

ブルー・オーシャン戦略の検証

～日本の iPhone の事例から～

Verifying the Blue Ocean Strategy: A Case Study of the iPhone in Japan

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. モボルニュは iPhone がブルー・オーシャンを開拓したと主張している¹。ブルー・オーシャンを開拓したならば新市場を開拓したことを意味するが、これまでのところ iPhone が新しい市場を開拓したことは十分に検証されていない。本論文の目的は、iPhone がブルー・オーシャンを開拓したか否かを検証することにある。

本論文は次のように展開する。iPhone がブルー・オーシャンを開拓したと言えるには幾つかの要件を満たす必要があり、その要件をブルー・オーシャン戦略の定義を基に考察する。続いて、日本国内における携帯電話の市場データをもとに iPhone が新市場開拓の要件を満たしているかを検証する。iPhone がブルー・オーシャンを開拓した要件を満たしているならば、日本国内においてはブルー・オーシャンを開拓したと言えよう。他方、要件を満たしていない場合は、日本国内においてはブルー・オーシャンは開拓されなかったことを意味する。

本論文の問題意識は、ブルー・オーシャン戦略の著者らは iPhone がブルー・オーシャンを開拓したことを検証せずに、開拓したと述べているだけではないのか。さらに、著者らは提案した枠組みすら十分に活用し、分析していないのではないのか。検証せず、分析もせずに iPhone がブルー・オーシャンを開拓したと主張するには大きな問題が存在する。そして、先行研究でも iPhone がブルー・オーシャンを開拓したと検証する試みは確認できていない。そのため、本論文は日本国内において iPhone がブルー・オーシャンを開拓したかどうかを検証したい。

携帯電話の市場データは株式会社 MM 総研が年次発表している「通期国内携帯電話端末出荷状況」から抽出した国内携帯電話出荷台数²、および一般財団法人電気通信事業者協会が発表する「事業者別契約者数」³を基に、検証する。

¹ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée: “Red Ocean Traps”, *Harvard Business Review*, March, p69 (2015)

² 国内電話出荷台数と販売台数が完全一致しないことは承知している。ただし、本論文は万単位の出荷台数を分析しているため、販売台数と見なしている。

³ 契約者数は回線数を意味する。1 契約者が 2 回線の契約をした場合は、2 としてカウントされる。本論文は需要の創造を重視しているため、1 契約者が複数の回線を契約しても複数人が 1 回線ずつ契約しても扱いは同様とする。

国内出荷台数をスマホと従来型携帯電話そして、iPhone と競合他社のスマホに分類している。スマホの定義は OS が Android、Windows Mobile、BlackBerry OS、あるいは iOS であり、音声通話が可能であり、高性能かつアプリやソフトウェアなどのカスタマイズが可能であり、アプリ開発仕様が公開されており、キャリア及びメーカーがスマートフォンと位置付けているものとする。従来型携帯電話は上記、スマホ以外の携帯電話とする。iPhone の定義はアップル社が iPhone として位置付けるものとし、競合他社のスマホはそれ以外のスマホとする。

第2章 iPhone がもたらしたブルー・オーシャンの検証

C.W. キムと R. モボルニュによるブルー・オーシャンの定義は明確でない。そのため、本論文はブルー・オーシャン戦略の著者らが出版された書物、及び学術論文よりブルー・オーシャンを開拓する要件を抽出し、定義を次の通りにする。

ブルー・オーシャン戦略とは模倣されにくいバリュー・イノベーションを実現することで競争から脱却し、破壊以上の需要を掘り起こす。結果、長期に保たれる競争のない新市場を創造する⁴。

上記の定義の下、ブルー・オーシャン、とりわけ新市場を開拓する要件は以下の通りとする。

要件1) 開拓する以前には市場が存在しなかった

要件2) 競争のない市場を創造する

要件3) 新しい需要を創造する

要件4) 既存の市場を破壊しない

要件5) 競合他社は模倣に苦勞するため、市場への参入が大幅に遅れる

本章では、上記の要件を以下の順で検証する。まず、iPhone が発売されたときにスマホの市場が存在していたかを検証する。続いて、iPhone が競合他社のスマホと従来型携帯電話と競争をしているかを検証する。そして、新しい需要を創造したことを検証して、iPhone が従来型携帯電話の市場を破壊したかを確認する。最後に、iPhone が創造したスマホ市場が模倣されたかどうかを検証する。

