早稲田大学 IT 戦略研究所

Research Institute of IT & Management, Waseda University

2011年9月

袋小路状態の業界の経営戦略 - 「やるも地獄やらぬも地獄」の研究-

根来 龍之(早稲田大学大学院教授/IT 戦略研究所所長) 河原塚 広樹(デジタル経営研究センター)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.42

Working Paper

袋小路状態の業界の経営戦略 - 「やるも地獄やらぬも地獄」の研究-

根来 龍之 (早稲田大学大学院商学研究科教授/IT 戦略研究所所長) 河原塚 広樹 (デジタル経営研究センター)

概要

デジタル技術の目覚しい発展などをトリガーとした産業構造の大きな変化が起こっていることを背景に、「ビジネスモデルを革新してもしなくても必ずしもうまくいかない状況」に陥っている業界がある。本稿は、このような袋小路状態を「やるも地獄やらぬも地獄」問題というメタファで捉え、そのような業界に属する企業を、「地獄」の深刻度の観点から分析を行い、理念型としての分類(類型)を提案すること、および類型別の原因と打ち手(可能な対応策)の特性と限界について示唆を得ることを目的とする。類型分けにおいて、根来(2005)の「製品代替」の概念に「プロセス代替」という新しい概念を組み合わる。プロセス代替とは、製品・サービスの提供のために使用される資源(人・設備・技術・ノウハウ、取引先)の代替(置換え)のことである。製品代替の「完全・部分」とプロセス代替速度の「速い・遅い」を組み合わせたマトリックスにより、袋小路状態を4つに分類し、各類型(理念型)を「断崖地獄」、「ゆで蛙地獄」、「真綿地獄」、「他人事地獄」と名付ける。各分類の代表事例として、フィルム業界と密接に関わるデジタルカメラの登場、新聞業界におけるデジタル新聞対応、ワープロ業界におけるパソコンの登場、百貨店業界における新興チャネルの登場の4事例の分析を行う。

事例研究の結果、それぞれの類型において次の示唆を得る。「断崖地獄」においては急速に完全代替が進むことから、ソフトランディングする方法はなく、早い段階で人員と関係取引先、設備といった内部資源の整理をせざるを得ない。「ゆで蛙地獄」では、完全代替ではあるが、その進行速度がゆるやかであるため、新技術への移行の道を検討し、内部資源を徐々に組み替えることができることがある。「真綿地獄」においては、部分代替が急速に進むため、既存ビジネスとして残る機能と需要を見極めながら、他事業との複合モデルを目指し、内部資源の振り分けを追求していくことになるが、複合によるコスト増を解決するために、雇用や取引先の部分的削減は避けられない。この削減にはスピードも必要である。一方、「他人事地獄」においては、部分代替がゆるやかに進むため、市場地位の強い企業においては、現行事業に対する再投資を行うことで付加価値をつけ、代替の進行の状況を見極める受身の対応をとることも場合によって可能である。

キーワード:袋小路状態、代替品の戦略、製品代替、プロセス代替

目次

1.	はじめに	- -	. 1	
2.	製品代替	きとプロセス代替	. 2	
2	.1. 「産	[業変化のダイナミズム」論と「逆転の戦略」論	. 2	
2	.2. 製品	1代替とプロセス代替の概念	. 2	
2	.3. 「冬	っるも地獄やらぬも地獄」の分類	. 4	
3.	事例分析	Ť	. 6	
3	.1. フィ	ルム業界におけるデジタルカメラの登場	. 6	
	3.1.1.	フィルム業界の発展	. 6	
	3.1.2.	代替品の登場と市場縮小	. 8	
	3.1.3.	代替品への対応	10	
	3.1.4.	代替構造分析	11	
3	.2. 新聞	業界におけるデジタル新聞対応	12	
	3.2.1.	新聞業界の商流	12	
	3.2.2.	代替品の登場と市場縮小	13	
	3.2.3.	代替品への対応	19	
	3.2.4.	代替構造分析	20	
3	.3. ワー	-プロ業界におけるパソコンの登場	22	
	3.3.1.	ワープロ業界の歴史	22	
	3.3.2.	代替品の登場と市場縮小	23	
	3.3.3.	代替品への対応	24	
	3.3.4.	代替構造分析	26	
3	.4. 百貨	信店業界における新興チャネルの登場	27	
	3.4.1.	百貨店業界の歴史	27	
	3.4.2.	代替品の登場と市場縮小	28	
	3.4.3.	代替品への対応	31	
	3.4.4.	代替構造分析	32	
4.	おわりに	-	34	
4	.1. まと	· め	34	
4	.2. 本稿	るの問題点	37	
参表	参考文献			
参表	参考資料			

1. はじめに

近年、デジタル技術の目覚しい発展などをトリガーとして、産業構造の大きな変化が起 こっている。そのような状況下において、企業はビジネスモデルを変革することで業績が 改善し、経営状況を改善できると信じられている節がある。しかし実際には、ビジネスモ デルを革新することで、企業規模の大幅な縮小を余儀なくされる、あるいは雇用を大幅に 縮小しなければならない、取引先に対する既得権を自ら捨てなければならないといった状 況に陥り、逆にビジネスモデルを革新しなければ、市場競争に負けて淘汰されてしまう、 あるいは変革を行った場合よりも細々としか生き残れないといった袋小路と呼ぶべき状態 に陥っている業界がある。

このような袋小路に追い込まれた事例として、フィルム業界におけるデジタルカメラの 登場が挙げられる。フィルムカメラは銀塩フィルムを必要とし、それを生産するフィルム メーカーはかなり規模の大きい企業であった。また、大手フィルムメーカーはカメラ機器 本体の事業も手がけていた。フィルムが成熟市場になった 1990 年代後半、革新的イノベ ーションであるデジタルカメラが登場した。デジタルカメラは、銀塩フィルムを必要とせ ず、必ずしも写真を現像、プリントする必要がないという特徴を持っていた。さらに、要 素技術の変化によりエレクトロニクスメーカーがカメラ市場に参入したためカメラ業界の 競争も激しさを増した。カメラ事業を行っていたフィルムメーカーの中には、デジタルカ メラ事業に進出した会社も出た。その結果、自らもフィルムカメラの衰退を促し、結果と して、既存の収益源であった銀塩フィルムの売上を減少させるのみならず、系列現像所や ミニラボといった写真の現像、プリント事業を縮小せざるを得ないという現象が起きたの だった。しかし、仮にフィルムメーカーがデジタルカメラ事業に進出せず、銀塩フィルム 事業にとどまったとしても企業規模の縮小を免れなかったことは明白だろう。

このフィルム業界に見られるような、市場変化に対して対応をとることもとらないこと も経営上の困難を抱えている状況(袋小路状態)を、「やるも地獄やらぬも地獄」問題とい うメタファで捉え、「地獄」の深刻度の観点からそのような業界に属する企業について、理 念型としての分類(類型)を提案すること、および類型別の原因と打ち手(可能な対応策) の特性と限界について明らかにすることが本稿の目的である。

「地獄」の深刻度を測る指標として、製品機能、および製品・サービスを提供するため のプロセスの代替スピードに着目し、後述の事例研究の結果を先取りしながら「やるも地 獄やらぬも地獄」問題の分類を行う。製品機能の代替に関しては『代替品の戦略』(根来,2005) より完全代替、部分代替の概念を援用する。なお、プロセスの代替は、製品・サービスの 提供のために使用される資源(人・設備・技術・ノウハウ、取引先)の代替となって現れ ると考える。また、フィルム業界におけるデジタルカメラの登場、新聞業界におけるデジ タル新聞対応、ワープロ業界におけるパソコンの登場、百貨店業界における新興チャネル の登場の 4 つの事例を通じて、本稿が提唱する分類と各分類における打ち手の特性と限界 について考察を行う。

2. 製品代替とプロセス代替

本章では、本稿のキー概念を説明する。それに先立って、本稿のキー概念の先行研究にあたる文献の内容をまとめ、本稿の問題意識からその問題点を示す。

2.1. 「産業変化のダイナミズム」論と「逆転の戦略」論

McGahan (2000,2005)は、産業進化のダイナミズムについて、コア資産とコア活動の 2 種類の「陳腐化への脅威」に着目し、その変化パターンを脅威の有無の組み合わせにより ①徹底的変化/②関係的変化/③創造的変化/④漸進的変化の 4 つに分類している。

産業進化のダイナミズムの理論においては、経営資源、知識、ブランド力といった内部 資源と、サプライヤーや顧客との関係を中心に説明がなされており、産業進化を論じると きには必要であると考えられる製品の陳腐化という問題には触れられていない。また、コ ア資産とコア活動に対する陳腐化の内容や実態については不明瞭であり、これらの陳腐化 が進行する速さへの考察が不十分であると考える。本稿では、産業変化のダイナミズム論 の批判的発展として、陳腐化の概念を明確にすることを試みながら、その進行速度への考 察を図るものとする。

山田(1995, 2007)は、業界リーダー企業の地位をねらう立場にあるチャレンジャー企業が取るべき戦略(逆転の戦略)として、「リーダーが追随しにくい戦略」の枠組みを示している。これは、リーダー企業が持つ企業資産と市場資産という2つの攻撃対象を、「競争優位の源泉を攻める」あるいは「あらたな競争要因を追加する」という2つの攻撃方法で攻めることによる、①企業資産の負債化、②市場資産の負債化、③事業の共食い化、④論理の自縛化の4つに分類する「戦略の枠組み」である。

この山田の分析においては、製品機能の代替による資産の負債化を分析対象としていない。また、リーダーが追随しにくいセグメントを作るための事例に、技術イノベーションだけでなく企業のアイデアレベルでの対応が含まれている。これらの点において、産業レベルでの製品機能の代替に伴い、製品・サービスの提供のために使用される資源(人・設備・技術・ノウハウ、取引先)が負債化するという本稿のプロセス代替の概念とは異なっていると考えられる。

2.2. 製品代替とプロセス代替の概念

本稿では「やるも地獄やらぬも地獄」を説明する概念として、イノベーションによる「代替品の脅威」1に注目する。根来(2005)は、既存品と代替品の関係を機能が完全に優位であ

¹「代替品の脅威」の概念は、M. E. Porter(1980)が提案したものである。根来(2005)は、Porter の代替品の脅威について、単純な代替は「同じ機能を、他の製品の代わりに果たすこと」としている点を完全類似代替の考え方に近いものと捉えているが、部分的な代替や、機能

るかと、ニーズに結びついた新しい機能があるかという 2 面から考察し、完全類似代替、完全拡張代替、部分類似代替、部分拡張代替の 4 分類を行っている。本稿では、この根来の分類を援用し、「やるも地獄やらぬも地獄」問題における製品代替に関しても、ニーズと結びついた機能の優劣によって、完全代替、あるいは部分代替するものがあると考える。また、「やるも地獄やらぬも地獄」問題を扱うということは、主に既存品を扱う業界の問題を扱うことになるため、本稿の分析においては代替品が既存品の市場範囲に制約されるかどうかは重要な問題ではないと考える。つまり、完全代替か部分代替かという 2 つの分類概念を援用し、それぞれの拡張の概念については補助的な概念であるとする。製品代替とは、完全または部分的に既存品に対して機能が競合するような代替品が市場に登場し、結果として既存品の市場を置き換える、あるいは縮小させることである。一方、プロセス代替とは、製品・サービスを生産、販売するために使用される資源(人・設備・技術・ノウハウ、取引先)が完全または部分的に負債化してしまうため、それらの資源を部分的あるいは全面的に放棄し、新たな資源を獲得しなければならなくなることである。

なお、製品代替が起きる場合には、既存品の市場が縮小するため、それまで必要であった資源が不要になってしまう。あるいは、代替品の生産、販売に進出するために一般に新たな資源が必要となるため、プロセス代替も伴って起きると考えられる。一方プロセス代替は、生産設備の FA 化や海外への生産拠点の移転、受注方法のオンライン化など、製品代替を伴わず単独で起きることもありえる。本稿では、前者の製品代替とプロセス代替が起きる場合を対象とし、製品代替の「完全・部分」とプロセス代替速度の「速い・遅い」を組み合わせたマトリックスによる分類を行う。

プロセス代替においては、設備的には 5 年~7 年の減価償却年限、人材的には日本企業における新卒入社から定年退職までの期間である約 40 年を前提に、中途退職や早期定年退職、出向などの制度を考慮し、30 年程度を 1 世代 1 サイクルと捉える。しかし、設備に比べ、給与支払いや退職などのコスト負担が大きいことから特に雇用の削減が大きな問題となることが多いと考えられる。従って、本稿ではプロセス代替は連続的に変化し、経験上 30%以上の人材が定年以外で削減対象になると、経営的には負担になると考えることにする。そこで、10 年以内に、30%程度のプロセス代替が進む場合を、「速い」と捉える $(30 \times 30\% = 約\ 10\ 4)$ 。

製品代替、プロセス代替は段階的に進行し、その速度によって、その深刻度(地獄度合い)は変わると考えられる。なお、代替の開始は当該市場の市場縮小の開始年とする。

本来プロセス代替の程度は直接的に測定しなければならないが、製品代替が起こる場合にはプロセス代替を伴い、プロセス代替の進行速度については製品代替の進行スピードに影響を受けるものと考えられる。しかし、製品が完全代替される場合においても、必ずしも全設備や全従業員等の資源を放棄するとは限らず、製品代替とプロセス代替の程度は一致することもあるが一致しないこともある。従って、製品の特性を適宜考慮して、プロセスの代替の程度は想定することにする。

本稿では、イノベーションや法律改正等による規制の変化、人口減少等の社会環境の変化により市場環境が変化した結果、ビジネスモデルの変革に迫られている業界に属する企

が広がる代替である完全拡張代替、部分拡張代替についてはうまく理論に取り込めていないと 批判している。 業を分析対象とする。その中で、新規参入者や代替品の登場によって起きる製品代替に対 して、自社も対応しなければ既存品の市場が縮小、あるいは既得権を失ってしまう業界、 しかし、対応しようとすれば、プロセス代替(資源の組み換え)が必要となり、遅かれ早 かれ、雇用問題や関係特殊的な取引先の存続問題にまで発展してしまうような「袋小路状 態」に直面している(直面した)業界に属する企業を研究の対象とする。このような袋小 路状態が「非常に苦しく、つらいこと」²を本稿では地獄というメタファを用いて「やるも 地獄やらぬも地獄」と捉える。なお、やるも地獄やらぬも地獄には以下のような要因があ る。

