

新市場創造型ビジネスの特質に関する研究

植野 大輔

目 次

1. はじめに
2. 新市場創造型ビジネスの概念整理
3. 先行研究・関連研究レビュー
4. 新市場創造型ビジネスの特質
5. まとめと今後の課題

1. はじめに

近年、技術革新による生産性の向上、世界経済のボーダレス化、さらに商品のコモデティ化の加速によって、既存市場における各企業間の競争はさらに激しさを増している。そして、これらの激しい競争の結果は皮肉にも、競争に挑んだ各企業に繁栄を与えるのではなく、時に競争に勝利した企業すらも疲弊させる状況になって来ている。高度な技術は各企業の実産性を限界まで高め切ってしまった。各国の国境をヒト・モノ・カネ・情報が容易く飛び越えることは地理的な優位性を希薄化させた。各企業は懸命に自社製品の向上に邁進するが、もはやどの製品も多機能かつハイスペックでユーザーからは明確な違いが見出せないところまで突き進んでしまった。各企業にとって残された道は、それでも競合製品に並ぶ商品開発を続けながら、利益率を犠牲にした価格競争に耐え忍ぶしかない。

一方で、いち早く不毛とも言えるこれらの競争を離脱して、自ら新しい市場を切り開いた上で強固なポジションを確立し、しっかりと利益を享受する企業が存在することも事実である。今後、各企業が収益の拡大を目指す上でも、さらに国家や産業レベルでの経済活性化の観点からも、企業は既存市場内部の競争に邁進するだけではなく、新たな需要を経た新市場の創出へ向けた努力が重要になることは、想像に難くない。

このように、企業の新市場創造がますます重要になって来ているが、新市場そのものに特化した研究は決して多くない。Ansoff (1957) の成長マトリクスのように企業の多角化の観点から新規事業を述べるか、技術主導によるイノベーション研究、アントレプレナーシップ

やベンチャー・マネジメント論、また新規事業開発を組織論で取り扱ったもの（山田 2000）などは多々存在するが、これらは直接的に新市場創造を取り扱った研究ではない。

当研究は、この企業自らが既存市場の外に新たな市場を創出しようとする事業を「新市場創造型ビジネス」と規定して、その新市場創造型ビジネスの分類と法則性の導出を最終的な研究成果とすることを命題としている。本稿は、その研究途中の成果報告としての位置づけから、「新市場創造型ビジネス」の先行研究・関連研究を詳しく分析し、「新市場創造型ビジネス」の特質を探索取り組みを行った。

本稿では、新市場創造型ビジネスを取り扱う手続きとして、最初に新市場の概念整理を行う。次に新市場創造型ビジネスを研究対象に含む先行研究・関連研究として「ブルーオーシャン戦略」（Kim2005）「破壊的イノベーション理論」（Christensen1997/2003）を取り上げる。その上で、両者を比較整理することで、新市場創造型ビジネスの特質を導き出す。

2. 新市場創造型ビジネスの概念整理

「新市場」、「既存市場」という用語は広く一般的に用いられるが、はたしてこの2つの市場の境界はどこに存在するのだろうか。また、「新市場（創造）」と類似した用語で「新規事業」がある。これらの用語が混同されて用いられていることも少なくない。

まず「新規事業」とこれに対となる「既存事業」、また「新市場」「既存市場」を理解する上で、「事業」と「市場」を正しく区別する必要がある。沼上（2000）は、Abelの事業定義を参照しながら、市場を定義するのは「顧客グループ（Where、Who）」と「顧客ニーズ（What）」であり、これに技術（How）を加えたものが事業だと定義した。

この「事業」から派生して頻繁に「新規事業」「既存事業」という表現が用いられる。この「新規事業」「既存事業」とは、特定の事業を企業の視点から「新規か既存か」を区分したものである。有名なAnsoffの成長マトリクスは、市場軸（ここで言う市場とは顧客と同義）と製品軸を取り、それぞれ新規か既存か四象限で表現した。マトリクスの中で、既存製品を既存市場に投入する、所謂「既存事業」を市場浸透と呼び、この市場浸透以外の「新規事業」を、製品が自社にとって既存か新規か、市場が既存か新規かによって、それぞれ市場開拓（新市場・既存製品）、新商品開発（既存市場・新製品）、多角化（新市場・新製品）の3つに分類した。

