争優位をもたらすBMを創出する能力”，そして，“その後の環境変化に対応してBMを見直す能力”とはいかなるものか。</u></p> <p>[解答] <u>競争優位をもたらすBMを創出・修正する能力はDC（DSC + DRC）であり、その関係は、「DC→BM→（外部環境）→結果」である。</u></p> <p>(副次的目的) 上のクエスチョンに答えるには、テーマ1の研究で用いられるDCフレームワークを拡張したもの（DC = DSC + DRCとするもの）が有効ではないか。</p> <p>[解答] <u>DC = DSC + DRCは有効であり、エレクトロニクス製品やそれに近い特性の製品に有効である。</u></p>
研究テーマ3 (第VI章)	<p>(主目的) <u>テーマ2の研究で明らかになった「BMを見直す企業の能力」は異なるタイプの製品についても妥当するものではないか。また、新規ビジネスの成功への全社戦略の影響はいかなるものか。</u></p> <p>[解答] <u>DCは異なる製品でも妥当した。ただし、製品特性によってDSCとDRCはウエイトの違いがある。新規ビジネス成功の確率を高めるためには、全社レベルのDSC・DRCを発動し、模倣困難なBMを構築すべきである。</u></p> <p>(副次的目的) テーマ2で用いた「拡張DCフレームワーク」は、異なるタイプの製品の成功要因の分析に対しても有効ではないか。また、「新規ビジネスの成功への全社戦略の影響」を分析するには、事業レベルのDCに加えて、全社レベルのDCを明らかにする必要があるのではないか。</p> <p>[解答] <u>拡張DCフレームワークは、異なる製品でも有効であった。拡張DCフレームワークに全社レベルのDSC、DRCを加えるべきであることが明らかになった。</u></p>

図VII-1 各研究テーマの分析フレームワーク（図 I-1 再掲）



2. 各研究テーマの発見仮説

各研究テーマでは、テーマごとに“予備的”フレームワークを設定し、それを用いた新規ビジネスの事例分析を行って仮説を導出した。同時に、同フレームワークの妥当性を評価し、必要であればそれを修正して“本”フレームワークを導出した。本節では、各テーマの発見仮説と分析フレームワークとの関係を要約する。

(1) 研究テーマ1

研究テーマ1の分析の結果、既存のグローバルIT企業の新規ビジネスの成功要因について導出した仮説は、以下のとおりである。

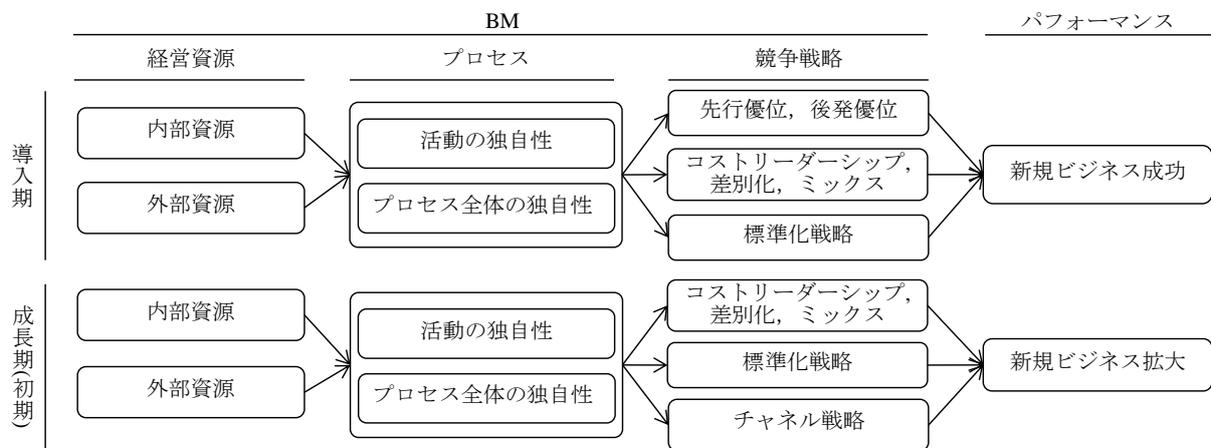
[仮説1]

- 1-1 既存のグローバルIT企業が新規ビジネスで成功するためには、導入期に、「差別化戦略」が「コストリーダーシップ戦略」よりも有効である。
- 1-2 「差別化戦略」を実現するためには、BMが「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」、ことに後者を持つことが有効である。
- 1-3 BMの「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」を形成するためには、「内部資源」と「外部資源」の両方を活用することが有効である。
- 1-4 導入期後の成長期（初期）に新規ビジネスを拡大するためには、導入期の「差別化戦略」を継続するとともに、「チャンネル戦略」を導入することが有効である。
- 1-5 仮説1-4の差別化戦略を実現するためには、導入期のそれと同様に、BMが「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」、ことに後者を持つことが有効である。
- 1-6 仮説1-5のBMの「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」を形成するた

めには、導入期以上に「内外の資源」の両方を活用することが有効である。

次に、事例分析によって予備的フレームワークを評価し、より一般的な「既存のグローバル IT 企業の新規ビジネスの成功要因についての単一の分析フレームワーク（DC フレームワーク）」を導出した。同フレームワークは、その適用範囲を導入期から成長期（初期）とし、関連する諸理論から必要な要因を取り出して組み合わせることで、単一のフレームワークを実現したものである（図VII-2）。

図VII-2 DC フレームワーク（図IV-8 再掲）



(2) 研究テーマ 2

研究テーマ 2 における、薄型 TV ビジネスでの SAMSUNG の成功要因についての分析（Sharp, Panasonic との比較分析）から導出した仮説は以下のとおりである。

【仮説 2-1】

- 2-1-1 SAMSUNG の勝因の 1 つは、（導入期の先行に失敗したことを除くと）革新的製品と優れた BM で早期追随に成功したことである。
- 2-1-2 もう 1 つは、成長期以降の競争において、競争戦略およびそれを可能にするプロセス、経営資源の構築においては、むしろつねに先行したこと、換言すれば、DSC と DRC において優れていたことである。

また、薄型 TV の枠を超えて、デジタル製品や、エレクトロニクス製品一般について導出した成功要因の仮説は以下のとおりである。

【仮説 2-2】

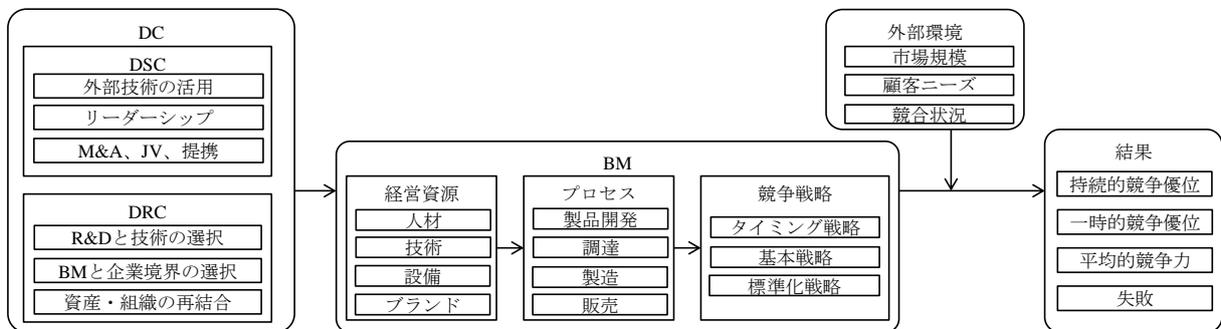
- 2-2-1 デジタル製品やエレクトロニクス製品で勝利するためには、戦略面では、基本

