

部下から尊敬され、信頼される上司とはどんな存在か」29p

能力教育 (スキル 知識 技術・ノウハウ) 価値観教育 (思考力・人間力 創造力)

部下から見て信頼できる魅力的な上司 「仕事に厳しく、人に優しい上司」

「教える」教育と「育てる」教育 (32p)

能力教育：教える教育 = 知識や情報を・・・新しく付け加える「加算」受動的

思想教育：育てる教育 = 智恵や判断の根拠を・・・与える「棄却」主体的

捨てることには、本人の意思と決断が求められます！（本人の主体性）

・・・「教えることや易しく、育てることは難しい！」

「批判的な聞き方」共感的な聞き方」35p

相手の話し方を聞くときは、3つのききかた

批判的に聞く

共感的に聴く

聞いている振りをしている

相手の話を素直に聞いた時には5つのメリットがある (38p)

相手の本質が一気に正しく洞察できる

衆知 (ブレイン)を得ることができる

必要な人間関係を極めて円滑に構築できる

自分の話を聞く人を承服できる

自分の価値観を非常に短期間で充実させることができる

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

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

正面競争からブルー・オーシャンの創造への6つのパス

- 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

ブルー・オーシャン戦略を体現する製品 **任天堂Wii**

縮小するゲーム市場において驚異の快進撃をするWii（20p）

ゲームのユーザー：若い男性と子供たち 主婦やおじいちゃん、おばあちゃんに市場拡張
「新しい大きな市場創造」を実現

戦略軸：ゲーム機の性能向上 **買い手にとってのユーティリティ**

Wiiを創り出した任天堂のブルー・オーシャン戦略（29p）

プロセス1 **覚醒**...任天堂が市場環境をどのように現状把握していたか？

- 「ゲーム市場が縮小する中でこのままではいけない」という**強烈な危機意識**
 - 「ゲームのノンカスタマーをいかに開拓するか」という**明確な目的意識**
 - 「子供はゲームで遊んでいても、その親は一緒に遊んでいない」
 - 「社会人が忙しくなって昔ほどゲームで遊ばない」
 - 「子供がゲームを卒業するタイミングが早まってきている」...明らかにゲーム人口の減少
- 岩田社長 **次世代ゲーム機開発の基本ポリシー**
「ヘビーユーザーも初めてゲーム機に触るユーザーも同じように楽しめるゲーム機にしたい」

プロセス2 **現地探索**...ノンカスタマー（非顧客）が市場から遠ざかっている理由を解明

ノンカスタマーがゲームで遊ばない理由は？「なぜゲームをしないのか」

- ・操作が面倒・複雑
- ・初期設定がよくわからない
- ・値段が高い
- ・プレーの時間が長い
- ・前回の履歴が残る

- ・子供の手前やりにくい
- ・ゲームをやる必要がない

ノンカスタマーが使わない理由の共通性 (ユーティリティ・ブロック)

プロセス3 . オルタナティブを広く見渡す ... 「6つのパス1」

携帯電話の使用観察 B M からヒント . . . 「家族の生活に溶け込む」
「インタラクティブに動きがあるもの」

プロセス4 買い手にとってのユーティリティ

チェーン・オブ・ザ・バイヤーズ (買い手の連鎖) という視点から...買い手を3つに

「利用者」

「購買者」

「影響者」 **母親は家庭内の購買に対して強い影響力を持つ重要な影響者である!**

ポイント: 母親に嫌われないゲームにするには?

居間に置いてあっても邪魔にならないようにすることが重要 小型化、低消費電力、消音

ポイント: 継続して活用してもらうには?

W i i F i t の登場 (併用) 健康状態やトレーニング履歴を定期的にチェック

プロセス5 価格

マスの顧客層の手の届く範囲に設定... (従来の常識のコスト積み上げでなく)

先端技術を織り込みながらも、**需要拡大と利益確保**のメリハリの利いた製品設計にした。

プロセス6 バリューカーブ (41p)

比較: どこに資源をフォーカスし、何に力を入れないかが明確

シンプル、家族みんなで手軽に楽しめるおもしろさ、インタラクティブに体を動かす躍動感

プロセス7 導入

画期的な製品を送り出すには組織的な対応も必要 社内の意識改革は最初から

「徹底的に丁寧に説明し、同意を得る」

「ティッピング・ポイント・リーダー・シップ」

...認識、経営資源、士気、社内政治の4つのハードルがある。特に中核人物を味方に!

