

経営戦略における間接的アプローチの有効性について

— 経営資源の乏しい企業の視点から —

The effectiveness of the indirect approach in management strategy

— From the perspective of firms with limited management resources —

木 原 仁*

Jin KIHARA

キーワード：間接的アプローチ、経営資源の乏しい企業、フリーライド戦略、柔道戦略

Key words : indirect approach, firms with limited management resources, free ride strategy, judo strategy

要約

軍事史家であり戦略研究者であるリデル・ハート(Hart, B. H. Liddell)は戦略家の真の目的は「戦鬪を求めるといふよりもむしろ有利な戦略的状况を求めることである」と説き、そのためには「攪乱(ディスロケーション)」が重要であると間接的アプローチの有効性を強調した。経営学分野では沼上幹において「意図せざる結果」を意識的に取り込んだ戦略として間接的アプローチの有効性に言及している。

本稿では、経営戦略における間接アプローチは特に経営資源の乏しい企業にとって重要度が高いと捉え、高級家具・寝具等を販売するX社のケースを中心に間接的アプローチについて言及し、有利な戦略的状况を求めるとは間接的アプローチを包含した戦略が実践的経営にとって有効性のあることを明らかにする。

Abstract

Military historian and strategic expert Liddell Hart (Liddell Hart, B. H.) said the true purpose of strategists “is not so much to seek battle as to seek a strategic situation so advantageous that if it does not of itself produce the decision, its continuation by a battle is sure to achieve this. In other words, dislocation is the aim of strategy”. He argued that to achieve this “dislocation” is important and stressed the effectiveness of the indirect approach. In the field of Business, Tsuyoshi Numagami referred to the effectiveness of the indirect

* 東海学園大学経営学部経営学科

approach as the unintended consequences of consciously worked strategies.

In this paper, the indirect approach is shown to have a particularly high degree of importance for firms with limited management resources, and it refers to the indirect approach adopted as a favorable strategy in X's case, which sells high-quality furniture, bedding, etc. It reveals that a strategy that includes the indirect approach is valid for practical management.

1. はじめに

軍事史家であり戦略研究者である Hart (1967) は、戦略家の真の目的は「戦闘を求めるといよりもむしろ有利な戦略的状况を求めることである」と説き、そのためには「攪乱(ディスロケーション)」が重要であると間接的アプローチの有効性を強調した¹。経営学分野では沼上(2000)において「意図せざる結果」を意識的に取り組んだ戦略として間接的アプローチの有効性に言及している。しかしながら、未だ経営戦略における間接的アプローチに関する研究は極めて少ない(芳賀, 2011)。したがって、体系的・網羅的に間接的アプローチの研究を試みることは意義があると考えられる。

最初に、本稿における直接的アプローチ・間接的アプローチの定義をしておく。経営戦略論的な直接的アプローチとは将来のあるべき姿を描き、そのあるべき姿と現状を比較し、両者のギャップを埋めるために長期あるいは中期経営計画といった公式の経営計画を立て、その計画の下で採るべきすべてのアクションを細かく策定する、という教科書的な経営戦略論を意味する。また、マーケティング戦略論的な直接的アプローチでは、環境分析を行った上でターゲット・セグメントを決定し、マーケティングミックスを駆使して目的の達成を試みることを意味する。それに対して、間接的アプローチは直接的な論理で戦略を展開するのではなく、つまり正面切って競争に挑むのではなく、思慮深く他者の行為の織りなす副産物について考察し、他者の行為を巧く利用することにより自らをより有利な戦略的状况へと創造していくことを意味する。

本稿では、経営戦略における間接アプローチは特に経営資源の乏しい企業にとって重要度が高いと捉え、その視点から間接的アプローチの有効性について言及する²。

一般に、経営資源の乏しい企業が新規に事業を始めるにあたっては、品質の信頼、ブランド力、固定ファン、供給者との取引関係、経験(マネジメント力)といった要因において経営資源の豊富な大企業に比べて不利な状況にある。経営戦略論において、しばしば外部環境を重視すべきか内部の組織能力を重視すべきか(いわゆるポジショニング・アプローチ対リソースベースト・ビュー)といった議論がされるが、経営資源の乏しい企業が新規に事業を始める際には、外部環境を重視した戦略がより重要になると考える。但し、ポジショニング・アプローチやSWOT分析のようないわゆる直接的アプローチだけでは上記に挙げた不利な要因のため、競争に勝つこと

は難しく、リデル・ハートの主張するように、戦略主体者は思慮深く他者の行為の織りなす結果について考察し、自らより有利な戦略的状况を創造する間接的アプローチを取り入れることが重要となる。いわば、「意図して意図せざる結果を取り込む努力」が経営資源の乏しい企業には求められると考える³。

論文の構成としては以下の通りになる。まず次節において、高級家具・寝具等を販売する X 社のビジネスモデルの背景にある間接アプローチを概観する。その上で、顧客を対象とする間接的アプローチと競合相手を対象とした間接的アプローチに分類し、それぞれ 3 節、4 節で言及する。最後に、間接的アプローチについての意義と今後の課題について小括する。

