

「クリステンセン理論」の 理解を深めよう！



📖 『イノベーションへの解』

『イノベーションのジレンマ』

👤 11期担当：遠藤ま、遠藤り、山本

【目次】

1. 3月の復習（5分）
2. 課題図書の復習（8分）
3. 主問
4. ワーク（12分）
5. 解説（10分）
6. まとめ（3分）
7. 参考文献
8. 講評（10分）

【本発表の目的】

- ✓ なぜ、優良企業は破壊的イノベーションに対応できないのかを学ぶ（本の理解を深める）
- ✓ ポーターの考え方と、クリステンセンの考え方はどう違うのかを学ぶ

1. 3月の復習

1-1. 3月の復習

〈ポーター理論〉

- ✓ 企業はコスト・リーダーシップ、差別化、ニッチという3タイプの戦略のどれか得意なものに決めたらそれに堅持すべき。
- ✓ ポーターが想定しているのは、「需要及び競争不確実性のない市場」であり、「平均超の利益率」を業績目標としている。

—河合忠彦(2004)『ダイナミック戦略論』

スタティックな世界が前提

1-2. 3月の復習

しかし・・・

安定を前提とした**ポーター理論**は、
市場に不確実性のない「特殊な」ケースにのみ
当てはまるものであり、



ダイナミックに変化し不確実性のある市場について適用
できるものではない。

—河合忠彦(2004)『ダイナミック戦略論』



2. 課題図書の復習

～2000年以降の日本の携帯市場を用いて～

【参考資料】

クリステンセン(2001),クリステンセン(2003),雨宮(2013),玉田(2015)

〈Web〉

・ 注目集まるiPhone 3Gの発売

〈<http://www.icr.co.jp/newsletter/eye/2008/e2008007.html>〉

・ iPhone3Gが日本で発売されてから、本日でまる7年 〈<http://iphone-mania.jp/news-77334/>〉

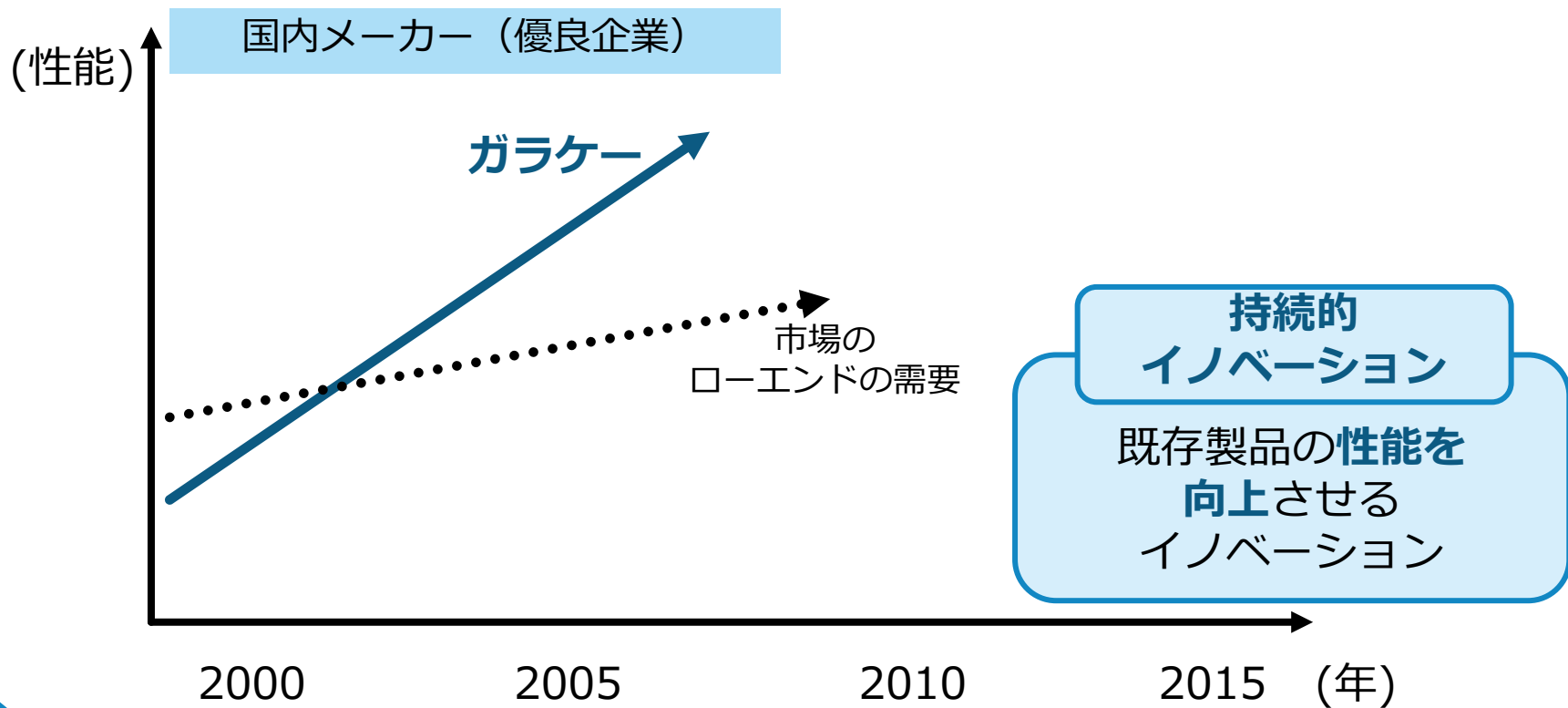
・ 2008年の通信業界を振り返る(4) : iPhone 3G、スマートフォンそしてMVNO

