

【17】ゲリラ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略  
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

「ゲリラ戦略」すなわち「弱みへの攻撃」もまた、南北戦争における南軍将校の言葉である。『企業家戦略』としては、『創造的模倣戦略』と『柔道戦略』という二つが、これに該当する。

(1) 創造的模倣戦略

①イノベーターよりも創造的

ハーバード・ビジネススクールのセオドア・レヴィットの造語である創造的模倣なるコンセプトは明らかに矛盾している。創造的とは『オリジナル』ということである。あらゆる模倣に共通していることは、『オリジナルではない』ということである。しかしこれは、まさにぴったりの言葉である。この戦略は模倣である。企業家はすでに誰かが行ったことを行う。しかし、この創造的模倣戦略を行う企業家は、最初にイノベーションを行った者よりもそのイノベーションの意味をより深く理解しているがゆえに、より創造的となる。

この戦略を最も多く使い、大きな成果をあげてきたのが IBM である。同じく P&G も、石鹸、洗剤、トイレタリーの市場でトップの地位を獲得し維持するために使っていた。世界の時計市場においてトップの地位を得た日本のセイコーもこの戦略を使った。

(1930年代初め、IBM は、ニューヨークのコロンビア大学の天文学者のために、高速の計算機をつくった。その数年後の1930年代半ばには、ハーバード大学の天文学者のために、コンピュータの原型ともいべき計算機をつくった。第2次大戦が終わる頃には、記憶装置とプログラム能力を備えたコンピュータをつくった。

しかしその IBM が、コンピュータのイノベーターとして歴史の本で取り上げられることはあまりない。それなりの根拠がある。IBM は、その先駆的な1945年のコンピュータを完成し、ニューヨークの街中で大勢の人たちを集めて実演した後、自らの設計を捨て、ペンシルベニア大学で開発された ENIAC に乗り換えた。

ENIAC は、設計者は認識していなかったが、給与計算に使いやすかった。IBM は、計算事務という平凡な仕事に使えるよう、ENIAC の設計を取り入れ、生産し、アフターサービスすることにした。1953年、ENIAC の IBM 版が世に出るや、直ちにそれは、企業用の多目的メインフレーム・コンピュータの標準となった。これが『創造的模倣戦略』である。)

誰かが新しいものの完成間近までつくり上げるのを待つ。そこで仕事に取りかかる。短時間で、顧客が望み、満足し、代価を払ってくれるものをつくりあげる。直ちにそれは標準となり、市場を奪う。

(IBM は、パソコンについても創造的模倣の戦略を使った。アイデアそのものはアップルのものだった。IBM は、パソコンが経済的でなく、最適にほど遠く、金のかかる間

【17】ゲリラ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略  
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

違った製品と見ていた。しかし、なぜかそれは成功していた。

IBMは直ちに、やがてパソコンの標準となり、支配者となり、少なくとも先端的となるべき製品の設計にかかった。その成果がPCだった。2年後には、IBMのPCはアップルのリーダーシップを奪い、最も売れる製品、標準たる製品となった。

P&Gもまた、石鹸、洗剤、トイレタリー、加工食品などの市場でほとんど同じ戦略を使った。

時計業界は、半導体が開発されたとき、それまでの時計よりも正確で信頼性が高く、しかも安い時計がつくられることを知った。スイスの時計メーカーも、クォーツ時計を開発した。しかし、すでに従来型の時計に多額の投資を行っていた彼らは、新製品を贅沢品として位置づけ、時間をかけて導入していくことにした。

他方、国内市場向けに腕時計をつくっていたセイコーは、半導体にイノベーションの機会を見出し、『創造的模倣戦略』をとってクォーツ時計を普及品として売り出した。スイスのメーカーが気づいた時にはすでに遅かった。セイコーの腕時計が世界のベストセラーとなり、スイスのメーカーはほとんど市場から追いやられた。

『創造的模倣戦略』は、『総力戦略』と同じように「トップの地位」を目指す。しかし、リスクははるかに小さい。創造的模倣を行う者が動き出す頃には、市場が確立し製品が市場で受け入れられているからである。それどころか普通、最初のベンチャーが供給できる以上の需要が生まれている。市場もすでに明らかにできるようになっている。しかも、顧客が「何を買っているか」「いかに買っているか」「何を価値としているか」を市場調査によって明らかにすることができるようになっている。