は先行することが望ましい。

- 2-2-2 先行できなかった（もしくは先行の見込みがない）場合には、DSC によって戦略を転換することで、模倣困難な BM の構築（競争戦略、プロセス、経営資源）による革新的な製品の創出において、他社を先行することが望ましい。
- 2-2-3 仮説 2-2-2 の BM の転換を実現するためには、DSC によって戦略をタイムリー、スピーディ、柔軟に転換しなければならない、そのためのリーダーシップは特に重要である。
- 2-2-4 仮説 2-2-3 の戦略転換を実現するためには、DRC によって資源をタイムリー、スピーディ、柔軟に組み換えなければならない。
- 2-2-5 仮説 2-2-4 の資源転換を実現するためには、垂直統合にこだわらず、最適な仕組みをつくるのが有効である。

研究テーマ 2 において使用したフレームワークは、DC の概念を用いて研究テーマ 1 の DC フレームワークを拡張したものである。具体的には、「DC = DSC + DRC」（河合, 2012, 2013）の枠組みを用いて、BM と DC の関係を単一のフレームワークとして構築したもの（拡張 DC フレームワーク）であった（図 VII-3）。

図 VII-3 拡張 DC フレームワーク（図 V-2 再掲）



(3) 研究テーマ 3

研究テーマ 3 における smartphone ビジネスでの SAMSUNG の成功要因についての分析から導出した仮説は以下のとおりである。同分析は研究テーマ 2 で用いた拡張 DC フレームワークを追試し、同フレームワークの妥当性を明らかにした。

[仮説 3-1]

- 3-1-1 デジタル製品やエレクトロニクス製品で勝利するためには、戦略面では、基本は先行することが望ましい。
- 3-1-2 先行できなかった（もしくは先行の見込みがない）場合には、DSC によって戦

略を転換することで、模倣困難な BM の構築（競争戦略、プロセス、経営資源）による革新的な製品を創出において、他社を先行することが望ましい。

- 3-1-3 仮説 3-1-2 の BM の転換を実現するためには、DSC によって戦略をタイムリー、スピーディ、柔軟に転換しなければならず、そのためのリーダーシップは特に重要である。
- 3-1-4 仮説 3-1-3 の戦略転換を実現するためには、DRC によって資源をタイムリー、スピーディ、柔軟に組み換えなければならない。
- 3-1-5 仮説 3-1-4 の資源転換を実現するためには、垂直統合にこだわらず、最適な仕組みをつくるのが有効である。
- 3-1-6 自社にとって全くの新規ビジネスで、しかもよりスピードの要求される場合、垂直統合にこだわらず、外部資源を活用し、最適な仕組みをつくるのが有効である。

次いで、薄型 TV と smartphone の比較分析を踏まえ、製品特性の違いによる DSC と DRC の違いについての分析の結果導出したのが次の [仮説 3-2] である。[仮説 3-1] に、製品特性の違いによる DSC と DRC のウエイトの違いについて追加したものである。

[仮説 3-2]

- 3-2-1 ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるためには、DSC によって戦略をタイムリー、スピーディ、柔軟に転換しなければならず、そのためのリーダーシップは特に重要である。
- 3-2-2 仮説 3-2-1 の戦略転換を実現するためには、DRC によって資源をタイムリー、スピーディ、柔軟に組み換えなければならない。
- 3-2-3 自社にとって全くの新規ビジネスで、しかもよりスピードの要求される場合、垂直統合にこだわらず、外部資源を活用し、最適な仕組みをつくるのが有効である。
- 3-2-4 模倣困難な BM を構築する際、製品自体の差別化を決定づける要因となる資源ベースを持たない（ないし非常に少ない）場合は、DRC よりも DSC の重要度が高い。

最後に、企業戦略の視点から、「SAMSUNG の smartphone ビジネスに与えた全社戦略の影響について考察」した結果導出したのが、次の仮説である。

[仮説 3-3]

- 3-3-1 ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるためには、事業レ

ベルの DSC と DRC だけでは不十分であり、全社レベルの DSC と DRC を同時に発動し、模倣困難な BM を構築することが望ましい。

- 3-3-2 自社にとって全くの新規ビジネスの場合には、DSC によってキーとなる資源ベースの創造、拡大、修正について、全社レベルでの戦略的判断が有効である。
- 3-3-3 戦略転換に合わせて、DRC によって全社レベルで資源を、タイムリー、スピーディ、柔軟な組み換えることが有効である。
- 3-3-4 効果的に DSC と DRC を発動するためには、全社レベルの DSC によって新規事業と既存事業との間のシナジー効果を考慮し、戦略を立案、転換することが有効であり、そのためのリーダーシップは特に重要である。

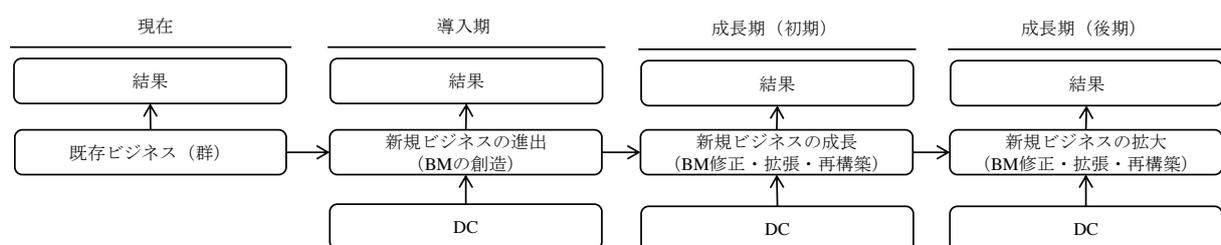
3. 本フレームワーク構築とインプリケーション

以上、3つの研究テーマの分析から導出した各仮説を見てきたが、次に各研究テーマで導出した仮説を統合し、本研究の目的であるエレクトロニクス業界について、「ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるための成功要因を分析するフレームワークを構築」を試みる。

まず、フレームワーク構築の前提を整理したものが図VII-4である。ダイナミック環境下では、イノベーションや技術変化等によって、事業環境が急速に変化する。これは、参入時点での成功はその後の成功を保証しないことを意味しており、参入時点で参入後の戦略を充分考えて実行すべきであることを示している。また、グローバルな競争環境では、外部要因（市場規模、顧客ニーズ、競合状況等）も、グローバルな観点から経時的に捉えなければならない。図VII-4では、横軸に導入期から成長期の時間の経過を表している。

このダイナミック環境下では、新しい BM を創出する機会が生まれる。企業はその機会を捉えて新しい BM を創出し、新規ビジネスに参入する。この時、BM を創出する能力は DC である。参入後、その市場が拡大し始めると、企業は競合企業との競争や、需要変化等の市場変化に対応し、BM を見直すことで、新規ビジネスの成長、拡大を図るが、この BM を見直す能力も DC である。

