早稲田大学 IT 戦略研究所

Research Institute of IT & Management, Waseda University

2010 年 10 月 22 日

製品戦略論における出発点の吟味

－理念型としての「機能とニーズの融合」視点（CVP重視型アプローチ）の必要性－

根来　龍之（早稲田大学大学院教授/IT 戦略研究所所長）

髙田　晴彦（デジタル経営研究センター）

早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.35

Working Paper

製品戦略論における出発点の吟味

－理念型としての「機能とニーズの融合」視点（ＣＶＰ重視型アプローチ）の必要性－

根来　龍之（早稲田大学大学院商学研究科教授/IT 戦略研究所所長）
髙田　晴彦（デジタル経営研究センター）

＜要旨＞

本稿では、動的に変化する競争環境下における製品・サービス間の競争に焦点をあて、ニーズと機能の融合視点である顧客提供価値（ＣＶＰ）を出発点とする、「製品戦略論の新たな理念型」を提案する。

顧客ニーズや技術基盤が激しく変化するような競争環境においては、安定的な競争環境と比較して、製品・サービス間の競争関係に不確実性（事前に予想が困難な変化）が見られる。このような環境下での製品戦略の分析・策定に、既存理論は理念型として限界を有しているという考えのもと、本稿では既存理論から「機能重視型アプローチ」と「ニーズ重視型アプローチ」という２つの理念型を抽出して、その批判を展開する。

その上で、既存理論の理念型が抱える問題点の克服を目指し、動的な競争環境における製品戦略の分析・策定の出発点（新しい理念型）として「ＣＶＰ（Customer Value Proposition：顧客提供価値）重視型アプローチ」を提示する。さらに、本稿で定義したＣＶＰ概念を基にした事例分析を行い、この理念型に基づいて製品間競争を分析する意義を例示する。

キーワード：製品戦略論、ＣＶＰ、セグメンテーション、技術革新、ビジネスモデル

目次

第１章　序論（p.1）

第１節　研究の背景・目的（p.1）

第２節　研究の範囲（p.2）

第３節　本稿の構成（p.2）

第２章　「機能重視型アプローチ」とは何か（p.4）

第１節　「破壊的イノベーション理論」の概要（p.4）

第２節　「破壊的イノベーション理論」の問題点（p.6）

第３節　「機能重視型アプローチ」の理念型（p.8）

第３章　「ニーズ重視型アプローチ」とは何か（p.10）

第１節　「ＳＴＰマーケティング論」の概要（p.10）

第２節　「ＳＴＰマーケティング論」の問題点（p.12）

第３節　「ニーズ重視型アプローチ」の理念型（p.13）

第４章　「ＣＶＰ重視型アプローチ」の提案（p.14）

第１節　「ＣＶＰ重視型アプローチ」とは何か（p.15）

第２節　「ＣＶＰ重視型アプローチ」による分析手法（p.18）

第５章　「ＣＶＰ重視型アプローチ」による事例分析（p.22）

第６章　結論・今後の研究課題（p.28）

第１節　本研究の成果（p.28）

第２節　今後の研究課題（p.29）

第１章

序論

第１節　研究の背景・目的

本稿では、動的に変化する競争環境下における製品・サービス間の競争に焦点をあて、ニーズと機能の融合視点である顧客提供価値（ＣＶＰ）を出発点とする、「製品戦略論の新たな理念型」を提案する。

本稿で議論する「製品・サービス間の競争」は、「代替」に焦点を定めたものとなる。「代替」とは、「買い手の特定の機能を果たすうえで、一つの製品またはサービスが他に取って代わる現象」(Michel.E.Porter,1985) を指す。これは、本稿で対象とする「動的な変化」とは顧客ニーズの変化や技術の変化を意味し、その結果、あるジャンルの製品が新しい製品に置き換わっていくプロセスが存在する場合を対象とするからである（ただし、全面的な置き換えが起こるとは限らないと考える)。

顧客ニーズや技術基盤が激しく変化するような競争環境においては、安定的な競争環境と比較して、製品・サービス間の競争関係に不確実性が多く見られる。ここでの不確実性とは、事前に予想が困難な変化のことを指す。このような環境下での製品戦略の分析・策定に、既存理論は理念型として限界を有しているという考え、本稿では、既存理論から「機能重視型アプローチ」と「ニーズ重視型アプローチ」という２つの理念型を抽出し、その批判を展開する。

本稿が「機能重視型アプローチ」と呼ぶのは、製品の機能・性能や技術基盤に分析の出発点を置き、製品政策を出発点とするアプローチであり、「技術主導型製品戦略論」とも呼ぶことができる。本稿では、「破壊的イノベーション理論」(Christensen,1997) からこの理念型を抽出する。

また、「ニーズ重視型アプローチ」と呼ぶのは、顧客のニーズに分析の出発点を置き、市場分析を出発点とするアプローチであり、「セグメント設定主導型製品戦略論」とも呼ぶことができる。本稿では、「ＳＴＰマーケティング論」からこの理念型を抽出する。

本稿では、上記の二つの理念型は、いずれも製品機能変化とニーズ変化の相互作用

を考慮しないアプローチであると考える。その上で、動的な競争環境における製品戦略の分析・策定の出発点として有効と思われる、「ＣＶＰ（顧客提供価値）重視型アプローチ」の理念型を提示する。ここでのＣＶＰとは、「ニーズと機能の接点」を意味する。さらに、本稿で定義したＣＶＰ概念を基にした事例分析を行い、この理念型に基づいて製品間競争を分析する意義を例示する。

第２節　研究の範囲

本稿で取り上げる「競争分析」とは、前述のように主に製品間「代替」を中心とした製品戦略論における競争分析であり、業界や企業単位での競争構造・競争関係の分析を議論の対象とするものではない。

伝統的には競争戦略論とは業界分析もしくは事業の競争優位分析を行い、事業戦略策定に結びつける理論もしくは分析フレームワーク・分析方法などを指す。ここでいう業界分析とは、産業あるいは業界単位で競争構造・競争要因を分析するものであり、競争優位分析とは、分析の単位を事業に置き、事業間の競争構造・優劣を位置取り（ポジショニング）、保有する経営資源、事業・活動の仕組みなどの視点から分析することで戦略策定に結び付けようとするものである。

上記に対して、本稿で考察の対象とする競争分析は、製品・サービス単位での分析であり、製品・サービス間の競争構造・優劣を、顧客ニーズあるいは機能・性能に着目して分析することで明らかにしようするものである。従って本稿の関心領域は、伝統的には製品戦略論と呼ばれる、主に製品・サービス間の差別化や代替をめぐる議論として位置づけられる。

第３節　本稿の構成

本稿は以下のような構成をとる。

まず、既存の製品戦略論における出発点を、理念型の観点から整理を行う。製品間の競争分析における既存理論は数多く存在するが、その多くは何を理論上の出発点とするかによって「機能重視型アプローチ」と「ニーズ重視型アプローチ」の２つの理念型に概念整理が可能であると本稿では考える。

「機能重視型アプローチ」とは、製品政策に出発点を置き、製品の機能・性能の度合いと向上の方向性を分析することを重視するアプローチである。それに対し、「ニーズ重視型アプローチ」とは、市場分析に出発点を置き、市場セグメントと顧客ニーズを踏まえ、どのように自社製品のポジショニングを行うかを検討することを重視するアプローチである。

この二つの理念型はそれぞれ出発点が異なり対比構造を持つ。また、特定の環境下においてはそれぞれ限界を有する。本稿では、これら二つのアプローチの背後にある理念型について代表的な先行研究をレビューすることにより整理を試みたい。

次に、以上のような整理を踏まえ、既存理論の理念型が抱える問題点の克服を目指し、新しい理念型として「ＣＶＰ（顧客提供価値）重視型アプローチ」を提案する。本稿ではＣＶＰを「ニーズと機能の接点」を意味する概念と再定義した上で、ＣＶＰを中核とした分析アプローチが持つ性質について述べる。

最後に、「ＣＶＰ重視型アプローチ」による事例分析を行う。事例分析を行うのは、理念型の検証や一般化を目指すことが目的ではなく、本稿が主張する理念型が動的に変化する競争環境下の製品戦略の分析において、意義を有するであろうことを事例によって示すためである。

第２章

「機能重視型アプローチ」とは何か

製品・サービスを構成する機能は往々にして複数の要素の集合である。それぞれの要素ごとにどの程度のパフォーマンスを実現するかで個々の機能の優劣が決まる。この「機能のパフォーマンス水準」を性能と呼ぶ(性能は客観的概念である)。この場合、どの要素が強く求められているかは顧客により異なり、その要求度合いと性能の組み合わせによってニーズの充足度を測ることが可能である。ターゲットとする顧客の充足度を意識しながら、企業は自社の強みとなる資源・仕組を基にどのような機能を実現し、他者と差別化するかという戦略上の意思決定を行う必要がある。製品を対象とする、この意思決定が製品政策である。

本稿では、このように製品政策の決定に戦略の出発点を置き、結果として「技術主導型製品戦略論」としての側面を持つ理論を「機能重視型アプローチ」と呼ぶことにする。

「機能重視型アプローチ」の理念型に立つ理論は様々あるが、以下では「機能重視型アプローチ」の典型例と思われる Christensen (1997) の理論の問題点について考えることで、この理論を支える理念型についてさらに明確にすることを試みる。

第１節　「破壊的イノベーション理論」の概要

Christensen は『イノベーションのジレンマ』(Christensen,1997) の中で、強力な既存企業が新規参入企業にあっけなく敗北を喫する事例に着目し、既存企業は合理的な戦略をとるが故に新規事業に失敗し、新たに参入する企業に打ち負かされるというジレンマのメカニズムが存在すると主張する。

この理論の中核は、イノベーションには既存顧客に対してよりよい性能の製品・サービスを提供することで競争する「持続的イノベーション」と、往々にして性能は劣りながらも低価格や利便性を提供することで競争する「破壊的イノベーション」の二種類が存在するという概念設定である。

「持続的イノベーション」とは、既存顧客のニーズに基づき、企業の資源・プロセス・価値観を最適化し、製品の性能向上とハイエンド顧客への到達を可能にするものである。ハイエンド顧客とは、高い性能を必要とし、より高い価格を受け入れる人達あるいは需要企業である。

【図表２－１】「破壊的イノベーション理論」におけるイノベーション概念

イノベーション

■新たな経営資源、業務プロセスあるいは価値観を創出するもの、あるいは企業に備わっている経営資源、業務プロセスそして価値観を向上させるもの。
■新しいあるいは進歩した製品や業務プロセス、そしてサービスももちろんイノベーションと言える。今までにない流通の仕組み、顧客サービスの戦略、そしてビジネスモデルもすべて、また別の形をしたイノベーションだ。

持続的イノベーション

■製品やサービスの内容を既存のものに比較して向上させることによって、企業を既存の性能向上の軌跡に沿って成長させるイノベーション

破壊的イノベーション

■本流のマーケットにいる顧客には使いこなせないイノベーション。既存のイノベーションに対して性能面で新しい特徴を導入することによって、今までに無い性能向上の軌跡を設定する。

ローエンド型破壊	新市場型破壊
■満足度過剰の顧客に対して、従来の基準に沿った出来のよい性能を低価格で売り込めるイノベーション	■非消費者が自分である特定の仕事を簡単にこなせるようにしてくれる、あるいはもっと便利に、特定の場所に出向かなくても仕事がこなせるようにしてくれるイノベーション

（出所）クリステンセン他『イノベーションの解』(2003)

これに対し、「破壊的イノベーション」は、最初の内は性能が限定的であるため既存顧客のニーズを満たすことができず、既存製品に比べて収益性も低い。また、既存企業の資源・プロセス・価値観に適合しない場合が多い。従って,

企業は「持続的イノベーション」の追求を優先してしまう。

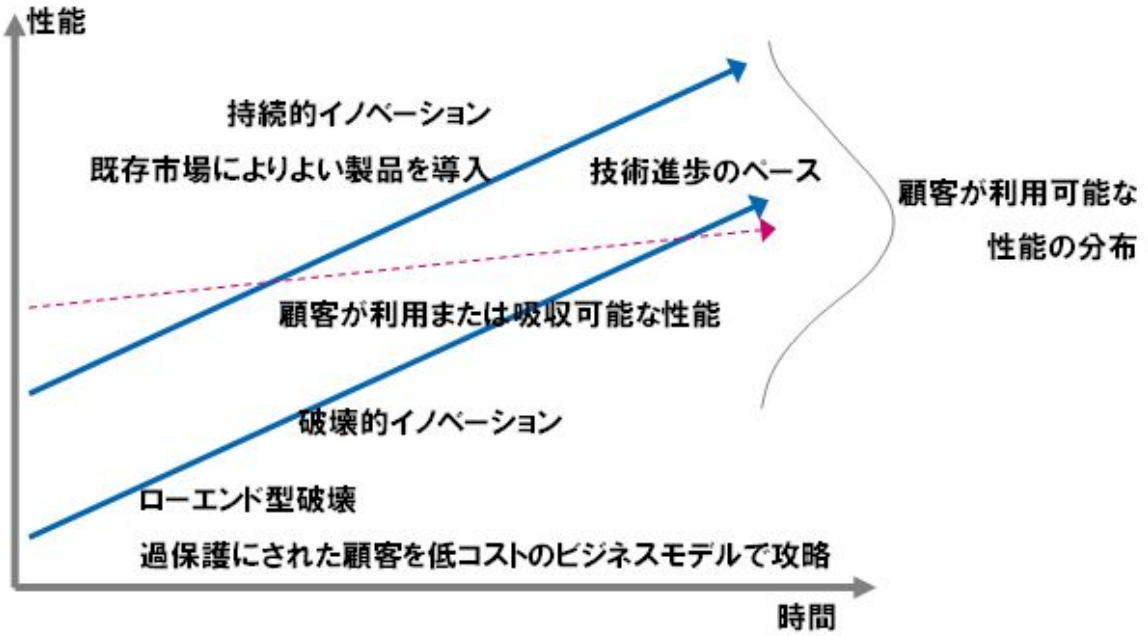
しかし一般に、「持続的イノベーション」による性能改良は、顧客の要求（ニーズ）の上昇よりもはるかに速いペースで進む。従って、「持続的イノベーション」は顧客の要求を追い越すオーバーシューティングを引き起こす運命にある。

