第４章

新興国市場獲得に向けた日本企業のイノベーション戦略に関する一考察

遠藤　健哉

１．　はじめに―問題の所在と本稿の目的

現在、新興国を中心に世界の市場は急速に拡大しており、成長市場の獲得に向けて企業間の激しい競争が展開されている。しかし、日本企業は、欧・米・中・韓などの競合と比べ、新興国市場におけるシェアが小さい製品・事業領域を少なからず抱え、出遅れた位置にあるという指摘もなされている[1)]。なぜこのような状況に陥ってしまったのだろうか。苦境から脱し、新興国市場の獲得をめぐるグローバルな企業間競争で優位に立つために日本企業に必要なことは何なのか。本稿の目的は、こうした重要な問いに対する解の手がかりを探ることにある。

近年の新興国市場における企業間の収益格差の現状と原因についてはさまざまな議論があるが、次のような点では多くの論者の認識が概ね一致している。すなわち、新興国市場を中心とするグローバルな競争の舞台で優位性を構築し、着実に収益を伸ばしているのは、当該市場にとって魅力的な製品・サービスを提供して新たな成長機会を生み出してきた企業であるということだ[2)]。

日本企業が将来にわたって発展を遂げていくには、いかに新たな成長の機会を獲得していくかが鍵となっている。既存製品や事業を前提に身を削るだけでは、長期的な発展の道筋はみえてこない。日本企業に求められているのは、製品やサービスのイノベーションを通じたグローバルな成長市場の開拓へと戦略の重点をシフトしていくことなのである。ただし、現代の日本企業にとって、成長著しい新興国市場を開拓するイノベーションの実現は、従来にも増して難しくなっていると考えられる。グローバルな経営環境の変化が激しさを増していることに加え、目指すべきイノベーションの方向性が過去のキャッチアップ時代、すなわち先進国市場の獲得を戦略の中心に置いていた時代とは大きく異なってきているからである。

日本企業は、イノベーションの新たな方向性を見きわめ、それに挑戦していく必要性に迫られている。現代の日本企業が新興国をはじめとするグローバルな成長市場で競争優位を確立し、好業績を維持するために必要なイノベーションとはどのようなものか。本稿では、以上のような問題意識に基づき、現代の日本企業にとってのイノベーションを通じた新興国市場開拓の「あるべき姿」について、経営戦略の観点から若干の考察を試みることにしたい。

ところで、イノベーションとは、きわめて幅広い活動を意味するものである。そこには、技術革新や新製品の開発だけでなく、それらを生み出すための組織構造やプロセスの変革なども含まれる。十川は、きわめて広範な内容を含むイノベーションを狭義のイノベーションと広義のイノベーションという概念を用いて整理している。狭義のイノベーションとは、さまざまな活動の果実として生みだされる新技術・新製品の開発というレベルのイノベーションを意味する。一方、狭義のイノベーションを支える組織構造やプロセスを変革し、再活性化するという取り組みは、広義のイノベーションと位置づけられることになる[3)]。本稿では、先の目的に照らして、イノベーションという概念に包含される多様な内容のなかでも主に技術や製品・サービスレベルでのイノベーションに焦点を当てる。したがって、本稿においてイノベーションとは、とくに断りのない限り狭義のイノベーションをさすことにする。

なお、本稿の構成は次のとおりである。まず、日本企業のイノベーションとグローバルな市場開拓に対する取り組みとその成果について各種の調査データを参照しながら確認し、日本企業が克服すべき課題を浮き彫りにする。次いで、既存の代表的なイノベーション研究を概観することによって、さまざまなタイプのイノベーションを識別するとともに、イノベーションと企業の競争優位の関係についての示唆を獲得する。そして最後に、既存研究からの知見を土台にして、現代の日本企業が成長著しい新興国市場の開拓をめぐり、競争優位を構築するためのイノベーションとはいかなるものであるべきかについて、理論的・実証的に若干の検討を行うことにしたい。

2. 日本企業の経営戦略の動向と戦略課題

近年、日本企業はどのような経営戦略に重点を置いて、経営環境の変化に対応しようとしてきたのであろうか。ここでは、日本企業が重視してきた戦略について、我々が実施してきた調査結果などを用いてその全体的な動向を把握していく。日本企業の戦略行動の特徴をつかむことによって、イノベーションによるグローバル市場の開拓への取り組みがどのように位置づけられてきたのかを明らかにできると考えるからである。また、イノベーションの成果、ならび

にそれを通じたグローバルな市場開拓の成果についてもあわせて検討し、日本企業の抱える課題を浮き彫りにしていきたい。

(1) 日本企業の重視する経営戦略の特徴

図 1 は、我々の実施した調査結果[4)]に基づき、日本企業が最重視してきた主たる経営戦略についての推移を示したものである。調査結果をみると、2000 年以降の日本企業は、新製品開発戦略を通じた事業競争力の強化を優先してきたことがわかる。この傾向は一貫しており、「新製品開発」を最重視戦略と考える企業の割合は、2010 年を除くすべての年で 40% を超え、最大となっている。

一方、「多角化」を最重視戦略として選択してきた企業も少なからず見受けられる。とくに 2000 年代前半の日本企業のなかには、新事業の開発を通じて事業構造を再構成しようとする姿勢が根強く存在していたことがうかがえる。そうした姿勢は、「多角化」を選択した企業の割合が 2000 年から 2005 年の間におよそ 25% から 35% という高いウエイトで推移していたことからも明らかである。しかし、2005 年以降「多角化」を選択する企業の割合は急速に低下し、多角化戦略は日本企業のなかで従来のような高い位置づけを与えられない状況になった。

日本企業が最重視する戦略として「多角化」に変わって浮上してきたのは、「国際化」である。国際化戦略を最重視する企業の割合は、2000 年代初頭には 10% 台で横ばい傾向を示して

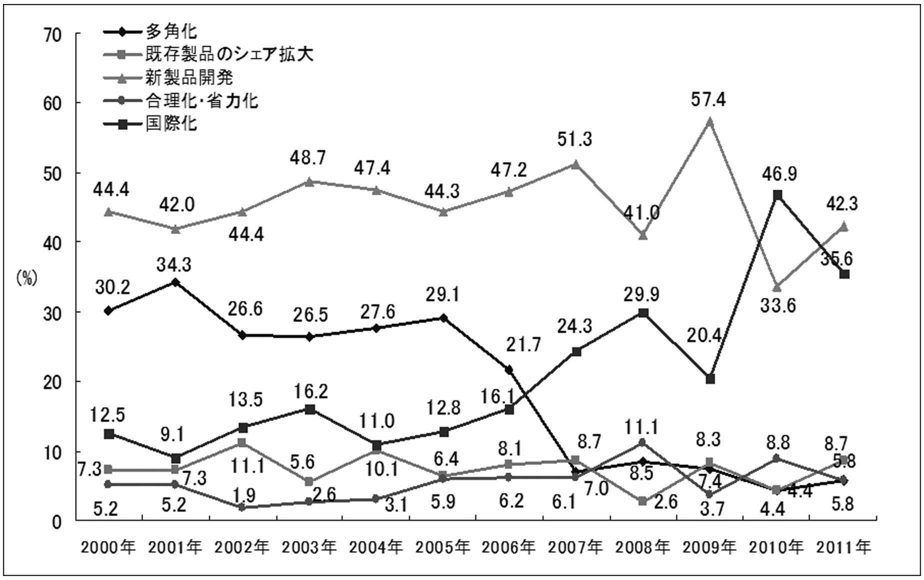

図 1　日本企業が最重視する経営戦略の動向

いたものの2005年以降上昇し、2007年に多角化戦略のウエイトを逆転するに至った。2011年調査においても35.6％の企業が最重視すると回答しており、グローバルに拡大する成長市場を獲得することで既存の主力製品市場の成熟化から脱却しようという戦略的意図が日本企業のなかに強く現われてきている様子を読み取ることができる。

このように我々の調査結果をみると近年の日本企業では、「新製品開発」「国際化」の重要性が強く認識されていた。多くの日本企業は、新製品開発やグローバルな新市場開拓というイノベーションによって競争優位を確立しようとする戦略的姿勢を持ってきたのである。

