

2016年1月13日 全16頁

《実践》イノベーション経営

# 日本企業に今求められる新セグメント創造 のイノベーション（前編）

「俯瞰する」「再定義する」がキーワードに

経営コンサルティング本部

主任コンサルタント

安井明彦

## [要約]

- イノベーションは、①リニアなイノベーション、②組換え型イノベーション、③カテゴリー創出型イノベーション、という3つに分類される考え方がある。この類型に従えば、新しいセグメントを創造する「カテゴリー創出型」は企業にとって最も盤石なポジションを確立できるものと言え、最近日本企業においても事例が増えてきている。
- カテゴリー創出型イノベーションとみられる業種も規模も多様な7つの日本企業の事例を分析すると、いずれもこれまでの固定観念を否定するところから新たなマーケットを発見していった。すなわち、「一段広い視野」で物事を観察した結果を基に、「一段高い視座」から自分たちの志を明確にすることで、これまでの常識を超えた「一段大きい価値」を実現した、という一連のプロセスをたどっている。
- 一番のポイントは、このプロセスの起点、すなわち日常的な競争ステージの内部の視点から脱却し、その外側も含めた事業環境全体を「俯瞰する」ことができるかどうかである。カテゴリー創出型イノベーションは「俯瞰する」ことから始まるのである。

---

## 1. はじめに

「私はロングセラーを作る上で、ほぼ唯一の鉄則は、イノベーションで新しいセグメントを創造することだと考えています。なぜなら、ライバルが出てくるまで、そのセグメントを独占できるからです」。これは2015.11.2号の『日経ビジネス』にあるネスレ日本社長の高岡浩三氏の言葉である。筆者が本レポートで取り上げたいテーマも、「新セグメント創造のイノベーション」である。

ここ10年位であろうか、企業経営の世界では、急速にイノベーションの必要性が叫ばれるようになった。しかし、一口に「イノベーション」と言っても、その意味合いは様々である。ともすれば、技術やもの造りに結び付けて考えられることが多い。しかし、イノベティブな企業として最近世の中で取り上げられる企業には、製造業だけでなく、小売業やサービス業も見られる。こうした企業に共通する事柄は何なのか。それこそまさに、冒頭で取り上げた高岡氏の言葉にある「新しいセグメント（カテゴリー）の創造」であるように思われる。そして、それを可能にするキーワードが、後述する「俯瞰する」「再定義する」だ。本レポートではまず前編として、イノベーションという概念を整理した上で、具体的な企業事例を基に、日本企業に今求められている「俯瞰する」ことから始まる「新セグメント創造のイノベーション」について考察していくことにしたい。

## 2. イノベーションの類型

それではまず、あらためてイノベーションという概念の整理から始めよう。イノベーションという言葉は、オーストリアの経済学者シュンペーターにより、1911年の著書『経済発展の理論』の中で「経済活動の中で生産手段や資源、労働力などをそれまでとは異なる仕方で新結合すること」と初めて定義された。この定義だけを見ると、技術やもの造り寄りの概念と捉えてしまいそうになるが、同時に挙げられているイノベーションの例をしてみる。そこには、①創造的活動による新製品開発、②新生産方法の導入、③新マーケットの開拓、④新たな資源（の供給源）の獲得、⑤組織の改革、等が挙げられている。これらを見ると、概念がこの世に生まれた当初から、イノベーションは技術と市場双方に関わるものと捉えられていることがわかる。

しかし、技術と市場という2つの軸が絡む概念だけに、指し示す意味が曖昧で捉え難いのも事実だ。また、2軸の絡み方によって、様々なパターンが存在し得る。世の有識者は、この様々なパターンを類型化する多様な試みを世に問うてきた。そうした中で、筆者は、イノベティブな企業として最近世の中で取り上げられる企業をわかりやすく分析するための類型化として、青島矢一、楠木建著による『システム再定義としてのイノベーション』（一橋ビジネスレビュー 2008 春号）に着目した。ここでは、イノベーションを、①リニア