図VII-4 DC・BM と結果の関連図（図V-1再掲）

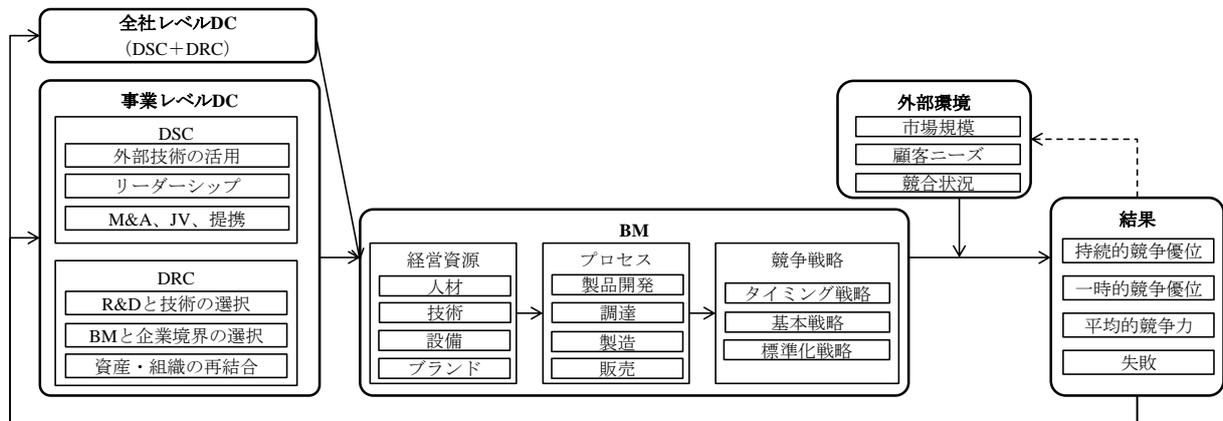


以上を踏まえて、「ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるための成

功要因を分析するフレームワーク」を示したものが図VII-5である。同フレームワークでは、結果をもたらす要因は「BM」、BMを創造、再構築する能力は「事業レベルDC」と「全社レベルDC」であり、BMと結果に影響を及ぼす「外部環境」が媒介要因である。まず、BMでは戦略と資源ベースを統合するものである。その構成要素は、競争戦略、プロセス、経営資源の3つであり、競争戦略を可能にするものがプロセス、プロセスの実現に必要なものが経営資源である。次いで、DCはDSCとDRCからなるものである。最後に、全社レベルのDCとは全社レベルのDSCとDRCからなるものであり、BMに影響を与える要因である。

一方、パフォーマンスの結果が影響して、BMの修正や再構築を迫られる場合、また、外部環境の変化をもたらす場合がある。前者を示したものが、「結果」から「事業レベルDC」と「全社レベルDC」へのフィードバックの線であり、結果はDCに影響を与え、それを通じてBMの変化をもたらす。後者示したものが、「結果」から「外部環境」へ繋がる点線である。なお、点線で示したのは、ある企業の結果が、外部環境の変化を直接的、または間接的にもたらす場合や、もたらさない場合が考えられるためである。

図VII-5 新規ビジネスの成功要因の分析フレームワーク



以上のフレームワークを用いて、「ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるための総合仮説」を示すと、次のとおりである。

[総合仮説]

ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるためには、次の3点を実施すべきである。

1. 独自性のある BM 構築と組み換え

1-1 導入期では、「差別化戦略」が「コストリーダーシップ戦略」よりも有効である。

- 1-2 「差別化戦略」を実現するためには、BMが「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」、ことに後者を持つことが有効である。
- 1-3 BMの「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」を形成するためには、「内部資源」と「外部資源」の両方を活用することが有効である。
- 1-4 成長期以降に新規ビジネスを拡大するためには、導入期の「差別化戦略」を継続するとともに、「チャンネル戦略」を導入することが有効である。
- 1-5 総合仮説 1-4 の差別化戦略を実現するためには、導入期のそれと同様に、BMが「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」、ことに後者を持つことが有効である。
- 1-6 総合仮説 1-5 の BM の「プロセス全体の独自性」と「活動の独自性」を形成するためには、導入期以上に「内外の資源」の両方を活用することが有効である。

2. 戦略と資源ベースのダイナミズム

- 2-1 新規ビジネスの参入において、戦略面では、基本は先行することが望ましい。
- 2-2 先行できなかった（もしくは先行の見込みがない）場合には、DSCによって戦略を転換することで、模倣困難なBMの構築（競争戦略、プロセス、経営資源）による革新的な製品の創出において、他社を先行することが望ましい。
- 2-3 総合仮説 2-2 の BM の転換を実現するためには、DSCによって戦略をタイムリー、スピーディ、柔軟に転換しなければならず、そのためのリーダーシップは特に重要である。
- 2-4 総合仮説 2-3 の戦略転換を実現するためには、DRCによって資源をタイムリー、スピーディ、柔軟に組み換えなければならない。
- 2-5 自社にとって全くの新規ビジネスで、しかもよりスピードの要求される場合、垂直統合にこだわらず、外部資源を活用し、最適な仕組みをつくるのが有効である。
- 2-6 ただし、DSCとDRCのウエイトは製品特性による違いがある。製品自体の差別化を決定づける要因となる資源ベースを持たない（ないし非常に少ない）場合は、DRCよりもDSCの重要度が高い。

3. 全社戦略と事業戦略のダイナミズム

- 3-1 新規ビジネスの成功の確率を高めるためには、事業レベルのDSCとDRCだけでは不十分であり、全社レベルのDSCとDRCを同時に発動し、模倣困難なBMを構築することが望ましい。
- 3-2 自社にとって全くの新規ビジネスの場合には、DSCによってキーとなる資源ベースの創造、拡大、修正について、全社レベルでの戦略的判断が有効である。

3-3 効果的に DSC と DRC を発動するためには、全社レベルの DSC によって新規事業と既存事業との間のシナジー効果を考慮し、戦略を立案、転換することが有効であり、そのためのリーダーシップは特に重要である。

最後に、本研究で構築した「新規ビジネスの成功要因の分析フレームワーク」と総合仮説について、既存研究との比較の観点から評価する。

第 1 に、「ダイナミック環境下での戦略論」について、DC 論をベースに研究を進めたことである。それは、Teece 等による“急速に変化する環境において企業が長期的優位性や競争的柔軟性を構築する際に助けとなる記述的な戦略論を確立する可能性を高める”（1997: 513）という動機と、“企業レベルの成功もしくは失敗”（1997: 509）を説明する戦略論を目指すものだという点が本研究の目的と合致したためである。しかしながら、Teece は、その後“dynamic capabilities framework”（2007: 1320）を提案したものの、“企業レベルの成功もしくは失敗”（1997: 509）を分析するには不十分であり、具体的な研究を行っていない。本研究では、その課題に取り組み、筆者自身の DC フレームワークを構築し、それをを用いた事例研究、および同フレームワークの追試を行い、その妥当性を高めたといえる。

第 2 に「BM の研究」では、河合（2012）の BM の概念を用いて RBV とポジショニング・スクールを統合したことで、その BM の考え方の有効性を示したといえる。さらに、本稿では、新規ビジネスに関連する諸理論を補足し、DC フレームワークを構築することで、新規ビジネス全体を捉えた分析を可能にした。このことは、従来の分野横断的な研究に対する否定的な見方に対して、テーマによってはそれが必要であり、また可能なことを示したといえる。

第 3 に、「DC の研究」との関連での貢献は、既存研究の主流といえる DC の定義（“一般的な意味では組織プロセスであり、その役割は、企業の資源ベースを変化させること”

（Ambrosini and Bowman, 2009: 33））に異を唱えた河合（2012, 2013）のフレームワーク「DC = DSC + DRC」を用い、その有効性を示したことである。また、先述の BM の概念を導入することで、DC 論の大きな課題である「DC と結果との関係」について、その関係性を特定したことである（DC → BM →（外部環境）→ 結果）。さらに、DC のパフォーマンスの測定基準について、Helfat *et al.*（2007）の進化的適合度と技術的適合度という概念を用いて、より具体的な測定方法を提案したことも本研究の貢献と考える。

