

事業戦略レベルにおけるケイパビリティ・マネジメント —プロダクトミックスと範囲の経済を中心として—

石井 竜馬

日本大学大学院総合社会情報研究科

Capability Management at the Level of Business Strategy —The perspective from product mix and economies of scope—

ISHII Ryoma

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

In a tough competition, firms face a pressure from investors to raise the rate of ROE unless aggregate cost of operation is increasing. The increased wage in developing countries influences a lot for the operation of the firms. To struggle for it, firms need to establish new strategy using capability advantage from the perspective of product mix and economies of scope.

1. はじめに

先進国における市場の成熟化ⁱと途上国における賃金上昇ⁱⁱは、ともに多国籍企業の経営に対する市場からの資本効率の上昇を求める圧力となりうる。両者に対応する資本政策はともに資本構造の見直し、あるいは利益費用効率の見直しを通じた株主からの投資効率（ROE）の議論となる。

経営学の論壇では、古くから全社戦略としてのコストの低減を求める経営戦略として規模の経済（Economy of Scale）が追求されてきたが、1982年にWilliam Baumol, John Panzar, Robert Willigによって提唱された範囲の経済（Economy of Scope）も、全社の平均費用を引き下げることによる経営の効率化に対し、大きく貢献しているとされている。ⁱⁱⁱ

本論で事例として取り上げるキヤノンは1990年代に、この範囲の経済を実践し成長するビジネス・ケースとしてビジネススクールの教材^{iv}としても大きく取り上げられた。論壇における範囲の経済の提唱からはや30余年が過ぎたが、その考え方はいまだ広く経営戦略において活用されている。

しかし、昨今の企業のグローバル化を中心とした国際的な産業構造の変化において、経営環境における範囲の経済の効能に対する評価は絶対的な信認を失いつつあるように思える。市場の成熟化や海外生

産における低賃金構造の崩壊という事象が、全社戦略としてのトップラインの成長とコストの低減を阻害していると理解されうるようにも思える。キヤノンはリーマンショック以降、主力事業の伸び悩みによる株価の低迷に苦しんできた。これを一つのベンチマークとして、範囲の経済が今後の戦略立案において、グローバル化という新たな市場の変容に対して有効であり続けるための方策を検討したい。

範囲の経済は、ブランド戦略あるいはマーケティング戦略において多角事業展開における共通リソース活用による全社戦略上の低コスト戦略として、規模の経済と対峙する形で議論されることが多かった。

戦略レベル、あるいは時系列的な競争環境の変容に対しては、いまだ議論が十分され尽くしているとは言えないと感じられることもある。なぜなら昨今のグローバル化における市場環境の激変やその急激な変化へのモメンタムを、範囲の経済によるリソース活用を視座の中心とする戦略では十分に織り込めていない恐れがあるからである。

本論では、範囲の経済の実践的な事例として世界的に取り上げられてきたキヤノンにおける昨今の市況環境の変容に対応する戦略について研究し、範囲の経済の変化に対する対応の最新の事例研究としたい。また、市場の変容に対応するマネジメント手法

としてケイパビリティ・マネジメントに焦点を当て、キヤノンの事業戦略におけるプロダクトミックスを中心として、範囲の経済の実践的変容との親和性を論じていきたい。

2. 戦略レベルのアサンプション

売上高に占める海外比率が8割を上まわるキヤノンの業績はここ5年間、安定的に推移している。しかし、換言するとROEの伸び悩み、構造的な形での同じ輸出型である自動車産業との比較で相対的低迷、とも言える状態である。ROEについては客観的な適正水準が存在するとは言えないが、一般的なグローバル企業の経営目標としての目安は15%前後といわれることが多い。キヤノンのROEはその点から俯瞰すると物足りない数字であると言えよう。

