

エコシステムにおける間接的アプローチ ービジネスマネジメントとフィールドマネジメントの視点からー

A Study of the Indirect Approach in Ecosystem -Focusing on Business Management and Field Management-

高 柿 健

要旨

競争逆転戦略として、弱者の戦略と呼ばれるリデルハートの「間接的アプローチ」を取り上げた。本稿での間接的アプローチは事前の「意図的な間接的アプローチ」と事後の意図せざる結果を利用する「結果的な間接的アプローチ」の両方を含む戦略概念として定義した。

意図的な間接的アプローチでは、いかに良好なプリンシパル・エージェント関係を構築するかが課題となる。他者（メンバー）のダイナミズムを阻害せず、環境メカニズムを機能させるためには過度の制度化は避けなければならない。ただし、ある適度の方向づけがなされなければ、意図的な間接性を機能させることはできない。このパラドクスに対応する組織概念として、ネットワーク組織のエコシステムを取り上げ、間接性の源泉としてエコシステムのガバナンス領域を創出した。この領域・境界での意図的・結果的な間接的アプローチとエコシステムの相互ダイナミズムが競争逆転の可能性を生み出すのである。

キーワード：

間接的アプローチ，意図せざる結果，意図的な間接性，環境メカニズム，エコシステム

1. はじめに

軍事戦略論の歴史を振り返るならば、戦略は、その立ち位置と成果によって選択される。菊澤（2008）pp.4-5）は、戦闘を全面に押し出すクラウゼヴィッツ（Clausewitz, C.）の戦略論は「強者の戦略論」と呼ばれ、物理的・肉体的一元論の世界観によって構築されるが、リデルハート（Liddell-Hart, B. H.）の戦略論は「弱者の戦略論」と呼ばれ、心理的・二元論の世界観によって構築される、と分析する。さらに菊澤はポパー（Popper, K.R.）の多元的実在論を援用して、第三の実在世界として「知性的世界」を想定し、多元的戦略論の有用性を述べている¹。

「直接戦うことなく勝利するのが最善の兵法である」とする孫子の兵法の影響を受けたリデルハートは、歴史的戦略研究を通じて、直接的な全面戦争よりも明らかに間接的アプローチの戦略の方が効率的で優れた戦果を上げていることを強調した（Liddell-Hart, B.H.（1967）訳（上）p.7）²。

強者の立場で、完全合理的な人間を想定するならば、力が直接成果につながる物理的・肉体的世界の直接アプローチが有効となる。しかし、弱者であり、サイモン（Simon, H.A.）のいう限定合理的、機会主義的な人間を想定するならば、心理的・知性的世界の間接的アプローチが有効な戦略となるのである。間接的アプローチは、①直接的・全面的な消耗戦を回避すること、②人間の心理的な要素に基づいた効果を利用すること、③相手の努力がこちらの勝利に結びつくようなトラップに誘い込むこと、を基本的特徴としている。全面戦争という大きなダメージを回避できない直接的アプローチよりも精神的に攪乱したり、ロジスティクスを攻撃したりするなど、組織の心理的・物質（技術）的バランスを崩し、弱体化させて攻略する間接的アプローチの方がダメージが少なく、コストパフォーマンスが高いことは容易にイメージできるであろう。

リデルハートは間接的アプローチのダイナミズムについて「柔術のように、

¹ 菊澤（2008）は多元的戦略を「キュービク・グランド・ストラテジー」と呼んだ。

² リデルハート（Liddell-Hart, B.H.）は間接的アプローチと直接的アプローチを体系化した高次のグランド・ストラテジー（大戦略）の重要性を述べる。

敵自身の努力を、自ら転倒させる梃子に変えることである」(Liddell-Hart, B.H. (1967) 訳(上) p.235)と、そのレバレッジ効果を述べている。確かに、マーケティング領域においても、デファクトスタンダード、ファースト・ムーバー・アドバンテージなど、スケールメリットによる直接的アプローチは高コストであるのに対し、顧客の心理的側面を利用した間接的アプローチは低コストの「うまい」「洗練された」戦略と呼ばれている。

本稿では、「組織は戦略に従う」と述べるチャンドラー(Chandler, A.D.)に倣い、これまであまり検討されてこなかった「間接的アプローチ」の戦略構造と競争逆転戦略としての有用性を分析し、その発生ダイナミズムに親和性が高いと考えられる組織形態として「エコシステム」を取り上げ、言及する。

