

逆転の発想による事業デザイン

—— 6つの戦略ディメンジョン ——

井 上 達 彦

1. はじめに

競争戦略の本質とは何か。競争戦略を立てる時に、もっとも大切なことは何か。それは、真っ向から勝負して競争に勝つということではない。同じお客さんに同じ製品・サービスを提供すると価格競争に陥ってしまい、自社もライバルも嬉しくない。もちろん、お客さんはハッピーだからいいのかもしれないし、経済学では競争が理想とされる。しかし、一生懸命開発したものが叩き売りされたのではとても報われない。競争戦略というと、いかに競争するかについての計画と思われがちだが、経営学の視点では、いかに戦わないかについての計画と定義される。競争戦略の本質というのは、血みどろの戦いをしなくてもすむような状況をいかに長期的に築いていくかにある⁽¹⁾。

それでは、競争を避けるためにはどうすればよいのだろうか。その答えは差別化にある。差別化には二つのタイプがあって、一つは製品・サービスの差別化である。そしてもう一つは事業を行うための経営資源や仕組みによる、ビジネスシステムの差別化である。製品・サービスの差別化は一般消費者にとって目立つしわかりやすいが、すぐに真似をされて競争優位は続かない。これに対して、ビジネスシステムの方の方は、あまり目立たないが、一旦その優

位を築くと長持ちする⁽²⁾。

この教材では、いかにして競争優位をもたらすビジネスシステムをデザインするのかについて考えていく。それは、逆転の発想による事業提案である。特徴は二つある。第一に、事業デザインは分析の枠組みをもとに行われているが、これは提案のための分析である。分析と提案の間にある、ある種のギャップを埋めるための工夫が盛り込まれている。第二に、この事業提案の手順は学術研究の成果、すなわち定評のある理論に立脚している。立脚している理論は複数あるが、矛盾が生じないように統合されている。

以下、筆者なりにわかりやすいように、身近な題材を用いて紹介することにしてしよう。なお、理論的裏付けについては文末脚注で解説しておくが、是非、引用された研究を直接ご覧になって理解を深めてほしい。

2. 収益の源泉

高収入の秘密

メジャーリーグで活躍している松井秀喜選手を知らない人はいないだろう。高校時代から並外れた打撃力を備え、甲子園では5打席連続で敬遠された大物である。卒業後に読売ジャイアンツに入団し、生え抜きのスラッガーとして4番打者に君臨。その後、FA宣言してヤンキースに入団してMVPを獲得、2010年現在ではエンゼルスで活躍する、日本屈指のプロ野球選手である。

この松井選手、推定年俸6億円ともいわれている。世間を知った大人にとっては、彼の活躍を考えればこの金額にも納得がいく。しかし、年端もない子どもに「どうしてこんなに高収入なの」と尋ねられたら、あなたはしっかり答えられるだろうか。

経営戦略論という学問からみると、少なくとも二つの説明のしかたがある⁽³⁾。一つは、松井選手が類い稀なる資質や能力をもっているという点に注目する。あの野村克也氏も、松井選手がジャイアンツに入団する時に、そのスイングス

ピードに驚嘆したといわれる。攻撃力だけでなく、守備力や走力など、高いレベルで野球に必要な能力を備えている。もちろん、メジャーにはパワーヒッターはたくさんいる。それにもかかわらず、松井選手の評価が高いのは、持ち前の柔軟性や適応力によって、ここ一番というときにヒットを打って、チームの勝利に貢献できるからである。戦略論では、このような能力や資源に注目した説明のしかたを資源ベースの考え方（リソースベースビュー）という。他者がもちえない生産力の高い資源を占有することで、優位性を築き、収益性を高めることができるという考え方である。

もう一つの説明のしかたでは、松井選手が儲けやすいスポーツを選んだという点に注目する。具体的に言うと、松井選手は、まず、プロフェッショナルとして成り立っているスポーツを選んでいる。同じ集団球技でもハンドボールとか陸上ホッケーをしていたら、今の年収はなかったであろう。さらに、同じプロフェッショナル競技の中でも、人気があって、年間を通じて安定的に試合が行われているスポーツがよいはずだ。サッカーもこの条件に当てはまるが、現在の日本では、J1リーグの選手よりも、プロ野球選手の方が平均年収は高い。ついでに言えば、選手としての寿命やセカンドキャリアも大切である。野球は、選手寿命という点では、サッカーよりも長く現役で活躍できる。また、現役時代に実績を残せば、自分が育った球団でコーチになることができたり、テレビやラジオなどで解説したりするなど多様なセカンドキャリアの道が開かれている。

松井選手がそんなことまで考えて野球を選んだかは定かではないが、業界の選択としては間違いが無かったと思われる。このような考え方から収入を説明するアプローチをポジショニングの戦略論と言う。

直感的に理解してもらうために、個人事業主ともいえるプロ野球選手の話をしたが、ポジションと資源（リソース）の考え方は、一般のビジネスにも十分通用する。ちなみに、アメリカの学会では、リソースベースの考え方とポジショ

ニングベースの考え方とでは、どちらの説明力が高いかで論争が起こる⁽⁴⁾。しかし、冷静になって考えてみれば、高い能力をもっているからこそ、有利なポジションを維持できるわけであるし、有利なポジションにいるからこそ能力にも磨きがかかる。この意味では、リソースとポジションは、表裏一体で相互に強化し合っている。

3. 事業コンセプト

分析の枠組み

さて、これから紹介する P-VAR という分析の枠組みは、文字通り、ポジション (Position)、バリュー (Value proposition)、アクティビティ (Activities)、ならびにリソース (Resources) から成るもので、ポジショニングの戦略論とリソースベースの戦略論とを統合したものである。図に示すと、正方形で示された市場と直角二等辺三角形で示された事業とを組み合わせた形になっている⁽⁵⁾。

