



## 『ゲーム・チェンジャーの競争戦略』 ～ルール、相手、土俵を変える

内田 和成 編著

日本経済新聞出版社

2015/01 216p 1,600円 (税別)

1. 新たなゲームのはじまり
2. 相手の儲けの仕組みを無力化する
3. 顧客が気づいていない価値を具体化する
4. 新たな事業モデルをつくり出す
5. バリューチェーンを見直す
6. 既存プレーヤーはどう対抗するか

**【要旨】**日本をはじめとする先進国の市場には、さまざまな製品やサービスが溢れている。同じ土俵の上に競争相手がひしめき合う状況下にある企業は、異なる領域に活路を見出そうとする。その結果、業界の垣根を越えた競争、すなわち異業種競争が展開されることになる。異業種に進出する企業は、その業界での競争ルールを破壊することが多い。本書では、そうしたルールの破壊者たちを「ゲーム・チェンジャー」と呼ぶ。4類型のマトリクスを作成し、各タイプの戦略やビジネスモデルを豊富な事例を挙げて紹介するとともに、既存企業の防衛策についても言及している。編著者はボストンコンサルティンググループ日本代表も務めた人気コンサルタントで、早稲田大学ビジネススクール教授を務めている。本書は同スクール内田ゼミのOB・OGによる勉強会をもとに書かれたものである。

### ●製品やサービスと儲けの仕組み、それぞれの新規性を軸に分析

販売チャネルやコスト構造、得意とする技術や業態、ブランドイメージがまったく異なる相手と闘う局面が、成熟する市場のなかで増えてきました。この業界の垣根を越えた顧客の奪い合い―「異業種競争」のなかで競争のルールを破壊している企業（プレーヤー）を「ゲーム・チェンジャー」と呼ぶことにします。

自社の事業領域をさらに広げたいと考えている人にとって、いま起きている戦いはチャンスだということができます。一方、既存企業にとっては、自分たちにどんな競争相手が出現し、どんな競争を仕掛けてくるのかを理解することで、どう対抗するのかといった防衛戦略をとることが重要です。

競争のルールを変える戦いをまとめたマトリクスの横軸は、新しい製品やサービスを提供しているか、あるいは、すでにある製品やサービスかどうかです。一方、縦軸は、その業界でこれまで当たり前とされていた儲け方に対して、新しい儲けの仕組みをつくり出したかどうかです。この横軸と縦軸によるマトリクスで、競争のルールを破壊するゲーム・チェンジャーを次の4つに類型化することができます。

- ・ プロセス改革型（既存の製品やサービス × 既存の儲けの仕組み）
- ・ 秩序破壊型（既存の製品やサービス × 新しい儲けの仕組み）
- ・ 市場創造型（新しい製品やサービス × 既存の儲けの仕組み）
- ・ ビジネス創造型（新しい製品やサービス × 新しい儲けの仕組み）

## ●既存企業のビジネスモデルを無力化する「秩序破壊型」

〈秩序破壊型 (Breaker)〉秩序破壊型は、既存企業にとって最も手強い競争相手です。これまでとほぼ同じ製品やサービスが、異なる儲けの仕組みで提供されるからです。

最近では、スマホでも簡単にゲームを楽しめるようになりました。消費者にとっては、ゲーム専用機を持ち歩かなくても、無料あるいは低価格でゲームを楽しめるようになりました。

既存のゲーム業界では、実はハードではほとんど儲けが出ておらず、ソフトで稼いでいたのです。ところが、スマホのゲームでは、ハードを用意する必要がありません。ソフトの開発費用はかかりますが、あとはネット配信するだけです。

では、どうやって稼いでいるのでしょうか。それは、広告とアイテム課金です。デジタル・プロダクトでは追加の製造コストがほぼゼロなので、たとえば、100名の無料客のうち、5名程度が、アイテムを有料で手に入れたいなどといった理由で優良客になってくれれば十分に元が取れるといわれています。

秩序破壊型は、既存企業の儲けの仕組みを無力化するとともに、新しい儲けの仕組みが、既存企業にとって真似したくても真似できない参入障壁になっていることが成功のカギといえます。

〈市場創造型 (Creator)〉儲けの仕組みがこれまでと同じでも、まったく新しい製品やサービスを提供しているのが、市場創造型です。攻められる側の企業にとってはそれほど嫌なプレーヤーではありません。ただし、新市場が既存市場に取って代わるようになってくると、やっかいな競争相手となります。

それまで常識だった「視力を矯正する」ではなく「目を守る」という新しいコンセプトで登場したのが、パソコン用メガネの「JINS PC」です。有害光線をカットする機能を前面に出し、発売2年程度で300万本を売る大ヒットとなりました。メガネという既存商品に新たな用途を見つけることで、市場創造に成功したのです。儲けの仕組みは、これまでのメガネと同じです。