なイノベーション、②組換え型イノベーション、③カテゴリー創出型イノベーションの3つに分類している（図表1）。

（図表1）イノベーションの3類型

	主なポイント	事例
① リニアなイノベーション	既存の提供機能を強化するために、機能の追加・微修正等を通じて従前の要素を代替（機能や性能の内容あるいはその優先順位、及び価値の提供形態（カテゴリー）は、いずれも変わらない）	■ソニーの『PS3』（「臨場感があるきれいな画面でゲームを楽しみたい」「ストレスなく、速い動きをするゲームを楽しみたい」といったユーザーニーズに対して、ゲーム機としての顕著な性能向上を実現）
② 組換え型イノベーション	顧客に対する価値の提供形態（カテゴリー自体）は不変だが、提供機能あるいはその優先順位に変化	■トヨタ自動車の『プリウス』（「自動車」としての提供価値・カテゴリーは不変だが、その提供機能に変化（ハイブリッド車）） ■花王の『ヘルシア緑茶』（「お茶飲料」としての提供価値・カテゴリーは不変だが、その提供機能の優先順位に変化（「のどの渇きを癒したい」「おいしいものを飲みたい」より、「太りたくない」ニーズに訴求）
③ カテゴリー創出型イノベーション	新しい機能の提供により、新しい価値（カテゴリー）を創出	■任天堂の『Wii』（『PS3』のように技術進歩を実現するものではないが、「家族のコミュニケーションの楽しさ」「経験の共有の楽しさ」という、これまでと全く異なるゲームの新しいカテゴリーを創造） ■米アップルの『iPOD』（音楽配信サービスとの結合により、好みに応じた選曲・編集と、聴く状況に応じた再生という、音楽の楽しみ方に全く新しいカテゴリーを創造）

（出所）『システム再定義としてのイノベーション』（一橋ビジネスレビュー 2008 春号）を基に、大和総研作成

上記の通り、「機能」（“技術”と捉えても良いであろう）と「価値」（“市場”と捉えても良いであろう）という概念を用いて、イノベーションという曖昧な概念をわかりやすく分類している。ここで筆者が注目したのは、機能と価値の双方共に新しい、いわば最も進化したイノベーションの形である「カテゴリー創出型」である。

企業にとって、最も効率的に収益性を高めることができる状態とは何か。様々な考え方があろうが、ライバルと差別化し、競争し、振り落していくための様々なコストが必要な

---

い状態、すなわち一つの市場を独占している状態が有力なものの一つなのは間違いないであろう。新しいカテゴリーを創出できれば、冒頭の高岡氏の言葉にあるように、そのカテゴリーを独占できる。図表1にある事例を見ても、「リニアなイノベーション」や「組換え型イノベーション」も画期的なイノベーションであることに変わりはないが、機能の領域の変化にとどまるこれらのイノベーションは、「カテゴリー創出型イノベーション」に比べて、ライバルによる技術的なキャッチアップや市場への参入のハードルが低いものと思われる。すなわち、企業にとっては、「リニアなイノベーション」「組換え型イノベーション」よりも、「カテゴリー創出型イノベーション」の方がより盤石なポジションを享受できるのである。事実、日本企業の中でも、図表1にある任天堂のWiiに限らず、「カテゴリー創出型イノベーション」の例と見られる事例が出てきている。以降では、具体的にこうした企業の事例を取り上げ、「カテゴリー創出型イノベーション」に求められる要件を考察していく。

### 3. 「カテゴリー創出型イノベーション」の考察

#### (1) 日本企業の事例の抽出

「カテゴリー創出型イノベーション」の事例を挙げるにあたって筆者が着目したのは、その考え方が、仏のビジネススクール INSEAD の教授である W・チャン・キム氏とレネ・モボルニュ氏が2005年に唱えた「ブルー・オーシャン」と非常に似ているということである(注1)。「ブルー・オーシャン」は、これまでにない価値提供を通じて新しい需要を掘り起し、結果として競争のない新たな市場空間(=「ブルー・オーシャン」)を創るというものであり、「新しい価値の提供により、新しいカテゴリーを創出する」という「カテゴリー創出型イノベーション」と目指す方向性は共通するものと言える。さらに、「カテゴリー創出型イノベーション」の例として挙げられている『Wii』や『iPOD』は、共に「ブルー・オーシャン」の例としても取り上げられている。こうした点を踏まえると、『[新版]ブルー・オーシャン戦略』(2015年9月)の中で「日本の代表的なブルー・オーシャン候補事業・企業」として取り上げられている事例を分析すれば、「カテゴリー創出型イノベーション」についての示唆も得られるはずである。この考え方の下、本レポートでは、この事例の中から以下の7つを取り上げて分析を進める(図表2)。

---

(注1) 両氏は著作『ブルー・オーシャン戦略』(2005年)の中で、競争の激しい既存市場を「レッド・オーシャン」(赤い海、血で血を洗う競争の激しい領域)とし、競争のない未開拓市場である「ブルー・オーシャン」(青い海、競合相手のいない海域)を切り開くべきだと説いている。

