

マイクロ・マクロ・レバレッジ戦略

「仕掛学」を新たな「戦略論」として読み替える

Micro Macro Leverage Strategy

- Interpreting Shikake-ology as a New Strategy Theory -

鳥山 正博*¹
Masahiro Toriyama

*¹ 立命館大学大学院経営管理研究科
Graduate School of Management, Ritsumeikan University

Shikake-ology is to design triggers for behavioral change. Here in this paper, the author tried to re-define the concept in more generalized manner. There is a paradox of long-term strategy; very small rules or designs have stronger effect than large decision making such as resource allocation in the long run. We should strategically leverage the first half of “micro-macro loop”, i.e., macro order is emergent upon micro rules. For a nation, century lasting competitive advantage can be created by changing a voting system. For a business organization, decades lasting competitive advantage can be created by changing some internal rule. For an individual, life long success can be created from everyday habits. The strategies of Nintendo, Seven-Eleven Japan, Google, Apple, Amazon, and Facebook is better illustrated with this Micro Macro Leverage Strategy framework than with conventional strategic frameworks.

1. はじめに

「仕掛学」とは一人ひとりに意識変化を起し、社会的課題を仕掛けによって解決するための方法論として「仕掛け」に着目し、仕掛けの仕組みを体系的に明らかにする試みである。(松村2011)これは「仕掛け」と呼ぶマイクロのルールやメカニズムが個の行動をある方向に促し、それが社会的課題の解決、すなわち好ましいマクロの秩序を創発する、と言い換えることができる。マイクロ・マクロ・ループの前半部分であるところの「マイクロのルール」が「マクロの秩序」を創発することこそが「仕掛学」の本質であると理解出来る。

さて、「仕掛学」で想定されているマイクロは個人の行動を促す「仕掛け」であり、マクロは「社会」であるが、この構造は様々なスケールで存在し、また、目的も社会的問題の解決以外にも幅広く存在し得る。スケールの例としては、たとえば個人、企業・組織、国家・社会が考えられ、目的はたとえば「望ましい人生を歩む」、「競争に勝つ」、「長期にわたって栄える」等がある。したがって、一般化すると、仕掛学は、個の行動を規定する、よりマイクロなルールやデバイスの変更により、その個の集合体全体のパフォーマンスを変えること、と再定義することが出来る。

本稿は「仕掛学」をこのように拡張した上、長期の戦略には当該主体の構成員をある行動に促す「仕掛け」のようなマイクロの手段が有効であること、むしろ長期の戦略的目的にこそ「仕掛け」のようなマイクロの手段を設計すべきことを論じるものである。

2. 長期戦略のパラドクス

2.1 一般的な「戦略」の理解

「戦略」という思い浮かぶのはマイケル・ポーターの競争戦略であろうか、クラウゼヴィッツの軍事戦略であろうか。ここではとりあえずあらゆる分野に通用する一般的な戦略の定義として「特定の目標を達成するために、力や資源を総合的に運用する技術・科学」と置いて話をすすめる。より総合的・長期的なものを「戦略」と呼び、より局所的・短期のものを「戦術」と呼ぶのも一般的な用法である。企業経営においては「戦略」は「トップ」が担う

もので、「戦術」は「現場」が担うものというのも一般的な理解であろう。

その一般的な理解では、企業における最大の戦略は新分野への進出や撤退であり、戦略的意思決定と言えば大きな投資やM&Aが代表的なものである。長期の戦略は更にその上位の意思決定であり、長期政権の「大社長」であれば可能かも知れないが、なかなか4年の任期の普通の社長では出来るものではない、また、各商品についての意思決定は、戦術レベルであって、その中でも例えば「デザイン」は数ある商品を成り立たせている要素のうちのごく一部であって、ごくごく「戦術的」な要素である、というのも一般的な理解であろう。すなわち、階層構造の中の頂点が長期戦略、そのすぐ下が経営戦略、その下に事業戦略、その下に商品戦略、その下に各商品の戦術がありその一部に「デザイン」がある、という理解である。なお、概ね仕掛学における「仕掛け」はこのレベルである。

