

市場再構成とバリュー・イノベーション：

ブルー・オーシャン戦略の考察

Market Reconstruction and Value Innovation: A Review of the Blue Ocean Strategy

バークレー・マッシュュー

Matthew BARKLEY

はじめに

資源論、ケイパビリティ論、ポジショニング論、などの競争戦略論の数に限界はないように思う。それぞれの定義と分析方法などは異なるが、どのような組織体、行動、と資源が競争優位性を確保するかを模索する目的は共通している。ポジショニング論は企業の「外」にある魅力的な市場と環境を分析して利益の源泉となる要因を発見することで企業の優位性を保つとされていた。やがては魅力的な市場で利益の源泉を確保していても優位性を失うケースがあった。あるいは、魅力でない市場で優位性を確保しているケースもあった。優位性を失うのは競争他社が自社以上のケイパビリティと資源を持つため、魅力でない市場で優位性を確保できる理由は独自のケイパビリティと資源を持つからであるとされた。つまり、競争優位性は「外」の環境から「内」にある資源とケイパビリティにより確保できるとされたが、やがてはケイパビリティが優秀であっても競争優位性を失うケースがあった。

競争が存在する環境の下で優位性を確保して維持することが従来の競争戦略論の前提である。一定の競争は企業が提供する商品を改良して価格を下げる動機付けになり経済効果が期待できる。ただし、従来型戦略論の前提である「競争が激化すればイノベーションを欠かせられないが、競争他社に集中するばかりではイノベーションが困難になるのは皮肉である」¹。過激な競争は企業を苦しめる一方であり、キムとモボルニュは企業が顧客に提供する価値を革新することで「競争」といった前提を削除することで優位性が築かれると提唱した。「競争」を無効にする競争戦略論がブルー・オーシャン戦略である。

この論文はキムとモボルニュを批判も賞賛もしているつもりではなく、キムとモボルニュ著の書籍を考察するのが目的である。学術論集に出版された文献を優先的に引用したが、ほとんどがキムとモボルニュ著の「Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant」の本にも現れる。学術論集で確認できなかった文献は本から引用した。また、批判と賞賛は今後の研究課題とする。

¹ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. Sloan Management Review, Vol. 4, No. 3, Spring 1999, p. 41, Trans.: "The irony of competition is this: intense competition makes innovation dispensable, but an obsessive focus on the competition makes innovation difficult to attain."

第1 ブルー・オーシャン戦略の背景

1.1 概念

ブルー・オーシャンとは現存しない市場のことであるため競争がない市場のことであり、レッド・オーシャンは現存する市場のことであるため競争も存在するものである²。また、ブルー・オーシャンを開拓できれば競争のない市場で自社が自由自在に行動をとれるものに対してレッド・オーシャンは競争が激化している環境で企業が血まみれになって苦戦しているものである。ブルー・オーシャン戦略は顧客と企業に対する価値を革新して「需要を奪い合うのではなく新たな需要を創造する」³ことで競争のない状態を開拓することを目的にしている。レッド・オーシャン戦略は競争をして市場シェアを奪うために供給を改良する従来の競争戦略論のことである。未知の市場を開拓するブルー・オーシャン戦略は、かつて業界の顧客でなかった個々を顧客にする需要サイドを改善するが未知の市場を開拓するのは非常に困難なことであると思う人は少なくないだろう。

ただし、自動車や録音・録画、航空業などは100年前には存在しなかった業界であり、近代では30年前から開発された携帯電話業界、インターネットビジネス、などもあれば、過去10年で発展したスマホ業界もある。キムとモボルニュが提唱するように過去に存在しなかった多くの市場は開拓されてきたのであり、それらの業界を開拓して企業はブルー・オーシャン状態を一時的であっても開拓したのである。ただし、魅力的な市場である場合は競争他社が参入して徐々に競争が激化してブルー・オーシャンであった市場がレッド・オーシャン化する。

構成された市場内で競争をする従来の戦略論は商品差別化、あるいはコスト・リーダーシップにより価格競争を推奨する。これに対して、キムとモボルニュは商品差別化とコスト・リーダーシップを両立させてレッド・オーシャンから抜け出すべきであると主張する⁴。そして、全社戦略として取り組み、有利な参入障壁を活用してブルー・オーシャン状態を維持し、いざとなると次期のブルー・オーシャンを開拓することもできる。

ブルー・オーシャン戦略の3大要因は価値革新、戦略的な価格と費用の設定、そして人材であり、これらを整合することで持続可能なブルー・オーシャンが開拓できるとキムとモボルニュは提唱する。完全に未知の市場を開拓する場合はあるものの、過去に開拓されたほとんどのブルー・オーシャンはレッド・オーシャン化している市場を変革して競争のない独占的な市場を開拓したのであり⁵、ブルー・オーシャン戦略はこれを再現するための戦略論である。

1.2 レッド・オーシャン

グローバル化により国際市場が開拓され、国境を越えての新たな需要を期待して供給する企業が増加した。また、「新たな需要が増大していなく、むしろ国連の統計によると人口が減っている」⁶。続々と企業が参入したに対して全体の市場が増大していないのは競争の拡大が需要の拡大を超えている。この環境で

² Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 10, October 2004, p. 77.

³ Ibid., p. 77, Trans.: "In blue oceans, demand is created rather than fought over."

⁴ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print. p. 13.

⁵ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Theory to Practice, California Management Review, Vol. 47, No. 3, Spring 2005, p. 106.

⁶ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 10, October 2004, p. 78, Trans.: "There is little evidence of any increase in demand, at least in the developed markets, where recent United Nations statistics even point to declining populations."

は市場のシェアを奪うために競争が必死になり、レッド・オーシャン化する。

競争を基礎にしたレッド・オーシャン的な戦略は数々ある。かつて、欧米系企業が米国内市場を支配していた背景で商品差別化かコスト・リーダーシップを重視するポジショニング論、SWOT分析、ファイブフォース、などと魅力的な市場で魅力的な立場を確保するために理論家はツールを開発した。「ライバルに勝つ意識を持って競争戦略に注目したのは日本企業が70年代と80年代に急成長して米国市場に参入したことで顧客が欧米企業を見捨てるのが原因である」⁷。競争優位性を確保する事で企業は成功すると思われるようになった。競争優位性を確保する諸戦略が共通する特徴は新たな需要を開拓する戦略ではなく、既存の市場を守るためのツールであることである。

産業組織論によると供給と需要の市場構造が分類されていることが顧客と企業の行動を形成する。簡素化するなら、需要側は顧客が必要とする商品と商品の用途によって構成される。そして、供給側は企業が需要側を予測して商品を提供することによって構成される。需要側と供給側の構成により市場で活動するルールと常識、顧客が期待される価格とバリュー、そして企業が期待する収益、費用と競争が構成される。需要側と供給側が構成された市場の環境を受け入れて変革しないのは構成主義である。構成主義的な競争戦略の策定は厳格に構成された需要側と供給側の状態で競争優位性を実現するために技術的イノベーションなどにより商品差別化、あるいは組織的な改善などがもたらす経費削減によりコスト・リーダーシップのいずれかである。

ただし、従来の戦略論が重視する競争原理の一つである商品差別化はキムとモボルニュによると「市場の観点からは、商品はそれぞれ違うが、同じように違う」⁸と述べている。つまり、顧客は自社が差別化を目的にした段階的なイノベーションと競争他社のイノベーションとの区別が理解できない。また、イノベーションに必要な先端技術と希少な素材がもたらす高額な費用を顧客に要求しても顧客は競争他社との区別が理解できないなら購入しないだろう。

一方、コスト・リーダーシップを確立させるために組織的な改善を行えば良いが「販売価格を低下させているが競争に関わる諸要素も低下する」⁹。つまり、製品コストを限界に下げても利幅が極めて少ないレッド・オーシャンの環境で製品の機能と品質を保ちながらコスト・リーダーシップを実現するには企業の機能を低下させることになる。ただし、値段が重視されるコモディティ化市場では競争他社もコスト・リーダーシップを実現させようとしているため価格競争が激化している環境でも企業の機能が低下してはならない。

コスト・リーダーシップか商品差別化のいずれかを実現させる戦略は過去では有効な戦略であったが、ポジショニング論のSWOT分析とファイブフォースが開発された1970代と同様の古典的な戦略を世界環境が変革した現在でも用いている経営陣は少なくない。ただし、商品差別化によって新商品を開発しても、コストを下げて商品を提供しても、企業は需要を開拓しているのではなく、むしろ供給を改善・改良しているのみである。新たな需要が創造されていない成熟市場で市場シェアを奪い合う活動はゼロサムゲームであり、敗者を犠牲にして勝者が成功するのである¹⁰。経営陣は血まみれのレッド・オーシャンから抜け出すためにはブルー・オーシャン戦略を全社的に導入できるかを検討するべきである。

⁷ Ibid., p. 80, Trans.: “The tendency of corporate strategy to focus on winning against rivals was exacerbated by the meteoric rise of Japanese companies in the 1970s and 1980s. For the first time in corporate history, customers were deserting Western companies in droves.”

⁸ Kim & Mauborgne (2005), op cit., p. 112, Trans.: “From the market point of view, however, they are all different in the same way.”

⁹ Ibid., p. 112, Trans.: “Their price is low, as is their offering across all competing factors.”

¹⁰ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Theory to Practice, California Management Review, Vol. 47, No. 3, Spring 2005, p. 105.

