

ブルー・オーシャン戦略から考える グローバリゼーション

川上 智子

早稲田大学大学院 経営管理研究科
(〒169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1)
E-mail: ktomoko@waseda.jp

本研究は『ブルー・オーシャン戦略』に依拠し、グローバリゼーション時代の新市場創造の論理を探求する。ブルー・オーシャン戦略は、競争の無い新市場を顧客価値の革新によって実現するための理論体系である。続編となる2015年の増補版、2018年の『ブルー・オーシャン・シフト』では、ブルー・オーシャン実現の組織的課題に著者自身が回答した。しかし、グローバリゼーションの文脈で、ブルー・オーシャン戦略を検討した研究は、少数の例外を除き、未だ存在しない。そこで本研究では、ブルー・オーシャン戦略を企業のグローバル化という文脈の中でとらえ直し、国内市場で成功したブルー・オーシャン戦略を海外市場で展開する際、マーケティングやPRによる主体的な働きかけを通じ、進出先市場の変容を生じさせる可能性を視野に入れて議論する。

Key Words : ブルー・オーシャン戦略, グローバル化, 価値革新, 市場変容, 創発

1. はじめに

キム＝モボルニュ著の『ブルー・オーシャン戦略』¹⁾は2005年の発売以来、全世界で360万部以上を売り上げる世界的なベストセラーとなり、多くの実務家がそれを実践しようと試みてきた。

その一方で、「ブルー・オーシャンはすぐにレッド化する」「実現しようとしても組織が動かない」といった課題も種々指摘されてきた。後に刊行された増補版²⁾および『ブルー・オーシャン・シフト』³⁾では、そうした課題に著者自身が回答している。

このように理論自体が深化する一方で、グローバリゼーションの文脈で、ブルー・オーシャン戦略を検討した研究は、少数の例外を除き、未だ存在しない³⁾。そこで本研究では、ブルー・オーシャン戦略を企業のグローバル化という文脈の中でとらえ直し、伝統的な標準化・現地化戦略の視点とは異なる、独自の視座を示したい。

具体的には、自国市場で成功したブルー・オーシャン戦略を海外市場で展開する際、マーケティングやPRによる働きかけを通じ、主体的に相手国市場の変容を生じさせることが必要である点を指摘する。

結論を先取りすれば、本研究の学術的な貢献は、グローバル化戦略とブルー・オーシャン戦略という2つの研究潮流、および理論と実践との架橋を目指す点にある。実践的には、進出国の状況を所与とせず、進出国とともに価値を共創し、新市場を創造するという創発的な取り組みの重要性を示唆する。

2. ブルー・オーシャン戦略からシフトへ

(1) ブルー・オーシャン戦略とは何か

a) 理論と実践を架橋するフレームワーク

『ブルー・オーシャン戦略』はキム＝モボルニュが10数年にわたり研究した内容を実務家向けにわかりやすく解説し、実践に応用可能なフレームワークとして提供した書籍である。学術論文は抽象的で一般性が高く、実務にそのまま応用するのが難しい。一方、実務界のビジネスの実践例は具体的で個性が高いため、自社のケースにそのまま適用できるか否かが判断できない。

この両極端を避け、理論と実務をうまく架橋するには、実在する事例から抽象化した法則を、実務家

がすぐに使えるツールやフレームワークとして提供することが解決策となる。それを実践したのがキム＝モボルニュおよびフランスのブルー・オーシャン戦略研究所を始めとする彼らの研究グループである。

具体的には、ERRCグリッド、戦略キャンパス、価値曲線、6つのパス、ノンカスタマー戦略、フェアプロセス、PMSマップなど、この理論体系独自のツールがそれぞれ目的に応じて使い分けられる形で提供されている。

新市場創造のツールとして、たとえば昨今、デザイン・シンキングのような手法も人気を博している。ブルー・オーシャン戦略もアイデア創出の手法の一種ともいえるが、それに留まらず、事業としての実行段階までを視座に入れ、組織やマネジメントの課題とそれへの示唆も示している点が特徴的である。

b) 価値革新としてのブルー・オーシャン戦略

キム＝モボルニュ(2018)はまた、ブルー・オーシャン戦略の実行によって生じるイノベーションを「価値革新(バリュー・イノベーション)」と定義する。

これは、クリステンセン(2000)の提起した「破壊的イノベーション」とは一線を画する⁵⁾。破壊的イノベーションは技術革新と低価格参入を前提とする。一方、ブルー・オーシャン戦略は、顧客価値や顧客経験の変化を基点とし、技術やコストの問題だけに焦点を当ててはいない。

