

そのうえ、iモードの料金請求は簡素で、iモード経由で利用したサービスの料金はすべて通話料金と一括で請求される。このため、利用者は何枚もの請求書に悩まされることもなく、通常のネット利用とは違ってクレジットカード情報を送信する必要もない。さらに、携帯電話の電源さえ入れておけば、iモードボタンを押すだけでよい。そのため、ログインなどの操作もいらぬ。

iモードの価値曲線は突に際立ったもので、従来の携帯電話、パソコンともに、これには太刀打ちできなかった。iモード・サービスの利用者は二〇〇三年末には四〇一〇万人に達し、画像データや文字データの伝送による売上高は、一九九九年の二億九五〇〇万円から二〇〇三年には八八三億円へと跳ね上がった。iモード・サービスは、他社の顧客をドコモに引き寄せただけでなく、市場のバイそのものを著しく拡大した。若者やシニア層を惹きつけたほか、通話利用者がデータ通信を利用するきっかけともなったのである。

皮肉にも、欧米の事業者も先を争うようにしてブルー・オーシャンを切り開こうとしてきたが、これまでのところ成果を上げていない。なぜだろうか。筆者たちの見たところ、欧米の事業者はたぐいまれな価値をもたらすことよりも、最先端の技術であるWAP（ワイヤレス・アプリケーション・プロトコル）を提供することに焦点を当てており、そのせいでサービスが複雑になりすぎて、多くの人々が重視する機能を漏らしてしまったのだ。

ほかに、代替産業から学ぶことを通して、数々の有名な成功事例が生まれている。ホーム・デポは、住宅建築のプロたちの専門性を、金物店に比べてはるかに安く提供している。代替産業の決定的な強みを取り込み、ほかの要素を取り除くか減らすかして、ホーム・デポは、「自宅に手を加えたい」

という膨大な潜在需要を掘り起こし、ごく普通のマイホーム・オーナーをDIY（ドゥ・イット・ユアセルフ）の愛好家に変えた。サウスウエスト航空は、飛行機の代替として自動車による移動に着目して、自動車並みのコストでフライトを提供した。そして、短距離航空サービスの分野でブルー・オーシャンを生み出した。インテュイットは、個人向け資産管理ソフトウェアの主な代替として、鉛筆による計算に目を向け、直観だけに従って楽しく使えるソフトウェア（クイックン）を世に出した。

あなたの業界にとつては何が代替産業だろうか。顧客は、代替産業との比較・選択をする際に、何を判断ポイントにしているのだろうか。顧客の判断ポイントを重んじて、その他を取り除く、減らす、といったプロセスを経れば、新しい市場空間、すなわちブルー・オーシャンを切り開ける。

## パス2…業界内のほかの戦略グループから学ぶ

代替産業から学ぶのが有効であるのと同じく、業界内のほかの戦略グループ（strategic group）から学ぶのも、やはりブルー・オーシャンを創造する切り札となりうる。戦略グループは、業界内で似通った戦略をとっている企業群を意味する言葉として用いる。たいていの業界は、戦略の違いを切り口とした場合、いくつかの戦略グループに分けられる。

戦略グループは一般に、価格とパフォーマンスを基準にしておおまかに格付けができる。価格帯が上になると、それに対応してパフォーマンスも向上する傾向がある。大多数の企業は、自社の属する戦略グループの中で、競争力を強めようとする。（メルセデス）、（BMW）、（ジャガー）は、高級車セグ

メントで競い合おうとし、低価格車はその戦略グループの他社との競争に力を注ぐ。ところがどの企業も、ほかの戦略グループの動きには、あまり注意を払おうとはしない。供給サイドの視点に立てば、ほかの戦略グループとは競合関係にないように見えるからだ。

別の戦略グループから学ぶためには、このような狭い視野を克服しなくてはならない。そのためには、顧客があるグループを離れて別のグループを選ぼうとする際に、何が決め手になるかを押さえる必要がある。

テキサスを本拠とする女性専用のフィットネスクラブ、カープスの事例を通して考えてみたい。カープスは一九九五年にフランチャイズ展開に乗り出して以降、目覚ましい成長ぶりを見せてきた。六〇〇〇を超える店舗で合計二〇〇万人以上の会員を擁し、総売上高は一〇億ドルを上回っている。世界のどこかで、実に四時間に一店舗の割合で新規出店しているほどだ。

