

# 日本経済大学 大学院紀要

第2巻 第2号

---

## 論文

- 組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究 (1)  
—創造的アイデアの生成と仕事イノベーション—…………… 古川久敬 (1)
- 研究対象としてのゾンビ—社会科学におけるリサーチアジェンダ—…………… 石松宏和 (23)
- 商品売上の会計処理に関する一考察…………… 石内孔治 (33)
- ミャンマーの人的資源の展望 …………… 叶 芳和 (59)
- イノベーション創出における場とマネジメントの研究…………… 小松康俊 (75)
- 防衛調達の下価管理におけるクロスファンクショナル組織の役割と効果に関する一考察  
—日英の比較を中心として—…………… 森光高大 (91)
- 異種技術間での競争と製品スペックの変化…………… 中川 充 (103)
- 災害時の都市防災コミュニティ政策に関する研究…………… 仲間妙子 (115)
- インテリジェンスがマネジメントの一端を担う論拠…………… 菅澤喜男 (149)
- 製薬企業のグローバル戦略と研究開発投資…………… 関口 潔 (163)
- 製造業におけるグローバル戦略の変容…………… 丑山幸夫 (173)
- ミャンマーにおける保健医療の現状と今後の可能性…………… ウイン・トゥ・ミャッカラヤ (189)

---

2014(平成26)年3月

日本経済大学大学院

# 異種技術間での競争と製品スペックの変化

中川 充

## I はじめに

本稿の目的は、異種技術間での競争を通じて、それぞれの製品スペックにどのような変化が生じるのかを明らかにし、今後の研究に向けた暫定的な仮説を導出することである。分析の対象となるのは、シャープの液晶テレビと松下電器産業（以下、松下もしくは松下電器と略記する）のプラズマテレビの事例である。

さまざまな製品をめぐって、異種技術間での競争が行われている。異種技術間での競争とは、たとえば、家電産業でいうと、本稿で対象とする液晶テレビとプラズマテレビの競争や、ブルーレイディスクとHD DVDとの競争、VHSとベータMAXの競争、自動車産業でいうところのガソリン自動車と電気自動車との競争などが想定される。

薄型テレビ市場では、市場が形成された当初には、画面サイズなどによって、液晶テレビとプラズマテレビの技術的な棲み分けがなされていた。しかしながら、急速に市場が生成し、拡大した2000年代後半以降は、とくに中・大型サイズの製品で2つの異種技術にもとづく製品間の関係が、競合関係へと変化した。

それでは、異種技術にもとづいた製品間での競争は、競争を展開する企業が市場へ投入する製品の製品スペックに対してどのような影響を与え、その結果として、製品スペックはどのように変化したのであろうか。これが、本稿で展開する議論の背景にある問題意識である。

本稿の構成は、次の通りである。まず、第Ⅱ節では、分析の対象と方法について述べる。

第Ⅲ節では、事例の記述ならびに分析を行う。分析の対象となる2社の企業行動から、異種技術間での競争の存在を確認し、製品スペックについて整理する。

第Ⅳ節では、前節の事例から得られた事実により、異種技術にもとづく製品間でおこなわれる競争と競争の結果として生じる製品スペックの変化について考察を行う。

最後に第Ⅴ節では、本稿の意義ならびに今後の研究課題について述べる。

## Ⅱ 分析の対象と方法

### 1 分析の対象

本稿では、事例分析の方法により分析を行う。分析の対象は、日本の薄型テレビ企業である、シャープと松下電器の2社である。シャープと松下電器が市場の企業行動と、両社

が対象期間に市場へ投入した製品の製品スペックを分析する。

主な対象期間は、薄型テレビがブラウン管テレビにかわり家庭用テレビの中心的な地位を占めた2003年から2007年までである（事例におけるフェーズⅡ）。本稿では、製品スペックの変化を分析するという目的から、それ以前に時期（事例におけるフェーズⅠ）も対象とする。

## 2 分析の方法

製品スペックの分析においては、対象とする期間に、シャープと松下電器によって市場へ投入された製品の製品スペックに関して詳細なデータベースを作成し、それを分析に用いた。データベースの中からデータ中に欠損値のある製品を除き、最終的にはシャープの液晶テレビ101製品と松下のプラズマテレビ55製品が対象となった。