2.1 検証（要件1）

ここでは、日本国内において、iPhone が発売される以前にスマホの市場が存在していたかを検証する。これを検証することにより、ブルー・オーシャンを開拓した要件1を満たしているかを検証したことを意味する。

出荷台数を整理してわかったことは、次の通りである。日本国内でiPhone が発売された2008年7月から2009年度末まで、累計230万台が出荷されたことが判る⁵。そのうち169万台が2009年度に出荷されたことも判る⁶。このことからして、2008年に61万台のiPhone が出荷されたと考えられる。また、2008年に出荷されたスマホの台数はiPhone と競合他社を合計して110万台であった⁷。つまり、2008年に出荷された110万台の内、61万台がiPhone であり、残りの49万台は競合他社のスマホであったことが明確である。

iPhone が発売された2008年7月以降に上記の競合他社スマホが出荷されたならば、要件1を満たしたことを検証したことになる。ただし、NTT ドコモは2006年に BlackBerry OS を搭載した BlackBerry 8707h を発売した⁸。そして、同年に NTT ドコモは Windows Mobile を搭載した「hTc Z」も発売し⁹、ソフトバンク

⁴ W・チャン・キム、レネ・モボルニュ：【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）頁46, 55, 58, 167, 309

⁵ ITmedia, 「iPhone 国内累計230万台出荷」2010/4/23

⁶ 株式会社 MM 総研調べ「2009年度通期国内携帯電話端末出荷状況」

⁷ 前掲資料

も同 OS を搭載した X01HT を発売した。これは、iPhone が発売される以前からスマホが出荷されていたことを意味する。つまり、スマホの市場は iPhone が発売される以前に存在していた。

上記で明確にしたように、iPhone がスマホの市場を開拓したのではなく、スマホの市場は既に存在していた。そのため、日本国内において、要件 1 を満たしていないことを検証した。

2.2 検証（要件 2）

上記 2.1 では iPhone が発売される以前にスマホ市場が存在していたこと確認した。つまり、Windows Mobile OS を搭載する HTC 社、及び BlackBerry OS を搭載する RiM 社がスマホ市場に参入していたため、iPhone の競合他社も存在していたこと意味する。とりわけ、日本国内においては iPhone は要件 2 も満たしていないように思う。

ただし、競合他社の存在と競争の存在は異なるように思う。競合他社は類似した商品を市場へ提供するが、買い手は競合他社が提供する商品を検討もせずに自社商品を購入するならば、競争はしていない。自動車産業の例をあげるなら、超低価格の自動車を生産しているタタ社と超高級自動車を生産しているボルシェ社は競合他社であっても、競争をしているとは言えないだろう。

では、アップル社は競合他社である HTC 社と RIM 社などと競争をしていたのだろうか。競合他社は iPhone が日本国内で発売される 2008 年 7 月まで、2 年のリードタイムがあったことが判る。企業は先行者利益を獲るために市場を拡大することを企図して、リードタイムを活用して市場の拡大に挑戦していただろう。この 2 年を活用して、競合他社は 49 万台規模の市場を 2008 年までに創造した。

一方、iPhone が発売された第 2 半期で 61 万台の市場を創造した。競合他社の年間出荷台数を半分にした場合、第 2 半期で約 25 万台を出荷したことがわかる。iPhone が発売された初年度で 2 年のリードタイムがあった競合他社の約 2.5 倍も出荷した。

また、iPhone は発売されてわずか 3 半期で市場シェアを 55.45% も獲得し、翌年までには 72.00% へと増大した。出荷台数も 2009 年は iPhone が約 168 万台に比較して競合他社は約 66 万台のスマホを出荷した。競合他社は 2006 年に市場へ参入した 3 年後に出荷されたスマホの台数は iPhone が発売された初年度以下の出荷台数であった。

もし、iPhone が市場に参入せず、2008 年のスマホ出荷台数が合計 110 万台に到達し、その翌年では合計 234 万台へと成長していたのであるならば、上記の私の仮説は誤っている。ただし、競合他社スマホが発売されて 3 年後のスマホ出荷台数が合計 234 万台であったことに対して¹⁰、iPhone が発売された 3 年後の市場規模が 855 万台へと成長した¹¹。このことからして、2008 年と 2009 年の合計出荷台数は iPhone なしでは達成されなかったように思う。