特筆すべきは、この成長がもつばら口コミと会員からの紹介によってもたらされたも同然だという点である。だが当初カープスは、すでに飽和した市場に参入したと見られていた。しかも、顧客の望みそうもない、競合他社に比べてひどく魅力に欠けるサービスしか用意していない、との見方もあった。ところが蓋を開けてみると、カープスはアメリカのフィットネス需要を激増させ、巨大な市場を開拓した。フィットネスで痩せようとして努力しても、失敗続きだった女性たちを惹きつけ、まさにブルー・オーシャンを創造したのである。カープ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、両方の決定的な利点を取り入れ、その他のすべての要素をそぎ落とした。

アメリカのフィットネス業界には、男女両方を対象に多彩なスポーツやエクササイズの世界を提供

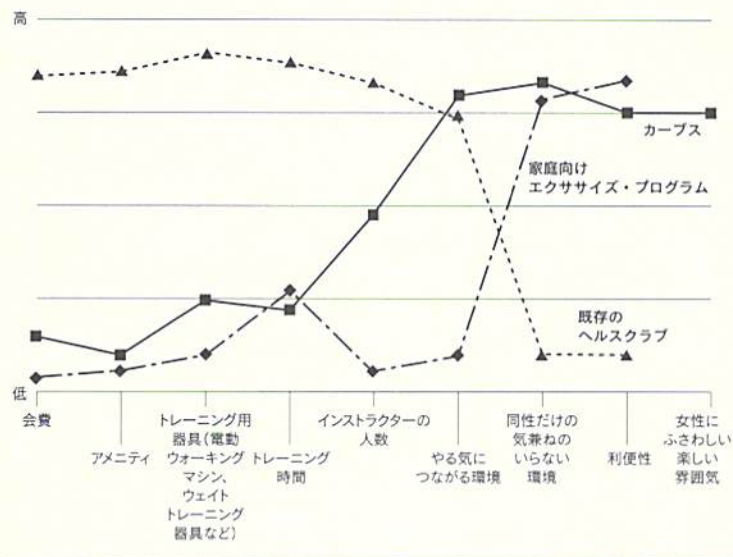
する従来型のヘルスクラブがあふれており、その多くは都会の一等地に位置している。流行に合わせた施設にはインストラクターがいるほか、豪華な設備一式、つまりエアロピクスや筋肉トレーニングの各種器具、ジュース・バー、シャワーとサウナ完備のロッカールームなどが揃っている。というのも、エクササイズをするだけでなく、社交の場としても利用してほしいとのねらいがあるからだ。けっして近くない道のりをやってきた顧客は、少なくとも一時間、多くの場合二時間ほどをクラブで過ごす。会費は月に一〇〇ドル程度が一般的である。高級感を保ち、会員を増やしすぎないように、あえて一定以上の水準に設定しているのである。こうした従来型ヘルスクラブの顧客は全人口の一二%にすぎず、そのほとんどが大都市圏に集中している。フルサービスを提供するヘルスクラブを開設するためには、立地によって幅があるが、五〇万ドルから一〇〇万ドル以上の投資が求められる。

これと対極にあるのが、家庭向けエクササイズ・プログラム、つまりビデオ、書籍、雑誌などを提供する戦略グループである。価格は安く、家で利用でき、一般にエクササイズ器具はまったくなくてよいほど不要である。指導も手薄で、ビデオや書籍であれば人気講師による解説、雑誌であれば文とイラストだけである。

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・プログラムを、どのように選別しているのだろうか。特別なマシン類、ジュース・バー、サウナ付きのロッカールーム、プール、男性とめぐり会う機会などに惹かれてヘルスクラブを選ぶ女性は、ごく少数派である。それどころか、アスリートでもない普通の女性は、太めの体をレオタードで包んでトレーニングに励んでいる姿を、男性に見られたいとは思わない。マシン待ちの行列に並び、順番が来たら体重設定や傾斜度を変える、と

図表3-2

## カーブスの戦略キャンバス



いうのも気乗りがしないだろう。ヘルスクラブで過ごすというのは、時間の面からも贅沢になりつつある。週に数回、一時間から二時間をヘルスクラブで過ごすような余裕のある女性は、少ないのが実情だろう。繁華街のクラブを訪れるのは行き帰りのストレスが多く、つい足が遠のいてしまう、という女性が多数のはずだ。

