

# 競争のない市場を開拓する②

## 戦略キャンパスと4つのアクション

中野 明

2007年8月7日

初出：ビジネスリスク経営研究所『Business Risk Management』2007年9月号

### 戦略キャンパスを活用して 現状の戦略を整理する

今回は、キムとモボルニュの「ブルー・オーシャン戦略」の基本的な考え方について解説しました。ブルー・オーシャン戦略では、血みどろの競争が繰り広げられている場（レッド・オーシャン）ではなく、未だ生まれていない市場、未知の市場空間（ブルー・オーシャン）の開拓を目指します。そのためには、差別化と低価格化を同時に実現して、バリュー・イノベーションを実現することが重要になると述べました。

では、具体的にどのようにしてバリュー・イノベーションを実現し、未知の市場空間を創造するのが問題になります。キムとモボルニュは、この問いに対して「戦略キャンパス」と「4つのアクション」の活用を提案しています。今回は、この両ツールを用いたバリュー・イノベーション実現のための手法について、徹底的に解説したいと思います。

まず、前者の戦略キャンパスですが、これはその業界でビジネスを展開する企業が、どのような戦略を有しているのか、その特徴を一覧で表示するものです。これにより、あなたの会社を取り巻く市場空間の特徴が明らかになります。

図1は、戦略キャンパスの一例を示したものです。横軸に業界の各社が力を入れる要因をとり、縦軸には各要因に対する顧客の価値をとります。そして、各要因について顧客がどの程度価値を認めているのか、自社、業界標準、競争相手の3者について測定します。

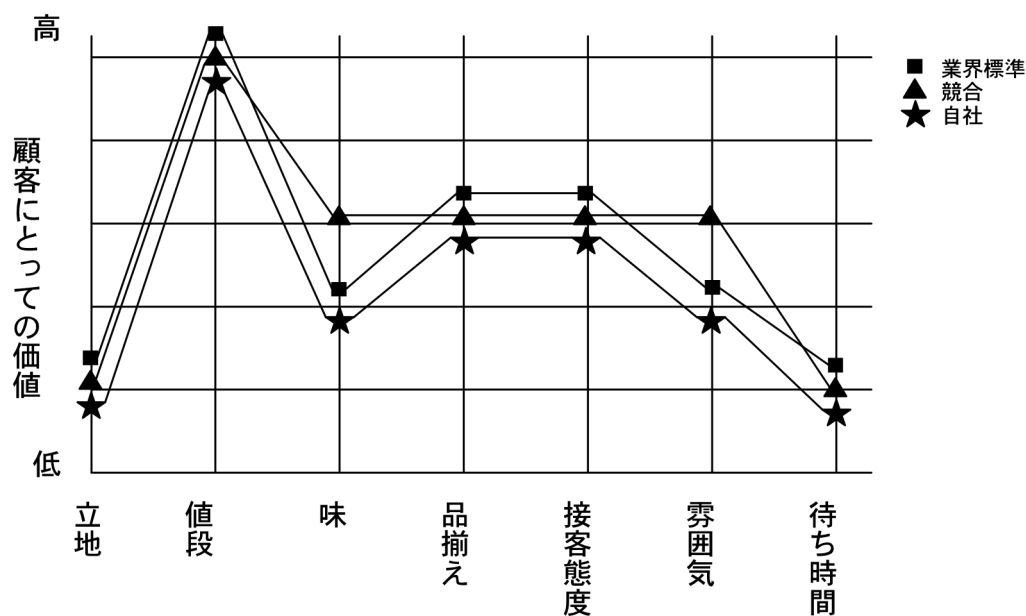
この作業を実行すると、折れ線グラフのようなチャートが出来上がるでしょう。ブルー・オーシャン戦略では、これを「価値曲線」と呼んでいます。