1.3 ブルー・オーシャン戦略の目的

ブルー・オーシャン戦略の中核には顧客価値と企業価値の2側面でのバリュー・イノベーション（下記、価値革新）が必須である。キムとモボルニュは顧客価値を効用性と価格のバランスによって形成されるものとする¹¹。効用性が重視されたために価格が上昇するならば顧客価値が成立しない。一方、価格を重視したために効用性を犠牲にしても顧客価値が成立しない。つまり、商品差別化かコスト・リーダーシップのいずれかを追求した結果では、顧客価値が革新されないのである。

企業価値の定義は様々であるものの、キムとモボルニュは収益と費用の差額＝利益としている。ただし、顧客価値の価格面を追求するために費用を下げ、販売価格を低下させるばかりでは効用性が犠牲になる。逆に、効用面を追求するために費用が上昇すれば企業の求む価値＝利益を確保するために価格も上昇して顧客価値が低下する。顧客価値と同様、コスト・リーダーシップと商品差別化のいずれかを追求するばかりではなく両立させる必要がある。

顧客は効用性と価格に満足していて顧客価値が確保されても、企業がその価格と効用性を提供することで利益を獲得できないなら企業価値はない。一方、企業が満足する費用と価格のバランスにより企業価値が確保されても、顧客がその効用性と価格に満足しないなら顧客価値が確保されない。顧客価値と企業価値が一致したブルー・オーシャン均衡を実現することがバリュー・イノベーションである。ただし、コスト・リーダーシップを追求するばかりでは効用性を犠牲にし、商品差別化を追求するばかりでは価格が上昇する。こうして従来の戦略論はバリューとコストをトレードオフする。コスト・リーダーシップと商品差別化の両立がバリュー・イノベーションの前提である。



図1

ただし、商品差別化とコスト・リーダーシップを両立させるのは競争他社より良い商品をより安くするだけでは既存の市場シェアを上手に確保する、供給側を改良する行動であり、ブルー・オーシャン戦略の最大な目的である新たな需要の創造は実現できないだろう。新たな需要を開拓するには既存市場の環境、境界線、ルール、と常識に基づいた構成主義的なアクションを取りやめる必要がある。構成された市場内で価値革新を行おうとするのはレッド・オーシャン内で活動することであるため、「業界参入者の行動と信念によって市場の境界と業界を再構成」¹²するべきである。経営陣は既存市場の常識を疑い、再構成主義に基づいたアクションを取ることで既存の市場＝顧客以外に視線を向けて現存しない市場を開拓することで新たな需要が創造される。

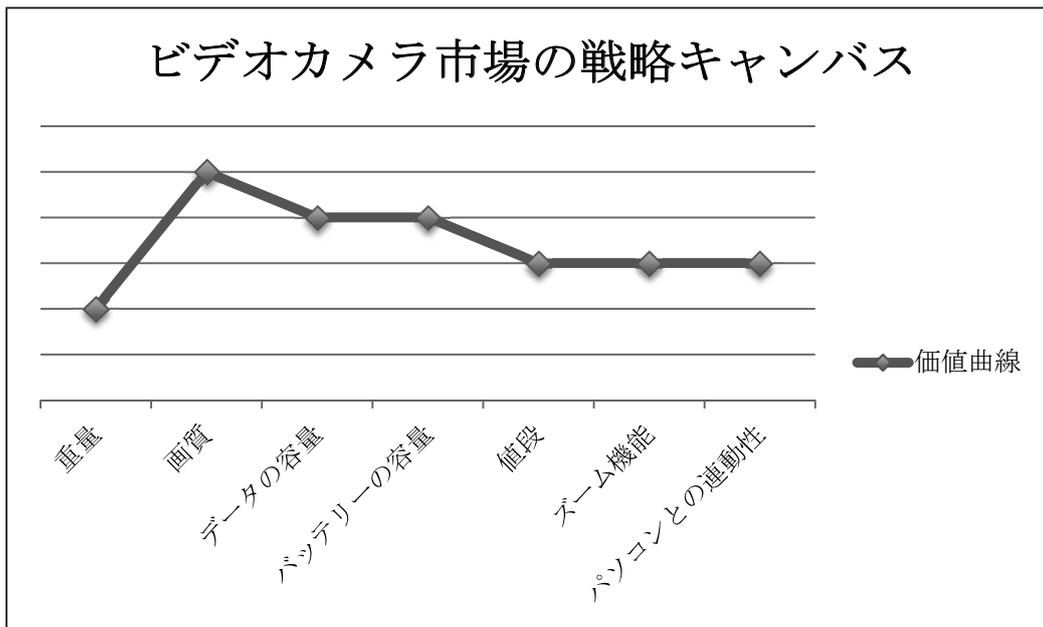
¹¹ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 10, October 2004, p. 83.

¹² Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 10, October 2004, p. 83.

既存市場を再構成する行動して現存しない市場を模索し、コスト・リーダーシップか商品差別化のいずれかを選択する古典的な戦略論に対立して2つの戦略を両立させることで競争のないブルー・オーシャンを開拓するのがブルー・オーシャン戦略の目的である。そして、キムとモボルニュのブルー・オーシャン戦略が必要とする市場分析とツールを提唱する方法論であるように思う。

1.4 ブルー・オーシャン戦略を策定する前に

リスクのない競争戦略論は存在しない。一般的な戦略論は失敗した事例から学んで経験を蓄積することを呼びかけているに対して有効なブルー・オーシャン戦略はビジネスリスクを軽減する目的が前提である¹³。リスクを軽減したブルー・オーシャンを開拓するに前には既存市場の現状を分析する「戦略キャンバス」を描く必要がある。既存市場の戦略キャンバスは競争他社がどの要因を重視して市場シェアを奪い合おうとしているのかを把握するためツールである。つまり、構成主義的な現状をビジュアル化するのである。横軸には競争の要素、他社が何に先行投資をしているのか、どのような周辺サービスを提供しているのか、などと重視されている諸要因を書く。各要因が重視されている程度を縦軸に示し「価値曲線」を描く。このような観点に従うとビデオカメラ市場の戦略キャンバスは下記のようなようになるのではないだろうか。



戦略キャンバスは市場が顧客に提供している価値を把握するためには有効なツールではあるが、競争他社が重視している要因を改良する行動は構成主義的、かつレッド・オーシャン的な活動である。ビデオカメラを重にして、画質をよくして、データとバッテリーの容量を増加して、値段を下げて、パソコンとの連動性を簡単にするのは市場ルールに従った常識的なビジネス判断であるかもしれないが、既存の市場シェアを奪い合う供給サイドを改良する活動のみである。ブルー・オーシャンを開拓するには既存の戦略キャンバスを再構成して非顧客を顧客にして新たな需要を創造なのである。キムとモボルニュは「4つのアクション」により既存市場の戦略キャンバスを再構成して独自の戦略キャンバスを描けるとする¹⁴。

¹³ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print. p. 26.

¹⁴ Kim & Mauborgne (2015), op. cit., p. 31.

1.5 開拓の基礎行動：4つのアクション

既存市場の価値曲線を再構成して独自の戦略キャンバスを描くには既存の諸要因を極端に減らし、取り除き、極端に増やし、あるいは新しく付け加える4つのアクションが提唱されている。取り除くと極端に減らすアクションは既存市場では常識的な要因を無くすか減らすかである。これらの要因は企業が顧客のニーズと期待に応じて構成されたが、「常識となった要因は顧客に価値を提供していないか、価値を減少させていることがある」¹⁵。それは、企業が市場シェアを奪い合うために諸要因を強化して競争他社も同じように諸要因を強化する。このプロセスが循環するに連れて顧客が求む効用性以上の要因が構成される。要因を強化するために性能と機能を向上するにつれコストが上昇する。結果的には「顧客の側面からは行き過ぎた機能と高額になるに過ぎない」¹⁶。このような構成主義的な活動では顧客の求む効用性と価格が一致しなくなる傾向が期待できる。あえて、構成された競争の要因を極端に減らして取り除くことはコストを削減させて顧客が求む効用性と価格を一致させられるのである。

一方、構成されている既存市場の戦略キャンバスの要因を極端に増やしたり新しく付け加えたりすることで非顧客を誘導する最大の根拠になる。詳しくは後述するが既存市場が特定の要因を提供しないことが常識であるため、非顧客は意図的に顧客になっていない可能性が存在する。構成主義的には既存の顧客が必要としていない要因であるから、付け加えても極端に増やすアクションによりコストが上昇することで顧客を競争他社に逃してしまう恐れから要因が既存市場では提供されないままである。ただし、既存の顧客を先頭にした行動は市場シェアへの供給的な活動であり、ブルー・オーシャン戦略で新たな需要を創造する目的は達成されない。需要を創造するには既存市場の常識を再構成して非顧客が求めている要因を加えるべきである。

コスト・リーダーシップを実現する目的があって付け加えると極端に増やす行動はコストを上昇させると批判しがちではあるが、減らして取り除くアクションによりコストを下げてバランスを保つことが可能となる。一方、コスト削減を目的にして要因を減らしすぎて必須な要因を取り除くアクションも相応しくない。それぞれのアクションと期待される効果をビジュアル化するために補足的な枠組みとして「取り除く・減らす・増やす・付け加えるマトリックス」(以降、ERRCマトリックス)があり、競争の常識を再構成して新価値曲線を描くために必要な行動を明確に示すマトリックスでもある。キムとモボルニュはERRCマトリックスに下記の4つのメリットがあると述べる。

1. 差別化と低価格を両立させ、
2. 付け加える行動と増やす行動のみでは費用が増加する一方であるため過剰な要因とならないように注意するマトリックスにもなり、
3. 簡素したビジュアルのため、全社の経営管理者が応用しやすい方針であり、
4. マトリックスを策定するのは困難な課題であるため、既存市場の戦略キャンバスの諸要因を細かく検討して再構成する機会である。¹⁷

4つのアクションにより策定した戦略キャンバスは横軸のすべての要素を改善するのではなく重要な要素に集中して既存市場の戦略キャンバスとは極端に異なり、期待を裏切らない一言で表現ができることが重要である。様々に付け加えて増やすアクションは費用を招く一方、無思慮に多くの要因を取り除いて減らすアクションはコスト・リーダーシップを追求するために根本的な効用性を犠牲にするため、最も重要

¹⁵ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Harvard Business Review, Vol. 75, No. 1, Jan / Feb 1997, p. 107, Trans.: "Often those factors are taken for granted, even though they have no value or even detract from value."