日本企業のこうした戦略姿勢は、2011年以降に行われた他の調査結果からも見て取ることができる。たとえば、一般社団法人日本能率協会JMAマネジメント研究所が2014年に実施した『第36回　当面する企業経営課題に関する調査－事業開発編[5]』の結果をみると、新事業創造活動[6]を「既存事業以上に重視している」「既存事業と同等に重視している」との回答はそれぞれ6.8％、38.7％となっており、新事業創造活動を既存事業と同等以上に重視するという日本企業が半数近くにのぼっている。また、新事業創造活動のための先行投資（人員や資金等）については、回答企業の22.4％が「十分に取り組んでおり、今後も強化したい」、53.0％が「取り組みは十分ではないが、今後は強化したい」としており、新事業創造活動に対する先行投資強化への意欲を示す日本企業は7割を超えている。このように新製品の開発などを含むイノベーションの実現は、多くの日本企業において引き続き高い戦略的位置づけを与えられているといえる。

グローバル戦略の推進という点についても日本企業の意欲は、衰えをみせていない。国際協力銀行（JBIC）による『わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告－2015年度　海外直接投資アンケート調査結果（第27回）[7]』によれば、回答企業における海外生産比率[8]の2014年度実績は35.1％に、2018年度までの中期的計画は39.6％と4割に近づく水準になっている。また、2014年度実績でみた海外売上高比率[9]は37.9％、海外収益比率[10]は34.3％となり、過去最高の数値を示している。この流れは2015年度の見込み値でも変わらず、海外売上高比率、海外収益比率は、それぞれ38.9％、35.2％に達することが見込まれている。さらに、今後3年程度の中期的な海外事業展開に関する見通しについても、回答企業の80.5％にあたる477社が強化・拡大を選択している。海外事業を「強化･拡大する」との回答は、2010年度調査以降6期連続で8割を超えており、日本企業の海外事業展開への旺盛さが示されているのである[11]。

同様の状況は、日本経済新聞社が実施した「日中韓経営者アンケート調査[12]」においてもうかがうことができる。2016年度の海外での設備投資計画について「2015年度の実績より増

やす」とする日本企業の回答は 32.1%となり、前回調査（2014 年）よりも 5.9 ポイント増加している。

これらの調査結果は、海外事業に活路を見出そうとする日本企業の戦略姿勢を浮き彫りにしている。とくにここ数年の日本企業には、海外生産拠点の拡大を通じたグローバルな生産ネットワークの整備に努めるとともに、現地市場向けの製品・サービスの供給を増やすことでグローバルな成長市場の開拓を目指す方針を読み取ることができる。

以上のように日本企業は、独自性の高い新製品・新サービスの開発とそれらを用いたグローバルな市場開拓によって新たな収益源を確保し、長期的な事業競争力を強化するという経営戦略を柱に据えてきた。それでは、最近の日本企業は自社の製品やサービスの市場としてどのような国・地域を有望ととらえているのであろうか。

先に取り上げた JBIC による調査では、日本企業の中期的な有望事業展開先国・地域を把握しようとの試みがなされている[13)]。その集計結果を示した図 2 によれば現在の日本企業は、先進国市場よりも新興国市場を有望視しており、そのなかでもとくにアジア各国・地域の市場に重点を置いている。このことは、調査結果のトップ 5ヵ国であるインド、インドネシア、中国、タイ、ベトナムの順位が 2014 年度の前回調査と同じことからも明らかである。さらに上位 10ヵ国の顔ぶれをみると、インドネシア、タイ、ベトナムのほか、第 8 位がフィリピン、第 10 位がミャンマーとなっており、ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国が半数を占めてい

順位			国・地域名	回答社数（社）		得票率（%）	
2015	←	2014	（計）	2015 433	2014 499	2015	2014
1	―	1	インド	175	229	40.4	45.9
2	―	2	インドネシア	168	228	38.8	45.7
2	↑	3	中国	168	218	38.8	43.7
4	―	4	タイ	133	176	30.7	35.3
5	―	5	ベトナム	119	155	27.5	31.1
6	―	6	メキシコ	102	101	23.6	20.2
7	↑	8	米国	72	66	16.6	13.2
8	↑	11	フィリピン	50	50	11.5	10.0
9	↓	7	ブラジル	48	83	11.1	16.6
10	―	10	ミャンマー	34	55	7.9	11.0
11	↑	12	マレーシア	27	46	6.2	9.2
12	↓	9	ロシア	24	60	5.5	12.0
13	↑	14	シンガポール	20	25	4.6	5.0
14	↓	13	トルコ	17	26	3.9	5.2
14	↑	15	韓国	17	20	3.9	4.0
16	↑	17	台湾	16	19	3.7	3.8
17	↓	15	カンボジア	14	20	3.2	4.0
17	↑	18	ドイツ	14	9	3.2	1.8
19	―	19	サウジアラビア	7	7	1.6	1.4
20	↑	25	バングラデシュ	6	6	1.4	1.2
20	↑	32	ラオス	6	3	1.4	0.6
20	↑	32	英国	6	3	1.4	0.6

図 2　日本企業にとっての中期的有望事業展開先国・地域
出所：国際協力銀行「わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告—2015 年度海外直接投資アンケート調査結果（第 27 回）」2015 年 11 月，19 頁

ることも特徴的である。上位20ヵ国まで広げると、マレーシア（第11位）、シンガポール（第13位）のほか、ASEAN後発国のカンボジア（第17位）及びラオス（第20位）もランクインしており、有望国・地域としてのASEAN諸国の存在感が一層高まっていることをうかがわせる結果となっている[14)]。

日本経済新聞社の「日中韓経営者アンケート調査」においても、日本企業の6割が東南アジア諸国を最も有望な海外市場にあげている。自社の製品やサービスの市場としてどの地域が有望かを複数回答で聞いた結果をみると、日本企業では東南アジアを有望とみる回答が66.3%で最多となり、日本、北米との回答がそれぞれ51.9%、49.0%で続いている。また、東南アジアのなかでとくに有望な国を消費市場と生産拠点についてそれぞれたずねた調査では、消費市場と生産拠点の両方ともにインドネシア、タイ、ベトナムの順番で日本企業の回答が多かった[15)]。

さらに、日本貿易振興機構（ジェトロ）の『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年調査)』をみてみよう。当該調査によれば、ASEANにおける今後1〜2年の事業展開の方向性を「拡大」と回答した企業の割合は60.3%におよび、中国での事業を「拡大」するという企業の割合（46.5%）を13.8ポイント上回る結果になっている。また、ASEAN地域での事業活動を「拡大」する理由としては、「売上の増加」が85.3%と最も高く、次いで「成長性、潜在力の高さ」46.6%が続いた。「コストの低下（調達コストや人件費など)」との回答は6.3%にとどまり、日本企業にとってASEANは有望市場と捉えられている[16)]。

以上の各種調査結果からも明らかなように、成長著しい新興国市場のなかで多くの日本企業が着目するのは、ASEAN（東南アジア諸国連合）市場である。ASEANは、5億人強の人口と高い経済成長率を維持している魅力的な市場である。2020年の名目GDPは、約5.2兆ドルまで成長すると予測されており、アジア地域では中国・インドとならんで高い成長が見込まれている。将来にわたって発展を遂げていくためにASEANを戦略上の重点地域と位置づける日本企業は多く、現地市場に向けた製品・サービスのイノベーションを積極的に推し進めていくという経営戦略はより重要性を増していくものと考えられる。

(2) 日本企業におけるイノベーション戦略の成果と課題

イノベーションに対する意欲が高まるなかで、日本企業は新製品の開発・販売によって収益を増やすことに成功したのか。また、ASEANを中心とする成長著しい新興国市場において、顧客に受け入れられる製品・サービスを提供できているのであろうか。本項では、日本企業におけるイノベーションの取り組みが、実際にどの程度経済的成果や新興国市場における顧客価

値の提供に結びついているのかをみていくことにしたい。

図３は、過去３年間に開発・販売された新製品が現在の総売上高に対して占める比重についての我々の調査結果を一覧にしたものである。そこからは次のような傾向が読み取れる。

売上高に対する新製品の寄与率が30～50％未満、ならびに50％以上であるという回答企業の割合は2008年以降、劇的に低下している。また、20～30％未満とする企業は、2007年調査の17.5％を境にして減少に転じ、その後も伸び悩みが続いてきた。2014年調査においても、新製品の売上高寄与率が20～30％未満であるとの回答は、14.9％に過ぎなかった。結果として、新製品の売上高寄与率が20％以上と高い数値を示している企業は、全体の３割から２割強程度に過ぎないのである。それに対して５～10％未満および5％未満といった新製品寄与率の低い企業は、近年微増傾向を示しており、全体のおよそ４割から５割の企業がこのなかに含まれている。以上のように、日本企業における新製品の売上高寄与率は、全体として必ずしも高い状況にあるとはいえないであろう。

