

ブルー・オーシャン戦略とシュンペーター理論

Creating a Blue Ocean through Schumpeter's *neue Kombinationen* & Technology Innovation

バークレー・マッシュュー

Matthew BARKLEY

第1章 はじめに

C.W. キムと R. モボルニュによれば、「ブルー・オーシャン」とは、新しく創造された市場であり、そのため競争他社が存在せず、利益機会と売り上げ機会を独占しうる未知の市場である。つまり、現存しないすべての市場であるとされる。また、「ブルー・オーシャン戦略」とは、この現時点で存在しない市場を創造しようとする営為であり、このため「ブルー・オーシャン戦略の土台」としてバリュー・イノベーションを追求し、市場を創造しようとするためのツールが必要とされる。この論文の目的は、J.A. シュンペーターの新結合と、技術イノベーションの理論と、C.W. キムと R. モボルニュの「ブルー・オーシャン戦略」とを比較しつつ、ブルー・オーシャン戦略論の理解を深めようとする試みである。「ブルー・オーシャン」を創造し、競争のない状態を生み出す方法は、C.W. キムと R. モボルニュが提唱したブルー・オーシャン戦略以外にも可能であるのかどうかを考察しようとするものである。つまり、新たに市場が創造されることでブルー・オーシャンが形成されるというのであれば、シュンペーターによる新結合と技術イノベーションの研究が参照されるべきであることを指摘しようとするものである。

本論文では、この問題意識のもと、次のように展開するものである。

第2章では、キムとモボルニュのブルー・オーシャン戦略で重要とされているレッド・オーシャンとブルー・オーシャンの定義を確認し、ブルー・オーシャン戦略が提唱されるに至った背景を紹介する。続いて、彼らのブルー・オーシャン戦略の土台となるバリュー・イノベーションを紹介してから、上述の問題意識をより具体的に検討する。

第3章ではシュンペーターによる新結合を紹介し、ブルー・オーシャンがシュンペーターのどの新結合によって開拓されるかを考察する。

第4章では、技術イノベーションについて考察する。具体的には、連続的と非連続的、そして漸進的と面期的な技術イノベーションを整理した上で、これらのイノベーションのどの種類がブルー・オーシャンを創造するかを確認する。

最後に、今後の研究課題としてブルー・オーシャンに関わる参入障壁の研究と体系的にブルー・オーシャンを開拓する研究が必要であることに触れておく。

以下、論究することにした。

第2章 ブルー・オーシャンの背景と定義と論文の問題提起

この章では、キムとモボルニュによるレッド・オーシャンとブルー・オーシャンの定義、および彼らの問題提起を紹介する。そして、バリュー・イノベーションが彼らのブルー・オーシャン戦略の土台であることを紹介した後に、ブルー・オーシャンを開拓するのが目的であればバリュー・イノベーション以外にも手段があることを指摘する。

2.1 レッド・オーシャンの定義

市場にはレッド・オーシャンとブルー・オーシャンがある。レッド・オーシャンは既存の市場のことである。この市場では、企業が参入している産業の境界線が明確であり、企業間の競争に伴う常識が確定している。レッド・オーシャン内で活躍する企業は競合他社の顧客を奪い合い、限定されている市場シェアを競合他社以上に確保することが優位性をもたらすとされている。そのため、市場が魅力的であればあるほど参入企業が増加することになり、自社の利益と成長が危機にさらされることになる。また、商品がコモディティ化し、激化した競争が市場を血まみれのレッド・オーシャンにする¹。

2.2 ブルー・オーシャンの定義

一方、ブルー・オーシャンは現存しない全ての市場のことである。市場が開拓されていないため、需要を創造すれば自社が成長する機会が眠っているとキムとモボルニュは主張する。そして、ブルー・オーシャンには競合他社が存在しないため、未知の市場を実現させることができるなら、利益機会と売上機会を独占できる魅力が存在するという考えを想定する²。

2.3 キムとモボルニュの問題提起

キムとモボルニュは競合他社以上の優位性を確保するためにレッド・オーシャンで成功する戦略が必要であることも認め、競合³といった要素は重要な役割を担うことも認めている。一方、供給が需要をはるかに超えている多くの市場、あるいは縮小している市場の環境の下で競合の圧力により苦戦する企業が多いことも想定している。そこで、彼らは企業を成長させる、最も有効な手段は競合といった要素を置き去りにして、成長の機会が豊富であるブルー・オーシャンを開拓するべきであると提唱している⁴。

しかし、競争がなく、成長の機会が豊富であるブルー・オーシャンのような理想郷を創造したくても、ブルー・オーシャンを開拓する「海図」、つまり戦略が不足しているのが現状である。一方、競争といった概念を前提にした環境の下で優位性を確保する従来の競争戦略論は数多く存在する。例えば、既存の市場構造を分析するポーターの5フォースと低コストあるいは商品差別化のいずれかを選定するポーターの基本戦略は競合他社の競争を下にした分析と行動である。また、競合他社の実績と実態を評価することで自社が不足している「何か」を発掘するためのベンチマークとその他のポジショニング論は、競合他社の存

¹ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2015), *Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, p. 4.

² Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2005), "Blue Ocean Theory to Practice", *California Management Review*, Vol. 47, No. 3, Spring, pp. 106.

³ 競合とは、自社と他社が互いの行動に対する行動であり、その行動が重なり続けるのである。場合によっては、競合が善循環して互いに有利をもたらすことがあれば、悪循環して被害を及ぼすこともある。一方、競争とは単に相手から奪う行動のことであり、基本的には相手を負かすことで自社が有利になる。

⁴ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2015), *Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, p. 5.

在を前提にして、自社が優位性を確保できる行動を策定するために存在する。そして、プラハラードとハメルのコア・コンピテンス論は競合他社が模倣できない能力と資源を確保して活用することで、競合他社以上の優位性を確保する目的がある。このような従来の戦略論は、競合他社の存在を前提にし、優位性を確保するためには競争が必要であると前提にしている。

しかし、自動車産業、録音業と航空業は100年前には存在しなかった業界であり、過去数十年前までは携帯電話業、ノートパソコン性産業と通信販売業、などが存在しなかった。また、過去を前例とするならばこれから数十年先には現在、存在しない市場と業界が数多く築かれるのではないだろうかとキムとモボルニュは主張する。これらに共通する特徴は、ブルー・オーシャンが開拓された、あるいはすることを想定している。

したがって、このような認識に従えば、ブルー・オーシャンは開拓されてきた歴史が明確であっても、従来の戦略論では競争を前提にしたレッド・オーシャン内での活躍に焦点を当てているという点で矛盾している。そして、ブルー・オーシャンを創造する実践的な枠組みと分析ツールが不足しているとキムとモボルニュは指摘している⁵。そのため、彼らはブルー・オーシャンを体系的に実現するために必要で実践可能な枠組みと分析ツールを取りまとめ、「ブルー・オーシャン戦略」と呼んでいる。

