

困難な市場を乗り越えるイノベーション戦略

介護業界におけるものづくり企業の競争優位形成に学ぶ

石 嶺 友 康

キーワード：破壊的イノベーション、非ディスラプティブな創造、規制市場

1. はじめに

1-1. 研究の背景と問題意識

我が国では、世界の主要国のなかでも類を見ない速さで人口の高齢化が進行している。特に、いわゆる「2025年問題」に象徴されるように、2025年には団塊世代（1947～49年生まれ）が75歳以上の後期高齢者となり、介護・医療需要の急増が予測されている。実際、2024年時点で65歳以上人口は3,624万人（総人口比29.3%）に達しており、現役世代（15～64歳）が高齢者1人を支える「支え手人口比率」は、2045年には1.5人まで低下すると推計されている（引用ホームページ[2]）。介護市場は量的に拡大する一方、その担い手不足と事業経営の難易度は深刻化している。

なかでも介護関連の製造業が事業を行う市場は、介護保険法に基づく「規制市場」という特殊性を有する。福祉用具の仕様や価格上限は公定価格として定められ、事業者はその範囲内での事業運営を求められるため、一般的な製造業とは異なり、経営が国の政策・制度的環境に強く拘束される。加えて、利用者である高齢者は自身のニーズを的確に言語化することが困難な場合が多く、開発・販売側が深い顧客洞察を得にくいという構造的課題も存在する。

このような困難な事業環境下で、異業種から参入し持続的な成長を遂げるものづくり企業が存在する一方、事業の撤退や縮小を余儀なくされる企業も少なくない。本研究は、この成否を分ける要因は何か、すなわち困難な市場に参入した製造業の競争優位形成メカニズムを、介護業界の事例を通じて解明することを目指す。この問いを追求する上で、既存の先行研究ではサービス業の事例分析が中心であり、製造業の視点

からこのメカニズムを実証的に論じた研究は乏しい。この点が、本研究が取り組むべき先行研究とのギャップである。

1-2. 研究の目的・意義

本研究では、困難な市場である介護業界において、成功を収めている代表的な製造企業を分析対象とし、そのイノベーション戦略を多角的に分析する。介護ビジネスの収益は、介護保険制度下における国定の介護報酬によって規定される。この点について田川ほか(2010)は、「価格による差別化は不可能であり、他の事業者よりも競争優位に立つためには、サービスの質で差をつける必要がある」と指摘している(田川ほか, 2010, p. 81)。

本研究は、ものづくり企業の視点から、価格競争が制約されるからこそ重要となる非価格領域におけるイノベーション戦略の有効性を探求する。これらの分析を通じて、本研究は以下の二点において学術的・実務的貢献をなすことを目指す。

学術的貢献： 介護という困難な市場の代表事例における競争優位の形成メカニズムを解明し、そこから得られる知見を理論化することで、同様の課題を抱える他市場にも応用可能な、普遍性のある理論的示唆を提示する。

実務的貢献： 介護業界をはじめ、同様の課題を抱える他産業（教育・公共交通・エネルギー、農業など）の企業に対し、持続的な成長機会を創出するための戦略的指針を提示する。

1-3. 研究課題（リサーチクエスション）

上記の研究目的を達成するため、本論文では以下の研究課題（リサーチクエスション）を設定する。

RQ:「規制に縛られ、顧客の特定化も難しいという市場では、何が競争優位になるのか」

本稿ではこの問いを、介護業界という困難な市場で成功を収めた製造企業の事例分析を通じて解明する。具体的には、競争優位の源泉が、「連続的イノベーションによる既存事業の深化」と「規制によって分断された隣接市場における非ディスラプティブな創造」という二つの活動を効果的に連動させたイノベーション戦略にある、という仮説を立て、その妥当性を検討する。

2. 理論的背景と先行研究レビュー

2-1. 困難な市場の定義

本稿が分析の対象とするのは、参入やイノベーションの推進が一般市場に比べて難しい、特殊な構造を持つ市場である。本稿ではこれを困難な市場と呼び、その特性を「①規制による強い制約」と「②顧客の特定化の困難さ」という二つの側面から定義する。

第一に、国や行政の定める法律・制度によって、提供できる製品・サービスの仕様や価格、事業運営のあり方が大きく規定される市場環境を指す。特に本稿が注目する高齢者向け市場は、「医療保険制度」と「介護保険制度」という、目的も財源も異なる二つの公的保険制度によって厳格に管理されている。前者が主に「治療」を目的とするのに対し、2000年に始まった後者は、高齢者の「自立した生活の支援」を目的としている。それぞれの制度の下で、医療機器や福祉用具の仕様、サービスに対する報酬（公定価格）が個別に定められ、事業者は価格決定権を持たず、その経営は国の政策に従属的にならざるを得ない。このような構造が、企業の自由な価格戦略や製品開発に強い制約を課している（田中滋・栃木一三郎，2011，p. 32）。

第二に、「顧客の特定化の困難さ」とは、誰を真の顧客として設定し、その要求に応えるべきか、ターゲットを一つに絞ることが難しい市場環境を指す。介護市場を例にとると、製品の利用者（高齢者）、購入決定者（家族）、そして現場の使用者（介護職員）はそれぞれ立場が異なり、各者が製品に求める便益も必ずしも一致しない。このように顧客が多岐にわたるため、単一の顧客像を特定することが困難となる。

2-2. 市場創造をめぐるイノベーション理論

困難な市場において新規参入企業が競争優位を築くメカニズムを解明するためには、まず「市場を創造する」とはどのようなことか、その理論的背景を理解する必要がある。本節では、クリステンセンの「破壊的イノベーション」と、W・チャン・キムらの「非ディスラプティブな創造」について、それぞれ整理する。

2-2-1. クリステンセンの破壊的イノベーション理論

なぜ優れた経営を行ってきたはずの企業が、突如現れた新興企業に敗れるのか。この謎に対し、クリステンセンは「優良経営のパラダイムの多くが、実は優良企業が失敗に追い込みかねない」と指摘し、この現象をイノベーションのジレンマとして論じ

た（クリステンセン，2001，日本語版刊行にあたって，p. 3）。クリステンセンは、イノベーションを「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の二つに大別した（クリステンセン & レイナー，2003，pp. 36-37）。この二つのイノベーションについて図 1 に示す。

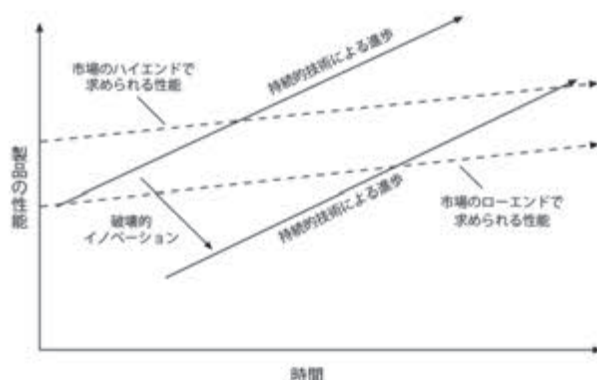


図 1：持続的イノベーションと破壊的イノベーションの影響

（出所：クリステンセン（2001）イノベーションのジレンマ，p. 10）

持続的イノベーションは、「従来製品よりも優れた性能で、要求の厳しいハイエンドの顧客を狙うもの」とされている（クリステンセン & レイナー，2003，p. 39）。これは、既存市場の主要顧客に対し、製品やサービスの性能を継続的に向上させる取り組みであり、多くの場合、既存の大手企業が競争力を発揮しやすい領域である。