先に取り上げた、日本能率協会JMAマネジメント研究所の調査結果をみても、最近５年間の新事業創造活動によって「期待を上回るほどの成果があった」(1.8％)、「ほぼ期待通りの成果があった」(16.5％) と回答した企業は２割弱にとどまった。逆に、半数に迫る企業が「期待をやや下回る成果であった」(31.9％)、「ほとんど期待に反する成果であった」(14.3％) と回答しており、日本企業のイノベーション活動は苦戦している状況にあることがわかる[17]。

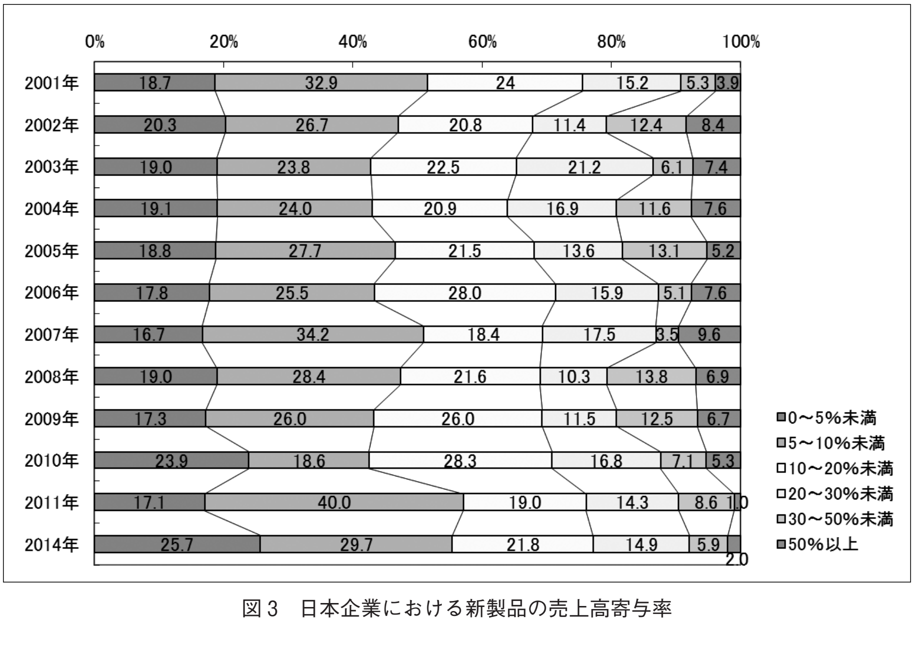

図３　日本企業における新製品の売上高寄与率

新興国市場の開拓という観点からも日本企業の苦戦を示す調査結果が少なからず報告されている。たとえば、Accenture 株式会社と経済産業省による共同調査『国内外の新興国市場獲得の実態に係る調査－新興国イノベーション研究会報告書 2014』によれば、日本企業は、ASEAN 諸国をはじめとする新興国市場でのパーソナルケア（化粧品・ベビー用品、バス用品等)、加工食品（パン・乳製品・菓子・冷凍食品等)、白物家電（冷蔵庫・洗濯機・電子レンジ等)、さらには AV・情報機器（テレビ・携帯電話・PC 等）などの主要消費財分野において、欧・米・中・韓などの競合と比べて中期にわたり低シェアに甘んじており、出遅れた位置にあると指摘されている[18)]。

こうした現状は、それぞれの国や地域の顧客に受け入れられ、結果として自社の収益に貢献するような製品・サービスを、多くの日本企業が着実に生み出せてこなかったことを表している。イノベーションを通じたグローバルな成長市場の開拓という経営戦略への積極性は高まってきているとはいえ、イノベーションによる売上高寄与率や新興国市場におけるシェアが十分に上昇するには至っていないという現実を、日本企業は注視しなければならない。イノベーションにおいて重要なのは、発明や新しいアイデアを思いつくことだけではなく、それらを顧客に受け入れられるような製品・サービスに具体化し経済的成果を生み出すことである[19)]とされる。日本企業が克服すべき重要な課題の一つは、イノベーションの取り組みが進出先国・地域において競争優位を獲得し、結果として市場シェアの向上や収益への貢献につながるかどうかであると考えられる。

3.　イノベーションと企業の競争優位との関係ー既存研究からの示唆

これまでイノベーションが企業の競争優位に与える影響を理解しようとする研究が数多く蓄積されてきた。これらの既存研究は、イノベーションと競争優位との関係を説明する複数の論理を提示するとともに、様々なタイプのイノベーションを識別してきた。本節では、近年の代表的な議論を概観することによってイノベーションを特徴づける主要な次元を整理し、異なるタイプのイノベーションが企業の競争優位に及ぼす効果を明らかにしていく。時代とともに複雑化するイノベーションと競争優位の結びつきをひも解くことで、現代の日本企業が目指すべきイノベーションの方向性についての示唆を獲得できると考えるからである。

(1) イノベーションの S 曲線ーフォスターの研究

企業が長期にわたり発展していくためには、イノベーションによってもたらされる競争のダ

イナミクスを理解しておかなければならない。このように主張した代表的論者の一人がフォスター（Richard N. Foster）[20]である。彼は、こうしたイノベーションによる競争のダイナミクスを「S 曲線」、「攻撃側有利の原則」、そして「技術の不連続性」という 3 つの概念を用いて説明した。

S 曲線とは、企業がイノベーションに投入した資金および努力とその投資がもたらす成果（主に、製品の性能向上）との関連を表したものである。開発の当初は投資の割になかなか成果があがらないが、やがて開発の鍵となる知識が獲得されると急速な進展がみられるようになる。しかし、しばらくするとそれ以上に努力を傾けても技術の進歩は困難になる。成果の向上は停滞し、限界を迎えるのである[21]。

このように、製品開発における技術進歩のパターンは、S 字型の曲線をたどることが多いが、実際には一つの技術だけで顧客の要求をすべて満たしてしまうケースはめったにない。別の技術が既存の S 曲線の限界を突破し、さらなる成果の向上を達成していくというのが通常の光景である。つまり S 曲線は、たいていの場合複数が一組となって現れると想定されなければならない[22]。ここで重要なのは、現在の S 曲線と新しい S 曲線との間には断絶がみられるということだ。フォスターは、この断絶を技術の不連続性と呼び、新しい S 曲線は従来とは異なるまったく新たな知識基盤や技術体系に基づいていると考えた[23]（図 4）。

フォスターによれば、技術の断絶による不連続的なイノベーションが起こった場合に、業界のリーダー企業がその地位から転落するという事態が数多く発生してきた[24]。イノベーショ

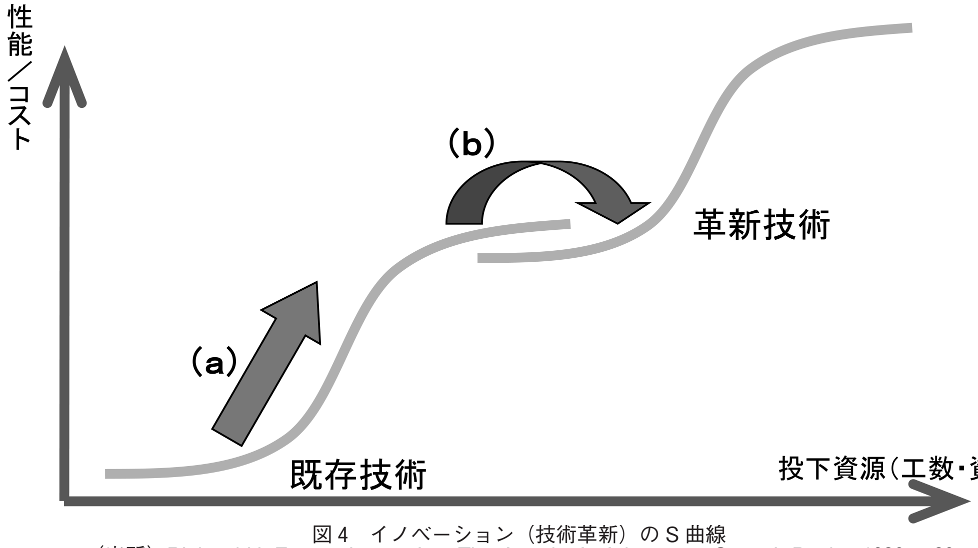

図 4　イノベーション（技術革新）の S 曲線
（出所）Richard N. Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, 1986, p.36
（大前研一訳『イノベーション―限界突破の経営戦略』TBS ブリタニカ，1987 年，33 頁）