おそらく価値曲線の形状は、自社、業界標準、競争相手によって、異なるものになるはずですが、この価値曲線の違いは、

- ①業界全体の戦略プロフィール
- ②競合他社の戦略プロフィール
- ③自社の戦略プロフィール

こうした三者三様の戦略プロフィールは、いわば戦略の中身の違いを表現しています。これが先に述べた、戦略の特徴を一覧表示するという意味です。この戦略キャンパスをしっかりと描くことが、ブルー・オーシャン戦略の第一歩になります。言い換えるならば、自社を取り巻く市場空間の現状を適切に把握することが、戦略キャンパスを作成することだとも言えます。

●図1 戦略キャンパス例



### レッド・オーシャンにおける戦略は相互に類似するのが大きな特徴

次に、作成した戦略キャンパスを分析します。3つの価値曲線それぞれに注目してください。先に、自社、業界標準、競争相手によって、戦略プロフィールは異なるはずだと記しました。しかし、あなたが属する業界がレッド・オーシャンだとすると、3つの価値曲線の形状は確かに異なるものの、大きな違いはあまりないことに気付くはずですが。これには理由があります。

レッド・オーシャンのプレイヤーは、競争相手の動きに非常に敏感です。常に競争相手をベンチマークしています。そして、競争相手が新たな動きを見せ、何らかの成功を得たら、すぐに模倣して競争相手の利益を奪う戦術に打って出ます。この結果、

レッド・オーシャンでしのぎを削る企業の戦略は、おしなべて類似してきます。したがって、戦略キャンパスの価値曲線は、相互に類似した平坦なものになるわけです。

一方、ブルー・オーシャンを目指すには、競争相手を模倣するのは無意味です。模倣はレッド・オーシャンで生き残るための戦略に他なりません。ブルー・オーシャン戦略では、他者とは異なる価値曲線を描くこと、つまり競争相手とは異なる戦略を推進すること、この点が特に重要になります。

業界標準や競争相手とは異なる価値曲線を描き、新たな戦略を創造するには、大きく2つの方向が考えられるでしょう。1つは、あらゆる点において新たな市場の創造を志向する戦略です。そしてもう1つは、市場を定義している価値を問い直し、市場の境界を引き直す戦略です。

両者を比較すると、あらゆる点において新たな市場を創造する前者の方が、リスクも難度も大きいと言えるでしょう。一方、後者は、市場を再定義する方向とも言い換えられ、現状の市場から出発するため、あらゆる業界での応用がききます。ブルー・オーシャン戦略では、未開拓の市場空間の創造を目指すものの、この「市場の境界を引き直す」という、後者の戦略に大きな注意を払います。そして、再定義した市場で、差別化と低コスト化を両立したバリュー・イノベーションを引き起こそうとします。

ブルー・オーシャン戦略では、市場の境界を引き直す際に、いまだ顧客になっていない買い手（非顧客）に目を向けることを重要視します。既存の市場を相手にするという事は、既存の買い手を相手にすることと等価です。一方、既存の市場に存在しない買い手を相手にするという事は、既存の市場の枠組みを一旦取り払って、買い手を見直す行為に他なりません。これがうまく機能すれば、市場の境界を引き直すことが可能になるでしょう。

さらに、市場の境界を引き直すには、次のようなアプローチも重要になります。すなわち、

- ①代替産業に学ぶ
- ②業界内の他の戦略グループに学ぶ
- ③買い手グループに目を向ける
- ④補完材や補完サービスを見渡す
- ⑤機能志向と完成志向を切り替える
- ⑥将来を見通す

以上の6つです。キムとモボルニュは、これを「6つのパス」と呼んでいます。

したがって、「非顧客+6つのパス」の視点で、現在、あなたが属する業界にはない新たな価値を発見します。そして、その価値を実現することで、顧客の高い満足を引き出すことに成功すれば、他社との差別化をはかれるに違いありません。このように、「非顧客+6つのパス」で物事を見るということは、新たな戦略の方向性を考える作