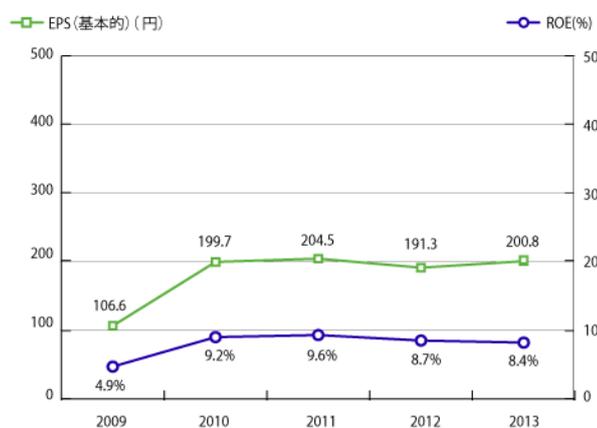


図1 キヤノンのEPSとROE（連結）の推移

出所：キヤノン株式会社のHPより

特に、業績だけではなく株価のパフォーマンスは、同様に輸出と海外売上比率の高いトヨタ自動車に比べて相対的に低パフォーマンスとなっているほか、ベンチマークとしての日経平均とも同様の相関関係の下に低迷している。



図2 日経平均とトヨタ自動車、キヤノンの株価の相対パフォーマンス比較

2009年11月末時点の株価を0とした場合の上昇変動率。2014年11月28日現在

出所：ヤフーファイナンスより筆者作成

株価と経営実績、および経営基盤を直接的に評価する指標としてのPERとPBR（連結）については、特にPERは下降傾向が激しい。経営基盤をベースにしたPBRでは漸減傾向がみられるものの、PERに比べてボラティリティはさほど大きくない。2009年におけるPERが相対的に大きく評価されていた理由は、EPSの2009年における大幅な低下が影響していると思われる。株価はPERの視点から検討すると、その後のEPSの漸減傾向を織り込んでいるかのような低水準での推移が続いている。

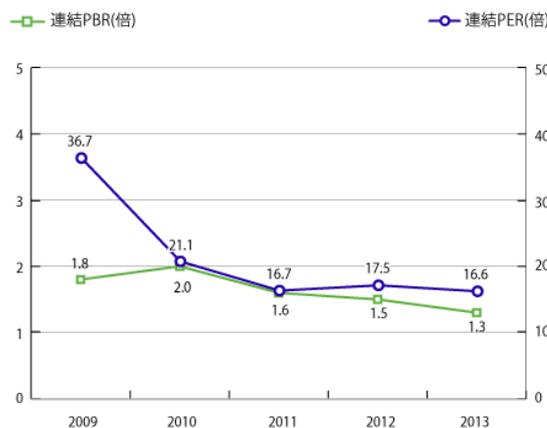


図3 キヤノンのPERとRBR（連結）の推移

出所：キヤノン株式会社のHPより

同業他社との比較においてはどうかであろうか。株価だけの比較でみると、プリンター分野でキヤノンと競合するエプソンが飛びぬけて高いパフォーマンスを上げている。キヤノンとデジタルカメラ分野で競合するニコンは、2011年後半からのリーマンショック後のリカバリ局面でキヤノンを凌駕するがその後は同様に失速している。



図4 エプソン（プリンター）、ニコン（デジタルカメラ）、キヤノンの株価の相対パフォーマンス比較
2009年11月末時点の株価を0とした場合の上昇変動率 2014年11月28日現在

出所：ヤフーファイナンスより筆者作成

ここで検討していきたいことは、グローバルに事業展開を行っているキヤノン、ニコン、エプソンにおける事業展開レベルとプロダクトミックスの関係である。ニコンの事業分野はキヤノンと同じ光学技術分野であり、主力製品は一眼レフを中心とするデジタルカメラや半導体露光装置などである。ニコンにおけるデジタルカメラと半導体の露光装置はいわば同じ光学機器製造のバリューチェーンに乗っているが、ニコンのプロダクトミックスの効率化への寄与度は低い。プロダクトミックスという視点で検討すると、そこに所謂、範囲の経済として明確な有効性が認められるとは言いがたい。事業展開レベルにおいては、ニコンの場合、キヤノンよりも垂直的・集中的であると言えまいか。これはニコンが1999年10月以来と続けてきたカンパニー制を2014年6月に廃し、事業部制への転換を図ったことで、す

でに解決すべき問題点として想起されていたことの証左となろう。新しい事業部制の狙いは「主力の映像事業、精機事業を抜本的に強化しつつインストルメンツ事業、メディカル事業を成長分野として位置づけ、強固な事業ポートフォリオを構築する」^vという極めて抜本的な範囲の経済を意識した企業戦略に基づくものである。

