

複雑な市場環境を生き抜く

# シンプル・ ルール戦略



スタンフォード大学 教授

**キャサリン M. アイゼンハート**

Kathleen M. Eisenhardt

ハーバード・ビジネススクール 助教授

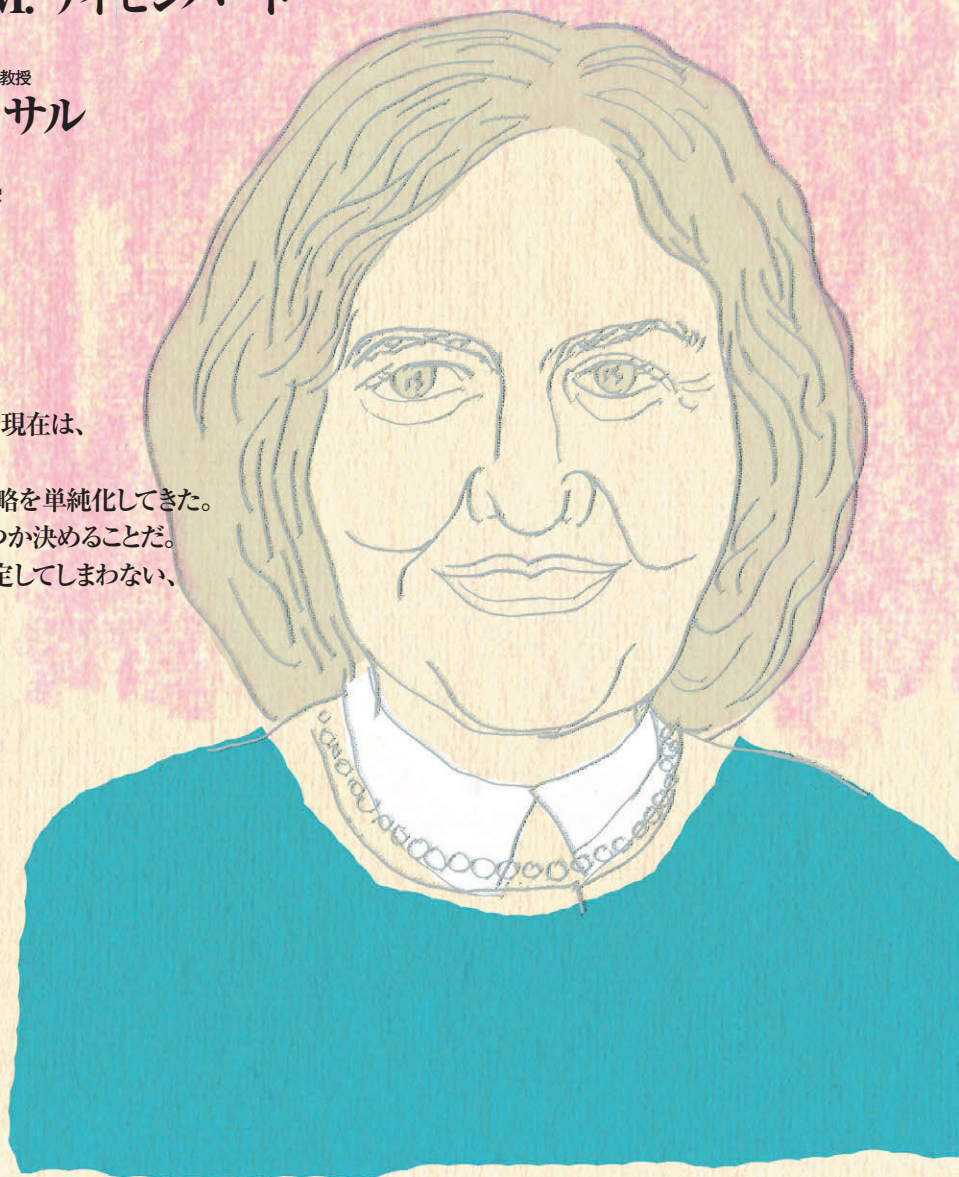
**ドナルド N. サル**

Donald N. Sull

スコフィールド素子／訳

Artwork by 北谷しげひさ

市場環境が単純だった時代は、  
複雑な戦略を持つ余裕があった。  
しかし市場があまりにも複雑になった現在は、  
戦略のほうを単純化する必要がある。  
賢明な企業は新しいアプローチで戦略を単純化してきた。  
それは、簡単で明確なルールをいくつか決めることだ。  
方向性は明らかにするが、それを限定してしまわない、  
シンプル・ルールこそ有効である。



## ヤフーに 戦略はあったのか？

一九九四年の創業以来、ヤフーはニューヨーク・エコノミーの「ブルー・チップ」(優良株)の一つとして急成長を遂げてきた。インターネット最大のポータルサイトとしては、驚異的な実績——一日当たり一億人のビジット数、二〇〇%近い年間売上高の成長率、ウォール・ストリート・デイズニーを上回る株式時価総額——を上げている。「デジタル時代の花形企業ともなれば、このようなものだろう」と当然視されるようになった。

ヤフーは、通常我々がインターネット企業には期待しないものを生み出している。それは「利益」である。先例を見ないほどのヤフーの成功ぶりは、周知の事実だ。だが、その勝因を従来型の市場戦略の考え方で説明するのは難しい。

たとえば、ヤフーの成長を「市場そのものが魅力的だったから」と一言で片づけるわけにはいかない。実際、インターネットのポータル分野は、戦略家にとっては最大の悪夢といった状況にある。その特徴と言えば、熾烈な競争、瞬時に模倣してしまう競合他社、

そして一銭も払おうとしない顧客。さらに始末が悪いことに、参入障壁もなにもない。

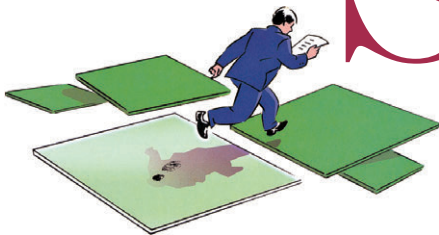
かと言って、ヤフーの成功は、その経営資源が独自性や高付加価値を備えていたわけでもない。設立時には、コンピュータと強力なアイデア以外何もなかった。

では、戦略はどうだったのか。アナリストの多くは、ヤフーに戦略があったのかどうかすら定かではない、と言うだろう。同社は、ウェブサイトを言わばカタログのように集めたサイトとしてスタートし、次にコンテンツをまとめたサイトへ、やがてはユーザーのコミュニティへと発展していった。最近ではメディア、eコマース(電子商取引)およびコミュニケーション・サービスの広範なネットワークとなっている。仮にヤフーに戦略があったとしても、従来の教科書的な観念でそれを特定するのは非常に困難だ。

## シンプル・ルールで ニューヨーク・エコノミーの チャンスをつかむ

ヤフーのサクセス・ストーリーは劇的ではあるが、こうした事例はまだあ

# Strategy as Simple Rules





る。ニュー・エコノミーでは、これ以外にもイーベイやアメリカ・オンライン（以下AOL）など多くの企業が、従来のモノサシで測れば魅力に乏しい市場領域で、その戦略を進化させることによってトップに躍り出ている。

また、これはニュー・エコノミーに限られた現象ではない。伝統的な産業分野の企業も、優れた経営資源や戦略的ポジショニングといった優位性がなくとも、他社に差をつけてきた。エネルギー分野のエンロンとAES、鉄鋼分野のイスパット・インターナショナル（以下イスパット）、セメントのセメックス、通信分野のボーダフォンとグローバル・クロッシングなどである。

