

2025 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
開発新製品に基づいた後発参入戦略 ～要諦の抽出、自社への応用～	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8824245	氏名	宮川 正平
------	---------	----	-------

教 員	
主査	岸本 太一 講師
審査委員 担当	日戸 浩之 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「開発新製品に基づいた後発参入戦略 ～要諦の抽出、自社への応用～」

目次

第1章 成功事例の深層分析、失敗事例の比較省察 ～本ペーパーのアプローチ～

- 第0項 なぜ懸命に開発しているのに、事業として花開かないのか？ ～根底にある研究動機～
- 第1項 既存事業の斜陽化、必須化する新事業創造 ～我が社が直面する状況～
- 第2項 既存事業向けは連勝、後発参入向けは悉く失敗 ～乖離する新製品開発の実態～
- 第3項 なぜ悉く失敗したのか？ どうすれば打開できるのか？ ～本ペーパーの問題意識～
- 第4項 主要な原因は「戦略」にあり ～採用する分析視角～
- 第5項 成功事例のディープスタディー ～採用する研究手法①～
- 第6項 事例からメカニズムと要諦を抽出 ～採用する研究手法②～
- 第7項 抽出結果と自社失敗事例を比較省察 ～採用する研究手法③～
- 第8項 省察結果に基づいた改革方針の提言 ～本ペーパーの終着点～
- 第9項 他業界の成功事例を選択、関係者へロングインタビュー ～事実収集の方法①～
- 第10項 失敗関係者へのインタビュー、自身の経験の書き起こし ～事実収集の方法②～
- 第11項 本ペーパーの構成、各章のテーマと読み方

第2章 実態把握と分析に活用する戦略理論

第1節 ポジショニング ～6つの対象～

- 第1項 狙う顧客セグメント
- 第2項 顧客満足と差別化要因
- 第3項 製品・サービスのラインナップ
- 第4項 製品・サービスのアーキテクチャー
- 第5項 エコシステムの分業構造
- 第6項 エコシステムの収益構造

第2節 リソース ～核を取り巻く構成要素 ①～

- 第1項 リソース（資源）の捉え方
- 第2項 リソースの蓄積先と各プレイヤーの活動の関係

第3節 ストラクチャー ～核を取り巻く構成要素 ②～

- 第1項 広義の競争構造と利潤吸引力
- 第2項 業界に対する総需要量
- 第3項 各媒体への需要と利潤の分配比率
- 第4項 他者のポジショニングと各対象の業界構造
- 第5項 ポジショニングの各対象に関する業界構造