キム＝モボルニュは2005年の初版刊行後も自身のフレームワークが実際に機能したかを10数年にわたって検証し続け、2冊の本を出版した。2015年の増補版、そして2018年刊行の『ブルー・オーシャン・シフト』である(英語版は2017年)。主張を展開するだけで終わらず、常に検証・反証し続ける姿勢に、彼らの研究者としての真摯な態度と矜持がある。

たとえば、ブルー・オーシャンの創出に成功した後、他社が模倣して参入し、青い海(ブルー)がやがて血の海(レッド)に変わることが課題として指摘された。それに対して、著者らは、模倣を阻止するための知的財産権やブランド構築の必要性を指摘した。

とりわけ、ブルー・オーシャンのレッド化への対策として重要なのは、次のブルー・オーシャンを創出し続けることだと彼らは主張する。その具体例として、アップル社がiMac, iPod, iTunes Store, iPhone, iPadと新市場を開拓し続けた事例が示されている。

この一連の事例からもわかるとおり、ブルー・オーシャン戦略のイノベーションは、必ずしも技術革新とは限らない。顧客にどのような新しい価値や経験を与えるかという視点からの革新であり、技術的な進歩の有無が基準ではないためである。

(2) ブルー・オーシャン・シフトとイノベーション

a) 人間性重視のブルー・オーシャン・シフト

組織がイノベーションを起こそうとする際の最大の課題は、それにかかわる人の動機付けである。『ブルー・オーシャン・シフト』でキム＝モボルニュは、ブルー・オーシャンを創出する鍵として、次の3つを挙げる。第1に、ブルー・オーシャン戦略の視点、第2に実用的なツールの活用、第3に実行プロセスにおける人間性(humanness)の重視である。

イノベーションは不確実性が高く、リスクの大きい活動である。そのため、給与や報酬といった外的誘因で動機付けるだけでは頓挫する可能性が高い。かかわるメンバーが自信を持って創造性を発揮できるようにすることが何より重要である。

たとえば、大きな課題を実行可能なよ小さい単位に分解し、段階的に達成して自信を与えることが、実行力や突破力をもたらす。あるいは、意思決定のプロセスを金魚鉢に入れるかのように透明化し、誰も置きざりにしない配慮をすることが、参画意識とコミットメントを向上させる。

クリステンセン(2000)は組織内の政治や力学でイノベーションが阻害されることを指摘した。そして、それらの影響が及ばない組織を作ることを提唱した。

一方、キム＝モボルニュ(2018)は、組織メンバーを強力なリーダーシップで巻き込むことで、イノベーションを成功に導く方策を論じている。この点において、同じイノベーション論でありながら、両者の組織に対するアプローチの違いが確認できる。

どちらが正解ということではなく、両者の主張は根底では通じ合うものがある。なぜなら、両者ともイノベーション・マネジメントは合理性や正当性だけでは実現できないと認識し、人間や組織の不合理への対処を最も重要な課題としているためである。

b) イノベーション・マネジメントとAI(人工知能)

不確実性、リスク、不合理に満ちたイノベーション・マネジメントに対して、AI(人工知能)が新たな光明をもたらすかもしれない。そうなれば、クリステンセンやキム＝モボルニュの危惧も無用となる。

AIがマネジメントのジャーナルで言及されている比較的初期の例として、Masuch and LaPotin (1989)がある⁶⁾。この論文はCohen, March and Olsen (1971)⁷⁾の「ゴミ箱モデル」の意思決定モデリングとシミュレーションにAIを応用し、従来の限界を克服して新たな知見を得たと報告している。

一方、直近の論文では、Christensen et al. (2018)⁸⁾がオンラインコミュニティにユーザーが提供したアイデアをAIで自動検出するシステムの有効性を検証