Ansoffの成長マトリクスを含めて、「新規事業」「既存事業」という用語を用いる場合、前の繰り返しになるが、「新規事業」「既存事業」を区別するのは、当該企業にとってその事業が「新規か既存か」に決定的に依存するということである。例えば、過去にユニクロが野菜販売ビジネスに参入したことがあるが、ユニクロはそれまで野菜販売ビジネスを行っていな

かったので、ユニクロにとって野菜販売ビジネスは「新規事業」にあたる。他方、野菜販売ビジネスが世の中に存在していないかと言えば、決してそのようなことはないのは自明である。イオンやイトーヨーカドーまた街の八百屋にとっては、野菜販売ビジネスは古くから存在する「既存事業」である。つまり、競合他社の既存事業であっても、自社がその事業に新たに参入を試みるのであれば、自社にとって「新規事業」と言うことになる。事業が社会全体で新規か既存かではなく、あくまで自社にとって新規であるか否かがポイントになってくる。

これに対して、「新市場」「既存市場」は上の「事業」のように個別企業の状況とは基本的に無関係な概念である。沼上（2000）が述べるように、既に存在する顧客グループに向けて各企業が顧客ニーズを提供している状態が「既存市場」である。そして、顧客グループ、顧客ニーズのどちらか一方もしくはその両方が存在しない市場空間が「新市場」になる。企業が取り組む「新市場創造」と「新規事業」をしばしば同義として取り扱いがちであるが、これらは異なる概念であることに留意しなければならない。

これまで「市場」「事業」の区別から「新市場」を規定して来たが、「新市場」の特質を探求するには、さらに明確な「新市場」「既存市場」の境界を引く必要がある。この境界線にあたるものとして、本稿は「新市場創造型ビジネス」の概念を次のように定義した。

既存市場に対して顧客、提供される製品・サービスの基本的用途の両方、またはいずれかが異なる場合を「新市場」とし、企業自らこの「新市場」を創造しようと取り組む事業を「新市場創造型ビジネス」と呼ぶ。

ここで「基本的用途」という表現を用いたが補足が必要だろう。製品・サービスをユーザーが利用するのは、それらが提供する用途を欲するためだが、この用途も本質的用途と基本的用途に区別することができる。本質的用途はあらゆる製品・サービスの持つあらゆる周辺要素を削ぎ落とし、唯一固有の機能が提供する用途まで抽象化を行ったものである。基本的用途は、ユーザーの利用シーンに応じた物理的（時間、場所、機会等）な周辺用途を本質的用途に加味したものである。

具体例をあげて説明をしたい。例えば、固定電話と携帯電話を比較した場合、両者の本質的用途は「遠方の相手と音声通話を行う」と規定できる。固定電話も携帯電話も、電話としての本質的用途は同等とみなす。しかしこれが基本的用途となると、固定電話は「自宅、オフィスなどに設置された機器を通じて、遠方の相手と音声通話を行う」と物理的要素が追加される。携帯電話の基本的用途は「携帯端末によって自分のいる場所から、遠方の相手と音声通話を行う」と記述される。

固定電話と携帯電話は、確かに本質的用途は同じであるが、基本的用途が異なる。これを先に規定した「新市場創造型ビジネス」の概念定義に当てはめると、固定電話と言う既存市場に対して、後発で出現した携帯電話市場は基本的用途が異なるため、「新市場」として扱