これに対し、破壊的イノベーションは、主流市場の顧客が評価する性能は当初低いものの、「シンプルさ」「低価格」「利便性」といった、これまでとは異なる新しい価値基準を市場にもたらす（クリステンセン，2001，p. 9）。この破壊的イノベーションは、図 2 に示すようにさらに次の二つの類型に分類される（クリステンセン & レイナー，2003，p. 55）。

一つがローエンド型破壊である（クリステンセン & レイナー，2003，p. 57）。これは、既存製品の性能が顧客の要求を大きく上回り、性能過剰となっている市場の下位セグメント（ローエンド）において生じる。これらの顧客は、必要十分な性能を備えた、より低価格の製品を求めており、こうしたニーズに応える新規参入者が市場のローエンド層を獲得することで、既存企業のシェアを侵食していく（クリステンセン & レイナー，2003，p. 57）。鉄鋼業界におけるミニミルや、ディスカウント小売業な

どがその典型例である（クリステンセン & レイナー，2003，p. 59）。

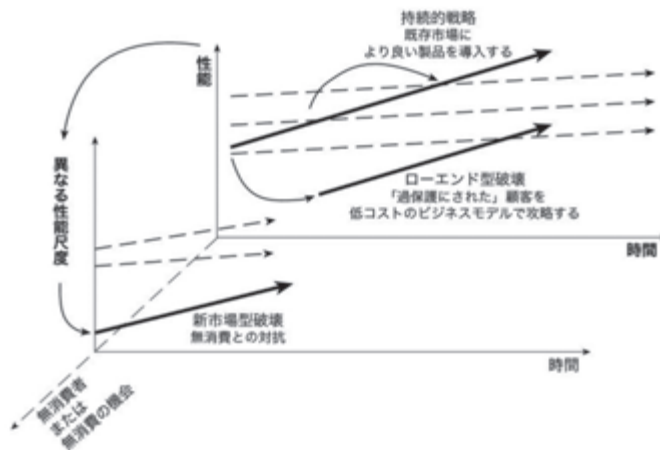


図2：二種類の破壊的イノベーション

（出所：クリステンセン & レイナー（2003）イノベーションへの解，p. 55）

もう一つが、新市場型破壊である（クリステンセン & レイナー，2003，p. 57）。これまで製品やサービスを利用するための資金やスキルがなく、市場に参加できていなかった「無消費者」をターゲットにする（クリステンセン & レイナー，2003，p. 57）。よりシンプルで使いやすい製品を提供することで、全く新しい市場（新しいバリュー・ネットワーク）を創造するアプローチである（クリステンセン & レイナー，2003，p. 58）。ソニーのトランジスタラジオや、キャノンのコピー機などがこの類型にあたる。

破壊的イノベーションが既存の業界リーダーを代替可能にする背景には、「製品の技術が進歩するペースが、主流顧客が求める性能向上のペースを上回る」という原則が存在する（クリステンセン，2001，p. 19）。その結果、当初は市場の周縁部でしか使われなかった破壊的技術も、やがて性能向上を重ねて主流市場のニーズを満たし、最終的に業界リーダーを破壊して取って代わるプロセスをたどるのである。

2-2-2. W・チャン・キムらの非ディスラプティブな創造

一方で、すべての市場創造が「破壊」という痛みを伴うわけではない。W・チャン・キムとレネ・モボルニュは、「非ディスラプティブな創造」という新たな市場創造のアプローチを提唱している。このアプローチは、既存の産業や市場を破壊せずに、社会的痛みやディスラプションを伴わずに新たな市場や産業を生み出し、イノベーション

ンと成長を可能にするものである（キム & モボルニュ、2024、破壊なき市場創造の時代、p. 2, pp. 22-23）。

その定義と概念的特徴については、図3にまとめられている。非ディスラプティブな創造とは、「既存業界の垣根の外側、それを越えた場所における全く新しい市場の創造」と定義される。特徴としては、(1) 新しい独創的なテクノロジーだけでなく、既存技術の新たな組み合わせや応用でも起こりうること、(2) 世界初でなく地域初であっても成立すること、(3) 先進国・途上国や社会経済的地位を問わず多様な領域で発生しうること、が挙げられている（図3参照）。

定義	非ディスラプティブな創造とは、既存業界の垣根の外ないしそれを越えた場所における、まったく新しい市場の創造である。
3つの際立った概念的特徴	• 新しい独創的なテクノロジーによって起き得る一方、既存のテクノロジーの新たな組み合わせや応用によっても起きる。科学的発明や技術イノベーションそれ自体を指すのではない。 • 世界初のイノベーションとはかぎらない。ある地域ですでに存在するものが、他の地域においてはまったく新しい場合もあるため、非ディスラプティブなイノベーションは往々にして特定の地域において斬新なイノベーションであり、地域内で真新しい市場を創造する。 • 先進国市場であろうとBOP市場であろうと、世界のどの地理的市場にも当てはまる可能性がある。特定の地域や社会経済的属性だけに該当するものではない。

図3: 成長のための独特なイノベーション概念としての非ディスラプティブな創造

（出所：キム & モボルニュ（2024）破壊なき市場創造の時代、p. 32）

また、非ディスラプティブな創造は、どのようなテクノロジーや市場、社会経済的地位にも適用可能な普遍的現象である。図4はその適用範囲を示している。新規の発明に基づく技術から既存技術の応用、世界初から地域初の製品やサービス、先進国市場からBOP（Base of the Pyramid）市場、社会経済的地位の高低を問わず、非ディスラプティブな創造は幅広く見られる現象である（図4参照）。

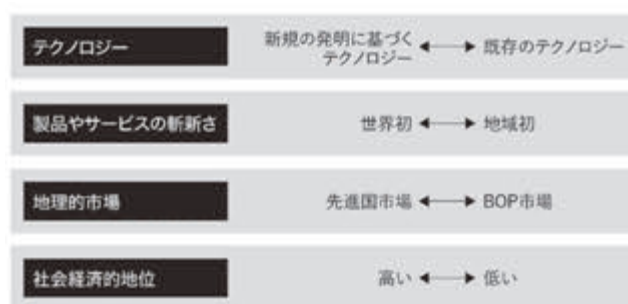


図 4: 非ディストラプティブな創造の適用範囲

(出所：キム & モボルニュ（2024）破壊なき市場創造の時代， p. 32）

このように、非ディストラプティブな創造は既存の需要を奪い合うのではなく、新たな需要を創り出す。たとえば、眼鏡の発明は視力の問題を抱える人々に新たな生活の質をもたらしたが、他の産業を破壊したわけではなかった。また、「セサミストリート」は幼稚園や図書館の代替ではなく、「就学前エデュテインメント」という新たな市場を創造した例である（キム & モボルニュ，2024，破壊なき市場創造の時代，pp. 27-28）。

