

戦略で価値「バリュー」を高める

「日本のブルー・オーシャン戦略」安部義彦・池上重輔著ファーストプレス(93~95P)より

我々はコストを下げながら、よい製品を作リ続けて成功してきた。故に、我々はバリュー・イノベーションを実現してきた」と日本の優良企業の中には、主張するビジネスパーソンもいるだろう

実は、コストを下げながら買い手のバリュー(価値)を高める方法に2通りある。

1つは戦略で実現する方法。

もう1つはオペレーションで実現する方法である。

オペレーションで実現するといふことは、現場レベルが「頑張る」といふことだ。

ほとんどの日本企業は、どちらかといえば似たような戦略の中で、オペレーションレベルの「頑張り」で「コストを下げながら、良い製品を作る」ことを実現してきた。

1980年代まで、日本企業は海外企業に対して「オペレーションの優秀さ」と現場の「頑張り」で勝ち続けてきました。しかし既存業界の枠組み・競合企業の戦いの中でいつしか似たものとなった。

いまや日本企業は、統合的品質管理(TQC)やシックスシグマなどを活用する海外企業に追いつかれている。一方、国内は各企業横並びで、似たようなオペレーションの頑張り競争を続ける過酷な**レッド・オーシャン**に疲弊している。

もう1つのバリュー・イノベーションは、戦略レベルで「コストを押し下げながら、買い手にとってのバリューを高める」ことを目指すものであり、一気に大きな需要を創造し高い利益を獲得するための方法である。

ここで重要なことは、**オペレーションで「コストを押し下げながら(企業側に)ヨイモノを作る」とバリューイノベーション(戦略)によって「コストを押し下げながら(買い手にとって)バリューを高める」**ことは、**厳格に「区別」しなければならないということだ。**

オペレーションの頑張りとは、非常に重要だが、オペレーションの改善のみでは、本当のバリュー・イノベーションを実現できないという **この「意識改革」が重要**なのである！

ソニーのウォークマンを例に見てみよう

当時、日本のオーディオ・メーカーは音質と多機能化の競争をしていた。

いか原音に近い状態で録音し、再生するかということ、いかに音質に微妙な調整をすることができるかといったことなどで、しのぎを削り合っていた。

しかしソニーは、人々がオーディオ機器に期待していることは、音楽を聴いて楽しむことであり、音質や多機能競争はそのための手段だといふことに気がついた。

そこで、**ソニーは音楽を楽しむことと、楽しみ方に集中して考えた。**

ウォークマンは、大胆にも録音機能を削り、スピーカーを削った。

当時の重要な競争ファクターであった音質では競争せず、その代わりにヘッドホンの機能を従来品よりも向上させ、いつでもどこでも室外で自由に音楽を楽しむことができるという機動性と、ヘッドホンとコンパクトカセットを身にまとうファッション性を付加させたのだ。

また、スピーカーや録音機能を削り、最小限の機能に絞り込んだことで、一般大衆が手に入れやすい価格設定を実現することができた。

スピーカーや録音機能ははずしたのは、携帯可能な小型化のために行ったことなので、必ずしもブルー・オーシャン戦略を意識して行ったとはいえないだろう

だが、結果としてウォークマンはバリュー・イノベーションを実現し、巨大な新市場を創造したのである。