¹⁶ Ibid., p. 41, Trans.: "[...] from the customer's perspective, they were overdesigned and overpriced."

¹⁷ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Theory to Practice. California Management Review, Vol. 47, No. 3, Spring 2005, p. 117.

な要因に集中してアクションを取るべきである。ただし、独自の戦略キャンパスが既存市場の戦略キャンパスと乖離していない場合は顧客と非顧客は自社の戦略と競争他社の戦略キャンパスの区別がつかないため、メリハリのある戦略キャンパスを描くべきである。独自の戦略キャンパスは常識から乖離しているため、顧客と非顧客に自社の特徴が伝わる適切なキャッチコピーが必要であるが、過剰な発言をすれば顧客の期待を裏切り、信頼を失う可能性がある。

ここまではキムとモボルニュによるブルー・オーシャンとレッド・オーシャンの定義、従来の競争戦略論が構成主義的であり一定の市場内へ供給提供型戦略であることに対立してブルー・オーシャン戦略は既存市場の戦略キャンパスを4つのアクションにより再構成してバリュー・イノベーションを実現することで非顧客を顧客に変える需要開拓型戦略論であることを紹介した。ただし、これまでに述べた内容はブルー・オーシャン戦略の目的と概念は紹介したものの具体的な行動はない。第2部では独自の戦略キャンパスを描くための4つのアクションを模索する方法とブルー・オーシャン戦略を策定する方法を提案している。

第2 ブルー・オーシャン戦略の策定

2.1 市場を再構成するための「6つのパス」

ブルー・オーシャンを開拓するには既存市場を再構成することが第1原則である。「多くの企業は構成された市場の常識を前提にして戦略を策定するが、バリュー・イノベーションを実現する企業はそうでない」¹⁸。ただし、どのようにして再構成すべきかという問題があるうえ、常識を再構成しても価値革新がなされていないなら販売実績に繋がらないリスクが高いだろう。キムとモボルニュがブルー・オーシャンを模索して実績に結びついてリスクを軽減するための六つのパスを紹介する¹⁹。

既存市場の境界線を再構成する第一のパスは「代替業界の戦略」から学ぶことである。ここで、代替品と代替業界の定義を明確にする必要がある。代替品とは機能と効用性が類似している商品とサービスのことである。例えば、買い物をする手段としてデパートとネットショッピングは機能と効用性が類似している代替品である。一方、代替業界とは効用性と機能が違っていても最終目的が類似しているものである。時間と経済力の資源が限定されている顧客はデパートとレストランの片方を選択して目的が共通する「お出掛け」を達成するならば効用と機能は異なる代替業界である。言い換えれば、デパートはその他の買物施設と競争しているのではなく、レストランと競争しているのである。

従来の競争戦略論は代替品から学んで競争する方法をしばしば提案しているが、代替品の効用性と機能を取り組むアクションは構成された市場シェアを奪うための行動である。ネットショッピングの特徴から学んで顧客をデパートに誘導しても結果は「買物」の市場への新たな需要ができたわけでない。一方、ブルー・オーシャン戦略では代替業界から学ぼうとする。顧客が「お出掛け」の目的を達するためにデパートではなくレストランを選択したならばなぜレストランを選択したのか。レストランを選択する要因をデパートが導入できれば非顧客を顧客に変革することで「買物」の市場に需要を誘導したことになる。

第2のパスは「類似業界の戦略セグメント」から学ぶことである。従来の競争戦略論は価格と効用性の軸に細分化して市場を構成している。つまり、ローコスト・低効用性、中コスト・中効用性、そしてハイコスト・高効用性に既存市場がセグメントされ、そのセグメント内で競争して軸の反対にあるセグメントは顧客として扱わない。例えば、高級ブランドを品揃えているデパートと大量生産されている低価格コ

¹⁸ Kim & Mauborgne (1997), op. cit., p. 105.

¹⁹ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print. pp. 51-77.

モディティ商品を揃えているホームセンターは類似業界であっても戦略セグメントが異なる。ホームセンターは低価格を実現するために店舗の面積あたりの従業員の数を減らして、迅速に商品の位置を顧客に案内できるように従業員を教育する。一方ではカスタマーサービスを重視するデパートは顧客に時間をかけて丁寧に扱うため従業員の数が多い。それぞれの戦略セグメントでは常識的な行動であるが、セグメントの境界線が厳格な場合は他のセグメントから学ぼうとしないが、キムとモボルニュは学ぶべきであると述べる。ホームセンターが低価格を実現するアクションをデパートが模倣することで非顧客を顧客に変革できるかを検討する余地はある。

第3のパスは「他の顧客分類から学ぶこと」である。キムとモボルニュは顧客層を購入者、使用者、と誘導者の3種に分類している。購入者と使用者が同人物の場合もあり、使用者のために購入者が商品を購入することもある。また、誘導者は使用者と購入者に使用と購入の誘導する。一貫した例として、教育機関の教員は教材を購入者である保護者に購入させる誘導者であり、学生が教材の使用者となる。構成された市場では業界内で最も強力な権限を保持しているとされる顧客層をターゲットにしており、業界が1種に集中しているのは「場合によっては明確に経済的な理由もある。だが、単に業界の常識となった秩序を疑わないことが多いだろう」²⁰とキムとモボルニュは主張する。業界の常識と構成されている顧客層分類を疑い、他の顧客分類に目を向けてみればブルー・オーシャンを開拓できる。教員が教材業界の最も有力な顧客層分類であると考えらるなら、商品の切り口を使用者である学生と経済力が影響される保護者に集中した4つのアクションにより独自の戦略キャンパスを描くことが可能かを確認してみるのには有効なパスであろう。

ブルー・オーシャンを模索する第4のパスは「周辺商品とサービスから学ぶ」ことである。孤立に存在する商品は少ないだろうが、中核な商品を提供する役割と周辺商品を提供する役割が業種別に構成されている。デスクトップパソコンは安定した電力がない限り起動しない。コーヒーポットは水がないとコーヒーが作れない。ただし、デスクトップパソコンメーカーは電力の供給はせず、コーヒーポットメーカーも水を提供しない。だが、電力が安定していなく、水道水を飲めない発展途上国ではデスクトップパソコン業とコーヒーポット業の非顧客が多いのではないかと。電力と水などの周辺商品を提供する役割を他業界から自社の役割に再構成することで非顧客を顧客に変革することが可能かを模索してみるがよい。

「機能性と感情性を見直す」のが市場を再構成する第5のパスである。各業界は機能性か感情性を基準にしているとキムとモボルニュは述べる。機能性を提供している業界の顧客は商品の機能と価格を論理的に評価して価値を実感する。インターネット業の顧客は月額費＝価格と通信速度＝機能を軸にする。価格が同等であれば通信速度の早い商品を選択するが、価格と機能は線形的な相関ではないため通信速度が倍速したからといって価格が倍になってはならない。一方、情感に感激して顧客が価値を実感するのが「感情性」である。デザイナー服業の顧客は機能を重要とせず感情的な品質、ブランドイメージ、ルックスとデザイナーの知名度などを評価する。各業界の導入期と成長期に機能性か感情性が価値の基準と構成され、顧客は各業界からその機能性か感情性を期待するようになった。キムとモボルニュは機能性が常識となった業界には感情性を加え、感情性が常識である業界には機能性を加えることで価値革新が可能であるとする。

市場を再構成するための最後のパスは「先見性を持つこと」である。将来的にどの規制が緩和され、技術革新の創造的破壊により現存の技術が無効にして次世代の技術はどうか、市場の傾向を予測して先行的な行動に取り組むのは従来の競争戦略論も重要にしている。ただし、傾向が明確に構成されたのなら競争他社も同じ傾向を見て行動をとり、自社と競争他社の行動は類似するのではないかと。

代わりに、明確な傾向が市場の価値をどのように変化していくのかを評価するべきである。携帯電話市

²⁰ Kim & Mauborgne (2015), op. cit., p. 63, Trans.: "Sometimes there is a strong economic rationale for this focus. But often it is the result of industry practices that have never been questioned."