非ディストラプティブな創造は、最先端の科学技術だけでなく、既存の知見や技術の新しい組み合わせによっても実現できる。そのため、特定の国・地域、社会階層に限定されず、医療・教育・金融・エンターテインメントなど多様な分野に普遍的に適用される現象となっている（キム & モボルニュ，2024，破壊なき市場創造の時代，pp. 28-29）。

本稿では、「破壊的イノベーション」と「非ディストラプティブな創造」の両理論を分析のレンズとして用いる。「破壊的イノベーション」が既存市場の破壊による市場創造モデルであるのに対し、「非ディストラプティブな創造」は競争のない領域で新たな価値を生み出すモデルであり、この2つの視点を併用することで、企業の市場創造戦略をより深く理解できると考える。

2-3. 困難な市場における非ディストラプティブな創造の可能性

本稿が分析対象とする介護業界は、本来顧客である高齢者の視点に立てば、「医療」と「介護」は連続した市場として捉えるのが自然である。高齢者が解決したい根源的な課題は、「病気や怪我から回復し、尊厳を保ちながら安心して日常生活を送る」という一連の体験であり、そのニーズは医療と介護の境界をまたいで存在する。

もし市場がこのような一体の構造であれば、イノベーションの展開はクリステンセ

ンが「イノベーションのジレンマ」で示した「破壊的イノベーション」モデルで説明できる可能性が高い。すなわち、医療分野というハイエンド市場で培われた高度な技術（持続的イノベーション）を、よりシンプルでコストを重視する介護分野というローエンド市場に転用する動きが生まれたであろうと考えられる。その製品は当初、主流の医療市場の基準では性能が低いと見なされるかもしれないが、低価格や利便性といった異なる価値基準で評価され、やがて性能向上を重ねて上位市場を侵食する、いわゆる「ローエンド型破壊」として機能したと考えられる。

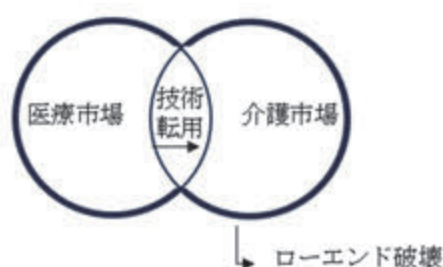


図 5：医療と介護が連続した市場であった場合のイノベーション

（出所：キム & モボルニュ（2024）破壊なき市場創造の時代，p. 39 を参考に筆者作成）

しかし、日本の市場はそうなっていない。2-1 で述べた困難な市場の特性、特に「医療保険制度」と「介護保険制度」という二つの強力な「規制」によって、二つの市場は人為的に、かつ明確に分断されている。この分断は、それぞれが異なる顧客、コスト構造、そして製品に求められる価値基準を持つ、別個の「バリュー・ネットワーク」を形成させる。医療のバリュー・ネットワークが主に「治療」を目的とするのに対し、介護のバリュー・ネットワークは「自立した生活の支援」を目的とする。この特殊な市場構造は、前述した「破壊的イノベーション」の経路を機能不全に陥らせる。介護市場はもはや医療市場の「ローエンド」ではなく、異なるルールと論理で動く独立した市場だからである。

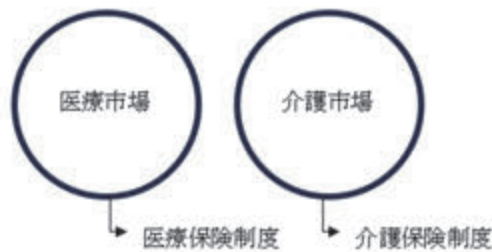


図 6：規制により分断された市場

（出所：筆者作成）

そこで本稿は、この規制によって分断された市場が、新しい市場創造の機会になったという分析視点を提示する。本来であればローエンド破壊に繋がるはずの技術やケイパビリティが、既存の医療市場を「破壊」することなく、隣接する空白地帯で「これまで対処されてこなかった課題（＝介護の課題）」を解決し、全く新しい市場を創造したのではないか。このプロセスは、まさに W・チャン・キムらが「破壊なき市場創造の時代」で提唱する「非ディスラプティブな創造（破壊なき市場創造）」の概念と合致すると考える。非ディスラプティブな創造とは、既存の業界の垣根の外側で全く新しい市場を創造することであり、既存の市場や企業を破壊することなく新たな成長を生み出すアプローチである（キム & モボルニュ、2024，p. 32）。

したがって、本稿では困難な市場に参入する製造業の戦略を、単なる「破壊」のレンズではなく、この「非ディスラプティブな創造」の理論的レンズを通して分析することで、その競争優位形成のメカニズムを解明していく。

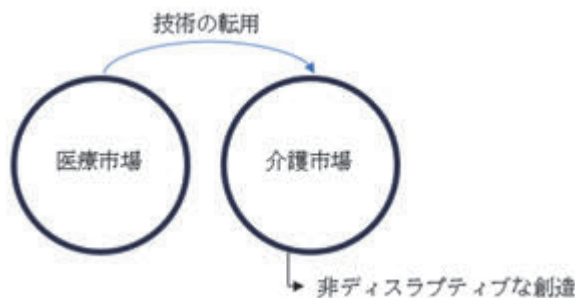


図 7：介護市場における非ディスラプティブな創造

（出所：キム & モボルニュ（2024）破壊なき市場創造の時代，p. 158 を参考に筆者作成）

2-4. 介護業界に関する先行研究レビューと本研究の位置づけ

困難な市場の典型例である介護業界は、その成長性から多くの異業種企業を惹きつけてきた。こうした異業種参入企業の戦略については、いくつかの先行研究が存在する。中でも、佐藤(2014)による研究は、複数の事例を用いて参入の成功・失敗要因を分析した研究として挙げられる。

佐藤(2014)は、ワタミ(外食業)、ベネッセ(教育事業)、東京海上グループ(保険業界)を分析対象とし、企業の多角化戦略の観点から、①範囲の経済、②リスクの分散、③成長の経済という三つの視点で各社の戦略を考察した。その上で、標準化による規模の経済の有効性や、サービス業におけるオペレーション効率の重要性など、示唆に富む仮説を提示している。

しかし、佐藤(2014)が主に取り上げたワタミやベネッセは、いずれもサービス業である。高い技術力や製造ノウハウを持つものづくり企業(製造業)が、その技術的資産を基盤としながら、どのようにイノベーション戦略を展開し、この困難な市場で競争優位を築き上げたのかという点については、未だ十分に解明されていない。

そこで本研究は、これまでの先行研究のギャップを埋めるべく、製造業を代表事例として取り上げる。そして、2-3で提示した「規制によって分断された市場における非ディスラプティブな創造」という独自の理論的レンズを通して、その競争優位形成のメカニズムを解明するものである。

