

## 「模倣困難性」と「差別化」のマーケティング戦略論理

—— 伝統的「競争地位別マーケティング戦略論」を捉え直す ——

谷 地 弘 安

### 1. はじめに

商品（サービス）の提供をつうじて顧客を満足させ、その対価から収益を上げる。これが企業のマーケティング目的であることに、異論はないだろう。とはいえ、顧客にとっての商品の価値が、顧客と特定商品の関係だけで決まるわけではない。それを規定するもうひとつの重要な要因が競争である。当該ジャンルで商品を提供しているのは自社だけでなく、ほかにも同種の商品を提供している企業が1社以上はいる。これが普通であろう。

そこで、「同種の商品」と言っても、自社としては、そこに他社にはない「ならでは」の特徴をあたえることで、顧客に「この商品は違う」と思わせることが必要となる。一般にこれを「(商品)差別化」と呼ぶ。しかし、競合他社も自社の商品を詳しく分析しており、結果として自社と同じような商品を提供するかたちで対抗してくる可能性は高い。逆に競合他社に「ならでは」の特徴があれば、自社としても同じような対抗策をとるであろう。もちろん、差別化は商品以外の側面でも追求されるが、そこでも同じようなことが言える。

一方、顧客にしてみれば、商品が企業間でそれほど違わなければ、あとは価格が安いことを基準に選択する傾向が強くなるだろう。しかし、それでは顧客満足をめぐる視点が価格に収斂してしまい、たとえ顧客満足をあたえたとしても、事業収益を期待しにくい。実際にこのような状態になっていることをして、我々は「ダーウィンの海」、「コモディティ化」などと呼んできた（谷地 [2010]）。

ここで重要なのは、いくら競争戦略として自社「ならでは」を追求しても、「単に違いがある」だけでは意味はないことである。競合他社がその後に対抗して模倣すれば、違いがなくなってしまうからである。当然そこには、競合他社と違いがあるというだけではなく、「あり続ける」という時間的な切り口が必要となる。むしろ、持続可能な違いを生み出すことこそ、差別化であることに注意したい。

そのような持続的な違いをいかに生み出していけばいいのか、この問題こそが、競争戦略の中心的な課題であり、すでに経営学の各領域にて検討が重ねられてきた。そのなかで、我々があらためてフォーカスを合わせてみたいのは、いわゆる「競争地位別戦略」と呼ばれるマーケティング論での考え方である。業界内での地位を「相対的経営資源」の質・量という切り口からリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーに分類し、それぞれの競争地位に則した戦略

のあり方を提案する。その内容は、いまやマーケティング・テキストで必須の内容と言って良い<sup>1</sup>。

我々が本研究でフォーカスを合わせるのは、競争地位のうちのリーダーとチャレンジャーである。両者のダイナミズムが競争の一般的なあり方だと考えられるからである。それは、チャレンジャーがその名のごとくリーダーに対して挑戦を仕掛ける、一方のリーダーはその挑戦を跳ね返そうとする、このダイナミズムである。この点について、競争地位別戦略論の主張をあらためて振り返り、現状と課題を明らかにすること、さらに課題に対して検討をくわえていくことは、実務界で直面する現実の競争問題にまだまだ示唆を提供しようと考えている。また、すでにデファクト化されたこの議論が、学术界でもいまだ重要な検討領域であることを示していくこと、以上が本稿の目的である。

## 2. 競争地位別戦略論の概観

「競争地位別戦略」は、80年代に盛んとなった議論である。その先駆が誰の研究なのかについてはいくつかの見解があるが、国外ではエイベルとハモンドによるリーダー対フォロアーという構図での議論、コトラーによるシェアを基準とした地位別の戦略規範論が代表とされており、国内ではなによりも嶋口による一連の議論が先駆であり代表と思われる（山田 [2004a]）<sup>2</sup>。

### 2.1 リーダーの競争戦略

コトラーが市場シェアを基準に競争地位を分けたのに対して、嶋口はシェアと関連があるとしながら「相対的経営資源の質と量」という概念枠組みで業界内の企業をリーダー、チャレンジャー、フォロアー、ニッチャーに分類した。つまり、競争地位を経営資源という概念で位置づけ、そのうえで各類型ごとの戦略範型を示すというもので、一見その枠組みはスタティックであり、各類型にある企業は、そのまま一定の類型にとどまり、生存を追求していくような印象をあたえてしまう。それは特にフォロアーとニッチャーで意識される。

しかし、嶋口はそのようには考えていなかった。特定企業の競争地位は変化しうること、むしろある時点での競争地位に応じた戦略を採ることが、質・量から見た経営資源のより高い蓄積をもたらす、だからこそ、その後より優位な地位への移行が可能になるという、ダイナミズムを説明しようとしていた。この点に留意すると、我々のフォーカスはリーダーとチャレンジャーの相克に向けられることになる。すでに述べたように、チャレンジャーがその名のごとくリーダーに対して挑戦を仕掛け、一方のリーダーはその挑戦を跳ね返そうとする、このダイナミズムが代表的な競争パターンであると考えられるからである。

そこでまず振り返ってみたいのは、リーダーの戦略である。これまでの議論は、まずはリーダーの戦略とその背景論理を明らかにし、それをふまえてチャレンジャーの戦略論理を導き出すという思考フローとなってきたからである。

経営資源の質・量から見て、最良・最大の陣容を持つのがリーダーである。言い換えれば、業界で経営資源面での強みを持っており、それを活かして最大のマーケット・シェアを保持している。ここからただちに想定されるのは、リーダーは自らの持つ強みを最大限に活かすべく

<sup>1</sup> たとえば、小川 [2009] 224-230ページ、池尾ほか [2010] 270-274ページを参照のこと。

<sup>2</sup> Abell=Hammond [1979], Kotler [1988], 嶋口 [1984/1986] を参照のこと。

戦略を行使してくるという論理であり、従来の議論では、その範型として「同質化」と「周辺需要拡大」が挙げられてきた。

ここでは、同質化を「イミテーション」と呼び替えることにしよう。これは、要するに競合他社を模倣するということである。もちろん、リーダーは競合他社の模倣だけをしているわけではない。潤沢な資源を投入して、業界初のような先進的商品を出すようなことももちろんある。しかし、新規性のある商品を投入したり、市場に新しいカテゴリーを創造するような商品を投入するのは、必ずしもリーダーではない。業界内の企業数から言っても、そうした商品を2番手以降の企業が投入してくることは多い。

だが、リーダーがそうした競合商品のリバースエンジニアリング、ベンチマーキングを徹底して行い、それほど時間をおかずにイミテーション商品を投入してくるとどうなるか。2番手以降の企業が投入した商品の差別性は薄れるか、消滅してしまうことが予想される。すると、これら商品をめぐるシェア争いの焦点は、結局リーダーが持つ強みに収束してしまう可能性が高くなる。かくして、一定期間が経っても、シェアの構成には変化がないという結果になってしまうのである。

リーダーのイミテーションは、一見すると安易な追従と批判的に捉えがちになるが、戦略的に見ると至極もったもな打ち手だと言える。

リーダーが強みを活かす戦略の2つめは、既存商品に対する需要を拡大することである。ここでは、周辺需要拡大を「スケールアップ」と呼び替えよう。これは、リーダーの最大シェアを支える商品をめぐり、既存ユーザーの購入量や購入頻度を拡大させたり、これまでとは異なるセグメントにも受け容れられるようにしていくことである。最大のシェアという意味で、強い力を持つ商品を対象に、こういう戦略が功を奏すると、売上のボリュームが拡大するとともに、拡大した売上ボリュームのなかでも、リーダーが引き続き最大のシェアをとることが期待できる。

スケールアップの古典的事例としては、フランスのタイヤ・メーカーであるミシュランが、なぜレストランのガイドブックを作成することになったのかがよく知られる。当時のフランス都市部では、クルマのユーザーが街中での利用を主としており、なかなか遠出することがなかった。そこでミシュランはどうすればユーザーがクルマで遠出してくれるかを考えた結果、レストランのガイドブックに行き着いた。それによってユーザーが遠出してくれれば、それだけタイヤの摩耗が早まり、交換サイクルが短くなる。そうしてタイヤの売上が全体として拡大するという成り行きである。