■やるも地獄

- ・企業規模の大幅な縮小を余儀なくされる
- ・雇用を大幅に縮小しなければならない
- ・取引先を淘汰しなければならない
- ・取引先に対する既得権を自ら捨てなければならない
- ■やらぬも地獄
- ・市場競争に負け、淘汰されてしまう
- ・あるいは、やった場合よりも細々としか生き残れない

地獄の発生要因としては、イノベーションや法律改正等による規制の変化、人口減少等 の社会環境の変化による市場環境の変化が考えられる。これらの要因によって、参入障壁 の低下が起こり異業種を含む競合企業が増加したり、収益モデルやコスト構造に大きな変 化が生じたりする結果、顧客ニーズの大きな変化、完全代替品の登場や市場シュリンクが 起きる。そして、企業はそれまでの製品戦略を転換する必要性や、競争優位を獲得する為 には新たに模倣困難な資源を得る必要性に迫られ、資源の負債化(プロセス代替)を伴う、 製品機能の競合(製品代替)が起きると考えられる。

2.3. 「やるも地獄やらぬも地獄」の分類

本稿においては、前述したようにキー概念である製品代替とプロセス代替を組み合わせ た分類を行う。具体的には、製品代替の「完全・部分」とプロセス代替速度の「速い・遅 い」を組み合わせたマトリックスを使う。ここで、4 象限それぞれを、完全代替が速いス ピードで進む「断崖地獄」、完全代替がゆるやかなスピードで進む「ゆで蛙地獄」、部分代 替が速いスピードで進む「真綿地獄」、部分代替がゆるやかなスピードで進む「他人事(た にんごと)地獄」という名称で呼ぶこととする。

² 三省堂『大辞林』における地獄の意味の解説による。用例として「通勤地獄」や「地獄坂」 などがある。

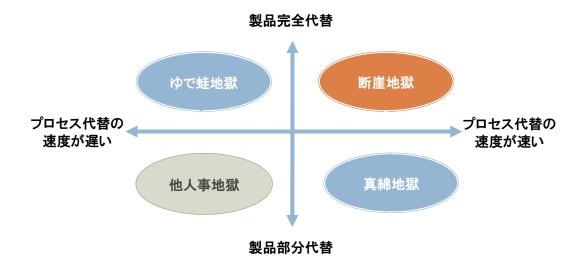


図 1 やるも地獄やらぬも地獄の分類

断崖地獄とは、製品の完全代替が急激に進み、これに伴い、資源(人・設備・技術・ノ ウハウ、取引先)が急速に負債化し、価値を持たなくなる最も苦しい状況である。 ゆで蛙 地獄とは完全な製品代替がゆるやかに進み、その進行速度が緩やかであるがゆえに、状況 に気づかない、あるいはまだ時間的余裕があるだろうと対策を怠っていると、気付いたと きには、資源(人・設備・技術・ノウハウ、取引先)が負債化し価値を持たなくなる状況 である。真綿地獄とは、部分的な製品代替が急激に進み、これに伴い、資源の一部(人・ 設備・技術・ノウハウ、取引先)が急速に負債化し、価値を持たなくなるという真綿で首 を絞められるような状況である。 他人事地獄とは、部分的な製品代替が緩やかに進み、そ の進行速度が緩やかであり、また部分的な代替であるため、あたかも他人事にように捉え て対策を怠っていると、気付いたときには、資源の一部(人・設備・技術・ノウハウ、取 引先)が負債化し、価値を持たなくなる状況である。

断崖地獄とゆで蛙地獄では、スピードの違いはあるが、重要な資源がすべて使えなくな る。一方、真綿地獄と他人事地獄では、資源の一部が使えなくなるにとどまる。また、プ ロセス代替の進行速度については製品代替の進行スピードに従属するものと考えられる。 しかし、製品が完全代替される場合においても、必ずしも全設備や全従業員等の資源を放 棄するとは限らない。つまり製品代替とプロセス代替の程度はほぼ同じような場合もある が、異なる場合もあると考えられる。

なお、分類は基本的に現時点で行うものとする。プロセス代替の速度については過去か ら現時点までの進行によって測る。また未来を予測する際には、ある時点を具体的に設定 して、その時点を「現時点」と捉えることとする。

3. 事例分析

本稿では、製品代替が起きる場合にはプロセス代替も伴い、プロセス代替単独での地獄 に比べ深刻度が高いと考えられるため、製品代替とプロセス代替が起きる場合を考察対象 としている。そして、製品代替の「完全・部分」とプロセス代替速度の「速い・遅い」を 組み合わせた分類を提唱している。

本稿ではデータ入手の容易さを主に考慮しながら、やるも地獄やらぬも地獄の4分類の 各象限に当てはまる事例をそれぞれ1つずつ分析することとする。市場変化に対して対応 をとってもとらなくても経営上の困難を抱えている状況、いわば「やるも地獄やらぬも地 獄」問題に直面している業界から、断崖地獄の事例として、フィルム業界におけるデジタ ルカメラの登場を分析する。真綿地獄の事例として、新聞業界におけるデジタル新聞対応 を分析する。ゆで蛙地獄の事例として、ワープロ業界におけるパソコンの登場を分析する。 最後に他人事地獄の事例として、百貨店業界における新興チャネルの登場の 4 事例につい ての分析を行う。

製品完全代替 -プロ業界における パソコンの登場 フィルム業界における デジタルカメラの登場 プロセス代替の プロセス代替の 速度が遅い 速度が速い 新聞業界における デジタル新聞対応 百貨店業界における新興 チャネルの登場 製品部分代替

図 2 各象限の選定事例

本稿では、製品ラインナップの変更や単純な新製品の投入は通常の事業活動の一環であ り事例選定の対象とはしていない。なお、デジタルカメラの登場により影響を受けた製品 をフィルムカメラとせず、フィルム業界としているのは、デジタルカメラによるプロセス 代替の対象としてフィルムを捉えているからである。

3.1. フィルム業界におけるデジタルカメラの登場

3.1.1.フィルム業界の発展

写真の歴史は 1826 年にまでさかのぼり、フランスのニエプスがアスファルトを感光材

料に使い始めて写真を完成させたことを起源とする。そして 1889 年にアメリカのイース トマンが創設したイーストマン・コダック社がセルロイドを用いて、巻き取って収納可能 なロールフィルムを発売したことで感光材料・フィルムの取り扱いがより容易となった。 フィルムの技術発展に伴い、カメラ本体も改良が進んだ。従来のカメラは大きく、写真屋 で使用されるプロの道具であり、一般消費者が携帯して使用するものではなかった。1925 年にドイツのオスカー・バルナックが 35mm 幅のロールフィルムを用いた小型カメラを開 発、ライカA型として発表した。このライカA型がその後のフィルムカメラの基礎となり、 フィルムカメラの小型化、高性能化が進み、一般の消費者へ浸透していくこととなった。

こうして小型化が進んだフィルムカメラの普及によって、世界のフィルム市場は急成長 していく。フィルム製造には高い技術が必要であり、その技術的な障壁により、世界のフ ィルム市場はイーストマン・コダック社によるほぼ独占的な市場となっていたと言える。 そのため、簡易的にイーストマン・コダック社の売上推移を、世界のフィルム市場の成長 と捉えてみる。イーストマン・コダック社の売り上げは、1961年には 3,000億円を超える 程度の総売上高3であったが、1967年には約6,000億円、1975年には1兆5,000億円に迫 り、1984年には2兆5,000億円を超えた。1960年代後半から1980年代後半までの約20 年の間に8倍以上の成長を成し遂げており、世界のフィルム市場も同様に成長していたと 考えられる。

一方、日本国内のフィルム市場についても、代表的フィルムメーカーである富士写真フ イルムの総売上高を例に見てみると、1961年には数百億円程度の市場であったが、1970 年頃にようやく 1,000 億円を突破、1981 年に 5,000 億円を超え、世界のフィルム市場と同 様、順調に成長してきたことが伺える。

その後、1986年には富士写真フイルムより、レンズ付きフィルム「写ルンです」が発売 され、より手軽に写真撮影を楽しむことができるようになり、1996年には、大手フィルム メーカーである、イーストマン・コダック社、富士写真フイルムに加え、大手カメラメー カーである、キヤノン、ニコン、ミノルタを加えた5社により共同開発されたフィルムの 新規格となる APS4が登場するなど、フィルムカメラ本体のさらなる小型化が実現するこ とになった。

一方、撮影後のフィルムの現像、焼付けを行う DPE5 工程にも変化が起きた。従来、一 般の消費者は写真撮影が終わったフィルムを取次店へ持っていき、取次店が預かったフィ ルムは現像所へ運ばれ、現像、焼付けされ、出来あがった写真を再度取次店で受け取ると いう工程であった。しかし、1984年頃から、暗室なしで現像とプリントを自動で行うミニ ラボ機が急速に普及していった6。それまで取次店から現像所へ撮影済みフィルムを運んで 行っていた現像、焼付け作業が、ミニラボ機が設置してある店舗で完結してできるように なった。ミニラボ機の登場により、フィルムの搬送時間が大幅に短縮されただけなく、写 真の仕上がり時間も非常に速くなり、最短では 15 分程度で現像、焼付けを行う店舗も現 れた。より簡単に、より手軽に、より早く写真を楽しめるようフィルム、フィルムカメラ

³ 日経ビジネス 1973/4/2、1985/11/25 号に掲載されたグラフからの推定値。1971 年までは 1 ドル=268円換算、以降は、各年度の平均為替レートで円換算されている。

⁴ APS Advanced Phote System の略

⁵ DPE Development, Printing, Enlargement の略。

⁶日本カラーラボ協会によると、2001年には約27000店舗のミニラボ設置店が存在していた。

本体、DPE 工程における技術進歩が進んだ結果、日本国内のフィルム市場は 1997 年に 4 億8,283万本7と出荷本数のピークを向えたのであった。

3.1.2. 代替品の登場と市場縮小

フィルムカメラおよびフィルム業界における間接的代替品であるデジタルカメラの基礎 は、1981年8月にソニーが発表した電子映像記録システム「マピカ」に代表される電子写 真システムである。発表当初、今にもフィルム方式の写真産業がすぐにでも消えるかと大 騒ぎになったものの、CCD(電荷結合素子)の解像力は、フィルム方式の写真にまだまだ 及ばないことが分かると騒ぎは収まった。また、当時はプリンタ技術が乏しく、普通のフ ィルムの写真と同じ水準の画質でプリントすることができないという課題を持っていた。

フィルム写真に画質が大きく見劣りするため、普及することのなかった電子写真システ ムであったが、その後もデジタルカメラとして開発は進められた結果、1990年代から風向 きが変わり始める。1995年3月にカシオ計算機が発売したQV-10が、発売当初から品切 れ状態になったのであった。QV-10の画質はわずか 25 万画素 8 であったが、コンパクトカ メラのサイズに 1.8 インチの液晶ディスプレーが搭載されたことで、撮影後すぐに画像を 確認することができ、2メガバイトのフラッシュメモリーに96枚の画像が保存できた。話 題を呼んだ最大の要因は価格である。1993年頃には安い機種でも 20万円程度の価格だっ たデジタルカメラであったが、QV-10 はそれまでの常識を破る 6 万 5,000 円という低価格 で発売された。

QV-10 は 25 万画素であったため、フィルムを使用した写真のように印紙にプリントし て楽しむ用途には不十分な画質である。しかしパソコンの普及を背景に、気軽にパソコン に画像を取り込んで使用するという新しい用途を生み出したことが人気を後押ししたと考 えられる。

カシオ QV-10 の登場から 5 年後の 2000 年 5 月にデジタルカメラのエポックとなる IXY デジタルがキャノンより発売された。IXY デジタルは、211 万画素の CCD を搭載し、非 球面レンズと2倍ズームレンズを搭載することで、高解像度でゆがみが少ないシャープな 画像を撮影することができた。さらに 1996 年に登場した新規格フィルムである APS 対応 のコンパクトカメラ IXY320 とほぼ同等サイズにまで小型化され、ポケットに無理なく収 まり、携帯性も優れていた。フィルム写真の画質には及ばないものの、211万画素の画像 は印刷にも十分耐えうる画質であり、また価格も 74,800 円と手頃だったため、実用レベ ルに達したデジタルカメラとして大人気商品となった。こうした、デジタルカメラの高性 能化と小型化、低価格化に加え、プリンタの画質向上が実現した結果、フィルムカメラ(ア ナログカメラ)、およびフィルム市場は急速に縮小することになる。

1999 年以降のデジタルカメラの成長は著しく、2000 年に約 295 万台であった出荷台数 は、わずか 3 年後の 2003 年に約 844 万台と約 290%の成長をすることになった。

デジタルカメラ市場の急成長を背景に、フィルムカメラの国内出荷台数は 1997 年の約 525 万台から減少を始める。2000 年には約 358 万台、2003 年には約 115 万台とわずか 6