最初のベンチャーが直面した無数の不確定要素もほとんどが明らかにされているか、少なくとも、分析し調べることが可能になっている。もはやパソコンやクォーツ時計が何であるか、何をやるものなのかを説明する必要はない。

もちろん、イノベーションを行ったものが、最初からすべてを行い、門戸を閉めてしまうこともある。ビタミンのホフマン・ラロッシュ、ナイロンのデュポンのように、行うべきことをすべて行っていることがある。しかし、これまで創造的模倣に成功した企業家の数を見る限り、最初にイノベーションを行った者が、すべてのことを行い市場を独占することはそれほど多くない。

(創造的模倣のもう一つの良い例が、非ピリン系アスピリンともいべきタイレノールだった。これほど、創造的模倣の戦略が何であり、成功するための条件が何であり、いかにうまくいくかを示してくれる例はない。(アメリカでタイレノールなる商標名で売られている)アセトアミノフェンは、長年鎮痛剤として使われていたが、ごく最近まで、処方箋

【17】ゲリラ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略  
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

がなければ手に入れられない医薬品だった。アセトアミノフェンよりもはるかに古いアスピリンが市場を独占していた。

アセトアミノフェンは、アスピリンほどの効き目はない。鎮痛剤としては効いても、解熱剤としては効かない。その反面、血液の凝固作用がない。そのためアスピリンのように、長期間にわたって大量に投与しても、胃の異常や出血をもたらすという副作用もない。したがって、ようやくアセトアミノフェンが処方箋なしで売られることになったとき、最初に市場に出された製品は、アスピリンの副作用に苦しむ患者のための薬として売られた。それは成功した。成功は予想をはるかに上回った。しかし、まさにその成功が創造的模倣の機会を生み出した。

ジョンソン&ジョンソンは、アスピリンに代わる鎮痛剤の市場が存在すること、しかもアスピリンの方が、やがて解熱や血液凝固を必要とする限定された市場になるであろうことを理解した。そこでアセトアミノフェンにタイレノールなる商標名をつけ、一般薬として売った。直ちにこのタイレノールが市場を席捲した。)

## ②イノベーションの完成

これらの例が示すように、創造的模倣は、一般に理解されているような先駆者の失敗を利用するものではない。それどころか、先駆者は成功してなければならない。アップルは成功だった。タイレノールによって業界トップの地位を追われたアセトアミノフェンの最初の薬も成功だった。だが最初にイノベーションを行った者は、自らの成功の意味を理解できていなかった。

(アップルは、製品中心であって、ユーザー中心ではなかった。そのため、ユーザーがプログラムやソフトウェアを必要としているときに、新しいハードウェアを供給した。アセトアミノフェンを最初に売り出したものも、自らの成功が意味するものを理解しなかった。)

『創造的模倣戦略』は他社の成功を利用する。創造的模倣とは、一般に理解されているような意味でのイノベーションではない。創造的模倣を行う者は、製品やサービスを発明しない。製品やサービスを完成させ、その位置づけを行う。

通常、新しい製品やサービスは、市場に導入されたときのままの形では、何か欠けている。いくつかの特性を追加する必要があるかもしれない。少しずつ異なる市場向けに少しずつ異なるものが必要とされ、製品やサービスを細分化することが求められているかもしれない。市場で正しい位置づけを行うことが求められているかもしれない。あるいは、何か欠けているものがあるかもしれない。創造的模倣は、製品やサービスを顧客の目で見える。

【17】ゲリラ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略  
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

(IBMのパソコンは、技術的には、アップルのそれと差別化できなかった。しかしIBMは、初めからプログラムとソフトウェアを提供した。

そのうえ、アップルが専門店というそれまでの流通チャンネルに固執していたのに対し、IBMは、専門店、シアーズ・ローバックのような大規模店舗、直営小売店など、あらゆる流通チャンネルを使った。消費者が買いやすく、使いやすくした。IBMがパソコンの市場を手に入れたのは、技術よりも、それらのイノベーションによってだった。)

創造的模倣は、製品ではなく市場から、生産者ではなく顧客からスタートする。市場志向であり、市場追従である。創造的模倣を行う者は、新しい製品やサービスを導入した者の顧客を奪いとることによって成功するのではない。彼らが生み出しながら、放っておいている市場を相手にする。創造的模倣は、すでに存在している需要を満たすのであって、需要そのものを生み出すのではない。

