

## 論 説

# 競争対抗のマーケティング戦略

——「模倣困難性」と「差別化」のための発想論理——

谷 地 弘 安

### 1. はじめに

マーケティング戦略論では、すでに業界地位別マーケティング戦略の論理がデファクト・スタンダードとなっている。そこでは、業界リーダーに対するチャレンジャーの戦略として、徹底的な「差別化」が定石であるとされてきた（嶋口 [1984/1986]）。

一方で、現実のビジネスでは、差別化の達成がきわめて困難な状況にあるとされている。商品をめぐる模倣の連鎖が発生することで、商品をめぐる競争フォーカスが価格に収斂化し、結果ほとんどの企業が収益をあげるのが難しくなっていることが強調されている（たとえば、恩蔵 [2007]）。

我々は、現実のビジネスで繰り広げられる「模倣の連鎖」というものが、とりわけリーダーとチャレンジャーの間の攻防に現れるものと考えた。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、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。

そこで、リーダーに対するチャレンジャーの戦略論理を振り返るとともに、それを拡張発展させることを通じて、「差別化」と「模倣」をめぐる戦略論理の再検討を試みた（谷地 [2012]）。

その要諦は、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ものであった。なぜ強みを否定することが本質なのか。ひとえにそれは、リーダーに模倣させないためであり、模倣されてしまうと、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からである。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っては、「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。

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である（山田 [2004a]）。そこで、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（模倣）をめぐる賛否両論が引き起こることが基本状況であり、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。

本稿は、以上の議論をさらに延伸し、リーダーの強みを弱みに逆転させる発想の内容として、まずはリーダーのどのような強みを逆転させるのか、その対象を整理する。そして、リーダーの強みが逆転されるとき、そこでは市場という顧客層の構造に、どのような変化が起こるのかを明らかにしたい。我々は、これら2つの視点からの整理を行うことで、模倣を防御する戦略の構想がより明確になるとを考えている。最後に、今後のさらなる検討課題を議論する。

## 2. 逆転発想とその対象—リーダーの何を否定するのか

リーダーによるイミテーションを抑止するには、チャレンジャーはあらかじめリーダーの強みを無効化したり弱み化する、換言するとリーダーの強みを否定するような戦略を設計する必要がある。

では、リーダーの持つ強みにはどのようなものがあるのか。また、それに対して、どのような否定論理を考えることができるのか。

我々は、強みに関しては大きく3つのカテゴリーがあると考える。それは、「上流活動をベースとする強み」、「下流活動をベースとする強み」、そして「顧客との関係をベースとする強み」である。

### 2.1 上流活動をベースとする強み

あまりにも有名なポーター (Porter [1985]) の「バリュー・チェーン（価値連鎖）」であるが（図表1）、上流活動をベースとする強みというのは、このバリュー・チェーンを構成する企業活動のなかで、まずは主活動の領域にある「製造」、そして支援活動のなかの「技術開発」での強みである。

企業の技術者からすれば、もっとも身近でイメージしやすいのが、この強みであろう。なぜなら、技術者の多くが、開発、製造といった上流活動に従事しているからである。

こうした活動での強みとその逆転発想のありようを図表2に例示した。一般化した表現になっているが、ここに強みを表す具体的な名詞や表現を代入することで、現実的な表現にすることができる。

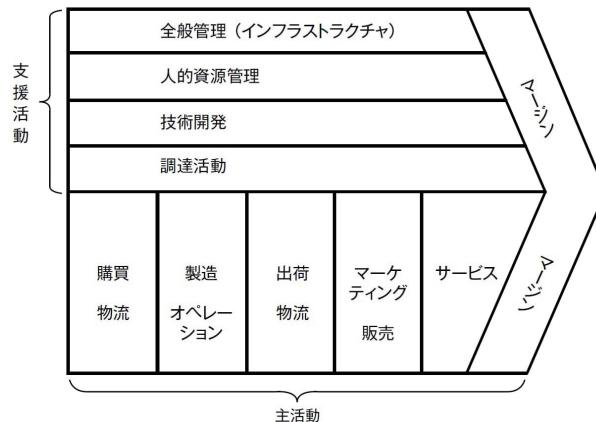
一方、仮にこれまで上流活動のところで強みをもってきたとしても、そういう企業ほど、異なる新技術が興隆してきたときに、その対応で遅れることが考えられる。

たとえば、ソニーはかつて、薄型テレビに出遅れたことがあった。シャープや旧松下電器が、液晶やプラズマといった薄型テレビを積極的に売り出したなか、ソニーはテレビのマーケットでシェアを大きく落としたことがあった。それはソニーの薄型テレビが他社に比べて劣っていたのではなく、ソニー自身がそもそも薄型テレビに注力しなかったことが大きいと思われる。

このときのソニーの内情は、前稿（谷地 [2012]）の議論で表すと、つぎのように考えられる。

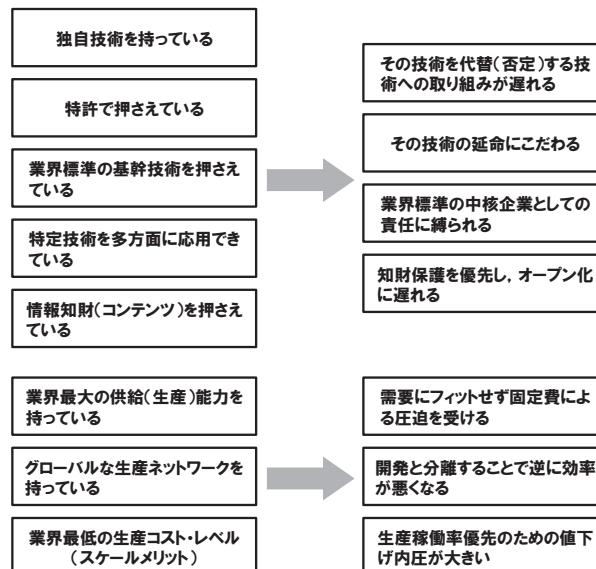
まず、強い技術や、それに支えられた強い商品を持っていると、新技術への対応・取り組みというのが、その強い商品・技術の否定という意味合いを持ってしまうことが問題となる。ソニーには従来型ブラウン管で「トリニトロン技術」という強みがあり、さらにそれまでの球面画面を非球面化することにも成功し、ブランド「WEGA」を主力としていた。このなかで、ソ

図表1 Porterの価値連鎖フレームワーク



Porter[1985]邦訳書49ページより作成

図表2 上流活動での強みとその逆転発想



ニーは「液晶WEGA」というブランドで商品を出すことはあったが、組織のなかではトリニトロンと液晶との間には技術的代替・競合性があり、両者に向けたリソースの投入に関して分散・廃棄の問題が、さらに売上に関してはカニバリゼーションの問題が出ていたと思われる。

技術者がこのような上流活動での話の方が共感できると思われる原因是、このような話を自分

個人に置き換えることが容易だからである。つまり、もし自分がこれまでの技術やそれに支えられた商品の担当者であったとすれば、この話は自分やその依って立つベースが否定される、というものだからだ。

また、「技術への過信」「こだわり」というコトバがあるが、この場合は、トリニトロン技術の持つ画質の優位性を当時の技術者の多くが感じており、それが信念にまで昇華することで、その技術からのシフトが難しくなる、という意味合いがある。それは単に心理的な問題だけではない。

なぜなら、画質という基準に照らせば、当初の薄型テレビはブラウン管に比べると、明らかに劣っていたからである。イノベーションの議論ではよく言われるが、今までこそあたりまえになっている技術も、それが登場したときは、在来の技術と比べて劣っていることが多い。するとなおのこと、従来の技術で強みを持っている企業は、新しい技術の台頭を軽視し、それに対する取り組みに遅れてしまうのである。