⁷ 日本カラーラボ協会 統計資料より

⁸ 当時銀塩フィルムによる写真の画質は 1,000 万画素相当であったと言われている。

年の間に 2000 年比で約 32%程度にまで減少する。そして 2007 年の国内出荷台数は約 5 万台程度になってしまった。

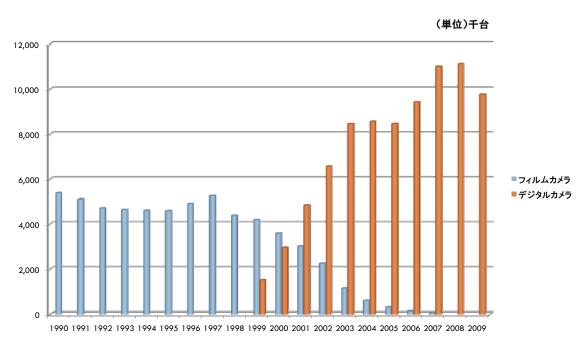


図 3 フィルムカメラとデジタルカメラの国内出荷台数グラフ

出所) カメラ映像機器工業会 統計資料より筆者作成

そして、フィルムカメラの市場縮小と同じく、フィルム市場も急激に縮小することになる。2000年に 4億 6,297万本あった国内出荷本数は、2003年に 3億 1,028万本、2007年にはついに 1億本を割り込み、2000年比で約 19%にあたる 8,670万本にまで減少し、さらに 2009年には 3,795万本と市場縮小が急速に進んだ。

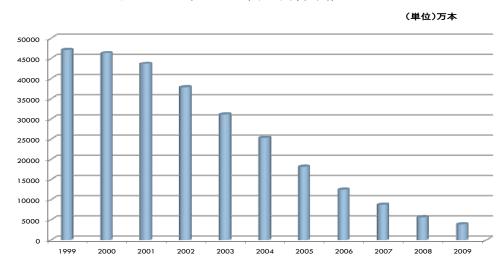


図 4 フィルムの国内出荷本数グラフ

出所) 日本カラーラボ協会 統計資料より筆者作成

フィルムカメラおよびフィルム業界は、デジタルカメラのエポックとなった 2000 年の IXY デジタルの登場からわずか 7年で、市場規模が 2~3割にまで縮小してしまうという、経営的に非常に苦しい地獄のような事態に直面したのであった。

3.1.3. 代替品への対応

フィルム業界の大手企業はこのようなデジタルカメラの成長に対して、ただ手をこまねいていたわけではない。国内の代表的フィルムメーカーである富士写真フイルムは 2001年に液晶向け材料と製品の設備投資に、当時年間投資額の総額 1,000 億円の約 30%にあたる 300 億円を投資した。さらに 2004年には液晶パネル向け部材に 4年間で 1,000 億円を投資することを発表し、写真フィルム事業で培ってきた技術の応用による多角化を行うことで、フィルム依存の収益構造の改革を急いだのだった。

また、富士写真フイルムは以前よりフィルムカメラ本体の事業も行っていたが、1980年代後半からデジタルカメラに進出した。1998年3月に発売したデジタルカメラ FinePix700は150万画素で99,800円という低価格であったため、黎明期にあったデジタルカメラ市場において、メーカー別シェア28.4%という国内トップの人気商品となった。

しかし、老舗カメラメーカーとして技術、ブランド力を持つキヤノンやニコンが、またエレクトロニクス産業から松下電器産業(現在のパナソニック)がデジタルカメラ市場に本格参入すると競争は激化し、富士写真フイルムはシェアを落としていくことになった。富士写真フイルムのシェア低下の要因として、独自技術への執着が挙げられる。当時、デジタルカメラの記録メディアには様々な規格が存在していたが、SD カードがデファクトスタンダードになりつつあった。しかし富士写真フイルムは 2002 年にオリンパスと共同開発した xD ピクチャーカードを記録メディアとして採用した。SD カードの普及がさらに進むにつれ、xD ピクチャーカードと SD カードの容量当たりの価格差は開き、また、xD ピクチャーカードは富士写真フイルムのデジタルカメラでしか使えないという状況になった。2007 年にようやく xD ピクチャーカードと SD カードの両方を使えるようにしたが、既に遅かった。

富士写真フイルムは、さらに関連 DPE 店のネット対応も進めた。2005 年に富士写真フイルムのデジタル画像現像機を導入している全国約 6,500 店舗に、ネットプリントサービスを展開した。ネットプリントは、インターネットを通じて富士写真フイルムの Web サイトにて、注文情報と現像したい画像データを送信すると、DPE 店で紙焼き写真を受け取れるサービスであった。

様々な対応を行ったものの、デジタルカメラの普及によるフィルム市場の縮小は想像以上に速かった。2000 年当時、営業利益の約 6 割を稼ぎ出していた写真関連事業が、2005 年には赤字事業となってしまった。富士写真フイルムは 2005 年に約 2,000 億円の社債を発行し、フィルム生産設備の統廃合、および感光材料事業に関わっていた 1 万 5 千人のうち、約 5,000 人を配置転換などで削減した。それでも、写真関連事業は、2005 年以降 5 期連続で営業赤字となり、2009 年の赤字額は 300 億円にも達した。

3.1.4. 代替構造分析

フィルム業界におけるデジタルカメラの登場においては、直接的にはフィルムカメラとデジタルカメラに代替関係がある。フィルムはフィルムカメラとデジタルカメラの代替構造のプロセス代替の一部と捉える事が出来る。したがって、フィルムカメラとデジタルカメラの代替構造分析を行ったものが図 5 である。基本ニーズ9、魅力ニーズ10に対応するフィルムカメラ、デジタルカメラそれぞれの基本機能11、二次機能12を比較し、優位な機能に網掛けをしている。写真を撮影する機能についてはフィルムカメラより素早く撮影が出来たり、1,000 万画素を超える高画質デジタルカメラの登場によりフィルムカメラより優位になったと考える。またプリントする機能についてもプリンタの高性能化によって自宅で簡単に高画質な写真をプリントアウトできるようになったため、デジタルカメラが優位になったと考える。さらに、デジタルカメラにはニーズに結びついた新しい機能が存在するため、フィルムカメラとデジタルカメラは完全代替(完全拡張代替)の関係になっている。

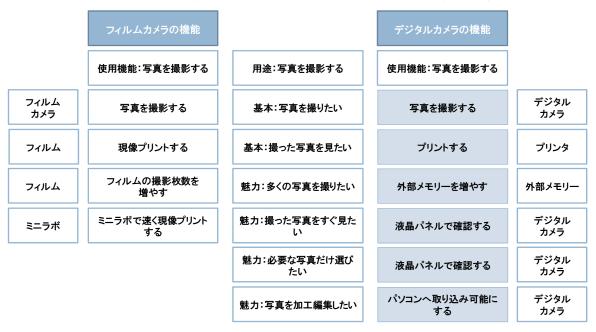


図 5 フィルムカメラとデジタルカメラの代替構造分析

出所)根来龍之『代替品の戦略一攻撃と防衛の定石』の代替構造分析を用いて筆者分析

デジタルカメラの登場により、間接的にプロセス代替の影響を大きく受けたのがフィルム業界である。フィルムカメラの市場縮小は 1999 年から始まり、2007 年にはほぼ代替されてしまった。特に、「プリントできる解像度のコンパクトデジカメ」であった 2000 年の

⁹根来(2005)によれば、「基本ニーズは製品になくてはならないもの」とされる。

¹⁰根来(2005)によれば、「魅力ニーズは製品の選択に影響を与えるもの」とされる。

¹¹根来(2005)によれば、「基本機能は、その機能を取り去ったら存在価値のなくなる機能であり、 製品になくてはならない基本ニーズと対応するものである」とされる。

¹²根来(2005)によれば、「二次機能は、基本機能の達成を補助する機能であり、基本機能以外すべてがあてはまる」とされる。

IXY デジタルの発売がエポックとなり、実用レベルからわずか 7 年ほどでフィルムカメラを完全代替したことから、重要資源であるフィルム関係の工場人員、技術者、系列 DPE 店(取次店、現像所、ミニラボ)が一挙に陳腐化することとなってしまった。

したがって、フィルム業界におけるデジタルカメラの登場は、完全製品代替に伴って、 10年以内に急激なプロセス代替が起こった「断崖地獄」の事例といえる。

3.2. 新聞業界におけるデジタル新聞対応

3.2.1. 新聞業界の商流

現在の全国紙 5 紙の歴史は古い。毎日新聞が 1872 年、読売新聞が 1874 年、日本経済新聞が 1876 年、朝日新聞が 1879 年、産経新聞が 1933 年に創刊された¹³。新聞業界は 2 つの収益源で成り立っている。ひとつは、新聞紙を系列販売店から定期契約している消費者へ宅配、あるいは街中のコンビニエンスストアや、駅の売店などで売る販売収入である。もうひとつは、広告代理店を通じ、企業に新聞紙面上の広告枠に広告を掲載してもらうことで得る広告収入である。2009 年の新聞業界の産業規模は 2 兆 19 億円であり、内訳は60.6%である約 1 兆 2,132 億円が販売収入であり、23.1%である約 4,624 億円が広告収入¹⁴、そして不動産収入などのその他となっている。販売収入と広告収入の収益源で全体の 80%の売上を占めている。

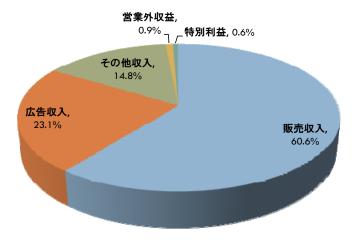


図 6 2009年の新聞業界の売上比率

出所) 日本新聞協会「新聞事業の経営動向」 2009 年度集計より筆者作成

また最大の売上比率を占める販売収入の流通形態の内訳では、94.7%が個別宅配であり、 売店などでの即売はわずか 4.7%となっている。

¹³ 前身となった新聞を含む創刊年である。

¹⁴ 日本新聞協会の 2005 年調査では、51.6% にあたる 1 兆 2,847 億円が販売収入であり、35.0% にあたる 8,725 億円が広告収入であった。

3.2.2. 代替品の登場と市場縮小

新聞業界における代替品はインターネット上に開設されたニュースサイトである。日本においてインターネットが登場した 1990 年代、Windows95 の一般家庭への普及を背景にWebページの閲覧や e メールの送受信が行われ始めるようになったが、インターネットへの接続方法は一般加入者回線(電話線)を利用したダイヤルアップが一般的であり、その接続料金が従量制であったため、インターネット利用者数は少数のままであった。そのような状況下、1995 年 3 月にインターネットの将来性に注目した朝日新聞が「Open Doors」を開設したことをきっかけとして、読売新聞や朝日新聞をはじめとした新聞各社がニュースを掲載するサイトを開設し始めた。1997 年 2 月には全国の新聞社 52 社が 58 のサイトを開設、2009 年時点では 87 社中 87 社すべての新聞社が自社サイトを持つに至る。さらにその多くはニュースを閲覧するために料金はかからず、無料で情報を入手できるという特徴を持っている。新聞各社がニュースを掲載するサイトを開設した当初は、ダイヤルアップによる接続方法だったため、気軽に Webページを閲覧することが出来なかった。1997年時点でのインターネットの人口普及率も 9.2%と低く、新聞社のサイトの利用は限定的であったため、各新聞社は無料でニュースを Web に掲載することに、収益上の問題を感じなかったのであろう。

しかし、朝日新聞が「Open Doors」を開設した約4年後にあたる、1999年に、インターネットのエポックとなるブロードバンド通信 ADSL の商用サービスが開始された。 ADSL は定額料金による常時接続であり、一般加入者回線(電話線)をそのまま利用するため、安心かつ手軽にインターネット接続を提供するサービスであった。この ADSL サービス開始から、インターネットは急速に普及し始める。1999年インターネット利用者数は2,706万人、人口普及率は21.4%であったが、2年後の2001年には利用者数5,593万人、人口普及率49.3%となり、さらに2003年には、利用者数7,730万人、人口普及率64.3%にも上り、インターネット接続は一般的なものになっていった。また、同じく1999年にはNTTドコモが携帯電話情報サービスであるi-modeを開始し、携帯端末においてデータ通信機能を備えるようになったことも、インターネット普及に拍車をかけたと考えられる。

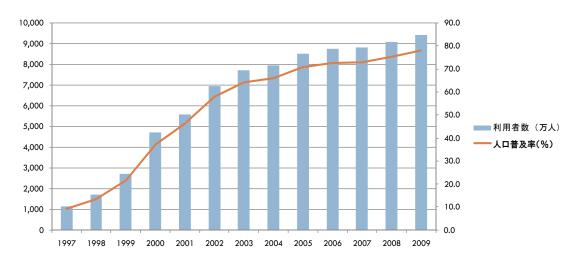


図 7 インターネット利用者数と人口普及率グラフ15

出所)総務省通信利用動向調査(平成21年)より筆者作成

さらに現在では新聞各社のニュース情報の配信方法は、メールや Web 上の動画、紙面イメージの配信、twitter などのコミュニケーションサービスを利用するなど多岐にわたり、その範囲は広がりを見せている。

このようなインターネットの普及を背景に新聞市場は縮小し始める。新聞の総発行部数は 1999 年に約 7,222 万部 16 であったが、ちょうどインターネットの人口普及率の伸び幅が最大であった 2000 年には約 7,190 万部と減少を始める。そして、2003 年には約 7,034 万部、2006 年には約 6,910 万部、2009 年には約 6,508 万部にまで減少し続けている。

¹⁵総務省通信利用動向調査 注釈

①平成9~12年末までの数値は「通信白書(現情報通信白書)」から抜粋。

②インターネット利用者数(推計)は、6歳以上で、過去1年間に、インターネットを利用したことがある者を対象として行った本調査の結果からの推計値。インターネット接続機器については、パソコン、携帯電話・PHS、携帯情報端末、ゲーム機等あらゆるものを含み(当該機器を所有しているか否かは問わない。)、利用目的等についても、個人的な利用、仕事上の利用、学校での利用等あらゆるものを含む。

③ 平成13年末以降のインターネット利用者数は、各年における6歳以上の推計人口(国勢調査結果及び生命表等を用いて推計)に本調査で得られた6歳以上のインターネット利用率を乗じて算出(平成14~19年末については、世代別に算出して合計)。