分析に用いられるデータは、主に分析対象となる各企業が公表しているプレスリリース、アニュアルレポート、製品情報、技術報告書から収集している。それらを補完する目的で、新聞および雑誌記事から収集した情報も用いている。また、事実確認を目的として、関係者に対して補足的なインタビューを実施した。新聞および雑誌記事に関しては、企業関係者の発言や企業が実際に行った行動などの事実を収集し、データの妥当性が確保されるように留意している。また、本稿の事例は、企業行動などの定性データと、製品スペックなどの定量データとを組み合わせで記述している。

本稿では、事例分析にもとづいて、異種技術間での競争と製品スペックの変化の関係について考察し、今後の研究に対して暫定的な仮説を導出する<sup>1)</sup>。

## Ⅲ 事例分析

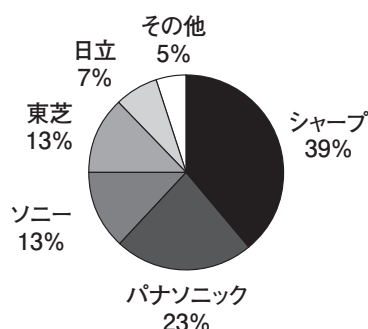
本節では、事例を記述し、関連する事実を整理する。分析の対象期間における、シャープと松下電器の特徴は、次のように整理される。2008年における日本国内の薄型テレビ市場シェアにおいて上位2社である。次頁の「図1」で示されるようにシャープのシェアが38.8%、松下のシェア22.8%と、両社のシェアを合計すると市場全体の6割以上となる<sup>2)</sup>。

はじめに、薄型テレビの構造ならびに技術的な特徴を整理し、日本における薄型テレビ市場を経時的に概観する。分析対象となる時期をフェーズⅠ（1997年～2002年）について、該当期間のシャープと松下の企業行動を整理したうえで、フェーズⅡ（2003年～2007年）に、両社が市場に投入した製品の製品スペックの変化を整理する。

薄型テレビ市場の生成期にあたるフェーズⅠに関する記述では、市場の生成過程について理解を促す目的で、シャープと松下電器以外の企業についても、若干記述している。

1) 仮説の導出（理論構築）の方法については、本稿では詳述しないが、関連する文献としては、たとえば Eisenhardt（1989）などが詳しい。

2) 日経産業新聞編『日経市場占有率 2010年版』、p.49。



出典：日本経済新聞社編（2010），p.49をもとに作成

図1 日本の薄型テレビ市場における市場シェア（2008年時点）

### （1）フェーズⅠ（1997年～2002年）

薄型テレビとは、フラットパネルディスプレイ（以下、FPD）を用いたテレビのことである。FPDには、液晶、プラズマ、有機EL（エレクトロ・ルミネッセンス）、FED（フィールド・エミッション・ディスプレイ）などさまざまな技術が用いられているものがあるが、本稿では液晶ディスプレイとプラズマディスプレイパネルのことを称するものとする。

薄型テレビの技術的な構造は、次のように整理される。薄型テレビは、基本的には①パネルモジュール、②画像処理回路、③チューナーの3つの部分から構成されている。パネルモジュールとは、映像信号を表示する部分である。パネルが一部品であるのに対し、パネルモジュールは、パネルに駆動回路や電源回路、コネクターなどが取り付けられた半製品である。

画像処理回路とは、映像をコントロールし信号処理を行う部分のことである。

チューナーとは、テレビ放送による映像信号を受信する部分のことである。液晶テレビとプラズマテレビは、受信した画像を画像処理回路の部分で制御するという特徴をもつため、各社におけるチューナーの違いは映像の差になりにくい。そのため、薄型テレビの完成品を製造する企業は、主にパネルと画像処理回路によって製品の差別化をはかろうとしている。

液晶テレビとプラズマテレビの技術的な特性は、①消費電力量、②製品重量、③ラインナップの幅、④応答速度、⑤コントラスト比、⑥視野角の6つの側面から、次のように整理することができる。

消費電力：消費電力量については、プラズマテレビは、液晶テレビと比較して、より大きな消費電力量が必要である。

製品重量：製品重量については、大型の製品が中心であることから、液晶テレビよりもプラズマテレビのほうが平均重量は重い。また、同サイズの製品で比較した場合にも、同様である。