〈<http://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/0901/05/news008.html>〉

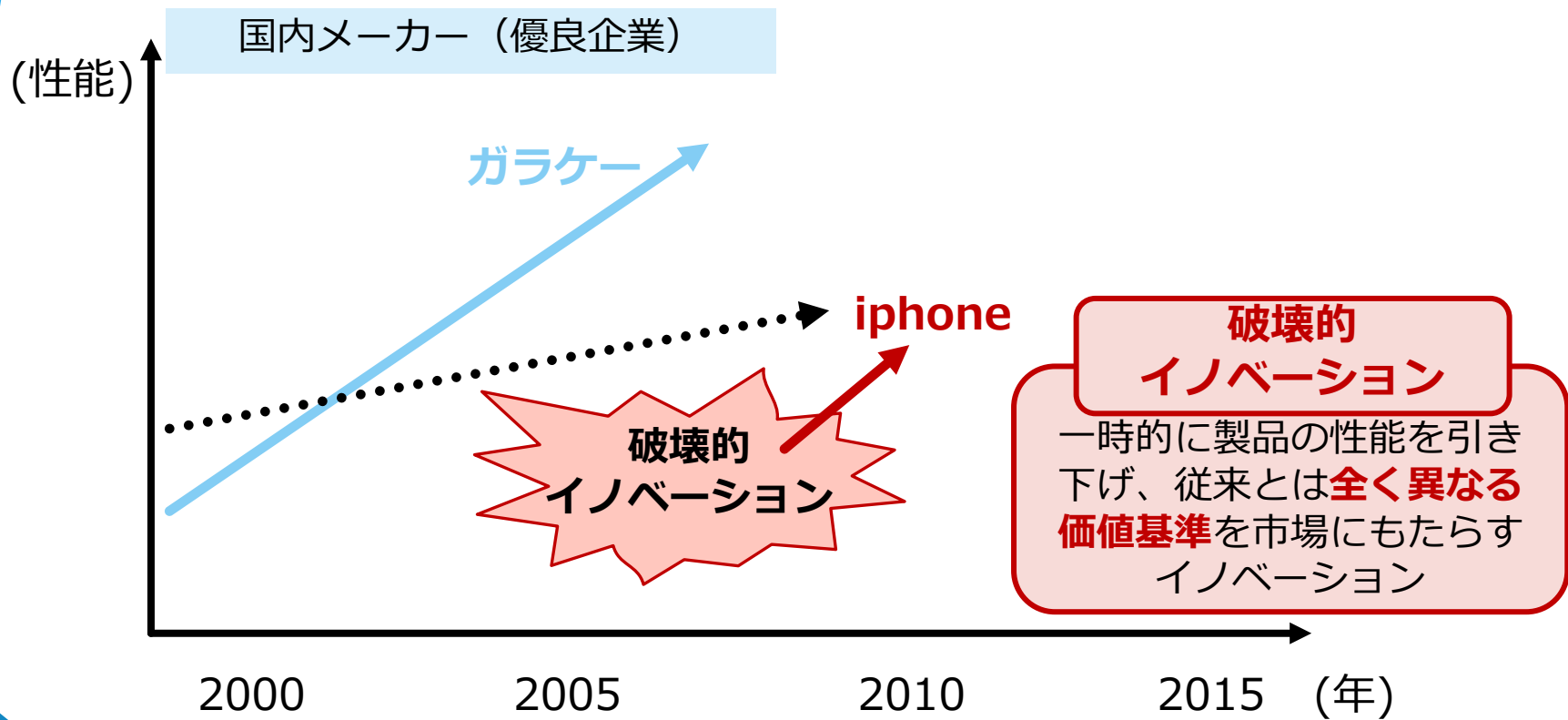
・ 携帯電話の歴史／年代流行 〈<http://nendai-ryuukou.com/keitai/>〉 国内携帯電話メーカー11社→6社に 再編の変遷

