

# 早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,  
Waseda University*

---

2011 年 6 月

## ロバストな技術経営とコモディティ化

長内 厚(早稲田大学大学院商学研究科准教授)

榊原 清則(法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授)

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.41

# Working Paper

## ロバストな技術経営とコモディティ化

長内 厚（早稲田大学大学院商学研究科准教授）

榊原 清則（法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授）

### 概要

本稿は、コモディティ化の3つの要件を考察し、日本の製造業が直面するコモディティ化への方策を検討したものである。

キーワード：技術経営、経営戦略、コモディティ化、製品アーキテクチャ、モジュラ化、製品価値

Inter-standard Bridging  
–Controlling Network Externalities in Standardization–

Atsushi Osanai

The Graduate School of Commerce, Waseda University

Kiyonori Sakakibara

The Graduate School of Innovation Management, Hosei University

**Abstract**

We show the three criteria of commoditization in the manufacturing firms to discuss a feasible scheme against the commoditization of the manufacturing industry in Japan.

**Keywords:** Management of Technology, Strategic Management, Commoditization, Product Architecture, Modularization

## 1. 日本の製造業が直面するコモディティ化

エレクトロニクス機器や機械、輸送用機器などの様々な最終製品のなかには、技術の先進性を誇りながらも製品の市場価格が急速に低下し、内部的な費用低減努力が追いつかずに、メーカーが収益的に苦しんでいる例が多い。いわゆる「コモディティ化（汎用品化）」(commoditization)に苦しめられているのである。とりわけ日本経済を支える主要産業のひとつであるエレクトロニクス産業においては、多くの日本企業が依然として高い技術力や商品構想力を持ちながら、多くの製品カテゴリにおいて急速なコモディティ化が生じ、投下した開発投資に見合うだけの収益性が得られにくくなっている。

本稿の目的は、コモディティ化に関する散見する誤解を解き、日本の製造業がコモディティ化に打ち勝つロバストな技術経営を確立するために「何に気をつければよいのか」について議論を提起することである。

これまでコモディティ化は、とりわけ日本では最終消費者の購買行動と結びつけてイメージされることが多かった。デフレ傾向が続くなか、身の回りにモノがあふれ、消費者のもの離れが目立つようになった結果、最終製品のコモディティ化が進んでいる、という見方である。この見方の背後には、最終消費者の目に直接にさらされない部品や材料、機械・装置などの生産財はコモディティ化しないという仮定がある。しかしこの仮定は必ずしも正しいものではない。すなわち、川下の製品カテゴリを捨てて、川上の部材・設備事業にシフトしても、それだけではコモディティ化は防ぎきれないということである。

また、コモディティ化は、台湾、中国を中心としたモジュラー型の組立型エレクトロニクス産業による低価格・低機能な製品の台頭がもたらしているという見方もある。モジュラー化がコモディティ化を促進している面があることは否めないが、一方で、モジュラー化だけがコモディティ化の犯人ではないということ、また、モジュラー型の製品開発をうまく使いこなすことはむしろコモディティ化への対応として有用であると考えられる。

本稿は、以上の2つのコモディティ化を巡る議論を通じて、日本の製造業の強みを今後どのように発揮すればよいのかということを考えるただ、ひとつ前置きを記しておく、「技術がロバストである」と、「ロバストな技術経営を行う」ということは全く異なる事柄である。無論、模倣困難でユニークな技術は、それそのものが競争優位の源泉となり得る。しかし、優れた技術を使って優れた事業成果を出すための能力がなければ、せっかくの技術も宝の持ち腐れになってしまう。経営学では、このような企業が他社に対して比較優位（高収益）をもたらす社内の知見を組織能力という言葉で表している。この組織能力という概念は、そもそも各企業によって異なる特有の能力と考えられており、A社の組織能力はA社の組織能力でしかなく、他社の成功体験をまねしてそのままトレースしたところで、自社の組織能力は向上しない。自社の置かれた環境、持てる資源を踏まえて、なにが自社の組織上の強みなのかを考察するための材料を提供するために、コモディティ化の本質の議論を行うことが重要である。