2.2 階層構造の下ほど長期に効く

ところがアップルの成功を紐解くと、たしかに PC では圧倒的劣位という状況下で音楽に着目して iPod と iTunes Music Store で巻き返すという見事な戦略、と見ることも出来るが、より長期的に一貫していたのは、シンプルな美しさと使い易さというデザインに対するこだわりである。これは初期の Apple II にも Macintosh にもジョブズ復帰後の iMac にも iPod にも iPhone にも iPad にもすべて共通する要素であり、大胆に言い切ってしまうと、アップルの長期的な強みは「デザイン」にあったのである。惚れ惚れとする美しい機器でしかも一旦使ったら非常に使い易く滑らかな操作感。ユーザーはファンになりこれにハマり続けるのである。しかし、これまでの「戦略」の認識では長期の戦略は階層構造の最上位にあるのに対し、デザインは最も階層構造の最下位にあるものである。長期の強みを生み出していた要素ほど階層の下の方にあるというパラドクスである。

グーグルの成功をもたらしたページランク、アマゾン成功をもたらしたレコメンデーション、フェイスブックの成功をもたらした「いいね！」や情報の見え方のアルゴリズム、など、階層の下のほうに位置付く一見非常にマイクロな「細かい」施策が長期的に非常に大きな成功をもたらしているのは、直観的に理解していただけたらと思う。また同時に、他の要素と較べて厳密にそれがどれ

くらい貢献したかの論証や定量化は極めて難しいのもお分かりいただけると思う。論証が難しいからと言って重要でないわけでは無いのである。

3. ミクロ・マクロ・ループからミクロ・マクロ・レバレッジへ

ミクロ・マクロ・ループとは、ミクロの情報をマクロ情報につなぎ、それをまたマクロレベルにフィードバックするという仮想上のサイクルのことである。(今井健一・金子郁容「ネットワーク組織論」)

よく使われる例として終身雇用制・年功序列賃金・企業内組合という企業内慣行というミクロの仕組みが、高度経済成長をもたらした(ミクロ→マクロ)、また高度成長があったからこそこの3つのルールを維持することができた(マクロ→ミクロ)というものである。(塩沢由典2000)

ミクロのルールがマクロの秩序を創発する原理を示す例として挙げられるのが、蟻塚である。蟻塚は 10メートルの高さにもなるアリのコロニーであり、極めて精緻な構築物だが、アリが設計図を持っているわけではなく、個々のアリを律している少数のルールが存在しているのみである。①働きアリは穴を掘ったらそこから出た土や植物の破片は顎で巣の出口まで運べ②捨てるのは巣の出口付近、ただし転がり戻ることの無いよう堆積の頂まで上って捨てること③堆積物にも穴を掘り部屋をつくってよらしい、といった単純なものである。このようにミクロの簡単なルールがマクロの大きな秩序や構築物をつくってしまうところが非常に興味深い。

さて、ミクロ・マクロ・ループはメカニズムについての説明だが、企業なら企業という主体を前提に、「ではどうしたらよいか」と考えたとき、自分の好ましい秩序を生み出す小さなルールは何か?と考えることは優れて戦略的な問いの立て方ではないか、というのが筆者としての「閃き」であった。自分の小さな打ち手が回り回って大きな秩序を作ってくれるならば、その打ち手は非常に効率の良い施策である。ミクロのルールがマクロの秩序を創発するメカニズムを梃子に小さな施策で大きく企業(等の主体)の長期の行く末を動かす、という意味を込めて、これをミクロ・マクロ・レバレッジと名付けたい。ミクロ・マクロ・ループの前半を企業など特定主体の側から見た概念である。

ミクロの打ち手はそれこそ無限にあり、それが長期の強みを生み出すかどうかは決して自明では無いが、それが見えている当の本人にはそれが長期的には本質的な強みをもたらすものであるという強い確信があるはずである。

三品和広氏は戦略の要諦は「そんなばかな」と「なるほど」である、という。競合他社にとってみると常軌を外れた打ち手であり、事前には「そんなばかな」としか見えない。ところが、実際に実行され、成功したのを見ると「なるほど」と言わざるを得ない論理的な必然があるというのである。ミクロ・マクロ・レバレッジはまさにその条件を満たす。「見えている」当人には、その細部へのこだわりが何を生み出すかが分かっているが、他社からはあまりにも細かい施策(それは社長の仕事ではなく、事業部長の仕事ですらなく、現場の担当者の仕事)であるため気づかれず、長期にわたってその強みが自明のものになった時にはじめて「なるほど、そうだったのか」とわかるものだが、その時にはもはや遅い。まさに戦略的ではないか。