場で通信機能が携帯電話に加わる傾向が明確になった頃、プロバイダーは通信環境を強化したのは後知恵的な行動であった。一方、携帯電話市場では通話量と通話料が顧客の価値であると構成されていたが、価値が通信量と通信料に変革することを先見して定額制のポケット使用料を導入するのがキムとモボルニュウの先見性である。アクションを取り組む条件としては傾向の方向性が明確であり、引き換えることなく、自社の事業に影響する側面がないといけない。

2.2 戦略の策定プロセスとPMSマップ

前述では既存市場を再構成するための6つのパスを紹介したが、具体的な戦略はどのようにして策定するべきであろうか。既存市場と異なる戦略キャンバス＝価値曲線による価値革新を実現してブルー・オーシャンを開拓するが経営陣が適当に価値曲線を描いては価値革新が行われまいだろう。一方、既存市場の状況、規模と競争他社を分析した上で利益率とEPSなどの財務指標を改善するために企業戦略を策定するのは後方視的であり、静止的である。市場の細かい分析をやめ、視野を広げるのがブルー・オーシャンを開拓するための第二の原則²¹である。キムとモボルニュウは独自の価値曲線を描いて価値革新を行う戦略を策定するために四段階のプロセスを実証した²²。

第一段階は経営陣が自社の問題に「開眼」して共有する目的がある。既存市場の戦略キャンバスと自社の既存キャンバスを描いて競争の諸要素が類似している場合は商品差別化が実現されていないことに気づく。また、競争他社に比較して自社が不足している競争の要素にも気づく。更に、複数部署が存在するならば各部署の経営陣層が重要とする要素を競争他社の類似部署とベンチマーキングを行い負けまいように要素を強化していることが多い。ただし、自社の各部署が重要とする要素が一致していないならば全社戦略は実現できていないとは言えない。戦略キャンバスを比較することで経営陣は自社が商品差別化を実現できていない、不足している要素が多い、そして全社戦略を実現できていない問題に開眼した。

キムとモボルニュウは実験の対象となった企業の経営陣には自ら現状を「観る」ようにした。目的は新しい価値曲線を描くためである。自社の商品がどのように使用されていて、どのように使用されていないのか。また、顧客が使用する際に何が不足しているかも確認する。キムとモボルニュウが提唱しているのと単なるマーケットリサーチはどう異なるのだろうか。まず、多くのマーケットリサーチは部下、あるいは外部に委託して経営陣は結果報告を参考にして経営判断をするが、ブルー・オーシャンを開拓するには経営陣層が非顧客はなぜ顧客でないのか、使用者と購入者の目的に相違がある現状、目的を達成するための代替業が存在するかなどを自らの眼で現状を確認する。そして、経営陣は観ることで得た知恵を基にして6つのパスを活用して新しい価値曲線を複数描いてキャッチコピーを作成した。

第三段階として既存の顧客、競争他社の顧客、非顧客、などを招待して見本市を開催するのである。見本市では新しく描いた複数の戦略を発表して、招待した方々がそれぞれの戦略を評価する。実験の結果は経営陣が問題意識を持って市場を観たにも関わらず、経営陣が競争に最も重要な要素の内3分の1は招待した方々は重要とせず、3分の1の要素は理解できないか不足していると評価された。見本市で得た評価の下に複数の価値曲線を統合した経営陣の新たな価値曲線は既存市場と極端に異なる価値曲線であった。既存市場と異なる価値曲線を実現できればブルー・オーシャンが開拓され、明確に実行するためには4つのアクション（減らす・増やす・削除する・付け加える）をERRCマトリックスに反映する。

第四段階は全社に新しい戦略を「伝える」必要があった。以前の戦略キャンバスと将来の戦略キャンバスを比較した図と実現させるための4つのアクションのERRCマトリックスにして従業員に配布して戦略

²¹ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print. p. 83.

²² Ibid., pp. 86-96.

策定に参加した経営陣が口頭で従業員に伝え、目標を共有した。戦略キャンバス、アクションと目標を共有することで従業員、中間管理者と経営陣の全社レベルでの行動が新たな戦略の達成に貢献するかを軸にして判断をする。これは技術と知恵を中核にするコア・コンピテンスに類似しているが、中核に置くのは戦略であることで異なっている。

戦略をビジュアル化して全社レベルで共有しても商品に関連性の全くないパソコンとシャーペンを生産している戦略事業単位（SBU）の企業は一つの価値曲線に従えないのは当たり前のことであろう。キムとモボルニュはブルー・オーシャン戦略の方針を全社レベルに導入して他の戦略事業単位が描いた戦略キャンバスを共有して学び合うことが可能であると提唱している²³。

多数の事業部を抱えている企業はそれぞれの事業がパイオニア（P）、移行者（M）か安住者（S）であるかをPMSマップに乗せて企業の成長性を図るためには有効なビジュアルツールであり、キムとモボルニュがブルー・オーシャンを開拓した全社がパイオニアであったと主張する²⁴。先端技術がブルー・オーシャンの開拓に関わることはあるが先端技術の革命的な発明のみでは開拓されない。つまり、先端技術の革命者がパイオニアである誤解をしてはならず、パイオニアは顧客に提供する価値を革命させて既存市場と異なる価値曲線を実現した者である。成功するパイオニアの顧客は忠誠的でありパイオニア事業の成長は持続が可能である。一方、安住者の価値曲線は競争他社と異なることなく、レッド・オーシャン内で多少なりの商品差別化か価格競争で苦戦している事業のことであり、成長は期待できない。移行者はPとSの中間で、価値曲線は競争他社に比較して優位性はあるが価値曲線は類似しており、比較的優れた価値を提供しているが革命的な価値ではない。

企業内の諸事業と既存市場の価値曲線を比較してパイオニア、移行者か安住者であるかを判断してPMSマップに乗せる。Pが多い場合は成長が期待でき、Sが多い場合は成長が期待できなく、Mが多い場合は成長のポテンシャルはあっても競争他社が自社以上の価値を提供した場合は激落するリスクがある。安住している事業は成長しなくても資金の源泉となり、プロダクト・ポートフォリア・マネジメント（PPM）の「金のなる木」が思い浮かぶ。PPMに例えるならパイオニアは「花形製品」であり、移行者は「問題児」であろう。ただし、PPMは市場の成長性と占有率を評価して資源を配分するためのツールであり、PMSマップは自社が提供している既存の価値を評価して、これから提供する価値の目標をビジュアル化する将来図である。

収益性と利益率、市場シェア、顧客満足度などを評価する従来の経営戦略ツールは過去の活動を分析して維持するツールであり、環境が急激に変化する動的な市場では過去の実績を頼りにできないとキムとモボルニュは批判している²⁵。そして、既存の価値を維持する戦略ではなくブルー・オーシャン戦略は価値を革新する経営戦略であり、その目標を表すのがPMSマップである。

2.3 新たな需要を創造する

安住者と移行者は構成された市場と常識の下で競争をしているため環境の変化と市場の規模をある程度は予測できて既存の顧客が好む商品づくりができる。これに対して、パイオニアは未知の市場を開拓しているため市場の規模や顧客の反応を予測ができないことで回避する経営陣もいるだろう。安住者と移行者は既存の顧客を維持して市場シェアを拡大する目的で顧客層の異なるニーズに合わせてセグメンテーション＝細分化をする。ただし、「バリュー・イノベーションとは市場を細分化して個々の顧客に限定されるニ-

²³ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print. p. 97.

²⁴ Ibid., p. 98.

²⁵ Ibid., p. 101.

ズに対応したものではない]²⁶。全体の市場シェアを目的にしても細分化は経済規模を縮小させるのである。

キムとモボルニュはブルー・オーシャンを開拓する第三の原則として新たな需要を創造することを提唱する²⁷。新たな需要とは非顧客のことである。移住者と安住者が新たな需要を創造する際に非顧客からの異なるニーズに合わせて商品を工夫して細分化するが、ブルー・オーシャンを開拓するパイオニアは非顧客の共通点を模索する。このことは非顧客の各種が顧客でない理由が共通しているならば、その理由にお応えすることで新たな需要を創造することを意味している²⁸。つまり、細分化するのではなく、「広分化」をすることで市場の規模が拡大する。

ところで、新たな需要を創造するには非顧客を3タイプに分類して、それぞれのタイプが顧客でない理由を分析しなければならない。第1種の非顧客層は必要とする商品が存在しないため辛抱して既存市場に参加しているが、参加は最小限にとどまっている。市場の外辺において、求む商品を発見した場合は既存市場を確実に離れるため、非顧客層の一種である。安住者と移住者は顧客を失わないために細分化に努力を尽くしているが、市場から離れる選択肢を常に望んでいる顧客の多い市場は非常に不安定であり、成長は期待できないだろう。市場から離れる準備ができていない顧客が大勢存在するならば、パイオニアは第1種の非顧客層が共通して求めている価値を模索して商品化すれば大勢の非顧客を顧客にしてブルー・オーシャンを開拓できる。また、非顧客の不満を解消することで既存市場の顧客にも価値革新を提供する可能性があり、既存市場の顧客が新規市場の顧客になることで需要がさらに拡大する。

第2種の非顧客層は既存市場が供給している商品を意図的に使用していない顧客層である。第2種の非顧客層の目的は代替品か代替業が満たしているか、全く満たされていない可能性もある。意図的に非顧客になっている理由は価値と価格が一致していなく、費用対効果を実感しないからである。ニーズが満たされないまま意図的に非顧客である例として米国医療業がある。