第 4 に、既存の DC 論における事業レベルと企業レベルに働く DC が明確に区別されていないという課題（例えば、Bowman and Ambrosini, 2003）に対して、企業レベルの DC（DSC, DRC）を抽出し BM への影響を分析することで、両者の関連性を明らかにした。これは、既存の DC 研究のうち、全社レベルの DRC に関わるもの（headquarters と SBU の資源ベースの創造と所有パターン分析、）や、全社レベルの DSC に関わるもの（関係ケイパビリティ

イ、買収 DC) についての不十分な点を補足し、全社レベル DSC と DRC の役割（具体的には BM への寄与）を明らかにしたものである。

以上のように本研究では、既存の BM, DC の考え方や理論を維持しつつ、それらを結合し、拡張することで、本フレームワークを構築した。そのため、各既存研究の具体的内容と本フレームワークは整合的であると考ええる。

VIII. おわりに

本章では、本研究の貢献について研究の観点、実践の観点から評価し、その限界と今後の課題を記述する。

1. 本研究の貢献

まず、研究の観点からの貢献を整理する。第1に、「戦略論」について、これまで「体系的」になされてなかった分析を実施したことである。それに用いた分析フレームワークは、本研究の事例に限らず、デジタル、エレクトロ製品、また、それに近い特性を持つ製品についての成功要因分析に有効であることを示した。

第2に、「DC 研究」に対して、Teece 等が DC 概念において提案した“企業レベルの成功もしくは失敗” (1997: 509) についての分析の理論の構築の可能性を示した点である。既存の DC 論における DC 概念のみでは不十分であり、「 $DC = DSC + DRC$ 」 (河合, 2012, 2013) とすべきであることを示した。さらに、本研究における「新規ビジネスの成功要因の分析フレームワーク」を構築することで「DC と結果との関係」について「 $DC \rightarrow BM \rightarrow$ (外部環境) \rightarrow 結果」という関係性を明らかにした。

第3に、「DC のパフォーマンス (進化的適合度, 技術的適合度) の評価方法」を提案した。特に、「技術的適合度」の評価方法について、「経営資源 \rightarrow プロセス \rightarrow 競争戦略 \rightarrow 結果」という手段、目的関係の中で、下位の要因がより上位の要因にいかに関与したのかを評価するという手法を提案し、実証研究を実施した。

次いで、実務の観点からの貢献について、新規ビジネスの成功要因を分析する単一のフレームワークを提供したことである。企業は、新規ビジネスの成否について、多くの要因を考慮し、新しいビジネスを開発するが、その多くの要因のなかから重要な要因を抽出し、体系的に分析することを可能にした。さらに、企業は、本フレームワークを使用することで、他社のビジネスを分析することも可能である。

ダイナミックな環境下では、SAMSUNG の成功事例の通り、ビジネスの展開スピードが重要である。また、近年のグローバル展開を前提とした新規ビジネスは、投資を中心としてそのビジネスリスクも大きい。そのような環境下での新しいビジネスの開発と展開に関して、本研究におけるフレームワークの使用は、ビジネス成功の一助となるはずである。

2. 本研究の限界と今後の課題

第1に、本研究は、IT 企業 (4 社)、薄型 TV ビジネス (3 社)、smartphone ビジネス (1 社) についての実証分析であり、十分な一般性があるとはいえない。第2に、DC (DSC, DRC)、BM (特にプロセス) の要因分析は、企業内部の情報が必要であり、より多くの詳細な情報を入手し分析する必要がある。また、経営資源における資金の観点からも、分析の必要があると考えている。第3に、事業レベルと全社レベルの DC の分析について、本稿では考

察にとどまり厳密な分析を実施できていない。これについては、分析の観点、手法を確立していく必要がある。

以上を踏まえた今後の課題については次の通りである。第1に、分析フレームワークによる事例分析の数を増やすことである。具体的には、他の製品の分析、また失敗事例との比較分析、全社戦略との関連性分析である。第2に、分析フレームワークを構成する要因間の作用関係について、詳細な分析を実施することである。具体的には、要因間の作用関係の強弱の差、要因間の作用関係（プラスかマイナスか）の状況依存性の有無、また結果がもたらすBMの修正・拡張・再構築への影響や、外部環境への影響についてのより厳密な因果関係的分析を行い、より頑健なものへと改善していく必要がある。

以上のような課題に対処し、今後は、分析フレームワークをさらに彫琢し、それを通じてのDC論の発展への貢献を目指したい。

以上

謝辞

本研究は、河合忠彦教授に多大なご指導を賜りました。また、中央大学ビジネススクールの各先生には貴重なコメントと助言を頂戴いたしました。事例の調査では、各企業の方々にインタビューや評価にご協力を賜りました。ここに心より御礼申し上げます。

なお、本研究は、白門奨学会の研究費助成を受けたものです。

注

- 1) 河合（2004）は、ダイナミック環境を、技術革新やニーズ変化などの「構造的変化」があり、需要不確実性、競争不確実性といった「市場不確実性」をもたらすものとしている（同書、15頁）。

本研究が対象としているエレクトロニクス業界はIT業界におけるインターネットの進展によるクラウド化、デジタル家電を中心とするアナログからデジタル技術への技術革新、ハードウェアと同時にサービスを提供する smartphone や Tablet 端末ビジネス等、様々な革新が起きており、近年ではさらに、グローバル化の進展による構造変化が起きており（製造拠点から市場としての進出、海外の外部リソースの活用によるものづくりのプロセス変革等）、この環境に相当する。

- 2) 例えば、IT業界ではソフトウェア企業によるハードウェア事業への参入（Microsoft の PC, Tablet, smartphone, Amazon の Tablet 端末等）や Apple の smartphone へ参入。
- 3) 本論文では、SAMSUNG ELECTRONICS CO., LTD. を「SAMSUNG」、シャープ（株）を「Sharp」、パナソニック（株）を「Panasonic」と表記する。なお、Panasonic は、2008年10月に提出会社の社名を松下電器産業からパナソニックに変更した。
- 4) 研究テーマ3における全社戦略の関わり方は、全社戦略の中心課題（企業全体の観点からの経営資源配分や、事業ポートフォリオの決定など）の観点からの分析ではなく、事業戦略の観点から、分析対象の事業に影響を与えた全社レベルのDSCとDRCの分析である。
- 5) 新製品の参入について、Kotler（2000）は、アイデアの創出から商品化までの8段階の新製品開発プロセスを示しているが、本研究では、それらの意思決定については、対象外としている。また、新規事業のタイプについて、Booz, Allen and Hamilton（1982）は6つのカテゴリー（①全く新しい製品、②新製品ライン、③既存製品ラインへの追加、④既存製品の改良、⑤リポジショニング、⑥コスト削減）に分類しているが、本研究では①～③の比較的革新的な事例を対象とした。
- 6) 本稿における「要因間の結合」の意味は、「理論と理論の結合」を意味しているものではなく、企業の成功要因について、既存の諸理論の中から必要なものを取り出して1つのフレームワークにまとめるという意味で使用している。

