Specialized Course (SC)
(Owners and Managers)

2017

Business Process Reengineering

Business Process Re-engineering (BPR)

1

Introduction

- The most charismatic figure in the reengineering movement is Mike Hammer,who popularized the term reengineering in the Harvard Business Review.

the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary measure of performance such as cost, quality, service and speed.

KPI: Quality, Cost, Delivery

2

Introduction

BPR reviews all aspects of people, process, technology and organization in a single coordinated approach.

3

Why reengineering?

Why companies need to implement reengineering?
Why companies designed inefficient processes?

Many of their procedures were not designed at all, **they just happened.**

4

Process of 'just happened'

1. The company founder recognized that he or she did not have time to handle a chore, so he or she delegated it Smith.
2. Smith improvised. Time passed, the business grow, and Smith hired his entire clan to help him cope with the workload.
3. They all improvised.
4. Each day brought new challenges and special cases, and the staff adjusted its work accordingly.
5. The mixture of special cases and quick-fix was passed from one generation of workers to the next.

5

Company continual success

A company's current success is usually based on changes made over the previous five to ten years, so success today does not guarantee success tomorrow unless a company is already thinking ahead.

6

Three kinds of companies undertaking BPR

1. Companies finding themselves in deep trouble such as:
   - Uncompetitive price due to high production/operation cost.
   - Unsatisfactory or limited customer service level
   - High defective rate of products or services

Case study of 'Ford' in 1980 was a good example.

Three kinds of companies undertaking BPR

2. Companies that are driving along very smoothly, but see something rushing forward them in their headlights
   - These companies are not yet in trouble, but have the foresight to see trouble coming. These companies have the vision to being reengineering in advance of running into adversity.

Three kinds of companies undertaking BPR

3. The company undertaking reengineering is in peak condition.
   - They have no discernable difficulties, either now or on the horizon, but their managements are ambitious and aggressive. Reengineering is an opportunity to further their lead over their competitors.
   - By enhancing their performance, they seek to raise the competitive bar even higher and make life even tougher for everyone else.

Key words of BPR

- Four key words that characterize BPR:
  Fundamental, Radical, Dramatic, Process

Task-based thinking

Process-based thinking

Organizing for BPR

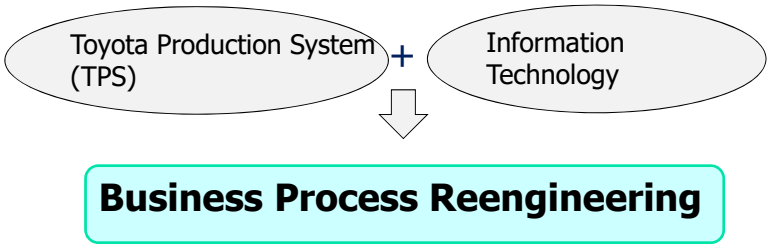
1. Identify the need for reengineering and business vision
2. Obtain the business unit leader's commitment
3. Identify process to be redesigned
4. Understand and measure existing processes
5. Identify the enabling role of IT and design new process
6. Specify the technical and social solutions
7. Transform the business processes

11

BPR (Business Process Reengineering)

Definition

- Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate (Michael Hammer)
  - Harvard Business Review (July-August 1990)
- Review the flow of business process completely and restructure (re-engineer) it with IT supports.
- Target is office (paper factory: white collar operation).



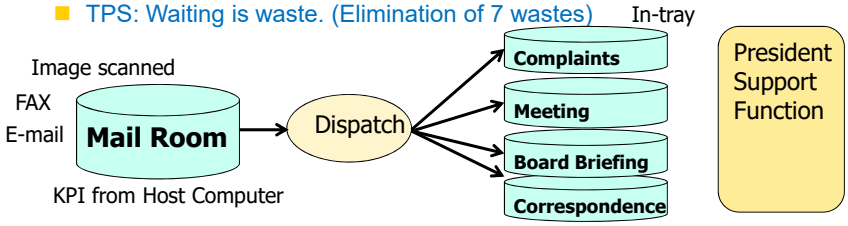
296

12

BPR Principles

Principle 1

- **Treat geographically dispersed resources as though they were centralized.**
  - **Develop system where information always exist when a person who needs it.**
- TPS: JIT (Just In Time)
  - Withdraw necessary number of necessary items from preceding process to succeeding process and produce what withdrawn in preceding process.
- TPS: Waiting is waste. (Elimination of 7 wastes)

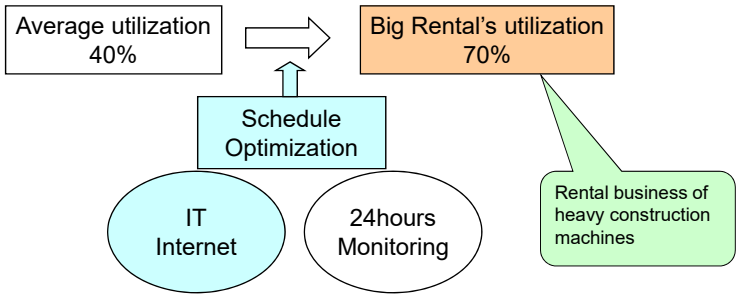


297

13

Case: Rental Business

IT (Information Technology) enables you new services.



- Position information+GPS/Internet
- Available machines
- Transportation optimization
- Pricing information
- Sales staff access to the information

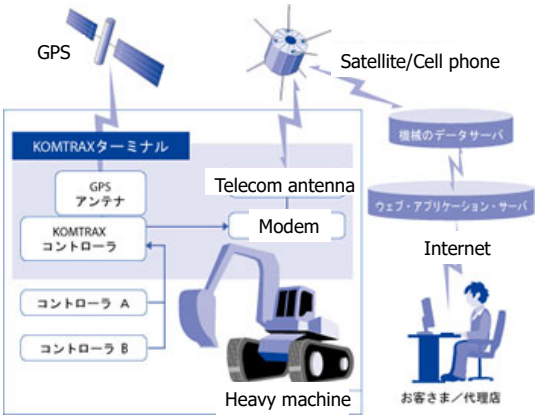
- 15 staff: 3,000 transactions/day
- 7,000 machines

298

14

Case: KOMATSU: KOMTRAX

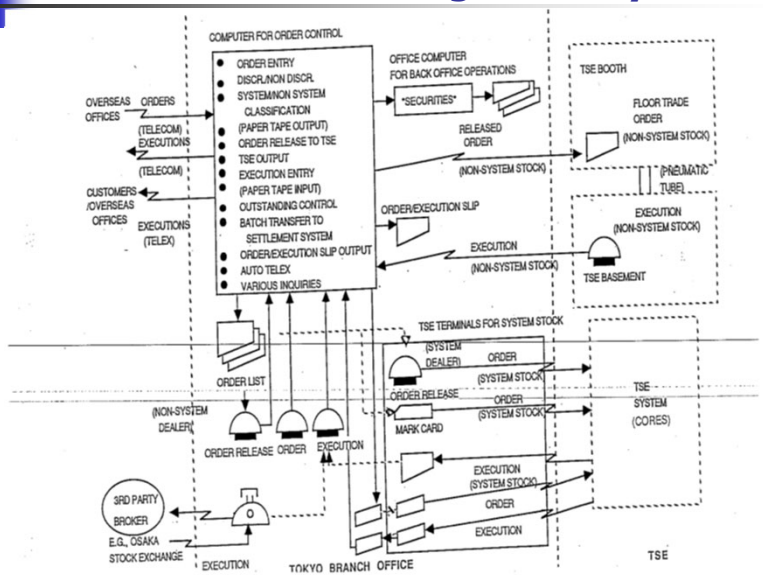
- GPS/Internet
- Machines are geographically dispersed resources.
- Centralized information.
- More than 100,000 in the world.
- Many machines were not moving in China. Then, decrease the production by changing the production plan.



299

15

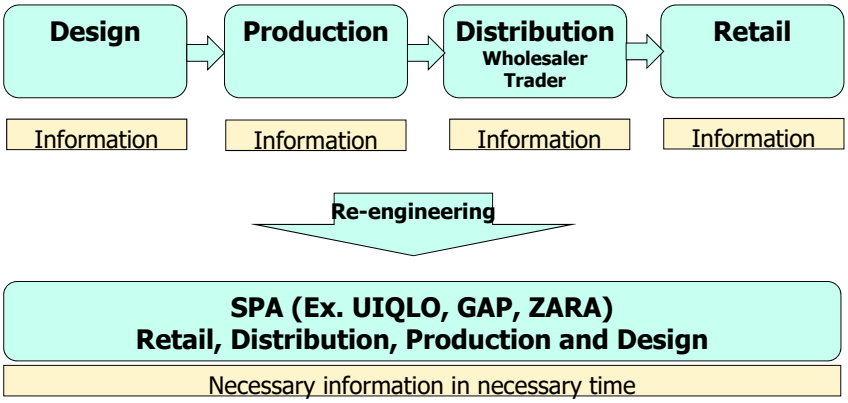
Case: TSE Order Management System



300

16

Case: SPA
(Specialty store retailer of Private label Apparel)



301

17

BPR Principles

- **Principle 2: Capture information once and at the source.**
- **Principle 3: Link parallel activities instead of integrating their results**
- **Principle 4: Have those who use the output of the process perform the process.**

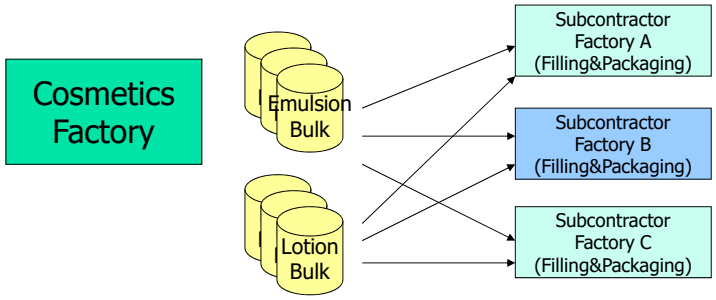
⇐ **TPS: Elimination of Wastes completely**

Factory in Toyota	Knowledge-based activities
Waiting	No action due to waiting the information
Motion	Useless motion
Transport	Simple messaging, -bring file from cabinet.
Process	Meaningless business activity, -find the file.
Over production	Unnecessary much information
Inventory	Too advanced preparation
Defects	Mistakes, errors

302

18

Capture information once and at the source.



Total amount shipped of each product >= Total amount received by factories of each product

Computer System checks the above and gives alarm when the above becomes false. ⇨ Right Inventory Record

303

19

BPR Principles

Principle 5

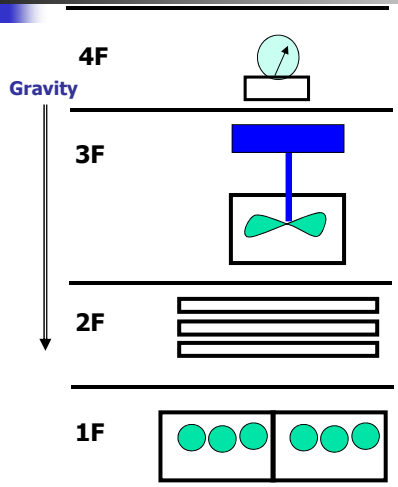
- **Subsume information-processing work into the real work that produces the information.**
- **Integrate tasks of processing information with value-added work**

- **TPS: 5W1H (Root cause analysis)**
  - **Drill down approach (Executive Information System)**
    - **Online Analytical Processing/Multi-Dimensional Database -Slicing/Dicing/Drilling**
    - **Why: Human work, Processing: Computer work**
- **TPS: KANBAN system**

304

20

Cosmetics Factory (Odawara, Japan)



Weighing

- Raw materials (oil, water, alcohol, fragrance)

Dissolution Tank

- Mixing/heating/with vacuum
- Producing Emulsion and Lotion

Filling/Packaging lines

Warehouse

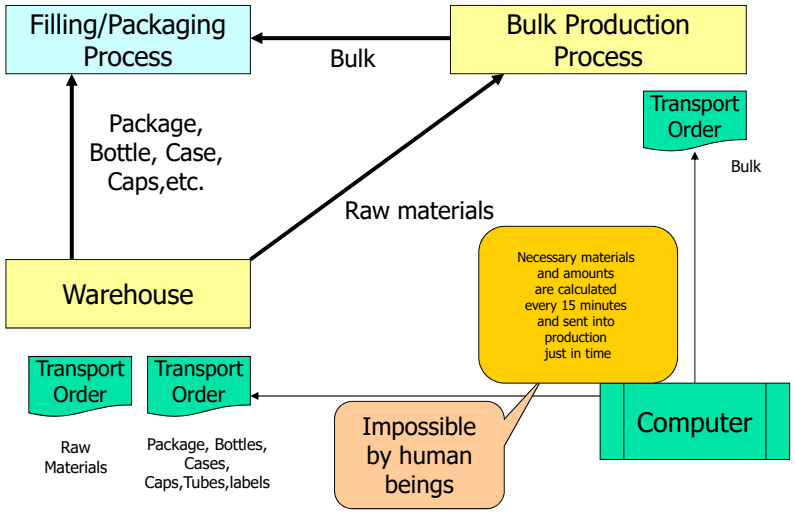
- Bottles, caps, packages, etc.

