

# ストーリーとしての 競争戦略

楠木 建 著

# 第1章 戦略は「ストーリー」

# 戦略の論理化

理屈では説明がつかない野生の勘が勝負の8割を決める  
しかし、2割は理屈で動いている

理屈を分かっていない人には理屈じゃないものがわからない

理屈とは論理。

論理とはLogicであり「AならばBである」というように、  
2つ以上の思考や現象をつなぐ理由付けを指している。

論理はWhatやHowではなく、Whyを問題にする。

経営や戦略を考えると文脈での論理とは「無意味」と「嘘」の間にあるもの

「ブランドが大切である」

・自明であり、当たり前のことだから無意味

「こうやったらブランドが向上する」

・どこでも成り立つ、法則などはないから嘘

経営や戦略を相手にすると、法則定立は不可能  
それでも論理はある

# 戦略の論理化

## 【戦略の論理化が必要な理由】

1. 日々、けもの道を走っていると、視野が狭くなり、視界が固定する。

視点を転換し、視野を広げる

2. 戦略はサイエンスというよりアート。

優れた戦略は、その会社のその事業の文脈に埋め込まれた特殊解として構想する

論理化して汎用的な知識に変換しておけば、異なった文脈にも利用できる

3. 目の前の現象は日々変化するが、論理はそう簡単に変わらない。

日々動いていく現象を追いかけることに終始すると目が回り有効なアクションが取れない

# 戦略とはなにか

戦略とは「違いをつくって、つなげる」

## 【違いをつくる】

他社との違いがなければ、完全競争となり、余剰利潤はゼロになる

## 【つなげる】

個別の違いをバラバラに打ち出すだけでは戦略にならない  
それらがつながり、組み合わせたり、相互に作用する中で、  
長期利益が実現される

# ストーリーとは何ではないのか

## 1. アクションリストではない

戦略の本質はつながり(=シンセシス:総合)にある  
戦略作りを「分業」で「分析的」にやると、  
担当分野の範囲での目標を達成するためのアイテムがバラバラに出来上がる

## 2. 法則ではない

戦略とは他社との違いを明確にすること  
大量観察をして確認された規則性は平均的な傾向を示すだけであり、そこで提示された法則に従うということは他社と同じ動きに乗ることになる

## 3. テンプレートではない

戦略の立案はシンセンシスだが、SWOT分析などのテンプレートを使うとアナリシスに変容する  
動きのあるはずのストーリーの戦略ではなく、静止画へと後退していく

## 4. ベストプラクティスではない

ベストプラクティスが意味を持つのは、きちんとした因果論理で自社の戦略ストーリーに組み込まれたときだけ  
流行のベストプラクティスに飛びつくだけでは、独自のストーリーは出てこない

## 5. シミュレーションではない

シミュレーションは、戦略を立てた後の確認作業であって戦略そのものではない

## 6. ゲームではない

ゲームの戦略論は、自社を取り巻く他社に働きかけながら、自社にとって都合の良い外的環境を創り出すことを目指している。戦略的な価格設定や強気の投資によって潜在的な参入業者や競合他社のやる気をそぐような「駆け引き」である。

ゲーム参加者は合理的な行動をするが、文脈が異なれば、合理的な行動の中身は変わる  
ゲーム理論的なフレームワークは論理的思考を助けるが、現実の戦略構想の指針になるとは考えにくい