在来の技術を担当してきたひとたちには、強みであるがゆえの自負心やプライドがあつ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、そのような技術とは、これまで自分が懸命に育ててきた子供のようなものである。であれば、それを否定するようなモノに担当者が抵抗するのは、むしろあたりまえである。そんな抵抗がリーダーのイミテーションにストップをかけるのである。

## 2.2 下流活動をベースとする強み

つぎに、価値連鎖の下流活動をベースとする強みとしては、流通チャネルや営業マンパワー、ロケーション（立地）といったものがある。

アスクル・ケースでのリーダー・コクヨのように、「業界内でも屈指の販路ネットワークを持っている」という表現がある。ここには、ライバルよりも広く・多くの代理店や小売業者のネットワークを抱えており、その数の力がトップシェアを支えているという意味がある。同じく数の力で言えば、営業マンの数というのもある。いわゆる営業「マンパワー」である。ロケーションは特に小売業界では重要な強みの次元である。

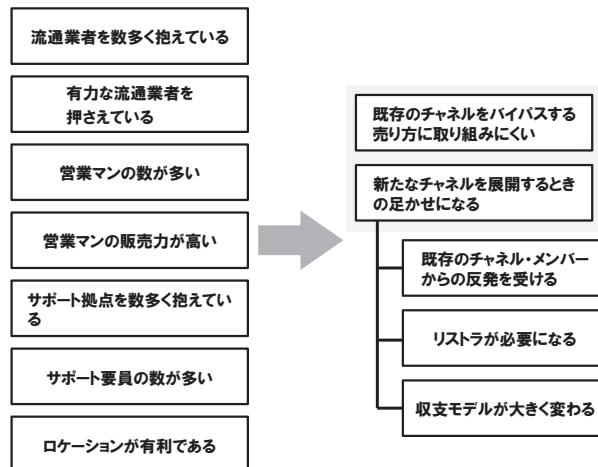
このように、企業の強みには、価値連鎖の下流活動をベースとするものがある。こうした活動での強みとその逆転発想のありようを図表3に例示した。

強いチャネルがリーダーのシェアを支えている、というのでは、チャレンジャーからすると、いつまで経っても超えるのが難しい壁になってしまう。そうではなく、ここではそれを逆転発想する。すると、「強いチャネルを持っている。だからこそ、新たなチャネルを開拓するのが難しい」となり、そこに突破口が見えてくる可能性がある。なぜなら、新たなチャネルを開拓しようとしても、既存のチャネルが強いからこそ、そこから反発を受けやすい、これまでのチャネルが不要化してしまう、言い換えるとリストラしなければならないといったカニバリゼーション問題が出てくる可能性があるからだ。

このような論理は商品やサービスを販売するチャネルだけではなく、販売後のサポート、サービスに関してもあてはめることが可能である。

IoTをビジネスにつなげた先駆的な事例として、建設機械業界コマツの「KOMTRAX」システムはあまりに有名である。このシステムについてはすでに少なからぬ記述・分析があるので簡略化して言うと、このシステムは建機本体の要所要所にセンサーや測定器をつけておき、定

図表3 下流活動での強みとその逆転発想



期的にその情報を衛星経由でサポート拠点やディーラーなどに送信するというものである。

建機1台1台について、きめ細かく情報が入手できることで、コマツとしてはユーザーがその機械をどのように使っているか、またそうした使い方をしていると、どの部分でいつ故障が起こるか、したがってどのパーツがいつ必要になるか、どのサービス拠点での案件となるのかを事前に予測できるようになる。もちろん、精確な予測のためには絶え間ないノウハウの蓄積が必要となってくるが、そのコンセプトはいわゆる予防保全の徹底である。

つまり、実際に不具合が出て、それから対応するのではなく、事前にそれを予測することで、部品の生産・在庫管理の精度をアップさせたり、問題が出るまえの対応によって機械を止めないようとする、それによって顧客満足度の向上を図るのである。顧客からすると、機械を遊ばせず、できるだけ稼働させておくことが重要なニーズであるからだ<sup>1</sup>。

しかし、ここで強調したいのは、そして予防保全が徹底されると、コマツの従来の強みに疑問符がついてくるということだ。つまり、メンテナンスやサポートのための拠点や人員を厚く抱える必要が減っていくのである。これまででは不具合の発生が予測できず、いつなんどき顧客からコールがかかるかわからなかったからこそ、こうしたネットワークを厚くしておく必要があり、その充実度が競争のポイントであった。「KOMTRAX」は、こうした従来の競争でポイントとなってきた強みを置き換えるものと考えることができる<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> また、顧客による商品の利用状況データとして見ると、それは商品企画のインプットにもなるであろう。

<sup>2</sup> ここでもう1つ注意しておきたいのは、コマツが建機業界で国内トップシェアを持つリーダーであり、従来からサービス・ネットワークの充実度にも定評があるということだ。本来なら、そういう点で強みをもつコマツを攻撃するために、2番手以降のチャレンジャーが仕掛ける策でありそうなものである。これをリーダー自身が進めようとしていることになる。このことは、リーダーにとって、強弱逆転は攻撃を受けるときだけではなく、自らそれを利用していく発想として成立する可能性があることを示している。この点については最後の課題にて論及したい。

### 2.3 顧客との関係をベースとする強み

「ブランド資産」「ブランド力」という言葉があるように、ブランドが企業の強みであることを否定することは、まずないであろう。では、ブランドというものはその企業が「保有」していると言えるのであろうか。技術やチャネルといったものと比べれば、「保有」というには違和感がある。

なぜならブランドは、顧客の頭のなかに植えつけられたものだからである。それまでの企業活動を通じて、顧客のなかにその企業や商品などに対するポジティブなイメージ、感情、意味づけが生まれる。それがブランドである。なにも企業や商品の名前自体がブランドの本質ではない<sup>3</sup>。

しかも、やはり技術やチャネルと異なり、顧客のなかにあるポジティブなイメージ、感情、意味づけを「統制」することも難しい。たとえば、技術をマネジメントするというのは社内課題であり、特定の企業という枠組みのなかで、そこに従事するメンバーで指揮・命令系統が生きる世界である。しかし、ブランドをマネジメントするにあたっては、社内課題としては同じであるものの、働きかけの最終的な対象となる顧客には強い統制が行えない。顧客に対する指揮・命令系統はありえないである。

これまで見てきた上流・下流活動をベースとする強みと比較すると、企業による「保有」や「統制」という概念が馴染みにくい、しかしながら明らかにそれが企業にとっての強みになっているものがある。なぜ馴染みにくいのか。それは顧客に由来しているからである。このような強みを「顧客との関係をベースとする強み」と呼ぶことにしよう。このような強みを持っていることも、リーダーの特徴として挙げることができる。

しかし、これもまた強弱逆転の対象にすることができると思われる。図表4に、顧客との関係をベースとする強みと、その逆転発想を示した。

まず、強いブランドを持っているというのは、一見無敵の強みに思えるが、そういう強いブランドを持っているからこそ、そのブランドと密接に結びついたセグメントから離れた顧客をターゲットにしにくい、そのブランドを否定するような商品を展開しにくい、という考え方もある。