エプソンの主力は家庭向けプリンターであり、その他汎用パソコン、周辺商品を幅広く展開している。プロダクトミックスの視点からは、上市されている製品一つ一つを検討するよりも、コア・コンピテンシーを中心に検討すると明快になる。第一に、どのようなメディアにも印刷を可能にするマイクロピエゾ技術を用いたインクジェットプリンター（IJP）、第二に3LCDといわれる小型高精度のプロジェクター、第三にQMENSといわれる水晶デバイス技術と半導体技術を融合させたセンサー、第四に技術統合型のロボティクス技術である。エプソンは、事業展開においては一見、水平的・分散的であるが、「垂直統合型ビジネスモデル」^{vi}と呼ばれる自社開発のコア・コンピテンシーを中心としたパイプライン型の製品開発を行うことで、より事業投資回収効果の高い成長分野への集散を積極的に意識する傾向がみられる。

キヤノンのプロダクトミックスと事業展開の構造的関係は、より明快であり、範囲の経済を生かしたプロダクトミックスがポートフォリオとして最適化されたものとなっているように見える。1996年から始まったキヤノンの中長期経営計画^{vii}では、1.全主力事業の圧倒的世界No.1の実現と関連・周辺事業の拡大 2.グローバル多角化による新たな事業の獲得と世界三極体制の確立 3.世界をリードする世界最適生産体制の確立 4.世界販売力の徹底強化 5.環境先進企業としての基盤の確立 6.真のエクセレントカンパニーに相応しい企業文化の継承と人材の育成、という6つの方針が示されている。しかし、主力事業の外的コンテクストとのかかわりや消費者ニーズの変化に対応しようとするキーワードは含まれていない。

一方、主力のデジタルカメラは業界そのものが大きく落ち込んでいる中で、業界の成長性への期待の

剥落に対応する戦略は謳われていないのが現実である。2014年12月期におけるキヤノンの営業利益はオフィス部門が2930億円、イメージング部門（IJP含む）は2050億円に留まっている。^{viii}

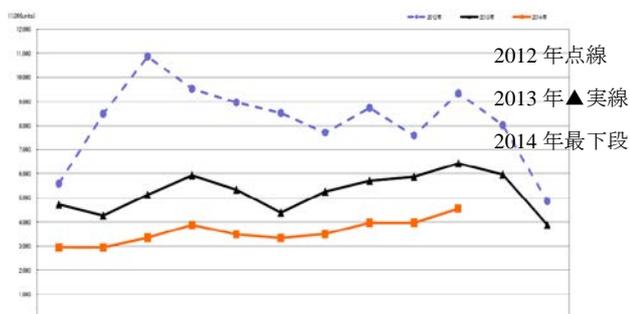


図5 デジタルカメラの総出荷量の年/月次比較
出所：CIPA【Worldwide】出荷数量月間推移
2012年対2013年対2014年1～10月

メーカー・年度	2010	2011	2012	2013	2014
キヤノン	2100	1855	1830	1320	950
レンズ交換式	590	725	820	765	650
ニコン	1426	1737	1714	1116	750
レンズ交換式	474	474	698	575	490
ソニー	2390	1892	1500	964	615
レンズ交換式	180	208	200	186	225
富士フイルム	1150	1155	840	450	145
レンズ交換式	0	15	20	50	55
パナソニック	962	890	540	297	139
レンズ交換式	70	61	77	67	70
オリンパス	930	752	510	271	80
レンズ交換式	85	63	59	51	62

(万台)

図6 各メーカー別コンパクト・デジタルカメラ販売数

出所：CIPA、各事業会社のIR資料より推計

キヤノンの主力事業であるコンパクト・デジタルカメラは、業界全体でも総出荷量が漸減し、各メーカーの推計でも販売量減少が明らかであり、業界の成長性の剥落という典型例となっている。従前の範囲の経済ではなく、プロダクトミックスの調整によって、レンズ交換式の販売量確保に注力していることがわかる。一方で、いわゆるコンパクト・デジタルカメラの漸減傾向は歯止めがかけられず、業績の大きな足かせとなっている。

3. 事業戦略と範囲の経済

企業戦略には主に3つの戦略レベルが存在するとされる。Corporate (Level) Strategy—企業戦略, Business (Unit) Strategy—事業戦略, Functional Strategy—機能戦略、の3つのヒエラルキーに分類されるのが一般的となっている。^{ix} これらの3つ分類は、ポーターのバリューチェーンを通じて検討するとより明確になる。

