

[ 研究レビュー ]

## 戦略的価値創造 ブルーオーシャン戦略深耕の一考察

織 畑 基 一

### Strategic Value Innovation: The Trial of In-depth Study on Blue Ocean Strategy

Motokazu Orihata

いままでの戦略論は企業間・事業間の競争を前提として論じられてきた。しかも競争要因は圧倒的に価格すなわちコストであり、その体力消耗的競争からいかに逃れるか、いかに差別化を行うかに論旨の焦点が集まってきた。

勿論概念的にはそこから逃れる道が価値創造であることは、ビジネスマンも学者も悟ってはいた。しかしその価値創造の具体的方法論については、殆ど触れられてはいない。

そこに真っ正面から取り組んだのが、W・チャン・キムとルネ・モボルニュによるブルーオーシャン戦略である。しかもこの戦略論は多くの事例をまじえながら、その策定及び実施の仕方にもまで言及している。さらにはこの戦略論は、不完全ではあるが、貧困層に対する企業活動にまで論究する。

The past strategic theories were discussed on the basis of competition among businesses and corporations. In addition the strategy is mostly based upon the competition among the prices or among the costs. Therefore the issues are how to win the terrible cost competition or how to differentiate itself from the rivals.

W. Chan Kim and Renée Mauborgne directly face this issue and propose the way of formulation and implementation of the strategy together with the various examples in their book; Blue Ocean Strategy. Additionally they propose, in spite of its imperfect situation, the way of doing the businesses for the poor people.

価値創造、アクション・マトリックス、価値曲線、戦略キャンバス、バリュー・イノベーション  
Value Creation, Action Matrix, Value Curve, Strategic Canvas, Value Innovation

(原稿受領日 2007.10.5)

#### はじめに

現代の経営戦略論はその殆どが事業間競争を前提とし、しかも競争要因を価格すなわちコストとして、それを勝利の有力手段としている。すなわちモノやサービスの品質や価値の重要性を口では唱えながらも、実質的な競争の対象とはしていない。或いは価値創造競争を口ではお

題目のように唱えながらも概念で終えてしまい、具体的な事例にまで踏み込んではいない。

その点、2005年に出版されたW・チャン・キムとルネ・モボルニュによる「ブルーオーシャン戦略(BOSと略す)」<sup>(1)</sup>は価値創造にまともに立ち向かい、しかも多くの具体例を挙げながら、戦略の立案から実施に至るまでを説いた、始めての優れた図書といっても良いだろう。

しかしながら筆者の属する大学院においては、少数ながらも本書を“当たり前のことを述べているに過ぎない”として、駄本と評価する者が居るが、経営戦略書の流れや広がりの中での位置づけを理解せず、またその深耕ができぬ無能ぶりを示しているに過ぎないと筆者は思うのである。

また本書は価値創造にまともに取り組んだ、勇気ある優れた書物であるばかりではなく、イノベーションの起こし方にも言及している。取り上げた事例にプロセスに関するもの、新商品がサービスであることが多いのも、著者の1人が女性(ミス・アメリカ)であることが唯一の理由だけではなく、そこには深いイノベーションの起こし方にかかわる洞察が見られるのである。そもそもサービス商品というのは、実態がサービスを行うプロセスにあり、模倣がしにくいという特徴がある。

ところでこのBOSはその広範な範囲を広げ、で触れるように貧困層を膨大なマーケットと見るような、“逆転の発想”を更に提起した。この点については枚数の制限から多くを語れないが、本BOSの持つ偉大さは、そういうところまで及び始めているのである。筆者の記憶に間違いがなければ、2006年にノーベル平和賞を受賞したバングラディッシュのムハマト・ユヌスの業績であるマイクロクレジット(無担保融資)の類まで視野に入れた快挙だ。

## 戦略的価値創造

### 1. 価値競争こそコスト競争を避ける基本

最近の事業間競争は熾烈を極めていいる。最も通常の競争は、価格競争だ。言うまでもなくこれは本質的にコスト競争である。

過去30年間近代戦略論者は、このコスト競争を戦略考察の中核に据えてきた。しかしBOSは

「価値とコストはトレードオフの関係にある」という競争を前提とする戦略論を捨てて、高い価値も低いコストも同時に追求しなければ現代戦略論とはならないと主張する。しかしむしろ差異性よりも各市場セグメント間にどのような共通性があるかに着眼することが重要で、任天堂の「Wii」はこの共通性を重視して、市場空間の境界線を引き直し“発明”されたのだ。