一方、「破壊的イノベーション」も当初は性能劣位であるが、こちらも性能改良を繰り返すことにより、やがて既存市場のニーズも満たすようになっていく。

このような、企業が顧客の声に耳を傾け製品を改良して収益を向上しようとする「持続的イノベーション」のメカニズムは、他社による破壊を招くというジレンマを内包しているというのが Christensen の理論である。そしてこのジレンマゆえに、「持続的

イノベーション」を追求する既存企業は必ず敗退する運命にあり、生き残る唯一の方法は、自ら破壊者となって破壊的イノベーションを成し遂げることであるとChristensenは主張する。そしてそのためには、既存企業の破壊的イノベーションの事業追求は、既存事業からの影響を受けない分社等の形態をとることが必要だとされる。

【図表２－２】「破壊的イノベーション理論」のモデル



（出所）クリステンセン『イノベーションのジレンマ』(1997)

「破壊的イノベーション理論」は、企業にとって機能・技術の性能向上が必ずしも事業優位に結びつくわけではないことを、機能とニーズ（性能への要求）との関係変化に基づき、時系列の変化として示したことが評価できる。既存技術を顧客ニーズに基づいて改善を加えていくことにより、やがて平均的顧客が吸収可能な性能を超えてしまい、逆に性能を限定した競合製品に顧客を奪われる結果を招くことになるとされる。

第２節　「破壊的イノベーション理論」の問題点

一方で、「破壊的イノベーション理論」は、機能・性能の比較を理論の出発点として

捉えるがゆえに、いくつかの問題点を抱える。以下では、Christensen（1997）における理論的問題点を整理する[1]。

第一に、「機能・性能」の複数性に関する問題である。「破壊的イノベーション理論」で想定する顧客の評価軸は、製品・サービスの「主要な機能・性能」であるが、実際には顧客が製品・サービスを単一の機能・性能軸で評価することはまれであると考えられる。製品・サービスは必ずしも単一機能で構成されているわけではなく、多くの場合複数の機能・性能を有し、それぞれに他の製品・サービスと比べた優劣が存在する。顧客はそれらの選択肢の中から、自身の購買決定要因を満たす製品・サービスを選択する。この際、非購買決定要因の水準には関心を持たない。例えば、車の主要な機能は人・物を積載し走行・運搬することであるが、我々は車を単純に走行性能だけで比較し購買にいたるわけではない。車には他にも、安全性やデザイン性、燃費や環境性能、サービス・サポートといった多様な機能軸が存在し、我々はその中で自身の意思に基づいた選択的決定を行うわけである。

「破壊的イノベーション理論」は、このような複数の機能について製品間で競争が行われていることを捨象していると考えられる。[2]

第二に、評価される「機能・性能」が、想定する顧客層によって大きく異なるという問題である。Christensenにおいては、この顧客における「違い」はニーズの要求度に関する分布と位置付けられる。しかし、ある顧客はスピードさえ出ればいいと思っている一方、他の顧客はデザインこそ全てと思っていたり、安全性のためにはいくらでも出すという顧客、つまりニーズそのものが異なる顧客が存在することがありうる。そこまで極端ではなくても、顧客によるニーズの重みづけはほとんどの製品・サービスにおいてかなり異なるものと考えられる。従って、「主要な機能・性能」を一義的な機能に定めることに加え、顧客のニーズ（要求）を「要求度の分布」として処理して、既存技術と代替技術を比較することは実際には困難な場合が多い。

第三に、「機能・性能」の時系列変化に関する問題である。「主要な機能・性能」を、多様な機能・性能の中で最も重要な機能＝製品属性と設定することは可能かもしれない。しかしその場合でも、何が「重要」であるかは、時代とともに変化するものであることに留意しなければならない。車の例で言えば、かつては「速い」が絶対の尺度であり、そこから「安全性」や「デザイン性」が考慮されるようになり、現在では、昔は省みられるどころか概念すら存在しなかったと思われる「環境性能」が重視され

るようになっている。(3)

つまり、「破壊的イノベーション理論」で想定している顧客は、「時系列上で単一の評価軸を共有するドミナントな顧客」であり、顧客ニーズは多様であり変化し続けるという考えを反映していないと考えられる。(4)

第３節　「機能重視型アプローチ」の理念型

上記の三つの問題点のうち、第一の「主要な機能・性能」の複数性に関する問題は、Christensen が提起する特定理論が持つ性質であって、「機能重視型アプローチ」が必然的に持つ性質ではない。言いかえれば、機能の多様性を前提にした「機能重視型アプローチ」も想定できる。しかし、第二の問題である評価される「機能・性能」(の重み付け）が、想定する顧客層（セグメント）によって大きく異なることを考慮するためには、顧客ニーズの分析、つまり「ニーズ重視型アプローチ」をとりいれる必要がある。最後に第三の問題点、「機能・性能」の時系列変化に関する問題は、市場の変化の分析を本来必要とするものである。(ただし、市場の変化は製品の変革によってももたらされるので、市場の変化の分析とは顧客の変化のことだとは必ずしも言えない。)

このように問題点を整理すると、「破壊的イノベーション理論」は機能・技術基盤の動的な変化と代替の関係を巧みに説明する一方で、顧客ニーズやセグメントに関しては極めて単一的・固定的に捉えていることが理解できる。この論に従えば、「競争」とはニーズが固定的な市場（ニーズがその「要求度」以外は変化しない市場）に対する機能軸での競争を意味することになるため、その結果は技術の進歩を通じた「新製品による既存製品の置き換え」、すなわち既存製品の完全代替をやがて招くという一般化がなされることになる。従って、Christensen においては、技術基盤の時系列変化に基づき代替製品間で、ドミナント製品の入れ替え、つまり世代交代がほぼ全面的に進行することを少なくとも理念型として想定している。

以上の議論を通じて、「機能重視型アプローチ」の理念型を以下の性質を持つものとして整理する。ただし、「破壊的イノベーション理論」における第一の問題点として挙げた、「主要な機能・性能の複数性の無視」については、Christensen の理論独自の性質であると考え、機能重視アプローチの理念型には含めない。

① アプローチの出発点：製品の機能

② 市場に関する考え方：市場におけるドミナント顧客の存在を前提する。そしてそのドミナント顧客は共通の「主要な機能」を重視するとの考えの下、「主要な機能」の重視度合い（要求度）に応じて顧客が分布すると考える。この「主要な機能」の設定が分析の出発点である。

③ 製品に関する考え方：製品は機能・性能の集合であり、その中に必ず時系列上、内容が変化しない「主要な機能」が存在すると前提する。技術革新により機能・性能を向上させ、主要機能の優位（あるいは満足レベルの達成）が実現することにより製品の代替が進行すると考える。

④ 時系列変化に関する考え方：時系列に変化するのは、技術革新によりもたらされる製品機能の向上であり、市場における顧客のニーズの内容が変化することは想定しない（ただし、ニーズの要求度の変化は対象となりうる）。[5]

本稿の冒頭で述べたように、この理念型はニーズと製品機能は別々に変化すると考えるアプローチであるという点において、後述するニーズ重視型アプローチの理念型と共通する立脚点を持つ。

第３章

「ニーズ重視型アプローチ」とは何か

市場は多様な潜在顧客の集合である。そして潜在顧客のニーズも多様であり、顧客によって、どのニーズを保有し、どのニーズを重視するかの重み付けが異なる。企業は、その多様なニーズを持つ潜在顧客を、比較的均一なニーズセットでグループ分けし、自社がターゲットとする集団（セグメント）を特定する必要がある。ここで、ニーズ分析と潜在顧客のグループ分けまでのプロセスを、市場分析と呼ぶことにする。

このような市場分析に出発点をおき、「セグメント設定主導型製品戦略論」としての側面を持つ理論の理念型として、「ニーズ重視型アプローチ」を設定する。この理念型の最大の特徴は、「セグメントによってニーズは異なる」という着眼にある。逆に言えば、異なるニーズセットを持つ顧客をセグメントとしてグループ分けできるという着想である。

以下では、マーケティングの世界で広く普及している「ＳＴＰ（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）マーケティング論」を純化した形で捉えることで、「ニーズ重視型アプローチ」の理念型について考えることにする。個々の研究者による「ＳＴＰマーケティング論」の展開や解釈には、「機能重視型アプローチ」の観点も加えられたものもあるが、本稿では一般的に認知されている理論から理念型の抽出をはかることとする。[6]

第１節　「ＳＴＰマーケティング論」の概要

すべての顧客が類似のニーズを持っていれば、企業の対応はシンプルになりえる。企業は市場全体をあたかも一人の顧客として捉えて、その顧客が必要とする製品・サービスを提供することを検討すればよい。しかしながら実際は、市場は均質なものではなく、顧客とその抱えるニーズは多様である。そして、そのような多様な顧客のすべてのニーズに対応することは実際には不可能であるといってよい。その多様な顧客・市場において、企業が事業活動を展開するためには、「誰の」「どんなニーズに」「何

を」効果的に提供するかを特定する必要がある。

このような考え方にたつのが、「ＳＴＰ（Segmentation-Targeting-Positioning）マーケティング論」である。「ＳＴＰマーケティング論」では、「セグメンテーション」「ターゲティング」「ポジショニング」のプロセスを通じて、企業は市場を把握し、自社の製品を市場に対応させることができると想定する。「セグメンテーション」とは、ある製品に対する市場を構成する顧客を、なんらかの基準によってグループ分けし、セグメントとして認識することを意味する。言い換えれば、「セグメント」とは、「多種多様なニーズの中で比較的類似のニーズセットを保有すると考えられる顧客の集団」（Kotler,2008）である。

そして、分類されたグループに対応して製品の仕様や訴求方法を変えることを考えるのが「ニーズ重視型アプローチ」の理念型である（実際には製品の使用場面や訴求方法を考えて、それにあわせてセグメンテーションを行うことも多いが本稿ではマーケティングのその側面は捨象する)。「ＳＴＰマーケティング論」の理念型では、セグメント概念により、顧客の集団とその保有するニーズを把握することで、企業はニーズと対応するための必要製品機能の特定を効率よく進めることができると想定する。

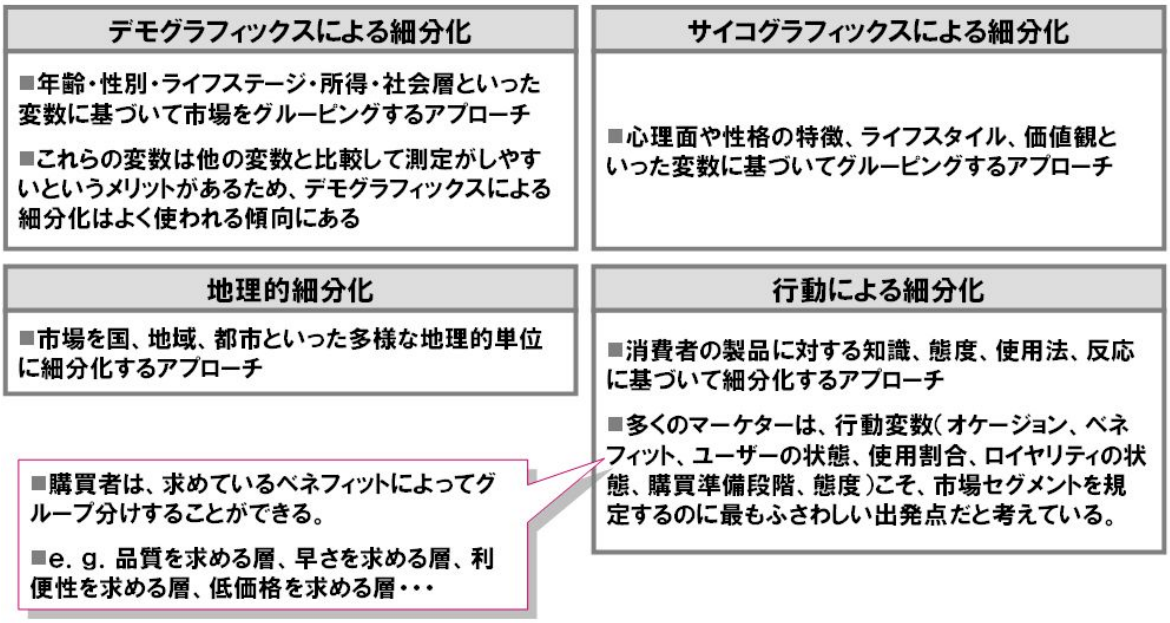
「セグメンテーション」を行った結果として、細分化された市場の中からターゲットとするセグメントを一つあるいは複数選択し（「ターゲティング」)、自社製品と他社製品の継続性のある違いを明確にして（「ポジショニング」)、ターゲットに働きかける訴求点（製品機能）を明確にすることで、製品政策の中核が決定される。