305

21

(1/3)

Case: Transport Order in K-Cosmetics Factory



306

22

Case: Transport Order in K-Cosmetics Factory (2/3)

Before

- 10 staff Progress Control Team
  - Calculation of necessary items tomorrow
  - Inform it to warehouse by 4:00 PM
- Warehouse staff prepared for transporting orders.
- Schedule changes were informed among them.

After

- Every 15 minutes, computer calculates necessary items, amount and time and print out transportation orders to Warehouse and Bulk production process.
- No Progress Control Team (10 staff)
- Order slip
- Schedule changes are in the computer.

307

Case: Transport Order in K-Cosmetics Factory (3/3)

Transporting order slip

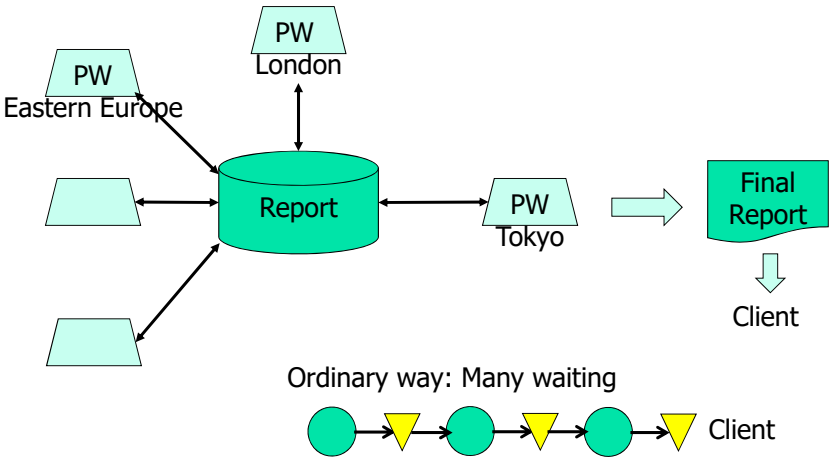
No. Y-00048 Raw Material Transporting order 99/01/29

Name TSLP Case 10E

Quantity	Contents	No. of Cases	To:	Time	Product Name	Remarks
1620	324	5	F1	09:41	TSLPLRS	No Fraction
Others						

308

Case: Project Identification Project
Use of Groupware or Dropbox



25

25

Case: Drill Down approach

Area	Distributor	Retail	Product X	Product Y	Product Z
A	A1	A11			
		A12			
		A13			
	A2	A21			
		A22			
	A3	A31			
B	B1	B11			
		B12			
	B2	B21			
	B3	B31			
		B32		✔	
		B33			
C	C1	C11			
	C2	C21			
		C22			

Sales went down

Which area?: B

Which distributor in Area B?: B3

Which retail under B3?: B32

Which product?: Product Y

No segment for Product Y in B32 retail shop

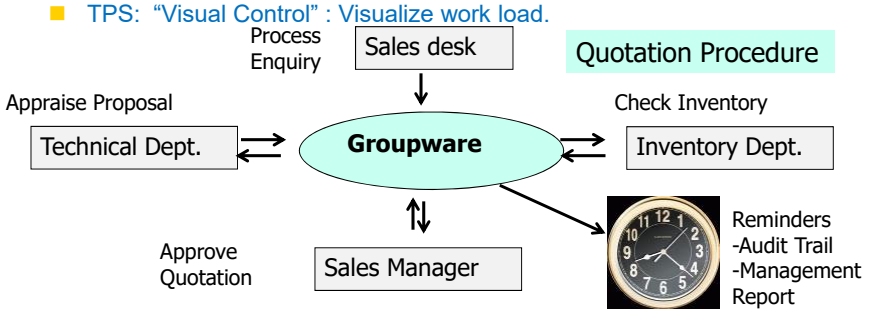
26

26

BPR Principles

Principle 6

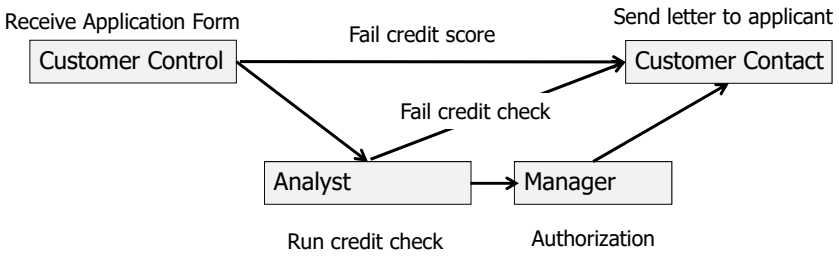
- **Put decision points where the work is performed and build controls into the process.**
- **Build-in management process into business process**
  - **Fool proof, Work load management, Due alarm, etc.**
- TPS: "Fool proof/Mistake proofing" : Due alarm
- TPS: "Visual Control" : Visualize work load.



309

27

Work Flow Automation
Bank Loan Authorization Procedure



310

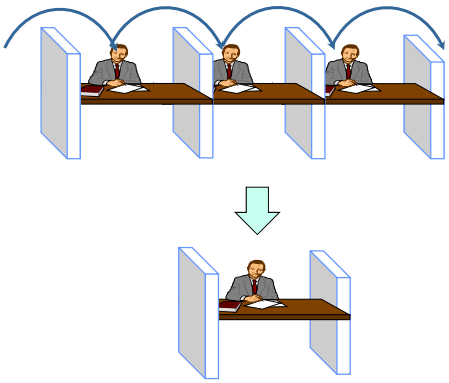
28

BPR Principles

Principle 7

- **Organize around outcomes, not tasks.**
- **Restructure organization to output oriented one by implementing multi-skilled worker system.**

- TPS: "Multi-skilled worker"
  - Multi-skilled teller at a bank
  - Multi-items salesman
- TPS: Through production (Prerequisite of JIT)
- Case: Workflow Automation



311

29

Proposal Sheet

Improvement theme	

【 Current status 】

【 Status after the improvement 】

【 Issues 】
1.
2.
3.

【 Causes 】
1.
2.
3.

【 Solution 】
1.
2.
3.

312

30

Case study for BPR

313

31

BPR (FORD and MAZDA) case

Group discussion

Please read the materials and discuss the following Issues.

(1) Why did they implement BPR?
(2) What were the results by BPR?
(3) What principles of BPR were used?
- Principles of TPS could be used.

(4) What were their Critical Successful Factors?

314

32

Major stages for BPR

(1) Identify the need for reengineering and business vision
(2) Obtain the business unit leader's commitment
(3) Identify process to be redesigned
(4) Understand and measure existing processes
"AS-IS"
(5) Identify the enabling role of IT and design new process
"TO-BE"
(6) Specify the technical and social solutions
(7) Transform the business process
(8) Continuous process improvement

315

33

Key to success for BPR

(1) Leadership
Creating a vision, value and climate
BPR fundamentally changes organizational culture.
(2) Shared values
No pain, no gain.
(3) Teamwork at all levels

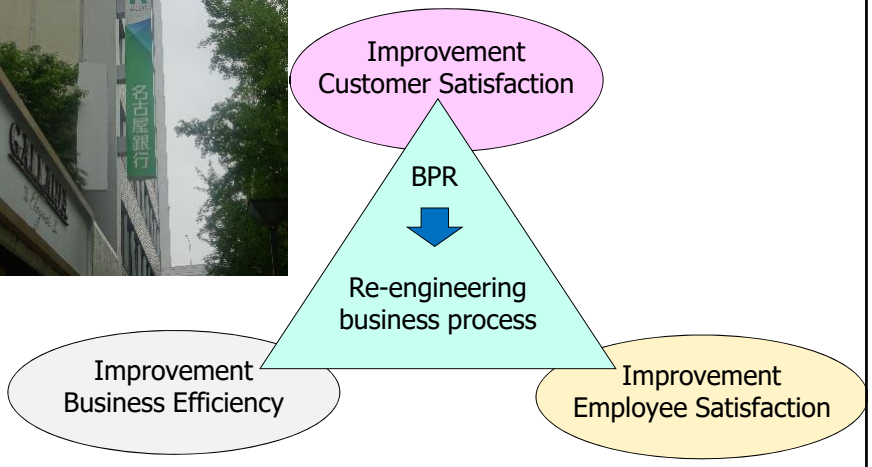
(4) Constituency relationships, especially with shareholders, customers and suppliers

(5) Change and the desire to dominate the market

316

34

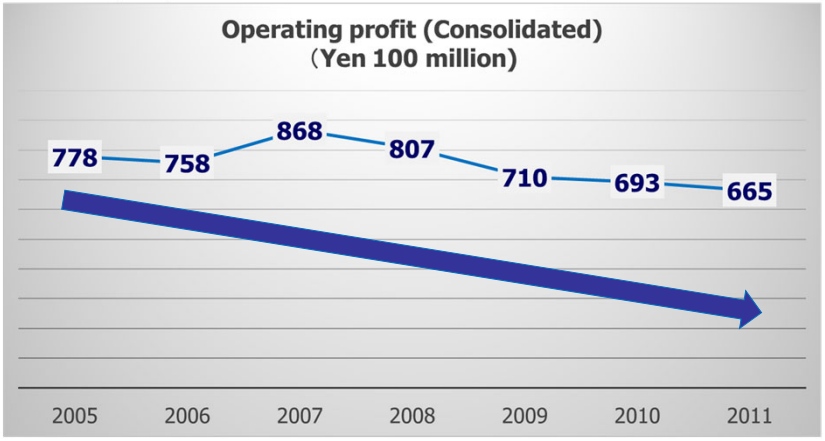
BPR case study (A Bank in Japan)



35

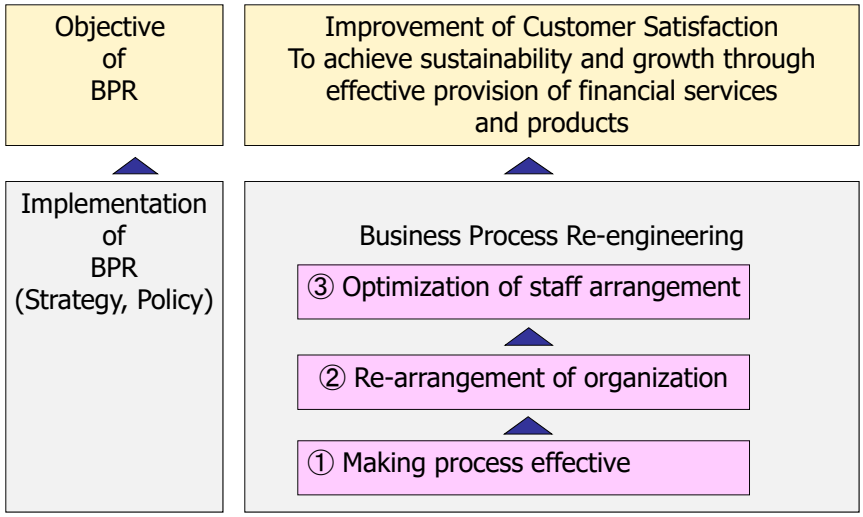
Background for BPR

Get out of the downward trend of profit over the years and achieve sustainability and growth of the company



36

Framework of BPR



37

37

Major implementations and their targets

① Making process effective

- ◆ Usage of UBT-First (New terminal)
- ◆ Strengthening of system collaboration
- ◆ Simplification & elimination of processes
- ◆ Review rules and documentations

<Target>

Decrease of processes at the business branch (25% reduction)

38

38

Major implementations and their targets

② Re-arrangement of organization

- Transfer of loan process to headquarters.
- Transfer of documents storage and checking processes.

