



BLUE OCEAN STRATEGY

How to Create Uncontested Market Space
and Make the Competition Irrelevant

ブルー・オーシャン
戦略

W・チャン・キム＋レネ・モボルニュ 有賀裕子 | 訳 |

W. CHAN KIM & RENÉE MAUBORGNE



ブルー・オーシャン戦略

世の中を
より意味深いものにしたくれた
友人と家族に

Blue Ocean Strategy

by

W. Chan Kim and Renée Mauborgne

Original work copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

**Japanese translation rights arranged with
Harvard Business School Press in Boston, MA.**

はじめに

この本は友情、忠誠、信頼によって成り立っている。というのも、友情と信頼を土台にして、筆者たちは探求の旅に出て、そこで得た考えをやがて本にまとめるにいたったからである。

筆者たちの出会いは二五年前にさかのぼる。当時はかたや教授、かたや学生だったが、以後われわれはともに研究に励んできた。旅の途中では、楽しいことばかりではなく、つらい経験もともにした。本書がこうして完成したのは、着想の力によるというよりも、友情の勝利だといえる。友情には、ビジネスの世界のどのような着想よりも大きな意味がある。友情は日々の生活を豊かにし、この世界をより美しいものにしてくれる。われわれは一人ではないのだ。

楽だけの旅などありえない。どのような友情も笑いだけで彩られているわけではない。それでもわれわれは、旅をしているあいだ、来る日も来る日も心を躍らせていた。なぜなら、新しい何かを学び、より上をめざすという使命を帯びていたからである。二人とも、本書で紹介するアイデアを強く信じている。これらのアイデアは、ただ生き延びればそれでよい、と考える人々のためのものではない。われわれはそのような姿勢にはまったく関心がない。生き延びるだけで満足な方々は、本書を説

まないほうがよいだろう。だが、世の中を変えたい、顧客、従業員、株主、社会のすべてにとって明るい将来を築けるような会社をつくりたい、というのなら、ぜひ読み進めていただきたい。これは容易ではないかもしれないが、価値ある営みだと思う。

筆者たちの研究からは、永遠のエクセレント・カンパニーは存在しないと確認された。業界に栄枯盛衰があるのと同じである。筆者たちも紆余曲折の中で気づいたのだが、われわれはみな、企業と同じように、賢い行いもすれば道を誤ることもある。成功の質を高めるためには、好ましい変化をもたらした過去の行いを吟味して、体系的に繰り返す方法を見出さなくてはならない。それが賢明な戦略的行動というものだろう。そして、「ブルー・オーシャン」の創造こそが、何よりも重要な戦略的行動なのである。

ブルー・オーシャン戦略は、血みどろの戦いが繰り返られるレッド・オーシャンから抜け出すよう、企業にせまる。そのための手法は、競争のない市場空間を生み出して競争を無意味にする、というものである。縮小しがちな既存需要を分け合うのでもなく、競合他社との比較を行うのでもない。ブルー・オーシャン戦略は需要を押し上げて、競争から抜け出すことをねらいとする。本書は企業に課題を突きつけるだけでなく、どうすればブルー・オーシャン戦略をうまく実行できるかを示す。まずは課題に体系的に対処できるよう、いくつもの分析ツールやフレームワークを紹介する。次に、競争を土台とした戦略論とは一線を画する、ブルー・オーシャン戦略に特有の諸原則を詳しく説明していく。

レッド・オーシャン、すなわち既存市場での競争手法は体系化されているが、本書ではブルー・オ

ーシヤン戦略をそれと同じくらい体系的に、すぐに実行できるように示すのを目的としている。それができてはじめて、各企業はリスクを最小限に抑えながら、事業機会を最大限に引き出して、賢明にしかも責任あるやり方でブルー・オーシヤンの創造に取り組める。規模の大小、既存・新規を問わず、どの企業もギャンブルに打って出るような余裕はないはずである。いうまでもなく、ギャンブルなどすべきではない。