(図表 2) 「カテゴリー創出型イノベーション」と見られる日本企業の例

事例 (事業開始年)	事業・商品概要
受験サプリ (2011年)	「大手予備校でトップクラスの人気講師陣の授業を月額980円で受け放題」というサービスで、業界の常識を覆したウェブサービス
クックパッド (1997年)	現在20～40代女性を中心に月間約5000万人が利用し、有料会員数は約150万人を誇る料理レシピのサイト
JINS PC (2011年)	パソコンやスマホ、その他デジタル機器から発せられるブルーライトから眼を守るためのPCメガネ
俺のイタリアン (2011年)	立食スタイルの店舗ながら圧倒的な低価格で高級イタリアンを楽しめる飲食店
オフィスグリコ (2002年)	職場にお菓子が入ったボックスを設置してもらい、代金を備え付けの貯金箱に入れてもらう、グリコが提供している無人販売方式を取る仕組み
肌研 (2004年)	製薬会社ならではの高い研究開発力を活かしながら、従来の化粧品の半額の価格設定を実現した、ロート製薬の1事業（ブランド）
ヒートテック (2003年)	ユニクロ（ファーストリテイリング）と東レの提携により展開している機能性インナー

(出所) 『[新版]ブルー・オーシャン戦略』(W・チャン・キム、レネ・モボルニュ、2015年) (大和総研一部加筆)

## (2) ターゲット層とそれまでの固定観念

様々な事業規模や業種からなる上記 7 事例に共通することとは何であろうか。新しいカテゴリーを創出するのだから、これまでになかった、あるいは気付かなかったニーズをビジネスの対象としているはずである。そこで、各々のビジネスがターゲットとする顧客層と、これまでの当該ビジネスでの一般的な顧客層や考え方（固定観念）を整理してみた（図表 3）。

(図表 3) ターゲット層とそれまでの固定観念

事例	存在する固定観念	固定観念から導かれる存在 (=ターゲット)
受験サプリ	「受験勉強は予備校の教室で講師から学ぶもの」	経済的・地理的制約により、教室で講師から学べない人 (予備校に通えない受験生)
クックパッド	「料理レシピはプロの料理人や料理研究家から習う/得るもの」	・レシピの数を圧倒的に増やしたい人 ・自分が作った料理に関する情報を発信・共有したい人
JINS PC	「眼鏡は視力を矯正するためのもの」	視力矯正の眼鏡を必要としない人、買ったことがない人 (視力矯正以外の眼鏡を買ってくれる人)
俺のイタリアン	「一流の美味しい食事は着席してゆったりとするもの」	経済的・嗜好的（気軽さ等）などの条件が合えば、一流の美味しい食事を食べたい人
オフィスグリコ	「お菓子は対面で売るもの」	対面で買う必要がなければ、買ってくれる人
肌研	「化粧品は高級なもの」	経済的・嗜好的（気軽さ等）などの条件が合う化粧品であれば、買ってくれる人
ヒートテック	「防寒用下着はダサく、中高年が着用するもの」 「合繊より綿の方が着心地が良い」	デザインがダサくなく、綿より着心地が良い防寒用下着であれば、買ってくれる人

(出所) 『[新版]ブルー・オーシャン戦略』(W・チャン・キム、レネ・モボルニュ、2015年)(大和総研一部加筆)

図表3に示す通り、いずれのケースも、「〇〇といえば、××なもの」といった、これまでの常識的な考え方や固定観念を否定したところに新たな事業機会(構想段階では仮説ベースであった、あるいは事業展開しているとはいえ現在も仮説検証段階、というケースもあるだろう)を見いだしたことがわかる。

しかし、『[新版]ブルー・オーシャン戦略』でも触れているように、ターゲットとする層については、①未使用層(顧客側はこれまでの企業が提供する商品やサービスの存在を認識しているが、自分の意思/事情により、利用していない/できない層)なのか、②未開拓層(これまでの企業はマーケットとして開拓もしていない層)なのかの2つに分類できると考えている。具体的には、『受験サプリ』、『俺のイタリアン』、『肌研』、『ヒートテック』が①に該当し、『クックパッド』、『JINS PC』、『オフィスグリコ』は②に該当しよう。

例えば、『受験サプリ』の場合、経済的・地理的制約により予備校に通えない受験生は、ビジネスの対象として想定されていなかっただけで、その存在は以前から一般的に認識されていた。その他のケースも、存在することはわかっていた層、条件さえ合えば顧客となり得る層をイノベーションにより「振り向かせた」ケースと言えるのではないかと。一方、『JINS PC』における視力矯正以外の目的で眼鏡を買ってくれる人は、これまで考えもされなかった対象の典型と言えるのではないかと。『オフィスグリコ』及び『クックパッド』のケースは、考えもされなかったターゲット層に着目したことと同等あるいはそれ以上に、ターゲットにリーチするための“やり方”が、新たなターゲットの開拓に大きく寄与した例と言えよう(注2)。