市場を細かく分けて対応したほうが、顧客の要求をより的確に満足させうるというのが「ＳＴＰマーケティング論」の基礎となる考え方であるが、これはただ単にセグメンテーションを行えばいいということは意味しない。セグメンテーションを行うにあたっては、経済性や実効性、目標との適合性などを満たすかどうかの考慮をしなければ、意図したとおりの結果を得られないという議論が多く存在する。(7)(8)(9)

わけてもよく議論の対象となるのは、セグメンテーションを行う際の変数の問題である。細分化の基準となる変数をどう設定するのか。有効な製品政策決定に役立つ変数の検討が、企業のマーケティング上の課題であり、マーケターの腕の見せ所と言ってよい。市場細分化の基準には、地理的要因や購買者の属性、心理的特徴など多くの変数が存在する(10)が、Kotler（2008）は、細分化手法は「デモグラフィックスによる細分化」「サイコグラフィックスによる細分化」「地理的細分化」「行動による細分化」

の四つに分類できるとした上で、唯一の正解があるわけではなく、状況に応じて使い分けるか、組み合わせて用いられるべきであると整理している。(11)

【図表３－１】市場細分化手法の分類



（出所）コトラー＆ケラー「マーケティング・マネジメント基本編」ピアソンエデュケーション、2008

第２節　「ＳＴＰマーケティング論」の問題点

「ＳＴＰマーケティング論」では、顧客のニーズは多様であるが、いくつかのセグメントに顧客を分けられることを前提に、多様なセグメントに応じて重視する機能が異なるため、セグメントの選択（＝ターゲティング）が自社の製品機能選択を左右するという主張を展開している。本稿で批判の対象とする「ニーズ重視型アプローチ」の理念型は、この「セグメンテーション（市場・顧客を分ける)」を出発点とするアプローチである。

このような、「ＳＴＰマーケティング論」におけるニーズと顧客の多様性を重視するアプローチは、理念型としていくつかの問題点を抱えていると本稿は考える。このアプローチには三つの問題が存在する。

第一の問題は、セグメンテーションを出発点とするアプローチの場合、セグメンテーションの基準となる市場ニーズを所与のものとして扱うことから生まれる。この場

合、市場・顧客とそのニーズは既にあり、それをどうやって分類するが問題の関心となる。

しかしながら、実際には顧客自身がニーズを明確に意識しているとは限らず、潜在的なニーズにとどまっている場合がある。例えば、新しい機能が提示されることにより顧客自身が持っていたニーズに気がついたり、新しい機能に伴った新たなニーズを持つようになったり、などということは起こりうる。従って、ある時点で明確になっているニーズを対象とするだけでは、新しい製品価値を生み出すことは難しい。(12)

第二の問題は、市場ニーズを所与のものとすることから、理論内部にセグメンテーションを行う対象自体が変化する、という発想を取り入れることができなくなることである。所与のニーズが分析対象外の理由で時系列上変化することは、この場合もありえる。しかし、各時点での変化「後」のニーズ分析はできても、時系列のニーズ変化のプロセスの分析は困難である。

実際には、技術基盤の変化とそれに伴う企業の技術革新、更に顧客ニーズの変化は、市場規模の拡大や時に既存製品の消滅を引き起こすような劇的な市場構造の変化などをもたらすことがあり、ターゲットたるセグメントの規模や性質が動的（時系列）に変化してしまうことがありえる。例えば、技術革新に基づく代替製品へのニーズが当初はニッチセグメントにとどまっているように見えたとしても、市場の枠組み自体が変化する環境下においては既存企業の事業基盤も決して安泰ではない。

第三の問題は、第二の問題に起因して、ニーズとそれに基づくセグメンテーションを出発点とするアプローチでは、既存製品と新製品の間では、セグメントの棲み分けが行われるため、脅威は限定的なものと捉えられてしまうという問題である。これは、本稿の機能重視アプローチの理念型が既存製品はやがて必ず新製品に完全に代替されると想定することと反対極にある極端な考え方である。

第３節　「ニーズ重視型アプローチ」の理念型

このような議論を踏まえると、「ＳＴＰマーケティング論」の理念型は、ニーズ変化が少ない安定的な競争環境を前提にしたアプローチであることが理解できる。そのため、本稿が対象とする、市場・ニーズ自体が激しく変化する状況においてはそのアプローチの有効性に一定の限界を有すると考えられる。(13)

以上の議論を通じて、ニーズ重視型アプローチの理念型は以下の性質を持つものとして整理できる。

① アプローチの出発点：顧客のニーズ

② 市場に関する考え方：顧客ニーズを所与のものであると想定する。顧客ニーズ自体が誕生・消滅することや、顧客ニーズの多様性の反映であるセグメントの境界が変化することを理論内部では想定しない。

③ 製品に関する考え方：セグメントの性質に巧みに対応することや、セグメントの括り方の変化で、製品変化が起こると想定する。新しい製品の提示、技術革新にという製品側からの働きかけで新たなニーズやセグメントが生まれることは想定しない。

④ 時系列変化に関する考え方：時系列のニーズ変化を理論内部に想定しない。結果としてニーズが変化しても、それは理論内部のメカニズムとしてではなく、あくまでも各時点における静的な分析アプローチの対象の変化として扱われるにすぎない。

なお、本稿の冒頭で述べたように、この理念型はニーズと製品機能は別々に変化すると考えるアプローチであるという点で機能重視型アプローチの理念型と共通する立脚点を持つ。

第４章

「ＣＶＰ重視型アプローチ」の提案

第１節　「ＣＶＰ重視型アプローチ」とは何か

前章までの議論を通じ、製品戦略の理論上の出発点に関する二つの理念型、「機能重視型アプローチ」と「ニーズ重視型アプローチ」に関する概念整理を行った。そして、前者的発想に立つものとしてクリステンセンの破壊的イノベーション理論、後者的発想に立つものとして伝統的なＳＴＰ論をあげた（ただし、これらの理論には理念型からはみ出した側面も存在する)。本章では、それぞれの理念型が持つ限界点を踏まえ、技術、規制、顧客の嗜好などが変動する環境下における旧来の二つの理念型の限界点を克服するために、新たな理念型を提示したい。

【図表４－１】「機能重視型アプローチ」と「ニーズ重視型アプローチ」

	市場に関する考え方	製品に関する考え方	時系列変化に関する考え方
機能重視型アプローチ	■市場におけるドミナント顧客の存在を前提する。 ■顧客は共通の「主要な機能」を重視するとの考えの下、その重視度合い（要求度）に応じて顧客が分布すると考える。 ■従い、この「主要な機能」の設定が分析の出発点である。	■製品には必ず時系列で変化しない「主要な機能」があると前提する。 ■技術革新により主要機能の優位が実現することにより製品の代替が進行する。 ■少なくとも中心顧客が求める「主要な機能」は共通である。	■時系列に変化するのは、技術革新によりもたらされる製品機能の向上であり、市場における顧客のニーズが変化することは想定しない。
ニーズ重視型アプローチ	■顧客ニーズを所与のものであると想定する。 ■顧客ニーズ自体が誕生・消滅したり、顧客ニーズの多様性を前提とするセグメントの境界が変化することを理論内部では想定しない。	■セグメントの性質に巧みに対応することや、セグメントの括り方の変化で、製品革新が起こると想定する。 ■製品の提示、技術革新により新たなニーズやセグメントが生まれることは想定しない。	■時系列のニーズ変化を理論内部に取り込むことができない。 ■ニーズの変化は、あくまでも各時点における静的な分析アプローチの対象変化にすぎない。

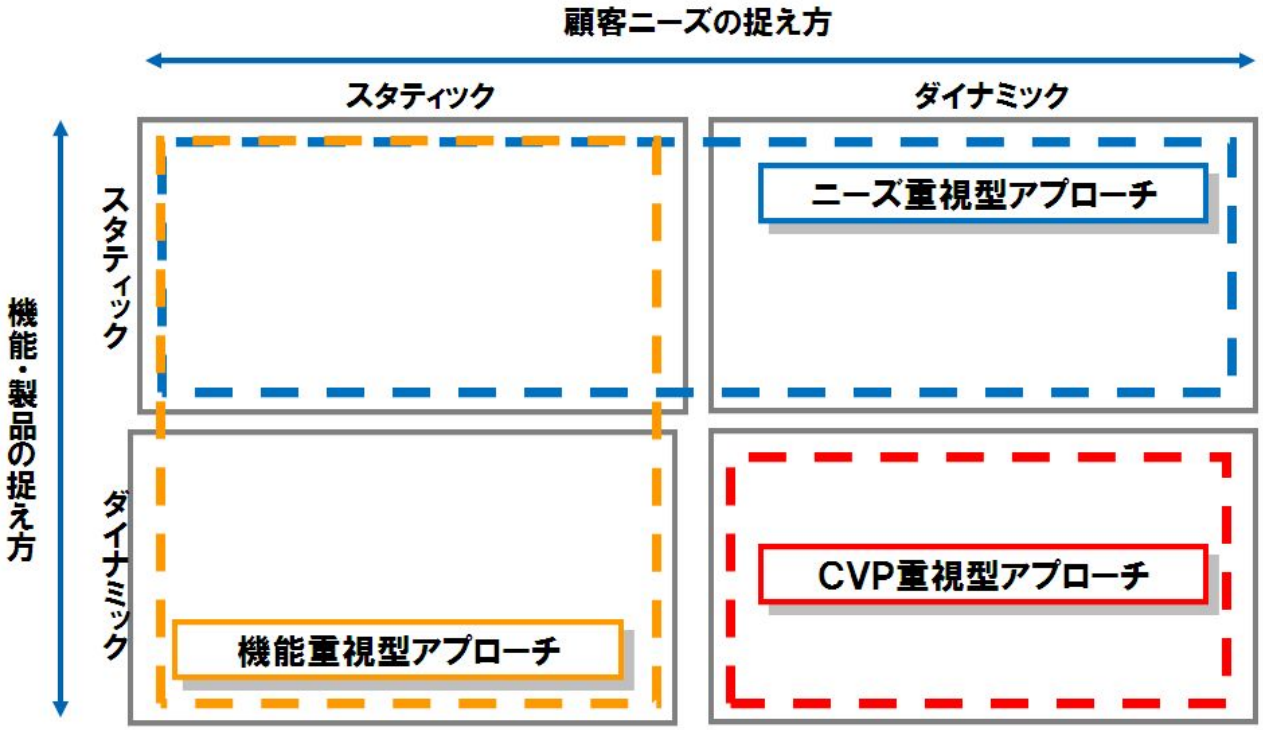
すでに述べたように、「機能重視型アプローチ」の出発点は「主要機能の設定」である。提供する主要な機能を設定し、その機能・性能の実装度合いと向上の方向性を構想すること、すなわち製品機能政策が製品戦略上の論点になる。

それに対し、「ニーズ重視型アプローチ」の出発点は所与の顧客ニーズの把握とセグメンテーション（顧客の分類）である。市場セグメントと顧客ニーズを踏まえ、どのように製品のポジショニングを行うか、つまり市場分析が製品戦略上の論点になる。

この二つの理念型は、それぞれの出発点である技術基盤あるいは市場ニーズが動的に変化する競争環境下においては理念型として問題を抱える。技術基盤・製品機能や顧客のニーズが激しく変化するような競争環境においては、機能の多寡・優劣や市場の棲み分けのみで競争構造を分析することは困難である。

機能が安定的な状況であれば、製品間の機能の優劣を論じることは競争構造の分析として有用であろう。製品機能を持続的に高めていくことや、多機能化を図ること、あるいは意図的に機能を絞り込んだローエンド製品を展開するなど、機能軸を固定することで他社製品と自社製品の追求機能と程度の違いを考慮し、自社の製品ロードマップ（機能向上プラン）を検討した上で複数の戦略オプションの中から「最適」解を導き出すことができる。この理念型では、ダイナミックな変化（時系列での変化）は、機能の向上として考慮される。提供機能の前提となる顧客ニーズの変化は考慮されない。