平成13年末以降の人口普及率(推計)は、③により推計したインターネット利用人口を国勢調査及び生命表を用いて推計した各年の6歳以上人口で除したもの。

④調査対象年齢については、平成 11 年末まで 15~69 歳、平成 12 年末は 15~79 歳、平成 13 年末以降は 6 歳以上。

¹⁶ セット紙を朝・夕刊別に数えている。

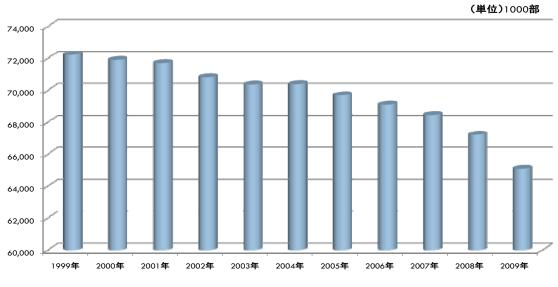


図 8 新聞発行部数の推移グラフ

出所) 日本新聞協会 統計資料より筆者作成

また、売上高についても、同様に減少し始めている。販売収入、広告収入別に推移を見ていくと、販売収入は 1999 年に 1 兆 2,876 億円であったが、2000 年には 1 兆 2,839 億円と微減する。その後、2003 年に 1 兆 2,600 億円、2006 年には 1 兆 2,521 億円、2009 年には 1 兆 2,100 億円と 10 年間で 776 億円減少していることが分かる。

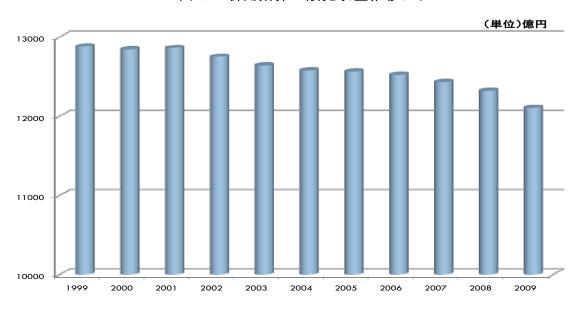


図 9 新聞業界の販売収益推移グラフ

出所) 日本新聞協会 統計資料より筆者作成

そしてさらに深刻なのは、広告収入の減少である。広告収入の減少は販売収入の減少より少し遅れ、2001年より始まる。2000年に9,012億円であった広告収入は、2003年に7,544億円に減少する。その後、2006年には7,082億円、2009年には4,791億円と2000

年比で約53%にまで急激に減少し続けている。

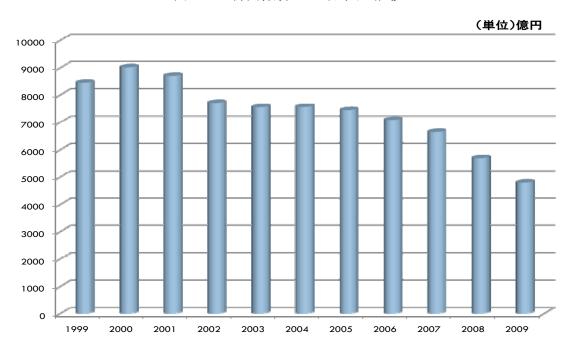


図 10 新聞業界の広告収入推移グラフ

出所) 日本新聞協会 統計資料より筆者作成

販売収入の減少について、インターネット登場以外の要因として若者の活字離れが考えられるが、若い層の「活字を読むのは好きな方である」とする割合は、上の年代と比較しても低いわけではなく、雑誌やフリーペーパー、インターネットニュースサイトといった活字媒体を読む頻度はむしろ上の年代よりも高くなっているという調査結果 17 がある。この調査によると、新聞を読んでいる男性の割合は、 $45\sim49$ 歳の年代で 54.4%、 $40\sim44$ 歳際の年代で 49.3%、 $35\sim39$ 歳の年代で 43.4%、 $30\sim34$ 歳の年代で 36.4%、 $25\sim29$ 歳の年代で 38.7%、 $20\sim24$ 歳の年代で 34.9%となっており、若い年齢層ほど新聞を読まない傾向にあることが分かる。また $20\sim34$ 歳において、新聞を読まない理由として、「料金がかかるから」が 62.6%で 1 位となり、「他のメディアから得られる情報で足りているから」が 24.5%と、上位になっている。この結果からも、販売収入の減少はインターネットのニュースサイトから情報を得ることで、あえて有料の新聞を購読しなくても済むようになるという問題が見て取れる。

一方、広告収入の減少については、企業が別の媒体、とくにインターネット広告へ出稿を行うようになったことが要因として挙げられる。インターネット広告には従来からバナーとよばれる広告商品が存在した。これは、ポータルサイトなど多くの消費者が閲覧するWebページ上に企業の広告を掲載するもので、企業は広告を表示するために広告費の支払いが必要である。最も大きな変化は、検索サイトが提供する検索連動型広告の登場である。検索連動型広告は、消費者が検索サイトで検索を行った際、入力したキーワードに関連し

¹⁷株式会社 Media Shakers 「若者と新聞の関係性に関する調査」より。

た広告を検索結果画面に表示する広告である。また、検索結果の表示だけでは企業に広告費は発生せず、消費者がその広告をクリックして初めて課金される仕組(クリック課金型)が多いことも特徴的である。検索キーワードにより消費者の関心に近い広告を出せる点と、クリック課金により効果が不明な広告費を払わずに済むことから、企業は新聞広告への出稿を減らし、検索サイトのインターネット広告へシフトしたものと考えられる。

インターネット広告全体の市場の伸びは著しく、1999 年に 241 億円であった市場は、2003 年に 1,183 億円、2006 年に 4,826 億円、2009 年に 7,069 億円と成長し続けている。そしてこのインターネット広告の成長は、ちょうど新聞広告の市場縮小と重なるのである。

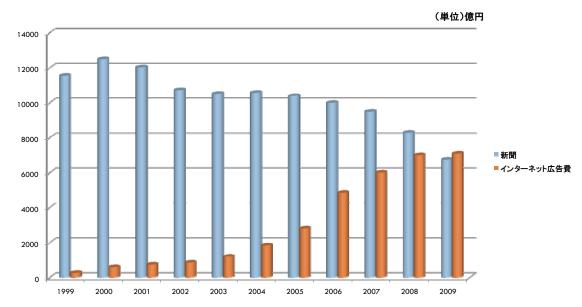


図 11 新聞広告とインターネット広告費の推移グラフ18

出所)電通「日本の広告費」より筆者作成

新聞業界は販売収益の緩やかな減少、および広告収入の急激な減少という市場縮小に直面した結果、雇用や系列販売店への影響も出ている。2000年に59,117人であった新聞・通信社の従業員総数であるが、2010年には47,295人と約20%減少している。

¹⁸ 日本の広告費の「新聞の広告費」については企業ベース (広告代理店ベース) となっているため、日本新聞協会の新聞広告収入の推移と数値が異なる。

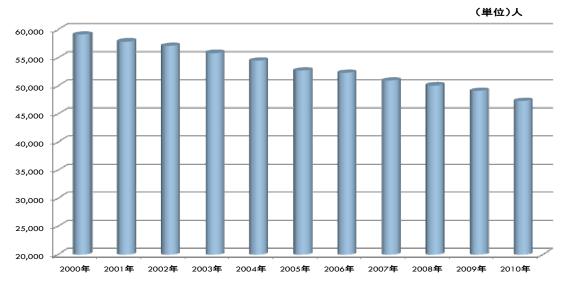


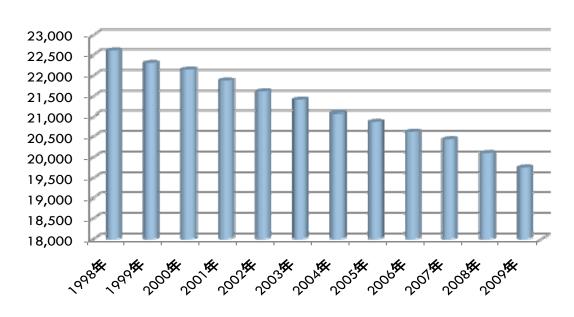
図 12 新聞・通信社従業員総数推移グラフ

出所) 日本新聞協会 統計資料より筆者作成

また、系列販売店は、1998年 22,602 店であったが、2009年には 19,731 店へと約 13% 減少し、系列販売店従業員数も 1998年 499,394 人であったが、2009年には 404,865人へ と約19%減少している。

図 13 販売店数推移グラフ

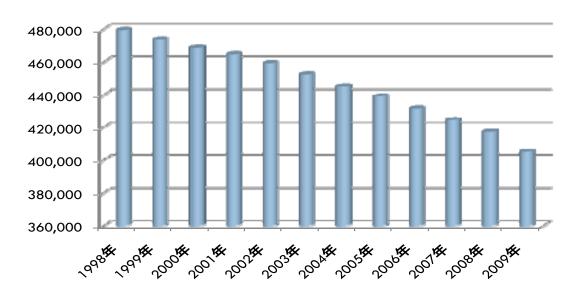
(単位)店



出所) 日本新聞協会 統計資料より筆者作成

図 14 販売店従業員数推移グラフ

(単位)人



出所) 日本新聞協会 統計資料より筆者作成

3.2.3. 代替品への対応

新聞業界の販売収入の緩やかな減少は、有料の新聞媒体がインターネット上の無料ニュ ースサイトによって代替されていることに大きな要因がある。そこで、一部の新聞社は減 少した販売収入を補うため、インターネットのニュースサービスの有料化を図った。例え ば産経新聞は早くから有料化を試みてきた新聞社であり、1996年より新聞紙以外の様々な ニュース、情報サービスを展開してきた。しかし有料サービスを黒字化することは出来な かった。

開始時期 サービス名 内容 料金 結果 1996年 E-NEWS テレビの放送波を使って新聞 加入セット39,800円、加入 端末が専用、利用者が集まらず 記事を専用端末に配信 手数料5,000円、受信料は 半年で修了 3ヶ月一括払いで4,050円 2001年 NewsVue 専用ソフトを使ってPCで新聞 1995円/月 黒字化できず撤退 をそのままのレイアウトで閲 (夕刊フジとセットで3895 円/月) 2002年 Mobile產経 PDA向けに配信 朝刊80円、夕刊40円/日 黒字化できず撤退 2005年 産経NewView Flashベースで配信し、専用ソ 315**円/週** 黒字化の目途は立っていない。 シャ 不要 420円/月 2008年 iphoneアプリとして 産経新聞 進行中 (iphone版) 紙面データ配信 (ipadで1500円/月)

図 15 産経有料サービスの遷移

出所) 筆者作成

他の新聞社も様々な有料サービスを展開したが、ほとんどがうまくいっていない状況である。有料サービスが成功しない一つの要因として、たとえ自社が無料サービスをやめて有料サービスだけを提供するようになったとしても、他の新聞社が無料サービスを提供していれば、消費者はその無料サービスを利用してしまう点にある。これは、先ほどの新聞を読まない理由のアンケート結果である、「料金がかかるから」62.6%、「他のメディアから得られる情報で足りているから」24.5%からも明らかである。残った無料サービスは、かえってアクセス数が増えて広告収入増が期待できる。競争がニュースの有料化を結果として成功しにくいものにしているのである。

一方、新聞業界の広告収入の急激な減少は、企業が新聞への広告出稿からインターネット広告出稿へとシフトしていることに要因がある。新聞各社はこの急激な広告収入の減少を補うため、自社ニュースサイトでのWeb 広告枠の販売を行っている。

しかし、新聞紙面の広告と、ニュースサイトの Web 広告の料金を比較すると、Web 広告の料金が格段に安いことがわかる。新聞紙面の見開き広告料金¹⁹は、例えば読売新聞では、全国見開き(白黒)で1回広告を掲載した場合、約4,950万円、また全国見開き(カラー)で掲載した場合には、約5,650万円の広告料金となっている。日本経済新聞でも全国見開き(白黒)で1回広告を掲載した場合、3,933万円、全国見開き(カラー)で掲載した場合、4,423万円の広告料金となっている。一方、新聞社ニュースサイトの Web 広告料金についは、例えば日本経済新聞の日経 Web 刊のトップページに掲載されるバナー広告であっても1週間で150万円であり、新聞広告と比較すると低価格であることが分かる。このため、新聞広告の減少を補うには至っていない。

3.2.4. 代替構造分析

新聞業界におけるデジタル新聞の対応においては、一般消費者を顧客とみた場合、新聞紙とニュースサイトとの間に代替関係があり、企業を顧客とみた場合、新聞広告枠とインターネット広告の間に代替関係がある。

新聞紙とニュースサイトの代替構造分析を行ったものが図 16 である。基本ニーズ、魅力ニーズに対応する新聞、ニュースサイトそれぞれの基本機能、二次機能を比較し、優位な機能に網掛けをしている。情報を知りたい、情報を早く入手するための機能については、紙面のようにスペースの制約がなく、ネットワークを通じた即時性により、ニュースサイトが優位であると考えられる。一方、手軽に持ち運ぶ携帯性や、必要情報の一覧性のための機能についは、パソコンの携帯性とモバイル端末の画面サイズ制約を考えると、いまだ新聞のほうが優位であると考える。さらにニュースサイトにはニーズに結びついた新しい機能が存在するため、新聞紙とニュースサイトは部分代替(部分拡張代替)の関係にある。

¹⁹ 新聞広告料、および Web 広告料はそれぞれ読売新聞社、日本経済新聞の公表価格。



図 16 新聞紙とニュースサイトの代替構造分析

出所)根来龍之『代替品の戦略―攻撃と防衛の定石』の代替構造分析を用いて筆者分析

次に、新聞広告とインターネット広告の代替構造分析を行ったものが図 17 である。基 本ニーズ、魅力ニーズに対応する新聞広告、インターネット広告それぞれの基本機能、二 次機能を比較し、優位な機能に網掛けをしている。広告を掲載する機能についは、新聞紙 面のようにスペースの制約がなく、ネットワークを通じた即時性により、インターネット 広告が優位であると考えられる。一方、多くの人に広告を見てもらう機能ついては、消費 者は、新聞広告から受動的に広告情報を受け取るのに対し、インターネット広告について は興味関心を持っていることに対し能動的に広告情報を取得することから、いまだ新聞の ほうが優位であると考える。さらにインターネット広告にはニーズに結びついた新しい機 能が存在するため、新聞広告とインターネット広告は部分代替(部分拡張代替)の関係に ある。