うことができる。

3. 先行研究・関連研究レビュー

企業が「新市場」を狙った「新市場創造型ビジネス」の概念の整理を行ったが、本節ではこの「新市場創造型ビジネス」を扱った先行研究・関連研究を取り上げる。「新市場創造型ビジネス」を扱った先行研究では、Kim (2005) の「ブルーオーシャン戦略」が近年広く知られるところである。また、必ずしも「新市場創造型ビジネス」を専門とした研究ではないが、これを分析対象に含む関連研究として Christensen (1997) の「破壊的イノベーション理論」がある。それぞれの研究が、「新市場創造型ビジネス」をどう取り扱っているのかを確認していく。

3-1. ブルーオーシャン戦略

Kim は今の既存市場における激しい（血みどろの）競争状態を「レッドオーシャン」と呼び、これに対する概念として、既存市場の外に新しい市場空間を創造した競争と無縁の状況を「ブルーオーシャン」と名づけた。Kim はブルーオーシャンの精緻な定義を行っていないが、表1のようにレッドオーシャンと対比しながらブルーオーシャンの特徴を示している。詳細の特徴を除けば広義においてブルーオーシャンは、新市場創造型ビジネスと実質的に同義である。

表 1

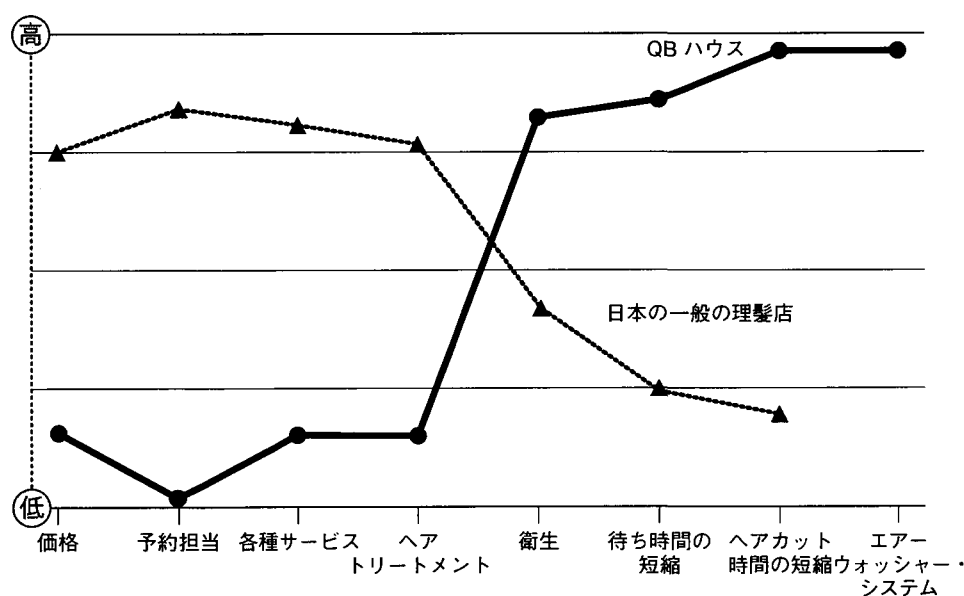
レッドオーシャン戦略	ブルーオーシャン戦略
既存の市場空間で競争する	競争のない市場空間を切り開く
競合他社を打ち負かす	競争を無意味なものにする
既存の需要を引き寄せる	新しい需要を掘り起こす
価格とコストのあいだいにトレードオフの関係が生まれる	価値を高めながらコストを押し下げる
差別化、低コスト、どちらかの戦略を選んで、企業活動すべてをそれに合わせる	差別化と低コスト化をともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する

出所：キム，モボルニュ『ブルーオーシャン戦略』2005 年

「ブルーオーシャン」と言う言葉ばかりが一人歩きしてしまい、正しくブルーオーシャン戦略の特徴が理解されていない印象を拭えないが、ブルーオーシャン戦略の最大の特徴は Porter (1982) のアンチテーゼを主張しているところにある。Porter は、コストリーダーシップ戦略と価値向上による差別化戦略はトレードオフの関係にあると提唱したことは広く知られていよう。この Porter に対して、Kim はブルーオーシャンでは両者はトレードオフではなく同時成立することが可能であるとしている。そして、コスト削減と価値向上の同時成立をバリューイノベーションと呼んだ。