単純化した一般的な国内メーカーのバリューチェーンを用いた、企業戦略、事業戦略、機能戦略

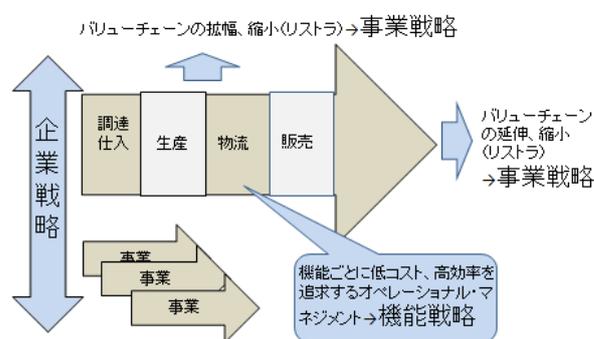


図7 3つの戦略の概念とバリューチェーン
出所：3つの戦略の概念図（石井、2014）

3つの戦略は、複数のバリューチェーンを統括し、あたかもポートフォリオマネジメントに基づく企業戦略、各機能の延伸・拡張・アウトソーシング・OEMなどを通じてバリューチェーンの最終的な付加価値向上を目指す事業戦略、そしてバリューチェーンの各々の機能において主にオペレーションを効率化する機能戦略に分類される。このうち、本論では事業戦略の担う範囲の経済と規模の経済に焦点を当てて、前掲キヤノン・ニコン・エプソンにおけるプロダクトミックスがどのように事業戦略に影響を及ぼしているかについて考察したい。

規模の経済では、数量効果を前提とするために、集中購買などによるバリューチェーンの単一方向性における効率化をもたらす、事業ユニットにおける単一コストを低減する効果を持つ。集中購買は材料生産、部材の組み立て、在庫リスクの低減、ラーニングカーブ効果によるオペレーションコストの低減、生産歩留まり率の向上というオペレーションの円滑化に寄与しながら、事業戦略レベルにおける低コスト

ト効果をもたらす。また事業戦略レベルではなく、機能戦略レベルにおいてもルーティーンワークの平準化やオペレーション精度の向上によって結果的に低コスト効果を実現させる。

ところが戦略の深耕段階において、ビジネスオペレーション全体に対するリニューアルが生じ、求める部材のスペックに対する変更が加えられた場合におけるコスト構造はどうだろうか。まず、ルーティーンワークの平準化とオペレーション精度の向上に対しては、ラーニングカーブ効果を待たねばならない。また数量効果による調達コストの低減は、ごく限られた基礎部材にのみ示現することとなる。つまり、オペレーションのリニューアルは規模の経済が存在しても、バリューチェーンの段階における効率化の減衰効果となって現れる場合が生じるということであろう。

ところで範囲の経済についてはどうだろうか。範囲の経済では企業組織の持つ「強み」に焦点を当て、それがあらゆる事業分野で収益の裏付けとなる働きをすることで、全社的なコストの低減効果をもたらすものである。したがって、単一事業における数量効果は考えず、バリューチェーンを複数想起して立体的な複合を検討する必要がある。平衡並立的に事業のバリューチェーンをとらえるのではなく、例えばバリューチェーンの長さ、幅はもちろんその方向性すら複合的な重なりを検討する必要があるが出てくる。

その重なりが深くバリューチェーンに与える影響が大きいほど、強みが収益性に貢献する度合いが強い。加えて模倣困難性がどの程度存在するかによって収益性の絶対度や持続可能性が左右されてくるのである。すなわち、範囲の経済の十分な恩恵を被るためには単一事業戦略のみの効果にとどまらず、企業戦略全体を俯瞰することが必要であり、それは尚且つバリューチェーンの複合的な重なりにおいて機能戦略の果たす役割が重要であろうということも類推されるのである。そこで検討しなければならないのが機能戦略・事業戦略・企業戦略が複合的に影響し合って醸し出される顧客とのインターフェースとしてのプロダクトミックスである。