第4節 PREs ダイナミクス ～構成要素間のダイナミクス～

- 第1項 ポジショニングとその考慮要件 ～関係その1～
- 第2項 ポジショニングとその結果 ～関係その2～

第3項 ポジショニングとその結果 ～関係その3～

第3章 成功事例のディープスタディ① ～発電用天然ガスエンジン～

第1節 既存事業が採用していたポジショニングとその課題

第1項 既存事業（船用ディーゼルエンジン）の概要

第2項 既存事業が採用していたポジショニング

第3項 既存事業が直面していた戦略面の課題

第2節 開発した新製品と採用したポジショニング

第1項 開発した新製品（発電用天然ガスエンジン）の概要

第2項 開発に活用した既存事業での蓄積（リソース）

第3項 参入時に採用したポジショニング

第4項 参入後のポジショニングの推移

第3節 新規参入業界の構造（ストラクチャー）とその転換 ～参入先のシェア奪取～

第1項 参入業界の自社参入前の業界構造

第2項 自社参入後の業界構造の転換

第3項 業界構造転換の論理 ～PREs のダイナミズム～

第4節 事例分析から抽出される要諦

第1項 既存事業の蓄積資源を、徹底活用できるポジショニングの選択

第2項 既存事業の課題解決に基づいたポジショニング選択

第3項 終始一貫した差別化の核、ビジネスモデル構築の自走

第4項 追い風的な業界環境変化を機に拡張

小括

第4章 成功事例のディープスタディ② ～MAG ターボブロワ～

第1節 既存事業が採用していたポジショニングとその課題

第1項 参入当初の事業（下水処理向け GM ブロワ事業）の概要

第2項 参入当初の事業が採用していたポジショニング

第3項 参入当初の事業が直面していた戦略面の課題

第2節 開発した新製品と採用したポジショニング

第1項 開発した新製品（MAG ターボ）の概要

第2項 開発に活用した参入以降の技術蓄積（リソース）

第3項 開発後に採用したポジショニングとその推移

第3節 参入業界の構造(ストラクチャー)とその転換 ～参入先のシェア奪取～

第1項 参入業界の自社参入当初の業界構造

第2項 新製品投入後の業界構造の転換

第3項 業界構造転換の論理 ～PREs のダイナミズム～

第4節 事例分析から抽出される要諦

第1項 既存の競合とは異なる技術方式での参入

第2項 花開くまで技術と差別化要因を追加・向上

第3項 販売関連活動では既存の外部プレイヤーを積極活用

第4項 最初はポジショニングを絞り、橋頭堡構築後に拡げていく

小括

第5章 成功事例のディープスタディ③ ～小型ターボジェットエンジン～

第1節 既存事業が採用していたポジショニングとその課題

第1項 既存事業（エンジンオーバーホール/ライセンス生産）の概要

第2項 既存事業が採用していたポジショニング

第3項 既存事業が直面していた戦略面の課題

第2節 開発した新製品と採用したポジショニング

第1項 開発した新製品（小型ターボジェットエンジン）の概要

第2項 開発に活用した既存事業での蓄積（リソース）

第3項 参入時に採用したポジショニング（6P）

第4項 参入後のポジショニングの推移

第3節 新規参入業界の構造とその転換 ～成功メカニズムの抽出～

第1項 参入業界の自社参入前の業界構造

第2項 自社参入後の業界構造の転換

第3項 業界構造転換の論理 ～PRoS のダイナミズム～

第4節 事例分析から抽出される要諦

第1項 成功するまで撤退せずに挑戦を継続

第2項 顧客への連絡船の走続と技術蓄積の継続

第3項 既存競合の差別化が効かないようなニーズに絞って製品開発

第4項 追い風的な業界環境変化を機に顧客を拡げる

小括

第6章 要諦と成功メカニズムの抽出 ～成功3事例の比較整理～

第1節 3事例の構成要素面における相違点

第1項 ストラクチャー推移における相違点 ～顧客が属する市場の分類～

第2項 リソース推移における相違点 ～情報獲得の仕方、投資の対象と目的～

第3項 ポジショニング推移における相違点 ～その①～

第4項 ポジショニング推移における相違点 ～その②～

第2節 3事例の構成要素面における共通点

第1項 ストラクチャー推移における共通点

第2項 リソース推移における共通点

第3項 ポジショニング推移における共通点 ～その①～

第4項 ポジショニング推移における共通点 ～その②～

第3節 3事例に共通するダイナミズム ～時間展開面の共通点・相違点～

第1項 蓄積・具現化・初動・拡張 ～ダイナミズムが辿る4つのフェーズ～

第2項 蓄積から具現化で見られた共通のメカニズム

第3項 具現化から初動で見られた共通のメカニズム

第4項 拡張フェーズで見られた共通のメカニズム

第5項 狙う顧客と差別化要因の発想の起点 ～3つの事例の相違点～

第4節 新製品開発に基づいた後発参入戦略の要諦 ～3事例からの帰納的抽出～

- 第 1 項 既存事業での深い蓄積の徹底活用
- 第 2 項 蓄積に基づいた狙う顧客と差別化要因の絞り込み
- 第 3 項 先発競合とは異なる技術方式に基づいた差別化
- 第 4 項 成功するまで撤退せずに挑戦継続
- 第 5 項 花開くまでは、連絡船を走らせ、技術と差別化を追加・向上
- 第 6 項 一気に拡張せず、まずは絞って橋頭堡を構築
- 第 7 項 販売関連活動では既存の外部プレイヤーを積極活用
- 第 8 項 業務やラインナップの拡張では、追い風となる環境変化を活用
- 第 9 項 初動でも拡張でも、差別化の核は終始一貫
- 第 10 項 課題起点・技術起点・市場起点 ～差別化の核の発想法～