インターネット広告の機能 新聞広告の機能 使用機能:広告を掲載する 用途:広告を掲載する 使用機能:広告を掲載する ネットワーク インターネット上に 新聞紙 新聞紙面に広告を掲載する 基本:広告を掲載したい 広告を掲載する Webページ 魅力:多くの人に広告を見て インターネット上に ネットワーク 新聞紙 全国紙に広告を掲載する Webページ 広告を掲載する もらいたい クリック課金で広告を 段数を小分けにして広告を ネットワーク 新聞紙 魅力:費用を安く広告したい 掲載する Webページ 掲載する 魅力:ターゲット顧客に届く ネットワーク 検索連動型広告を掲載する Webページ 広告を掲載したい 魅力:広告効果を簡単に測 ネットワーク アクセス解析を行う Webページ 定したい

図 17 新聞広告とインターネット広告の代替構造分析

出所)根来龍之『代替品の戦略一攻撃と防衛の定石』の代替構造分析を用いて筆者分析

新聞市場の縮小は 2001 年頃から始まった。これは、1999 年の ADSL サービス開始から家庭でのインターネット普及が進んだ影響が大きいと思われる。新聞紙の販売縮小についてはまだまだ緩やかなものの、特に深刻なのは新聞広告のインターネット広告による代替であり、2000 年に 9,012 億円であった広告収入は、2009 年には 4,791 億円と約 53%にまで急激に減少し続けている。また技術進歩によるデジタル化の進行とともに部分代替の範囲が広がっており、重要資源である従業員や販売店の負債化が部分的に進行している。ここではより深刻な新聞広告のインターネット広告による代替を前提とし、新聞業界におけるデジタル新聞対応は、部分製品代替に伴って 10 年以内にプロセス代替が進む「真綿地獄」と位置づける。

3.3. ワープロ業界におけるパソコンの登場

3.3.1.ワープロ業界の歴史

日本で最初に発売された日本語ワードプロセッサ(以下ワープロ)は、東芝が 1978 年に発売した「JW-10」であった。JW-10 はキーボードによる「かな漢字変換」を実用化し、その後のビジネス用ワープロの礎となった。当時の価格は 630 万円、重さは 180kg もある大型な製品であった。1980 年代に入ると各社からワープロが発売され、小型化、軽量化が進んでいく。1980 年には富士通「OASYS」、沖電気「レターメイト」、日本電気「NWP」、日立「ワードパル」が発表された。キャノンは「キャノワード 55」を 12 月に発売したが、これは初めて熱転写方式のプリンタを採用した。その後 1981 年にはリコー「リポート 600シリーズ」、松下電器(現在のパナソニック)「パナワード 1000」、カシオ「WP-1」が発

売された。1982 年 11 月には東芝が初の卓上一体型のポータブルワープロ「JW-1」を発売した。1983 年 4 月にはシャープから熱転写プリンター体型の「WD-800」が発売されたがこれは初の 50 万円を切る製品となった。

新規参入企業の影響もあり、この頃から価格競争は激しくなっていく。シャープは 1984 年 5 月に初の 32 ドット熱転写プリンタ搭載のパーソナルワープロ「WD-500」を 33 万円で発売、同年 8 月には富士通が乾電池で動くポータブル型のパーソナルワープロ「OASYS Lite」を 22 万円で発売した。

それまでワープロはオフィスで使われることが中心だったが、低価格機の登場によりこの頃から一般家庭への普及が始まり「パーソナルワープロ」市場が立ち上がることになった。 1985 年に入ると 10 万円以下の低価格商品が登場し、さらに普及が進んでいく。東芝は 24 ドット印字で 99,800 円の「ルポ JW-R10」を 7 月に発売した。また 11 月にはパーソナル初の 3.5 インチ FDD 搭載機「ルポ JW-50F」を発売した。

価格低下がひと段落した 1987 年頃よりカラー印刷への対応、大型液晶画面の搭載や、フロッピーディスクの標準装備など高機能化が進んでいく。1987 年 3 月にはキヤノンが熱転写方式で初の 4 色カラー印刷可能の「キャノワード α 10」を発売した。10 月にはシャープが大型液晶採用のワープロ「WD-850」を発売した。この年,1988 年 2 月に東芝は初のAI 機能搭載の「JW-1000AI」を,10 月にはキヤノンが AI 機能搭載,初の 56 ドット印字フルカラー印刷を実現した「キャノワード α 3 スーパー」を発売した。大型液晶、FDD 搭載がパーソナルワープロでも標準となった。A4 ファイルサイズのノート型も出現し、さらに小型化へ向かった。

そして、1989 年ワープロ販売の年間最大出荷台数 271 万台を記録し、累計販売台数は 1,000 万台を突破することになった。

3.3.2. 代替品の登場と市場縮小

ワープロの代替品であるパソコンは、日本では日本電気が 1976 年に技術者のトレーニング用キット「TK-80」を発売し、1978 年には日立製作所が「ベーシックマスター」を発売したことを始まりとしている。このころのパソコンはゲーム・ホビー用途を主目的としており 8 ビットパソコンが主流であった。

しかし、漢字を含む日本語の文字コードを処理するためには、8 ビットパソコンでは限界があった。そして、日本電気が 1982 年に PC-9800 シリーズの初代機である「PC-9801」を発表した。 PC-9801 はビジネス向け 16 ビットパソコンであり、主記憶容量最大 640 キロバイト,日本語処理とカラーグラフィクス表示機能を備えていた。 PC-9801 は、発表以降ビジネス市場を中心に広く受け入れられていった。

PC-9801 の発表から 7 年後の 1989 年に、ワープロとパソコンの代替におけるエポックとなる「Dynabook (J-3100SS)」が東芝から発売された。Dynabook (J-3100SS)は、世界初の A4 ノート型 PC として、ノート PC という新ジャンルを普及させた製品である。現在のようにハードディスクは搭載していなかったが、日本語環境とテキストエディタ、通信ソフトなどを内蔵しており、手軽に携帯できる製品であった。当時 40 万円前後の機種が主流だったなか、バックライト付き液晶、3.5 インチ FDD を搭載し 198,000 円という価格

で大ヒット商品となった。

パソコンは、1984 年頃より年間およそ 100 万台程度の出荷台数を保っていた²⁰。その後徐々に市場を拡大し、1990 年には約 207 万台、1991 年、1992 年の出荷台数は停滞したものの、1993 年に約 238 万台、1996 年に約 719 万台、1999 年に約 994 万台と急成長していく。

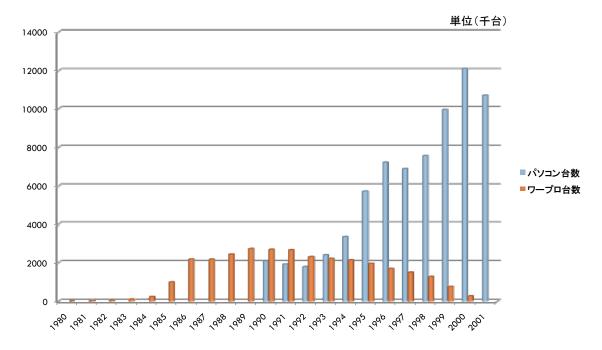


図 18 ワープロ出荷台数推移グラフ

出所) ビジネス機械・情報システム産業協会/電子情報技術産業協会(JEITA) 統計資料より筆者作成

奇しくも上記の Dynabook (J-3100SS)が登場した 1989 年はワープロの年間最大出荷台数 271 万台を記録した年であり、翌 1990 年よりワープロ市場は縮小を始める。1990 年のワープロ出荷台数は約 268 万台で、ピークの 271 万台から微減しはじめた。その後、1993 年は約 220 万台、1996 年に約 167 万台、1999 年に 76 万台と徐々に減少を続け、エポックとなった Dynabook (J-3100SS)の登場、および市場縮小開始から 11 年後には姿を消すことになった。

3.3.3. 代替品への対応

ハードとソフトを別々に購入する必要がなく、日本語ワープロソフトをインストールする手間がかからず、操作が簡単で、電源を入れればすぐに文書作成が可能であったワープロは 1990 年代半ばまで、パソコンに対して優位であった。しかし、1990 年代後半には、日本語ワープロソフトがプリンストールされたパソコンが登場し、さらにパソコンの低価格が進んだことで、徐々にワープロ市場は縮小し 2002 年には事実上消え去ってしまった。

²⁰ 日本電子工業振興協会「わが国におけるパーソナルコンピュータの出荷実績」グラフから の推定値

背景にはパソコンの高容量化と高機能化により、様々なソフトをインストールすることで、文書作成以外にも、表計算やプレゼンテーション、インターネットに接続して Web ページ を閲覧したり、e メールの送受信を行うといった作業ができるというパソコンの汎用性が、文書作成専用機であるワープロよりも評価されたことがある。このパソコンの躍進に対抗 するため、多くのワープロ企業が取った対応はワープロの高機能化であった。代替が進行 する前後の平均単価をみると、1980 年から 1986 年の間、平均単価は 166.7 万円から、8.8 万円へと下がり続けている。この期間は、次々とワープロ市場に新規参入者が現れ、小型 化と低価格下を競っていた時期にあたる。

しかし 1987 年から単価は再度上がり始める。1989 年には 11.6 万円、1992 年には 14.5 万円となり 1996 年まで 10 万円以上となっている。これは、ワープロがパソコンの脅威に対応して高機能化した結果、平均単価が上がったものと考えられる。

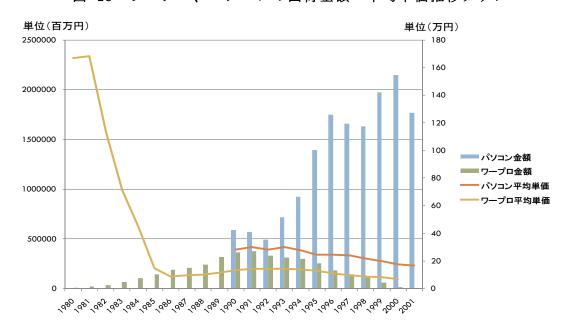


図 19 ワープロ、パソコンの出荷金額・平均単価推移グラフ

出所)ビジネス機械・情報システム産業協会/電子情報技術産業協会(JEITA) 統計資料より筆者作成

実際、1988年には東芝の AI 推敲機能を搭載したワープロ「JW-1000AI」やカシオのどこにでも印字できるハンディワープロ「HW-7」などが登場、1989年にはソニーの表計算、グラフ作成機能や通信機能を加えたポータブルワープロ「PJ-1000」が登場、1991年には日立からハードディスクを内蔵したビジネスワープロ「BW-TH910/LH910」や、日本電気から自動給紙印刷機能を内蔵した「文豪 mini5RC」、東芝の Lotus 1-2-3 を搭載したパーソナルワープロ「Rupo JW98UP」などが発売されている。

その後、ワープロはさらにパソコンとの互換性、さらにはパソコンの汎用的機能に近づいていくような高機能化を続けていく。1994年には日立の各種パソコンデータの取り込みと文書管理、LAN システムに対応し、マウスによりグラフィク系を簡単操作するパーソナルワープロ「with me BW PRO LN560M」や、東芝の PC カード搭載ワープロ「Rupo JW06H」が登場、1995年には日立からカラー液晶画面とカラーインクジェットプリンタ採用のパー

ソナルワープロ「with me BF-220」や、富士通の 1670 万色フルカラースキャナ内蔵パーソナルワープロ「OASYS LX-3500CT」が登場する。1996 年にはついに、東芝から初のインターネット接続機能搭載ワープロ「Rupo JW-V610」が発売され、さらに日立からは、ワープロ用 OS と Windows 95 のマルチ OS を搭載し、ワープロ文書とパソコン文書双方の編集ができるパーソナルワープロ「with me PC WPC120」が発売された。

ハードディスクの搭載や、パソコンデータの取り込み、インターネット接続機能の搭載、Windows95をマルチ OS として搭載したワープロの高機能化は、代替製品であるパソコンと直接競合することになった。このような機能を搭載したワープロはパソコンと比べて遜色がないように思えるが、一番の違いは拡張性がなかったことである。

つまり購入後にさらにソフトをインストールするなどして機能を追加することはできなかった。ワープロは、目前のパソコンの機能と同様の機能を搭載することで、パソコンと比較され、かえってその拡張性の無さが目立つという不利な状況にあったと考えられる。

3.3.4. 代替構造分析

ワープロ業界におけるパソコンの登場においては、ワープロとパソコンに代替関係がある。ワープロとパソコンの代替構造分析結果は図 20 のように整理できる。基本ニーズ、魅力ニーズに対応するワープロ、パソコンそれぞれの基本機能、二次機能を比較し、優位な機能に網掛けをしている。文書を作成する機能は、日本語ワープロソフトのバージョンアップにより性能が向上するパソコンが優位となる。さらに代替末期のワープロの高機能化を反映したものが図 21 である。

いずれもすべての機能においてパソコンが優位となっていることに加え、パソコンには ニーズに結びついた新しい機能が存在する為、ワープロとパソコンは完全代替(完全拡張 代替)の関係となる。



図 20 代替初期のワープロとパソコンの代替構造分析

出所)根来龍之『代替品の戦略―攻撃と防衛の定石』

ワープロの機能 パソコンの機能 使用機能: 用途: 使用機能:写真を撮影する 業務を電子化する 業務を電子化する 日本語変換・ 基本: 日本語変換: 文書を作成する 文書を作成する 組込ソフト 文書を作成したい ワープロソフト 基本: 表計算ソフト 表計算をする 表計算をする 表計算ソフト 表計算をしたい プレゼンテー 魅力: プレゼンテーションをする プレゼンテーションをしたい ションソフト メールソフト・ メールソフト・ 魅力: 電子メールをする 電子メールをする 電子メールをしたい ネットワーク ネットワーク ブラウザー・ 魅力: ブラウザー・ インターネットをする インターネットをする ネットワーク インターネットをしたい ネットワーク