# ストーリーという視点を強調する理由

ストーリーという視点は「モデル」や「システムの戦略論と多くを共有している  
しかし、ストーリーという視点を強調する5つの理由

1. ストーリーという視点の持っているダイナミックな意味合い  
ビジネスモデルの概念は全体の「かたち」を捉えられるが、  
構成要素の巻き起こす「流れ」や「動き」の側面と捉えにくい
2. 戦略ストーリーをじっくりと考え、語り合うことが希薄になっているという懸念  
戦略論を「短い話」へと押込めてしまい、シンセンシスとしての戦略構想がよって立つ因果論理から  
実務家の目をそらしがち。  
「長い話」としての戦略論を取り戻す必要がある
3. 戦略をストーリーとして語り、組織で共有することは、戦略の実効性を大きく左右する  
戦略ストーリーはシンセンシス。相互に独立した要素へと完全に分解することはできない  
自分がストーリーの登場人物の一人であることがわかればその気になる  
戦略にとって大切なのは「見える化」よりも「話せる化」。戦略をストーリーとして物語る
4. ストーリーという戦略思考が日本企業にとって重要な意味を持っている  
日本企業は成熟した経営環境に直面し、構成要素のレベルでは競争優位を構築するのが困難  
日本企業はポジショニングよりも組織能力に基盤をおいた「体育会系戦略論」に傾斜してきた  
欧米企業は機能分化で仕事を定義するが、日本企業は価値分化で従業員の存在理由を定義してきた  
「マーケティングの専門知識・技能」という機能は、その人が所属する組織に提供されるものであり  
機能は組織に対するインプット  
価値にコミットするということは、「こういうものをお客さんに提供したい」という  
アウトプットが仕事のよりどころ  
⇒戦略ストーリーを組織の中で共有することの必要性や効果が日本の会社ではずっと大きくなる

# 第2章 競争戦略の基本論理



# 競争戦略と全社戦略

## 競争戦略

特定の業界で競合他社に対していかにして戦うのかを決める

## 全社戦略

どのような事業集合であるべきか

複数の事業のバランスをどう構築して、全社的に最適なポートフォリオにするか

どの事業に最も優先的に経営資源を振り向けるべきか

どのような分野に進出して、そのような分野から徹底するべきか

戦略を考えるときは、この戦略のレベルの違いを意識し、  
混同しないことが大切

この本では競争戦略の話をしており、全社戦略は対象外

# 競争戦略の勝ち負けの前提

企業がめざすべきゴールとして大切そうなもの

- ① 利益
- ② シェア
- ③ 成長
- ④ 顧客満足
- ⑤ 従業員満足
- ⑥ 社会貢献
- ⑦ 株価(企業価値)

どれも大切だが、あえて優先順位をつけるとすれば①の「利益」  
「長期にわたって持続可能な利益」

利益が持続的に生み出されていれば、他のことはだいたいなんとかなる  
もしくは利益を追求する過程ですでになんとかになっている  
⇒企業は利益の最大化をゴールとしてねらうべきである

# 利益が優先順位が1位の論理

## ②シェア③成長

⇒価格をさげて、生産能力さえあれば実現できる

## ④顧客満足

⇒低価格が顧客満足をもたらすことは少なくないが、  
低コストの裏付けのない低価格はニセの顧客満足

## ⑤従業員の満足

⇒雇用を守る、給料を払う、面白い仕事ができる、やりがいがある、  
個人の成長に貢献するというのも、利益が出ていないとできない

## ⑥社会貢献

⇒社会貢献を強く意識しても利益が出ない状況では「背に腹は代えられない」

## ⑦株価(企業価値)

⇒大切なのは物事の起きる順序

業界標準以上の高い利益水準を達成し、利益を出し続ければ  
投資家は高く評価して株価は上昇する  
直接的に狙っているのはあくまでも長期利益

# 利益の源泉

## 1. 「業界の競争構造」

利益を出しやすい業界と利益を出しにくい業界がある

利益が出やすい業界を選び、利益が出にくい業界への参入を避ける戦略的選択が大切

### <ファイブフォース分析>

業界の競争構造が儲かりやすいようになっているかを分析し、理解するフレームワーク

業界内部の対抗度

新規参入の障壁

代替品の脅威

供給業者の交渉力

買い手の交渉力

## 2. 「戦略」

競争がある中で、いかにして他社よりも優れた収益を持続的に達成するのか

### <戦略でないもの>

目標の設定、それ自体は戦略ではない

組織的な手立ては、戦略を実行するための要素だが、戦略ではない

市場環境の分析、競合の分析、環境の分析は戦略ではない

論理、インプリケーションを考えていないバズワードは戦略ではない

気合と根性は戦略ではない

# 戦略の本質

競争戦略とは

「競争がある中で、いかにして他社よりも優れた収益を達成し、それを存続させるか、その基本的な手立てを示すもの」

しかし、競争とは放っておいたら儲けがでない状態のこと  
(経済学での完全競争になると、余剰利潤はゼロになる)

