

はじめに: 本論文の目的と概要

1. 本研究の目的

本研究の目的は、「製品の機能進化を牽引した企業が異なる地域を含む複数市場に対し、苦戦する背後のメカニズム導出」にある。この目的のために、1996年から2003年間に於ける欧州デジタル携帯電話市場(以下、GSM市場)をめぐる日本のA社と韓国の三星電子の製品開発戦略と製品導入戦略に対する分析を行なっていく。

日本のA社は、国内市場において常に上位内に位置する企業である。一方、韓国の三星電子は、国内市場をリードするトップ企業である。両社を比較することで、国内で競争優位である企業が、海外でもその競争優位性を維持できる背景のメカニズムを導き出すことが可能であると考えられる。

1.1 問題の構図

本研究が取り扱う、携帯電話産業では、日本企業が新機能付加、という側面において世界市場をリードしている。小型軽量化のみならず、多機能化、低消費電力化された製品を他国よりの端末市場より早く投入されることで、多くの企業が日本の製品技術進化を追う市場構図が作られている。それにも、かかわらずA社は欧州GSM市場で苦戦し、三星電子は一定の成長を成し遂げている。

企業が国際市場で勝ち抜く方法として注目される一つの要素が、クラスターである(Porter, 1992)。また、クラスターにおける部材メーカーとアセンブラーの緊密な協力関係も競争優位の源泉として注目されている(Cusumano and Takeishi, 1991; Dyer, 1996; Nishiguchi, 1994)。部材のみならず製品開発能力も重要な競争資源として注目される。日本のA社は、どちらの資源も備えている。それにもかかわらず、欧州GSM市場では苦戦し続けている。

日本の端末企業のGSM市場における苦戦を、標準規格決定プロセスへの不参加、また、特許から説明する議論が存在する。だが、この要因に対する立場は、A社も三星電子も同じである。

2. 問題の所在と本研究の位置づけ

本研究は、A社の苦戦と三星電子の成長を国内の取引関係から説明する。それは、国内の取引関係のあり方が、新たな市場への資源の移転を制約し、既存の製品開発方法を維持させることで、新たな市場へ適合する製品戦略及び開発戦略の構築が困難になった、ということである。

複数の市場に対応する市場競争において、マスカスタマイゼーションやマルチプロジェクト戦略は、組織能力の重要性を議論している。製品間を全社として纏め上げることで効率性を満たすと同時に、市場の多様性に対応するには、それぞれの市場の個別ニーズに対応しながら、全社的に共通資源を投入することが重要となる。

だが、企業が製品開発におけるすべてのことを自らまかなうことは、難しい。何かの形で他社と協力しながら市場に要求に対応する。つまり、製品開発方法を自社内で確立し、マスカスタマイゼーション戦略を構築しようとも、取引を行う企業の協力がなければ、難しくなる。

特に、近年のように、製品ライフサイクルが短く、高度な技術要求がされる時代においては、尚、取引企業との協力が重要となる。既存の取引関係の議論は、製品開発における取引の重要性を議論しながら、海外を含む、複数市場への進出がどのような課題を突きつけるのか、必ずしも論じていない。

既存のマスカスタマイゼーションの議論が踏襲せず、且つ、取引関係の議論があまりちゅうもくしていなかった領域に本研究は位置する。また、論文の構成は以下のようになっている。

第1章 既存文献のレビューと本研究の位置づけ

第2章 携帯電話端末の世代交代と技術

第3章 日韓端末メーカーによる欧州GSM市場への進出パターン

第4章 日本の端末メーカーAにおける製品開発

第5章 韓国の端末メーカー三星電子における製品開発

第6章 国内事業が海外事業に与えた影響

第7章 結論と真実

である。

本研究は、第1章におけるレビューの領域は上述したとおりである。

実証分析を行なうにあたり、本研究は、まず、第2章で、携帯電話端末(以下、端末)の世代交代とそれにかかわる製品開発技術に関して説明する。端末は、大きく、ベースバンド処理部、無線部、アプリケーション部から構成され、3つの部の内、ベースバンド処理部がコア部門であり、その中で、CPU、DSPベースバンド・プロセッサで構成される、ベースバンド・チップセットがコア部品とされる。これは、ベースバンド部がその性能を向上させることで、機能や性能が向上するためである。

欧州GSM市場では、こうしたコア部品が汎用化され、さらに、それに無線部が搭載されたプラットフォームという基盤が汎用品として販売されていた。端末の製品開発は、こうしたベースバンド・チップセットやプラットフォームを購入し、バッテリー、液晶、アクセサリなどをつけることで行なわれた。すなわち、汎用的なコア部品を購入し、それに対応した周辺部品を用いて組み立てを行なうことで、製品が完成されるのである。

そういった意味で、ベースバンド・チップセット、プラットフォームの汎用化及び統合範囲の広がりは、欧州GSM市場において、重要となった。

第3章では、汎用品を利用した製品開発市場でA社と三星電子が、どのような製品開発を行なってきたかを考察する。

それは、図1のようであった。

図1(本文では、7章の図7.1)

	A社	三星電子
1. 製品ラインナップ	期間：1997年～2003年 ・年に1機種から2機種 ・合計19機種	期間：1996年～2003年 ・年に1機種から26機種 ・合計59機種
2. 製品開発コスト (単位,ドル)	期間：1998年～2003年 ・ASP：最低210,最高380	期間：2000年～2003年 ・ASP：最低185,最高202
3. 製品開発方法 (コア部品+周辺部品)	期間：1996年～2000年 ①カスタム化ベースバンドプロセッサ +無線部及びアプリケーション部の作り込み 期間：2001年～2002年 ②汎用ベースバンド・チップ +アプリケーション部の作り込み 期間：2003年～ ③汎用プラットフォーム +アプリケーション部の作り込み	期間：1995年～2003年 ・汎用プラットフォーム