〈<http://geekles.net/gadget/130411-japan-mobile-phone-manufacturers>〉

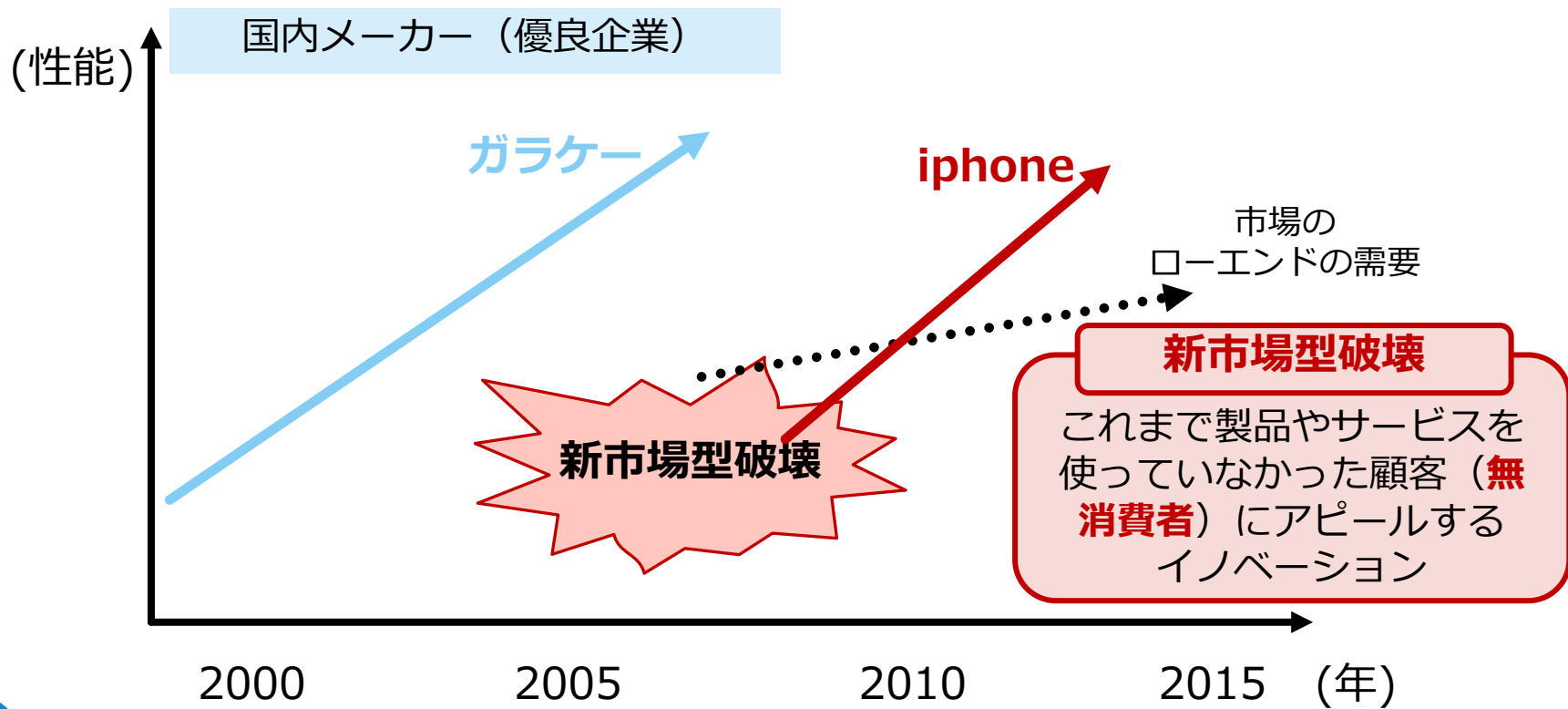
2-1. 持続的イノベーション



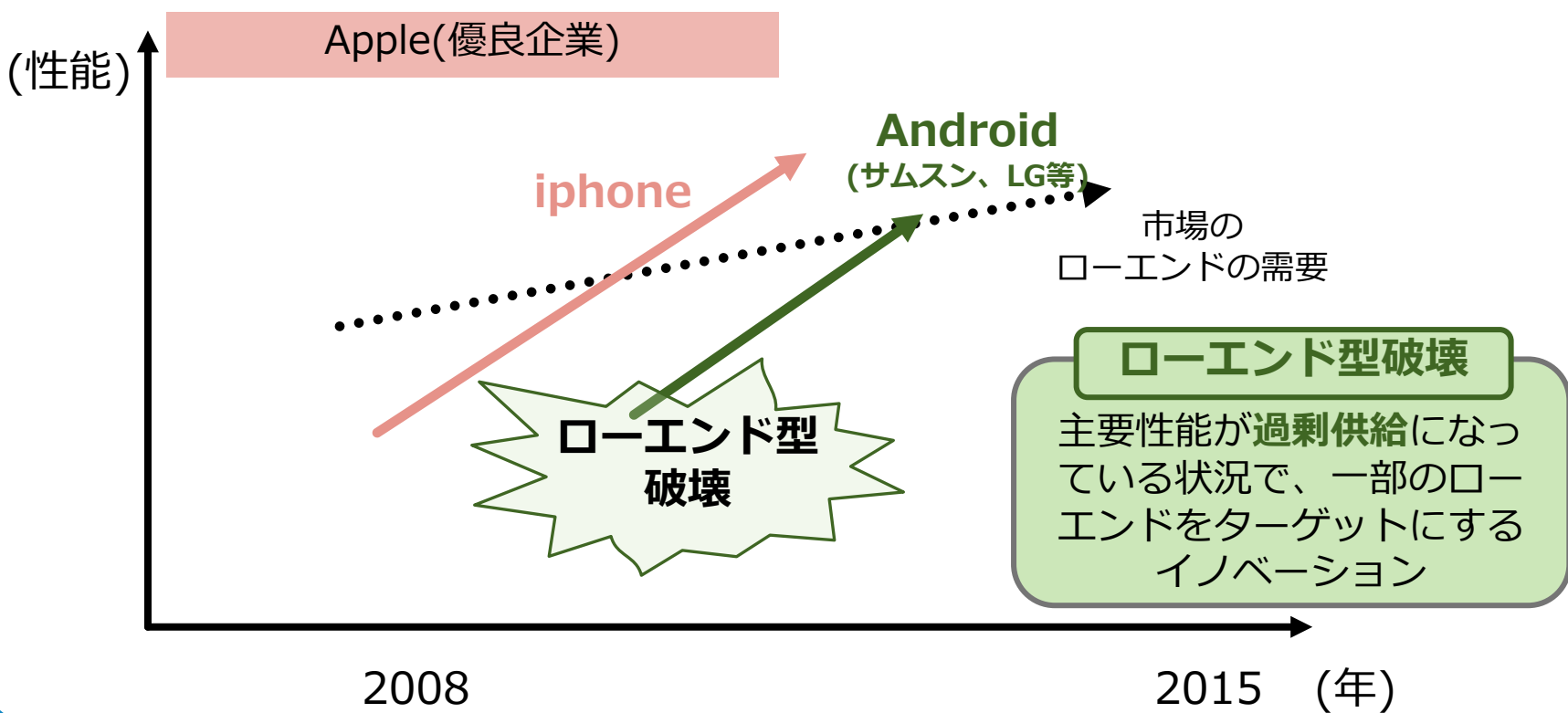
2-2.破壊的イノベーション



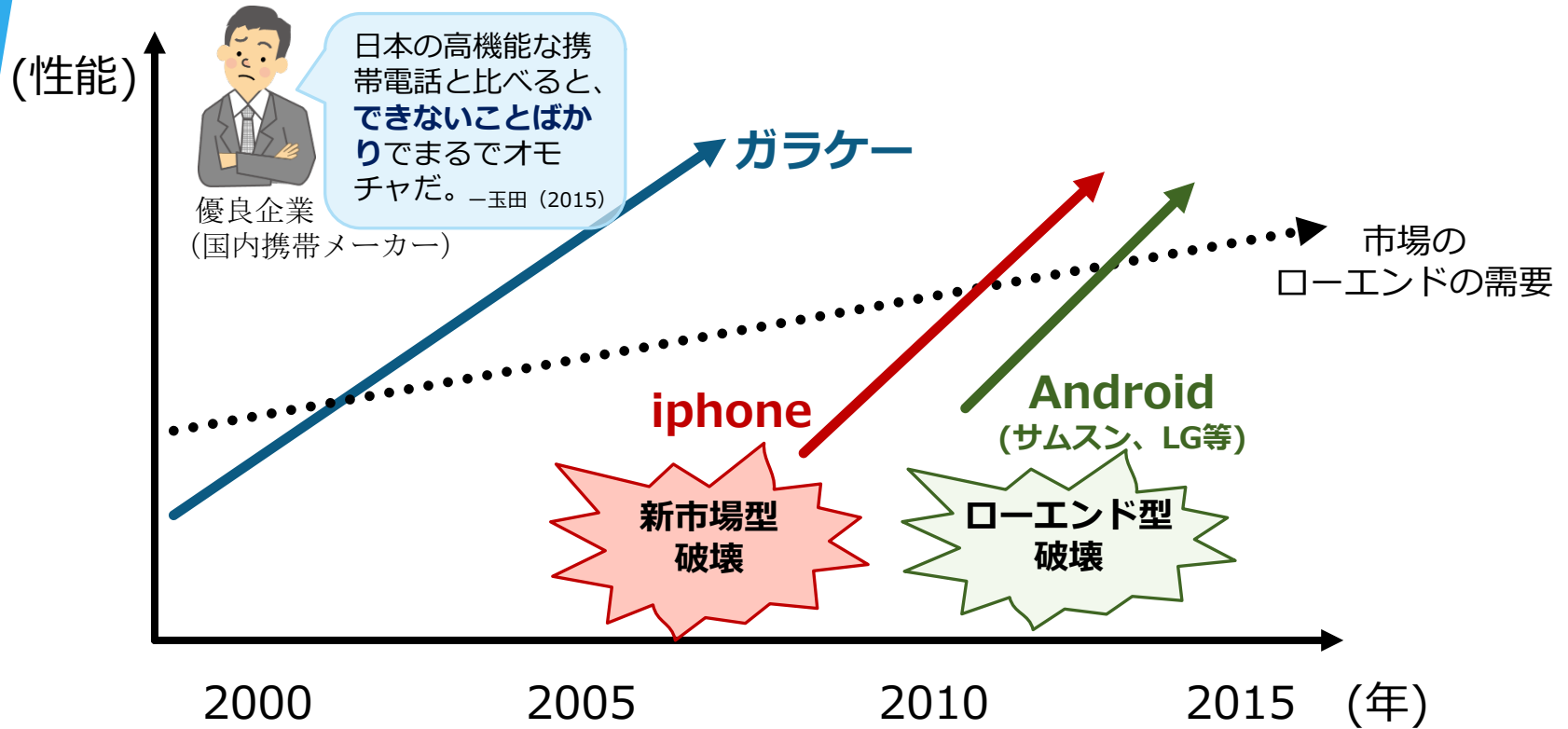