競争があるのに、利益がでるといのは実は不自然でとてももろい状態

競争とは企業間の「違い」をなくすように働く圧力

違いがなくなれば、単純なコスト競争になり利益が出ない

競争がある中で、儲かる「不自然な状態」をつくりだして維持する  
⇒ 競争戦略に突き付けられた課題

# 2種類の違い

違いには

「種類の違い」と「程度の違い」の2種類がある

「種類の違い」に注目する・・・Strategic Positioning(SP)  
ポジショニングの戦略論

程度問題としての違いであるOE(Operational Effectiveness)と明確に区別して考える  
SPの戦略はSPの選択にかかっておりOEの追求は戦略ではない。

OEは賞味期限が短い

SPがはっきりしていないと、すべての要素をベターにしようと努力を拡散してしまう

SPがはっきりしていないと、OEの物差しでどちらにいくのがベターなのかわからない

「程度の違いに注目する」・・・Organizational Capability(OC)  
組織能力の戦略論

# SPの戦略論

SPの戦略とは活動(Activity)の選択

「他社とは違ったコトをする」

「何をやり、何をやらないか」を決めること

SPの戦略論を支えているのはトレードオフの論理

投入できる資源には限りがあるので標準化とカスタマイゼーションを同時に推し進めることはできない

「何をやらないか」をはっきりさせれば他社との違いを持続させることができる

「もっと頑張ろう」というのはSPの発想ではない

トレードオフが存在しないのであれば、何も選択する必要はなくなり、ポジショニングも必要ない  
しかし、その場合にはどんなに良いアイデアでもすぐさま 競合相手に模倣されてしまう