2.4 キムとモボルニュによる「ブルー・オーシャン戦略」の定義

キムとモボルニュによれば、競争といった要因を取り除き、持続可能な未知の市場を開拓することで自社を成長させ続けるブルー・オーシャンが存在すると述べる。そして、ブルー・オーシャンといった市場を創造するには、「ブルー・オーシャン戦略の土台」と呼ばれるほど欠かせないバリュー・イノベーションを実現する必要がある⁶。ただし、無秩序にバリュー・イノベーションを実現してもレッド・オーシャンから抜け出せないリスクが存在する。そのため、体系的にブルー・オーシャンを築く、有効なバリュー・イノベーションを策定して実践するアプローチを包括的に「ブルー・オーシャン戦略」と呼んでいる。

バリュー・イノベーションはキムとモボルニュが提唱するブルー・オーシャン戦略の土台であり、価値を創造すると同時に、イノベーションを追求するものである。ここで言う価値、すなわちバリューとは、顧客バリューと企業バリューに分類され、顧客バリューは価格と効用の関係性によって形成され、企業バリューは価格とコストの関係性によって形成される⁷。

イノベーションとバリューを整合しない限り、レッド・オーシャンから抜け出すことを意味しない。仮に、価格を下げて効用が維持される状況では、顧客バリューは増加する。ただし、イノベーションなしではコスト削減がされず、企業バリューは価格を下げた分だけ、低下する。一方、イノベーションによりコスト削減ができ、価格を下げないならば企業バリューは増加する。ただし、イノベーションが効用性を向上せず、価格が変わらない場合は顧客バリューに変化はない。もちろん、イノベーションによりコスト削減を実現し、コスト削減ができた一部を価格から差し引けば、企業バリューは増加し、効用性が維持されるならば顧客バリューも増加する。ただし、このような行動は自社を競合他社と比較しがちであり、類似した商品を低価格で提供しているのみであり、レッド・オーシャンの真只中にあるといえよう。

一方、バリューに根付いていないイノベーションは技術主導的な行動になりがちであり、時代を先取る、あるいはオーバーシュートすることで顧客が実際に求める商品とのあいだにギャップが生じる可能性がある。時代を先取るようなイノベーションであれば、市場に導入する時期を戦略的に管理することで

⁵ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2015), *Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, p. 5.

⁶ 入山章栄訳 (2015) 「【新版】ブルー・オーシャン戦略」, ダイヤモンド社, 頁56.

⁷ 入山章栄訳 (2015) 「【新版】ブルー・オーシャン戦略」, ダイヤモンド社, 頁62.

ブルー・オーシャンの開拓が可能であると考えられる。ただし、技術主導でオーバーシュートしたイノベーションの導入時期を管理するよりは、イノベーション、顧客価値と企業価値を統合したバリュー・イノベーション主導が最も有利な秩序であるとキムとモボルニュは主張する⁸。

上述の従来の競争戦略論はコストと効用性、コストと価格、そして効用性と価格のトレードオフを前提としている。この種の戦略論は効用性を増大させるにつれてコストを増加させる商品差別化戦略、あるいはコストを削減するために効用性を軽減させるコスト・リーダーシップの戦略のいずれかを選定するべきであると提唱したマイケル・ポーターに代表されるものである。ポーターによると「それぞれの戦略を実現して競争優位性を維持するアプローチが根本的に異なり、明確にいずれかの戦略を選定しない限りは中途半端な戦略になる」⁹。一方、キムとモボルニュはバリュー・イノベーションにより商品差別化とコスト・リーダーシップの両方の実施が可能であると主張している¹⁰。

2.5 小括

これまでのキムとモボルニュの文献に基づく分析では、バリュー・イノベーションがブルー・オーシャンを創造する土台であり、価格、効用性とコストの関係性によって顧客価値と企業価値を増大し、商品差別化とコスト・リーダーシップの両方を追求するものであることが理解できたと解される。

しかし、キムとモボルニュの分析では、考察はしているが明確な定義をしていないように思う。そこで、この論文ではバリュー・イノベーションの定義をコスト・リーダーシップと商品差別化の両方を実現することにより顧客価値と企業価値を画期的に増大するイノベーションのことであるとする。

無秩序にバリュー・イノベーションを実践すれば、ブルー・オーシャンを開拓するとは意味しない。そのため、キムとモボルニュはバリュー・イノベーションを土台にしてブルー・オーシャンを体系的に開拓する必要があり、戦略的にリスクを軽減するべきであると述べ、8原則を提唱している。

第1原則は、既存業界の境界線を拡張させて、レッド・オーシャンから脱却するための模索リスクを軽減する。

第2原則は、プランニング・リスクを軽減するために既存市場の細かい分析の代わりに、視野を広げて戦略をビジュアル化する。

第3原則は、顧客のニーズを細分化するのではなく、非顧客が共通するニーズに焦点を当てることで規模のリスクを軽減する。

第4原則は、収益性を持続するためには正しい順序で戦略を策定することでビジネスモデルのリスクを軽減する。

第5原則は、ティッピング・ポイント・リーダーシップを活用することで組織リスクを軽減する。

第6原則は、公正プロセスにより新しい市場へ対する抵抗を軽減する人材マネジメントである。

第7原則は、バリュー、価格と人材を戦略的に整合することで持続リスクを軽減する。

第8原則は開拓したブルー・オーシャンが徐々にレッド・オーシャン化した際に、適切なタイミングでレッド・オーシャンから脱却するべきであるとしている。

上記の8原則はバリュー・イノベーションの策定と実行の枠組みに分類し、リスクを軽減する目的で提唱された。言い換えれば、ブルー・オーシャンをもたらすバリュー・イノベーションの発見と実現に向けた手法である。

⁸ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2004), "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 10, October, pp. 83.

⁹ Porter, M. E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, p. 17.

¹⁰ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2015), *Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, p. 13.

バリュー・イノベーションの定義と同様、ブルー・オーシャン戦略の考察もしばしばなされてはいるが、明確な定義は存在しない。ここでは、キムとモボルニュのいわゆる「ブルー・オーシャン戦略」の定義付けをする。彼らによるブルー・オーシャン戦略とは、バリュー・イノベーションにまつわるリスクを軽減させる8原則に従い、バリュー・イノベーションがもたらす持続可能な未知の市場を開拓させる戦略である¹¹。

2.6 問題提起

キムとモボルニュは競争が激化しているレッド・オーシャンから脱却するために、ブルー・オーシャン戦略を提唱した。レッド・オーシャンから脱却するにはブルー・オーシャンを創造するのが最も有効な試みであるとした。そして、ブルー・オーシャンを創造するにはバリュー・イノベーションを実現すべきであると主張した。重複にはなるが、ここでブルー・オーシャンの定義を再確認しておきたい。ブルー・オーシャンとは現存しない市場のことであり、競合他社も存在しない市場のことである。市場を創造したならば、当初は競合他社が存在しないのは当然なことではないだろうか。

キムとモボルニュはバリュー・イノベーションによりブルー・オーシャンを開拓して維持できると主張するが、現存しない市場と競合他社の存在しないブルー・オーシャンを開拓して維持をしたいのであるならば、その他の手段はあるのではないか。つまり、キムとモボルニュが述べる「ブルー・オーシャン戦略¹²」のみがブルー・オーシャン状態を創造するという主張に疑問を持ち、バリュー・イノベーション、技術イノベーション、特許の獲得とその他のイノベーションが現存しない市場を実現させたならば、それらのイノベーションの全てがブルー・オーシャン戦略の一種であると思われる。