ごく普通の産業構造、何の変哲もない経営資源、そして常に進化する戦略——こうした環境にもかかわらず、このいずれの企業も立派な業績を上げている。このため、きわめて重要な疑問が浮かんでくる。

これらの企業はいかにして成功したのだろうか。言い変えると、目まぐるしく変転し続ける市場にあって、その優位性はどこから生まれるのか。ニュー・エコノミーにおける戦略とはどのような意味を持つのか。

ヤフーなどの成功の秘訣は「シンプル・ルール戦略」である。これらの企

業は、競争優位性を得る最大のチャンスは、市場の混乱に潜んでいることを知っている。このため、混沌とした市場にあって飛び込み、チャンスを探り当て、市場進出に成功し、そして状況に応じてチャンスからチャンスへと柔軟にシフトする。

その際、混乱をくぐり抜ける道標として、多少の戦略プロセスと、いくつかのシンプル・ルールが必要なことを承知している。

あるネット企業の執行役員は、「一日に一〇〇〇もの案件が持ち上がる。戦略というのは、このうちのどの五〇に絞るかを決めるものだ」と説明している。

従来型の戦略では、資源の活用や安定した市場ポジショニングから優位性は生まれた。これとは対照的に、シンプル・ルール戦略では、優位性は、逃げ足の速いビジネスチャンスを巧みにとらえることで生まれる。

ヤフーのような若い企業がシンプル・ルール戦略を採用すべきなのは当然だ。起業家は常にチャンスをつかむためにこの種のアプローチを採ってきた。なぜなら、それは、すでに地歩を固めた競合企業を打ち負かすのに有効だからだ。

意外な点と言えば、ニュー・エコノ

ミーのようにダイナミックな市場環境では、シンプル・ルール戦略が、あらゆる種類の企業——大小、老若を問わず——にとって有意義であることだ。

たしかに、情報の経済性とネットワーク効果は重要だが、ニュー・エコノミーこそ戦略に最も深遠な影響を与えた。なぜなら、ここで成功するには、予測できない、逃げ足の速いチャンスをとらえなければならないからだ。

当然ながら、理論と実践は別物である。実を言えば、我々が提案する方法は、従来の戦略の立て方を——部分的だが——覆すものだ。

市場ポジショニングを選定したり、コンピタンス（企業独自の強み）を活かしたりするのではなく、主要な戦略プロセスのいくつかを選択しよう。入念な戦略で複雑な市場に対応するのはなく、ひと握りのシンプル・ルールをつくろう。不確実性を回避するのはなく、そこに飛び込もう。これらが我々の提案である。

## 主要なプロセスに 照準を合わせる

シンプル・ルール戦略を採用している企業は、ややもすると、「そもそも

戦略を持っていないのではないか」と非難される。

AOLに批判的な論調では、チャンスをあさってせかせかと動き回る「インターネット界のゴキブリ」と同社をあざけている。「同じことばかりやっている」とエンロンを非難するアナリストもいる。部外者の目には、「結果オーライならば、何でもあり」という姿勢に映るのだろう。

ところが、これほど真相とかけ離れた見方はない。両社の戦略はいずれも筋が通っている。そうでなければ、混沌とした市場では立ち往生していただろう。また、総じて効果的な戦略は、その企業ならではのものである。

シンプル・ルール戦略、およびその根幹にある戦略目的——すなわち、チャンスの追求——は、従来型のアプローチと比べて、外からは見えにくいものである。図1「競争優位戦略への三つのアプローチ」で、ポジショニング、経営資源およびシンプル・ルールを比較してみた。

シンプル・ルール戦略を採用する企業は、戦略的に重要な二、三のプロセスを選択し、それを推進するためにシンプル・ルールをいくつか策定する。戦略プロセスは、チャンスの潮流が最も速く、最も深いスポットに、企業を

### 図1 競争優位戦略への3つのアプローチ

市場競争を担うマネジャーは、以下の3つのアプローチから目的にかなった戦略を選ぶことができる。要塞を築き、防御に回ることも可能だ。資源を育み、フルに活用する手もある。あるいは、シンプル・ルールに基づいて、逃げ足の速いチャンスを柔軟に追求することもできる。それぞれのアプローチには異なるスキルが必要であり、それが最も有効に働く環境も異なっている。

|              | ポジショニング戦略  | RBV(資源ベースの戦略)                             | シンプル・ルール戦略  |
|--------------|--|---|---|
| 戦略目的         | ● ポジショニングを確立する                                   | ● 経営資源のフル活用                               | ● チャンスの追求   |
| 戦略ステップ       | ● 魅力的な市場を特定する<br>● 防御可能なポジショニングを定める<br>● 補強し防御する | ● ビジョンの確立<br>● 経営資源の蓄積<br>● 各市場で経営資源をフル活用 | ● 混乱に身を投じる<br>● 動き続ける<br>● チャンスをつかむ<br>● ラスト・スパートをかける |
| 戦略的な問いかけ     | ● 我々はどこにあるべきか                                    | ● 我々は何であるべきか                              | ● どのように前進すべきか   |
| 優位性がどこで生まれるか | ● きっちり統合された行動体系を伴った、ユニークで価値のあるポジショニング            | ● 模倣困難な稀少資源                               | ● 主要なプロセスと企業独自のシンプル・ルール                               |
| 最も有効な市場      | ● 変化が緩慢で構造が固定的な市場                                | ● 適度に変化し、構造が固まった市場                        | ● とどまることなく変転し、先の見通しが立たない市場                            |
| 優位性の継続性      | ● 持続可能   | ● 持続可能                                    | ● 予測不能  |
| リスク          | ● 状況が変化した時にポジショニングを変更するのが困難になる                   | ● 動きが鈍くなり、状況の変化に合わせた新たな資源の蓄積に出遅れる         | ● 有望なチャンスにしっかり腰を据えて取り組めない                             |
| 業績目標         | ● 収益性  | ● 当該市場の長期的な支配                             | ● 成長  |

導くものでなければならぬ。具体的には、商品開発、他社との提携、SPAアウト（事業の分離・独立）、あるいは新市場への参入などが相当する。

どのプロセスを選ぶべきか自明な企業もある。サン・マイクロシステムズが新製品開発に注力していることが好例である。

一方、ちょっと工夫しないと主要プロセスを決められない企業もあろう。たとえば、アカマイが選択した重点プロセスは、顧客サービスであった。

シンプル・ルールは、その分野でチャンスを追求するためのガイドラインとなる。こうして見れば、戦略とは、戦略的に重要で独自のプロセスのいくつか、およびそれらのプロセスを推進するひと握りのシンプル・ルールから成っている。

プロ用設計ソフト制作で世界ナンバーワンのオートデスクは、シンプル・ルール戦略を実践している。九〇年代半ば、同社が進出していた市場は成熟し、そこを独占していたがゆえに、成長率は一桁台に鈍化した。



CEO（最高経営責任者）のキャロル・バーツは、「最も有望なチャンスは、いまだ十分に掘り起こされていない自社のテクノロジーをフル活用することにある」と確信していた。具体的には、ワイヤレス通信、インターネット、画像処理技術などであり、グローバルにポジショニングを図ろうとしていた。

しかし、これらのうち、どのテクノロジーと商品がヒットするのか、彼女には自信がなかった。このため、戦略を商品開発のプロセスに集中し直し、単純だが大胆なルールを導入した。それは、これまで一年半〜二年と悠長だった新製品の開発期間を、場合によっては三カ月という超短期間に縮める、というものだった。