図 21 代替末期のワープロとパソコンの代替構造分析

出所)根来龍之『代替品の戦略一攻撃と防衛の定石』の代替構造分析を用いた筆者分析

1989年の出荷台数 271万台をピークにワープロ市場の縮小は始まった。1993年は約 220万台、1996年に約 167万台、1999年に 76万台と徐々に減少を続け、11年後の 2001年には姿を消すことになった。その結果、重要資源であるワープロ技術者の負債化問題がおきる。ワープロ事業とパソコン事業を行う企業においては、技術者のパソコン事業等への転換タイミングを考慮する必要があった。パソコン事業への技術者転換が速すぎると、ワープロ市場の残存者利益の刈り取りで不利になり、遅すぎればパソコン市場での競争力が獲得できないためである。

また、多くのワープロは印刷機能が搭載されており、印刷を行う場合はメーカー独自規格のインクリボンを使用する必要があった。一方、パソコンでは汎用的なインクジェットプリンタを外部接続して印刷する。またプリンタは光学機器メーカーが製造販売していることが多い。このため、ワープロ事業からパソコン市場へ進出するということは、自社ワープロの市場を縮小するだけでなく、インクリボンという消耗品ビジネスを手放すことにもなった。

このため、ワープロ業界におけるパソコンの登場は、完全製品代替に伴って 10 年以上 の歳月でプロセス代替が進む「ゆで蛙地獄」と位置づけうる。

3.4. 百貨店業界における新興チャネルの登場

3.4.1. 百貨店業界の歴史

百貨店の歴史は、1904年、三越の「デパートメント宣言」に始まる。「当店販売の商品は今後一層其種類を増加し凡そ衣服装飾に関する品目は一棟の下にて御用弁相成候様施設致し」と、化粧品・衣料品・鞄・靴・傘など、広くあまねくまさに「百貨」を取り扱う、

小売店の誕生であった。百貨店は、自動車による無料送迎サービス、エレベーター設置、 少女音楽隊など、いままでにないサービスを実施し、単に必要なものを買い求めに行くの ではなく、娯楽をともなった非日常的な行事という位置づけを得た。

百貨店の運営主体は、当初、三越を含め、呉服店からの業態転換が多かったが、1929年、大阪梅田にオープンした阪急百貨店をはじめとし、1930年代には鉄道会社による運営が増えていった。ターミナル駅に百貨店を開設し、鉄道の利用を促し、さらに沿線の不動産価値を高めるという連携事業として、百貨店は大都市から地方都市へと急速に拡大する。1932年、東京市(当時)では、百貨店 18店舗の小売販売額が、東京市全体(約6万店)の25%21を占めるまでに成長していた。

3.4.2. 代替品の登場と市場縮小

高度経済成長の 1960 年代、大量生産・大量消費社会に新たな流通効率化が起こる。スーパーマーケット業態の登場である。スーパーマーケットは、店舗、組織、流通チャネルの効率化をもたらした。店舗の効率化は、陳列商品の中から買いたいものを顧客が選び、集中レジで精算するセルフサービス方式によって実現された。百貨店のように店員が接客、会計をしないため、店舗の人員削減によるコスト圧縮を可能にした。また、チェーン本部が多数の店舗を運営するチェーンオペレーションを導入することで、間接部門の経費削減や、複数店舗の商品を一括購入することで、仕入価格の低減を実現した。

百貨店が非日常的な買い物を提供していたのに対し、効率化によって、商品販売価格を低下することができたスーパーマーケットは、日々の買い物の利便性と効率性をもたらしのであった。

その後、スーパーマーケットは、衣食住のすべての分野の商品をそろえた総合スーパー (GMS) と、食品と日用雑貨に特化した食品スーパーの二つの業態に分かれていく。ダイエーやイトーヨーカ堂に代表される GMS は、大量生産される工業製品の効率的な国内販売チャネルとして急成長を遂げ、72 年には、GMS 最大手のダイエーの売上高が三越を上回るまでになった。

また、1970年代初頭から、コンビニ、ドラッグストア、ホームセンター、ファストフード、ファミリーレストラン等、様々な業態が新たに登場しチェーン展開を始める。マクドナルドやセブンイレブンなどもこの頃誕生している。その後、生活水準の向上を背景にただ安いだけでは消費者は満足せず、専門的な商品知識や、目新しい商品やサービスの提供など、消費者の価値観は多様化していく。そうした消費者の変化を背景に、1990年代には、家電量販店や、大型紳士服店、カジュアル衣料品店、100円ショップなど、多彩な専門店チェーンが急速に台頭する。

さらに現在では、こうした専門店の集積化が始まっている。郊外のアウトレットモールや、多数の専門店に映画館などのアミューズメント施設を加えて娯楽性を高めた複合型商業施設が展開されている。

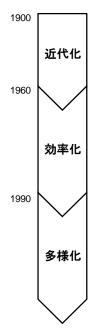
さらに 1990 年代後半、パソコンやインターネットの普及を背景に、インターネット上

²¹ 富士通 HP(http://jp.fujitsu.com)より

で注文すると、商品が自宅へ配送される通信販売が登場する。それまでの通信販売はカタログやテレビでの通信販売番組など、特定の通信販売業者が事業を展開していた。しかし、インターネットの通信販売が登場すると、衣料、食品、本・雑誌、家電、アクセサリーから車といった高額品に至るまで、様々な業種の企業が販売チャネルのひとつとして通信販売を行うようになった。

1900年代から流通の近代化をもたらした百貨店は、1960年代に登場した GMS・食品スーパー、1970年代に登場し 1990年代に躍進したコンビニエンスストアや各種専門店、そして 1990年代に登場したインターネット通販と、様々な新興チャネルと代替関係にある。

図 22 流通業の推移



<百貨店の登場>

品揃え改革と、買い物のエンターテイメント化。当初は呉服店からの業転が中心だったが、1930年台からは、 百貨店、鉄道、沿線の不動産開発の3点セットで、地方へと広まっていった。

<百貨店 VS スーパーマーケット>

スーパーマーケットは、セルフサービス方式、チェーンオペレーション、一括仕入れによるコスト削減など、店舗、流通、組織の3つの効率化により販売価格を低下させた。衣食住のすべての分野の商品をそろえた総合スーパー (GMS) と、食品と日用雑貨に特化した食品スーパーの二つの業態に分岐していった。73年に制定された大規模小売店舗法(大店法)によって大型店の出店が厳しく制限されるようになると、成長ペースを抑えざるを得なくなり、大型店同士の競争を抑制することにもつながった

く百貨店 VS スーパーマーケット VS コンビニ VS 専門点>コンビニ、ドラッグストア、ホームセンター、ファストフード、ファミリーレストラン等、様々な業態が新たに登場したり、チェーン展開を加速また大型店は、80年代末の大店法緩和を受けた出店ラッシュに伴う消耗戦的な価格競争に陥った。

<百貨店 VS スーパーマーケット VS コンビニ VS 専門点 VS 複合ショッピング施設 VS ネット通販>郊外のアウトレットモールや、多数の専門店に映画館などのアミューズメント施設を加えて娯楽性を高めるなど、専門点の商業集積化、複合化が進んでいる。

さらにインターネット通販の登場により、消費者は自宅にいながら買い物ができるようになった。

出所) 筆者作成

しかし、実際に百貨店の市場が縮小を始めるのは、1990年代からであり、その大きな要因は衣料系専門店との競合であると考えられる。1960年代のGMS、食料品スーパーの登場以降も、一時期大店法の制定により成長ペースが低下したものの、百貨店、スーパーともに市場は成長してきた。百貨店業界の売り上げのピークは1991年の9兆7,000億円22である。1991年以降1995年までの間、一時的に百貨店業界の売上高は低下するが、1996年が約9兆567億円、1997年が約9兆1,169億円と回復していく。そして1998年に約9兆1,774億円となって以降、百貨店の市場は縮小し続け、2009年には約6兆5,842億円と、1991年比で約30%下落することになる。

参考として図 24 にスーパー (GMS、食品スーパー) の売上グラフを示す。スーパーの市場は、1997年に約 16 兆 8636 億円でピークを迎えて以降、縮小を続ける。2009年には

²² 東洋経済 2010 年 3 月 13 日号「特集悪戦苦闘する現場に明日はあるか百貨店・スーパー大 閉鎖時代」百貨店業界の売上推移より

約12兆8,350億円となり、1997年比で約24%下落することになる。

小売店業態として競合関係にある百貨店とスーパーであるが、売上推移をみると、いずれも 1990 年代後半にピークを迎え、その後同じように市場の縮小が起きていることから、この 20 年間の百貨店の市場縮小はスーパーとの競合によって起きているものではないことが分かる。

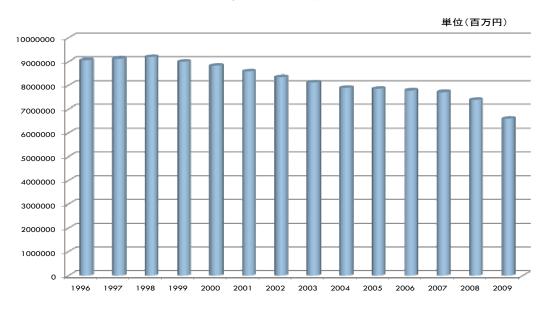


図 23 百貨店売上推移23グラフ

出所) 日本百貨店協会 統計資料より筆者作成

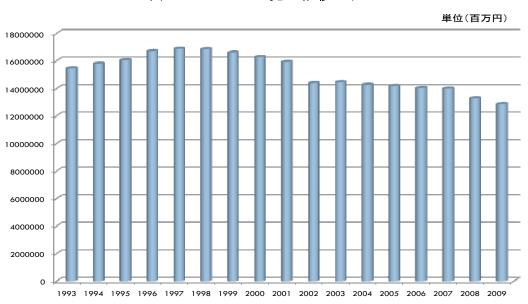


図 24 スーパー売上推移グラフ

出所) 日本チェーンストア協会 統計資料より筆者作成

早稲田大学 IT 戦略研究所 ワーキングペーパー 30

^{23 1996、1997}年の2年は4月-翌3月の年度売上値。以降は1月-12月の暦年売上値。

この百貨店市場の縮小は時期的に専門店の台頭の時期と重なっている。1990 年代前半には、紳士服専門店による価格破壊ブームが起きた。その後、2000 年前後にはユニクロのフリースブームをはじめとした SPA の台頭、さらに 2000 年代後半から現在では、スピーディーな商品投入と、手ごろな価格設定に強みをもつ、H&M(スウェーデン)やフォーエバー21(米国)といった、ファストファッションブームが到来している。さらに近年では衣料系インターネット通販の業績も急成長している。例えばファッション専門通販サイト「ZOZOtown」は、2006 年からの 5 年間で 5 倍以上売り上げを増加させている。

事実、百貨店、スーパーの衣料品売り上げ低下は深刻である。経済産業省の大型小売店業態別、商品別販売額の統計データによれば、百貨店、スーパーの衣料品販売額の合計は、1991年に約9兆1,647億円とピークを迎え、1999年に約8兆1,319億円と緩やかに下落していく。その後、売上の低下は急速になり、2000年に約7兆7,967億円、2005年に約6兆6,190億円、2009年には約5兆760億円にまで縮小してしまった。これは、1999年から2009年の20年間で、およそ45%市場が縮小したことになる。

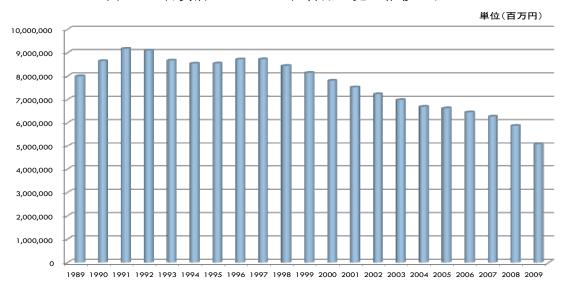


図 25 百貨店+スーパー衣料品の売上推移グラフ

出所)経済産業省 統計データより筆者作成

3.4.3. 代替品への対応

1991年から始まった百貨店業界の市場縮小に対して、長い間、百貨店は根本的対策を行ってこなかった。それは、スーパーや専門店(特に衣料品)などの低価格商品と百貨店が取り扱う高級商品には棲み分けがあるため、高所得者というセグメントにアプローチすればよいという戦略と、このような状況下においても大手百貨店は利益を確保出来てきたことによる。その結果、どこの百貨店も同じようなフロア構成に同じような商品が並び、高額商品中心で中高年層ターゲットへの過剰シフトが起こることとなった。

2000年代に入っても市場縮小に歯止めがかからなかった。百貨店は従業員の平均年齢が

高く、小売業の中でも群を抜く高コスト体質であるため、不採算店閉鎖、人員削減、店舗運営の合理化などが生き残るための必須条件となった。特に三越は1999年と2005年に大規模な希望退職者を募集し合計2,100名を削減した。同じく2005年には横浜店など4店舗を閉店することとなった。市場縮小に危機感を強めた大手百貨店は経営統合を進めていく。

3.4.4. 代替構造分析

百貨店業界に対抗する新興チャネルの登場においては、特に百貨店の衣類販売と衣類関係専門店に代替関係がある。まず、百貨店とスーパーについて代替構造分析を行った結果が図 26 である。基本ニーズ、魅力ニーズに対応する百貨店、スーパーそれぞれの基本機能、二次機能を比較し、優位な機能に網掛けをしている。衣類や食品といった生活必需品を販売する機能では、住宅地へも出店が進み、また低価格商品が充実していることから日常的に利用可能なスーパーが優位となる。一方、贈答品やおでかけ着のようなハイレベル商品については、百貨店の取扱商品が優位となる。

この結果、百貨店とスーパーについては部分代替であると考えられるが、用途の定義を 少し掘り下げて考えた場合、購入する商品や目的が百貨店とスーパーで異なっているため、 代替度合いは低いと考えられる。