2. X 社のビジネスモデルと間接的アプローチ⁴

X 社は 1987 年の創業で、一流メーカーの家具や寝具、オーダーカーテン、ブラインド、ロールスクリーン、カーペット等を販売している。創業時は、新築の人への DM を中心に集客を図ったが、1995 年頃には費用対効果から不特定多数の顧客から一度利用したことのある顧客とその紹介者による顧客がほとんどになった。しかし、1999 年に、HP を公開し、一定の販売条件を理解した顧客のみ初めての人でも購入することができるようになって、現在に至っている。

X 社は自ら「クレーバershopp」と名乗っているように、一見風変りな販売方法であるが、非常に「賢く巧妙な」ビジネスモデルである。直接的な戦略は（表向きは）、徹底したコスト削減のための販売方法であるが、そのビジネスモデルは間接的アプローチを前提とした、あるいは間接的アプローチを有効的に活用した戦略となっていることが以下の説明でわかるはずである。

X 社は「注文の多い小売店」であり、独自の販売ルールがある。X 社は顧客と個々に駆け引きをしないことを謳っている。顧客は自分で商品についての内容や定価を調べ最終的に X 社で購入を決断した時のみ X 社に電話し、その時に初めて X 社の提示する販売価格がわかる。また、その販売価格を他社に他言しないことが申し込みの条件となる。当然、見積もりの作成も一切受け付けない。やみくもな問い合わせはお断りしており、X 社の判断で販売価格の答えをしない場合もある。電話も顧客からのみで X 社から電話することはない。来店は可能であるが完全予約制で短時間（5 分くらい）しか対応できず、展示も一切ない。

以上のように、X 社の直接的なアプローチは、徹底したコスト削減を目的とした戦略であると言える。一般的に、家具などを展示する実店舗では、店舗の地代、建築費、広告宣伝費、光熱費、陳列や接客のための人件費、陳列品の在庫コスト、陳列品のキズ等のロスなど様々なコストがかかる。また、来店した顧客が全て契約まで約定してくれることはなく、むしろ例えば 10 人目で契約が約定したとすると、10 人分にかかった経費を契約にたどり着いた顧客に分散して負担してもらう、ということになる。このように考えると、X 社には上記のようなコストは極めて少なく、また顧客との個々の駆け引きがなく最終的に購入した顧客にのみ販売価格を提示する形態から取

引コストもゼロに近く、無駄なコストが発生しない構図になっている。したがって X 社が主張するように、業界において最安値に近い販売価格を実現できることになる。

しかしながら、注意深く考察すると、このビジネスモデルは間接的アプローチを前提としなければ成立しないことがわかる。このことを新築のマイホームを建てた顧客の立場に立ってストーリー仕立てで考えてみよう。

住宅ローンを組んでマイホームを購入した、予算に制約のある消費者を想定してみる。念願のマイホームなので質の良い家具や寝具、カーテンなどを揃えたいと考えているが、セットで購入するにはかなりの高額になり、通常よりも慎重な選択をするであろう。少額の商品であれば、例えば、喉がカラカラで水分を補給したいとき、1 キロ先のスーパーで格安でお茶が売られていることを知っていたとしても目の前の自動販売機で定価のお茶を買う消費者も、高額な商品を買う場合は通常、時間をかけ自ら探索した上で最終的な選択をするであろう。X 社で一度購入した顧客やその顧客から紹介された顧客、あるいは HP を読み X 社の考え方を理解した顧客が取る行動は、実店舗で展示されている家具屋やメーカーのショールームに足を運ぶであろう。なぜなら、家具や寝具やカーテンなどは実際に実物を見て色合いや機能を確認できないとわかりにくく、カタログだけではなかなか購入できない財であるからである。X 社が扱う高額な一流メーカーの商品であれば尚更カタログだけで購入せず、実物を確認しに足を運ぶであろう。場合によっては実店舗の従業員から最適な組み合わせのアドバイスを受けたいと、X 社にて品番を伝え購入することも考えられる（いわゆる「ショールーミング」）。

つまり、一般的な契約までの取引コストが X 社にとってほぼゼロに近いということは、裏を返せばその分の取引コストを顧客に転嫁している、と解釈できる。言い換えれば、X 社は顧客の学習・探索行動にフリーライドしている、ということになる。最終的な購入を決定した時のみ申し込みください、という販売スタイルは X 社が意図しているかいないかに関わらず、顧客の学習・探索行動にフリーライドする、という前提に立っており、これは間接的アプローチであるといえよう。