③賢明さのリスク

創造的模倣戦略にも特有のリスクが伴う。そのリスクはかなり大きい。そのためリスクを分散させようとして誤ってエネルギーを分散させる危険がある。さらには状況を誤解して模倣する危険がある。意味のない市場の動きを創造的に模倣してしまう。

(創造的模倣家として世界一の実績を持つIBMは、これらのリスクを身をもって教えている。これまでIBMは、オフィス・オートメーション(OA)の主要製品について、模倣によって成功してきた。しかし、それらIBMの製品は、模倣からスタートしたものであるために、あまりに多様化し、統合したシステムを構築することが困難になっている。したがって今後、IBMがOAの分野で統合的なシステムを供給し、トップの地位を維持し続けることができるかは疑問である。しかもOAは、おそらく未来の大市場である。)

このリスク、すなわち「利口すぎることのリスク」こそ、この戦略につきものである。創造的模倣は、ある単純な理由から、ハイテクの分野で最も有効に働く。すなわち、ハイテクのイノベーションを最初に行う者は、市場志向であることがほとんどなく、技術志向、製品志向だからである。そのため、彼らは自らの成功を誤って理解し、自らが作り出した需要に応えることができない。ただしアセトアミノフェンやクォーツ・デジタル時計の例が示すように、ハイテクのイノベーションを行う者だけがそうだというわけではない。

創造的模倣は市場の支配を目指すがゆえに、パソコンや時計、鎮痛剤など、完結した製品、工程、サービスについての戦略に適している。ただし、総力戦略ほどには大きな市場を必要としない。リスクも大きくはない。創造的模倣を行う者が仕事を始める頃には、市場はすでに明らかであり、需要もすでに生まれている。

しかし創造的模倣は、鋭敏な触角、柔軟さ、市場への即効性、そして何よりも厳しい仕

事と膨大な努力を必要とする。

## (2) 柔道戦略

(1947年、ベル研究所がトランジスタを開発した。ラジオやテレビの真空管に代わるものになることは直ちに明らかになった。誰もが知っていた。だが誰も何もしなかった。当時、アメリカの大手電機メーカーは、トランジスタへの転換を1970年頃に行うという計画を立てた。彼らは、それまでトランジスタは使いものにならないと説明した。

ところが、国際的にはまだ無名で、専門家の間でさえあまり知られていなかったソニーの社長盛田昭夫が、このトランジスタのことを知った。彼はアメリカへ飛び、ベル研究所からトランジスタのライセンスを総額二万五千ドルという驚くべき安値で買った。2年後、ソニーは、重さが真空管ラジオの五分の一以下、値段が三分の一以下という最初のポータブルラジオを世に出した。3年後には、アメリカの低価格ラジオ市場を手に入れ、5年後には世界市場を手に入れた。)

これは予期せぬ成功の拒否と利用の古典的な例である。アメリカの大手家電メーカーは、「われわれの発明」、すなわちRCAやGEなどのリーダー企業の発明ではないという理由で、トランジスタの利用をためらった。プライドが邪魔をした。彼らは当時の技術の粋を集めた高級ラジオを誇りにしていた。彼らにしてみれば、シリコン・チップのラジオは、下品とまでは言わないまでも、低級な代物だった。

### ①何回もの成功

ポイントは、「いかにしてソニーが成功したか」にあるのではない。日本企業がこの戦略を何度も使い、そのたびに成功し、アメリカの企業を驚かせて来たことにある。

日本のメーカーは、この戦略を、テレビ、ウォークマン・デジタル時計、プログラマブル電卓で繰り返した。コピー機に参入し、草分けのイノベーターであるゼロックスから市場のかなりの部分を奪ったときもこの戦略を使った。言い換えるならば、日本の企業は、アメリカの企業に対し『柔道戦略』をとることによって何度も成功してきた。

(同じように、アメリカの企業であるMCIやスプリントも、この戦略を使いAT&Tの料金体系を利用して長距離通話のかなりの市場を奪った。ROLMも、この戦略によって、構内交換機(PBX)市場のかなりの部分をAT&Tから奪った。

シティバンクも、ドイツでファミリーエンバンクなる消費者銀行を設立し、数年の間に、消費者金融で支配的な地位を得た。ドイツの銀行も、普通の消費者が購買力を持つよう

【17】ゲリラ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略  
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

になり、上客になりうることは知っていた。彼らも消費者金融に進出した。だが、本心は乗り気ではなかった。とくに、それまで法人客と金持ちの投資家を顧客にしてきた大銀行にとって、一般の消費者は自らの威厳にそぐわない存在だった。口座を開きたければ、郵便貯金に行けばよい。