バリューイノベーションを実現させブルーオーシャンを創造するための中心となる戦略策定ツールとして提示されているのがストラテジーキャンパスである。ストラテジーキャンパスは、各企業の複数の競争要因を横軸に、その要因ごとの企業の注力の程度を縦軸にプロットしたグラフ（価値曲線）を描き、その形態を分析する。ストラテジーキャンパスを書くことで、自社及び競合の戦略を可視化することができるようになる。具体例として図 1 に QB ハウスのストラテジーキャンパスをあげておく。

図 2



出所: キム, モボルニュ『ブルーオーシャン戦略』2005 年

多くの企業は競争に晒されると、ついストラテジーキャンパスの全ての項目を総花的に上へ上へと押し上げようと努力しがちである。しかし Kim は、ブルーオーシャン戦略に必要な価値曲線は、「1. メリハリがあって、2. 高い独自性があり、3. 訴求力あるフレーズで表

現できるべきである」と強調している。そして、これらの特徴を持った価値曲線を新たに引くために、製品・サービスの個別要素について「1. 取り除く、2. 減らす、3. 増やす、4. 創る」ことを検討するよう述べている。

この Kim の主張から推論できるのは、ブルーオーシャン戦略のコンテキストにあるのは、実はユーザーは製品・サービスの全要素に高い水準を求めているという思想だろう。この思想を前提とすることで、Kim は直接的に言及こそしていないものの、製品・サービスの持つ複数の個別要素を、「取り除く」、「(水準を) 減らす」ことによってコストを削減し、削減したコスト分を「増やす」、「創る」ことに充填して価値を高め、コスト低下と価値向上の同時成立を達成することが可能になる。この取り組みを可視化して容易にするツールが、ストラテジーキャンバスと言うわけである。

もう一つのブルーオーシャン戦略のユニークネスは、既存市場の中を切り分けながら、切り分けられたセグメント間の差異に適合させた製品・サービスを投入する、所謂、伝統的なセグメンテーション手法に依存するのではなく、既存市場の中にいない非顧客層にこそブルーオーシャン創出のヒントがあると主張していることである。興味深いのは、Kim は非顧客層を既存市場からの距離に応じて次のような3つに分類した。Kim は、各非顧客層グループに着目して、それぞれのグループをまたいで非顧客層が製品・サービスを購入しない理由の共通項を発見することがブルーオーシャン戦略の上では重要だとしている。

第1グループ: 「Soon to be (境界者)」市場の縁にいるが、すぐに逃げ出すかもしれない層＝製品やサービスの利用を最小限にとどめて、よりよい何かを探し求めている。代わりさえ見つければ、すぐにでもそちらに乗り換える。

第2グループ: 「Refusing (拒絶者)」あえてこの市場の製品やサービスを利用しないと決めた層＝その理由は満足できないか、価格が高すぎて手が出ないか、どちらか。この層のニーズはほかの手段で満たせているか、さもなければすっかり見過ごされている。

第3グループ: 「Unexplored」市場から距離のある未開拓の層＝この層は通常、業界の全社から見過ごされ、ターゲットとも、潜在的な顧客ともみなされてこなかった。

出所: キム、モボルニュ『ブルーオーシャン戦略』2005年/安部、池上『日本のブルーオーシャン戦略』2008年

競争戦略論の下地が希薄な日本では、ブルーオーシャン戦略がこれまでの競争戦略論、マーケティング論とはまったく正反対の論旨が展開されていることが理解されにくい。他方、競争戦略論が広く知られている欧米諸国では衝撃的な内容として注目を浴びることになったわけである。

3-2. 破壊的イノベーション理論

Christensen (1997) はディスク・ドライブ業界の研究を通じて、市場リーダーの地位を獲得した優良企業が、真摯に顧客の声に耳を傾け、製品・サービスの改善を継続して行くにも関わらず、ある時、新たに出現した後進企業によってマーケットシェアを失ってしまう現象を「イノベーションのジレンマ」と呼んだ。