4. この「眼鏡」で森羅万象を見る

さて、このミクロ・マクロ・レバレッジこそが長期の戦略である、という「眼鏡」で森羅万象を眺めると、これまで見えてこなかったものが浮かび上がってくる。

たとえば、日本という国の戦略を考えた時、なぜ明治政府は殖産興業・富国強兵策が出来たのに、現代の日本政府は後世のツケでバラマキをする政策しか出来ないのか。個々を見れば政治家の志の高低や判断の当否はあろうが、普通選挙以前であって選挙権を持っているのが高額納税者のみであった明治政府と、普通選挙でしかも票の重さは地方の方が高く暇な高齢層ほど投票率が高い現代日本では根本的に選ばれる政策が異なる、と見るべきであろう。毎回の選挙では論点が異なり、毎回起こるダイナミズムもその度に異なるが、長期的に見ると採用される政策は、選挙制度とその運用方法というミクロのルールに支配されているのである。税収で歳出の半分しかカバー出来ないという状況はどう見ても永続きする訳が無いのに消費税を上げることすらどの政権でもなかなか出来ない。たとえ政治家個人個人はどんなに賢明でもこのあり得ないバカバカしい状況から抜け出すことが必然的に出来ないのである。逆に言うと、明治政府は納税額 15 円以上の 25 歳以上の男子(生産性の高い順におよそ国民の1割)に選挙権を与えるというミクロのルールを梃子に急成長を遂げるという見事なミクロ・マクロ・レバレッジ戦略を行なったと見る事が出来る。

この「眼鏡」で自己啓発というものを考えてみたい。自己啓発の代表選手として 1000 万部以上を売り上げたステーブ・コヴィの「7つの習慣」を見てみたい。「より幸せに、そしてより効果的に生きるため」という目的に対して7つの習慣の実践が重要である、というのがその骨子である。

1. 主体性を発揮する(自己責任)
2. 目的を持つ(自ら立つ)
3. 重要事項を優先する(自己管理)
4. Win-Win を考える(人間関係)
5. 理解してから理解される(感情移入)
6. 相乗効果を発揮する(創造的な協力)
7. 刃を研ぐ(常時向上システム)

進学すべきか否か、この会社に就職すべきか、この人と結婚すべきか等の大きな戦略的意思決定よりも、もっと毎日行なっている、たとえば目の前の人をちゃんと理解して感情移入をするというような小さな「習慣」こそが人生という長期の戦略の成功をもたらすものである、と読み解くことが出来る。よく考えてみると、ひとつひとつの習慣はミクロの施策であるが、それをひたすら繰り返すことが、成功する人生戦略につながる、と主張している訳で、まさにミクロ・マクロ・レバレッジを説いているのである。個人にとってはその時その時に意識される意思決定というのは会社にとっての経営意思決定のようなものだとすると、それよりも現場で日常的に行われているミクロのルール、すなわち「習慣」こそが長期の成功に効くのである。

5. ミクロ・マクロ・レバレッジ戦略で読み解く成功例

ビジネス上の成功例として任天堂とセブン・イレブン・ジャパンを詳述し、他の事例をリストアップした。

5.1 任天堂

今でこそスマホ上のゲームに顧客が奪われているのが気になるが、歴史を振り返るとソニーの PS、PS2、PSP、PS3 やマイクロソフトの X-box X-box360 が技術的には驚異的な性能を持ちつつも限られたマニアのものになってしまった中、任天堂の戦略は見事であった。

任天堂は2画面の携帯ゲーム機 DS で中高年に対して脳トレブームをもたらした、子供がゲームばかりをしているのを快く思わない母親層を Wii で取り込み、家族全員で楽しむゲーム機の世界を作り上げた。ゲーム機の性能は旧世代機並みだが加速

度センサー搭載のリモコンにより身体を動かすゲーム機の世界を実現した。

これを実現したのは巷間騒がれた「ブルーオーシャン戦略」でも無ければ優れたマーケティング戦略部門でもない。実際のところ任天堂の強みを生み出しているのは「スーパーマリオクラブ」と呼ばれる試技の仕組みである。

