

# 「新版」 ブルー・オーシャン戦略

## ～競争のない世界を創造する～

W・チャン・キム+レオ・モボルニュ、入山章栄監訳・有賀裕子訳

( 監訳者による序文 )

時代がブルー・オーシャン戦略に追いついた、本書の初版は 2005 年に刊行、43か国語で出版、世界350万部売上の大ベストセラー、但し当時の日本にとっては少し早すぎたかもしれないがこれからの日本にこそ求められる戦略だ。

「理由1」 今日本で注目されている事業・企業は軒並みブルー・オーシャン型であるハーバード大学経営大学院がケース分析の対象とする中にも日本企業が増えてきている。

「理由2」 バリュー・イノベーションを起こす為の実践的なアプローチが示されている日本でも必要性が理解され始めた最大のポイントは既存業界で一般に重視される価値要素の「何かを取り除く・減らす」「何かを付け加える・増やす」ことだそして今一つは「市場の境界を引き直す」アプローチで重視されるのは既存顧客ではなくその周辺にある潜在顧客市場を切り開くこと。

(例1) 受験サプリ (リクルート・マーケティングパートナーズ2011年サービス開始)  
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、  
今や有料会員数13万人

(例2) クックパッド(1997年創業)20～40代の女性中心に月間5千万人利用、有料会員約150万人、料理レシピサイトが捨てたのは「プロの料理人・料理研究家」  
一般の誰もがレシピ投稿できる

(例3) セブン銀行(2001年創業)ATM事業がメインで全国2,1万台設置、24時間対応、580以上の金融機関と提携、2015年3月期連結経常利益370億円と最高益を達成

(例4) ヒートテック(ユニクロ×東レ)2003年発売市場の境界を大幅に引き直して年間1億枚超の売上あり

(例5) ほぼ日刊サイト新聞(1998年創刊)は月間平均140万人の訪問者を集める、糸井重里氏のコラムや対談企画が人気、一切広告なし、収益を上げているのは物販事業～ほぼ日手帳など

「理由3」 これからの不確実性の時代を切り開くのはブルー・オーシャン戦略である。メリーランド大学のヒュー・コートニー教授が1997年にハーバードビジネスレビューに発表した「現代の不確実性の時代には

自らが積極的に市場を創り、他者を寄せ付けない革新を起こすことこそ高いリターンが得られる」と

( はじめに ) ブルー・オーシャン戦略の重要性が高まっている理由

- \* 医療・教育・金融・エネルギー・環境・行政等生活に欠かせない分野だけでも需要は大きいにも拘らず資金や予算は乏しい、これらの組織は生き残りをかけて革新的な価値の創造戦略が必要
- \* ソーシャルメディアの普及と影響力の拡大、個人と組織を比べると個人の意見の信頼性が高まり賛辞のツイート・五つ星の評価、「いいね！」のクリック世界のほぼ全員が「拡声器」
- \* 需要と成長の中心地の将来的な変化～ブラジル・中国・インドが最上位で安価な製品やサービス提供がかつてない程重要、但し顧客の心をとらえる差別化も必要
- \* グローバル・プレイヤーになる期間短縮と難易度低下～過去15年でフォーチュンのグローバル500社に占める中国企業の数に20倍超、インド企業は約8倍、ラテンアメリカ企業は約2倍でこれから大規模な新興経済国には開拓すべき膨大な新規需要が眠っている世界のどこからでも低コストで簡単にグローバル・プレイヤーを目指せるツイッターやユーチューブ注目でコストをかけずマーケティングできる、そのためにはバリュー・イノベーションを通して創造性発揮が必要
- \* レッド・オーシャン即ち既存市場との競争手法は体系化されているが本書はブルー・オーシャン戦略をそれと同じ位体系的に直ぐに実行できるように示すことが目的

{ 第1章 ブルー・オーシャン戦略を生み出す }

ギー・ラリベルテは今日ではカナダが世界に誇る最大の文化的産物、シルク・ドゥ・ツレイユのCEOの座にある公演は今日まで世界300超の都市1億1500万人近くの人々を魅了、世界サーカスの業界に君臨するリングリング・ブラザーズ&バーナム&ベイリー・サーカスが百年以上かけた売上高を僅か20年足らずで達成