ン以前に市場を先導していたリーダー企業は、新技術への移行によって既存製品からの利益機会を失う可能性が高い。そのため、現有事業との共食いを避けるべく新技術への投資を控え、旧来の技術体系を前提とした製品の改良に努力を傾けがちになるからである。

企業にとっては、新旧のS曲線を隔てる不連続点を適切にマネジメントすることが長期にわたる好業績を維持できるか否かの大きな鍵を握る。それゆえに企業は、「S曲線の最も生産性が高い局面にさしかかったばかりの技術をあえて放棄し、過去を切り捨て」[25]不連続性をともなうイノベーションに取り組むことも必要となる。彼によれば、攻撃的にイノベーションに挑む企業こそが持続的な競争優位を確立できるのである。

フォスターの議論に代表されるように、既存研究の多くは、イノベーションに含まれる技術的な不連続性（discontinuity）に着目してイノベーションを特徴づけてきた[26]。そこでは、一般に既存の技術や知識基盤に対してどの程度不連続であるのか、どれほど新規性の高いものであるのかといった側面から、イノベーションを「画期的（radical）イノベーション」と「漸進的（incremental）イノベーション」という2つに分類してきた。画期的イノベーションとは、既存の技術を代替させてしまうような不連続で斬新な知識基盤や技術体系を創出し、飛躍的な発展をもたらすようなイノベーションのことをさす（図4の(b)）。真空管からトランジスタへの切り替え、プロペラ機からジェット機への転換、天然繊維から合成繊維への移行などがその典型として考えられる。一方、既存の知識基盤に立脚し、製品や技術の進歩を成し遂げていく積み上げ的なイノベーションもある。これが漸進的イノベーションと呼ばれるものである（図4の(a)）[27]。フォスターに代表される、技術の不連続性を重視する一連の研究においては、企業の長期的な維持・発展のためには画期的なイノベーションを実現することが重要であるという認識が共有されていたのである[28]。

(2) イノベーターのジレンマークリステンセンの研究

フォスターの研究では、イノベーションの技術的側面に主な関心が寄せられ、顧客の立場からみた価値の変化を直接的な議論の対象とはしていなかった。ここでは、製品が顧客に提供する価値や製品の評価軸における不連続性という観点から、イノベーションと競争優位の関係を考察した代表的な研究の一つとしてクリステンセン（Clayton M. Christensen）の議論[29]を取り上げることにする。

顧客ニーズに迅速に対応し、ライバル企業よりも技術的に先行するようなイノベーションを実現することは、市場競争に打ち勝つために企業が講じるべき重要施策の一つである。ところがクリステンセンによれば、顧客の声に注意深く耳を傾け、新技術に積極的に投資するような

業界のリーダーたる優良企業であるほど、ある種のイノベーションに直面すると急速に市場での優位性を失うことがある。彼は、こうした現象を「イノベーターのジレンマ」と名づけた[30)]。

こうした現象がなぜ起きるのか。クリステンセンは、ハードディスク・ドライブ（HDD）業界の事例研究を通じてその解明を試みた[31)]。その結果、2 種類のイノベーションが企業行動に対してまったく異なる影響を及ぼしてきたことが見出された。1 つは、記憶容量で測定される HDD の性能向上を推し進めてきたイノベーションである。HDD に使われるヘッドの記録密度は、フェライト・ヘッドから薄膜ヘッドを経て MR（磁気抵抗）ヘッドに至るイノベーションの過程で一貫して向上してきた。もう 1 つは、8 インチから 5.25 インチ、さらには 5.25 インチから 3.5 インチへという HDD の小型化を実現したイノベーションである。クリステンセンによれば、記憶容量の飛躍的な向上をもたらしたイノベーションは、技術的な不連続性をともなうものであり、必ず実績のある企業が先導してきた。それに対して、HDD の小型化の動きに直面した場合には、必要とされる技術には不連続性がなかったにもかかわらず、それまで成功をおさめていた企業が次世代での主導的な地位を例外なく取り逃してきたのである。

彼は、こうした事実に基づいて持続的イノベーション（sustaining innovation）と破壊的イノベーション（disruptive innovation）という新たなタイプのイノベーションを示した。持続的イノベーションとは、HDD の記憶容量を向上させてきたイノベーションをさし、製品についての特定の評価尺度に沿った形で製品属性や製品性能をさらに改善・強化するタイプのイノベーションである。破壊的イノベーションは、HDD のディスク径が小型化されるケースに該当し、製品に従来とは異なる属性や性能を組み込み、ユーザーがその製品を評価する尺度そのものを転換する、あるいは評価尺度の優先順位を変えるようなイノベーションを意味する[32)]。

たとえば、記憶容量という基準からすれば 5.25 インチの HDD に対して 3.5 インチ HDD はむしろ後退であった。しかし、5.25 インチ HDD の主要ユーザーがデスクトップ・パソコンであったのに対して、3.5 インチ HDD はノート・パソコンのメーカーを顧客としていた。彼らにとっては、小型のノート・パソコンに搭載するという目的に応じて記憶容量よりもドライブのコンパクトさや消費電力がより重要になる。つまり、ここでは「HDD が顧客に提供する主たる価値は何であるのか」、あるいは「望ましい HDD とはどのようなものか」という評価基準そのものが変わっているのである。

このように破壊的イノベーションは、製品にこれまでとは異なる新たな属性や性能を組み込むが、少なくとも短期的には既存顧客が重視している製品性能の面で劣るという性質をもって

いる。リーダー企業は、既存顧客とのつながりを大切にするほど、彼らに評価されない新たな属性や性能の重要性、将来性を過小評価し、それへの資源投入を遅らせてしまいがちになる。しかし、当初は未熟に思われた破壊的イノベーションも改良が進んで、既存顧客が重視してきた性能の面でもその要求水準をクリアできるようになる。この期に及んでリーダー企業は、破壊的イノベーションを駆使して従来とは異なる製品属性や性能を武器に顧客価値を提供してきた新興のライバルに市場の大半を奪われてしまっている[33)]。

クリステンセンによれば、リーダー企業とは、既存顧客の意見に注意深く耳を傾け、新技術へ活発に資源投入することで持続的イノベーションを実現し、ライバルとの競争に勝利を収めてきた業界のイノベーターである。しかしリーダー企業であっても、持続的イノベーションを優先するがゆえに破壊的イノベーションに消極的になり、やがて競争優位を失ってしまうことが少なくない。クリステンセンは、こうした現象を「イノベーターのジレンマ」と名づけた。

クリステンセンの研究の意義は、顧客に提供する価値の不連続性という視点を組み込んで、イノベーションと企業の競争優位の関連性を考察したことにある。既存研究が特定の製品性能の向上を前提にイノベーションを論じていたのに対して、クリステンセンは、製品が顧客にもたらす価値の変更という別のタイプのイノベーションにも目を向けた。イノベーションがどれだけ技術的に画期的なものかという視点だけでは十分にとらえきれなかった現象を、製品評価軸それ自体を転換する破壊的イノベーションという概念を用いて的確に説明したのである。

以上のように既存イノベーション研究は、イノベーションが企業の競争優位に及ぼす複雑な影響を探るなかで、技術的な不連続性と顧客に提供する価値の不連続性という視点から異なるタイプのイノベーションがありうることを示唆してきた[34)]。

(3) 現代日本企業における持続的イノベーションと競争優位

既存企業は概して、自社の提供する製品の価値を所与の評価軸でとらえ、他社製品や自社の現有製品と比較した場合の優劣に目を向けがちである。そのため、既存企業の多くが「優れた製品とは何か」についての主要顧客の了解を前提に特定の機能・性能を向上させることに関心を寄せてきた。クリステンセンのいう持続的イノベーションである。