図からもわかるようにA社は、カスタム化してコア部品を利用し、また、汎用的なコア部品を購買したとしてもアプリケーション部における作り込みを行なうことで、工数のかかる製品開発方法を選択した。一方の三星電子は、汎用的なプラットフォームを利用し、製品開発を行なった。こうした、製品開発の方法における差は、両社のASP(Average Sales Price)、つまり、工場出荷価格に差をもたらした。図1の2の欄は、両社における開発コストにおける差異を示している。また、図1の1の欄は、各企業の製品ラインナップの多様性を示すために記述した内容である。

これからもわかるように、A社は、制限された機種数、高コストで特徴付けられ、三星電子は、製品の多様性と廉価でしめされる。なぜ、このような違いがあったのか。

第4章と、第5章は、A社と三星電子の国内市場における製品開発を考察し、両社の欧州GSM市場における動きと国内市場で考察される動きが類似していることを示す。

その上で、第6章では、国内事業が海外事業に与えた影響と称して、国内事業で培われた取引関係のあり方が、欧州GSM市場における製品開発にどのようにして結びついたのかを提示する。

図2 国内事業が海外事業に影響を与えるメカニズム

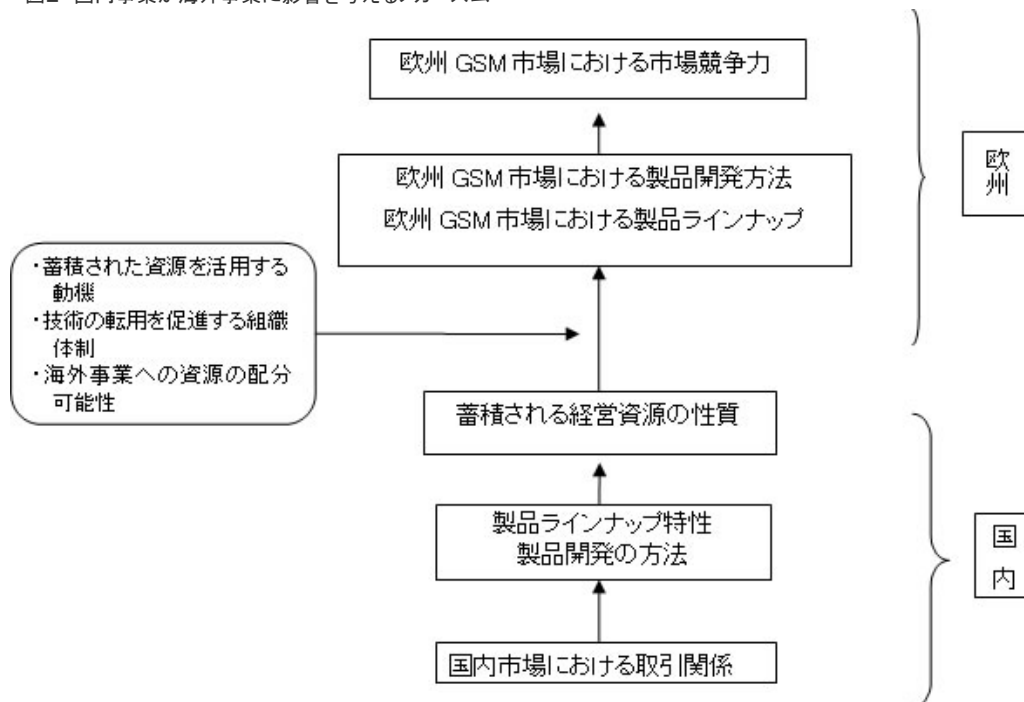


図2で示されているように、国内市場における取引関係は、製品ラインナップと製品開発方法に影響を与え、さらには、資源を蓄積させる。こうした資源を持って海外市場へ対応しようとする場合、蓄積された資源を活用しようとする動機、さらには、技術の転用を促進する組織体制、最後に海外事業への資源配分の可能性が、新たな組織体制への転

換を制約したと考える。

図からも明らかであるように企業が複数市場へ資源を用いようとする場合、国内で蓄積された資源の属性が、取引企業特異的なものであれば、海外市場への転用は難しくなる。また、国内戦略が利益の源泉となっているならば、新たな市場への資源配分は生じないかもしれない。

だが、取引関係を含む市場構図が類似している場合は、既存の資源を応用することで優位性を得ることができる。三星電子の場合がそうであった。いっぽう、市場構図が全く異なる場合は、致命的となる可能性がある。A社がそうであった。

第7章では、こうした分析の結果が示唆するところを議論する。

①複数市場に対応する製品開発及び取引関係論に対する貢献

欧州GSM市場でA社と三星電子の競争をわけたのは国内の取引関係であった。こうした内容から、取引関係は、単なる一時点での利益創出のための関係ではなく、他の市場や事業への展開を考慮して構築する必要があるかもしれない。

②端末産業に関する貢献

既存の研究(例えば、Funk,2002)は、複数市場へ進出する際のプラットフォームの重要性を議論した。ただ、プラットフォームを利用したからといって競争優位を得るとは限らない。日本におけるノキア及びモトローラの例がそれである。プラットフォームだけでなくそれに伴う組織、受け入れ先の構図が重要となることを図2は示しているように思う。

最後に、開発全体に焦点を当ててきたが、他国へ進出するに当たり販売も重要となる。また、単独機能のみならず、一連のビジネスアーキテクチャも考慮すべきである。また、A社と三星電子のみならず、他の競合も分析に取り入れることで、また新たな発見が可能となると考える。