- 7) Porter (1980) の基本戦略では、3つの戦略(コストリーダーシップ・差別化・集中)を定義し、その1つを選択し、変更してはいけないとしている。これに対して、差別化とコスト優位が、両立する状況が頻繁に起こることから、一般には両立しえないとは結論づけられないという指摘もある(Bensako 他)。これについて河合(2012)は、コストリーダーシップと差別化の同時追求が可能な条件を示している。同時追求の可能性は、革新的で模倣困難なBMが存在する場合であり、「いずれに重点があるのか」で2タイプを示した。1つは、コストリーダーシップ主導(低価格戦略内差別化戦略)、もう1つは、差別化主導(差別化戦略内低価格戦略)である。
- 8) Porter (1980) は、新事業への参入について、一部言及している。その内容は、戦略デシジョン(吸収合併によるものと、自社内で新たに事業を起こす方法の2つの方法)についてであり、具体的には、参入時点での、参入対象業界に存在する基本的な市場要因によって決まるとしている。しかし、「市場にはじめて登場した全くの新規ビジネス」については、想定していない。
- 9) 山田(2004)は、競争戦略研究分類について、①基本戦略を求めるもの、②状況対応を求めるものに分類し、①については、Porterの基本戦略、②については、市場対応戦略と競争対応戦略とに分類している。
- 10) 河合(2010)は、後発戦略のタイプについて、参入のスピードと、BMのタイプの2軸で、それぞれのタイプを示した。スピードについては、「フォロワーの参入が先行者からそれほど遅れず、かなり早くなされた場合」と「ゆっくりの場合」に分け、BMのタイプは、「BMが先行者と比べて革新的な場合」と「そうでない場合」に分類した。
- 11) 規格競争の戦略定石は、①製品のライフサイクル(開発期、導入期、成長期、成熟期)、②規格競争の種類(世代間規格競争、世代内規格競争)、③競争地位(リーダー、チャレンジャー)の3つの違いによって、具体的には異なる。本研究が対象としている導入期の世代内規格競争の具体的戦略としては、①ファミリー企業をつくる、②ソフトウェアを早く普及させる、③キラー・アプリケーションの発見、をあげている。次に成長期のリーダーの戦略では、①互換性の堅持、②安定的「良い競争業者」を育てる、③ドミナントデザインの確立をあげている。
- 12) その定義は次の通り。急速に変化する環境に対処するために、内部、外部のコンピタンスを統合、構築、再構成する企業の能力。
- 13) strategic business unit の略。
- 14) Eisenhardt (1989) の方法をやや超えているというのは、Eisenhardt (1989) の仮説発見型の事例研究では、「概念」の使用を認めているが、本研究ではそれを超えて、概念間の緩い関係としてのフレームワークを(も)用いている。そしてそれは、Eisenhardt (1989) のように、単に概念を考え、それらの因果関係は考えない場合、概念の選択が恣意的になる可能性があると考ええるからである。また、逆に、概念の選択が適切であるならば、概念間には一定の関係が浮かび上がってくるはずであり、またそれを考えると漏れを防げる。

- 15) Moore (2004) のキャズム理論では、「初期市場」と、キャズムを超えた「メインストリーム市場 (ボウリング・レーン, トルネード, メイン・ストリート, 終焉)」に分類しているが、本研究は、初期市場からトルネードの初期段階を対象としている。
- 16) 山田 (2004) を参考に著者が「標準戦略」を定義した。なお、山田 (2004) は、導入期の世代内規格競争に「ソフトウェアの普及」をあげているが、研究テーマ 1 の事例では、ソフトウェア自体を扱った事例を対象としているため、分析項目から外している。
- 17) 経営資源は、一般に財務資本、物的資本、人的資本、組織資本の 4 つの categories に分類されている (Barney, 2001)。本稿では財務資本について、直接パフォーマンスに影響するというよりは、人材、技術、設備など (いわば「1 次的リソース」の) の購入を可能にすることによって間接的に影響するものとし、分析を単純化している。
- 18) なお、本来は失敗事例との比較分析についても実施すべきであるが、アクセスが困難だったため、失敗事例については分析対象のビジネスに関係する人々へのインタビューと、2 次データをもとにした著者による考察にとどめた。
- 19) 河合 (2004) を参考に、新規ビジネスについて「市場にはじめて登場した全くの新規ビジネス」と「自社にとっての新規ビジネス」に分類した。
- 20) IBM, HP, Oracle, EMC の各事例について、それぞれ 2 名の方々に評価してもらった。評価者は、IBM, HP, Oracle については、各事例に直接的もしくは間接的に関係のある管理職 (課長相当職) の方々であり、EMC については、直接のアクセスが困難であったため、関連会社の管理職の方々である。評価は 2012 年 9 月から 10 月の間に実施した。
- 21) オープンソースソフトウェアと呼ばれるフリー OS。1991 年、ヘルシンキ大学の学生であったリーナス・トーバルズ氏は、x86 アーキテクチャで稼働する「UNIX ライクな OS」を目指して、Linux カーネルの開発を開始した。その後、世界中のプログラマーが開発に参加した。
- 22) Sun Microsystems は、2010 年 1 月に Oracle によって買収された。
- 23) 有償の Linux を提供する企業。
- 24) Linux のオープンコミュニティ。オープンコミュニティとは、無償でソース・コードが公開されているオープンソースソフトウェアに関わる活動を行っている主に個人を中心とした民間の非営利団体である (出所: IT 用語辞典 e-Words)。
- 25) Compaq は、2001 年 9 月に HP によって買収された。
- 26) ここでのチャンネル戦略は、チャンネルシステムの設計というよりも、成長期初期における早期シェア獲得を目的としている。これは、Moore (2004) のキャズム理論におけるトルネード期の戦略 (流通チャンネルを拡大しマーケットにおける露出度を最大限に高める) と整合的であり、その重要性を示唆している。
- 27) ミニノート PC とは、ノート PC の分類のうち、小型、軽量、低価格といった特長をもつ、新た

- なカテゴリーである。Netbook ともいう。
- 28) 注 6) 参照。
 - 29) Original Equipment Manufacturer の略。相手先ブランド製造。
 - 30) ここでのチャンネル戦略は、注 26)と同様の性質である。
 - 31) Relational Data Base の略。
 - 32) Enterprise Resource Planning package の略。企業の経営資源を有効に活用し経営を効率化するために、統合的に管理するためのソフトウェアパッケージ（出所：IT 用語辞典 e-Words）。
 - 33) Supply Chain Management の略。
 - 34) Customer Relationship Management の略。
 - 35) OS 上で動作し、アプリケーションソフトに対して OS よりも高度な機能を提供するソフトウェア。OS とアプリケーションソフトの中間的な性格を持っている（出所：IT 用語辞典 e-Words）。
 - 36) Information Lifecycle Management の略。情報の重要度や利用目的・頻度の変化に応じて格納に適したストレージへ移動・配置し、効率的な投資を実現する考え方（出所：@IT 情報マネジメント）。
 - 37) Network Attached Storage の略。
 - 38) Small and Medium Business の略。
 - 39) ここでのチャンネル戦略は、注 26)と同様の性質である。
 - 40) Plasma display panel の略。
 - 41) 1999 年、LG と Philips は、ジョイント・ベンチャ（LG Philips LCD）を設立。
 - 42) 2004 年 4 月、Sony と SAMSUNG は、LCD パネル製造会社（S-LCD）を合弁設立した。
 - 43) Teece（2007）の 3 タイプの DC とミクロの基礎は次の通り。第 1 に、「機会と脅威を感知・形成する能力」であり、R&D 推進と新技術選択、外部のイノベーションの活用、市場、顧客ニーズの特定、が含まれる。第 2 に、「機会を活かす能力」であり、BM 記述、補完物のマネジメント、プラットフォームコントロールのための企業境界の選択、意思決定・コミットメントが、含まれる。第 3 に、「企業の有形、無形の資産を向上、結合、保護し、必要であれば再構成することで競争力を維持する能力」であり、分権化と準分解可能性、共特化、ナレッジマネジメント、ガバナンスが含まれる。
 - 44) 日本では、2005 年 5 月に LCD TV の出荷台数が CRT TV 抜き、世界では、07 年 10～12 月期に LCD TV の出荷台数が CRT TV を上回り、08 年 7～9 月期には、LCD TV と PDP TV の出荷台数合計が全 TV 出荷台数の 57 %を占めた（出典：電子情報技術産業協会、ディスプレイサーチ）。
 - 45) パフォーマンスの尺度は、「市場シェア」、「企業業績（売上、利益）」とした。
 - 46) SAMSUNG については 4 名、Panasonic については 3 名の方に評価してもらった。評価者は、薄型 TV 事業に関係のある経営企画部門等の管理職の方であり、評価は 2013 年 5 月から 6 月の間

