

Title	ブルー・オーシャン戦略【○!R】と独占
Author(s)	安部, 義彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 450-454
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8669
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

「ブルー・オーシャン戦略®と独占」

○安部 義彦（東京藝術大学・金沢工業大学）

「ブルー・オーシャン戦略® (BOS)」は新規「需要」創造の戦略[1]である。主体的に新しい「需要」を創造し、持続可能な高収益の実現を可能とすると主張している。「競合」は認知上 cognitive な問題等でなかなか現れない。原著[1]では「競争を無関係にする(Make Competition Irrelevant)」と表現している

しかしこれは「独占」という社会的に望ましくない状態を作っているのでは無いのか？何らかの規制をすべきか？という疑問も起きるのである。

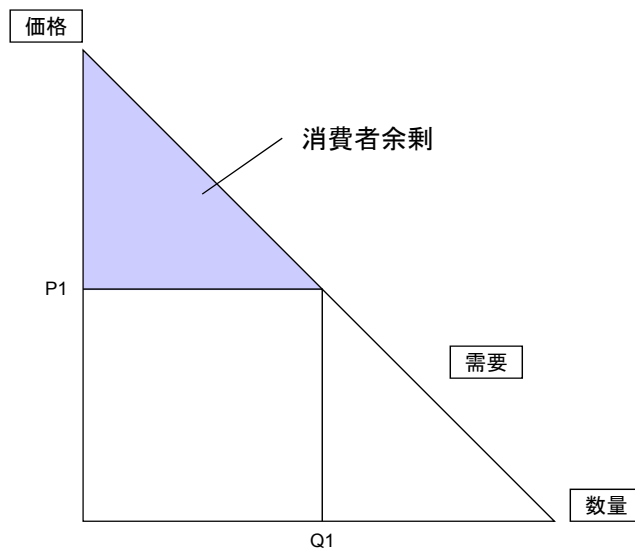
これに答えるとともに、ブルー・オーシャン戦略の経済学的メカニズムを明らかにするのが原著[1]の Appendix C : 「Market dynamics of Value Innovation(ヴァリュー・イノベーションのマーケットダイナミクス)」である

通常、「独占」が社会的に「悪」とであるということは次のように説明される。

完全競争下では、図 1 のように価格 P_1 、数量 Q_1 で均衡している。その際「消費者余剰(Consumer surplus)」が、網掛けの部分である。

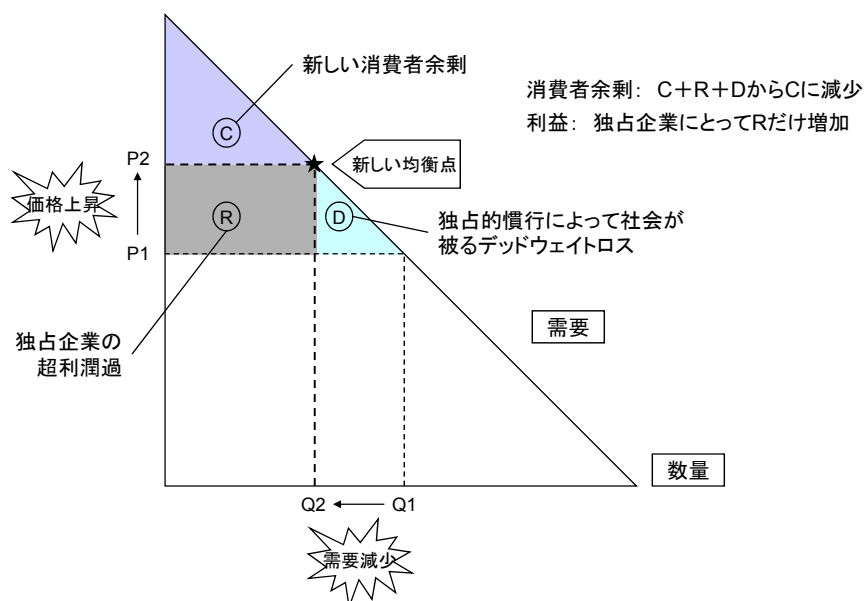
図 1

完全競争



1

しかし図 2 のように「独占」が起きると価格が P_2 に値上げされ、新しい均衡点での数量は Q_1 から Q_2 へ減少してしまう。その際に独占企業は R の部分(=価格上昇分 x 数量)を超過利潤として得るのだが、「消費者余剰」は C へと減少してしまう。しかし消費者から単に値上げ分が企業に移転されたのかというとうそうではなく、社会的には「デッドウエイトロス」Dが発生してしまうのである。