市場が成長期にあり、特定の製品機能や性能が主要顧客の求める水準に達していない段階では、持続的イノベーションが他社との差別化と差別化を通じた競争優位の獲得につながる余地は高い。しかし、持続的イノベーションが進展すると、やがて主要顧客の認識力・利用能力の上限を突破する地点に到達してしまう。クリステンセンとレイナー（Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor）によれば、技術進歩がもたらす性能向上のスピードは、顧客の認識

力・利用能力の上昇ペースよりも早いことが常である。そのため、主要顧客の要求に応じようとする既存企業は早晩、技術革新によって実現された製品機能・性能の違いを顧客が認識し、有効利用することができなくなるオーバーシューティングと呼ばれる状況に直面する[35)]。

オーバーシューティングによって、所与の評価軸にもとづく製品機能・性能が主要顧客の要求水準を上回ってしまえば、持続的イノベーションは、たとえ技術的にさらなる進展が可能であっても競争優位を生み出すことにはつながらない。既存企業は、持続的イノベーションに焦点を当てた競争の過程で他社と差別化できる余地を徐々に失っていき、製品のコモディティ化と価格競争による収益の低下という脅威に向き合わなくてはならないのである。

従来の日本企業は、目標とする先行企業が明確であったため、とにかくその企業よりも性能がよく、安価な製品を提供することに注力してきたといわれる[36)]。その結果、自社製品に必要以上の高度な改良を加えることによって顧客が必要としない機能を付与し、多くの業界において価格面でも性能面でも顧客の満足を得られないという事態を招いてきた。

たとえば、1990 年代後半から 2000 年代にかけての携帯電話業界では、多くの企業が業界最小最軽量を目指すことに加え、インターネット接続やテレビ放送の受信、カメラや決済機能の搭載など高機能機種の開発に継続的な努力を傾けてきた。こうした日本で独自に進化を遂げた高機能携帯電話は、「ガラパゴスケータイ」と揶揄され、グローバルな市場で受け入れられることなくスマートフォンに代替されていった。

また、液晶ディスプレイをはじめとする薄型テレビが主流となった 2000 年代以降のテレビ業界の様子も同様である。そこでは、画質や消費電力の少なさ、画面の大きさや薄さなどが製品を評価する尺度として認識され、各企業はそれらの向上にむけてイノベーションを重ねていた。ところがテレビの性能は、2000 年代半ばを過ぎた頃から主要顧客が求める水準を超え始め、とくに画質に関しては解像度、コントラスト、そして反応速度などの面で、すでに一般の消費者にとって十分以上に良い性能に達していたとされる[37)]。それにもかかわらず業界をリードしてきた日本企業は、画素数をハイビジョンテレビの 4 倍にして画質の良さを強調した 4K テレビを市場投入し、さらにその後の 8K テレビ、16K テレビの普及という持続的イノベーションの実現に向けた努力を加速させている[38)]。

オーバーシューティングの状況では、ある製品を高機能化・多機能化したとしても、それが必要以上のものであり、複雑で使い勝手が悪いということであれば顧客の購買行動や支払意思額の上昇には結びつかない。それは供給側の視点では明確に認識できる差を持っているかもしれないが、顧客にとっては意味のある差別化にならないからである。

近年、所与の製品評価尺度では十分な水準に達している既存の製品・市場分野は増えている

と考えられる。また、グローバルな競争が繰り広げられ、各国企業の技術レベルが向上するなか、オーバーシューティングまでの時間は短縮していると想定されなければならない。先のテレビ業界の例でも、4K テレビは、韓国企業や中国企業からも発売され、すでに価格競争が始まっている。価格低下にともなって 4K テレビの普及は進むかもしれないが、日本企業が競争優位を維持し、十分な収益を獲得できるかどうかは別問題である。このように、持続的イノベーションが日本企業の競争優位に結びつく可能性は低くなっていると考えられるのである。

次節以降では、既存研究の成果を踏まえて、現代の日本企業が新興国市場を開拓し、競争優位を獲得していくためには、どのようなイノベーションを推進していく必要があるのかについて理論的・実証的に検討していくことにしたい。

4. 新興国市場戦略のジレンマと ASEAN 市場開拓に向けた日本企業のイノベーション

オーバーシューティングの状況にあるにもかかわらず持続的イノベーションを継続し、イノベーターのジレンマに陥っている日本企業は、現在少なからぬ製品・市場分野に存在しているといえよう。しかもこうした深刻な事態は、日本を含む先進国市場での事業活動においてのみ発生しているわけではない。日本企業が新興国市場で事業を展開する際にも観察されると指摘されている。本節では、日本をはじめとする先進国の企業が新興国市場を開拓する過程で直面する本質的な問題を明らかにするとともに、日本企業が ASEAN 中間層市場を開拓するためのイノベーション戦略の方向性に関して若干の検討を行っていきたい。

(1) 新興国市場戦略のジレンマ

天野によれば、日本企業など先進国企業が本国や他の先進国市場で培ってきた製品やビジネスモデルは、所得水準からみると下位の新興国市場にそのまま受け入れられるわけではない[39)]。先進国の企業が新興国で事業展開する際に課題となるのは、新興国という成長市場を開拓するためのイノベーション戦略が先進国市場をベースに形成されている点である。

多くの先進国企業にとって、新興国はもともと先進国の補完的市場という位置づけにあり、先進国市場で構築された製品ラインからローエンドのものが選択されたり、低機能化されたものが投入されたりしてきた。しかし、それらは現地市場の特性をもとに企画されたわけではなく、先進国の既存市場向けに開発された製品に多少の修正を加えて持ち込むにとどまっていた。そうした製品は、新興国では一部の上位市場に受け入れられる可能性はあるものの、ボ

リューム・ゾーンを形成している中間層市場に幅広く浸透する力を持たなかった。

より根本的な問題は、先進国企業が自国や他の先進国市場において競争優位を築くためにイノベーションで鎬を削り、差別化競争を推し進めるほど下位である新興国中間層市場への対応には十分な経営資源を割けなくなることである。その結果、先進国企業の多くは、当初新興国の上位市場で顧客を獲得したとしても、瞬く間に後発の新興国企業に市場シェアを奪われ、逆転されてしまう[40)]。

新興国市場を開拓するには、先進国企業がそれまで成功体験を積んだ市場と質的にも量的にも条件が異なる市場に対峙しなければならない。そのため、先進国市場で成功を重ねた企業ほどその戦略や方法に固執し、新興国市場で不適合を起こすリスクは高くなる。天野は、こうした現象をクリステンセンの「イノベーターのジレンマ」の概念を援用し、先進国企業にとっての「新興国市場戦略のジレンマ」と呼んだ。そして、先進国企業にとっての課題は、このジレンマをいかに克服するか、つまり先進国市場での競争優位を持続しながら、いかに新興国中間層市場に適切な資源配分を行い、市場浸透を実現するかにあると唱えたのである[41)]。

新興国の中間層市場に幅広く浸透するには、既存のローエンド製品の持込みや低機能化だけでは限界があるという主張は、我々が 2013 年の 8 月にタイで行った日系企業に対するインタビュー調査[42)]の結果とも整合的である。現地日系企業の日本人マネージャーらによれば、「日本で設計・開発された製品のバージョン・ダウンでは、現地市場での競争優位を獲得できない」。ゆえに、「日本から持ち込んだ製品の改良によってコストを 100 から 85 に落とすこれまでのやり方」から、「既存製品の（本国での）設計・品質基準を見直し、現地でゼロベースから開発することで日本での開発機種の半分のコストを目指す」といった開発プロセスの転換が求められると指摘されたのである。

しかし、新興国市場は所得水準が低いからといって、とにかく価格を安くすれば良いとの発想も危険である、という意見にも十分に耳を傾けなければならない。現地日本人マネージャーたちからは、「コストダウンによる価格低下は、市場開拓の第一歩だが、価格を下げること自体が目的ではない」と認識することの重要性とともに、現地市場で長期的に成功を収めるには「現地市場の消費者が何に価値を置き、それに対してどのくらいの価格を支払えるのかを理解することがカギ」になるといった言及もなされたのである。

日本企業が下位の新興国市場を開拓することの難しさには、不確実な市場に対する経験や能力の不足に加えて、こうした構造的な問題が横たわっている。日本企業の新興国でのイノベーションが先進国の既存顧客に求められている製品評価軸に沿った形での低機能化というスタンスに終始していては、新興国市場戦略のジレンマという構造的問題の根本的な解決には至らな