既存の優良企業が真剣に顧客の声に耳を傾け製品・サービスの改良を継続する「持続的イノベーション」もしばらくの間は有効であるが、時間の経過とともに、皮肉にも製品・サービスが顧客の要求する性能を越えてしまうと、既存製品や既存サービスは顧客にとって「必要にして十分」な状態になる。このような状況下で、既存製品・サービスに過剰感を感じる顧客や「無消費者（または無消費の機会）」に対して、低性能ではあるが手軽・安価・小型などの性質を持つ製品・サービスでベンチャーを始めとする後進企業が新規参入してくると、既存のリーダーの市場がやがて奪われて後進企業が市場を席卷してしまう。この現象をシンプルにモデル化したのが「破壊的イノベーション理論」である。

「破壊的イノベーション理論」のモデルは、縦軸に製品の性能向上の変化を取り、横に時間軸を置く。このモデルの上では、企業の持続的な製品改良の努力により、時間の経過と共に製品性能が向上して行く変化を、右肩上がりの直線で表現することができる。一方、後発企業が業界リーダーに遅れて安価な技術やビジネスモデルを持って低性能の製品で参入して来た様子を、右下から右肩上がり伸びる直線で描ける（低性能の製品も時間の推移に比例して、性能は向上して行く）。後発企業の製品は当初は性能レベルが低く、通常において業界リーダーはこのような低性能の製品を軽視して、けっして脅威とは見なさない。

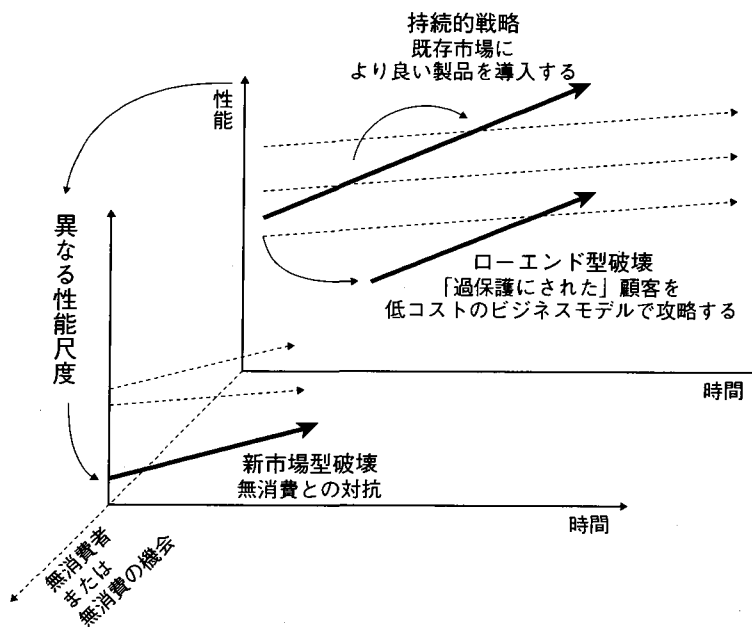
しかし、時間が経つに連れて業界リーダー企業が提供する製品の性能は、ユーザーたちの多くが求める性能水準を超えてしまう「過剰満足」な状態に陥る。このタイミングにおいて、後発企業の低性能であったはずの製品が、多くのユーザーに対して「必要にして十分」な性能を低コストで提供できるようになっていた場合、ユーザーたちは一斉に業界リーダー企業が軽視していたはずの後発企業の低性能な製品に飛びつく。結果として、顧客の声に真摯に耳を傾けて性能改善の努力を続けて来た企業が、後発企業の脅威とすら思っていなかった低性能の製品によって市場を奪われてしまうのだ。

これまで説明してきた「破壊的イノベーション理論」の背景として、企業活動の根幹に、企業は既存市場の中で上位市場に向かうよう動機付けられなかなか新市場やローエンド市場を守ろうと言う動機を持たない「モチベーションの非対称性」が存在するためと Christensen (2003) は主張している。Christensen の研究の優れたところは、モデルの横軸に「時間軸」を入れることで、企業のモチベーションの非対称性による市場の変化をシンプルに表現することに成功した点だろう。