女性がヘルスクラブを選ぶとしたら、理由はほぼ一つに絞られることがわかった。家においては、何かと理由をつけてはトレーニングをさぼってしまうのである。根っからのスポーツ好きならいざ知らず、自宅で規則正しくトレーニングに励むのは容易ではない。一人よりも仲間と一緒

のほうがやる気が出る。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しようとするのは、主に時間やお金を節約したい、プライベートを守りたい、といった理由からである。

カーブスは、以上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入れ、それ以外の要素を削ることで、ブルー・オーシャンを創造した(図表3-12を参照)。カーブスは、従来型ヘルスクラブの設備やサービスのうち、大半の女性が支持するもの以外はすべて取り払った。特殊なマシン、軽食、スパ、プールなどはなし。ロッカールームすら設けず、代わりにカーテンで仕切った着替え用スペースがあるだけだ。

カーブスでの経験は、既存ヘルスクラブでのそれとはまったく異なる。エクササイズ・ルームに足を踏み入れると、一〇台ほどのマシンが置かれているのだが、ヘルスクラブとは違って、一列に並べられているわけでも、正面にテレビ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どうし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のである。これは〈クイックフィット〉と呼ばれるサーキット・トレーニング・システムで、そこで用いる水圧式のエクササイズ・マシンは設定を調節する必要がなく、操作も簡単、しかも安全であるため、気軽に使える。女性向けに設計されているため、利用時の衝撃が緩和されており、筋力など身体能力を高めるのに役立つ。参加者たちは、エクササイズをしながら言葉を交わし、助け合う。優秀とは無縁の和やかなムードは、通常のヘルスクラブにはおよそ見られないものだ。壁にも鏡はほとんどなく、男性の視線を感じる心配もいっさいない。参加者は、マシンの周回やエアロビクス・エリアを動き回りながらトレーニングを行い、三〇分で一通りすべてを終える。サーブス内容を絞り込んだため、会費は月額

三〇ドル前後と、多くの女性に手の届く水準に抑えられた。カープスの謳い文句としては、「一口コーヒー一杯分のコストで、適度なエクササイズ、そして健康が手に入る」あたりが考えられるだろう。

図表3-2にあるように、カープスはほかにはない特別な価値を低コストで実現している。初期投資は、既存のヘルスクラブが五〇万ドルから一〇〇万ドル以上であるのに対して、カープスの場合には設備やサービス内容を大胆に絞り込んだため、二万五〇〇〇ドルから三万ドル程度ですむ（ただし、このほかに二万ドルのフランチャイズ料が必要である）。人件費、維持費、テナント料を大幅に切り詰めたことで、変動費もきわめて低い水準となっている。テナント料が安いのは、都市の中心部に三万五〇〇〇平方メートルから一〇万平方メートルものスペースを設ける代わりに、郊外の一五〇〇平方メートルほどのスペースで運営しているからだ。このような低コスト性ゆえに、フランチャイズ店の側にとっても開店へのハードルが低く、これほど短期間に店舗が急増したのである。大多数のフランチャイズ店は、数カ月で利益を出し始める。一〇〇人の会員を獲得すれば、たいがいは黒字になるのだ。既存のカープス店舗には、一〇万ドルから一五万ドルほどの売値がつくという。

こうしてカープスの店舗は、規模に関係なく実に多くの街に設けられている。というのも、健康増進・エクササイズ分野のほかのコンセプトとじかに競合するのではなく、ブルー・オーシャンを切り開いて新しい需要を生み出したからである。北米では一通りの地域に出店したため、経営陣はヨーロッパへの拡大プランを温めており、ラテン・アメリカとスペインにはすでに進出を始めている。二〇〇四年の末には、系列フィットネスセンターの数は八五〇〇店に到達する見込みだ。

ほかの戦略グループから学ぶことを通してブルー・オーシャンを創造した企業は、カーブスだけではない。たとえば、「簡素な流行ファッション」というブルー・オーシャンを開拓した（ラルフローレン）。高名なデザイナー、エレガントなたたずまいの店、高級な素材など、オートクチュールの条件を備え、多くの人を惹きつけている。同時に、新しさと伝統の融合したデザインを提供している。そして価格は、（ブルックスブラザーズ）、（バーバリー）など最上位の伝統ブランドに匹敵する。ラルフローレンは、オートクチュールと伝統的ブランド両方から最も魅力的な部分を吸収して、それ以外の要素はすべてそぎ落とすとした。その結果、両方のセグメントから顧客を奪ったばかりか、多数の新規顧客を市場に呼び込んだのである。