さらに、実践例としてビジネスと競技(フィールド)の両領域の間接的アプローチによって競争逆転の成果を上げた、プロ野球・広島東洋カープの事例を取り上げる。プロ野球はビジネス・マネジメントとフィールド・マネジメントの2つの競争的マネジメント領域を対象としている。スポンサーやファンを獲得するビジネス領域と優勝を目指すフィールド領域のマネジメントは相補的に作用するため、両面からのアプローチによって、より間接性の成果を明確にできると考えている。

広島東洋カープ(以下広島カープ)は広島という地方都市を本拠地とし、唯一オーナー企業を持たない市民球団として運営されている。市民球団の財政的弱みから24年間リーグ優勝から遠ざかるも、意図的な間接的アプローチと意図せざる結果を活用したビジネス・フィールドの相互の間接的アプローチによって復活し、2016年、2017年とプロ野球・セ・リーグ連覇を達成した。この広島カープの復活・逆転の間接的アプローチは主にスポンサーやファンといった多くのステークホルダーを取り込んだネットワーク関係を基盤に方向づけられたものであった。まずは間接的アプローチの戦略構造について、間接経営戦略の側面から分析していく。

2. 間接経営戦略

リデルハートの間接的アプローチ概念を経営戦略論に援用したのが沼上

(1995, 2000) である。沼上は「間接的アプローチ」を社会的行為である「意図せざる結果」を考慮に入れた戦略として捉え直した。これにより、偶然性が高く再現が難しい経営現象の分析可能性が高まると考えたのである。

この沼上が言う「意図せざる結果」を意識的に取り込んだ戦略は後出しじゃんけんのような事後的な戦略のように見える。これに対し、芳賀 ((2011) p.9) は「意図せざる結果」を間接性の程度に関連した概念であるとして、間接的アプローチにおいて事前的な「意図的な間接性」の領域を見い出した。

間接的アプローチは主に「タスク環境」要因を対象とした戦略であり、戦略主体と手段的行為の主体が分離している戦略である。つまり、戦略主体の目的達成に必要な行為を他者が提供する戦略なのである。そこでは、他者の行為をいかに動員するのかが成否の鍵となる。戦略主体をプリンシパル、手段的行為主体をエージェントと考えれば、この動員プロセスはプリンシパル・エージェント関係ということができる。

プリンシパル・エージェント関係では、互いの立場（価値観）の情報の非対称性に比例して、モラルハザード現象が生じる可能性が高くなる。プリンシパルとエージェントの効用最大化の利害が仮に不一致であるならば、エージェントの機会主義的（利己的）行為によってエージェンシー・スラックが生じることになり、これが意図せざる結果の源泉となることが多い。間接的アプローチでは、これをいかに抑制し、方向づけることができるかが戦略主体（プリンシパル）の課題となるのである。

コース (Coase, R.H.) の取引コスト経済学を発展させたウィリアムソン (Williamson, O.E.) によれば、人間の情報保有能力の限定合理性と利己的な機会主義的行動によって、駆け引きによる無駄な「取引コスト」が生じるとされている。タスクが専門化すればするほど、情報の非対称性が高まるため、外部からの適正判断が難しく、監視コストも高まるのである。

エージェンシー・スラック（コスト）を回避するためにはエージェントにインセンティブを与えたり、制度（規範・慣習）によって管理しなければならないが、新古典派経済学が仮定するような完全合理性を実現することは難しいため、エージェントの逸脱行為（意図せざる結果）が生じるケースはあらかじめ想定しておかなければならない。