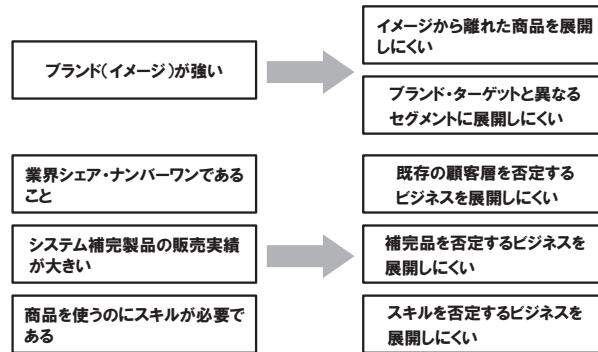
ブランドという顧客との関係をベースとする強みを逆転発想することで参入に成功した事例としては、エーザイの「チョコラBBドリンク」を挙げることができる（山田 [2004a]）。

栄養ドリンク市場は、かつては男性用が圧倒的に大きく、そこでリーダーの地位にあったのが大正製薬の「リポビタンD」であった。大正はテレビ広告でも一貫して「ファイト一発！」というかけ声で「滋養強壮、肉体疲労回復」をアピールしてきたのであり、佐藤製薬や武田薬品、大鵬薬品などの大手も同じようなターゲット、同じようなアピールをしてきた。

一方、90年代中頃になると、男女雇用機会均等法の後押しもあり、女性のビジネス界進出が活発になってきた。これが意味するのは、言い方は悪いが、男性同様に疲れた女性が増えていくということであり、さらに言えば、女性向けの栄養ドリンクに対するビジネスチャンスが大きくなることを予想させるものであった。そして、この機会に積極的な対応を仕掛けてきたのがエーザイであった。

<sup>3</sup> 青木ほか [1997]、田中 [2002] を参照のこと。

図表4 顧客との関係での強みとその逆転発想



それに際して、エーザイは以前から錠剤で人気の高かった「チョコラBB」をドリンク化した「チョコラBBドリンク」を投入した。チョコラBBは名前の通り、各種ビタミンBを含み、一般には疲れや口内炎の予防、女性には肌荒れ防止という特長を持っていた。エーザイにとって、リーダーの大正製薬と真正面から競争することは難しいと考えられたが、「女性用」の栄養ドリンクであればチャンスがあると考えた。そこには次のような理由があった。

エーザイは、ターゲットを20~30代の働く女性に絞り、市場調査を行った。すると、女性は栄養ドリンクを「飲みたいのに飲めない」状況にあることがわかったのである。たとえば、これまでの栄養ドリンクは「飲んでいる姿を見られたくない」「買うところを見られたくない」「味が好きになれない」といった声が少なくなった。そして、その代名詞が「リポビタンD」だったのである。

そこでエーザイは「チョコラBB」という、これまでの女性向けブランドを採用するとともに、味を全面的に変えて女性が飲みやすくし、チャネルも医薬品ルートにくわえ、コンビニエンスストア、スーパーを開拓していった。プロモーションはテレビ広告を中心に、疲れと肌荒れ防止をアピールした。女優の深津絵里を起用し、「疲れていると、かわいくないぞ！」というメッセージでターゲットに訴え、栄養ドリンクを購入する女性の間口を拡げるとともに、女性用ドリンクのトップに立ち、50%を超えるシェアを獲得することになる。

リーダーからすれば、新たなセグメントが興隆・拡大してきたとなれば、そこに対応する商品を投入することが急務となる。しかも、これまでの強いブランドを使うことで、新たなセグメントでも一気に認知度を上げ、シェア拡大につなげるという、スケールアップのシナリオが想定される。

しかし、女性用ドリンクをめぐっては話が違っていた。なぜなら、強いブランド「リポビタンD」とは、女性にとってあまりに男性的なイメージが強く、これまでの栄養ドリンクが持つ不満の代名詞的な存在だったからだ。つまり、女性版リポビタンDをそのまま発売するわけにはいかなかったのである。実際、大正製薬は「アルフェ」というブランドを新規に立ち上げて対抗した。だが、チョコラBBのシェアを奪還することはなかなかできなかった。大正「リポD」の強さは、あくまでも「男性」というマーケットで成り立つものであった。

このケースを見ると、強いブランドを持っていることや、ブランド・イメージが強いという

のも、やはり絶対的なものではなく、条件があつてのものであり、それが変わると、強みがかえつて仇になつしまうことがあるのがわかる。

顧客との関係をベースとする強みとしては、ほかに「シェア」や「顧客数」を挙げることができる。リーダーとは、業界内で最大のシェアを有する企業を指すが、まさにそのこと自体が強みとなるのである。

しばしば広告などで「○年度シェア・ナンバーワン」といった言葉が踊っているが、それをアピールする狙いとは、その年にもっともよく売れたという事実こそ、それだけ多くの顧客に選ばれた、信頼されているといった、ポジティブな実績を如実に表しているのであり、それを以降の事業でも活かしていこうという意図である。

最大のシェアを有することが、どのような強みにつながるのか、その事例が先ほど取り上げたカメラである。ミノルタがアルファ7000を出すまえ、リーダー・キヤノンは、40%以上のシェアを持っていたが、それが持続する理由として、ユーザーが集めた交換レンズがあった。これがあるからこそ、ユーザーは上位機種を買うときに同じメーカーのものを選ぶことになる。交換レンズはその意味で人質なのであり、企業にとっては自社商品を買い換えてもらうための担保となる。

ここでのもう1つのポイントは、一眼レフ・カメラが「システム商品」であるということだ。ある商品と別の商品が組み合わさって、初めてなんらかの機能を発揮し、顧客にとって価値を持つような商品がある。これらを総括して「システム商品」と呼ぶことにしよう（山田〔2004b〕）<sup>4</sup>。一眼レフの場合は、カメラ本体と交換レンズがそうで、お互いが別の商品として販売されている。したがって、カメラ本体だけ、交換レンズだけを持っていても意味はない。両者は補完関係にある。

つまり、システム商品の場合は、一方の補完商品を顧客が保有していることから、特定企業が高いシェアをとり続けることがある。まさにこれが顧客との関係をベースとする強みである。しかし、アルファ7000というのは、マニュアル方式の交換レンズという補完商品をベースにキヤノンが強みを持っていたところを、オートフォーカスによって無効化、ひいては弱みにしたのであり、ここにキヤノンを崩せたポイントがあった<sup>5</sup>。

ミノルタの事例からは、顧客との関係をベースとする強みをほかに挙げることができる。それは、「顧客のスキル」である。

商品のなかには、顧客がそれを使いこなすために一定のスキルが必要になるものがある。ここでスキルとは、商品そのものに対する知識もあれば、商品をうまく扱う身体的・肉體的な技能もある。

カメラの場合も、マニュアル時代はそうであった。一眼レフでうまく撮影するには、ピント合わせや手ぶれを起こさないための能力はもちろん、絞りとシャッタースピードの組み合わせに関する知識が必要であった。そして、マニュアル・カメラで腕を磨いてきたユーザーにとっ

<sup>4</sup> これは、ハードウェアとソフトウェアの関係など、多方面の分野に適用することが可能と思われる。

<sup>5</sup> 「デファクト・スタンダード」もこのような強みの1つと言える。もちろん、デファクト・スタンダードの技術を握っていることは、上流活動をベースとする強みと言ふこともできるが、ここでは顧客が保有している商品(技術)のほとんどが、その企業のものであること、すなわち市場で大勢を占めたという意味でシェア・ナンバーワンなのであり、それ自体が今後の強みとなる点に注目する。

て、そのスキルこそ価値であった。しかし、オートフォーカスはその必要をなくしてしまう商品であった。顧客のスキルが必要な商品下でリーダーを攻撃するには、まさにスキルを必要としない商品を出すことで、強みを無効化・弱み化することを考えてみるのである。