本書は一五年以上に及ぶ研究の成果であり、データは一〇〇年以上も前のものも含む。「ハーバー・ビジネス・レビュー」誌への寄稿論文、さまざまなテーマの学術論文などに記してきた内容も土台としている。ここで示した考え方、ツール、フレームワークなどは、ヨーロッパ、アメリカ、アジアの企業で何年にもわたって実地に用いるなかで、検証・改良が施されてきた。これらの研究や作業をもとに、いくつものアイデアをまとめた枠組みに収め、説明を加えたのが、本書である。その枠組みとは、ブルー・オーシヤン戦略を生み出すための分析だけではなく、どうすれば組織とそこで働く人々に熱心に戦略の実行に取り組んでもらえるか、という人にかかわるきわめて重要なテーマをも扱っている。いかに信頼を築いて献身を引き出せばよいか、従業員の知性や感性を認め、尊重するのがいかに重要か、といった点にアクセントが置かれ、戦略の核心に盛り込まれる。

ブルー・オーシヤンを創造する機会は、以前からわれわれの身の回りにある。この機会を探ること、市場空間は広がってきた。ただし、ブルー・オーシヤンを体系的に生み出し支配する手法については、理論と実践の両面で理解が足りないのが現状である。ぜひ本書を読んで、みずからブルー・オーシヤンの拡大を担っていくための方法を身につけていただきたい。

謝 辞

本書を世に出すまでには、各方面からひとかたならぬ助けを得た。INSEADは、研究を進めるためのかけがえのない環境を用意してくれた。INSEADでは理論と実践がみごとに橋渡しされており、筆者たちはその恩恵におおいに浴してきた。教授陣、学生、エグゼクティブ・コースの陣容が広く各国から集まっている事実も、刺激になった。歴代学長のアントニオ・ポーヘイス、ガブリエル・ハワウイーニ、ルド・ヴァン・テル・ハイデンは当初から励ましと後押しを惜しまず、筆者たちが研究と講義を関連づけながら進めるのを認めてくれた。ブライスウオーターハウス・クーパーズ(PWC)とボストン・コンサルティング・グループからは、この研究のために多大な資金援助を受けた。とりわけ、PWCのフランク・ブラウンとリチャード・ベアド、BCGのルネ・アバテイ、ジョン・クラークソン、ジョージ・スターク、オリバー・ターデイとは、すばらしい仲間になれた。

何年にもわたって資質豊かな多くの研究助手に恵まれてきたが、わけてもここ数年筆者たちを支えてくれたリサーチ・アソシエイトのジェイソン・ハンターとジ・ミには、改めて感謝したい。二人の献身的な仕事ぶり、粘り強い研究サポート、完璧さを追求する熱意などは、この本を仕上げるうえで

なくてはならないものだった。二人の助けを得られて、私たちはどれだけ救われたことか。

INSEADの同僚たちからも数多くの示唆を得た。INSEADの教授陣、特にスプラマニア
ン・ランガンとルド・ヴァン・デル・ハイデンは、筆者たちの思索を後押しして、貴重な意見を寄せ
てくれた。多くの教職員が、本書のアイデアやフレームワークをエグゼクティブ向け、MBA向けの
講義で取り上げ、貴重なフィードバックをもたらししてくれた。それをもとに筆者たちはさらに考えを
磨き上げていった。多くの人々から励ましや厚意もいただいた。ロン・アドナー、ジャンルイ・バ
ルスー、ベン・ベンサウ、アンリークロード・ド・ベッタンニエ、マイク・プリム、ローレンス・カ
ブロン、マルコ・チエツカニョーリ、カレル・クルル、アルノー・テ・メイヤー、インゲマール・デ
イーリクス、ギャレス・ディアス、ジョージ・イーベン、ポール・エバンス、チャーリー・ガルニツ
ク、アナベル・ゴードン、ハーヴィア・ヒメーノ、ドミニク・ヒュー、ニール・ジョーンズ、フィリ
ップ・ラサール、ジャン・フランソワ・マンツォーニ、ジェンス・マイヤー、クロード・ミシヨウ、
デイガン・モリス、クイ・ニューエン・ヒユイ、スプラマニアン・ランガン、ジョンナサン・ストーリ
ー、ハインツ・タンハイザー、ルド・ヴァン・デル・ハイデン、デイビッド・ヤング、ピーター・ゼ
ムスキー、ミン・ツェン。