拙い、極端な例ではあるが、泥水を瓶詰めした結果、一人でも購入すれば現存しない市場を開拓したと言える。また、その一人が連続して購入すれば維持が可能な商売でもあり、一人が二人に増えたら市場が成長したとも言える。

より、現実的な例を挙げるならば技術特許を獲得する戦略はどうだろう。特許権を保持していれば20年の存続期間が法律的に守られている。もし、この技術イノベーションが新規市場を開拓したのなら、ブルー・オーシャンを開拓したと言える。そして、存続期間中は競合他社が自社の特許に触れないように迂回しながら、類似した模倣品を製作するのに資源を費やし、代わってブルー・オーシャンを維持する参入障壁にもなる。現存しない市場を現実化して、維持するのがブルー・オーシャン戦略の根本的な目標であるならば、キムとモボルニュが提唱するブルー・オーシャン戦略以外にもブルー・オーシャンを開拓して維持する手法は確かに存在する。

この論文では、シュンペーターによるイノベーションと技術イノベーションのどのようなイノベーションがブルー・オーシャン状態を創造するかを考察する。そこで、第3章ではシュンペーターに基づくイノベーションの定義を確認する。そして、シュンペーターによるどのようなイノベーションがブルー・オーシャンを開拓できるかを分析する。次に、イノベーションが画期的か漸進的、連続的か非連続的か、そして市場牽引型か技術圧力型であるかによって新規市場を開拓できるか分析する。これらは、より深く「ブルー・オーシャン戦略」を理解するための分析手続きであると考えられる。

第3章 ブルー・オーシャン開拓とシュンペーターの新結合

キムとモボルニュはバリュー・イノベーションがブルー・オーシャンを開拓する最適な手段であるとし

¹¹ ただし、この定義の適切は後述する。

¹² 適切に表現するならば、バリュー・イノベーション戦略であると思う。

ているが、シュンペーターによるイノベーションもブルー・オーシャンを開拓できるのではないか。この問題意識のもと、この章ではイノベーションの根本的な定義をシュンペーターの概念から確認し、シュンペーターの定義に基づく新規市場の開拓を考察する。

3.1 シュンペーターイノベーションの定義

イノベーションとは経済効果が確認できる変化のことで、経済効果が確認できない変化はイノベーション（発明）に過ぎない。経済効果はあらゆる側面を持ち、評価の仕方も様々である。この論文ではキムとモボルニュによるブルー・オーシャンの開拓を論議しているため、彼らが経済効果を評価する際、用いたと考えられる基準すなわち、価格の低価格化、効用性の向上、そしてコスト削減の観点から分析する。

「イノベーションの預言者」¹³であるシュンペーターが20世紀前半に提唱した「新結合」(neue Kombinationen)は根本的なイノベーションである。シュンペーターによればイノベーションは次の5つで構成される¹⁴

- (1) 市場に知られていない新商品あるいは未知の品質を提供する。
- (2) 科学的な発見に限定せず、何らかの新しい生産方法を生み出す。これは、既存商品の商業化方法を含む。
- (3) 新規市場の開拓。これは、市場が存在しない国に販路を開拓することである。
- (4) 新しい原料の供給源と新しい原料、及び半製品の確保。
- (5) 独占的な市場を破壊、あるいは独占的な市場などを開拓する。

多くの場合、上記のような新結合は技術イノベーションとして捉えられることが多いとされるが¹⁵、イノベーションの本質は狭義の技術革新にとどまるものではない¹⁶。現状からの経済効果をもたらすならば、非技術的な変化であっても、その変化こそがイノベーションである。また、イノベーションはプロダクト（製品・サービス）とプロセス（工程）に分類できる¹⁷。シュンペーターによる新結合をプロダクトとプロセスに分類するならば、上記（1）の新結合は明確にプロダクトイノベーションのことであり、販路を開拓する上記（3）の新結合はプロセスイノベーションである。生産方式を生み出す上記（2）の新結合と新しい原料の確保はプロセスイノベーションによりプロダクトイノベーションがもたされるように思う。それは、新しい原料を確保するのが組織の工程イノベーションであり、新しい原料で商品を生産するならば、製品イノベーションがされたことになるだろう。そして、上記（5）の新結合が独占的な市場の創造か破壊をするならば、それが製品イノベーションであっても、工程イノベーションであっても良いだろう。

3.2 新規市場を開拓するシュンペーターの新結合

ところで、シュンペーターは新規市場を開拓するイノベーションに注目していたのではなく、経済を発展、促進させるようなイノベーションを分類した点に特徴がある。彼は、新結合から得られる経済効果が

¹³ McCraw, T. (2007), *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

¹⁴ Schumpeter, J. A. (1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill Book Company Inc., New York, p. 66.

¹⁵ 佐藤正弘 (2005) 「ずらしゆくイノベーション—顧客満足のジレンマから脱却を目指して—」, 『明治大学大学院 商学研究論集』, 第22号, 2月, 299頁.

¹⁶ 後藤晃、武石彰 (2001) 「第1章 イノベーション・マネジメントとは」, 一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社, 3頁.

¹⁷ Abernathy, W.J. and J.M. Utterback (1978), "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 40-47.

ある場合には、企業がイノベーションを実施するインセンティブになり、イノベーションが競争の源泉となるとしていた¹⁸。ここでは、シュンペーターが分類したイノベーションが現存しない新たな市場を実現させるイノベーション、つまりブルー・オーシャンをもたらすイノベーションであるかを考えたい。

まず、上記（１）新結合の「新商品」について考察しよう。既存商品を代替する商品をイノベートした場合を除いて、市場に知られていない新商品のイノベーションは新規市場を開拓したかのように思う。既存商品を代替するイノベーションは創造的破壊のことであり、新商品の創造により、既存商品の市場を破壊するのである。

例えば、音楽を再生するMP3プレーヤーが市場へ導入された当初はデジタル技術による音楽の圧縮、保存と再生は市場に知られていない新商品であった。そのため、MP3の登場は、それまでに普及していた光ディスク技術を活用したコンパクトディスク（CD）を代替し、MP3プレーヤーの創造によりCDプレーヤー市場が破壊されたと考えることは想像し難くない。もちろん、CDを使用したことのない顧客がMP3に魅力を感じ、購入したならばMP3の新商品が市場規模を創造したと考えられるが、この想像はあくまでも既存市場を拡大したかのように思う。

一方、ソニーがお手軽に音楽再生機器の携帯を可能にしてウォークマンといった新商品を導入したのは新規市場の開拓である。音声再生機器の市場はすでに存在していたが、当時は据置型のオーディオ・システム市場のことであった。ウォークマンは据置型のオーディオ・システム市場を破壊したのではなく、携帯型のオーディオ・システムの新商品は新しい市場を創造した。無論、携帯型のイノベーションにより、据置型が不要となる顧客も存在するため、全く既存市場を破壊したとは言えないが、根本的には別市場の創造であるように思う。このようにして、既存市場を代替する創造的破壊イノベーションを除くイノベーションは新規市場を開拓すると言える。