また、顧客の学習・探索行動とは、具体的には実店舗で展示されている家具屋やメーカーのショールームに足を運ぶということを考えれば、それら競合社の存在も X 社のビジネスモデルの前提になっていることになる。すなわち、店舗の地代、建築費、広告宣伝費、光熱費、陳列や接客のための人件費、陳列品の在庫コスト、陳列品のキズ等のロスといった様々なコストを省き低価格を実現するという X 社の戦略は、そのようなコストを負担している店舗型の家具屋やメーカーのショールームの存在があって初めて成り立つわけで、これも競合相手にフリーライドしていると解釈ができ間接的アプローチを有効に利用していることになる。X 社は巧みに顧客にも競合相手にもフリーライド戦略を実行しているのである。

さらに別の間接的アプローチとして、大手の店舗型の家具屋が X 社のビジネスモデルを模倣

しようにも現実にはできない、いわゆる「柔道戦略 (Judo Strategy)」を展開している点を指摘できる。柔道戦略とは「柔よく剛を制す」あるいは「小よく大を制す」という言葉のように、経営資源の乏しい企業が梃子の利用を使って経営資源の豊富な企業（新規参入の場合は既存企業）の強さを不利な条件に変え、同質化を試みようにもできないジレンマを与えることをいう。

店舗型の家具屋は X 社に対してコスト面で不利な側面があることに加え、X 社の販売ルール（見積書は作成しない、やみくもな問い合わせはお断り、最終的に購買決定した際にのみ申し込みする、X 社からは電話しない等）は店舗型の家具屋にとってそれを模倣することは店舗型であること存在理由を否定することにすらなるであろう。例えば、業界大手の大塚家具は 67000 種以上の家具を取り扱っており⁵、「経験豊富なインテリアアドバイザーが、お客様の様々な悩みや要望をくみ取り、理想のライフスタイルを叶えるトータルコーディネートを提案します。」と謳っている。さらに、レイアウト・色・素材の組み合わせに関する悩みや不安を解消することを謳い、新居の内覧会に同行して採寸や内装材とのバランスを考えながら、インテリアプランを提案する訪問サービスや、購入後の買い足し買い替えの際にも統一感を図るためアドバイスを受けることができる継続的なサポートサービスまである。いわば、顧客の購入の際に生じるであろう不安や悩みを徹底的に解消する「おもてなし」こそが、大塚家具の競争上における強みなのである。したがって、仮に X 社のビジネスモデルを模倣しようと同質化を試みようとしても、それはこれまでの強みを放棄することになり、結果、同質化しようにもできないというジレンマを与えることになるのである。

以上、X 社の間接的アプローチについてみてきた⁶。X 社の直接的なアプローチは徹底的に無駄を省いた低コスト戦略であるが、それを可能にしているのは顧客、競合する店舗型の企業へのフリーライド戦略によって成り立っていることがわかった。さらに、競合企業の強みを逆手にとり同質化させない、という意味では柔道戦略も巧みに利用していることがわかった。

次節以降では X 社の事例研究で抽出した間接的アプローチについて顧客を対象とした間接的アプローチと競合相手を対象とした間接的アプローチに分類し、各々についてさらに詳細に分析していくこととしたい。

3. 顧客を対象とした間接的アプローチ

3-1 顧客の学習・探索行動を利用した間接的アプローチ

X 社の事例研究では顧客の学習・探索行動にフリーライドする間接的アプローチについて言及した。いわゆる「ショールーミング」であるが、顧客が学習・探索行動をするインセンティブはどのような状況の時に起きるのであろうか。

一般的に顧客の学習・探索行動には「時間+労力」の取引コストが発生する。この場合の労力とは実店舗まで足を運ぶ体力的な側面もあるが、手間（面倒くさい等）やショールーミングの場

合であれば、店員による営業のプレッシャーによるストレスや情により購買してしまいそうになる気持ちを跳ね返す精神面での労力も含まれよう。時間+労力を価格の魅力が上回る時（時間+労力<価格の魅力）、顧客は学習・探索のインセンティブを持つであろう。

右辺の価格の魅力から注目してみよう。顧客により個人差はあるが、一般的に時間や労力を費やした対価として十分なだけの割安感を得られなければ顧客はわざわざ学習・探索をするインセンティブを持たないであろう。この場合、割引率よりも絶対的な割引額の方が学習・探索をするインセンティブは高くなると考えられる。たとえば、自動販売機で定価150円の商品が1キロ先のスーパーでは20%引きで売られている場合と定価100万の商品が10%引きで売られている場合を考えれば、後者のほうが時間や労力をかけるであろう。つまり、通常は高額な商品であればあるほど、顧客の学習・探索のインセンティブは高くなる。

一方、左辺の時間と労力に注目すると、仮に時間も労力も費やさなくてよいのであれば、価格の魅力度がそれほど高くなくても学習・探索のインセンティブは高くなるであろう。最近のスマートフォンやタブレット端末の普及により格段に時間も労力も減少してきている。例えば、米アマゾン・ドット・コムは同社のスマホアプリに、バーコードを使った商品検索機能を実装している。利用者は同アプリを起動して商品のバーコードをスマホのカメラで読み込むと、アマゾンの在庫を検索してその場で購入できる。またネット広告大手オプトが提供するショールーミングの支援アプリ「ショッピング！」も商品のバーコードをスマホのカメラで読み込むと、アマゾンや楽天、ヤフーをはじめとする6万店のECサイトから在庫を検索できる。2013年11月時点で利用者は100万人に迫り、特に主婦層に人気があるという⁷。つまり、大幅な時間と労力の節約が可能となり、1円でも安くという顧客層にまで学習・探索行動は広がり、気軽にできることからその頻度は増加している傾向にあるといえる。