後に Christensen (2003) は、「破壊的イノベーション」を2種類に分類している (図3)。

一つ目は既存市場で持続的イノベーションによって過剰感を感じている「甘やかされた顧客」に対して、新しい技術を活用した手軽で安価な製品・サービス投入を行う「ローエンド型破壊」である。上述した「破壊的イノベーション理論」のモデルは、「ローエンド型破壊」にあたる。二つ目は既存市場にはいない無消費の顧客が処理しなければならない「用事」に着目し製品・サービスの性能を再定義した上でローエンドの製品・サービスを展開する「新市場型破壊」である。

図 3



出所：クリステンセン、レイナー『イノベーションへの解』2003年

この新市場型破壊は、新市場創造型ビジネスの一部に該当すると考えることができる。なぜ一部であって全部に該当とならないのか。詳しくは次節で後述するが、新市場型破壊は「破壊的イノベーション」が起きることが命題となっているからである。新市場を創造したからと言って全てが全て既存市場のリーダー企業を駆逐するとは限らないが、Christensenが扱う新市場は破壊が伴う。

Christensenは3次元モデル(図3)のZ軸に「消費軸」を置くことで、「無消費者(または無消費の機会)」を暗黙的に新市場と同義として扱っている。Kimは非顧客層を市場からの距離に応じて分類したが、Christensenと共同で研究をしていたAnthonyら(2008)は、「無消費者(または無消費の機会)」が生じるのは制約条件があるためだとし、消費を制約する4つの条件を提示した。

スキル＝自分でできるだけ能力を備えていない

資力＝望むソリューションの対価を払えない

アクセス＝何らかの障害により、便利な環境で消費を行えない

時間＝既存ソリューションの複雑性や使用するまでに必要な時間が、ソリューションへの投資を価値のないものにしてしまう。

出所：クリステンセン、アンソニー他『イノベーションへの解 実践編』2008年

Christensen、Anthony らの説明をまとめると、彼らは本来、ユーザーは何か片付けたい用事のために製品・サービスを消費する状態にあるべきだが、それを制約する条件があるため、「無消費者（または無消費の機会）」になると考えている。この制約条件を取っ払うため、既存製品・サービスの性能を見直し、概ねローエンド化しながら性能の再定義を行うと、新市場型破壊のイノベーションが発生すると言うのが、Christensen らの主張である。

4. 新市場創造型ビジネスの特質

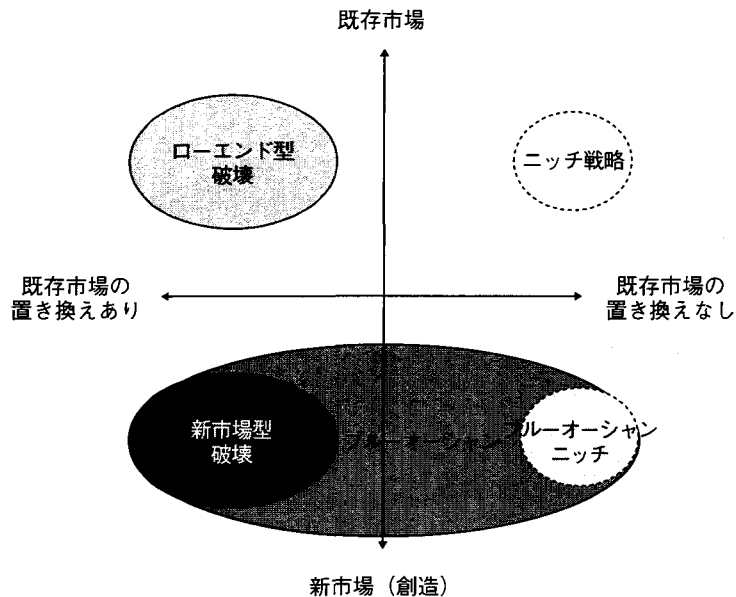
これまで、新市場創造型ビジネスの特質を探るために、まず既存市場に対する新市場の概念の整理を行った。続いて「ブルーオーシャン戦略」「破壊的イノベーション理論」の先行研究・関連研究をレビューした。本節では、それぞれが非常に著名なこの2つの研究には、興味深いことに実は両社には非常に類似する部分があり、またそれが新市場の特質を表現していることを述べる。