## 2. コモディティ化とは

「コモディティ化」は経営のバズワードのひとつである。もともとコモディティとは、洗剤やティッシュペーパーなどのように、最寄りのスーパーで特売品として店頭に積み上

げられ、低価格で売られている汎用品や日用品をさす。それを一般的に表現すると、各企業独自の強い差別化要素に乏しいために、単純な価格訴求あるいは量の訴求に頼らざるを得ない商品を意味するが、元来そうしたカテゴリーの商品でないものがコモディティへの道をたどることを、俗にコモディティ化というのである。

コモディティ化の例は、身の回りにあふれている。例えばクォーツ式腕時計はその端的な例であり、市場開拓期には数十万円もした高精度クォーツ時計がその後機能を高めながらも低価格化し、今や数千円から数百円で買える時代である(榊原、2005)。パーソナルコンピュータは、かつてはハイテク情報機器の代名詞であったが、現在ではその当時とは比べ物にならないほどの安い値段で売られている。薄型テレビもそうだ。電気・電子・情報通信機器や機械、輸送用機器などの多くの分野で、同様の現象がみられる。

最終製品のこのような急速な価格低下の背後には、多くの場合、半導体に代表されるキーデバイスの小型化、高性能化、高機能化があり、要するにそれは技術進歩の結果であって、全面的にネガティブに受け止めるのは正しくない。だが急速な価格低下に対応できず、収益が不安定化し、経営が混乱している例が多いことも事実である。

最終製品の多くの分野で、この問題の難しさが見てとれる。DVD プレイヤ/レコーダなどの DVD 機器、液晶テレビやプラズマテレビなどの薄型テレビ、機能満載の携帯電話(いわゆるガラパゴスケータイ)、デジタルスティルカメラ等々、先端をいく多様な製品市場で、多くの日本企業は技術的に先行し市場開拓と製品導入で先手を打ちながらも、コモディティ化に直面し、低収益に苦しんでいる。技術的に優れた商品を開発・導入できなかったから儲けられないのではない。そうではなくて、技術的に優れた商品を開発・導入したにもかかわらず、急速な価格低下と収益悪化に苦しんでいるのである。

なぜこうしたことが起きているのだろうか。新聞・雑誌等には、このような事態に対する観察やコメントがたくさん出ている。曰く「メーカーの横並び体質」「皆が類似製品で競い合い過当競争に陥った」「国内向けの特殊な高機能品の開発競争でくたびれてしまい、世界を販路とする一般普及品で競争力を失った」「そもそも国内の業界ごとに競合(ライバル)が多すぎる」等々。国内流通業における大手のディスカウント系チェーン店の激しい値引き競争を「犯人」に見立てる意見もある。

日本で起きていることを個別的にみれば、これらの観察はすべて正しいものだろう。しかし、このような部分的・表層的な観察だけでは不十分だとわれわれは考える。問題の背景には日本の特殊事情には必ずしも依存しない一般的な要因があり、そうした一般的な要因を正しく理解しないと適切な処方箋が描けないのではないだろうか。

### 3. 3つの一般的な要因

では、一般的な要因とは何か。カギとなるものは少なくとも3つある(榊原・香山、2006)。第1は経済全体のグローバル化であり、第2は製品アーキテクチャの変化、具体的にはモジュール活用の進展であり、第3は企業ドメインの多様化である。

第1に、コモディティ化を推し進めている一般的な要因のひとつが、急速に進む経済のグローバル化であり、新興国や後発国の台頭であることは間違いない。例えば DVD プレイヤは日本発の高度なイノベーション成果であるが、中国企業がいち早く類似品を開発・製造しキャッチアップしてきたために、製品価格が一気に下落し、日本企業は儲けられなくな

った。中国企業の存在をまったく考慮する必要がなかった VHS ビデオデッキの時代とは様変わりだ。特に、「ものづくり大国」として急成長しつつあるこの中国の存在がとりわけ重要である。いまの中国を過去のイメージ、例えば技術水準の低い低賃金労働集約型生産拠点といったイメージで語るのはいまは正しくない。リチウムイオン電池やハイブリッド車や太陽電池など、多くの先端分野で、力のあるベンチャー企業が中国に続々と現れ、しかも短時間でグローバル・メジャーに変貌している。また、お家芸だった大画面薄型テレビでも、キーデバイスである液晶やプラズマのパネル生産で韓国、台湾のメーカーが急台頭した結果、日本勢はテレビの世界市場のマイナープレイヤーに追いやられてしまった。各国経済が相対的に遮蔽されていた過去の状況であれば、まずは国内事業を立ち上げて収益事業化し、その後国際展開することで対応できた。しかし各国経済が相互に乗り入れ、依存しあうようになった結果、段階を追ったそうした悠長な取り組みでは不十分になってきている。