3. 研究方法と対象

本章では、本研究のリサーチクエストに答えるために採用した研究アプローチ、データ収集の方法、そして具体的な分析の枠組みについて説明する。

3-1. 研究アプローチ

本研究は、特定の経営環境下で「企業がどのようにして競争優位を構築したか」というプロセスやメカニズムを探求することを目的とする。このような「どのように」という問いに答えるためには、現象を多角的に、そして深層的に分析できる質的アプローチが適している。そこで本稿では、単一事例研究(ケーススタディ)のアプローチを採用する。これは、一つの代表的な事例を詳細に分析することで、複雑な因果関係を解き明かし、理論の精緻化や新たな仮説の構築を目指す研究手法である。

分析対象として、本稿ではパラマウントベッド株式会社を選定した。同社を選定し

た理由は、本研究のテーマである困難な市場、すなわち「規制による強い制約」と「顧客の特定化の困難さ」という二重の制約が存在する介護業界において、医療業界から参入し、持続的な成功を収めている代表的な製造業であるからだ（Nikkei Research, 2024, pp. 21-23）。同社の成功事例を理論のレンズを通して詳細に分析することは、他の困難な市場にも応用可能な、普遍的な示唆を得る上で有益であると考ええる。

3-2. データ収集方法

本研究は、既存の公開情報を基にした事例研究であり、データ収集は主に二次データに依存している。分析の客観性と信頼性を確保するため、特定の情報源に偏ることなく、複数の情報を相互に照合する方法をとった。主な情報源は以下の通りである。

企業・公的情報：パラマウントベッド株式会社の公式ウェブサイト、IR 資料（有価証券報告書、決算短信、プレスリリース）、政府統計

報道・学術資料：業界紙、新聞記事、社会科学分野の学術論文

その他公開情報：開発ストーリー、導入事例などをまとめたウェブサイト

なお、本研究では関係者への一次インタビューは実施していないが、上記のように性質の異なる複数の情報源を組み合わせることで、多角的な視点から事実関係を検証し、分析の妥当性を高めることに努めた。

3-3. 分析枠組み

本研究は、第1章で設定したリサーチクエスションに答えるため、第2章で整理した理論的枠組みを用いて分析を進める。

本研究の問い「規制に縛られ、顧客の特定化も難しいという市場では、何が競争優位になるのか」を解明するため、本稿では「非ディスラプティブな創造」の理論を分析の中心的なレンズとして採用する。具体的には、パラマウントベッドの成功要因が、古典的な「破壊的イノベーション」ではなく、「規制によって分断された市場」という特殊な環境下で「非ディスラプティブな創造」を実践したことにある、という独自の視点から分析を進める。さらに、このプロセスを多角的に分析するため、以下の補助的な理論的視点も用いる。

連続的イノベーション：同社が医療分野で培ってきた、品質や機能を着実に改良する「連続的イノベーション」が、どのようにして非ディスラプティブな創造の技術的基盤となったのかを検証する。

顧客洞察（知識創造理論）：困難な市場の特性である「顧客の特定化の困難さ」を、

同社がいかにして克服したのかを分析する。特に、医療・介護・健康という3市場を横断した顧客洞察のプロセスをこの観点から考察する。

以上の分析枠組みにより、パラマウントベッドの事例を通して、困難な市場で競争優位を築くためのメカニズムを理論的に解明することを目指す。

4. ケーススタディ

4-1. 分析対象の概要：パラマウントベッドの沿革と事業特性

本章では、第3章で示した分析枠組みに基づき、パラマウントベッドホールディングス株式会社（以下、パラマウントベッド）の事例を分析する。同社は、2024年3月期決算において連結売上高1,060億円（医療事業406億円、介護事業613億円）営業利益138億円を計上する、医療・介護用ベッドの国内最大手メーカーである（Nikkei Research, 2024, p.21）。

同社は1947年、病院用ベッドの製造・販売を開始した。その後、一貫して病院向け医療用ベッドの製造に注力し、1980年代には高齢化社会を見据え、高齢者施設向けベッド事業にも参入。さらに、介護保険制度が施行される以前の1993年には、業界に先駆けて在宅介護用ベッド「楽匠」を発売し、在宅介護という新たな市場を切り拓いた（引用ホームページ[6]）。

現在では、ベッドという製品単体だけでなく、ICT技術を活用した「スマートベッドシステム」の開発に至るまで、事業領域を拡大。「WELL-BEING for all beings」というブランドメッセージを掲げ、医療・介護から健康、そして海外へと事業を展開する、総合メーカーへと進化を続けている（パラマウント統合報告書, 2024）。

4-2. 医療市場における「知の深化」：連続的イノベーションによる基盤構築

パラマウントベッドの競争優位の源泉を探る上で、まず分析すべきは、同社が創業以来、医療用ベッドというハイエンド市場で連続的イノベーションを追求してきた点である。これは、両利きの経営における「知の深化」のプロセスに該当する。この「深化」は、まず中核である「製品（モノ）」のイノベーションから始まり、近年ではそれを補完・強化する「サービス（コト）のイノベーション」へと展開している。

医療市場において、ベッドは単なる「寝具」ではなく、治療と看護を支える医療機器として位置づけられる。同社のものづくりは、常に「起きる、寝る、座るといったベッド本来の機能をいかに充実させるか」という問いから出発している（引用ホーム

ページ[1])。これらの基本動作を、医療の現場ではより安全かつ正確に補助する必要がある。例えば、電動による背上げ・膝上げ機能の細やかな角度調整や、ベッドの高さを自在に昇降させる機能は、褥瘡（床ずれ）の予防や、患者の呼吸を楽にする体位の確保、そして医療処置のしやすさに直結する。また、ベッドからの転落を防止するサイドレールの強度や設計、緊急時に迅速に対応できる操作性なども、医療機器として求められる重要な品質である（引用ホームページ[1]）。

さらに、医療ベッドのイノベーションは、患者の早期離床や安全な移乗支援、医療現場の業務負担軽減など、治療やケアのさまざまなプロセスと密接に関係している。例えば、ベッドの高さや背上げ・膝上げの細やかな調整機能、サイドレールの設計、安全性や操作性の工夫などは、患者の安楽な体位保持や、介助者による移乗・処置のしやすさに直結する。同社は、こうした医療現場での具体的な課題を解決するために、長年にわたり製品の改良を重ねてきた（引用ホームページ[7]）。

この長年にわたる「知の深化」のプロセスを通じて、同社は安全設計、人間工学に関する高度な技術的資産と、医療従事者からの厚い信頼という他社には模倣困難な経営資源を蓄積した。特に、要求の厳しい医療現場で鍛え上げられた品質と安全性へのこだわりは、企業の DNA として組織能力に昇華されている。