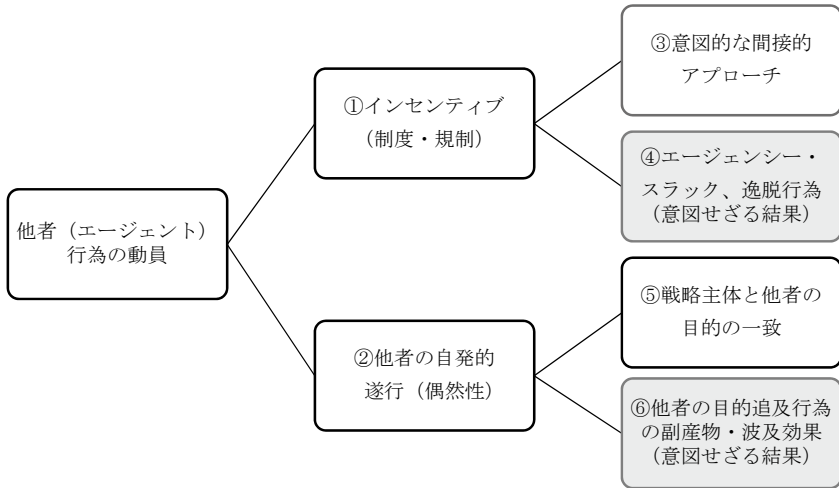


図1 他者行為の動員

出所：芳賀 (2011) p.13を参考に筆者作成

他者 (エージェント) 行為の動員は、戦略主体が他者にインセンティブを与えたり、制度によって引き出されるケース①と、戦略主体が働きかけなくとも他者が自発的に行うケース②に大別される。③はメーカーが小売業者にリベートを提供する場合などであり、④は行為主体が他者であるため、エージェンシー・スラックや制度からの逸脱行為によって、意図せざる結果が生じるケースである。⑤はカテゴリー売上げの最大化といった他者 (小売業者) の目的と戦略主体 (メーカー) の目的が一致するケースである。他者が自発的に手段的行為を遂行するもう一つのケースは、日常の車の運転行為が車購入希望者に対する広告活動として貢献するケースのように、他者の目的追及行為の意図せざる結果として生じるケース⑥である (図1参照)。

ここで注目すべきは、他者による手段的行為の間接的アプローチは必ずしも「意図せざる結果」を生むわけではなく、コスト負担 (リベート) による動員のような制度・枠組みによって制御できるものもあるということである。これが芳賀 (2011) の言う「意図的な間接性」である。本稿ではこの「意図的な間接性」と「意図せざる結果」を間接的アプローチの2つの構成概念として論

じていくことにする。

3. 意図的な間接性のガバナンス

ミンツバーグ (Mintzberg, H) は「実現された戦略」とは、意図された (計画的) 戦略と意図から外れた予期せぬ出来事によってつくられた偶発的・創発的戦略の合成されたものであると述べている (Mintzberg, H. (2009) 訳 pp.12-13)。

これを間接的アプローチの戦略構造として捉えるなら、意図された戦略は「①意図的な間接性」であり、偶発的・創発的戦略は「②意図せざる結果」の戦略と捉えることができる (図2参照)。

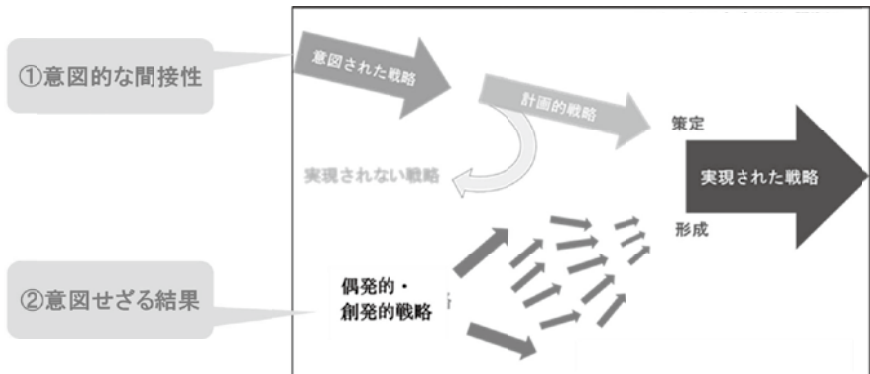


図2 ミンツバーグの戦略構造

出所：Mintzberg, H. (2009) p.13を参考に筆者作成

3.1 間接性の源泉としてのエコシステム

先述したように、間接的アプローチは戦略主体 (プリンシパル) と行為主体 (エージェンシー) が異なる戦略であるため、エージェンシー・スラックや逸脱行為を抑制することが課題となり、制度や規制のガバナンスが求められることになる。

本稿では、この間接的アプローチの課題に親和性の高い組織形態としてエコ

システム (ecosystem) を取り上げる。エコシステムとは、プラットフォーム企業、補完的企業、システムユーザー (顧客) といった参加メンバーによる競争と協調のネットワーク・システムを生態系に見立てた組織形態である。ビジネス・システム概念としてのエコシステムはムーア (Moore, J.F. (1993)) によって提唱され、イアンシティとレービン (Iansiti, M. and Levien, R. (2003, 2004)) の「キーストーン戦略」によって精緻化されてきた。キーストーン戦略は中核企業であるキーストーンとその周辺 (参加) 企業であるニッチとのネットワーク関係による組織戦略であり、キーストーンが提供する価値共有のプラットフォーム (枠組み) を基盤として成立する。エコシステムの構築は共生 (協調) を考え、ニッチ同士の間接的なネットワーク構造までも意識しなければならない。また、それぞれのメンバーが競争と協調関係、補完的關係によってシステムを形成している点を考えれば、エコシステムはブランデンバーガーとネイルバフ (Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J.) が提唱するゲーム理論 (価値相関図) を内包しているともいえる。