# OCの戦略論

OCの戦略とは「他社とは違ったものを持つ」という考え方

経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報、知識)の  
すべてがOCになるわけではない

「組織特殊性」の条件を満たすものがOC

組織特殊性とは「他社が簡単にまねできず(まねをしようとするとき大きなコストがかかる)、  
市場でも容易に買えない」こと

OCのカギは「模倣の難しさ」

他社が簡単にまねできない経営資源とは  
組織に定着している「ルーティン」、「ものごとのやり方」



# OCの模倣の難しさ

第1の理由：暗黙性。「因果関係の不明確さ」

- 仕事の進め方は外部からは見えにくい

第2の理由：経路依存性。

組織ルーティンは企業の内部で長い時間をかけて  
紆余曲折を経て形成される

出来上がったルーティンを表面的に模倣しても、

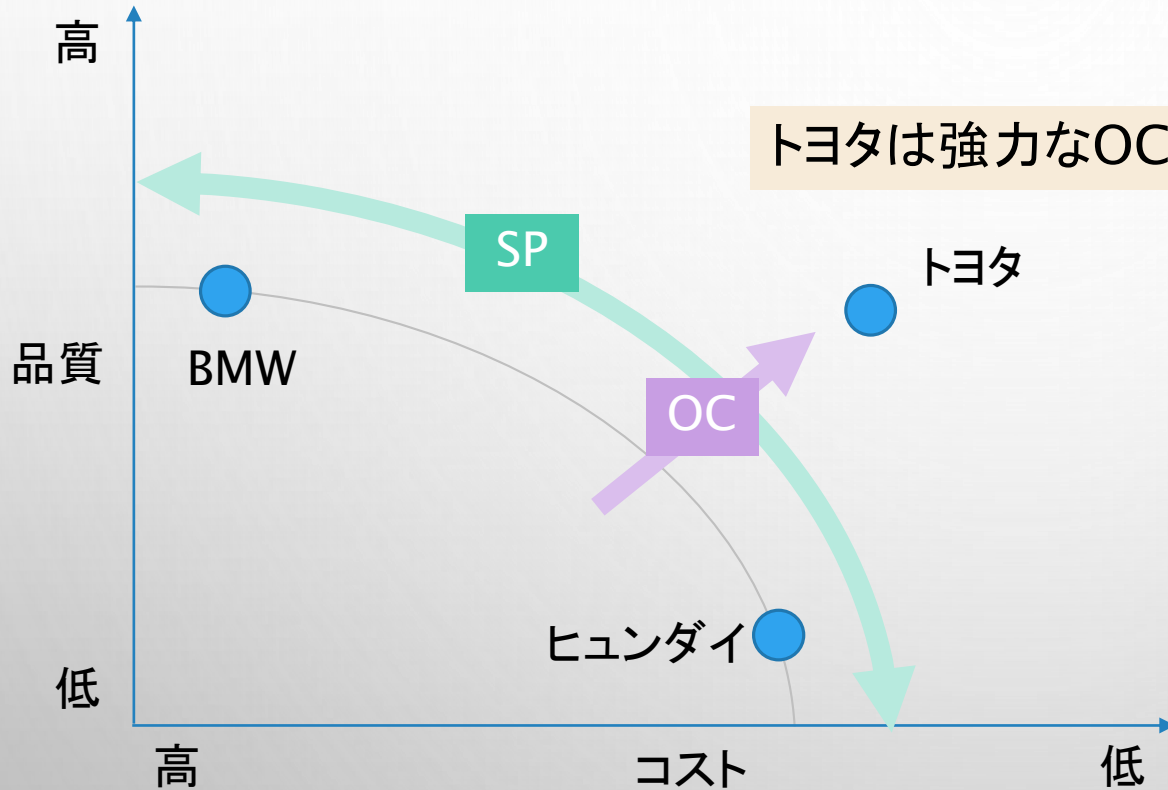
そのルーティンが経路依存的であった場合、

全く同じ効果を引き出すためには、

それが出来上がってきたプロセスをもう一度たどらなければならない

第3の理由：OCそのものが時間とともに進化する

# SPとOCの競争優位



トヨタは強力なOCがあるから競争優位にある

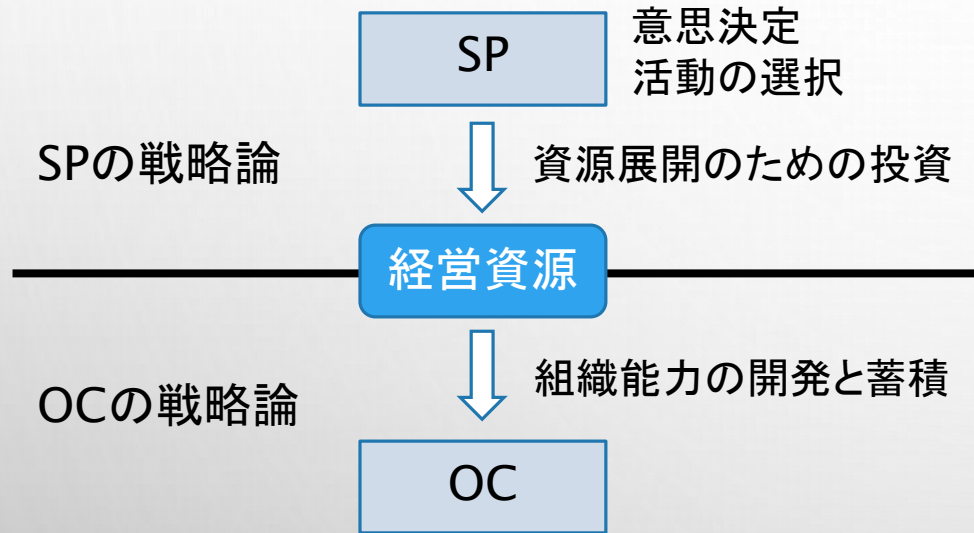
SPはベクトルの向き  
OCはベクトルの大きさ

# SPとOCの位置関係

SPとOCを時間軸で捉えると

SP: 時間軸での広がりがない

OC: じっくりと時間をかけて独自の組織ルーティンの練り上げる



## 【マネジメントの役割】

### <SPの戦略>

意思決定者

活動の選択に責任を持つ

### <OCの戦略>

マネジメントの影響力は間接的

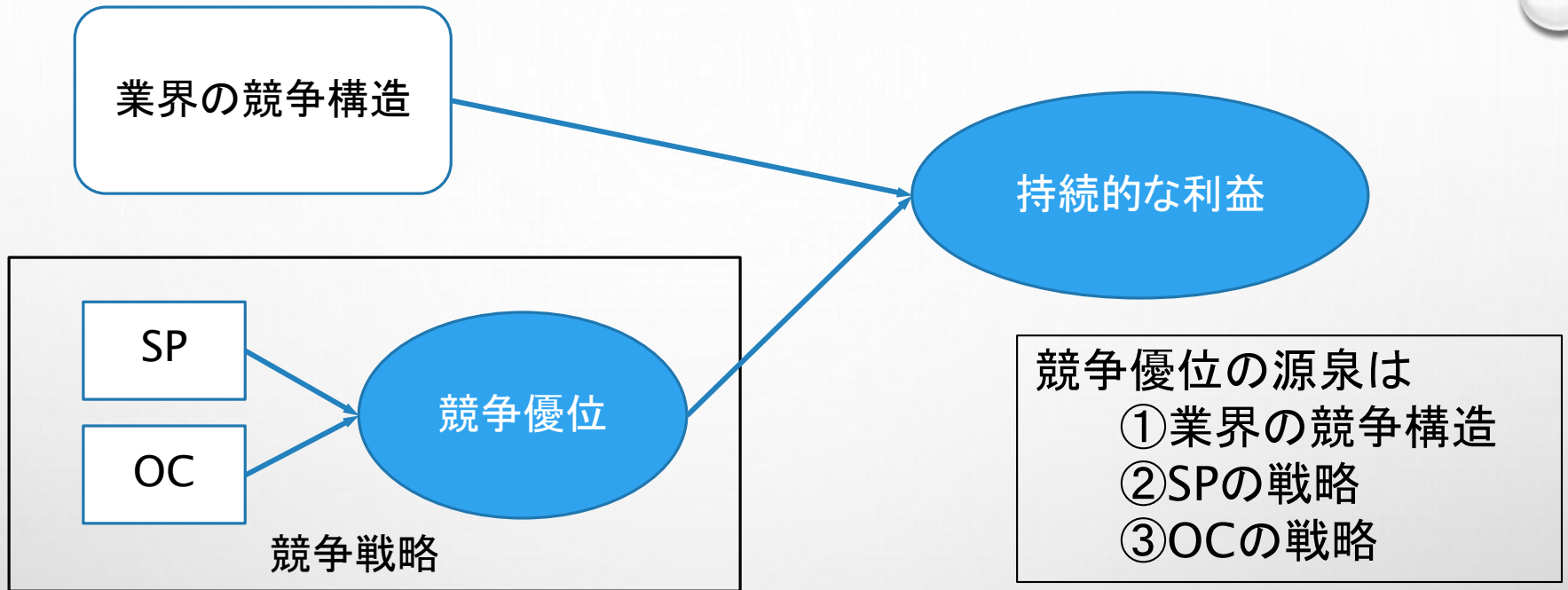
意思決定を通じて直接に操作できない

SPとOCは「思考としての違い」であり明確な線引きはできない  
