

書評『ホワイトスペース戦略 ～ビジネスモデルの〈空白〉を狙え～』

イノベーションによる新ビジネスモデルの創造

マーク・ジョンソン著 池村千秋訳 阪急コミュニケーションズ

I. はじめに

自宅近くの書店で本書に出会ったのは、去る5月のゴールデンウィークの連休後であった。ビジネスモデルに関わる立場に長年身を置く1人として、「ホワイトスペース戦略」という書名より、「ビジネスモデルの〈空白〉を狙え」というサブタイトルに心惹かれた。ビジネスモデルについて論じた著書であることを期待して迷わず購入し拝読すると、本書はビジネスモデル・イノベーションについても論じた著書であることがわかった。

イノベーションを論じる名著 *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (クレイトン・クリステンセン著、玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『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、増補改訂版 2001年) は、ハーバード・ビジネス・スクール教授で有名なクリステンセン氏の著書であるが、本書はクリステンセン氏の友人で、戦略コンサルティング会社、イノサイトの会長であるマーク・ジョンソン氏の著書である。本書は、同氏が2008年にクリステンセン氏、カガーマン氏と共同でハーバード・ビジネス・レビュー誌に発表した論文“Reinventing Your Business Model” (邦訳「ビジネスモデル・イノベーションの原則」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2009年4月号) を発展させたものである。

ちなみに、ジョンソン氏はハーバード・ビジネス・スクールでMBAを、コロンビア大学では土工学と工業力学の修士号を取得し、アメリカ海軍、ブーズ・アレン・ハミルトンを経て、2000年にクリステンセン氏と共同でイノサイトを設立している。そして同社は、イノベーションを基軸にした戦略コンサルティング会社であるという。

II. 本書の概要

本書はP&G前会長兼CEOのA・G・ラフリー氏の「序文」から始まり、「第1部 成長と企業変革を実現する新しいモデル」、「第2部 新しいビジネスモデルが必要なとき」、「第3部 再現性のあるビジネスモデル・イノベーション」と続き、最後に「終章」といった構成からなる。以下、各部の内容を敷衍してみよう。

第1部は第1章と第2章からなり、あらゆるビジネスの原動力をなす価値創出のプロセスに光を当て、ビジネスモデルの性格を解明するために役立つ枠組みを紹介している。「第1章 ホワイトスペースとビジネスモデル・イノベーション」では、ロッキード・マーチンやi Podなどの事例を用いながら、企業における事業領域をその事業ポジションによって「コアスペース」「隣接スペース」「ホワイトスペース」とに区分した。ここで、本書のタイトルにもある「ホワイトスペース」について定義している。また、企業がいわゆる「成

長ギャップ」に直面した際、場合によっては、居心地いいコアスペース（自社の中核となる事業領域）から飛び出して、コアスペースと隣接スペースの外にあるホワイトスペースで新しいチャンスを追いかけてはならない、と指摘した上で、そこで成功するためのプロセスとして、「ビジネスモデル・イノベーション」が必要である、と主張している。

「第2章 ビジネスモデルの『四つの箱』」では、成功するビジネスモデルは例外なく「顧客価値提案」「利益方程式」「主要経営資源」「主要業務プロセス」という互いに関連し合う四つの要素（箱）から構成されていることを指摘した。そしてこの「四つの箱」の枠組みこそが、「ビジネスモデル・イノベーションの設計図」だとしている。各要素の相関関係について記述している部分では、いわゆる顧客価値提案、利益方程式とは異なり、主要経営資源と主要業務プロセスを一緒に論じているのが特徴的である。これは、この二つの要素は非常に密接に絡んでおり、上手くかみ合うことになってはじめて顧客価値提案や利益方程式との協働が効き、よってビジネスモデルの成功に繋がれるからである。

第2部は、「第3章 内なるホワイトスペース～既存市場を変革する」、「第4章 かなたのホワイトスペース～新しい市場を作る」、「第5章 はざまのホワイトスペース～市場の地殻変動に対処する」といった3つの章から構成され、ビジネスモデル・イノベーションの実行に適したビジネス環境のパターンを検討している。まず、ビジネスモデル・イノベーションを通じてホワイトスペースを制するチャンスと必要性が生まれる市場環境とはどのようなものかについて検討している。次に、企業がビジネスモデル・イノベーションを実践した際に、既存の市場のあり方などを一変させ

る可能性があることを明らかにしようと考究している。最後に、新しいビジネスモデルを採用することにより、最先端のテクノロジーを活用して飛躍的な成長を実現できる場合があることも示している。