<Target>

Concentration of business processes at headquarters

Major implementations and their targets

③ Optimization of staff arrangement

- New establishment of Personal Concierge(PC).
- Communication enhancement with customers
- Support system at peak time.
- Flexible manpower arrangement with contract staff and part-time workers

<Target>

Strengthening of Customer Relationships (Personal Concierge: from 550 to 700)

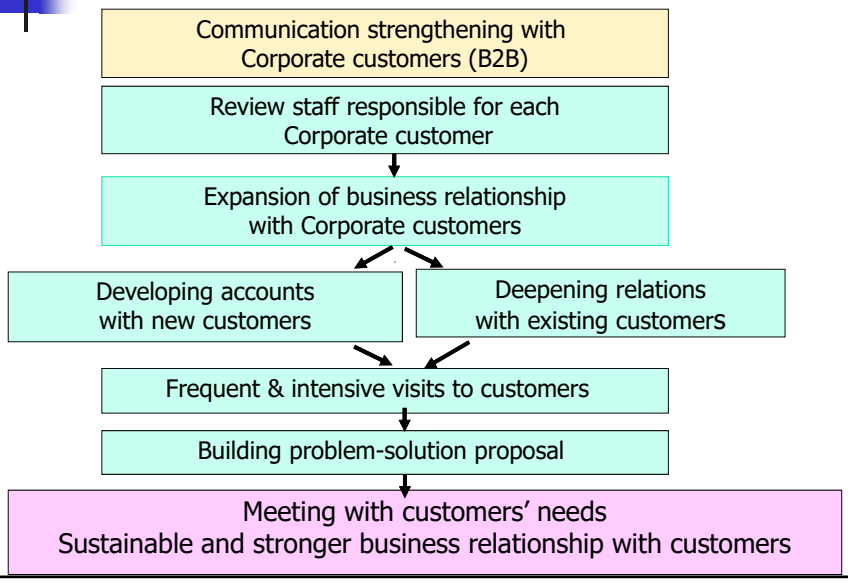
Mission of PC

Mission of Personal Concierge (PC)

- Strengthening relationship with individual customers.
- Developing business transactions with new customers and improving business share in the region.
- Developing business transactions by becoming Main Accounts with existing customers.
- Meeting customers demands for fund operation, investment, etc.

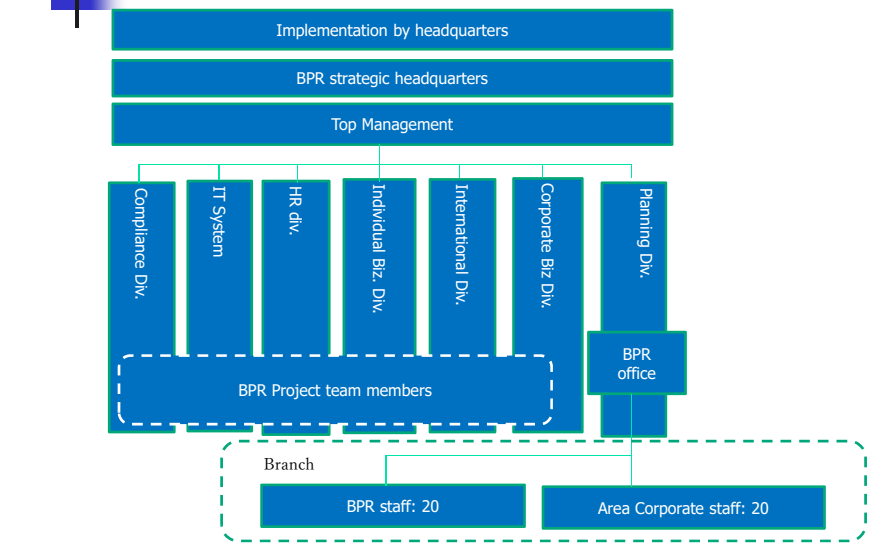
41

Optimization of staff arrangement



42

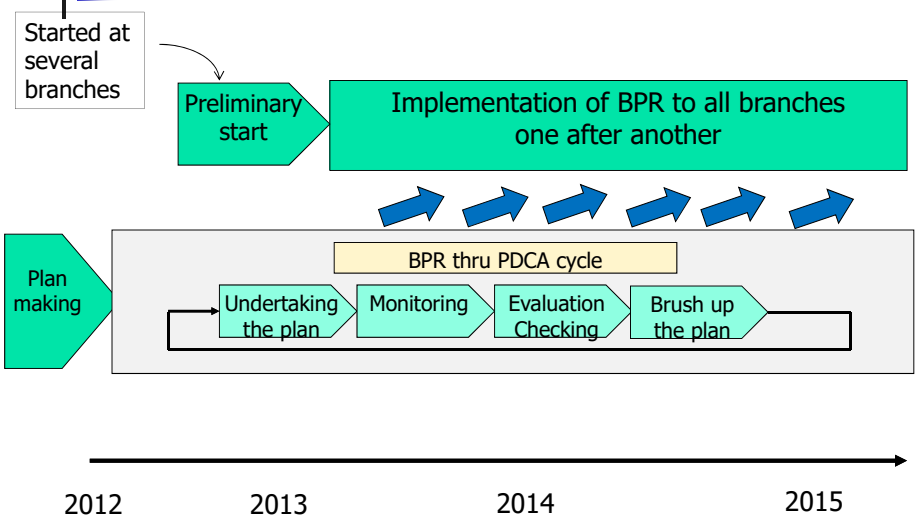
BPR implementing organization



43

43

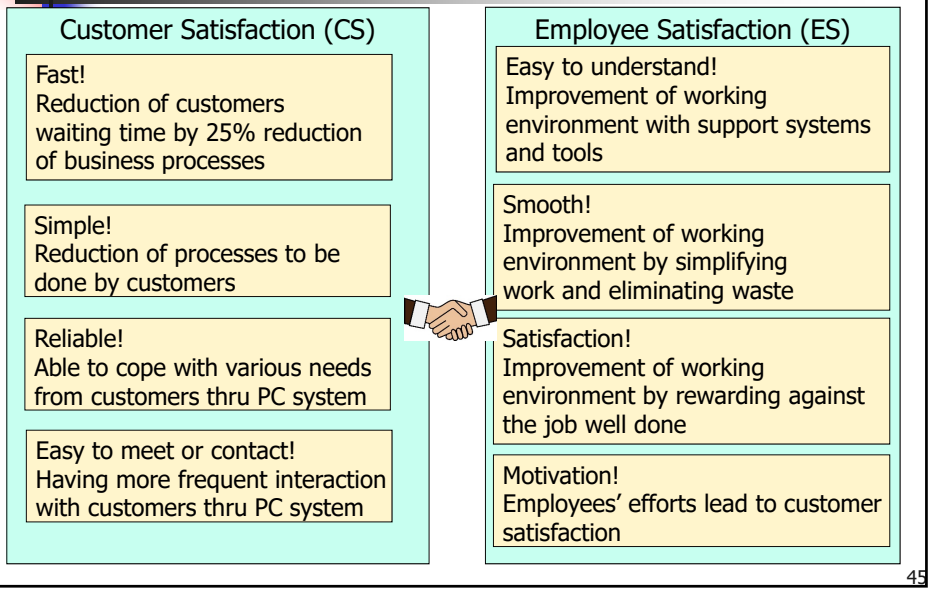
BPR Implementation schedule



44

44

Outcome of BPR



45

ФОРД

Автомобильная компания «Форд» - один из самых известных примеров оптимизации бизнес процессов компании.

В начале 1980-х годов американская автомобильная промышленность переживала депрессию. Руководство «Форда» стало детально изучать работу расчетного отдела наряду с другими отделами с целью снижения издержек. Количество сотрудников отдела только в Северной Америке превышало 500 человек. Руководство считало, что рационализация процессов и установка новых компьютерных систем позволит сократить штат сотрудников отдела на 20%.

Изучив опыт японской компании «Мазда» Форд резко пересмотрел план по доведению штата сотрудников отдела до 400 человек. В аналогичном отделе «Мазды» работало всего пять бухгалтеров. И даже если учесть, что размеры компании «Мазда» меньше, столь большая разница в абсолютных значениях убедила Форд, что план по сокращению численности занижен минимум в пять раз.

Новой целью Форда стало снижение численности расчетного отдела не на 100, а на сотни сотрудников. Как это сделать? В первую очередь, менеджеры проанализировали как работает существующая система. Оказалось, что закупочный отдел выписывал заказ на покупку, а копию направлял в расчетный отдел. При получении товаров отдел по материальной части направлял копию акта приемки в расчетный отдел. В свою очередь, поставщик направлял счет фактуру в расчетный отдел. Так продолжалось до тех пор, пока расчетный отдел не сводил информацию с полученных документов и счет фактур вместе. При схождении информации - выписывал оплату.

Отдел тратил большие затраты времени на нестыковке информации, случаи когда заказ на покупку, акт приемки, и инвойс не сходились. В таких случаях, расчетный бухгалтер, должен изучить причины расхождения, задерживать оплату, генерировать документы, и в конце концов «подбивать концы».

Как улучшить систему? Конечно можно помочь бухгалтеру исследовать проблему более эффективно. Но лучше всего – устранить причины такой нестыковки. В итоге, Форд внедрил «безинвойсный» процесс. Теперь, когда отдел по закупке направляет заказ, он вводит информацию в онлайн базу данных. Он больше никому не направляет копию о покупке. При поступлении товаров на склад, сотрудник, ответственный за приемку проверяют базу данных на предмет соответствия неоплаченному заказу на покупку. При подтверждении, он или она принимает их и вносит операцию в компьютерную систему. Если при получении он не может обнаружить нужную информацию в базе данных, то просто возвращает заказ.

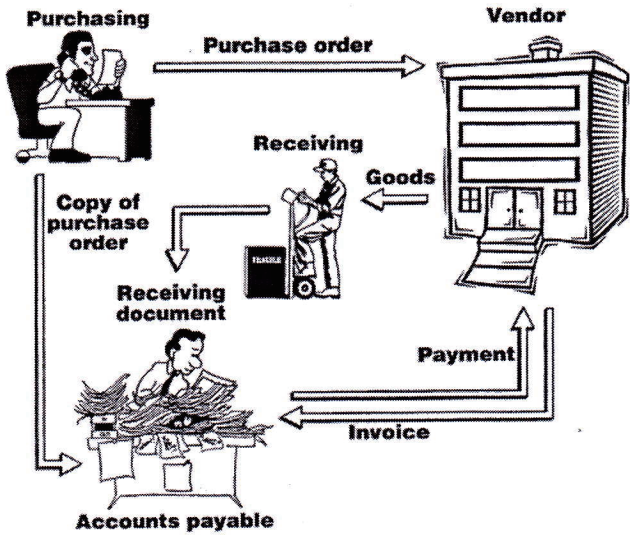
При прошлой системе, до оплаты поставщику отдел бухгалтерии должен был «подбить» 14 входных данных между актом на получение, заказом на покупку и инвойсом. Новый подход потребовал соответствие между тремя пунктами: количество частей, единица

заказа на закупку и акт-приемки. Информация автоматически сходилась, и компьютер выписывал счета для оплаты поставщику. Больше нет необходимости беспокоиться касательно инвойсов, так как Форд попросил своих вендоров не направлять их. Рисунок 1 показывает работу старой и новой системы.

