

# 新市場創造型ビジネスの検討にかかる方法論の研究

—「破壊的イノベーション理論」と「ブルーオーシャン戦略」の補強—

植野 大輔

## <論文の概要>

はじめに

当論文では、新市場創造型ビジネスにおける分析手法の研究を取り扱う。ここで言う新市場創造型ビジネスとは、既存市場の外に新しい需要を喚起し、新市場を創造させる事業である。

この新市場創造型ビジネスは既存市場内における事業展開と比べて、事業企画時の意図通りになりやすく、言い換えれば「意図せざる結果」になりやすい傾向がある。事業企画時の意図は、一般的には事業計画書と言う形で表現されるが、新市場の需要予測が実質的に不可能に近いことや実行するにあたって生じる不確実性などのため、新市場創造型ビジネスの事業計画書が計画通りに進むことは、まずありえないと言える（意図せざる結果は、ある意味で必然）。

それでも、事業計画の精度を高めるべく新市場創造型ビジネスを検討する際の理論や分析ツールの研究・提案は、過去において進められている。本研究では、その中から、最近のビジネスの現場で取り上げられることが多い、クリステンセンの『破壊的イノベーション』やチャン・キムの『ブルーオーシャン戦略』を取り上げる。両者を比較すると、前者が総論的・法則定立的であるのに対して後者は各論的・実践指針的であり、同時に共通項も多く、両者を相互補完的に活用することは極めて有用である。一方、両者を相互に補完したとしても、不十分な点も見て取ることができる。

この論文では、新市場創造型ビジネスを分析するための理論・手法として、『破壊的イノベーション』『ブルーオーシャン戦略』の各先行研究に触れながら両者の相互補完関係を整理した上で、ツールとして不十分な価値分析、資源分析について新しい手法を提案する。さらに提案した手法で過去の具体的な新市場創造型ビジネスの失敗事例を分析することによって、これらの手法の活用があれば、事前意図段階つまり事業計画書策定段階での計画担当者の読みが深まり、事前に失敗の予測が出来ていた可能性があることを模擬事例的に示唆する。

## 1. 新市場創造型ビジネスとは

当論文で扱う「新市場創造型ビジネス」とは、既存市場の外に創造される市場を意味す

る。さらに厳密に言えば、特定の既存市場の製品・サービスにおける顧客と用途について、その一方または両方が異なる場合のビジネスを、新市場創造ビジネスと定義する。

## 2. 新市場創造型ビジネスの意図せざる結果

上記でも若干述べたが、新市場創造型ビジネスでは事前の意図通りに事業展開が進むことは極めて稀である。ここで使う新市場創造型ビジネスの「事前の意図」とは、事業計画段階に策定される事業計画書と実質的に同義に使っている。通常、事業計画書には対象となる顧客や提供する商品・サービスの価値、競合との差別化の要因、想定価格などが盛り込まれる。これらの内容は、「戦略モデル」（根来・木村1999）と置き換えることができる。まとめると、新市場創造型ビジネスを遂行して行くと、なかなか計画時に意図した戦略モデル通りに事業構築が進まず、“想定外の成功”も失敗も含めて「意図せざる結果」になることは多かれ少なかれ必然的であるとも言える。なぜならば、既存ビジネスであれば過去の事業の延長線上で比較的精度の高い需要予測ができたり、また既にオペレーションが動いているリアルな事業であるが、新市場創造型ビジネスでは需要が存在しない時点で需要予測を行うことはとても難しいことや、仮に需要が計画通りに立ち上がるとしても、リソースの不足や不測の社内政治に影響を受ける組織内の実効面での不確実性、法規制の変更や突然の競合の出現などの外的不可抗力の2つの要因で事業がリアルな形にならずに終了することもある。

このように新市場創造型ビジネスを事前に予測することは極めて困難であり、事業計画時の手法の改善と同時に、事業計画後の実行フェーズにおける柔軟なマネジメントの巧拙がビジネスの成功に影響するものであることは理解しておく必要がある。

しかしながら、事業計画段階でもう少し精緻な分析や検討を行っていれば、せめて失敗の可能性ぐらいは予見できたと思われる新市場創造型ビジネスの失敗事例も少なくな

## 3. 新市場創造型ビジネス研究における制約

新市場創造型ビジネスにかかる研究を進める際、留意すべき事項として「完全事前予測の限界」「研究方法上の恣意性排除の限界」が2つある。一つ目の「完全事前予測の限界」は上にも述べたように、既存ビジネスと比較して、需要予測の困難性や、事業実現に関する組織上の不確実性、環境的な不可抗力など、の影響が新市場創造型ビジネスでは大きくなるということである。従って、新市場創造型ビジネスの成功確率を高めることができても、成功を約束する理論や手法の確立は原理的に不可能な所がある。