第3章と第4章では、主として市場内部の変化に対応してビジネスモデル・イノベーションを行う場合について論じている。そこでは、「機能性」が競争の基準になっている段階では、企業は主に商品イノベーションを、やがて競争の基準が「信頼性」に移ると、企業は業務プロセスのイノベーションに力を入れるようになり、その後「利便性と価格」が競争の基準になると、ビジネスモデル・イノベーションが必要になるケースが多い、と述べている。また第5章では、市場や、テクノロジーにおける革命的な汎用技術の登場、ビジネス環境に関する政府の政策などにおける、予測不能な、あるいは劇的な変化の中で、はざまのホワイトスペースを活用してどのように対応していくかという方法が紹介された。

第3部はビジネスモデル・イノベーションの具体的な方法論に目を転じ、「第6章 新しいビジネスモデルを設計する」、「第7章 ビジネスモデルを導入する」、「第8章 既存企業特有の課題」の3つの章で構成している。ここでは、まず新しいビジネスモデルを設計し、そこから利益を生み出すためのプロセスに関し、標的とする顧客層の未解決のジョブを発見すること、新しい顧客価値提案を作ること、利益方程式を設計すること、主要経営資源・業務プロセスを割り出すことなどから展開することを述べている。次に、実務家からの共感を呼ぶかもしれないと思われるビジネスモデルの導入について、サウスウエスト航空とデルタ航空傘下のソング・エアラインという二つの格安航空会社の事例を交えながら、育成期、

加速期、移行期にわけで論じた。そして最後に、企業がやみくもに未知の領域に乗り出そうとする時に直面する問題について例示している。

特に「新しいビジネスモデルの設計」では、「忘れてはならないのは、ビジネスモデル・イノベーションが反復的なプロセスだということだ」。四つの要素が適切にかみ合うビジネスモデルの設計にたどりつくまでには、四要素の間を何度も往復して、試行錯誤を繰り返さなくてはならない場合がある」と指摘した一方、「既存企業特有の課題」では、ホワイトスペースを狙った新しいビジネスモデルの創出の際には、必ず既存ビジネスモデルに起因するさまざまな抵抗を受けるということも指摘している、との点が興味深い。

最後に「終章」では、「貪欲にホワイトスペースへの進出を重ねてきた」アマゾン・ドットコムの成功事例を紹介した後、ホワイトスペースとビジネスモデル・イノベーションと企業変革を恐れず、ビジョンを追求し、変革に次ぐ変革を遂げていくことを期待し、「新たな成長を実現し、大きな変革を加速させ、会社を刷新するために、ビジネスモデル・イノベーションを通じてホワイトスペースをものにする方法を学ぶ必要があるのである」と締め括っている。

III. 本書の特徴や実学的な意義

以上、本書の内容を簡単に紹介した。「ビジネスモデル・イノベーションを無計画・無秩序なプロセスではなく、計画的で予測可能なプロセスに変える手助けをする」ことを目的とした本書は、「成長ギャップ」に直面し、ホワイトスペースでの新たなチャレンジに関心を持つ関係者、とりわけ既存概念に絞られず、新たな事業構想に取り組むビジネスクリエーターに是非読んで欲しい本と

言えよう。ここでは、本書の特徴や実学としてのビジネスモデル論への意義を中心に、評者の考えを例示的に指摘しておきたい。

第1に、「ホワイトスペース」という概念の提起という点が特徴的である。目覚ましい技術進歩のおかげで、企業はかつてないほど多彩な製品やサービスを生み出せるようになった。しかしその一方で、製品やサービスのコモディティー化が進み、価格競争は熾烈の度を極めている。こうした状況下で、コアスペースではなく、隣接スペースでもない、「その企業の既存のビジネスモデルが活動対象としていない領域」としてのホワイトスペースに進出することが提唱されている。この提唱は数年前、血みどろの戦いが繰り返される既存の市場「レッド・オーシャン」を抜け出し、競争自体を無意味なものにする未開拓の市場「ブルー・オーシャン」を創造するという、イノベーションによる新規需要の創造というアプローチ¹に共通する点もあると考えられようが、机上の青写真から現実に機能するビジネスへとビジネスモデルの「導入」までに及ぶ議論は、有難く的確である。

第2に、ビジネスモデルを「四つの箱」と呼ばれる枠組みで捉えている点である²。これまで「ビジネスモデルとは何か」という問いについて、基本的な考え方としては「ビジネスモデルとはビジネスの設計図である」という松島説が多くのビジネスモデル関係者に共感されている。一方、具体的な構成レベルという観点から論じると、たとえば、「顧客」「価値」「経営資源」に視点を置く「三要素」説、「顧客価値創造モデル」「収益モデル」「ファイナンスモデル」「人材モデル」という「四つのサブモデル」説や、「市場モデル」「顧客モデル」「競合モデル」「収益モデル」「ITモデル」という「五つのサブモデル」説、といったものを例として挙げる事ができる³。これらに対