このことからして、買い手は競合他社のスマホを購入する意欲はなく、iPhone だからこそ購入したことを意味するように思う。つまり、iPhone は競争の場から免れていたことを意味する。このため、iPhone は競合他社とは競争しておらず、要件 2 を満たしていると言える。

ただし、これはスマホの市場に焦点を絞っているからである。詳しくは下記で論議するが、iPhone は従来型携帯電話と競争している。iPhone が発売された 2008 年から 2011 年まで、スマホと従来型携帯電話を合計した携帯電話市場は 3,312 万台¹²から 4,274 万台¹³へと拡大した。もし、この期間で iPhone と従来型携帯電

⁸ NTT ドコモ、「報道発表資料「BlackBerry 8707h」端末の発売」、2006/9/19

⁹ NTT ドコモ、「報道発表資料 HTC 社製 Windows Mobile® OS 搭載端末「hTc Z」を発売」、2006/7/18

¹⁰ 株式会社 MM 総研調べ「2009 年度通期国内携帯電話端末出荷状況」

¹¹ 株式会社 MM 総研調べ「2010 年度通期国内携帯電話端末出荷状況」

¹² 株式会社 MM 総研調べ「2008 年度通期国内携帯電話端末出荷状況」

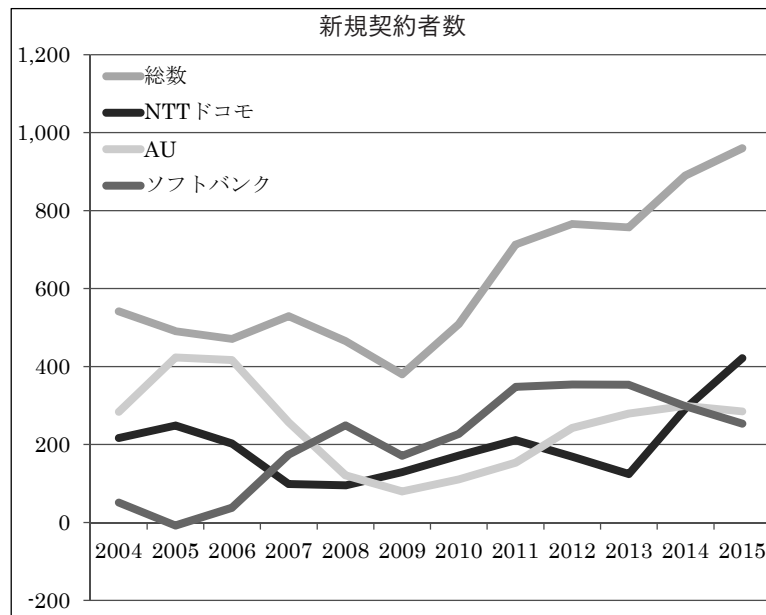
¹³ 株式会社 MM 総研調べ「2011 年度通期国内携帯電話端末出荷状況」

話の出荷台数がそれぞれ拡大したならば、iPhone が従来型携帯電話と競争していないと言える。ただし、同期間ではiPhone の出荷台数が61万台から725万台と跳躍した代わりに、従来型携帯電話は3,202万台から1,847万台へと激減した。

当初、iPhone は競合他社のスマホと競争はしていなかったとはいえども、従来型携帯電話と競争していたとはいえよう。つまり、従来型携帯電話と競争していることからして要件2を満たしていないことを検証した。

2.3 検証（要件3）

iPhone がブルー・オーシャンを開拓したなら、新しい需要を創造していなければならない。つまり、市場の規模が拡大しなければならない。これまでは携帯電話の出荷台数を分析してきたが、出荷台数は携帯電話市場の規模を表さない。これは、契約者が携帯電話の機種変更をしたなら携帯電話は出荷されるが、契約者の数が増えたことを意味しないからである。そのため、市場規模を表す契約者数を分析する。一人の者が複数の契約をしている場合も、法人契約が会社員に携帯電話を持たず場合も、一つ一つの契約が契約者数として扱われる。