### (3) ターゲット攻略の考え方とやり方

ここからは、『[新版]ブルー・オーシャン戦略』を離れて、7つの事例に関する新聞・雑誌等の記事（巻末の「参考文献」参照）を基に、各企業が各々のターゲット層に対して、どのような考え方を基にアプローチし、どのような方法でリーチしようとしたのかについて、考察してみよう。図表4は、これら考え方及びやり方について、ポイントやキーワードという形で簡潔に整理したものである。

(図表4) ターゲット攻略の考え方とやり方

事例	ターゲットへのアプローチ（考え方）	ターゲットリーチの具体的方法（やり方）
受験サプリ	高い志を持つ（「ITを駆使し、受験勉強の地域間、所得間格差を是正する」）	IT（インターネット）による仕組み構築（授業動画の格安配信）
クックパッド	高い志を持つ（「世界中で毎日の料理を楽しむに」）	IT（インターネット）による仕組み構築（場の提供）
JINS PC	・常識を疑う（「あたらしい、あたりまえを」） ・高い志を持つ（「全ての人が眼鏡をかけることが当たり前の時代を創る」）	「明確な機能性」の追求による、「かける理由」の提供：PCのブルーライトをカットする効果を、医療機関、教育機関との研究により蓄積
俺のイタリアン	客単価と回転数の“トレードオン”	立食スタイルの仕組み構築
オフィスグリコ	通常のやり方を捨てる：箱で無人販売（週一回程度スタッフがオフィス訪問、代金回収・菓子補充）	・（社内リソース活用）3年間のテストマーケティングの実施 ・（変革）単価の安い菓子の少量販売でも利益を出せる物流・情報システムの構築
肌研	成分効能と低価格の“トレードオン”（スキンケア）	・（社内リソース活用）製薬メーカーならではのリソース（成分、チャネル）の活用 ・（変革）新商品を短いサイクルで出し続ける消費財メーカーへの変革：組織のフラット化、組織横断のPT
ヒートテック	・機能性とファッション性の“トレードオン” ・高い志を持つ（「あらゆる人がよいカジュアルを着られるようにする」「服を変え、常識を変え、世界を変える」）	・（社内リソース活用）世界のファッショントレンドを早くつかむ、グローバルなR&D ・（変革）社外リソース（東レ）とのコラボによる機能性の進化

(出所) 巻末に示した参考文献を基に、大和総研作成

(注2) 『オフィスグリコ』の場合、成長戦略策定の過程で実施したマーケティング調査で、これまで未開拓であった市場（顧客がお菓子を食べるシーン）としてオフィス（中でも男性層は、休み時間にコンビニ等へ買いに行く手間やお菓子をレジで差し出す気恥ずかしさがなければ、開拓しがいのあるマーケットであること）が明らかとなった。オフィス男性層開拓に向けた新たなビジネスモデルについては、本文参照のこと。また、『クックパッド』の場合、ターゲット開拓のために活用したインターネットという手段が、圧倒的な数のレシピの増加や毎日の料理の情報発信・共有する場として機能することで、作った料理への反応から得られる達成感や料理好きな一般の人同士のコミュニティの形成を通じたターゲット層の指数関数的な拡大をもたらすこととなった（これまでに投稿された料理レシピの数は約200万品）。

---

## ① 考え方

前項では、ターゲットとする顧客層が2種類に分けられるのではないかと述べたが、図表4を見ると、ポイントやキーワードに未使用層、未開拓層による大きな違いは見られない。まず、アプローチの考え方であるが、以下の3つのキーワードとして整理できる。

### (ア)「高い志を持つ」

各社が事業戦略の上位に位置付けられるビジョンや理念として掲げているものを見ると、

- ・「ITを駆使し、受験勉強の地域間、所得間の格差を是正する」

(『受験サプリ』)

- ・「全ての人が眼鏡をかけることが当たり前の時代を創る」(『JINS PC』)

- ・「あらゆる人がよいカジュアルを着られるようにする」

「服を変え、常識を変え、世界を変える」(両者とも、『ヒートテック』(ユニクロ))