小括

第 7 章 B2 デジタル印刷機の失敗原因と論理 ～自社失敗事例の比較省察 ①～

第 1 節 既存事業が採用していたポジショニングとその課題

- 第 1 項 既存事業（POD 印刷機事業）の概要
- 第 2 項 既存事業が採用していたポジショニング
- 第 3 項 既存事業が直面していた戦略面の課題

第 2 節 新規開発製品が採用したポジショニング

- 第 1 項 新製品（B2 デジタル印刷機）の概要
- 第 2 項 開発に活用した既存事業での蓄積
- 第 3 項 開発開始時のポジショニングとその推移

第 3 節 参入業界の構造とその転換失敗

- 第 1 項 開発開始時の参入業界の業界構造
- 第 2 項 開発中止に至るまでの業界構造推移
- 第 3 項 構造転換失敗の論理 ～PReS ダイナミクス～

第 4 節 開発中止に至った原因分析 ～成功事例の要諦に照らして～

- 第 1 項 活用した既存事業は技術知見、一方でバックエンド技術には蓄積無し
- 第 2 項 限定的な市場情報蓄積のため絞り込みは成就せず
- 第 3 項 世界初の技術だが、技術が生きる差別化を選定せず
- 第 4 項 撤退せずに、今も技術開発を継続中
- 第 5 項 リソースの不足を補えず、蓄積の継続は断念
- 第 6 項 橋頭堡の非構築
- 第 7 項 販売活動に関しては潤沢な資源を保有
- 第 8 項 環境変化は追い風とならず、むしろ逆風に
- 第 9 項 差別化の核は終始ブレ続けた
- 第 10 項 技術起点の発想と市場起点の発想の衝突