業に他ならないのです。

## 4つのアクションで 差別化と低価格化を実現する

では、「非顧客+6つのパス」で、新たな戦略のおおざっぱな方向性が決まったら、この戦略を具体化する作業に入りましょう。その際のツールとして、キムとモボルニュが活用を勧めるのが「4つのアクション」です。

4つのアクションは、「差別化」と「低コスト化」の双方を実現するための思考支援ツールです。バリュー・イノベーションを実現するためのツールとも言い換えられます。4つのアクションの仕組みは極めて簡単です。製品やサービスから、

- ①Eliminate- - すっかり取り除く要素は何か
- ②Reduce- - 大胆に減らす要素は何か
- ③Raise- - 大胆に増やす要素は何か
- ④Create- - 新たに付け加える要素は何か

これら4点について考えます。そして、これを実行すると、低コスト化と差別化を同時に実現できるのですから、何とも不思議です。

まず、「Eliminate- - 取り除く」「Reduce- - 減らす」に注目してください。製品やサービスを提供する側が重要だと思っている要素が、得てして買い手にとっては不要である場合がしばしばあります。そうした点に着眼し、不必要な要素をきっぱり取り除く、または大幅に減らすのが、この2つのアクションです。当然、この活動を大胆に実行すると、不必要な要素をそぎ落とせるのですから、大幅な低コスト化をはかれることとなります。

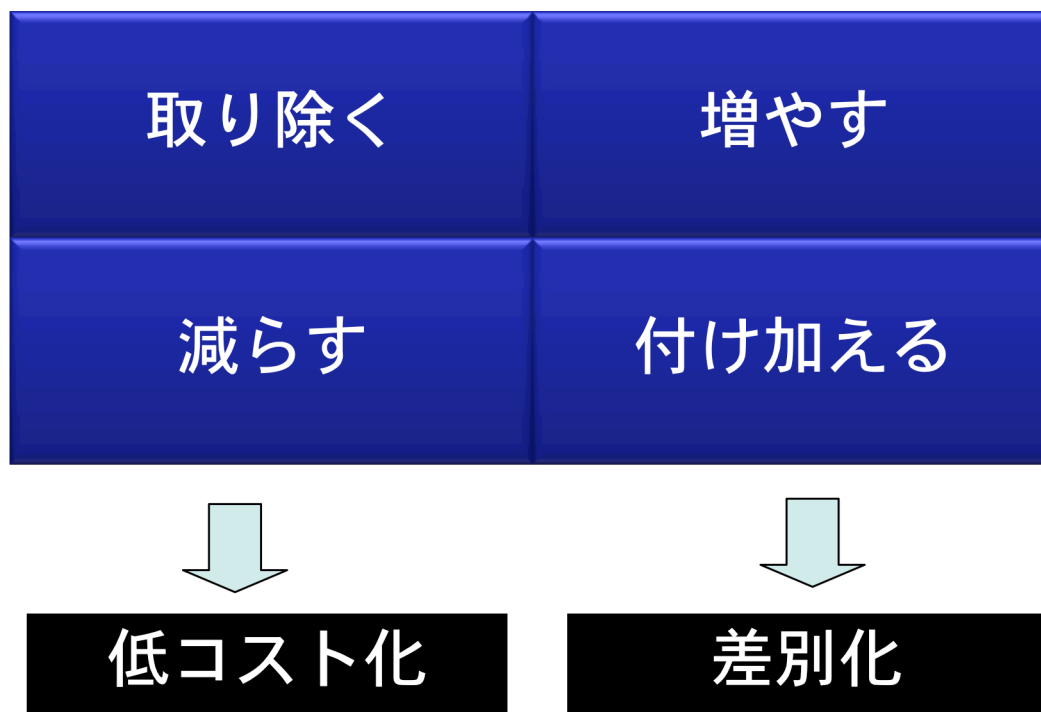
次に「Raise- - 増やす」と「Create- - 付け加える」です。こちらでは、ゴールに到達するのに不可欠な要素について検討します。そして、必須要素への注力を大幅に増やす、または新たに付け加えます。これらを大胆に実行することで、特定要素を強調でき、結果、大幅な差別化をはかれることとなります。