エコシステムはダイナミックなシステム概念であり、その「境界」は絶えず変動する。補完財資産 (生産者)³をはじめ、メンバーであるニッチが相互に連結したり、入れ替わるダイナミズムが生じるのである。有能なニッチをエコシステムに引き止めるためには価値の共有、資源動員へのインセンティブを与えなければならない。キーストーンはニッチの能力・資源・意図を見極めて、魅力あるプラットフォームを構築し、シュムペーター (Schumpeter, J.A.) がいう「新結合」を促進するネットワーク関係をコーディネートしていかなければならないのである。

3.2 エコシステムのガバナンス

沼上 (2000) は間接性の源泉と基本原理を①経営資源の論理、②知識創造環境の論理、③組織慣性の論理、④環境メカニズムの論理の4象限で分類して

³ Teece (1986) はイノベーションにおいて補完財資産が重要な役割を担っていることを指摘した。

いる⁴。このうち、間接性の高い論理はメンバーの相互作用・相互依存によって引き起こされる「組織慣性の論理」と「環境メカニズムの論理」である。特に組織外で統制が難しい「環境メカニズムの論理」は、よりパワフルな間接性を発揮する。

本稿では固定的な組織慣性と散逸的な環境メカニズムのパラドクスの中間領域として、弱連結の強みが発揮できるエコシステムのガバナンス領域を創出する（図3参照）。そして、このガバナンス領域・境界のダイナミズムが意図的な間接性を生み出すと考える。

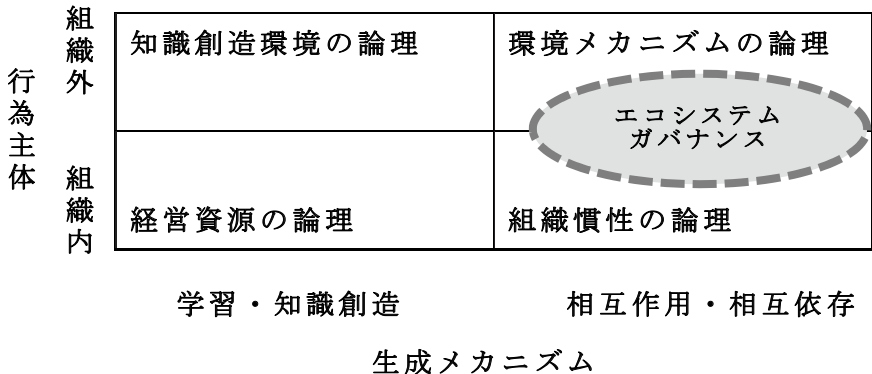


図3 エコシステムのガバナンス領域

出所：沼上（2000）p.208を参考に筆者作成

エコシステム・ガバナンス領域では、環境メカニズムによってニッチ（メンバー）が活性化されるも、組織慣性による価値境界の枠組みによって、その散逸ダイナミズムがある程度方向づけられるため「意図的な間接性」の源泉にな

⁴ ①経営資源の論理（組織内、学習・知識創造）人間は実行を通じて学習し、競争優位をもたらす知識やスキルを獲得することができる。
 ②知識生成環境の論理（組織外、学習・知識創造）取引先や消費者が製品の使用を通じて「自然」に学習し、新しい使用方法などを考え出す。
 ③組織慣性の論理（組織内、相互作用・相互依存）組織内の相互作用・相互依存関係による、組織の自律的運動傾向を積極的に利用する自己革新モデルの論理。
 ④環境メカニズムの論理（組織外、相互作用・相互依存）環境のもつ開放メカニズムを梃子にして、間接性を生み出す最もパワフルでコスト・イフェクティブな論理。

るのである。さらに、その境界がニッチの逸脱（機会主義）行為の基準となり、意図せざる結果の源泉領域ともなるのである。

山本は日本（組織）の伝統的いき方の特徴として、日本人の盆地文化を取り上げている。西洋の一神論による「中心軸主義」（モノティズム）に対して、日本は汎神論による「枠内主義」（パンティズム）であるとして、「枠を設定して全体を拘束し、その枠の中では「融通無礙」にしておこうとする」と、組織内部での融通性・流動性を述べている（山本（2007）p.73）。この日本の伝統的な枠文化の円環的構造のダイナミズムがエコシステム・ガバナンス領域でのダイナミズムの原理といえる。

4. 意図せざる結果への対処

システムのガバナンス力が弱く、環境メカニズムが優位に機能すれば境界において、間接的アプローチのもう一つの構成概念である「意図せざる結果」（逸脱行為）が生じることになる。間接的アプローチの戦略としての有用性を論じるためには、意図せざる結果への対処も考察しておかなければならない。意図せざる結果は意図と行為の連鎖によって招かれる事後的な概念であるため、その対処としては行為の選択可能性を予測し、複数の因果シナリオを想定し、柔軟な戦略（リアル）オプションを持つことが考えられる。