～バリュー・イノベーション＝ブルー・オーシャン戦略の土台～

ライバル企業を打ち負かそうとするのではなく買手や自社にとっての価値を大幅に高め、競争のない未知の空間を開拓することで競争を無意味にする。

～シルクはサーカスで ①道化を洗練された魅惑的なユーモアを追求 ②テントも美しくロマンチックなものに、外側には有名なシンボルマークを配して華麗な外観を演出内側は観客の心地よさに気を配った ③アクロバットは芸術性や神秘性を添えてよりエレガントに変わった、又ストーリー性を持たせ理知的な性格を帯び、音楽やダンスによる味付けと演目の種類も増えた、伝統的なサーカスとも演劇とも一線を画し各々の粹だけを集め、それ以外の要素を除くか役割を軽くした、費用負担の大きい要素を捨て(動物の演技等)差別化と低コスト化を両立させた。

## { 第2章 分析のためのツールとフレームワーク }

筆者たちは10年を費やしてブルー・オーシャン戦略の策定・実行を念頭に置き分析の為のツールとフレームワークを開発

「4つのリアクション」

- ① 減らす～業界標準と比べて思い切り減らすべき要素は何か
- ② 増やす～業界標準と比べて大胆に増やすべき要素は何か
- ③ 取り除く～業界常識として製品やサービスに備わっている要素の中で、取り除くべき要素は何か
- ④ 業界でこれまで提供されていないが今後付け加えるべき要素は何か

～イエローテイル～米国ワイン業界の例で業界を支配してきた4つのロジックに問い迫り、代替産業や非顧客層に目を向けたカセラ・ワインズは「イエローテイル」というブランドを世に出した、カセラはワインを他のアルコールを好む人々にも気楽に楽しめる飲み物として売り出し約10年後50カ国で流通、世界の有力ワインブランドの5強に食い込んだ、しかもこれといった販売促進・メディア広告等もせずワインだけでなくビールやカクテル飲料を飲んでいて人々も引き付けた、小売店の店員にオーストラリアの奥地風ハット・ジャケットを配って広告塔に仕立てる工夫をした、低価格ワインの2倍という強気の価格設定(6,99ドル)が可能となった。

「アクション・マトリクス・イエローテールの事例」 検証

- ① 減らす～ブドウ園の格と伝統、コクや味わい深さ、種類
- ② 増やす～デリーワインに対抗できる価格
- ③ 取り除く～ワイン用語や等級表示、マスメディアを使ったマーケティング、熟成
- ④ 付け加える～飲みやすさ・選びやすさ(小売店支援も含む)楽しさと冒険

## { 第3章 市場の境界を引き直す }

6種類のアプローチ(パス)は全ての業界に応用

- ① 代替産業に学ぶ～ネットゼットはジェット機の短期リース事業を立ち上げ20年を経ず多くの航空会社をしのぐ規模に、今では機体数700超就航国170カ国以上1998年にはウォーレン・バフェットが会長兼CEOのバークシャー・ハサウェイに買収されその成功の秘訣は高い融通性・短いフライト時間・快適な空の旅・信頼性の向上と魅力的な運賃など代替産業から学び市場の境界を引き直しブルー・オーシャンを創造した、ネットゼットはビジネス旅行者の選択肢が (イ) 既存の航空会社のファーストクラスかビジネスクラスか (ロ) 出張ニーズに合わせチャーターする～に対して16の顧客とジェット機を共有すれば年間50時間のフライトを保証するサービスを提案、40万ドル程最初に支払えば7百万ドルもする航空機の共有権を手に入れられる、又全米2千以上・全世界で5千以上の空港を指定できる

通常1泊の必要ある移動も大幅に短縮できる、出発の4時間までなら専用機も利用可能

～NTTドコモのiモード～

1999年サービス開始、インターネットと携帯お電話それぞれの強みを満たすサービス実現、それ以外の要素は取り除くか減らした、使用法もごく簡単、利用料も全て通話料金と一括請求10年後には2億9千5百万円から1兆5千890億円の売り上げとなった