米国の医療保険の加入は任意であり、保険に未加入の患者へ対する治療費は限度額がない。治療費に限度がなければ命を失う可能性が少ない靱帯の断裂などの怪我をしても再建手術を選択しない患者は米国医療市場から意図的に離れている。一方、医療保険業界に対するブルー・オーシャンとしては、メディカルツーリズム業が考えられる。メディカルツーリズム業は意図的に医療市場から離れている原因は費用対効果に満足しない共通点に対して根本的な治療の目的にバカンスの付加価値を加えて、コストを下げたことで第2種の非顧客層が費用対効果に満足する業界を開拓した。さらに、米国医療市場の既存の顧客も低価格で米国内と同様の治療を受けて海外でバカンスを過ごせる魅力に誘導され、メディカルツーリズム業の顧客になっただろう。こうして、既存の市場から非顧客が徹底して離れている共通の理由を模索すれば、眠っている需要を2側面から創造することで市場の規模を拡大できる。

第3種の非顧客層は業界が顧客でないとして見過ごしていて、他の業界がニーズを満たしていると誤解されている非顧客層のことである。例えば、1980年代まではコンピューター製造業の市場は企業と専門家に限定して構成されていた。コンピューター製造業は一般家庭がコンピューターを必要とせず、必要な場合はパーツ専門店で購入してパーツを寄せ集めて個々が自身で組み立てると考え、経済規模が小さいと誤解していたため第3種の非顧客層を逃していた。一方、第3種の非顧客層がコンピューターを必要としない常識を疑い、一般家庭向けのパーソナルコンピューター（通称：パソコン）を開発した当時の企業はパソコン製造業といった未知のブルー・オーシャンを開拓したのである。

非顧客層の個別的なニーズを模索してイノベーションを行うのはニッチマーケット向けに細分化をして

²⁶ Kim & Mauborgne (1999), op. cit., p. 41, Trans.: “Nor is value innovation about segmenting the market and accommodating customers’ individual needs and differences.”

²⁷ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print. p. 103.

²⁸ Ibid., pp. 106~115.

いるが市場の経済規模が小さい場合は新規市場を開拓しても企業は成長しないだろう。成長するには非顧客の共通点となるニーズを模索して広範囲な顧客をターゲットにするべきである²⁹。どの非顧客層を対象にするかは時と業界によって異なるが、3種の非顧客層間の共通点を発見でき、既存市場の顧客が新規市場の価値を魅力に感じる場合は市場の規模がさらに拡大する。ブルー・オーシャン戦略は需要を広範囲に非顧客から創造することで市場の規模を拡大する成長戦略論の一種である。

2.4 ブルー・オーシャン戦略の実行

市場を再構成するパスを模索して、既存市場と異なる価値曲線を描いて、需要の源泉になる非顧客を顧客化できる可能性が見いだせた戦略を実行する準備が整った。未知の市場を開拓するリスクを軽減するためにキムとモボルニュは第四の原則「持続が可能な戦略を正しい順序で策定する」ことで確実に利益性の高いビジネスモデルを導入できると提唱している³⁰。この正しい順序は非常に単純であり、次の4つの確認事項をクリアしない限りはブルー・オーシャンの実現が持続しないのである。

第一の確認事項は顧客にとって自社の商品が優れた効用性を提供しているかである。既存市場の競争他社と類似した機能を改良するだけでは効用性は不足している。非顧客層が既存市場の顧客でない理由を解消して顧客に変革させる要素が十分に含まれていれば優れた効用性がある。一方、技術的な促進が評価される現代では効用性を込めようとして技術革命をしても技術革命が優れた効用性をもたらす保証はない。忘れてはならないのは、「技術ではなく、バリューの革命を追求する」³¹べきである。

確実な効用性を提供しているかは顧客経験サイクルを評価する。キムとモボルニュは顧客経験サイクルを個々が商品と関わる経験を購入、納品、使用、補足、維持、破棄の6つのステージに分類している。そして顧客経験サイクルの各ステージには六つの効用性があり、それらは顧客の生産性、シンプルさ、利便性、財務的と顧客の身体に関わるリスクを軽減、楽しさとイメージ、環境への優しさである。既存市場ではどの効用性がどの顧客経験サイクルで重視されるかは市場によって異なる。

非顧客を顧客に変革するならば既存市場の顧客経験サイクルのどのステージでどの様な効用性が非顧客の障壁であるかを確認するのも有効である。例えば、使用のステージでは生産性が向上しても購入と納品のステージにシンプルさが無いなら代替品を選択する第2種の非顧客層が存在するだろう。あるいは、購入のステージはシンプルであっても破棄のステージが環境へ優しくないなら使用を最小限度に控えている第1種の非顧客層が存在するだろう。障壁となる要因を解消するのは簡単なことではない。簡単であればどの企業もしているだろう。だが、障壁の解消ができるならばブルー・オーシャンを実現できるのがキムとモボルニュの発想である。

効用の障壁を解消して優れた効用性を確認したのなら、新規市場を開拓して商品の導入期から顧客が買求め易い戦略的な価格を設定しているかを確認する。従来の製造業は導入期では在庫とリスクを軽減するために小ロットで生産して価格をやや高めに設定し、成長期に移ると大量生産の経済規模により生産コストが下がり、次第に商品の価格も下がる。つまり、経済規模を調整して戦略的な行動を取れたが、近代で知的集約的な要素が高まるほど、導入に至るまでの費用が導入後の費用を超える傾向が見られる。

知的集約的な例としてパソコンのソフトがある。「Windows95のOSを開発するのにマイクロソフト社は数十億円を投資したが、開発後の生産コストはソフトを複製する僅かなディスク代である」³²。導入後は使

²⁹ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. Sloan Management Review, Vol. 4, No. 3, Spring 1999, p. 49.

³⁰ Kim & Mauborgne (2015), op. cit., p. 117.

³¹ Kim & Mauborgne (1999), op. cit., p. 43, Trans.: “They do not pursue innovation as technology, but as value.”

³² Ibid., p. 46, Trans.: “Producing the first copy of the Windows 95 operating system cost Microsoft millions, whereas subsequent copies involved no more than the near trivial cost of a diskette.”

用人数に応じて企業の費用が直線的に上昇するとは限らない。また、クラウドソーシングと SNS など、多数の利用者が価値の源泉であるネットワーク外部性が関わるほど、商品が市場に素早く浸透する必要がある。製造業は顧客が少ない場合は生産を中止してリスク管理を行えるが、知的集約とネットワーク外部性が強調される市場では顧客が不足している場合はリスク管理が困難である。知的集約的な要素とネットワーク外部性では顧客の数が最も重要であるため、経済規模を拡大する必要があり、経済規模の拡大が競争他社の参入障壁と模倣の障壁にもなる³³。

第二の確認事項は戦略的な価格設定を競争他社の類似商品を基準にして価格帯を設定しているのではなく、「需要を創造する戦略的に価格を設定する」³⁴ことである。競争他社と同等の品質と信頼を保ちながらも価格が極端に低い場合は顧客が自社の商品を購入する理屈は否定し難い。ただし、競争他社と比較するのは構成主義的なレッド・オーシャン内で価格帯を設定しているのである。独自のブルー・オーシャンを開拓するには大勢の非顧客を顧客に変革する価格帯を戦略的に設定するため既存市場以外を価格帯の基準にする必要がある。それは、第1種と第2種の非顧客層は既存市場の価格ではなく機能が違うが効用が類似している代替品と機能と効用が異なっても目的が類似している代替業の価格を基準にしているからである。既存市場、代替品と代替業の価格帯は高価格、低価格と中価格が存在する場合はそれぞれの価格帯と価格帯内の市場規模を図に表すことで「顧客と非顧客が密集する価格帯」をビジュアル化できる。

この方法で、自社のブルー・オーシャンを顧客と非顧客が密集するどの価格帯に設定するかを確認するのである。まずは商品の模倣性を考察する。特許などの法的な措置により開拓した市場が守られ、模倣の不可能なコア・ケイパビリティと資源があるならば価格帯を高め設定できる。一方、資源に制限がなく、特許の取れないブルー・オーシャンであれば価格帯を低めに設定するべきである。顧客が増えることで変動費が上昇する以上に固定費が高い知的集約が高い場合、顧客の数によって商品が魅力になるネットワーク外部性が高い場合、経済規模によって費用対効果が期待される場合は顧客の数が最も重要であるため中価格、あるいは低価格を設定するべきである。

確認事項第一と第二は収益側を確認しているが、企業の費用側も確認する必要がある。第三確認事項は自社へ十分な利益が期待できるために費用の目標を確認する。一般的には企業が ROI と EPS などの利益を示す目標を設定して開発費、生産費、販売費などの費用を合算してから利幅を載せる。ただし、ブルー・オーシャン戦略では価格帯を先に設定してから「利益が創造される費用の目標を設定する」³⁵。戦略的な価格を設定し後に自社しか実現できない費用構造は競争他社には模倣できないだろう。

希望の利益を確保するために費用を削減する手段にはオペレーション効率化とコスト革新によるコスト削減がある。オペレーションの効率化によるコスト削減はわかり易いだろう。一方、コスト革新とは既存市場が商品に対して必要と構成した、あるいは競争の要素と構成された要素、サービスと効用性などが、実は費用をもたらすほどの付加価値がない場合はこれらを無くすことによりコストを抑えることである。独自の価値曲線を描くための4つのアクションで「取り除く」と「削減」によりコスト革新の実現に挑む。ただし、コスト削減が実現できないため価格を上げることと、戦略的に設定した価格を維持するために効用性を犠牲にして必要以上のものを取り除いたり削減したりすることは決してしてはならない。コスト革新を諦め、価格と効用性を犠牲にするならブルー・オーシャンは一時的に開拓できても維持はできない。

費用を削減する、二つ目の手段は他社との連携である。独自のなコスト革新には限界があり、不可能な場合もある。また、自社の経験値と知的財産を蓄積し、物流ルートと販路を築くには時間と費用がかかる。他社がこれらの機能を持つなら、提携することでコスト削減と導入の加速が期待できる。

³³ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 10, October 2004, p. 83.