GMS・スーパーの機能 百貨店の機能 使用機能: 用途: 使用機能: 百貨店 スーパー 商品を販売する 商品を購入する 商品を販売する 基本: 百貨店 生活必需品を販売する 生活必需品を販売する スーパー 生活必需品を購入したい 基本: 安く購入したい 百貨店 値引きをする 値引きをする スーパー 魅力: 百貨店 高級品を取り扱う 高級品を取り扱う スーパー 魅力的な商品を購入したい 魅力: 非日常性を提供する 百貨店 楽しく買い物をしたい 魅力: 百貨店 長時間営業する 長時間営業する スーパー 時間を問わず買い物したい 百貨店 一等地に出店する 住宅地に出店する スーパー 便利な立地で買い物したい

図 26 百貨店とスーパーの代替構造分析

出所)根来龍之『代替品の戦略一攻撃と防衛の定石』の代替構造分析を用いて筆者分析

次により深刻な代替関係にある、百貨店の衣類販売と衣類関係専門店について代替構造 分析を行った結果が図 27 である。基本ニーズ、魅力ニーズに対応する百貨店、衣類関係 専門店それぞれの基本機能、二次機能を比較し、優位な機能に網掛けをしている。衣類を 販売という機能では、価格面、あるいは多様なファッションを取扱い消費者の価値観にあ った商品提供をできるという点で衣類専門店が優位である。しかし衣類専門店は郊外の幹 線道路沿いや、アウトレット、複合商業施設などに出店することが多く、立地面では百貨 店が優位になる。この結果、百貨店と衣類専門店は部分代替の関係にある。

専門店の 百貨店の機能 使用機能: 用途: 使用機能: 百貨店 専門店 衣類を販売する 衣類を購入する 衣類を販売する 百貨店 衣類を販売する 衣類を販売する 専門店 衣類を購入したい 基本: 百貨店 値引きをする 低価格商品を提供する 専門店 安く購入したい 基本: ファッション性の高い 百貨店 専門店 高級品を取り扱う 専門的商品を取り扱う 商品を購入したい 魅力: 百貨店 非日常性を提供する 楽しく買い物をしたい 魅力: 百貨店 一等地に出店する 便利な立地で買い物したい

図 27 百貨店(衣類)と衣類関係専門店の代替構造分析

出所)根来龍之『代替品の戦略―攻撃と防衛の定石』の代替構造分析を用いて筆者分析

1991 年の 9 兆 7.000 億円をピークに百貨店市場の縮小は始まった。1998 年に約 9 兆 1,774 億円となって以降、百貨店の市場は縮小し続け、2009 年には約 6 兆 5,842 億円と、 1991年比で約30%下落することになる。さらに深刻な衣料品分野では、1991年に約9兆 1,647 億円とピークを迎え、2009 年には約5兆760 億円にまで縮小してしまった。これは 20年間で、およそ 45%市場が縮小したことになる。

その結果、重要資源である賃料が高い好立地にある店舗や、自社の(特に衣料品)売り 場、そこで働く従業員が負債化し、百貨店は店舗の閉鎖や自社売り場の縮小、希望退職の 募集などを実施するとになった。

従って、百貨店業界における新興チャネルの登場は、部分製品代替に伴って 10 年以上 の歳月でプロセス代替が進む「他人事地獄」であると位置づけられる。

4. おわりに

本章では、本稿の成果として各事例における「やるも地獄やらぬも地獄」と呼ぶべき状況と、類型別の原因と打ち手(可能な対応策)の特性と限界についてまとめを行う。また、 今後の研究課題を示す。

4.1. まとめ

「やるも地獄やらぬも地獄」問題とは、市場変化に対して対応をとることもとらないことも現状を必ずしもよくしないという、経営上の困難を抱えている状況(袋小路状態)を指す。

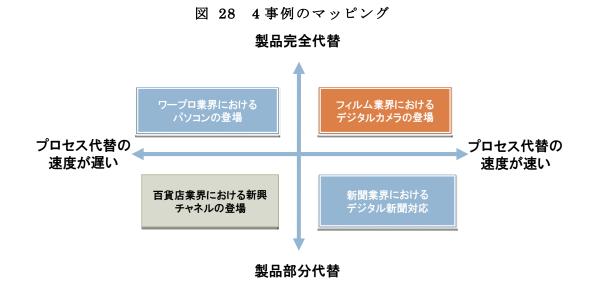
本稿では、まず「やるも地獄やらぬも地獄」問題に直面している業界について、理念型としての分類(類型)を提案すること、および類型別の原因と打ち手(可能な対応策)の特性と限界について明らかにするために、「製品代替」、「プロセス代替」の概念を組み合わせた考察を行った。

製品代替とは、完全または部分的に既存製品に対して機能が競合するような代替品が市場に登場し、結果として既存製品の市場を置き換える、あるいは縮小させることである。一方、プロセス代替とは、製品・サービスを生産、販売するために使用される資源(人・設備・技術・ノウハウ、取引先)が完全または部分的に負債化してしまうため、それらの資源を部分的あるいは全面的に放棄し、新たな資源を獲得しなければならなくなることである。

プロセス代替の進行においては、特に雇用の削減が大きな問題となることが多い。従って本稿ではプロセス代替の進行速度について、人材のサイクルを 30 年と捉え、30%以上の人材が定年以外で削減対象になると、経営的には負担になると考えることとし、10 年以内に、30%程度のプロセス代替が進む場合を、「速い」と捉えた (30×30%=約 10 年)。

そして「やるも地獄やらぬも地獄」問題にある業界を、製品代替の「完全・部分」とプロセス代替速度の「速い・遅い」を組み合わせたマトリックスによって分類(類型化)し、各類型(理念型)を「断崖地獄」、「ゆで蛙地獄」、「真綿地獄」、「他人事地獄」と名付けた。

次に製品代替に起因する「やるも地獄やらぬも地獄」問題について、以下のように分類の各象限より1つずつ事例分析を行った。



事例1「フィルム業界におけるデジタルカメラの登場」

デジタルカメラの登場により、間接的にプロセス代替の影響を大きく受けたのがフィルム業界である。フィルムカメラの市場縮小は 1999 年から始まり、2007 年にはほぼ代替されてしまった。特に、プリントできる解像度のコンパクトデジカメであった 2000 年の IXY デジタルの発売がエポックとなり、実用レベルからわずか 7 年ほどでフィルムカメラを完全代替したことから、重要資源であるフィルム関係の工場人員、技術者が一挙に陳腐化した「断崖地獄」といえる。大手フィルムメーカーはカメラ本体の事業も行っていたが、自らデジタルカメラへ進出することについて、以下のような「やるも地獄やらぬも地獄」状態があった。

<やるも地獄>

- ・デジタルカメラ進出によりフィルム需要の縮小・消滅を自ら促し、フィルム関係の 工場人員、技術者が不要になってしまう。
- ・現像、プリントしなくても写真の内容が確認でき、自宅で簡単にプリントできるように なることで、系列現像所やミニラボという資源が負債化する。

<やらぬも地獄>

・自社がデジタルカメラに対応しなくても、フィルムカメラメーカーやエレクトロニクス メーカーがデジタルカメラ市場に参入してしまい、やはりフィルム需要は縮小・消滅へ と向かう。

事例2「新聞(全国紙)業界におけるデジタル新聞対応」

新聞市場の縮小は 2001 年頃から始まった。これは、1999 年の ADSL サービス開始から 家庭でのインターネット普及が進んだ影響が大きいと思われる。その後、約 9 年という比較的短い時間で、技術進歩によるデジタル化の進行とともに部分代替の範囲が広がっていることから「真綿地獄」といえる。新聞社がデジタル新聞に対応することについて、以下のような「やるも地獄やらぬも地獄」状態があることが分かった。

<やるも地獄>

・有料の紙媒体より先に自社サイトを含む無料の媒体で情報を入手できるという矛盾によ

り、紙媒体契約数が減少する。

- ・部数減によって固定費削減を余儀なくされ、全国の販売網や支局といった資源が負債化 する。
- ・ニュースサイトにより紙媒体契約数が減少することで、新聞広告への広告出稿がさらに 減少する。

<やらぬも地獄>

- ・部数減によって広告出稿が減少しているため新たな収益源が必要となる。
- ・自社がやらなくても他社がサイトで情報配信してしまう。

事例3「ワープロ業界におけるパソコンの登場」

ワープロ市場の縮小は 1990 年から始まった。特にパソコンの高機能化、低価格化が進み、1989 年にエポックとなる Dynabook が発売されたことの影響が大きく、市場縮小開始から 11 年後の 2001 年には完全代替された「ゆで蛙地獄」である。ワープロメーカーがパソコン市場へ参入し、重要資源である技術者の転換を行うこと、および消耗品ビジネス(インクリボン)について、以下のような「やるも地獄やらぬも地獄」状態があった。

<やるも地獄>

- ・高機能化するほど、代替製品(パソコン製品)との直接競合となり不利になる。
- ・技術者転換が速すぎるとワープロ市場の残存者利益刈り取りで不利になる。
- ・ワープロ別の自社消耗品ビジネスであるインクリボン需要の縮小・消滅が進む。

<やらぬも地獄>

- ・技術者転換が遅すぎると、パソコン市場での競争力が十分獲得できない。
- ・自社がパソコンに進出しなくても、日本語対応ワープロソフトの普及によりワープロ市 場が縮小する。

事例4「百貨店業界における新興チャネルの登場」

百貨店業界は、スーパーマーケットの登場によって脅威を受けながら、SPA等の脅威が本格化した90年頃から市場縮小が始まり、その後約20年間にわたり、需要が減少してきた「他人事地獄」である。この市場環境においても、強い百貨店企業は売上を延ばし、また百貨店セグメントが消滅することはなかった。その意味で、強い百貨店企業は、あたかも他人事にように対応策をとらなかった。しかし、弱い百貨店企業からプロセス代替が進み、現在では全百貨店企業において、自社売り場の縮小、つまりテナントの増加を図ることや、店舗数削減を進めている。この状況において、以下のような「やるも地獄やらぬも地獄」状態があることが分かった。

<やるも地獄>

- ・テナント化すると自社従業員が不要になってしまう。
- ・不採算店の閉鎖が雇用問題を生む。

<やらぬも地獄>

- ・テナントにしなくても、専門店などの他の流通業態によって衣料、食品、家電という分 野でシェアを奪われる。
- ・売上が低下する中、一等地出店による高固定費が重荷になる。

最後に事例の業界から「やるも地獄やらぬも地獄」打ち手(可能な対応策)の特性と限界について考察を行いたい。フィルム業界におけるデジタルカメラの登場のような「断崖地獄」においては急速に完全代替が進むことから、ソフトランディングする方法はない。早い段階で人員と関係取引先、設備といった内部資源の整理をせざるを得ない。

ワープロ業界におけるパソコンの登場のような「ゆで蛙地獄」は、完全代替ではあるが、 その進行速度がゆるやかであるため、他事業への移行の道を検討し、内部資源を徐々に組 み替えることができることがある。ワープロ事業を行いつつパソコンへ進出したメーカー は技術者という資源を適切に組み替えることができたケースである。

新聞(全国紙)業界におけるデジタル新聞対応のような「真綿地獄」においては、部分代替が急速に進むため、機能的に既存ビジネスとして残る部分を見極めながら、他事業との複合モデルを目指し、内部資源の振り分けを追求していくことになるが、複合によるコスト増を解決するために、雇用や取引先の部分的削減は避けられない。この削減にはスピードも必要である。

一方、百貨店業界における新興チャネルの登場のような「他人事地獄」においては、部分代替がゆるやかに進むため、市場地位の強い企業においては、現行事業に対する再投資を行うことで付加価値をつけ、代替の進行の状況を見極める受身の対応をとることも場合によって可能である。

以上のように、「やるも地獄やらぬも地獄」問題に直面している業界に属している企業について、理念型としての分類(類型)を提案すること、および類型別の原因と打ち手(可能な対応策)の特性と限界について分析を行ったことが本稿の成果である。

4.2. 本稿の問題点

本稿では製品代替に伴いプロセス代替が合わせて引き起こされるケースを研究の対象としたが、プロセス代替は、生産設備の FA 化や海外への生産拠点の移転、受注方法のオンライン化など、製品代替を伴わず単独で起きることもありえる。本稿では、このプロセス代替が単独で起きる場合の整理が不十分であると考えられる。

また、プロセス代替の程度は本来、データやインタビューに基づき企業内部から直接的 に測定しなければならないが、製品代替の程度から推測しているという問題がある。

さらにプロセス代替の速さに関する程度問題については、特に雇用の削減が大きな問題となることが多いと想定し、経験上 30%以上の人材が定年以外で削減対象になると、経営的には負担になると考えた。そして、10年以内に、30%程度のプロセス代替が進む場合を、「速い」と捉えた($30\times30\%=9$)が、この 10年という期間の妥当性については、更なる吟味が必要であると考えられる。本稿においては製品代替の「完全・部分」とプロセス代替速度の「速い・遅い」を組み合わせたマトリックスによる分類を行ったが、上記の理由により、特にプロセス代替の速度については年数で明確に区切られるものではなく、連続変数として捉えるほうが妥当である可能性がある。

これらの問題点については企業内部データやインタビューに基づいた、精緻な分析を要し、今後の研究において取り組むべき課題であると考える。

参考文献

- Anita M.Mcgahan.(2004), Business Strategy Review: How Industries Evolve.