続いて、上記（２）と上記（４）新結合についてまとめて言及することにしたい。新しい生産方法（２）と新しい原料、及び原料源（４）はビジネスモデルなどのプロセスイノベーションのことである。生産方法の改善、及び新しい原料と原料源が品質向上と費用削減をもたらす可能性は明確であるが、いずれも新規市場を開拓するとは限らない。ただし、プロセスイノベーションにより品質向上、あるいは費用削減が既存商品を跳躍的に超えるならば、このプロセスイノベーションが上記（１）の新結合をもたらし、市場を開拓することは可能となる。

新規市場を開拓しないプロセスイノベーションの例としては、液晶画面の元となるマザーガラスの生産が該当する。1枚のマザーガラスから得られる液晶パネル数の生産能力を向上させることが費用削減と品質を向上する。そのため、約20年にかけてマザーガラスの寸法が300×350mmから2,880×3,130までと拡大して、生産能力を向上し続けていた。液晶画面はテレビ、パソコンモニターと腕時計などの電子画面に活用される。そして、品質向上と費用削減がもたらす価格の低価格化はブラウン管のテレビとパソコンモニター、あるいはアナログ時計などの旧技術を代替する。これは、新商品の結合と同様に、創造的破壊の結果であれば、新規市場を開拓したとは言いきれない。

一方、プロセスイノベーションによる低価格化と品質の向上が創造的破壊を除く上記（１）新結合を可能にするならば新規市場を開拓する可能性はある。例えば、フォード・モデルTが開発された当時の自動車は、オートメーションではなく、手作業によって生産されていた。フォードがコンベヤーを導入したことにより、生産性の向上をもたらしたのはプロセスイノベーションであった。そして、このプロセスイノベーションにより費用を極端に削減することが可能になったことで割安な自動車の生産が可能となった。

¹⁸ Porter, M.E. and Stern, S. (1999), *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index*, Council on Competitiveness, Washington, D.C.

その結果、高級車しか存在しなかった当時の市場とは別に、低所得者向けの市場を切り開いたのである。つまり、プロセスイノベーションにより新商品を開発し、商品の次元を高級車から大衆車と転換させたことで新規市場を開拓したと言えよう。

上記(3)の新結合は「新規市場の開拓」であることからして、ブルー・オーシャンを開拓するイノベーションを示していると思われる。しかし、シュンペーターは未知の市場を開拓するのではなく、現存する商品を他国に導入することを意味していた。これは、国境が市場の境界線であり、国境を越えて市場の境界線を拡張させることが新規市場を開拓したことを意味しているように思う。シュンペーターが論じた当時は国境を越えるだけで新規市場を開拓できると言うのは妥当だったことは想像し難くない。しかし、国境間の貿易障壁が低くなり、商品や価格についての情報が世界中から得られる時代となった現代では、他国へ侵入するイノベーションがもたらす経済効果は低下しつつある¹⁹。国境が市場の境界線である場合、他国へ侵入することにより一人でも顧客を創造したならば新規市場を開拓したといえるが、グローバリゼーションが進化する現代では国境を市場の境界線として扱うのは不適切に思う。とはいえ、新規市場を開拓するイノベーションの必要性はシュンペーターが約80年前にも言及しており、古い概念ととらえられる虞れもあるが、現代でもそのような活動が必要であることを考えられると、キムとモボルニュのブルー・オーシャン戦略の目的としても問題はないものと考えられよう。

最後に、上記(5)の新結合を独占的な市場の破壊と独占的な市場の開拓に分類する。独占的な市場を破壊するのはイノベーションであっても、新規市場の開拓とは考え難い。これは、現存する市場を独占する組織から市場シェアを奪うイノベーションを意味している。例えば、ゼロックス社がプリンター市場を独占していた状態が、キャノン社のイノベーションにより破壊された事例がそうであろう。また、合併と買収により独占的市場を創造することも可能であろう。しかし、これらは新たな市場を開拓したのではなく、既存市場の分配状態を変化させただけである。

ところが、現存しない新たな市場を実現させることにより独占状態を創造したとするならば、それはブルー・オーシャンを創造したと言える。未知の市場を開拓したのならば、一時的であろうとも独占的な状況を創造したのではないか。例えば、キリンの「キリンフリー」がノンアルコールビール市場を開拓したとされるが、その背景には、道路交通法の改正により飲酒運転への罰則が強化されたこともあり、飲酒への取り締まりが強化されたことに起因する。キリンは、アルコール分が全く含まれない、0.00%のビールを提供することで飲酒ができない顧客の市場を開拓した。その結果、キリンがこの商品を発売し、市場を開拓した当時には競合他社の存在しない独占状態を創造したことは想像し難くない。だが、この独占状態はアサヒのドライゼロとサントリーのオールフリーなどによって破壊された。新規市場を開拓した当時は独占的であっても、開拓した市場が魅力であるほど、後発者が侵入してブルー・オーシャン状態を破壊するのである。

シュンペーターによる5種類の新結合が新規市場を開拓するかをまとめると、以下のようになると考える。(1)の新結合はプロダクトイノベーションであり、は既存商品を代替し、創造的破壊でなければ新規市場の開拓は可能である。第(2)と(4)の新結合はプロセスイノベーションが(1)のイノベーションを可能にし、創造的破壊と既存商品を代替しない場合には新規市場を開拓することはあるが、プロセスイノベーションは既存商品を改善するだけで新規市場を開拓しないこともある。(3)の新結合はプロセスイノベーションであり、国境が市場の境界線である場合には、他国への侵入が新規市場を開拓することも考えられるが、グローバリゼーションが進化する現代では国境を市場の境界線として扱うべきではない。しかし、新規市場を開拓する必要性は過去にもあり、現代でもあると確認できた。最後に、(5)の新結合

¹⁹ 入山章栄訳(2015)「【新版】ブルー・オーシャン戦略」,ダイヤモンド社,頁24.

は未知の市場の開拓をもたらすプロダクト、あるいはプロセスイノベーションが独占的な状況を創造することで新規市場を開拓すると考えられるが、競合他社の独占的な状況の破壊するイノベーションが新規市場を開拓するとは想像し難い。

ここまではイノベーション論のグランドファザーとも言えるシュンペーターの新結合がブルー・オーシャンを開拓できるかどうかを確認した。一方、キムとモボルニュはブルー・オーシャンの開拓が独占状態を創造し、利益機会と成長の源泉となるとしているが、その確認はできていない。現存しない市場を実現させたブルー・オーシャン状態を創造する目的を達成するには、キムとモボルニュが提唱するバリュー・イノベーションには限定せず、シュンペーターの新結合も手法の一つであることが言える。

そこで、次章では技術イノベーションについて検討することにした。

第4章 ブルー・オーシャン開拓と技術イノベーション

キムとモボルニュはバリュー・イノベーションがブルー・オーシャンを開拓するとしているが、上述したようにシュンペーターの新結合もブルー・オーシャンを開拓できることが分かった。そこで、この章では、まず技術によるブルー・オーシャンの開拓を確認するため、技術イノベーションの定義と、非連続的と連続的、漸進的と画期的イノベーションの特徴を考察する。次に、この4つのイノベーションを整理した上で、技術圧力型イノベーションか市場牽引型イノベーションがブルー・オーシャンを開拓できるかを検討する。

