

100年 先を読む

38

ブルーオーシャンを 開拓する 企業に期待

▶ポーター理論に対応した 成功企業

経営理論の神様のようなハーバード大学教授M・ポーターの古典『競争の戦略』や『競争優位の戦略』によると、商売の競争で勝利するための戦略は価格を低下させることと付加価値を向上させることである。それを実施するためには原料の購入、製品の製造、商品の販売、宣伝の手段という価値連鎖（バリューチェーン）のそれぞれの段階で費用を低下させるとともに価値を付加していくことと説明されている。実業を経営されている方々には常識のような理論である。

価格低下で成功した一例はオーストラリアの黄色の尻尾のカンガルーが商標のワイン「イエローテール」で、通信販売では税込1本270円程度で販売されている商品まである安価なワインである。1950年代に醸造会社に原料の果汁を供給する商売を開始したが、2000年代になって自社の銘柄で生産してアメリカを対象に輸出を開始した。2001年に480万本を輸出したが、翌年には10倍になり、2005年にはアメリカでフランスのワインを上回る販売に成功している。

日本に存在する一例は散髪だけを安価に提供する「QBハウス」である。1996年に東京に第1号店を開店し、1000円（現在は1200円）で洗髪などをせず10分間で散髪だけをするという商売を開始して人気となり、2018年には東京証券取引所第一部に上場している。現状では国内に600店近くを開店、年間利用者数は1800万人以上になり、2005年には

シンガポールと香港、2012年には台湾、2017年にはアメリカにも進出、海外で130店以上を開店している。

▶ブルーオーシャンを 開拓した商売

このように既存の商売が激烈な競争をしている市場をレッドオーシャンと表現し、反対に競争する商品のない市場はブルーオーシャンと名付けられている。レッドオーシャンは湾内に多数の魚類



が密集して生存競争をしている光景である一方、何者にも邪魔されずに悠々と遊泳できる広大な大洋がブルーオーシャンである。多数の企業が集中している領域で競争して勝者になることを否定しないが、大洋を自由に遊泳して新規の仕事を生み出すことも検討の価値がある。

一例はNTTドコモが1999年にサービスを開始した「iモード」である。自動車搭載用の携帯電話は1979年に登場し、1990年代中頃に人間が携帯できる小型の携帯電話が出現した。これらは音声の通信であったが、1999年に携帯電話でインターネットを利用して文字や簡単な図形が送受できる「iモード」が登場した。文字で通信できる新鮮さのため、世界にも進出するほど人気となったが、その「iモード」のみのブルーオーシャンに進出してきたのが「iPhone」である。

アップルを創業したS・ジョブスが「電話を再度発明する」という言葉により2007年に発表した「iPhone」は、既存の携帯電話がひしめくレッドオーシャンに突入するのではなく、140年近い歴史のある電話、100年近い歴史のあるラジオ放送やテレビジョン放送などを統合した通信のできる未知のブルーオーシャンに進出し、商売としての



成功だけではなく、世界を変革した。ブルーオーシャンでの成功は世界を変革する威力を内包していることを証明している。

▶小回りできる中小企業が 日本を変革する

世界の巨大な水槽の透明なアクリルパネルの70%を製造している企業、世界最高の偽造紙幣鑑別装置を製造している企業、世界で使用される絶対ゆるまなネジを製造している企業、船舶のスクリューで世界の30%を製造している企業、大型テントで世界の70%を製造している企業など、レッドオーシャンで勝者となっている企業は日本に多数存在する。それはすばらしいことであるが、未来を開拓するという視点からはブルーオーシャンへの挑戦も重要である。

ブルーオーシャンの別名はフロンティアである。アメリカの歴史学者F・J・ターナーは1893年の論文で、アメリカからフロンティアが消滅したと喝破し、方向転換の必要を示唆した。人口減少をはじめ数多くの課題に直面する日本も方向転換が必須である。巨大なタンカーは方向転換のため距離と時間を必要とするが、小型のモーターボートは瞬時に方向転換できる。その意味でも中小企業がブルーオーシャンというフロンティアに挑戦して日本を変革されることを期待したい。



東京大学名誉教授
つきおよしお
月尾嘉男
Tsukio Yoshio

昭和17(1942)年生まれ。東京大学工学部卒業。工学博士。コンピュータ・グラフィックス、人工知能、仮想現実、メディア政策等を研究。全国各地でカンヌとクロスカンTRIESキーをしながら私塾を主宰し、地域の有志とともに環境保護や地域計画に取り組む。著書に「幸福実感社会への転進」(モラロジー研究所)、「転換日本」(東京大学出版会)ほか多数。