



サステナビリティをブルーオーシャン発見の指針に

「ブルーオーシャン戦略」は、競争の激しい既存市場（「レッドオーシャン」）を避けて、競争のない新しい市場（「ブルーオーシャン」）を創造する戦略です。戦略の理想形である「戦いを『略す』」を実践するものと言えます。

ブルーオーシャンを創造するカギは、製品・サービスの提供価値を見直すことです。これまで当たり前と思われていた価値を新鮮な目で見直すことが必要です。そのためには、まず製品・サービスの提供価値を洗い出す必要があります。

そのためのツールとして、「戦略キャンバス」があります。戦略キャンバスとは、横軸に価格、使いやすさ、信頼性などの提供価値を、縦軸にその提供価値の大小を示したグラフです。これを描くことで、その製品・サービスの特徴、すなわち、どのような価値の組み合わせを顧客に提供しているものかが、明らかになります。

ブルーオーシャン戦略の代表例として挙げられるのはサーカス「シルク・ドゥ・ソレイユ」です。その提供価値を戦略キャンバスに描くと、従来、サーカスでは当たり前とされてきた花形パフォーマーや動物ショーといった提供価値を削減。

その一方で、新たにテーマ性や快適な鑑賞環境、芸術性の高い音楽とダンスといった提供価値を強化しています。

ブルーオーシャンの創造とは、戦略キャンバスの中で、従来とは異なる新しい提供価値の組み合わせか、従来は無かった新しい提供価値を見つけることです。

色眼鏡外し「サステナビリティ・レンズ」を

しかし、既存のパラダイムに漬かっていると、なかなかブルーオーシャンは発見できません。それを見つけるために、ブルーオーシャン戦略では、1) 代替産業などほかの産業から学ぶ、2) 本当の顧客に目を向ける、3) 補完的なサービスを見渡す、4) 機能志向と感性志向を切り替えてみる、5) 長期的なトレンドを見通す——などのアプローチを提供しています。

長期的トレンドを見通すと、「サステナビリティ」も新しい提供価値を発見するための有効な切り口です。地球環境問題が顕在化し、グローバル経済の影響が世界中で社会問題を引き起こしています。情報技術の発達とも相まって、世界的に社会・環境問題への関心が高まっています。サステナビリティ重視は、不可逆なメガトレンドだと確信を持って言えます。

社会・環境問題への感度を高め、製品・サービスをサステナビリティの視点で見直すことにより、新しい提供価値が見えてきます。

前述の「シルク・ドゥ・ソレイユ」も、動物ショーではなく芸術性の高い音楽とダンスを提供しようと考えたきっかけの一つに、動物を使うことに対する社会の反発が強まっていたことがあります。

また、様々な業界で、社会・環境問題に対応する製品・サービスが生まれており、こうした動きから、顧客が潜在的に求める新たな提供価値を学ぶことができます。

例えば、2012年、日本に進出して人気を博している「ベン&ジェリーズ」は、フェアトレード証明された原材料の使用を提供価値の一つとしています。「スーパーホテル」は、フロント社員のサービスを削減する一方、快適な寝心地、天然温泉などの提供価値を強化し、ブルーオーシャンを創造。最近では、ロハス（LOHAS）を強化しています。

「サステナビリティ・レンズ」を用いて製品・サービスの提供価値を見直せば、将来さらに広がっていくブルーオーシャンが必ず発見できるはず。あとは、少々リスクを感じても、そうしたブルーオーシャンに漕ぎ出すことです。そうすれば、企業の長期的な成功を導くことができるでしょう。

クラレ創業者の大原孫三郎氏は言っています。「十人の人間のうち、五人が賛成するようなことは大抵手遅れだ。七、八人がいいと思ったらもうやめた方がいい。二、三人位がいいということをやればだ」。

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR/サステナビリティのコンサルティングを主業務とする。