

編集後記

「戦略」について思うこと

日本人は平和を大切にすることを一方、
「戦略」という言葉が大好きである。最近、様々な政府資料や書籍で戦略という言葉が頻繁に使われており、従来であれば「〇〇の基本方針」といわれていた資料が「〇〇戦略」と銘打たれていたり、目的達成のための単なる方法や手順、取決めの類では？と思えるものにも重々しく戦略という言葉が使われていたりする。「戦略」というこの言葉、現在、若干インフレ気味なところがあるが、今回はその戦略について書いてみたい。

まずは戦略の意味を押さえておきたい。狭義には「戦術よりも広範な作戦計画。各種の戦闘を総合し、戦争を全局的に運用する方法。転じて政治・社会運動などで、主要な敵とそれに対応すべき味方との配置を定めることをいう。」(広辞苑第七版)であるが、広義には「目的達成のためのシナリオ」といった意味で使われる。特に最近は後者の意味でよく使われており、「戦略」と聞くと誰と戦うのかを瞬間的に考えてしまう広辞苑派の私は戸惑うことも多い。

次に、数多の戦略の中から、私が感銘を受けた二つの戦略を紹介したい。

まず、一つ目はランチェスター戦略である。この戦略は、100年程前にフレデリック・ランチェスターによって生み出された戦略理論であり、強者の戦略と弱者の戦略とがあるが、特に弱者の戦略が有名である。理解の容易性と今後の応用のために誤解を恐れずにいえば、弱者の戦略とは、①戦闘範囲を限定する、②相手より優れた武器を使う、③相手と距離をとらず接近戦に持ち込む、戦略といえる。例えば、強者が大部隊を展開できない山岳道などの狭い場所で、相手より殺傷力の高い武器を使って、接近戦を展開する、ということである。

ランチェスター戦略は、資力の乏しいスタートアップや中小企業が大企業と戦うときや、大企業であっても新規市場に参入していく際に有効な戦略であるが、単に知識として知っているだけではもったいない。実は、我々の日常生活でも応用可能な戦略である。

例えば、大切な方に対して手料理で特別なおもてなしをする場合を考える。仮想敵としてはレス

トラン(強者)を設定しよう。このとき、多彩なメニューをもつレストランにメニュー勝負を仕掛けてはならない。メニューは自分の得意な料理やプロとあまり差の出にくい料理に絞り込む必要がある(範囲限定)。そして、レストランが使っている食材より上質な食材を使うようにする(優れた武器)。さらに、自分が作った料理は美味しく感じるという心理的バイアスを利用して、可能であればゲストに料理プロセスの一部に参加してもらうことも考えられる(接近戦)。なんとなくレストランの料理に勝てそうに思えないだろうか。この辺の詳細については、戦略コンサルタントが書いた『料理のマネジメント』(酒井肇著)という本に面白く書かれているので、ご興味ある方は是非ご一読いただきたい。

二つ目はオープン&クローズ戦略である。知財戦略の中で最も有名かつ強力な戦略といえこれである。新しい技術を使った製品を生み出すことに成功したとき、多くの人は「新しい技術を早く普及させて市場を拡大したい。でも、技術は秘匿して他者に真似されるのを避けたい」と思うかもしれない。しかし、独占したいがためにすべての技術を秘匿してしまったら、製品の普及は遅れてしまう。新しい技術は認知度が低く、市場で信頼を得るためには時間もかかるからである。新しい技術の独占と普及は、一見トレードオフの関係になっているが、もし、その製品について、オープン&クローズの仕組みを作ることができたら、この二つの要求を高いレベルで両立させることが可能となる。

オープン&クローズ戦略とは、コア技術をクローズ領域、コア技術以外をオープン領域として設定し、コア技術を秘匿する一方で、オープン領域で多くのプレーヤーに参加してもらい、他者の力を利用して市場の拡大を図る、という戦略である。この戦略の成否はオープン領域での仕掛けが肝となっており、他者が採用したくなるような、或いは採用しやすい構造や環境、状況を作ることが大切である。

また、一つの製品内でクローズ領域とオープン領域とが物理的に一体化しているのであれば特段問題にならないが、例えば、ハード機器をクローズ領域、サービスをオープン領域に設定するような場合には、それらに強い関連性を持たせることが必要となる。

オープン&クローズ戦略の具体的な事例として、IntelのMPUと高速PCIバスの事例がよく取

り上げられる。そのため、大企業向けの戦略と捉えられがちであるが、その本質は他者の力を利用して市場の拡大を目指す戦略なので、大企業よりもむしろ資力に乏しいスタートアップや中小企業に活用してほしい戦略である。すべての製品やサービスにこの戦略が適用できるわけではないが、この戦略が上手くはまれば、大きなリターンが期待できるので、新しい製品やサービスを生み出した際は、まずこの戦略の適用可能性を検討すると良いと思われる。

さて、余談ではあるが、「出口戦略」という言葉がある。最近の政府資料にもこの言葉がよくでてくるが、出口戦略の本来の意味は、「敗戦が決まった時、いかにダメージを少なくしてその場を退却するか」、ということである。出口戦略といいながら資料に記載されているのは、そのプロジェクトから期待できる成果であったり、最終局面での単なる選択肢の提示だったりする。そうであるならば、出口戦略というある意味ゲンの悪い言葉を無理に使わなくてもよいのではないだろうか。戦略という言葉は格好いいのでそれを使いたいのは理解できる。また、「役不足」や「前広」、「情けは人のためならず」という言葉と同様に、誤用

が拡散して既に市民権を得つつあることも知っている。しかしながら、プレゼンにおいて「本プロジェクトの出口戦略はこちらです！」といいながら胸を張って説明されても、出口戦略の本来の意味を知っていれば、「今、この方はプロジェクトが失敗する可能性を暗に示唆したのでは？」などといった思いがしまい少々複雑な気持ちとなる。

最後に戦略に関して、作者不明の含蓄に富んだ言葉を一つ。

「戦争のプロは兵站を語り、素人は戦略を語る。」

壮大な戦略を語っても、戦うために必要な武器・弾薬・食料や輸送手段、通信手段などが確保されていなければ前線での戦闘は継続できず勝利はない。戦うための十分なリソースを確保することは勝つための最低条件である。そして、最も高度な戦略は、文字通り、「戦を略す」状況を作ること、といわれているのを踏まえると、誰かが「戦略」という言葉を声高にいい始めた時点で既に後手に回っているのかもしれない。

人材開発統括監
遠藤 秀明



特許研究 PATENT STUDIES No. 79 (March 2025) ©

令和 7 年 3 月 31 日発行

編集・発行 INPIT (独立行政法人 工業所有権情報・研修館)
特許研究室

〒105-6008

東京都港区虎ノ門 4-3-1 城山トラストタワー 8 階

電話：03-3581-5092 FAX：03-5843-7693

HP (<http://www.inpit.go.jp/index.html>)

印刷所

株式会社まこと印刷

INPIT は、2004 年 10 月に特許庁から人材育成事業等の移管を受けてから、20 周年を迎えました。

※落丁・乱丁本はお取り替え致します。