なぜスキルを要求しない商品を提案することが、チャレンジャーの躍進につながりうるのか。それは市場と競争という2つの切り口で考えることができる。

1つに、それまでスキルが必要であったということは、商品の敷居が高かったのであり、その敷居を下げることで、新たな顧客層を創出することが期待できるからである。アルファもそうであったように、在来市場の垣根を越えて顧客が拡がりを見せるとき、新たな顧客層を掌握することにより、結果としてトータルで見たシェア構成が変化しやすくなる。

2つめに、スキル不要は、一見して誰にとっても利便性の向上を意味する歓迎すべきことに思える。だが、すでにスキルを持っている顧客にとってはどうだろうか。スキル不要を謳う新商品というのは、否定的な意味合いを持つことがある。スポーツ用品や音楽（楽器）をめぐる業界では、スキル不要、つまり「誰でもすぐにできます」という商品が発売されるときにシェアが大きく変動する現象が見られる。そこには、1つの切り口とともに、従来の商品で強かつたリーダーが、ライバルへの対抗としてスキル不要の商品を全面展開することになると、在来顧客に対して矛盾したメッセージを打ち出すことにつながる、あるいは少なくともそれを危惧することで、ためらうという事情があると考えられる。

### 3. イミテーションを封殺する市場メッセージ

これまで、チャレンジャーとリーダーとの間のイミテーションをめぐる相克という視点で競争戦略の発想を検討してきた。では、リーダーがイミテーションしてこないようなチャレンジャーの戦略とは、市場・顧客にとって、どのようなメッセージを持っているのであろうか。リーダーの強みを否定するとき、チャレンジャーの仕掛けは市場・顧客にどんなインパクトをあたえるのであろうか。この視点もまた、チャレンジャーの戦略構想にあっては欠くべからざるものになる。

市場・顧客へのインパクト、メッセージからすると、我々は大きく2つがリーダーのイミテーション封殺に関連していると考える。

#### 3.1 顧客の評価体系の変化

1つは、顧客の評価体系が大きく変化するということである。ここで評価体系というのは、顧客が商品などを通じて企業と接点を持つとき、複数の次元からそれを評価すること前提に、どのような次元がそこにふくまれるのか、またどのようなウェートを持って評価するのか、そのあり方を指している。すなわち、商品属性のパターンと、それに対する顧客の重み付けのパターンである。

この点、リーダーは、現行の評価体系にあって、多くの顧客から高い評価を得ているのであり、だからこそ業界シェア・ナンバーワンとなっている。リーダーの強みはそれを実現するにあたっての要になる。

そこで、仮にチャレンジャーがリーダーよりも高い評価を受けるような商品を投入しても、顧客の評価体系に変化がなく、リーダーの強みと矛盾しないのであれば、リーダーは直ちにイ

ミテーションしてくるだろう。その結果はもはや説明しない。

しかし、チャレンジャーの商品が、顧客に対して従来とは異なった価値を提供するようなものであったり、従来の評価体系と違った価値提案をするようなものであったときはどうなるだろうか。言い換えると、商品属性やその重み付けのパターンが変わらるような商品が提案されたときである。

このようなとき、リーダーが直ちにイミテーションしてこない可能性が出てくると思われる。その理由を考えるには、顧客の評価体系を、再び商品の構成要素や技術項目という企業視点で置き換えてみると良いだろう。

まず、リーダーとしては、これまで自社が提供してきた商品価値を重視するあまり、チャレンジャーが新たに提案してきた価値の次元を低く見てしまうことがある。たとえば、すでに挙げた、ソニーによる薄型テレビへの出遅れケースである。当初の薄型テレビはブラウン管に比べると、明らかに劣っていた。それは動体再生能力といった、従来のテレビで取り上げられてきた画質属性という側面であり、新しい技術や商品も、登場したときは在来の技術・商品と比べて劣っていることが少なくないのである（榊原〔2005〕第2章）<sup>6</sup>。

このように見てしまうと、従来の技術で強みを持っている企業は、新しい技術やそれを採用した商品の台頭を軽視し、それに対する取り組みに遅れてしまう。しかし、当初は劣っていても、新技術による商品を推進するライバルは全力を挙げてそのブラッシュアップを図るのであり、次第にその差も縮小してくる。そこで注意すべきは、新しい技術が登場したときに、在来の技術と比較するときの基準である。確かに画質はブラウン管であろうと液晶やプラズマであろうと、常識的には重要である。だが、薄型テレビにはその名の通り、「薄い」こと、「軽い」ことという、従来のブラウン管では到底太刀打ちできない新しい価値がある。

このように、顧客の評価体系のなかで、これまでの商品にはなかった属性が生まれたり、たとえあったとしても、従来型の商品を遙かに凌駕したものが生まれてきたとき、評価体系に大きな変化が起こることが考えられる。

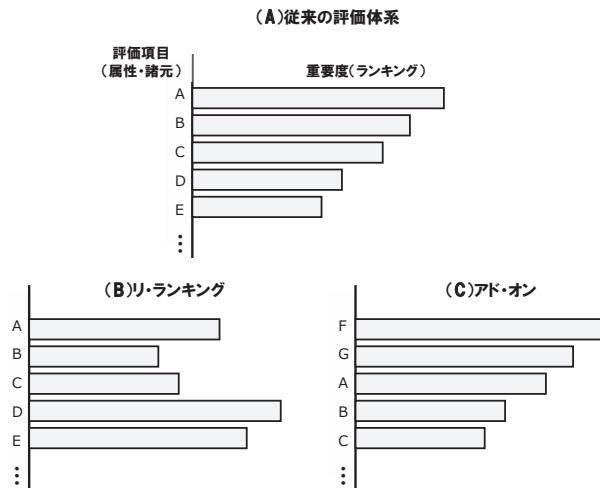
つぎに、顧客の評価体系が変わる、あるいはそれを変えるような商品がチャレンジャーによって提示されるとても、リーダーの組織内部では、従来の評価体系に合わせた最適な組織や活動のあり方ができあがっており、それを劇的に変更するのが難しいという問題も出てくると思われる。

図表5は、従来の顧客評価体系を顧客の属性重視度によってランキングした仮想例である（A）。リーダーにとってイミテーションが難しい商品とは、このランキングを組み替えてしまうようなものであり、1つは従来の属性群の枠内でランキングが変わる場合、もう1つはこれまでの体系にはなかった新たな属性が導入され、それが顧客にとって重視されることになる場合である。ここでは、前者を「リ・ランクイン」（B）、後者を「アド・オン」（C）と呼ぶことにしよう。

なぜリ・ランキングやアド・オンがリーダーにとってのイミテーションを難しくするのだろうか。それは、リーダーは（A）にあるような従来の評価体系のもとで技術力・商品力に磨きをかけ、それによってトップ・シェアを得てきたことにある。言い換えれば、リーダーは従来

<sup>6</sup> ただし、あくまでも従来の評価基準やスペック次元で比べた場合であることに留意したい。

図表5 顧客の評価体系の変化



の評価体系に合わせて開発のための各種資源を配分したり、組織を編成してきたはずである。したがって、リ・ランキングやアド・オンが起り、リーダーがイミテーションしようとすると、こうした資源配分パターンや組織の再編成を行わねばならない状況が起こる。つまり、我々が論じてきた、売上やリソースのカニバリゼーションという、リーダーが企業としてイミテーションをしなくなる内部の挙動が発生するからだ。

うえに挙げた薄型テレビにおけるソニーの初動遅れについても、このような視点から説明することも可能と思われる。そして、いったん市場の大勢を占めることになった「PS（プレイステーション）」「PSP」や「Walkman」が、なぜその後、任天堂「Wii」「DS」、アップル「iPod」にシェアを奪われてしまったのか。同社のゲーム機と携帯音楽プレーヤーの世界で起きたことを見るとき、やはり以上のような説明が考えられるのである。