【図表４－２】「ＣＶＰ重視型アプローチ」の位置づけ



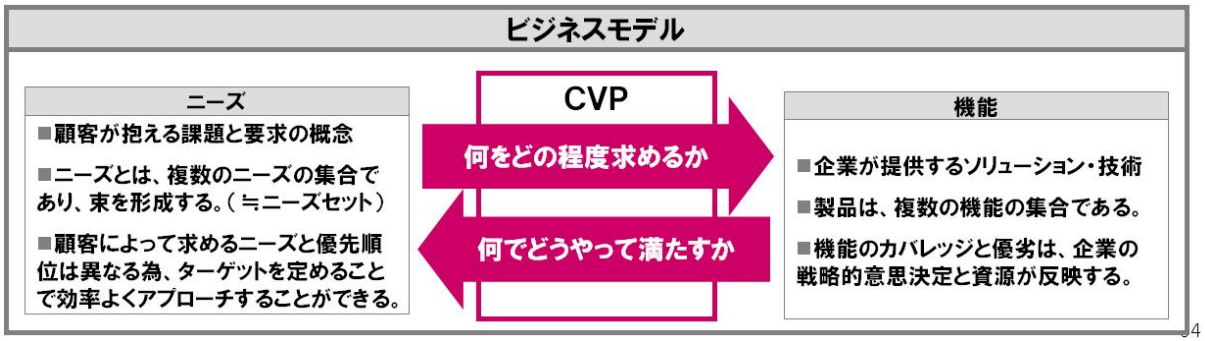
一方、ニーズが安定的な状況であれば、市場の棲み分けを検討することが製品戦略の分析と策定にとって有効なアプローチとなりうる。自社が参入するセグメントと自社製品のポジショニングを見極めることで、顧客にとって魅力に富み、競合優位性を得られるであろう領域へと進出することが可能になる。この理念型では、ダイナミックな変化（時系列での変化）は、自社が対応する顧客ニーズのカバレッジ変化として考慮される。顧客ニーズの前提となる製品機能の実現可能リストの変化は考慮されない。ちなみに、顧客ニーズも機能リストも固定的な場合（図表４－２の左上）とは、長期にわたって市場（顧客ニーズ）が変化せず、提供製品（機能）も変化しない場合である。

「機能重視型アプローチ」「ニーズ重視型アプローチ」それぞれの理念型が分析視点として限界を有するのは、顧客ニーズも機能リストも固定的でない状況（(図表４－２の右下）においてである。このような状況では、ニーズ・機能のどちらかを安定的なものであると前提したこれら既存の理念型では対応しきれない。そこで本稿では、動的に変化する競争環境下に即した第三の理念型を提示する。

この理念型は、機能を出発点とするものでもなく、ニーズを出発点とするものでもない。出発点を「ニーズと機能の接点」とするアプローチである。ここで「接点」とは、ニーズは機能と切り離して分析することはできず、機能はニーズと切り離して論じることはできないという想定を意味する。この「ニーズと機能の接点」の概念を中核とすることで、市場と製品の両者を同時に分析するのがこの理念型の示唆することである。

この「ニーズと機能の接点」を本稿では、顧客提供価値（ＣＶＰ：Customer Value Proposition）と呼び、[14] ＣＶＰを中核概念とした理念型を「ＣＶＰ重視型アプローチ」として提示する。

【図表４－３】「ニーズと機能の接点」としてのＣＶＰ



既存の理論の多くは、ニーズ・機能のどちらかを分析における理念型の出発点としていると思われるが、本稿ではニーズと機能は相互参照する関係にあるという想定が、競争構造の分析にきわめて重要であると考える。ニーズを基に機能が考案され、機能の提示で新たなニーズが生まれることがある。ニーズと機能が時系列で変化あるいは多様化すること、さらにその関係が時系列で変化する中で、自社の追求するＣＶＰを適宜変化させることが、動的に変化する環境では必要である。

本稿で提示する「ＣＶＰ重視型アプローチ」の理念型は次のような性質を持つ。

【図表４－４】「ＣＶＰ重視型アプローチ」の性質

	市場に関する考え方	製品に関する考え方	時系列変化に関する考え方
CVP重視型アプローチ	■顧客がそれぞれ多様なニーズを持つことを前提とする。 ■しかし、そのニーズは製品提供側の機能提示によって変化することを理論内部に想定する。	■技術革新による機能の向上および新機能の出現を想定する。 ■ただし、顧客ニーズの多様性を同時に想定するので、機能の向上や追加は、新しい製品による既存製品の代替を必ずしも意味しない。	■顧客のニーズも、製品の機能も時系列に変化する。 ■その変化は、ニーズと機能の相互作用の結果であると想定する。

① 市場に関する考え方：顧客が多様なニーズを持つことを前提とする。そのニーズは製品提供側の機能提示によって変化することを理論内部に想定する。

② 製品に関する考え方：技術革新による機能の向上や変化を想定する。顧客ニーズの多様性（顧客によるニーズの重み付けの違い）を同時に想定するので、機能の向上は、新しい製品による既存製品の代替を必ずしも意味しない。（ただし、主な機能において全て優る新技術製品による完全代替が一部に存在しえることは否定しない。）

③ 時系列変化に関する考え方：顧客のニーズも製品の機能も時系列に変化する。その変化は、ニーズと機能の相互作用の結果であると想定する。

第２節　「ＣＶＰ重視型アプローチ」による分析手法

本稿では、ＣＶＰ(Customer Value Proposition)を「ニーズと機能の接点」を意味する概念として位置づける。この場合、ＣＶＰを製品戦略の出発点とするということ

は、個別のニーズや機能に着目するのではなく、その組み合わせをＣＶＰと考えるということになる[15]。

例えば、業務用コンピュータ製品であるメインフレームを例として挙げよう。一般に、業務用コンピュータ処理に関して、「安定性と信頼性を求める」という顧客ニーズが代表的に存在する。メインフレームはこのようなニーズに対して意図的な冗長構成や高度なバックアップ機能を提供している。これがメインフレームのＣＶＰであるといえる。同じように、「高速に大量の処理をしたい」ニーズに対して「高速演算・独自アーキテクチャによる処理」機能を提供することも、さらに「汎用性・拡張性を求める」ニーズに対して「オープンソース対応・パッケージ対応」機能を提供することもメインフレームのＣＶＰでありうる。もっと身近な例として、日用消費財分野で紙おむつを取り上げる。おむつというのは、「排泄物を漏らしたくない」という日常生活の中に存在する一般的なニーズを対象としたものであり、紙おむつはそれに対して「紙で排泄物を吸収・保持する」機能を提供することでＣＶＰを創造している。同じように、「楽に交換したい」ニーズに対して、「テープで簡便に着脱できる」機能を提供することも、「携帯し外出時もおむつを交換したい」ニーズに対して、「かさばらず持ち運びに便利で廃棄もできる」機能を提供することも紙おむつのＣＶＰである。このように、ＣＶＰという概念は「ニーズ」と「機能」の組み合わせとして捉えるのが本稿の立場である。

さらに、ＣＶＰは往々にして単独のニーズと機能の組み合わせではなく、複数のニーズと機能が重なりレイヤーを構成する。なぜなら、ある製品はたいていの場合複数の異なる機能要素を持ち、同時に対象とする顧客のニーズも多様であるため、ニーズと機能の組み合わせを複数提供しているからである。

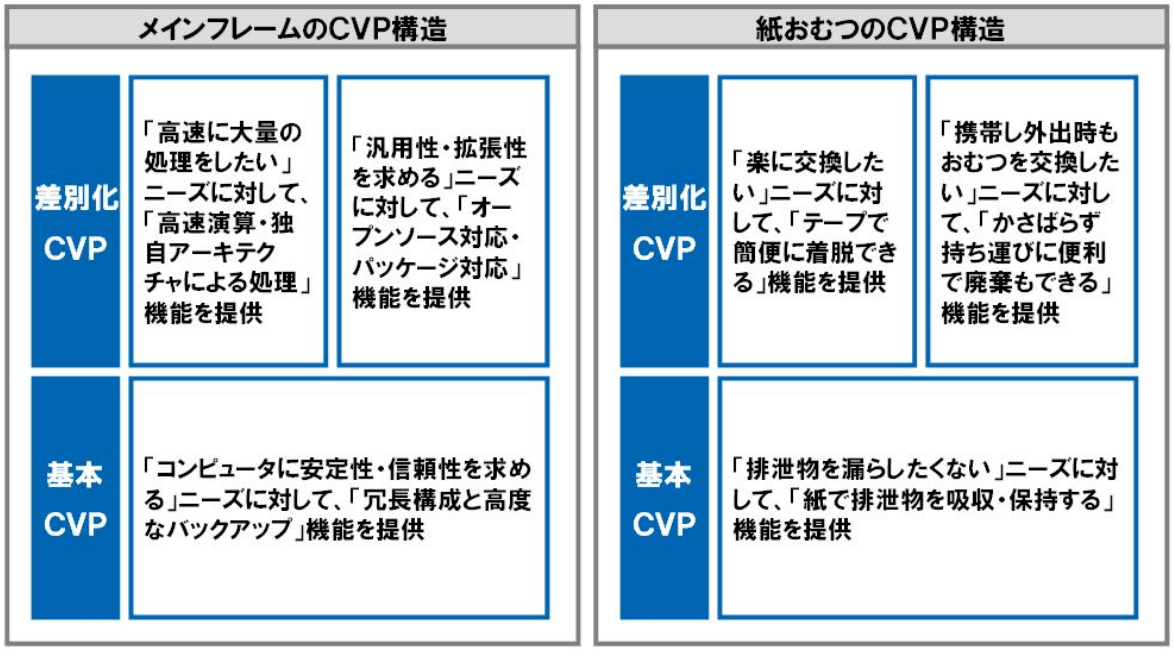
その中で、その製品に欠かせない価値（ニーズと機能の組み合わせ）を、下位レイヤーとして「基本ＣＶＰ」と呼び、その製品に欠かせないわけではないが、存在することで他者との差別化に貢献するＣＶＰは上位レイヤーとして「差別化ＣＶＰ」と呼ぶことにする。

基本ＣＶＰは代替関係にある製品間、また時系列で共通のものであることが多い。基本ＣＶＰが同じ製品同士が代替あるいは競争関係にあると認識され、基本ＣＶＰが異なれば直接的な競争関係にはないと考えられる。ここで、基本ＣＶＰは時系列で変化しないものとして考えることにする。逆に言えば、基本ＣＶＰが変わったときは、

異なる製品へ変化したと考える。基本ＣＶＰとして認識されるＣＶＰこそが、その製品をその製品たらしめている基本的な価値だと考えるからである。

差別化ＣＶＰとして、その製品の魅力を向上させ、顧客訴求力を有するような価値が考えられる。差別化ＣＶＰは、同じ製品であっても、ニーズや機能の変化を受けて時系列で変化する可能性がありうる。例を挙げると、メインフレームであれば「コンピュータに安定性・信頼性を求める」ニーズに対して「冗長構成と高度なバックアップ」機能を提供することが基本ＣＶＰであり、その他の要素は差別化ＣＶＰである。紙おむつであれば、「排泄物を漏らしたくない」ニーズに対して「紙で排泄物を吸収・保持する」機能を提供することが基本ＣＶＰであると考えられる。

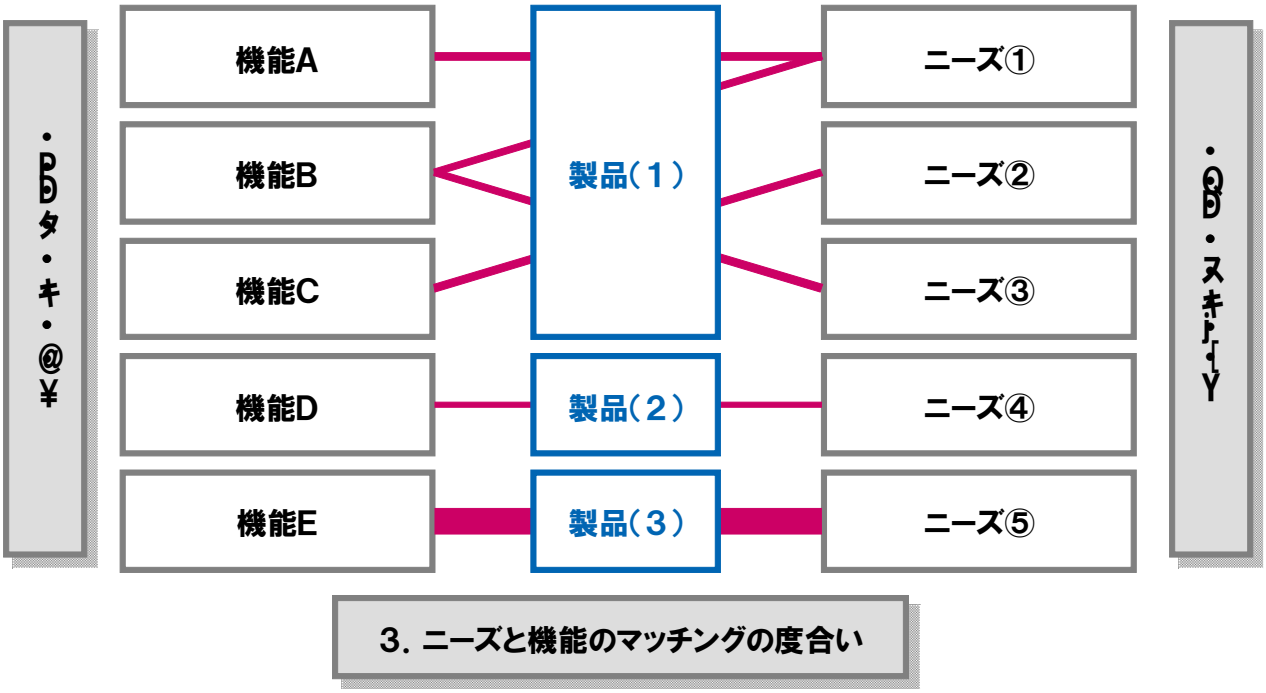
【図表４－５】ＣＶＰのレイヤー構造の例



最後に、ＣＶＰの向上と競争構造について述べる。代替あるいは競争関係にある製品同士では、顧客の要求水準を超えるまでは、ＣＶＰの水準が高いものが他者を圧倒するというのが原則である。従って、製品間のＣＶＰを分析して、競合製品を上回るＣＶＰを実現するような製品戦略を検討することが必要となる。ＣＶＰの優劣は、満たすニーズの重要度、実装する機能の水準、ニーズと機能のマッチング度合い（広義のコストパフォーマンス[16]）で判定される。