ただし顧客の学習・探索行動を利用する間接的アプローチは、全ての商品が対象になるわけではない。ショールーミングということを考えれば、当然、耐久財ということになるであろうし、またカタログのスペックだけでは理解できない経験財（experience goods）に限定されるであろう。

3-2 顧客自身が意識することなく購買する間接的アプローチ

顧客の学習・探索行動を利用した間接的アプローチは顧客自身が価格の魅力との比較考量によって意識的に行動することになるが、顧客自身が意識することなく購買する間接的アプローチもある⁸。

沼上（2000）は意図せざる結果を取り入れた事例としてミシュランの3つ星システムを挙げている⁹。

ミシュランはタイヤ・メーカーである。タイヤの売上の増大を基本目的とする場合、直接的ア

アプローチであれば他の競合相手との差別化を図ったり、マーケティングミックスを駆使して消費者に訴えていくことが考えられる。しかしながら、ミシュランが採った戦略はフランス全土のレストランを紹介するガイドブックの作成であった。一見、タイヤの売上の増大という基本目的と関係ないようにみえるが、ミシュランのガイドブックを片手に、南仏に多数リストアップされた優良店を目指してパリジャンたちが自動車を運転し、その結果走行距離が増えタイヤの磨減量が増え、ミシュランのタイヤの売上につながったとされている。ミシュランのガイドブックが普及すればするほど、また信頼度が高まれば高まるほどミシュランのブランドも向上するであろう。しかし顧客はミシュランの間接的アプローチを意識することなく（気づくことなく）ランク付けされた優良店を目指して走行距離を増やしタイヤの買い替えのタイミングを早めているのである。

また水越（2006）は栗木（2003）のマーケティング・コミュニケーションの議論、特にリフレクティブ・フローの研究成果を取り入れてマーケティング的な間接的アプローチに言及している。リフレクティブ・フローとは消費者の意思決定メカニズムとは直線的ではなく反射的・再帰的なものとして捉えることである。すなわち、通常、意思決定メカニズムは手段一目的からなるハイアラーキーとして直線的に捉えられがちであるが、実際には消費者には解釈の恣意性があり、時に手段から目的が見いだされる流れや別の目的が流入し変容する流れもあり得る、というものである。また、栗木は通常は排除されるべき反情報について積極的な意義を提起し、情報と反情報を組み合わせる戦略の重要性を指摘している。

このような視点からの間接的アプローチの端的な例としてテレビCMに代表される広告を挙げている。通常、企業側は消費者に対して特定の商品に対する購買の喚起を目的とするが、多くの場合ストレートなテレビCMは少ない。むしろ、一見すると購買からは程遠く無意味にみえるような「ユーモア」広告が含まれている。この場合、ユーモアという本来必要でないはずの情報が反情報として捉えられ、商品の良さについての情報と広告の面白さ（ユーモア）についての反情報とが交錯して購買を喚起する可能性を高めるのである。

さらに、先に挙げたミシュランの事例についても、直接的に「タイヤを買い替えましょう」とストレートな広告を行うこともできる。しかし、それは消費者がミシュランのタイヤを購入する決定的なものにはならず、他のタイヤ・メーカーのタイヤを買う可能性やそもそも車をやめて徒歩に切り替える可能性を排除しえない。しかし、消費者がタイヤの買い替えを考慮した時、ミシュランのガイドブックを連想し、ガイドブックの連想からミシュランのタイヤを購入するという可能性は十分に考えられる¹⁰。

ミシュランのガイドブックにより、パリジャンの走行距離が増えタイヤの磨減量も増えるためタイヤの買い替えのタイミングが早まるという効果の他に、消費者のもつ解釈の恣意性、とくに一見関係のないようにみえる反情報の存在がミシュランのタイヤの購入に導く可能性を高めてい

ると解釈できる。顧客自身が意識することなく購買する間接的アプローチを考慮する場合、情報と反情報を組み合わせた視点からの戦略は有効性が高く、今後の研究の余地は大きいといえる。

4. 競合相手を対象とした間接的アプローチ

X社の事例でも取り上げたが、当節では競合相手を対象とした間接的アプローチとして代表的といえるフリーライド戦略と柔道戦略について考察する。

4-1 フリーライド戦略

フリーライド戦略は、他者の行為によって生み出される成果を利用する戦略で、適切なドメインを設定すれば経営資源の乏しい企業にとっても有効な戦略となる間接的アプローチである。