第 2 に、製品アーキテクチャにおけるモジュール活用の進展が重要である。一般に、製品には複数の機能と構成部分とがある。製品がもつ複数の機能を、その製品のなかの特定の部分に割り当てる方法を「製品アーキテクチャ」とよぶ(詳しくは藤本[2001]を参照)。もしも構成部分相互が機能的に独立であればその部分のことを「モジュール」とよび、モジュールを積極活用する方向で製品を構成する戦略を「モジュラー化戦略」とよぶ。

システム論的にいえばモジュラー化戦略の結果、システムは、独立性の高い構成要素群すなわちモジュールの集合体となる。モジュールの内部は「隠されたデザイン・パラメータ」(hidden design parameters) でつくられているが、モジュール相互は明示的にルール化されたインターフェースで連結されている (Baldwin and Clark, 1997)。そういうモジュールの活用度を高める取り組みをモジュラー化戦略というのである。

一方で、モジュラー化の対極に位置するのは「統合化」あるいは「インテグラル」の戦略である。統合化(インテグラル)戦略の場合、どの構成部分(部品)も機能的に依存しあい、互いの精妙なすり合わせが重要になる。インテグラルな製品アーキテクチャの典型は自動車である。それとは反対に、モジュラー化を強調した製品アーキテクチャの典型はパーソナルコンピュータである。

一般的には、モジュラー化戦略の結果モジュール活用が進むと、完成品の製品差別化は困難になり、価格をめぐる過当競争が起きやすくなる。おもなモジュールが市場で入手可能であれば、それらを調達し組み立てるだけで、誰でも完成品を作ることができるからだ。つまりコモディティ化が進み、低価格に焦点を当てた過当競争が起きやすくなっている背景には、市場で流通しているモジュールを高度活用することができる製品アーキテクチャが増えているという事実がある<sup>1</sup>。なお、同一カテゴリの製品でも国によってそのアーキテクチャが違う例がある。例えば、後述する二輪車(日本でいうオートバイあるいはバイク、英語では motorcycle)は、日本ではインテグラルな製品であるが、中国地場メーカーはパソコン同様にモジュール組み立てでそれを作っている。携帯電話もそうだ<sup>2</sup>。結果として、中国の二輪車や携帯電話の市場へは数えきれないほど多数の新規参入メーカーが現れてい

<sup>1</sup>ただし「モジュール高度活用→コモディティ化」という因果関係は、完成品のレイヤーに限った話である。「コモディティ化の相互性」(本稿第 4 節)の議論を参照せよ。

<sup>2</sup>モジュラー化した中国の携帯電話市場の興味深いレポートとして、次を参照。丸川知雄「企業家精神が原動力に」『日本経済新聞』2011年2月7日。

る。その多くは、市場で調達可能なモジュール活用を前提としたアセンブルメーカーである。

第3に、企業ドメインの多様化の影響が重要である。企業ドメインとは企業の事業活動の領域や範囲を表す概念である(詳しくは榊原[1992]参照)。従来、日本の代表的エレクトロニクス企業の多くは、多様な製品に事業展開した多角化企業であると同時に、最終製品分野とその部品・素材分野の両方をまたいで事業展開してきた経緯がある。水平方向にドメインが広く、かつまた垂直統合度が高いので垂直方向にもドメインが広く、対応して保有経営資源が多様かつ深いことが、多くの主要企業に共通する特徴であり、それゆえにこそイノベーションで成果をあげてきたのである。しかし近年、その種の「総合型」and/or「統合型」の経営が、製品・部品の特定部分やバリューチェーンの特定段階に焦点を当てた、いわば「特化型」の経営から厳しい挑戦を受けている。パーソナルコンピュータ市場でアメリカのデルのビジネスモデルが日本勢を苦しめてきたのは、その端的な例である。デルは総合・統合型経営の対極に位置する特化型経営の代表例である(榊原・香山、2006)。