そして、その製品イノベーションの深化を象徴するのが「スマートベッドシステム」である。同社の担当者が「ベッドは寝るだけのものではなくなり、生体情報などを測定する機能が必要になるだろう」と語るように、このシステムはベッドの概念を大きく転換させるものであった（引用ホームページ[1]）。図 8 は、同社が医療市場において、単なる製品性能の向上に留まらず、持続的イノベーションを行ってきたことを示している。その進化は、ベッドの安全といった「基本性能」の追求から、ICT を活用した「スマートベッドシステム」へと、そして近年ではメンテナンスまでを包括する「リカーリングビジネス」へと、S 字カーブを描きながら段階的に深化してきた。

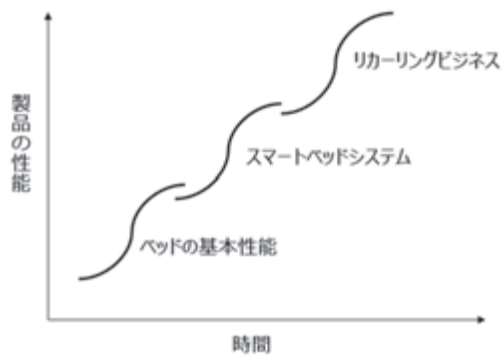


図 8：医療事業における持続的イノベーション

(出所：筆者作成)

具体的には、ベッドのマットレス下に内蔵したセンサーで、利用者の心拍、呼吸、睡眠状態、そしてベッド上の動き（覚醒、離床など）を、利用者に負担をかけることなく非接触で、かつリアルタイムに把握する。そして、それらの生体情報を ICT 技術を用いて一元管理し、スタッフステーションのパソコンや、スタッフが携帯するモバイル端末に表示・通知する仕組みである（中島ら，2017，p. 9）。

このシステムがもたらす価値は、医療現場における具体的な課題解決に直結している。第一に、夜間巡回の際などに看護師が手作業で行っていたバイタルサインの確認や記録といった業務の「省力化」と、それによる記録ミスなどの「ヒューマンエラーの防止」である。第二に、患者の状態変化をリアルタイムで検知・通知することで、異常への迅速な対応を可能にし、医療安全の向上に大きく貢献する（中島ら，2017，p. 11）。

また近年同社の統合報告書 2024 によると、パラマウントベッドは、この進化した製品を核としながら、サービス（コト）によるイノベーションにも注力している。同社は、単に優れた製品を販売する「モノ売り」から、病院経営全体の課題解決に貢献する「コト売り」へと事業を進化させた。その象徴が、MFS（メディカル・ファシリティ・サービス）契約である。これは、ベッドのレンタルだけでなく、サービス担当者が病院に常駐・定期訪問し、メンテナンスや洗浄・消毒までを包括的に提供するトータルソリューションである。この「モノ」と「コト」を両輪で深化させる戦略は、同社の業績にも明確に表れている。同社の国内医療事業は、安定した需要を背景に成長しており、2024 年 3 月期には医療事業の売上高のうちリカーリングビジネスは 74 億円を占めている（パラマウント統合報告書，2024）。

MFS（メディカル・ファシリティ・サービス）のようなサービス契約は、収益の安定化に寄与するだけでなく、現場との密な接点を生み出し、次の製品イノベーションの種となるフィードバックを得るための重要なチャンネルとしても機能しているのである。

結論として、同社は医療市場において、製品とサービスの両輪で連続的イノベーションを追求し続けた。これにより、高度な技術的資産と、模倣困難な顧客とのリレーションシップという二つの強固な経営資源を蓄積した。この徹底的な「知の深化」こそが、後に介護という困難な市場で新しい価値を「非ディスラプティブに創造」するための、決定的に重要な布石となったのである。

4-3. 介護市場への参入：困難な市場における非ディスラプティブな創造

医療市場における「知の深化」で強固な基盤を築いたパラマウントベッドは、1990年代、在宅介護という全く新しい市場へと踏み出す。本稿は、この動きこそが、2-3で論じた「規制によって分断された市場における非ディスラプティブな創造」の好例であると捉える。同社は既存の医療用ベッド市場を破壊するのではなく、「在宅で療養生活を送る」という、これまでは本格的な製品・サービスが存在しなかった領域で新しい市場を創造した。

この市場創造の鍵は、顧客洞察に基づいた製品コンセプトの巧みな転換にあった。その象徴が、介護保険制度施行以前の1993年に発売された在宅介護用ベッド「楽匠」である。辻本らによれば、同社は「楽匠」の開発にあたり、従来の医療用ベッドの設計思想をそのまま持ち込むのではなく、改めて在宅介護の現場を見つめ直すことから始めた（辻本，1996）。開発チームが在宅介護の現場で発見したのは、医療現場とは全く異なる、生活に根差した多様なニーズであった。例えば、医療現場では重視されてこなかった「ベッド周りの掃除のしやすさ」や、狭い日本の家屋に「搬入しやすい分解構造」といった、日々の生活に関する課題が挙げられた。中でも最大の課題は、ベッドの背を上げる際の「体のずり落ち」であった。これは医療現場でも問題であったが、常に専門家がいる病院と異なり、在宅では家族が直すしかなく、介護者にとって極めて大きな負担となっていた（辻本，1996）。

この課題を解決するため、「楽匠」では、背を上げながらボトムが伸び、体のずれを抑える「キューマライン」という独自の機構が開発された。このように、「楽匠」の開発プロセスは、医療用ベッドで培った品質と安全性の思想は継承しつつも、その機能は在宅介護という新しい価値基準（生活のしやすさ、介護負担の軽減）に基づいて、最適化されたものである。これは、既存製品の性能を単純に引き下げる「安かろう悪

かろう」のローエンド型破壊とは一線を画し、新たな市場の新たな顧客が抱える課題に応えた「非ディスラプティブな創造」であったと考える。

さらに、ICT 技術の導入によって、同社の製品イノベーションは次の段階へと進んだ。その象徴が、介護施設や在宅介護向けのクラウドサービス「眠り CONNECT」である。これは、スマートベッドシステムと同様にベッドに内蔵したセンサーで利用者の状態を把握するが、その目的は「治療」ではなく、「見守り」と「介護業務の効率化」に特化している（引用ホームページ[3]）。具体的には、利用者の睡眠、覚醒、起き上がり、離床といった状態をリアルタイムで検知し、介護スタッフの PC やスマートフォンに通知する。これにより、スタッフは訪室の優先順位を判断しやすくなり、夜間の巡回業務などの負担が大幅に軽減される。

図 9 に示すように、同社の介護事業におけるイノベーションもまた、医療事業と同様に持続的な進化の軌跡を辿っている。その進化は、ベッドの基本的な性能を土台としながら、在宅での使いやすさといった「介護向けの機能」を付加し、さらにはセンサー機能による見守りへと、段階的に価値を高めてきたのである。