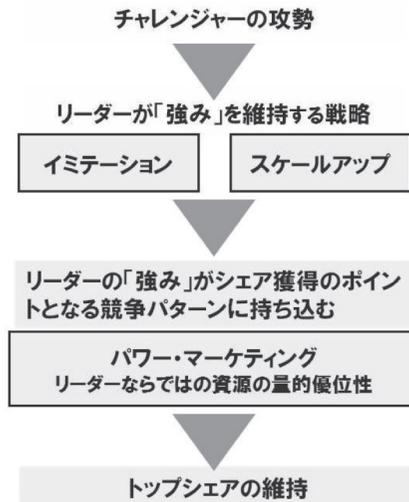
ここで重要なのは、ミシュランがすでに国内最大のシェアを持つリーダーで、たとえば国内販売ネットワークも業界随一の陣容であるということだ。だからこそ、マーケット全体がスケールアップすれば、それに比例して自社の売上もスケールアップし、シェアもトップから変わる要素がないのである。

スケールアップは一見、安直で単なる一過性のプロモーションに映ることがある。だが、そこにはやはり、リーダーならではの強みを活かしてその地位を維持しようとする戦略的意図が隠されていると言えよう。

このように、リーダーはその地位を維持するために、チャレンジャーなどの2番手以降の企業の打ち手に対してイミテーションをしたり、マーケットのスケールアップを図るという、自らの強みが最終的なシェアに結びつくような打ち手をとることが示されてきた。これはいわば、リーダー「勝利の方程式」とでも呼ぶことができる。

リーダー以外の企業にとって特にやっかいなのは、リーダーの強みが経営資源の量的な側面で顕著な場合である。業界随一の販売ネットワークやサービス・ネットワークを持っていること、営業マンパワーが業界最強であること、豊富な広告資金を持っていること、最大のユーザー・ネットワークを抱えていること、こうしたものである。こうした強みを全面に押し立てて競争し、その地位を維持しようとするリーダーの発想を、田村 [1999] はかつて「パワー・マーケティング」と呼んだ<sup>3</sup>。パワー・マーケティングの競争舞台に持ち込むことこそ、リーダーの基本戦略であり、その骨子は体力勝負・総合力勝負に持ち込むところにある(沼上 [2009])。そして、ひとたびリーダーの座につくと、それが長期にわたることが少なくないのは、まさにリーダー企業が意図的にパワー・マーケティングが効く競争に持ち込んで功を奏した結果だと思われるのである。リーダーの対チャレンジャー定石をまとめたのが、図表1である。

図表1 競争地位別戦略におけるリーダーの戦略論理



## 2.2 チャレンジャーの対リーダー競争戦略

なぜリーダーの戦略範型を最初に論じたか。それは、チャレンジャーはリーダーの戦略範型を当初から考慮して打ち手を考えねばならないからである。そして、そこで強調されてきたのが「差別化」という、あまりに馴染みのある言葉である。

この文脈での差別化で重要なのは、リーダーとの相対性である。つまり、すでに挙げたように、リーダーは、できるならばイミテーションをしてくるのだが、逆にしてこなければ、そこではじめて差別化が成立するのである。ということは、企画・開発時点はもとより、発売した後も、より高い機能がついているとか、より多くの機能がついている、独自の機能がついているといったことだけでは差別化とはいえないのであり、そのような状態が持続してこそ、成り立つのである。イミテーションというリーダーの戦略範型を考慮すると、この場合の差別化とは時間軸から捉えられねばならない。

<sup>3</sup> 「パワー・マーケティング」という言葉について、田村は特に業界リーダーに限定せず、規模の大きな企業に共通の目的、行動スタイルと見ている。田村 [1999] 第1章を参照のこと。

この点は、かねてより強調されてきたところである。たとえば嶋口[1986]は、「チャレンジャーの差別化戦略とは、リーダーがとりたくてもイメージや名声維持のためにとれないような差異をつくることである」、「チャレンジャー企業の革新的差別化とは、市場に受容される（ニーズに合う）成功戦略でなければならないが、同時にその成功のあかつきにも、リーダーが同質化（模倣）できない状況を仕組みとしてつくることにある」としている<sup>4</sup>。

では、リーダーに対するチャレンジャーの差別化は、どのようにすれば実現するのか。さらにその論理が問われることになる。これについて、嶋口はチャンネル戦略での例を挙げる。「リーダーが伝統的チャンネルで圧倒的な強みを有するなら、その伝統的チャンネルに対抗する新規チャンネルを構築すれば、リーダーは伝統的チャンネルからの反対によって、新規チャンネルを抑えることができないため、チャンネル差別化ができる」。そのうえで、チャレンジャーの差別化とは、「リーダーの持つ弱みを自社の強みに転化すること」と述べ、ほかのマーケティング領域で同じような効果を持つ方法を事例を交えて紹介した<sup>5</sup>。

その後、山田 [2004a] は、リーダーがイミテーションしてこないためのチャレンジャーの戦略が十分に体系化されず、列挙の域を出ていないことに問題を投げかけ、独自の範型を提案した。

山田によれば、リーダーがイミテーションしてこないのは、リーダーに「したい・だができない (I will, but I can't)」か、「できる・だがしたくない (I can, but I won't)」という状況が発生するときであるという。この場合の主語 (I) は「リーダー」であり、助動詞のあとに続くのが「イミテーション (imitate)」である。

前者の典型は、チャレンジャーが新たな技術を開発し、それを先行特許化したような場合である。一方、後者の典型は、技術的には商品化が容易ながらも、その商品を発売することで、既存商品の売上が下がってしまうような場合、いわゆる社内カニバリゼーションが生じるような状況である。あるいは、先に挙げた嶋口によるチャンネルの例もこれにあたる。

ここで留意したいのは、嶋口は前者のような状況をつくるのが難しくなっており、後者のような状況も追求してみること、そこにマーケティング面での差別化ポイントが見えてくることを強調していた点である。すなわち、「かつては特許などのように、技術の優秀性によってリーダーの参入や同質化を防ぐ方法がしばしば存在した。しかし、今日では競合間の技術の圧倒的優位性が低くなってきており、むしろマーケティング戦略やシステム上の仕組みとしてリーダーが競争対応できない差別化を考える必要が高くなっている」と<sup>6</sup>。

山田もこの点を認識しており、2つの状況をベースに、さらにリーダーのどのような資産（強み）を攻撃対象とするのか、攻撃の方法としてリーダーの強みを直接攻撃するのか、新たな競争要因を構築するのかという2軸を考えることで、図表2のような4つの戦略範型を提案した。

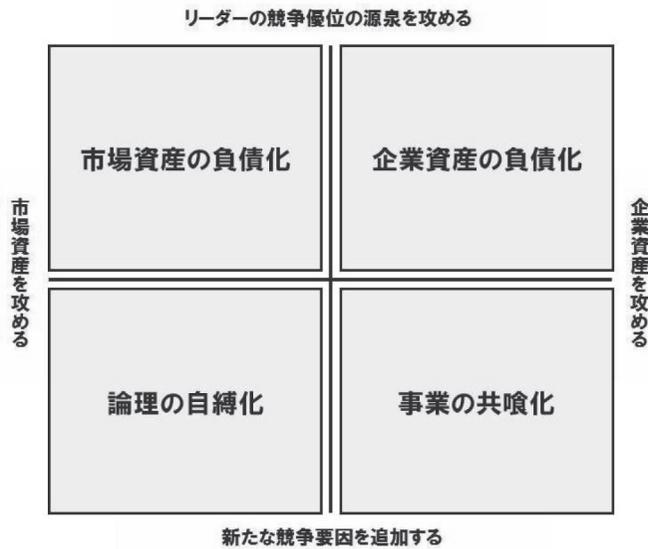
競争地位別の戦略をリーダーとチャレンジャーの相克に注目して見ると、まずはチャレンジャーの差別化というものが、リーダーの対抗（イミテーション）可能性という視点で捉えられることがわかる。この考え方を本格的に提唱した嶋口も、それを受けて体系化を試みた山田も、どうすればリーダーにイミテーションされないかを考え、実行することにチャレンジャーの戦略の本質があると見ている。