デルのビジネスモデルは特化型ドメインの一例にすぎない。特化型ドメインがいろいろな形で次々と登場し、急成長する一方で、日本企業の特徴である総合性・統合性を志向した包括的な企業ドメインが苦戦する例が増えている。製品の同質競争という現象の背後には、このようなドメインの同質性がある。

以上にあげてきた3つの要因は、網羅的なリストではないにせよ、コモディティ化の背後にあるおもな一般的要因である。このうち、経済全体のグローバル化は、どちらかというところマクロの要因であるが、それに対して製品アーキテクチャと企業ドメインは個別企業の経営意思決定により操作可能な、その意味でミクロの経営的(managerial)要因である。また、これら3つの要因は互いに独立ではない。むしろ相互に複雑に関係しあっているとみるべきだが、関係の概略をごく単純化して述べれば、経済全体のグローバル化がまず先行し、関連技術の進歩もあってモジュラー化戦略と特化型ドメインの可能性と有効性が高まり、その2つが相互促進的に試行され成果を出した結果、グローバル化がなおいっそう進展した――、大筋そういった影響関係が想定できるのではないだろうか。

#### 4. コモディティ化の相互性

よく「パソコンはコモディティ化した商品だ」といわれるように、何らかの商品カテゴリを基準にとって簡単に一般化がおこなわれる場合がある。しかしそういうカジュアルな決めつけが想定するほど、コモディティ化は単純な現象ではない。

コモディティ化の起こり方についてヒントを含んだ議論を展開している著作に、クリステンセン(Christensen, 2003)がある。とりわけ注目すべきは、コモディティ化の「相互性」(reciprocity)の主張である。一般論として、ある製品のバリューチェーンのどこかでコモディティ化が起きても、バリューチェーンの残りの部分ではそうならない、と彼はいう。「相互性」がはたらいて、むしろ逆の方向の変化が起きると主張するのである。

ここで相互性とは、バリューチェーンのどこかの部分でコモディティ化が起きると、バリューチェーンの他の部分ではコモディティ化とはちょうど逆の「反コモディティ化」(de-commoditization)が起きるというように、差別化可能性がバリューチェーンのなかを常にシフトしていることをさす。パソコンの例を引いて具体的に述べると、パソコンは

コモディティ化した商品だといわれるが、正確にはパソコンのバリューチェーン全体がコモディティ化したのではない。パソコンの重要な構成要素であるマイクロプロセッサ(MPU)と基本ソフト(OS)はむしろ逆に付加価値を高めてきた。これは、一方でコモディティ化が起きたときに、それが引き金となって同時に他方で反コモディティ化が起きたという、コモディティ化の相互性の例である。

どういうプロセスを経て、こういうことが起きるのか。クリステンセンは彼独自の「イノベータのジレンマ」仮説を援用し、次のような5段階のステップを踏んでそれが起きると説明している。

- #1 出発点は、差別化された独自の(proprietary)製品の市場導入に成功し、顧客ニーズを充足させ利益獲得をなし遂げたイノベータである。
- #2 競合に勝る機能・信頼性を追求する結果、イノベータの製品はやがて市場の底辺ニーズを越えていく(オーバーシュート)。そのため、充足されないセグメントが市場の底辺に生まれる。
- #3 そこに、市場で調達可能な標準・汎用部品を用いた組立業者(アセンブラー)が登場し、モジュール活用で低廉な新製品<sup>3</sup>を作って、底辺ニーズを満たし始める(コモディティ化)。
- #4 しかしその組立業者も競争環境の下で製品スペックの改善に努め、上位市場(up-market)を志向する結果、「製品パフォーマンスを左右する特定キーデバイス」(performance-defining subsystem)へ依存していく。
- #5 その特定キーデバイス自体差別化を求め、独自性の高い、すり合わせ的なものへと変化していき、その主導的サプライヤーの利益獲得能力が増す(反コモディティ化)。

以上の説明図式を用いて、クリステンセンはパソコン産業で過去に起きたことを改めて記述しなおしている。その概要を示すと、まず完成品(システム)のレイヤで、デスクトップ・パソコンのコモディティ化が起きた。そのとき同時並行して、完成品の下部品(サブシステム)のレイヤで、MPUとOSが反コモディティ化していき、MPUではインテルが、OSではマイクロソフトが、ともに高収益企業となった。