4.1 技術イノベーションの定義

イノベーションが経済的効果の確認できるイノベーションのことであるならば、技術イノベーションは経済効果をもたらす技術の変革のことである。そして、既存技術を改善・改良するようなイノベーションは連続的イノベーションであり、現存しない全く新しい技術のイノベーションは非連続的イノベーションである²⁰。

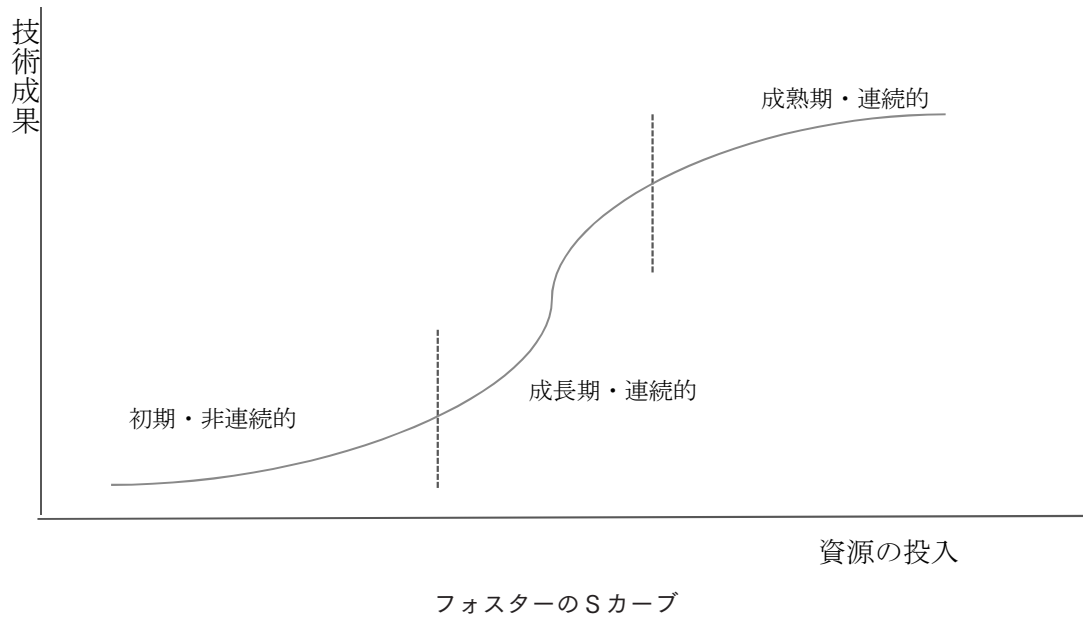
ところで、非連続的と連続的イノベーションは漸進的イノベーション (incremental innovation) と画期的イノベーション (radical innovation) にも分類できる。既存技術の延長線であれば漸進的イノベーションであり、既存技術と断絶したのが画期的イノベーションであると扱う学者はいる。しかし、漸進的と画期的なイノベーションは技術の連続性ではなく、市場へ提供するメリットの連続性であると考えられる。

4.2 連続的・非連続的イノベーションの特徴

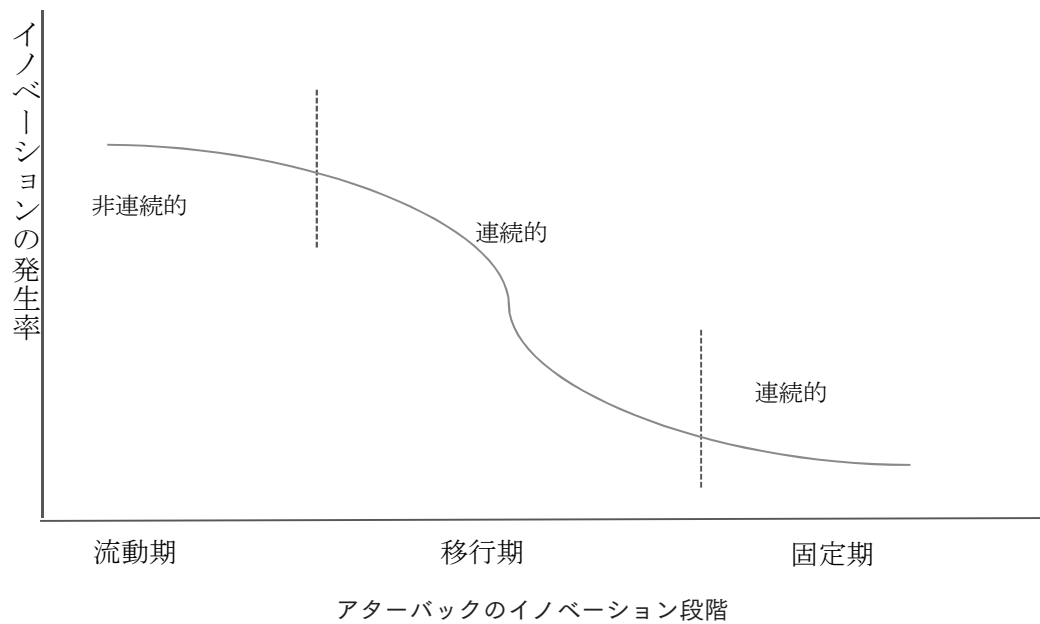
まず、技術イノベーションを連続的と非連続的な観点から考察する。フォスターは資源と時間をX軸、資源と時間をもたらす技術的成果をY軸におき、イノベーションを分析した後、イノベーションを次のように結論づける。すなわち、未知の技術を発明した初期段階では、未知の技術に関する知恵が確立されていなく、技術成果の発展が遅いため、非連続的イノベーションになりやすい。これに対し、知恵を蓄積し、中核となる技術を成立されるプロセスは連続的イノベーションとなる。この成長期では、投入する資源に対して成果が大きい段階であるが、やがては資源を投入しても成果は減少し、連続的に開発されている技術が成熟期を迎え、技術の発展が減速する²¹。

²⁰ 武石彰 (2001) 「第3章 イノベーションのパターン：発生、普及、進化」、一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』、日本経済新聞社、頁92。

²¹ Foster, R. (1986), *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York.



アターバックは技術イノベーションの初期段階を流動期と呼ぶ。流動期では製品・サービスのコンセプトが定着されていないため、ドミナントデザインが定着するまでは製品の技術イノベーションが多く発生する。ドミナントデザインが定着すれば移行期へ移り、移行期では製品の技術イノベーションの発生が減り、生産プロセスを効率化する技術イノベーションが注目される。また、移行期では製品のドミナントデザインが更新させられるのではなく、製品を改良する連続的イノベーションが行われる。最後に、ドミナントデザインと効率的なプロセスが定着すれば、連続的イノベーションにより品質向上とコスト削減が重視される固定期に移る²²。²³



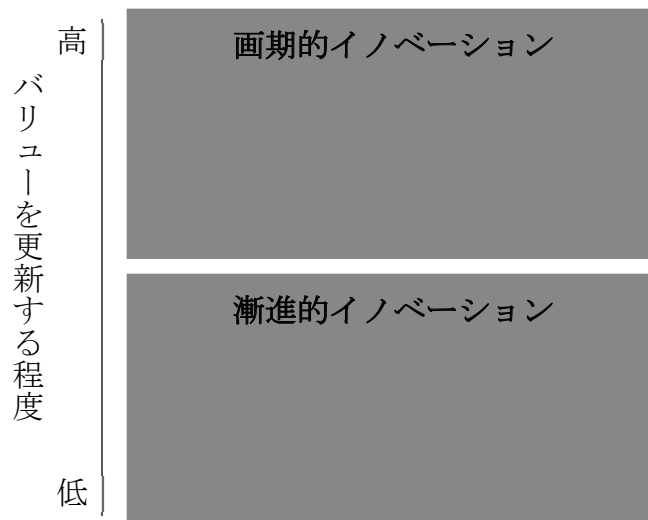
²² Utterback, James (1994), *Mastering the Dynamics of Marketing and New Products*, Prentice Hall, New Jersey.