製品ラインナップの幅：製品ラインナップの幅とは、最大サイズと最小サイズのインチ数の差である。ラインナップの幅は、プラズマテレビよりも液晶テレビのほうがより広い。液晶テレビの技術的な特性から、小型サイズを製品化するのに適しているためである。

応答速度：応答速度については、液晶テレビはプラズマテレビよりも遅いとされている。応答速度とは、黒を表示したあとに白を表示し、再度黒を表示するまでの速さである。液晶テレビは、液晶を配列するために若干の時間が必要であり、応答速度は遅くなる。一方で、プラズマテレビは自発光するため、映像を細切れにして表示することが可能である。

視野角：視野角については、プラズマテレビは液晶テレビと比較して広い角度からみることが可能である。視野角とは、正面ではなく上下や左右から画面をみた際に画面が正常にみえる角度のことである。液晶テレビは、液晶配列の向きと人間の観察する方向によって画面が反射したり、映像が薄くみえたりすることがあるためである。

コントラスト比：コントラスト比は、高ければ高いほど映像のもっとも明るい部分ともっとも暗い部分の差がはっきりしているといえる。液晶テレビとプラズマテレビとでは、プラズマテレビのコントラスト比のほうが高いとされている。しかし一般的にコントラスト比は、暗い場所での数値をいうが、逆に明るい場所では液晶テレビのほうがコントラスト比は高くなる。

以上が、液晶テレビとプラズマテレビの技術的な特性である。液晶テレビとプラズマテレビの技術的な優位性は、「表1」に要約される。

市場の生成期（フェーズⅠ）における薄型テレビ市場全体の概観は、次のように整理される。

薄型テレビが民生用商品として市場に登場しはじめるのは、1990年代に入ってからである。民生用の製品としては、1993年に富士通ゼネラルが21型のプラズマテレビを、1995年にシャープが10.8型の液晶テレビを発売したのがはじまりである<sup>3)</sup>。家庭用テレビを取り巻

表1 液晶とプラズマの技術的特性

	シャープの液晶テレビ	松下のプラズマテレビ
応答速度 (mm 秒)	劣 位	優 位
視野角 (度)	劣 位	優 位
コントラスト比 (:1)	劣 位	優 位
消費電力 (w)	優 位	劣 位
製品重量 (Kg)	優 位	劣 位
ラインナップ幅 (インチ)	優 位	劣 位

3) それ以前にも、たとえば、1982年にエプソンが1.2型の液晶ディスプレイを使用したテレビ付き時計を発売するなど、小型の液晶テレビを発売する企業はあった。しかし、あくまで既存のブラウン管テレビの代替となるようなサイズの液晶テレビとしては、1995年に発売されたシャープのウィンドウ・シリーズが最初である。



く当時の状況としては、1996年にブラウン管テレビでトップ企業であったソニーが平面ブラウン管を用いた新製品を発売し、他の企業も平面ブラウン管テレビの開発、販売に注力するなど、ブラウン管テレビが主流であった。

1997年に富士通ゼネラルは、数ヶ月前に業務用として発売を開始した42型プラズマテレビを早くも民生用テレビとして発売した。ブラウン管テレビに次ぐ次世代テレビとして、シャープは液晶テレビを中心と位置づけた。

一方で、松下電器は液晶テレビとプラズマテレビを併用することを選択したが、松下にとっての次世代テレビはプラズマテレビが中心であり、液晶テレビはプラズマテレビを補完するような位置づけであった<sup>4)</sup>。また、シャープと松下は、以後、継続的に薄型テレビの基幹部品であるパネルを生産する目的で、積極的な設備投資を行った。

松下電器も42型のプラズマテレビを発売し、つづいてパイオニアが50型の製品を発売するなど、各社が発売するプラズマテレビのサイズは一気に大型化した。シャープを中心として、液晶テレビも徐々に大型化を進めたが、20型の製品を発売するのは1999年になってからであった。

1990年代後半には、小型テレビは液晶、40インチ以上の大型テレビはプラズマ、その中間のサイズはブラウン管といった、画面サイズによる技術的な棲み分けがなされていた<sup>5)</sup>。