その結果、テクノロジーを軸に据えると同時に、市場機会へアプローチするペース、規模、そして戦略目的が一変したのである。こうして、オートデスクは商品開発を短期化する戦略で、一段と素早く市場機会を特定できるようになった。

ところが、有望なテクノロジーのすべてを商品化するだけの資金はなかった。そのため、彼女はもう一つ重要な戦略をつけ加えた。それはスピン・オフ（事業の分離・独立）である。

第二弾のスピン・オフは、九九年に独立したバズソー・ドットコムである。同社は企業向けのeコマースによりエンジニアに建築資材を提供するものだった。バズソー・ドットコムはベンチャー・キャピタルから相当額の資金を調達し、また、オートデスクという強力なブランドと同社の顧客基盤を強みとした。

その後、オートデスクは、第二弾としてレッドスパークをスピン・オフした。そして、スピン・オフ企業の新たな主要プロセスに対して、同様なシンブル・ルールを設けた。

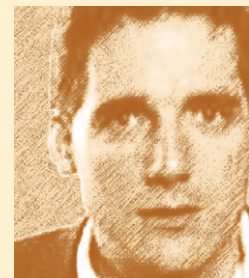
遭遇するチャンスの種類と制約条件は企業ごとに異なる。その組み合わせ次第で、選択するプロセスが決まることもしばしばである。

シスコシステムズ（以下シスコ）、オートデスク、レゴおよびヤフーは、いずれも当初は商品開発を軸にした戦略を採っていたが、その後の展開は各社各様である。

シスコが遭遇した新たなチャンスは、誕生したばかりのネットワーク・テクノロジー群であった。ところが、同社がそのすべてを開発するには、時間もエンジニアリング能力も不足していた。

テクノロジーは優秀だが株価は不振

# D.N.Sull



Donald N. Sull

ハーバード・ビジネススクール助教授。専門は戦略論およびインターナショナル・マネジメント。

というオートデスクはスピン・オフを選択したが、これとは対照的に、時価総額が大きいシスコは、企業買収の道を選んだ。

ヤフーの時価総額も桁外れであるが、同社はまた別の方向に進んだ。ヤフーはコンテンツとeコマースの可能性を追求しなかったが、これには多くのパートナーが必要だった。ほとんどの企業は買収するには規模が大きすぎたため、ヤフーは提携という道を選んだ。

だのだ。

レゴにとつての最大のチャンスは、強力なブランドと思想を携えて新たな市場に参入することであった。ところがレゴの場合、オートデスクや、シスコ、ヤフーと比べて、競争は緩やかで、どこものんびりと経営されていた。このため、子供向けロボット、衣料、ティマパークおよびソフトウェアなど新商品市場に、自力で参入することができた。



# K.M. Eisenhardt



**Kathleen M. Eisenhardt**

スタンフォード大学教授。専門は戦略論および組織学。著書に *Competing on the Edge*, Harvard Business Press, 1998. などがある。

## 不透明な市場には シンプル・ルールが ふさわしい

ほとんどのマネジャーが、チャンスに遭遇する可能性が最も高いところに自社を導く戦略プロセスへ集中するという考え方を理解するのに、さして時間はいらない。ところが、プロセスと子細にわたる日常業務とを同一視してしまつたために、シンプル・ルールという概念を見失つてしまいがちだ。

シンプル・ルールは不可欠である。それは、最良のチャンスをとらえる枠組みを与え、複雑系理論で言われる「カオスの縁」(秩序と無秩序の境界のこと)で、複雑適応性が起こったり、エネ

ルギーを持った生命が発祥したりする場とされる)に企業を立てさせる。

直観的には不自然に聞こえるかもしれないが、逃げ足の速いチャンスをとらえようとして、AOLやエンロンのような企業の複雑かつ即興的な動きは、シンプル・ルールから生まれたものだ。

ヤフーでは、当初の戦略プロセスをブランディングと商品開発とし、商品開発に関わる四つのルールを固守した。それは次のものである。

- ① 開発中の各商品の優先順位を把握する
- ② 各エンジニアは必ずどのプロジェクトでも働けるようにする
- ③ ユーザーとのインターフェースは常にヤフーならではの体裁を保つ
- ④ 新商品は目立たぬよう導入する

このルールに従う限り、開発担当者たちは自分の選んだ方法で商品を変更できる。出社時間も自由なら、服装も自由、夫や妻や恋人、果ては犬を連れてくることも許された。

ある開発担当者は、真夜中にヨーロッパ・サッカー選手権大会を報道するスポーツ・ページを新たにつくること

を思い立った。そして、四八時間も経たないうちに、ヤフーで最も人気があるページとなり、一日当たり一〇万以上のヒット数を記録した。彼はルールの枠組みを知っていたため、素晴らしいアイデアがひらめいた時に、そのアイデアを自由に開発することができたのだ。なお彼は、翌日には担当プロジェクトに戻っていたという。

もっと大規模の事例もある。シンプル・ルールのなかでも、特に「各エンジニアがどのプロジェクトでも働けるようにする」というルールのおかげで、ヤフーは「マイヤフー」を導入する際、サービス開始の四週間前になってコードの五〇%を変更し、市場の変化に対応できたため、このサービスは大成功を収めた。

このように不安定で見通しを立てにくい市場で活動する企業一〇社余りを研究するうちに、シンプル・ルールは大まかに五つのカテゴリーに分かれることが判明した(図2「シンプル・ルールの概要」を参照)。

## 1 ハウ・トウ型ルール

### How-to Rules

前述のようなヤフーの「ハウ・トウ型ルール」は、市場機会をとらえるための枠組みを従業員に与えるためのもの



**Strategy as Simple Rules**  
シンプル・ルール戦略

のだった。

エンロンもこのハウ・トゥ型ルールの好例である。同社の商品先物取引事業における戦略プロセスはリスク・マネジメントであった。そして、次の二つのルールを課した。

- ① リスクをヘッジするために、すべての取引に反対のポジションを立てて、損失と利益を相殺できるようにすること
- ② 各トレーダーは毎日、損益計算書を記入すること

コンピュータ業界の巨大企業であるデルコンピュータでは、顧客セグメントを軸に、素早く組織を改編する（あるいはパッチングを施す）というプロセスに集中している。

このプロセスにおける決定的なハウ・トゥ型ルールは、売上高が一〇億ドルに達したら、事業を分割しなければならぬ、という点である。

## 2 制約のルール

「何らかの制約を課す」というシンプル・ルールが、数あるチャンスを素早く取捨選択するうえで役立つこともある。それは、たとえば、顧客、地域、

## Boundary Rules

図2 シンプル・ルールの概要

変動が激しい市場にあっては、柔軟に構えてチャンスをつかまなければならない。ただし、柔軟ななかにも規律が必要である。賢明な企業は主要な戦略プロセスとシンプル・ルールに焦点を絞る。チャンスをつかもうとするならば、その局面に応じたルールで対処せよ。