²³ この論文は製品イノベーションに焦点を絞っているため、プロセスイノベーションを下記の図に掲載していない。

4.3 画期的・漸進的イノベーション

ここで、画期的イノベーションと漸進的イノベーションをチャンディら（2000）とチェンら（2013）の観点から考察する。チャンディらは新技術がもたらすメリットが既存技術から得られるメリットを超えているなら画期的イノベーションであるとし²⁴、チェンらは新技術がもたらすメリットが既存技術から得られるメリットを超えていないなら漸進的イノベーションであるとしている²⁵。

この研究者らが述べるメリットとはなんであるかを確認しておきたい。チャンディらはメリットを Benefits/Dollars と表現しているが、\$1あたりのベネフィットは具体的に何であることを示していない²⁶。つまり、明確でないメリットの定義を明確でないベネフィットとして表現するのは不適切に思う。この論文はキムとモボルニュによるブルー・オーシャンの開拓を論議しているため、メリットを彼らが述べるバリューに置き換える。つまり、メリットとは価格の低価格化、効用性の向上、そしてコスト削減の結果生まれるバリューであると仮定する。



4.4 漸進的・画期的と連続的・非連続的イノベーションの整合

これまでの分析では、漸進的と画期的イノベーションは市場へ提供することで生まれることが期待されるメリットの程度によって決められ、連続的と非連続的イノベーションは未知の技術の開発であるか、既存技術の更新であるかによって決まると述べた。つまり、そこで、ここでは、漸進的・画期的と非連続的・連続的イノベーションの関係を整合してみよう。

まず、イノベーションの技術成果が資源の投入により徐々に加速するフォスターのSカーブにおける初期段階と技術イノベーションの発生率が高いアターバックの流動期を考えよう。未知の技術が発明された瞬間に経済効果が確認できるならば非連続的イノベーションが実施される。そして、非連続的な技術イノ

²⁴ Chandy, Rajesh and Gerard Tellis (2000), “The Incumbent’s Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, July, p. 3.

²⁵ Cheng, Colin and Chen, Ja-Shen (2013), “Breakthrough Innovation: The Roles of Dynamic Innovation Capabilities and Open Innovation Activities”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 28, No. 5, p. 445.

²⁶ Chandy, Rajesh and Gerard Tellis (1998), “Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, November, pp. 474-487.

バージョンが実施された瞬間以降は連続的イノベーションが実施されると思われる。ただし、イノベーションに経済効果がない場合は、そのイノベーションは単なる発明にとどまる。そのため、経済効果の源泉となるドミナントデザインが定着するまでは非連続的イノベーションが生じやすい。また、もし非連続的イノベーションが市場へもたらすバリューが既存技術から得られるバリューを超えているならば、画期的イノベーションでもある。一方、既存技術から得られるバリューを超えていない場合は漸進的なイノベーションにとどまることになる。つまり、初期段階と流動期では非連続的で漸進的なイノベーションが可能であり、非連続的で画期的なイノベーションも可能である。

これに対し、ドミナントデザインが定着し、Sカーブの成長期と移行期に到達したならば、それ以降のイノベーションは連続的イノベーションである。そして、既存技術から得られるバリューを超えた時点で画期的イノベーションが実施され、それまでのイノベーションは漸進的イノベーションと位置づけられる。この概念で成長期と移行期のイノベーションを分析するなら、既存技術が提供するバリューを超えたイノベーションは連続的で画期的であると言えよう。一方、既存技術が提供するバリューを超えないイノベーションは連続的で漸進的なイノベーションであると言えよう。

やがて、技術イノベーションの成果と発生率が減少する成熟期と固定期を迎える。成長期と固定期を迎えるまではイノベーションが連続的に実施されたことは想像し難くないだろう。また、商品差別化がされていない市場が形成されがちである²⁷。イノベーションにより商品差別化が実施されていないことは、イノベーションがもたらすバリューが更新されないことを意味していると言えよう。そして、既存技術から得られるバリューを超えていないイノベーションは漸進的であると考察すると、成熟期と固定期でのイノベーションは連続的で漸進的なものしか存在しないことになる²⁸。

4.5 技術イノベーションとブルー・オーシャンの開拓

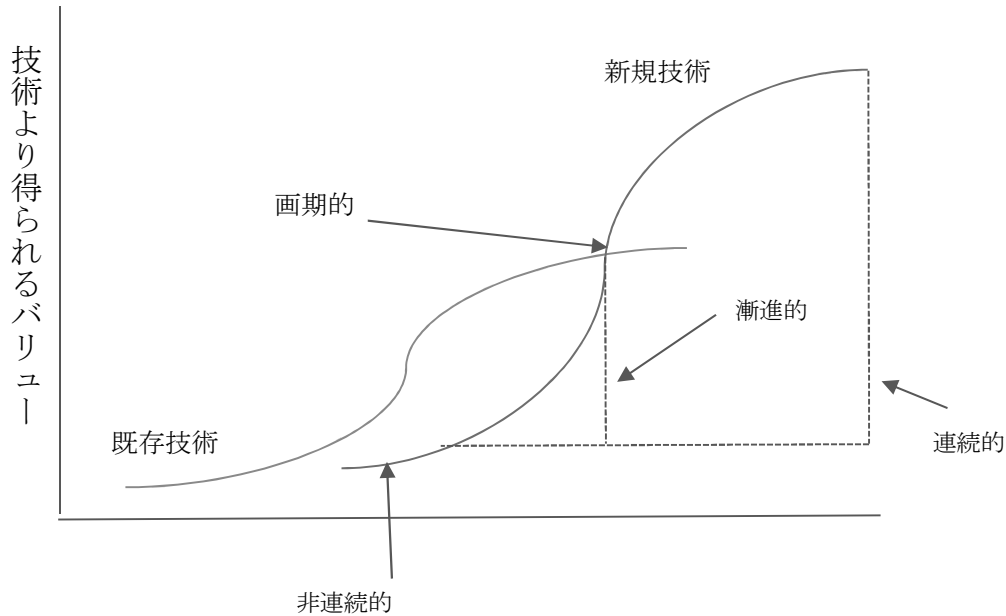
技術イノベーションの流動期と初期段階では非連続的にイノベーションが実施され、移行期と成長期ではイノベーションが連続的に実施され、いずれも画期的なイノベーションが可能であれば、漸進的なイノベーションも可能であると分析した。ただし、固定期と成熟期ではイノベーションが連続的かつ、漸進的なものに限定していると分析した。そのうえ、イノベーションが漸進的か画期的であるかは既存技術が市場へ提供するバリューを超えているかによって決まることも紹介した。

