

## 《経営者のための「経営理論」講座》

## 経営戦略構築のパターン

## ～ブルー・オーシャン戦略

本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職の方を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営に役立つ「戦略論や分析ツール等」の用語を簡略に解説するシリーズです。  
今回は経営戦略構築のあり方について、珍しくもヨーロッパからもたらされた「ブルー・オーシャン戦略」について解説します。

## 1章 ブルー・オーシャン戦略とは

ブルー・オーシャン戦略は、フランスの欧州経営大学院（INSEAD）教授のW・チャン・キムとレネ・モボルニュにより2005年に出版された著書「ブルー・オーシャン戦略」で発表され、戦略論の新しいスタンダードとも称されています。

ある業界では各社がしのぎを削って限られた市場を奪い合い、次第に差別化できない状況となっています。さらに競争が激しくなる中で、競合を倒そうとますます経営資源を費やす（血で血を洗う）消耗戦の状況を「レッド・オーシャン」と呼びます。

一方で、この「競争」とは無縁のブルー・オーシャンという新しい価値市場を創造し、ユーザーに高い付加価値を低コストで提供することで、利益の最大化を目指すというのが、ブルー・オーシャン戦略の狙いです。

従来型の競争戦略では低コストと高付加価値は両立しなかったことに対し、ブルー・オーシャン戦略では両立しようとしたりしたところが最も大きく異なる点です。

事例として、携帯電話市場におけるiPhone（スマートフォン）の投下であったり、ゲーム機市場におけるWiiの投下は、競合する他製品（携帯電話端末やゲーム機）との価格はほぼ変わらず、圧倒的な付加価値の提供を実現しています。

1000円理容のQBハウスも、従来型の理髪店よりも低単価でありながら、「短い時間で整髪したい」というニーズに応える付加価値を提供しています。

ブルー・オーシャン戦略を実践する上でもっとも重要なポイントは、

新しい価値市場を創造するための「バリュー・イノベーション（価値革新）」

という考え方により、

市場の境界線を引き直す

ということです。

但し、留意しておかなければならないのは、ブルー・オーシャン戦略によりあるマーケットの開拓に成功すれば、直ぐに競合の参入が始まり、短時間でそのマーケットは「レッド・オーシャン」になってしまう事です。従って、一つの成功したブルー・オーシャン戦略は短期間限定であるという認識と、常に次の価値市場（ブルー・オーシャン）を創り出す「バリュー・イノベーション（価値革新）」を行うことが必要であるという認識を持つことが必要です。

著書「ブルー・オーシャン戦略」では、そのためのツールやフレームは多数提示されていますが、中でも「アクション・マトリクス」と「戦略キャンバス」は重要なツールです。

## 2章 アクション・マトリクスと戦略キャンバス

### 1. アクション・マトリクス

「取り除く」「増やす」「減らす」「付け加える」という4つのセグメントに、自身が身を置く業界や他社の取り組みを当てはめ、自社の事業を再整理するツールです。

現状の競争要因に対して、自身でどのように変化をもたらせば、ブルー・オーシャンを創造できるかを整理します。

<p>&lt;取り除く&gt; 業界常識として備わっているもののうち、取り除くべきものは何か</p>	<p>&lt;増やす&gt; 業界標準と比べて大胆に増やすべき要素は何か</p>
<p>&lt;減らす&gt; 業界標準と比べて思い切って減らすべき要素は何か</p>	<p>&lt;付け加える&gt; 業界でこれまで提供されていなかったもので、付け加えるべきものは何か</p>

#### =QBハウスの事例=

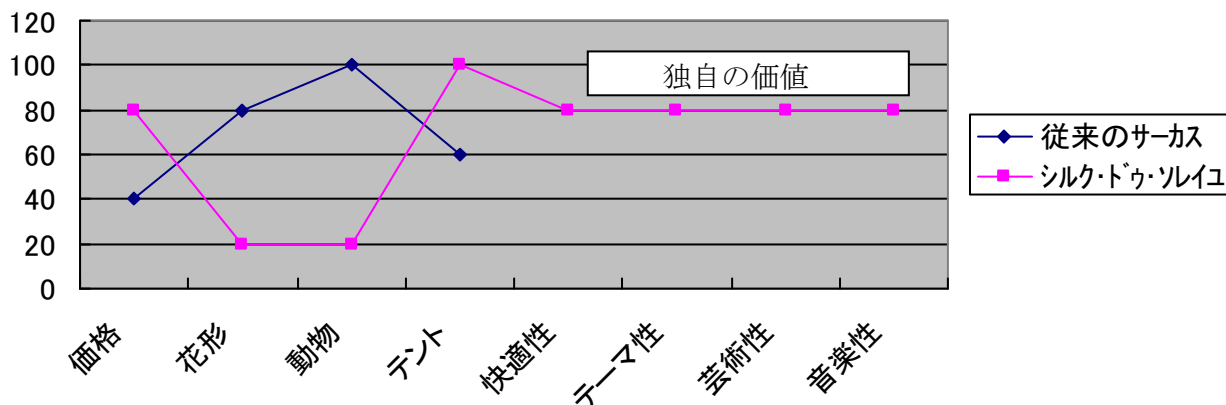
<p>&lt;取り除く&gt; シャンプー、髭剃りなどのサービス</p>	<p>&lt;増やす&gt; 待ち時間の明示</p>
<p>&lt;減らす&gt; 一律価格（1000円） カット時間</p>	<p>&lt;付け加える&gt; 吸引器による仕上げ 券売機</p>

出所：W・チャン・キム、レネ・モボルニュ著「ブルー・オーシャン戦略」

### 2. 戦略キャンバス

競争要因を横軸に、縦軸はそのレベルを表し、自社の取り組みと他社の取り組みを比較するツールです。各競争要因の点を結び合わせた線が他社の線と異なる場合は、新たな市場を創造できる可能性が高いことを確認できます。

＝「シルク・ドゥ・ソレイユ」と「従来のサーカス」の事例＝



出所：W・チャン・キム、レネ・モボルニユ著「ブルー・オーシャン戦略」

シルク・ドゥ・ソレイユはサーカスでは当たり前だった「動物」をアクション・マトリクスでいう「取り除く」によりなくし、その代わりに「芸術性」「テーマ性」を「増やし」、生バンドを導入（＝付け加え）しました。

## 3章 境界線を見出す6つの視点

### 1. 代替産業に学ぶ

同業他社だけでなく、同じ目的で顧客に対してサービスを提供している業界にも注目するという事です。例えば、飲食業が単なる食事の提供という観点からではなく、娯楽という切り口で演劇の舞台やライブハウスなどを参考にするような場合があります。

### 2. 業界内の同業種

業界で同じセグメントの企業ではなく、他のセグメントの企業にも注目するという事です。

### 3. 買い手グループに目を向ける

購買者だけでなく、実際の利用者や影響者にも目を向けるという事です。

### 4. 補完財や補完サービスを見渡す

製品やサービスを補完する業界にも目を向けるという事です。例えば、マイクロソフトのOSは、それ自体の機能では優位にたつのではなく、他のアプリケーションソフト開発において、事実上、標準化したことにより、一気にブルー・オーシャンを獲得しました。

### 5. 機能志向と感性志向を切り替える

機能をアピールしているものは、感性に目を向け、感性をアピールしているものは、機能に目を向けてみるという事です。

## 6. 将来を見通す

グローバル環境、規制など、将来的なトレンドをよく見て、それが顧客価値にどのような影響を与え、既存のビジネスモデルをどう変化させてしまうかを見極めて、早めに手を打つということです。

発行：2013年8月

—以 上—