しかしながら、2000年代になるとテレビ産業、ならびに産業を取り巻く環境が大きく変化した。テレビ産業を取り巻く環境の変化としては、2000年ころから世界各国で放送のデジタル化が進んだことがあげられる。たとえば日本では、2000年にBS デジタル放送が、2003年には地上デジタル放送が開始された。2011年までに、すべてデジタル放送に切り替えられることが決定した。

デジタル放送が開始されると、アナログ放送よりも高画質、高音質の放送が可能となるが、従来のアナログ放送に対応したブラウン管テレビで受信することができなくなる。デジタル放送を受信するためには、新たにデジタル用のチューナーやアンテナを設置するか、もしくはデジタル放送対応のテレビを購入する必要がある。各企業は、放送のデジタル化を期に、薄型テレビの生産、販売に注力した。その結果として、薄型テレビの国内販売台数は年々増加した。

2000年代のテレビ産業では、シャープの製品を中心として、液晶テレビの大型化が実現し、2001年ころから、シャープは従来プラズマテレビが得意としてきた30型以上のサイズ

4) 松下が液晶テレビではなく、プラズマテレビを主力製品とした理由について、2006年5月の紙上インタビューで森田研パナソニックAVCネットワーク社上席副社長（当時）は次のように述べている。「家庭の2、3台目のテレビ、あるいは発展途上国の1台目として一番台数が売れているのは20型そここの大きさだ。液晶テレビがカバーできる範囲のほうが大きい。しかし、家庭がメインでみるテレビのサイズはどんどん大きくなっている。団欒をしながら、映画を良い画質で見たり、スポーツを臨場感があるようにみる場合は、大型化が容易で、画面の反応速度が速く、暗い場所でもみやすいプラズマが一番だ。」『週刊エコノミスト』（2006年5月16日号、pp.18-32）

5) 『日経産業新聞』1996年10月4日。

の液晶テレビを発売しはじめた。また、この時期には、視野角などの改善を目的として液晶の制御方法に関してさまざまな方法が模索された。

プラズマテレビに関しては、松下をはじめ数社が30型代の製品を発売したため、一時的に32型以下は液晶テレビ、37型以上はプラズマテレビといった棲み分けがなされたかのように思われた。しかし、シャープをはじめとした液晶テレビメーカーは、短期間での大型化を繰り返した。

液晶テレビの大型化において代表的な存在であったシャープは、2003年には45型の製品を、2005年には65型の製品を発売した。同時期に、ソニーが最大で46型の液晶テレビを発売するなど、他の企業も30型台後半や40型台の大型液晶テレビを発売しはじめた。液晶テレビが大型化した結果、40型以上のサイズでも液晶テレビとプラズマテレビが競合することとなった。

液晶テレビとプラズマテレビの関係に注目すると、薄型テレビ市場の動向は、次のように要約される。当初は、10型にも満たないような小型テレビでしかなかった液晶テレビが、1990年代後半には20型程度にまで大型化された。しかしながらこのころには、小型サイズは液晶、中型サイズはブラウン管、大型サイズはプラズマといったように、技術による画面サイズの棲み分けが確立されていた。すなわち、この時点では液晶テレビとプラズマテレビは競合関係にはなかったといえる。

2000年代にはいると、放送技術の革新にともないアナログ放送からデジタル放送への移行がはじまり、従来のブラウン管テレビからデジタルチューナーが搭載された薄型テレビへの買い替えが進んだ。その結果として、2003年には販売金額で、2005年には販売台数で、薄型テレビがブラウン管テレビを逆転することとなった<sup>6)</sup>。このころには、シャープが中心となって液晶テレビの大型化を急速に進め、主に大型テレビにおいて2つの技術を用いた製品は競合関係にあったといえる。

## (2) フェーズⅡ（2003年～2007年）

次に、市場の成長期（フェーズⅡ）にシャープと松下が行った行動を技術の改善に焦点を当て整理する。

シャープの企業行動と製品スペックの変化：シャープは、他の液晶テレビ企業に先駆けて積極的に液晶テレビの大型化に取り組んだ。また、液晶テレビの問題点であると指摘されていた映像に残像が残るという課題に対して、①液晶の粘度を下げる、②液晶層を薄くする、③液晶に加わる電圧をあらかじめ予想して調整するなどの方法で対応している。そ