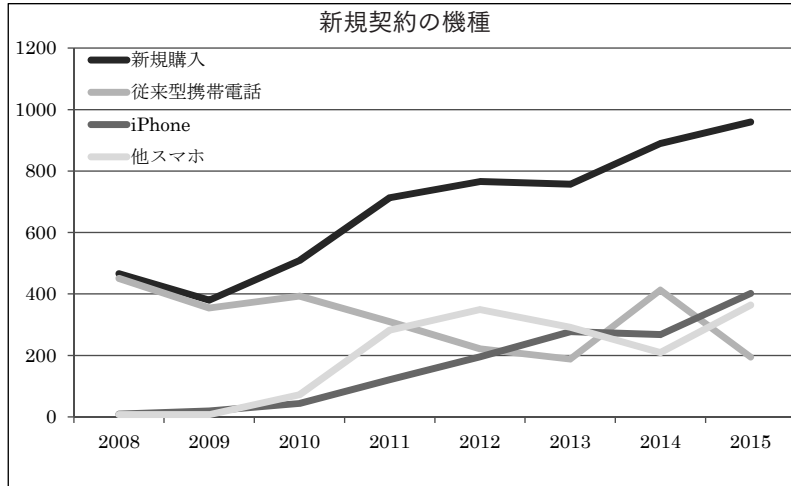
* 一般財団法人電気通信事業者協会「事業者別契約数」（2003年度～2015年度）の月毎事業者別契約数の4月～翌年3月の平均をとった年間平均契約者数を前年度と比較して当年度が増えた契約者数を表している。大手三社以外は含まれていない。

上記を見てわかるように、新しい契約者は2004年から2009年の間で減った。そして、2010年より契約者数が増えたことがわかる。ただし、iPhone が市場に参入したのは2008年であり、契約者数が最も減ったのが2008年から2009年であった。これでは、iPhone が新しい需要を創造したとは主張しにくい。

他方では、2010年から2015年の間で市場が拡大したことに間違いはない。iPhone によって市場が拡大したならば、要件3を満たしたことを検証したことにする。iPhone が需要を創造したと言い切るには、従来型携帯電話と競合他社のスマホ以上に需要を創造したことを明確にしなければならない。つまり、iPhone、従来型携帯電話、並びに競合他社のスマホが創造した需要が同等であれば、iPhone が需要を創造した契機であることは検証できない。

上記の考察は次の通りである。携帯電話回線を契約した場合、必ずと言っていいぐらい、携帯電話端末

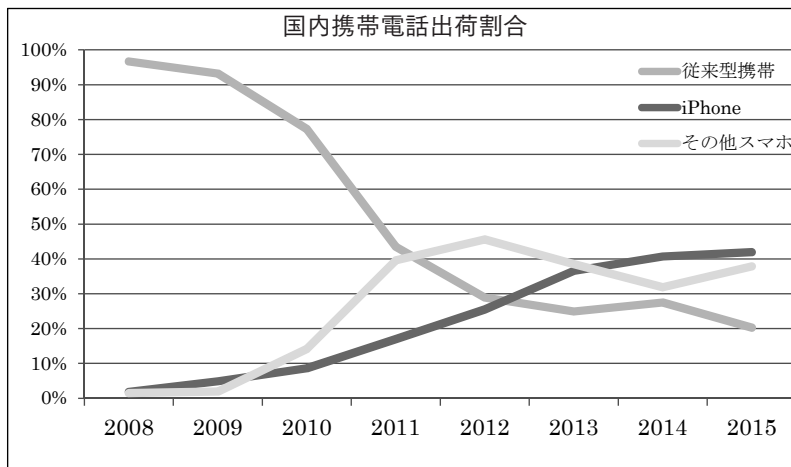
を買わなくてはならない。当然、海外のSIMフリー携帯電話及び中古の携帯電話を購入して、携帯電話の回線を契約するケースもあるだろう。ただし、これらは例外である想定し、本論文ではこれ以上検討する必要はないように思う。また、新規契約者が購入する携帯電話は年間出荷台数の市場シェアと大幅に相違しないと仮定した。この仮定の下、新規契約者数と年間出荷台数の内わけを表に示した。



上記の図表を分析すると、2008年から従来型携帯電話の契約者数の増加が減速している中で、iPhoneと競合他社のスマホの契約者数の増加が加速している傾向が見える。ただし、iPhoneと競合他社のスマホは同様な傾向で増加している。つまり、ここでは要件3を満たしたとは検証できない。