いずれにしろ20世紀の戦略論の大多数が前提とした事業環境は消えつつあり、キムやモボルニユは、「ブルーオーシャンを開拓する必要性は高まっている」と述べる。類似の主張、すなわち価値の重要性は、例えばセブンイレブン・アイHDの鈴木敏文社長他の経営者の多くも声を大にして唱えていることだ。

この価格・コスト競争を避けるためには、製品のコモディティ化を避けるべきだと、ビジネスマンや経営学者は考えている。そのポイントは製品(やサービス)の価値を高め、それによってライバル品との差別化をはかるべきだと言う。つまり価値創造こそ21世紀戦略の目指すべき目標なのである。

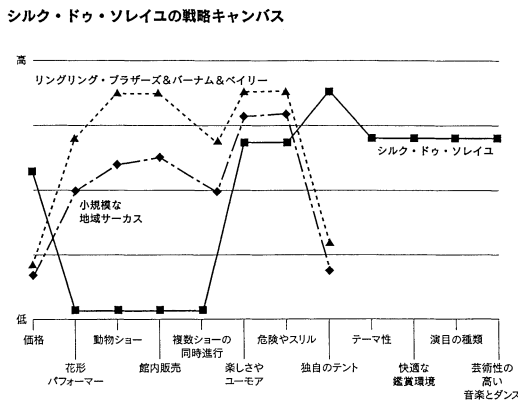
### 2. 価値創造とは何か

しかし価値創造の必要性がビジネスマンや経営学者によってここまで叫ばれながら、「価値とは何か?、価値創造とは何か?」について詳しく論じた論文や書物となると、グッと減ってくる。

その点BOSはここのところを衝いて詳しく論じ、多くの事例をも示す。BOSはこの価値創造の特徴を示すため、3つのツールを使う。第1は「アクション・マトリックス」第2は「価値曲線」、第3は「戦略キャンパス」である。

「戦略キャンパス」とは業界の各社が力を入れている競争要因を並べた横軸と、横軸の各要因について買い手がどのくらいの程度の満足感を

得ているかのレベルを示す縦軸からなる、2次元の空間である。あるいは各社がどの要因にどのくらいの力点を置いているかをスコア化してそれらを線で結べば、「価値曲線」が得られる。



出典：キム&モボルニユ『ブルーオーシャン戦略』ランダムハウス講談社

図1 戦略キャンパスの例

ここで重要なのは横軸に並べる「要因」だ。これらは供給者が提供する要因ではあるが、同時に顧客側が望む要因、すなわちニーズでもある。これらの要因は具体的な価値であり創造するものである。したがってこれらは価値創造戦略の出発点であるが、キムとモボルニユは「アクション・マトリックス」というフレームワークで、その創造を支援する。創造する要因は、取り除くもの、減らすもの、増やすもの、付け加えるものの4つに分けて考える。とくにわれわれ日本人にとっては「取り除く」ことが下手だから注意しよう。

例を示すと、カナダ生まれで日本にも何度か着たことのある革新的なサーカス（とは正確に呼べないが）のシルク・ドゥ・ソレイユ<sup>(2)</sup>の場合は、アクション・マトリックスは第2図表のようになる。つまり通常のサーカスから花形パフォーマンス、動物ショー、館内でのグッズ販売、隣接するいくつもの舞台での同時進行という要因を取り除き、テーマ性、快適で洗練された環

境、複数の演目、芸術性の高い音楽とダンスという要因を付け加えたのだ。これらを要因とした価値曲線を眺めることにより、従来型のサーカスとの方針の違いが明らかになる。

アクション・マトリックス：シルク・ドゥ・ソレイユの事例

取り除く 花形パフォーマンス 動物によるショー 館内でのグッズ販売 隣接するいくつもの舞台での同時ショー	増やす 個性あふれる独自のテント
減らす 笑いとユーモア 危険やスリル	付け加える テーマ性 洗練された環境 複数の演目 芸術性の高い音楽とダンス