高級車市場でも、トヨタ自動車の（レクサス）が（メルセデス）、（BMW）、（ジャガー）などと並ぶ最高のクオリティを、（キャデラック）や（リンカーン）といった大衆車寄りの車種とさほど変わらない価格で実現した。ソニーの（ウォークマン）の事例もある。ソニーは音響機器分野で、ステレオ・ラジカセの品質とトランジスター・ラジオの持ち運びやすさや低価格、両方から学び、一九七〇年代末に個人向けのポータブル・ステレオ市場を開拓した。ウォークマンはこれら二つの戦略グループから市場シェアをもぎ取ったほか、かつてない高い価値の威力で、ジョギング中や通勤途中で音楽を聴きたいという新しい顧客層を、ブルー・オーシャンに引き入れた。

ミシガン州に拠点を置くチャンピオン・エンタープライゼスも、プレハブ建築と通常建築という、住宅建築業界の二つの戦略グループを見渡して、新しい事業機会を掘り起こした。プレハブ住宅は安価で完成までの所要期間も短い、どれもあまりに月並みで、質的に劣るといイメージがつきま



う。通常建築はそれぞれに個性があつて良質のイメージがあるが、コストは格段に高く、所要期間も長い。

チャンピオンは、これら二つの戦略グループから最良の部分だけを取り入れて、ブルー・オーシャンを創造した。プレハブ工法を基本とすることで期間の短縮、スケールメリット、コスト低減などを実現したが、その一方で、暖炉、天窓、アーチ型天井といったオプションを用意して、個性を添えられるようにした。こうして、従来とうって変わって、低・中所得者層がアパートの賃貸・購入ではなくプレハブ住宅建設を選び、富裕層の一部までもがこの市場に引き寄せられた。

あなたの業界には、どのような戦略グループがあるだろうか？ 顧客が戦略グループ間を移動する場合、その理由は何か？

### パス3… 買い手グループに目を向ける

たいていの業界で、競合各社は同じ買い手層をターゲットとしている。だが現実には、購入の意思決定にはさまざまな当事者が直接、間接にかかわってくるため、一口に「買い手」といっても実に幅が広い。製品やサービスの代金を負担する購買者 (Purchaser) は、実際の利用者 (user) とは異なる可能性があり、場合によっては、購買の意思決定を大きく左右する影響者 (Influencer) の関与もあるだろう。これら三者は重なり合うケースもあるが、往々にして異なっている。そして後者の場合には、えてして価値観にも開きがある。たとえば、購買部門はコストに神経を尖らすだろうが、利

用部門はコストよりも使いやすさのほうにはるかに大きな関心があるのではないか。小売店がメーカーと取引する場合には、ジャスト・イン・タイムの在庫補充や、気の利いた融資制度などを重視するだろうが、消費者は小売チャネルに強く影響されながらも、右記のような点には関心が薄いと思われる。

個々の企業について見ると、大規模顧客あるいは小規模顧客というように、微妙に異なる顧客セグメントに照準を合わせている場合が少なくない。しかし業界全体としては通常、同一の買い手グループをターゲットとしている。具体的には、医薬品業界は、もっぱら医師すなわち影響者に、オフィス機器業界は購買部門に、アパレル業界は利用者にねらいを定めているのだ。こうした傾向は、強い経済的合理性に根ざしている場合も皆無ではないだろうが、ともすれば単に過去のしきたりを引きずっているだけで、一度も疑問視されたことがない。

業界のこれまでの常識を疑い、どの買い手グループに目を向けるべきかを問い直すと、未知のブルー・オーシャンにたどり着ける可能性がある。いくつもの買い手グループを見渡すと、これまで見落としてきた買い手の存在に気づく。そして、価値曲線をどう描き直せばそこに焦点を合わせられるかが見えてくる。

具体例として、デンマークの製薬会社ノボノルディスクファーマ（以下ノボ）を考えてみたい。ノボは、糖尿病患者が血糖値を下げるために用いるインスリン分野で、ブルー・オーシャンを創造した。インスリン分野では、医薬品業界の例に漏れず、医師（＝影響者）に多大な注意を払ってきた。糖尿病患者がインスリンの購入判断を下すうえで、医師が大きな影響力を持つため、買い手グルー