### 3.2 新たな顧客層の出現・創造

既存顧客・潜在顧客層の不満解消 顧客の評価体系が変わると密接に関連する変化として、チャレンジャーの商品やチャネルといったものが、新しい顧客層を惹きつける、ということがある。言い換えれば、チャレンジャーの打ち手によって市場規模が拡大するのである。

しかし、仮にそれがリーダーの持つ強みの延長線上で起こるなら、それはすでに述べたスケールアップとなり、リーダーはイミテーションすることで拡大した市場をも占拠してしまう。これではシェアの構造に変化は起きない。

そこで考えるべきは、チャレンジャーによって市場が拡大したにもかかわらず、リーダーにとっては拡大した市場の掌握が難しくなる状況とは、どのようなものか、である。

それを考えるに糸口となるケースが、すでに見た女性向け栄養ドリンク「チョコラBB」である。このケースを一般的に表現すると、これまでと異なる顧客層でニーズが生まれる一方、従来の商品では問題があるという場合である。ここで、チャレンジャーが新たな顧客層に向けて

迅速に対応する。その際のメッセージは、「従来の商品で不満をお持ちのお客様に、それを解消する商品をお届けします」というものになる。

新たな顧客層にとって、従来の商品でもっとも存在感の高いもの、それがリーダーの商品である。ということは、見方を変えればリーダーの商品が、それら顧客にとって不満の代名詞的な存在になっているということでもある。そうなると、たとえ新たな顧客層、ニーズが生まれ、それが成長しようとしても、リーダーはこれまでの強みをテコに全面対応するというわけにはいかなくなる。

女性用栄養ドリンクのケースでは、興隆してきた女性という顧客層にとって、リーダー・大正製薬の「リポビタンD」は不満の代名詞的な存在であるとエーザイは看破した。言い換えると、男性向け市場では強みであったブランドや商品が、女性向け市場では逆に弱みに結びつくものであった。だからこそ、実際に大正製薬もまったく新しい女性向けブランド（「アルフェ」）を立ち上げてきたと考えられる。

同じようなケースを化粧品業界で見ることができる。化粧品業界は資生堂がリーダーであり、ほかにカネボウやコーセーが老舗である。そのなかで、1980年に創業し、急成長を遂げてきた企業に「ファンケル」がある<sup>7</sup>。

同社の化粧品は、一言で言えば「無添加」に特徴があった。創業者の池森賢二氏は、既成の化粧品を使っていて、肌荒れに悩んでいる女性が少なからずいることを耳にし、調べてみると、化粧品に含まれる添加物が原因になっているようであった。そこから、彼は添加物をいっさい含まない化粧品を事業として思いついた。

この無添加化粧品という特徴は、5ミリリットルしか入らない容器に現れていた。大容量にしても無添加なので、使っている間に品質が劣化してしまうからである。また、ファンケルは通信販売で化粧品を全面的に販売したが、これも商品特性と関連する。既存の問屋や小売店はすでに大手でコントロールされており、参入が難しかったこともあるが、そのような既存のチャネルを利用していれば、顧客の手元に届くまでに鮮度が落ちてしまう。したがって、顧客からの注文があれば、工場から最短のリードタイムで届ける必要があったからである。

その後ファンケルは、無添加化粧品の直販ビジネスで急速に成長を遂げ、いまでは健康食品を第二の柱としてグローバルに事業を展開する企業になった。

しかし、この企業の成長を説明するには、競合との関係を見ておかねばならないだろう。特に、この業界のリーダーである資生堂から見て、こうした事業は当初はたいした存在には映らなかったかもしれない。だが、実際にこれが成長してくると、資生堂としてもなんらかの対抗をせざるをえなかったであろう。しかし、現実にはそうならなかった。

リーダーの定石からすると、ファンケルのような事業に成長性があるなら、やはりイミテーションすることで、あとは持ち前のブランド力やプロモーション力で無添加化粧品の市場を奪うこともできたかもしれない。そこで注目すべきが、無添加化粧品という特徴そのものである。

ファンケルが市場に投げかけたメッセージは、既成の化粧品には添加物が入っていて、それが消費者の一部にトラブルを引き起こしていること、そこで添加物が入っていない安心・安全な化粧品を直接提供していく、というものであった。では、その既成の化粧品とは何か。それ

<sup>7</sup> ファンケルについては、山田 [2004a] および池森 [2003] を参考のこと。

こそが資生堂などの老舗企業がこれまで販売してきた商品である。にもかかわらず、資生堂がファンケルと同じような商品を全面的に展開したらどうなるか。

まず、仮にこのような商品をファンケルと同じように通信販売で直販してしまうと、既存の流通チャネルとの間に競争関係を自らつくってしまうことになりかねない。ここは下流活動をベースとする強みが逆に仇となるものである。

だが、ここでクローズアップしたいのは、イミテーションをすること自体が、自社商品の問題点をアピールすることにつながってしまうという点である。つまり、ファンケルをイミテーションすることは、自社の主力商品を否定してしまうことになりかねない。このような点から、資生堂は真っ向からイミテーションしなかったと思われる<sup>8</sup>。

このように、新たな顧客層が出現したり、チャレンジャーがそれを意識的に創造することで、市場全体が拡大していく。にもかかわらず、従来のリーダーがその新市場に対して積極的に攻勢をかけてこない状況がある。それは、従来商品をめぐる不満をあぶり出し、それを先行して解消するような商品が、チャレンジャーによってリリースされる場合であると考えられるのである。

**既存顧客層の価値否定** 以上のようなロジックを考えることができる傍らで、つぎのような疑問を考えることもできる。それは、結果的にチャレンジャーの打ち手が新たな顧客層の創造につながったとしても、ではそれらの顧客はなぜ、これまで当該商品のユーザーではなかったのか、というものだ。

その理由として、すでに説明した顧客との関係をベースとする強みに関連することが挙げられる。すなわち、従来の商品は顧客にスキルを要求するものであったというものである。言い換えれば敷居の高い商品であったということだ。

そこで、チャレンジャーとしてはスキルを必要としない商品を提供することで、敷居を下げるのである。これを顧客に対するメッセージとして表現すると、「今までの商品（リーダーが強い）は、お使いになるのに敷居が高かった（スキルが必要）」のに対して、「はじめてのお客様でも簡単にお使いになれる商品を弊社が提供します」というものになる。だが、スキル不要というメッセージは、それを持つ顧客にとってはネガティブな意味を持つ可能性があり、そうであるがゆえに、リーダーにとってイミテーションを難しくすることがある。

これにあたるのが、アルファ7000のケースであろう。このときは、マニュアルの交換レンズを既存ユーザーが抱えており、AFへの移行が、顧客の持つレンズの無価値化を意味するものであった。しかし、ここで無価値化するのはレンズという顧客の有形資産だけではないことに留意しておきたい。つまり、AFというのは、すでに自動制御が実現していたシャッター速度と絞り値の最適な組み合わせとともに、いわばカメラの全自動化を意味していた。言い換えるとカ

<sup>8</sup> 正確に言えば、資生堂は「イプサ」というブランドを立ち上げて、さまざまな女性の肌に合わせた自然派化粧品を後に発売している。しかし、その発売はファンケル創業から8年も経った1988年のことであった。しかも、そこでは「SHISEIDO」というブランドをいっさい使わなかった。また、販売方法も通信販売ではなく、店頭でのカウンセリングによる方法を探った。なお、化粧品に関するインターネットの掲示板を閲覧してみると、イプサが資生堂系列であることを知っている女性は意外と少ないようで、それを知って驚き、ネット上で他者に知っていたかどうかを尋ねるという書き込みを多数見ることができる。