出典：キム&モボルニユ『ブルーオーシャン戦略』ランダムハウス講談社

図2 アクション・マトリックスの例

### 3. 価値創造の根底となるバリュー・イノベーション

バリュー・イノベーションとは、競合他社とのベンチマーキングをおこなわず、その代わりに従来とは異なる戦略ロジックに従うことである。つまりライバル企業を打ち負かそうとするのではなく、むしろ買い手や自社にとっての価値を大幅に高め、競争のない未知の市場空間を開拓することによって、競争を無意味にすることである。

例えばキヤノンは、従来のリボンを使った機械式のプリンターが、うるさい、おそい、(印字が)きたないという、プリンターとしての“三悪”を取り除き、その代わりに静か、速い、きれいの3つを付け加えようとして努力していた。それを実現するプロジェクト・リーダーの故北村喬氏が目を付けていたのが、レーザー半導体であった。約10年間の研究の結果完成したのが、レーザービーム・プリンター(LBP)という、世界初の卓上プリンターである。約束通りこのLBPは、静か、速い、きれいの3つの条件をク

リアしていた。

このプリンターには後日談がある。故北村氏がこのプリンターで世界を席巻するために思いついたアイデアというのは、プリンター事業でキヤノンと争っていた、米国ヒューレット・パッカー（HP）社と協力することであった。

ライバルと提携してWIN - WIN戦略（提携者同志が成功する）という発想は、当時異例中の異例であったが、キヤノンはHPにこのプリンターのエンジン部分を供給し、HP社も快く受け、アメリカ市場でHPのブランドであるレーザージェット（LJ）で販売し、70%とも80%とも言われるシェアを獲得したのであった。ちなみに両者はプリンター事業者としてインクジェット・プリンターでは激しく競争しているのだ<sup>(3)</sup>。

以上は技術革新と呼ぶにふさわしいイノベーションの例であるが、バリュー・イノベーションが技術革新によって達成されるとは限らない。そして多くは業界内の他の戦略グループから学ぶことによって達成される。

テキサスを本拠地とする女性専用のフィットネスクラブ、カーブスはその例の一つである。

カーブスは近年日本にも進出し多くの女性客を獲得している。アメリカでは1995年以来フランチャイズ展開に乗り出し、めざましい成長ぶりを示した。当初は既に飽和した市場に参入したと見られており、しかも顧客の望みそうもない、ひどく魅力に欠けるサービスしか提供しなかったと考えられていたのである。ところが蓋を開けてみると、アメリカのフィットネス需要を激増させ、巨大なブルーオーシャンを開拓したのであった。

カーブスは従来型のヘルスクラブと家庭向けエクササイズ・プログラムの両方の利点を取り入れ、その他の全ての要素をそぎ落としたのだ。

アメリカのフィットネスクラブは、男女両方

を同時に対象とする従来型のヘルスクラブで満ちあふれており、その多くが都市の1等地に立地している。それに対して家庭向けエクササイズ・プログラムはビデオ、書籍、雑誌などを提供して価格は安く、家で利用でき、一般にはエクササイズ器具は不要である。

では女性たちは既存ヘルスクラブと家庭向けエクササイズ・プログラムとを、どのように選別しているのだろうか？

女性がヘルスクラブを選ぶとしたら理由は1つ、家には何かと理由を付けてトレーニングをさぼってしまうからである。そのためには1人よりも仲間と一緒にのほうがやる気が出る。またそれでもヘルスクラブに通わずに家庭向けプログラムを利用するのは、主として時間やお金を節約したい、プライバシーを守りたいといった理由からだ。

カーブスはこのようなヘルスクラブ、家庭向けエクササイズ・プログラムそれぞれの魅力を取り込み混合し、その他を削ることでブルーオーシャンを創造したのである。

エクササイズルームに入ると10台ほどのマシンがおかれているが、ヘルスクラブとは違って1列に並べられてはいず、正面にTVモニターが設置されているわけでもない。エクササイズをしながら参加者同志が楽しくおしゃべりできるように、マシンは円形に並べられている。