に実施した。評価方法は、事前に著者が準備した要因が記載された評価シートをもとに、要因と要因間の関係について次の4つの観点から評価してもらった（要因間の関係、要因の重要度、要因の有効性と変更、想定要因以外の要因有無）。なお、Sharpについては、アクセスが困難だったため、有識者の方々へのインタビューと、2次データをもとに筆者が分析した。なお、Sharpについては、アクセスが困難だったため、有識者の方々へのインタビューと、2次データをもとに筆者が分析した。

- 47) Liquid Crystal Display の略.
- 48) 1999年4月、富士通と日立製作所がPDP事業を合併し設立.
- 49) 2004年10月、日立ディスプレイズの子会社として前身となる日立液晶TVディスプレイ設立。
05年1月、Panasonic、東芝の出資を受け、社名をIPSアルファテクノロジーへ変更した.
- 50) Paju Electric Glass, AU Optronics, Chi Mei Optoelectronics, Quanta Display 等.
- 51) コスト削減策は次の通り。消費電力の抑制、視野角の確保等の達成レベルの引き下げ、特定地域に有効なデジタルチューナー搭載を見送り、日本製より安価な台湾製ガラスの採用を増加.
- 52) 町田氏は、2005年までに国内販売のTVをすべてLCD TVにすると宣言し、大型設備投資を決定した。また、1999年には、三重第2工場の大型TFT液晶を生産し、2000年、700億円投資し生産ライン新設した。さらに、02年4月、亀山工場（第6世代）の投資（1,000億円）を決定し、05年1月、1,500億円を投じ、亀山第2工場（第8世代）の建設を発表した（2006年10月稼働）.
- 53) 茨木工場を中心にPDP事業に300億円投資。また、東芝とLCDパネル製造合弁会社を設立し実質的撤退.
- 54) 2000年10月、Panasonicが75%、東レが25%を出資し、PDPパネル製造合弁会社を設立.
- 55) 2006年1月、Panasonicと東レは、PDPの生産工場の新設（投資額は1,800億円）を決定した.
- 56) イタコナとは、板（板金やプリント回路基板）や粉（樹脂材料）といった「源流」までさかのぼってムダを削減することから名付けられたコスト低減活動のこと.
- 57) 現時点の薄型TVビジネスの既存研究において、2000年頃から2007年頃の間成功要因について、同じ評価基準で経時的な分析を実施した研究は、著者の調べた限り見出せなかった.
- 58) Apple Inc. は、アメリカに本社を置く、インターネット、デジタル家電製品および同製品に関連するソフトウェア製品を開発・販売する多国籍企業.
- 59) Feature phone とは、携帯電話端末の分類の一つで、電話機としての基本的な機能の他に特徴的な機能を持った機種のこと。主に携帯電話事業者や端末メーカーが製品分類に用いる用語で、基本的な機能に絞ったベーシックフォン（basic phone）でも、携帯データ通信機能を持った携帯情報端末に近いスマートフォン（smartphone）でもない製品のことを指す場合が多い。どのような機能が付いていればFeature phoneに分類されるかは時代によって変遷するため一定で

はないが、通話やメール、電話帳など電話機として基本的な機能の他に、カメラ撮影機能や音楽再生機能、デジタルテレビ（ワンセグ）視聴機能、非接触 IC カードによる電子マネー・電子決済機能、GPS による位置情報検知機能などが内蔵されている機種のことを意味する場合が多い（出所：IT 用語辞典 e-Words）。

- 60) Smartphone とは、個人用の携帯コンピュータの機能を併せ持った携帯電話。従来の携帯情報端末（PDA）に携帯電話・通信機能を統合したもの、と表現されることもある。単に高機能というだけでなく、汎用の OS を搭載し、利用者が後からソフトウェアなどを追加できるようになっている機種を指す場合が多い。“smart”は「賢い」の意（出所：IT 用語辞典 e-Words）。
- 61) Personal Digital Assistants の略。個人用の携帯情報端末。手のひらに収まるくらいの大きさの電子機器で、パソコンのもつ機能のうちいくつかを実装したものをいう。液晶表示装置や外部との接続端子を搭載し、電池や専用バッテリーで駆動する。Sharp のザウルスや Apple の Newton、カシオのカシオペア、Palm Computing 社の Palm などが有名（出所：IT 用語辞典 e-Words）。
- 62) Ericsson は、スウェーデンの通信機器メーカーであり、世界最大の移動体通信地上固定設備のメーカーである。
- 63) Symbian OS とは、Symbian 社によって開発された、携帯端末向けの OS。2008 年に Nokia を中心に Symbian Foundation が設立され、業界標準プラットフォームを目指した。
- 64) Nokia は、ノキアは、フィンランドの電気通信機器メーカー。
- 65) Java は、Sun Microsystems 社が開発したプログラミング言語。
- 66) Multimedia Messaging Service の略。携帯電話同士で文字や音声・画像などを短いメッセージにして送受信できるサービス。短い文字メッセージの交換が可能な現行の SMS(ショートメッセージサービス)と相互運用性を保ちつつ、機能拡張が行われている（出所：IT 用語辞典 e-Words）。
- 67) Research In Motion (RIM) 社は、カナダの通信機器メーカー。2013 年 7 月、会社名を BlackBerry に変更した。
- 68) 出所：Gartner IT Glossary (<http://www.gartner.com/it-glossary/smartphone>) (2014 年 7 月 6 日閲覧)
- 69) 通信業界では、回線事業者のことを通信キャリア、または単にキャリアという。自ら回線や交換器、電波周波数帯、基地局などを保有し、加入者に回線を提供するサービスを行なっている事業者を指し、日本では NTT（東西・ドコモ）、KDDI、ソフトバンク、ケーブルテレビ会社などが該当する（出所：IT 用語辞典 e-Words）。
- 70) Electronics Manufacturing Service の略。他メーカーから受注した電子機器の受託生産を専門に行う企業のこと。OEM と似たような形態を取っているが、EMS では製品の設計も受注先に代わって行っている（出所：IT 用語辞典 e-Words）。
- 71) Original Design Manufacturing の略。発注元企業のブランドで販売される製品を設計・製造すること。また、そのようなメーカー。自らが企画まで行い、その製品分野の大手に「売り込み」