6) 電子情報技術産業協会の調べによると、2005年の国内出荷台数は、液晶テレビが421万台、プラズマテレビが46万台、ブラウン管テレビが398万台であった。出荷額は2003年に薄型テレビがブラウン管テレビを逆転している。

これらの技術改善により、応答速度は2004年には12mm秒に短縮され<sup>7)</sup>、さらに2005年には6mm秒に、2007年には4mm秒にまで短縮された<sup>8)</sup>。

テレビ放送において画像が送信されてくる速度は16mm秒であることを考慮すると大幅な完全であったといえる。応答速度を短縮するだけでなく、倍速駆動<sup>9)</sup>とよばれる方式も用いることによって動画性能を向上させた。

その他のスペックに関しても、2003年の製品スペックと2007年の製品スペックの推移を整理すると、次のような変化が確認できる。視野角は、2003年の製品が170度であったのに対して、2007年の製品では178度まで広角化されていた。

コントラスト比に関しても、2003年の時点で市場に投入された製品は500対1であったのに対して、2004年には1000対1から1500対1程度の製品を、2006年には2000対1、2007年には3000対1といった製品を発売している。

消費電力に関しては、37型の製品で比較すると2003年には195wであったのが、2007年には189wまで削減されていた。

同じく37型の製品重量を比較すると、2003年には24.2kgであったのに対して2007年には27.5kgとなっていた。製品重量は、他のスペックと異なり増加しており、改善がなされていないようにみえる。しかし、その背景には、2007年に投入された製品のほうが多くの機能が付加されていることがある。すなわち、多くの付加機能が搭載されているにもかかわらず、若干の重量増加におさえているともいえる。

製品ラインナップの幅をみると、最大サイズと最小サイズのインチ数の差が22から49へと大きくなっていた。これは、製品のサイズが大型化された結果である。

松下電器の企業行動と製品スペックの変化：一方で、松下は次のような技術改善をおこなっていた。画面サイズに関しては、中型や小型は液晶、大型はプラズマという棲み分けを維持しようと、さらに大型化を進めた。

2003年には次世代の薄型テレビの主演として、プラズマテレビを中心として新ブランドである「VIERA (ビエラ)」を立ち上げた。パナソニックは新ブランドの立ち上げに際して、PEAKS パネルとよばれる既存の製品とは全く異なる新しいパネルを採用し、最大のサイズで50型のプラズマテレビを発売している。

VIERA には、パネル以外にも、ディスプレイに応じて自動で最適な映像表示を行うドライバと映像信号をフルデジタル処理するプロセッサに関してもそれぞれ新たなもの

7) シャープの液晶パネル開発担当者は、2004年に実現した応答速度の短縮について次のように述べている。「LC-45GD1（液晶テレビの製品名：筆者注）には、これまでに蓄積してきた技術をすべて搭載した。この結果、応答速度は16ミリ秒から12ミリ秒に短縮できた。業界でも最高水準だ。」この発言からも、2004年当時の応答速度12mm秒に対する評価が推察される。『日経ビジネス』（2007年7月19日号）、p.82。

8) 『シャープ技報』（2007年）No.96, pp.15-20。

9) 『シャープ技報』（2007）によれば、倍速駆動とは1秒間に120枚の画像を表示する方式である。放送局から送信される画像に加えて、画像処理を行うLSIによって画像を補間している。



表2 2003年と2007年の製品スペック比較

	シャープの液晶テレビ	松下のプラズマテレビ
応答速度 (mm 秒)	△ (12) → ○ (4)	◎ (0) → ◎ (0)
視野角 (度)	○ (170) → ◎ (178)	○ (170) → ◎ (178)
コントラスト比 (:1)	△ (500) → ○ (3000)	○ (3000) → ◎ (30000)
消費電力 (w)	◎ (195) → ◎ (189)	△ (398) → ○ (277)
製品重量 (Kg)	○ (24.2) → ○ (27.5)	△ (36) → ○ (27)
ラインナップ幅 (インチ)	○ (22) → ◎ (49)	△ (13) → ○ (28)