この4つのアクションを実行する際に、「アクション・マトリックス」を補助ツールとして用いると作業が効率的に進みます。これは、図2に示した4つの象限を持つマトリックスです。それぞれの象限には、「取り除く」「減らす」「増やす」「付け加える」と書き込まれています。あらかじめこのアクション・マトリックスを用意し、それぞれの象限に関して、実行すべき内容をもれなく書き出すようにしてください。

中でも、「Eliminate- - 取り除く」と「Create- - 付け加える」については、入念に検討すべきです。というのも、これらの行為が大きくかつ効果的ならば、コストの大幅な低下と同時に、大胆な差別化を実現できるからです。

前回触れたように、ポーターの「競争の戦略」では、基本的に差別化と低コストは両立しないと考えられてきました。そのため企業は、いずれか一方を選択する必要がありました。ところが、4つのアクションに従うと、明らかに差別化と低コスト化を同時に実現できます。シンプルながら、驚くべきツールだと言えるでしょう。

●図2 アクション・マトリックス



### 新たな戦略キャンパスを描いて 策定した戦略をチェックする

アクション・マトリックスを作成することで、新戦略を実現するための実行内容が明らかになりました。そうしたら、再度、戦略キャンパスを描きます。

新たに描き直す戦略キャンパスでは、アクション・マトリックスの「付け加える」に列挙した要素が、横軸の要素に付け加えられることとなります。そして、新たに付け加えた要素、および既存の要素の中で「増やす」に指定した要素、これら両者について、顧客の評価が高くなるはずですが、仮に評価が高くないとすれば、増やしたり追加したりした意味がなかったこととなります。

その一方で、「取り除く」を実行した要素については、買い手の評価がゼロになったはずですが、取り除いた要素は、買い手にとって評価しようがないからです。また、「減らす」を実行した要素も、買い手の評価は大幅に下がるはずですが。

以上の結果、新たに出来上がった戦略キャンパスは、業界標準や競合他社と比較すると、全く異なる価値曲線となります。すなわち「特定の要素に集中した極めてメリ

ハリのある価値曲線」になるはずですが。

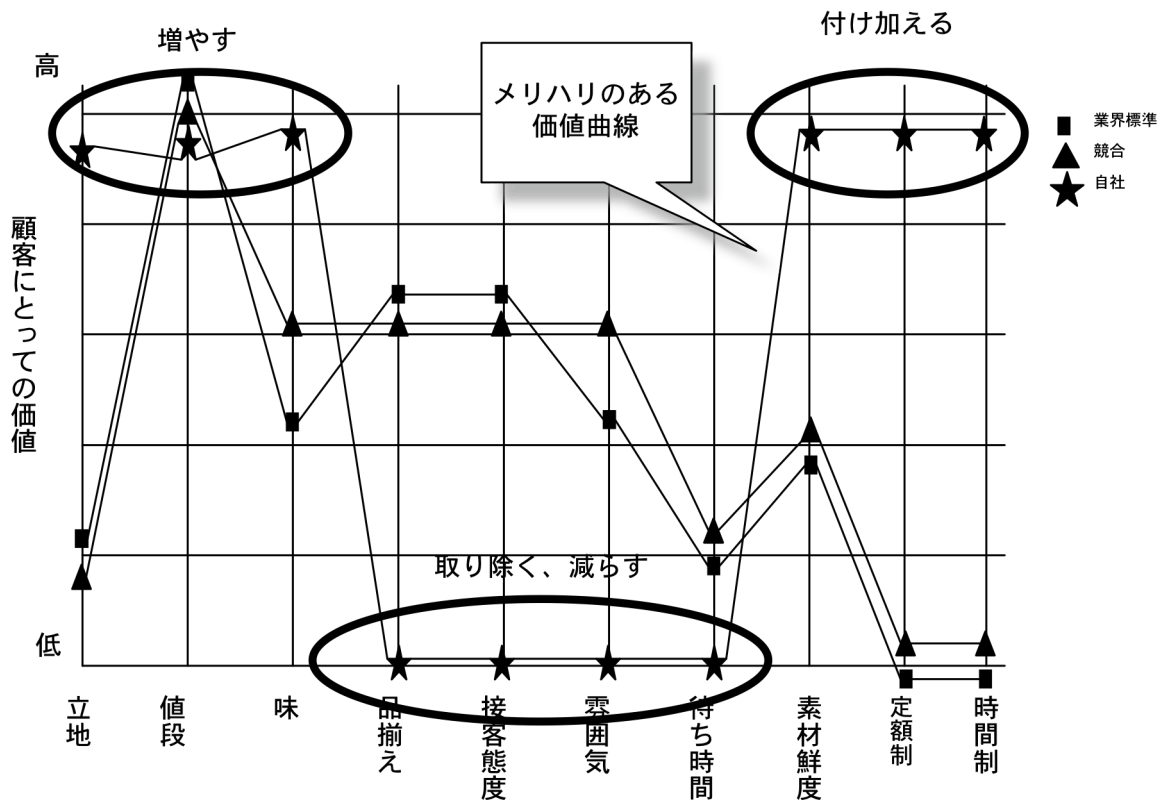
それもそのはずですが。というのも、「取り除く」「減らす」により、業界がおしなべて推進している要素の多くを無視しました。その一方で、「付け加える」「増やす」により、特定の要素に対する取り組みを強化するとともに、業界では取り入れられていない新たな要素を大胆に付け加えました。以上の取り組みが、業界標準や競合他社とは異なる、メリハリのある価値曲線を描く源泉になったわけです。