世界中の実務家やケース執筆者と交流を持てたことも、筆者たちにとって幸運だった。本書の中身
が実務にどう活かせるか、意見を寄せてくれ、それを支えに筆者たちは研究のためのケースを作成で
きたのだ。実に多くの方々に助けられたが、以下の諸氏にはとりわけ大きな恩義を受けた。マーク・
ボウヴァーコラドンは、研究当初からの協力者で、筆者たちの提案をいくつもの企業で実地に試して

くれた。第4章を書き上げることができたのは、氏の貢献によるところが大きい。以下の諸氏にも謝意を示したい。フランシス・グイヤールと同僚諸氏、ギャビン・フレイザーと同僚諸氏、ウエイン・モートンセン、ブライアン・マークス、ケネス・ラウ、椎名康、ジョナサン・ランドレーと同僚諸氏、ジュナン・ジイアン、ラルフ・トロンベッタと同僚諸氏、ガポール・パートと同僚諸氏、シヤンタラム・ヴェンカテシユ、川和美紀と同僚諸氏、アトゥル・シンハと同僚諸氏、アーノルド・イズサックと同僚諸氏、ヴォルカー・ウエスターマンと同僚諸氏、マツト・ウイリアムソン、キャロライン・エドワーズと同僚諸氏。最近ではアクセンチュアからも協力を得ており、最初に音頭をとったマーク・スベルマン、オマール・アボツシユ、ジム・セイルズおよび彼らのチームに感謝したい。ルーセント・テクノロジの支援にも謝意を捧げる。

この研究に携わっていたあいだ、世界中のさまざまな企業経営者や官僚と出会った。彼らはみな、筆者たちのために惜しげもなく時間を費やし、知見を披露してくれた。それらは本書の血となり肉となつている。深く感謝申し上げる。筆者たちの考えは、民間・公共の数多くの施策を通して実地に移された。その中でも、サムスン電子のバリエュー・イノベーション・プログラム(VIP)センター、シンガポールの政府機関・民間企業向けバリエュー・イノベーション・アクシオン・タンク(VIAT)からは、多くを学ぶとともに、さまざまな着想を得た。とりわけサムスン電子のジョン・ユン、シンガポール政府の事務次官諸氏はかけがえのないパートナーである。バリエュー・イノベーション関係の概念を实践するグローバル・コミュニケーション、バリエュー・イノベーション・ネットワーク(VIN)のメンバーにも厚く感謝したい。特に、ここで具体的に名前を挙げられなかった方々に。

最後に、貴重な意見を寄せ、優れた手腕を発揮してくれた編集者のメリンダ・メリーノ、そして本書に深くかかわり、熱心に支援してくれたハーバード・ビジネススクール・プレスに謝意を捧げた。これまでともに仕事をしてきた「ハーバード・ビジネス・レビュー」の編集者諸氏、わけでもデイビッド・チャンピオン、トム・スチュワート、ナン・ストーン、ジョーン・マグレッタにも感謝を。INSEADのMBA、PhD、エグゼクティブ各コースの受講者にもおおいに助けられた。特に、戦略論とバリュー・イノベーション研究グループ(VISG)の受講者には、本書の内容を講義で検証するのに、辛抱強く付き合ってもらった。受講者からの鋭い質問や深い考えに裏打ちされた意見によって、筆者たちの研究内容は研ぎ澄まされた。

