

**批判的な聞き方」共感的な聞き方」35 p**

相手の話し方を聞くとときは、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

**能力的思考」と思想的思考」の違いと特性 (42P)**

変革は3種類

リ・ストラクチャー (戦略の再構築)

リ・エンジニアリング (業務改革)

リ・マインド (風土・意識改革)

**(例) 明治維新の立役者**

目的達成・・・思想 哲学が必要

目標達成・・・能力 技術が必要

**(図) 46P) 能力と思想**

客観的

主観的

主体的

**52p 能力教育のもたらすマイナス面**

基本的に自己本位な動機で発動される性格を有し、独断的な弊害をもたらす

それ自体に合目性がないため、自発的な自己批判の要素を持ちえない

合理性一辺倒になりやすく、主体性欠如の無責任性を暴露する

自己を正当化、他人を批判、個人主義、自分勝手な判断

**53p 視点を変え、高い価値観から自分を徹底的に見直す**

組織全体、関係性についての新しい視点

主体性、貢献、相互補完、自己革新、確信

・・・過去と他人は変えられない

未来と自分は変えられる

**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

50 p	<b>レッド・オーシャン戦略 競争戦略（ポーター・コトラー）</b>	<b>ブルー・オーシャン戦略 市場創造戦略</b>
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）

**3つのコンセプト**

- 「バリュー・イノベーション」
- 「ティッピング・ポイント・リーダーシップ」
- 「フェア・プロセス」

**ブルー・オーシャン戦略の正しい戦略策定の順序（71 p）**

- 1 買い手にとっての比類ないユーティリティ
- 2 マスの取れる価格
- 3 収益の取れるコスト
- 4 導入

**ポーターの競争戦略（77 p）**

コストリーダー・差別化・集中、いずれかのポジション（図4 - 1）  
 5つの競争要因（図4 - 2）バリューチェーン（図4 - 3）

**コトラー型マーケティング戦略（83 p）**

マーケティングの前提：セグメンテーション4 P（図4 - 4）

## バリュー・イノベーション

「バリュー」とは.....買い手が本当に評価する「本質的価値」

### 戦略キャンパスとバリュー・カーブ(97p)

1 現状診断(業界・競合他社・自社の戦略プロフィール)

2 将来の打ち手の検討(買い手のバリュー・将来自社の戦略プロフィール)

**ビジュアル化(縦軸:価値 横軸:各要素)...議論しなから比較感で決める!**

Q1 「何を取り除くか」という視点

Q2 「何を大胆に減らすか」を業界標準に比べ見直す

Q3 「何を大胆に増やすか」

Q4 「今後新たに創造するファクターは何か」という顧客の視点

**業界、過去の常識を問い直す!**

## バリュー・カーブには、3つの特徴がある(111p)

・資源のフォーカスが明確である

・差異の明確な独自性がある

・極めの一言で市場に訴えかけられる

**重要なことは、すべての競争ファクターに対応しようとしなないことだ!**

## ブルー・オーシャン戦略のプロセス

### 大局的な見地から市場と需要を広く捉える

1 オルタナティブを広く見渡す(128p)

買い手にとって目的が同じであるような他の産業を見渡し、どう比較し判断するか考える

2 業界内の他の戦略グループに学ぶ(136p)

明光義塾...家庭教師と集団塾とドリルテキスト

3 チェーン・オブ・パイアーズに目を向ける(139p)

ニーズや立場の違う買い手として違いに着目する(購買者・利用者・影響者)

ネスレ...キャットフード

4 併用される補完財や補完サービスを見渡す(144p)

ゲーム市場、映画館、駐車場、諸手配、温泉施設など

5 機能と感性のどちらで顧客にアピールするかを切り替える(147p)

感性 機能:ボディショップ・QBハウス・ユニクロ

機能 感性:時計・スターバックス・NOVA

具体例:OBハウス、ユニクロ、NOVA

6 将来を見通す

方向性を洞察

セコム、シマノ

ノンカスタマーを3グループに分けて考察する手法(162p)

「境界者」...現在使用しているが、つねにもっといいものを探している

「拒絶者」...ニーズを検討した結果、バリューが十分でない判断した

「処女地」...考えたこともない

アスクル・テイクアンドギヴニュース・皇居付近の銭湯・ネットオークション

## 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**」

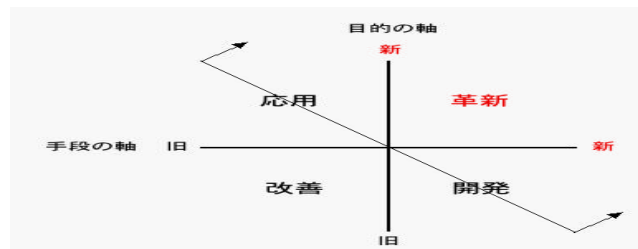
注目されるのは、著者たちが

『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知れないが、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。

## 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、よい製品を作り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うことは、現場レベルが「頑張る」ということだ。

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うことに気がついた。

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。