沼上（2000）はモスバーガー（モスフードサービス）の企業成長についてフリーライド戦略について言及している¹¹。

モスバーガーは資本金200万円からスタートした、いわゆる経営資源の乏しい企業であった。業界のリーダー企業であるマクドナルドやチャレンジャー企業であるロッテリアのターゲット・セグメントが子供やその家族であったのに対し、モスバーガーのターゲット・セグメントは高校生や大学生、OLなど年齢の高い層であった。

教科書的な（直接的な）説明であれば、モスバーガーは立地（駅前1等地ではなく路地裏の2等地が中心）や味（しょうゆ、みそをベースとした日本的な味付け）や年齢層といった要素において他社との差別化に成功し、ニッチなポジションを構築することができた、ということになる。

しかしながら、この説明では①何故モスフードサービスのニッチは維持可能なのか②何故モスフードサービスのニッチは成長したのかについて説明がなされないとして、沼上は間接性に注目して次のように説明する。①の何故ニッチは維持可能であったのか、言い換えれば、何故モスフードサービスの成功をみてマクドナルドは「同質化」を試みなかったのかについて沼上は人々が社会生活を行なっていく際に自然に形成する心理的要素の影響が大きいと考える。具体的にはモスバーガーの主たる顧客グループはマクドナルドの主たる顧客グループ、例えば中年女性に連れられた小学生と同じお店にいることに意識するしないにかかわらず「居心地の悪さ」を感じる可能性が高いのである。

仮に、マクドナルドがモスバーガーと同じような商品を模倣しても、モスバーガーを利用する顧客グループを奪えない可能性が高い。このことから、社会集団が自ら形成する自然な感情という心理的な要素にモスバーガーはフリーライドしているという解釈ができる¹²。②の何故ニッチは成長したのかについては、マクドナルドの啓蒙的な大規模なプロモーション活動、マクドナルドと同じく子供とその家族をセグメント・ターゲットとするマクドナルドとロッテリアの熾烈な競

争による結果としてのハンバーガー市場の拡大の影響が大きい。モスバーガーのセグメント・ターゲットは年齢層が高い。マクドナルドが大規模なプロモーション活動をすればするほど、またマクドナルドとロッテリアが熾烈な競争をして企業努力をすればするほど、子供時代にハンバーガーに慣れ親しんだ顧客が大人になった時「自分はもはや子供でない」とモスバーガーの顧客へと移動していく、という構図を見出すことができる。言い換えれば、競合相手であるマクドナルドやロッテリアがモスバーガーの将来的な潜在顧客として育ててくれている、というフリーライド戦略として捉えることが可能なのである。

実は、この事例研究にはその後新たな展開がある。フレッシュネスバーガーの創業者栗原幹雄氏が「マクドナルド卒業生がモスに行き、モス卒業生は FRESHNESS へ」とこの間接的アプローチを意識的に戦略に取り入れているのである¹³。フレッシュネスバーガーはモスバーガーよりさらにセグメント・ターゲットの年齢層を高め設定し、大人が落ち着いて良質のハンバーガーを食べられるような店舗作りをし、またモスバーガーより高めの価格設定をしている。いわば、モスバーガーに慣れ親しんだ若い大人がより成熟した大人になった時にはフレッシュネスバーガーへと、モスバーガーの企業努力にフリーライドしていることになる。意識的にフリーライドしている事例として興味深い。

競合相手の活動や業界の競争形態を研究し、その中でフリーライド戦略を利用した適切なドメインを設定できないかを思慮深く考察することは間接的アプローチの実践的活用として十分に価値があると考えられる。

4-2 柔道戦略

柔道戦略は、競合相手の強みを逆手にとって不利な状況に変え、同質化しようにもできないジレンマを与える戦略である。他者の行為を利用するフリーライド戦略とは異なり、行為主体は当該企業であることが特徴的である。いわば、リデル・ハート流の間接的アプローチであり、強者に対して正面攻撃するのではなく、強者に対して攪乱を引き起こし、自社に有利な戦略的状況を創造する戦略であるといえる。

David Kwak (2001) は競合相手の資産、パートナー、ライバルにレバレッジを利かせることの重要性を指摘している¹⁴。

競合相手の資産にレバレッジを利かせるとは、競合相手の資産を負債に変えることである。ブランドや知的所有権のような無形資産であっても、また不動産や工場のような有形資産であっても変化を妨げる障害になる可能性がある。一般的に、企業は資産を築くうえで、成功した時と同じビジネスのやり方に固執する傾向があるからである。たとえば、大型投資の対象となったものはサンク・コストを考慮し、柔軟に変更することはできず変化を妨げる要因となろう。その大型投資によって成功を収めてきたのであれば尚更であろう。当該企業は、競合相手の強みとなって