「フェア・プロセス」...関与・説明・明快な期待内容の3つ

50 p	レッド・オーシャン戦略 競争戦略 (ポーター・コトラー)	ブルー・オーシャン戦略 市場創造戦略
業界の見方	既存の市場空間で競争する	競争のない市場を主体的に創造
競争の見方	競合他社を打ち負かす	競争を無関係なものにする
戦略のフォーカス	競争優位の構築で、 既存の需要を引き寄せる	買い手のバリューを創造し、 新しい需要を創出
戦略の前提	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 (分離の思想)	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 (統合の思想)

ブルー・オーシャン戦略のポイントとコンセプト思考術 (1) 2006年 04月 23日

「ブルー・オーシャン戦略」

「レッド・オーシャン」は (中略) 既知の市場空間である。

かたや ブルー・オーシャンとは、いまだ生まれていない市場、未知の市場空間すべてをさす。」

「レッド・オーシャンでは各産業の境界はすでに引かれていて、誰もがそれを受け入れている。競争のルールも広く知られており、各社ともライバルをしのいで、限られたパイのうちできるだけ多くを奪い取ろうとする。競争相手が増えるにつれて、利益や成長の見通しは厳しくなっていく。製品のコモディティ化が進み、競争が激しさを極めるため、レッド・オーシャンは赤い血潮に染まっていく」

対照的に、ブルー・オーシャンは市場として未開拓であるため、企業は新たに需要を掘り起こそうとする。利益の伸びもおおいに期待が持てる」

「ここ25年間というもの、戦略研究は主として、レッド・オーシャンでの競争に焦点を当ててきた。このため、レッド・オーシャンでいかにうまく競争を展開すべきかについては、十分な理解が得られているだろう。既存業界の経済構造をどう分析すればよいか。低コスト差別化・フォーカスといった戦略のどれを選ぶべきか。競合他社との比較はどうするのか・・・。」

<送り手側のモノ提供の論理> は既存市場 = レッド・オーシャン批判的な分析枠組みであり

<受け手側のコト実現の論理> は未知市場 = ブルー・オーシャン創造的な発想の分析枠組みです。

そして未充足ニーズと未対応ターゲットを明快化するための概念ポートフォリオという思考フォーマットは、ブルー・オーシャンを形成する<受け手> とは何か、彼らの求める<コト> とは何かを明快化するための思考の枠組みに他なりません