プロダクトミックスには様々な視点が存在する。一般的にプロダクトミックスは「商品ミックス」「値入

(棚卸) ミックス」「MD (マーチャンダイジング) ミックス」などの呼称が存在するが、主眼は「利益—コスト管理」である。事業効果の測定のために、単一商品の正確な売上原価の計測をするにあたり、結果的に単一商品ごとの棚卸評価を盛り込んだ売上原価よりも、より事業戦略を俯瞰的に捉えた製品群における売上原価を計測したほうが、事業体としての付加価値測定が容易になる。しかしこの「利益—コスト管理」という視点よりも、付加価値づくりという視点でとらえた場合、プロダクトミックスの生み出す収益性はバリューチェーンの複合的・重層的な分析を前提として、より顧客価値創造の方向性にシフトする。幅の狭い単一事業上のプロダクトミックスを変更するのではなく、顧客価値の変容に基づいた大胆なプロダクトミックスが必要で、より広範な顧客価値を提供することによる、複合的な範囲の経済を実践する必要がある。

4. 市場の変化への対応の困難さ

経営学の古典であり、事業戦略遂行のライフサイクル分析に使われるPPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)³では、新規事業投資は業界の市場の成長性が高く、当然ながら事業展開におけるシーズの段階 (市場シェアはゼロに等しい新規参入の段階、問題児・Question Mark) で行われるとされる。そして事業における規模の経済、あるいは範囲の経済を用い、低コスト化を進めることで価格競争力を得ることになる。結果として、その事業は高シェアとなり、営業キャッシュフローの増加を伴う高収益事業となる。営業キャッシュフローの増加は一般的に投資余力を増すので、事業戦略のオプションが増加する。この段階で「スター」事業と評価される。ここでこの流れを俯瞰すると、事業戦略としては、第一に成長業界における市場でのシェアの獲得こそが事業としての成功のベンチマークということが言えるであろう。ところがPPMが前提としている市場の成長性は、ある程度の時間軸における持続的成長を意味しており、昨今のような急激な市場モメンタムの変化を前提とはしていない。

バリューチェーンの安定下では、企業はサンクコストを恐れることなく事業投資を進めることができ

るが、急激な市場の変容を伴う特異なバリューチェーンでは sunk cost への恐怖が機会損失よりも上回ることになる。結果として企業の設備投資行動は減衰するのではなかろうか。

市場で高い伸びを示しているスマートフォンは、インターネットへの様々なサービス業態に対してのポータルの役割を果たしており、まさに急激な顧客ニーズの変化の影響を最も受けやすい。^{xi}この状況はどのように規模の経済や範囲の経済を中心とする戦略立案に作用しているのでしょうか。生産要素としてのグローバル化におけるコスト増加の観点ではどうだろうか。市場の変容は消費動向の多様化によるモメンタムの変化だけではない複合的な複雑性に支配されている。

ここで検討すべきは既存のハードウェアにインターネットとのインターフェースを盛り込んだ商品開発へのシフトである。各デジタルカメラ・メーカーは 2013 年にかけて相次いでインターネット上の SNS に Wi-Fi 経由で撮影した写真を即座にアップできる機能を盛り込んだ。この動きこそ、従来の生産効率や既存のプロダクトミックスから踏み込んだ戦略が見て取れる。

これは、プロダクトミックス（ハードウェアとソフトウェアをも含む）とライフサイクルミックス（問題児からスターに至る商品シェアの成長過程）において市場の変容にうまく対応した一例と言えまいか。

5. ケイパビリティ指標の必要性

本論ではマーケットニーズを帰納的ロジックによって適切に捉えた戦略がおおよそ、範囲の経済を中心とした戦略に等しいという前提に立つ。一方で、マーケットの変容は範囲の経済に対して、事業戦略レベルにおけるコスト削減を求めただけでは有効な戦略とは認められなくなっていることを前提として述べている。より複雑化した市場からの要求にこたえるために、ハードウェアに依拠したモノづくりではなく、顧客価値の求めるソリューションに範囲の経済を求めていくべきだろう。そのためにも、これまでのハードウェア・ソフトウェアに関係なく消費者ニーズに依拠しながらも、マーケットが既成概念として持っている商品・サービスのイメージからギャップのある商品やサービスを展開する必要性がある。^{xii}この点で既存の組織から生み出されるこれまでのルーティンワークの改善という価値基準ではなく、既存の経営資源を生かしながらも顧客の潜在ニーズに訴えるケイパビリティ・マネジメントは必須のツールとなるはずである。