しかし、ブルー・オーシャンの開拓を考察するにあたって、画期的と漸進的なイノベーションを既存技術から得られるバリューを基準にするのは問題である。なぜなら、既存技術を基準にした新規技術のイノベーションは既存技術を代替し、創造的破壊の意味があるからである。そして、既存市場を代替する効果をもたらすイノベーションは新規市場を創造することを必ずしも意味しない。これは、(1)の新結合である「新商品」で紹介したように、MP3が上記の図にある「新規技術」であり、CDが「既存技術」であることを想起すれば明らかであろう。MP3はCD以上のバリューを提供して、初めて画期的イノベーションが実現されるが、これはCD市場を破壊する代替品の創造である。既存市場を衰退させて、代替するイノベーションは新規市場、とりわけブルー・オーシャンを開拓したとは言えない。

画期的イノベーションは既存市場がもたらすバリューを超えた時点で実現するとしてきたが、新規市場を開拓するならば比較の対照となる既存市場が存在しない。同じく、漸進的イノベーションを比較の対照

²⁷ 武石彰 (2001) 「第3章 イノベーションのパターン：発生、普及、進化」、一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』、日本経済新聞社、頁90。

²⁸ 非連続的イノベーションが初期段階・流動期を飛び越えて、成長期・移行期と成熟期・固定期に突然侵入すれば非連続的なイノベーションであると言えよう。ただし、非連続的なイノベーションに関わる知恵が浅い特徴を前提にすれば、技術イノベーションの全身がない状況から突然、成熟する可能性は低だろう。



とする既存市場も存在しない。そのため、画期的か漸進的であるかを考察するには、比較の対照を既存市場から別の要素に切り替えなければならない。これまでは、既存市場がもたらすバリューを基準としていたが、ここでは適切な経済規模の創造力を基準とする。適切な経済規模とは、イノベーションにより創造した新規市場がイノベーションを行なった企業へ適切な経済効果をもたらすかを意味している。仮に、イノベーションと新規市場を開拓する費用がゼロだった場合、きわめて大きな市場を開拓しなくても市場を創造する価値はある。一方、新規市場の開拓に費用をかけて、開拓した市場から得られる収益が自社のROIなどの水準を満たしていない場合は、適切な経済規模が存在しなかったといえよう。そして、従来では既存市場から得られるバリューを超えたイノベーションが画期的であり、超えていないイノベーションが漸進的イノベーションであるのと同様に、適切な経済規模を確保できるならば画期的であり、確保できないならば漸進的なイノベーションであることにする。

では、適切な経済規模を創造する画期的イノベーションはどのようにして実現されるのか。ここでは、市場牽引型と技術圧力型イノベーションが連続的か非連続的に実施されることで、市場を創造する画期的を可能にするかを考察する。

まず、市場で満たされていないニーズを模索し、ニーズを補充するための商品のイノベーションに市場牽引型 (Christensen, 1997; Chesbrough, 2003) がある。市場牽引型イノベーションは、創造的破壊を可能にすれば、新規市場を創造することも可能である。

例えば、写真を撮影してプリントする前に確認したい市場のニーズを牽引してデジタルカメラが創造され、最終的には従来のフィルム型カメラ市場を破壊する結果となった。突然、従来のカメラ市場を破壊したのではなく、既存市場から得られるバリューを超えるまでは連続的にデジタルカメラの技術がイノベーションされた。こうして、市場牽引型イノベーションが創造的破壊をもたらす場合は連続的にイノベーションが実施され、既存市場を代替する時点で画期的であると言えよう。だが、代替する時点までは漸進的なイノベーションが連続的に実施されていたと考えられる。

一方、高級車しか存在しなかった時代にフォードがモデルTを開発したことで所得の低い一般人向けの低価格な自動車市場を開拓した代表例が考えられる。当時の自動車市場は高所得者に限定されており、低所得者は市場から場外されていた。フォードは低所得者でも自動車を必要とするニーズに基づいて、低所得者向けの市場を創造した。これは、市場牽引型でありながら、創造的破壊の要素はなく、ブルー・オー

ションを開拓し例と言える。また、適切な経済規模を創造したことから、画期的なイノベーションを実現したと考え、当時は低所得者用の自動車が存在していなかったことから非連続的なイノベーションでもあったと考える。

市場牽引型によりブルー・オーシャンを開拓するイノベーションは画期的なことがあるが、漸進的なイノベーションによりブルー・オーシャンを開拓することは可能であろうか。ここでは、技術圧力型のイノベーションが漸進的であり、ブルー・オーシャンを開拓できると考察する。技術圧力型イノベーションは技術に注目したイノベーションである。つまり、経済規模を獲得することを前提にしたイノベーションでもなく、開発された技術がどのように応用されるかを重要にしないイノベーションである²⁹。技術を発展する目的でイノベーションを行い、市場のニーズを満たす目標がない技術を開発するイノベーションは限定的な市場しか創造しないだろう。限定的なブルー・オーシャンが実現されるなら、適切な経済規模を得られず、漸進的なイノベーションにとどまる。例として考えられるのが、アップル社のニュートンである。ニュートンは1993年に発売された個人用携帯情報端末（PDA）であり、技術圧力型で非連続的なイノベーションを実施した例であった。個人用携帯情報端末の新しいニッチ市場を開拓したが、適切な経済規模がなかったイノベーションにとどまり、やがてニュートンは市場から消え去ったのである。

ただし、技術圧力型のイノベーションが適切な経済規模を得られないとも言えない。それは、ヒッペルのいわゆる「リード・ユーザー」が存在するからである。リード・ユーザーとは発明された技術が市場に浸透することでメリットを得られ、市場の将来のニーズに先見性のある者のことである³⁰。そして、彼らは将来の市場のニーズを元にして技術イノベーションに貢献し、新たな市場の源泉となる。当初は技術圧力型であったイノベーションがリード・ユーザーにより市場牽引型に寄り添うことで適切な経済規模を創造し、非連続的で漸進的であった技術圧力型イノベーションを連続的で画期的なイノベーションに転換するのである。

したがって、このような認識にしたがえば、市場牽引型と技術圧力型の両方により画期的なブルー・オーシャンの開拓は可能である。ただし、市場牽引型のイノベーションは連続的に実施されるならば、既存技術を代替することになる。つまり、連続的な市場牽引型イノベーションは漸進的であっても、画期的であっても、創造的破壊である以上は新規市場を創造したことにはならない。ただし、市場牽引型イノベーションを非連続的に実施することは、破壊する市場がないためブルー・オーシャンが開拓され、適切な経済規模を創造したならば画期的でもある。

一方、技術圧力型イノベーションは技術に注目しているため、非連続的なイノベーションは適切な経済規模を獲得できない可能性がある。そして、適切な経済規模を創造しないならば漸進的なイノベーションにとどまる。ただし、限定的な市場であっても、新しい市場を創造する条件を満たしているならばブルー・オーシャンを開拓したと言えよう。技術圧力型イノベーションにより画期的なブルー・オーシャンを開拓するには、非連続的に創造された限定的な市場に注目しなければならない。つまり、限定的な市場に存在するリード・ユーザーらが市場牽引を代理し、連続的なイノベーションを必要とする。言い換えるなら、非連続的な技術圧力型イノベーションが連続的に市場牽引型へ転換することで、画期的なブルー・オーシャンの創造を可能とする。

キムとモボルニュの研究ではレッド・オーシャンの境界線を拡張させることが、ブルー・オーシャンをもたらすことが多いと指摘している。言い換えるならば、既存商品の連続的なイノベーションがブルー・

²⁹ 武石彰 (2001) 「第3章 イノベーションのパターン：発生、普及、進化」、一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』、日本経済新聞社、頁75。

³⁰ von Hippel, Eric (1986), "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, Vol. 32, No. 7, July, pp. 791-805.