など、日常業務の一段高い視座からの「こうしたい」という強い志が多くの事例に共通して見られた。

### (イ)「常識を疑う」

『JINS PC』の例では、企業ビジョンとして、「あたらしい、あたりまえを」と正に言葉通りの既存の常識への挑戦を掲げている。『オフィスグリコ』の例では、オフィス市場攻略に向け、対面販売という「通常のやり方を捨てて」、週一回程度グリコのスタッフがオフィスを訪問の上、代金回収と菓子補充を行うといういわば富山の薬売りの箱による無人販売というやり方を採用した。

### (ウ)「トレードオン」

「トレードオン」とはソーシャル・デザイナーのピーター・ピーダーゼン氏が著書『レジリエント・カンパニー』の中で触れているもので、安易に二律背反(トレードオフ)に陥るのではなく、それを越えたところにイノベーションが生まれるという考え方を表現した概念だ。『俺のイタリアン』における客単価と回転数、『肌研』の成分効能と低価格、『ヒートテック』の機能性とファッション性など、いずれも普通の考え方であれば、「どちらかが立てば、どちらかが立たず」というトレードオフの関係にあるものというのが、これまでの常識だったのではないか。彼らはこれを高次元でバランスさせ両立することを目指した。まさに前項の「常識を疑う」を実践



---

しなければ、出てこない発想と言える。

## ② やり方

次にターゲットにリーチするための具体的なやり方であるが、『受験サプリ』、『クックパッド』、『JINS PC』、『俺のイタリアン』と、『オフィスグリコ』、『肌研』、『ヒートテック』とで、傾向が大きく2つに分かれる。

まず前者だが、『受験サプリ』と『クックパッド』はIT（インターネット）というパワフルな技術・ツールを仕組み作りに活用し、『受験サプリ』では授業動画の格安配信、『クックパッド』では料理情報を吸収・発信したい人たちが集う場を提供した。『JINS PC』ではPCのブルーライトをカットする効果（すなわち、目が悪くない人が眼鏡をかける理由）を医療機関、教育機関との研究により蓄積していった。『俺のイタリアン』はこれまでにない立食スタイルを前提に、客単価と回転数が並び立つビジネスモデルを構築した。このように、提供する商品・サービスはまちまちであるが、あえて共通点を挙げるとすれば、もちろん個々にはビジネス立ち上げ・事業運営上の苦労があろうことは当然として、アプローチの考え方を具体化するやり方を、大手企業によく見られる既存事業との軌轢といった大きな足かせなしに、ストレートに推進していったと思われることである。これはまさにこれらの事例が新規参入、ニッチ、ベンチャーといったワードで括れる身軽な企業であるからこそなのであろう（注3）。

一方、後者の3事例はグリコ、ロート製薬、ファーストリテイリングと東レという、大手企業による取組である。既存事業との経営資源配分一つ考えても、いかにして経営陣を説得したのか、また事業化を進めるとなると以降も、既存事業の体質に染まりきった社内をいかに変えていったのが課題となったことは十分想定される。こうした点については、個々の事例ごとに深く考察すればそれだけで十分独立したレポートになりうるが、ここではこうした内容のエッセンスのみを抽出し、整理することにしたい。

---

（注3）『受験サプリ』は、情報大手リクルートのグループ会社であるリクルートマーケティングパートナーズが取り組んでいる事業であるため、ここでの他3社とは違うのではないかという考え方もあろう。しかし、リクルート自体が、情報領域で市場を創造する様々な新規事業を立ち上げ続けていることから、一般的な大手企業よりも豊富なベンチャースピリットを有している企業であると判断し、上記のような区分としている。

---

まず『オフィスグリコ』では、前述したように、対面販売に代わる成長市場として、オフィス市場、しかもターゲットとしての男性が持つポテンシャルを、3年間にもわたる入念なテストマーケティングで検証した。そして、このターゲット層へのベストなリーチ方法として想定した、箱での無人販売という単価の安い菓子の少量販売方式でも利益を出せるサプライチェーンの構築やオペレーション上の課題をクリアすべく様々な変革を行った。『肌研』では、化粧品市場への参入にあたり、製薬メーカーならではのリソース（薬効成分や販売チャネル）をフル活用した。その一方で、低価格商品を売っていくに当たっては大手製薬メーカーとしての意識・スピードが障害となる。そこで、新商品を短いサイクルで出し続ける「消費財メーカー」としての意識・スピードに変革すべく、組織のフラット化や組織横断の PT 活用を進めた。『ヒートテック』では、ユニクロ（ファーストリテイリング）が、東レとの提携を通じ、毎年のように進化した機能性を実現する一方、市場の面では、R&D 組織をグローバルベースで展開し、世界のファッショントレンドをいち早くつかむ体制を整えている。