|                | 目的   | 事例  |
|----------------|--|---|
| 1<br>ルールの種類    | 戦略プロセスの実施方法の主な特徴——すなわち「自社のプロセスはどうすれば独自性を持ちえるか」——を明快に説明するため | ●アカマイ<br>顧客サービスにおけるルール<br>技術面の第一人者を担当に組み込む。どの問い合わせにも、必ず電話（初回）かeメールで回答を出す。R&D担当者はローテーションを組んで顧客サービス部門に加わる |
| 2<br>ハウ・トゥ型ルール | 追求できるチャンスと、対象から外すべきチャンスとの選別に集中するため                         | ●シスコシステムズ<br>初期の企業買収のルール<br>被買収企業の従業員数は75人を上回らない。そのうち75%はエンジニアである                                       |
| 3<br>制約のルール    | 取捨選択したチャンスの間に優先順位をつけるため                                    | ●インテル<br>生産能力の割り当てに関するルール<br>商品の粗利益に応じて割り当てる  |
| 4<br>優先順位のルール  | 遭遇したチャンスと速度を合わせ、また会社の他部門とも足並みを揃えるため                        | ●ノーテル・ネットワーク<br>商品開発のルール<br>プロジェクト・チームは主力顧客が市場で勝ち抜くためには、商品をいつ納入しなければならないかを理解する。商品開発期間は1年半以内とする          |
| 5<br>タイミングのルール | 過去のものとなったチャンスからいつ撤退すべきかを決めるため                              | ●オティコン<br>進行中のプロジェクトを中止するルール<br>もしチームの主要メンバー——マネジャーであるか否かを問わず——が、社内の別のプロジェクトに移ることになった場合、そのプロジェクトを中止する   |



あるいはテクノロジーを特定するものである。

たとえば、シスコが買収に軸を置く戦略へと移った当初、被買収企業の従業員数は最大で七五人、そのうち七五％はエンジニアであることがルールであった。

某大手製薬会社では、戦略プロセスを新薬開発とし、制約のルールがいくつか設けられている。具体的には、次の二つであった。

- ① 上級研究委員会が決定した一〇種類の分子ならば、研究者はそれらのうち、いずれの分子を研究してもかまわない。ただし、同時に研究するのは最大四つまでとする
- ② 研究プロジェクトは臨床実験を進めるうえで、複数のハードルを連続してクリアしなければならぬ

この制約内であれば、研究者は何でも好きに研究できる。その結果、同社には業界の羨望の的となるほど、発売予定の新薬が控えている。

作品性で新機軸を打ち出した映画『クライン・ゲーム』『ライフ・イズ・ビューティフル』『バルブフィクション』

など)で定評のあるミラマックスにも、何より重要なプロセスである、「作品の選考基準」となる制約のルールが四つある。

- ① どの作品も愛(『クライン・ゲーム』あるいは嫉妬(『リブリー』)などの人間関係を中心に、ストーリーが展開されなければならない
- ② 作品の中心人物は、観客に訴えらるると同時に、大きな欠点も持っていること
- ③ (たとえば、『恋におちたシェークスピア』の主人公は才能にあふれ、魅惑的だが、友だちから作品のアイデアを盗用したり、妻を裏切ったりする)
- ④ 話の筋と起承転結がはっきりしていること
- ⑤ (ただし『バルブフィクション』では、最後のシーンを最初に持つてきていた)
- ⑥ 制作費は予算内に収めること

このルールには、作家やディレクターが強力なシナリオを持ち込むと、素早く柔軟に動ける余地が残されている。その結果、きわめて創造性が高い作品が驚異的な数で世に出された。ま

た、このルールがハードルとなつて、他社より優れた業績が続いている。

たとえば、『イングリッシュ・ペイシエント』は、制作費二七〇〇万ドルに対して、粗収入は二億ドルを記録し、さらに九つの部門でアカデミー賞を獲得した。

一方、レゴも制約のルールを実践している好例である。レゴの戦略では、重点プロセスは商品の市場導入である。それがレゴ・ブランドとその思想を他分野にも拡大するチャンスであるからだ。

しかし、いくら柔軟性に長けていても、どの市場でもよいというわけではない。そこで、次のようなチェックリストがある。

- ① 提案の商品はレゴらしさを守っているか
- ② 子供は遊びながら学べるか
- ③ 親が了承するか
- ④ 商品は高品質を保てるか
- ⑤ 創造性を刺激するものか

これらすべてを満たせなくとも、担当チームは先に進むことができる。しかし、最終段階までには、全項目をクリアしておかなければならない。たとえば、レゴの子供服は一項目を

除いてすべてクリアした。満たせなかったのは「⑤創造性を刺激するものか」の項目だった。

このため、同社の子供服チームは何度も検討を重ね、一つの答えを出した。それはアイテムを選んで組み合わせる方式で、子供が自らのファッション・センスを主張できるよう促すものであった。

### 3 優先順位のルール

Priority Rules

優先順位を決めるシンプル・ルールは、チャンスが複数現れ、それらが競合するような時、資源配分の意思決定に役立つ。

ずいぶん前のことになるが、インテルは、組立施設には莫大なコストがかかるため、生産能力を商品間で配分する時は慎重に対処する必要があることに気づいた。

八〇年代の中盤、半導体価格が大きく変動した。アジア地域の半導体メーカーが大幅な価格引き下げに走り、テクノロジーをハイペースで改良した結果、世界市場に混乱がもたらされたからだ。この時、インテルはシンプル・ルールに従った。それは生産能力を商品の粗利益に従って案分するというものだった。





このルールがなければ、従前どおり中核商品のメモリ生産に過大な生産能力を振り分け続け、その結果、マイクロプロセッサという、収益性の高い、生まれ立てのニッチ市場を独占するチャンス<sup>(注)</sup>を物にすることはかなわなかっただろう。

## 4 タイミングのルール

Timing Rules

多くの企業では、主要な戦略プロセスのスピードを決めるタイミングのルールを定めている。実際、ペースの設定は、シンプル・ルール戦略と従来の戦略とを分ける重要な要素である。

タイミングのルールがあれば、出現したチャンスに時を合わせ、社内<sup>(注)</sup>の諸部門と調整し、そのチャンスを手中可以<sup>(注)</sup>にする。

ノートル・ネットワーク（以下ノートル）は、現在、戦略的な重要プロセスを商品開発とし、タイミングのルールを二つ定めている。

① プロジェクト・チームは、主力

## 避けるべき 「シンプル・ルール」とは

「シンプル・ルールはかくあるべき」と正確に記述するのは困難だ。しかし、「こうあるべきではない」という例を挙げることはできる。

### 1 大雑把なルール

企業を導く原則とシンプル・ルールとが混同されることがままある。たとえば、名高い「HPウェイ」は高水準の達成とそこへの貢献に焦点を当てること、および柔軟性とイノベーションを奨励すること、という二つの原則から成り立っている。

これは購買から商品開発まで社内<sup>(注)</sup>のあらゆる活動に適用することを意図して策定されたものだ。これは生産性の高い企業文化を育てるかもしれないが、提携企業を評価したり、新規市場への参入を決定したりする際には、具体的な手引きとしてほとんど役に立た

ない。

これとは逆に、最も効果的なシンプル・ルールは、ある一つのプロセスのために特別に策定されたものである。

### 2 あいまいなルール

シンプル・ルールのなかには、ある戦略プロセスに対応しているとはいえ、あまりにあいまいすぎて手引きとして実質性に欠けるものがある。

ロシアで営業する西側のある銀行は、どこに投資すべきかを選別するための指針を出した。それは、「現在割安だが長期的にキャピタル・ゲインが見込める」という趣旨のものだった。このルールを適用するように指導を受けた新人社員がどれほど困惑したか、想像してみてほしい。