低品質のソフトばかりに接すると、ゲーム自体が嫌になってしまいゲーム離れを起すのである。これを回避するため任天堂は、老若男女、初心者から上級者までを含むモニターに試技をさせ、80点をとらないと発売を認めないというしくみを作った。これが「スーパーマリオクラブ」である。この運用は厳しく、過去にどんなに大ヒットを放った人にも等しく適用された。

これにより任天堂が発売するゲームには「クソゲー」が無いという状態が出来上がった。この「あらゆる層が楽しめるゲーム」というコンセプトは任天堂の「体内」に埋め込まれ、誰もが意識せずに共有している状態になり、その中から当然のように現れたのが Wii であり DS である。任天堂にとっては「ブルーオーシャン戦略だ！」と大意思決定をした訳ではなく、この判断基準に沿って常に考えている中で自然と DS と Wii が選択されたということなのだ。

1983年にファミコンを発売して以来、ゲームボーイ、スーパーファミコン、DS、Wii、3DSと連なるほぼ30年にわたる長期の戦略は、「スーパーマリオクラブ」という試技の点数で発売を決めるという非常にミクロな「細部」とも言える仕掛けが創発した必然なのである。

5.2 セブン-イレブン・ジャパン

セブン-イレブン・ジャパンの平均日販は歴史的に見ても30年間常に他チェーンに較べて10万円以上高かった。その平均日販の差を生み出しているのは「単品管理」である。それは単にSKU単位で商品を管理している、ということではなく、それにまつわるあらゆるPDCAが完璧になされているということである。とりわけ店舗における発注精度を挙げために仮説を考えた上発注し、その売れ行きで検証する「仮説検証」がセブン-イレブンの強みを生み出している。

今はコンビニエンスストアで使われる情報システムは機能レベルで言えば各チェーンともそんなに変わらないのだが、実はセブン-イレブンの強みの源泉はその発注端末と使い方にある。

そもそも歴史的にはチェーンストアにおいて店舗が発注するのは当たり前ではなかった。本部側が数量を決め配荷する「アロケーション」がなされていた。日本では少ないが世界的に見れば量販チェーンの多くは自動発注の仕組みを採用している。セブン-イレブンの仕組みは店舗発注であり更に徹底してアルバイトが発注するという仕組みである。店長一人が発注すると3000アイテムを1人で発注することになり深く考えずに一律5個づつというような発注になってしまうが、例えば10人のアルバイトが発注すると1人あたり平均300アイテム(ちゃんと考えるべきカテゴリーはもっと少ない)であり考えて発注することになる。200~300アイテムであれば、前回からの売れ行き、CM、キャンペーン、気温、他の商品とのバランスなどを考えて発注数量を決めることが出来る。

でも、どうしてただかパート・アルバイトがそんな高度なことを出来るのか。それを可能たらしめているのが発注端末である。在庫は全て店頭でありバックヤードは無いので店頭で実物を見ながら発注する、しかも前回からの売れ行きのカーブや他の商品とのバランスや天気予報など必要な情報を数量を入力する画面に到達する前に目に入るようになっている。そして翌日発注するときは前回の発注がどれくらい理想に近かったかが一目で

分かるのである。必要なデータを見てよく考えて発注するとその成果が見える、これが仮説を立てて発注し検証するというメンタリティを醸成するのである。

世界的に見ると実はこの店発注、しかもパート・アルバイトが一生懸命考えて発注するというのはむしろ珍しい。ウォルマートやカルフルは店舗側が考えて発注しなくても自動発注がなされる仕組みを採用している。ウォルマートが無闇に価格を動かさないEDLP(エブリデーロープライス)方式を採用しているのは、その予測精度を上げるためなのだ。ウォルマート流がアルバイトを信じない仕組みなら、セブン-イレブン・ジャパン流はアルバイトの能力をフルに生かす仕組みであると言える。

発注端末と使い方の徹底というツールと工夫、すなわち数量を入力する画面に到達するまでに見るべき数値が頭に入りしかも前回の発注結果がハッキリと分かることが、考えることを奨励し、発注名人芸を磨くのだ。全国でおそらく20万人位居るパート・アルバイトが常時考えて発注し、検証して日々その能力を磨く、これをひたすら行なうことが、セブン-イレブンの30年以上にわたるダントツの強さを生んだ。