2-3.新市場型破壊



2-4.ローエンド型破壊



2-5.まとめ



〔優良企業〕

国内携帯メーカー

11社

→

6社

2-6. 優良企業のジレンマ

Q. なぜ、国内携帯メーカー（優良企業）は、**iphone**
（破壊的イノベーション） に対応できなかったのだろうか？



A. 優良企業が属する国内の「**バリュー・ネットワーク**」では、
新技術が評価されず、移行に遅れてしまったから。

3.主問（ワーク）（12分）

「価値システム」（M・ポーター）

と

「バリュー・ネットワーク」（C・クリステンセン）

の考え方はどう違うのだろうか？



4.ワーク

価値システム

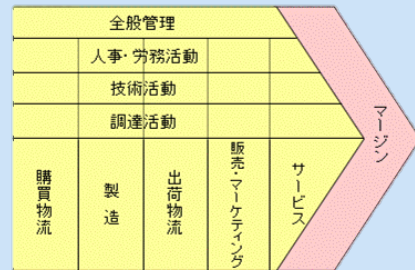
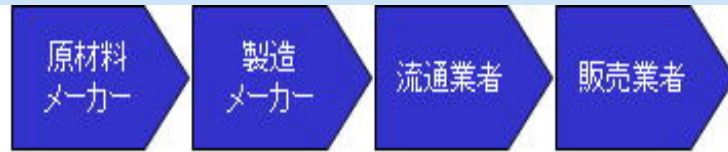
(M・ポーター)