いと考えられる。日本企業は、新興国市場戦略のジレンマを克服するために、現地市場の潜在ニーズを正しく把握する努力を払い、現地市場を起点に製品を再構築することを求められている[43)]。

(2) ASEAN 中間層市場の現状と日本企業の行動

第2章で論じたように、長期にわたる発展に向けて ASEAN を戦略上の重点地域と位置づける日本企業は非常に多い。日本企業にとっては、ASEAN 中間層市場における潜在的なニーズを的確に理解することが ASEAN 市場開拓のためのイノベーション戦略立案の際に重要になるといえよう。そこで本項では、野村総合研究所が 2014 年 9 月に ASEAN 主要 6 カ国 11 都市の一般消費者を対象に実施した調査の結果[44)]を参照しながら、変貌を遂げつつある近年の ASEAN 中間層の消費意識や購買行動の特性を浮き彫りにしていきたい。

野村総合研究所の調査によれば、ASEAN 各国では、年間可処分所得が 5000 米ドルから 3 万 5000 米ドルである中間層世帯のボリュームが拡大している。主要 6 カ国（インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア）の人口規模が 2015 年の 5 億 5000 万人から 30 年には 6 億 2000 万人へと 10%以上増加すると見込まれるなかで、中間層世帯の占める割合は同期間に 56%から 72%へと急増すると予測されている[45)]。今後さらに厚みを増すことが想定される中間層は、日本企業が ASEAN 市場で地歩を築くうえで外すことのできない重要なターゲットと位置づけられる。

佐藤は、同消費者調査に基づき、ASEAN 中間層の消費行動の特徴を把握するための「積極的支出意向[46)]の波モデル」を提唱している。積極的支出意向の波モデルの特徴は、消費者の支出意向が所得の増加にともなって直線的に高まるのではなく波のように上下し、特定製品・サービスに対して波の高まるタイミングが少なくとも 2 つあるととらえた点にある[47)]。

佐藤によれば、積極的支出意向が高まる 1 つ目のタイミングは、ある製品やサービスが市場にほとんどない状態から次第に普及していくステージに生じる。特定の製品・サービスが市場に普及し始める初期段階であり、その普及とともに消費者の「自分も購入したい」という積極的支出意向は上昇していく。そして、当該製品・サービスの普及率が高まるにつれてそれらを利用していることが当たり前の状態になると、その製品・サービスに対する積極的支出意向は減退し、他の製品・サービスに興味の対象が移行していくのである。このように積極的支出意向の第 1 の波が形づくられるステージは、特定製品・サービスの普及前期と位置づけることができる。

積極的支出意向の第 2 の波は、ある製品・サービスの普及が一巡し、他の製品・サービスな

どに関しても普及が進んだ後の普及後期と呼ばれるステージに訪れる。このステージでは、消費者の「よりよいものへ買い替えたい」というニーズが高まり、すでに利用経験のある同種製品・サービスへの積極的支出意向が再び高まることになる。

ここでの重要なポイントは、普及前期と普及後期では製品・サービスに求められる要件が異なっていることである。普及前期における製品･サービス購入の主目的は、必要な機能・性能を可能な限り安く手に入れることであり、製品・サービスの機能・性能や価格が判断基準となって消費が行われる傾向が強い。一方、普及後期には「より良いもの」「人と違うもの」「自分らしいもの」などを手に入れようとして、情緒的・感性的な側面も含め、多様な選択基準に基づく消費がなされるようになる。

最近、ASEAN の中間層市場のなかでも、普及後期における積極的支出を支える消費者は増加傾向にあると指摘されている。先に示した野村総合研究所の調査によれば、こうした消費者は「機能・性能」、「価格」を大切にすることに加えて、「自分のライフスタイルにこだわって製品・サービスを選ぶ」、「ブランド・コンセプトに惹かれて製品・サービスを購入することが多い」、さらに「良いと思う製品・サービスであればお金を惜しまない」という項目に対して「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合が高く、自分が認めた価値やこだわりに対して積極的に支出するという特徴をもっている。佐藤は、ASEAN 市場において今後消費の中心的な担い手になる中間層のなかでも、「こだわった消費をしている」、「自分が認めた価値にお金をおしまない」という二つの条件を満たした消費者を「新中間層」と定義[48)]し、その他の中間層と区別してとらえることの重要性を指摘している。

現在、ASEAN 主要 6 カ国における新中間層世帯は、約 5,767 万世帯と試算されている[49)]。この世帯数は ASEAN 主要 6 カ国合計の全世帯数約 1 億 4,297 万世帯のおよそ 40.3%を、中間層世帯数約 7,808 万世帯のおよそ 73.9%を占めており、ボリュームの点からみてもターゲットとしての魅力が非常に高い。ASEAN 各国では多くの消費者がスマートフォンなどの携帯端末を保有しており、SNS などを活用した情報拡散のスピードは極めて速いといわれている。経済成長に伴う購買力の拡大に加え、こうした情報取得の容易さによって「自分らしさを追及するスタイル」「ワンランク上のかっこいいデザインの製品を求める」「これまで以上に消費スタイルにこだわる」という多様な選択基準をもつ目の肥えた「新中間層」は増えてきているのである[50)]。

欧米企業や新興国のライバル企業に先行して現地市場に製品を投入し、ブランドの認知形成を図ったにもかかわらず、市場規模が拡大するにつれて欧米系企業や韓国系に市場を取られるというのは、ASEAN 各国に進出した複数の日本企業から聞かれる言葉である。「積極的支出

意向の波モデル」は、ASEAN 市場を開拓するために日本企業が各国・各都市で積極的支出の高まるタイミングを見極め、「新中間層」に対して新たな価値を提供することの重要性を示唆しているといえよう。

(3) ASEAN 新中間層市場を開拓するためのイノベーション戦略

今後、ASEAN 各国において、多くの製品・サービス市場が普及前期から普及後期へと移行していくと想定される。ASEAN 市場では「新中間層」の消費特性や行動を理解することがイノベーション戦略立案の際にますます大切になるであろう。そうしたなか、日本企業が普及後期を示す二つ目の波を確実に捉え、巨大な ASEAN 中間層市場を開拓していくには、どのようにイノベーション戦略に取り組んでいくことが必要なのであろうか。

新宅と天野は、日本企業が新興国市場を開拓していくためのイノベーション戦略として「品質を見切った低価格製品の投入」、「品質差の見える化を通じた高付加価値化」、そして「差別化軸の転換による現地化製品の開発」という大きく 3 つの方向性を示している[51)]。このうち「品質差の見える化を通じた高付加価値化」は、上位市場で品質価値をより広く認知させ（見える化し）、当該市場の規模拡大とそこでの支配的なシェア獲得を目指す戦略を指している。したがって、新興国においてボリュームゾーンを形成する中間層を開拓していくには、「品質を見切った低価格製品の投入」あるいは「差別化軸の転換による現地化製品の開発」という戦略が必要となるであろう。

「品質を見切った低価格製品の投入」とは、オーバースペックとなっている機能・性能を見直し、価格を下げてボリュームゾーンに適合する製品を開発する戦略である。現地でゼロベースから製品開発することによる徹底したコストダウンと低価格化は、日本企業が新興国市場に浸透していく重要な一歩であるが、当該戦略は「積極的支出意向の波モデル」でいう普及前期にある消費者を獲得するうえでより有効に機能すると考えられる。普及後期に登場し、多様な選択基準をもつ「新中間層」に訴求していくためには、ボリュームゾーンに適合する低価格製品の開発に加えて、「差別化軸の転換による現地化製品の開発」がより有効なイノベーション戦略になる。

差別化軸の転換とは、新興国の現地市場で高い価値を与えられている製品評価軸については性能レベルを上げ、自国をはじめとする先進国市場の顧客からは高い評価を与えられてきたものの現地市場ではそれほど重視されない評価軸に関しては性能を下げてコストを削減するというイノベーション戦略を指す。彼らによれば、できるかぎり価格上昇を抑え、現地市場に即した差別化製品を投入するには、こうしたメリハリをつけた両面戦略が必要なのである[52)]。