2

よって、独占は社会的には「悪」であり、規制されるべきだし、また「競争」が社会的には通常「善」と認識されるのである。

さて、「技術革新」主導の新製品等では、特許等の技術保護によって合法的に一定期間独占状態を作ることが出来る。その際の価格戦略としては、競合、模倣者が現れるまではなるべく高い価格によって、開発費の回収と高収益を目指し、競合状況を見ながら価格を下げていくのである。（スキミング・プライス戦略）

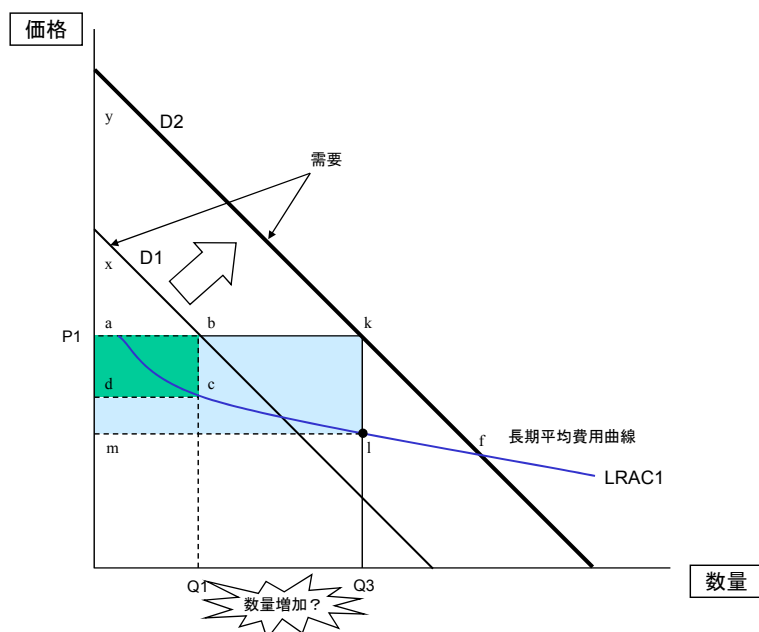
例えば、プラズマTV等の新型家電は1インチあたりの価格は発売当初から段々と下落してくる。この下落スピードをなるべく抑えて利益を最大化するように企業は努力するのである。

また別の例をあげよう。巨額の投資が必要な半導体業界ではインテル社がリーダーである。インテルは多額の研究開発費用を掛けロードマップに従って、何世代先までか開発している。しかし市場では、なるべく現時点のバージョンを「高く」「長く」売るように努力しているという。つまり競合であるアドバンスト・マイクロ・デバイス（AMD）等が自社製品に追いつくまでは次のバージョンはあえて市場に投入せず、ぎりぎりまで市場から投資資金を回収するのである。つまり、競合状況を見ながら戦略を立てているのである。

しかし BOS では異なるアプローチをとる。図3で D1 から D2 という「需要創造」を行うとしよう。

仮に価格が P1 のまま D2 にシフト出来れば数量は Q3 へと増加するはずである。利益は四角 abcd から aklm へと拡大する。長期平均費用曲線 LRAC1 との交点 lm がコストとなるのでその上部は利益である。

図3



4

しかし、BOS ではこの戦略のサステナビリティを確固とするためにもう一段のアクションを取るべきとする。

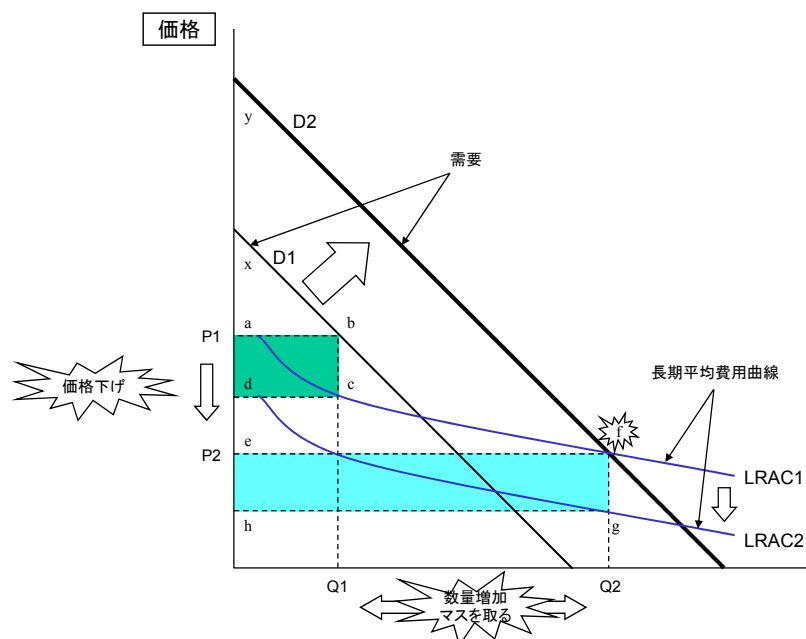
「価格」をツール「プライス・コリドール・オブ・ザ・マス」で、「オルタナティブ」等とも比較してマス需要の取れる手ごろな価格（図4のP2）に設定する。