バリュー・ネットワーク

(C・クリステンセン)

5-1. 解説

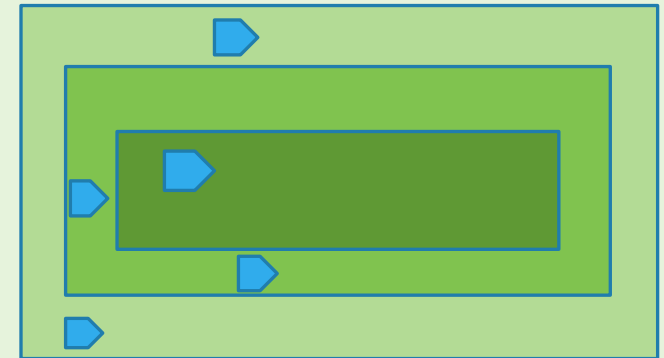
価値システム (M・ポーター)



- ・ 企業の価値連鎖と、供給業者やチャネル、買い手の価値連鎖などからなる**大きな活動の流れ**

ーマイケル・ポーター(1999)『競争戦略論Ⅰ』

バリュー・ネットワーク (C・クリステンセン)



- ・ **入れ子構造**になった生産者と市場のネットワーク

ークレイトン・クリステンセン (2001)『イノベーションのジレンマ』

5-2.入れ子構造とは

「入れ子構造」って？

Ex)シェイクスピア『ハムレット』

ーシェイクスピア、福田（訳）（1967）『ハムレット』

～主として展開する物語～

父王の亡霊から、その死因が叔父の計略によるものであるということを告げられた、子のハムレットは固い復讐を誓う。

日夜狂気を装い懷疑の憂悶に悩みつつ、ついに復讐を遂げるが自らも毒刃に倒れる。

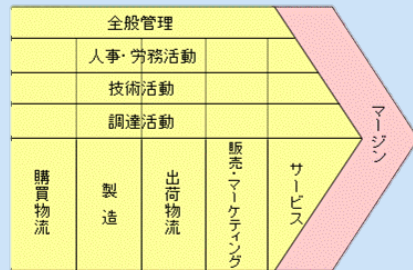
～劇中劇～

王である叔父が、父（元王）を殺したのではないかということを証明するために、

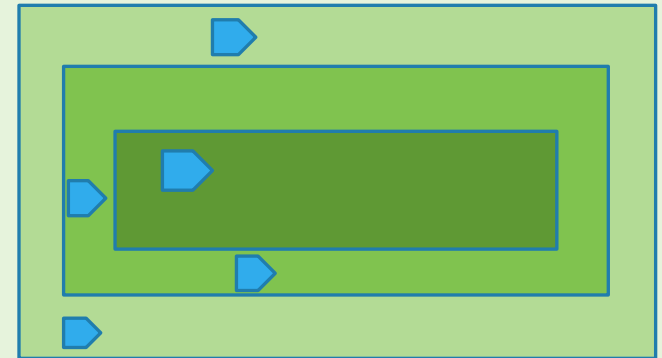
ハムレットは毒薬を用いた殺人を描いた劇を叔父に見せ、叔父が動揺するかどうかを試す。

5-3. 解説

価値システム (M・ポーター)



バリュー・ネットワーク (C・クリステンセン)



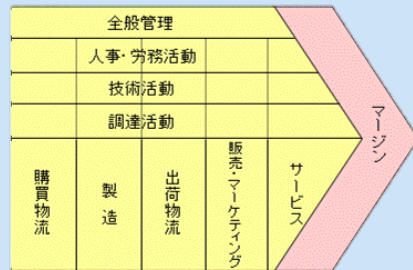
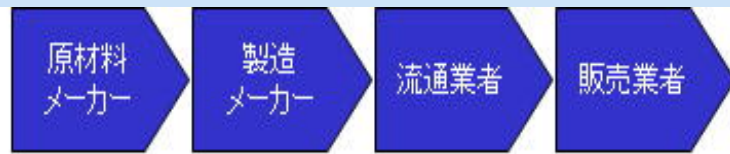
- ・ 実態としての価値ネットワークが「ものの考え方や価値観」を決めてしまうという**認識枠組み**となっている

