

今回のテーマは
ブルー・オーシャン戦略

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q : ブルー・オーシャン戦略とは何か？

A : 競争相手がいない、未知の市場を創る戦略です！

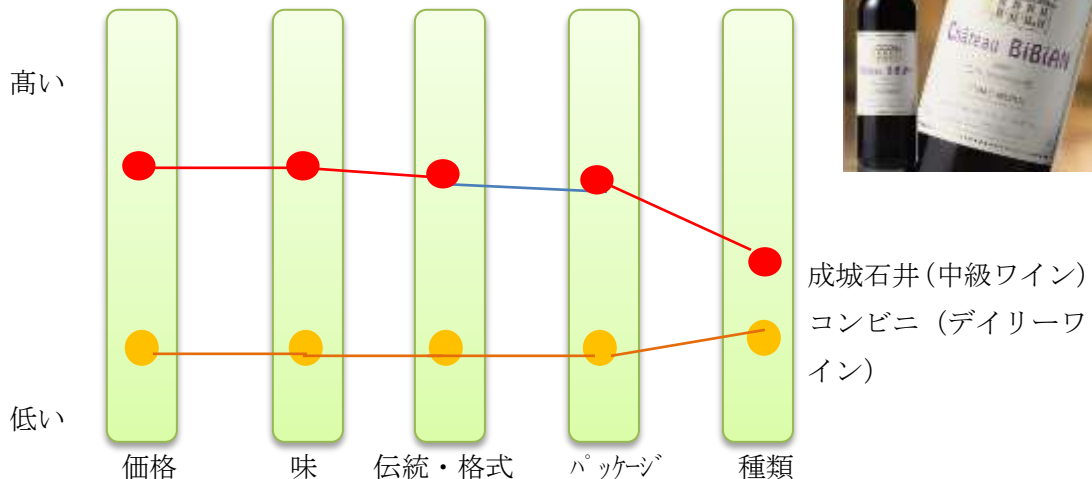
1. ブルー・オーシャン戦略

ブルー・オーシャン戦略は2005年にINSEAD（欧州経営大学院）のW・チャン・キムとレネ・モボルニュが唱えた戦略フレームです。経済社会の常で、後発企業は先発の模倣戦略を取ります。その模倣は、材料や生産地の変更、大量生産・大量販売などによる低価格という訴求点を持って行われます。対抗して、先発も低価格製品を作ったり、さらなる差別化のために（市場が必要としない）余計な仕様を付ける努力を払ったりします。そのような「血みどろ」の争いを繰り返す市場を、彼らはレッド・オーシャン(赤い血の海)と呼びます。一方、「競争者のいない新しい未知の市場を、新しい未知の製品で開拓する」戦略を、キムとモボルニュはブルー・オーシャンと名付けました。

このブルー・オーシャンではユーザーに高付加価値を低価格で提供することもでき、ポーターが言う『(価格でもない差別化(品質)でもない) 中途半端はダメだ。』という仮説を覆すこともできます。(というよりキムとモボルニュは、中途半端でもOK!と明言します。)

このブルー・オーシャン戦略を実現するための方法を、二人は図を用いて説明しています。

フェイズ I : 出発点は現状の「**戦略キャンバス**」の図表1 作成です。



上図は高級ワインを扱うエノテカとリーズナブルなコンビニのワインの「競争状況・競争要因」を示したものです。2つの線は顧客が評価するワインの「価値曲線」を示します。それぞれの業態のそれぞれの価値を顧客は選択します。そして成城石井はコンビニの需要を取るために価格を多少下げたり、そのために多少味を落したり、またコンビニは成城石井の需要を取るために品揃えを増やしたり多少高価格なワインを置いたり、つまりレッド・オーシャンです。