- ② 業界内の他の戦略グループから学ぶ～テキサス本拠の女性専用フィットネスクラブ「カーブス」1995年フランチャイズ展開10年で会員200万人超、しかもロコモと会員紹介で成長、特殊なマシン・軽食・スパ・プールなしロッカールームもなくカーテンで仕切った着替え用スペースのみ、30分で一通り全てを終える、会費は月3千ドル、既存のヘルスクラブの初期投資は50～百万ドルに対してカーブスは2,5～3万ドル程度とフランチャイズ料2万ドル、人件費・維持費・テナント料は大幅に切り詰められ郊外で140平方メートルのスペースとハードルが低いことから短期間で店舗が急増し20年後の今では全世界で1万店近く会員数4百万人超
- ③ 別の買い手グループに目を向ける～デンマークの製薬会社ノボノルディスク（以下ノボ）長年に亘る医師重視の姿勢を改め糖尿病患者に向け万年筆に似たノボペンで手軽にインスリンを注入、およそ1週間分のインスリンが入り外出先でも手軽に注入できる、約30年経過した今も糖尿病患者のグローバル・リーダーの地位
- ④ 補完財や補完サービスを見渡す～掃除機メーカーのダイソンは紙パックの購入や交換コストと手間のかからない設計で米国市場に2002年上陸およそ40億ドルの既存市場規模75～125ドル販売でささやかな利益・ダイソンは新しい紙パックを購入し続ける費用と煩わしさを取り除く事で他社の3倍近くも高価な掃除機販売に成功
- ⑤ 機能向上と感性志向を切り替える～QBハウスは1996年に東京で第1号店を開き2015年7月現在487店海外98店、平均1時間のヘアカット・髭剃り・シャンプー等のサービスで代金は3～5千円を1千円でヘアカット時間も10分に短縮できた。人件費と店舗スペースを抑えて各店舗当たりの売り上げを50%近くも増やした。
- ⑥ 将来を見通す～アップルのiTunesは業界一の検索・ブラウジング機能を持つと評価BMG、EMI、ソニー等当時の5大レコード会社と契約、好みの音楽を容易にダウンロードする仕組み、CDを購入するのではなくその中の1～2曲だけ聞きたい要望に応えた為に音楽ファンは押し寄せレコード会社・アーティストも潤った、楽曲ダウンロード数は250億超に達し世界のデジタルダウンロード市場シェアは60%超と推計。

{ 第4章 細かい数字は忘れ森を見る }

大多数の企業はレッド・オーシャンを前提とした戦略策定プロセスから抜け出していない、既存の市場空間での競争へと自社を駆り立てるだけ。

～戦略キャンバス作成による三つの効用～

- ① 業界の戦略プロフィールが一目瞭然  
～競争に及ぼす要素・将来重要になりそうな要素
- ② 競合他社が何に力を入れているか分かる
- ③ 自社は現在何に力点を入れているか分かる、将来何に力点を移すべきか明らかに  
～戦略をビジュアル化する4つのステップ～
- ① 目を覚ます～現在の戦略をチャート化して競合他社のそれと比べる、戦略を変えるべきかどうかを見極め
- ② 自分の目で現実を知る～自ら現場を見て6つのパスを探る、代替財や代替サービスの優れた点を見極める、様々な競争要因の廃止、追加変更の必要性を判断
- ③ ビジュアル・ストラテジーの見本市を開く～②に基いて戦略キャンバスを描く、既存他社更には潜在顧客から新しい戦略へのフィードを得る、話す、更に練り上げる
- ④ 新戦略をビジュアル化する＝新旧戦略を1枚にまとめ一目で比較できるようにする  
新しい戦略の実現に役立つプロジェクトや施策のみを推進する  
～バリューインベーションに向けたEFS(暗号化ファイル)「4つのアクション」の例～

- ① 取り除く～リレーションシップ・マネージメント
- ② 減らす～アカウント・マネージャー・代理店
- ③ 増やす～使いやすさ・セキュリティ・正確性・迅速性・市況解説
- ④ 付け加える～取引の承認、支払い追跡サービス  
これらによりEFSは業務オペレーションをすっかり簡素化、業務の整合性をはるかに高め競合他社と一線を画し使いやすさ・追跡のしやすさ・信頼性・迅速性を実現  
～サムスン電子による戦略キャンバス活用事例～