<sup>4</sup> 嶋口 [1986] 106, 117ページを参照のこと。

<sup>5</sup> 嶋口 [1986] 106ページ、および第6章を参照のこと。

<sup>6</sup> 嶋口 [1986] 117ページを参照のこと。

図表2 イミテーションさせないためのチャレンジャーの戦略範型



(出所)山田[2004]215ページの図に筆者加筆

この競争地位別戦略論は、その後深掘りされることもなく、一方ではマーケティング戦略論のデファクトのごとく、テキストの多くでとりあげられるようになった。ところが、最近になって、このリーダー対チャレンジャーの相克に対して、再検討を促すような論考が提出された。沼上の経営戦略論に関するテキストである(沼上 [2009])。

沼上は、経営資源が豊富で無敵に見えるリーダーがチャレンジャーに屈することがあるのはなぜか、という疑問に対して、リーダーの組織内部を観察することがカギになるとする。つまり、チャレンジャーが手を打ってきて、結果としてリーダーのイミテーションがまったくなされない、遅れる、不十分になるといったことが起こるとき、リーダーの組織ではどのような挙動が見られるかを考えればよいとする。

その典型的な様子とはこのようなものである。チャレンジャーが手を打ってきたとき、対するリーダーの内部には、積極的にイミテーションを推進する人間と、それを良しとしない人間が現れる。つまり、組織内でチャレンジャーへの対抗に関しての温度差が生まれるのである。いわば、外部の脅威に敏感な人間と、それを感じない人間が並立し、両者が合意を形成しないと、企業としての対応策がまとまらない。結果、対外的対応は遅れがちとなり、最終的にたどり着く対応策も不十分なものになってしまう、というのである。

「社内の合意形成に時間をかけすぎ、また社内温度差によって対応策が妥協の産物となり、不十分な同質化が遅れて繰り出される。これが、チャレンジャーによるシェア逆転の典型的なメカニズムであると思われる」<sup>7</sup>。従来の議論が、リーダーという企業が動けなくなる、動きにくくなるという、組織全体としての意思決定の結果に注目して、それが起こる条件を探ってきたのに対して、沼上の議論は、リーダーという企業が、異なる見方を持つ人間から構成される集

<sup>7</sup> 沼上 [2009] 242ページを参照のこと。

合体であり、チャレンジャーに対するイミテーションをめぐってまさに異なる見方がぶつかるからこそ、組織全体として動けない、動きにくいという結果がもたらされるとし、リーダーの組織をいわば透視することで、チャレンジャーの戦略発想が導かれることを強調したのであった。

### 3. チャレンジャーの戦略論理の再検討—「強み」と「弱み」の関係

以下では、競争地位別戦略論、特にリーダーに対するチャレンジャーの戦略論理をめぐることまでの見解に、さらなる検討をくわえてみたい。

まず、この戦略論の嚆矢たる嶋口による言明、すなわち「チャレンジャーの差別化戦略とは、リーダーがとりたくてもとれないような差異をつくること」、これが出発点となる。だが、その後での言明、すなわち「リーダーの持つ弱みを自社の強みに転化すること」、この言明は理解が難しい。リーダーというと、業界内でもっとも強い企業を意味するのであって、そこに弱みを見つけ、さらにチャレンジャーが自らの強みとしてしまうというのは、どういうことなのだろうか。

むしろ、リーダーの持つ強みを、なんらかの方法によって弱みに転化させてしまうこと、これがチャレンジャーの差別化の基本発想となる。いずれの言明も同じように見えるが、思考順列としては、後者だからこそ、前者のように捉えることができるのであり、いきなり前者のようなリーダーの弱みを明らかにする方法を考えるのは、至難である。

その点で山田が示したのは、リーダーの持つ強みを弱みに転化させる方法的枠組みであった。そこで注目したいのは、リーダーがイミテーションしてこない状況、すなわち①「したい・だができない (I will, but I can't)」, ②「できる・だがしたくない (I can, but I won't)」という状況である。助動詞の組み合わせ方が異なるように、状況として異なるように思えるが、この峻別が実は難しいのである。

この難しさは、特に「できる・できない」という「can」に関わって生まれてくる。というのも、この言葉には能力的な可能性を表す意味と、意志を表す意味の両方があてはまるからである。確かに、山田は意志の方を「will」という助動詞で別途示してはいるが、峻別の難しさはケースにあてはめると、よりはっきりしてくる。

たとえば、山田は①のケースとして、ミノルタ（当時）が1985年に発売した、AF（オート・フォーカス）一眼レフ・カメラの「アルファ7000」と、それに対するキヤノンの対応を挙げている。それまでの、ユーザー自らがピントを合わせるマニュアル一眼レフでは、キヤノンが40%以上のシェアをとってリーダーだったのが、アルファ7000が発売されると、たった1年間でキヤノンは15%もシェアを落とし、代わりにそれまで6%の業界5位だったミノルタが、同じく1年間で21%もシェアをアップさせ、一気にリーダーとなったのである。そのポイントとして山田は次のように説明する。

マニュアル一眼レフ時代、キヤノンは最大のユーザーを抱えており、そのユーザーは広角や標準、望遠、さらにズームといった交換レンズを別途購入し、利用してきた。そこにお金をかけてきた意味で、交換レンズはユーザーにとって資産となっていた。だからこそ、ユーザーが上位のモデルを購入しようとしても、間違いなく同じキヤノンの上位モデルを購入してくれるのである。本体とレンズはメーカー間で互換性がないため、ユーザーはひとたび集めたレンズ

をそのまま同じメーカーのモデルで使おうとするからである<sup>8</sup>。この囲い込みがキヤノンのシェアを支えてきた大きな要因である。

しかし、アルファ7000というのは、同じメーカーでもレンズと本体の互換性を断絶させるものであった。つまり、それまでミノルタのマニュアル・カメラを使っていた6%のユーザーは、もし本体をアルファにすると、貯めてきたマニュアル・レンズが使えなくなるのである。言い換えると、既存ユーザーを囲い込む重要なポイントを、ミノルタはアルファで放棄したのである。一方、リーダーのキヤノンはどのような対応をとったのか。

キヤノンもすでにAF技術は開発済みであり、商品化も可能であったと言われる。この場合、リーダーのイミテーションは「技術的」「能力的」には可能であったことになる。したがって、少なくとも山田が定義するところの「できない (can't)」状況ではなかった。キヤノンの問題は別のところにあった。

カメラがAFになると、それを制御するモーターが新たに必要となる。アルファはそのモーターを本体に内蔵していた。だが、そうすると本体とレンズとの接点、これをマウントと呼ぶが、そのマウントが完全に新規のものになってしまうのである。だからこそ、同じメーカー内部でマニュアルとAFの間で互換性が断絶してしまうのだ。既述の通り、ミノルタはそれを断行したのである。

しかし、キヤノンは、もしアルファと同じマニュアル・レンズとの互換性がないAFで販売攻勢をかけると、40%も存在するユーザーのレンズが、AFでは無価値になってしまうことを懸念していた。というのは、AFという新しいカメラが競合から発売された以上、ユーザーのなかにはAFへの買い換えニーズを持つ者も現れるはずである。そのうえに自社がAF商品を発売することはそれに拍車をかけることになるからだ。

ここで重要なのは、AFへの買い換えニーズを持ったキヤノン・ユーザーとしては、もはやキヤノンでなければならない理由が交換レンズの蓄積という点でなくなることにある。つまり、自らが率先してイミテーションすることで、マニュアル・レンズという囲い込みが解放され、ひいては既存ユーザーの流出を助長してしまうかもしれない。だからキヤノンはすぐにはアルファのイミテーションはしなかったのである<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> では、キヤノンが高いシェアを獲得することになった。きっかけはなんだったのか。そのカギは76年に同社が発売した「AE-1」にあったと考えられる。この商品には「プログラムAE」という業界初の機能がついていた。マニュアルのカメラで綺麗な画像を撮るには、ピントをキチッと合わせるだけでなく、シャッタースピードと絞りの組み合わせが重要となる。それをマイコンチップを初めて搭載することで自動制御にしたのがAE-1であった。つまり、この商品によって、それまでよりはカメラの扱いが多くのひとにとって易くなったのである。しかも、価格もリーズナブルであった。これにより、初心者もふくめて顧客を獲得することに成功した。