パソコンにおけるコモディティ化と反コモディティ化の相互性は、そこで終わらなかった。部品のレイヤで、汎用メモリ(DRAM)がコモディティ化する一方、並行してさらにその下のレイヤで、汎用メモリ向け半導体製造装置が反コモディティ化し、アプライドマテリアルが高収益企業となった。また、同様にして部品のレイヤに属するハードディスク駆動装置(HDD)がコモディティ化する一方、並行してさらにその下のレイヤで、HDD向け記録読み取りヘッドが反コモディティ化し、日本のTDKが高収益企業となった。

この説明のポイントは、バリューチェーンの違った部分(レイヤ)で、コモディティ化と反コモディティ化が同時並行して起きるという洞察である。これは多くの事例に支えられ

---

<sup>3</sup>この段階の新製品が彼のいう「破壊的イノベーション」(disruptive innovation)であり、#1で登場するイノベータはこの破壊的イノベーションの遂行が困難だというのが、有名な「イノベータのジレンマ」仮説である(Christensen, 1997)。



た説得的な洞察であるが、とりわけパソコンの事例は興味深い。「パソコンはコモディティ化した」という言い方は間違いではないが単純にすぎる一方で、コモディティ化は最終消費者向けの製品に限らずに、生産財市場においても起きる可能性は十分にあるし、分野によっては現に起きている。この点を、クリステンセンの議論は正しく突いている。

コモディティ化の趨勢がわれわれに提起している、より本質的な論点は、経済のグローバル化が進むなか、コモディティ化との関係で、製品アーキテクチャと企業ドメインの抜本的見直しが必要な状況が増えているということである。最終消費者向けの製品か生産財かという、製品カテゴリーの区別が重要なのではない。最終製品にせよ生産財にせよ、グローバル化の結果としてのコモディティ化の趨勢は大きな流れであり、それへの戦略的対応は、製品カテゴリーの如何を問わず重要になっている。

## 5. 「諸刃の剣」としてのモジュラ化

それでは、コモディティ化の趨勢に対応するにはどのようにすればよいのか。コモディティ化した市場を捨ててより高付加価値な市場に特化するというだけでは、もはやコモディティ化には対応しきれない。なぜなら、どんなに高付加価値の市場を創造しても、開発投資を回収するよりも早くその市場がコモディティ化してしまうほど、コモディティ化のスピードが速くなっているからである。

ここでは、コモディティ化への対応のひとつの方策を考えるため、モジュラー化とコモディティ化の関係をもう少し深く議論しよう。先述のように、アーキテクチャの議論を行うには、アーキテクチャの階層性を考慮する必要があるが、それは常に最上位のレイヤー（最終製品）がコモディティ化するというのではない。また、モジュラー・アーキテクチャをとるレイヤが必ずしもコモディティ化するということでもない。アップルの iPod や iPhone などの製品がその好事例である。最終製品レイヤである iPod や iPhone を販売するアップル社は、これらの最終製品事業により高収益を上げており、さらに最終製品であるハードウェアの設計製造は、外部の ODM 企業を活用している。こうした事例をどう解釈すべきであろうか。

ある製品がコモディティ化しないということは、製品差異化による価値創造が企業の期待通りに消費者に受容されているということである。これは延岡・伊藤・森田（2006）の顧客価値の頭打ちがコモディティ化を助長するという議論の裏返しでもある。しかし、企業が想定する顧客価値は市場や競争環境といった外部の不確実性の影響を受けるため、必ずしも企業のもくろみ通りにはならない。企業が想定する顧客価値を設計情報に落とし込むための図面が製品コンセプトである。製品コンセプトの成否に関わる不確実性に対応するためには、多様な製品コンセプトに基づいた製品を数多く、かつ効率的に市場に投入し、限られた開発資源の中で製品コンセプトのヒット率を上げることが重要である（延岡，1996）。そもそもモジュラー型の製品開発は、効率よく多品種開発を行うための手段としても用いられており（梶山，2000；長内，2009）、この意味でもモジュラー化だけがコモディティ化の犯人ではないことが分かる。

コモディティ化の発生要因は、何らかの理由により競争の局面が製品差異化競争から過度な価格競争に移行してしまうことである。延岡（2011 近刊）では、アナログ技術中心の産業よりもデジタル技術中心の産業の方が、コモディティ化しやすいということを指摘して