1998年にバリュー・イノベーションプログラム「VIP」センターを設立、当時のサムスンは岐路に差し掛かっていた、20ものプロジェクトチーム、ルームを備えたVIPセンターには年間で2千人超の社員が訪れる。

全経営陣主権による成功事例紹介と表彰は社内の意思疎通に役立っている、年平均90程度のプロジェクトの製品やサービスに関する意思決定を後押ししている。

VIPセンター設立以降サムスンは大きな発展を遂げ1998年には166億ドルの売上は2013年には2167億ドルに増大、ブランド価値を向上し世界上位10の一角に。

## { 第5章 新たな需要を掘り起こす }

～非顧客層の3つのグループ～

- ① 市場の縁に居るかすぐに逃げ出すかもしれない層
- ② あえてこの市場の製品やサービスを利用しないと決めた層
- ③ 市場から距離のある未開拓の層

～グループ①の例～

英国ファーストフード・チェーン・プレタ・マンジェは最上の食材を使い

良質のサンドイッチを日々作り立て状態で手際よく出し、こぎれいな店舗と手ごろな価格を心掛け、残り物はホームレスの非難所に贈っている。

お客は商品選びと支払いの平均で 90 秒しかかからない、通常のレストラン客までも足繁く通っている、創業から 30 年近い現在も英国サンドイッチ業界に革命を起こしたと評される店舗数 335 程、年間売り上げ 7 億 6 千万ドル、米・香港・仏にも進出。

#### ～グループ②の例～

フランス屋外広告メディア会社ゼーシードウコー(Jedecaux)は自治体向けに無償でバス停・ゴミ箱・ベンチの維持管理サービス、そこに広告板を取り付けた、自治体は市街整備のコスト軽減、ゼーシードウコーは広告掲示権利を独占した。

広告主の希望に応じ2～3日の短い期間でキャンペーン展開、同社は他に類を見ない大きな価格提供した為、従来屋外広告を敬遠していた層が押し寄せ普及、通常の広告版と車体広告の利益率は14～18%に対し実に40%の利益率、50年後の今もグローバル・リーダーの地位を保ち世界48ヶ国1800都市に50万近くのストリートファニチャーを保有。

#### ～グループ③の例～

ペンタゴン(アメリカ国防省)が1993年作成の報告書ではコスト高騰で老朽化した戦闘機の更改の為の現実的プランが作成できずにいると＝従来海軍・海兵隊・空軍はそれぞれ戦闘機に異なる理想を抱き独自に設計・製造を行っていた。

海軍は航空母艦に着陸時に衝撃に耐久性の高さ重視、海兵隊は離陸距離が短くて済む遠征機、空軍は高速飛行と、性格の異なる3つのセグメントの全てを纏め高性能・低コストの戦闘機市場としてJSF(次世代主力戦闘機計画)が風穴を開けた～最もコストのかかる部品は上位二つで航空電子機器とエンジンで部品の70%を共通化した。

JSFは一機当たりコストを従来の三分の一に、それぞれの当時の最新鋭機の全てを上回る水準に持っていくと請け合い決して外せない要素に力点を置いて、設計・兵器・ミッションの領域で他の全ての要素はそぎ落とした、2001年秋にボーイングと比較した上でロッキードマーティンに2千億ドルという史上最高額の発注をした、三軍全てからも支援された。

### { 第6章 正しい順序で戦略を考える }

～買い手にとっての効用・価格・コスト・実現への手立ての検証～

- (イ) 効用～是非購入したいと思わせるたぐいまれな効用・理由はあるか効用を妨げる要因を探り出す為の重要ポイント ①顧客の生産性 ②シンプルさ ③利便性 ④リスク ⑤楽しさ・好ましいイメージ ⑥ 環境への優しさ
- (ロ) 価格～多くの買い手をひきつけ十分な売り上げを得られるだけの価格か 戦略価格～顧客の密集する価格帯の見極めとその範囲内で価格を決める
- (ハ) コスト～「価格－コスト＝利益」を大幅に増やせるか