根来・足代（2009）は①現実認識の深化による因果連鎖の「読み」の深化、②一般化されたモデルの活用による因果連鎖の「読み」の深化、③結果として生じた「意図せざる結果」への対処、を意図せざる結果の3つの対処として提案する。①は因果連鎖の境界を広くとる「横読み」、各要因の細部の読みの粒度をあげる「縦読み」、概念設定の仕方を変えて異なる因果認識を行う「斜読み」、結果の時間軸を長くする「先読み」を意味している。②は一般化された経営理論を活用し、環境認識の網羅性を高め、因果連鎖の認識の抜け漏れを極力無くし、手段の検討の範囲を広げることを意味している。③は事後的な対処であり、起こってしまった意図せざる結果を活用し、遡及的に新たな意図を設定するなど、早期対応できる組織体制の確立を意味している。

これらは意図せざる結果の事前・事後的な対処であり、大きくは「読み」を

どのように行うかということ、「学習（反省）」をいかにすべきかということの対処ということが出来る。読みの深化とは、行為者の信念、知識、意図、思考経路を後づけで分析し、思考の境界を広げることによって、多段階の論理ステップの予測力を身につけることである。その際、読みと結果の解釈には誤認がつきものであるため批判的学習の視点が常に求められる。

多段階の因果プロセスを考察する間接的アプローチの学習では特に「後知恵バイアス」が生じやすくなる。後知恵バイアスは結果が生じた後に、その結果が生じる可能性が高く、予測可能であったと判断する、後出しの都合の良い解釈のバイアスである。さらに意図せざる結果が続くと、次は意図通りになるだろう考えるギャンブラーズ・ファラシーなどの認知バイアスも生じやすくなる。人は意図せざる結果から生じたネガティブな感情に敏感になりやすく、当初の意図を歪めたり、意図せざる結果を必然の範囲に取り込もうとする傾向が強く、こういったバイアスが生じるのである。

このように意図せざる結果の事後的対処（学習）には心的プロセスが大きく関わるため、誤った認知、学習が生じやすくなる。また、仮に有効な法則性を見出したとしても、人間には合理性追求に向けての対話と反省能力が備わっているため、行為者が意識化することでその効力は弱まることになる。

サイモン（Simon, H.A.）の提示した限定合理性を基底にショーン（Schon, D.A. (1983)）は「反省的実践家」の概念を提唱した。「反省的実践家」とは、事後だけでなく、行為の最中でも変化する状況や経験を自己と対話し、反省しながら対応していく行為者のことである。不確実で「意図せざる結果」が多々生じる状況においては、この「行為の中の反省⁵」（自己モニタリング・自己調整）が有効になる。また、反省にはこの他、行為の中の知（意思決定）を事後に反省する「行為についての反省⁶」がある。「意図せざる結果」が生じた場合、この行為の中、事後の反省に基づき目的、前提を問い直し、意思決定の確信構造を振り返るダブルループ学習⁷が求められるのである。

意図せざる結果は意図した行為の外部として生じるため、これを事前に取り

⁵ 行為しながら考え、状況の変化（意図せざる結果）に対応する。

⁶ 行為後にいったん立ち止まって、行為の思考過程を振り返り、意味を再合成する。

⁷ 既存の目的や前提、方法を問い直し、軌道修正を行うこと。

込んでも新たにその外部の意図せざる結果が生まれ、無限の循環に陥るとした指摘がある(石井(2003))。この無限の循環を遮断する存在として沼上(2000)はこの「反省的実践家」の概念を導入している。そこでは反省的実践家が意図せざる結果の無限的な性格を収斂させる極限として想定され、意図せざる結果を時間的に、その都度、戦略の内に回収し続ける存在とされている(水越(2011))。

意図せざる結果の特性を考えれば、石井(2003)のいう無限の循環により、それをすべて戦略に取り込むことは極めて難しい。よって誰かが緊急性が高く意味あるものとそうでないものを反省的意識のもとで学習し、実践的意識のもとに選択していかなければならない。場合によっては水越(2011)がいうように意図せざる結果を組織外のアンコントロールなものとして徹底し、取り込むのではなく他者の認知や反応を利用する概念として考えることも必要になる。エコシステムのキーストーン(リーダー)には、生じる意図せざる結果を選択し、状況変化に素早く対応させていく反省的実践家としての素養も求められるのである。

次章で取り上げる広島カープは財政的に厳しい市民球団というポジションの直接的アプローチの反省(学習)からビジネス・マネジメントの意図的な間接性を生み出すとともに、意図せざる結果を活用してフィールド・マネジメントを好転させた。この2つの領域の相補的なマネジメントの成果によって、常勝チームへと競争逆転したのである。