このように、大手企業による 3 事例では、前者 4 事例には見られない、大企業としての取組（豊富な社内リソースという強みの活用、新カテゴリーを産み出すための社内の変革という課題の克服）を同時に進めることで、新カテゴリー創出のオペレーションを実現することができたものと見られる。

## 4. まとめ

ここまで、「カテゴリー創出型イノベーション」の例とみられる日本企業 7 事例を取り上げ、誰をターゲットとしているのか、その背景にはどういう考え方があるのか、ターゲットにリーチするためにどのような取組を行ったのかを見てきた。ここでは、これまでの考察から得られた内容を整理する。

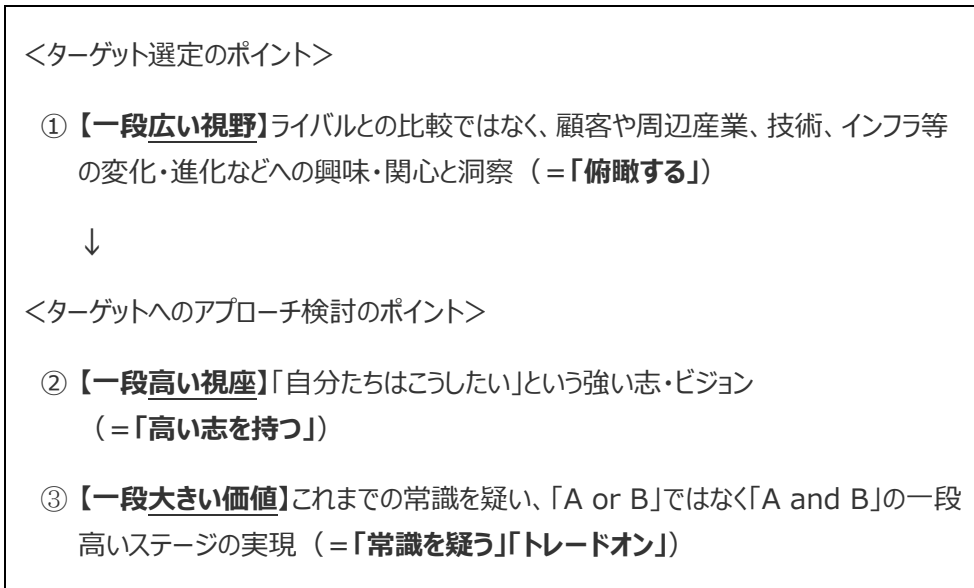
### （1） 「カテゴリー創出型イノベーション」の 3つのポイント

#### （「俯瞰する」ことの重要性）

7つの事例ではいずれも、ライバルとの競争に際してこれまで一般的と考えられていた常識を疑い、そのフィールドの外側にビジネスチャンスを見出そうとしている。即ち、ライバルよりいかに優れているかといった、ライバルとの比較だけにとらわれない見方・考え方を持っていたと言えよう。その結果、既存の競争フィールドの外に、未使用層であれば「これなら買える/買ってみよう」、未開拓層であれば「これは新しい/面白い」と感じるよ

うな、新しいカテゴリーを創出することができたのである。このような既存の競争ステージにとわれない見方・考え方のポイントは、これまで述べてきたことも踏まえ、以下のよう整理することができよう（図表 5）。

（図表 5）カテゴリー創出型イノベーションの 3 つの要件



まず「一段広い視野」でターゲットを選定できたら、「一段高い視座」を基に、これまでの常識を超えた「一段大きい価値」を実現できるアプローチを検討する。この流れこそが、新しいカテゴリー創出のプロセスである。ここで一番重要なのは、この流れの出発点となること、すなわち競争ステージの内部の視点だけではなく、未使用層や未開拓層といった顧客周辺にいる人たち、技術、インフラの進歩など、日常的な競争ステージの外側の経営環境全体を「俯瞰する」ことができるかどうかである。

例えば『受験サプリ』は、「俯瞰」によって認識されていた競争ステージの外側の「予備校に通えない受験生」を、IT という技術やインフラの進化を活用することで、ビジネスの対象にすることに成功した。未開拓層を開拓した『JINS PC』や『オフィスグリコ』も、「俯瞰」により発見した未開拓層開拓の可能性を、その後の徹底的な研究開発やマーケティングリサーチによってビジネスに仕立て上げることができた。『俺のイタリアン』や『肌研』で「A and B」の一段高いステージを追求するモチベーションとなったのも、「俯瞰」によって、ビジネスチャンスを確認していたからこそである。このように、「俯瞰」を通じた気付きや発見がなければ、その後に新しいカテゴリーの創出はそもそも続かないままに終わってしまう。常日頃から、日常的な競争ステージの外側を「俯瞰する」ことができるかど