を行う場合もある（出所：IT用語辞典 e-Words）。

- 72) Apple は iPhone においてアプリケーション開発環境を公開するとともに、自由にアプリケーションを流通させる仕組みを構築することで、それまで携帯電話事業者の支配力が強かったモバイルアプリケーションの市場を開放した。しかし、その BM は、Apple が端末からアプリケーション・コンテンツまで垂直統合的に提供するモデルに他ならない（川濱・大橋・玉田，2010 参照）。
- 73) Android は端末の開発・製造・端末プラットフォーム（OS およびミドルウェア）の開発，マーケットプレイスの提供を複数の企業で協働する水平分業型モデルといえる。
- 74) Code Division Multiple Access の略。携帯電話などの無線通信に使われる方式の一つ。「符号分割多重接続」とも訳される。複数の発信者の音声信号にそれぞれ異なる符号を乗算し、すべての音声信号を合成して 1 つの周波数を使って送る。受け手は自分と会話している相手の符号を合成信号に乗算することにより、相手の音声信号のみを取り出すことができる（出所：IT用語辞典 e-Words）。
- 75) Sprint Corporation は、米国の携帯電話事業者。
- 76) Global System for Mobile Communications の略。デジタル携帯電話に使われている無線通信方式の一つ。ヨーロッパやアジアを中心に 100 ヶ国以上で利用されており、デジタル携帯電話の事実上の世界標準。800MHz の周波数帯を利用する。1.8GHz の周波数帯を利用するように修正したものを DCS1800 という（出所：IT用語辞典 e-Words）。
- 77) 2008 年 6 月、SAMSUNG は、Symbian Foundation に創業メンバーとして参加した。
- 78) ソフトウェアを開発・販売する企業のこと。特に、自社ブランドのパッケージソフトを開発する企業を呼ぶことが多いが、受託開発専門の企業も含めてソフトハウスという場合がある。（出所：IT用語辞典 e-Words）。
- 79) デンマークのオーディオやビデオ、マルチメディア製品メーカー。
- 80) Galaxy S は、Android OS を搭載し、AMOLED を採用した 3.7 インチディスプレイ、720MHz の CPU、500 万画素カメラ、1GB の内臓メモリ、外部メモリースロット、1,500mAh の大容量バッテリー、Bluetooth2.1、3.5mm のイヤホンジャックを搭載。
- 81) 2012 年 1Q 時点で、BRICs における SAMSUNG のシェアは次の通り。ブラジル 42.9%，ロシア 32.4%，インド 40.4%，中国 14.2%。
- 82) SAMSUNG が製造し、Google によって販売された Android OS の Smartphone。Nexus シリーズでは 2 機種目で HTC 製の「Nexus One」の後継。米国で 2010 年 12 月 16 日に発売された。
- 83) Google のフラグシップ機として Nexus One と Nexus S に次ぐ機種である。Super AMOLED 方式のディスプレイ搭載。Android OS4.0（コードネーム: Ice Cream Sandwich）搭載。
- 84) SAMSUNG 独自の携帯電話向け OS。API、UI ビルダー、シミュレーター、デバッガーなどで

- 構成され、無料で入手できる。開発したアプリケーションは「Samsung Apps」というマーケットプレイスで公開できる仕組みをつくった。
- 85) 初代 Galaxy S に採用された Super AMOLED よりも性能が向上した新パネル。
- 86) Set Business（完成品分野）のうち、携帯電話・smartphone・タブレット PC などの携帯端末、通信システム製造／販売する部門。
- 87) Apple はコンピューターメーカーとして当然ソフトウェア資源の蓄積が豊富にあった。
- 88) ここでの事例では、製品を構成する要素を完成品とデバイスに分類し、それぞれハードウェア、ソフトウェアからなるものとしている。なお、Kotler（2000）は、5つの製品レベルを定義（中核ベネフィット、基本製品、期待製品、膨張製品、潜在製品）しているが、その定義では「膨張製品」を想定している。
- 89) これらの課題に対応した事例研究も蓄積されつつあるが（Helfat, 1997; Karim and Mitchell, 2000; Danneels, 2002; Karim's, 2006），その多くは、職能別での研究であり、職能間の関連性の観点が欠けている。

参考文献

- Adner, R., & Helfat, C. E. 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11 (1): 29-49.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, June–July Special Issue 22: 493–520.
- Baladwin, C. Y. & Clark, K. B. 2000. *Design Rules: The Power of Modularity*. MIT Press Cambridge, MA. (安藤晴彦訳 (2004) 『デザイン・ルール—モジュール化パワー』東洋経済新報社).
- Barney, J. B. 2001. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2nd Ed.). Prentice-Hall. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論—競争優位の構築と持続—』(上・中・下巻)ダイヤモンド社)
- Boudreau, K. 2008. Opening the platform vs. opening the complementary good? The effect on product innovation in handheld computing. *HEC Working Paper* available on SSRN: abstract = 1251167.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. 2003. How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 14, 289–303.
- Chakravarthy, B. 1997. A New Strategy Framework for Coping with Turbulence. *Sloan Management Review*, Winter: 69-82.
- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11: 529–555.

- Chesbrough, H. W. 2003. *OPEN INNOVATION*. Harvard Business School. (大前恵一朗訳 (2004) 『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』 産業能率大学出版部) .
- Chesbrough, H. W. 2006. *Open Business Model : How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press,
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. 1997. Strategy under Uncertainty. *Harvard Business Review*, November-December: 67-79.
- D'Aveni, R. A. 1995. Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework. *Academy of Management Executive*, 9(3): 45-60.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. 2009. Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11): 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. 2001. Strategy as a Simple Rule. *Harvard Business Review*, January: 107-116.
- Eisenmann, T. R. 2008. Managing proprietary and shared platforms. *California Management Review*, 50(4), 31-53.
- Evans, D. S., Hagiu, A., & Schmalensee, R. 2006. *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. Cambridge: MIT Press.
- Fine, C. H. 1998. *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. Perseus Book Group. (小幡照雄訳 (1999) 『サプライチェーン・デザイン—企業進化の法則』 日経 BP 社).
- Gawer, A., & Cusumano, M.A. 2002. *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*. Harvard Business Press Boston. (小林敏男監訳 (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) .
- Geoffrion, A. M., & Krishnan, R. 2003. E-business and management science: mutual impacts (Part 1 of 2). *Management Science*, 49: 1275–1286.
- Ghemawat, P. 1991. *Commitment: The Dynamic of Strategy*. Free Press.
- Giachetti, C., & Marchi, G. 2010. Evolution of firms' product strategy over the life cycle of technology-based industries: A case study of the global mobile phone industry, 1980–2009. *Business History*, 52(7), 1123-1150.
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press. (鈴木主税・福嶋俊造訳 (2001) 『リーディング・ザ・レボリューション』 日本経済新聞社)
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (Eds.). 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*. London: Blackwell.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86: 50-59.
- Kawai, T. 2010. Proposing a Model of Dynamic Strategy for New Business Development —Based on the Case of Panasonic's PDP TV Strategy—. *Journal of Strategic Management Studies*, Vol. 2 No.1, 13-28