ルールがあいまいすぎるか否かを簡単にテストできる方法がある。それは

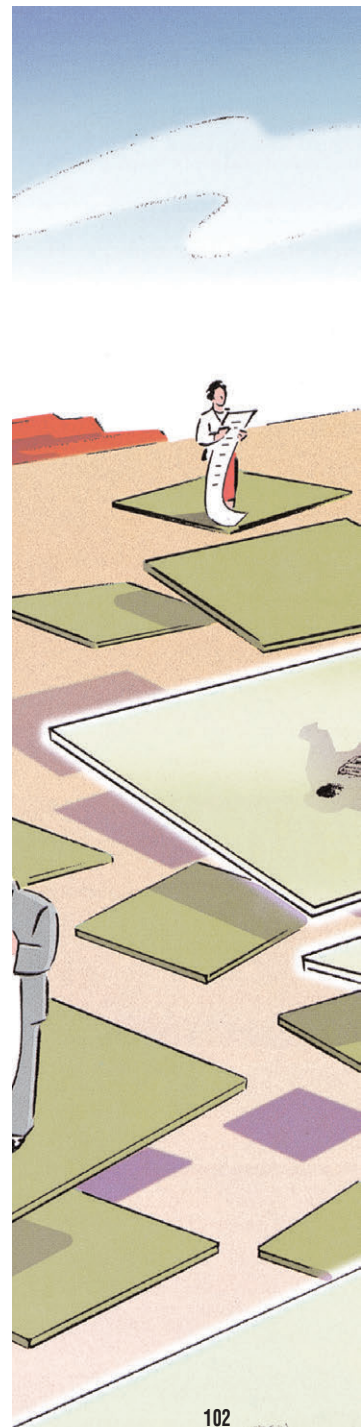
「まともな人間が、これとまったく逆のルールを説くことがあるだろうか」と自問自答すればよい。

この場合、割高で長期的にキャピタル・ゲインを得る可能性のない企業を推奨する者が存在するとは思えない。このテストに落第するようなルールでは、まったく無意味である。

### 3 思慮の欠落

暗黙のルールが明文化されないまま放置されてきた企業の場合、これを明確にしようとして、価値を創造するどころか、逆に破壊してしまふ可能性がある。

ある企業は最近提携した企業をリスト化し、その次に、このリストからどのようなルールが存在するのかを考えた。その結果、ある一つのルールの存在が浮かび上がった。それは、情けな



顧客が市場で勝ち抜くためには、商品をいつ納入しなければならぬかを常に認識していること

② 商品開発期間は一年半以内でなければならぬこと

第一のルールのおかげで、ノーテルは最先端技術を誇り、同社に最大のチャンスをもたらす顧客と歩調を合わせている。

第二のルールに従えば、ノーテルは否応なく、社内の各部門を同時進行させながら、新たなチャンスに向かって素早く動くことになる。

この二つのルールの総合作用で、同社の焦点は既存の商品の完成度を上げることから、新たな市場の開拓へと移った。

同社のCEOであるジョン・ロスの言を借りるならば「完成度はさておき、新たな市場の扉をノックする」方向に転換したのである。

我々の研究対象のうちの一つである、インターネットをベースにサービスを提供する某企業では、グローバル化を戦略プロセスに据えていた。その結果、いままですらに優れたチャンスへの道が開けた。

この企業では、二カ月に一カ国のベイスで新しい国への進出を進め、新た

いことに、常に支配できる弱小企業と提携するという結論だった。これ以外に別のルールも見つかったが、左前の企業と提携するというものだった。ここでも簡単なテストが使える。暗黙のルールが何であったのかを探るために、プロセスをさかのぼってみるのである。「困りもののルール」は廃棄しよう。

#### 4 陳腐化したルール

瞬間に変りゆく市場では「賞味期限を過ぎたルール」がそのままにされる可能性が高い。

バンクワンを例に挙げよう。オハイオ州コロンバスに本拠を置く同行は、一〇〇余りの地方銀行を買収して、

なチャンスに向かって絶え間なく動き続けた。

また、シリコンバレーのトップ企業も多くも、商品開発を主要な戦略プロセスとし、タイミシングのルールを設けている。開発担当者は締め切りが近づくと、スケジュールに合わせるために、二義的な特徴は犠牲にする。

このようにタイミシングを定めておけば、プロジェクトは動き続け、各部門——製造部門からマーケティングやエンジニアリングまで——の足並みが揃うようになる。

アメリカ第七番目の銀行に成長した。バンクワンでは、経験に基づいたいくつかのシンプル・ルールに則って買収が進められた。

- ① 収益を悪化させるほどの額を支払ってはならない
- ② 安定した経営陣のいる、成功した銀行だけを買収すること
- ③ バンクワンの資産の三分の一を上回る銀行を買収してはならない
- ④ 買収した銀行には子会社として自立経営を許すこと

これらのルールがうまく機能したのは、他行が経費の大幅抑制を目指して業務を整理する以前のことであった。その後は、バンクワンと子会社との結

#### 5 撤退のルール

Exit Rules

このルールは、過去のものとなったチャンスから抜け出す時に役立つ。

デンマークの補聴器メーカーのオテイコンでは、商品開発の途中、主要メンバーが別のプロジェクトに移った場合、経営陣がその開発を中止させる。同様に、大手多国籍ハイテク企業では、戦略プロセスを新規事業創造としているが、二年以内に一定の売上げと収益目標が達成できなければ、その新

びつぎが緩やかなせいで、かえって余分な業務が生まれ、それが足かせとなり、効率を高めたライバル銀行に完敗した。

では、ルールが陳腐化していないかどうかを見分けることが、はたして可能だろうか。

成長が鈍化しているかどうか格好の指標となる。株価はさらによい指標だ。財務報告書は過去の姿を反映したものだ。投資家は将来のことしか頭になくからた。

もし御社の株価がライバル企業の株価よりも下がっていたり、業界全体の時価総額に対する割合が下がっていたり、あるいは成長率が落ちたりしていたら、ルールを取り換える必要があるかもしれない。

規事業は中止となる（囲み「避けるべき『シンプル・ルール』とは」を参照）。

#### ルールの数が重要

ルールが正しいことが重要なのは当然である。加えて、ルールの数が最適であることも大切である。ルールを説明するマニュアルが分厚かったら、従業員はお手上げだ。機を見て敏に動くことなどできなくなる。



我々が研究したコンピュータ・メーカーがその実例である。同社の商品開発のプロセスは事細かに設計され、きわめて効率的だったが、市場の変化に適應できるよう柔軟に動ける余地に乏しかった。

一方、ルールが少なすぎても動きが取れない。従業員が多くのチャンス求めすぎたり、チャンスの取捨選択に混乱を来したりするからだ。

我々が研究したバイオ・テクノロジー企業は、この業界では重要な戦略プロセスである企業提携という面で、他社に後れを取っていた。

この会社にはガイドラインがなかったために、新事業開発担当者は、次から次へと提携話を持ち込んだ。そのたびに中心的な研究員たちは、デュー・デリジェンス（被買収企業の資産評価）に協力するために、臨床実験を中断しなければならなかった。

しかも経営上層部は、ほとんどの提案を却下した。そこには暗黙のルールが存在していたのかもしれないが、だれもそれを知らされていなかった。

新事業開発担当者の一人は「私が何を求めるべきなのか、多少なりともガイドラインがあれば、どれほど楽だったことでしょう」と嘆いていた。

適切な数のルール——通常は二〜七

つの間である——を設けることは重要だが、そこに至るための方法は各社各様である。

若い企業では、概してルールの数が少なすぎて、革新的なアイデアを効果的に実現できないので、しっかりと骨組みが必要である。また、このような企業の場合、シンプル・ルールをゼロから構築しなければならないことが多い。