注：消費電力ならびに製品重量はともに37型製品の比較。

図中の△, ○, ◎は、おもにシャープ技術報告書第74号の基準値にもとづく。

が搭載された。これらもパネルと同様に PEAKS とよばれるものであった。2004年には、PEAKS に改良を加えたものを搭載し、画面の輝度が約10% 向上された<sup>10)</sup>。

視野角は、液晶テレビと同様に170度から178度へと広角化された。従来、技術的に優位であったコントラスト比に関しては、2003年に3000対1であったのに対して2007年には30000対1とさらに大幅な改善がおこなわれた。

松下電器が、積極的に行った技術改善のひとつとして、プラズマテレビにおける消費電力の削減があげられる。たとえば、2005年と2006年に発売された37型から50型の製品を同系統で比較すると、14% から32% ほど削減されていた。

製品重量は、37型製品の比較で36kg から27kg へと軽量化された。最大サイズと最小サイズの差は、13から28へと拡大された。

シャープならびに松下の2003年から2007年における製品スペックの推移は、「表2」のように要約される。

#### IV 考察

前節の事例から確認された事実は、次の通りである。

確認された事実①：液晶テレビとプラズマテレビの関係は、2003年以前には画面サイズによって棲み分けがなされていたが、2004年以降には競合関係になっていた。これは、液晶テレビが大型化された結果である。

確認された事実②：液晶テレビとプラズマテレビは、技術的な特性によりそれぞれ優位な性能を有していた。具体的には、液晶テレビは、消費電力、製品重量、製品ラインナップの幅という性能に関して優位性をもっており、プラズマテレビは、応答速度、コントラスト比、視野角という性能に関して優位性をもっていった。

10) 『Matsushita Technical Journal』(2005 年) Vol.51, No.2, pp.20-25。

確認された事実③：液晶テレビとプラズマテレビの競争を通じて、互いの製品スペックは近似していく方向で変化していった。

確認された事実は、次のように整理される。薄型テレビが生成され、急速に拡大するに当たって、液晶テレビとプラズマテレビが競合関係になった。その時点では、液晶テレビとプラズマテレビは、それぞれの技術的な特性から、性能面において相互に長所と短所があることが確認された。競合関係が形成されてからしばらくの時間が経過すると、両社の製品の製品スペックは、相手の長所に対して自社の短所を克服するかたちで近似していくという変化が生じていた。すなわち、異種技術間での競争は、競争に参加する企業が市場へ投入する製品の製品スペックに対して、相互に近似する方向で変化させるという影響を与える、という暫定的な仮説が導出された。

暫定的な仮説：異種技術間での競争は、競争に参加する企業が市場へ投入する製品の製品スペックに対して、相互に近似する方向で変化させるという影響を与える。

## V 研究の意義と課題

以上のように、本稿では、異種技術間での競争を通じて、それぞれの製品スペックにどのような変化が生じるのかを明らかにし、今後の研究に向けた暫定的な仮説を導出した。本稿の分析から導出された仮説は、異種技術間での競争は、競争に参加する企業が市場へ投入する製品の製品スペックに対して、相互に近似する方向で変化させるという影響を与える、というものであった。

本稿の意義と課題は、以下のように要約される。

まず、本稿の意義は、次の通りである。本稿の分析ならびに導出された仮説が貢献する研究分野としては、イノベーションに関する研究があげられる。イノベーションに関する先行研究では、古典的な議論ではあるが、たとえば、イノベーションを方向づける要因は市場 (market pull) であるのか、それとも技術 (technology push) であるのかという問題や、技術的進歩の方向性 (technological trajectory) に関する問題 (Dosi, 1982) などについて議論されてきた。

本稿の分析から得られた暫定的な仮説は、これらのイノベーションに関する研究に対して、一定の貢献をなすものである。本稿では、製品スペックという側面から、企業の技術蓄積を中心に分析しているため、技術がイノベーションを方向づけている一例であると考えられる。異種技術間での競争が、競争する企業が市場へ投入する製品の製品スペックに対して、相互に近似する方向で変化させるということは、すなわち、それは技術の方向性に影響を与えることに他ならない。