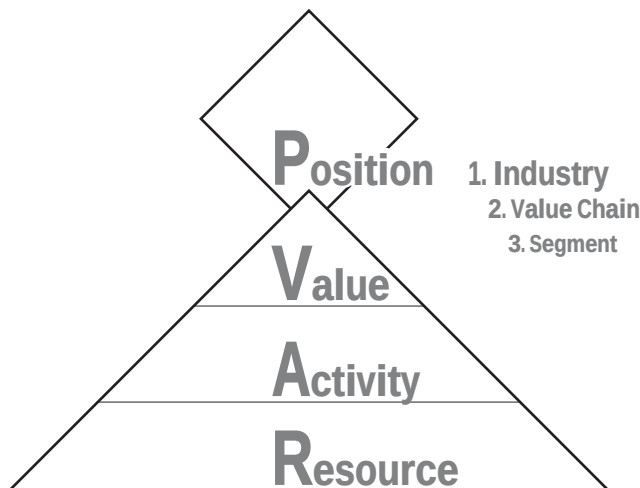


図1 P-VAR フレームワーク

まず、直角二等辺三角形で示されたピラミッドに注目すると、三つのレイヤー（層）から成り立っていることがわかる。一番上は、顧客に提供する価値（Value proposition）のレイヤーで、真ん中にその価値を提供するための活動（Activity）やオペレーションがある。そして、一番底辺に位置するのが、その活動を支えるための経営資源（Resource）である。このピラミッドによって、何の価値をどのように提供しているかを理解できる。

身近なビジネスで考えてみよう。たとえば喫茶店は、サラリーマンに「ゆっくりしたい」とか「打ち合わせの場所が欲しい」といった時間や空間にかかわる価値を提供している。面白いのは、喫茶店は、利用者がどれだけゆっくりできたかではなく、コーヒーや食べ物から収益を上げている点だ。時間課金してもよいのかもしれないが、それだと時間が気になってゆっくりできないからだろう。

しかし、コーヒー一杯で何時間も居座られると困ったことになる。回転率が悪くなって売上が伸び悩むからだ。露骨に急かすわけにもゆかないので、喫茶店はさまざまな工夫をする。ある程度の時間がたったら自然に席を立っていただくために、少し座り心地の悪いイスを用意したり、エアコンの温度を少し低めに設定したり、ハイテンポの音楽を流すなどしている。逆に、思い切って単価を上げてゆっくりしてもらおうという方法もある。これらのオペレーションが、価値を提供しつつも収益を上げるための活動である。

これらの活動を支えているのが、一番底辺ある経営資源である。喫茶店の場合、コーヒーや食べ物を提供するための設備、椅子やテーブルなどの物的資源、ならびに営業するのに必要な資金は不可欠である。しかし、成功のカギは、ゆっくりとくつろいでもらいつつも適度に入れ替わってもらうためのノウハウであろう。

このように考えると、普段はなんとなく「あそこの喫茶店はくつろげるな」と感じているだけかもしれないが、その価値を提供するための工夫は相当なも

のである。氷山の一角のように、価値を支える底辺部は目立つことがなく、しかも大きい。顧客が感じる価値を、外からは見えにくい活動の仕組みと経営資源とが支えているのである。ライバル他社が同じ仕組みを真似しようとする、その底辺部まで調べ尽くして作り上げなければならない。

それでは、正方形で示されたポジションは何を意味するのだろうか。これは、市場においてどのような顧客を相手にビジネスをしているか、そしてライバル他社とどのように競合し、棲み分けているかを示している。たとえば、喫茶店がおじさん達を相手に商売を行っているとしよう。すると、次に若い女性客を相手にしたビジネスのチャンスが生まれるはずだ。会社で勤務するOLさんたちにとって、喫茶店では会社の上司やおじさんがいて、くつろいでお話しできないからだ。

ドーナツショップはそこに目を付けて、OLさんにとっての都会のオアシスを作ることにした。OLさんに喜んでもらうためには、女性をひきつける工夫はもちろん、男性を寄せ付けない工夫が不可欠だ。まず、トイレをきれいにすることにした。実際、「トイレだけは一流ホテル並みにきれいにしろ」といわれていた。また、店内を明るくすることにも努めた。設立当時は、薄暗いところは女性から敬遠されていたからだ。

逆に、男性を遠ざけるために、赤や黄色を貴重とした派手なインテリアをデザインし、ポップな音楽を流すことにした。きわめつけはスクラッチカード（当時）である。これでポイントを貯めればファンシーグッズと交換することができた。ピンクや黄色のランチボックスに代表される「かわいい」グッズはおじさんにとっては手に取るのも恥ずかしい代物である。そのグッズが店内の一番目につくところと入り口に置いてあったら、中年の男性はなかなか店内に入ることはできない。

これが、伝統的な喫茶店と設立当時のドーナツショップのそれぞれのポジション、価値、活動、経営資源である。異なったお客さんに異なった価値を提

表1 喫茶店とドーナツショップの比較

	喫茶店	ドーナツショップ
ポジション	男性サラリーマン	女性 OL
提供価値	〇〇しながらゆっくりしたい。 打ち合わせる場所が欲しい。	くつろぎたい。 気兼ねなくおしゃべりしたい。
収益活動	コーヒーや軽食の販売 適度な回転率の維持	ドーナツや飲料の販売 原価を抑えた商品の販売
経営資源	設備、いす、テーブル、資金 顧客満足と回転率を維持するため のノウハウ、工夫	設備、いす、テーブル、資金 女性を引きつけ、男性を寄せ付け ないためのノウハウ、工夫

供しているからこそ棲み分けができる。業界の発展の歴史をみると、はじめに喫茶店ができて、その逆のポジションとしてドーナツショップが生まれ、やがてそのまた逆のポジションをとるかのように大人のカフェが出現したように思われる。

4. 逆転の発想

逆転のポジション

冒頭で述べたように、自社もライバルも血みどろの競争は避けたいはずである。そのためには独自の差別化を行って棲み分けをしなければならない。喫茶店とドーナツショップが逆のポジションをそれぞれとっているのも偶然ではない。そうした方がお互いにとってメリットがあるからなのだ。