SPとOCの間には連続性がある

# 第3章

## 静止画から動画へ

# ストーリーは4枚目の手札



①業界の競争構造、②SPの戦略、③OCの戦略だけでは持続的な利益を創出しにくくなっている

4枚目の手札として「ストーリーとしての競争戦略」が必要

# ストーリーの競争優位

ストーリーを組み立てるときの5本柱  
(競争ストーリーの5C)

競争優位 (Competitive Advantage)	ストーリーの「結」 利益創出の最終的な論理
コンセプト (Concept)	ストーリーの「起」 本質的な顧客価値の創造
構成要素 (Components)	ストーリーの「承」 競合他社との違い SPもしくはOC
クリティカル・コア (Critical Core)	ストーリーの「転」 独自性と一貫性の源泉となる 中核的な構成要素
一貫性 (Consistency)	ストーリーの評価基準 構成要素をつなぐ因果論理

戦略ストーリーは「終わりから考える」  
どんな戦略ストーリーでも  
エンディングは「持続的な利益創出」

問題になるのはエンディング直前の  
「利益が創出される最終的な論理」  
サッカーで言えば「シュート」

利益創出の最終論理

$$WTP(\text{Willingness To Pay}) - C(\text{Cost}) = P(\text{Profit})$$

※WTP: 顧客が支払いたいと思う水準

シュートには  
「WTPシュート」と「コストシュート」の2つがある  
第3のシュートとしては「ニッチに特化した無競争」

# シュートの軸足を定める

## <自動車業界の例>

軸足	メーカー	戦略
コストに軸足	トヨタ	無駄をなくしてコストを他社よりも低くすれば利益が出る
WTPに軸足	ベンツ、BMW、 アウディ	
ニッチに特化	フェラーリ、 ロールスロイス	無競争状態を維持。売れそうになっても我慢して売らない。 積極的に注文を断る。絶対に成長を目指さない。 ※競争相手が利益機会を求めて参入する市場にしない