小括

第 8 章 デジタルラベル印刷機の失敗原因と論理 ～自社失敗事例の比較省察 ②～

第 1 節 既存事業が採用していたポジショニングとその課題

- 第 1 項 既存事業の概要 ～他社ラベル印刷機への画像形成エンジン提供～

第2項 既存事業が採用していたポジショニング

第3項 既存事業が直面していた戦略面の課題

第2節 新規開発製品が採用したポジショニング

第1項 新製品（デジタルラベル印刷機）の概要

第2項 開発に活用した既存事業での蓄積

第3項 開発開始時に設定したポジショニングとその推移

第3節 参入業界の構造とその転換失敗

第1項 開発開始時の参入業界の業界構造

第2項 開発中止に至るまでの業界構造推移

第3項 構造転換失敗の論理 ～PReS ダイナミクス～

第4節 開発中止に至った原因分析 ～成功事例の要諦に照らして～

第1項 既存事業での深い蓄積は活用されたのか

第2項 蓄積に基づいた絞り込みは成されたのか

第3項 先行競合と異なる技術方式で差別化したか

第4項 成功するまで撤退しなかったのか

第5項 花開くまで、連絡船の走続、技術と差別化の追加・向上が出来たか

第6項 橋頭保の構築を実現したか

第7項 販売活動での外部プレイヤー活用は成されたか

第8項 追い風となる環境変化を活用できたか

第9項 差別化の核は終始一貫していたのか

第10項 差別化の核の発想は何だったのか

小括

第9章 液体现像印刷機の失敗原因と論理 ～自社失敗事例の比較省察 ③～

第1節 既存事業が採用していたポジショニングとその課題

第1項 既存事業の概要 ～トランザクション用 IJ 輪転印刷機事業～

第2項 既存事業が採用していたポジショニング

第3項 既存事業が直面していた戦略面の課題

第2節 新規開発製品が採用したポジショニング

第1項 新製品の概要 ～液体现像式デジタル輪転印刷機～

第2項 開発に活用した既存事業での蓄積

第3項 開発開始時に設定したポジショニングとその推移

第3節 参入業界の構造とその転換の失敗

第1項 開発開始時の参入業界の業界構造

第2項 開発中止に至るまでの業界構造推移

第3項 業界構造転換失敗の論理 ～PReS ダイナミクス～

第4節 開発中止に至った原因分析 ～成功事例の要諦に照らして～

第1項 既存事業での深い蓄積は活用されたのか

第2項 蓄積に基づいた絞り込みは成されたのか

第3項 先行競合と異なる技術方式で差別化したか

第4項 成功するまで撤退しなかったのか

第5項 花開くまで、連絡船の走続、技術と差別化の追加・向上が出来たか

第6項 橋頭保の構築を実現したか

第7項 販売活動での外部プレイヤー活用は成されたか

第8項 追い風となる環境変化を活用できたか

第9項 差別化の核は終始一貫していたのか

第10項 差別化の核の発想は何だったのか

小括

第10章 比較省察結果の総合、戦略改革の方針提案

第1節 抽出した要諦との比較省察結果 ～失敗3事例の共通点～

第1項 相違点より共通点に着目

第2項 どの失敗も、大半の要諦を逸脱

第2節 成功メカニズムとの比較省察結果 ～失敗3事例の共通点～

第1項 拡大フェーズには、突入すれば満たせそうな部分あり

第2項 しかしながら、初動以前のフェーズが全滅

第3項 全滅の根源は「差別化の核の発想法」にあり

第4項 「異なる技術方式が活きる差別化と市場の選択」をしないと、全てが崩れる

第3節 戦略改革に向けた方針 ～比較省察結果に基づいた提案～

第1項 何よりも改革すべきは「差別化の核の発想法」にあり

第3項 しかし、開発新製品に基づいた後発参入では「テクノロジープッシュ」

第4項 発想のスタートは「他社と異なる技術方式の選択」から

第5項 そして「異なる技術方式が活きる差別化と市場を選択」する

第4節 方針に基づいた戦略革新の具体案 ～一例としての提示～

第1項 B2 デジタル印刷機の再後発参入戦略

第2項 軟包装用インクジェット式輪転機での後発参入戦略

第11章 本研究の貢献と課題

総括

第1節 本研究の貢献

第1項 開発新製品に基づいた後発参入の成功・失敗の複数事例を深層分析

第2項 成功の要諦とメカニズムを、そして、成否を分けるポイントを抽出

第3項 自社に対する戦略改革方針を考案・提示

第2節 本研究の課題

第1項 先行研究の更なるレビュー、そして今回の研究結果との比較

第2項 戦略革新の具体案の更なる考案と精緻化

第3項 改革方針の実践・普及、開発新製品に基づいた後発参入成功の実現

あとがき

引用・参考文献

謝辞

1. 既存事業向けは連勝、後発参入向けは悉く失敗 ～問題提起～

5年間の月日を投じて、設計・開発に没頭した新製品が、開発失敗に終わった。本製品は新規の大型デジタル印刷機であり、自身は開発プロジェクトの立ち上げメンバーとして、ハード設計開発統括に従事した。

私は、富士フイルムビジネスイノベーション株式会社で機械設計の技術者として勤務している。近年になってペーパーレス化は急速に浸透し、既存の複合機関連事業の斜陽化が進む中、自社は、デジタル印刷事業の領域であるグラフィックソリューションに活路を見出し、新事業となる大型デジタル印刷機の開発に挑戦し続けてきた。

しかしながら、このグラフィックソリューショングラフィックの新事業領域となる大型デジタル印刷機の新規製品開発は、全て失敗しており、市場参入が果たせていない。現在の自社は、今後の成長に向けた歩みを加速させるために、何としてもこの新事業領域の製品開発成功を掴まなくてはならない状況に置かれている。

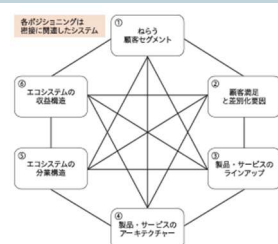


2. 主要な原因は「戦略」にあり ～採用する分析視角～

新事業領域で開発の失敗を繰り返しながらも、自社は都度その原因を深く分析し、開発力の強化に向けた改善を行ってきた。その原因分析は、既存の複合機開発で繰り返してきた、自社の従来のレビュー手法を踏襲したものであるが、既存製品開発で効果を挙げた本手法は、悉く失敗している新事業領域の開発に対しては、どうやら大きな効果を挙げられないようである。では、新事業領域で繰り返す開発失敗の、真の原因とは何なのだろうか。

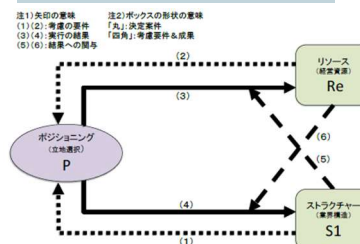
私はその答えを、MOTの講義の中に求めた。そしてある講義の中に、そのヒントを見出した。その講義で得られた学びは、プロジェクトの成否に直接的影響力を持つのは戦略であり、その戦略の遂行に影響を与えるのが組織のマネジメント（組織論）であるという、基礎論理構造であった。自社が取り組んできた開発失敗の原因分析は、組織のマネジメントに関する深堀りばかりであったが、主要な原因は戦略に隠されている可能性が極めて高いと考えられた。そこで、本研究では、ゼミ指導教員の岸本先生が提唱されている戦略理論の、6P分析とPreS分析を活用し、新事業領域の後発参入における開発失敗の原因究明を進めていくこととした。