二つ目の「研究方法上の恣意性排除の限界」とは、当論文のように過去の失敗事例を用いて分析方法を提案する研究では、現在では失敗と言う結果の出ている事例を当時の状

況下で正確に分析することはできず、どうしても研究アプローチが「事後的分析、後付け論、恣意的な事例選出」などの批判を回避し切れないことを意味する。この批判を回避するためには、条件の違いを考慮した系統的な実験が必要だが、実際にはこのような実験は困難である。

#### 4. 先行研究の確認1：クリステンセン『破壊的イノベーション』

ハーバード大学のクリステンセンはディスク・ドライブ業界の研究を通じて、市場リーダーの地位を獲得した優良企業が、真摯に顧客の声に耳を傾け、製品・サービスの改善を継続して行くにも関わらず、ある時、新たに出現した後進企業によってマーケットシェアを失ってしまう現象を「イノベーションのジレンマ」と呼んだ。既存の優良企業が真剣に顧客の声に耳を傾け製品・サービスの改良を継続することを「持続的イノベーション」と言う。通常、既存製品・サービスの性能をひたすら向上させて行くようなメインストリーム市場の戦いでは、持続的イノベーションを推進する既存の優良企業が勝利するのが常である。しかし、この持続的イノベーションによって製品・サービスが皮肉にも顧客の要求する性能を越えると、既存製品や既存サービスは顧客にとって「必要にして十分」な状態になる。このような状況下で、既存製品・サービスに過剰感を感じる顧客や非消費者層に対して、低性能ではあるが手軽・安価・小型などの性質を持つ製品・サービスでベンチャーを始めとする後進企業が新規参入してくると、既存のリーダーの市場がやがて奪われて後進企業が市場を席卷してしまう。この現象をクリステンセンは『破壊的イノベーション』と呼んだ。

『破壊的イノベーション』は2種類に分けることが可能である。一つ目は既存市場で持続的イノベーションによって過剰感を感じている「甘やかされた顧客」に対して、新しい技術を活用した手軽で安価な製品・サービス投入を行う『ローエンド型破壊』、二つ目は既存市場にはいない非消費の顧客が処理しなければならない「用事」に着目し製品・サービスの性能を再定義した上でローエンドの製品・サービスを展開する『新市場型破壊』である。当論文で扱う新市場創造ビジネスとは、この後者の『新市場型破壊』に合致する。

#### 5. 先行研究の確認2：チャン・キム『ブルーオーシャン戦略』

フランスのビジネススクール INSEAD のチャン・キムは、多くのインダストリーで中長期に生き残る企業の取る戦略を分析したところ、それらの企業は既存市場内で血みどろの競争を続けるのではなく、自ら既存市場の外に需要創造を行うことによって競争から解放され安定した収益を得ていることを発見した。既存市場の中の激しい製品・サービスの向上競争や価格競争の様子をレッドオーシャンと呼び、それに対して新需要創造の戦略を『ブルーオーシャン戦略』と名づけた。

このブルーオーシャン戦略の特徴は、ポーターが提唱したコストリーダーシップ戦略と価値向上による差別化戦略のトレードオフの関係に対して、価値向上もコスト削減も同時成立するバリューイノベーションを主張し、バリューイノベーション実現のための各種分析ツール・手法を提案したことである。

またもう一つのブルーオーシャン戦略のユニークネスは、既存市場の中を切り分けるセグメンテーションではなく、既存市場の中にいない非顧客層が製品・サービスを購買しない理由の共通項に着目することの重要性を強調していることである。

このブルーオーシャン戦略においてコア・ツールとなるのが、各企業の複数の競争要因を横軸に、その要因ごとの企業の注力の程度を縦軸にプロットしたグラフ（価値曲線）を分析することで新たなブルーオーシャン戦略を策定するストラテジー・キャンバスと呼ばれる分析ツールである。

## 6. 両理論の比較考察

クリステンセンの『破壊的イノベーション』の理論とチャン・キムの『ブルーオーシャン戦略』は類似した主張・考察も多い一方で、論調がそれぞれ総論的・理論的、各論的・実践的と言う特色もあるため、相互にうまく補完することが可能である。

両者の共通項としては、上記でも述べたようにどちらも非消費・非顧客に着目した「新市場創造型ビジネス」を対象に含んだ研究と言うことだろう。『破壊的イノベーション』では、「新市場型破壊的イノベーション」として新市場創造を通じてやがて既存市場の置き換えが行われる現象を説明している。ブルーオーシャン戦略ではブルーオーシャンの明確な定義が無いものの「非顧客層」への着目を強調し、ブルーオーシャンの創造がレッドオーシャン市場を吸収してしまう可能性も一部に言及している。