Таким образом, целью Форда стало радикальное изменение и достижение серьезных улучшений. После внедрения новой системы численность персонала расчетного отдела компании «Форд» снизилась на 75%, а не на 20%, как планировалось изначально при прежней системе. А при отсутствии расхождения между финансовым и материальным учетом, значительно упростился контроль по материальной части, а финансовая информация стала гораздо более точной.

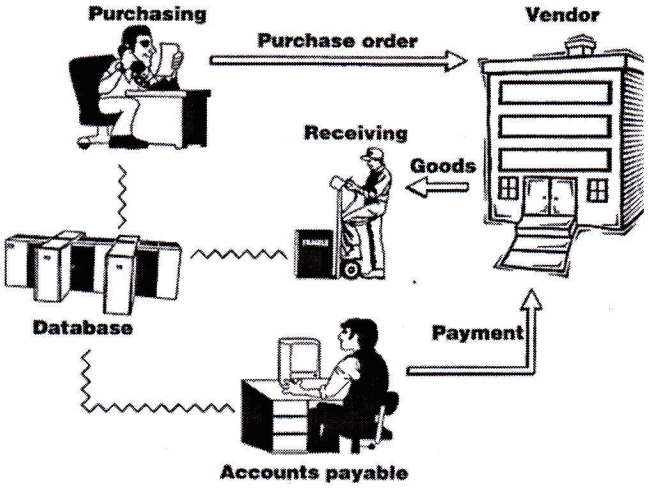
Рисунок 1

Старая система



More than 500 accounts payable clerks matched purchase orders, receiving documents and invoices and then issued payment. Mismatches were common.

Новая система



The new process cuts headcount in accounts payable by 75%, eliminates invoices and improves accuracy. Matching is computerized.

Specialized Course (SC)
(Owners and Managers)

2017

Blue Ocean

ブルー・オーシャン戦略
― 戦わずして勝つ方法 ―

2017年11月

株式会社 戦略コンサルティング・ファーム

代表取締役社長　藤田 忍

SCF
STRATEGIC CONSULTING FIRM

0

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

INDEX

Ⅰ. パラダイムの転換・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

1. 現代マーケティングの定石
2. 新マーケティングの台頭
3. インターナショナルビジネスプロジェクト

Ⅱ. ブルー・オーシャン戦略・・・・・・・・・・・・・・・・5

1. 戦略概要
2. 基本ツールと分析手法

Ⅲ. ウズベキスタンにおける新市場の創造・・・22

1. 市場の状況
2. ターゲットと製品

Ⅳ. 戦略立案要領・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・25

1. テーマディスカッション
2. 戦略策定プロセス

Ⅴ. 実現シート・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・27

1

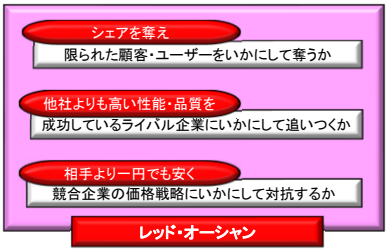
COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅰ．パラダイムの転換

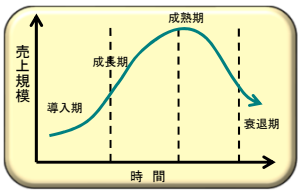
1．現代マーケティングの定石

■市場は成長期から成熟期へ
■ゼロサム・ゲーム
■本流のマーケティング
　フィリップコトラー／マイケル・E・ポーター
■レッド・オーシャン
■課題と限界

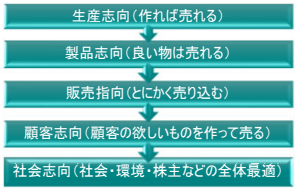
①　＜現在の市場状況＞



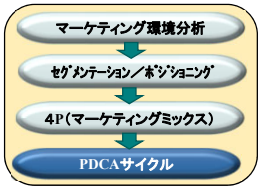
②　＜製品のプロダクトライフサイクル＞



③　＜マーケティングの変遷＞



④　＜マーケティング戦略基本プロセス＞



＜主要分析ツール＞

＜疲弊する市場＞

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅰ．パラダイムの転換

2．新マーケティングの台頭

■**ブルー・ オーシャン戦略**
※フランスのビジネススクール「INSEAD」教授、
レネ・モボルニュ、W・チャン・キム。
2004年発表。

■**レッド・オーシャン**から**ブルー・オーシャン**

■市場競争自体の無意味化

■バリュー・イノベーション
※低コスト化と差別化の両立

■戦略の全体図

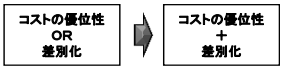
■**レッド・オーシャン**と**ブルー・オーシャン**の違い

■シェア100%

■非顧客層＝セグメンテーションからの脱却

■シルク・ドゥ・ソレイユ

■これまでのマーケティングとの違い

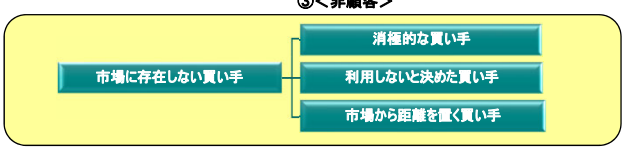


①＜レッド・オーシャンとブルー・オーシャンの違い＞

	レッド・オーシャン	ブルー・オーシャン
イメージ	競争で赤い血の染まっている	競争のない穏やかな海
対象市場	競争他社があふれている既存市場	競争のない新しい市場
収益を得るための方法	ライバル企業に勝つことで、既存の需要を勝ち取る	顧客に新しい価値を提供することで、新しい需要を掘り起こす
価値基準	他社と同じ価値基準	新たな価値基準
市場の見方	市場は固定的	市場は可変的
価値とコスト	価値とコストにはトレードオフがある	提供する価値を高めながら、コストを下げる
採用する戦略	差別化または低コスト化	差別化と低コスト化の両立

②＜ブルー・オーシャン戦略概要＞

③＜非顧客＞



COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅰ．パラダイムの転換

3. インターナショナルビジネスプロジェクト

■組み合わせと規模

■新ビジネスモデル

■インターナショナルビジネスの階層

■ウズベキスタン市場

■日本製品に対するニーズと需要

■ウズベキスタン・日本間のビジネス

■新ターゲットの探索

■方法論としての方向性

①<JICA BOP施策>

- □ 対象国の貧しい人々のQOL向上に寄与するビ ジネスを現地でビジネス化する際に資金やノウ ハウ等を支援する
- □JICAは現地にて投資された額と同額の資金を援助する
- □ 支援は、資金、ノウハウ、ビジネスサポート
- □ 期間は3年間

②<ウズベキスタン市場の機会と脅威>

機会	脅威
□ リーマンショックの影響小	□ 保護貿易政策
□ インフレ	□ 外貨不足
□ 高い経済成長率	□ 先進技術の遅れ
□ 発展途上国	□ 内陸国
□ 理想的人口構成	□ 地域格差
□ 若年労働者多い	□ 発展途上国
□ 中央アジアの中心	□ マーケティング発展途上
□ 政治的安定	□ 流通システムの遅れ
□ 高学歴	
□ ビジネスマインド	

③<社会的弱者>

- □ 貧しい人々
- □ 女性
- □ 子供
- □ 老人

→ 可処分所得が少ないと思われている人々

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ．ブルー・オーシャン戦略

1. ブルー・オーシャン戦略概要

■ブルー・オーシャン戦略の基本となる考え方は、バリュー・イノベーションです。
従来の競争戦略では、コストを徹底的に削減し、価格競争で勝つコスト優位性と、他社とは異なる新たな価値を提供する差別化の2つの戦略がありました。そして、このどちらか一方のみを取ることが競争優位につながると言われていました。

■ 一方バリュー・イノベーションとはコスト優位と差別化の両方を同時に行なうべきだという考え方です。
このバリュー・イノベーションを実現するために、
①戦略キャンバス、②アクションマトリックス、③買い手の効用マップ、④BOIインデックスの4つのツールがあります。
これらのツールの他に、ブルー・オーシャンを探すための「6つのパス」と「非顧客層の取り込み」という手法があります。

■このように、競争が起こりえない新市場、つまり現時点では存在していない市場で、顧客に新しい商品やサービスを提供し、新しい需要を掘り起こすとともに、提供する価値を高めながらコストを下げていくことを目指す戦略がブルー・オーシャン戦略です。

<ブルー・オーシャン戦略の全体図>

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ．ブルー・オーシャン戦略

2. 基本ツールと分析手法

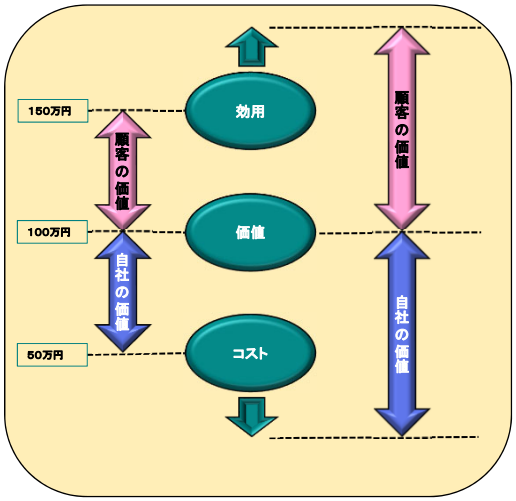
（1）バリュー・イノベーション

■バリュー・イノベーションとは顧客にとっての効用を高めつつ、コストを削減することで、革新的な価値を生むという考え方です。

■例えば、車を100万円で買った時、その自動車の効用（うれしさ）を150万円だと感じれば差額の50万円が、顧客の価値になります。
つまり、効用と価格の差が価値なのです。
一方、自動車メーカにとってはコストが50万円だとすると
価格との差50万円がメーカーにとっての価値になります。

■ここで、効用を上げながらコストを下げることができたとします。
そうすると、顧客の価値とメーカーの価値の両方を上げることが可能となり、顧客とメーカーの両方が得をするwin－winの関係となります。
これが、バリュー・イノベーションです。

＜効用、価格、コストと価値の関係＞



6

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ．ブルー・オーシャン戦略

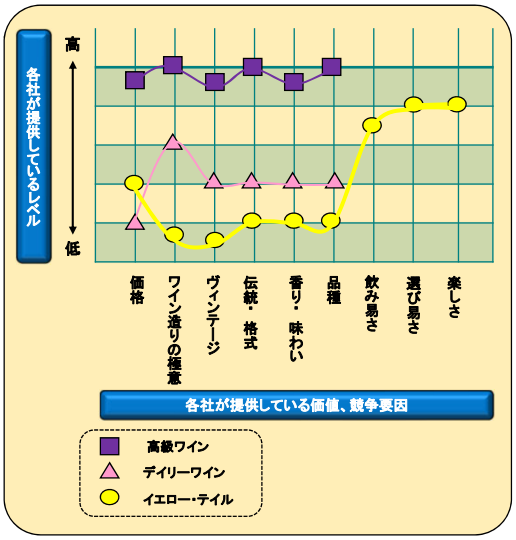
（2）戦略キャンバス

■戦略を一目であらわすのに使うのが戦略キャンバスです。
横軸には各社が顧客に提供している価値、競争要因を示しています。縦軸は、各社が提供しているレベルをあらわしています。
そして、各点を結んだものが「価値曲線」です。
この価値曲線で各社との戦略が一目で分かります。

■すぐれた戦略には3つの条件があります。
①価値曲線にメリハリがある
②価値曲線に独自性がある
③訴求性のあるキャッチフレーズがある

■イエロー・テイルは、提供する価値に落差があります。
こだわるところ、捨てるところがハッキリしているのでメリハリがあります。また、高級ワインとデイリーワインは、価値曲線がパラレルになりますが、イエロー・テイルは両者とは全く違います。
つまり、独自性があります。
そして、イエロー・テイルには「毎日飲んでも飽きない、楽しくシンプルなワイン」という極めて明快で、わかり易いキャッチ・フレーズがあります。