ただか発注のちょっとしたツールとその使い方というミクロの仕掛けが、世界最強の小売業というマクロの秩序を生み出している。

5.3 その他の企業・組織レベルの例

- (1) GE
- (2) Apple
- (3) Google
- (4) Facebook
- (5) SBI 証券
- (6) HBS と Kellogg
- (7) Kick Starter と Quirky
- (8) トヨタの片付け

6. この概念ツールを用いた構想例

望ましい結果をもたらす望ましい秩序を構想するならば、それこそがクリエイティブなミクロマクロバレッジ戦略となる。世直しのためのNPO「歴史の審判ドットコム」構想を例に、この概念を用いての構想を例示する。

6.1 世直しドットコム

ネットにより旧来のメディアが軒並みダメで構造的にますますダメになって行く。「これまで傲慢だったマスコミはいい気味ザミロ」と言っている場合ではない。ジャーナリスト・マスコミ文化人・出版人・あらゆるクリエイターが食えなくなる。これは社会全体にとって実は大問題だ。まともな知的生産物の再生産が出来なくなるということ。考えられる悪循環シナリオは貧すりゃ鈍すで、時代の空気やお金や権力や嫉妬心におもねるジャーナリスト増え、さらにマスゴミとなり信用を失いまともな人が志望しないという悪循環となる。

ジャーナリズムのクオリティが下がり、国民の判断力が低下すれば政府は迷走し最終的に国民が損をする。その悪循環を断つための国民運動的NPOを構想してみた。それが「歴史の審判ドットコム」。歴史の審判に耐える言説に、歴史の審判が下ったところで勝手にボーナスをあげることで、奨励したい運動だ。まともなジャーナリストに豊かな老後を！運動なのだ。

たとえば震災後の原発を巡る言説を振り返るとその時は何が正しいか分からなくとも、時間が経てば何が正しいかが自ずと見えて来る。TPP についても増税についても今は誰が正しいかは必ずしも自明ではないが、5年後に振り返れば明らかになっているはず。地球温暖化についても、30年後振り返れば誰が正しかったか明らかになっているはずだ。

ネット上に Issue を登録、「この分野についてのこの人たちの発言に歴史の審判を下したい」を登録して寄付を募る。まずは寄付金はプールされ、ものにより5年後とか10年後とか結果が見えた段階で発表、プールされた金とその時点での昔の発言の評価に応じて支払う。評価するのは寄付をした人たち(票の重さは寄付金の対数に比例させるくらいがちょうど良い。10倍寄付すると倍の票、100倍寄付すると3倍の票)。

これによりまともな言説が奨励され、おもねった発言をしていた人は後で発言を掘り起こされて大恥をかく。それを多くのジャーナリスト・マスコミ人が意識して、歴史の審判に耐える発言を心がけるようになると、相当良い国になるはずだ。これも世直しという大きなことを歴史の審判に耐えた言論に対して寄付しよう、という非常にマイクロな仕掛けで実現しようという、試みである。

7. まとめ

本稿では「仕掛学」を一般化し、より普遍的な定義づけを行なった後、長期戦略のようなマクロレベルの長期の現象はマイクロな仕掛けによってこそ実現しているという仮説を提示し、マイクロ・マクロ・レバレッジ戦略と名付けた。これはマイクロ・マクロ・ループの前半を当該主体から見たときに戦略の梃子として用いることが出来るということである。

また、この視点は様々なスケールで存在し得ることを示し、とりわけ企業レベルにおいては任天堂の試技評価とセブン-イレブン・ジャパンの発注端末の例を挙げ、いかにマイクロな「仕掛け」が30年の反映をもたらしているかを示した。最後にこの概念ツールを用いて新しい戦略の構想を行なう例として「世直しドットコム」を挙げた。

仕掛学は領域を拡張し、仕掛ける主体の立場で構想する手段と位置づけることで「長期戦略」のための有力なツールになるのである。またそれは従来の「戦略」の考え方に刷新を迫る可能性を秘めている。

この仮説は端緒についたばかりであり、課題は山積である。当面、事例を増やし、概念を磨き、働くメカニズムを明らかにし、これまでの理論との関係性を整理し、適切な位置づけを行なうことが必要と筆者は考えている。