<sup>9</sup> ただし、キヤノンはまったくAF商品を出さなかったわけではなかった。しばらくすると「T-80」というモデルを投入する。この商品のうたい文句を簡単に表現すると、「今回同時発売のレンズを購入すればAF撮影ができます」。しかも「いままでのレンズを使えばマニュアル撮影もできます」というものであった。つまり、既存のマニュアル・ユーザーにとってはこれまでのレンズを使うことができるうえに、新たにAFに魅力を感じて一眼レフカメラを買ってくれるような新規ユーザーもとりこめる。まさにさきの危惧を解消するようなコンセプトの商品であった。しかし、マニュアルとAFをめぐるマウントの互換性を維持するために、T-80ではAF制御用モーターを1本1本のレンズに組み込んだのであった。そのため、レンズが大型化し、重たくなつたうえに、全体のバランスが悪くなってホールドしにくいものになってしまった。また、レンズにモーターがついている分、値段が高くなった。この商品は長らくせずして終売となった。キヤノンがAFで反撃に出るのは、アルファに遅れること2年後の87年、「EOS」ブランドの初号機「EOS-650」からであった。

さて、この場合のキヤノンを表現するとどのようなものになるだろうか。繰り返しになるが、イミテーションは「技術的」「能力的」に可能であったことから、その意味で「できない (can't)」ではなかった。むしろこのケースは②の「できる・だがしたくない (can, but won't)」状況にあてはまるものではないだろうか。だが、山田はこのケースを①として紹介しているのである。

とはいえ、このケースは別の意味では「できない (can't)」にあてはめることができそうである。それは、「できる・できない」には、意志を表す意味があるからだ。つまり、技術的・能力的にはできた、しかしすでに述べた理由があったことで、結果的にイミテーションが「できなかった」のである。

この議論が示しているのは、特に我々日本人の感覚からすると、「できる・できない」という言葉は広く適用できるもので、山田の言う「したい・したくない」という意志 (will) をそこに包含しうる。であるがゆえに、混乱・混同を招きやすく、多義的なケース解釈が成立してしまうという課題をはらんでいるということである。

#### 4. リーダー内部の組織プロセスから戦略を構想する

では、リーダーがチャレンジャーの戦略に対してイミテーションできなくなる状況を、ほかにどのような切り口から捉えていくべきであろうか。筆者は、そこに一石を投じたのが沼上 [2009] の見解であると解釈する。すなわち、沼上はリーダーの組織内部を観察することがカギになるとし、チャレンジャーが手を打ったとき、結果としてリーダーのイミテーションがまっとなさされない、遅れる、不十分になる場合、リーダーの組織でどのような挙動が見られるかを考えるという切り口を提案している。逆に言えば、イミテーションをめぐるリーダー内部の様子をあらかじめイメージアップしておき、そのようにさせるためには何をすべきなのか、これを検討することこそ、チャレンジャーの戦略課題であるということになる。

我々は、このような視点からの検討は、なされてきたようであり、実は欠如していたと考えている。つまり、これまでの競争地位別戦略論では、記述時の単位が「企業」となっているのがもっぱらである。「リーダーが」「チャレンジャーが」という表現がまさにそうである。しかし、沼上の主張はそうではなく、リーダーであろうとチャレンジャーであろうと、それらは組織なのであり、組織は複数のメンバーから構成されている。さらに戦略の内容やそれにもとづく行為が、あくまでも人間の営為によるものだという、あたりまえの事実を目を向けることで、あらためてチャレンジャーの戦略発想が体系化されることを示すものと言える。

では、リーダーの内部でどのような状況になると、イミテーションが結果的に遅れたり、実行されなかったり、不十分になったりするのだろうか。

沼上の議論では、リーダーの内部でイミテーションに対する賛成論と反対論が並立すること、そして並立したまま合意形成がなされないと、実際にイミテーションが実行されなかったり、遅れる。また、リーダー内部での議論がイミテーションの実施に傾くとしても、反対論への妥協が入り込むことで、結果的にイミテーションが効果不十分な内容になることも挙げられる。

このように、チャレンジャーからして、どのような戦略をとればリーダーのイミテーションを防げるか、その方途を考えるにあたっては、最終的には企業あるいは組織全体としてリーダーがイミテーションしてこない条件を考えるものの、その組織内部でのプロセスに注目することで、なぜリーダーはイミテーションできなくなるのかがリアルにイメージでき、実際にそのよ

うに陥れるための方途も具体化しやすくなると思われるのである。

また、このような切り口を持つと、「can」と「will」の組み合わせによってリーダーがイミテーションしてこない状況を示した山田の考え方も、実はリーダーの総意としてその組み合わせを考えるのではなく、同じリーダーという企業組織の内部に、イミテーションを「すべきである」と考えるメンバーもいれば、「したくない」、あるいは「する必要がない」と考えるメンバーが並立しているがゆえに、イミテーション「しない」「できない」という結果につながると捉えることができるのである。

かくして、あらためて問われるべきは、ではなぜ同じ企業組織のなかで、競合他社の打ち手に対するイミテーションの是非をめぐって、賛否両論が巻き起こるのか、である。

ここで特に注目したいのは、イミテーションへの反対論のロジックである。なぜなら、定石からすれば、リーダーとしてはチャレンジャーの打ち手にはイミテーションすることが有効であると考えられるからである。そうではない状況でこそその反対論のはずである。その状況とはどのようなものか。これが議論の焦点となる。

これについて沼上は、リーダーという企業における外向き（競合への）の対応と、内向きの対応との間の矛盾を挙げる。なぜ矛盾なのか、それはイミテーションという外向きへの対応をしないということが、リーダーのメンバーからするとファインプレーになるからである。そのようなファインプレーを沼上は、「すぐれた配慮・気配り」とする。

沼上は、この点をプラスが先行した文具のネット直販「アスクル」と業界でのリーダー・コクヨとの相克で例示しているが、そのエッセンスは、すでに嶋口が示した次のようなケースとなっている。いまいちど掲げておくと、「リーダーが伝統的チャンネルで圧倒的な強みを有するならば、その伝統的チャンネルに対抗する新規チャンネルを構築すれば、リーダーは伝統的チャンネルからの反対によって、新規チャンネルを抑えることができないため、チャンネル差別化ができる」<sup>10</sup>。

この場合、伝統的なチャンネル、すなわち卸売業者や小売業者を通じたリアルなチャンネルで圧倒的な強みを持っていたのがコクヨである。それに対するプラスの「アスクル」は、できるだけリアルなチャンネルを介在させずに顧客と直接つながる、身軽なネット・ビジネスという新規のチャンネルであった。

アスクルは当初、中小事業者向けのビジネスからスタートしたが、後には一般消費者向けのビジネスに拡張され、さらにその後は大企業向けのビジネスにまで適用されていった。つまり、この分野でのネット直販が事業機会として有望であることは、リーダーのコクヨにも次第にわかかってきていたはずである。にもかかわらず、実際にコクヨが「カウネット」というアスクルと同じ事業を始めたのは、アスクル創業から7年間も経ってからであった。しかも、その中身はアスクルと異なり、商流から物流、資金流と、流通のフローをめぐって、できるだけ卸売業者や小売業者を介在させるという、「身重」な仕組みになっていた<sup>11</sup>。

では、なぜコクヨはイミテーションをしばらくしなかった（大変に遅れた）のか、なぜ身重な仕組みにしたのか。沼上の言う、「すぐれた配慮・気配り」とは、この場合はコクヨによる在来の流通業者に対するものである。つまり、もしリーダーのコクヨがチャレンジャー・プラスに対して、直販ビジネスというイミテーションをすれば、結果的にそこでの事業機会の拡大が

<sup>10</sup> 前掲註釈6を参照のこと。

<sup>11</sup> アスクルとカウネットについては、沼上 [2009] 以外に石倉 [2001]、山田 [2004a] 32-36ページも参照している。

既存の流通業者の事業縮小につながってしまう懸念があるということだ。イミテーションの結果、伝統的チャネルと新規チャネルの間にカニバリゼーションが起こる可能性があると言い換えることもできる。この場合、コクヨをリーダーたらしめる強みのひとつが、この伝統的チャネルにあるとすれば、その強みに悪影響をおよぼすことを安易に行うことには慎重論、反対論が出てくるのも道理であろう。