5. 広島カープの間接的アプローチ

5.1 ビジネス・マネジメントの「意図的な間接性」

スポーツビジネスの特徴は、ステークホルダーが多様であり、各々が機能と価値のネットワークでつながっていることである。先のビジネスシステムで言えば、球団をキーストーンとしたエコシステムとして捉えることができる(図4参照)。

球団は契約や所有によって物理的なプラットフォームである「スタジアム(アリーナ)」を提供し、チケット・放映権・スポンサーシップ・ネーミング

グライツ・グッズ販売・マーチャンダイジングなどの市場においてビジネス・マネジメントを遂行するのである。近年スペクテイター（見る）スポーツとして発展してきた現代スポーツでは、特にメディアとスタジアム（自治体・施設）とのネットワーク関係が重要となる。

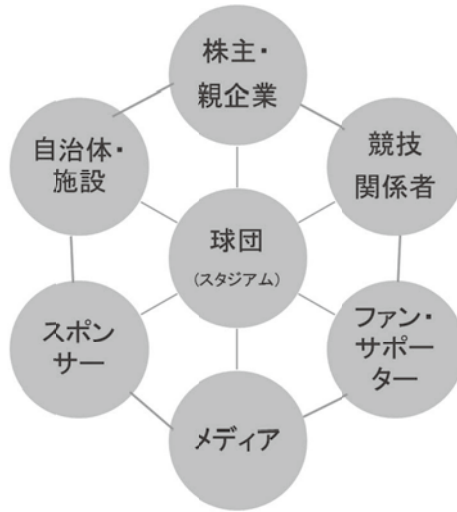


図4 スポーツ球団のエコシステム

プロ野球12球団で最も優勝から遠ざかり、低迷していた広島カープは2016年、25年ぶりにセントラル・リーグ優勝を果たし、2017年には連続優勝を達成した。オーナー企業を持たず、財政的に厳しい地方球団が連覇という競争逆転を引き起こした大きな要因は「マツダスタジアム」をシンボルとしたエコシステムの成果であると考えられる。マツダスタジアムは市民、ファンによる「たる募金」1.26億円、地元経済界1.5億円、まちづくり交付金7.08億円、国庫補助金等3.2億円などが充当され、2009年に総工費約90億円で完成した。所有者は広島市であるため、広島カープは指定管理者⁸として、球場の運営管理を行っ

⁸ 地方公共団体所有の施設管理を民間企業に代行させる制度を指定管理者制度という。

ている。

2000年代前半の旧広島市民球場時代、年間100万人前後で推移していた観客動員数はマツダスタジアムが完成すると150万人を超えるようになり、2015年以降は210万人を超えている。これは球団が、野球の試合での歓喜・興奮といった中核ベネフィットのみならず、オリジナルグッズの販売やイベント、多様な観戦シート、ケータリングサービスなどの付加価値サービスによってエンターテインメント性を高めた「ボールパーク」構想の成果であった。旧広島市民球場時代、中年男性中心だったファン層は、家族連れと「カープ女子」と呼ばれるこれまで野球に関心がなかった層を取り込んだファン層へと変化し、観客動員数が爆発的に増加した。

この観客動員数の増加が選手のモチベーションを高め、試合終盤の勝負強さにつながっているとも考えられる⁹。2016年、広島カープのマツダスタジアムでの勝率は7割を超えている。セントラル・リーグの他の5球団の監督が「最も試合をやりにくい球場」と述べていることから、カープファンの勝利貢献度は高いといえる。

こうした「スタジアム」というハードをプラットフォームとして地域（自治体）やスポンサーを巻き込み、メディアを補完的生産者としてファンを活性化し、チーム力を向上させた広島カープのビジネス・マネジメント戦略は、意図的な間接的アプローチといえることができるだろう。

5.2 フィールド・マネジメントの「意図せざる結果」

1993年、日本のプロ野球は「逆指名制度」（2001年・自由獲得枠制度、2004年・希望入団枠制度に変更）が導入された。これにより有望な選手は都市部の資金力のある人気球団に集中するようになった。同時に、出場選手登録が一定期間（国内FAは8シーズン）を過ぎればいずれの球団とも選手契約を締結することができる「フリーエージェント（FA）制度」が導入された。どちらの制度も資金力のない広島カープにとっては逆風の制度であり、選手を獲得できないだけでなく、川口和久、江藤智、金本知憲、新井貴浩、大竹寛といった主力選手

