

論文要旨

論題：革新的企業が直面するイノベーターズジレンマの研究 ーイメージセンサの事例を中心にー

修士号請求論文

指導教授：田路則子教授

法政大学大学院 経営学研究科 経営学専攻 修士課程 マーケティングコース

小森 和希

イノベーションには、単一の S 字曲線上を変化する連続的なイノベーションと異なる S 字曲線に移動する不連続なイノベーションがあると言われ、不連続なイノベーションは、破壊的イノベーションとも呼ばれている。革新的企業（イノベーター）が破壊的イノベーションへ技術移転をおこない、経営成果を獲得することは連続的なイノベーションに比べはるかに難しく、多くの事例では破壊的イノベーションによって市場からの撤退を余儀なくされている。それらはイノベーターズジレンマと呼ばれている。

本研究では、デジカメやスマートフォン等に採用されているイメージセンサの市場において、伝統的な垂直統合型企業であるソニーが CCD イメージセンサの開発から破壊的技術である CMOS イメージセンサの開発へ技術移転を果たし、その他日本企業と異なりイノベーターズジレンマを克服し、現在も CMOS イメージセンサ世界市場でシェアトップを維持している理由を明らかにすることを目的としている。

本研究では、ソニーと松下電子工業の 2 つの事例分析によってソニーがイノベーターズジレンマを克服した理由として下記 4 点が明らかになった。

第 1 に、明確な技術ロードマップにより技術開発を実施していたことである。第 2 に、CMOS イメージセンサ開発組織について、CCD イメージセンサと CMOS イメージセンサを 2 つの開発チームを分けて組織し、2 つの組織がそれぞれの開発に集中すると同時に社内でもコンフリクトが起らないようにしたことである。第 3 に、外販戦略により、キーデバイスであるイメージセンサを競合企業に供給する方針を明確に築いていた。第 4 に、CMOS イメージセンサ事業へ経営資源を集中させたことである。それによりソニーは CCD イメージセンサから CMOS イメージセンサに技術移転を果たし、またイメージセンサ市場の拡大と共に収益を大幅に伸ばしている。

不連続のイノベーションに遭遇した際にその技術が破壊的技術であるかどうか瞬時に見抜く事は困難だと思われる。しかし、新技術を冷静に見定める目は必要である。破壊的技術に遭遇した後、新しい開発チームで開発に取り組み、経営資源を集中させることが重要である。また、イノベーターズジレンマを回避しても自社のキーデバイスを外販することにより起こる垂直統合型企業が陥るジレンマを避けることは難しいという教訓を得た。