一井上達彦(2010)
「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜」

➡ **外部環境**の影響を強く受ける

5-4. 解説

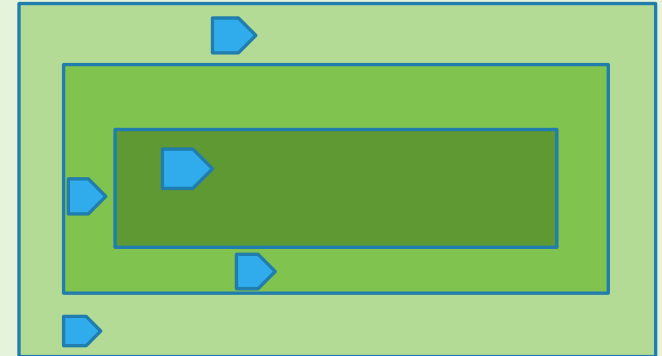
価値システム (M・ポーター)



- ・ 収益、コスト構造を決めるのは、**所属する業界**

一井上達彦(2010)
「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜」

バリュー・ネットワーク (C・クリステンセン)



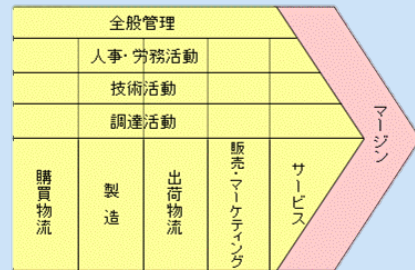
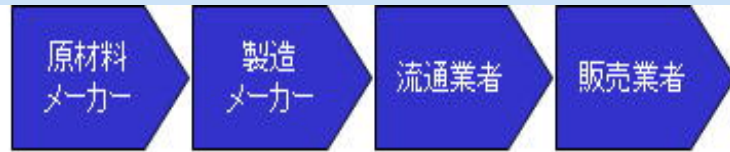
- ・ 収益、コスト構造を決めるのは、**自社が埋め込まれている価値ネットワーク**

一井上達彦(2010)
「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜」

注：同一業界に複数の価値ネットワークが存在することもある。

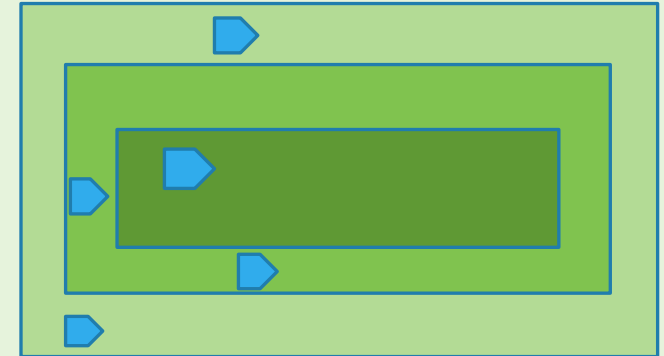
5-5. 解説

価値システム (M・ポーター)



- ・ 重点：マージンを増やす
(**内部環境**の構造が重要)

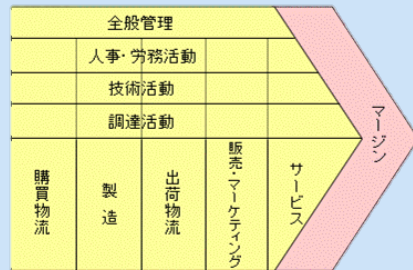
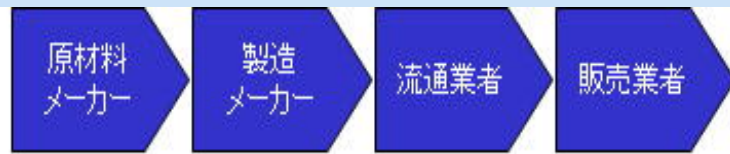
バリュー・ネットワーク (C・クリステンセン)