- (October 2010).
- Kawai, T. 2013. An Introduction to the Special Issue on Strategic Management and Dynamic Capabilities. *Journal of Strategic Management Studies*, Vol. 5 No.1, 2, 1-10 (September, 2013).
- Kawai, T. 2013. A New Framework of Dynamic Capabilities Including Dynamic Strategies —With an Illustration of the Flat-Panel TV Wars—. *Journal of Strategic Management Studies*, Vol. 5 No.1, 2, 11-30 (September, 2013).
- Kotler, P. 1965. Competitive Strategies for New Product Marketing Over the Life Cycle. *Management Science*, Jan., 81-94
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management: Millennium Edition*, Prentice-Hall. (恩蔵直人監修, 月岡真紀訳 (2001) 『コトラーのマーケティング・マネジメント [ミレニアム版]』ピアソン・エデュケーション.)
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. 1988. First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9, Special Issue: 41-58.
- Magretta J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80: 86-92.
- Mendelson, H. 2000. Organizational architecture and success in the information technology industry. *Management Science*, 46: 513-529.
- Moore, G. A. 2004. *Inside the Tornado: Strategies for Developing, Leveraging, and Surviving Hypergrowth Markets*. Collins Business Essentials.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58: 726-735.
- Parker, G., & Van Alstyne, M. 2008. Innovation, Openness & Platform Control. *MIT Sloan Research Paper*, No. 4684-08.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. 2013. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Pisano, G. & Verganti, R. 2008. Which Kind of Collaboration Is Right for You? *Harvard Business Review*, December: 78-86.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Rogers, E.M. 1962. *Diffusion of Innovations*: 5th edition, Free Press, NY.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. 2001. *Strategic Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Schnaars, S. P. 1994. *Managing Imitation Strategies*. The Free Press. (恩蔵直人・坂野友昭・嶋村和恵訳 (1996) 『創造的模倣戦略』有斐閣)
- Shapiro, C., & Varian, H. 1998. *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business School Press, Boston.
- Sturgeon, T. J. 2003. Exploring the Risks of Value Chain. Modularity: Electronics Outsourcing. During the Industry Cycle of 1992-2002. *MIT Working Paper* IPC-03-002. May 2003.
- Suarez, F., & Lanzolla, G. 2005. The Half-Truth of First-Mover Advantage. *Harvard Business Review*, April: 121-127. (西尚久訳 (2005) 「先行者利得の真実」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Aug.: 20-33)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic*

- Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319-1350.
- Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43, 172-194
- Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8 (2): 3-8.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. 2007. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31-51.
- West, J. 2003. How open is open enough? : Melding proprietary and open source platform strategies. *Research policy*, 32(7), 1259-1285.
- Winter, S. G. 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): 991-995.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. 2006. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43: 917-955.
- Zollo, M. & Winter, S.G. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-351.
- 浅羽茂 (1995) 『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』有斐閣.
- 伊藤宗彦 (2005) 『製品戦略マネジメントの構築—デジタル機器企業の競争戦略』有斐閣.
- 岡田正大 (2001) 「ポーター vs. バーニー論争の構図」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号, pp. 88-92.
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論』有斐閣.
- 河合忠彦 (2012) 『ダイナミック競争戦略論・入門 ポーター理論の7つの謎を解いて学ぶ』有斐閣.
- 河合忠彦 (2012) 「ダイナミック・ケイパビリティ論の新展開」『国際戦略経営研究学会 第5回 研究発表会報告要旨集』
- 川濱昇・大橋弘・玉田康成 (2010) 『モバイル産業論 その発展と競争政策』東京大学出版社.
- 工藤秀雄 (2009) 「デジタル家電製品におけるコモディティ化の差異と論理—なぜ薄型テレビはデジタルカメラよりコモディティ化が早いのか—」『IIR ワーキングペーパー』WP#09-08.
- 國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社.
- 榊原清則 (2006) 「統合型企業のジレンマ—時計とテレビの事例」榊原清則・香山晋編『イノベーションと競争優位』第2章 NTT出版 49-69 項.
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (1995) 『現代マーケティング (新版)』有斐閣.
- 中村洋・岡田正大・澤田直宏 (2006) 「経営資源・ケイパビリティ理論と SCP 理論の動学的補完性に関する考察—内部経営資源の蓄積・活用と業界構造変化の相互作用の観点から—」『組織科学』40(1): 60-73. 白桃書房.
- 日本アイ・ビー・エム株式会社 (2003) 『IBM の Linux 戦略』IDG ジャパン.
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社.
- 根来龍之・木村誠 (1999) 『ネットビジネスの経営戦略—知識交換とバリューチェーン—』日科技術連出版社.
- 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一 (2006) 「コモディティ化による価値獲得の失敗 —デジタル家電の事例」榊原清則・香山晋編『イノベーションと競争優位』第1章 NTT出版 14-48 項.
- 丸川知雄・安本雅典 (2010) 『携帯電話産業の進化プロセス—日本はなぜ孤立したのか』有斐閣.

山田英夫 (2004) 『デファクト・スタンダードの競争戦略 (第2版)』 白桃書房.

山田英夫・遠藤真 (1998) 『先発優位・後発優位の競争戦略—市場トップを勝ち取る条件』 生産性出版.

『週刊ダイヤモンド』 (2005. 10. 1) 「松下電器 復活への死闘」.

『日経エレクトロニクス』 (2002. 7. 1) 「Samsung 社が破竹の勢い 携帯電話から液晶, 半導体まで」.

『日経エレクトロニクス』 (2006. 2. 27) 「薄型パネル大型投資競争の行方」.

『日経エレクトロニクス』 (2007. 2. 26) 「岐路に立つ PDP」.

『日経エレクトロニクス』 (2008. 5. 5) 「特集 小型 PC 騒乱, 勝ち残りの条件」.

『日経エレクトロニクス』 (2009. 7. 27) 「ネットブック第二幕 新規参入者が狙う二匹目のどじょう」.

『日経コンピュータ』 (2000. 3. 13) 「米 IBM が大転換, OS を外部に委ねる」.

『日経コンピュータ』 (2006. 12. 11) 「Oracle はソフトの覇者になれるか 買収は「成功保証付きの研究開発」と断言」.

『日経システムプロバイダ』 (2001. 10. 26) 「IBM, 大企業への Linux 普及へ挑戦」.

『日経ソリューションビジネス』 (2005. 10. 30) 「独走する SAP, 追撃の Oracle SOA 時代へアプリの攻防激烈に」.

『日経ビジネス』 (2005. 7. 4) 「決戦 テレビ最終戦争」.

『日経ビジネス』 (2005. 7. 18) 「決戦 テレビ最終戦争」.

『日経ビジネス』 (2006. 5. 1) 「オラクル 巨大買収で高成長再び」.

『日経ビジネス』 (2012. 5. 14) 「熾烈極めるスマホ3番手争い」.

『日経ビジネス』 (2013. 3. 18) 「アップルを包囲せよ」.

『日経マイクロデバイス』 (2004. 11) 「Samsung の第7世代40型「第6世代の37月より安い」を定量化」.

『日経マイクロデバイス』 (2005. 5) 「韓国液晶戦略」.

『日経マイクロデバイス』 (2006. 4) 「Samsung の第7世代液晶向上「40型に自信」」.

『日経マイクロデバイス』 (2007. 12) 「Samsung が展望 2010年, FPD が第2の成長へ」.

DisplaySearch Press Releases. Mini-Note Penetration Nears 20% in Q1'09, Dominated by Acer; HP Extends Lead in Notebook PCs Overall. (2010年2月5日閲覧)

EMC Corporation Press Release. (July 8, 2003, October 14, 2003, December 15, 2003, December 21, 2004, August 17, 2005, December 30, 2005, January 9, 2006.2010年2月5日閲覧)

IDC. Worldwide Quarterly Server Tracker Q4 2009 Release February 24, 2010.

Oracle, Annual Report. (2003–2007)

Panasonic, Annual Report. (2001–2011)

SAMSUNG, Annual Report. (2005–2012)

SAP, Annual Report.(2003–2007)

Sharp, Annual Report. (2004–2011)