キムとモボルニュは、ブルー・オーシャンを切り拓いた多くの企業が、こうしたメリハリのある価値曲線を描く特徴があると指摘しています。より厳密に言うと、価値曲線の様子が、

- ①特定の要素に力点が集中している
- ②独自性がある
- ③有無を言わさぬメッセージ

という特徴を持ちます（図3）。

●図3：新たな戦略キャンパスを描く



中でも、③有無を言わさぬメッセージは、価値曲線の特徴をシンプルかつ力強く表現できる言葉が込められているという意味です。逆に言うと、集中も独自性もなく、有無を言わさぬメッセージも存在しないようでは、それはレッド・オーシャンに埋没

する戦略と言わざるを得ない、ということになるわけです。

## マネジャーは、価値曲線を見る目を養え

以上、戦略キャンパスと4つのアクション、そしてその補助ツールとしてのアクション・マトリックスについて解説してきました。中でも、戦略キャンパスが、自他の戦略を検証する上で、強力なツールになることを理解してもらえたと思います。この戦略キャンパスを、より有効に活用するには、価値曲線を見る目を養うことが大切になります。

戦略キャンパスは市場の現状を適切に把握するツールです。すでに触れたように、レッド・オーシャンの戦いに明け暮れていると、あなたの会社の価値曲線は、業界標準や競争相手と非常に類似したものになります。価値曲線にこうした状況を認めたら、レッド・オーシャンの泥沼にはまり込んでいると認識し、ブルー・オーシャンを構築する手だてを早急に講じるべきです。

また、差別化の名の下に、次々と特徴を追加する傾向が、レッド・オーシャンのあらゆる企業に見られます。こうした、買い手に対する過剰奉仕が存在しないか、戦略キャンパスの横軸の要素を検討することが重要です。

さらに、価値曲線に一貫性がないものや、戦略的に矛盾のある曲線を描くのもよくありません。例えば、感性志向に訴える戦略をとりながら、製品やパッケージのデザインに無頓着なケースです。当然このような状況は、適宜是正していかなければなりません。

戦略キャンパスは、ブルー・オーシャン戦略立案に大きな役割を果たします。マネジャーたる者、戦略キャンパスを一目見て状況を把握する目を養いたいものです。