かたや古参企業となると、ルールの数が多すぎ、変化の著しい市場にあつて他社と効果的に競争するうえで妨げとなる。この場合必要なことは、恐ろしく入り組んだ手続きは捨てて、簡単にできる指示をいくつか出し、そこから新規巻き返しとすることである。

市場機会の性質によっては、時間が経つにつれて、同一企業でも最適なルールの数は変化する。

将来の見通しが明確で、どのチャンスに注力すべきかがはっきりしている時期は、効率性を高めるためにルールを増やすべきである。逆に、将来の見通しが不鮮明で、チャンスも分散している時は、機動的に動けるようにルールは少ないほうが理にかなっている。

シスコが企業買収を意欲的に始めた時、「従業員は七五人まで、そのうちエンジニアは七五%」というルールが

大きく奏効した。起業家精神にあふれたシスコの企業文化と相性のよい企業を選べたばかりか、組織の柔軟性を保証するものだったからだ。

将来の展望がより明確になり、アメリカ市場を重視する方針を強めるにつれて、シスコはもう少しルールが必要なることを認識した。そこで次の五つのルールが追加された。

- ① 買収候補は業界の先行きについてシスコと同じビジョンを持っていること
- ② 既存商品であり、短期的に市場で勝つ可能性があること
- ③ これに続く新製品の開発で、長期的に勝ち残れる可能性があること
- ④ 地理的にシスコに近い場所にあること
- ⑤ シスコの企業文化と相性がよいこと

買収候補がこの五つの基準をすべて満たせば、青信号がとれる。四つの場合は黄信号であり、さらに検討が必要だ。四つ未満ならストップである。

CEOのジョン・チェンバースは、「これらのシンプル・ルールを遵守したおかげで、不適切な企業買収に走る

誘惑に抗うことができた」と確信している。

最近になって、シスコはこのルールを緩めた（特に地理的なものに関してである）。その理由は、同社が新規テクノロジーの探索と新規顧客の獲得に乗り出すにつれ、新たに出現するチャンスにより対応できるようにするためである。

## シンプル・ルールは 失敗から生まれる

「シンプル・ルールはどこから生まれてくるのか」としばしば質問される。「明晰な思考からである」と答えたいのはやまやまだが、それはめったにない。実は、経験から、特に失敗から生まれることが多い。

ヤフーにおける企業提携のルールを例に取ろう。ヤフーでは、某主力クレジットカード会社と結んだ独占ジョイント・ベンチャーが惨憺たる結果に終わった。この契約に束縛されたせいで、eコマースにおけるチャンスが限定されてしまった。

膨大な金額を支払って関係を清算した後、ヤフーは企業提携に関するシンプル・ルールを二つ設定した。「独占





Artwork by ROBERT BERGIN ©SIS/amana

契約は交わさないこと」そして、「基本サービスは常に無料であること」だ。学ぶべき経験を持たない若い企業では、経営陣たちの過去の経験を活かしている。

たとえば、アカマイのCEOであるジョージ・コンラデスは、マーケティング歴数十年というその経験から、同社を顧客サービスに集中させることを決めた。ハイテク・ベンチャー企業としては意外な戦略を選んだものである。彼はその後、簡単なルールを発表した。具体的には次の三つである。

- ① 顧客サービス部門のスタッフにはテクニカル・ケル（技術分野の第一人者）をつけること
- ② どのような問い合わせにも、電話かeメールで回答すること
- ③ R & D担当者はローテーション制で顧客対応に参加すること

このハウ・トゥ型ルールがアカマイの顧客サービスの基礎を形成した。同時に、従業員が顧客と対応する際、各人があれこれ工夫できるだけの余地を十分に残していた。

シンプル・ルールは、その大枠すら明文化されず暗黙に存在しているケルが非常に多い。思慮深いマネジャーがいれば、これを明らかにし、ビジネスチャンスの進展具合に合わせて発展させることだろう（どういったシンプル・ルールが適用されてきたのかを時系列で検証することにより、若い会社の成長をたどることさえ可能である）。

たとえばイーベイは、二つの強力な価値観を柱に事業を興した。それは「平等主義」と「コミュニティ重視」——あるいは、あるユーザーが評したように「我々一般人にすれば資本主義という意味」——である。

やがて、創業者にして会長であるピエール・オーミドヤーとCEOのメグ・ホイットマンはこれらの価値観をシンプル・ルールに落とし込んだ。これは、どのチャンスが有効かを予測するうえで役立った。

平等主義という価値観は、オークションを運営するためのシンプル・ルールへと発展し

た。それは、次の二つであった。

- ① 買い手と売り手の数のバランスを図ること
- ② トランザクション（売買プロセス）をできるだけ透明にすること

第一のルールは買い手のパワーと売り手のパワーを均衡させると同時に、参加者を制限したりするものではない。このため、イーベイのオークション・サイトは、個人のコレクターから企業まで万人に公開されている（実際、主要な小売業者数は、イーベイを自社商品の販売チャネルとして密かに活用している）。

第二のルールのおかげで、参加者全員ができるだけ多く情報へアクセスできることを平等に保証している。このルールに則って、いくつかのアイデアが誕生した。たとえば、売り手へのフィードバックとして評点をつける。また、高価なアイテムについては、オンラインのギャラリーを設けたり、ロンドンのロイズによる鑑定サービスを提



供したりしている。

コミュニティ重視という価値観も営業上のシンプル・ルールへとかたちを変えていった。以下がその三つのルールである。

- ① 商品広告は不可（コミュニティと競合するから）
- ② 基本サービス料金は値上げしない（値上げは小規模のメンバーに打撃を与える）
- ③ 安全性に関して高い水準を維持する（コミュニティは安心感を抱く必要がある）

このルールに従った具体例を挙げると、まず「パワーセラー」というプログラムの導入である。これは頻繁に販売しているコミュニティのメンバーに通常以外のサービスを提供するものだ。また、金融サービス会社が広告宣伝を打つこともOKである。ヨーロッパへの進出もOKであった。なぜなら、いずれもコミュニティを脅かしたり、ルールを破ったりするものではなかったからだ。

一方、CDナウのような企業の広告宣伝を掲載することは不可である。CDナウの商品はコミュニティと競合するからだ。

## エンロン・シンプル・ルールとチャンス追求の論理

### 市場の不確定さを利用する

シンプル・ルールは、逃げ足の速いチャンスをとらえられるように、戦略の枠組み——ステップ・バイ・ステップのアプローチではない——を定めるものである。

その意味で、エンロンほどチャンス追求の論理やシンプル・ルールというアプローチを一貫して尊重してきた企業はあまりない。

一五年前、同社の主軸事業は各州間のガソリン輸送であった。けっして新たなチャンスにあふれた市場ではなかった。しかし現在、エンロンは紙・パルプから温室効果ガスの排出権まで幅広い商品（コモディティ）の取引に携わっている。

また、光ファイバーを使った広大な通信網も管理すれば、一日当たりの取引量が最大級に上るeコマース・サイトのエンロン・オンラインも運営している。

エンロンの著しい変容は、市場の不確実性をうまく利用することから始まった。一般通念に従うならば、不確実性は避けるべきものだ。ところが、チ

ヤンス追求の論理に従うと、それはあえて探し出すべきものであった。

無法者のウィリー・サットンが銀行を襲撃したのは「そこに金があったから」という論法と同じく、エンロンが不確実性に乗じたのは、そこに「おいしい市場」があったからだ。エンロンは従来のパイプライン輸送事業から、エネルギーの卸販売、商品取引、さらには世界的なエネルギー市場へと進出していった。