そうだとすれば、ビジネスをはじめるときは既存のものとは逆のポジションをとった方がよいことになる。実際、多くの業界の発展の歴史をみると、ある新しい市場が生まれたあとは、その逆、また逆というような展開で業界が展開している。たとえば腕時計を見てみよう。かつて、正確な時を刻むという点で言えば、スイスの機械式の腕時計に勝るものはなかった。そこで、日本のメーカーは、クォーツという技術によってこれを覆した。スイスのメーカーの中に

は、正確さを同じクォーツ技術で競い合ったメーカーもあったが、収益を伸ばせなかった。むしろ、スイスのメーカーの中でも正確さでは勝つことができないと考えたものは、逆転の発想で、ファッション性やブランド性を打ち出して成功を収めたのである。

大型のオートバイについても同様のことがいえる。かつてアメリカでは、オートバイというのは黒い革ジャンを着た中年たちの乗り物だと考えられていた。そこで、ホンダは、逆転の発想から、シティコミューターとしてのスクーターを提案してオートバイを普及させたのである。しかし、オートバイが普及すると、再び、ハーレーダビッドソンは逆転の発想からイノベーションを引き起こす。オートバイを単なる「モノ」として売るのではなく、ハーレーのある生活、すなわち「ライフスタイル」として提供したのである。「モノ」志向から「コト」志向へのマーケティングの転換である⁽⁶⁾。

6つの逆方向

このような業界の発展の歴史を念頭に、逆転の発想のポジショニングを考えてみよう⁽⁷⁾。逆というのは一つの方に限られるものではない。前の逆は後ろであり、右の逆は左である。立体的に考えれば、上方向の逆もあれば、下方向の逆もあるだろう。まさに、「前・後／左・右／上・下」と言い表せる。これら6つの方向を組み合わせることによって、立体空間の中でさまざまな逆方向にポジショニングできる⁽⁸⁾。

競争戦略論で言うと、前方向というのは販売チャネルや顧客とのかかわりを意味する。したがって、前方向で逆転の発想をするというのは、たとえば量販店に卸しているパソコンメーカーにとっては、直営店を出したりインターネット販売したりすることかもしれない。極端な話、自社の製品・サービスを納めるお客さんが変われば、交渉力も立場も変わり、儲けやすさも変わるものだ。成功すれば、量販店の交渉力から逃れ、ブランドイメージを高めて利益率を上

げられる。また、そこまでいかなくとも、取引の条件を見直すという選択肢もある。たとえば、あるアパレルメーカーは、販売店に対して、委託販売返品制を見直して買い取り契約を結ぶことによって、自社が背負うリスクを減少させた。

後ろ方向というのは、供給業者としてのサプライヤーとのかかわりを意味する。したがって、後ろ方向で逆転の発想をするというのは、たとえば部品を外部調達している企業にとっては、それを内部化して統合することかもしれない。そこまで大胆でなくても、一社調達していたものを複数社調達にすることによって交渉力は変わる。

左の方向というのは、競争相手としてのコンペティターとのかかわりを意味する。したがって、左方向で逆転の発想をするというのは、たとえば競合と手を組んで協力し合って市場を拡大することかもしれない。ビデオや DVD プレイヤーなどの企画製品では、よくこのような協調戦略がとられる。また、地場産業や伝統産業等でみられるように、競合とは違う方向に差別化して、棲み分けするという発想もありうる⁽⁹⁾。

右の方向というのは、補完的生産者としてのパートナーとのかかわりを意味する。したがって、右方向で逆転の発想をするというのは、たとえば、どこかのソフトメーカーのように補完的生産者のビジネス領域を横取りして、収益を伸ばすことかもしれない。そこまで極端でなくても、補完的生産者が上げている利益の一部を獲得できる⁽¹⁰⁾。

このような6つの方向は、戦争における空間的位置取りにもたとえられる。既存の市場における「前・後／左・右」というのは、いわば地上戦のようなものだ。日頃から意識しているので、逆のポジショニングも見つけやすい。しかし、成熟市場だと、その棲み分けはあまり持続しないことが多い。小さな差別化にとどまり、血みどろの戦いになりやすいのである。

これに対して、「上・下」というのは、それぞれ空中戦（空爆）と海中戦（潜水艦からの攻撃）に該当する。空中というのは、青く広がる新市場のようなも

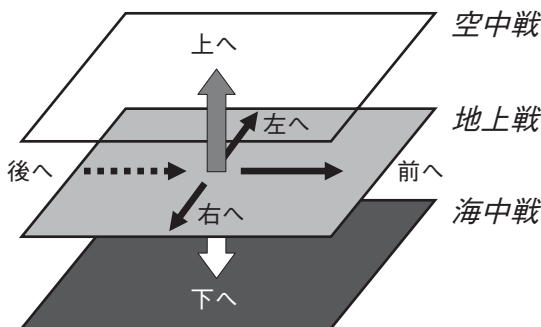


図2 戦略の6つの逆転ディメンジョン

のだ⁽¹¹⁾。そこに陣取って、地上に位置するライバル他社をたたくのはたやすい。また、海中というのは、破壊的な技術や、破壊的なビジネスモデルによる攻撃を意味する。イノベーションのジレンマという現象を引き起こし、地上の覇者を困らせることができる⁽¹²⁾。

5. 事例

複写機ビジネスの事例

ここで、具体的に逆転の発想による事業デザインの事例を紹介しよう。1950年代後半、オフィスに並ぶコピー機は湿式か熱転写式と呼ばれるものであった。本体の価格は、それなりに安い品質も低い。安かろう悪かろうというコピーである。そこで、ゼロックスのエンジニアは、コピーの品質を飛躍的に上げるため、トナーを紙の上に電子的に配列するゼログラフィという技術を開発した⁽¹³⁾。

ところが、この技術を用いると、製造原価は著しく高くなる。コピー機の本体価格が、従来機器の6倍に達し、これまでのように、本体と消耗品で儲けることはできなくなる。あるコンサルタント会社は、ゼログラフィによるビジネスモデルは成り立たないとさえ言った。ゼロックスのエンジニアは、このもつ