「ブルーオーシャン戦略」「破壊的イノベーション理論」を丁寧に読み解くと、そこには3つの類似点が存在する。1. 分析対象に「新市場創造型ビジネス」を含む、2. 性能組替えによる、価値向上・変化を重視している、3. 「無消費者（または無消費の機会）」「非顧客層」をターゲットとする、と言う点が共通しているのである。以下、個別に見て行くことにする。

4-1. 分析対象に「新市場創造型ビジネス」を含む

既に、「ブルーオーシャン戦略」とは新市場創造型ビジネスを対象にした研究であり、「破壊的イノベーション理論」は対象の一部に新市場を含むことを説明した。両者の関係性は、次の図4のように整理できる。

図4 「ブルーオーシャン戦略」と「破壊的イノベーション理論」の関係性



上記の図は、縦軸に既存市場か新市場のいずれかを対象とするかを区分し、さらに横軸では既存市場を置き換えるようなインパクトの有無を区別している。Christensenの研究は「破壊」つまり既存市場の置き換えを扱っているので、全て左側に位置する。Kimの研究は、新市場を対象にしていることは既述の通りである。従って新市場にあたる下部分全般に含まれる。

ここで、よく新市場創造型ビジネスと混同されがちな「ニッチ戦略」について言及しておく。「ニッチ戦略」とは、既存市場の中でごく少数の顧客が持っているが、大手企業が狙うに値しないような狭いニーズに対応する戦略である。特異なニーズに対応するため、表面的には新市場創造型ビジネスに見えないこともない。しかし、これは既存市場の中での戦略であって、決して新市場を創造してないことに留意する必要がある。一方、既存市場を置き換えるような大きな潮流にこそつながらないが、小さいながらも新しい市場を創造するビジネスもある。ニッチ戦略と区別するため、筆者の造語であるが、それを「ブルーオーシャンニッチ」と名づけた。ブルーオーシャンの事例として取りあげられるものの多くは、実はこのブルーオーシャンニッチに該当するものも少なくない。また、ブルーオーシャンニッチに対して、既存市場を置き換えるようなインパクトを持った新市場創造が、Christensenの「新市場型破壊」である。

図4のように整理をしてやると、ブルーオーシャン戦略とはかなり広く新市場全般を対象としており、その中に新市場型破壊も含むことが理解できるだろう。実際、Kim、Christensenの両者ともが新市場の事例として、サウスウェスト航空を取り上げていること

から、両者が同じ対象を研究していることがわかる。

4-2. 性能組替えによる、価値向上・変化を重視している

Christensen は、企業にはハイエンドの製品・サービスを作り出そうとし続けるモチベーションが働き、その行動がユーザーを過剰満足状態にしてしまうことを明示的に主張している。Christensen のモデル (図3) では統合的に一つの軸で性能が表現されてしまっているが、この性能のローエンド化による価値の再定義によって消費の制約を取り除くことができれば、新市場型破壊を起こせると述べている。

Kim は Christensen のように直接的にこそユーザーの過剰満足を指摘していないが、ストラテジーキャンパス上の価値曲線をフルスペック化するのではなく、メリハリ、独自性を持たせる重要性を述べている。これは製品・サービスの複数の性能要素を組み換える (取り除く、減らす、増やす、創る) ことで、コストを削減しながら価値向上を狙うことである。