パラダイム転換事例を「商品」「筒売 (サービス)」「店舗 (インターフェース)」についてあげます。その際、

<送り手側のモノ提供の論理> に則ったものを<品種> <業種> <店種>

<受け手側のコト実現の論理> に則ったものを<品態> <業態> <店態>

とし、「品種から品態へのパラダイム転換」「業種から業態へのパラダイム転換」「店種から店態へのパラダイム転換」を具体的に解説します。

<品種> <業種> <店種> はレッド・オーシャン

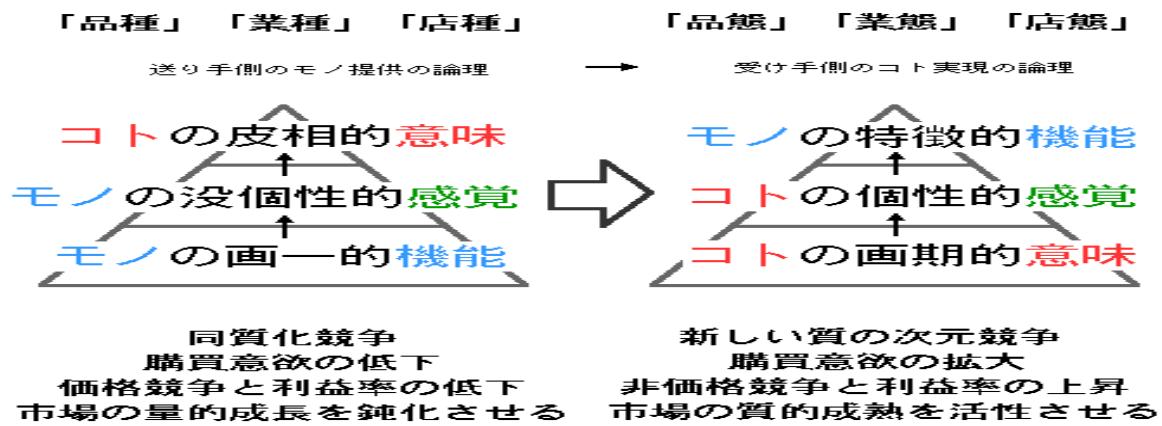
<品態> <業態> <店態> はブルー・オーシャン

であり、コンセプト思考術がマーケティング分野で追求しているパラダイム転換とは、前者から後者への転換に他なりません。つまり前者は

「同質化競争」「購買意欲の低下」「価格競争と利益率の低下」「市場の量的成長の鈍化」をもたらした後者は

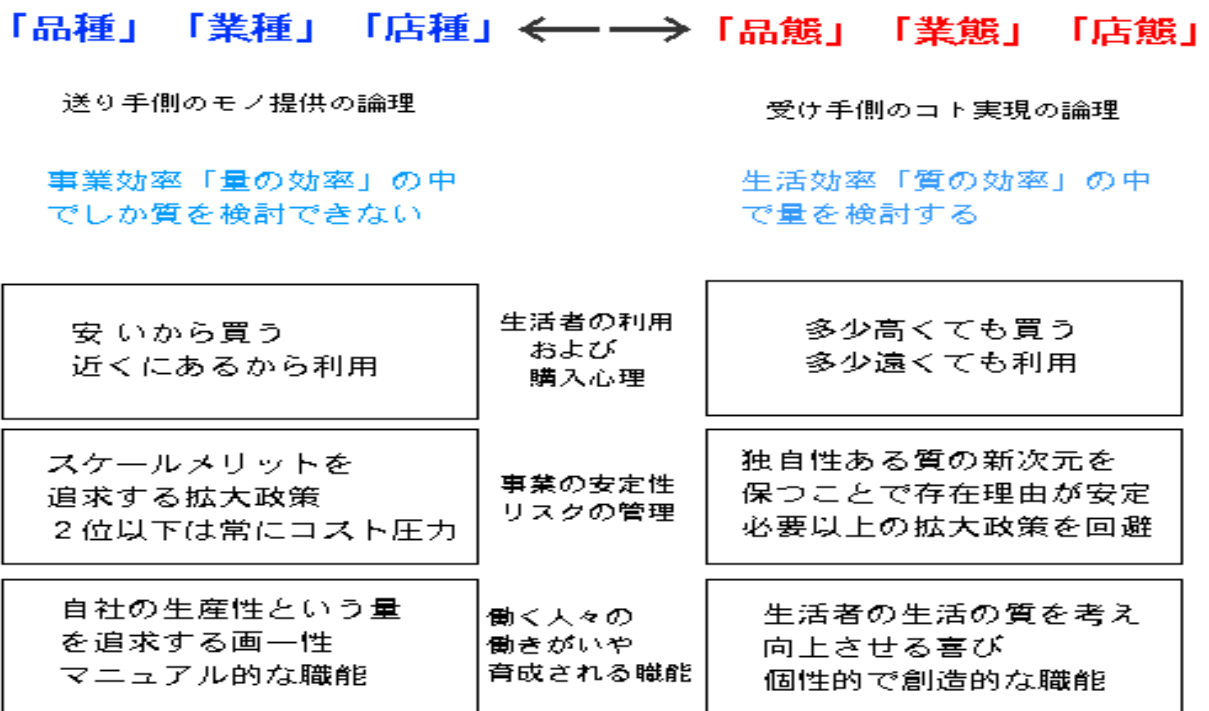
「新しい質の次元競争」「購買意欲の拡大」「非価格競争と利益率の上昇」「市場の質的成熟の活性」を

概念図 1 5



商品やサービスを開発し生産し提供する企業で「働く人々の働きがいや育成される職能」について、前者は「自社の生産性という量を追求する画一性」「マニュアル的な職能」、後者は「生活者の生活の質を考え向上させる喜び」「個性的で創造的な職能」、対照的な特徴をもつ