 (Harvard Business Review, Oct2004; 西尚久訳(2005)「産業進化のダイナミズム」
 『Diamond Harvard Business Review』,2005年2月号 ダイヤモンド社)
- Christensen, C. M.(2000), The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.(Harvard Business School Press ;玉田俊平太監修・伊豆原弓訳 (2001)『イノベーションのジレンマ:技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社)
- Christensen, C. M.(2003), *The Innovator's Solution*.(Harvard Business School Press ; 玉田俊平太監修・桜井祐子訳,(2003)『イノベーションの解』翔泳社)
- Christensen, C. M., Anthony, Scott. D., and Roth, Erik. A.(2004), Seeing What's Next, (Harvard Business School Press, ; 宮元喜一訳 (2005)『明日は誰のものか』ランダムハウス講談社)
- Collis,D.J and C.A.Montgomery.(1998), Corporate Strategy:A Resource-Based Approvach. (McGrau-Hill Companies; 根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳(2004)『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社)
- Geoffrey A.Moore, *Dealing with Darwin:How Great ConmpaniesInnovate at Every Phase of Their Evolution* (portforio,2005:栗原潔訳(2006)『ライフサイクルイノベーション』翔泳社)
- Joel ,A,Barker, (1992) *PARADIGMS* (McBride Literary Agency; 仁平和夫訳(1995) 『パラダイムの魔力』日経 BP 出版センター)
- 内田和成(2009)『異業種競争戦略』(日本経済新聞社)
- 根来龍之(2005)『代替品の戦略―攻撃と防衛の定石』(東洋経済新報社)
- 根来龍之(2004)「事業戦略と因果モデルー活動システム、戦略マップ、差別化システムー」 早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパー,No.7
- 根来龍之、荒川真紀子(2008)「「顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的 決定モデルの構築-カセットテープレコーダー、ワープロ、レコードプレーヤーの事例 分析を通じた研究-」早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパー.No 26
- 根来龍之、角田仁(2009)「差別化システムの維持・革新の仕組に関する研究 ダイナミックビジネスシステム論への展開-」早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパー,No27ボストンコンサルティンググループ(2009)『不況後の競争はもう始まっている 景気後退期 の戦略行動とは何か』(ダイヤモンド社)
- 向正道(2009)「変革期のビジネスシステムの発展プロセスー松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 -」早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパー,No28
- 小林智宏(2004)「流通産業の歴史的展開」『TheWorld Conpass』2004年5月号(三井物産 戦略研究所機関誌)
- 山田英夫(2007)『逆転の競争戦略』第3版(生産性出版)

参考資料

【統計データ】

社団法人日本映像ソフト協会『ビデオソフト市場規模及びユーザー動向調査』(社団法人日本映像ソフト協会 2009)

Web 版 CIPA REPORT『デジタルカメラの総出荷』(一般社団法人カメラ映像機器工業会)(http://www.cipa.jp/book/cr300.pdf)

Web 版 CIPA REPORT『銀塩カメラの総出荷』(一般社団法人カメラ映像機器工業会)(http://www.cipa.jp/book/cr400.pdf)

日本カラーラボ協会『ロールフィルムの国内出荷本数推移』(日本カラーラボ協会)(http://www.jcfa-photo.jp/archives/bussiness/report/report07.html)

新聞協会経営業務部『新聞事業の経営動向』(社団法人日本新聞協会 2009)

総務省『平成21年「通信利用動向調査」』(総務省 2010)

電通『2001年(平成13年)日本の広告費』(株式会社電通2002)

電通『2004年(平成16年)日本の広告費』(株式会社電通2005)

電通『2007年(平成19年)日本の広告費』(株式会社電通2008)

電通『2009年(平成21年)日本の広告費』(株式会社電通2010)

社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会『日本語ワープロ出荷台数推移』(社団法人 ビジネス機械・情報システム産業協会 2001)

社団法人電子情報技術産業協会(JEITA) 『パーソナルコンピュータ出荷台数実績』(社団 法人電子情報技術産業協会(JEITA)2002)

(http://it.jeita.or.jp/statistics/pc/trend/trend.html)

日本百貨店協会『平成 19年3月全国百貨店売上高概況』(日本百貨店協会 2007)

日本百貨店協会『平成20年12月全国百貨店売上高概況』(日本百貨店協会2009)

日本百貨店協会『平成 21 年 12 月全国百貨店売上高概況』(日本百貨店協会 2010)

日本チェーンストア協会『チェーンストア長期統計(速報)【暦年販売額】』(日本チェーンストア協会)(http://www.jcsa.gr.jp/figures/data/hanbaigaku_rekinen.pdf)

経済産業省『商業動態統計調査―長期時系列データ(主要統計表)大型小売店業態別、商品 別販売額』(経済産業省)

(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html)

【フィルム・デジタルカメラ 参考雑誌・URL】

「富士写真フイルム コダック撃退できるか温室育ち一後門には小西六、近付く嵐に試されるその実力」『日経ビジネス』 1973 ± 4 月 2日号、 $68 \sim 72$ 頁。

「DPE 店に代わり"電子現像の自販機も」『日経ビジネス』1981 年 9 月 21 日号、130~132 頁。

「富士写真フイルム 画像記録に絞り込んだ技術戦略"光る"—コダック追撃一本槍から、新たなエレクトロニクスの強敵どうかわす」『日経ビジネス』 1982 年 2 月 8 日号、73 ~78 頁。

「富士写真フイルム 光る世界戦略、コダックを射程内に一総合映像情報企業へ体質転換なるか緑の優等生軍団」『日経ビジネス』1985年11月25日号、30~36頁。

「安値でフィルム寡占市場に攻勢」『日経ビジネス』1988年12月5日号、76~80頁。

「コニカ「撮りっきり」を小型化シェア奪回の突破口に」『日経ビジネス』 1992 年 12 月 $21 \cdot 28$ 日号、 $40 \sim 43$ 頁。

「新型写真フィルム APS コダック旗振りに冷めた目」『日経ビジネス』 1995 年 10 月 16 日号、 $32\sim34$ 頁。

「デジタルカメラ パソコン入力機で急成長―銀塩写真の"領海侵犯"も」『日経ビジネス』 1995年10月16日号、58~60頁。

「富士写が見つけた宝の山、液晶部材―このご時世に年 300 億円投資、競争力確保へ特許 戦略駆使」『日経ビジネス』 2001 年 9 月 17 日号、12 頁。

「大切なのは「見えない力」一弱い者にも明日はある」『日経ビジネス』 2001 年 11 月 12 日号、1 頁。

「コニカ・ミノルタ勝ち残りへ 4 枚の青写真」『日経ビジネス』 2003 年 1 月 27 日号、44 ~47 頁。

「有言実行で積極投資を敢行」『日経マイクロデバイス』2004年2月号、136~137頁。

「富士写真フイルム 現像事業の収益力教へ—全国 6500 店にネットプリント」『日経コンピュータ』 2005 年 5 月 16 日号、25 頁。

「カメラ撤退のコニカミノルター社外取締役が、社内の「未練」断ち切る」『日経ビジネス』 2006年1月30日号、20頁。

「日本株、金融危機の震源地・米欧よりもきつい下げ一世界好況に安住、代償は重く」『日経ビジネス』 2008 年 10 月 27 日号、6~7 頁。

「富士フイルムホールディングス 存亡かけ、死闘再び」『日経ビジネス』 2009 年 3 月 16 日号、 $62\sim68$ 頁。

http://web.canon.jp/ キヤノン株式会社 http://jp.fujitsu.com/ 富士通株式会社 http://www.jcii-cameramuseum.jp/ 日本カメラ博物館

http://www.fujifilm.co.jp/ 富士フイルム株式会社 http://www.casio.co.jp/ カシオ計算機株式会社

【新聞・インターネット参考雑誌・URL】

「誰が新聞を滅ぼすのか―再編進む欧米、「紙の常識」通じず」『日経ビジネス』2007年7月16日号、42~47頁。

「「日本経済新聞電子版」が 3 月に創刊『日経パソコン』2010 年 3 月 8 日号、 $16\sim17$ 頁。「若者が新聞を読まない理由、トップは「料金がかかるから」 \sim $M1 \cdot F1$ 総研®、若者における「新聞」の捉え方を考察~」(株式会社 Media Shakers $M1 \cdot F1$ 総研 2010)

http://www.pressnet.or.jp/ 社団法人日本新聞協会

http://www.nikkei.com/ 日本経済新聞社

http://www.yomiuri.co.jp/ 読売新聞社

http://journal.mycom.co.jp/ 株式会社 毎日コミュニケーションズ

http://csp.netratings.co.jp/ ネットレイティングス株式会社

【ワープロ・パソコン URL】

http://museum.ipsj.or.jp/ http://kagakukan.toshiba.co.jp/

情報処理学会 IPSJ コンピュータ博物館 東芝科学館

【百貨店・新興チャネル参考雑誌・URL】

「80年代は年百貨店の出店ラッシュ時代―体力つき大手スーパーへの巻き返し図る」『日 経ビジネス』1979年11月19日号、227~228頁。

「三越広島店、競合店対抗策で本店並みの高級路線に変更」『日経ビジネス』1981 年 10 月 19 日号、181 頁。

「百貨店に春は来るか―実り少なきリニューアル合戦の舞台裏」『日経ビジネス』1984年 11月12日号、221~226頁。

「百貨店の復権 水面下で進む「革命」―売れる商品を売る体制作り」『日経ビジネス』 1987年1月19日号、9~16頁。

「三越 なれ合い体質と決別―生まれるか革新のリーダー」『日経ビジネス』1994 年 12 月5日号、29~30頁。

「構造改革への 5 つの提案―あえて赤字出す覚悟も」『日経ビジネス』1994 年 12 月 5 日 号、31~35頁。

「コンビニの病巣―増収増益の裏に潜む歪みに迫る」『日経ビジネス』1997年6月23日 号、38~45頁。

「日本橋店を閉鎖する東急"断腸の思い"―グループ各社の支援頼めず売却を決断、330年 の歴史に幕」『日経ビジネス』1998年9月28日号、10頁。

「銀行の"最後通告"から始まった統合劇―伊勢丹、三越に求めた 2 条件」『日経ビジネス』 2007年8月27日号、12~13頁。

「特集悪戦苦闘する現場に明日はあるか百貨店・スーパー大閉鎖時代」『東洋経済』2010 年 3 月 13 日号。

http://www.toyokeizai.net/ 東洋経済オンライン

●早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧●

No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析

根来龍之・堤満(2003年3月)

No.2 企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析

武田友美·根来龍之(2003年6月)

No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulatiの問題提起

森岡孝文(2003年11月)

No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性一提供機能の収斂化仮説の検討

足代訓史·根来龍之(2004年3月)

No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果

根来龍之•柏陽平(2004年3月)

No.6 戦略計画と因果モデル―活動システム, 戦略マップ, 差別化システム

根来龍之(2004年8月)

No.7 競争優位のアウトソーシング:<資源—活動—差別化>モデルに基づく考察

根来龍之(2004年12月)

No.8 「コンテクスト」把握型情報提供サービスの分類: ユビキタス時代のビジネスモデルの探索

根来龍之・平林正宜(2005年3月)

No.9 「コンテクスト」を活用した B to C型情報提供サービスの事例研究

平林正宜(2005年3月)

No.10 Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴

根来龍之,森岡孝文(2005年3月)

No.11 競争優位のシステム分析: ㈱スタッフサービスの組織型営業の事例

井上達彦(2005年4月)

No.12 病院組織変革と情報技術の導入:洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例

具承桓·久保亮一·山下麻衣(2005年4月)

No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究

井上達彦・和泉茂一(2005年5月)

No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理:メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究

根来龍之·頼定誠(2005年6月)

No.15 <模倣困難性>概念の再吟味

根来龍之(2005年3月)

No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略: ㈱スタッフ・サービスの事例研究

根来龍之•山路嘉一(2005年12月)

No.17 Cyber "Lemons" Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market:

A Case Study from AUCNET (Japan)

Yong Pan (2005年12月)

- No.18 クスマノ&ガワーのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」 論の批判的発展
 - 根来龍之・加藤和彦(2006年1月)
- No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related
 Organizational Innovation Ryoji Ito(2006年4月)
- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析-ビジネスシステムと顧客満足の相関-根来龍之・森一惠(2006年9月)
- No.21 模倣困難なIT活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討
 - 根来龍之·吉川徹(2007年3月)
- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究 :セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討 根来龍之・向正道(2007年8月)
- No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証
 - 根来龍之・稲葉由貴子(2008年4月)
- No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論
- 根来龍之(2008年5月)
- No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案
 - 根来龍之・浅井 尚(2008年6月)
- No.26 顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築
 - 根来龍之・荒川真紀子(2008年7月)
- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組に関する研究 ダイナミックビジネスシステム論への展開 根来龍之・角田仁(2009年6月)
- No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセス -松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 -向正道(2009 年 10 月)
- No.29 インフォミディアリと消費者の満足

- 新堂精士(2009年12月)
- No.30 成長戦略としてのプラットフォーム間連携 Salesforce.com と Google の事例分析を通じた研究 根来龍之・伊藤祐樹(2010年2月)
- No.31 ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新
 - メタシステムー差別化システムー競争優位理論の実証分析 木村達也・根来龍之・峰滝和典(2010年3月)
- No.32 インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA(Winner Take All)状況
 - 根来龍之・大竹慎太郎(2010年4月)
- No.33 ITと企業パフォーマンス-RBV アプローチの限界と今後の研究課題について-
 - 向正道(2010年5月)
- No.34 ソフトウェア製品のパラレルプラットフォーム市場固有の競争戦略
 - 根来龍之・釜池聡太(2010年7月)
- No.35 製品戦略論における出発点の吟味-理念型としての「機能とニーズの融合」視点 (CVP重視型アプローチ)の必要性- 根来龍之・髙田晴彦(2010年10月)

- No.36 データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と 異なる「プラットフォーム優先度」- 根来龍之・佐々木盛朗(2010年11月)
- No.37 規格間ブリッジ-標準化におけるネットワーク外部性のコントロール-

長内厚·伊吹勇亮·中本龍市(2011年3月)

No.38 ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化-革新的ゲームの成功要因の分析-

根来龍之・亀田直樹(2011年5月)

No.39 経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望

根来龍之・足代訓史(2011年5月)

No.40 地上放送局における動画配信ビジネスのチャネル・マネジメントに関する研究

根来龍之・亀田年保(2011年6月)

No.41 ロバストな技術経営とコモディティ化

長内厚・榊原清則(2011年8月)

No.42 袋小路状態の業界の経営戦略:やるも地獄やらぬも地獄の研究

根来龍之·河原塚広樹(2011年9月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい.

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp www.waseda.ac.jp/projects/riim/

Research Institute of Information Technology and Management

事務局:早稲田大学大学院商学研究科 気付 169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

> 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp http://www.waseda.jp/prj-riim/

WASEDA UNIVERSITY