単に機能拡張や機能向上を図っても、顧客ニーズと結びつかない、あるいはその満たす度合いが深まらなければＣＶＰの向上にはつながらない。従って、変化するニーズを掴み、ターゲットを変えながら対応していく必要がある。逆に既存製品による顧客ニーズの満足レベルが低い状況にある場合は、機能を拡充・向上すればするほどＣＶＰの向上につながると考えられる。機能向上や多機能化による競争である。同じニーズを対象に、同じ機能を実装している製品間のＣＶＰの高低は、ニーズと機能のマッチングの度合いが決めるわけであるから、ここには広義のコストパフォーマンス向上による競争が生まれる。

【図表４－６】ＣＶＰを決定する３要素



以上のように、ＣＶＰの高低が競争を決定するため、「ＣＶＰ重視型アプローチ」では、ＣＶＰの内容分析を踏まえてどのようにＣＶＰを向上させるかを検討することが製品戦略上のポイントとなる。

第５章

「ＣＶＰ重視型アプローチ」による事例分析

以下では、これまで述べてきた「ＣＶＰ重視型アプローチ」の性質をより明確にするために、このアプローチを基にした場合に、動的に変化した競争が実際にどのように分析されるかを示すことにしたい。

分析対象の事例として、コンピュータ業界におけるメインフレームを取り上げる。メインフレームとは、企業の基幹業務システムなどに用いられる大型の汎用コンピュータである。一般的に、並列処理による高性能化と、意図的な多重化・冗長化を図ることで高度な信頼性と可用性を実現し、ミッションクリティカルな大規模・基幹業務システムでの利用に耐える大型コンピュータを指す。このメインフレームは、度重なる技術革新や新たなアーキテクチャの登場にも関わらず、誕生から４０年以上が経過した現在でもいまだに販売され、多くのＩＴシステムで活用されているという点で稀有な存在であり、顧客ニーズの多様化と技術基盤の変化を捉え、巧みな製品戦略をとることで生き残りを果たしてきた[17]。

本章では、メインフレームにとって大きな脅威となったダウンサイジングの進展とメインフレームの防衛事例をもとに、メインフレームとダウンサイジングシステム（ＰＣ）の二つの製品を対象としてどのようにＣＶＰの変化が見られたかを分析する。分析する時点として、１９８０年代末までの「メインフレームの黄金期」、ダウンサイジングが到来した１９９０年代、メインフレームが防衛を繰り広げた１９９０年代末以降の三つの時点を設定する。

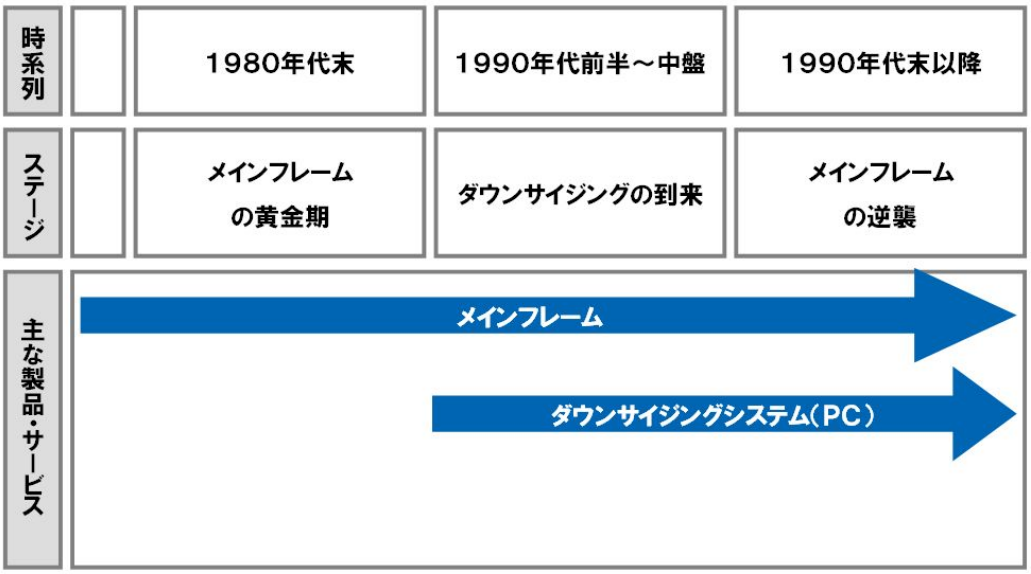
二つの製品におけるニーズはどのようなものがあったのだろうか。

企業はメインフレームの登場により、業務のＩＴ化による可能性に気付かされた。だがユーザーのリテラシーはいまだ低く、情報システムという「得体の知れないもの」に対し高い「安定性・信頼性」を求めていた。

ダウンサイジングが到来すると、企業のＩＴ活用の範囲とレベルが高度化するにつれ、ユーザーの信頼性・安全性や機能・性能に対するニーズはますます高まっていった。一方で、さまざまな業務用途にＩＴ化が広がっていくことで、拡張性・汎用性に

対するニーズとＩＴコストを抑えたいというニーズが現れ始めた。

【図表５－１】分析対象の製品と時点の設定



更に時代が進むと、信頼性・安全性や機能・性能に対するニーズはさらに上昇するとともに、コストや拡張性・汎用性も同時に追求したいというニーズに変化していった。一方で、低コストを求めるニーズからも、オープン性とそれに基づくパッケージ・ソフトウェアを活用した業務の改善などを求めていくニーズが分化し生まれていった。

機能面の分析はどうであろうか。メインフレームの黄金期に、メインフレームは情報システムに対する唯一に近い解として、大容量高速処理を行う情報処理機能、高い稼働率やバックアップを保証する機能、集中運用・管理を実現する機能などを提供していた。

そこにダウンサイジング期が到来した。ダウンサイジングシステムは、信頼性・安定性や機能・性能において当初は企業の要求を下回るものであった。また、拡張性や柔軟性も宣伝文句とは異なり、当初は高いものではなかった。しかし、その低コスト性は欠点を補って余りあり、企業の新規システム構築需要を拾い、徐々に拡大を続けた。９０年代後半になると、ダウンサイジングシステムは、徐々に改良を加えることで企業の基本的なニーズを満たし始めた。また、パッケージ・ソフトウェアの普及により、メインフレームから一部業務は離れていった。一方で、メインフレームも、基本的な機能を高めるとともに、オープン化や低コスト化にも対応していった。

【図表５－２】ニーズ・機能の分析

	メインフレームの黄金期	ダウンサイジングの到来	メインフレームの逆襲
ニーズ	■企業はメインフレームの登場により、業務のIT化による可能性に気がつかされた。 ■だがユーザーのリテラシーはまだ低く、情報システムという得体の知れないものに対し高い「安定性・信頼性」を求めていた。	■企業のIT活用の範囲とレベルが高度化するにつれ、ユーザーの信頼性・安全性や機能・性能に対するニーズはますます高まっていった ■一方で、さまざまな業務用途にIT化が広がっていくことで、拡張性・汎用性に対するニーズとITコストを抑えたいというニーズが現れ始めた	■信頼性・安全性や機能・性能に対するニーズはさらに上昇する。あわせてコストや拡張性・汎用性に関する若干のニーズも現れる。 ■一方で、低コストの中で信頼性・機能性の更なる追求ニーズと、機能に着目することでオープン性とそれに基づくパッケージソフトウェアを活用した業務の改善などを求めていくニーズに分かれていく。
機能	■メインフレームは、そのようなニーズに対する唯一に近い解として、大容量高速処理を行う情報処理機能、高い稼働率やバックアップを保証する機能、集中運用・管理を実現する機能などを提供することで価値を生み出していた。	■ダウンサイジングシステムは、信頼性・安定性や機能・性能は、当初は企業の要求を下回るものであった。また、拡張性や柔軟性も宣伝文句とは異なり、当初は高いものではなかった。 ■しかし、その低コスト性は欠点を補って余りあり、企業の新規システム構築需要を拾い、徐々に拡大を続けた。	■ダウンサイジングシステムは、当初はその性能に限界があったが、徐々に改良を加えることで企業の基本的なニーズを満たし始めた。 ■パッケージの普及により、メインフレームから一部業務は離れていった。 ■メインフレームも、基本的な機能を高めるとともに、オープン化や低コスト化にも対応した。

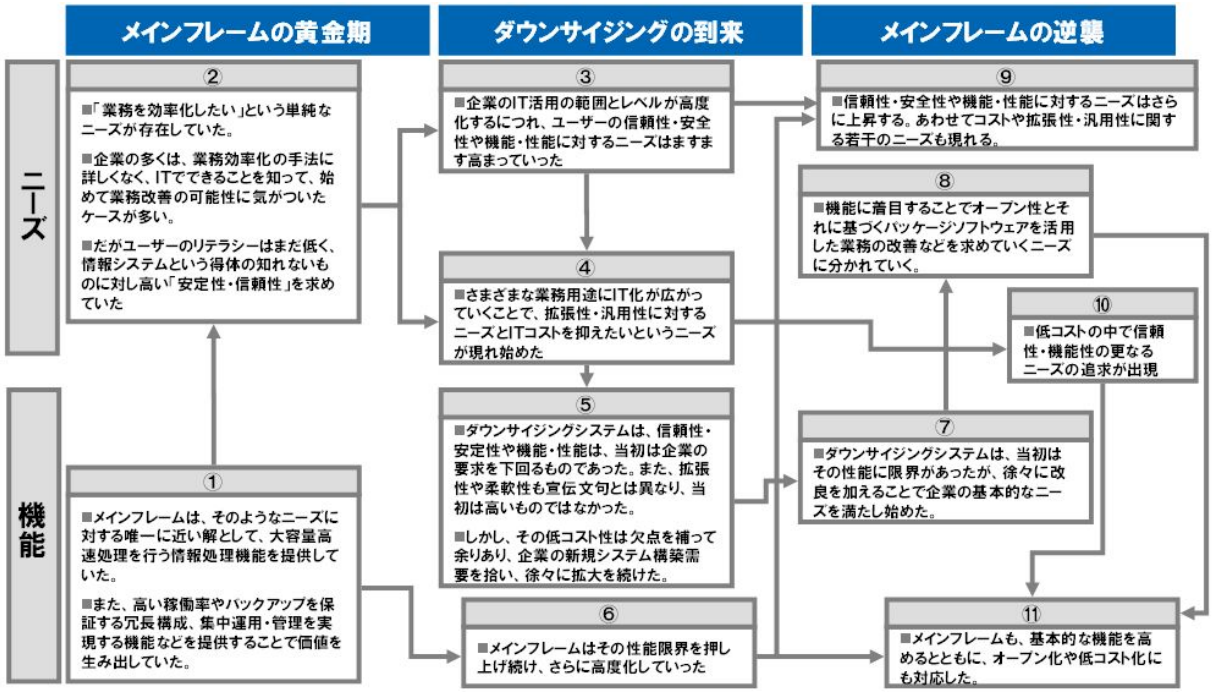
これらのニーズと機能の変化は、ニーズ側の発達に機能が応える形で発達していった。企業のＩＴ活用が進んでいったのは、メインフレームの機能提示によるニーズ創発に起因するものであるが、ダウンサイジングシステムが生まれたのは、ＩＴ活用がさらに進むことでニーズの多様化・細分化が進行し、メインフレームがその全てに応えることができなかったためである。同様にスクラッチ・ソフトウェアのアンチテーゼとしてパッケージ・ソフトウェアが生まれ、ダウンサイジングシステムの武器として利用されていった。メインフレーム自体も顧客のニーズに合わせて一部オープン化・サービス化が図られていった。