＜イエロー・テイルの戦略キャンバス＞



7

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ．ブルー・オーシャン戦略

（3）アクション・マトリクス

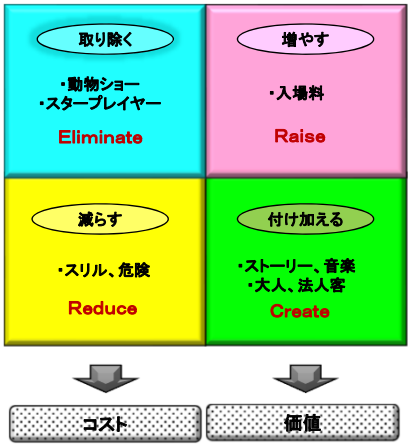
■バリュー・イノベーションを実現するためには、4つのアクションを行なう必要があります。

■顧客に新たな価値を提供するためのアクションが「付け加える」と「増やす」です。
コストを削減するためのアクションが「取り除く」と「減らす」です。
特に今まで常識だと思われていたものを「取り除く」ことができればブルー・オーシャンに近づきます。

■この4つのアクションを具体的に図示するためのツールが、アクション・マトリクスです。ブルー・オーシャン戦略を構築するとは、戦略キャンバスとアクション・マトリクスを作ることをいいます。

■このアクション・マトリクスはERRCグリットと呼ばれ、低コスト化と差別化を同時に実現するバリュー・イノベーションの道筋を整理する上で極めて有用なチェックリストとなります。

＜シルク・ドゥ・ソレイユのアクション・マトリックス＞



COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ．ブルー・オーシャン戦略

（4）6つのパス

■競争のない新しい市場＝ブルー・オーシャンを見つけるのは実際は簡単ではありません。だからこそ、見つけられればブルー・オーシャンになるのです。例えば「異業種にヒントがある」と言われても、異業種はたくさんあります。その中からヒントになりそうな異業種を探すのは大変です。この探索のリスクを減らしてくれるのが「6つのパス」なのです。

■ブルー・オーシャン戦略では業界を定義している価値を問い直し、市場の境界線を引き出すためにこの「6つのパス」を活用しますが、「6つのパス」は言い換えれば、市場を再定義するための6つの着眼点とも言えます。
◇代替産業に学ぶ
◇業界内の他の戦略グループに学ぶ
◇買い手グループに目を向ける
◇補完財や補完サービスを見渡す
◇機能志向と感性志向を切り替える
◇将来を見通す

＜ブルー・オーシャンを見つけるための6つのパス＞

パスの名前	新たな見方
①代替産業に学ぶ	他業界の代替商品・サービス（同じ目的のためにしようするもの）から学ぶ
②業界内の他の戦略グループから学ぶ	目を見向けてこなかった業界内の他の戦略グループ（高級車、ファミリーカーなど）から学ぶ
③買い手グループに目を向ける	今まで注目してこなかった別の買い手グループ（購買者、利用者、影響者）にも目を向ける
④補完財や保管サービスを見渡す	使用前、使用中、使用後のネックを解消する
⑤機能志向と感性志向を切り替える	機能志向と感性志向を入れ替えてみる
⑥将来を見通す	長期トレンドの先を見通し、業界に与える影響を考える

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ. ブルー・オーシャン戦略

（4）－①代替産業に学ぶ

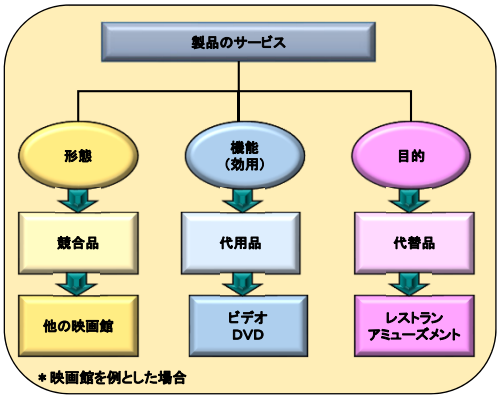
■代替産業とは、自社の製品やサービスにとって代わることのできる製品やサービスを指します。そして、そうした代替産業を考察し、そこに新たな市場創造のヒントがないかを考えるのがこの代替産業に学ぶことです。

■代替産業には「形式には異なるが機能は同じ」、「形式も機能も異なるが目的は同じ」という2種類があります。
これに競合品を加えた3つの視点で分析します。

■分析の際、3つの質問に答えることがポイントです。
・「あなたの商品を顧客が購入する目的は何か」
・「同じ目的を持つ、全く異なる分野の商品、サービスは何か」
・「あなたの商品を選ぶのか、代替商品を選ぶのかの基準は何か」

■この選択基準を考え、両方のメリットを満たすような商品ができれば、顧客に大きな効用を与えるブルー・オーシャンとなりえるのです。

＜製品・サービスにある3つのファクター＞



【事例】
◇フードテーマパーク
（複数の飲食店舗が集合した新しい形態の「娯楽施設」）

◇ネットジェッツ社
（ジェット機の短期リースをする会社：16社で1機を共有することで、4時間前に申し込めばいつでも利用できる）

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

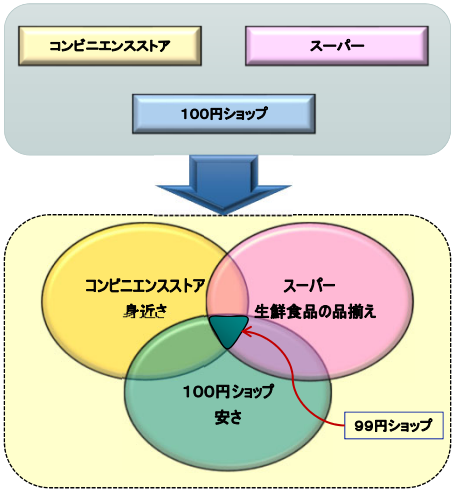
Ⅱ. ブルー・オーシャン戦略

（4）－②業界内の他の戦略グループから学ぶ

■同じ業界内の別の戦略グループから学びます。
戦略グループとは、同じ業界内で似たような戦略をとる企業群のことです。ここでは、異なる戦略グループの特徴を明らかにし、自社の属する戦略グループにはない特徴から市場の境界を再定義するヒントを探ります。

■まず、戦略グループを特定し、顧客が他の戦略グループを選ぶ理由は何かを考え両方の利点を満たすような新しい商品・サービスを考えます。
ここで重要なのは、各グループの利点に集中することです。
そして、それ以外の無駄な要素を切り詰めることによって、コストを下げ、価格が下がり、劇的に顧客の価値が高まるのです。
【事例】
◇99円ショップ
◇カーブス（女性専用フィットネスクラブ：会費月30＄、女性が必要とする機能以外は一切省略）

＜99円ショップの事例＞



COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ．ブルー・オーシャン戦略

（4）－③買い手グループに目を向ける

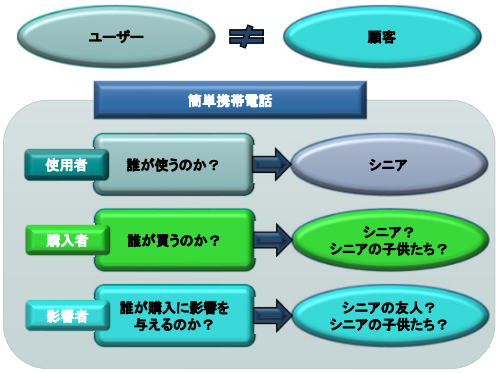
■買い手グループとは、購買に関係する購買者、利用者、影響者の3者のことです。今までに注目してこなかった買い手グループに注目することで、新たな機能を思いつくことがあります。

■購入者とはお金を払う人で、彼らはコストも意識します。利用者は商品・サービスを実際に使う人で、彼らは使い易さを意識します。影響者とは、購買の意思決定に何らかの影響を与える人で、彼らはバックマージンや自分の影響力を意識します。

■大切なことは、この3者では立場が異なるため、価値観や商品に対する関心事が異なります。
そのため、別の買い手グループに注目すると、全く新しい機能を提供し、爆発的に売れることがあります。

■分析の際の質問は次のとおりです。
・「あなたの業界の3つの買い手グループは誰ですか？」
・「従来と異なる買い手グループに注目すると、どのような製品・サービスが考えられますか？」

＜「顧客を大きくとらえる」ことの事例＞



ポイント
顧客を使用者（ユーザー）のみだと判断するのではなく、購買者や影響者などにまで広げて、多面的に考えることによって、製品、サービスの創造性が飛躍的に高まる

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ．ブルー・オーシャン戦略

（4）－④補完財や補完サービスを見渡す

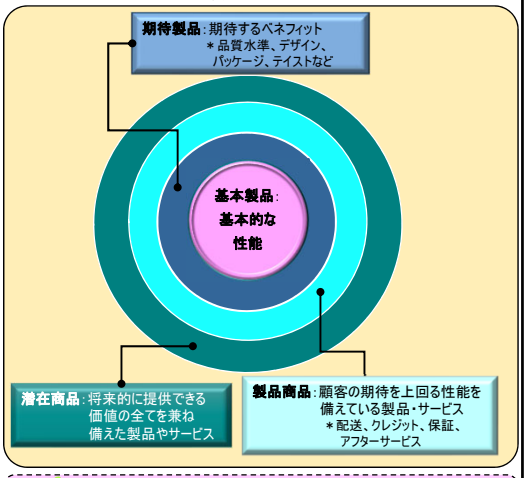
■補完財とは、ある商品と一緒に利用するものや、併用すると価値が上がるもののことです。
例えば、プリンターのトナー、映画館の保育施設などが補完財となります。

■このように、商品やサービスそのものに注目するのではなく、それと一緒に最大の課題を見つけ出し、解決します。つまり、買い手が必要とするトータルなソリューションが明らかになれば、そこから、自社の製品・サービスに欠けているものが把握できるのです。

■分析の際、自社製品が使用されている時ばかりでなく、購入、配送、使用、併用、アフターサービス、廃棄など、購入から最後までのプロセスを想定すると分析し易くなります。

【事例】
◇カクヤス（酒類無料宅配サービス：9：00～21：00まで、注文から2時間以内で無料配達。キャッチフレーズ「いつでも、どこでも、どれだけでも」）
◇フィリップス・エレクトロニクス社（ヤカン製造企業：石灰分を除去するフィルター付ヤカン）

＜製品レベル＞



ポイント
より高い顧客満足を買い手に対して提供することを考える

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ．ブルー・オーシャン戦略

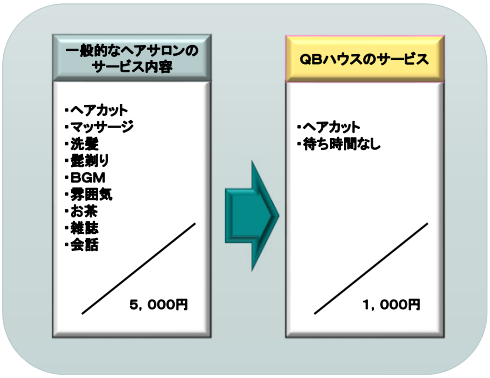
（4）－⑤機能志向と感性志向を切り替える

■機能志向とは、性能や価格などで理性に訴える商品です。
一方、感性志向とは、美や感覚などの感性に訴える商品のことです。
実際は、両方が大切なことが多いのですが、業界によっては、どちらか一方のみを考えていることが多くあります。
そこで、感性志向と機能志向を入れ替えることで、新たな効用を顧客に提供できます。