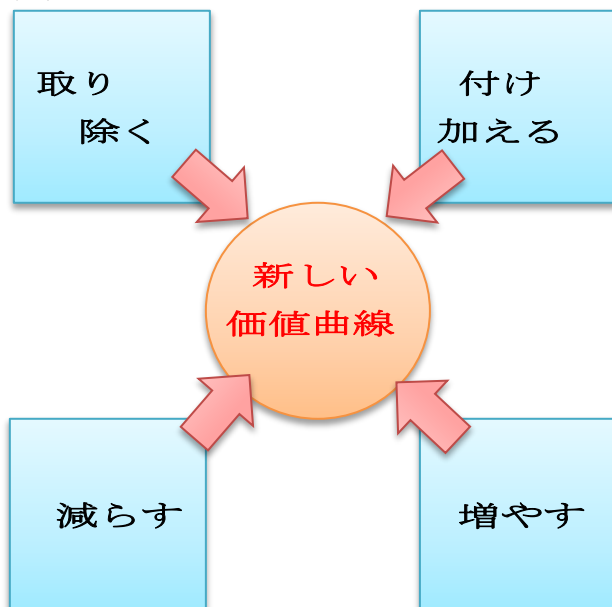


フェイズⅡ：次の作業は「4つのアクション」の検討です。

4つのアクションとは「取り除く」「増やす」「減らす」「付け加える」という点を見直すことです。

- ①業界の常識となっていることで、取り除く・取り除けることはないか
- ②業界の標準と比べて、減らすことができるものはないか
- ③業界の標準と比べて、増やすことで付加価値が増すものはないか
- ④業界にはない、新しく付け加え提供できるものはないか

図表2



ここで「取り除く」と「減らす」はコスト削減に、「増やす」と「付け加える」は差別化につながります。

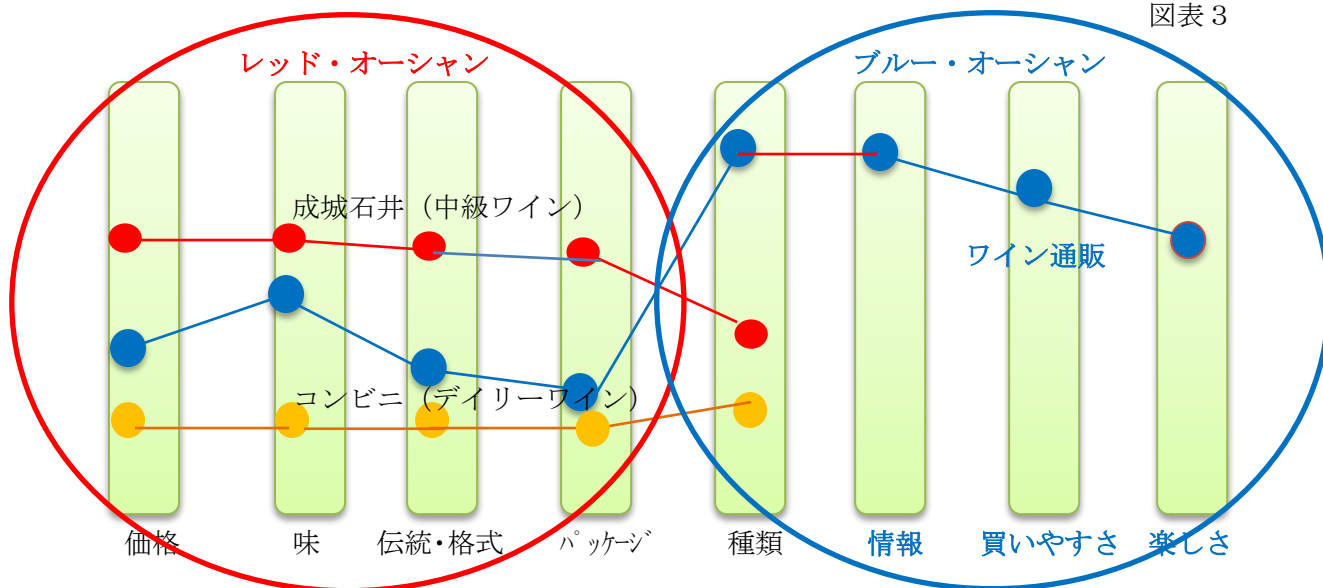
当然、その差別化は、今の時代の購入者ニーズにフィットする必要があります。かつその差別化は当社の強みを活かせるものを追究します。

2. 成功事例

この2つの作業の後、新しい戦略キャンバスを描きます。その事例です。

ある企業（ワイン通販）の「新しい戦略キャンバス」です。

図表 3



- ①業界の常識となっていることで、取り除く・取り除けることはないか
⇒伝統と格式、それを取り除きました
- ②業界の標準と比べて、減らすことができるものはないか
⇒上記に関連するコストのかかるパッケージを簡素化しました
- ③業界の標準と比べて、増やすことで付加価値が増すものはないか
⇒種類（品揃え）と情報量を増加させました
- ④業界にはない、新しく付け加え提供できるものはないか
⇒毎月届く頒布形式、おまかせプラン、お楽しみ福袋など加えました

赤いアンダーラインはこの会社の強みです。

上記を通じて、ワイン通販市場を革新し、ワイン通販で国内売上 No.1 となりました。