このようなニーズと機能の変化により、ＣＶＰの構造は次のように変化していった。メインフレームの黄金期には、メインフレームは『「コンピュータに安定性・信頼性を求める」ニーズに対して、「冗長構成と高度なバックアップ」機能を提供』することと、『「業務を効率化したい」ニーズに対して、「高速演算・独自アーキテクチャによる処理」機能を提供』することを、基本ＣＶＰとして実現していた。この二つが、メインフレームをメインフレームたらしめてきたＣＶＰである。

ダウンサイジングシステムは、同様のニーズを対象としながらも、異なる機能でＣＶＰを提供した。すなわち、『「コンピュータに安定性・信頼性を求める」ニーズに対

して、「分散構成とオープンアーキテクチャ」機能を提供』することで、『「業務を効率化したい」ニーズに対して、 「分散構成とオープンアーキテクチャ」機能を提供』したのである。これらの基本ＣＶＰは、メインフレームの基本ＣＶＰに比べてその要求充足度は低かったが、メインフレームには存在しない異なる差別化ＣＶＰを持っていた。『「幅広くＩＴを活用したい」ニーズに対して、「低価格・汎用拡張性」機能を提供』するというＣＶＰである。これにより、基本ＣＶＰでは劣位ながらもメインフレームの周辺システムから代替を行うことができた。

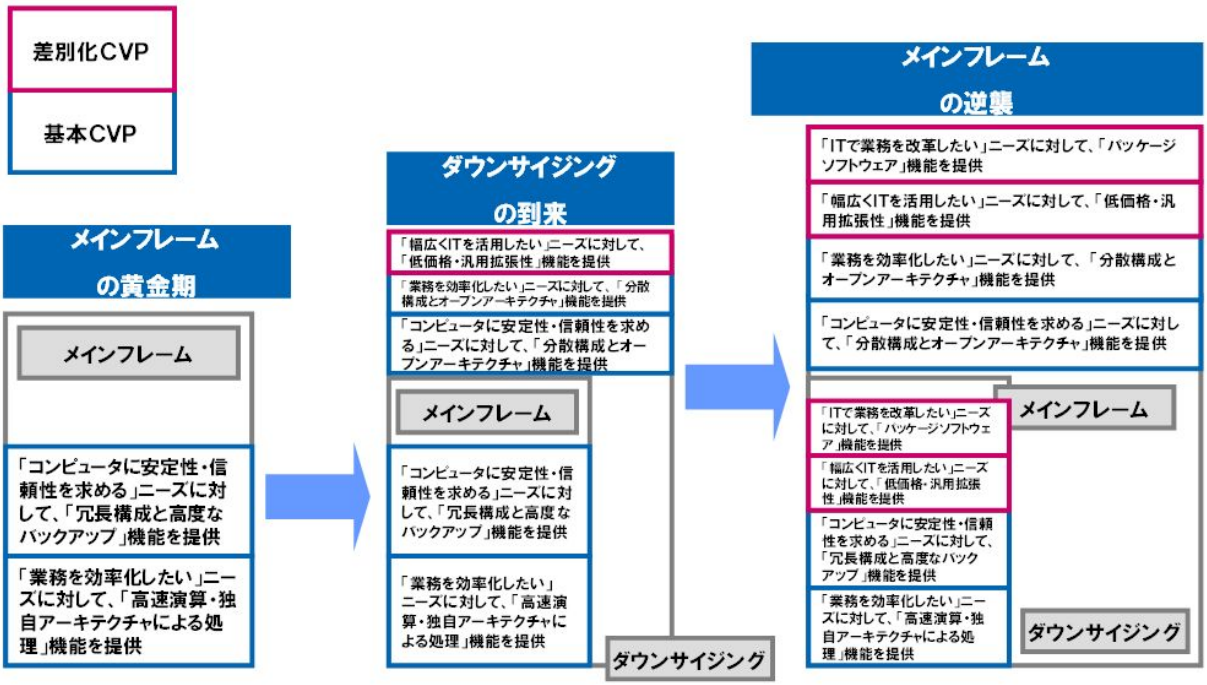
【図表５－３】ニーズ・機能変化の分析



時代が進むと、ダウンサイジングシステムは更に『「ＩＴで業務を改革したい」ニーズに対して、「パッケージ・ソフトウェア」機能を提供』するという差別化ＣＶＰも実現していく。メインフレームはそれに対して、基本ＣＶＰを高めていくという基本戦略と、差別化ＣＶＰを追加するという対応戦略で対抗することで、一定の防衛を成功させた。これがサービス化とオープン化であり、『「幅広くＩＴを活用したい」ニーズに対して、「低価格・汎用拡張性」機能を提供』『「ＩＴで業務を改革したい」ニーズに対して、「パッケージ・ソフトウェア」機能を提供』するというＣＶＰを実現させることができた。

このようにＣＶＰの構造変化を分析することで、ダウンサイジングという破壊的イノベーションに直面したメインフレームが、なぜこれだけ長期にわたり防衛に成功し、かつ高い収益基盤として維持できている理由を、技術基盤の進化と顧客ニーズの多様化・高度化という動的変化の中でのＣＶＰの変化として理解することができる。

【図表５－４】ＣＶＰ変化の分析



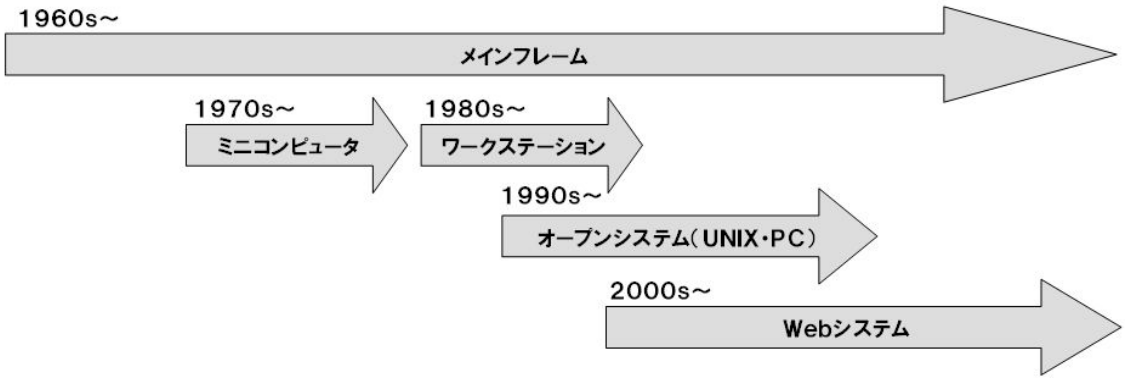
コンピュータの歴史は小型化と高性能化の歴史であり、メインフレーム登場後も、ミニコンピュータ・ワークステーション・ＵＮＩＸサーバ・ＰＣなど、より小型で高性能・低価格を実現する新たなアーキテクチャが登場し続けた。そして、そのたびにメインフレームはもはや不要な存在であるといわれ続けた。

メインフレームの主要メーカーであるＩＢＭが陥った苦境と再生は、ＣＶＰの変化と変化に対応する製品戦略をとることの重要性を示唆する好例である。ＩＢＭは当初、ＰＣやＵＮＩＸに代表されるオープンシステムがメインフレームの市場を代替するとは考えていなかった。オープンシステムは確かに、当初はコストが安いが性能は限定的で、企業システムに採用するなどは暴挙と考えられていた。

オープンシステムが徐々にその性能を改良し、顧客の要求を満たすようになったときには、すでにＩＢＭの業績に深刻な影響が現れるようになった後だった。しかし、

ＩＢＭは絶え間ない製品改良に代表される基本戦略に加え、サービス化とオープン化の二つの戦略でこのパラダイムシフトを乗り切った。新たな機能を提示してニーズ水準を押し上げるという戦略で、基本ＣＶＰを維持した。その後に、差別化ＣＶＰを追加することで特定セグメントの防衛に成功し、現在に至るまで強固な収益基盤としてメインフレーム市場を確保してきたのである。

【図表５－５】業務用コンピュータにおける変遷



第６章

結論・今後の研究課題

第１節　本研究の成果

本稿の成果は以下のとおりである。

まず、理論上の出発点を何におくかにより、製品戦略論の理念型を「機能重視型アプローチ」と「ニーズ重視型アプローチ」の二つに整理可能であることを示した。次に、顧客ニーズや技術基盤が激しく変化するような競争環境を想定した場合に、上記二つの理念型が抱える問題点を示し、批判を展開した。顧客ニーズや技術基盤が激しく変化するような競争環境においては、ニーズ・機能のどちらかが安定的なものであると前提する上記二つの理念型では、製品戦略上の有効性が低くなることを指摘した。

「機能重視型アプローチ」の理念型上の問題は、機能の向上は見込むとしても、前提となる着目する「製品機能」を固定的に考えてしまうことにある。しかし、競争次元は常に多様であり、その時点で製品に実装している機能が顧客のニーズを満たすためのすべての要素であるとは限らないということに留意する必要がある。また、その競争次元は技術基盤やニーズの大きな変化によって変化していく可能性がある。製品間の代替が常に完全な形で進行するのではなく、部分的な代替にとどまったり、予想された代替が全く進行しないことが起きたりするのは、このようなニーズの多様性とその時系列上の変化によると考えられる。機能はニーズと結びついて初めて価値を生む。機能を固定的に考えていると、全く異なる機能軸を提示する参入者に新たな代替を許してしまうこともありうる。特に、単一の機能軸で優劣を捉える理論は問題がある。

「ニーズ重視型アプローチ」の弊害は、ニーズの種類や対応する顧客セグメントの分布を固定的に考えてしまうことである。その時点でのセグメント構造に捉われた製品戦略は、新たな機能軸の提示によるニーズの刺激・創発を困難にする可能性がある。その時点において製品が受け入れられていることを根拠にターゲットセグメントが固定的・安定的であるかのような認識を持つことは、顧客ニーズの変化を見誤る恐れを

生む。

顧客のニーズは細分化が進行する可能性もあれば、よりコアなニーズが顕在化する可能性もある。市場自体の境界が変化するということもある。セグメントを固定的に考える理念型は、理論的には、このような変化に追随できない。ニーズを固定的に考え、セグメンテーションを行うという発想自体が、分割する対象そのものが変化するという考えを前提とする理念型を想定していないことになるからである。

本稿では以上のように、先行研究から二つの理念型を抽出し、比較整理することで、動的に市場・技術が変化する現代的環境下における理念型としての限界を示した。

次に、以上の問題点を踏まえ、動的に変化する競争環境下に即した第三の理念型として「ＣＶＰ重視型アプローチ」を提示した。この理念型は、機能・ニーズのどちらかを出発点とするのではなく、出発点を「ニーズと機能の接点」とするアプローチである。本稿では、この「ニーズと機能の接点」として、顧客提供価値（ＣＶＰ）の概念を位置付けた。

製品間の競争を決定づけるのは、製品が持つ「価値」であり、代替はその「価値」が変化することで引き起こされる。「価値」の変化とは、ニーズと機能が相互に時系列で多様化・向上していくことである。従って、理論的には、「ニーズと機能の接点」であるＣＶＰの変化を分析することで「価値」の変化を分析可能である。

最後に、ＣＶＰ概念を用いて事例の分析を行うことで、動的に変化する市場にこの概念による分析が特に有効性を持つであろうことを確認した。

第２節　今後の研究課題

今後の研究課題として以下の三点をあげておきたい。

第一に、ＣＶＰ概念に基づく、将来に向けた戦略策定フレームワークの構築である。本稿では新たな理念型として「ＣＶＰ重視型アプローチ」を提示し、その分析上の有効性を確認したが、これはあくまで過去事例における事後的な分析にとどまる。しかし製品戦略において、真に興味の対象となるのは過去ではなく将来である。過去の事例をいかに精緻に分析しえたとしても、将来を予測する上でなんらかの示唆が生まれるなどの有用性に乏しければその役割は限定的である。

しかし、将来予測は、ニーズと技術の変化の予想など、事前に確定できない情報を

前提とするため、本稿で提案したフレームワークをそのまま使うことは困難だと思われる。たとえば、本稿における事例分析は製品を特定することから始めたが、将来を予測する際には、登場する製品・技術は必ずしも事前に具体的に特定できない。不確実性を包含し、製品戦略の策定に有用な分析モデルとするためには、さらに発想の展開・転換が必要である。