・ 6P 分析



出所：岸本太一（2025）『日本政策金融公庫 調査月報 8』図-4 を引用

・ PreS 分析



出所：岸本太一（2025）『イノベーション応用型 新興国事業戦略論』図 3-7 を引用

3. 採用した研究手法・本ペーパーの構成

新規開発失敗の原因究明という研究の目的を達成するには、自社の失敗事例がどのような点に問題があったかを比較省察するための、成功事例が不可欠になる。しかし、自社にはそうした成功事例は無く、同業他社の成功事例からは、競合であるが故に深い情報を得ることは困難になる。そこで、本研究では他業界の成功事例を取り扱うこととし、岸本先生が社内研修で深く関わっている川崎重工業株式会社より成功事例を提供いただいた。この成功事例において、関係者へのロングインタビューを行い、情報収集を行った上で、戦略論による分析を進めた。

一方で、比較省察の対象とする自社失敗事例は、失敗関係者へのインタビューと、自身の経験の書き起こしにより情報収集を進め、戦略論による分析を行った。そうして得られた各失敗事例の分析結果を、成功事例から抽出した要諦及びメカニズムと比較省察し、その省察結果に基づいた、後発参入向け新製品開発の戦略改革方針の提言を行う。

4. 活用した他社成功事例・比較省察した自社失敗事例

分析を行った成功事例は、3 つであり、どれも後発参入に成功し市場の TOP シェアを獲得している。1 つ目の発電用天然ガスエンジンの事例は、三菱重工業株式会社の 1 強構造というガスエンジン市場において、他社とは異なる独自技術を搭載した製品を投入し、一気に市場シェアを逆転した事例である。2 つ目の MAG ターボは、下水処理場用曝気ブロー市場という、公共入札を基本とした保守的市場へ、革新技术を搭載した新製品を投入し、それまで長らくシェア拡大が実現できていなかった同市場で、一気に TOP シェアを獲得した事例である。最後に、3 つ目の小型ターボジェットエンジンは、市場参入に失敗しながらも顧客である航空自衛隊の訓練用標的機に関する潜在ニーズを捉え、大きな価格差別化を実現することで、市場シェアを獲得した事例である。

他方、自社失敗事例も 3 つであり、自身が深く関わった案件が 2 件と自身の担当外の案件が 1 件である。1 つ目の B2 デジタル印刷機は、冒頭で紹介した自身がハード設計統括を行った製品である。2 つ目のデジタルラベル印刷機は、自身が用紙搬送の開発リーダーを担当した製品だったが、製品要求仕様に対する技術限界が明確となったことで、市場シェア獲得困難と判断され、技術開発段階で開発中止となった。最後に 3 つ目の液体現像印刷機は、自身の担当外の開発案件である。技術による提供価値と市場ニーズのマッチングが実現できず、顧客セグメントの変更や参入市場の変更等を検討するも市場への出口が見いだせず、開発中止へと至っている。

5. 成功事例から抽出した成功メカニズム

3 つの成功事例の分析結果には、共通して 4 つのフェーズが存在した。1 つ目は蓄積フェーズである。このフェーズでは、既存事業やその他のあらゆる事業で蓄積した資源を活用し、顧客セグメントと差別化要因を絞り込んでいる。ここでは、絞り込むが故に、新規技術開発の方向性が定まりやすくなるという効果が生まれている。