最近では日本企業も、新興国市場向けにメリハリの利いた差別化製品を開発するためにさまざまな取組みを始めている。たとえば花王は、アジア新興国市場における中間層の潜在ニーズに応える製品の開発を近年強く意識してきた企業の好例である。その代表製品の一つが 2014 年 6 月にインドネシアの中間層市場向けに発売された洗濯洗剤「アタック Jaz1」である[53)]。

アタック Jaz1 は、中間層市場で圧倒的なシェアを握っていた現地企業の製品に対して「漬け置き時間の大幅な短縮」「クリーム洗剤は不要」という新たな価値を提供するイノベーションであった。洗濯物の汚れが日本に比べて激しいにもかかわらず、洗浄機能を低下させてしまう高硬度の水を洗濯に使わなければならなかった中間層の多くは、激しい汚れを落とすための漬け置きやクリーム洗剤によるブラシ洗いをより効率的にしたいという潜在ニーズを有していた。インドネシア花王は、花王本社との徹底的な共同調査を通じて中間層が抱えるこうした生活実態を浮き彫りにし、日本本社のリソースを有効活用しながら高硬度の水でも高い洗浄力を発揮する成分を発見、コストを抑えながらアタック Jaz1 の開発に成功したのである。アタック Jaz1 は発売以降、インドネシア中間層でシェアを広げ、想定を上回る収益を上げている。

さらに、ASEAN における新中間層は、消費財、耐久財とも一定以上の保有率を示しており、サービス関連の利用率も高い[54)]。そのため、新中間層を獲得するには、製品・サービスの機能的な価値だけでなく、利用シーンやソリューションをセットで提供することも効果的である。このことは、先進国市場で受容されてきたものと同一あるいは類似の製品であっても、国ごとに利用シーンやソリューションを変えて価値訴求できるということを意味している。

こうした方法で成功した企業の一例として、大塚製薬のインドネシア展開[55)]をあげることができる。大塚製薬の代表的な製品である「スポーツ飲料」のポカリスエットは、インドネシアにおいては異なるシーンで飲まれている。ポカリスエットは参入当初、日本と同じようにスポーツ飲料として売り出されたものの、スポーツ人口の少ないインドネシアでは販売が伸びなかった。しかしその後、当社はスポーツ飲料とは異なる、現地の生活様式に合致した「価値」を訴求することで中間層市場のニーズをつかみ、大幅に販売を増やすことに成功した。

大塚製薬が訴求した価値は「高熱時の水分補給」、そして「ラマダン期の栄養補給」である。インドネシアでは、40 度以上の高熱が出るデング熱がたびたび流行する。大塚製薬は、医療関係者にポカリスエットの特徴を説明して回り、医療関係者が薦める高熱時の水分補給飲料としての立ち位置を確立した。また、イスラム教徒が国民の 80%を占めるインドネシアでは、日の出から日没まで断食するラマダンが存在する。このラマダンの時期の飲料として、水分補給と同時に栄養補給の効果があるという「価値」を打ち出すことで普及に成功した。このように大塚製薬は、インドネシア現地の生活様式とニーズを捉え、ポカリスエットの「飲用シー

ン」を提供し、中間層市場の開拓に結びつけたのである。

5. むすびにかえて

これまで述べてきたように、ASEAN 市場の攻略に向けたイノベーション戦略に関する一連の議論は、クリステンセンの破壊的イノベーションに代表される、顧客に新しい価値を提供するイノベーションが競争優位の構築にとって今後ますます重要になってくると主張してきた研究成果と整合的である。

たとえば、キムとモボルニュ（W. Chan Kim and Renee Mauborgne）は、バリュー・イノベーション（value innovation）という概念を提示して、その重要性を強調している。バリュー・イノベーションとは、業界内ですでに顕在化している課題をよりよく解決することを意味するものではない。その本質は、対処すべき課題そのものを問い直すことによって未知の市場空間を開拓することにある。彼らによれば、現代企業が競争優位を獲得するためには、顧客の要望を再解釈して既存の競争次元とは異なる価値を創出するようなバリュー・イノベーションの実現を目標としなければならないのである[56)]。

また楠木は、製品コンセプトのイノベーションが競争優位を構築するうえで重要になってきていると指摘する。彼によれば、製品コンセプトとは、製品が提供する本質的な顧客価値を意味している。それは、「その製品は顧客にとって何なのか、何のためにあるのか」という問いに対する答えであり、当該製品の評価軸のあり方に反映されるものである[57)]。製品コンセプトのイノベーションとは、顧客がその製品を評価する基準そのものを転換する、あるいは評価尺度の優先順位を大きく組み変えるようなイノベーションをさす。現代企業は、既存の製品コンセプトに立脚したイノベーションから、新たな製品コンセプトを創造し、実現するようなイノベーションへと発想を転換する必要に迫られているのである[58)]。

これまで多くの日本企業によって行われてきた新興国市場への進出は、本国あるいは他の先進国で開発され、生産された製品やビジネスモデルを踏襲するというものであった。もちろん価格設定は見直される。外観などにも修正が加えられるし、進出国の状況に応じて製品機能も修正される。だがここで重要なことは、日本企業の新興国市場開拓に向けた従来の取組みが本国など先進国市場の顧客に受容された製品評価軸を基本形として一定程度の低機能化を進めていくという、持続的イノベーションの域を出ないものであったということである。

現代の日本企業が ASEAN を中心とする新興国において競争優位を獲得し、成長著しい市場を獲得するには、持続的イノベーションを中心とする戦略行動では限界がある。現代の日本

企業にとっては、既存顧客が重視する製品評価軸を前提とするような同質的なイノベーション競争から抜け出す方法を模索することが求められている。そのためには、上記諸研究が強調してきたように、顧客の抱えている問題を再定義し、所与の評価軸とは異なる新たな顧客価値を創造する破壊的イノベーションに軸足を移すことが重要となる。日本企業の ASEAN 市場開拓に向けたイノベーション戦略も、各国・各都市の固有事情を的確に把握することによって中間層・新中間層の実情に合わせた現地本位のものへと再構築されなければならない。

注

1） Accenture 株式会社・経済産業省『国内外企業の新興国市場獲得の実態に係る調査』2014 年
2） Tidd, Joe, John Bessant and Keith Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change Third Edition*, John Wiley & Sons, 2005, p.5.
3） 十川廣國『マネジメント・イノベーション』中央経済社，2009 年，37-40 頁
4） 実証分析で使用される主なデータは、慶應義塾戦略経営研究グループによって 1995 年から 2011 年まで、ならびに 2014 年の 18 年にわたり実施されてきた日本の上場製造企業に対するアンケート調査の結果に基づいている。ちなみに 2007 年から 2011 年の 5 年間の調査における有効回答数は、それぞれ 115 社、120 社、109 社、113 社、107 社となっている。調査内容および結果の詳細については、たとえば以下を参照されたい。
十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山﨑秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道「経営革新のプロセスとマネジメント要因に関するアンケート調査（3）」『三田商学研究』第 54 巻第 4 号，2011 年，65-81 頁
十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山﨑秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道「日本企業におけるイノベーション・プロセスの再検討」『社会イノベーション研究』第 8 巻第 1 号，2012 年，1-29 頁
5） 日本能率協会会員企業 1,330 社を対象に 2014 年 8 月～9 月にかけて行われた調査。対象企業に調査票を郵送配布する方法を採用し、279 社から回答を得たとされる（有効回答率 20.9%）。
6） 当調査では、新事業創造活動を「新商品開発やビジネスモデルの開発などの事業創造を推進する活動」と定義している。
7） 2015 年 7 月から 9 月にかけて実施された、企業へのアンケート、ならびに企業訪問と電話ヒアリングによる調査。アンケート調査については、送付企業数 1,016 社のうち有効回答企業数は 607 社、有効回答率は 59.7%にのぼっている。
8） 海外生産比率＝海外生産高／（国内生産高＋海外生産高）
9） 海外売上高比率＝海外売上高／（国内売上高＋海外売上高）
10） 海外収益比率＝海外事業の営業利益／（国内事業の営業利益＋海外事業の営業利益）
11） 国際協力銀行『わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告 2015 年度』11 頁
12） 日本経済新聞社が中国・人民日報系の日刊紙、環球時報と韓国の毎日経済新聞と共同で 2015 年 12 月に実施した調査。日本企業については、104 社の経営者が回答。回答企業の業種は、製造業が 51%と最も多くなっている。詳細は、『日本経済新聞』『日経産業新聞』2016/1/7 を参照されたい。
13） 回答企業に中期（今後 3 年程度）を見据えて有望と考える事業展開先国・地域名を 5 つまで記入してもらうという方法で行われた。
14） 国際協力銀行『前掲報告書』19 頁