広告で何と言おうが、ドイツの銀行は、その重々しい支店にやってきた一般の人たちに対し、そっけない態度をかなりあからさまに示した。これが、シティバンクが一般の消費者のニーズに応えるための金融サービスを設計し、利用しやすいファミリーエンバンクを設立したときに利用した機会だった。シティバンクのファミリーエンバンクは、手強いドイツの銀行がドイツ中に支店を張り巡らしていたにもかかわらず、わずか5年の間に、消費者金融で支配的な地位を得た。

日本企業、MCI、ROLM、シティバンクなどの新規参入者はすべて『柔道戦略』を使った。市場において支配的地位の獲得を目指す戦略のうち、『柔道戦略』こそ最もリスクが小さく、最も成功しやすい戦略である。

金庫破りにせよ、こそ泥にせよ、常習犯は同じ手口を使う。彼らは個性的な痕跡を指紋のように残す。何度逮捕されても変えない。性癖から逃れられないのは犯罪の常習犯だけではない。企業や業界も同じである。何度トップの地位と市場を奪われようとも性癖は変えられない。アメリカのメーカーは、日本の企業に何度市場を奪われても性癖を変えなかった。

泥棒は自らの性癖のゆえに逮捕されたことを認めない。逮捕の原因となった性癖を直さず、言い訳を探す。自らの性癖によって市場を失った企業も、それを認めない。他の原因を言い訳にする。例えば、日本企業の成功を低賃金のせいにする。しかし、RCAやマグナボックスのように現実を認識している電機メーカーは、アメリカの高賃金と福利厚生費を負担しつつ、日本のメーカーと競争できる価格と品質の製品を生産している。

ドイツの銀行は、シティバンクの成功について、自分たちには犯すことのできないリスクだったと弁解する。しかし実際には、ファミリーエンバンクの貸し倒れはドイツの銀行よりも少ない。貸付条件はドイツの銀行と同じように厳しい。もちろんドイツの銀行はこのことを知っている。それでもなお、彼らは自らの失敗とファミリーエンバンクの成功について弁解を続ける。きわめて典型的というべきである。ここにこそ、なぜ『柔道戦略』という同じ戦略が何度も成功するかを示すヒントがある。

## ②先行者の五つの悪癖

新規参入者に『柔道戦略』を使わせ、急成長させ、トップの地位を得させている先行者の悪癖は五つある。

第一に、英語で言うところのNIH (Not Invented Here — 自分たちの発明ではない) という態度、「自分たちが考えたもの以外にはロクなものはない」という『傲慢さ』である。

【17】ゲリラ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略  
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

この傲慢さのゆえに、先行者は、アメリカの大手電機メーカーがトランジスタについて行ったように、新しいイノベーションを鼻であしらう。

第二に、「最も利益があがる部分だけを相手にする」という、『いいとこ取り』である。

(これは、ゼロックスが行い、その結果、日本のコピー機メーカーに機会を与える結果になったものである。ゼロックスは、大手ユーザー、すなわち大量にコピーを買ってくれる顧客や、高性能で高価なコピー機を買ってくれる顧客に的を絞っていた。ほかの客を相手にしないわけではなかったが、力を入れなかった。当然、他の客は、サービスに不満を持っていた。正確には、サービスの悪さに不満を持っていた。そのため、ゼロックスの競争相手にとっては参入がしやすくなっていた。)

市場のいいとこ取りは、経営学的にも経済学的にも、初歩的な間違いである。それは常に市場の喪失という罰を受ける。

ゼロックスは財産に安住した。たしかに大きな財産であり、大きな利益があがっていた。しかし、いかなる事業といえども、財産に頼り続けるわけにはいかない。いいとこ取りは財産への依存である。しかも、一度この性癖を身に付けると、それはずっと続く。柔道戦略の攻撃を受けやすくなっていく。

第三に、『価値についての誤解』がある。実は、製品やサービスの品質は供給者がつくるものではない。顧客が引き出し、対価を払うものである。製品は、メーカーが考えがちなように、生産が難しく、金がかかるから価値があるのではない。それは単に、メーカーとしての無能を示すだけである。顧客は自分にとって有用なもの、価値あるものを提供してくれるものに対してのみ対価を払う。それ以外のものは価値ではない。