戦略の資源・知識・ケイパビリティ学は知識をはじめとした企業の有形・無形資産だけではなく、これらの資源を用いた活動を実行する企業のケイパビリティも重要だという点を強調する。^{xiii}さらに、企業が複雑化する市場における変化に対応するためには「ダイナミック・ケイパビリティ」という「(企業)組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力が必要であろう。このケイパビリティのパフォーマンスをどのように測定するかという指標については、「進化的適合度(Evolutionary fitness)」と「専門的適合度(Technical fitness)」を導入する。^{xiv}このうち、進化的適合度はダイナミック・ケイパビリティの指標を適用するうえで最も重要な要素である。進化的適合度の進展度合いを左右する要素として、単位費用の質を意味する「専門的適合度」、市場からの需要、競争が挙げられる。すなわち、進化的適合度は企業における持続可能な成長および競争優位性、価値創造、存在価値、そして得られる利潤そのものを表すことになる。進化的適合度を獲得するための専門的適合度は、ある競争優位性を担う専門性を獲得するためにいくらの時間・努



図8 PPM (BCGマトリクス)の概念図
出所：石井「経営学入門 2013」(2013)

力・金銭を必要としたかを表す。一方、その結実たる進化的適合度は、その専門的適合度の方向性（移転効果）によって全く負の効果をもたらすこともあるとされる。例えば、シリアルバーという新規商品の開発には、シリアル生産における技術的な専門的適合度と、パッケージ化された製品として「新しい手軽な食事」というマーケットを開拓できる専門的適合度が必要であるが、これらの専門的適合度のうち片方でも欠けてしまうと進化的適合度の醸成には至らない。あるいは双方のうち、一つが別な方向に対する専門的適合度（たとえば「新しい手軽な食事」や「シリアル」という専門的適合度をつなぐ概念—食事ではなく間食、シリアルではなくお菓子やスナック）が提示されると、たちまち進化的適合度はロジックを欠くことになる。

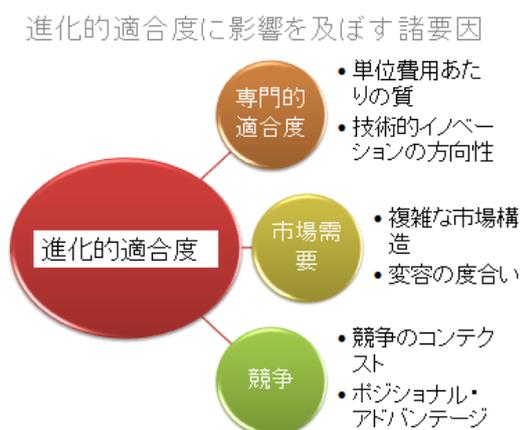


図9 進化的適合度に影響を及ぼす諸要因

出所：C・ヘルファット他「ダイナミック・ケイパビリティ」を石井が編集、改変

ケイパビリティとしての進化的適合度には活用することで初めて、価値を創造できるという特徴もある。すなわち、活用されない知識ベース（たとえば独立した研究者の組織）の維持費用はケイパビリティの適合度のボラティリティに関係なく存在する。この費用の負の効果を開示するために最も明快な例は、資産のオーケストレーションの例としてのトヨタ生産方式に代表される自動車の組み立てラ

インのデザインが挙げられることが多い。トヨタ生産方式には自動化(Autonomation)という概念があるが、人と物と機械・コンピューターが資産のオーケストレーションを担うことで、組み立てデザインにおけるケイパビリティの適合度を上昇させており、結実として JIT というシステムが稼働しているのである。また、このシステムの構成要素の一つである専門的適合度に焦点を当てて考察すれば、トヨタ生産方式の模倣困難性の担保としての側面とも理解できる。すなわち、専門的適合度の上昇なくして、競争優位性の持続可能性、模倣困難性は考えにくいといえるであろう。これは一方で、PCの組み立てビジネスにおけるデルの進化的適合度にも当てはまることも知られている。