メラで画像を撮影するユーザーのスキルが不要になることを意味していたのである。この点で、キヤノンとしては、アルファをイミテーションすることによって、マニュアルのレンズにくわえ、既存ユーザーのスキルを無効化・無価値化すると、自社にどれほどのネガティブなインパクトが返ってくるか、この点を憂慮していたのではないかと考えられる。

このロジックに該当することが、かつてテニスの世界で起こったと考えられる<sup>9</sup>。

70年代の終わりまで、テニスのラケットは木製で、いまよりも小さかった。そのため、いわゆるスイートスポットが小さく、練習を重ねなければうまくボールを飛ばすことができなかつた。したがって、テニスがうまいのは体育会系のような一生懸命に練習するひとたちであった。そして、そのウッド・ラケットでは、「カワサキ」「フタバヤ」というメーカーが圧倒的シェアを持っており、この2社で最大90%にまで達したこともあった。

ところが、70年代の終わりに「デカラケ」という商品が登場した。これは、フレームがカーボンやアルミのような軽量強化素材でできたもので、スイートスポットがこれまでよりも広くなつた。そして、ちょうどそのころに市場では空前のテニスブームが起きたのであった。このことは、テニスのビギナーが大量に現れたことを意味している。そして、彼らのニーズは要するに、体育会系のように一生懸命に練習しなくとも、すぐにプレーをしたいというものであった。このニーズにデカラケがフィットすることになる。

このデカラケを導入してきたのはカワサキ・フタバヤではなかった。たとえば、もとは漁業用のウキや網をつくりっていたヨネックスであつたり、アメリカのプリンスがダイワ精工と組んでデカラケを投入してきた。その後、デカラケが市場で売上を伸ばしていくことになり、ヨネックスもプリンスもそれに応じて急成長していった。ところが、カワサキ・フタバヤはなかなかデカラケに乗り出さなかつた。

ここで、デカラケというのが、ウッド・ラケットほどのスキルがなくても一通りにプレーできる商品であったと考えると、もしカワサキやフタバヤがそのようなスキル不要のデカラケに乗り出すと、ウッドラケットでうまくなつた在来のユーザーはどう思うか。彼らから反発を受けてしまい、そのあげくに自らイミテーションすることで、かえって新興メーカーにユーザーをとられてしまうきっかけをつくってしまいかねない。このような危惧があったと思われる<sup>10</sup>。

### 3.3 2つの相互関連性

これまで見てきたように、顧客の商品評価体系に変化を起こしたり、新たな顧客層を発掘するような仕掛けは、チャレンジャーがリーダーを攻撃するときに考慮すべき市場系の要件になる。ここで、これら2つの要素は密接に関連することを念頭に置いておくべきと思われる。

それは、新たな顧客層へ対応していった結果として、既存の顧客層の評価体系に変化が生まれるという場合である。こうなると、チャレンジャーの仕掛けは市場全体の構造を大きく変化させる。そして、このことがリーダーにいっそう深刻な問題をあたえることになる。

直前にとりあげた、カワサキ・フタバヤは、このようなことが起きたケースと思われる。

テニス・ブームが起こり、「すぐにプレーしたい」と考えるようなビギナーが新たな顧客層と

<sup>9</sup> このケースも、山田〔2004a〕で紹介されたものである。

<sup>10</sup> 結果的にデカラケの流れに乗り遅れたカワサキは不渡りを二度出して倒産してしまい、フタバヤはしばらく学校納入向けに細々とウッドを作り続けていたが、やはり倒産してしまった。

して現れた。それに対応するように、ヨネックスやプリンスが新素材を使った大型のラケットを投入してきた。しかし、仮にデカラケがビギナーのニーズに応えて売れ行きを伸ばしていくとしても、老舗のカワサキ・フタバヤからすれば、ラケットの主戦場はあくまで在来の顧客・体育会系であって、そこをしっかりと押さえておけば良いという考えがあったのではないだろうか。こういう考え方をしてしまうと、もはやビギナーやデカラケというのは、事業として積極的に対応する必要がない、したがってイミテーションする必要のない話として落ち着いてしまう。

ところがその後、デカラケに対するニーズはブームで参入したビギナーのみならず、体育会系ユーザーからも生まれたのであった。ここには、逆に攻撃にまわったヨネックスの巧みなマーケティングがあったと言われる。その代表的な打ち手は、いまでもウィンブルドン大会史上最多優勝記録を保持し、当時テニスの女王と呼ばれていたチャンピオン、マルチナ・ナブラチコワに商品を使わせてアピールしたことである。スポーツ用品の世界では、このようなトップ・アスリートをリード・ユーザーと見立てて商品を開発したり、プロモーションとして利用することが行われてきたが、それだけユーザー全般に対するインパクトが大きいからである。

一方で、初期のデカラケを使って打てるようになったひとには、2つの問題が出てきていた。1つに、フレームが大きいと、かえって打球のコントロールがつけにくくなることだった。2つめに、他人の目を気にするひとにとっては、いかにもデカラケでは初心者丸出しであるという、イメージ面での問題であった。これに対してヨネックスは、新素材グラファイトを使った中間サイズのラケットを開発する。

こうした取り組みによって、デカラケはビギナーだけではなく、より広い顧客層に使われる標準的なラケットに変貌していったのである。このことは、デカラケに対するニーズが次第に体育会のような、老舗の得意先でも生まれていくことを意味する。そうなると、木製ラケットの老舗は、それに依存する限り、需要の減少から免れない。だが、このような事態になってからイミテーションすることには技術面や販売面でいっそうの難しさをともなっていたと思われる。

同様の事例は証券業界に見ることができる。証券業界では2000年頃に、顧客と対面しないで取引するインターネット証券ビジネスが台頭してきた。それまでは、営業担当者が顧客と直接対面し、銘柄の推奨やアドバイス、手続きの代行を引き受けしてきた。そして、このような在来型の証券ビジネスでは、野村證券や大和證券といった老舗証券会社が有力であり、特に野村は営業部隊の量と質で、業界随一の強さを誇ってきた。

そのなかで現れたのがネット証券であり、なかでも松井証券は、もともと従来型の証券ビジネスをやってきた中堅企業であったが、途中で社長を引き継いだ松井道夫氏が、すでにアメリカのウォール街で成長していたネット証券に目をつけ、いち早くネット・ビジネスに全面シフトさせた<sup>11</sup>。

<sup>11</sup> 「全面にシフトさせた」というのは、店舗や営業マンといった、それまでのビジネスを支えてきたリソースを廃棄してしまい、完全にネット取引に鞍替えしたということである。業界のなかでは中堅規模とはいえ、在来のリソースを廃棄してまで新しいビジネスモデルにシフトさせることは、意思決定としては大胆なものと言えよう。なぜそれが同社にできたかについては、道夫氏が先代社長の婿養子で、かつ継ぐまでは証券ビジネスとは無関係だったことがポイントになりそうである。この点は最後に議論したい。

ネット証券というビジネスは、つぎのような顧客に応えるものであった。①営業マンとの対面を面倒に感じ、情報だけをもらって自分で投資を決めたいと思っているひと、②株式投資をしたいとは思うものの、投資が少額であるために、わざわざ証券会社を通すのも気が引けるようなひと、③株式投資をしたいとは思うものの、手数料の高さゆえに気が引けるようなひと、④ふだんは仕事で忙しいので、時間の空いたときにいつでもコンタクトできれば良いと思っているひと、である。

このような、従来の証券会社との取引に不満を持っていたり、「したくてもやりにくい」と感じているような潜在顧客を掘り起こすことに成功し、その後瞬く間に成長していった。