■ 一般的に感性志向に転換することで差別化要因が強く働くことになります。また逆に機能志向に転換することで、不要な要素を削除し、低コスト化を図ることができます。

■分析の際には、以下の問いかけをします。
・「自社の商品は一般的に機能志向ですか、感性志向ですか？」
そしてもし、機能志向であれば、感性に訴えるものを追加できないか、感性志向であれば、無駄な要素を取り除き、本来提供しているだけに絞れないかを考えてみましょう。

＜機能志向へ転換した事例＞



＜感性志向へ転換した事例＞

□ アーバンフューネスコーポレーション（「感動葬儀」が売りの葬儀屋）
葬儀に故人にちなんだイベントを取り入れた
※故人の趣味やこだわりに関わるテーマを設定して、葬儀にイベントを無料で実施

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ．ブルー・オーシャン戦略

（4）－⑥将来を見通す

■長期的なトレンドを摑え、そこからブルー・オーシャンのヒントを見つけます。トレンドには、大きく一方向のトレンドと、繰り返しのあるトレンドの2種類があります。まず、トレンドがどちらの種類なのかを見極める必要があります。

■「繰り返すトレンド」とは、景気動向でみられるインフレ・デフレなど、長期間に渡って変化するトレンドを言いますが、いつトレンドに変わるのかを見極めなければなりません。
「一方向のトレンド」とは、人口動態のように長期間に渡った一方向のみに動くと想定されるトレンドで、少子高齢化などはその例です。
トレンドには、このように業界に関わらず関係するものと、業界特有のものがあるため両方を見つけることが必要なのです。

■分析の際には、まずはトレンドがビジネスに与える意味を考えます。そのトレンドが顧客価値をどう変えるのか、自社のビジネスモデルにどのように影響するか、またそのトレンドが一方向なのか否か、などを視点とします。

■トレンドは、経済や人口学的なものだけでなく、文化、価値観、ライフスタイル等、多岐に渡ります。

【事例】
◇アップル（1990年代に音楽ファイルの違法交換が流行すると、アップルはCDを買う時代からデータだけを入手するという一方向の流れに気付き、音楽配信サービスとipotを開発した）

どのパスを使うか

■**「6つのパス」**のうち、どのパスが有効なのかは、業界によっても、自社の状況によっても変わってきます。
一般的には製造業では**「パス5」**（機能志向の製品にデザインなどの、感性志向を取り入れる）、**「パス3」**（最終ユーザーの立場に立って考える）、**「パス2」**（大型品を製造している場合、小型品の特徴を取り入れる）などが有効と言われています。
サービス業の場合は、**「パス1」**（潜在的な競合となっているサービスの良い点を取り入れる）、**「パス2」**（異なるグレードのサービスを提供している企業のサービスの良い点を取り入れる）、**「パス3」**（影響者であるロコミの誘発を考える）、**「パス5」**（感性志向の場合は特徴となるサービス以外はやめてみる）、**「パス6」**（少子高齢化に合わせたサービスを提供する）など、が有効と言われています。

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ. ブルー・オーシャン戦略

（4）－⑦戦略方針のとりまとめ

■6つのパスの分析が終ったら、6つのパスで列挙した項目を縦軸にとります。「具体的には？」の列には、各パスについて取り上げた項目を記してください。例えば、「①代替産業」の場合、どういった代替産業を取り上げたのかを明記します。

■次に「非顧客が重視する価値は？」を埋めます。例えば、「①代替産業」だと、取り上げた代替産業の利用者であり、自社の製品やサービスにとっては非顧客である彼らが、代替品にどのような価値を見出しているかを列挙しますさらに「非顧客が重視しない価値は？」の列には、自社の製品やサービスについて、非顧客はどの点を重視していないか、不要に思っているかを列挙します。

■この要領で6つのパスにあるそれぞれのブロックを埋めていってください。こうすることで、6つのパスによって想定された非顧客について、
①その非顧客が重視する内容、
②その非顧客が重視しない価値、
これらが一覧にできます。
これは、6つのパスそれぞれを探った非顧客を取り込もうとした場合、
①自社の製品やサービスに欠けているもの、
②自社の製品やサービスに過剰なもの、
これらについて明らかにしていることに他なりません。

■そして、欠けているものについては付け加え、過剰なものについては取り除く作業を実行すれば、従来の業界が対象にしていた顧客とは異なる非顧客を取り込める可能性が非常に高くなります。
つまり、ここで整理した6つのパスは、ブルー・オーシャンに向けての6つの方針案を示しているのに他なりません。

＜戦略方針一覧表＞

6つのパス	具体的には？	非顧客が重視する価値は？	非顧客が重視しない価値は？
①代替産業			
②戦略グループ			
③購入者連鎖			
④補完財や補完サービス			
⑤機能志向と感性志向			
⑥未来			

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

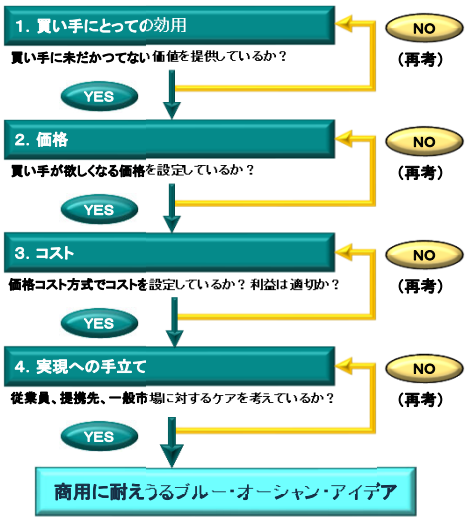
Ⅱ. ブルー・オーシャン戦略

（5）ビジネスモデルの構築方法

■ここまででブルー・オーシャンを目指す戦略の概略は策定できていますが、具体的な製品やサービスをどのように提供し、どのように収益を得るかについては、ビジネスモデルとして構築しなければなりません。

■ブルー・オーシャン戦略では、ビジネスモデルの確立にあたり、正しい手順を踏むよう強調しています。
正しい手順とは、
①買い手にとっての効用
（立案した戦略について、買い手にとって未だかつてない効用をもたらす仕組みを作る）
②価格
（買い手が欲しくなるような戦略的価格を設定する）
③コスト
（価格マイナス方式でコストを設定する）
④実現への手立て
（組織の中での軋轢を抑え、戦略を浸透させる手法を構築する）
の4つのステップです。

＜ビジネスモデルの構築の正しい手順＞



COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ. ブルー・オーシャン戦略

(5)－①買い手にとっての効用

■「いまだかつてない価値を提供するための具体的な製品やサービスや、その提供方法を考える」のが、この買い手の効用マップです。
縦軸に効用を生み出す6つのテコ、横軸に6つの顧客経験サイクルをとってマトリックスにします。

■活用のポイントは6つのテコそれぞれについて、6つのステージ毎に最大限の効果を上げる具体的方法を以下の問いに答えることにあります。
◇顧客の生産性が最も高められるステージはどこか？
そこで具体的に何をすべきか？
◇機能や仕組みを劇的にシンプルにできるのはどこか？
そこで具体的に何をすべきか？
◇機能や仕組みの利便性を最も高められるのはどこか？
そこで具体的に何をすべきか？
◇製品やサービスを購入・利用するにあたり、最もリスクのあるものはどこか？そのリスクを取り除くために何をすべきか？
◇楽しさや好ましいイメージを付け加えるとしたらどこが相応しいか？
そこで具体的に何をすべきか？
◇環境へのやさしさをアピールする上で最も相応しいのはどこか？
そこで具体的に何をすべきか？

■該当するステージが見つかれば、具体策を記入して完成です。

＜買い手の効用マップ＞

		顧客経験の6つのステージ					
		購入	納品	使用	併用	保守管理	廃棄
効用を生み出す6つのテコ	顧客の生産性						
	シンプルさ						
	利便性						
	リスク						
	楽しさ、好ましいイメージ						
	環境へのやさしさ						

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅱ. ブルー・オーシャン戦略

＜自社が各ステージで提供している効用を知るための質問＞

ステージ	問 い か け
購入	・商品、サービスをすぐに見つけられるか ・類似商品の比較が簡単か ・商品、サービスの提供場所へのアクセスは便利か ・購入完了までの手続きは簡単か
納品	・すぐに納品されるか ・納品費用は無料か／安価か ・設置は簡単か／設置時のサポートを行なっているか
使用	・誰でも簡単に使用できるか ・わかりやすい説明書になっているか ・機能／性能は優れているか
併用品	・電気代は安いか ・消耗品はないか／安いか ・消耗品は手に入れやすいか
保守管理	・未使用時に場所をとらないか ・手入れは不要／簡単か ・保守料は安いか
廃棄	・廃棄の際のコストは安いか ・廃棄時に環境にやさしいか ・廃棄時に考慮すべき法律はないか

＜顧客の効用を妨げている要因を知るための質問＞

	購入	納品	使用	併用	保守管理	廃棄
顧客の生産性	顧客の時間短縮やアウトプットの増大に役立っているか					
シンプルさ	より単純化しているか／複雑度が減っているか					
利便性	便利になっているか／手間が減っているか					
リスク	リスクが低減しているか					
楽しさ、好ましいイメージ	楽しさが加わっているか／増えているか／よいイメージが加わっているか／増えているか					
環境へのやさしさ	環境への負担が減っているか					

Ⅱ. ブルー・オーシャン戦略

（5）－②価格

■価格は顧客にとって受容できるものでなければなりません。その価格の実現には2つのステップがあります。

◇顧客の密集する価格帯を明確にする
形態の最も近い製品やサービスにおける最もポピュラーな価格帯を見つけることです。また、機能や目的が同じである代替品を含めることがポイントです。

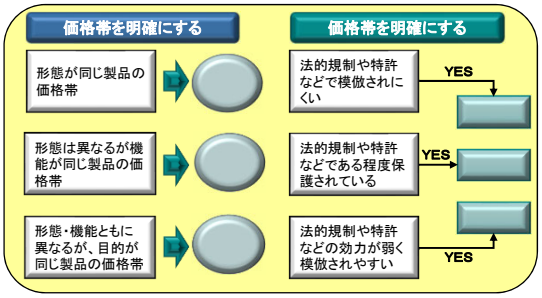
◇顧客の密集する価格帯で価格を設定する
価格帯には「幅」がありますがその幅の中から模倣され易いか 否かで高価格、中価格、低価格を選択します。

（5）－③コスト

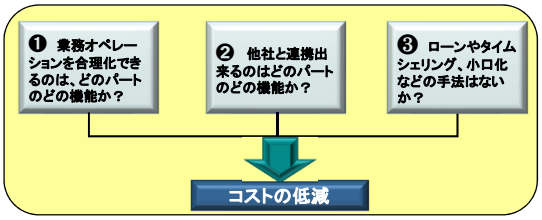
■コストは「販売価格－望ましい利益」で求められるのが基本です。決してコストに利益を積上げて販売価格を決めてはなりません。しかし、このようにしてコストを決めると、かなりのコスト削減努力が必要となります。この場合、3つのコスト削減方法があります。

◇業務オペレーションの合理化：バリューチェインの中でのコスト削減
◇他社との連携：アウトソーシング
◇価格イノベーション：価格はそのままで提携方法を変える

＜戦略価値の設定＞



＜価格イノベーションへの対応＞



Ⅱ. ブルー・オーシャン戦略

（5）－④ブルー・オーシャン・アイデア・インデックス

■構築したビジネスモデルを最終検証する際に、ブルー・オーシャン・アイデア・インデックス（BOIインデックス）を用います。
効用、価格、コスト、導入についてチェックするためのツールで、ほぼ全ての項目で「＋ 或いは＋＋」評価であれば有望なブルー・オーシャン戦略として実施に移されます。

＜ブルー・オーシャン（BOI）インデックスの例＞

	問い	キャプテンシステム	Iモード
効用	・他社にはない効用はあるか？ ・絶対に欲しいと思うか？	＋	＋＋
価格	・買いたくなる価格か？ ・手ごろな価格か？ ・価格 ≦ 価値か？	－	＋＋
コスト	・コストは価格マイナス方式か？ ・利益は確保できるコストか？	－	＋
導入	・導入の障害への対処は？ ・スムーズに利用開始できるのか？	－	＋