他のエネルギー会社の経営陣が規制による業界保護を頑迷に擁護していた時、エンロンのCEOであるケン・レイは、新たなチャンスが浮上した晩にはそれを同社が活用できるように、規制緩和の促進を狙ってロビー活動を意欲的に展開した。

エンロンは規制緩和後のエネルギー業界という素晴らしい新世界に飛び込んだものの——ニュー・エコノミー企業には共通した課題だが——ユーティリティ企業（エネルギーや水道など、社会的インフラ・サービスを提供する企業）には稀な課題に遭遇することになった。それは、あり余るチャンスのなかをいかに進んでいくか、というものであった。

### 新たなチャンスをとらえる管理プロセスとルール

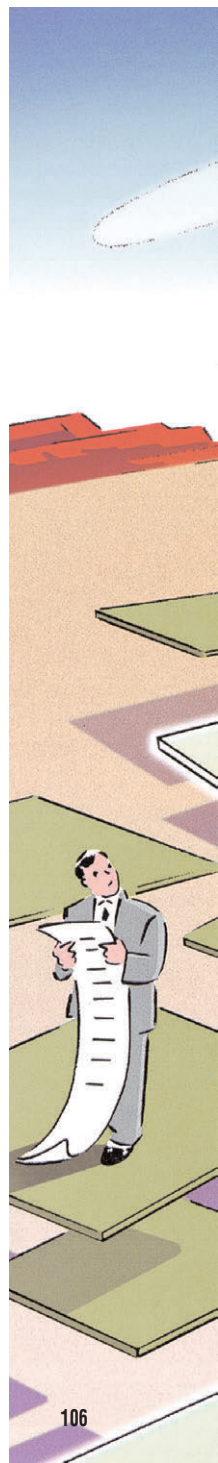
あるチャンスから別のチャンスへとシフトする時、エンロンは小さく動いた。そのほうが大きく動くよりも、素早くかつ安全だからだ。

そのような動きは、しばしば組織のすそ野から発生した。事実、商品取引の新事業の多くはたった一人から始まっている。

同社は、新たなチャンスをとらえるために、何らかの枠組みを設ける必要があった。そこで、主要な戦略プロセスとシンプル・ルールが登場したのである。

たとえば、エンロンの商品取引事業では、戦略プロセスはリスク・マネジメントであり、次の二つがシンプル・ルールの中心になっている。

- ① いずれの取引でも、ヘッジされていないリスクを最小限に抑えるために、反対のポジションを立てて損得を相殺しなければならぬ
- ② 各トレーダーは、毎日損得計算書を作成して、報告しなければならぬ





ただし後々まで、これらのルールがもたらす経済的な価値は明らかにならなかった。というのも、参入を議論する企業にしてみれば、何よりもイーベイのコミュニティのパワーが、あなごり難い強力な障壁として機能していたからだ。

同時に、平等主義はトレーダー（オークション参加者）との間に信頼感と透明性を築き上げ、これが効果的にイーベイと競合他社とを差別化する結果となった。

戦略上、同じプロセスを採っても、その支柱となるシンプル・ルールは、企業ごとに大きく異なる。

イスバットとシスコの例を考えてみよう。

過去一〇年間、イスバットはインドネシアの小さな鉄鋼工場から、世界第四位の鉄鋼メーカーへとの上昇がった。同社はオールド・エコノミーの事業にニュー・エコノミーの戦略を当てはめたのだ。

創業者ラクシミ・ミタルは戦略に企業買収というプロセスを選択した。しかし同社のルールは、買収という同じプロセスでシスコが使ったルールとはまったく異なる。

イスバットのルールのなかに、「国営企業でも、問題を抱えたものを買え」

このハウ・トゥ型のルールに従う限りは、エンロンのトレーダーは新たなチャンスに自由に追い求めることができる。この戦略に導かれ、光ファイバー・ネットワークの通信帯域、ガス排出権の取引、天候デリバティブ（天候に関連したリスクをヘッジできる金融商品）など、これまで取引されていなかった商品で新市場を切り開いた。

### 魅力的な顧客を 選別するルール

このプロセスとシンプル・ルール戦略を用いればどの企業にも対応できるというわけにはいかない。エンロンが他社に先駆けて光熱管理のアウトソーシング事業を始めた九六年、光熱費が多額に上る企業はそのいずれもが潜在顧客であった。圧倒的な数の案件を選別するために、エンロンのマネジャーは顧客の選別作業に集中し、魅力的な顧客はどここの企業かを特定するため、次のようなルールを規定した。

- ① ターゲット顧客は以前に外部委託をした経験があること
- ② その企業の中核事業はエネルギーではないこと
- ③ ターゲット顧客のどこかの部門で、エンロンとの契約がすでに存在していること
- ④ 営業担当者は直接企業のCEOあるいはCFO（最高財務責任者）に話を持ちかけること

最後のルールが加えられたのは、社内全体で光熱費節約の可能性を評価し、「コミットできるのは経営陣しかい

ないからだ。四年後、エンロン・エナジー・サービスの売上高はゼロから一五〇億ドルへと急成長した。

天候デリバティブや光熱管理のアウトソーシング業などまったく新しいチャンスを追求める際、どの新規事業が成功するかを予測するのは不可能である。したがって、ある事業に求心力が生まれ、うまく軌道に乗り出したら、それが自分たちの予想を裏切るものでも、その動きを補強する体制を整えておかなければならない。

たとえば、光ファイバー・ケーブルはエンロンの中核のエネルギー関連事業とはあまり関係がなかった。しかし同社は、即座に将来の可能性を認識し、勝ち残るためにバックアップしたのである。

### 巨大なチャンスに ラスト・スパートをかける

先行きが不透明な市場では、いずれのチャンスも成功するとは限らない。賢明な企業は動きを少なくすることでではなく、素早く損失を抑えることで対応する。エンロンが買収したポートル・ジェネラルが計画どおりの進展を見せなかった時、このユーティリティ企業を即座に売り出した。

エンロンでは、新たなチャンスを生み出すために、失敗から有効だった材料をすくい上げ、他の経営資源と結合し直そうとする。この再結合はエンロンのように大型で豊富な「伝承可能な素材」——テクノロジー、商品、専門の知識や技術——を有する企業にはとりわけ有効だ。

このため、ポートル・ジェネラ

ルの買収は計画どおりの結果は出せなかったが、ユーティリティ分野で誕生したばかりのブロードバンド（広帯域）のケーブル事業を拾い上げ、商品取引の専門知識や技術と結びつけて、ブロードバンドの配信能力の売買、および光ファイバー・ネットワークの運営という一連の新しいチャンスを創造したのだ。

エンロンの事例は、巨大なチャンスを発見した時、「ラスト・スパートをかける」ことの重要性を物語っている。市場の混乱にあつては、最初の動きは、いかに入念になされたものでも、だれもが認めるほどの成功を収められるのは稀である。

むしろ最初の動きは、エンロンにおけるeコマースやブロードバンドのように、次なるチャンスであり、後々巨大市場であることが判明するようなチャンスを発掘するものである。