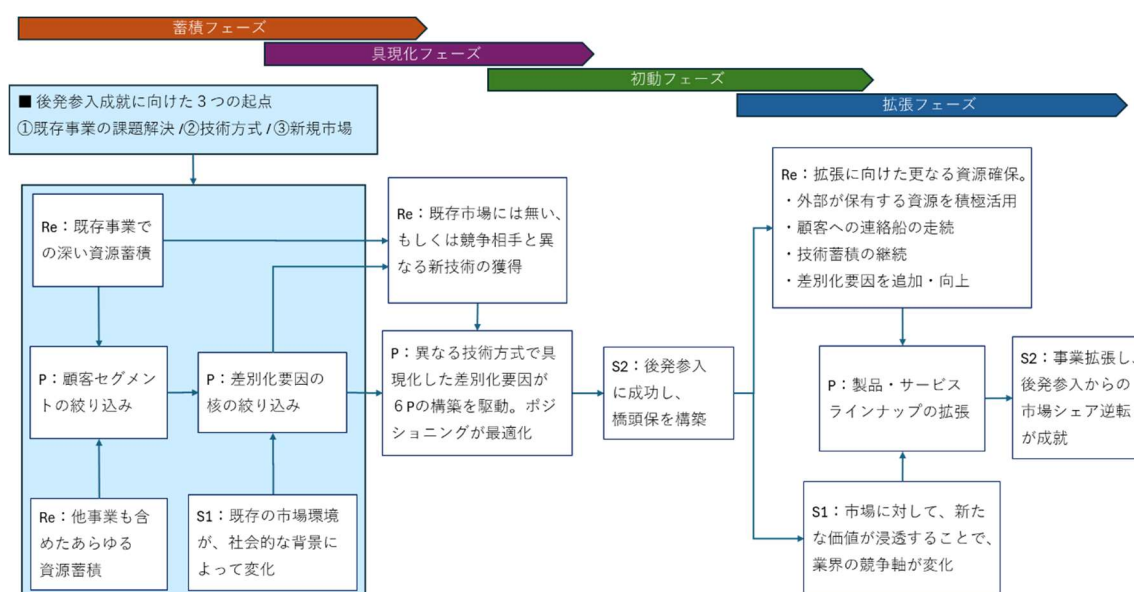
2 つ目の蓄積は、具現化フェーズである。このフェーズでは、蓄積した資源によって新たな技術開発が成就する。新規技術開発の成功は、差別化要因の絞り込みによって、核となる技術の開発に集中する

ことでもたらされる。そして、差別化の核となる技術が獲得されると、それに合わせてポジショニングが最適化するような自走が生まれる。

3 回目の初動フェーズでは、最適化されたポジショニングを基に、後発参入に成功する。そして、絞り込んだ顧客セグメントの中で顧客の信頼を獲得し、それが、今後の拡大に向けた橋頭保の構築へつなげる。

最後の拡張フェーズでは、拡大準備として蓄積した資源と、橋頭保の構築によって徐々に変化を見せ始める市場環境を追い風として、一気に製品・サービスのラインナップを拡張して事業拡大を実行する。

後発参入成功と市場シェア拡大のメカニズムは、このような 4 つのフェーズで構成されるが、各フェーズにおけるダイナミクスを駆動させる基となっているのは、蓄積フェーズにて実施する顧客セグメントと差別化要因の核の絞り込みである。この絞り込みが、新規技術開発の成功と後発参入成功をもたらし、市場シェア獲得に至るまでの橋頭保構築に直接的な影響を及ぼしている。



6. 成功事例から抽出した要諦

成功事例から抽出したメカニズムには、それを駆動させるための、いくつかの特徴的な要諦が見られる。本研究では、10 個の要諦を抽出しているが、その中でも、最重要となるのは、各フェーズのダイナミクスを駆動させる基となる、蓄積フェーズにおける要諦であり、全部で 3 つある。

1 つ目の要諦は、「あらゆる事業の深い蓄積の徹底活用」である。既存事業だけでなく、他事業も含めたあらゆる資産を活用することで、新規資源獲得の必要性が緩和され、必要な資源獲得活動に集中できるようになる。

2 つ目の要諦は「蓄積に基づいた狙う顧客と差別化要因の絞り込み」である。蓄積資源を考慮しないと、差別化の核を具現化する際に、膨大な資源獲得が必要となる恐れがある。新規技術開発にフォーカスするためにも、蓄積資源の正確な把握が重要となる。

3 つ目の要諦は、「差別化の核の発想法」である。それぞれの成功事例からは、差別化の核の選択を行う際の異なる発想法が抽出された。市場の技術や製品が抱える課題を解決するという「課題起点」、革新的技術で新たな価値を生み出すという「技術起点」、そして市場の未充足ニーズへ対応するという

“市場起点”である。この 3 つの発想法は異なっているが、成功事例（3 事例）には二つの共通点があった。①従来の市場には無い新たな技術選択が成されている点、そして、②その技術が活きる差別化要因の核が採用されている点である。

このことから、新製品開発に基づく後発参入で、最も重要なことは、市場や競争相手と異なる独自の技術方式を製品に採用すること、その採用した技術の優位性を、最も活かせる差別化要因の核を選定することにある。