性能を単一的かつ統合的に表現するか、多元的・分散的に表現するかの違いこそあれ、両者とも、製品・サービスの性能の組替による、価値向上・価値再定義を主張している。例えば、Anthony らは、「破壊的イノベーションとは、今までとは違うトレードオフを提供すること」「単純性、利便性、低価格性などの新たな価値を提供する代償として、一部の特性における性能を犠牲にする」と述べているが、これは Kim の上の主張とほぼ一致する。

4-3. 「無消費者 (または無消費の機会)」「非顧客層」をターゲットとする

Kim は、ブルーオーシャン戦略の策定の手がかりとして市場の外にいる「非顧客層」に着目すべきであると主張している。Christensen、Anthony らも、企業が持続的イノベーションにばかり注力するのではなく、新市場型破壊を目指して「無消費者 (または無消費の機会)」を狙う必要性を述べている。

これまでの一般的なマーケティング論が既存顧客のニーズの把握を重視して来たの。しかし、新市場を扱う両研究ともが、既存顧客ではない「無消費者 (または無消費の機会)」、「非顧客層」をターゲットとして重要視していることは大変興味深い。

5. まとめと今後の課題

当研究では、「新市場創造型ビジネス」の特質を探るべく、「新市場」の概念整理を行った。既存市場に対して顧客、提供される製品・サービスの基本的用途の両方、またはいずれか一方が異なる場合を「新市場」とし、企業自らこの「新市場」を創造しようと取り組む事業を「新市場創造型ビジネス」と呼んだ。

次に「新市場」を扱う先行研究・関連研究である「ブルーオーシャン戦略」「破壊的イノベーション理論」を取り上げた。さらに、両者の対象とする「新市場」の関係を整理し、また両者とも新市場創造のために性能入れ替えによる価値変化を重視していること、既存顧客ではなく「無消費者（または無消費の機会）」、「非顧客層」を狙うことに類似性があることを指摘した。

この性能入れ替えによる価値変化と、「無消費者（または無消費の機会）」、「非顧客層」をターゲットとして狙うと言う両者の類似点は、結果的に本稿の最初に行った「既存市場に対して顧客、提供される製品・サービスの基本的用途の両方、またはいずれか一方が異なる場合が「新市場」である」と規定した「新市場」の概念に内包されるように思われる。

今後の課題としては、本稿は新市場のかなり広義的な概念整理を行ったが、さらに新市場をいくつかに分類して、分類ごとの特質をパターン化する必要がある。また、「ブルーオーシャン戦略」「破壊的イノベーション理論」とも資源の観点が脆弱である点は見過ぎてせない。新市場研究に資源ベース論の観点から取り組み、企業が完全な新規事業になる新市場を創造するために、どのように資源を蓄積・獲得するのかを探求することに一定の価値がある。

【参考文献】

- Ansoff, H. I., *A Model for Diversification*, *Management Science*, Vol. 4, No. 4, 1958, pp. 392-414.
- Christensen, C. M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997.
- Christensen, C.M., *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, 2003.
- Christensen, C.M., Scott D. Anthony. *The Innovator's Guide to Growth*, Harvard Business School Press, 2008.
- Kim, W.C., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005.
- Porter, Michael. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries*, The Free Press, 1980.
- 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社, 2003.
- 安部義彦「ブルーオーシャン戦略の方法論」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』August, 2007.
- 安部義彦・池上重輔『日本のブルー・オーシャン戦略』ファーストプレス, 2008.
- 加護野忠男・山田幸三・(財) 関西生産性本部『日本企業の新事業開発体制』有斐閣, 1999.
- 新宅純二郎「技術革新にもとづく競争戦略の展開」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』June-July, 1986.
- 根来龍之「競争戦略策定の出発点は何であるべきか? —〈内外〉融合の戦略論に向かって—」『早稲田商学』第407号, 2006, pp.1-20.
- 根来龍之「因果連鎖と意図せざる結果 —因果連鎖の網の目構造論—」『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.24, 2008. 6
- 根来龍之「競争ゾーン分析」講義資料, 2003. 3
- 山田幸三「新事業開発の戦略と組織 —プロトタイプの構築とドメインの変革—」白桃書房, 2000.