また、導出された仮説は、Christensen (1997) がいう「イノベーションのジレンマ<sup>11)</sup>」に陥る要因を説明するうえでも、重要な示唆を与えるものである。異種技術間での競争によって、競争を行う企業間での製品スペックが近似していくのであれば、漸進的なイノベーションに対応するうえでは効果的である。しかし、まったく想定していなかったラディカルなイノベーションを引き起こす企業がでてきた場合には、すぐさま対応することが困難である。製品スペックが近似していく過程で、競争を通じた相互学習（沼上・浅羽・新宅・網倉，1992）によって企業内に経営資源が蓄積され、ある局面では経営資源が競争優位の源泉（e.g. 伊丹，1984；Wernarfelt, 1984）となる一方で、別の局面では組織や戦略を硬直化させる（Leonard-Barton, 1992）ためである。

このように、本稿の分析から導出された暫定的な仮説は、イノベーションに関する先行研究の知見を補完し、更に発展させる可能性があることから、一定の意義があると考ええる。

最後に、今後の研究課題としては、本稿の分析から得られた仮説を念頭におきながら、先行研究のサーベイを通して理論的な枠組みを導出し、より詳細な分析を行うことが求められる。本稿のように、企業の技術的な蓄積を中心的な視角とするのではなく、市場のニーズに着目した分析も必要である。

以上のような研究課題に沿って、今後も、継続的な研究成果の蓄積が望まれる。

## 【参考文献】

- Christensen, C. [1997] *The Innovator's Dilemma*, HBS Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 1997年)
- Dosi, G. [1982] "Technological Paradigms and Technological Trajectories," *Research Policy*, Vol.11, No.3, pp.147-162.
- Eisenhardt, k.M. [1989] "Building Theories from Case-Study Research," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.532-550.
- 伊丹敬之 [1984] 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- Leonard-Barton, D.A. [1992] "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-125.

11) ある市場におけるリーダー企業は、現在の競争優位の源泉となっている既存の顧客との関係を重視し、既存の製品パフォーマンスを向上させるような持続的技術の開発に積極的に取り組む傾向がある。一方で、後発の新興企業は、リーダー企業と比較すると顧客との関係などにおいて制約がないため、既存製品の価値を一変し、将来の市場において新たな価値を創造し得るような破壊的技術の開発にも積極的に取り組むことができる。Christensen (1997) は、リーダー企業が既存の顧客からの要望に応えることによって、結果的に将来の新規顧客からの要望に応えることが困難となる状況を「イノベーションのジレンマ」と呼んでいる。

沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永 [1992] 「対話としての競争－電卓産業における競争行動の再解釈－」『組織科学』第42巻第3号, pp.55-70.

Wernerfelt, B. [1984] “A Resource Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.





NIHON KEIZAIDAI GAKU

## DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business  
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

---

Vol. 2 No.2

March 2014

---

### Articles

- Processes Inherent in the Paradox of Innovative Creativity in Work Organizations (1)  
—Generation of Creative Ideas and Job Innovation— ..... FURUKAWA HISATAKA (1)
- Zombie as a Research Object —Research Agenda in Social Science—  
..... ISHIMATSU HIROKAZU (23)
- A Study on the Accounting Transaction of Merchandise  
..... ISHIUCHI KOJI (33)
- Prospects of Human Resources in Myanmar  
..... KANO YOSHIKAZU (59)
- Research on the “Ba” and its Management for Innovation  
..... KOMATSU YASUTOSHI (75)
- Study on the Roles and Effects of Cross-functional Organization in the Cost Management of Defense Procurement  
—Based on the Comparison between Japan and UK Defense Procurement—  
..... MORIMITSU TAKAHIRO (91)
- Study on the Relation between Inter-technology Competition and Change of Product Spec  
..... NAKAGAWA MITSURU (103)
- Research on the City Disaster Prevention of Community Policy at the Catastrophic Disaster  
..... NAKAMA TAEKO (115)
- Argument that Intelligence is Playing a part of Management  
..... SUGASAWA YOSHIO (149)
- Global Strategy and R&D Investment of Pharmaceutical Companies  
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (163)
- The Transformation of Global Strategies in Manufacturing Industry  
..... USHIYAMA YUKIO (173)
- Current Healthcare Situation and Business Opportunities in Healthcare Industry in Myanmar  
..... WIN HTU • MYAT KALAYAR (189)