このような（ヘルスクラブでもなく家庭向けプログラムでもない）クラブは、現在1万箇所があり430万人以上の人々が楽しんでいる。<sup>(4)</sup>

以上4つの例を述べたが、これらは明らかにイノベーションである。そしてその種類も単発のプロダクト・イノベーションだけではなく、サービス商品や運用のシステムまで、実に多岐にわたっている。その意味でBOSはその実例だけとっても、実にユニークなところに目を付けており、これこそ価値創造に正面からチャレン

じた実務的学術書と言っても過言ではなからう。更に私が思うに、その適用範囲はさらなる広がりを持っていることを感ずるのだ。それを次章で述べよう。

## 価値創造は従来発想をも逆転する

### 1. セメックス社のセメント事業

価値創造を主体とした BOS は、C. K. プラハラードが主張した「貧困層こそこれからの巨大市場」という、一般人が聞いたら目を白黒させるような新しい地平を切り開くイノベーションの発想を、新たにもたらした。

キムとモボルニュもその著書 BOS の中で 2 ページ半で軽く触れてはいるのだが、プラハラードはその著書「ネクスト・マーケット」<sup>(5)</sup>の中で 21 頁にもわたり触れている。世界 3 位のセメント会社、セメックスの例である。<sup>(6)</sup>

セメックス社が行っているイノベーションは、一言で言えば政府や NPO に代わって貧困層向けに、利益を上げながら住宅を供給することを実践していると言うことが出来る。

つまり BOS のお陰をもって、いち私企業がそのことを実現したのだ。

セメックス社はメキシコで最大のセメント会社で(シェア 65%)、セメント/生コンのプラントをメキシコに 235 ヶ所持っているほか、アメリカに 60 ヶ所、スペインに 85 ヶ所、ベネズエラに 45 ヶ所、インドネシアに 4 ヶ所、そしてエジプトにも 4 ヶ所持っている。

セメントの市場は建設業に売るフォーマル・セグメントと、自分で建設する人(ここには膨大な貧困層が含まれる)のインフォーマル・セグメントがあるが、インフォーマル・セグメントは何と 4 割も占めており、その潜在成長力は膨大である。また 1994 ~ 5 年のメキシコ経済危機の際、フォーマル市場が 50% の売上の落ち込

みを見せたのに対し、インフォーマル市場の落ち込みは、たったの 10 ~ 20% だったのだ。

セメックス社はこのインフォーマル市場に着目したのだが、当然のことながらビジネスのやり方を根本的に変えて、手つかずの市場を開拓する、つまりインフォーマル市場とより親密な関係を築く必要性が要請されたのであった。

この意味するところは、インフォーマルな市場すなわち貧困層に製品だけを売ることから“ソリューション”を販売することに転換すること、さらに汎用化(コモディティ化)したビジネスから驚異的な収益を生み出すビジネスへ転換することを意味し、そしてまた社会に貢献する会社というブランドイメージを作ることをも意味した。さらに要求されることは、利益を生むために流通方法と建築手法の改善を行い、高いコスト・パフォーマンスを実現することだ。

セメックス社は実は既にコンピュータによる集中管理された配送ネットワークを持ち、セメントや生コンを時間通りに配達する確率が 97.6% という、優れた流通インフラを有していたので、問題はいかにして貧困層の信頼を勝ち取り、世間に社会貢献会社というブランド認知を確立するかにかかっていたのである。

### 2. パトリモニオ・オイ：ブルーオーシャンを切り開く視点

さてセメックス社が貧困層を多く抱え手つかずのインフォーマル市場を開拓し、莫大な利益を上げるには端的に、他では出来ない信用販売を開発することで、それにより家を購入できるようにすることであった。そしてそれはとりも直さず、社会的に貢献する責任ある企業市民としての地位を得ることであった。

そのためには何よりもメキシコにおける古来からの家の購入方法を、よく知らなければならなかった。そこでセメックス社は、8 人からな

る調査チームを発足させ、「パトリモニオ・オイ」と呼ぶ画期的な実験を1998年に開始した。

「パトリモニオ」とはスペイン語で世襲財産という意味である。「パトリモニオ・オイ」プログラムは、一般の人に「今日から貯蓄をする」気を起こさせるようメッセージを伝え、家族やグループなどに、貧困層との間に信用販売を築き、本当に家を建てられるという納得性の価値観や利点などを共有させる、つまり貧困層にとって信用はネックではないことを彼らに理解させることである。