(1950年代、アメリカの大手家電メーカーは、真空管を使う自分たちのラジオが、より大きく、より精緻であって、まさに30年におよぶ努力の結晶であるがゆえに価値があるとしていた。彼らは、トランジスタラジオが未熟練工でも生産できるのに対し、自分たちのラジオは高度技能を要することをもって、価値があるとした。

しかし、消費者からすれば、トランジスタラジオのほうが明らかに価値があった。軽く、浜辺やピクニックに持っていった。故障することなく、真空管を取り換える必要もなかった。しかも安かった。音域や音質も優れていた。品質も、肝心なとき、16本の真空管のうち必ず一本は切れてしまう最高級ラジオより優れていた。)

第四に、いいとこ取りや価値についての誤解に関係のあることとして、『創業者利益なる錯覚』がある。だが、創業者利益こそ、つねに競争相手に対する招待状である。

19世紀初めのフランスのJ・B・セイやイギリスのデヴィッド・リカード以来、すでにおよそ200年にわたって、経済学は、完全独占以外で大きな利益を得る方法は、コス

【17】ゲリラ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略  
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

トと価格との差しかないと認識してきた。しかし、コストと価格との差によって利益を得る試みは、必ず失敗する。それは、競争相手に傘をさしかけてやるだけのことである。

トップの地位を確立している者にとって、今日、大きな利益に見えるものも、数年後には覇権を唱えるにいたる新規参入者に対する補助金にほかならない。創業者利益は、株価の上昇をもたらす喜ぶべきものというよりも、自らに対する脅威と見るべきものである。それは危険な弱みである。ところが、創業者利益なる高利益の幻想は、それが常に企業家的柔道に門を開くものであるにもかかわらず、今日、あまりに一般化している。

第五に、すでに地位を確立している企業によく見られ、かつ必ず凋落につながることで『多機能の追求』がある。それは、製品やサービスの『最適化』ではなく、『最大化』を求めることである。典型がゼロックスである。市場の成長に伴い、一つの製品やサービスによって、すべてのユーザーを満足させようとする。

(たとえば、化学反応をテストするための新しい分析機器を開発したとする。当初、市場は企業の研究所に限られている。やがて、大学の研究所や専門の研究機関、あるいは病院が購入しはじめる。そして、それぞれが少しずつ違うものを要求する。そこでメーカーは、新しい顧客を満足させるために新しい性能を加え、さらに次の顧客を満足させるために次の性能を加える。こうして単純な機器だったものを複雑きわまるものにしてしまう。機器の機能を最大化する。

その結果、その機器は、誰も満足させられないものになる。なぜならば、「皆を満足させる」ということは「誰も満足させることができない」ということだからである。しかも価格は高くなり、使い方や補修も難しくなる。それにもかかわらず、メーカーのほうは自信満々である。新聞の全ページ広告では、64種類もの機能を列挙する。)

そのようなメーカーが『柔道戦略』の犠牲となるのは、ほとんど確実である。まさに強みとするものが仇となる。

新規参入者が、一つの市場、たとえば病院用機器を開発する。病院が必要としない機能、病院が毎日必要としない機能は、何一つつけていない。病院が必要とする機能はすべて備えている。しかも、多目的な機器よりも機能が優れている。次にこの新規参入者は、研究所用、政府機関用、産業用の機器を開発する。こうして、ユーザー別の機器によって、すなわち最大化ではなく、最適化を図ることによって、すべての市場を持っていく。

(日本のコピー機メーカーは、特定のユーザー、歯医者、医師、校長室向けなど小さなオフィス用のコピー機を開発して、競争に参入してきた。ゼロックスが誇りとしていた高速性や鮮明度では対抗しようとしなかった。彼らは、小さなオフィスが必要とするもの、簡単で安いコピー機を導入した。そして、ひとたび市場で地歩を固めるや、次の市場にとって最適の機器を開発し、その市場に参入していった。

【17】ゲリラ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略  
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

同じようにソニーも、最初に安いポータブルラジオから参入した。そこで地歩を固め、次の市場へと移っていった。)

『柔道戦略』を使う者は、たとえば、シティバンクがファミリーエンバンクを設立したとき反撃しなかったドイツの銀行のように、すでに地歩を確立したトップ企業が本気で守ろうとしない海岸の一角を確保する。そこで市場と売り上げを手に入れたら、次の一角を確保する。そして、やがて島全体を確保する。しかも、常に同じ戦略をとる。それぞれの市場向けに最適の製品やサービスを設計する。すでにトップの地位にある企業が戦いに勝つことはほとんどない。彼らは、新規参入者に支配権を奪われるまで、それまでの事業のやり方を変えようとする。