2.4 検証（要件4）

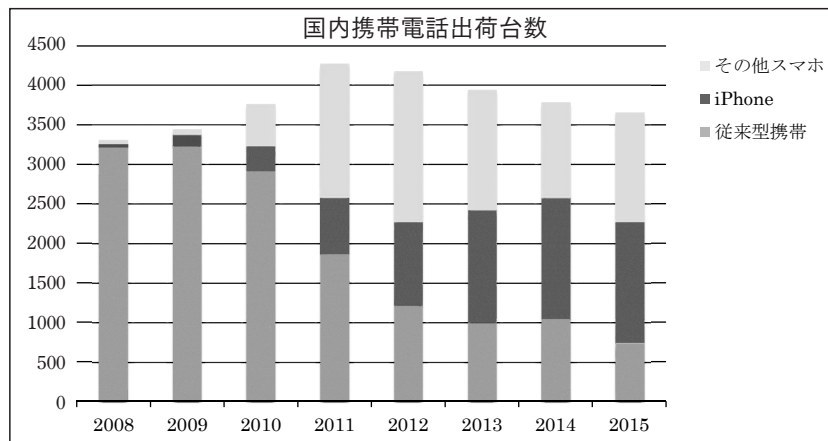
既存製品の市場を破壊する創造はブルー・オーシャンではない。なぜなら、ブルー・オーシャンの目的は競争しないことであり、創造的破壊は既存製品からシェアを奪い取り、競争に挑むことを意味するからである¹⁴。ここでは、iPhoneが従来型携帯電話の市場を破壊したかどうかを検証する。そして、iPhoneが従来型携帯電話の市場を破壊したなら、要件4を満たしていないことを意味する。そのためには再び、携帯電話の出荷台数を分析する。



¹⁴ ブルー・オーシャンは必ずしも類似した製品と共存しなければならないとは限らない。ただし、競争をしない目的であれば原則としては創造したブルー・オーシャンは既存の市場への影響は極めて少ないはずである。

前頁の国内出荷割合の図では、従来型携帯電話の市場シェアがiPhoneと競合他社のスマホに奪われているように見える。ただし、従来型携帯電話の出荷台数が持続されながら、iPhoneと競合他社スマホの出荷台数が増加した場合は、従来型携帯電話のシェアが低下することは当然であろう。つまり、携帯電話の出荷台数の合計が増加しているならば、スマホの市場が従来型携帯電話の市場を破壊していないことが考えられる。

ただし、携帯電話の出荷台数の合計が極端に増加したとは検証しにくい。出荷台数のピークを記録した2011年は約4,274万台であり¹⁵、iPhoneが発売された2008年の出荷台数は3,312万台であった¹⁶。もし、スマホが2011年と2008年の出荷台数の差である962万台以下出荷されていたなら、従来型携帯電話の市場を破壊していないと検証される。ただし、スマホの市場は2,307万台も増えた。つまり、差の962万台を超えた1,345万台は従来型携帯電話の市場から奪ったのである。



上記の図でわかるように、iPhone及び競合他社のスマホが従来型携帯電話の市場を縮小させているのは創造的破壊であるように思う。これまでの分析を元に、iPhoneがブルー・オーシャンを開拓するための要件4を満たしていることを検証できない。

2.5 検証（要件5）

C.W. キムとR. モボルニュは有力なブルー・オーシャンを開拓したならば、模倣はしにくいいため、競合他社が参入できない状況を創造すると主張している¹⁷。また、模倣されたとしても、参入が遅れるため、開拓した企業には先行者利益が十分にあるとも主張した¹⁸。これをもとに、iPhoneがブルー・オーシャンを開拓したならば、独占的な状況を長年維持できるはずである。また、競合他社が模倣に苦戦して、参入してもiPhoneから市場シェアをわずかしき奪い取れず、出荷台数は少ないままのはずである。

ただし、Androidを搭載したスマホがiPhoneの模倣に成功した。Androidが搭載されたスマホが日本へ進出したのはiPhoneの約1年遅れの2009年であった¹⁹。2009年の市場シェアはiPhoneが約72%を占めていたが、Android搭載のスマホが日本国内に参入した一年後の2010年には競合他社のスマホ市場シェアがiPhoneを追い越し、約62.2%へと成長した。