沼上は、こうしてリーダーの内部を透視することで、外向き（競合への）の対応と、内向きの対応との間の矛盾こそが、リーダーのイミテーションを阻害する要因になることを示したうえで、内向きの対応という「すぐれた配慮・気配り」というものが、なぜリーダー内部で強くなるのかをリーダーを構成する人材性向に求めている。すなわち、ひとたびリーダーの地位に立つと、そこに秀才がリクルートされ集まってくる。彼らはすでにリーダーの地位にあることを与件としているので、その地位を維持することに目を向けるが、そのためにかえって彼らの視点は内向きになるというのである。

このような考え方は恐らく、現在の自社の強みを所与とし、それが強みであるからこそ、できるだけそれを維持・強化する、逆にそれを阻む要因を排除しようとする、ということであろう。では、リーダーとチャレンジャーではほんとうに人材の「優秀さ」は異なるのであろうか。チャレンジャーの人材が優秀さに欠けているから、リーダーを倒せないのか。ポイントを社員の「優秀さ」に還元してしまっただけで良いものなのか。このあたりは議論の余地があると思われる。

そこで、これまでの競争地位別戦略論を踏まえたいうで、次節ではこのテーマの再展開を試みることにしたい。すなわち、チャレンジャーとリーダーの相克に注目し、チャレンジャーがリーダーに効果的な攻勢をかけるときの戦略発想を、あらためて検討するものである。

## 5. 「強み」と「弱み」の相対性—強弱逆転発想

「リーダーは、なんらかの強みを持っている」という命題に、真っ向から批判が投げかけられることはないだろう。そこで、これを前提としたうえで、リーダーはなぜその地位（トップシェア）を維持できるのかを問うてみよう。実際、業界を眺めてみると、リーダーの座が短期間で入れ替わるケースは少ない。つまり、いったんリーダーの座を得ると、それが長期化する傾向が見られるのである。

競争地位別戦略論におけるリーダーの戦略範型、すなわちイミテーションとスケールアップは、このような問いに対する有力な回答になる。それが図表1（前出）に示した流れであり、これらの戦略範型は、リーダーの持つ強みが勝負の決め手になる競争に持ち込むためのものである。そして、これをチャレンジャーの戦略に置き換えると、なかんずくそれはイミテーションをリーダーにとらせないようにするものでなければならない。かくして、リーダーがイミテーションしてこない、遅れる、不十分になるような方法とは、どのようなものが問われることになる。

ここで我々は、つぎのような命題（A）を提案し、検討したい。それは、（A）リーダーの地位を支える強みには、それを成立させる条件が存在している、というものである。そして、そこから派生して、その条件に変化がないからこそ、その強みはリーダーの地位を支える安全保障装置になる、という命題（A-1）が導かれる。さらに、命題（A-2）として、その条件に変化が生じたとき、その強みが意味を持たなくなったり、ひいては弱みに一転してしまうことがある。

我々は、以上の命題を「強みと弱みの相対性」と呼ぶことにしたい。

これを先に挙げた「アスクル」で考えてみよう。アスクルが登場する前から、文具業界のリーダーはコクヨであったが、その強みとして、代理店から小売店に至る販売網があった。しかし、このことは、「文具というものが、それを扱う実際の店でしか買えない」という条件のもとで言えることであった。

業界2番手プラスが立ち上げたアスクルは、小規模事業者という、まとめれば大きな市場でありながら、実際に事業を進めるうえでは非効率で、それまで重視されていなかったセグメントをターゲットにしたが、確かにそのようなねらい目の良さはポイントであったし、小規模事業者にとっても便利なものが現れたということだったろう。

しかし、それだけではなく、アスクルは、新しい文具の売り方・買い方があることを世に示したことで、これがなによりも重要であったと思われる。つまり、ここにおいて、文具はリアルな店でしか買えないものではなくなったのである。その意味で、リーダーの強みを支える条件が変わった、もっと言えばアスクルが「変えた」のである。アスクルの事業は、物流技術や情報通信技術の発展に負うところが大きい、それを真っ先に取り込んで、リアルなチャネルで競わなくても、顧客にリーチできる有力な方法を実現した。

このように、企業の強みというものは、なんらかの条件があってこそその場合が多く、その条件自体を変化させてしまうことは不可能ではない。これが現実となったとき、それまでのリーダーの強みが強みではなくなる。我々はこれを「強みの無効化」と呼ぶことにしよう。強みの無効化が起こる可能性があるところに、「強みは相対的なものである」という命題が主張されるのである。

それだけにとどまらない。無効化どころではなく、強みがリーダーにとっての弱みになってしまうことがある。

リーダー・コクヨがプラス・アスクルにイミテーションをかけたのは、アスクル創業後7年も経過してからであり、しかもそうして起動したカウネットも、内実はアスクルと大きく違っていた。一見すると顧客直販に見えながら、至るところに従来の代理店や小売店を噛ませているのを特徴としていたのであり、筋から言えば、そのような迂遠なことをしなくても良いのがネット直販事業のメリットであるはずなのに、コクヨは逆に身重な仕組みになっていた。

ここに、従来のチャネルで強かったこと自体が、かえってコクヨにとって足かせになってしまったというロジックが見え隠れしている。直販事業というのは、従来のチャネルをバイパスして顧客と取引するものとなる。言い換えれば、代理店や小売店のビジネスを奪ってしまう可能性がある。少なくとも、当の代理店や小売店にはそう見えただろうし、コクヨにとってもそれを感じさせるものがあつたはずだ。

代理店や小売店は、コクヨのこれまでのビジネスを支えてきた重要な要素であり、まさに強みである。そこに配慮もなく直販事業を一気に進めることは、コクヨにはとりわけ難しかったであろう。さりとて、アスクルの成長を横目に見て、なにもしないわけにはいかない。この事業の可能性はコクヨにもわかってきたはずだ。だからこそ、コクヨはイミテーションにとまなうネガティブ要素を薄めるべく、要所要所に彼らを噛ませることにしたのではないだろうか。

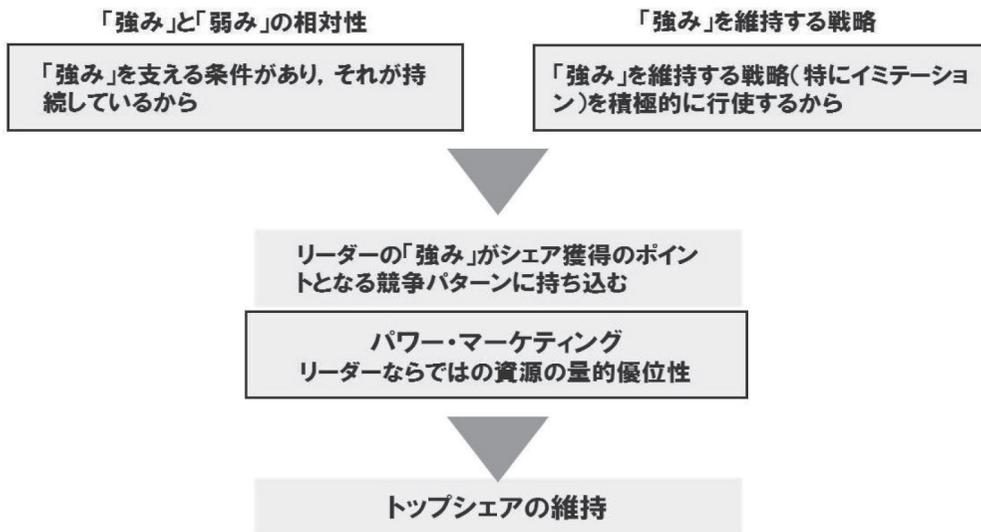
ここまでは、すでに沼上 [2009] が読み取っているところであり、リーダーという組織内の「すぐれた配慮・気配り」が、イミテーションへの抑止や不十分な実行につながるというロジックである。しかし、これにくわえてここで理解しておきたいのはつぎの点である。

すなわち、ある条件で成り立つ強みがあって、その条件自体に変化が起これば、まさに強みを持っていたからこそ、新しい条件下での戦略を積極的に推進できないことがあるというロジックである。新しい条件が生まれて新たな戦略をとる必要がでてきた、少なくともその必要性を認識している人材がいる。にもかかわらず、従来の戦略やそれを支える強みの存在が実現を阻む。これは強みの無効化を超えて、強みが逆に弱みになると表現できるものである。我々はこれを「強みの弱み化」と呼ぶことにしよう。