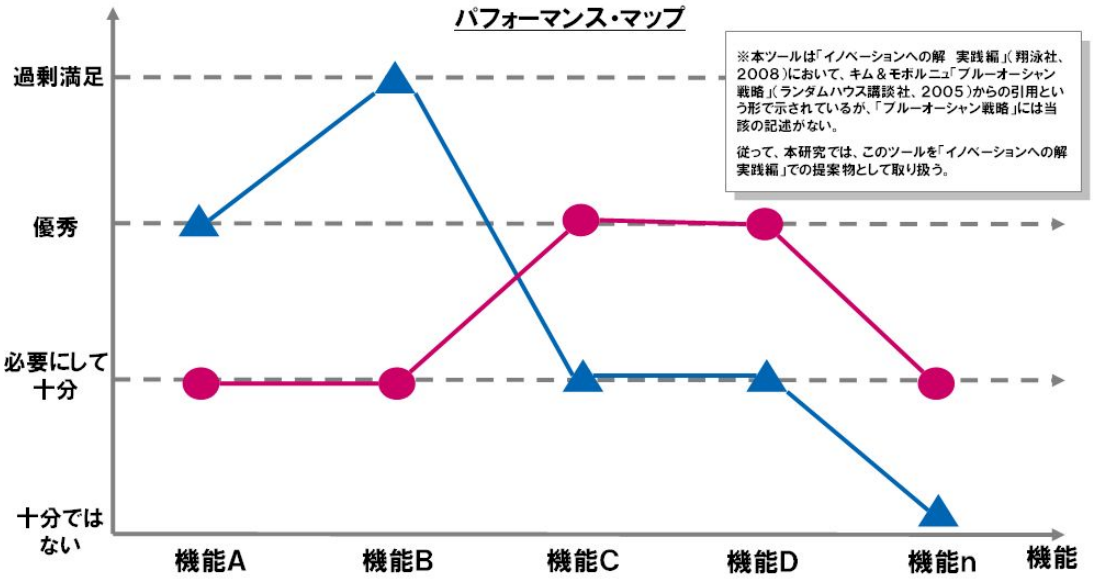
第二に、「ＣＶＰ重視型アプローチ」に基づいて、製品戦略をどうやってマネジメントするか、という問題に対する本稿の範囲の拡大である。本稿においてはニーズ・機能の多様性と変化に着目することが重要であるとしたが、製品戦略の主体者である企業にとっては、ニーズと機能の両者もしくはどちらかが安定的であることが、自社の戦略策定と実行を効率的に行う上で必要である。変化するとしても、ある一定期間は「固定」することが資源の蓄積や投入には必要となる。

最後に、競争環境は必ずしも本稿が想定するような動的変化を常に見せる状況ばかりではなく、安定的な状態と不安定な状態を交互に変遷するものと思われる。従って、競争環境に関する想定範囲を広げ、そもそも安定した状態と不安定な状態を引き起こすメカニズムを明らかにした上で、企業はどのようにして安定した状態に適合することができるか、また不安定な状況からどうやって安定した状態に回帰するか、を明らかにし、より普遍的なフレームワークへと発展させることも必要と思われる。

(1) Christensen (1997) には、Christensen (2003) において主張がある「新市場型破壊」の概念はまだ含まれていない。本稿の目的は、Christensen 理論の変遷を整理するものではなく、Christensen 理論を通じた機能重視型アプローチの理念型化であり、より純粋な理論化がなされている Christensen (1997) を題材にしている。

(2) 多様性に関する議論としては、「破壊的イノベーション理論」の発展において、評価の対象となる機能軸の分析を複数次元に展開し、評価軸を定めた「パフォーマンス・マップ」(Anthony, Johnson, Sinfield, Altman, Christensen, 2008) が提案されている。「パフォーマンス・マップ」では、製品が有する機能を複数軸に分解した上で、それぞれの機能について顧客の要求を満たしているかどうかを、「過剰満足」「優秀」「必要にして十分」「十分ではない」の基準で評価し、製品間で比較する手法をとっており、「破壊的イノベーション理論」で見られた、機能と顧客ニーズの単一的な把握について改良がなされている。

【図表】パフォーマンス・マップの例



(出所) ジョンソン他「イノベーションへの解　実践編」翔泳社、2008

しかしながらこの「パフォーマンス・マップ」についてもいくつかの問題がある。大きな問題として、この分析は機能の単純な性能比較にとどまっており、顧客の負担に言及していないことや、価格も機能の一つと捉えてしまっていることがある。「過剰満足」の概念もあいまいであり、優位なのか劣位なのかの基準が示されていない。また、「破壊的イノベーション理論」で問題点として指摘した顧客ニーズの多様性・動的変化については結局このツールにおいても考慮されないままになっている。結果として、「パフォーマンス・マップ」は実務者向けのディスカッションツールにとどまっており、分析手法としては不完全であるといえる。

(3) Christensen (2003) は、「新市場型破壊」という概念を用いて、このような時系列上での競争次元の変化のモデル化を行っているが、これは無消費の顧客を対象にした新市場創造のモデルとして「破壊的イノベーション理論」に接合されており、本研究が意識とするニーズ変化のモデルとは異なる。

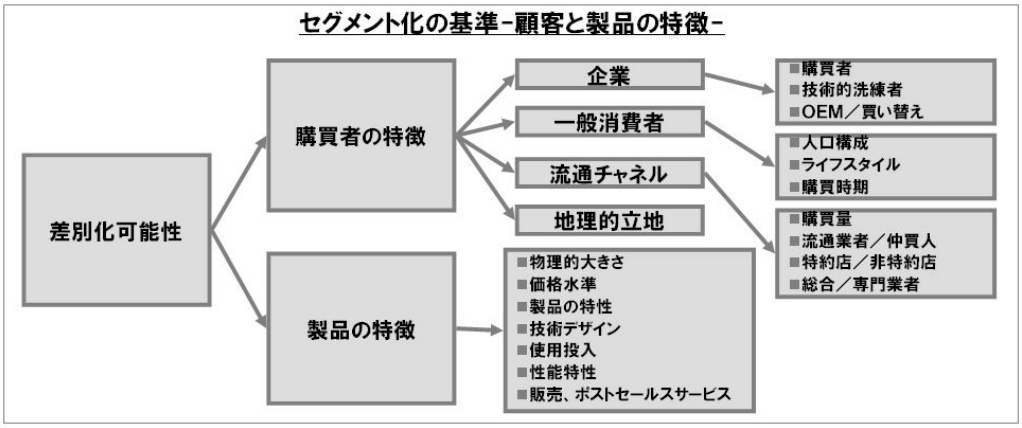
(4) Christensen (1997) は、顧客の多様性は、顧客が要求する性能レベルの分布で示されるとしている。最も高い要求を持つ顧客の集団から、低い要求で満足する顧客の集団も

存在し、その中心に大多数の顧客が存在する。それぞれが要求する性能のレベルに応じてセグメントが形成されると考えている。あくまで単一の性能軸における要求レベルの違いが顧客の違いであるとの前提であり、本研究が想定する顧客ニーズの多様性という考えを理念型として含んでいない。

(5) ここで検討しているChristensen理論は、「ローエンド型破壊」のことである。「新市場型破壊」は新機能の提示によって顧客の新しいニーズが顕在化する場合も想定している。

(6) Grant (2008) は、あるべきセグメンテーションは、顧客と製品の両方を含めるべきだと整理している。セグメンテーションの決定は本質的にはどの顧客に製品提供するか、何を提供するかの選択であるがゆえに、セグメンテーション基準は顧客と商品の特性と関連する。従って、「最適セグメンテーション基準とは制限された代替可能性に則って顧客(需要代替可能性)と製品(供給代替可能性)の両方で、市場を最も明瞭に分割する基準」であると主張する。このように、セグメンテーション概念の中には、本研究に近いアプローチをとっているものも一部存在する。

【図表】顧客と製品の両方を考慮した市場細分化の基準



(出所) ロバート・M・グラント「グラント現代戦略分析」中央経済社、2008

(7) Kotler/Keller (2008) は、セグメンテーションの要諦として、①測定可能性:セグメントの規模・購買力・特性が特定できること ②利益確保可能性:セグメントが十分な規模と収益性を有していること ③接近可能性:セグメントに効果的に到達し、製品やサービスを提供することができること ④差別化可能性:セグメントが概念的に区別でき、マーケティング・ミックス要素とプログラムが異なること ⑤実行可能性:セグメントをひきつけて製品とサービスを提供するのに、プログラムが効果的であること の5つを挙げている。

(8) 根来 (2009) は、セグメンテーションを行う際の考慮点を、①セグメントの規模と成長性:自社にとって適正な規模があるか ②セグメントの収益性:収益性に魅力があるか ③自社の目標と資源:自社の目標に合致しているか、実行するのに資源は備わっているかの三点に整理している。

(9) Macmillan/Selden (2008) は、際限ないセグメンテーションは危険であるとした上で、セグメンテーションすることのメリットとコストを天秤にかけながら、限界利益が減り始めるところまで実施するべきと主張している。

(10) 三家（1987）は、市場細分化の基準を「地理的要因による基準」「消費者にとって所与の分類基準」「消費者の意思決定が働く分類基準」「企業側が設定する分類基準」の４つに整理している。

【図表】市場細分化を行う基準の例

市場細分化を行う基準

地理的要因による分類基準	●人口　●国　●地形（平野部・山岳部など）　●都市 ●都道府県　●地域　●気候　など
消費者にとって所与の分類基準	●年齢　●民族　●国籍 ●髪の色　●肌の色　●体型　●体質　など
消費者の意思決定が働く分類基準	●職業　●所得　●住所　●住居（借家・マンションなど）　●宗教 ●支持政党　●結婚　●家族数　●所有物（車があるかないかなど） ●ライフスタイル　●趣味　●態度　●好み　●購買頻度 ●使用期間　●購買量　●ブランド・ロイヤルティ　など
企業側が設定する分類基準(1)	●商品の質　●商品のサイズ　●商品の色　●味 ●価格　●サービスの付加　●使用目的　など

(1) 製品多様化と表裏一体となった市場細分化基準

（出所）三家英治「図説マーケティング」晃洋書房、1987

(11) Christensen（2003）は、市場細分化を製品や属性ベースで行うことが企業にとって深刻な誤りをもたらすと述べている。伝統的なセグメンテーションは製品や顧客の「属性」をベースに行われ、これらは定量化しやすい利点を持つが、顧客の真のニーズとは乖離しているためミスマッチを起こす。そして、市場の捉え方によって、競争相手も重視する製品機能も変わり、参入地点も上位市場への展開経路も全く異なったものになるため、これが企業の成否を分けてしまうという主張である。
その上で、セグメンテーションは、顧客が抱える「用事（Job to be Done)」をベースに行うべきであると、「状況ベースのセグメンテーション手法」を提案している。

【図表】セグメンテーション手法の比較例

	製品別の市場	人口統計的属性別の市場	片付けるべき用事別の市場
市場定義	■無線ハンドヘルド機器市場	■出張しがちな営業マン	■ちょっとした時間の合間を有意義に使うこと
競争相手	■パームのパイロット ■ハンドスプリングのトレオ ■ソニーのクリエ ■HPのジョルダナ ■コンパックのアイパック ■携帯電話	■ノートブック・コンピュータ ■固定インターネット・アクセス ■固定電話 ■携帯電話	■携帯電話 ■ウォールストリートジャーナル ■CNNエアポートニュース ■退屈なプレゼンを聞く ■なにもしない
追加すべき機能の候補	■デジタルカメラ ■ワード ■エクセル ■アウトルック ■音声電話 ■スケジュール管理ソフト ■手書き文字認識	■無線インターネット・アクセス：データ送受信のための回線容量 ■ダウンロード可能なCRMデータ機能 ■オンライン旅行代理店への無線アクセス ■オンライン株式取引 ■電子ブックや電子マニュアル ■電子メール ■音声電話	■電子メール ■留守番電話 ■音声電話 ■見出しニュース（頻繁な更新） ■単純な一人遊びのゲーム ■常時オン

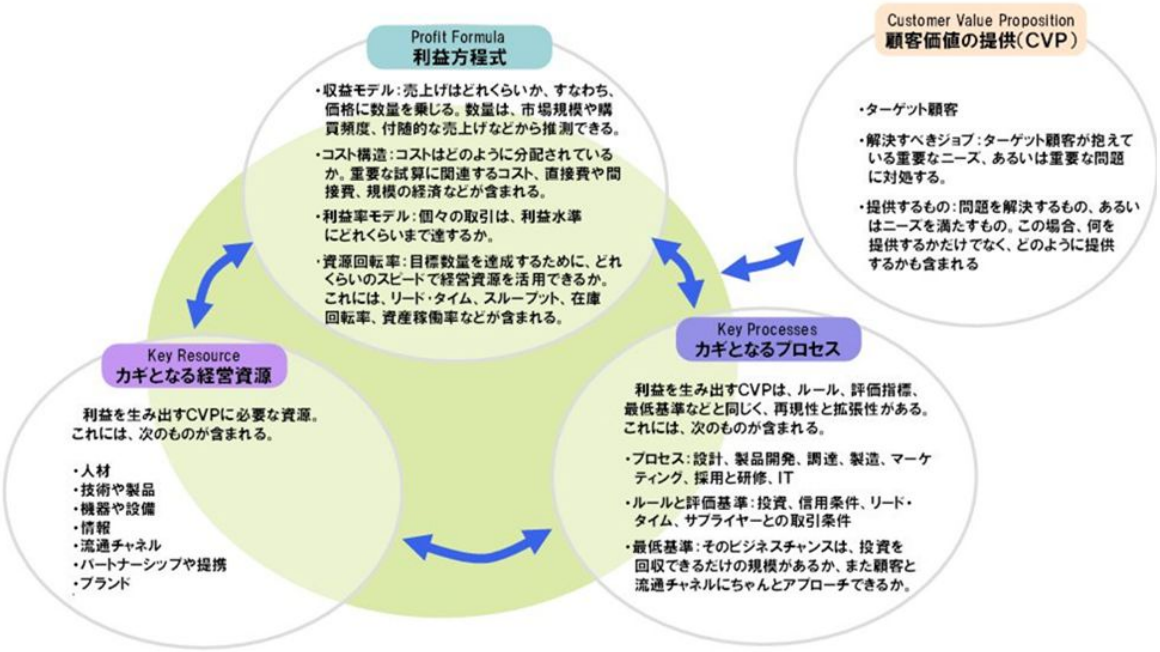
（出所）クレイトン・M・クリステンセン「イノベーションの解」翔泳社、2003

(12) 当然ながら、この問題は新しい製品機能を出発点にしてそれに反応すると予想されるセグメントを設定するというアプローチでは問題とならない。しかし、そのアプローチは本稿で考える「ニーズ重視アプローチ」の理念型ではない。どちらかと言えば、機能重視型アプローチに理念型に近いものである。また、本稿の目的は、あくまで理念型を論じることで、実際のセグメント設定がどう行われているかを論じることではない。