ブルー・オーシャン戦略 ● 目次

はじめに
謝辞

第 I 部 ブルー・オーシャン戦略とは

第 1 章 ブルー・オーシャンを生み出す

- 新しいマーケット・スペース 19
- ブルー・オーシャンをたゆまず切り開いていく 21
- ブルー・オーシャン創造の恩恵 23
- ブルー・オーシャンを開拓する必要性は高まっている 24
- 企業や産業ではなく、「戦略の打ち手」を分析単位にすえる 26
- バリエー・イノベーション・ブルー・オーシャン戦略の土台 31
- ブルー・オーシャン戦略の策定と実行 39

18

第 2 章 分析のためのツールとフレームワーク

- 戦略キャンバス 46
- 四つのアクション 50
- アクション・マトリクス 58
- 優れた戦略に共通する三つの特徴 61

44

第 Ⅱ 部
ブルー・オーシャン戦略を策定する

第 3 章
市場の境界を引き直す

パス1…代替産業に学ぶ 74

パス2…業界内のほかの戦略グループから学ぶ 82

パス3…買い手グループに目を向ける 89

パス4…補完財や補完サービスを見渡す 95

パス5…機能志向と感性志向を切り替える 100

パス6…将来を見通す 107

新しい市場空間を思い描く 112

第 4 章
細かい数字は忘れ、森を見る

森を見る 116

戦略キャンバスを描く 117

全社レベルで戦略をビジュアル化する 130

戦略策定の限界を打ち破る 136

第 5 章

新たな需要を掘り起こす

非顧客層は三グループに分けられる 140
限りなく広大なブルー・オーシャンをめざして 154

138

第 6 章

正しい順序で戦略を考える

正しい順序 158
比類ない効用をもたらせるか 161
たぐいまれな効用から戦略価格へ 168
戦略価格の設定からコスト目標の達成へ 176
効用、価格、そして導入コスト 183
ブルー・オーシャン・アイデア (BOI) インデックス 186

157

第 3 部

ブルー・オーシャン戦略を実行する

第 7 章

組織面のハードルを乗り越える

ティッピング・ポイント・リーダーシップとは 196
影響力の特に大きな要因に着目する 198
意識のハードルを乗り越える 200

194

経営資源のハードルを乗り越える 206

士気のハードルを乗り越える 212

政治的なハードルを乗り越える 218

「常識」を書き換える 222

第8章

実行を見ずして戦略を立てる

プロセスがお粗末では戦略の実行はおぼつかない 226

公正なプロセスの威力 227

公正なプロセスを支える三つのE 230

二つの工場の物語 231

なぜ公正なプロセスが重要なのか 237

知性や感性を認める 238

公正なプロセスとブルー・オーシャン戦略 240

第9章

結び…ブルー・オーシャン戦略の持続と刷新

模倣を防ぐ 243

どの時点でふたたびバリュエーションに挑むか 246

巻末資料

A ブルー・オーシャン創造の歴史的形態

自動車産業

251

コンピュータ産業

258

映画館産業

266

249

巻末資料

B バリユー・イノベーション…戦略の再構築

275

巻末資料

C バリユー・イノベーションの市場ダイナミクス

281

原注

参考文献

第

I

部

ブルー・オーシャン戦略
とは

BLUE OCEAN STRATEGY

ブルー・オーシャンを生み出す

ギー・ラリベールはアコーディオン奏者、竹馬乗り、火食い術師などを経て、今日ではカナダが世界に誇るパフォーマンス集団シルク・ドゥ・ソレイユのCEO（最高経営責任者）の座にある。ストリート・パフォーマンス者たちによって一九八四年に設立されたシルク・ドゥ・ソレイユ（以下シルク）。その公演は今日までに世界九〇都市の四〇〇〇万人近くもの人々を魅了してきた。シルクは、世界のサーカス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・サーカスが一〇〇年以上をかけてようやく到達した売上高を、わずか二〇年足らずで達成したのである。