プの中でも医師にターゲットを絞ったのである。医師はよりよい治療をめざすため、これを受けて業界はインスリンの純度を高めることに精力を注いだ。だが問題があった。インスリンの純度を高める技術は、一九八〇年代初めに劇的に進歩しており、純度で勝負しようとするかぎり、さらなる進歩はあまり望めそうもなかったのである。ノボはすでに、人体中のインスリンと化学的に同一のモノコンポーネント(MC)インスリンを、他社に先駆けて開発していた。業界では、主要各社の戦略も急速に似通ってきていた。

そのようななかでノボは、長年にわたる医師重視の姿勢を改め、利用者、つまり患者に目を向ければ、競争を避けてブルー・オーシャンを創造できるだろうと考えた。患者に目を向けたところ、新たな発見があった。インスリンはそれまで、ガラス容器に詰められていたのだが、これは患者にとつてはひどく管理しづらかったのである。患者は注射器、注射針、インスリンを操りながら、自分の症状に合わせて注入量を決めるといふ、複雑でやっかいな作業をしなくてはならなかった。注射器と注射針を使っていると、周回から変な目で見られる、という不快感もあった。外出先で注射器を使うのも、けっして快適ではなかったが、多くの患者は日に何回もインスリンを注入しなくてはならないため、どうにもしかたがなかった。

こうした状況でノボは、一九八五年に(ノボペン)を発売し、ブルー・オーシャンを開拓した。ノボペンは使いやすさを追求した初のインスリン注入器で、注入の際の手間や不快感を取り除いた。万年筆に似ていて、およそ一週間分のインスリンが入る、持ち運びの楽なカートリッジがついている。このペンには自動注入機能が組み込まれているため、目の見えない患者であっても適量を注入でき

る。糖尿病患者は、複雑で気の滅入る注射器から解放され、外出先でもノボペンを使って手軽にインスリンを注入できるようになった。

みずから切り開いたブルー・オーシャンを支配しつづけるために、ノボは一九八九年には（ノボレット）を発売した。ノボレットはあらかじめインスリンが入った使い捨て注入ペンで、ノボペンよりもさらに使いやすさと利便性が高い。一九九九年には、（イノボ）も市場に送り出した。イノボは、電子メモリー機能を備えたカートリッジタイプのインスリン携行ツールである。メモリーをもとに一回の注入量、直前の注入時間、注入後の経過時間が表示されるため、患者は注入を忘れるという危険やそれにとまなうわずらわしさから解放される。

ノボは、ブルー・オーシャン戦略によって業界の競争状況を一変させたほか、みずからもインスリンを供給するだけの立場から脱して、糖尿病治療により深くかかわるようになった。ノボペンを皮切りとした一連の新製品は、インスリン市場を席巻した。ヨーロッパや日本など、「インスリンを毎日、何回も注入するように」とのアドバイスが患者に行われている市場では、ペンなどすでにインスリンの収まった注入器が、インスリン売上高のかなりの部分を占めている。ノボはヨーロッパで六〇%以上、日本で八〇%の市場シェアを握っているが、売上高全体の七〇%が糖尿病関連であり、その製品・サービス群は、影響者ではなく利用者に着目することで生み出された。

次にブルームバーグの事例を取り上げたい。ブルームバーグは、わずか一〇年あまりのあいだに、世界最大のビジネス情報提供会社の座を手に入れ、収益率でも他社をしのいでいる。ブルームバーグが誕生したのは一九八〇年代初めだが、それまではロイターとテレレートがオンライン金融情報業界

に君臨し、証券会社や投資コミュニティにリアルタイムでニュースや株価・為替などの情報を提供していた。業界の目は購入者であるITマネジャーに向けており、そのITマネジャー層は、自分たちの仕事が増えるようにと標準化されたシステムを好んだ。

しかし、ブルームバーグはこうした慣行は不合理だと考えた。日々莫大な利益や損失を生み出すのは、トレーダーやアナリストであってITマネジャーではない。しかも、利益機会や情報の格差から生じる。市場が開いているあいだは、トレーダーもアナリストも迅速に判断を下さなくてはならない。一瞬一瞬が勝負なのである。

