

変化 組織・自分」の敵に勝つ！ 第一の戦いの対象は「変化」である。
第二の戦いの対象は「組織」である。
第三の戦いに対象は「自分」である。

不況で倒産する」……そんなことはない！

現象と原因を見間違えな！ 真の原因は「変化に対応」出来なかったから

治世の時代と乱世の時代(16p) 歴史的な大転換期

今まで : 治世の時代 = 秩序を安定、**建前重視**のつきあい……外部要因
指導力が求められた時代。敵：**同業他社** 味方：社会の購買力
能力が問われた。(表のみ)

現在 : 乱世の時代 = 秩序の崩壊、**本音**のつきあい……内部要因
統率力が求められる時代。敵：**社員** 味方：社員 見分ける能力
思想が表で、裏に能力(**価値観が問われる**)

思想とは、思考力：深く、未来に渡ってとらえる表面的現実ではなく、深いものを見る力
本物か偽者か見分ける道具(規矩)が必要。

理解 自分の価値観で思想を理解する?? **自己肯定** 行動に結びつかない…現状肯定
確信 共感的な確信をそこに置く?? **自己否定** **すぐ行動に移れる…現状打破**

ブルー・オーシャン戦略の本質「新しい需要の創造」

特徴：引き算と足し算を同時に行うこと（今までは選択と集中：強化、付け加える）
捨てるべきものの決断を促しつつ、大きな新市場を創造する方法論を体系的に創る
誰も気づいていない新規需要を創造することで、競争が存在しない状況を作り出す

現在、企業で発生している課題

- ・市場サイズの伸び悩み・本業の伸び悩み・人手不足・個人の技能依存、頭数依存の限界
- ・新規顧客開拓の限界・商品同士に差がない・モノに付随した縦型組織の限界

バリュウ・イノベーション ブルー・オーシャン戦略の土台(37P)

コストを押し下げながら、買い手にとっての価値を高める 差別化と低コストを同時に実現

戦略の比較(38P)

レッド・オーシャン戦略	ブルー・オーシャン戦略
既存の市場空間で競争する	競争のない市場空間を切り開く
競合他社を打ち負かす	競争を無意味なものにする
既存の需要を引き寄せる	新しい需要を掘り起こす
価値とコストの間にトレードオフの関係	価値を高めながらコストを下げる
差別化、低コスト、どちらかの戦略を選んで、企業活動すべてをそれに合わせる	差別化と低コストを共に追及し、その目的のためにすべての企業活動を推進する

競争のない市場空間を体系的に創りだす！

- ・代替財や代替サービスを提供する業界に目を向ける
- ・さまざまな戦略グループを見渡す
- ・従来とは異なる買い手グループに目を向ける
- ・補完財や補充サービスを見渡す
- ・機能志向あるいは感性志向を問い直す
- ・時間軸を長くする

4つの価値創造アクション(51P)

- Q1. 業界常識として製品やサービスに備わっている要素のうち、取り除くべきものは何か？
- Q2. 業界標準と比べて思いっきり減らすべき要素は何か？
- Q3. 業界標準と比べて大胆に増やすべき要素は何か？
- Q4. 業界でこれまで提供されていない、今後付け加えるべき要素は何か？

アクション・マトリックス：シルク・ド・ソレイユの事例（60p）

取り除く 花形パフォーマー 動物によるショー 館内でのグッズ販売 隣接するいくつもの舞台での同時ショー	増やす 個性あふれる独自のテント
減らす 笑いとユーモア 危険やスリル	付け加える テーマ性 洗練された環境 複数の演目 芸術性の高い音楽とダンス

具体例：サウスウエスト航空の戦略キャンパス（62p）

カーブスの戦略キャンパス（85p）

QBハウス（103P）

優れた戦略に共通する3つの特徴

要点1．**メリハリ** 力を絞り込む

要点2．**高い独自性** 4つの価値創造アクション

要点3．**訴求力あるキャッチフレーズ** 明快なメッセージ性

市場の境界を引き直す

パス1．**代替産業に学ぶ** 買い手の視点・立場から俯瞰

パス2．**業界内の他の戦略グループから学ぶ** 顧客が選ぶ時の決め手は何か？

パス3．**買い手グループに目を向ける** 買い手の決定権者は誰？（利用者・影響者）

パス4．**補完財や補完サービスを見渡す** ランニングコスト（トータルソリューション）

パス5．**機能志向と感性志向を切り替える** 理性か感性か、どちらに訴えるか？

パス6．**将来を見通す** 決定的な影響を及ぼすトレンド（逆戻りしない）未来予想する

正面競争からブルー・オーシャンの創造への6つのパス

	正面競争	ブルー・オーシャンの創造
業界	業界内のライバル企業に標準を合わせる	代替財や代替サービスを提供する業界に着目する
戦略グループ	戦略グループ内部の競争上のポジションに注意を向ける	業界内のさまざまな戦略グループを見渡す
買い手グループ	買い手の要望によりよく応えることに力を注ぐ	業界の買い手グループを定義し直す
製品やサービスの範囲	業界の枠組みの中で、製品やサービスの価値を最大化しようとする	業界の枠組みを超えて、補完財や補完サービスを見渡す
機能志向と感性志向	業界の機能志向・感性志向に沿って価格・パフォーマンス比を改善する	業界の機能志向あるいは感性志向を問い直す
時間軸	外部トレンドへの適応を目指す	将来にわたって外部トレンドの形成に関わる