	市場牽引型	技術圧力型
連続的	BO 不可・漸進的	BO 可・画期的 (市場牽引型に寄り添う)
非連続的	BO 可・画期的	BO 可・漸進的

オーシャンを開拓すると言うのである。だが、本論文の考察では、連続的で市場牽引型なイノベーションは漸進的であり、新規市場を開拓しないといえると考え。この考察は、連続的なイノベーションが非顧客のニーズを満たすことでブルー・オーシャンを創造するキムとモボルニュの主張と矛盾しているように思う。なぜなら、満たされていないニーズを満たすのが市場牽引型であるように思うからである。

一方、技術圧力型のイノベーションはリード・ユーザーの連続的なインプットにより、画期的なイノベーションが実現され、ブルー・オーシャンの開拓が可能である。先見性のあるリード・ユーザーが非顧客を代表していると考えれば、この種のイノベーションはキムとモボルニュのブルー・オーシャン戦略と一致している。

また、キムとモボルニュはブルー・オーシャンがレッド・オーシャンから創造され、突然現れることが少ないと主張した。ただし、ここまでの考察ではブルー・オーシャンの創造は非連続的にも可能であることが分かった。技術圧力型であれば、優れた技術を魅力に感じ、顧客を創造することが可能である。こういう意味ではブルー・オーシャンを開拓したと言えるが、これは、限定的な市場の創造であり、適切な経済規模は得られないだろう。一方、市場牽引型であれば経済規模を確保する画期的なイノベーションが非連続的に実現する可能性がある。キムとモボルニュは非連続的なブルー・オーシャンは創造されないとは言わないが、機会が少ないと述べている。

この章の目的は技術イノベーションの枠組みでブルー・オーシャンの開拓が可能であるかを確認することであった。そして、この目的はこれまでの分析から、キムとモボルニュのブルー・オーシャン戦略以外にもブルー・オーシャンを開拓する手段が存在すると言えることを指摘できたという点で、果たせたように思われる。

第5章 結論と考察

この論文は C.W. キムと R. モボルニュが述べるブルー・オーシャン戦略こそがブルー・オーシャンを開拓する主張に疑問を持ち、その理論をシュンペーターの「新結合」や「技術イノベーション」の概念と比較し、理解を深めようとしたものである。なぜ、その疑問を持ったかはキムとモボルニュの文献はブルー・オーシャンとその戦略の定義を明確にしていないからである。ブルー・オーシャンとは現存しない全ての市場であり、ブルー・オーシャン戦略とは現存しない市場を実現させることにより競合他社の存在しない状態を創造する戦略であると著者らは述べているように思う。そして、現存しない市場を実現させて、一時的でも競合他社の存在しない状態を創造したいのならば、手段は他にもある。

その手段は、シュンペーターの新結合であれば、技術イノベーションの枠組みでもあり、これらもブルー・オーシャン戦略である。なぜなら、戦略は設定した目的のことであり、自社が進むべき方向性とシナリオのことである。新結合も技術イノベーション、そしてキムとモボルニュのバリュー・イノベーションが競合他社の存在しないブルー・オーシャン状態の創造といった目的を達成する目標を共通させるならば、それらの全てがブルー・オーシャン戦略である。

この論文に不足している点は、ブルー・オーシャンを創造する手法である。上述したのは、シュンペーターの新結合と技術イノベーションがブルー・オーシャンの開拓を可能にすることまでは論議したが、体

系的に企業がどのようなアクションを取らなければならないかは言及できていない。キムとモボルニュは、ブルー・オーシャン状態を創造するための枠組み、アクションと分析方法を提唱しているが、本論文ではそれができておらず、今後の研究課題である。つまり、今後は技術イノベーションとシュンペーターの新結合、そしてその他のイノベーションをどのように実現すればブルー・オーシャン状態を創造できるかを検討したいと考えている。

また、ブルー・オーシャン状態を創造するイノベーションだけでは不足している。なぜなら、成長しない市場を創造しても収益性がなければ企業としては意味がない。あるいは、成長が期待される市場を創造したのならば、競合他社もその市場に魅力を感じ、参入するだろう。こうなれば、創造したブルー・オーシャンがレッド・オーシャン化する結果になるだろう。築いたブルー・オーシャン状態に競合他社が参入できないためには参入障壁が必要であり、今後の研究課題として、ブルー・オーシャンの参入障壁が従来の参入障壁と異なるかを検討することにしたと考える。

参考文献

- 入山章栄訳 (2015) 『【新版】ブルー・オーシャン戦略』, ダイヤモンド社.
- 佐藤正弘 (2005) 「ずらしゆくイノベーション—顧客満足のジレンマから脱却を目指して—」, 『明治大学大学院 商学研究論集』, 第22号, 2月, 頁297-313.
- 後藤晃、武石彰 (2001) 「第1章 イノベーション・マネジメントとは」, 一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』, 日本経済新聞社.
- 武石彰 (2001) 「第3章 イノベーションのパターン: 発生、普及、進化」, 一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』, 日本経済新聞社.
- 佐野正博 (2013) 「イノベーションに関するクリステンセンの見解」, 明治大学経営学部佐野ゼミ.
- Abernathy, W. J. and J. M. Utterback (1978), "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 40-47.
- Chandy, Rajesh and Gerard Tellis (1998), "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, November, pp. 474-487.
- Chandy, Rajesh and Gerard Tellis (2000), "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation", *Journal of Marketing*, Vol. 64, July, pp. 1-17.
- Cheng, Colin and Chen, Ja-Shen (2013), "Breakthrough Innovation: The Roles of Dynamic Innovation Capabilities and Open Innovation Activities", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28, No. 5, pp. 444-454.
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profit from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Foster, R. (1986), *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York.
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2004), "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 10, October, pp. 76-84.
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2005), "Blue Ocean Theory to Practice", *California Management Review*, Vol. 47, No. 3, Spring, pp. 105-121.
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2015), *Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- McCraw, T. (2007), *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Porter, M. E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. and Stern, S. (1999), *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index*, Council on Competitiveness, Washington, D.C.
- Schumpeter, J. A. (1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill Book Company Inc., New York.
- Utterback, James (1994), *Mastering the Dynamics of Marketing and New Products*, Prentice Hall, New Jersey.
- von Hippel, Eric (1986), "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, Vol. 32, No. 7, July, pp. 791-805.