市場創造型は、一見すると、これまでと同じような製品やサービスを提供しているように見えますが、実は、これまで満たされていなかった潜在ニーズに着目して新市場をつくり出しています。儲けの仕組みは変えずに、競争のルールを変えています。その成功のカギは、顧客自身も気づいていないニーズを具体化することにあります。

## ●バリューチェーンを見直すだけでも競争ルールを変えられる

〈ビジネス創造型 (Developer)〉これまで世の中に存在しなかった製品やサービスを、新しい儲けの仕組みで提供します。

アメリカのベンチャー企業、オキュラス VR が開発中の「オキュラスリフト」は、バーチャルリアリティ (仮想現実) に特化した頭部装着ディスプレイです。ゴーグルのようなオキュラスリフトをかぶると、目の前に立体的な 3D 映像が浮かび上がります。

実は、ほぼ同じような機能を持った製品が、すでにソニーから発売されています。では、オキュラスリフトは、こうした既存商品と何が違うのでしょうか。ひとつは、製品の完成を顧客に委ねていることです。オキュラス VR は1台わずか300ドルという格安の価格で、希望者に開発キットを販売したのです。その結果、プロの開発者や企業はもちろん、多くの一般ユーザーがこれを買って求め、さまざまなアプリケーションが開発されました。まだ完成していない製品を多くの人に売って元を取るという、きわめてユニークなビジネスモデルです。

ニーズやビジネスモデルがはっきりしないなかで、新しいビジネスを計画的に生み出す方法はありません。創業者の思いつきや思いが原動力となり、後から儲けの仕組みがついてくることもあるでしょう。また、技術や仕組み（シーズ）が起点となって、それを活用できる市場（ニーズ）が見つかる場合もあります。

〈プロセス改革型（Arranger）〉製品やサービスも、儲けの仕組みも既存のものと同じプロセス改革型は、自社の仕事の流れやバリューチェーンを見直すことで顧客に新しい価値を提供しています。

セブンイレブンのコーヒー「セブンカフェ」は、レジでお金を払うと紙コップを渡され、自分でコーヒーマシンから挽き立てのコーヒーを入れるサービスです。店舗のなかでのプロセスを見ると、店員ではなく顧客が自らコーヒーを入れるという点が、既存のコーヒーショップやファストフード店と大きく違います。これによって、これまでコーヒーショップで提供されていたのと同じような味（品質）のコーヒーが100円という低価格で、かつ手軽に提供されています。また、レジでの作業効率が悪化して顧客を待たせることもありません。

プロセス改革型は、これまでと同じ製品やサービスでも、それらの提供方法を変えることで新たな価値を生み出しています。その成功のカギは、既存のバリューチェーンを見直すことにあります。バリューチェーンとは、ひとつの企業の活動を、付加価値を生み出すプロセスごとに分解したものです。

異業種競争は、今後もさらに激化していくでしょう。「変化しない者は生き延びられない」ということは確かです。企業にとっては、どこに目をつけるかが、その事業の将来を決める重要な要素となってくるでしょう。

そうしたときには、まず、顧客視点で、既存事業の矛盾や消費者の潜在的なニーズに着目することが必要です。とはいえ、顧客が、まだ経験したことがないものに対してニーズを口にすることはありません。そうすると、企業が自分の視点でビジネスや戦い方を考えることが重要となります。企業視点で考えるときには、「ゲーム・チェンジャーの4類型」の横軸か縦軸のどちらかひとつ（あるいは両方）を動かしてみてください。

- ・顧客への価値提案は明確か（横軸に注目する）
  - ・現行のビジネスモデルを出発点としてどのような稼ぎ方が考えられるか（縦軸に注目する）
- また、どちらも動かさずに、自社のビジネスプロセスに着目する方法もあります。

コメント：ゲーム・チェンジャーとなるような製品やサービス、ビジネスモデルを生み出すためには、消費者にインパクトを与え、受け入れられなければならない。その際、消費者にとって「馴染みのもの」に直結している方が望ましいだろう。本書の4類型でいえば、「秩序破壊型」か「プロセス改革型」。「ビジネス創造型」は、既存のものとの連続性が低い斬新なものであるほど、消費者に受け入れられにくくなる可能性がある。もしくは受け入れられるまでに時間がかかる。スピードが要求される現代の企業間競争においては、既存のものをベースに「どこを変えるのか」を考えていくのが得策だろう。まずは自社に、何を“変える”ポテンシャルがあるのかを検討することから始めるべきではないだろうか。