ともらしい助言に屈することはなかった。高品質のコピーには必ず需要があると信じ、ターゲットを政府と大企業に絞り込んでコピー機本体をリースすることにしたのである。リースの費用は月95ドルに抑え、毎月2000枚を越えるコピーのみ1枚4セントを課金することにした。こうして、画期的な収益モデルが誕生したのである。

しかし、これは顧客が大量にコピーしてくれなければ儲からない課金システムである。当時、コピー機はそれほど普及しておらず、利用法も明確ではなかった。そこで、ゼロックスは、製品単体ではなくコンサルティングサービスとして提供することにした。直営の販売部隊とサービス組織を編成して、会議資料のコピーも含め用途を説明しながら需要を開拓していった。さらに、手厚いサポートを実現するため、全米にサービス網を整備していった。

これが、ゼロックスの逆転の発想による成功物語である。この事業デザインは、後から振り返れば合理的で納得しやすいものだが、当時、ゼロックスが背負ったリスクは相当なものだ。顧客が大量にコピーしてくれなければ儲からない。高品質のコピーを大量に使うというニーズがあると信じて突き進めたからこそ、需要を立ち上げることができたといえよう。やがて、ゼロックスの事業は順調に成長し、政府や大企業向けの市場をほぼ占有するに至った。すなわち、売上規模が高く利益率も高い市場セグメントを抑えることに成功したわけだ。

この一人勝ちともいえる状況に挑んだのがキヤノンである。キヤノンは、ゼロックスとは逆転の発想で、中小企業や個人事業主向けに複写機を提供することにした⁽¹⁴⁾。常識的にはビジネスとして成り立ち難い、うまみのない市場といえよう。実際、中小企業や個人ユーザーを相手にするには、価格を下げなければならない。しかも、耐久性を高めて壊れないようにしなければ、個人ユーザーをターゲットとすることはできない。そこでキヤノンは、品質を10倍に上げて価格を10分の1に下げるという目標を立てた。さらに、開発チームには、将来

のカラー化への対応，軽量化，小型化などさまざまな要件が課せられた。難しいのは，サービス網を充実させるにしても，すべての個人ユーザーに対応しようとするれば莫大な投資が必要とされる点だ。常識的に考えて，とても解消できる課題ではない。

キヤノンのエンジニアは丹念に調査した。その結果，コピーのトラブルは，そのほとんどがトナーを焼き付けて紙送りするドラム周りに集中していること

表2 ゼロックスとキヤノンの比較

		ゼロックス	キヤノン
ポ ジ シ ョ ン	顧客 (Market Segment)	大企業，政府	個人，中小企業
	競合	湿式／熱転写式コピー	ゼロックス
	競争市場観 (前提)	ゼログラフィという独自技術で競争に勝つことができる	業界リーダーは，収益を上げ 難しい小規模ビジネスには参入 してこない
価 値	提供価値 (Value Proposition)	高品質，低リース料	低価格で身近にあるコピー機
	顧客価値観 (前提)	早くて高品質に潜在ニーズがある (需要を顕在化させるためのコンサルティングサービスが必要)	安くて壊れないコピーにニーズがある (需要は顕在化し，その市場は個人事業主にも拡大しうる)
活 動 と 資 源	仕組		
	投資活動 成長エンジン	コピー機，サプライを自社開発	コピー機，カートリッジは自社開発，流通，サービスは他社に委託
	回収活動 収益エンジン	リース中心で直接販売 ・コピー機から利益小 ・サプライから利益大	売り切り中心で代理店方式 ・安全剃刀型 ・コピー機とカートリッジから利益
	活動観 (前提)	高速 (大量にコピーされれば) で儲かる	低速でも儲かる
	経営資源	初の乾式コピー技術	カートリッジ技術
	資源観 (前提)	パートナー不要	オフィス用ディーラーを通じて全国販売

がわかった。彼らは徹底的に考え抜いた末、とうとう素晴らしいアイデアを思いつく。もっとも重要な感光ドラム周りを使い捨てにするという逆転の発想である。これが、カセットカートリッジ技術である。一般ユーザーでもセルフメンテナンスできるように、現像器、帯電器、感光ドラムと、消耗品であるトナー及びクリーナーの容器とを一つのカートリッジにまとめ、自分で交換できるようにした。ドラム周りが痛んでしまう前にトナーがなくなるので、ユーザーはトラブルに悩まされる前にカートリッジを交換することになる。

このような製品設計によって、アフターメンテナンスが不要で手離れのよいソリューションを提供できた。そのため、サービスマンを育成して、拠点を設置する必要はない。また、すでにコピー機は広く普及しており、コンサルティングの必要もなかったので、直販する必要もない。アフターサービス同様、販売についても投資を抑えて効率的に行うことができた。

以上のゼロックスとキヤノンのビジネスデザインを P-VAR の枠組みによって示すと下記の表のようになる。

事業デザインの4つの観

この表で注目して欲しいのは、斜体（イタリック）で示された基本的な前提である。そもそも、事業デザインというのは、「どうすれば勝つか」「どのようなニーズがあるのか」「どのようにして儲けるのか」そして「何が有効な資源になるのか」といった前提の上に成り立っている。このような前提、あるいはものの見方のことを、「パラダイム」とか「観」と言う⁽¹⁵⁾。

具体的に考えてみよう。第一の観は、競争市場観である。競争市場観というのは、いわば勝利の方程式で、どうすれば勝つかについての信念のことである⁽¹⁶⁾。たとえば、日本企業は長きにわたって市場シェアを追求してきたが、この戦略にも前提となるロジックがあった。それは、「市場シェアを拡大すれば、規模の経済と経験効果によって単位当たりのコストが下がり、利益率を高める