- コスト目標の達成～家具メーカーのイケヤは50ヶ国以上約2千社ものメーカーと提携、素材や生産コストを追い求め、約2万アイテムをできるだけ早く安く生産
- (二) 実現への手立て～どのようなハードルがあるか、対策を講じて実現できるか～従業員への納得性、社内の足並み、事業パートナーとの意見交換・説得、一般消費者・反対勢力・利害関係者の意見交換・説得

～ドコモ「iモード」の例～

- (イ)～(二)の手順が策定され有用性を検証「iモード専門チーム」を立ち上げ明快な指示と高い自律性を与えた、チームの責任者はメンバーの大多数を自ら選りすぐりテーマに自由な議論参加させプロジェクトへの献身を引き出した、4つの条件の全てを満たしサービス開始と同時に大ヒットした。

### { 第7章 組織面のハードルを乗り越える }

公共セクターでブルー・オーシャン戦略を実行したニューヨーク市警察(NYPD)ビル・ブラットンが市警察本部長就任当時は殺人件数史上最悪、新聞見出しは強盗・マフィア抗争・内ゲバ騒動で埋め尽くされ市民は戦々恐々、多くの社会学者がもはや警察の力では事態を収拾できないであろうと。

NYPD 勤務3、6万人職員はほとんど仕事のやる気を失う環境「長時間労働・危険・少ない給料・老朽設備・汚職・腐敗等」が追い打ちをかけた、ところがブラットンは予算の増額もなく2年も立たないうちに米国で最も安全な都市に大変貌させた、重罪が39% 殺人が50% 窃盗が35%減少して信頼度は37%から73%に増加、ある巡査は・・・「一度地獄を見て又戻ってきた」と、しかもブラットンは戦略の大転換を成し遂げたのは5回目、彼はその都度4つのハードルに直面していた

- ① 意識のハードル～大胆な変革の必要性を理解させる～「動く下水道に乗る」地下鉄はひどく恐れられ市民が乗車を避け収入は急減、ブラットンは市警の最高幹部・中級幹部を連夜地下鉄に乗せることで現実を把握させた。
- ② 経営資源のハードル～解決策は重点地域に警官を集中的に配属、麻薬関連取引は全犯罪の50～70%と云われるほど多く麻薬班は(月)～(金)勤務なるもほとんどが週末取引という事実が判明して配置を週末へ大幅に変更、人員と資源集中で麻薬犯罪はみるみる減少
- ③ 士気のハードル～ブラットンは76名の分署長を中心人物として接近(彼らには200～400人の部下)2週間に一度の会議で実行と評価を求めた、会議には副本部長・次長・区長も出席、成果を上げようとする組織体質が数週間で出来上がった
- ④ 政治的ハードル～社内外からの変革への抵抗～経営層の中からアドバイザーを得る＝警察官の中の警察官を選び誰が影響力を持つか知り尽くし彼らがどんな駆け引きをするかも心得ていて守りの姿勢をガラリと変えた、最大の政敵は市の裁判所でブラットンの方針に反対＝すさまじい件数の犯罪が持ち込まれ

うまく機能しなくなると懸念→マスコミや市長を味方につけ裁判所側が折れた

## { 第8章 実行を見据えて戦略を立てる }

～プロセスがお粗末では戦略の実行はおぼつかない～ 金属加工業者向け液体冷却剤のリーディングカンパニー「ラバー」は業界平均で不適切な冷却剤を選ぶ確率は50%これを、AIを駆使して10%未満まで低減させた、新規開拓と販売コスト低減と良いことづくめの筈がセールス部隊の反発で使用取り止めとなった。

セールス担当にとって膨大な種類の中から最もふさわしいものを選び出す能力こそが自分達の最大の貢献の機会であり新しいシステムを敵とみなした。

「公正なプロセスを支える3つのE」

- ① 関与～従業員に意見を求める、他社のアイデアや仮説に反論する機会を与えて戦略策定にかかわる機会を用意
- ② 説明～戦略を決めるに至った理由を関係者全てに説明して理解を引き出す
- ③ 明快な期待内容～戦略決定後、経営陣から従業員に新しい目標・期待内容・責任の所在を明快到に述べる