これらの 3 つの要諦によって、蓄積フェーズのダイナミクスは駆動し、それを基にしてその後のフェーズのダイナミクスも駆動していくこととなる。

7. 失敗 3 事例の共通点 比較省察の結果 要諦編

成功事例から得られた要諦を、自社の失敗事例の分析結果と比較省察すると、どの失敗事例も大半の要諦から逸脱していることが明らかになった。その中で数少ない適合例は、拡張フェーズにおける 2 つの要諦であり、これは、拡張フェーズにまで開発が進展すれば、その後の市場拡大は実現の見込みがあることを指している。

成功事例の10の要諦	B2デジタル印刷機	デジタルラベル印刷機	液体现像印刷機
① あらゆる事業の深い蓄積の徹底活用	× 自社に資源蓄積が無い。	× 資源は他社に蓄積。ほとんど活用していない。	× 資源は他社に蓄積。ほとんど活用していない。
② 蓄積に基づいた狙った顧客と差別化要因の絞り込み	× 市場の成長予測で決定。絞り込めていない。	× 市場の成長予測で決定。絞り込めていない。	× 市場の成長予測で決定。絞り込めていない。
③ 先発競合とは異なる技術方式に基づいた差別化	○ 世界初の技術方式	× 市場に存在する技術	× 市場に存在する技術
④ 成功するまで撤退せずに挑戦継続	○ 技術開発から、仕切り直しを決定。	× 完全に撤退。	× 完全に撤退。
⑤ 花開くまでは連絡船を走らせ、技術と差別化を追加・向上	× 連絡船の環境構築も、走らせていない。	× 連絡船の往来環境構築まで届かず。	× 連絡船の往来環境構築まで届かず。
⑥ 一気に拡張せず、まずは絞って橋頭堡を構築	× 他国の顧客先に試験設置。絞り込みが出来ず。	× 既存事業同様の一気に拡大を計画。	× 一部の顧客先に試験設置。絞り込みが出来ず。
⑦ 販売関連活動では既存の外部プレイヤーを積極活用	○ 既存事業のグループ関連会社及び代理店活用。	○ 既存事業のグループ関連会社及び代理店活用。	○ 既存事業のグループ関連会社及び代理店活用。
⑧ 業務やラインナップの拡張では、追い風となる環境変化を活用	△ どちらかといえば、自社事業の都合で拡張を計画。	△ どちらかといえば、自社事業の都合で拡張を計画。	△ どちらかといえば、自社事業の都合で拡張を計画。
⑨ 初動でも拡張でも、差別化の核は、終始一貫	× 時間と共に何度も変更。	× 時間と共に何度も変更。	× 時間と共に何度も変更。
⑩ 課題起点→技術起点→市場起点で差別化の核を発想	× 市場起点が最優先での差別化検討。	× 市場起点が最優先での差別化検討。	× 市場起点が最優先での差別化検討。

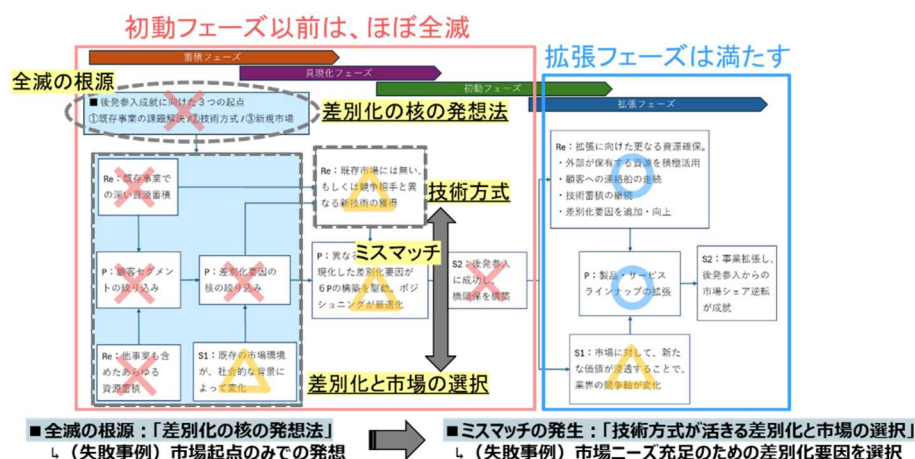
○ : 満たす △ : 一部満たす × : 満たさない

8. 失敗 3 事例の共通点 比較省察の結果 メカニズム編

次に、成功事例のメカニズムへの適合状況について、失敗事例の分析結果と比較省察した結果、初動フェーズ以前は、ほぼすべての項目が適合できておらず、拡張フェーズ以降はメカニズムに適合しているということが明らかとなった。