ことができる」というものである。残念ながら、この前提は不完全であり、日本企業は売上を伸ばす一方で、その営業利益率を下げ続けることになってしまう¹⁷⁾。複写機においても、このような信念があった。ゼロックスは、政府や大企業向けの市場を立ち上げれば、ゼログラフィという独自技術によって競争に勝つことができると考えた。一方、キヤノンは、少々遅くても、安くて壊れないコピーを中小企業や個人ユーザーに提供できれば、他社は追従できないと考えた。

第二の観は顧客価値観である。顧客価値観というのは、顧客がどのようなニーズをもっているか、市場はどのように推移しているかについての信念である。物不足の時代であれば、市場は、製品・サービスを水のごとく廉価に、かつ大量に求めるかもしれない。しかし、一通り行き渡れば、他者とは違う洒落たものが欲しくなるであろう。複写機の場合、ゼロックスは、早くて高品質なコピーには潜在的なニーズがあると考えた。そして、そのニーズを顕在化させるためにコンサルティングを行ったのである。逆に、キヤノンは、大企業や政府にコピー機が行き渡ってその使い方が社会で理解されるようになれば、コンサルティングなしに、コピー機のニーズを刺激できると考えた。

第3の観は、収益活動観である。収益活動観というのは、どのような投資回収活動をすれば儲かるかについての信念であり、有効なオペレーションや主要な収益源を示す。たとえば、半導体だとオリンピックが開催される年に需要が増えると考えられており、それに合わせて設備投資を行って薄利多売で一気に回収するのが理想的だとされている。複写機の場合、本体と消耗品の双方で収益を上げるのが一般的だったが、ゼロックスは本体をリースして従量課金を導入した。キヤノンは、逆に、代理店経由で製品として売り切ることで収益を伸ばせると考えた。

第4の観は、経営資源観である。経営資源観というのは、価値があり、希少で、他社にとって模倣困難な経営資源とは何かについての信念である。一般的

な傾向として、経営資源の評価は、現在の収益モデルに照らし合わせて行われることが多い。コンサルティング会社も、ゼログラフィをその当時の収益モデルに照らし合わせて評価してしまった。このような評価の仕方はあながち間違いとは言えないが、十分ではない。なぜなら、資源の価値は将来の収益モデルに照らし合わせて行う必要があるからだ。ゼログラフィの場合、本体をリースしてコピー1枚4セントで従量課金をする、という前提でその技術資源の価値を評価しなければならなかったのである。

以上の4つの「観」を互いに矛盾がないように束ねると、事業についての基本的なものの見方が示される。これが、事業パラダイムである。ビジネスシステムというのは、このような事業パラダイムの上に築き上げられるものだ。

6. 逆転の発想によるデザイン

逆転の発想による提案

事業パラダイムを明確にできれば、事業デザインもしっかりしたものとなる。逆転の発想をするときにも、軸足を定めて提案できる。最後に、逆転の発想による事業デザインの手順について紹介しよう。この手順は4つのステップから成り立っている。

まず、第1のステップは、比較参照する事業を選んで分析することである。P-VARの枠組みを用いて、ポジション、顧客への提供価値、収益活動、ならびに経営資源を明確にする。大切なことは、事業の仕組みを、その基本的な前提となる「観」にまで踏み込んで分析することである。

このステップで注意すべきは、どの会社のどの事業を選ぶかにある。曖昧なもの、成功していないものを選ぶと、その逆をとっても中途半端な発想しか得られないこともある。総合と名のつく、とらえどころのない事業を包括的に分析しても意味がない。その業界にイノベーションを引き起こしたいのであれば、支配的なビジネスを参照して逆転させるべきであろう。また、尖ったもの

を提案したいのであれば、やはり別の意味で尖ったものを参照して逆転させるのがよい。複写機の事例で言えば、ゼロックスにとっての逆転参照モデルは、安全剃刀型の熱転写式（ないしは湿式）のビジネスモデルであった。キヤノンにとってのそれは、ゼロックスモデルであった。

第2のステップは、分析した事業における P-VAR の要素のいずれかを逆転させることである。ビジネスというのは顧客がいなければ成り立たない。一般的には、ポジションか顧客提供価値を逆転させて、事業をデザインしていくのが初学者にとってお勧めである。ゼロックスは、従来の低品質低価格というポジションとは逆の「高品質高価格」というポジションにこだわった。キヤノンは政府や大企業という顧客とは逆をいく、中小企業や個人ユーザーにターゲットを絞った。注意してほしいのは、ある会社の逆をとったら別の会社がいるという場合だ。一概には言えないが、この場合、別のポジションを探した方が競争を避けて収益を上げることができる。

もちろん、ポジションや顧客提供価値だけではなく、収益活動や経営資源を逆転の発想から眺めることも可能である。たとえば、もともと情報誌というのは、書店での販売収入と広告料収入によって成り立っていた。リクルートは、逆転の発想から、フリーペーパーとして発行部数を伸ばして広告料収入を大幅にアップさせるというビジネスを考えついた。資源についても、同様に、価値がないとされた資源やノウハウを、他の資源と結びつけて価値を生み出すことも可能である。ジョンソン・アンド・ジョンソンはもともと医療消耗品を扱っていた。それゆえ、使い捨てのノウハウというには特別な価値を意識していなかったが、それをコンタクトレンズという新しい領域に持ち込み、全世界の流通ネットワークという経営資源と結びつけて事業展開することによって成功を収めた。