⁹ 2016年のシーズンで広島カープは89勝のうち半数以上が逆転勝ちを取っている。

を他球団に流出させることとなった¹⁰。

豊富な資金力で補強を繰り返すチームに対抗するためには、広島カーブは若手を鍛えて一流選手に育てるしかなかったが、時間的、実力的に考えて到底敵うはずもなかった。仮にうまく一流選手に育ったとしても、FA制度で移籍してしまうという負のルーティーンに陥っていたのである。これが広島カーブを24年間優勝から遠ざけた大きな要因であった。

2007年、広島カーブにとって復活のきっかけとなる外部環境の意図せざる結果が生じることとなった。他球団のドラフト候補選手への裏金問題が発覚し、希望入団枠が廃止されたのである。広島カーブは資金による求心力は乏しいままであったが、ドラフトという入り口の公平性が保たれたことは、チーム間競争、特にカーブにとって大きな出来事となった。

また、広島カーブにとって、内部環境の意図せざる結果も生じることとなった。広島カーブはFA移籍やメジャーリーグ移籍に関して寛容であり、制度導入以降、選手的意思を尊重してきた。こうした親身な姿勢が選手の帰属意識を高めていくこととなっていたのである。これは外国人選手も同様で、OBのシュールストロム (Schullstrom, E.P.) は広島カーブの駐米スカウトとして活躍し、有能な外国人選手を獲得してチーム強化に貢献している。2016年に投手の最高位である沢村賞を受賞したジョンソン (Johnson, K.M.) 投手もスカウトした1人である。

2015年には、メジャーリーグからの多額のオファーを断って黒田博樹投手が広島カーブに復帰、同じく、阪神タイガースを自由契約になった新井貴浩選手も復帰した。黒田投手がニューヨーク・ヤンキース在籍時から「選手としての最後はカーブファンの前で投げたい」¹¹と述べていたことから、かつて自身を育ててくれた広島カーブに対する高い情緒的コミットメントを感じることができる。

競争逆転で連覇を達成した広島カーブのチーム力の基盤は、厳しい制度環境の中で培われた、ポジション戦略の（意図せざる）結果獲得したスカウト力と選手育成力、さらには選手の情緒的コミットメントであり、包容力豊かなチー

¹⁰ 広島カーブは12球団で唯一FA制度での補強のない球団でもある。

¹¹ 2014年5月20日ニューヨークにてインタビュー。

ムフィールド・マネジメントの成果とすることができる。

現在、広島カープはスタッフと選手のチーム内のエコシステム、球団とステークホルダーのチーム外のエコシステムがコミットメントを高め、活性化し、多くの間接的価値を創出している。またファン層が拡大して全国的人気球団となったことで、資金力が増し、有望選手のスカウト力が向上する正のルーティンも獲得することとなっている。

このことから広島カープの優勝は、マツダスタジアムをコアにした意図的なファン改革と意図せざる外部の制度改革、内部のスカウト力、選手育成力、コミットメントの獲得によって成し得た逆転勝利とすることができる。つまり、球団がキーストーン（反省的实践家）となり、ビジネス・マネジメントの意図的な間接的アプローチとフィールド・マネジメントの意図せざる結果を活用した間接的アプローチを相互に機能させた成果であるといえるだろう。

6. 本稿の総括と課題

本稿の目的は、弱者の戦略として有効とされる「間接的アプローチ」の戦略構造とその発生ダイナミズムに親和性が高いと考えられるエコシステムを分析し、競争逆転戦略の成立基盤として仮説生成することであった。

本稿では間接的アプローチを、事前の「意図的な間接的アプローチ」と事後の意図せざる結果を活用する「結果的な間接的アプローチ」の両方を含む戦略概念として定義した。

意図的な間接的アプローチでは、いかに良好なプリンシパル・エージェント関係を構築するかが課題となるため、まずはエージェント（メンバー）のダイナミズムを阻害せず、環境メカニズムを機能させることを考えなければならない。すなわち、過度の制度化を避けなければならないのである。ただし、ある適度の方向づけがなされなければ、意図的な間接性を機能させることはできない。そこで、このパラドクスに対応する組織概念として、ネットワーク組織のエコシステムを取り上げ、そのガバナンス領域を意図的な間接性の源泉とした。

エコシステムの健全性を高めるにはメンバー（ニッチ）の活性化が不可欠であり、キーストーンは制度（価値）の枠組みや紐帯の強弱によってエコシステ

ムの境界をコントロールしていかなければならない。境界が拡大すれば、間接的な弱連結の強みから価値創出が促され、意図せざる結果をきっかけにしたイノベーション・ダイナミズムも生じやすくなる。こうした組織特性から、エコシステムと間接的アプローチは親和性の高い組織・戦略概念であるといえることができる。