また細かい部分でも、脱セグメンテーション発想の重要性を説いたり、定量分析偏重では「破壊的イノベーション」「ブルーオーシャン戦略」の策定が困難であることを説明するなど、両者に類似した箇所は散見される。

一方で『破壊的イノベーション』はどちらかと言えば企業単体を対象とした分析よりも市場全体の動向から得られる法則性の導出を目指しているのに対して、『ブルーオーシャン戦略』は個別企業のかかり具体的な商品・サービス戦略を細かく分析していると言う相違点がある。『破壊的イノベーション』には学術的な細かな定義がなされ理論的根拠も丁寧に説明がされているが、『ブルーオーシャン戦略』はそもそも“ブルーオーシャン”の定義すら曖昧であり、また戦略策定ツールの説明が中心となっている。このよ

うなそれぞれの傾向から、市場動向の大きな傾向の分析には『破壊的イノベーション』は適しているが、個別企業の事業設計には不向きと言える。逆にブルーオーシャン戦略は、一企業が戦略を策定する際のツールとしては極めて実践的ではあるものの、何を持ってブルーオーシャンの市場が出現するのか言う問いには答えにくい。

他にも両者の重要な違いが存在する。『破壊的イノベーション』では製品・サービスの性能を一元的かつ統合的に表現するのに対して、『ブルーオーシャン戦略』では戦略・キャンバスによって多元的かつ分散的に分析することである。他には『破壊的イノベーション』では所謂、資源が制約になるリスクを論じる点で『資源ベース理論』とは異なるものの資源への言及があるが、ブルーオーシャン戦略では資源への説明が見られない大きな違いがある。

#### 7. 両理論を補完するツールの検討

上で両理論・戦略を比較することで、一定の相互補完の有効性が見えて来たが、それだけでは不十分である。『破壊的イノベーション』が製品・サービスの性能を統合的に単数で表現するのに対して『ブルーオーシャン戦略』は戦略・キャンバスによる複数点での分析が可能である違いは述べた。事業検討時に性能を単数で説明することはなかなか難しく、この性能・価値の分析においては『ブルーオーシャン戦略』が優れていると言える。しかしながら『ブルーオーシャン戦略』でも見落とされているのが、「比較対象の明確化」「相対的比較の徹底」「価値の重みの概念」の三点である。中でも三つ目の「価値の重みの概念」を見誤ると、投入する製品・サービスの内容が顧客の潜在ニーズを大きく外す可能性がある。

また新市場創造型ビジネスを検討する上で、資源観点の分析が無い（または弱い）ことも、不十分であると言える。リソースに縛られた事業展開を志向してしまいがちと言う点では、資源が制約となることもありうるが、逆に資源の欠如を軽視したため、実現可能性や将来的に構築すべき競争優位を見誤ったり、想定通りのコストで事業展開ができなくなる可能性もある。

当研究では、この新市場創造型ビジネスにおける分析手法として、価値分析と資源分析における具体的なアイデアを提案する。

#### 8. 補強された3つの新ツールの提案

新市場創造型ビジネスのビジネスプランの現実性を検証するため、当論文では上の先行研究で提唱されたツールを補強し、新たな3つのツールによる分析手法について述べる。

一つ目は商品・サービスの価値を分析するツール、二つ目は事業構築を進めるための資源分析を行なう方法、三つ目は需要の変化を想定した収益シミュレーションをするためのコスト分析の手法である。

商品・サービスの価値の分析を行なうツールでは『ブルーオーシャン戦略』のストラテジー・キャンバスがあるが、このツールではどのセグメントを対象とした価値の高低を判定するのか、対象セグメントや判定の基準が極めて不明確である。また複数並べる各価値項目が平等に扱われており、本来、価値項目同士でもユーザーから見た重要性（重み）が異なる点が見過ごされている。このため利用者にとってはかなり基準の不明瞭なツールとなってしまうている。

これらの欠点の中で価値の高低評価の曖昧さを解決したツールとして評価できるのが、『破壊的イノベーション』の実践活用方法を解説した『イノベーションの解 実践編』の中で『ブルーオーシャン戦略』からの引用と言う形でパフォーマンス・マップと言うツールである（ただし引用元とされる『ブルーオーシャン戦略』の原著にはパフォーマンス・マップの記載は見られない）。パフォーマンス・マップでは、価値項目の高低評価に関して、「過剰満足」「優秀」「必要にして十分」「十分ではない」と言った基準の明確化がされている。ただし実際の利用に際しては、ユーザーのニーズを正確に把握し、全体水準の中で厳密な評価を行なうことは現実的にきわめて不可能に近い。

