創発戦略

前回は「戦略とは仮説である」について述べた。そもそも戦略とは仮説で、やってみなければわからない、そして・・・。もともとの戦略から変容して新たな戦略が生まれていくことを創発戦略という。創発戦略を語る上で有名なエピソードがある。本田がアメリカの2輪市場を席巻した戦略についての話である。

1950年代には、アメリカで49％シェアを持っていた英国2輪メーカーが、1960年代になると本田をはじめとする日本メーカーにシェアを奪われてしまう。本田63％、ヤマハ、スズキがそれぞれ11％で、合計すると85％のシェアである。英国政府は、ボストンコンサルティンググループ（以下ＢＣＧ）に調査を依頼した。そして1975年、ＢＣＧから120ページに及ぶ報告書が提出された。以下はその概要である。  
・本田は首尾一貫した理念があり、それは1車種当たりの生産量を大きくすることで、高生産性を図ることである。

・この理念に基づき、車種ごとに量産し、市場占有率と成長率を勘案したマーケティング戦略を取っている。

・低コスト戦略に徹し、これまでオートバイを買っていなかった中流層向けにターゲットを絞った。

いわゆる経営学の教科書にある、絵にかいたような戦略である。本当の事が明らかにされなかったら（大抵の経営者は、成功後のインタビューで、絵にかいたような経営論や戦略論を語る）、創発戦略という言葉は生まれなかったであろう。日本的経営の研究者であるＲ・パスカルが1980年代にアメリカ市場の開拓当事者に聞いた、本当の話が以下である。

・最初の狙いは大型バイク

アメリカ市場の主流であり、且つ本田宗一郎が自信を持っていた250ｃｃと305ｃｃの大型で進出を図った。進出は1959年の夏で、2輪ビジネスが終る季節からだったことが最初のつまずきで、そんなことも調査していなかったらしい。翌年にスタッフの努力の甲斐があり、ディーラーで売れだした。しかし、想定外の事が起こる、日本に比べ、アメリカでは長距離を高速で走るため、故障が続出した。

・スーパーカブがなぜ売れた

アメリカに進出するとき、50㏄のスーパーカブも持っていったが、当初の大型バイク売り込みの戦略から、商品ラインアップから外し、スタッフの使い走り用に使用していた。大型バイクを売るべくスーパーカブで走り回る本田の社員の姿が目を引いて、ある日シアーズのバイヤーからの引き合いがあった。大型バイクの故障が続出していた時期の出来事で、戦略を「中産階級向けのレジャーバイク」として打ち出し、成功したのである。

・戦略の変容

最初の戦略は、トップの本田宗一郎も担当スタッフも50㏄の小型は大きなアメリカ人には不向きで、主流の大型で勝負するというものであった。ところが、進出時期も、長距離を高速でという商品特性も勘案に入れていない、つまりマーケティング調査なしの戦略であったと言える。しかし、「幸運に、たまたま」50㏄のスーパーカブが売れ出したのである。敢えて「幸運に、たまたま」と述べたが、そうではないとするのが創発戦略の肝である。

・スーパーカブが成功した要因

１、アメリカ市場への進出を実行した

２、最初に進出の季節が間違っていたこと気付いたが、めげずに頑張った

３、大型バイクを売り込んだが、商品特性が合わずにトラブルが発生した

４、シアーズのバイヤーの目に留まり、引き合いがあった

５、50㏄のスーパーカブをしかたなく商品ラインナップに加えた

[ヘンリー・ミンツバーグ](http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%98%E3%83%B3%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%83%BB%E3%83%9F%E3%83%B3%E3%83%84%E3%83%90%E3%83%BC%E3%82%B0)ミンツバーグの分析による「意図的戦略と創発戦略の関係」  