初動フェーズ以前のメカニズムへの非適合は、顧客セグメントと差別化の核の絞り込みが実現していない事が発端であり、獲得した異なる技術方式が、差別化の核と市場の選択との間にミスマッチを起こしている。それらの非適合を生み出す根本的な原因は、「差別化の核の発想法」における非適合にある。

失敗事例の差別化の核の発想法は「市場起点」のみで行われている。そのため、市場ニーズ充足のための差別化要因を選択しているが、獲得した技術方式の提供価値には合致せず、ミスマッチを誘発している状態となっていた。



9. 戦略改革に向けた方針

ここまでの失敗事例の比較省察結果から明らかとなった、新規開発失敗の直接的な原因は、差別化要因の核の選択と、新規開発技術の提供価値との間にあるミスマッチである。そして、そのミスマッチは、差別化の核の発想方法における、「市場起点のみでの判断」という視野狭窄によってもたらされている。

自社の後発参入向け新製品開発における改革は、差別化の核の発想方法を導入し、プロジェクトの初期段階から開発組織の戦略への関与を強めることに帰着する。これまでの市場起点の発想から、技術起点の発想へとシフトし、「技術起点」による差別化の核の発想を、徹底的に開発開始前に実践するように変革する。そして、蓄積フェーズ以降の各フェーズにおいては、成功事例から抽出した要諦とメカニズムからの逸脱の防止を図る。

10. 方針に基づいた戦略革新の具体案 ～一例としての提示～

戦略革新の方針を受けて、冒頭で紹介した大型(以降 B2)デジタル印刷機の、後発参入の再挑戦を題材に、戦略革新の具体案を一例として提示する。

この B2 デジタル印刷機には、未だ市場には無い新技術が搭載されている。それは B2 サイズという大伴用紙に対応可能な、乾式電子写真技術である。これを活かさない手は無い。

まずは、技術起点での差別化の核の選択になるが、競争と異なる技術方式である大伴用紙対応の乾式電子写真技術は、操作性の高さが大きな特徴となる。その「圧倒的な操作性」を差別化の核として選択する。

次に差別化の核の発想法に従い、課題起点の視角による顧客セグメントの検討を行う。自社は未だ市場へは参入できておらず、既存の顧客を持たない。よって、市場の課題を吸い上げるには、他事業の蓄積の活用を優先する。そこから得られる情報から、印刷事業者が抱える技術人材の確保問題へと着目する。すると、顧客セグメントは保有技術に課題があり、商業印刷へと本格参入を果たせていない印刷事業者になる。それは、すなわち自社の既存領域の顧客である。

最後に市場起点によるニーズ探索は、技術伝承、事業継続の課題、人材不足当の項目への対応に関する市場ニーズの高まりを捉えることを念頭に置いて、差別化の核とのマッチングを検討する。こうした潜在的ニーズが捉えられ、誰にでも印刷業務がこなせる圧倒的操作性という差別化の核は、印刷事業者の潜在ニーズとのマッチングを担保できるはずである。

11. 本研究の貢献・課題・結語

本研究の貢献は、3 つある。1 つ目は、開発新製品に基づいた後発参入の成功事例と失敗事例を 3 つずつ詳細調査・分析を行ったことである。2 つ目は、その成功の要諦とメカニズムを、そして、成否を分けるポイントを抽出したことである。3 つ目は抽出した要諦・メカニズム・ポイントを基に、自社に対する戦略改革方針を考案・提示したことである。これらの貢献は、自社に留まらず、より広い製造業における後発参入時の新製品開発に広く活用可能である。

今後の課題は、関連する理論的な先行研究の更なるレビュー、そして今回の研究結果との比較を実施することである。そして、戦略革新の具体案の更なる考案と精緻化、さらに、改革方針の実践・普及、開発新製品に基づいた後発参入成功の実現が自社への貢献課題である。その実現に向け、自身が徹底して本研究の理論を実践し、新たな事業の創造を牽引する。