(13) Yankelovich (2006) は、本来のセグメンテーション論は手法を工夫することで、変化に動的に対応することが可能と主張している。
販売を促進するためのセグメンテーションと、商品開発の為のセグメンテーションは本来異なるものであり、モダン・マーケティングが推し進めた前者の探求が本来のセグメンテーション論をいびつにし、動的対応性を失わせたと述べている。

(14) Christensen ,Johnson and Kagerman(2008)は、ビジネスモデルを、互いに関連しあう４つの要素から成り立っており、顧客と企業にとっての「価値」の定義と、その「価値」を提供する方法を定義したもの、と考えている。４つの要素とは、顧客と企業にとっての価値を定義する「顧客提供価値（ＣＶＰ)」「利益方程式」の２つの要素と、価値を顧客と企業に提供する方法を示す「カギとなる経営資源」「カギとなるプロセス」の２つの要素により構成される。これら４要素は相互かつ補完的に結びつき、これにより価値が創造され、提供されるとした。
「顧客提供価値（ＣＶＰ)」とは、「誰の（ターゲット顧客)」「どんなニーズに（解決すべきジョブ：ターゲット顧客が抱えている重要なニーズ、あるいは重要な問題)」「何を（提供するもの：問題を解決するもの、あるいはニーズを満たすもの。この場合、何を提供するかだけでなく、どのように提供するかも含まれる)」という要素で構成される。ＣＶＰは、他の３つの要素の上位に位置し、最も重要な概念と位置づけられる。なぜなら、他の３つの要素はＣＶＰの実現手段であると考えられるからである。すなわち、ビジネスモデルの構想は顧客とその抱えるニーズを特定することから出発するという主張である。

【図表】ビジネスモデルとＣＶＰの位置づけ



（出所）Christensen ,Johnson and Kagerman「ビジネスモデルイノベーションの原則」、2009

(15) このような捉え方はＣＶＰの一般的定義として必ずしも常に見られるものではない。例えば、Anderson, Narus and Rossum (2006)は、ＣＶＰを単に「顧客への提案」として捉えている。それに対して、Christensen, Johnson and Kagerman (2008)は、ＣＶＰをターゲット顧客、顧客が抱える重要なニーズ、提供するもののセットとして捉えている。本稿の認識は、後者に近いものである。

(16) ここで、「広義」のコストパフォーマンスとしているのは、コストだけではなく、処理スピードや処理の手間、インストールやメンテナンスの手間等も考慮しているからである。

(17) メインフレームの概要と歴史、発展の経緯の詳細については早稲田大学ＩＴ戦略研究所ケース『巨竜は生き残る：ＩＢＭメインフレーム』(2010,No18) を参照。

参考文献

Anderson, James., James, Narus. and Woulter, Rossum. (2006), “Customer Value Proposition in Business Markets”, *Harvard Business Review*, March. （アンダーソン、ナルス、ロッスム（2006)「法人営業は提案力で決まる」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー)

Anthony, Scott. D., Johnson, Mark. W., Sinfield, Joseph. V., Altman, Elizabeth. J. and Christensen, C. M,(2008), *Innovator’s Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*, Harvard Business School Press. （スコット・Ｄ・アンソニー、マーク・ジョンソン、ジョセフ・シンフィールド、エリザベス・アルトマン、クレイトン・Ｍ・クリステンセン（栗原潔訳）（2008)『イノベーションへの解　実践編』翔泳社)

Blocker, C. P., and Flint, D. J.(2006), “Customer segments as moving targets: Integrating customer value dynamism into segment instability logic,” *Industrial Marketing Management*.

Christensen, C. M.(1997), *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press. （クレイトン・Ｍ・クリステンセン（伊豆原弓訳）(2001)『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社)

Christensen, C. M.(2003) , *The Innovator’s Solution*, Harvard Business School Press. （クレイトン・Ｍ・クリステンセン（桜井祐子訳）(2003)『イノベーションの解』(翔泳社)

Christensen, C. M., Anthony, Scott. D., and Roth, Erik. A. (2004) , *Seeing What’s Next*, (Harvard Business School Press. （クレイトン・Ｍ・クリステンセン、スコット・Ｄ・アンソニー、エリック・Ａ・ロス（宮元喜一訳）(2005)『明日は誰のものか』ランダムハウス講談社)

Christensen, C. M., Johnson, Mark. W., and Kagerman, Henning.(2008), “Reinventing Your Business Model” *Harvard Business Review*. （クレイトン・Ｍ・クリステンセン、マーク・Ｗ・ジョンソン、ヘニング・カガーマン（関美和訳）(2009)「ビジネスモデル・イノベーションの原則」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー)

D’Aveni, Richard.(2008), “Mapping Your Competitive Position” *Harvard Business Review*. （リチャード・Ａ・ダベニー（大場由美子訳）(2008)「過当競争市場のポジショニング戦略」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー)

D’Aveni, Richard.(2002), “The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders” *Harvard Business Review*. （リチャード・Ａ・ダベニー（有賀裕子訳）(2003)「新興勢力を駆逐する５つの戦略」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー)

Grant, Robert. M.(2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing. （ロバート・Ｍ・グラント（加瀬公夫訳）(2008)『グラント現代戦略分析』中央経済社)

Kotler, P. and Keller, Kevin. L.(2007), *A Framework for Marketing Management*, 3rd Edition, Prentice Hall. （フィリップ・コトラー、ケビン・Ｌ・ケラー（恩藏 直人監修・月谷真紀訳）(2008)『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント基本編　第３版』ピアソンエデュケーション)

Porter, Michael. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries*, The Free Press. （マイケル・Ｅ・ポーター（土岐坤他訳）(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社)

Porter, Michael. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press. （マイケル・Ｅ・ポーター（土岐坤他訳）(1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)

Porter, Michael. E., and Harrigan, Kathryn. K.(1985), “End-Game Strategies for Declining Industries” *Harvard Business Review.* （マイケル・Ｅ・ポーター、キャサリン・Ｋ・ハリガン（編集部訳）(2009)「エンドゲーム戦略」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー)
Rust, R.T., Thompson, D.V., and Hamilton, R. W.(2006), “Defeating Feature Fatigue” *Harvard Business Review.* （ローランド・Ｔ・ラスト、デボラ・Ｖ・トンプソン、レベッカ・Ｗ・ハミルトン（スコフィールド素子訳）(2006)「便利で不愉快な機能過多を排す」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー)
Yankelovich, Daniel, and Meer, David(2006), “Rediscovering Market Segmentation” *Harvard Business Review.* （ダニエル・ヤンケロビッチ、デイビッド・ミーア（村井裕訳）(2006)「セグメンテーションの再発見」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー)
Yankelovich, Daniel(1964), “New Criteria for Market Segmentation” *Harvard Business Review.* （ダニエル・ヤンケロビッチ（関美和訳）(2008)「市場セグメンテーションの本質」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー)
池上孝一・鈴木敏彰（2005)『顧客理解の技術』ファーストプレス
加護野忠男・井上達彦（2004)『事業システム戦略』有斐閣
三家英治（1987)『図説マーケティング』晃洋書房
嶋口充輝・石井淳蔵（2002)『現代マーケティング』有斐閣
田中雅康（1985)『ＶＥ（価値分析）-考え方と具体的な進め方』マネジメント社
土屋裕（1998)『新・ＶＥの基本』産業能率大学出版部
沼上幹（2008)『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ
根来龍之（2004)「事業戦略と因果モデル：活動システム、差別化システム、戦略マップ」早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパー, No.7
根来龍之（2008)「イノベーションのジレンマ論」『早稲田大学ビジネススクール講義資料』
根来龍之（2005)『代替品の戦略』東洋経済新報社
根来龍之（2009)「ＳＴＰ、戦略グループ論、模倣障壁論の関係」『早稲田大学ビジネススクール講義資料』
根来龍之（2009)「ビジネスモデル分析の出発点」『早稲田大学ビジネススクール講義資料』
根来龍之(2006)「競争戦略策定の出発点は何であるべきか? ー〈内外〉融合の戦略論に向かってー」早稲田商学第 407 号
髙田晴彦(2010)「ＩＢＭメインフレーム：巨竜は生き残る」早稲田大学 IT 戦略研究所ケース No.18

●早稲田大学IT戦略研究所　ワーキングペーパー一覧●

No.1　インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析
根来龍之・堤満(2003 年 3 月)

No.2　企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析
武田友美・根来龍之(2003 年 6 月)

No.3　戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulati の問題提起
森岡孝文(2003 年 11 月)

No.4　業界プラットフォーム型企業の発展可能性―提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004 年 3 月)

No.5　ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004 年 3 月)

No.6　戦略計画と因果モデル―活動システム, 戦略マップ, 差別化システム
根来龍之(2004 年 8 月)

No.7　競争優位のアウトソーシング:＜資源―活動―差別化＞モデルに基づく考察
根来龍之(2004 年 12 月)

No.8 「コンテクスト」把握型情報提供サービスの分類:ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜(2005 年 3 月)

No.9 「コンテクスト」を活用した B to C 型情報提供サービスの事例研究
平林正宜(2005 年 3 月)

No.10　Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴
根来龍之・森岡孝文(2005 年 3 月)

No.11　競争優位のシステム分析:㈱スタッフサービスの組織型営業の事例
井上達彦(2005 年 4 月)

No.12　病院組織変革と情報技術の導入:洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005 年 4 月)

No.13　半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究
井上達彦・和泉茂一(2005 年 5 月)

No.14　モバイルコマースに特徴的な消費者心理:メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠(2005 年 6 月)

No.15　＜模倣困難性＞概念の再吟味
根来龍之(2005 年 3 月)

No.16　技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略:㈱スタッフ・サービスの事例研究
根来龍之・山路嘉一(2005 年 12 月)

No.17 Cyber “Lemons” Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan)　Yong Pan(2005 年 12 月)

No.18　クスマノ＆ガワーのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展
根来龍之・加藤和彦(2006 年 1 月)

No.19　Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation　Ryoji Ito(2006 年 4 月)

No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析-ビジネスシステムと顧客満足の相関-
根来龍之・森一惠(2006 年 9 月)

No.21 模倣困難なIT活用は存在するか？ :ウォルマートの事例分析を通じた検討
根来龍之・吉川徹(2007 年 3 月)

No.22 情報システムの経路依存性に関する研究 :セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討
根来龍之・向正道(2007 年 8 月)

No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証
根来龍之・稲葉由貴子(2008 年 4 月)

No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論
根来龍之(2008 年 5 月)

No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案
根来龍之・浅井 尚(2008 年6月)

No.26 顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築
根来龍之・荒川真紀子(2008 年7月)

No.27 差別化システムの維持・革新の仕組に関する研究 ーダイナミックビジネスシステム論への展開ー
根来龍之・角田仁(2009 年 6 月)

No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセス ー松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 ー
向正道(2009 年 10 月)

No.29 インフォミディアリと消費者の満足
新堂精士(2009 年 12 月)

No.30 成長戦略としてのプラットフォーム間連携ーSalesforce.com と Google の事例分析を通じた研究ー
根来龍之・伊藤祐樹(2010 年 2 月)

No.31 ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新
メタシステムー差別化システムー競争優位理論の実証分析 木村達也・根来龍之・峰滝和典(2010 年 3 月)

No.32 インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA(Winner Take All)状況
根来龍之・大竹慎太郎(2010 年 4 月)

No.33 IT と企業パフォーマンスーRBV アプローチの限界と今後の研究課題についてー
向正道(2010 年 5 月)

No.34 ソフトウェア製品のパラレルプラットフォーム市場固有の競争戦略
根来龍之・釜池聡太(2010 年 7 月)

No.35 製品戦略論における出発点の吟味
ー理念型としての「機能とニーズの融合」視点(CVP重視型アプローチ)の必要性ー
根来龍之・髙田晴彦(2010 年 10 月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい.
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
www.waseda.ac.jp/projects/riim/

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科　気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田１－６－１
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
http://www.waseda.jp/prj-riim/

WASEDA UNIVERSITY