このように、強みというのは、いついかなる状況でも成立する絶対的なものではなく、条件依存的で相対的なものであり、だからこそ、その無効化、弱み化が発生する可能性がある。リーダーのイミテーションを抑止するようなチャレンジャーの戦略発想とは、すなわちこれら強みの無効化、弱み化をベースに導かれるものであり、そのベースとなるのが「強みと弱みの相対性」命題である。

逆に言えば、いくらチャレンジャーが攻勢をかけても、リーダーの強みを支える条件に変化がなく、イミテーションが可能であるなら、リーダーは実際にイミテーションをかけて既存の強みがものを言う土俵に競争を持ち込み、その地位を防衛しようとする。これをリーダー「勝利の方程式」と呼ぶとすれば、図表1を修正して図表3のようになる。

図表3 リーダー「勝利の方程式」  
なぜリーダーはリーダーであり続けるのか？



そこで、あらためて、チャレンジャーがリーダーを目指して攻撃をしかけるときの発想を整理しておこう。

必要なことはまず、現在のリーダーがなぜリーダーたり得ているのか、理由を探ることである。それはリーダーの強みとは何かを明らかにすることであるが、それだけでは意味がない。以上の議論から重要なことは、その強みが成立している条件とはどのようなものか、これを「徹底的に」明らかにすることである。

そのうえで、この条件を変化させ、リーダーの強みを無効化、弱み化できないかを「徹底的に」考える。すなわち、リーダーの強みを徹底的に否定するロジックを「ひねり出す」と言い換えることもできる。

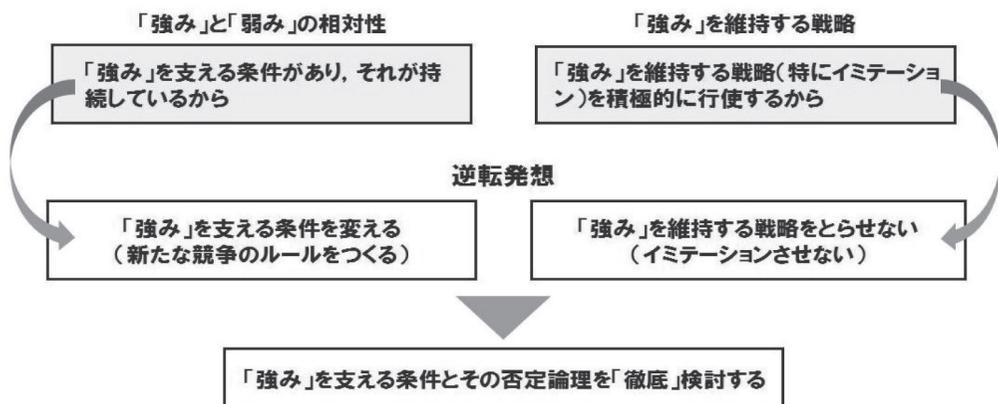
なぜ「徹底的に」、「ひねり出す」という強調をするのか。それは、リーダーの強みを支える条件を明らかにしたり、それを否定するというのは、意外にもチャレンジャーにとっても難しい作業であると思われるからである。

アスクルの例で言えば、確かにいまでこそ、我々のまわりにはさまざまな商品を対象にしたインターネット通販などの直販チャンネルがあり、それに慣れている。だが、当時の文具業界ではどうであっただろうか。それまでは代理店や小売店というリアルなチャンネルを通じて販売するやり方が長年続き、しかもそれしか買う（売る）方法もなかったのである。

そこで圧倒的なネットワークを持っていたのがコクヨであった。そのコクヨを攻撃するに際して、「コクヨの強みが（リアルな）チャンネルにある」とはわかっても、それを支えている前提条件として、「そもそも売り方がそれしかないからだ」、だとすれば「リアルなチャンネルを経由せずに売ればどうなるか」などと、まじめに考える可能性は低く、リアルなチャンネルで販売することを前提に方策を考えるのではないだろうか。しかも、たとえ「それ以外の方法があるのか」と考えても、「FAXやネットを使って顧客に直接売る方法はどうか」という発想や、そのためのより具体的な手段も直感的には出てきにくいはずである。したがって、このような発想は「徹底的に」しなければ、リーダーの強みを無効化、弱み化する方法として企画することなど至難であり、仮にそれを可能とするような技術的な進歩が生まれたとしても、いち早く取り組む動きにつながらないであろう。

こうした徹底的な思考展開を通じて、リーダーの強みを否定するロジックをひねり出すこと、これがひいてはリーダーにイミテーションをさせないようにするロジックになると考えられる。同じくアスクルで言えば、「コクヨがリアルなチャンネルで強いということは、もし違う売り方を仕掛けて、それが顧客にとってもっと便利なものであれば、チャンネルで強いコクヨだからこそ、かえってその売り方には乗りにくいのではないか」。このように考える。できる・できないは別に、まずはリーダーの強みについて徹底的に「うがった見方」「批判」「否定」をすることが、チャレンジャーの作業課題となるであろう。

図表4 リーダー企業「勝利の方程式」と「強弱逆転発想」



「強みと弱みの相対性」命題をベースとして、チャレンジャーの対リーダー戦略で必要となるこのような発想を、ここでは「強弱逆転発想」と呼ぶことにしよう (図表4)。

## 6. イミテーションをめぐるリーダー内部の挙動

なぜリーダーがチャレンジャーの動きに応じて対抗措置 (イミテーション) をとらないことがあるのか。すでに見たように、沼上 [2009] はそれを、イミテーションをめぐるメンバー間に是非の対立が発生し、合意が形成されない結果であると主張した。

前節で論じたように、リーダーに対する戦略の基本が、その強さの否定にあるとして、その方法を考える切り口となるのが、沼上の言うリーダー内部の挙動である。つまり、仮にチャレンジャーの戦略がリーダーの強みを否定するものだとすると、それが実行された結果、リーダーの内部ではどのような挙動が生まれるのか、チャレンジャーは戦略の策定時点でこの点をリアルにイメージすることが重要となる。言い換えれば、チャレンジャーはまず、リーダーの内部挙動をイメージしたうえで、そこから逆算的にどのようにリーダーの強みを否定するのかを考えるという発想フローが考えられるのである。

そして、実はこの部分を掘り下げて考えることが、沼上の見解に対して投げかけた先ほどの疑問を考察することにつながるのである。その疑問は、なぜリーダーがイミテーションしないのかという問いに対して、「社員が優秀である」「すぐれた気配り・配慮に秀でている」という、リーダーの人材特性に還元しようとしたことに向けてであった。

要約すれば、ひとたびリーダーになると、その企業には優秀な人材が集まってくる。その優秀な人材からすると、すでにその企業が持っている強みとは所与のもので、動かしがたいものである。しかも、長年リーダーはその強みをベースにトップシェアをとり続けてくることで、既存のメンバーもいわば勝ち戦に慣れてしまっている。かくして社内では、外に対して積極的に目を向けるというよりも、内部組織の均衡に目が向く人材が増えていく。

そのような状況でチャレンジャーが強弱逆転発想の戦略を仕掛けてくると、リーダーのメンバーは、敏速で全面的な対応をするというよりも、在来の強みを守ろうとする意見に傾斜する。たとえチャレンジャーへの対応がすぐに必要であると考えたメンバーがいても、既存の強みの維持に固執するメンバーとの意見対立を克服することが難しく、そうしてリーダーは企業として手を打たないという結果にたどりつく。このようなロジックであった。

こうして見ると、沼上が言うところの「優秀な人材」あるいは「優秀」という言葉は、意味としては「旧態墨守」「保守的」というような、皮肉でネガティブな響きを持っているように思われる。ここでさらに考えたいのは、優秀という言葉に還元させることなく、なぜリーダーの内部では、イミテーションに対する賛否両論が並立してしまうのか、それはどういう場合か、である。

ここで、チャレンジャーが新たな商品なりチャネルなりを投入してきた直後のリーダーの内部を考えてみる。賛否両論のうちの賛成論とは、そのような新しい商品や売り方にはポテンシャルがあるし、やはりライバルの新たな動きには対抗しなければならないので、さっそくイミテーションをしかけるべきであるという意見である。