いる資産がハンディキャップとなるように仕掛けを行い、競合相手からの反撃が少ない、あるいは反撃が不可能な状態に持って行くのである。

Brandenburger=Nalebuff (1997) は液体石鹸の事例を取り上げて柔道戦略について説明している¹⁵。以下、少し詳しくみてみよう。

企業家ロバート・テイラーが初めて液体石鹸「ソフトソープ」を上市した時、P&G 等大手企業は待ちの姿勢をとった。当時、液体石鹸にどれほど需要があるのか見通しが立たず不確実性が高かったため、安易な参入は既存の収益源であった固体石鹸に影響を及ぼす可能性があったからである。また大手企業が液体石鹸に参入するということは、そのブランド力や販売力から不確実性の高いどうなるかわからない液体石鹸市場を確実なものにするというジレンマも抱えていた。ロバート・テイラーにとって大手企業の待ちはソフトソープのブランドを浸透させるチャンスであった。ここでロバート・テイラーは社運を賭けた勝負に出る。当時、液体ポンプを製造できる供給者は2社しかなかったが、ロバート・テイラーは両供給者の1年間の生産量に当たる1億個を発注したのである。つまり、少なくとも1年間、大手企業は生産しようにもできない状況を作り出し、ロバート・テイラーは1年間という「時間」を買ったのである。その後、大手企業が液体石鹸に参入する際にも、今度はどのようなブランドで売り出すかのジレンマを抱えることになる。たとえば、P&Gには「アイボリー」という100年以上続く金のなる木のブランドがあるが、仮に液体石鹸にアイボリーを使用し失敗した時、既存の固体石鹸アイボリーのブランドに傷がつくことを恐れ「リジョイス」という名前で液体石鹸を発売し失敗している。その後、P&Gは「リキッド・アイボリー」という名前で売り出すが、その頃までにはロバート・テイラーのミネトンカ社は液体石鹸市場のトップとして36%のシェアを獲得していたのである。この事例は経営資源の乏しい企業が既存の大手企業に対して強みを弱みにかえてジレンマを与えた典型的な柔道戦略の事例であるといえる。

競合相手のパートナーにレバレッジを利かせることも有効である。特に、1980年代終わりごろから、自社の得意分野に資源を集中し、その他は外部資源を活用する傾向が強まる中で、パートナーとの強力なネットワークは強力な武器になる。しかしながら、パートナー関係は、束縛したり、既成の戦略をより強固にするものとなったり、変化を阻止するものとなる可能性もある。

デル・コンピューターはコンパックなどのライバルにとって最大の強みの一つである強力な流通ネットワークを逆手にとって成功した事例である。コンパックは、卸売業者、小売業者、価値を付加する再販業者など、膨大な数のパートナーに依存し、製品を世界中に提供し、事実上の販売戦力として機能していた。しかし、マイケル・デルはコンパックの流通ネットワークが重荷になりうることを理解していた。コンパックにとっては、販売過程にコストや時間が加わるだけでなく、不完全な情報の下で需要予測をして製造し、その後は販売ルートを担うパートナーに在庫を移し、売れることを祈るしかなかった。デルは、どのパソコンも製造前に販売するこれまでと

違った直販型のビジネスモデルで、コンパックの強力な流通ネットワークを逆手にとり成功したのである¹⁶。

競合相手のライバルにレバレッジを利かせる戦略として代表的なものとして、競合相手のライバルと連携を築くことが挙げられる。

よく知られた事例として、ビデオカセットレコーダー(VCR)市場におけるJVC(日本ビクター)のソニーへの挑戦がある。ソニーは1975年に日本でベータマックス方式のビデオを発売し、VCR市場に一番乗りを果たした。当時、JVCは自社規格のVHSを開発中であった。JVCは製造、流通、マーケティングいずれにおいても、ソニーと単独で戦うには力不足であった。そこで、JVCは、VHS方式のライセンス供与だけでなく、他メーカー用に製造したVCRに別の商標を認め、結果として松下電器、日立、三菱電機、シャープ、サンヨー、東芝などが契約に名を連ね、いわゆるVHS陣営を構築した。ソニーのライバルと連携を築いたのである。ソニーとVHS陣営はその後熾烈な競争を続けたが、1988年、ソニーはついにベータマックス方式を断念した¹⁷。

以上のように、柔道戦略では競合相手の資産、パートナー、ライバルの各々の領域で競争相手の強みを弱みに転じ、対抗しようにもできない状態を作り出せないか熟考することが重要となる¹⁸。

5. 小括

これまでX社の事例を基に間接的アプローチの対象を顧客と競合相手に分類し、さらにフリーライド戦略と柔道戦略に分け、代表的な間接的アプローチについて考察してきた。先述したように、間接的アプローチについての研究は極めて少なく、本論文において網羅的に間接的アプローチについて言及した意義は一定にあると考える。特に、経営資源の乏しい企業にとっては直接的アプローチだけでは相対的に品質の信頼、ブランド力、固定ファン、供給者との取引関係、経験(マネジメント力)といった要因において経営資源の豊富な大企業に比べて相対的に不利な状況にあり、間接的アプローチの有効利用を包含したトータルな戦略が重要となろう。