³⁴ Kim & Mauborgne (1999), op. cit., p. 48, Trans.: "Strategic pricing for demand creation."

³⁵ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. Sloan Management Review, Vol. 4, No. 3, Spring 1999, p. 48, Trans.: "Target costing for profit creation."

三つ目の手段は費用を削減するのではなく、市場の価格モデルを変革するのである。注意が必要なのは戦略的に設定した価格を決して変えてはならないことであり、コスト革新と同様に価格革新を行う。従来型の価格モデルは一括購入、またはローンにより一人の個人の所有物となるが、タイムシェアと小口シェアなどの複数人が所有権を分け合う価格モデルは導入できるか。あるいは、パソコンソフトの使用権は購入するに対して、近年は使用権が無料＝フリーでアップグレードとソフト内にある特別機能＝プレミアムの使用権を購入する「フリーミアム」の価格モデルもある。既存市場では一括購入、ローン、タイムシェア、小口シェア、フリーミアムなどの価格モデルが構成されていて、その他の価格モデルを導入して価格革新が可能であるか確認するべきである。

非顧客を顧客に変革する効用性、戦略的な価格設定と望ましい利益を確保するために費用の目標を達成できたなら、最後にはブルー・オーシャンを築くのである。ただし、革新的なブルー・オーシャンを反対するステークホルダーは少なくないだろう。そのため、四つ目の確認事項は従業員、提携先と消費団体のステークホルダーが実現を妨害する可能性と解消する手段を確認する必要がある。

既存の企業で勤める従業員は未知の市場を開拓することで自分らの生活水準を保証する収入源が危機に追われると感じるだろう。経営陣は世間にブルー・オーシャンを公表する以前に従業員たちにブルー・オーシャンを開拓する必要性、リスク、とメリットを理解していただき、可能な場合は従業員がブルー・オーシャンを策定するプロセスに参画することは有効である。提携先は従業員と同様に収益源が危機に追われると感じるため、自社の経営陣が提携先の経営陣にブルー・オーシャンを開拓するメリットがリスクを超えていると説得する必要がある。最後に、消費団体が自社のブルー・オーシャンを十分に理解していない場合は反対して一般消費者へ誤った情報を発信して、一般消費者は誤った情報をもとに自社の革新的な商品を受け入れない³⁶。一般消費者に未知の商品を受け入れて欲しいのならば、自社に最も身近な存在である従業員、提携先、と消費団体の否定を肯定に変革する必要がある。

前述、四つの確認事項を正しい順序でクリアして戦略を策定すればリスクを軽減し、確実に利益性の高いビジネスモデルを導入することが可能となり「模倣と競争の罠から抜け出して持続可能な成長が期待できる」³⁷。つまり、ブルー・オーシャンを開拓できるとキムとモボルニュは提唱している。

第3 ブルー・オーシャン戦略の実行

3.1 組織的な課題を解消する

持続可能なブルー・オーシャン戦略を策定したならば、実行する時期となる。どのような戦略を実行するにも、組織的な課題に直面するだろうが、新規戦略が現状の戦略から乖離しているほど課題の難易度が高まる。組織的な課題は現状から離れる必要性の意識、資源の制限、新規戦略を導入する動機と社内の政治的な都合であり、キムとモボルニュはティッピング・ポイント・リーダーシップにより組織的な課題を解消するのがブルー・オーシャンを開拓する第5の原則である³⁸。

大勢の従業員が企業の理念、方針と戦略を共有するためにトップ→ダウン方式で経営陣が全従業員にビジョンを拡散することに対して、ティッピング・ポイント・リーダーシップは最も大きい影響力を持つ従業員、出来事と行動に集中するのである。

第一の課題は従業員が現状から離れる必要性の意識を有効な手法により理解していただくことである。

³⁶ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print. pp. 139.

³⁷ Kim & Mauborgne (1999), op. cit., p. 43, Trans.: “To Achieve sustained profitable growth, companies must break out of the competitive and imitative trap.”

³⁸ Kim & Mauborgne (2015), op. cit., p. 147.

有効でない手法とは過去の実績と新戦略の目標を図、表、数字にして一方的に経営陣が語ることである。一般従業員の役割は幹部の指示に従って日々の仕事を勤め、決定権がないため漠然とした数字による目標が設定されても達成に関与していないと思うだろう。また、新戦略が変革しようとしている部署の中間管理者は危機を感じて、新戦略の影響が比較的少ない部署の中間管理者は自身に関わりがないと思うだろう。数字と図表を活用して一方的に説得するのは有効なコミュニケーションではない。

一方、自社が既存市場から離れる必要性を観て、体験して、顧客の話を直接聞かせる参画型なコミュニケーション手法は有効である。コモディティ化した商品を提供している企業が既存の価格競争戦略から離れようとしているなら、従業員が売り場と顧客が商品を使用している現場を視察することで既存の価格競争戦略では自社が成長しないことを把握する場合がある。また、先端技術により商品差別化戦略に取り組んでいる企業であれば開発部署以外が先端技術を使用することで技術的には革命的であっても顧客の立場からは価値のない、行き過ぎた開発であることに気づく。キムとモボルニュが戦略策定プロセスで実証した四段階の「開眼」と「観る」に類似していて、自社が重視していた競争の要素が顧客にとって価値がないことを従業員が理解することは重要である。

経営陣は組織変革が必要とする資源に制限がある第2の課題に直面するだろう。新戦略がもたらす変革が大きいほど、必要とする資源が増大する。資金調達により資源を拡大する手段はあるが、時間がかかる。あるいは、変革の程度を少なくする手段もあるが、大変革を期待させた従業員を裏切ることになる。解決手段としてキムとモボルニュは全ての資源の活用が創造する価値は平等でないことを経営陣が理解する必要があることを指摘する。例えば、テレビ業では映像が綺麗になるほど価値が上昇することが常識ではある。ただし、ハイビジョン、4K、8Kテレビの生産に必する資源の増大が顧客へ提供する価値を直線的に増大させない。

全ての資源が創造する価値が平等でないのなら、多大な資源を投入しても創造する価値の少ない行動＝コールド・スポットを避け、わずかな資源を投入して創造する価値が大きい行動＝ホット・スポットに集中する。コールド・スポットへ投入している資源を削減することでホット・スポットへ投入できる資源が拡大するのである。

組織内の各部署は苦戦して確保した予算、人材と他の資源が取り消されないように余った資源を必要のないコールド・スポットに投入する。このことは日本の年度末に道路工事が多い理由が代表例であろう。ただし、必要としない資源を蓄積するのは制限されている資源を他の部署から奪っており、逆もそうであろう。結果、各部署が必要としない資源が蓄積する一方で必要とする資源を確保できない。各部署間で資源交換をすることで制限のある資源を最大限に有効活用できる。

組織的な第3の課題は従業員が変革に賛成する動機付けである。トップ→ダウン方式で新戦略の導入を発表しても、従業員は生活基盤が危機に迫られる可能性を恐れて変革に参加しないこともあれば、妨害活動を取る場合もある。結果、変革が中途半端に導入されて失敗する。理想は個々の従業員と面談して動機付けをすることであろうが、資源の制限がある以上は不可能だろう。影響力の高い人材は尊敬され、説得力があり、リーダーとしての存在感が強いため、組織内で影響力の強い人材に集中することが最適な手法である。このような人材が変革に賛成する意思と有効な行動をとる姿は周辺の従業員を納得させるのである。

影響力の強い人材に集中して動機付けをさせるには、キムとモボルニュのいわゆる「金魚鉢管理」が有効である³⁹。金魚鉢管理とは影響力の強い人材を参画型の勉強会などに集めて個々の行動を明らかにする。個人の優れた行動は皆に評価され、無行動も評価される。そして、公正なプロセスにより組織が必要とする行動、行動の評価基準と昇級・昇給・昇格・昇任する条件などを明確にして公平性が保たれている環境

³⁹ Ibid., p. 163.