## { 第9章 評価・利益・人材についての提案を整合させる }

イギリスの慈善団体コミック・リリーフは1985年設立、コストは国内慈善団体の中で最低水準、国内認知度96% 9、5億ポンド超の資金集め、一般の人々からの直接寄付が100% お小遣いの全額を寄付した小さな女の子をテレビ番組で紹介「これでアフリカの子供7人に食事が提供できる」と、尚この団体は「集めた募金は自分達の間接費や運営費には一切回さない」との誓いで募金し高い透明性を確保、募金は1ポンド払ってプラスチック製の小さな赤い鼻を買うだけで貢献、累計で6、6千万個売り全国民に親しまれている、スーパーマーケットやファッション店等で販売、組織の運営は魅力的な価値提案を卓越した利益提案で補充、低コスト体質を生み出し他の慈善団体とは一味も二味も違うやり方、コミック・リリーフの活動は慈善の対象者だけでなく全ての関係者に恩恵を及ぼしている価値提案や利益提案を長く保持していく為には組織や人々の賛同が不可欠だ。

## { 第10章 ブルー・オーシャン戦略を刷新する }

～ブルー・オーシャン戦略の模倣を阻む壁～

- \* 整合性の壁～価値・利益・人材の各提案を差別化と低コストを軸にして整合させる戦略の持続性が高まり模倣を跳ね返す強大な壁となる
- \* 意識や組織の壁～バリュー・イノベーションは旧来の論理では理解できない、模倣するには往々にして大掛かりな組織変更を要する
- \* ブランドの壁～バリュー・イノベーションは高い人気を博して



顧客に愛される為に模倣しようとする企業を苦しい立場に追い込む

\* 経済や法規制の壁～自然独占の下では大抵2社以上は共存できない、バリュー・イノベーターが量産や量販を実現すると、直ぐにコスト優位性を獲得して他社が後追いにいく、特許や事業免許・許可も模倣を退ける

～多角化企業に於ける全社的なブルー・オーシャンの刷新～

アップルはかつてのパイオニアがその地位を失っても「パイオニア・移行者・安住者」のバランスを保つ事と新たなブルー・オーシャンを切り開く事で力強い成長を続けた

### { 第11章 レッド・オーシャンの罠を避ける }

～ ブルー・オーシャンの創造を妨げるレッド・オーシャンの罠10種類 ～

- ① ブルー・オーシャン戦略は顧客志向であるから既存顧客を重視すべきという誤解
- ② ブルー・オーシャンを創造するには基幹事業以外の分野に進出すべきという誤解
- ③ ブルー・オーシャン戦略には先進テクノロジーが欠かせないという誤解
- ④ ブルー・オーシャンを創造するには他社に先駆けるほかないという誤解
- ⑤ ブルー・オーシャン戦略は要するに差別化戦略のことであるという誤解
- ⑥ ブルー・オーシャン戦略は低価格を実現する低コスト戦略であるという誤解
- ⑦ ブルー・オーシャン戦略はイノベーションと同じであるという誤解
- ⑧ ブルー・オーシャン戦略はマーケティングを軸としたニッチ戦略であるという誤解
- ⑨ ブルー・オーシャン戦略は競争が好ましい場合でさえも悪だと、みなすという誤解
- ⑩ ブルー・オーシャン戦略は創造的破壊や非連続的変化と同じであるという誤解

### { 巻末資料 ブルー・オーシャン創造の歴史的形態 }

米国の自動車・コンピューター・映画館の3つの業界にはいくつかの共通点が見られる

- \* どのような産業も永遠に輝き続けることはできない、どの産業も魅力度が変化
- \* 永遠のエクセレントカンパニーは存在しない
- \* ブルー・オーシャンの創造は極めて重要、その企業が衰退へ向かう切っ掛けも他社がいち早く新たなブルー・オーシャンの扉を開いたことである
- \* ブルー・オーシャン創造の担い手は新規参入企業とは限らず既存企業もある
- \* ブルー・オーシャン創造は技術イノベーションとは区別して考えるべき
- \* ブルー・オーシャンの開拓に成功すると利益ある心強い成長を実現できるだけでなくブランド名を買い手の胸に強く刻み付ける。

以上