しかしながら、本稿の事例においてもフレッシュネスバーガーの栗原幹雄氏を除き、事前に意識的に間接的アプローチを導入したかは定かではない。むしろ、事後的に振り返って考えてみたら、運よく間接的アプローチを利用する形になっていた、ということも十分考えられる。では、事前に意識的に間接的アプローチを導入するにはどうすればよいのであろうか。

一つの糸口として、Brandenburger=Nalebuff(1997)の主張する「他者中心主義(allocentrism)」の考え方を導入することが有効であると考え。徹底的に、他者の立場に、具体的には競争相手や顧客の立場に立って、彼らが抱えている心理や行為の織りなす副産物について熟考し、自社が新たな付加価値を与えられる余地がないか探索するのである。すなわち、二つの視点を同時に考えること、自己中心的視点と他者中心的視点とを同時に考えることが大事なのである¹⁹。

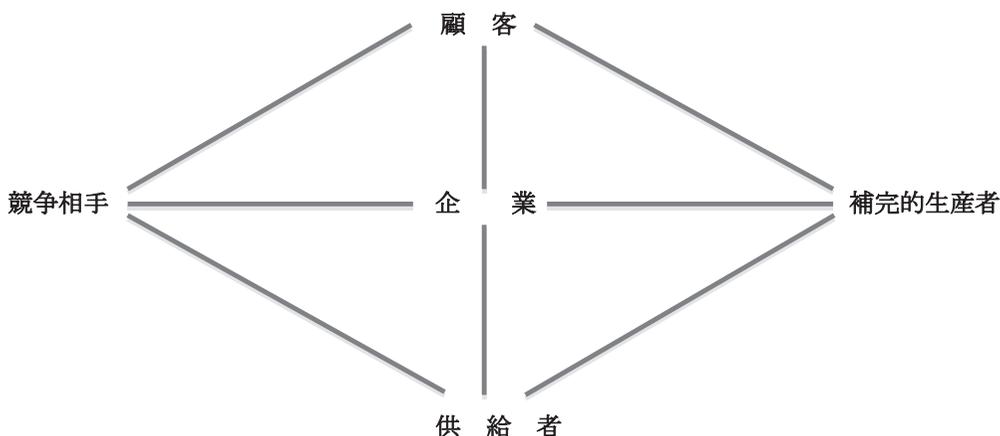


図1 価値相関図 (THE VALUE NET)

図1はBrandenburger=Nalebuff (1997)の有名な価値相関図 (the value net)である²⁰。一般的には自社を価値相関図の中心に置いて自分にとっての顧客、供給者、競争相手、補完的生産者を描き、ビジネスゲームの全体像を把握する(自己中心的視点)。しかし、間接的アプローチの考察には、さらに各プレーヤーを中心に置いた価値相関図を描くのである(他者中心的視点)。たとえば、ターゲットとする競争相手を中心に価値相関図を描き、競争相手の競争相手との競争形態からフリーライドする余地はないか、また競争相手自体を徹底的に研究し競争優位となっている強みを弱みに変えられないか、供給者や補完的生産者との関係に亀裂を生み出すような策はないかといった柔道戦略を探索するのである。このように対象とするプレーヤーを中心に置いて価値相関図を描くことにより、漠然と考えるのではなく全体像を通して網羅的に間接的アプローチを追及することが可能となる。そして、自社と同様に徹底的に各プレーヤーの立場に立って、具体的なストーリー性を持たせながら分析することが有効であると考えられる。

本稿では間接的アプローチの代表的な形態を網羅的に扱うことを主眼としており事例研究を中心に展開してきた。したがって、間接的アプローチの方法論について言及はしておらず、その点において必ずしもアカデミックな論文とは言えないかもしれない。たとえば沼上(2000)が提起した「意図せざる結果」についての方法論的な議論については本稿では整理されていない²¹。また、仮に事前に意識的に間接的アプローチを実行した場合でも、その自らの行為により環境は少なからず変化し新たな意図せざる結果を生み出す可能性もある。連続的な時間展開について本稿では言及されておらず、いわば静態的な分析になっている。時間軸を考慮したより動的な分析が今後は必要になってこよう。これらが、すなわち今後の研究課題となる。

参考文献

- 足代訓史 (2011) 「経営学における「意図せざる結果」研究の現状と課題 —沼上 (2000) 以降の到達点—」
Informatics 4-2 17-29 頁。
- Brandenburger, A. M & Nalebuff, B. J (1997) ,Co-opetition, Profile Business (嶋津祐一・東田啓作訳 (1997)
『コーペティション経営 :ゲーム論がビジネスを変える』日本経済新聞社
- Hart, B. H. Liddell (1967) , Strategy, (2nd Revised Edition) , New York : Praeger (森沢亀鶴訳 (1986) 『リ
デルハート 戦略論 :間接的アプローチ』原書房
- 栗原幹雄 (2011) 『フレッシュネスバーガー手作り創業記』アスペクト
- 栗木契 (2003) 『リフレクティブ・フロー : マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃
書房
- 水越康介 (2006) 「マーケティングの間接経営戦略への試論—意図せざる結果の捉え方について」『組織科学』
Vol.39, No.3, 83-92 頁。
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学 : 経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房
- 山田英夫 (2014) 『逆転の競争戦略 第4版 : 企業の「強み」を「弱み」に変えるフレームワーク』生産性出
版
- Yoffie, D. B. & Kwak, M (2001) , Judo Strategy, Harvard Business School Publishing (藤井正嗣監訳 (2004)
『柔道ストラテジー』日本放送協会出版
- 芳賀康浩 (2011) 「マーケティング戦略における間接性の概念と間接的アプローチのタイプ」『青山経営論集』
Vol.45, No.2, 5-23 頁。