一方の反対論とは、そのようなことをすれば、これまで自社を支えてきた特定商品の売れ行きが悪くなるのではないかと、自社を支えてきてくれた流通業者の売上を奪ってしまうのではな

いかなど、イミテーションをすると自社の強みにキズがつく可能性があるという理由で、イミテーションすべからずというものである。

リーダーの判断として、特にイミテーションが遅れるのはなぜなのか。我々は、賛成論・反対論いずれも、一定の筋が通っており、是非を断じることが難しいからであると考え、それが結論を出せないことにつながる。というよりも、結論は「とりあえず(イミテーションを)やってみよう」ではなく、「様子を見よう(イミテーションしない)」というものになりがちとなる。かくして、リーダーの対抗行動が遅れることになり、このときになって、仕掛けたチャレンジャーの勢いに弾みがつくことになるという成り行きである。

もっとも、リーダーの動きが極度ににぶくなるのは、リーダー内部で「イミテーションするべきではない」という意見が大勢を占める場合であろう。しかし、組織のなかには、外部の変化に応じて積極的な対応を考えるひとがいるだろうし、特にそれがライバルの動きとなると敏感なメンバーがいるはずである。現実としては、やはりリーダー内部でイミテーションへの賛否両論が並立し、それがなかなか一致を見ない状況になると、最終的な外への対応が鈍くなる。これが一般的な挙動と思われる<sup>12</sup>。

この議論をベースに、リーダーの内部でイミテーションをめぐる賛否両論が巻き起こる状況を見ると、それは以下に示す3つの切り口で捉えることができると思われる。

## 6.1 リソース・投資の分散・廃棄

1つは、リソースやそれに対する投資が分散する場合である。特定の技術や商品、チャネルなどで強みをもって、それを支える条件が変わらなければ、リソースや投資の配分も、それら強みの維持・強化を目的としていればよく、そこに大筋で賛否両論は存在しないはずである。

ところが、ひとたびチャレンジャーが強みの条件を変化させるような打ち手を仕掛けてくると、リーダーとしては、それに対抗すべきかどうかの検討が始まる。このときに賛否両論が出るのは、要するに従来のリソースや投資の配分を変えるかどうかについての是非をめぐるものである。

ここで前提となるのは、チャレンジャーが新たな戦略をしかけてきたとしても、リーダーは、これまでの強みを完全になげうってまでイミテーションするとは考えにくいことである。言い換えれば、だからこそチャレンジャーへの対応が、リソースや投資の分散につながってしまう。ここに賛否が生まれる。賛成派からすれば、チャレンジャーへの対応に合わせてリソースや投資の配分が必要であるとして、それを要求してくる。一方、反対論は、いままでの強みに向けてのリソース・投資を要求する。リーダーの経営資源が質・量ともに相対的に大きいとはいえ、あくまでそれは有限であり、双方の言うとおりにするわけにはいかないだろう。そうになると、反対派はイミテーションをすることが既存の強みの弱体化につながることを懸念し、実際に反対する。賛成派は賛成派で、不十分なりソース・投資配分ではチャレンジャーへの対応も十分でないことを懸念する。

このように、イミテーションをリソース・投資の配分をめぐる内部ゲームとして捉えると、

<sup>12</sup> イミテーションをするか、せざるべきかについては、それぞれに是とする視点があり、視点が違うから結論もまた違ってくる。そしてこのような対立は、同じ企業の違うひとの間だけではなく、ひとりの人間の頭のなかでも葛藤として生じることがある。さらに、同じような対立は、その企業と取引関係のあるプレイヤー(流通業者、供給業者)との間でも生まれることがある。

その最適解を一概に導くことが難しいことから、結果的にイミテーションをめぐるリーダーの動きはにぶくなると考えられるのである。

このように、リソースや投資の分散は、既存の強みの維持・強化に対してネガティブな影響をおよぼすが、それはさらに、既存の強みを構成する要素を「削る」「廃棄する」という話につながる可能性もある。イミテーションに向けた対応を進めることが、既存の強みを不要化することにつながる、いわゆるリストラ話につながるというものである。

アスクルに対するコクヨの反応で言えば、顧客に対するネット直販が文具の売り方としてメジャーになっていくということは、それはすなわち在来のチャンネルを通じてではなく、ネットで購入していく顧客が増えていくことを意味する。仮にそうになっていくと、コクヨのシナリオとしては、プラスと同様に直販に対して注力していく一方で、在来のチャンネルは統廃合していくことが考えられる。これこそが強みの要素を「削る」「廃棄する」ということである。それに対してはコクヨの社内でも流通業者からも、強力な反対論が沸いてくるはずである。いわば、強みの自己破壊というのは、ドラスティックには進めにくいところがある。まさにリーダーでこういうことが起こることこそ、チャレンジャーにとっては逆に追い風となるのである。

## 6.2 売上の分散—カニバリゼーション

リソースや投資は、言うなればインプットであるが、その分散・廃棄は別の切り口から見るができる。それはインプットに対するアウトプットであり、なにによってリーダーの売上が生まれるのか、そのベースである。

すなわち、リソースや投資の分散は、いままでの強みをベースとした売上から、イミテーションをベースとする売上へのシフトを意味するということである。たとえば、在来の技術ベースで強みを持っていたリーダーに対し、チャレンジャーが別の技術をベースに戦いを仕掛けてきたとしよう。もしリーダーがイミテーションすると、それは在来技術をベースとした売上が減少し、代わってイミテーション、つまりチャレンジャーが仕掛けてきた技術をベースにした売上が増加することにつながる。このような現象を、我々はかねてから「カニバリゼーション (社内競合・共喰い)」問題と呼んできた。

このことに関しては、すでに山田 [2004a] がチャレンジャーの戦略範型の1つとして論じてきた。曰く、チャレンジャーは、リーダーで共喰いが起こるように仕掛けよというものである。

この点をリーダー企業内部の挙動として見ると、カニバリゼーションが問題となるのは、在来の強みをベースとした事業 (商品) とチャレンジャーへの対抗をベースとする事業 (商品) が、同じ企業のなかでも異なる組織ユニットで実行されるようなときである。なかでも、各ユニットに売上・利益責任が課されるかたちになると、話がこじれやすい。

競争戦略上はチャレンジャーへの対抗を目的とするユニットなのに、在来の強みをベースとしたユニットとの間でも競争を起こしてしまう。つまり、リーダーがイミテーションすることで、社内でカニバリゼーションが起こる可能性があるとき、その動きがにぶくなったり、弱くなったりする可能性が高くなると考えられるのである。在来の強みをベースとするユニットからすれば、自らの売上や利益を縮小させる存在が社内にいることは許せない。皮肉な言い方になるが、競合他社とは違い、同じ企業のユニットだからこそ、相手に直接文句が言える間柄なのである。

嶋口 [1986] も、チャレンジャーによる差別化のポイントとして、リーダー内でのカニバリゼーション誘発があることを述べ、その例としてジョンソン&ジョンソンの歯ブラシ「リーチ」の

導入を挙げた。

いまでこそ、先端の毛の部分の容積が小さな歯ブラシはあたりまえになったが、リーチはそのバイオニア商品であった。小型になることで小回りがきき、歯垢をよりよく落とせるようになり、「歯医者さんが奨める歯ブラシ」というキャッチフレーズで登場した。一方で、この領域でのリーダーはライオンであり、長年トップシェアを誇っていた。そのなかでこうした新しいコンセプトの商品が出てきたことで、ライオンとしては、すぐに対抗商品をぶつけることを考えた。ところが、このとき同社はなかなか発売しなかったのであった。

ここで必要な視点が「リーダーが」という企業ではなく、内部ユニットのレベルである。ライオンは歯ブラシだけではなく、歯磨き粉でもリーダーだった。しかも、歯ブラシと歯磨き粉は本来は補完商品ではあるが、ライオンの社内では担当ユニットが違っていた。歯ブラシ担当としては、リーチに対抗する商品を投入するのを感じ、技術的にも小型歯ブラシはすぐにもつくることはできた。ところが、それに対して歯磨き粉の担当が待ったをかけたというのである。

曰く、もし小型歯ブラシが売れば、それだけ歯磨き粉の売上が減ってしまうという。人間、1日に歯を磨く頻度は大方決まっているのであり、毛の部分小型化した歯ブラシを使うようになれば、それだけ歯磨き粉の1回あたり消費量が減る。かけあわせれば、小型歯ブラシが売れば売れるほど、逆に歯磨き粉全体の売上が減ってしまうという危惧から、発売に待ったをかけたのであった。