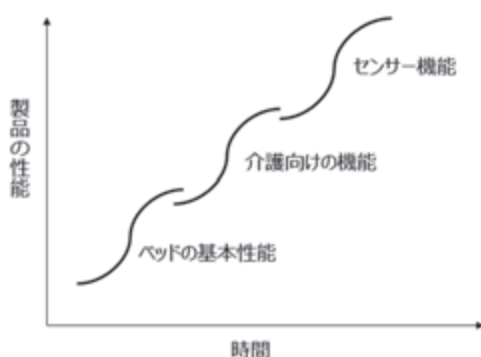


図 9：介護事業における持続的イノベーション

（出所：筆者作成）

結論として、パラマウントベッドは介護市場への参入において、単に医療用ベッドを転用したのではない。医療用ベッドの基本的なモジュールを活用し「楽匠」に代表される、現場の課題解決に根差した製品コンセプトの転換と、「眠り CONNECT」のような、介護現場に特化した ICT ソリューションの付加という戦略を組み合わせ、介護市場においても成功を収めることができた。

図 10 は、これまでに分析した医療市場と介護市場における、二つの持続的イノベ-

ションの関連性をまとめたものである。この図が示すのは、医療市場で「深化」された技術や知見が、いかにして介護市場という新たな領域で「非ディスラプティブな創造」の源泉となったか、という技術転用のプロセスである。具体的には、医療用ベッドで培われた「ベッドの基本性能」や、スマートベッドシステムの「センサー技術」が、それぞれ介護現場の異なるニーズ（例：掃除のしやすさ、見守り機能）に合わせて再定義・応用されていたと考える。

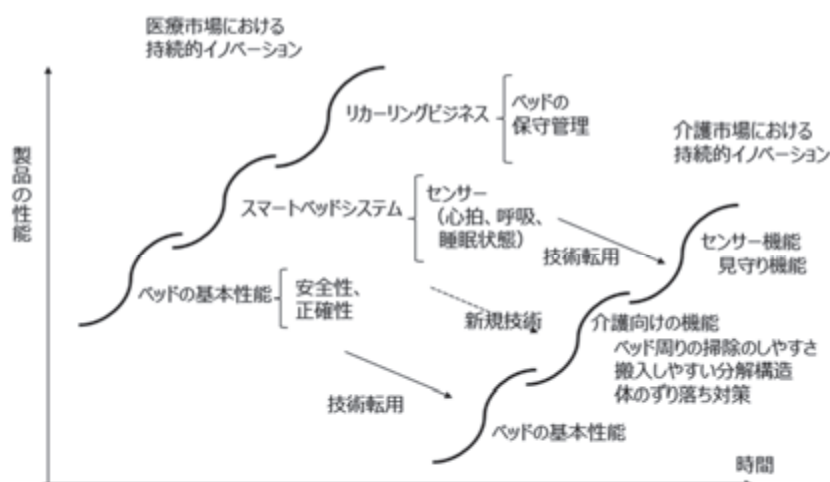


図 10：介護市場における医療市場の技術の再定義・応用

（出所：クリステンセン（2001）イノベーションのジレンマ，p. 10 を参考に筆者作成）

4-4. 新たな「知の探索」：健康・睡眠市場への展開

介護市場における「非ディスラプティブな創造」で確固たる地位を築いたパラマウントベッドの戦略は、そこで留まらなかった。次に同社が着手したのは、医療・介護で培った知見や技術を、より広い一般消費者向けの「健康・睡眠」という新しい市場へと展開する、新たな「知の探索」であった。この動きは、既存の介護市場をさらに深化させる活動と並行して行われており、まさに「両利きの経営」の実践と言える。

この新たな「知の探索」を象徴するのが、コンシューマー向けブランド「Active Sleep」の展開である。その中核製品である「Active Sleep BED」は、医療用ベッドの思想を転換し、「睡眠の質」の最適化という全く新しい価値基準を市場に提示した。これは、医療用ベッドから単に機能を削減した廉価版ではなく、医療・介護の現場で培った技術や人間工学の知見を、一般消費者の「よりよく眠りたい」という根源的な課題を解

決するために再構成・発展させたイノベーションである。

「Active Sleep BED」の公式 HP によると、本商品は睡眠プロセス全体をサポートするためのユニークな機能を搭載している。例えば、利用者が最もリラックスできる「入眠角度」を自動で作り出し、眠りにつくと静かにフラットな状態へ移行、そして設定した起床時刻が近づくと再び背が起き上がり、自然な目覚めを促す「眠りの自動運転」機能があるさらに、マットレスの硬さを部位ごとに調整できる機能を搭載し、その日の体調に合わせて最適な寝心地を実現する。専用アプリと連携すれば、日々の睡眠状態をスコア化し、客観的なデータに基づいて睡眠の改善に取り組むことも可能である（引用ホームページ[4]）。

この戦略は、W・チャン・キムらの言う「非ディスラプティブな創造」として解釈できる。これまでベッドを「寝具」としてしか認識していなかった健康志向の強い消費者（無消費者）に対し、「睡眠を最適化するテクノロジー製品」という新しいカテゴリーを提示し、新たな需要を掘り起こしたからだ。この新しい市場創造を事業として成功させるため、同社は従来の医療・介護ルートとは異なる、百貨店や家具店といった BtoC の販売チャネルを積極的に拡大している（パラマウント統合報告書、2024）。その結果、同社のヘルスケア事業は順調に成長を続けており、この「知の探索」が新たな収益の柱となりつつあることを示している。

結論として、この健康・睡眠市場への展開は、同社が「知の深化」によって築いた強固な技術基盤を、いかにして新たな「知の探索」へと繋げ、持続的な成長を実現しているかを示している。図 7 は、医療市場での「深化」から始まり、介護市場での「非ディスラプティブな創造」を経て、さらに健康市場という新たな次元への「探索」へと至る、同社のイノベーション戦略の全体像を示している。医療・介護で培われた技術基盤が、今度は「睡眠測定」といった新たな技術と結びつき、一般消費者向け市場という、全くい価値創造の軌跡を生み出したと考える。

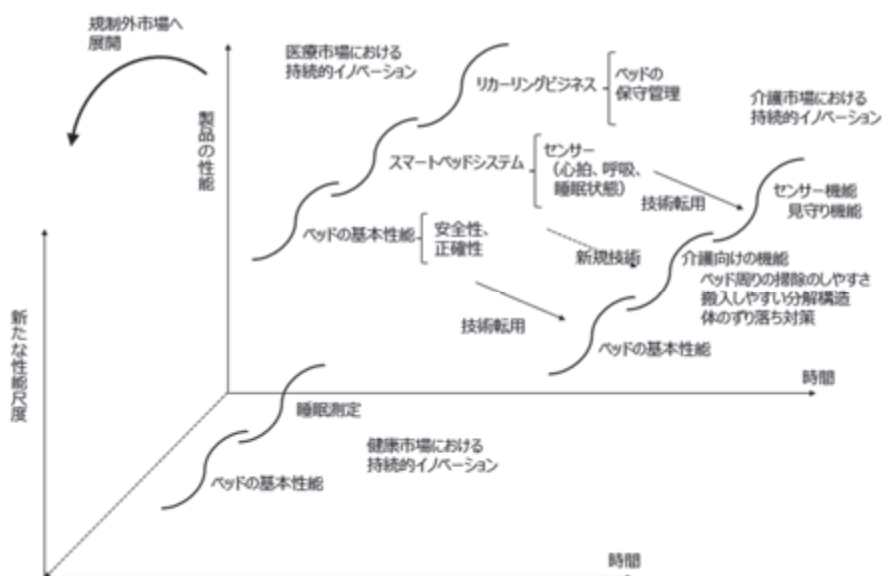


図 11：医療・介護市場の技術を活用した健康市場の探索

（出所：クリステンセン & レイナー(2003) イノベーションへの解, p. 55 を参考に筆者作成）

4-5. 競争優位を支えるメカニズム：3市場を横断した顧客洞察

同社は、なぜ医療市場における「深化」と、介護・健康市場における「探索（非ディストラプティブな創造）」という、二つの異なる活動を巧みに両立させ、持続的な競争優位を築くことができたのか。その根源的なメカニズムは、同社独自の「3市場を横断した顧客洞察」のプロセスにあると考える。