して「四つの箱」説は、比較的簡潔明瞭であると同時に、四つの箱に関する多面的検証に納得できる面が多い。「四つの箱」説はビジネスモデル論に新たな視座を提供するものとして注目すべきものであろう。

第3に、新たなビジネスモデルの構築にはイノベーションこそが重要という考え方に目を向けた点である。本書において、ビジネスモデル・イノベーションというのは本全体を貫徹する基調であり、「ホワイトスペースで成功するためには、…自社のビジネスの最も中核をなす部分を革新し、自社が実践している『ビジネス理論』にイノベーションを起こす必要がある。そのプロセスが『ビジネスモデル・イノベーション』である」と述べている。また、アップル、アマゾン、IKEA、ホールフーズ、P&G、ダウ・コーニングなどといった多数の事例を用いながら、「ホワイトスペース戦略」について詳論し、顧客価値提案に合わせた利益方程式や、主要経営資源、また主要業務プロセスの多様な組み合わせによる「新しいビジネスモデルの創造」が重要である強調は、故シュンペーター氏が提起した「五つの新結合」というイノベーション論の原点を思い出させるものである。

IV. 本書を読む際の留意点

このように、本書からは、ビジネスモデル論、ひいてはビジネスモデルを事例としたイノベーション論について学ぶべき点は少なくない。但し、ビジネスモデル論やイノベーション・マネジメント論を学ぶ者の一人として、疑問や注文というほどではないが、3つほどの留意点を以下に付記しておきたい。

第1に、日本において、ビジネスモデルに関

する研究の歴史は長いとはいえないものの、盛んに展開され続けている。その中では、論者にもよるが、ビジネスモデルという用語の対象範囲を企業だけではなく、ときに産業や地域に経済価値を生むクラスター、国の事業なども対象としている場合がある。また、ビジネスモデルという用語を用いながら「ビジネスモデル特許」を重点に論じたり、「ビジネスモデリング」を中心に具体化したりする考え方や説も多数存在する。ここで留意して頂きたいのは、本書はあくまでも「企業」を対象にして論じたものであり、ビジネスモデル（ビジネスメゾット）特許やビジネスモデリングを論じている本ではない、という点である。

第2に、上で述べたように、本書では多くの実例、とりわけリアルな成功事例が紹介され、そこから著者の整理や研究、見解や主張に繋がられている部分が少なくない。この点について、その多くは米国のみならず日本でも読者に貴重な示唆を与えるものと理解できるが、かといって必ずしも日本でもその全てが当てはまるとは言い切れない。企業の発展や成長などは企業文化やビジネス環境に大きく影響される点が多いことはいうまでもなく、同じ市場経済体制にあるとはいえ、本書の成果はどこまで「例外なく」日本の企業やその事業分野に適用しうるかを考える際は、比較的研究等が求められよう。

第3に、ビジネスモデルの定義にもよるが、ビジネスモデルに関する諸説を収斂した研究書は現在ほとんど存在しない中で、示唆に富んでいる本書はビジネスモデル論の発展に取り組む研究者にとっても、貴重な一冊になるのではないかと評者は思っている。一方、実務家にとっては、自社の業務においてホワイトスペースがどこに存在しうるか、いかにイノベーションを通じて「四つの箱」及びその因果関係を事業の中で具現化し

ていくか、どのようにホワイトスペースに進出していくか、既存のビジネスモデルに起因する抵抗にどのように対峙するか等、本書で示されたロジックを自社に当てはめる場合には、ケースバスキューで、鷹揚に構えられながら反芻し深耕していくことが必要である。

V. おわりに

冒頭で述べたクリステンセン氏からは本書に対して次のメッセージが述べられている。すなわち、「多くの経営者は、新しいテクノロジーや製品を生み出すことが成長のカギになると考えているが、それは違う。次の成長をもたらすためには、破壊的な新しいビジネスモデルにイノベーションを組み込まなければならないことが多いのだ。それこそ本書が説得力をもって示していることである。」今日、イノベーションによる新ビジネスモデルの創造、ひいてはグローバルな「物語」への挑戦が求められる中で、本書は研究的にも実務的にも一石を投じる書物といえよう。

張輝：立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授
ビジネスモデル学会「ビジネスモデルの輪」編集長

(注)

- 1 詳細については、W. Chan Kim & Renée Mauborgne [2005], *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略～競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社、2005年)を参照されたい。
- 2 厳密にいうと、本稿冒頭で述べたように、本書はマーク・ジョンソン氏が2008年にクリステンセン氏、カガーマン氏と共同で発表した論文を発展させたものであることから、その共同研究に原点が存在する。
- 3 関連する先行研究を整理し、私見を述べる参考文献の一例として、張輝 [2012] 「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル』No.2 を挙げておく。