そこでブルームバーグは、トレーダーにとっての価値を高めることに主眼を置いたシステム設計により、使い勝手のよい端末と、類出金融用語のついたキーボードを開発した。このシステムにはフラットパネル・ディスプレイが二つ付属しており、トレーダーはウィンドウをいくつも開いたり閉じたりしなくても、必要な情報すべてを一目で見られる。トレーダーは分析を経てから取引を実行するため、ブルームバーグのシステムには、ボタン一つで動作する分析機能が内蔵されている。それ以前は、トレーダーやアナリストはデータをダウンロードしたうえで、鉛筆と計算機を使って重要な計算をしなくてはならなかったが、いまや何種類もの投資シナリオの収益率を瞬時に知ることができるほか、長期間にわたる過去のデータも分析可能となった。

利用者に着目したのが契機となって、ブルームバーグはトレーダーやアナリストが私生活で矛盾を抱えていることに気づいた。人もうらやむ高収入を得てはいても、仕事に忙殺されるあまり、お金を使う暇がないのである。ブルームバーグは、市場が開いている昼間でも、取引が閑散としている時間

帯があるという事実を目をつけて、トレーダーの私生活を潤いあるものにするための情報サービス、オンライン・ショッピング・サービスをシステムに付加した。これを使えば花、アパレル製品、宝飾類を購入する、旅行の予約をする、ワインについての情報を集める、不動産物件を探す、といったことができる。

ブルームバーグは購入者から利用者へと視点を切り替えて、それまでの業界常識と大きく異なる斬新な価値曲線を描いた。トレーダーとアナリストは社内での影響力を駆使して、ブルームバーグのシステムを購入するようにITマネジャーにせまった。

多くの業界で、以上と同じようにブルー・オーシャンを創造できるはずである。「ターゲットとする買い手は誰か」という点について、従来からの業界常識を問い直してみれば、往々にして、新しい価値を解き放つためのまったく新しい手法が見つかるだろう。キヤノンは、コピー機のターゲット顧客を法人ではなく個人とする発想転換によって、小型のデスクトップ・コピー機産業を生み出した。

SAPは企業向けアプリケーション・ソフトウェアを、法人の各部門ではなく本社購買部門に売り込むことで、リアルタイム統合ソフトウェア事業を大成へと導いた。

あなたの業界には、どのような買い手グループがあるだろうか。各社は一般に、どの買い手グループを重視しているか。従来とは別の買い手グループに照準を合わせれば、新しい価値を生み出せるだろうか。

## バス4…補完財や補完サービスを見渡す

製品やサービスは単独で利用されるのはまれである。たいていは、ほかの製品やサービスと併用することで価値が増大する。ところが大多数の業界では、各社とも同一の製品やサービスしか視野に入れていない。映画館を例にとりたい。映画館を訪れる価値がどれだけあるかは、ベビーシッターや駐車場をいくらで、どれだけ容易に見つけられるかに応じて決まる面があるだろう。だが、これら補完的なサービスは、これまでは映画館業界とは関係がないとみなされてきた。映画館は、観客がいかに高い報酬を支払って苦勞してベビーシッターを手配しているかなど、まず考えようとしなない。しかし、そうした姿勢は改めるべきだ。なぜなら映画館の需要を左右するのだから。映画館に託児所を設けるといふ案を考えてみてはどうだろう。

往々にして、補完財や補完サービスには潜在的な価値が秘められている。それを解き放つためのカギは、自社の製品やサービスを購入する際に、買い手がどのようなトータル・ソリューションを求めているかを見極めることだろう。そのためには、製品ないしサービスの利用前、利用時、そして利用後のシチュエーションを想像してみるとよい。映画館を訪れようとする人々は、その前にベビーシッターを手配し、マイカーをどこかに駐車するだろう。コンピュータを使う際には、同時にオペレーティング・システム(OS)とアプリケーション・ソフトウェアを動かしている。飛行機から降りた乗客は地上交通を利用するはずで、これは目的地に到着するまでのさまざまなニーズの一部である。

ハンガリーのバス製造会社NABIを紹介したい。NABIは、一〇億ドル規模とされるアメリカ

の路線バス業界でバス4を実践した。この業界の主な顧客は、大都市や主な郡を結ぶ路線バスの運営にあたる、公営企業である。

この業界では、いかに車両価格を下げるかが競争の行方を左右する、との理解が一般的だった。徹底してコストを削ろうとしたため、車体のデザインやつくりは古めかしく、納期は遅れ、サービスは悪く、オプション・サービスの価格は法外に高かった。NABIはこれらすべてに疑問を抱いた。バスの車体は平均で一二年も使用されているというのに、なぜ購入時の費用しか考えに入れないのだろう。こうした発想で市場を眺めることで、NABIは業界全体が見落としていた点に気づいた。