うかは、カテゴリー創出型イノベーションにとって極めて重要な分岐点なのである。このことは、冒頭に触れた青島矢一、楠木建著による『システム再定義としてのイノベーション』（一橋ビジネスレビュー 2008 春号）においても、『何よりもその出発点において、既存のシステムを「俯瞰する能力」が鍵となる』としている。

## （２） 新たなカテゴリーがビジネスとしてのスケールを享受するために

ところで、あらためて7つの事例を見てみると、いずれのケースも成長著しいとはいえ事業規模の観点ではまだまだ小ぶりにとどまっているものがほとんどである（図表6）。

（図表6） 事業開始年、直近売上規模（単位：億円）、成長率

事例	事業開始年	直近売上規模	成長率	備考
受験サプリ	2011年	32.9	不明	売上規模は日経ビジネスより試算
クックパッド	1997年	59.9	22% (直近5年平均)	売上規模は14年12月期
JINS PC	2011年	350.7	35% (直近4年平均)	売上規模は14年8月期
俺のイタリアン	2011年	74.2	140% (直近1年)	売上規模は14年10月期
オフィスグリコ	2002年	60.0	9% (直近3年平均)	売上規模は17年3月期 会社計画値
肌研	2004年	142.0	5% (直近5年平均)	売上規模は14年3月期 見込値
ヒートテック	2003年	1.3※	62% (直近7年平均)	※売上規模は販売枚数（単位：億枚。12年度）。成長率は販売枚数ベース

（出所）日経ビジネス、日本経済新聞、日経産業新聞、東京商工リサーチ、各社HP及び有価証券報告書、  
『[新版]ブルー・オーシャン戦略』、『一般用医薬品データブック2013 No. 3』（富士経済）を  
基に、大和総研作成

図表6を見ると、データが入手できなかった『受験サプリ』を除き、『クックパッド』から『俺のイタリアン』までの3つは、毎年2～3桁の売上増というハイペースで成長している。しかし、規模という点では、『JINS PC』を除き、まだ売上100億円の大台に届かない段階にある（今の成長スピードを維持できれば、大台突破も恐らく時間の問題であろうが）。

---

大企業の一事業である『オフィスグリコ』や『肌研』も、全社売上高占有率は10%未満と、今のところそれ程大きいものではない（注4）。先述したように、大企業の場合、既存事業との調整や社内変革を進めながらの取組でもあり、なかなか思うように進んでいないこともあるのかもしれない。あるいは、今は試験段階であり、次の拡大展開の機会をうかがっている可能性もあろう。

ただ唯一、そうした中で業績的にも顕著な数字を残しているのが、『ヒートテック』である。2003年の発売当初は年150万枚に過ぎなかった売上枚数は、07年には2000万枚、09年には5000万枚、12年には1億3000万枚を突破。年60%以上の成長率で事業規模を拡大してきた。

他の事例では、少なくとも現段階では事業規模はまだ小さく、新たなカテゴリーの創出を完了した段階にあると見られるケースが多い一方で、同時期に事業を開始した『ヒートテック』はなぜカテゴリー創出からさらに一步も二歩も進んだ業績拡大を実現し得たのか。そこには、カテゴリー創出に止まらない、スケールを享受するための様々な取組が存在するのである。そこに登場するのが、「俯瞰する」に続くもう一つのキーワード「再定義する」である。これについては、本レポート後編で引き続き考察を進めていくこととしたい。

—以上—

---

（注4）『オフィスグリコ』を運営する江崎グリコの売上高は約3,200億円（15年3月期）、『肌研』を運営するロート製薬の売上高は約1,500億円（15年3月期）であり、売上高占有率はそれぞれ約2%、約8%となる。

---

## 参考文献

<全体>

[1] 青島矢一、楠木建著；『システム再定義としてのイノベーション』一橋ビジネスレビュー 2008 春号 東洋経済新報社

[2] W・チャン・キム、レネ・モボルニュ著；『[新版]ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社、2015年