第3のステップは、逆転させた要素に合わせて事業デザインを行うということである。このステップでは実現性にしばられることなく、思い切って理想型

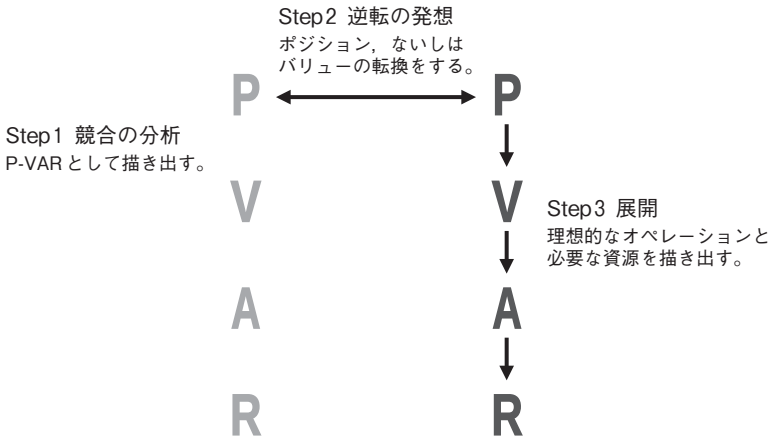


図3 逆転 P-VAR による事業デザイン（ステップ1～3）

を描いてみるのが大切だ。そうすることで、第4ステップにおいて、何が実現に向けたボトルネックとなるのかが明確になる。ゼロックスの場合は、ゼログラフィによって高品質のコピー機を提供しようとしたら、本体の価格が6倍になることが問題となった。キヤノンの場合は、中小企業や個人ユーザーを相手にしようとしたら、品質を10倍にして価格を10分の1にする必要があることがわかった。理想的な事業を実現するためには、越えなければならないハードルがあるものだ。

第5のステップは、明確になったボトルネックや矛盾を発展的に解消するステップである。このステップで大切なのは、簡単にあきらめないことである。そもそも世の中に存在しないビジネスを立ち上げるためには、大なり小なりイノベーションが求められるはずだ。誰にでも実現できるのであれば、とっくに別の競合がそのビジネスを行っている。ゼロックスの場合、本体をリースにして従量課金するというアイデアがボトルネックを解消した。キヤノンの場合、もっとも重要なドラム周りをカセットカートリッジで使い捨てにするというア

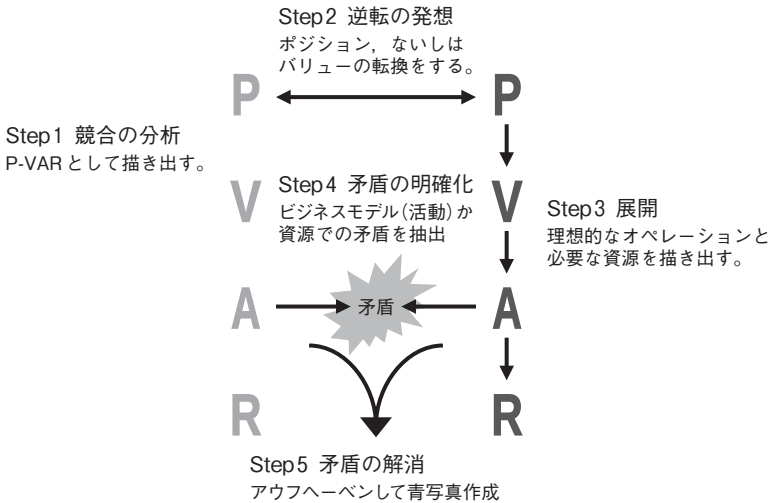


図4 逆転P-VARによる事業デザイン（ステップ4～5）

アイデアによって問題を解決できた。

以上の5つのステップは図3と図4によって示すことができる。この手順は、ヘーゲルの弁証法に基づいている。すなわち、既存の支配的なビジネスシステムをテーゼ（命題）、それに対する逆転の発想をアンチテーゼ（対立命題）⁽¹⁸⁾として、そこで発生する矛盾を、アウフヘーベン（止揚）するという知識創造の方法にのっとっているである。誰にでも簡単にアイデアが出せるとは限らないが、コツらしきものもないわけではない。一つは、6つの方向の逆転の発想を総動員して、できるだけたくさんの事業デザインを描くことである。たくさんの事業デザインを描いておけば、有望なものも出てくるし、そのうちの一つぐらいであれば、イノベーションを引き起こしてボトルネックを解消することができるかもしれない。もう一つのコツは、事業の基本的前提となっている「観」をうまく導き出すことである。今まで無意識のうちにとらわれていた前提を覆すことによって、思ったよりうまく弁証法できるものだ。

7. 結びにかえて

どのような会社も、目の前に購買額も利幅も大きい優良顧客がいればそれを大切にするはずだ。そして、そのニーズにぴったりと適合する事業の仕組みを構築し、資源を蓄積するというのが合理的な戦略に思える。しかし、目の前の顧客のニーズに応えることに専念し、オペレーションに磨きをかけることにもリスクはある。事業が成熟してしまい先細りになってしまうかもしれない。あるいは、ニーズを過剰に満たす製品・サービスを提供して、収益を悪化させてしまうかもしれない（考えてみれば、お腹がすいている人に食べ物を提供すれば十分なお金を払ってくれるだろうが、満腹であればわざわざお金を払って食事をする気になれない）。顧客のニーズを聞いて努力していくという当たり前のことでも、やり過ぎるとまずいこともある。

そのことに気づいて事業の仕組みを変えようと思ってもそう簡単にはいかない。一旦その顧客に最適な仕組みづくりをしてしまうと、それを変革するのは難しくなってしまう。とくに、その事業が大きな成功体験に裏付けられていればいるほど、自己否定による革新は難しくなる。事業の仕組みは硬直化しているし、基本的なものの見方（事業パラダイム）が異なるからである。

ここに、ライバルがつけ入る隙が生まれる。既存のビジネスとは対極的なビジネスを立ち上げやすくなる。というのも、対極であれば、もともといた会社は意表をつかれるし、模倣するのが困難になるからである。全く異なった経営資源を入手し、オペレーションしなければならなかったり、現在手がけているビジネスと矛盾を引き起こしてしまったりするからである⁽¹⁹⁾。新しい逆転の発想のビジネスが、これまでのビジネスを置き換える代替関係にあると、既存の市場は破壊されてしまう。