ところで、本論の第3章で提起した事業戦略と範囲の経済において、キヤノン・ニコン・エプソンにおけるプロダクトミックスがどのように事業戦略に影響を及ぼしているか、という点については、まさに専門的適合度のプロダクトミックスにおける浸透度が影響を及ぼしているように思える。エプソンの専門的適合度は、市場需要を取り込みコンピテンシーとなってプロダクトミックスの進化的適合度に貢献しているように、商品展開のロジックとしても帰納的な構造が見て取れる。対してキヤノン・ニコンのプロダクトミックスには、専門的適合度は存在するが、そこに複雑な市場構造と変容のボラティリティ、競争のコンテキスト（スマートフォンなどの新商品との競争）に対応できる進化的適合度に貢献できるエンジンは見出しにくい状況となっている。

6. おわりに

一連の商品・サービスが成熟期に入った場合、プロダクトミックスの改善による収益性の確保という方策がとられる。それは多角化、海外展開、マーケット・セグメントのシフト、新規商品、バリューチェーンの一部のアウトソーシング（海外生産含む）、選択と集中戦略も含まれる。いずれにしても規模の経済や範囲の経済の効果を最大化するために、あくまでも平面上のバリューチェーンに沿って見直されることが多い。しかし、市場そのものの変容が起こ

った場合、平面的なプロダクトミックスの見直しだけでは、数量効果（トップライン・グロス）を伴う規模の経済も範囲の経済も得られず、収益性の回復は難しい。その場合、既存の経営資源を生かしながらもケイパビリティ・マネジメントの手法により、組織そのものが持つ、複雑化した市場の変化に対応可能な範囲の経済を基礎にしたコンピテンシーを最大限に活用するべきである。

（脚注に示した WEB アドレスは、すべて 2014 年 11 月 30 日現在のもの）

ⁱ 市場の成熟化という語彙は、所謂「製品・サービスのコモディティ化」という意味を内包する。問題意識としては、昨今のグローバル企業におけるマーケティング戦略と軌を一にする。マーケティング戦略におけるラテラル・マーケティングによる差別化の実現、ブランドエクイティによる顧客ロイヤルティの向上、マスカスタマイゼーションやリーン消費など、顧客側に消費価値創造のインセンティブがある状況を指している。

ⁱⁱ 途上国における賃金上昇については、農村部から都市部への人口流動とともに都市部のフォーマル部門における期待賃金上昇に論拠がある。そしてこのフォーマル部門における賃金上昇の実質はグローバル企業による途上国への直接投資が重要な役割を果たしている。論旨については「グローバリゼーション下の発展途上国における国内労働移動（石井、日本国際経済学会、第 72 回全国大会）」を参照にした。

ⁱⁱⁱ William Baumol, John Panzar, Robert Willig, "Contestable Markets and the Theory of Industry Structure"(1982)

^{iv} Joseph L. Bower; Michael Partington, "New Product Development at Canon: The Contact Sensor Project" Harvard Business Publishing (1996)

^v 株式会社ニコン「組織の改編に関する件」適時開示情報（2014）

^{vi} エプソンのイノベーション

<http://www.epson.jp/technology/vision/>

^{vii} キヤノン「グローバル優良企業グループ構想」

<http://www.canon.co.jp/ir/strategies/concept.html>

^{viii} キヤノン 2014 年 12 月期 3Q 決算資料より

^{ix} Mintzberg, Henry, Lampel, J., Ahlstrand, B., "Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management"

^x ブルース・ヘンダーソン（ボストン・コンサルティング・グループの創設者）により 1970 年に発表

^{xi} スマートフォンのデジタルカメラの市場浸食についてはロイターの配信記事 Knight, Murai "Japan mid-tier camera makers face shakeout as smartphones shatter mirrorless hopes" (2013)を参考にした。

^{xii} 顧客の既成概念からギャップのある商品の例としては「シリアルバー」の存在があげられよう。それまで朝食に牛乳をかけていたシリアル（コーンフレークやグラノーラ）を固形化させて、朝食以外でも家庭以外でもニーズを満たす形で顧客市場を拡大している例である。

^{xiii} C・ヘルファット、S・フィンケルスティーン他「ダイナミック・ケイパビリティ」(2007)

^{xiv} C・ヘルファット、S・フィンケルスティーン他「ダイナミック・ケイパビリティ」(2007)

(Received: January 22, 2015)

(Issued in internet Edition: February 6, 2015)