いる。それは、技術のデジタル化が、部品-部品間のインターフェースの標準化を進展させ、容易に組み合わせることができるモジュール（部品）の市場の形成やレファレンスデザイン化（製品システムの標準設計化）が進み、その結果として市場への参入障壁が下がる一方、アーキテクチャの知識による製品差異化が困難になると考えられるためである（延岡他，2006）。これも、デジタル化がコモディティ化を招きやすくなるということを示しているだけであり、デジタル化が起こると必ずコモディティ化するということではないことに注意が必要である。あくまで、コモディティ化の直接的な引き金は、製品コンセプトと消費者のニーズとの不一致である。

ところで、デジタル家電におけるモジュラー化の進展は、ハードウェアレベルでのデジタル化がモジュラー化を促進するだけでなく、ハードに組み込まれるソフトウェアのレベルでもプログラミングパラダイムのモジュラー化が生じており、2種類のモジュラー化要因が存在している。つまり、今日のデジタル家電産業においては、プログラミングパラダイムがオブジェクト指向になることで、ソフトウェアの効率的な派生多品種開発ができ、一方で、モジュラー化したプログラムのレベルでも中間製品の外販化、市場化を行いやすくなったことである。

## 6. むすびにかえて

これまでの議論をまとめると、デジタル化、モジュラー化は、製品コンセプトの効率的な多様化に用いれば、製品差異化戦略における将来の不確実性低減、つまり「失敗しない製品開発」を行う手段としても有用であるが、一方で、使い方によっては、参入障壁を下げて製品差異化を阻害し、コモディティ化を助長する要因にもなり得る「諸刃の剣」であるといえる。故に、一般的な理解通り、安易なモジュラー化は激しい価格競争に巻き込まれるだけである。かといって、開発活動のすべてを企業内部で統合的に開発する統合型組織能力の向上に振り分けるのも得策ではない。統合型のものづくりが競争優位をもたらすのは、統合型と相性の良い製品市場においてだけである（藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター，2007）。

日本の高度成長期の経済を支えた、多くの製造業の強みは、地道なカイゼンによる統合型の製品開発能力にあることに異存はないが、企業の経済活動がグローバル化し、日本企業が望むと望まざるとにかかわらず、コモディティ化に向かう国際市場の中で持続可能な収益化モデルを構築していかなければならない。それは安易に川上市場に逃げることでもなければ、安易に高付加価値市場に逃げることでもない。コモディティ化、モジュラー化の本質をとらえ、モジュール型と統合型をうまく使い分ける、あるいは、組み合わせることが重要なのである。

## 参考文献

Baldwin, Carliss Y., and Kim B. Clark, "Managing in an Age of Modularity," *Harvard Business Review*, September-October, 1997, pp. 84-93.

Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press,

1997.

Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, 2003.

藤本隆宏、「アーキテクチャの産業論」、藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣、2001年、3-26頁。

藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター、『ものづくり経営学』光文社新書、2007年。

榊原清則、『イノベーションの収益化』有斐閣、2005年。

榊原清則、『企業ドメインの戦略論』中公新書、1992年。

榊原清則・香山晋「利益につなげるイノベーション」、榊原清則・香山晋編著『イノベーションと競争優位』NTT出版、2006年、3-11頁。

延岡健太郎、『マルチプロジェクト戦略』有斐閣、1996年。

延岡健太郎、『価値づくり経営の論理』、2011年近刊。

延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一「コモディティ化による価値獲得の失敗」、榊原清則・香山晋編著『イノベーションと競争優位』NTT出版、2006年、14-48頁。

長内厚「オプション型並行技術開発」、『組織科学』 Vol. 43, No. 2、65-83頁。

梶山泰生「カラーテレビ産業の製品開発」、藤本隆宏・安本雅典編著『成功する製品開発』有斐閣、2000年、63-86頁。

●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—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 「コンテキスト」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 「コンテキスト」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:(株)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イク戦略:(株)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との相関-  
根来龍之・森一恵(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・革新の仕組みに関する研究 -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 インフォメ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-差別化システム-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平行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・高田晴彦(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ンネル・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6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/

**RIIM IT戦略研究所**  
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**