③成功の状況

柔道戦略が特に成功する状況が三つある。

第一は、すでに地位を確立しているトップ企業が、「予期せぬ成功や失敗を取り上げず、見過ごしたり、無視したりするとき」である。ソニーが利用した状況が、まさにこれだった。

第二は、ゼロックスがもたらした状況である。新しい技術が出現し急成長する。新しい技術(あるいは新しいサービス)を市場に投入したものは、古典的な独占体として行動する。すなわち、「地位を利用し、市場のいいとこ取りをし、創業者利益を手にするとき」である。彼らは、すでに十分立証されていること、すなわち独占的な地位はもちろんのこと、トップの地位でさえ、(ジョセフ・シュンペーターの言うところの) 博愛的独占体として行動しなければ維持できないということを知らない。あるいは知ろうとしない。

これに対し、いわゆる博愛的独占体は、競争相手が価格を下げる前に、自らの製品の価格を下げる。競争相手ではなく自らの手によって、新製品を導入し、自らの製品を陳腐化する。この戦略の正しさを証明する例はいくつもある。

(デュポンは、長年にわたって、そのように行動してきた。

AT&Tも、1970年代のインフレで問題を抱えるようになるまでは、そのように行動していた。)

もしトップ企業が、その地位を利用して大きな利益を上げようとするならば、自ら進んで、企業家的柔道を使うものに倒されようとするに等しい。同じように、急成長を遂げつつある新市場で、トップ企業が製品やサービスの最適化ではなく『最大化』を目指すとき、柔道戦略の犠牲になりやすくなる。

第三は、「市場や産業が急速に構造変化するとき」である。それはファミリーエンバンクが

【17】ゲリラ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略  
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

登場した時の状況である

(ドイツが1950年代から60年代へと経済発展をするにつれ、一般の消費者たちは、それまでの預貯金やローンを超えた新しい金融サービスの顧客となった。だがドイツの銀行は、昔ながらの市場に固執したままだった。)

『柔道戦略』は、常に市場志向であり市場追随である。ただしスタートは「技術」からであってよい。

(盛田昭夫は、第二次大戦の荒廃から十分立ち直っていない日本を發って、トランジスタのライセンスを得るために、アメリカに飛んだ。彼は、真空管の重さと壊れやすさのために当時の技術がニーズに答えきれていない市場、つまりポータブルラジオの市場に目をつけた。あまり金はないが音質にやかましくない若者の市場、しかもそれまでの技術では対応できない市場に目をつけた。

同じように、アメリカの長距離通話割引業者は、AT&T から直接割引を受けるほどの通話量はないが、毎月かなりの長距離通話料を払っている企業を顧客とした。そして、それらの中規模ユーザー市場で相当のシェアを得たあと、大口ユーザーと小口ユーザーを顧客にしていった。)

#### ④差別化

『柔道戦略』を使うには、業界、取引先、商習慣、特に間違った商習慣、彼らの経営政策の分析からスタートする。しかる後に、市場を調べ、この戦略に対する抵抗が最も小さく、最も成功しそうな分野を探す。

もちろん『柔道戦略』にも、イノベーションが必要である。同じ製品やサービスを安い価格で提供するだけでは十分でない。既存のものとの差別化が必要である。

(ROLM は、AT&T と競争して企業用電話交換機を開発していたとき、いくつかの機能を加えた。それは、発明でもハイテクでもなかった。しかしROLM は、AT&T と違い、マーケティングに力を入れた。

同じように、シティバンクはファミリーエンバンクを設立したとき、トラベラーズチェックや税務相談など、ドイツの銀行とは違う新しいサービスを加えた。)

新規参入者は、すでに地位を確立しているリーダー企業と同じものを、安い価格や優れたサービスで提供するだけでは十分ではない。差別化が必要である。

『総力戦略』や『創造的模倣戦略』と同じように、『柔道戦略』も「トップの地位」を目

【17】ゲリラ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略  
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

指し、やがては「支配権」を狙う。しかし、トップ企業と正面切って競争することはない。  
少なくともトップ企業が挑戦を気にしたり、脅威とみなしたりする分野では競争しない。  
『柔道戦略』とは『ゲリラ戦略』の一つである。