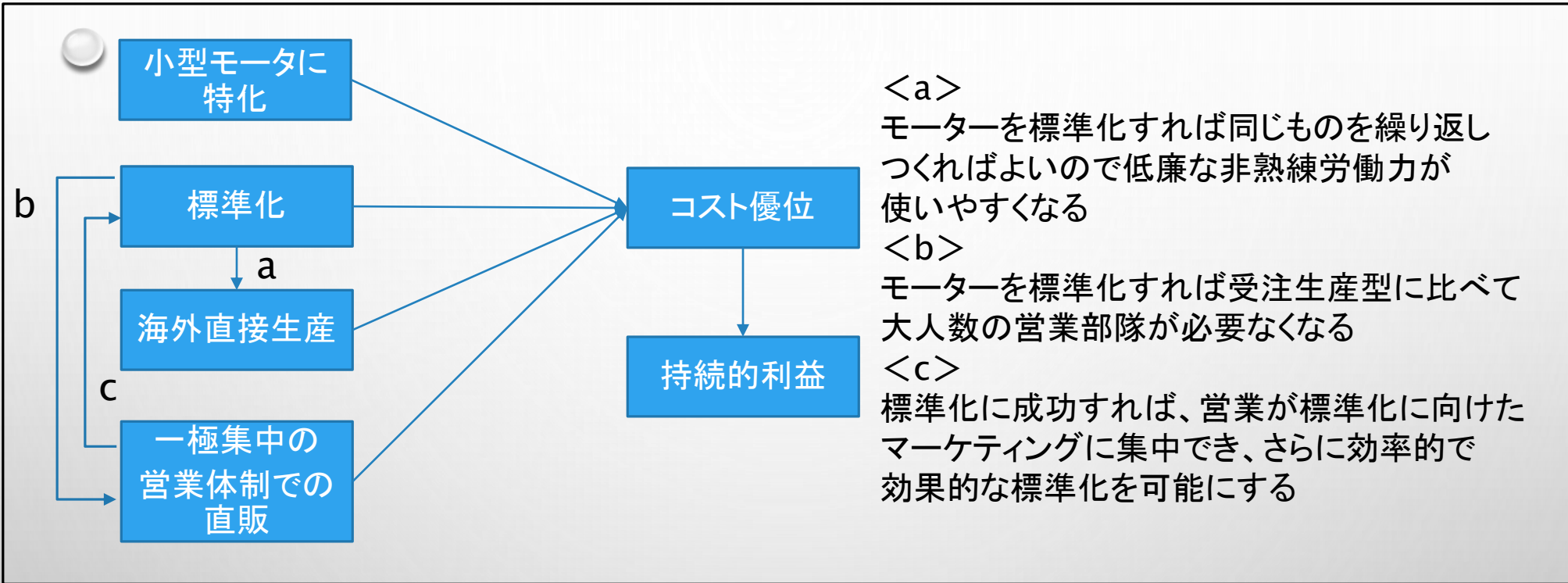
WTPが軸足のメーカーにとっても、コストは大切  
コストが軸足のメーカーにとっても、WTPは大切

### 「軸足を定める」とは

2つがバッティングしたときにどちらを取るのかをはっきりさせておくこと  
※「WTPを上げて、同時にコストを下げろ」となると「がんばれ、うまくやれ」と無戦略状態に陥る