で活動していることが保証されていることが影響力の強い人材の動機付けとなる。

四つ目の課題は組織の政治的な問題である。新戦略が現状から離れるほど、組織内外の二側面からの批判が多いただろう。一斉に全従業員を動機付けしないのと同様に全ステークホルダーを一斉に納得させるのではなく、特定の味方と批判者に集中するべきである。新戦略の導入により有利となるステークホルダーが味方になり、損害を受けるステークホルダーが批判者になる理屈はわかり易いだろう。組織が大きいほど経営陣は従業員と他のステークホルダーの現場から距離が遠いため、批判者と味方になるステークホルダーらを発見するには現場に近くて、現場に尊敬されている人物を戦略策定プロセスのアドバイザーに選任させる必要がある。このアドバイザーは新戦略のそれぞれの行動が組織内外のステークホルダーにどのような利害を及ぼすかを把握していれば、戦略を導入する以前から批判者の反応を想定して対応を万全に整える。そして、味方と想定されるステークホルダーに新戦略を優先して紹介してポジティブな思考を定着させて批判者らを沈黙させる効果がある。

キムとモボルニュは全ての資源、人材と行動が均等の結果を創造しないことを把握した上で影響力の強い資源、人材と行動などを積極的に稼働させるティッピング・ポイント・リーダーシップを活用すべきであると提唱している。ただし、ティッピング・ポイント・リーダーシップはブルー・オーシャン戦略に限定された手法ではなく、レッド・オーシャン内でも既存の戦略を変革したい企業が活用できるのではないかと思う。

3.2 公正なプロセス

ティッピング・ポイント・リーダーシップを活用して組織で影響力のある重要人物に集中して新戦略に賛成させることが最も効率的であるが、一般従業員が策定された新戦略の本質を疑ってはいない。経営陣と影響力のある重要人物が新戦略の必要性を把握していても、一般従業員が策定プロセスに関わっていない、自分らが長年勤めてきた仕事のプロセスと内容が変革される事由と目的を疑うのは当然であろう。新戦略の事由と目的を信頼して賛成することは、組織に義務化された業務を実行している態度から活発的に取り組む態度に変わる。活発的に取り組む態度であれば従業員は妨害的な活動をせず、変革の導入に協力する。ブルー・オーシャン戦略の第6の原則は戦略の策定に実行を含むことで信頼、賛成と協力を得るのである⁴⁰。

策定に実行の要因を含むには公正なプロセスが重要である。「公正なプロセスの根本的な基礎として（ア）決断が影響する全者を関与させ、（イ）決断された事由を明確にして、（ウ）必要とされる行動と行動が評価される基準が明確である」⁴¹。つまり、新戦略が影響を及ぼすステークホルダーを策定に関与させ、打ち出された戦略の事由を説明し、戦略の導入により何が期待されて、どのように評価されるかが明確、かつ公平にする。仮に、価値革新によりブルー・オーシャンが開拓されると期待して経営陣と開発部が戦略を策定して商品を開発したとする。ただし、営業部が戦略策定プロセスに関与しなかったため、打ち出された戦略の背景と事由を把握していない。そして、期待される営業実績が義務付けられても営業部は達成が不可能であると思ひ、営業部がマイナス思考であるならば商品の価値を顧客に伝えきれず、営業実績が達成されない。最終的に設定された目標と役割以上に、従業員が目標と役割の設定に関与して、その目標と役割が設定された理由を把握することが重要である。

そして、公正なプロセスでは従業員の知性と感性を認めることに価値がある。戦略策定に関与して自身の提案が検討されることで従業員の知恵が認められる。最終的に策定された戦略が自身の提案を活用しな

⁴⁰ Ibid., p. 172.

⁴¹ Kim & Mauborgne (1999), op. cit., p. 52, Trans.: “The three bedrock principles of fair process are: (1) engaging people in decisions that affect them, (2) explaining final decisions, and (3) establishing clear expectations of actions and deliverables.”

い理由が説明されることで自身が理由を理解する能力を持つことを組織が認める。自身の知恵と能力が評価されると解った従業員は知性を共有する⁴²。また、戦略の策定に関与すれば戦略に感性を持ち、成功するために全力を尽くして協力する。一方、自身の能力と知恵が評価されないのなら知性を共有せず、戦略に感性がないなら目標の達成に協力する程度が低い。場合によっては公正なプロセスが修復されるために、公正なプロセスを破った者を懲らしめようとすることがある⁴³。公正プロセスが築く信頼、賛成と協力はブルー・オーシャンを実行するために欠かせられない、重要な無形財産である。

第4部 初稿から10年

4.1 ブルー・オーシャンを開拓する要因の整合

初版のブルー・オーシャン戦略は2005年に出版され、新版は過去10年間でブルー・オーシャン戦略が進化した事について追記している。一部は著者らが初版以前に学術論集で言及していたが、出版された本では読者に伝わっていないと思ったのであろう。まず、「ブルー・オーシャン戦略とは？」を調査した結果、ア) ブルー・オーシャン戦略は既存市場を再構成して価値革新を行う、イ) 戦略的な価格を設定して持続可能なビジネスモデルを築くためにコスト革新を行う、ウ) 組織の従業員とステークホルダーが活発的に創造性を育てて知恵を共有するためのリーダーシップであることがわかった。全てが正解であるが、それぞれの答えはブルー・オーシャン戦略の一部である。そこで、第7の原則はこれらの部分的な要因を整合するのである⁴⁴。

それぞれの部分的な要因は顧客の価値、企業の価値、そして人材に分類している。価値の要因は顧客の効用性から価格を差し引いたものである。顧客に対する価値が革新されていない場合は競争他社と類似した戦略キャンパスとなり、新たな需要を創造せずにレッド・オーシャンから抜け出すことができない。企業の価値は収益から費用を差し引いた利益を源泉とする。顧客への価値が十分に革新されている場合は収益が保証され、企業はコスト革新により利益を保てる。ただし、コスト革新ができないために価格を上げたり、効用性を犠牲にしたりする行為は顧客の価値を低下させるのでブルー・オーシャンは開拓されない。人材の要因とは従業員と重要なステークホルダーがブルー・オーシャンを開拓する意志と動機のことである。人材がブルー・オーシャンを反対している場合は妨害的な活動を取り、少なくとも全力で協力をせずにブルー・オーシャンの導入が遅れる。

加えて、ブルー・オーシャン戦略の特徴であるコスト・リーダーシップと差別化を同時に追求して顧客、企業と人材の価値を整合させる必要はあるが、キムとモボルニュは顧客、企業と人材の価値に関わるコスト・リーダーシップと差別化を明確にしていないように思う。顧客の価値は費用と効用性によって形成されるならばコスト面では顧客の出費を類似した目的を達成するための代替品と代替業界よりも低く設定するのはわかり易いだろう。そして、差別化は顧客経験サイクルでの効用性が既存市場と類似していないことであるように思う。企業価値の源泉が利益であるならばコスト・リーダーシップとは戦略的な価格を設定した後にコストを抑えることであり、収益性を保つために模倣が困難なブルー・オーシャンを築くことで差別化を達成する。顧客と企業の価値に関わるコストは金銭的であるのに対して、人材に関わるコストは人材が重要とする労働時間、土地、人間関係と金銭などのことである。消費する様々な資源を節約することで人材にとって低コストを実現できる。また、人材に関わる差別化とは組織内外の人材に特色があるのはもちろん、自らブルー・オーシャンの開拓に向けて協力する動機があるかがポイントになる。

⁴² Ibid., p. 52.

⁴³ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print. p. 183.

⁴⁴ Ibid., p. 189.

上記の3種が整合されていない場合はブルー・オーシャンを開拓できたにしても持続は不可能であり、一時的な成功となる。例えば、顧客の価値と人材の要因が優れていても、コスト革新が不足している場合は組織としては十分な利益が保証されず、経営に苦しむだろう。また、顧客と企業の価値が優れていても外部ステークホルダー、あるいは組織内の従業員が納得していない場合はこれらの人材が妨害的な行為を取り、ブルー・オーシャンが危機に追われる。

一方、それぞれの要因を整合して好循環が期待できる。例えば、組織内の人材がブルー・オーシャンを開拓する動機が高い場合、生産側は業務を効率化する手法を考えるだろうし、営業側は全力でセールス活動をするだろう。効率化によりコストが削減され、セールス活動により収益が拡大し、人材の要因が企業の価値に好影響をもたらす。また、顧客の価値が優れている場合は顧客が商品を購入して組織の利益と価値を保証するのみならず、自分らが提供している商品に対する満足度の高い顧客を実感して人材のモチベーションが高まり、義務化された業務から活発的に働くだろう。こうして、好循環する条件は戦略が整合していることである⁴⁵。

4.2 ブルー・オーシャンの連鎖

ブルー・オーシャン戦略は目標を達成して静止状態にするのではなく、動的にブルー・オーシャンの開拓を連鎖させる必要がある。ただし、競争他社が参入して開拓したばかりの市場を素早く見捨てることは利益を見捨てることになる。一方、市場から手を引くのが遅い場合は競争に苦戦している時間を次期のブルー・オーシャンを開拓するために費やした方が有効である。魅力な市場を開拓したのなら競争他社が参入するに違いないだろうが、ブルー・オーシャンを開拓する際に参入障壁となる要因を含むことで模倣を妨害することができる⁴⁶。

一つ目の参入障壁は人材、企業の価値と顧客の価値の要因が整合されていて差別化とコスト・リーダーシップを両立させていることである。部分的には模倣はされる可能性はあるものの、全てを完全に模倣することは困難である。次の参入障壁は競争他社の組織体と必要性の認識である。バリュー・イノベーションにより開拓した市場は従来の戦略論で評価して失敗すると思われるならば、競争他社が参入する認識はないだろう。また、必要性の認識を持って参入をしたくても既存の組織体を大幅に変革する必要があるれば参入が妨害される。

組織の障壁に類似して、他社のブランドイメージが有効な障壁となる。仮に、高級車メーカーのポルシェが超低価格の自動車メーカーと競争するのはブランドイメージが傷つく。一方、バリュー・イノベーションを行うことで先駆者として自社のブランド力は高まる。最後の障壁は経済の規模と法的な障壁である。経済の規模の障壁は競争他社が参入しても共存できないことがわかっている場合は自然に独占的な状態が生まれる。あるいは、先駆者として巨大な市場を素早く確保できたなら大量生産が可能となりコスト・リーダーシップを実現することで、他社が参入しても価格では勝負できなくする。法的な障壁は特許、免許、許可などにより模倣を複雑にすることができる。

いずれの障壁も自社が市場を大胆に拡大するためのリードタイムになり、後から参入する企業は自社が築いたブランド力と顧客のロイヤリティを奪うために活動するが、経済の規模を確保できない場合はコストが高くなり、自社の商品を模倣しているだけでは差別化はできず、顧客が差別化のない商品を高価格で購入する動機はないだろう。ただし、特許を含む法的な障壁もいずれは無効になり、魅力な市場であれば参入されるに違いない。全力尽くして確保した顧客を失わないために参入者と競争する体制に入り、「市場

⁴⁵ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print. pp. 193.