競合企業の多くが「医療」「介護」「健康」をそれぞれ別個の市場として捉えがちであるのに対し、同社はこれらを一人の「高齢者」が経験する連続したライフステージとして、包括的に捉えている。病院で治療を受ける「患者」も、在宅でケアを受ける「要介護者」も、そして日々の質の高い睡眠を求める「健康な個人」も、その根底にあるのは「より良く生きたい」という地続きのニーズである。同社が掲げる「WELL-BEING for all beings」というブランドメッセージは、この人間中心の連続的な視点が、企業哲学の中核にあることを示している。この3市場を横断した視点を持つことで他社には見えない、市場をまたいだ顧客の真の課題を発見することが可能となると考える。

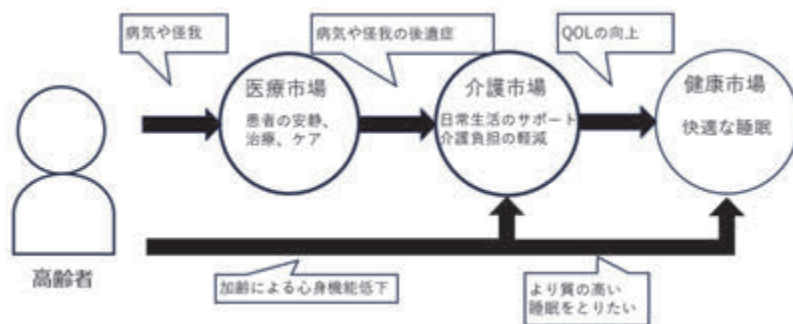


図 12：高齢者の市場を跨いだ連続したニーズ

（出所：筆者作成）

図 12 は、本稿の分析の根底にある、この「3 市場を横断した顧客視点」を示したものである。多くの企業が制度によって分断された個別の市場として捉えるのに対し、同社は「高齢者」という一人の人間を中心に置く。これにより、「病気や怪我」といった医療ニーズから、QOL の向上、快適な睡眠といった健康ニーズまでが、分断されることのない連続した体験として再定義されている。

例えば、4-2 で分析した医療現場で培われた安全な離床・移乗を支える技術は、4-3 で分析した在宅介護における転倒予防・自立支援というニーズに直結する。さらに、医療用のスマートベッドシステムで培った生体情報センシングの技術は、4-4 で分析した一般消費者向けの睡眠の質の可視化・改善という健康市場の新しい価値創造へと発展していく。

すなわち、パラマウントベッドの強みは、「高齢者」という一人の人間を軸に置き、その連続したニーズを追いかけることで、一つの市場で「深化」させた知見や技術を、分断された隣の市場の「探索」に効果的に活用する、ダイナミックな知識移転のプロセスにある。同社の社員が「常にお客様の近いところにいる」と語るように（引用ホームページ[5]）、この徹底した顧客・現場中心の姿勢こそが、多様な市場から得られる「暗黙知」を、連続的イノベーションと非ディストラティブな創造の両方へと転換させる、強力なエンジンとなっているのである。この市場を跨いだ知識移転の具体的なプロセスを、図 13 に要約する。

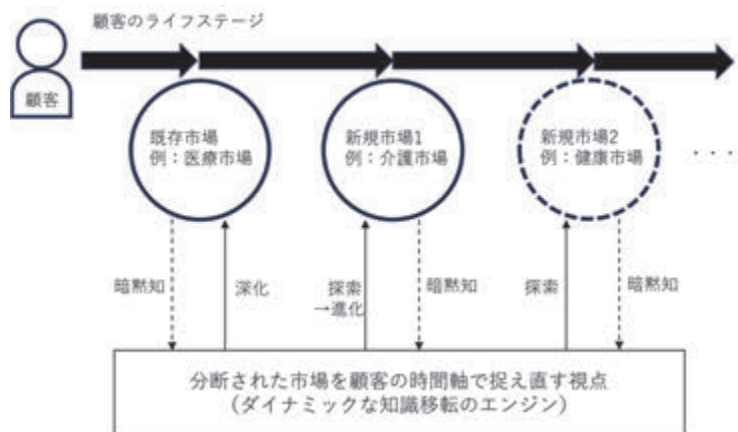


図 13：市場を跨いだ知識の移転

（出所：筆者作成）

結論として、パラマウントベッドの事例は、困難な市場で成功する企業が、単に優れた製品やサービスを持つだけでなく、市場を分断する規制の壁を乗り越え、顧客の人生に寄り添う、顧客のライフステージ全体を見通す視点を持っていることを示唆している。この独自の顧客洞察能力こそ、同社の持続的な競争優位を支える、模倣困難な経営資源であったと考える。

5. 結論

本章では、本稿で展開してきた分析と考察を総括し、リサーチクエスションに対する結論を提示する。続いて、本研究から得られた理論的・実務的インプリケーション（示唆）を述べ、最後に本研究の限界と今後の研究課題を示す。

5-1. 本研究の結論

本研究は、「規制に縛られ、顧客の特定化も難しいという困難な市場において、新規参入企業は何を競争優位の源泉とし、いかにしてそれを構築するのか」という問いを立て、製造業であるパラマウントベッドの事例分析を通じて、そのメカニズムを探求してきた。本研究の分析から得られたのは、困難な市場における競争優位の源泉が、規制によって分断された市場を、顧客の視点から一つに再結合して捉え直す、独自の視座にあるという示唆である。

多くの企業は、「医療」と「介護」を、保険制度という「規制」によって分断された、

全くの別市場として捉えがちである。しかし、本研究の事例では、その分断された市場構造の向こう側にいる「一人の人間（高齢者）」に焦点を当て続けた。顧客は制度によって分断されるわけではない。「病気になり、回復し、再び健康な生活を目指す」という、顧客が経験するライフステージは連続しており、地続きのニーズが存在するものであると考える。