- ・ 重点：顧客価値の創出

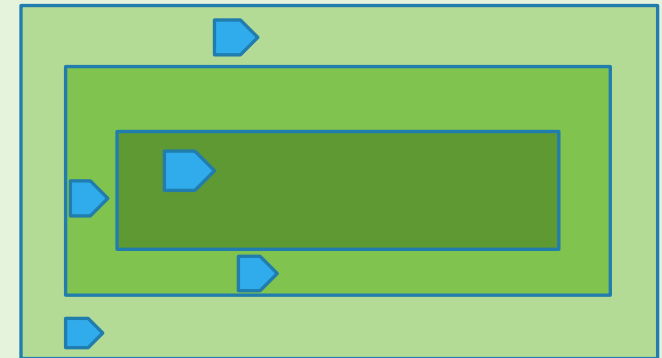
5-6. 解説

価値システム (M・ポーター)



- ・顧客：1つの買い手

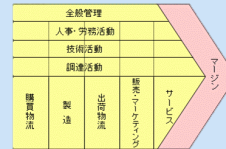
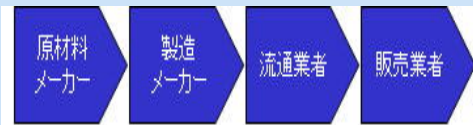
バリュー・ネットワーク (C・クリステンセン)



- ・顧客：複数の買い手
(ネットワーク内のすべての買い手)

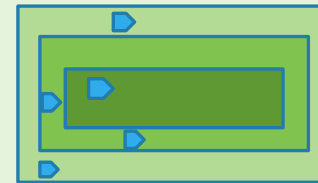
5-6.解説 (まとめ)

価値システム (M・ポーター)



- ・ 価値連鎖を繋げて表した**大きな活動の流れ**
- ・ 収益、コスト構造を決めるのは、**所属する業界**
- ・ 重点：マージンを増やす
(**内部環境**の構造が重要)
- ・ 顧客：1つの買い手

バリュー・ネットワーク (C・クリステンセン)



- ・ **入れ子構造**
- ・ 認識枠組み
(**外部環境**の影響を強く受ける)
- ・ 収益、コスト構造を決めるのは、**自社が埋め込まれている価値ネットワーク**
- ・ 重点：顧客価値の創出
- ・ 顧客：複数の買い手
(ネットワーク内のすべての買い手)

6.まとめ

～ポーターとクリステンセン～

視点	ポーター	クリステンセン
競争環境 ー河合（2004）『ダイナミック戦略論』	安定的 （スタティック）	不確実 （ダイナミック）
競争の視点 ー河合（2004）『ダイナミック戦略論』 マグレイス(2014)『競争優位の終焉』	「持続可能な 競争優位」の構築	「連続した一時的 競争優位」の構築
イノベーション の重点	技術進歩	技術進歩 性能指標

7.参考文献

- クレイトン・クリステンセン(2001)『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社 第1章、第2章
- クレイトン・クリステンセン(2003)『イノベーションへの解 利益ある成長に向けて』翔泳社 第2章
- シェイクスピア(1967)『ハムレット』新潮文庫
- マイケル・ポーター(1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社pp.45-47
- リタ・マグレイス(2014)『競争優位の終焉 市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける』日本経済新聞出版社 第1章
- 雨宮寛二(2013)『アップルの破壊的イノベーション』NTT出版 pp.109-127
- 井上達彦(2010)「競争戦略論における ビジネスシステム概念の系譜 ―価値創造システム研究の推移と分類―」早稲田商学第 423 号 pp.542-549
- 河合忠彦(2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣 pp.1-6,pp.38-40,pp.149-152
- 玉田俊平太(2015)『日本のイノベーションのジレンマ』翔泳社 pp.127-143
- 山中 英嗣 (監修)(2015)『「イノベーションのジレンマ」入門』PHP研究所 pp.30-117

〈Web〉

- **注目集まるiPhone 3Gの発売** 〈<http://www.icr.co.jp/newsletter/eye/2008/e2008007.html>〉
- **iPhone3Gが日本で発売されてから、本日でまる7年** 〈<http://iphone-mania.jp/news-77334/>〉
- **2008年の通信業界を振り返る(4) : iPhone 3G、スマートフォンそしてMVNO**
〈<http://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/0901/05/news008.html>〉
- **携帯電話の歴史／年代流行** 〈<http://nendai-ryuukou.com/keitai/>〉
- **国内携帯電話メーカー11社→6社に 再編の変遷** 〈<http://geekles.net/gadget/130411-japan-mobile-phone-manufacturers>〉

—FIN—

ご清聴ありがとうございました！