しかし、これだけであれば、在来型の証券会社に対するインパクトは、それほど大きいわけではなかっただろう。なぜなら、ネット証券が狙ったのは、在来型証券会社が相手をしてきた顧客層とは異なるからである。しかも、ネット証券の顧客は、ひとりあたりの取引金額で見れば少額である。この点は、アスクルのケースに類似する。彼らが当初対象とした小規模事業所と同じように、確かにそれを合計すれば大きくなることを証明したものの、このような顧客は在来型証券会社から見れば、それほど魅力的ではなかったと思われる。

ところが、ネット証券が掘り起こそうとした顧客のうち、最初に挙げた①、すなわち「営業マンとの対面を面倒に感じ、情報だけをもらって自分で投資を決めたいと思っている」というのは、実は在来型証券会社にとって重要な顧客にも潜在するニーズであった。それは、すでに株式投資への経験も豊富で、自ら分析・評価能力を蓄えている比較的富裕な顧客層である。こういう顧客たちは投資金額が多い。ネット証券が出てきて定着してくると、これらの顧客がネット証券との間にアカウントを開設し、取引するという現象が現れた。

ネット証券は新たな顧客層を生み出し、対応していただけに留まらず、結果としては既存顧客が持つ潜在ニーズにも対応しうるものであったことになる。ここにいたって、在来型証券会社は既存の顧客層を維持するためにも、ネット証券への対応を真剣に考えざるを得なくなつた。だが、ネット証券に軸足を移すことは、在来型証券ビジネスでの強みを否定することにつながる。これが大手の証券会社にとって悩みどころになった。

このように、チャレンジャーが新たな顧客層へ対応していった結果として、リーダーが強い既存の顧客層の評価体系にまで変化が生まれることがある。そしてこのことが、リーダーによる全力での反撃（イミテーション）を遅らせることにつながる。

ここには2つのポイントがある。1つは、チャレンジャーによる打ち手が新たな顧客層を創造するとしても、リーダーから見て、自社への影響がチャンスとリスクの両面で少ないと判断するなら、イミテーションする意志すら持たない可能性があるというものである。イミテーションを「する必要すら感じない」のである。意志がないという状況は、逆にチャレンジャーからすれば、リーダーの反撃が決定的になることを意味する。

証券業界のケースでは、ネット証券という新しいスタイルを現実として見ることによって、既存の顧客層、特に証券投資の経験豊かな富裕層のなかに、ネット証券が自分にとって便利なスタイルであることを認識するという事態が起きた。既存の顧客層の評価体系に変化が生まれたのであり、ネット証券へのニーズが覚知されたのである。さらに言うならば、このことは、チャレンジャーの打ち手がきっかけとなって、本来は既存の顧客層と新たな顧客層との間に存在すると思われた垣根が崩れてきたことを意味するものである。

ここから2つめのポイントが出てくる。当初の動きに対して対応の必要性を感じず（意志が

ない），実際になにもしないというのは，リーダーに対してチャレンジャーが先行的な優位性を高めていく可能性を示唆する。しかも，イミテーションすることがこれまで見てきたような，既存の強みとの間で矛盾することが考えられれば，実際の動きはさらに遅くなってしまうと予想される。言い換えれば，以上2つのポイントにおいて，チャレンジャーがリーダーを駆逐する可能性が，より高まることを意味するのである。

#### 4. 要約と今後の課題

##### 4.1 本稿の要約

本稿では，谷地〔2012〕で展開したマーケティング論における業界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ついて議論を進め，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戦略発想を検討した。

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。「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。

そこで，強みのカテゴリーをPorter〔1985〕の付加価値連鎖フレームをベースに上流活動，下流活動，そして顧客との関係という3つに分け，それぞれに関して強みを弱みに変える戦略発想を整理した。

その上で，リーダーがイミテーションしてこなくなるような場合，チャレンジャーはどのようなメッセージ，コンセプトを備えた製品・サービスを打ち出すべきかを検討した。すなわち，強弱逆転の発想による競争戦略を，市場・顧客の視点で捉え直し，顧客の評価体系の変化，新たな顧客層の出現・創造が起こるようなときに，リーダーの強みの無効化，弱み化が起こり，結果としてリーダーによる反撃（イミテーション）が鈍くなることを説明した。

##### 4.2 課題

一方，リーダーとチャレンジャーの相克をめぐっては，本稿で議論できていないポイントがいくつか存在する。

1つは，チャレンジャーによって強弱逆転の発想がなかなか戦略として結実・実行されることがないのはなぜか，という疑問である。2つめに，こうした強弱逆転の発想が意識されるとき，ではリーダーとしてはどのような構えが要求されるのか，という課題である。3つめに，リーダーとチャレンジャーの相克は確かに競争の代表的実相ではあるけれども，ほかに重要な実相はないのか，である。

課題として，最後にこの3点について言及しておきたい。

チャレンジャーにとっての強弱逆転発想 本稿で述べてきた発想が重要で，効果的であるとしても，このような戦略による競争地位逆転のケースが，日常的に起こっているかというと，そんなことはない。むしろア・ケースと言った方がいいかもしれない。なぜ，このような発想をベースとする戦略のケースが豊富ではないのだろうか。

その理由とは，強弱逆転発想にもとづく戦略は，リーダー攻撃に効力を持つ一方，それを仕

掛けるチャレンジャーにとっても、覚悟と勇気が必要なことがある。たとえば、ミノルタがアルファ7000を投入したとき、ミノルタも6%とはいえ、マニュアル方式のユーザーがいて交換レンズを蓄積していたのである。オートフォーカスにシフトすることは、ミノルタの既存ユーザーにとっても、交換レンズが以降、アルファでは使えないことを意味する。実際、ミノルタでも、そのあたりの問題が議論になり、アルファ・シフトへの反対論を唱えたひとが現業部門や上層部に少なからずいたという（たとえば、田村 [2006] 第8章）。

チャレンジャーとしてリーダーの座を狙うと言っても、いざやろうとすれば、チャレンジャーの内部からも反対論が出るのは、むしろ当然といえる。なぜなら、一定の時間を切り取って見れば、ある業界での企業のビジネスの範型には大枠で違いがなく、そのなかで業界リーダーを攻撃するとなると、違いがない分だけ、リーダーにとって嫌なことは、チャレンジャーにとっても嫌なことになる可能性が高いからである。つまり、リーダーをイミテーションさせないように考案した戦略というのは、リーダーの内部に賛否両論を引き起こす以前に、チャレンジャーの内部でも同じような賛否両論を引き起こしてしまうのである。そして、このことが事前に予想されるならば、戦略を考案する段階で、チャレンジャーの人材は自社を否定するようなことはその要素に含めようとはしないであろうし、仮にそのような企画を提案しても、実際に反対にあって潰れてしまうだろう。このことは、チャレンジャーが繰り出す打ち手のほとんどが、強弱逆転発想をともなわないものになってしまうことを意味する。言い換えれば、沼上 [2009] は「すぐれた気配り・配慮」がリーダーの内部で生まれることを指摘したが、同じことはチャレンジャーの内部でも生まれるのである。

だが、重ねて強調しておきたいのは、一口に嫌なことと言っても、チャレンジャーにとって以上に、リーダー企業にとってはもっと嫌なことで、やって欲しくないことであるという点だ。したがって、本稿で議論したことは、昔からの言葉で言えば、「（チャレンジャー自らの）肉を切らせて（リーダーの）骨を断つ」という発想である。自分にはいかなる影響もあたえずに、ただリーダーだけを苦しめる戦略というのは、ムシが良すぎる。このあたりを実務家は熟考すべきであろう。だが一方で、どうやったらチャレンジャーの社内で、強弱逆転発想の戦略が実行まで結びつくのか、その要諦を知りたいというニーズが出てくるのは必定とも言える。本稿ではこの点の検討までにはいたっていない。今後の課題としたい。