⁴⁶ Ibid., p. 204.

シェアが奪われないように従来の競争戦略を導入する罠にはまる」⁴⁷。ただし、レッド・オーシャンになったのなら、競争他社に市場を譲り、自社は次期のブルー・オーシャンを開拓する努力をするのが有効である。

競争他社に市場を譲るのが早すぎた場合は苦戦しなくて確保できた利益を無駄にしている。市場を譲るタイミングは単一事業型企業であれば参入に挑戦している他社の戦略キャンパスを自社の戦略キャンパスと定期的に比較することが有効な判断ツールである。他社の戦略キャンパスが自社の戦略キャンパスと一致しているならば、ブルー・オーシャンの条件である差別化もコスト・リーダーシップが失われているため次期のブルー・オーシャンを開拓するべきである。ただし、戦略キャンパスが一致していないならば組織のオペレーション改善と販路地域の拡大などによりコスト削減と収益源泉を拡大して既存のブルー・オーシャンを継続するべきである。

単一事業型企業であれば一つの事業に集中できるが、企業が成長するにつれて事業が拡大され複数事業型企業へと拡大するだろう。複数事業型企業は複数の事業部が存在する企業と異なり、提供している商品の事業が複数あるという意味である。つまり、航空会社はケータリング、機内サービスとグラウンドスタッフなどの事業部の責任と役割は明確であるが、空の旅を提供する目的を共有している単一事業型企業である。これに対して、テレビと炊飯を商品にしている家電メーカーでは生産過程で共有する部分があっても、商品の目的が根本的に切り離されている場合は複数事業型企業である。

目的の違う事業を複数抱えているならば、単一事業を市場と比較する戦略キャンパスは不足している。分析ツールとしてPMSマップを活用するべきである。複数の事業がパイオニア、移行者か安住者であるかを縦軸にして時を横軸にすることでどの事業が過去から現在までパイオニアから競争の激化により移行者と安住者に脱落したか、あるいは価値革新により移行者と安住者をパイオニアに変革されたか、それとも新規のPMSが創造されたかをビジュアル化できる。ビジュアル化することでどの事業に集中してブルー・オーシャンを再開拓するか、あるいは事業を切り離すかがわかる。ただし、安住者だからといって切り離すべきであるとは限らない。安住者の市場は成長しないが安定した収益の源泉であれば不安定なパイオニアを支える役割もある。

4.3 ブルー・オーシャン戦略の誤解

キムとモボルニュは2005年に出版されたブルー・オーシャン戦略は戦略の定義とツールを明確していたつもりだった。ただし、読者の既存の知恵と経験をもとにブルー・オーシャン戦略を理解しようとするバイアスにより以下の10の誤解が確認できているとキムとモボルニュは述べている⁴⁸。

誤解1. ブルー・オーシャン戦略は顧客志向である。

正解1. 顧客志向であれば既存の顧客と市場を重視する一方でバリュー・イノベーションはされず、限定されている市場シェアを奪うばかりである。ブルー・オーシャン戦略は非顧客が顧客でない原因を模索してバリュー・イノベーションにより新たな需要を開拓する。

誤解2. ブルー・オーシャンを開拓するには中核事業以外の分野に挑戦する必要がある。

正解2. 中核事業以外の分野に挑戦してブルー・オーシャンを開拓する企業は存在するものの、多くの場合は自社が中核にしている事業を変革することでブルー・オーシャンを開拓できる。つまり、レッド・オーシャン事業をブルー・オーシャン事業に変革する戦略である。

⁴⁷ Kim & Mauborgne (1997), op. cit., p. 109, Trans.: "Obsessed with hanging on to market share, the company may fall into the trap of conventional strategic logic."

⁴⁸ Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print. p. 215-223.

誤解3. ブルー・オーシャン戦略は先端技術を必要とする。

正解3. 先端技術がブルー・オーシャン戦略に含まれている場合は先端技術であるから市場が開拓されるのではなく、先端技術がもたらす顧客経験がすぐれているからである。そして、先端技術なしで顧客経験サイクルを優れたものにするには可能である。

誤解4. ブルー・オーシャン戦略は市場を開拓する先行者に限定されている⁴⁹。

正解4. 市場を開拓した先行者が成功せずに、後から挑戦した組織が成功する例は多数ある。市場の先行者ではなく、価値革新の先行者がブルー・オーシャンを持続できるのである。

誤解5. ブルー・オーシャン戦略と差別化戦略が同等な戦略である。

正解5. 従来の差別化戦略はコストとバリューをトレードオフする。つまり、差別化を強化することはコストが上昇する。一方、ブルー・オーシャン戦略はコスト・リーダーシップと差別化を両立させることに重視している。

誤解6. ブルー・オーシャン戦略はコスト・リーダーシップ戦略と同等な戦略であり、低価格を重視している。

正解6. 従来のコスト・リーダーシップ戦略は差別化を犠牲にしてコストを軽減するが、上記と同様にブルー・オーシャン戦略は差別化とコスト・リーダーシップを両立させる。また、低価格を重視するのではなく戦略的に価格設定を行い、高額に設定しても市場を開拓することがある。

誤解7. ブルー・オーシャン戦略はイノベーションである。

正解7. 革新的な発想と技術であれば何でもイノベーションである。ただし、革命的な発明をしても需要のない発明であれば市場は開拓されない。ブルー・オーシャン戦略は市場へ提供する価値を革新して需要を開拓するためのバリュー・イノベーション戦略である。

誤解8. ブルー・オーシャン戦略はマーケティングの課題を重視するニッチ戦略である。

正解8. 確かに、レッド・オーシャンから抜け出すために提唱されているバリュー・イノベーションの戦略とツールは組織がマーケティングを課題とするためにある。ただし、バリュー・イノベーションによるマーケティングのみではブルー・オーシャンを持続できない。利益と人材の要因が価値と一致しなければならない。また、マーケティング論のニッチ戦略は細分化により非顧客を顧客にするが、ブルー・オーシャン戦略は非顧客の共通点を確認して広分化するのである。

誤解9. ブルー・オーシャン戦略は競争をダメとする。

正解9. 競争のない市場で活躍する企業は提供する商品を改善して価格を下げる動機はないため、競争は顧客にとっても企業にとっても有効な原理である。ただし、供給が需要を超えている環境下で競争の原理が過剰しているレッド・オーシャンは企業にとって有害である。ブルー・オーシャン戦略は有害な環境から抜け出すための戦略である。

誤解10. ブルー・オーシャン戦略は創造的破壊派である。

⁴⁹ Chan W. Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy, Sloan Management Review, Vol. 4, No. 3, Spring 1999, p. 45.

正解10. 創造的破壊は新しい技術と商品により既存の技術と商品が無効にする創造と破壊である。ブルー・オーシャン戦略は創造的破壊を行う場合はあるが、戦略は破壊よりは創造に重視している。つまり、既存の商品と技術が無効にするのではなく、新たな需要を創るのである。仮に、任天堂のWiiは他のゲーム機（プレーステーションなど）を無効にしたのではなく、既存のゲーム機が顧客にしている主婦、年配、ファミリーを顧客にしたことで既存のゲーム機と任天堂の新規市場が両立した。

最後に

以上、キムとモボルニュのブルー・オーシャン戦略についての考察である。ブルー・オーシャン戦略は根本的に既存市場を再構成してブルー・オーシャンを開拓し、開拓したブルー・オーシャンが持続可であるにはバリュー・イノベーションを実現する必要があると解釈している。このペーパーの目的は私、個人がキムとモボルニュが著者したブルー・オーシャン戦略の諸論文と本を理解したものを文書にして他の学者の発想とバイアスを受けないために有賀裕子と入山章栄が和訳した2作の本と他の学者が批判と賞賛している論文を考慮していない。

今後、西南学院大学博士課程後期生としてブルー・オーシャン戦略を研究対象の中核にして競争戦略論理論としての短所、長所とケーススタディを行う予定である。

参考文献

- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. Sloan Management Review, Vol. 4, No. 3, Spring 1999, pp. 41~54.
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 10, October 2004, pp. 76~84.
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015. Print.
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Blue Ocean Theory to Practice. California Management Review, Vol. 47, No. 3, Spring 2005, pp. 105~121.
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Harvard Business Review, Vol. 75, No. 1, Jan / Feb 1997, pp. 103~112.