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅲ. ウズベキスタンにおける新市場の創造

1. 市場の状況

■世界の先進国地域市場が一様にマイナス或いは1～2%の低成長の状況下にあって、中国、インドなど2桁の成長を見せている市場があります。ウズベキスタンの経済成長率は政府発表で8～9%であり、市場が成長していることを裏付けています。

■この10年間の街並み、スーパーの品揃え、乗用車、ブランドの進出など消費者目線で市場を見ても、市場は、質、量ともに驚くべき速さで進化していることが窺えます。

■とりわけ、世界的なブランド（ZARA、ビクトリアシークレットなどの有名アパレル、パナソニックなど世界的ブランドの家電、ベンツ、トヨタなどのプレステージブランド車）が数多く目につくようになった事実は、今後近い将来、ウズベキスタン市場がグローバル競争へと発展していく可能性があることを推測させます。

■グローバルブランドの進出は良いことではありますが、地場の経済界はその時に備え、今から自分達の手でグローバルブランドをハンドリングする術を習得しておくことが得策です。
何故なら、自分達がハンドリングすることで、より多くの利益を地場で享受できるからです。

＜5年間の変化＞

■この10年間でデテマンホテルからビジネスセンターに至るアムールチムール通りの街並みはどのように変わったでしょうか？
新しく出来たお店を列挙してください。また、それらの店はどのような新規性を有しているか考察してください。

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅲ. ウズベキスタンにおける新市場の創造

2. ターゲットと製品

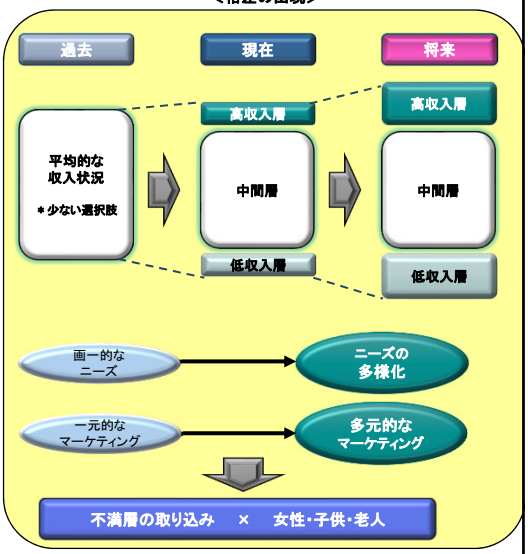
（1）ターゲット

■どのような製品を取り上げるかによって違ってきますが、消費材の場合、どの市場でも、女性、子供、老人など、一見社会的に立場の弱そうな人達をターゲットにするビジネスは、市場参入し易いと言われています。
理由は、
①女性は買わなければならない消費材が多い
②女性は家庭の財布を握っている
③社会が安定し発展すると、子供にはお金をかけたくなる
④老人は時間があり、消費し易い環境にある
などによります。

■今、ウズベキスタン市場、とりわけタシケントは成長過程にあります。
衣・食・住も充足の状態から選択の時代に入っています。
又、生活QOLの面でも、格差が大きくなっています。
でも供給面では未だ格差のない時代の品揃えになっています。
きっと消費者は平均的な製品展開に不満を感じているのです。

■従って、格差に応じてターゲットをグルーピングして、彼らの消費ニーズを理解し、ニーズに合った製品を提供することが肝要です。

＜格差の出現＞



COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅲ. ウズベキスタンにおける新市場の創造

（2）製品

■今後のウズベキスタン市場には、ターゲットに合った製品やターゲットに合った製品の生産設備とノウハウの選択が必要となります。そして、製品は現在ウズベキスタン市場に存在する製品より品質、価格、使用性について現在水準を上回る評価を得るものでなければなりません。

■対象とするカテゴリは耐久財、アパレル日用雑貨食品と前提を女性をターゲットに絞り込んだ構成としました。
その製品群はターゲットグループのクラス（ハイクラス、ミドルクラス、ボトムクラス）に合わせ、100円ショップレベルからプレステージに至る幅広い品揃えとしました。

■日本では全ての製品について、顧客ニーズに合わせたマーケティングに基づいて製品化されていることから、ウズベキスタン市場に於いても顧客ニーズに合った製品提供マーケティングを展開することが求められています。

＜顧客ターゲット別対象製品＞

ターゲットグループ	カテゴリー	製品群
ハイクラス	耐久財	車、家電、PC、スポーツ用品
	アパレル	高級下着、高級アウター
	日用雑貨	化粧品、容器、サランラップ、ステーショナリー、トイレタリー
	食品	日本食材、菓子類、飲料、日本茶
ミドルクラス	アパレル	アウター、インナー（ユニクロ）
	日用雑貨	容器、サランラップ、プラスチック製品、ステーショナリー、トイレタリー
	食品	カップ麺、菓子類、日本茶
ボトムクラス	アパレル	インナー（100円ショップ）
	日用雑貨	容器、サランラップ、プラスチック製品（100円ショップ）
	食品	カップ麺、菓子類

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅳ. 戦略立案要領

1. テーマディスカッション

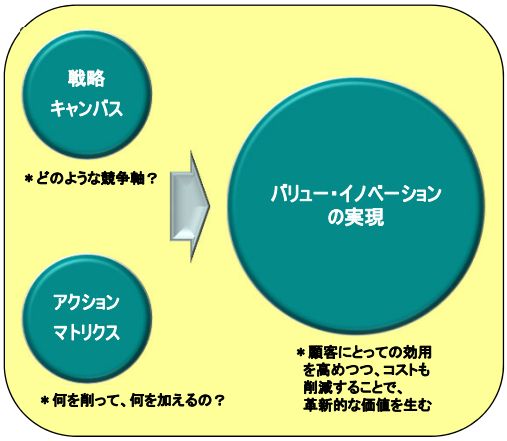
■今回の目標は、「ウズベキスタン市場における新市場を創造し、勝者となるマーケティング戦略の立案」にあります。
そして、そのマーケティングの手法はブルー・オーシャン戦略の考え方を活用することとします。

■つまり、従来のマーケティング手法のように「市場を細分化して既存の顧客を対象にして既存の企業と競争する戦略」ではなく、むしろ、「非顧客を取り込み既存市場とは異なる市場を創造し新しい価値軸で提供ベネフィットを確立すること」を目指しています。

■ということは、テーマとして相応しい製品には、現在のウズベキスタン市場に存在する製品と比べた時、「これまでの競争軸とは違う競争軸が打ち立てられる」ということが条件になります。
そして、製品の基本機能だけでなく、サービスなども含めてトータルなイメージで製品をとらえることが重要です。

■このような視点から、何をテーマ製品として取り上げれば良いか、考えてみてください

＜マーケティング視点＞



COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅳ. 戦略立案要領

2. 戦略策定プロセス

戦略の策定にあたっては、次の順番で作業を進めます。

(1)マーケティング環境分析

マクロ的視点からのPEST分析、自社についてのSWOT分析、競合企業の分析を行ない、自社ビジネスを取り巻くマーケティング環境を把握します。

(2)戦略キャンバス

戦略キャンバスを活用し価値曲線を描くことによって、自社、競合他社の戦略を明らかにします。

(3)戦略の方向性

6つのパスを活用し、具体的かつ効果的にブルー・オーシャンを見つけ出します。同時に非顧客が見出す価値を探索することで市場再定義のための方針案を出します。

(4)効用と価格

顧客にとっての効用を明らかにし、価格、コストを策定します。

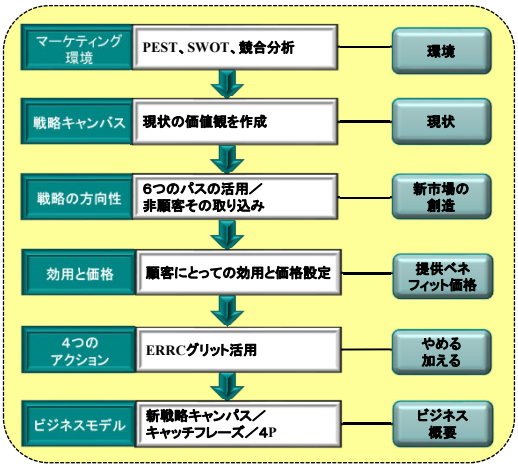
(5)4つのアクション

ERRCグリットを活用し、6つのパスで得られたテーマに沿って差別化ポイントを明解にし、バリュー・イノベーションを裏付けます。

(6)ビジネスモデル

新戦略キャンバスを活用し、新しい価値曲線でブルー・オーシャン戦略になっている否かを検証します。そして、ビジネスのコンセプトやキャッチフレーズを策定し、メッセージ力を高めます

＜戦略策定プロセス＞



＊PEST分析 ： Political(政治的、法的要因)、Economic(経済的要因)、Social(社会的要因)、Technological(技術的要因)

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

実現シート1	自社の現在の戦略キャンバスを描く

まずは、現状の自社の戦略キャンバスを描いてみましょう。
以下の手順で自社の戦略キャンバスを描いてみましょう。

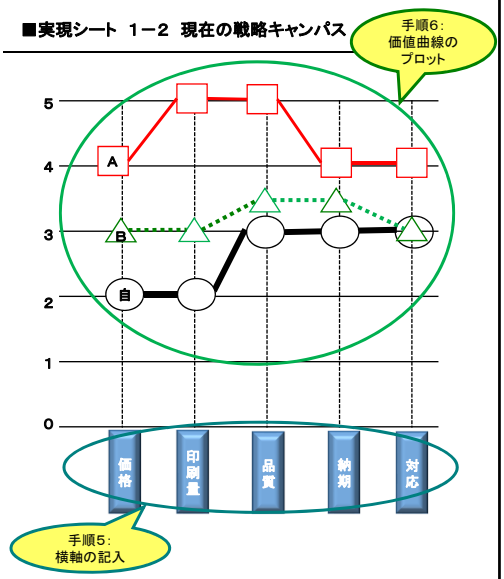
■実現シート 1－1 現在の状況

手順1：競合他社の選定
手順2：横軸の発見
手順3：縦軸の検討

	価格	印刷までの対応	品質	納期	印刷量
自社	2	3	3	3	2
(大手A社)	4	4	5	4	5
(中小B社)	3	3	3.5	3.5	3
並べ替え	1	5	3	4	2

手順4：横軸の並び替え

■実現シート 1－2 現在の戦略キャンバス



COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

■実現シート　1－3　価値曲線の優劣の判断

手順7：
価値曲線の優劣
の判断

	メリハリ	他社との違い	優劣判断
自社	△	×	×
大手A社	○	○	○
中小印刷	×	×	×

感　想

大手A社は価格は高いが、印刷量、印刷品質などで優位にたっている。
自社と中小印刷は特段優れたところがなく、競争にさらされている。
自社は中小印刷と比較しても総じて効用は低く、「安かろう、悪かろう」の
状態になっており、苦しい状況になっている。