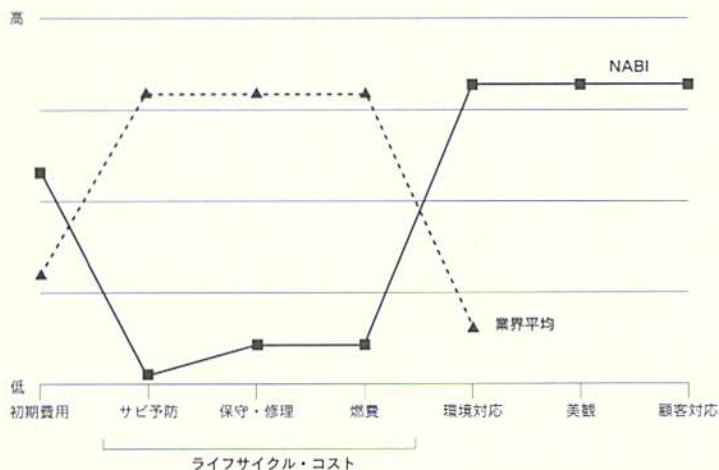
顧客である自治体にとって最大のコストは、バスメーカーがもつばら注目していた車両購入費ではなく、それ以降にかかる費用、つまり、車両を運用する一二年のあいだにかかる保守費用だったのである。事故修理費、ガソリン代、部品の取り替え費用（バスの車両は重たいため、部品は消耗が早く、頻繁に交換しなくてはならない）、車体のサビ止め作業代などが、自治体のコストを圧迫する最たる要因だった。排ガス規制の強化にともない、環境保全を怠ってきた自治体は、さらなるコスト増にあえぎ始めている。これらのコストは車両購入価格を上回っている。にもかかわらず、業界全体がランニング・コストをまったくといってよいほど無視していた。

こうしてNABIは気づいた。この業界は本来、価格競争に陥らなくてもよいはずなのに、各社が価格競争に突き進んでみずからの首を絞めていたのである。NABIは補完的な活動も含めたトータル・ソリューションを追求して、業界の常識を大胆に打ち破るバスを市場に送り出した。それまでの車体は通常、鋼鉄でできていたため重く、腐食しやすく、そのうえ、事故修理などの際は鋼板そのも



図表3-3

## アメリカの自治体向けバス業界の戦略キャンパス (2001年ごろ)



のを取り替えなくてはならなかった。NABIは鋼鉄に代えてグラスファイバーで車体をつくり、一石五鳥を成し遂げた。グラスファイバーは腐食しないため、予防整備のコストを大幅に低減させた。グラスファイバー製の車体は、事故やへこみなどの際にもパネルを交換しなくてよいため、車体修理が容易になり、迅速化、低コスト化も図られた。傷ついた部分を切断して、新しいグラスファイバーをはんだ付けするだけでよい。グラスファイバーはまた、鋼板と比べて三〇%から三五%ほど軽いいため、燃費が改善し、排気ガスが減るなど、環境対応も進んだ。さらに軽量化の効果によって、エンジン馬力が小さく、車軸が少なくてすんだため、製造コストが下がり、車内の空間が広がった。

こうして、NABIの価値曲線は他社の

それとはまったく違う形状になった。図表3-3にあるように、軽量のグラスファイバーを車体に行っていることで、NABIはサビ止め、保守・修理、燃費などの面で著しいコスト低減を成し遂げた。この結果、NABIのバスは購入時の価格こそ業界平均を上回るが、ライフサイクル・コストは従来と比べてきわめて低く抑えられている。排気ガスが少ないため、環境への優しさでも群を抜いている。そのうえ、価格を高めに設定したことで、先進的な外観やデザインや乗り心地のよさなど、従来の他社製品には見られなかった特徴を実現した。具体的には、地上高を低くして乗りやすくなり、座席を増やしたりした。これによって路線バスの乗客が増え、自治体の収入を押し上げた。NABIは、路線バス事業の売上やコストについての自治体の考え方を変えた。それとともに、自治体と乗客の両方のライフサイクル・コストを下げ、かけがえのない価値をもたらしたのである。