結局、小型歯ブラシの投入には社内的な利害の調整が必要になり、実際の投入が大きく遅れてしまった。その間に、リーチがシェアをアップさせていったのである。つまり、リーチはリーダー・ライオンの商品間に、カニバリを引き起こす可能性のある商品だった。リーダー企業の持つ強い商品に対して、チャレンジャーが新商品をぶつける。ふつうならリーダーはイミテーションすることになるが、もし対抗商品を投入すると、既存の強い商品の売上が減ってしまうと予想されれば、リーダーとしては対抗商品を出そうにも出せないという状況が起こったり、仮に出したとしても、それに力を入れにくいという状況が起こりうる。

このようなことは商品・技術、チャネルなど、いろいろな強みをベースに考えることが可能である。アスクルのようなネット直販に対して、コクヨが完全にはイミテーションしなかったのは、チャネル別の売上高にカニバリが起こることを懸念したからだったと思われる。コクヨのカウネットが売上を高めていくことは、すなわち在来チャネルの売上を奪うかたちにつながる。少なくともそれを懸念して、ネット直販は始めたものの、できるだけリアルなチャネルを囿ませるような形態をとったものと推察される。

「あちら（の組織の売上）を立てれば、こちらが立たず」という状況が実際に発生したり、事前にそれに対する懸念を感じることで、リーダーがイミテーションをためらったり、本格的な反抗ができなくなる可能性がある。特にその可能性は、組織それぞれに売上・利益責任があたえられているときにいっそう高まると思われる。この点、やはり沼上が喝破したように、リーダーがイミテーションできるかどうかを考えると、彼らの組織がどのような編成になっているのか、ユニット間で対立が生まれるかどうかといった、内部の挙動を考えておくことが、チャレンジャーには必要となってくると言えよう。

### 6.3 心理的インパクト—ヒトの否定

以上の議論をもう1つの異なる切り口から見てみたい。それは、企業を構成する基本単位であるヒト（個人）、その心理的な側面である。

チャレンジャーがリーダーの強みを否定するように仕掛けたとする。それに対して、リーダーがイミテーションしようとする、これまでの強みを支えてきた「ヒト」を否定することになってしまうことが考えられる。

技術や商品であれば、それを担当してきたひとたちには、強みとして企業を支えてきたゆえの自負心やプライドがあってしかるべきであろう。あまつさえ、話を個人個人に落とし込めば、その技術や商品とは、これまで自分が心血を注いできた相棒あるいは子供のようなものであるし、自らのキャリアやスキルも、その技術や商品に沿ったかたちで形成されきたはずである。

しかし、チャレンジャーのぶつけてきた新たな技術や商品に対してイミテーションすることが、そうした個人個人の依って立つところを破壊することにつながり、これまでを否定するようなものであるなら、彼らがそれに抵抗することも、十分に考えられることである。そのような抵抗が力として大きくなると、イミテーションにストップがかかることになる。

ある目的に対応して所与の技術体系が存在するなか、それを代替するような手段として新たな技術が興隆してくるとき、それまでの技術下で強かった企業が、新技術ベースでの対応に遅れてしまうことは、少なからずあった。そういうケースを紹介するとき、しばしば使われるのが、「技術へのこだわり」という理由であるが、そこにはロジックだけでは割り切れない、人間の性としての心理がある。

アスクルに対するコクヨの場合も、たとえネット直販が顧客にとって便利であっても、リアルなチャネルはそれまでのコクヨを支えてきたのであり、それはコクヨの社員も少なからず実感していたことであろう。また、代理店や小売店のなかにも意識的・無意識にそう考えているひとが少なからずいたはずだ。すると、コクヨがアスクルと同じようなネット直販でイミテーションをかけると、それは従来のチャネル・メンバーからすれば、その事業を奪ってしまう、いわば裏切り行為に映る。それに対する反発心理が起こるだろうし、事前にコクヨもそのことは予想しえたと思われる。

リーダーがイミテーションしてこない状況をこのような切り口で考えることは、チャレンジャーが戦略を考案するにあたって、自分の仕掛けがリーダー内部、あるいはその関連企業のどのようなひとたちに、どのようなネガティブな気持ちを引き起こすことになるのか、この点をリアルにイメージするというものである。

### おわりに

本稿では、マーケティング論における競争地位別マーケティング戦略、なかでもリーダーとチャレンジャーの相克に注目して、まずは先行研究のレビューを行い、その問題点を前半部にて指摘し、そのうえで、あらためてチャレンジャーがリーダーの座を狙って攻撃を仕掛ける、その戦略発想を後半部で検討した。

なによりもまず、チャレンジャーの戦略は、リーダーの「強み」を逆転解釈し、徹底的に否定するところから生まれるというのが、基本メッセージである。なぜ強みを否定することが本質なのか。ひとえにそれは、リーダーにイミテーションさせないためである。イミテーション

されてしまえば、あとはリーダーの持つ、これまでの強みが勝負の決め手になってしまう。

また、リーダーには必ず強みがあるが、それを真に受けてしまえば、「強い者は強い」で終わってしまい、効果的な攻撃方法を考えることが難しくなる。結局、リーダーの強みが生きてしまう土俵に乗って勝負をかけることになってしまう。

そこから、「リーダーが持つ強みを無効化できないか?」、ひいては「強みがあるからこそ、逆にそれが弱みとなることはないのか?」という視点を持つことが、チャレンジャーには大切となるのである。そして、沼上 [2009] による指摘の深掘りを試み、このような発想を進める切り口として、チャレンジャーの打ち手に対してリーダーがイミテーションできないような状況を、リーダー内部での挙動という視点で検討した。チャレンジャーの打ち手に対して、リーダーの内部で反撃（イミテーション）をめぐる賛否両論が引き起こるとするのが基本状況であり、それは資源・投資の分散ひいては廃棄、売上の分散、一定の組織メンバーの否定をめぐって生まれることを説明した。

## 参 考 文 献

- Abell, D.F., J.S. Hammond [1979] " Strategic Market Planning ", Prentice-Hall (片岡一郎・古川公成・滝沢茂・嶋口充輝・和田充夫訳『戦略市場計画』ダイヤモンド社, 1982年.)
- 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩 [2010] 『マーケティング』有斐閣.
- 石倉洋子 [2001], 「ビジネス・ケースNo.11 アスクルー事業環境の変化と新しいチャネルの創造」一橋ビジネスレビュー, 2001年Winter.
- Kotler, P., [1988] " Marketing Management 6th edition ", Prentice-Hall.
- 根来龍之 [2005] 『代替品の戦略』東洋経済新報社.
- 沼上幹 [2009] 『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞社.
- 小川孔輔 [2009] 『マーケティング入門』日本経済新聞出版社.
- Porter, M.E. [1985] " Competitive Advantage ", The Free Press (土岐坤ほか訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年.)
- 榊原清則 [2005] 『イノベーションの収益化—技術経営の課題と分析』有斐閣.
- 嶋口充輝 [1984] 『戦略的マーケティングの論理—需要調整・社会対応・競争対応の科学』誠文堂新光社.
- 嶋口充輝 [1986] 『統合マーケティング—豊饒時代の市場志向経営』日本経済新聞社.
- 田村正紀 [1999] 『マーケティング力—大量集中から機動集中へ』千倉書房.
- 田村正紀 [2006] 『リサーチ・デザイン—経営知識創造の基本技術』白桃書房.
- 内田和成 [2009] 『異業種競争戦略—ビジネスモデルの破壊と創造』日本経済新聞社.
- 谷地弘安 [2010] 「技術マネジメントとマーケティング—『MOV』フレームワークによる問題の整理と提起」『横浜経営研究』, 第31巻第2号.
- 谷地弘安 [2012] 『「コト発想」からの価値づくり—技術者のマーケティング思考』千倉書房.
- 山田英夫 [2004a] 『新版・逆転の競争戦略—競合企業の強みを弱みに変える』生産性出版.
- 山田英夫 [2004b] 『デファクト・スタンダードの競争戦略』白桃書房.

〔やち ひろやす 横浜国立大学大学院国際社会科学部教授〕

〔2012年10月30日受理〕