この事例から、成功の本質は、この「顧客の連続したニーズ」を軸に、医療市場で培った技術的資産（知の深化）を、介護という隣接市場での「非ディスラプティブな創造」へと効果的に繋げた点にあると考察できる。すなわち、彼らは分断された市場の壁を、顧客の視点を持つことで乗り越え、既存市場の破壊を起こさずに新市場で成長ができたのである。

5-2. 本研究のインプリケーション

本研究の分析は、学術と実務の両面において、以下の示唆を与える。

5-2-1. 学術的インプリケーション

本研究は、先行研究である異業種から困難な市場へ参入する企業の競争優位に関する理論に対し、新たな視座を提供する。これまでの競争戦略論が既存市場における競合との差別化を中心に議論してきたのに対し、本研究は「非ディスラプティブな創造」の理論的レンズを用いることで、競争のない新しい市場をいかにして創造できるか、その可能性を探究した。その結果、本研究からは以下の知見が得られた。

・困難な市場において異業種企業が持続的な競争優位を築くメカニズムは、以下の 2 段階からなる「非ディスラプティブな創造」のプロセスに存在する。

1. 知の深化と再定義

まず、既存事業で培った技術的資産などの強みを、「顧客が本当に解決したい課題は何か」という顧客視点から見つめ直し、その価値を再定義する。

2. 隣接市場での価値創造

次に、その再定義された強みを、規制によって分断された隣接市場（例：医療→介護）に展開し、これまで満たされていなかった顧客の課題を解決することで、新たな市場を非ディスラプティブに創造する。

5-2-2. 実務的インプリケーション

また、困難な市場で成長を目指す企業に対して、次のような実務面で役立つ気づきが得られた。

・顧客起点で思考すれば、新たな市場が見える。

制度や慣習によって作られた市場区分（例：医療と介護）に囚われることなく、「顧客が本当に解決したい課題は何か」という本質的な問いから事業を捉え直す。これにより、競争の激しい既存市場から抜け出し、新たな事業機会を発見することが可能となる。

・隣接市場の「不便」を解決すれば、消耗せずに成長できる。

自社の技術などの強みを、規制などで分断されている「隣接市場」に存在する未解決の課題（＝顧客の不便）の解決に活用することで、価格競争などの消耗戦を避け、破壊を伴わない持続的な成長が可能となる。

5-3. 研究の限界と今後の課題

最後に、本研究が持つ限界と、今後の研究に向けた課題を述べる。

第一に、本研究はパラマウントベッドという一社の成功事例を深く分析する、単一事例研究である。そのため、本研究で提示したメカニズムや仮説が、他の企業や他の「困難な市場」（例えば教育業界など）にも同様に適用可能かについては、さらなる事例研究の積み重ねによる検証が求められる。

第二に、本研究は公開されている二次データに分析の多くを依存している。今後は、困難な市場を乗り越えた他事例について関係者へのインタビューといった一次データを加えることで、本研究の分析では踏み込めなかった、組織内部の意思決定プロセスや企業文化といった、より深層的な要因を解明できる可能性がある。

これらの課題は、今後の研究によって乗り越えられるべきものであり、本研究がその一助となることを期待する。

謝辞

本論文を完成させるにあたり、温かいご指導とご協力を賜りました。ここに記して、感謝の意を表します。

まず、指導教官である内田先生には、研究の着想から完成に至るまで、終始懇切丁寧なご指導を賜りました。本稿の分析の核心である「規制によって分断された市場」と「非ディスラプティブな創造」の理論を結びつけるという着想は、先生との度重なる議論なくしては得られませんでした。常に本質的な問いを投げかけ、筆者の浅薄な思考を異なる次元へと導いてくださった先生の学識と洞察力に、心から敬意を表します。

また、兵庫県立大学大学院の諸先生方、ならびにゼミ生の皆様との議論の機会は、本稿の論理を精緻化する上で大きな助けとなりました。多様な視点からいただいたご指摘や建設的なご意見が、多角的な分析へと導いてくれました。

本研究の完成に携わってくださったすべての方々に、重ねて深く御礼申し上げます。

参考文献

- [1] クリステンセン, C. M. (著), 伊豆原弓(訳) (2001) 『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』 翔泳社.
(原著: Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.)
- [2] クリステンセン, C. M., & レイナー, M. E. (著), 櫻井祐子(訳) (2003) 『イノベーションへの解』 翔泳社.
(原著: Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press.)
- [3] キム, W・チャン, & モボルニュ, レネ(著), 山田美明(訳) (2024) 『破壊なき市場創造の時代——これからのイノベーションを実現する』 ダイヤモンド社.
(原著: Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2023). *Beyond Disruption: Innovate and Achieve Growth Without Displacing Industries, Companies, or Jobs*. Harvard Business Review Press.)
- [4] 佐藤雅樹(2014)「介護業界における異業種参入企業の競争優位 異業種企業における介護事業参入における成功・失敗要因の具体的考察」早稲田大学博士学位論文.
- [5] 田川元也, 山本勝, 横山淳一(2010)「介護保険制度下での介護ビジネスに求められるマーケティング視点」日本経営診断学会編『日本経営診断学会全国大会予稿集 日本経営診断学会第43回全国大会』, pp. 78-81, 日本経営診断学会.
- [6] 田中滋, 栃木一三郎(2011) 『介護イノベーション』 第一法規株式会社.

- [7] 辻本和美(1996)「在宅介護用ベッドインダストリフォーラム」『医器学』 Vol. 66, No. 11, pp. 561-566.
- [8] 中島亮太郎, 坂口和敏(2017)「パラマウントベッド様スマートベッドシステム™におけるサービスビジョンデザイン」『FUJITSU』 Vol. 68, No. 3, pp. 8-13.
- [9] Nikkei Value Research(2024)『介護・福祉用具』Nikkei Inc.

引用ホームページ

- [1] FUJITSU JOURNAL「デザイン思考が超高齢社会を救う スマートベッドシステム™開発物語」
<https://www.fujitsu.com/downloads/blog/jp/journal/2018-01-23-01.pdf>
(2025 年 7 月 13 日アクセス)
- [2] 内閣府「令和 7 年版高齢社会白書」
<https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/index-w.html>
(2025 年 6 月 17 日アクセス)
- [3] パラマウント株式会社「ニュースリリース:介護施設に DX で業務負荷軽減へ クラウド管理可能な見守り支援システム「眠り CONNECT®」提供開始」
<https://www.paramount.co.jp/news/detail/323> (2025 年 7 月 11 日アクセス)
- [4] パラマウント株式会社「Activesleep bed 商品紹介」
<https://activesleep.jp/asb/> (2025 年 7 月 11 日アクセス)
- [5] パラマウント株式会社「働き方を知る」
<https://www.goodstory.jp/paramount-st08/> (2025 年 7 月 11 日アクセス)
- [6] パラマウントベッド株式会社「沿革」
<https://www.paramount.co.jp/company/history> (2025 年 7 月 13 日アクセス)
- [7] パラマウントベッド株式会社「ICU 用ベッド 8950 シリーズ 製品情報」
<https://www.paramount.co.jp/series/1/1000004> (2025 年 7 月 13 日アクセス)