多くの業界の発展の歴史をみると、ある新しい市場が生まれたあとは、その逆、また逆というような展開で業界が発展してきているのはこのためである。

大なり小なりこのような論理によって歴史が繰り返されているとすれば、その論理を前提として事業をデザインすればよい。この教材は、そのような発想で作られたものである。これまでセミナーや社内研修を通じて、発想法としての一定の有効性は裏付けられている。分析を分析で終わらせるのではなく、明日の提案に結びつけるツールとして活用していただきたい。

- 注(1) 戦略には二つの意味がある。一つはあるべき姿としての青写真。もう一つはそのあるべき姿にいかにも到達するかの行程計画である（伊丹，2003）。仮に10年後に非競争の状態を築くとすれば、5年後，3年後，1年後に，それぞれ何をクリアしていなければならないか，そのためにどのように資源を動員すべきかを計画する必要がある。将来を見据えて，今からすべきことは何かを明らかにするのが競争戦略だという意識で，実践に役立てていただきたい。
- (2) ビジネスシステムの差別化については，加護野（1999），ならびに加護野・井上（2004）参照。本文でも述べたように，他社に対して違いを作る差別化には2つのレベルがある。1つは，製品・サービスの差別化である。これは，他社との製品・サービスとに違いを生み出すことで，場当たりの価格操作，製品の性能，デザイン，品質，広告，イメージ，アフターサービス，支払条件，品揃え，その他顧客への便宜による差別化である。もう1つのレベルは，ビジネス・システムの差別化である。一言でいうと，顧客に価値を提供するための仕組みや能力による差別化で，要素技術，製品開発の方法，生産技術，工場の設備や配置，販売と流通の仕組み，蓄積された信用，などがこれに当たる。よく引き合いに出されるのは，トヨタの生産システムであるとかセブン・イレブンのフランチャイズシステムである。
- (3) この教材で紹介した野球選手の説明は，青島・加藤（2003）から借用して筆者なりに話を膨らませたものである。彼らは，競争戦略を2つの軸（内部／外部と内容／プロセス）から，4つのアプローチ（「ポジショニング」「資源ベース」「ゲーム論」「学習」）に分類している。競争戦略論の外郭をつかむのにお勧めの書である。
- (4) たとえば，Rumelt（2001）の研究を受けて，McGahan, M. A. and M. E. Porter（1997）が応えた内容はその典型といえる。この点は，岡田正大（2001）が詳しい。
- (5) P-VARについての詳しい説明は，井上（2006）を参照されたい。P-VARには2つの種類がある。一つは，将来の青写真（あるいは現状の姿）を示すためのスナップショットのP-VARである。もう一つは，現状の姿と将来の青写真の差分をどのように埋めて行くかを示すためのムービーのP-VARである。ムービー仕様のP-VARにおいては，活動レイヤーは，投資活動としての「成長エンジン」と回収活動としての「収益エンジン」とに区別される。どのような収益モデルを念頭にしてどのような投資を行うのか，その循環が問題にされる。
- (6) 水口（2008）参照
- (7) ポジションにはさまざまなレベルがある。大きなところから話を進めると，どの業界に位置するかという業界レベルでのポジションがある。冒頭で，松井選手が陸上やホッケーではなく，プロ野球という業界を選んだからこそ年収が高いと説明した。あなたが，もし，喫茶店やドーナツショップを営もうと思うなら，飲食業界が儲けやすいか否か（平均的な利益率の高低）が気になるはずだ。次に，同じ業界でも，その業界を顧客のニーズから細分化して，どの市場セグメントにターゲットをあててポジショニングすべきかが問題になる。男性向けか女性向けか，高級指向か大衆向けかなどによって，収益性は異なる。喫茶店，ドーナツショップ，ならびにカフェ

は、それぞれ異なったポジショニングをしており、収益の上げ方も異なる。また、少し違った視点からポジションを見ることもできる。業界や市場セグメントというのは、どちらかといえば競争相手との相対的な位置づけであるが、供給業者や顧客とのかかわりの中でポジショニングすることもできる。一般に顧客に価値を届けるためには、企画、調達、製造、販売ならびにマーケティングといった活動が必要だ。このような役割分担で、どこにポジショニングするかによって儲けやすさが変わる。たとえば、あるパソコンメーカーが開発と製造を自社の担当範囲に定めたとすると、強力な部品メーカーや量販店と直接交渉しなければならなくなり、その結果利益率は下がる

- (8) 6方向というのは筆者による提案である。これまでの主要な研究の考え方を組み合わせ、競争戦略を立案するときに考慮すべき要因を網羅的に示している。前・後／左・右の顧客・供給業者／競争相手・補完的生産者は、Brandenburger and Nalebuff (1997) のバリューネット（価値関係図）をベースにしている。上というのは異業種の事業ドメインを融合させた新市場創造であり、Kim and Mauborgne (2005) のブルーオーシャン戦略や内田 (2009) の異業種格闘の戦略に通じる。下というのは破壊的イノベーションによる攻撃を典型としており、Christensen のイノベーションのジレンマのことを指すと考えてよい。
- (9) 山田・伊藤 (2008) ならびに森元 (2009) 参照。
- (10) Brandenburger and Nalebuff (1997) 参照。
- (11) Kim and Mauborgne (2005) 参照。
- (12) Christensen (2003) は、ある世代で覇権を握ったイノベーターが次の世代で必ずと言っていいほど転落してしまう現象を、イノベーターのジレンマとして説明した。企業というのは、既存の事業の仕組みの中で顧客ニーズを認識し、競争相手に対抗し、利潤を追求するものである。利益率の高い事業の仕組みを構築していれば、利益率が低い事業の仕組み（潜在市場の場合もある）の技術イノベーションに価値を見出すことはない。それゆえ、目の前の優良顧客に向けて、持続的イノベーションには投資するが、破壊的なイノベーションには投資しない。このような資源配分によって、持続的イノベーションではリーダーであり続けながらも、破壊的イノベーションでは敗者に転落してしまう。
- (13) Chesbrough (2003) は、この教材で紹介された複写機、とくにゼロックスの事例をビジネスモデルの枠組みによって記述している。原典を参照していただければわかるように、彼が用いているビジネスモデルの記述様式は、ここで紹介されているビジネスシステムの記述様式とほぼ同一である。
 ビジネスモデルという概念は、実務界のみならず、学会においてもきわめて多義的に用いられている。大別すると3つの捉え方がある。1つめは、「ビジネスモデル＝収益の上げ方」とする立場で、実務界の理解に基づく捉え方である。2つめは、「ビジネスモデル＝ビジネスシステムの設計図」という理解であり、設計されたシステムと結果として生まれたシステムの区別がポイントとなっている。これは、日本の学会で提唱された考え方であるが、海外でもこれと似た発想に基づく研究もある。3つめは、「ビジネスモデル＝複数の視角を統合した価値創造システム」という捉え方で、新しい構成概念としてビジネスモデルを提唱するという立場である。米国の学会誌等では一般的なスタンスとなりつつある。わが国のビジネスシステム概念とほぼ同じだと考えられる。
- (14) キヤノンの事例については、野中 (1985)、榊原 (2003) 参照。
- (15) 加護野 (1988) は、ファミリーレストラン、引っ越しサービス、ファッションアパレル、薬局チェーンなどの事業のさまざまな基本的な前提を、既存の事業と比較して事業パラダイムを説明している。そもそも、後に提唱されるビジネスシステム概念（加護野, 1993）のベースには、加護野の事業パラダイム概念 (1988) があった。