-
- 1 Hart (1967) p.339 邦訳 357 頁。
 - 2 沼上 (2000) は行為主体を組織内と組織外に分け、組織内部で生じる間接性についても言及しているが、本稿では経営資源の乏しい企業が少しでも戦略的に有利な状況を創造するにはどうすればよいか、という問題意識の下、対象は組織外に限定して考察する。具体的に組織外とは顧客や競合相手の行為が及ぼす間接性である。
 - 3 本稿は間接的アプローチの方法論について言及はしておらず、その点において必ずしもアカデミックな論文とは言えないかもしれない。しかしながら、経営資源の乏しい企業の実践的経営者にとって間接的アプローチは非常に有益であるにもかかわらず、間接的アプローチに関する研究は未だ蓄積されておらず、体系的に扱った論文も少ないため、理解が進むよう事例研究を多く取り入れている。
 - 4 X社とし、実名を記載しないのは後述するようにX社の戦略はマーケットインパクトに配慮した事業活動を抑制したものであり、実名を記載することにより迷惑をかける可能性があるためである。本稿における間接的アプローチの概観を捉えるための事例研究であり、匿名性にしても何ら問題ないと判断した。なお、X社についての記述はX社のHPより作成。
 - 5 以下、大塚家具についての記述は大塚家具のHPより作成。
 - 6 間接的アプローチではないが、経営資源の乏しい企業の戦略としてX社は「子犬の戦略 (puppy dog ploy)」も実施しているといえる。子犬の戦略とは、できるだけ目立たないようにし、大きなプレーヤーに気づか

れないようにするか、気づかれたとしても干渉や攻撃されない程度に事業活動を抑える戦略をいう。X社の独自の販売ルールの一つに「当社の存在と販売価格を他社に他言しないことが申し込みの条件になります。」というのがあるが、これは正に大塚家具など大きなプレーヤーへの配慮であるといえる。実際に、大塚家具は「万が一、日本国内において同一商品が同一時期に同条件で当社より安く売られている場合はお知らせください。」として最低価格保証を打ち出している。X社の販売ルールは単純にプライスマッチの回避、という捉え方もできるが、むしろ長期的な事業継続のためにマーケットインパクトに配慮した子犬の戦略を採っていると考えた方が合理的である。子犬の戦略は成長戦略ではなく地味ではあるが、経営資源の乏しい企業の生き残り戦略としては非常に合理的な戦略であると筆者は考える。

- 7 日経産業新聞 2013年11月6日付を参照されたい。
- 8 CSR活動も企業のイメージを向上させブランド評価を高める可能性がある、という意味ではこのタイプの間接的アプローチであるといえるかもしれない。
- 9 沼上 (2000) 192頁。
- 10 水越 (2006) 88-89頁。
- 11 沼上 (2000) 199-206頁を参照。
- 12 マクドナルドが同質化できなかった理由として、世界のマクドナルド戦略の一環に組み込まれ独自のメニューを開発できなかったからという視点での説明も可能である。GPIA (グローバル・パーチェシング・インフォメーション・アンド・アナリシス) という世界100か国以上で事業展開しているマクドナルド・チェーンの世界の情報を活用し、米国の本社で「いま世界のどの企業から調達するのが一番安いのか」を分析し、これによりマクドナルドの低コスト戦略を可能にしている。マクドナルドの強みを逆手にとり同質化をさせない、という解釈をするとモスバーガーは次に挙げる柔道戦略を遂行したという見方もできる。
- 13 栗原幹雄 (2011) 76頁。
- 14 David=Kwak (2001) pp.67-68 邦訳112-114頁。
- 15 Brandenburger=Nalebuff (1997) pp.149-151 邦訳213-215頁、pp242-245 邦訳334-338頁。
- 16 David=Kwak (2001) pp.82-84 邦訳136-140頁。
- 17 David=Kwak (2001) pp.86-87 邦訳142-143頁。
- 18 山田 (2015) は「不協和戦略」という名称で柔道戦略について分析しており事例も豊富なので参照されたい。
- 19 Brandenburger=Nalebuff (1997) pp.61-62 邦訳95-96頁。
- 20 Brandenburger=Nalebuff (1997) p.17 邦訳29頁。
- 21 意図せざる結果についての方法論的な研究としては足代 (2011) がある。