実に目覚ましい成長ぶりだが、なぜこの偉業が真に輝いているのかといえは、華々しい業界ではなく、斜陽産業で成し遂げられたからである。事実、従来の戦略分析によれば、この業界は成長の余地は小さいとみなされていた。サブライヤー、すなわち花形パフォーマンスも、買い手も、ともに大きな力を持っていた。都会でのライブ・エンターテイメント、スポーツ・イベント、家庭での娯楽など、

多彩な娯楽形態も存在感を増しており、子どもたちは各地を旅するサーカスよりも、(ブレイステーション)に心を躍らせた。これらの影響もあって、サーカス業界は観客の減少に歯止めがかからず、ひいては売上と利益も下り坂だった。これに追い討ちをかけるようにして、サーカスに動物を使うことに対して動物愛護団体からの反発が強まっていた。リングリング・ブラザーズ&バーナム&ベイリーの取組みが業界の標準となり、これと競合する小ぶりのサーカスもおおむね興行の規模を縮小した。競争に着目した戦略観のもとでは、サーカス業界は旨みに乏しかったのである。

シルク・ドゥ・ソレイユの繁栄にはもう一つ、日を見張る点がある。サーカス業界はそれまで、子どもを主な観客として想定していたのだが、シルクはすでに縮小していたこの業界でほかのサーカスの顧客を奪ったわけではない。リングリング・ブラザーズ&バーナム&ベイリーに戦いを挑んだわけではなく、むしろ競争者のいない新しい市場を創造して、競争を無意味にしたのである。シルクは、大人や法人というまったく新しい顧客層を惹きつけた。これらの顧客は、従来のサーカスの何倍にもほる価格を支払って、かつてない新しい娯楽経験を得ようとした。シルクが旗揚げした当初の興行タイトルには、「サーカスの再発明」というものもあったほどだ。

新しいマーケット・スペース

シルク・ドゥ・ソレイユが成功したのはなぜか。輝かしい未来を手に入れるためには、競争から抜け出さなくてはいけない、と悟ったからである。競合他社に打ち勝つただ一つの方法は、相手を負か

そうという試みをやめることなのだ。

シルクの偉業について、その本質を理解するためには、「赤い海」と「青い海」レッド・オーシャンからなる市場を思い描くとよい。レッド・オーシャンは今日の産業すべてを表す。つまり、既知の市場空間である。かたやブルー・オーシャンとは、いまはまだ生まれていない市場、未知の市場空間すべてをさす。

レッド・オーシャンでは各産業の境界はすでに引かれていて、誰もがそれを受け入れている。競争のルールも広く知られており、各社ともライバルをしのいで、限られたパイのうちでできるだけ多くを奪い取ろうとする。競争相手が増えるにつれて、利益や成長の見通しは厳しくなっていく。製品のコモディティ化が進み、競争が激しさを極めるため、レッド・オーシャンは赤い血潮に染まっていく。

対照的に、ブルー・オーシャンは市場として未開拓であるため、企業は新たに需要を掘り起こそうとする。利益の伸びにもおおいに期待が持てる。ブルー・オーシャンの中には、これまでの産業の枠組みを超えて、その外に新しく創造されるものもあるが、大多数はレッド・オーシャンの延長として、つまり既存の産業を拡張することによって生み出される。シルク・ドゥ・ソレイユも後者の事例に属する。ブルー・オーシャンでは競争は成り立たない。なぜなら、ルールが決まっていないのだから。

レッド・オーシャンでは、絶えずうまく泳ぎつづけることが、いい換えればライバル企業との競い合いに勝ちつづけることが重要である。レッド・オーシャンはつねに重要であるし、ビジネスの世界からけっして消えてなくなるにはほしくないだろう。ただし、たいいていの業界では供給が需要を上回って