海外でも類似の概念が提唱されている。たとえば、Christensen and Rosenbloom (1995) の価値ネットワークは、入れ子構造に位置づけられた価値連鎖ならびに事業パラダイムのことである。この概念には、2つの意味内容が含まれている。1つは、実体として描きうるもので、入れ子型階層構造 (nested hierarchy) に沿って位置づけられた価値連鎖のことである。もう一つは、この入れ子型階層構造の中に位置づけられることによって生成される認識枠組みのことである。実際、彼らは認識枠組みとしての技術パラダイム (Dosi, 1982) に、実体としての価値連鎖／価値システム (Porter, 1985) を融合させて、価値ネットワークという概念を提唱している

- (16) なお、競争市場観というのは勝ち負けだけに限られるものではない。より多様な前提を立てることができる。ときに、競争するよりも協力し合った方が自社の利益を高めることができる場合もある。これは、競争というよりも協調の戦略であるが、これも競争市場観の一つだといえる。規格の標準化を共同歩調で進めたり、莫大な投資が必要とされる場合に共同で出資したりしなければ、グローバル競争に勝てない、というのも競争市場観に含まれる。
- (17) 三品 (2004) 参照。
- (18) 加護野 (1999) は、伝統的な規模の経済にもとづくビジネスシステム対するアンチテーゼとして、「スピードの経済」、「組み合わせの経済」、ならびに「集中特化と外部化の経済」にもとづくビジネスシステムが生まれたと述べている (p. 214)。この教材で提案された逆転の発想は、競争におけるこのようなダイナミズムを前提にしたものである。また、山田 (2008) は、リーダー企業を脅かす競合を「業界破壊者」、「侵入者」、「挑戦者」の3つに整理して、逆転の競争戦略を体系化している。
- (19) Porter (1998) は、ある戦略的ポジションが、他社にとって模倣困難で維持可能であるためには、他のポジションとのトレードオフが必要だと述べている。

参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社。
- Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1997) *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, Doubleday Business (嶋津祐一・東田啓作訳 (1997) 『コーペティション経営：ゲーム論がビジネスを変える』 日本経済新聞社)。
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION：ハーバード流イノベーション戦略のすべて』 産業能率大学出版部2004年)。
- Christensen, C. M. (1997) *Innovator's Dilemma: When New Technology Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『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2001年)
- Christensen, C. M. and R. S. Rosenbloom (1995) "Explaining the Attacker's Advantage: Technological Paradigms, Organizational Dynamics, and the Value Network," *Research Policy*, Vol. 24, No. 2, pp. 233-257.
- Dosi, G. (1982) "Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change," *Research Policy*, Vol. 11, No. 3, pp. 147-162.
- 井上達彦編著 (2006) 『収益エンジンの論理：技術を収益化する仕組みづくり』 白桃書房。
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社。
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論』 千倉書房。
- 加護野忠男 (1993) 「新しいビジネスシステムの設計思想」『ビジネス・インサイト』, 第1巻第3号, pp. 44-56.

- 加護野忠男 (1999) 『競争優位のシステム：事業戦略の静かな革命』 PHP 新書.
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』 有斐閣.
- Kim, C. and R. Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳 『ブルーオーシャン戦略』 ランダムハウス講談社2005年)
- McGahan, M. A. and M. E. Porter (1997) “How Much Does Industry Matter, Really?” *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 15-30.
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理：慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』 東洋経済新報社.
- 水口健次 (2008) 『なぜハーレーだけが売れるのか』 日経ビジネス人文庫.
- 森元伸枝 (2009) 『洋菓子の経営学：神戸スウィーツに学ぶ地場産業育成の戦略』 プレジデント社.
- 野中郁次郎 (1985) 『企業進化論』 日本経済新聞社.
- 岡田正大 (2001) 「ポーター VS. バーニー論争の構図」 『ダイヤモンドハーバードビジネス』 5月号.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. (土岐坤訳 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』 ダイヤモンド社1985年).
- Rumelt, R. P. (1991) “How Much Does Industry Matter?,” *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- 榊原清則 (2005) 『イノベーションの収益化：技術経営の課題と分析』 有斐閣.
- 内田和成 (2009) 『異業種競争戦略：ビジネスモデルの破壊と創造』 日本経済新聞出版社.
- 山田英夫 (2008) 『逆転の競争戦略：競合企業の強みを弱みに変える』 生産性出版.
- 山田幸三・伊藤博之 (2008) 「陶磁器産地の分業構造と競争の不文律—有田焼と京焼の産地比較を中心として」 『組織科学』 第42巻2号.
- Zott, C. and R. Amit (2008) “The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 1-26.