手順8：
価値曲線に対
する感想

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

実現シート2	6つのパスをヒントに 自社のブルー・オーシャン候補を探す

■実現シート　2－1　パス1：代替産業に学ぶ

【手順1】自社が提供している価値は何か

例：鉄道会社の場合
移動手段

【手順2】自社の代替産業は何か

自動車、バイク、自転車、飛行機

【手順3】自社を選ぶか、代替産業を選ぶかの基準

自社（鉄道）：近距離、比較的安い、時間が正確、運転不要
自動車：家から目的地まで直接いける、いつでも利用可能、家族でも利用可能、雨天に強い
飛行機：遠距離が早い

【手順4】【手順3】の両方を満たすような商品、サービスは

飛行機と鉄道の両方に利点を活かした商品＝ヘリコプター

■実現シート　2－2　パス2：業界内の他の戦略グループから学ぶ

【手順1】業界内の戦略グループは何か

例：身近な小売業
コンビニ、食料品スーパー、100円ショップ

【手順2】顧客が戦略グループを選ぶ際の基準は何か

コンビニ：すぐ近くにある、手軽、24時間いつでも開いている
食料品スーパー：豊富な食品の品揃え、一部安い
100円ショップ：安い

【手順3】【手順2】のうち基準のうち、複数の基準を満たす商品、　サービスは何か

ショップ99＝いつでも開いている、食品の品揃え、安さ

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

■実現シート　2－3　パス3：買い手グループに目を向ける

【手順1】自社の「購買者」「利用者」「影響者」は誰か

インシュリンの例
購買者：糖尿病患者の家族、本人
利用者：糖尿病患者本人
影響者：医師

【手順2】現在、自社がターゲットにしているのは、「購買者」「利用者」「影響者」のうち、どれか

医師⊗医薬品関係は医師がブランド選択に大きな影響を及ぼす）

【手順3】自社がターゲットとしていない買い手グループが求める効用は何か

購買者の求める効用：安い、入手が容易
利用者の求める効用：注入時に痛くない、持っていて恥ずかしくない、注射の時間を忘れない
影響者の求める効用：自分に対するバックマージン

【手順4】【手順3】で設定した効用を満たすような商品、サービスはどの優位的地位なものが考えられるか

利用者が求める効用を満つために、ペン型の注射器を開発し、持っていて恥ずかしくないものにした

■実現シート　2－4　パス4：補完財や補完サービスを見直す

【手順1】商品・サービスの利用前、利用中、利用後にネックはあるか

酒類販売の場合
利用前：酒類は重いため、店で買ってから持ち帰るのが大変
利用中：コップを用意する必要がある
利用後：ビン、カンを捨てる必要がある

【手順2】自社製品、サービスと一緒に使う補完材は何か

自動車の場合：補完材はガソリン、道路、地図

【手順3】補完材にネックはあるか

・ガソリンの値段の高騰
・道路の混雑
・運転中は地図が見られない、地図の見方が難しい、現在地がわからない

【手順4】「手順1」や「手順3」のネックを解消するサービス・商品は何か

運転中に地図を見なくてもすむカーナビ

【手順5】顧客が求めるトータル・ソリューション（すべてお任せ）は、どのようなサービス

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

■実現シート2－5 パス5：機能志向と感性志向を切り替える

【手順1】現在の商品・サービスは、機能志向か、感性志向か

美容業界の場合
感性志向

【手順2】機能志向の場合：感性を刺激するために何か加えることはできないか
感性機能の場合：顧客の効用に大きな影響を与えていない部分で、削除できる部分はないか

髭剃り洗髪マッサジが削除可能

【手順3】「手順2」から思いつく新商品・サービスは何か

カットのみで、髭剃り、・マッサージ等を一切しない代わりに低価格のヘアカット

■実現シート2－6 パス6：将来を見通す

【手順1】自社に影響を及ぼしそうな大きな流れ・トレンドは何か

大学の場合
少子高齢化

【手順2】「手順1」のトレンドは、一方方向か、繰り返すものか

一方方向

【手順3】一方方向の場合：このトレンドは将来どのような影響を自社に及ぼすか
繰り返す場合　：トレンドが転換するのはいつごろか

18歳入学者の減少、高齢者市場の拡大

【手順4】トレンドが顧客に及ぼす影響はどのようなものか

社会人経験者の増大、時間を持つ学生の増大

【手順5】「手順3」「手順4」から思いつく新サービス・新商品は何か

自由な時間を持つ退職者を学生として取り組む

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

実現シート3 非顧客層の取り込み

非顧客層を取り込めれば市場が膨大に広がるため、非常に有望なブルー・オーシャンとなります。全ての業務で検討すべきです。

■実現シート　3－1 非顧客層の取り込み

【手順1】現在の顧客はだれか

自社の想定：東京の下町にある駄菓子屋
自店舗から半径2㎞以内の小学生

【手順2】現在、顧客でない人（非顧客）はだれか

・日本国内の顧客
・海外の顧客
・大人

【手順3】非顧客は、なぜ、顧客にならないのか

・日本国内、海外の顧客：自社を知らない、販売手段がない
・海外の顧客：日本語でのみ宣伝している
・大人：大人が入る雰囲気になっていない

【手順4】「手順3」を克服するための方法は何か

・ホームページを作る
・英語・中国語のホームページを作る
・中高年向けの宣伝をする

【手順5】「手順4」を実現したブルー・オーシャンは何か

・半径10Km程度の中高年を対象とした駄菓子屋
・海外の顧客向けの駄菓子屋

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

実現シート4 効用マップ

■実現シート　4－1A　効用マップ（製造業、小売業）

【手順1】自社の商品・サービスが提供しているのは効用マップ上でどこに位置しているか。「自社」と記入せよ。
【手順2】他社の商品・サービスが提供しているのは効用マップ上でどこに位置しているか。「他社」と記入せよ。
【手順3】効用マップ上で、顧客のネックとなっていると考えられる部分はどこか。「顧客」と記入せよ。

効用を生み出す6つのテコ	顧客経験の6つのステージ	購入	納品	使用	併用	保守管理	廃棄
	顧客の生産性			自社 他社			
	シンプルさ						
	利便性	顧客		自社 他社			顧客
	リスク						
	楽しさ、好ましいイメージ						
	環境へのやさしさ						

■実現シート　4－1B　効用マップ（サービス業）

【手順1】自社の商品・サービスが提供しているのは効用マップ上でどこに位置しているか。「自社」と記入せよ。
【手順2】他社の商品・サービスが提供しているのは効用マップ上でどこに位置しているか。「他社」と記入せよ。
【手順3】効用マップ上で、顧客のネックとなっていると考えられる部分はどこか。「顧客」と記入せよ

効用を生み出す6つのテコ	顧客経験の6つのステージ	選択	利用前	利用中	使用	利用後	廃業
	顧客の生産性			自社 他社			
	シンプルさ						
	利便性	顧客		自社 他社			顧客
	リスク						
	楽しさ、好ましいイメージ						
	環境へのやさしさ						

■実現シート　4－1B　効用マップ（サービス業）

【手順4】顧客のネックを解消するための商品・サービスは何か

・商品選択をしやすいようなパンフレット・メニューの開発
・廃棄の際の補助サービス

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

実現シート5 ブルー・オーシャン候補の選択

今までに書き出したブルー・オーシャン候補の中から、有望そうなブルー・オーシャン候補を書き出します。

今までのブルー・オーシャン候補は、以下のシートにあります。
シート2－1、シート2－2、シート2－3、シート2－4、
シート2－5、シート2－6、シート3－2、シート4－2

このなかから、3つの候補を選びます。

■実現シート ５ ブルー・オーシャン候補を列挙する

シート2－1、シート2－2、シート2－3、シート2－4、シート2－5、シート2－6、シート3－2、シート4－2で策定したブルー・オーシャン候補のうち、有望なものを1～3個列挙せよ。

＜候補1＞
海外顧客向けの駄菓子屋

＜候補2＞
半径10km県内の中高年向けの駄菓子屋

＜候補3＞

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

実現シート6 新ブルー・オーシャン戦略のアクション・マトリクスを作成する

選択したブルー・オーシャン候補のそれぞれについて、新たなアクション・マトリクスを策定します。

【手順】
自社の従来の戦略とどこが変わったのかを明確にします。まず、従来から減らした部分、増やした部分を左下、右上に記入します。
また、従来まったくなかったものを付け加えた場合は右下に記入します。
従来あったものをばっさり切り落とした場合、左上の記入します。
なお、従来の自社戦略を転換するのではなく、既存の業界に新規参入する場合、従来の代表的な企業とどこが異なってくるかをアクション・マトリクスには記入します。

マトリクスの右側だけにしか記入できないことがあります。この場合、ユーザに対する効用をあげることに一生懸命になるあまり、コストも上がってしまっていることが想定されます。もし、コストも大幅に上がってしまうようなら、左側に記入できること、つまり何かを減らすことを考えてみましょう。
今までは業界ではあたりまえにあったものでも、今回の戦略上は不要になるものは何でしょうか。

■実現シート ６ アクション・マトリクス

取り除く ■無駄な打合せの排除	増やす ■受注用フォーマット作成
減らす ■対応時間短縮（ウェブ対応）	付け加える ■アフターサービス ■トップセールスによる提案営業

↓ コストダウン　↓ 価値アップ創造

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

実現シート7 新ブルー・オーシャン戦略の戦略キャンバスを策定する

選択したブルー・オーシャン候補のそれぞれについて、新たな戦略キャンバスを策定します。

■実現シート 7－1 現在の状況

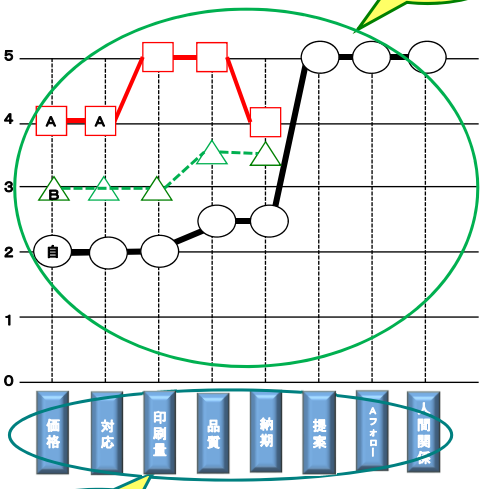
手順1：競合他社の選定
手順2：横軸の発見
手順3：縦軸の見当

会社名＼横軸候補	価格	品質	納期	対応	印刷量	提案	Aフォロー	人間関係
自社（新）	2	3	3	2	2	5	5	5
自社（現）	2	3	3	3	2	－	－	－
（大手A社）	4	5	4	4	5	－	－	－
（中小B社）	3	3.5	3.5	3	3	－	－	－
並び替え	1	4	5	2	3			

手順4：横軸の並び替え

■実現シート 7－2 新戦略キャンバス

手順6：価値曲線のプロット



手順5：横軸の記入

COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート

■実現シート 7－3 価値曲線の優劣の判断

手順7：価値曲線の優劣の判断

	メリハリ	他社との違い	優劣判断
自社（新）	◎	◎	◎
自社（現）	△	×	×
大手A社	○	○	○
中小印刷	×	×	×

キャッチフレーズ

提案営業

手順8：価値曲線に対する感想

＜7－1＞
手順1. 自社（新）はブルー・オーシャン
手順2. 横軸の発見
前半は実現シート1－1と同じ項目を並べる。
さらにブルー・オーシャンでは付け加える価値を横に並べる。
＊実現シート6の右側（増やす、付け加える）となる
手順3. 縦軸の見当・・・・自社（新）を加える
＊1顧客にとって悪い　5顧客にとって良い
自社（新）ではアクションマトリックスで減らす、削除した項目は点数は低くなるはず。
手順4. 横軸の並び替え
自社が低い得点となっている項目から並べる。
（シート1とは逆となる）

＜7－2＞
手順5. シート7－1で決めた順番に項目を設定
手順6. 自社（新）を太線で描く

＜7－3＞一覧表作成
手順7. メリハリがあるか／他社とは違う価値曲線か
手順8. キャッチフレーズを作る

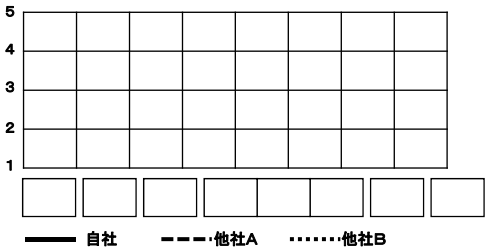
COPYRIGHT2017 STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.

Ⅴ. 実現シート（提案用フォーマット）

テーマ

戦略概要

新戦略キャンバス



価値曲線の優劣判断

	メリハリ	他社との違い	優劣判断
自社（新）			
自社（現）			
大手A社			
中小			

アクション・マトリクス

取り除く	増やす
減らす	付け加える

キャッチフレーズ