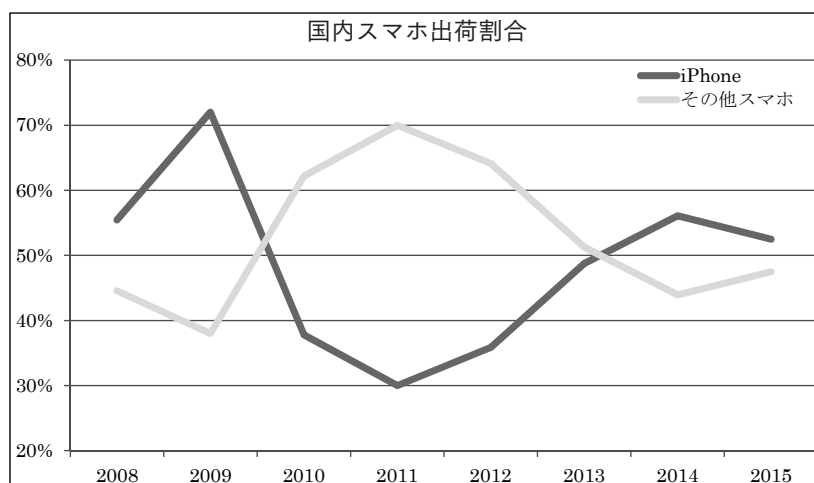
¹⁵ 株式会社MM 総研調べ「2011年度通期国内携帯電話端末出荷状況」

¹⁶ 株式会社MM 総研調べ「2008年度通期国内携帯電話端末出荷状況」

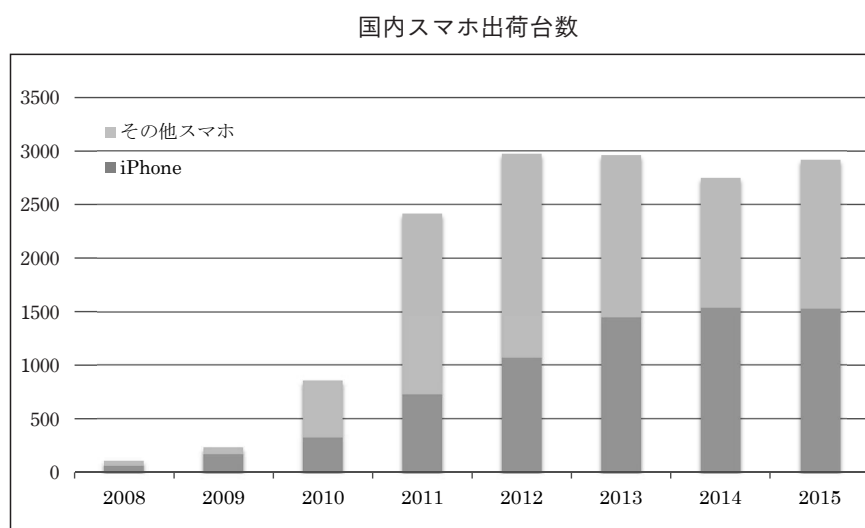
¹⁷ W・チャン・キム、レネ・モボルニュ：【新版】ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する、ダイヤモンド社（2015）頁284

¹⁸ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée, “Blue Ocean Strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 10, October, p. 83. (2004)

¹⁹ NTTドコモ、「報道発表資料「docomo PRO series HT-03A」を発売」、2009/7/1



もし、競合他社スマホが Android 以外の OS を搭載していたなら、iPhone の模倣に成功したのは Android ではない。ただし、Windows Mobile OS と BlackBerry OS のスマホが日本国内で普及したとは思えない。何故なら、2012年に Android 搭載のスマホが1,899万台出荷されたことが判り、競合他社のスマホを合計して1,906万台が出荷されたことも判る²⁰。つまり、Android 以外の OS を搭載しているスマホは7万台のみであったことが判る。そのため、AndroidOS の携帯電話の登場がスマホ市場を成長させた契機であり、結果として iPhone を超える市場シェアを獲得できたので、模倣に成功したことを意味すると思う。



ここで iOS と AndroidOS を比較しているのが不適切に感じる読者もいるだろう。iPhone が搭載している OS は iOS のみであり、多くの競合他社スマホは AndroidOS を搭載しており iOS は必ず搭載されていない。そして、競合他社スマホのメーカーは多数存在する。一方では、iOS を搭載しているスマホはアップル社のみである。つまり、OS 単位で評価すると iPhone と競合他社のスマホ市場は別れてしまうことになる。そして、競合他社は端末を模倣しておらず、OS が代替されたと指摘する読者もいるだろう。ただし、2010年のスマホ市場シェアはアップル社が37.8%に続いて、シャープ社が24.3%を占めているので²¹、OS だけではなくスマホ端末の模倣も成功したといえると思う。