不確実なチャンスを追い求める時、その最大のリスクは、本腰を入れて動けない——早急に退却する傾向が強すぎる——こと、および、桁外れの利益が約束された巨大なチャンスを追い求めるあまりに、マネジャーが過度に慎重になるきらいがあることだ。

エンロンは、ブロードバンドにおいては、ブロックバスターとの提携でビデオ・オン・デマンドを展開して初期の成功を後押しした。同様に、オンライン証券への進出が軌道に乗り始め、エンロン・オンラインの業容を拡大するべく、経営トップは速やかに経営資源を再配置した。エンロンが成功したのは、このようにラスト・スパートをかけたからである。





というのがある。一方のシスコでは、被買収企業は「若くて、運営面に優れ、ベンチャー・キャピタルが後援している企業」に限定している。

イスパットのルールに地理的な制約はない。このため、マネジャーは提携先を求めて、メキシコ、カザフスタンからアイルランドまで、世界中を探し回る。シスコのルールは、少なくとも当初は、これと正反対だった。同社はシリコンバレーの企業を多く買収し、常に地元の近辺を対象とした。

イスパットは、社内全体を一貫して経営できるように、狙いを狭めて二つのプロセス・テクノロジー——DRI（直接還元鉄）と電子箱型溶鉱炉——に標準を絞った。一方、シスコは、新規テクノロジーが得られるならば、何でもよかった。

イスパットのルールは、現状以上にコスト削減が可能な企業を探すことだった。一方、シスコのルールは、将来の新商品からの売上増が見込めることだった。

以上から、次のような結論が引き出

せる。たとえ、戦略プロセスも同じで、逃げ足の速いチャンスをとらえるために起業家精神を重んずる点も同じ、また富を創造する力に優れている点でも同じであっても、企業によってシンプル・ルールはまったく異なることがある、ということだ。

## 変わり身が必要な タイミングを知る

シンプル・ルール戦略を採る企業では、そのルールを信者のように信奉することが重要である。ルールとは、任意に選択できるように提案されたものではなく、「モーゼの十戒」のようなものと考えるべきだ。そうすれば、頻繁に変更したくなる誘惑に負けることはない。

戦略に一貫性があれば、あらゆる類のチャンスから有望なものをいち早く取捨選択し、それをフル活用することで短期的な優位性を築くことができる。加えて、その効果ははっきり見え

はしないが、レゴの強力なブランド・ポジションやシスコの相関性の高いネットワーク・テクノロジーのように、長期的な優位性を築くパターンが導かれることもある。

ルールを頻繁にいじるのは愚行だが、戦略は時間が経つと陳腐化することもある。ルールを転換させることで、戦略を若返らせることも時には可能だ。

しかし、問題が根深い場合、戦略プ

ロセスそのものを変える必要もある。この新しい戦略プロセスに乗り替える能力は、ニュー・エコノミーにおいて最も優れていると言われる企業をその成功へと導いた秘訣でもある。

たとえば、インターネットのインフラ用ソフトウェア会社であるインクトミは、当初の戦略プロセスとしていた商品イノベーションに、市場参入という戦略プロセスを加え、さらに三つの制約ルールを設けて補強した。具体的に



Artwork by MIN JAE HONG

は、次のようなものだった。

① ハードウェア商品を製造しないこと

② エンドユーザーが直接使うソフトウェアはつくらないこと

③ 多くのユーザーと大量のトランザクションを生み出すアプリケーション向けのソフトウェアを開発すること（その際、インクミの基本テクノロジーを活用する）

同社は「ビジネスモデルや収益モデルはこうあらねばならない」と制限したりはしなかった。その結果、検索エンジン、キャッシュ（情報記憶装置）、およびeコマース・エンジンなどの新規事業を成功に導いた。事実、キャッシュ技術は同社内の第二の事業であり、成長の牽引役となっている。

ところが最近になって、CEOのデーブ・ピーターシュミットと彼のチームは、営業という戦略プロセスに目を転じている。というのも、法人顧客——当初のポータル市場で得られる顧客よりもはるかに大規模な顧客である——は、イントラネットを運営するため、ここに広大な新しいビジネスチャンスの扉が開かれたからだ。

インクトミはここに注力し、シンプル・ルールをつくり直している。同社は、古いプロセスが陳腐化する前に新しいプロセスを加えることで、その成長を促進してきた。チャンスが枯渇するまでプロセスの転換に手をこまねいていると、遅きに失するはめになる（囲み「エンロン…「シンプル・ルール」とチャンス追求の論理」を参照）。

## ニュー・エコノミー時代の差別化戦略

あらゆる効果的な戦略と同様であるが、シンプル・ルール戦略は他社との差別化を図るためのものである。

ただしその違いは、従来型の戦略に見られる、きっちり行動と結びついたシステム、コア・コンピタンスの活用などから生まれてくるものではない。主要な戦略プロセスに集中し、そのプロセスを成功させるためにシンプル・ルールを設けることで生まれてくる。

そのプロセスからパターン——ネットワーク効果、あるいは規模の経済や範囲の経済につながるパターン——が浮かび上がった時は、その結果として長期的な市場優位性を誘発する可能性もある。インテルやマイクロソフトが

一〇余年かけて達成したような優位性だ。しかしほとんどのケースでは、これは短期的な優位性である。

しかし、もっと重要なメッセージは、「優位性がどれほど持続するかなどだれも予想できない」ということだ。経営者には「それは明日にでも消えてなくなってしまう」くらいの心構えがほしい。

ニュー・エコノミーはもちろん、混沌とした市場の将来はあまりに不透明で、それ以外の対処法は考えにくい。このような優位性の特徴は、持続性ではなく、明らかに「予期不能性」に基づいている。

ヤフーの創業者ジェリー・ヤンは「我々は瀬戸際に生きている」と語り、デルのマイケル・デルは「唯一不変なことは、変化しているということだ」

という有名な台詞を述べた。以上からわかるとおり、予期不能という認識はほぼ普遍的である。

安定した市場では、綿密な予想図に基づいて複雑な戦略を立てることが可能だ。

一方、複雑で変転の絶え間ない市場には、莫大な成長と富の創造の可能性はあるが、将来の予測は立て難い。

このような状況下では、失敗を経験した起業家が採る方法に追従するのが理にかなっている。すなわち、ひと握りのルールと主要な戦略プロセスを軸に、いま、この場でチャンス物を物にするのだ。

言い換えれば、「市場環境が複雑な時の戦略はシンプルがよい」ということである。

（HBR二〇〇一年一月号より）

\*本稿は、この20カ月間でHBRが掲載したチャサリン M. アイゼンハートによるニュー・エコノミーにおける企業戦略シリーズの第3作目に当たる。このシリーズの中心テーマは、ダイナミックに動く市場における、（ポジションではなく）プロセスを軸とした戦略である。シリーズの第1作は“Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets,” *Harvard Business Review*, May-June 1999, with Shona L. Brown（邦訳「パッチング：俊敏な組織改編の手法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1999年8-9月号）。第2作は“Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work,” *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 2000, with D. Charles Galunic。

### 【注】

1) ヤフーの商品市場への参入に関するデータは、Marco Iansiti and Alan MacCormack, “Living on Internet Time,” *HBS case no.6-97-052*, 1999. から引用した。

2) インテルのマイクロプロセッサ製造からの撤退に関するデータは、Robert A. Burgelman, Dennis L. Carter and Raymond S. Bamford, “Intel Corporation: The Evolution of an Adaptive Organization,” *Stanford Graduate School of Business case no.SM-65*, 1999. から引用した。