この「価格」で利益を出すのは通常企業にとって厳しいが、そこからスタートして「コスト」を達成できるように資源配分や調達戦略の見直しを行うべきと主張する。さらにこの「価格」戦略で一気にマスの需要を獲得することによる、規模の経済、経験曲線の効果で、長期平均費用曲線をLRAC1からLARC2に低下させるのである。これにより、模倣者の参入意欲はくじかれるのである。

TV、半導体の例のように競合を見ながらなるべく高いプライスの期間を維持していくという価格戦略や「コストプラス」の価格決定方式とは異なるのである。

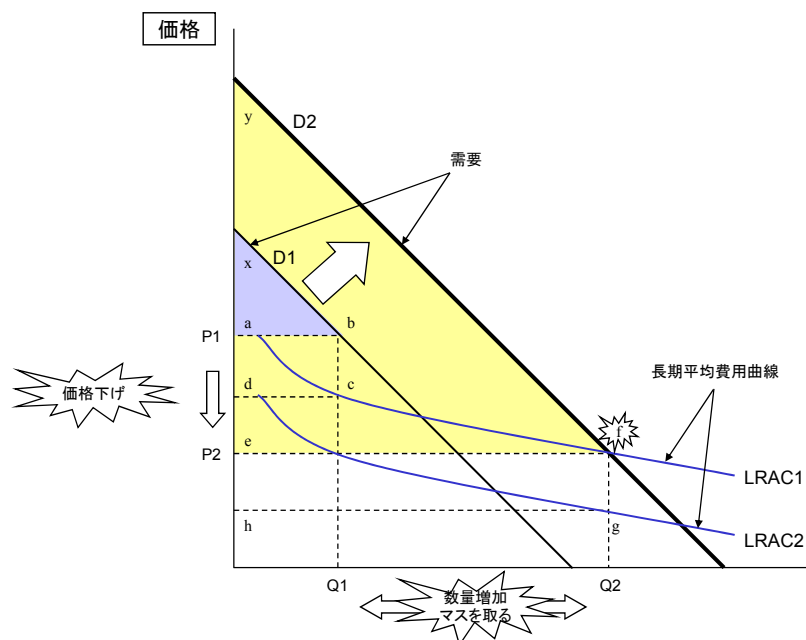
これにより企業の利益は価格を下げたにも関わらず、図4のようにabcdからefghに拡大しているのである

図4



さらに、消費者余剰は図 5 のように三角形 abx から yef へと拡大しているし、デッドウエイトロスも生じていない。

図 5



よって社会、企業どちらにとっても利益、便益 (welfare) が拡大するという良い結果をもたらすのである。よって企業のみならず、社会的にも意味がある。

尚、ブルー・オーシャン戦略は「技術革新」がなくとも成立するのであるが、そのためには上記のような価格設定、コスト設定の努力が必須なのである。

特にブルー・オーシャン戦略ではコアになるアイデアは模倣可能なものが多いので、短期間にマス需要

を獲得し、口コミ(word of mouth)による評判、ブランドロイヤリティを確立し、同時に規模の経済、経験曲線を利かせることが模倣者をくじかせるポイントとなるのである。

原著ではヴァージンが「アップークラス」を導入した例が出ている。ビジネスクラス料金で、ファーストクラス並みのゆったりとしたシートとレグルームを提供するというものだが、これは、どの航空会社も簡単に模倣できるものである。

「スターバックス」、フィットネスの「カーブス」等も同様である。このようなビジネスは模倣されるだけでなく、逆に開発コストやうまくいかない時のリスクは開発者が負うということになってしまう。

原著者らが「知識、アイデアといったノンライバル nonrival (非競合性)、ノンエクスクルーダブル nonexcludable (非排他性) な財が中心になる時代には「ボリューム」、「価格」、「コスト」の重要性が増してくる」と指摘しているのはそのような意味合いである。

以上

参考文献

[1] W. Chan Kim & Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business Press(2005)

[2] 安部義彦, 「ブルー・オーシャン戦略の実学」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2007年8月号