# パスを出す(ストーリーの構成要素)

## <マブチモーターの例>



ひとつひとつのパスは他社との「違い」であり、  
これが戦略ストーリーの構成要素になる

これらのパスが縦横につながり、コストダウンにつながる論理を持っている



# パスをつなげる(ストーリーの一貫性)

ストーリーとは2つ以上の構成要素のつながり  
「パスのつながり」こそがストーリーとしての競争戦略での分析単位

戦略ストーリーの評価基準はストーリーの一貫性

<一貫性を評価する3要素>

ストーリーの強さ

ストーリーの太さ

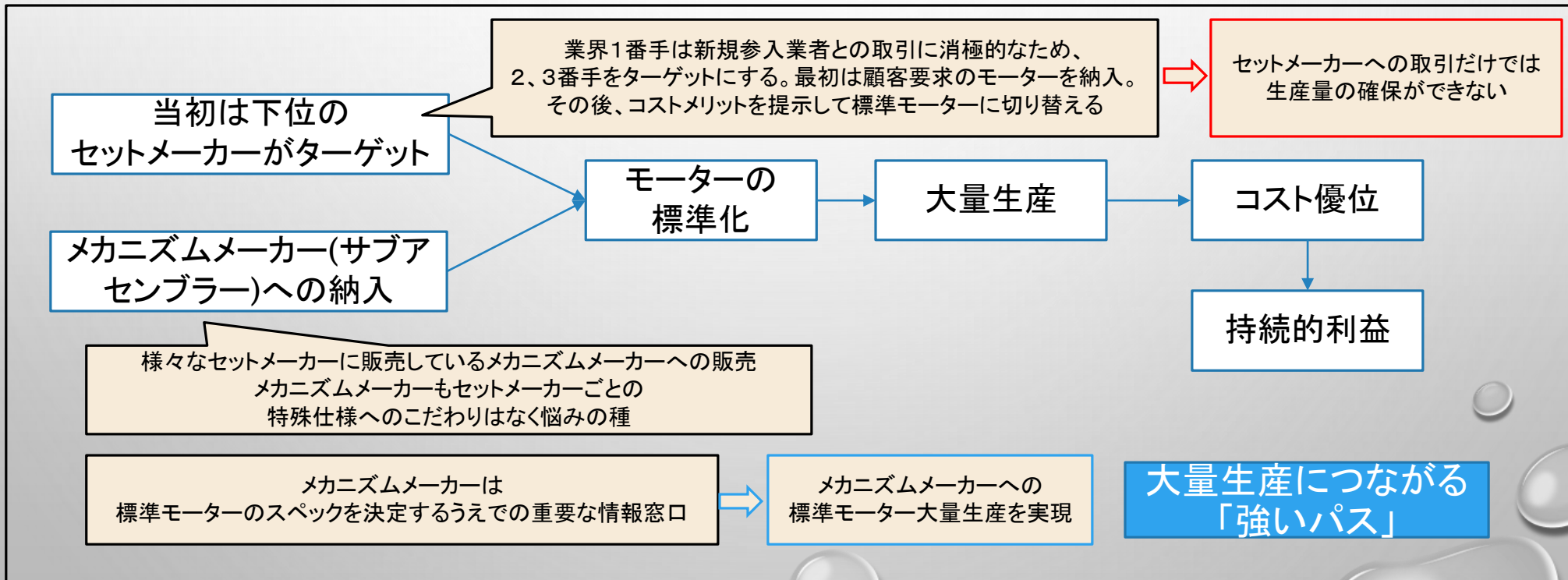