当然のように、この新型バスは自治体からも乗客からもたいそう好評だった。NABIは一九九三年にアメリカ市場に参入して以降、たちどころに二〇%の市場シェアを獲得し、市場シェア、成長率、収益率などで首位を争うまでになった。ハンガリーを本拠とするNABIは、アメリカでブルー・オーシャンを生み出した。競争を避け、自社、自治体、乗客のすべてに恩恵をもたらした。今日までの累積受注額は一〇億ドルを超え、二〇〇二年一〇月には、エコノミスト・インテリジエンス・ユニット「訳注・イギリス『エコノミスト』誌の調査部門」から「世界の成功企業三〇社」の一つに選ばれた。

続いて、イギリスのヤカン業界を取り上げたい。イギリス文化の中ではヤカンは重要な位置を占めているにもかかわらず、売上高は横ばいで利益率は下がる傾向にあった。そこにフィリップス・エレ

クトロニクス（以下フィリップス）が新製品を投入して、レッド・オーシャンをブルー・オーシャンへと変貌させた。フィリップスは代替財や代替サービスを見渡して、イギリス人が紅茶を淹れる際の一番の問題は、ヤカンそのものよりも水という代替サービスにあると気づいた。水道水の石灰含有量が多いのだ。湯を沸かすときにヤカンに石灰分がたまり、やがて淹れたての紅茶にも混入する。イギリス人はさして慌てもせず、不快な石灰分をスプーンですく、取ってから紅茶を口にするのだった。ヤカン・メーカーはこれを水道業界の問題だとみなして、自分たちはそ知らぬふりを決め込んでいた。

一方フィリップスは、顧客の悩みを取り除いてトータル・ソリューションを提供したいと考えた。つまり、水質にまつわる問題を事業機会に変えようとしたのである。そこで生まれたアイデアが、ヤカンにフィルターを取り付けて、水を汲む際に石灰分を除去するというものだった。このヤカンで湯を沸かして紅茶を淹れると、石灰分に悩まされずにすむ。人々が続々と、古いヤカンを捨てて新しいフィルター付きのヤカンを購入したため、業界の売上高は上向き始めた。

このバス4を通過してブルー・オーシャンを切り開いた企業は、ほかにも少なくない。ポーターズとバーンズ・アンド・ノーブル（以下B&N）も、顧客にどのようなサービスを提供すべきかを問いただした。本を売るといふ発想から抜け出して、読む楽しみや知的な探求の機会を提供しようと思、店内にラウンジやコーヒー・バーを設けたり、知識豊かな店員を揃えたりして、活字に触れ、新しい何かを学ぼうとする人々を温かく迎える環境を生み出したのである。それから六年足らずのあいだに、ポーターズとB&Nはアメリカの二大書店チェーンとなり、合計で実に一〇七〇店舗以上を展開する

までになった。ヴァージン・エンターテイメントのメガストアは、音楽CD、ビデオ、コンピュータ・ゲーム、AV機器などをとり揃えて、娯楽関連のニーズをすべて満たそうとしている。ダイソンは、紙バッグを取り替える必要のない掃除機を考案した。アストラゼネカの運営するサリックス癌センターは、癌関連の治療すべてに対応しているため、患者は部位別に専門病院を探したり、それぞれ別に予約をとったりする手間が省けた。

あなたの会社の製品やサービスは、どのような文脈で用いられているだろうか。使用中、あるいはその前後はどういった状況だろう。どこかにネックはあるだろうか。代替財や代替サービスを見渡すことで、ネックを解消できるだろうか。

## パス5…機能志向と感性志向を切り替える

業界内の各社は、製品やサービスの範囲を同じように定義しているばかりか、機能と感性のどちらをアピールポイントとするかについても、似たような発想をしがちである。効用を計算したうえで、価格や機能を武器にして買い手の理性に訴えようとする業界と、反対に感性に訴えようとする業界とに分かれているのである。

だが実際には、製品やサービスの魅力が、機能と感性のどちらか一方にきれいに割りきれられる例はまれである。各社のこれまでの競争手法が、結果的に、「何を期待すべきか」という点について買い手を啓蒙してきたのである。企業の行動は買い手の期待内容に影響を及ぼし、一定の期待を強く形成し