している。

1970年代から2010年代に至る約40年間に刊行された2本の論文に共通するのは次の2点である。第1に、イノベーション・マネジメントにおいてもAIによるシミュレーションが意思決定の支援に有用である。第2に、あいまいな意思決定や創造・発想といった合理性の論理では説明できない領域においても、AIの活用は成果をもたらさう。

ただし、これらの論文では、イノベーションの実行段階における人間性の問題には言及されていない。AIによって意思決定やアイデア選択の確度がより高まったとしても、イノベーションを遂行する主体が人間である以上、キム＝モボルニュが指摘する人間性重視の主張は覆されないのである。

3. ブルー・オーシャンとグローバリゼーション

(1) ノンカスタマー戦略としてのグローバル化

次に、ブルー・オーシャングローバリゼーションの関係について検討する。ブルー・オーシャン戦略で提案されたフレームワークの1つに「ノンカスタマー戦略」がある。ノンカスタマー戦略では、既存市場にいない非顧客にこそ、海のように巨大な新市場創造につながる需要が潜在していると考えられる。

ノンカスタマー戦略では、非顧客層を3群に分ける。第1グループは市場の境界にいて、いつ逃げ出すかわからない層である。第2グループは市場に近い位置にいるが、あえてその製品やサービスを利用しないと決めた層である。そして第3グループは、市場からもっとも遠くにいて、そもそも製品やサービスを認知していない層である。

自国市場で成功したビジネスを他国で展開するグローバル化戦略は、ノンカスタマーの第3グループをターゲットとする戦略といえる。ただし、これは自国市場の競争状況が進出国市場と同一であるという条件の下で成り立つ。もし、進出国市場で同じ戦略キャンバスや価値曲線が描けなければ、同じ成功パターンは望めない。

小田部＝ヘルセン(2010)⁹⁾にあるとおり、伝統的なグローバル・マーケティング論では、戦略の標準化と適応化の問題が長年議論されている。コストの最小化か現地ニーズに応じた差別化かという二者択一論は、ポーターの二元論的な論理構造と類似する。とすれば、ブルー・オーシャン戦略は、この二項対立を超越する可能性がある。

小田部＝ヘルセン(2010)は、標準化か適応化かという一方の追求ではなく、戦略のどの部分を現地適

応させるかが重要だという。この適応要素の選択に、実はブルー・オーシャン戦略のフレームワークが有用である。この点を次に具体的な事例で考察する。

(2) グローバル化と文化・文脈の創出

川上＝ジ(2018)¹⁰⁾は『ブルー・オーシャン・シフト』でパーク24の事例を紹介している。図-1がパーク24の時間貸駐車場タイムズを伝統的な駐車場業界と比較した戦略キャンバスである。図のプロットを価値曲線と称する。

パーク24のタイムズは、有人・立体型といった既存の駐車場業界の戦略要素を取り除いてコストを削減し、目的地との距離や見つけやすさといった顧客の便益を高めた。言い換えれば、低コストと差別化を同時に達成して価値を高め、ブルー・オーシャンを創出したといえる。

2017年以降、パーク24はグローバル化を積極的に推進しているが、図-1は日本市場を対象としており、進出国の市場の文化や文脈は異なる可能性が高い。よって、進出先を選択する際には、この戦略キャンバスに描かれた価値曲線が、どの程度、再現可能かという観点からの議論が有益である。

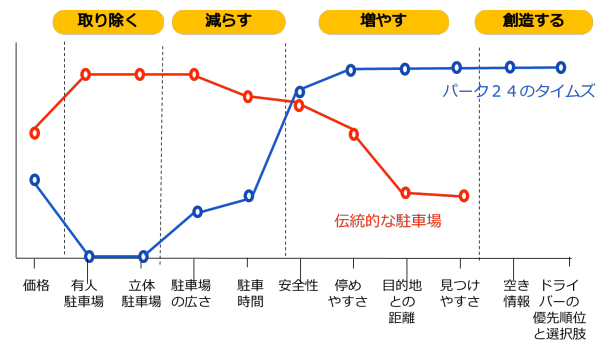


図-1 パーク24の戦略キャンバスと価値曲線

従来の理論では、たとえばホフステッド＝ホフステッド＝ミンコフ(2013)¹¹⁾の文化次元の類似性などにに基づき、標準化・適応の次元における適応要素を判断する。図-2に示したように、日本の文化は男性的で不確実性回避の傾向が強く、長期志向である。