広島カープのような競争劣位にあるチームが競争逆転を引き起こすためには、目的、手段、主体において間接性の高い戦略をデザインしなければならない。そのためには、バタフライエフェクトのような多段階の因果ロジックと意図せざる結果を活用できる健全なエコシステムが求められるのである。

本稿では、目的、手段、主体が遠い関係にある（間接性の高い）多段階の戦略事例分析が不十分であったため、今後の研究課題としたい。エコシステムが間接的アプローチとの相互ダイナミズムを生み出し、意図せざる結果をのみ込み、そのながれを大きく変えたとき、競争逆転の可能性が生まれるのである。

【 参考文献 】

〈 和文文献 〉

- [1] 足代訓史 (2011), 「経営学における「意図せざる結果」研究の現状と課題－沼上 (2000) 以降の到達点－」『Informatics』明治大学情報基盤本部 4 (2)。
- [2] 石井淳蔵 (2003), 「戦略の審級」, 『組織科学』第37巻第2号。
- [3] 井上達彦 (2010), 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜－価値創出システム研究の推移と分類」, 『早稲田商学』(432), pp.193-233。
- [4] 菊澤研宗 (2008), 『戦略学－立体的戦略の原理』, ダイアモンド社。
- [5] 梶山泰生・高尾義明 (2011), 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」, 『組織科学』Vol 45 (1), pp.4-16。
- [6] 沼上幹 (1995), 「間接経営戦略への招待」, 『ビジネスインサイト』第11巻, pp.32-45。
- [7] 沼上幹 (2000), 『行為の経営学』, 白桃書房。
- [8] 沼上幹 (2009), 『経営戦略の思考法』, 日本経済新聞出版社。

- [9] 根来龍之 (2008), 「因果連鎖と意図せざる結果：因果連鎖の網の目構造論」, 『早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ24』。
- [10] 根来龍之・足代訓史 (2009), 「意図せざる結果の原因と類型」, 『早稲田大学国際経営研究』, 早稲田大学WBS経営研究センター 40。
- [11] 野中郁次郎他 (2005), 『戦略の本質－戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ』, 日本経済新聞社。
- [12] 芳賀康浩 (2011), 「マーケティング戦略における間接性の概念と間接的アプローチのタイプ」, 『青山経営論集』第45巻, 別冊2。
- [13] 水越康介 (2006), 「マーケティング的間接経営戦略への試論－意図せざる結果の捉え方について－」, 『組織科学』 39 (3)。
- [14] 水越康介 (2011), 『企業と市場と観察者－マーケティング方法論研究の新地平－』, 有斐閣。
- [15] 山本七平 (2007), 『日本人と組織』, 角川書店。

〈 欧米語文献 〉

- [16] Brandenburger, A. and Nalebuff, B. (1997), *Co-opetition*, Crown Business. (嶋津祐一・東田啓作訳, 『ゲーム理論で勝つ経営』, 日経ビジネス人文庫, 2003年。)
- [17] Iansiti, M. and Levien, R. (2004), *The Keystone Advantage : What The New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Harvard Business School Press. (杉本幸太郎訳, 『キーストーン戦略：イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』, 翔泳社, 2007年。)
- [18] Liddell-Hart, B.H. (1967), *Strategy: The Indirect Approach*, Faber (市川良一翻訳, 『リデルハート戦略論 間接的アプローチ 上・下』, 原書房, 2010年。)
- [19] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2009), *STRATEGY SAFARI : The Complete Guide Though The Wilds of Strategic Management*, 02 Edition, Pearson Education Limited. (斎藤嘉則訳, 『戦略サファリ第2版－戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』, 東洋経済, 2012年。)

- [20] Moore, J.F. (1993), “Predators and Prey : A New Ecology of Competition.” *Harvard Business Review*, May-June.
- [21] Schön, D.A. (1983), *The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action*, New York : Basic Books (佐藤学・秋田喜代美訳, 『専門家の知恵—反省的実践家は行為しながら考える』, ゆみる出版, 2001年／柳澤昌一・三輪健二監訳 『省察的実践とは何か—プロフェッショナルの行為と思考』 鳳書房, 2007年。).
- [22] Schumpeter, J. A. (1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung : Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2nd revised ed. Leipzig: Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 『経済発展の理論』, 岩波書店, 1977年。).
- [23] Simon, H. A. (1945, 1947, 1957, 1976, 1997), *Administrative Behavior*, 4rd Edition, The Free Press (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳, 『経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』, ダイヤモンド社, 2009年。).
- [24] Teece, D.J. (2007), “Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.28, pp1319-1350.
- [25] Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implication*, Free Press.