15）「日中韓経営者アンケート調査」『日本経済新聞』『日経産業新聞』2016/1/7
16）日本貿易振興機構『2014 年度在アジア・オセアニア日系企業実態調査』8-9 頁
17）一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所『第 36 回　当面する企業経営課題に関する調査－事業開発編』2014 年，6 頁
18）Accenture 株式会社・経済産業省『前掲報告書』
19）Tidd, Bessant and Pavitt, op. cit., p.65.
20）Foster, Richard N., *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, 1986.（大前研一訳『イノベーション－限界突破の経営戦略』TBS ブリタニカ，1987 年）
21）ibid., pp.31-32.（『前掲書』27-28 頁）
22）ibid., pp.101-102.（『前掲書』95-97 頁）
23）ibid., p.36.（『前掲書』33 頁）
24）ibid., pp.35-36.（『前掲書』33 頁）
25）ibid., p.113（『前掲書』106 頁）.
26）Abernathy, William J. and Kim B. Clark, "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction," *Research Policy*, Vol.14, No.1, 1985, pp.3-22. Tushman, Michael L, and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No.3, 1986, pp. 439-465.
27）製品性能の向上という成果の面でみると、漸進的イノベーションは必ずしも画期的イノベーションにひけをとらないといえる。1980 年代の VTR 産業における日本企業の例からも明らかなように、長い時間をかけて積み重ねられてきた製品性能の進化や工程能力の向上も、累積されることによって既存企業の存続にかかわるほどの強大なインパクトをもつことがある（新宅純二郎『日本企業の競争戦略』有斐閣，1994 年）。一つの S 曲線が急速に立ち上がっていく局面は、漸進的なイノベーションによって支えられている点を見逃してはならないのである。
28）McDermott, Christopher M., and Gina Colarelli O'Connor, "Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.19, 2002, p.424.
29）Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma: When New Technology Cause Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press, 1997.（伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ－技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社，2000 年）
30）ibid, pp.3-4.（『前掲書』23-24 頁）
31）ibid, pp.7-22.（『前掲書』29-49 頁）
32）ibid, pp.9-15.（『前掲書』31-40 頁）
33）ibid, pp.30-39.（『前掲書』57-68 頁）
34）技術の不連続性と顧客価値の不連続性はトレードオフの関係にあるのではなく相互に独立で両立可能な関係にあると考えられる。
35）Christensen, Clayton M., Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003, p.33.（玉田俊平太監修・櫻井祐子訳『イノベーションへの解―利益ある成長に向けて』翔泳社，2003 年，39 頁）
36）たとえば、加登豊「日本的品質管理を鍛える」『一橋ビジネスレビュー』52 巻 3 号，2004 年，54-55 頁を参照。
37）玉田俊平太『日本のイノベーションのジレンマ』翔泳社，2015 年，107-116 頁
38）『前掲書』，117-125 頁
39）天野倫文「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論－非連続な市場への適応と創造」天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編『新興国市場戦略論－拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣，2015 年，第 1 章，8-10 頁

40）「前掲稿」9 頁
41）「前掲稿」9、11 頁
42） 2013 年 8 月 26 日～30 日に日系企業 6 社（エンジニアリング企業 1 社、精密機械企業 1 社、エレクトロニクス企業 3 社、自動車企業 1 社）に対して行った訪問インタビュー調査。
43） 天野「前掲稿」, 13 頁
44） 野村総合研究所が ASEAN 主要 6 カ国 11 都市の般消費者を対象に 2014 年 9 月に実施した調査。各都市とも 500 人の消費者に多様な製品・サービス分野を提示し、各製品・サービスへの「積極的な支出意向」の程度を把握しようとしている。
45） 佐藤太一「ASEAN 消費者変化を捉える視点－積極的支出意向の 2 つの波と新中間層への注目」『知的資産創造』2015 年 7 月号, 17-18 頁
46） 積極的支出意向は、ある製品・サービスに対して「今後 1 年間で積極的にお金を使いたい」と回答した消費者の割合で測定されている（佐藤「前掲稿」18-19 頁)。
47） 佐藤「前掲稿」20 頁
48） 佐藤「前掲稿」27 頁
49） 小針清孝「ASEAN における新中間層の台頭と日系企業の課題」『知的資産創造』2015 年 7 月号, 36 頁
50）「前掲稿」38 頁
51） 新宅純二郎・天野倫文「新興国市場戦略論－製品戦略と組織の転換」天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編『新興国市場戦略論－拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣, 2015 年, 第 2 章, 36-44 頁
52）「前掲稿」, 42-44 頁
53）「花王　奪還「失われた 25 年」」『日経ビジネス』2014.10.13 号, 34-38 頁
54） 小針清孝「前掲稿」, 38 頁
55）「前掲稿」, 39 頁
56） Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne, "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy," in Michael A. Cusumano and Constantinos C. Markides（eds.), *Strategic Thinking for the Next Economy*, John Wiley & Sons, 2001, Ch.6.
57） 楠木建「価値分化：製品コンセプトのイノベーションを組織化する」『組織科学』Vol.35, No.2, 2001 年, 16 頁.
58）「前掲稿」16-17 頁.

参考文献

Abernathy, William J. and Kim B. Clark, "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction," *Research Policy*, Vol.14, No.1, 1985, pp.3-22
Accenture 株式会社・経済産業省『国内外企業の新興国市場獲得の実態に係る調査』2014 年
天野倫文「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論－非連続な市場への適応と創造」天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編『新興国市場戦略論－拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣, 2015 年, 第 1 章
天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編『新興国市場戦略論－拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣, 2015 年
Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma: When New Technology Cause Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press, 1997（伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ－技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2000 年）
Christensen, Clayton M., Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful*

Growth, Harvard Business School Press, 2003（玉田俊平太監修・櫻井祐子訳『イノベーションへの解－利益ある成長に向けて』翔泳社，2003 年，39 頁）
Foster, Richard N., *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, 1986（大前研一訳『イノベーション－限界突破の経営戦略』TBS ブリタニカ，1987 年）
加登豊「日本的品質管理を鍛える」『一橋ビジネスレビュー』52 巻 3 号，2004 年，52-63 頁
Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne, "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy," in Michael A. Cusumano and Constantinos C. Markides（eds.）, *Strategic Thinking for the Next Economy*, John Wiley & Sons, 2001, Ch.6
国際協力銀行（JBIC）による『わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告－ 2015 年度　海外直接投資アンケート調査結果（第 27 回）』
小針清孝「ASEAN における新中間層の台頭と日系企業の課題」『知的資産創造』2015 年 7 月号，34-45 頁
楠木建「価値分化：製品コンセプトのイノベーションを組織化する」『組織科学』Vol.35，No.2，2001 年，16-37 頁
McDermott, Christopher M., and Gina Colarelli O'Connor, "Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.19, No.6, 2002, pp.424-438
日本能率協会 JMA マネジメント研究所『第 36 回　当面する企業経営課題に関する調査―事業開発編』2014 年
佐藤太一「ASEAN 消費者変化を捉える視点－積極的支出意向の 2 つの波と新中間層への注目」『知的資産創造』2015 年 7 月号，16-33 頁
新宅純二郎・天野倫文「新興国市場戦略論－製品戦略と組織の転換」天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編『新興国市場戦略論－拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣，2015 年，第 2 章
十川廣國『マネジメント・イノベーション』中央経済社，2009 年
十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山﨑秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道「日本企業におけるイノベーション・プロセスの再検討」『社会イノベーション研究』第 8 巻第 1 号，2012 年，1-29 頁
十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山﨑秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道「経営革新のプロセスとマネジメント要因に関するアンケート調査（3）」『三田商学研究』第 54 巻第 4 号，2011 年，65-81 頁
玉田俊平太『日本のイノベーションのジレンマ』翔泳社，2015 年
Tidd, Joe, John Bessant and Keith Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change Third Edition*, John Wiley & Sons, 2005
Tushman, Michael L, and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No.3, 1986, pp.439-465
「日中韓経営者アンケート調査」『日本経済新聞』『日経産業新聞』2016/1/7
「花王　奪還「失われた 25 年」」『日経ビジネス』2014.10.13 号，34-38 頁