高低の評価基準が規定されて実際の判定も行ないやすいツールとしては、ストラテジー・キャンバスの発表より10年以上も前に提案された「競争ゾーン分析」（根来1993）の中で紹介されたインパクト曲線がある。インパクト曲線は、対象セグメントを定めた上で特定と競合サービスと対比して分析対象の価値が「過剰」「有効」「許容」「回避」ゾーンのどこに入るかと言う分析を行なうため、分析者にとって評価判定がしやすい。ただしこのインパクト曲線にも価値項目同士の重みと言う発想は無。当研究ではさらにこの「重み」の概念も補強したツールを提示する。

新規にビジネスを構築する際に事業に必要な資源の有無は、その後の事業推進の実現性、コスト構造、優位性構築などの点で大きく影響を与えるはずである。それにも関わらず、『ブルーオーシャン戦略』は新需要面ばかりを注視して資源面を緻密に考慮する考え方がほとんど無く、また『破壊的イノベーション』では資源に関する考察はあるものも、内部資源が事業推進の制約になることに留意すべきと言う主張になっており、正しく資源を評価する視点が欠けている。必要な資源が全て集まっていない状況から事業を進める新市場創造型ビジネスでは、内部における資源の有無や、資源の外部獲得・内部蓄積の可能性、また中期において競争優位性構築に結びつく模倣困難性を見ておく必要がある。当論文では、検討時に意図した事業計画を形にするためにどのような資源分析を行

なうべきか言及する。

三つ目のコスト分析は、上記の価値分析・資源分析のような先行研究を補強・改良する性質はあまり持たないが、事業計画を正しく策定するのに必要な予備的なツールの位置づけである。事前に需要量を高い精度で予測することがほとんど不可能な新市場創造型ビジネスでは、硬直的な収益構造を構築してしまうと、想定より需要が大きくても逆に小さくても収益を悪化させる可能性がある。この失敗を回避すべく、事前段階で複数のコストシミュレーションを行うことで、大きな需要予測のぶれがあっても致命的な損失を出さないよう留意する重要性を説明する。

#### 9. 提唱した新ツールの有効性の事例による検証

3つのツールを提案したが、それぞれの有効性を実際の事例を通して検証して行く。用いる事例は、新市場創造型ビジネスに取り組んだものの結果的に失敗した3種類の事例を選定した。ここでは、実際に失敗事例をそれらの新ツールで分析し、当時は見落とされていたであろう失敗の要因が、新ツールであれば事前に予測することができていたかもしれない可能性を導くことで、間接的にツールの有効性を検証することを目指す。

携帯電話インターネットサービス「iモード」の成功を受けて、NTT東西が2001年より展開した固定電話機版「iモード」と言える『Lモード』だが、予定の10分の1にも満たない加入者しか集めることができず、2009年度末のサービス停止を発表した。リソースに恵まれる日本最大手の通信キャリアが、なぜこうも大失敗となる事業を推進してしまったのか、特に価値分析の観点から考察を行なう。

東芝が中心となり2004年にサービスを開始した『モバイル放送』は、衛星回線を通じて専用の携帯端末で番組コンテンツやCDクオリティの楽曲を有料で利用できるサービスだった。しかし加入者は予定の1割にも満たない数であり、4年後には事業継続が不可能との判断から2008年度末のサービス終了を発表した。この事業撤退により東芝は250億円の特別損失を計上することになった。当研究では価値分析からも新市場創造の困難性を主張するが、それ以上に正しい資源評価分析をしていればこれほどの巨額の損失が出る事業展開はしていなかった可能性について述べる。

インターネットがダイヤルアップ接続だった1999年、広告収益をベースにした無料ISPとしてサービスインした旧ライブドア（現在のインターネット・ポータル企業のライブドアとは区別する）だが、サービス加入者数は早期に100万人を越えたものの、結局、収益が黒字化することなく、2002年に民事再生法が適用された。特徴的だったのは、加入者が順調に伸びるものの、数度の損益分岐加入者数の上方修正を繰り返した

たことである。新しい需要を喚起できたとしても、需要に対応した収益化ができなければ事業は成功しないことを示す事例として、数パターンを想定した収益シミュレーションを目的とするコスト分析の必要性を例示する。

#### 10. まとめ

当研究では、新市場創造型ビジネスを分析するための手法として、『破壊的イノベーション』『ブルーオーシャン戦略』の各先行研究に触れながら両者が相互補完関係にあることを説明した。さらに相互に補完し合っても、両者にほぼ共通して不十分な点として、価値分析、資源分析について分析手法を補強し、併せてコスト分析の重要性を言及した。さらに、過去の具体的な新市場創造型ビジネスの失敗事例について、もし当時これらの分析手法を活用していれば、事業計画書策定段階での計画担当者の読みが深まり、事前に失敗の予測が出来ていた可能性があることを模擬事例的に示唆することで、各ツールの有効性を検証の上示した。