

- 1 自社ないし自業界における破壊的技術（イノベーション）の例ないし可能性について記述して下さい。自社業界において見出せない場合は、一般的な現象を捉えて記述して下さい。

アップル社の iPod について

持ち歩きの音楽携帯デバイスとして、ソニーのウォークマンが1979年に開発され、1980年代以降、カセット型、CD型、デジタル型と進化しつつ世界を席巻していた。※1ウォークマンは持続的イノベーションを繰り返し、順調に成長していた。

その市場に、アップル社が2001年にウォークマンとは異なるコンセプトの iPod を発表した。これは、「iTunes のライブラリに収めた音楽を外へ持ち出す」というコンセプトで開発されていた。「日本では「Goodbye MD」という惹句でミニディスク市場からの占有率獲得を目指し、2007年現在日本の総売上の約5割が iPod シリーズであった。※2

これはまさにアップル社の破壊的イノベーションが成功した事例である。

アップルの成功のカギは「バリューチェーンの破壊」という特別な戦略を実現したことである。これは新興企業が、他社のビジネスモデルを破壊するために新たな技術を活用するのではなく、バリューチェーン上の重要な資産への支配力を奪い取ることによって、既存のバリューチェーン全体を破壊するということである。すなわち、アップルは iPod という機器、iTunes というソフトウェア、iTunes というミュージックストアを統合することによって、レコード会社と CD 販売業者、および MP3 プレーヤーの製造メーカーから成る既存の音楽産業のバリューチェーンを破壊した。その成功のカギは、スティーブ・ジョブズが大手レコード会社にその重要な資産、すなわち1つひとつの楽曲を、99セントで販売するよう説得できたことにあった。

これにより、アップル社は iPod というハードウェアから高いマージンを得る一方で、音楽コンテンツの合法的な配信に向けて自社を中心に据えた新たなデジタル・バリューチェーンを形成することが可能となった。そしてまたたく間に米国最大の音楽販売業者となった。※3

引用 ※1 「ウォークマン」ウィキペディア

※2 「iPod」ウィキペディア

※3 「アップルが「破壊」できる、次なる業界はどこか？」2014年8月8日

Harvard Business Review

参照 「イノベーションのジレンマ」クリステンセン著

2 バリュースネットワーク概念を説明してください。破壊的イノベーションが起こるプロセスを、その担い手（新規企業、ベンチャー）やバリュースネットワーク概念に注目して論理的に説明して下さい。

(1) バリュースネットワーク概念について

バリュースネットワークとは、既存顧客と自社、サプライヤ、流通事業者などからなるネットワークであり、企業が活動するにおいて、自社を巡る生存環境である。企業は持続可能な経営を行うために、この環境に適合すべく、能力・組織・プロセス・コスト構造・企業文化・価値基準を確立する。この価値基準はネットワーク内において共有される。

一般的に企業は一度確立したバリュースネットワーク内において、評価されない行動を取るとは困難である。なぜなら、自社の損失を生むことになるようなリスクについては、投資家にも顧客にも評価されないためである。その中においては、持続的な利益が得られるよう持続的イノベーションが求められるのである。

そして、破壊的イノベーションへの新技術がイノベーションとして受け入れられるには、それに見合ったバリュースネットワークを見いだすか、新たなバリュースネットワークを形成することが必要なる。この新たなバリュースネットワークは一般的に市場価値の低いものである。ただし、下位バリュースネットワーク（小規模市場）で成功した破壊的技術がやがて、優良企業の大規模市場を侵食し、その地位を奪ってしまうことがある。本来であれば健全な経営をし、持続的イノベーションを行ってきた優良企業が破壊的イノベーション企業に上記のように淘汰されてしまうことをイノベーションのジレンマという。

(2) 破壊的イノベーションが起こるプロセスについて

破壊的イノベーションがおこるプロセスについて、一般的に以下のものである。

- ① 大企業は持続的イノベーションによって大規模市場を独占する。そのバリュースネットワークは強固なもので中小企業の入る余地は少なく、ベンチャー企業等が勝ち抜くためには新たな価値創造に取り組む必要が生じる。
- ② 新規企業やベンチャー企業は、小規模市場で成功すべく破壊的技術を開発する。この際、既存の顧客等はなく、これまでの固定観念に縛れることはない。
- ③ 破壊的技術により小規模市場において、一定のバリュースネットワークを確立する。
- ④ 小規模市場で一定の地位を確保すると、信用を得てより上位の大規模市場へ進出するための各種支援を受けることが容易になる。一層の投資を受け、製品の洗練と量産化を確立する。
- ⑤ 一気に大規模市場に進出し、その市場での地位を確立し、既存の大企業を圧倒するものである。

参照 「イノベーションのジレンマ」クリステンセン著