また、iPhone が2013年から2015年は連続して市場シェアを5割以上獲得している。残りのシェアは複数

²⁰ 株式会社 MM 総研調べ「2012年度通期国内携帯電話端末出荷状況」

²¹ 株式会社 MM 総研調べ「2010年度通期国内携帯電話端末出荷状況」

の競合他社が分け合っている。これは、多数の買い手が iPhone を求めていることを意味するが、競合他社が iPhone を模倣して 4 割以上 5 割未満のシェアを獲得していることも意味する。これは、競合他社が模倣に成功し、ブルー・オーシャンの枠組みでは iPhone が独占的に支配していたと思われる市場を奪ったことを意味する。つまり、iPhone は独占的な状況を保つことができなかった。

本論文では市場シェアが奪われたことは競合他社が模倣に成功したこと意味すると扱う。そのため、要件 5 を満たしていないことを検証したことにする。

第3章 終わりに

キムとモボルニュが提唱するブルー・オーシャン戦略の問題点の一つは、ブルー・オーシャンの存在を分析する手法を明確にしていないことであろう。そのため、本論文はブルー・オーシャンを開拓したならば、少なくとも五つの要件を満たす必要があると仮説をたてた。

まず、iPhone が発売される以前にスマホはすでに存在していたため、ブルー・オーシャンを開拓する以前に市場が存在しない要件 1 を満たしていない。そして、ブルー・オーシャンが開拓されたなら競争の場から免れるという要件 2 は、スマホに限定して狭義すれば iPhone は競争していないとは言えるが、携帯電話の市場を全体的に評価すれば、従来型携帯電話の市場から需要を奪い、競争していることがわかった。そのため、要件 2 を満たしていないと言わざるをえない。

つぎに、iPhone が発売されてから新しい需要が創造されたならば要件 3 を満たしたと言えるだろうが、携帯電話市場の拡大傾向は iPhone とスマホのどちらが契約者数を跳躍的に拡大したとは言にくい。このため、要件 3 を満たしたかどうかは検証できない。また、iPhone の販売実績が従来型携帯電話の市場を縮小させたことで、iPhone はブルー・オーシャンの開拓は創造的破壊でないという要件 4 も満たしていない。

最後に、ブルー・オーシャンを開拓したなら競合他社が模倣できないため、参入できないという要件がある。ただし、iPhone が日本国内で発売されてから 1 年以内に模倣されたことを明らかになった。そのため、模倣の要件も満たしていない。つまり、本論文は iPhone がブルー・オーシャンを開拓したと主張するキムとモボルニュを否定する結果となった。

ブルー・オーシャンを提案した著者らの事例が必ずしも、日本のケースではブルー・オーシャンを開拓したとはいえないのではないかというのが本論文での指摘である。今後の研究課題は、著者らが提示した他の事例についても詳細な検証を試みることである。事例を検証することで、ブルー・オーシャンの実在を確認して、新しいブルー・オーシャンの枠組みを提案するのが次の研究目的である。

参考文献

- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée: "Red Ocean Traps", *Harvard Business Review*, March, pp. 68-73 (2015)
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée: "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 10, October, p. 83 (2004)
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée: *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, (2015)
- W・チャン・キム、レネ・モボルニュ：【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)
- アイティメディア株式会社、iPhone 国内累計230万台出荷、2010/4/23
- NTT ドコモ、「報道発表資料「BlackBerry 8707h」端末の発売」、2006/9/19
- NTT ドコモ、「報道発表資料 HTC 社製 Windows Mobile® OS 搭載端末「hTc Z」を発売」、2006/7/18
- NTT ドコモ、「報道発表資料「docomo PRO series HT-03A」を発売」、2009/7/1
- 一般財団法人電気通信事業者協会、事業者別契約数、HP 掲載 (2003~2015)
- 株式会社 MM 総研、年度通期国内携帯電話端末出荷状況、HP 掲載 (2008~2015)
- 株式会社 MM 総研調べ「2009年度通期国内携帯電話端末出荷状況」