[3] ピーター・D・ピーダーセン著；『レジリエント・カンパニー なぜあの企業は時代を超えて勝ち残ったのか』東洋経済新報社、2015年

[4] 『特集 ロングセラー経営者が集結 俺の100年ヒット論』日経ビジネス（2015.11.2号）

<『受験サプリ』>

[5] 『大学受験 通わず予備校』日本経済新聞夕刊（2012.11.15）

[6] 『「家計へのやさしさ」で浸透』日経MJ（2013.2.1）

[7] 『異才の横顔 受験のドン・キホーテ』日経産業新聞（2014.2.13）

[8] 『リクルート第3の創業（中）』日経産業新聞（2014.6.11）

[9] 『受験界にも新モデル』日経産業新聞（2014.12.1）

[10] 『企業研究 Vol.9 リクルートグループ』日経ビジネス（2014.4.7号）

<『クックパッド』>

[11] 『料理に徹した明快な「場」が成功の鍵』マーケティング・リサーチャー（2010 No. 111）  
社団法人日本マーケティング・リサーチ協会

[12] 『「コト」と「モノ」とを結びつけるマーケティング～日本最大の料理レシピサイト クックパッド～』販促会議（2012.9月号）

[13] 『食品経営者フォーラム 11月例会開催 クックパッド・佐野陽光社長が講演』日本食料新聞（2008.12.3）

[14] 『「料理のグーグル」めざす クックパッド社長 佐野陽光さん』日経流通新聞（2010.7.26）

[15] 『食材ネット宅配 全国で』日経産業新聞（2012.7.6）

[16] 『成長の研究 クックパッド 「レシピ」で流通革命』日経ビジネス（2012.4.23号）

[17] 『企業の活路 第74回クックパッド』プレジデント（2013.8.12号）

---

< 『JINS PC』 >

[18] 『日経MJ ヒット塾 いまの当たり前を疑え 上・下』 日経MJ (2014. 2. 14、 21)

[19] 『経営教室 新しい「当たり前」を作り続ける』 日経ビジネス (2015. 4. 6号)

< 『俺のイタリアン』 >

[20] 『インタビュー 高回転、高原価率、広域商圏の“3K”で飲食店業界の常識を打ち破る 俺の(株) 常務取締役 安田道男氏』 月刊レジャー産業資料 (2013. 6月号)

< 『オフィスグリコ』 >

[21] 『“オンタイム消費”を捉えてこれまでになかった需要を喚起する!』 宣伝会議 (2012. 3. 15号)

[22] 『オフィスの「小腹」に商機』 日本経済新聞 (2014. 6. 17)

[23] 『エコノ探偵団 オフィスで「置き菓子」なぜ人気』 日本経済新聞 (2009. 2. 1)

[24] 『オフィス向け菓子ボックス グリコ、設置 10万台』 日経産業新聞 (2007. 11. 19)

[25] 『グリコ「置き菓子」の設置拡充』 日経産業新聞 (2005. 10. 31)

[26] 『特集 1-ブルー・オーシャン戦略の徹底検証 独自の新市場を開拓せよ!』 日経情報戦略 (2005. 12. 24号)

[27] 『改革の軌跡 あのプロジェクトの舞台裏』 日経情報戦略 (2007. 4. 24号)

[28] 『ビジネスモデルのつくり方 イノベーションを起こす方法論』 日経情報戦略 (2014. 7. 12号)

< 『肌研』 >

[29] 『特集 どこでも買えるセルフ化粧品新時代[メーカー]/ロート製薬/「肌研」を一大ブランドに押し上げた常識破りの発想力』 月刊国際商業 (2014. 8. 1号)

[30] 『ロート、コンビニに化粧品』 日経産業新聞 (2009. 4. 14)

[31] 『新春特集-逆境こそ、チャンス 明日の顧客をつかむ現場プロセスイノベーション-ロート製薬-製薬会社ならではの“機能”追求 研究成果携え、化粧品市場に切り込む』 日経情報戦略 (2008. 11. 29号)

[32] 『業態転換の研究 ロート製薬 値崩れは“美肌”で防ぐ』 日経ビジネス (2006. 10. 30号)

[33] 『一般用医薬品データブック 2013 No. 3』 富士経済



---

< 『ヒートテック』 >

- [33] 『特別企画 大ヒット商品の舞台裏 ユニクロのヒートテックは1億3000万枚売ることができているのか?』販売革新 (2013.4月号)
- [34] 『特集 2-組織の壁を壊せ! ワイガヤ職場2.0の作り方』日経情報ストラテジー (2008.6.29号)
- [35] 『ビジネスモデル・イノベーション』一橋ビジネスレビュー (2009 冬号) 東洋経済新報社
- [36] 『特集 東レ 勝つまでやり切る経営』日経ビジネス (2014.10.27号)
- [37] 『ユニクロ「世界共通」転換、欧米でこ入れ、地域別デザイン、NY・パリで開発』日本経済新聞 (2014.1.18)
- [38] 『よくわかる機能性衣料① ユニクロ先陣、合繊原動力』日経産業新聞 (2013.12.24)