これは一種の重要なマーケティング・コミュニケーションである。しかもパトリモニオ・オイのチームは、早い段階からテレビ、新聞などのマスメディア広告は、個人的なメッセージを伝えるにはふさわしくないこと、また低所得者の間に信頼感を築くにも役に立たないことなどが理解されていた。

それでは信用販売できる画期的な方法とは何か。それは地域社会での「プロモーター」(98%が女性)を特定し、このプロモーターが貧困層の家を1軒1軒訪問して、貯蓄と信用販売を組み合わせた新しい手法を提案することである。

このようにセメックス社はメキシコ貧困層の基本的支出パターンを変え、貯蓄に関する考え方に大きな革命をもたらしたのだ。

## おわりに

ところで筆者は昨春あるパーティーで、BOSの著者の一人であるキム・チャン博士にお会いすることが出来た。その際キム博士は、「BOSはイノベーションであるが、技術革新と混同しないで欲しい」と述べられた。彼は西洋において、ドラッカーが言うように、イノベーションという言葉が「技術革新」に近いニュアンスを持って使われることに注意をうながしたのだろう。

これについて安倍義彦はDIAMONDハーバード・ビジネス・レビューにおいて<sup>(7)</sup>、「ROSは『デマンド・サイド戦略』である。つまり、市場規模を押し広げて、その増加分を獲得する、あるいは既存市場の周辺に未知の市場を創出し、そこに一番乗りする方法について体系化したものである。」と述べている。

この論評は全面的に否定はしないが、非常に論理的に危ういものを持っている。なぜならば、キムとモボニユルは新しいコンセプトを提起しているのであり、それはデマンドサイドとサプライサイドの融合だからである。そこに安部は既存の概念で整理しようとしているからだ。

ところで筆者の属する多摩大学大学院の前研究科長、河村幹夫名誉教授は、日本エッセイスト・クラブの重鎮である。その河村教授いわく、「ビジネス・エッセイというジャンルは存在しない。」

そこで筆者は、現在中断されてはいるが、東京大学の松島克守教授も入れて(松島教授もビジネス・エッセイには大いに関心をお持ちだ)、河村教授と3人で、ビジネス・エッセイスト・クラブの設立を話し合った。本稿はその「ビジネス・エッセイ」を念頭に入れて書かれたものである。

また2007年の8月に日本ファシリテーション学会(通称FAJ)において、東京学芸大学の野口裕二教授がセオリーに対する「ナラティブ(ストーリー)」の有用性について講演されたが、その際エッセイについて言及し

- 1、それは論文と物語の混在したものであり
- 2、したがって論理的発想を大いに含んでいると述べられた。

本文はまたその主旨で書かれたものでもあり、論文と物語の混在したもので、これが親しみに満ちた中にも論理的刺激を内包したのものである。

## 注 記

- ( 1 ) Kim, W. Chan and Mauborgne, Renée( 2005 ) , “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant” , Harvard University Business School Publishing Corporation( 有賀裕子訳『ブルーオーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005 )。
- ( 2 ) WEBサイトが多数あるので、Googleなどで検索して欲しい。
- ( 3 ) 織畑基一『ラジカル・イノベーション戦略』日本経済新聞社、2001。
- ( 4 ) [http : //www.curves.co.jp/whats/index.html](http://www.curves.co.jp/whats/index.html)
- ( 5 ) Prahalad, C. K( 2005 ) , “The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits.” Person Education, Inc. ( スカイライト コンサルティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版、2005 )。
- ( 6 ) 2007年セメックス社は、オーストラリアの建材最大手のリンカーへ買収提案を行っており、リンカーもこれを受け入れるとしたので、セメックス社は世界第2位のスイスのホルシム社を抜いて、最大手のフランスはラファージュ社と並ぶ規模になる。
- ( 7 ) 安部義彦「ブルーオーシャン戦略の方法論」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2007年8月号。

### 著者プロフィール

織畑 基一

東京大学工学部卒、カリフォルニア大学修士課程修了(理学修士)、東京工業大学博士課程修了(学術博士)。三菱商事(株)、ボストン・コンサルティング・グループ日本代表を経て、多摩大学大学院教授。欧州モデルの経営革新(プレジデント社)、ラジカル・イノベーション戦略(日本経済新聞社)他著書多数。