**リーダーにとっての強弱逆転発想** 本稿では、もっぱらチャレンジャーの視点に立って、業界リーダーを攻撃する戦略を検討してきたが、逆にリーダーの視点に立つとどうなるだろうか。

リーダーがリーダーであり続けられるのは、これまでの強みやそれを支える条件に変化がない場合であり、逆に、外生的な要因によって変化が生まれたり、チャレンジャーによって条件に変化があたえられたりすると、リーダー勝利の方程式が崩れることになる。我々はこれを「強みと弱みの相対性」という命題として議論してきたが、リーダーがそれでもリーダーであり続けるためには、自らの強みをシフトさせることが必要となる。

本稿ではその1つの例として、コマツによるコムトラックス・システムをとりあげたが、ひとたび築き上げ、磨き上げてきた強みを自ら無価値化してしまうようなことは、ひじょうに困難な作業だと思われる。しかし、振り返ってみると、広く経営学の分野では、このような自己変革がいかに重要であるかは、従前から強く指摘されてきたことでもある。我々は、こうした過去の見解を踏まえながら、本稿で検討したリーダー対チャレンジャーの相克という流れに

沿って、あらためてリーダーの戦略を考えてみる必要があるだろう。

ただし、このような作業は、突き詰めて言えば、いかにして企業が強みや戦略というものを更新できるか、いかに自己否定・自己変革ができるかという課題になり、チャレンジャーのものとして挙げた1つめと同じ課題になると思われる。

**業界外の企業（ディスラプター）** 本稿では、競争をもっぱら特定の業界に閉じた視点で考えてきた。あえて言えば業界内競争での戦略を想定してきた。

だが、企業間の競争は必ずしも特定業界に閉じているものではない。「業界間競争」、「異業種競争」と呼ばれる、これまで異なった業界にあった企業同士の競争が勃発し、常態化するというダイナミズムがあり、競争戦略のテーマとしてもこれまで取り上げられてきた（山田 [2004a]、根来 [2005]、内田 [2009]）。

このような競争に関する検討を行う必要がある一方、我々はこれまでの議論がこのテーマにも適用可能ではないかと考えている。すなわち、強弱逆転の発想は、業界間競争を仕掛けようとする企業にも適用可能であること、もっと言えば、ある業界の外にいるからこそ利用しやすいと考えるのである。

1つめの課題で述べたように、リーダーの持つ強みを逆転発想によって無効化、弱み化するような事例は、日常的に起こっているものではない。その理由も述べた通りで、こうした戦略が業界リーダーを攻撃する効力を持つ一方で、ある業界での企業のビジネスの範型に大枠で違ひがないために、リーダーにとって痛むところは自社にとっても痛むところになる可能性が高いからである。

問題はこの先であり、そこに業界外の企業が関係してくる。その業界でのリーダーとほかの企業との地位が変わらず、そこで競争の決め手がリーダーの持つ強みに普遍化されていくということは、言い換えれば、その業界では競争のルールあるいは常識が強化されてしまうことを意味する。

ここで重要なのは、こういうルールや常識は、業界のなかで戦っている当事者よりも、業界の外にあって、第三者的・客観的な視点で見ることで明確になるということであり、だからこそ業界の外にいる企業が台頭する余地が生まれる。業界の外にあって、本稿で説明した発想をもって、まったく違ったルール、非常識をもって参入してくる。それが業界外の企業のモデルであり、そこで業界間競争が発生し、ひいては業界内の地位に変化が生まれると考えられる。

言い換えれば、特定業界のルールや常識にとらわれることがない分、業界外の企業の方が、参入先のリーダー、ひいてはほかの企業にとって、反撃の難しい戦略を実行しやすいポジションにあると見ることができる。そして、このような見方もまた、強弱逆転の発想と呼ぶことができると思われる。業界内部から見ると、外から参入してくる企業が業界間競争を引き起こす源になるが、逆にそのような外の企業からすれば、ほかの業界に新規に参入するというのは、いわゆる新規事業開発というテーマに該当することになる。

一見、新規事業を構想する際の出発点としては、「自分たちの強みはなにか」という、「いま持っているモノ・コト」を考えるように思われる。また、参入先での競争を考慮しても、「なにを武器とするか」を参入先の企業をベンチマークして考える傾向があるのではないだろうか。

しかし、我々が示したのは逆の発想である。参入先の企業が持っているモノ・コトを「持っていない」がゆえに、業界外の自社でも優位に立てることはないのか、その可能性を考えるこ

との重要性である。裏返せば、業界の外から後発で参入するとして、その業界のルールに乗ってしまえば、ただちにリーダーをはじめとするその業界の企業に弾き返されてしまうであろう。

そのうえで強弱逆転発想をとってみる。すると、その発想は業界の外にいる企業の参入戦略にも利用できる可能性がある。すでに述べたように、チャレンジャーがリーダーにイミテーションさせないようにするには、その強みを徹底的に否定することがポイントになる。だが、ビジネスモデルが似通っていると、リーダーを否定することは、すなわちチャレンジャー自身も否定するという要素を持つてしまう。一方で、業界外の企業はここが大きく違うところとなる。それまで業界でビジネスをしていなかった分、その企業にとっては嫌なことでも、自社には関係ないという状況にあるからだ。だからこそ、チャレンジャーの強弱逆転発想を適用する余地が大きいにあると言える。

このような、業界間競争というテーマを軸にして、特定業界の外から参入する戦略課題として、あらためてその戦略発想を検討してみることも、重要な課題と思われる。ここで、すでに挙げた松井証券のことを振り返ると、確かに会社という器としては大手と同じようなビジネスモデルを持つ中堅企業ではあった。だが、先代から引き継いで社長になった道夫氏というのは、それまでこの業界にタッチしたことのない門外漢であり、いわば個人として見れば業界外からの参入に置き換えることができると思われる。その門外漢からすれば、証券業界で同社がさらなる発展を実現するには、在来のビジネスモデルやリソースを廃棄し、ネット証券という新たなビジネスモデルにシフトさせることが望ましく、かつそれが大手からの反撃を受けにくいものであることが見えていたと想定されるのである。

同じようなことはアスクルにもあてはまる。アスクルを創業し、長きに渡って指揮してきた岩田彰一郎社長は、プラスの生え抜きではなく、「ライオン」という異業種からの転職組であった。このようなヒトの側面から見てみると、やはりある業界のなかでチャレンジャーがリーダーを攻撃する場合、業界の外から攻撃する場合、いずれにも共通するロジックが潜在していると想定されるのである。

業界の外からやってくる企業のことを一頃前からは「ディスラプター」と呼ぶようになっている。我々が提示したリーダー攻略のための戦略発想は、このディスラプターにも適用できること、もっと言えばディスラプターこそが実行可能性を高く有するものであると考えられる。この考え方の検証は今後の課題である。

## 参考文献

- 青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編著 [1997] 『最新ブランド・マネジメント体系—理論から広告戦略まで』 日本経済新聞社
- Abell, D.F., J.S. Hammond [1979] " Strategic Market Planning ", Prentice-Hall (片岡一郎・吉川公成・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)
- 池森賢二 [2003] 『社長から社員への手紙』 飛鳥新社
- 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—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 6<sup>th</sup> 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 (土岐伸ほか訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- 榎原清則 [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
- 田中洋 [2002] 『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書
- 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] 「『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」横浜経営研究, 第33巻第3号, 47~66ページ
- 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院教授]

[2025年11月4日受理]