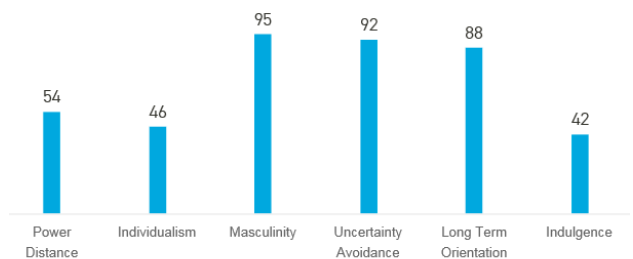


図-2 ホフステッドの文化次元に基づく日本の特徴

グローバリゼーションにおいて、文化的特性の理解は重要である。戦略キャンバスは、そうした文化的特性が投影された既存業界の社会的・制度的要素の次元で分析可能なツールといえる。

進出国と自国との市場特性を比較分析することにより、どのようなマーケティング戦略やPR活動が必要であるかも見えてくる。進出国の文化や文脈は必ずしも所与の前提ではなく、企業の主体的な働きかけによって変容しうるものである。

4. おわりに

本稿では、グローバリゼーションについてブルー・オーシャン戦略の観点から考察した。自国でブルー・オーシャンを創出した事業を他国で展開する際には文化や文脈が変わる。ただし文化や文脈は所与ではなく、主体的な働きかけで変容させることが可能である。

ブルー・オーシャンとは、すでにある市場を見つけるものではなく、進出国市場で多くの利害関係者とともに共創するものである。そのプロセスでは、人間性を重視したマネジメントが求められることも、最後に今一度、強調しておきたい。

謝辞：本研究に際し、早稲田ブルー・オーシャン戦略研究所(WABOSI)の後援企業、取材先企業の皆様に資金面および取材協力において多大なご支援をいただきました。厚く御礼申し上げます。

参考文献

- [1] キム＝モボルニュ(2005)『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社。
- [2] キム＝モボルニュ(2015)『新版ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社。
- [3] キム＝モボルニュ(2018)『ブルー・オーシャン・シフト』ダイヤモンド社。
- [4] 川上智子・池上重輔(2017)「ダイナミック・ブルー・オーシャン戦略：マーケティングと経営戦略論の邂逅」『マーケティング・ジャーナル』第37巻第2号, 55-69頁。
- [5] クリステンセン(2000)『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社。
- [6] Masuch, M. and P. LaPotin (1989), Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*. 34(1):38-67.
- [7] Cohen, M. D., J.G. March and J. P. Olsen (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly* 17(1),1-25.
- [8] Christensen, K., J. Scholderer, S. A. Hersleth, T. Næs, K. Kvaal, T.Mollestad,N. Veflen, and E. Risvik (2018), How good are ideas identified by an automatic idea detection system? *Creativity and Innovation Management* 27(1), 23-31.
- [9] 小田部正明＝ヘルセン (2010)『国際マーケティング第4版』碩学舎。
- [10] 川上智子＝ミ・ジ(2018)「パーク24：時間貸駐車場による既存業界の再定義」(キム＝モボルニュ『ブルー・オーシャン・シフト』所収, ダイヤモンド社)。
- [11] ホフステード＝ホフステード＝ミンコフ(2013)『多文化世界：違いを学び未来への道を探る 第3版』有斐閣。

(2018. 6. 29受付)

GLOBALIZATION FROM THE BLUE OCEAN STRATEGY PERSPECTIVE

Tomoko KAWAKAMI

This research explores the logic of new market creation based on Blue Ocean Strategy in the era of globalization. Blue Ocean Strategy is a set of theoretical frameworks to realize a new market without competition by innovating customers' values.

In a series of their books, the authors published an extended edition in 2015, and “Blue Ocean Shift” in 2018 in which they provided answers to how to deal with the challenges that organizations might face when they try to implement Blue Ocean Strategy.

In spite of such continuous efforts, Blue Ocean Strategy has never discussed in the globalization settings except for few exceptions. The purpose of this research is to discuss utilizing Blue Ocean Theory for globalizing a business after companies succeed in the domestic market. We argue the potential needs to transform the destination market itself through proactive marketing and public relations strategies.