概念図 1 6



コンセプト思考術

確かに目の前の現実にただ適応しようとする人には、まず役に立ちません。

しかし、現実に疑問を抱いて新しい現実を創造しようとする人には、絶対に役立つと約束しましょう。

「これらのアイデアは、ただ生き延びればそれでよい、と考える人々のためのものではない。われわれはそのような姿勢にはまったく関心がない。生き延びるだけで満足な方々は、本書を読まないほうがよいだろう。だが、世の中を変えたい、顧客、従業員、株主、社会のすべてにとって明るい将来を築けるような会社をつくりたい、というのなら、ぜひ読み進めていただきたい」と述べています。

バリュー・イノベーション = 価値の革新

「レッド・オーシャンから抜け出せない企業は、旧来のアプローチに頼って、既存業界の枠組みの中で確かな地位を築くことで、競合他社に打ち勝とうとする。

ところが意外にも、ブルー・オーシャンを切り開いた企業は、競合他社とのベンチマーキングを行わず、その代わりに従来とは異なる戦略ロジックに従っていた。ここでは、それをバリュー・イノベーション (value innovation) と呼ぶ。

このバリュー・イノベーションこそ、ブルー・オーシャン戦略の土台をなしている。

『バリュー・イノベーション』という呼称を用いたのは、ライバル企業を打ち負かそうとするのではなくむしろ **買い手や自社にとっての価値を大幅に高め、競争のない未知の市場空間を開拓することによって、競争を無意味にするからだ**」

注目されるのは、著者たちが

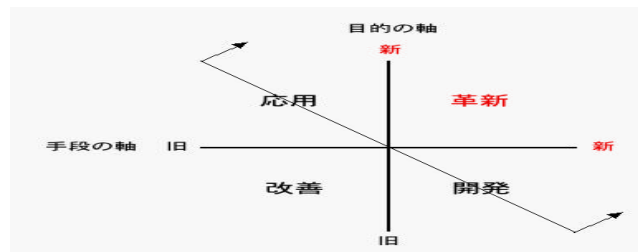
「バリュー・イノベーションにおいては、価値 (バリュー) と革新 (イノベーション) が等しく重んじられる。

イノベーションをとまなわずに価値だけを高めようとしても、どこか中途半端で、それだけでは市場で抜き出るまでにはいたらない。

他方、価値を重視せずにイノベーションだけを実現すると、技術主導で市場のパイオニアにはなれるかも知れないが、あるいは時代を先取りできるかもしれないが、それが行きすぎて、えてして買い手には受け入れられない。

このような理由から、バリュー・イノベーションは、技術イノベーションや市場の先取りとは区別して考えるのが重要だろう」としている点です。

彼らは「一般的なイノベーション = 技術イノベーション」としているのですが、コンセプト思考術では、以下の概念ポートフォリオを用いて、「イノベーションとは、<新しい目的> を <新しい手段> で実現すること」と解説しています。価値についての革新だろうが、技術についての革新だろうが、そのように概念規定することで、他象限の「応用」「開発」「改善」と区別することができます。



そして「買い手や自社にとっての価値を大幅に高め、競争のない未知の市場空間を開拓することによって、競争を無意味にする」パラダイム転換は、なるべくならば「革新」の位置にあるか、少なくとも概念ポートフォリオに原点を通る斜め45度の線を引いた右上「革新」側の領域に属するものであるべきだと解説します。しかし、技術先行だけの革新、つまり手段だけの革新でも、生活提案だけの革新、つまり目的だけの革新ではだめだという主旨はブルー・オーシャン戦略もコンセプト思考術もまったく同じです。

その上で卓見として注目されるのは、著者たちが

「バリュー・イノベーションとは、イノベーション (筆者注 = 技術革新) と実用性、価格、コストなどの調和がとれてはじめて実現するのだ」と述べて、

「バリュー・イノベーションを成し遂げれば、『価値とコストはトレードオフの関係にある』という競争を前提とした戦略論の常識から解き放たれる」

「ブルー・オーシャンの創造をめざす企業は、差別化と低コストを同時に実現しようとする」としている点です。