ストーリーの長さ

# (1)ストーリーの一貫性～ストーリーの強さ～

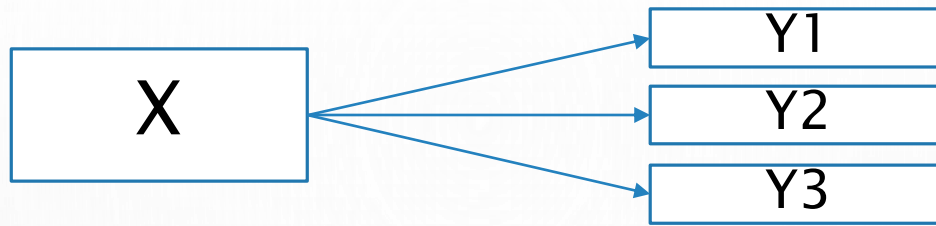


「XがYを可能にする」という因果論理があった場合  
「ストーリーの強さ」とはXがYをもたらす可能性の高さ

## <マブチモーターの例>

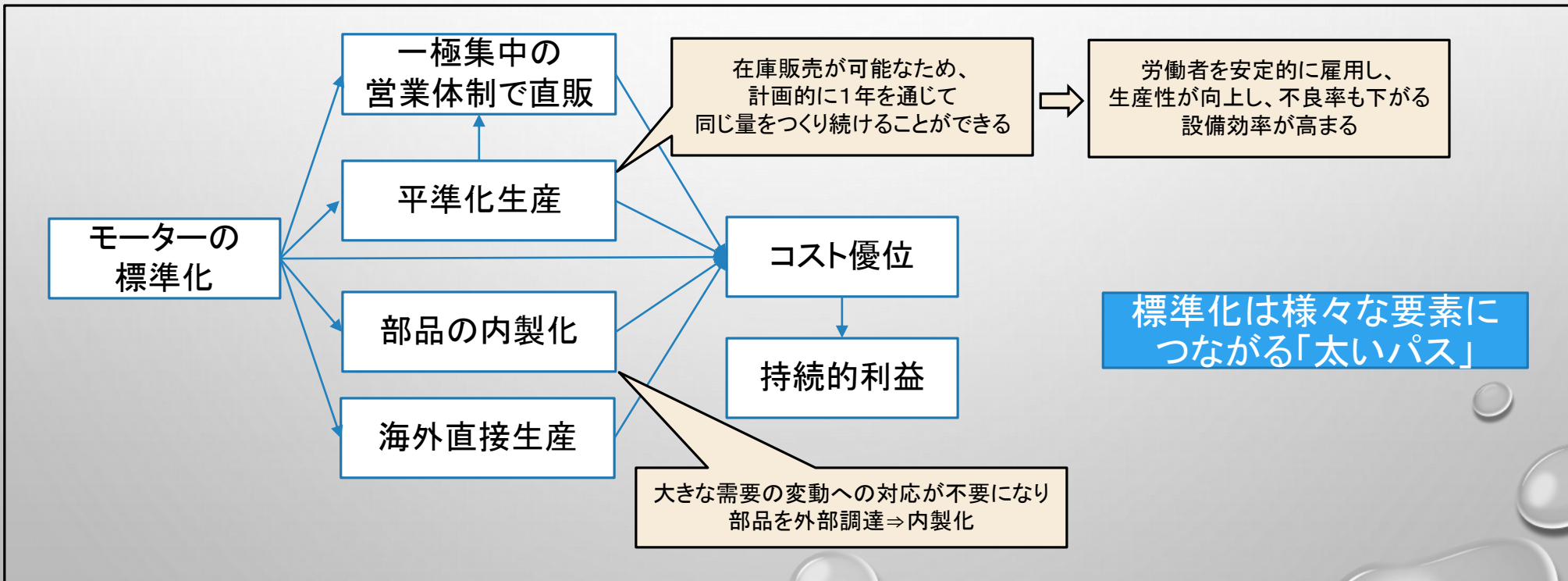


## (2)ストーリーの一貫性～ストーリーの太さ～

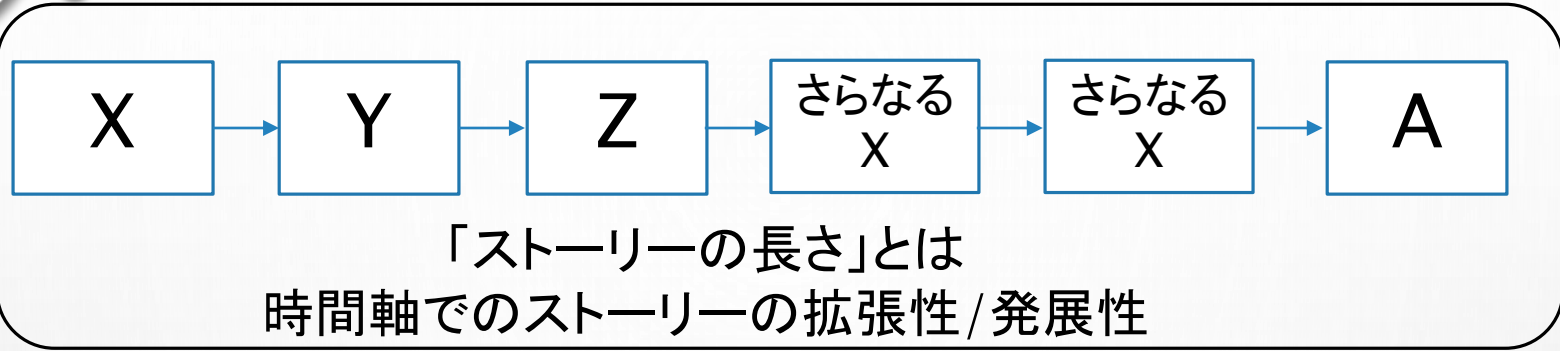


「ストーリーの太さ」とはXのつながりの多さ

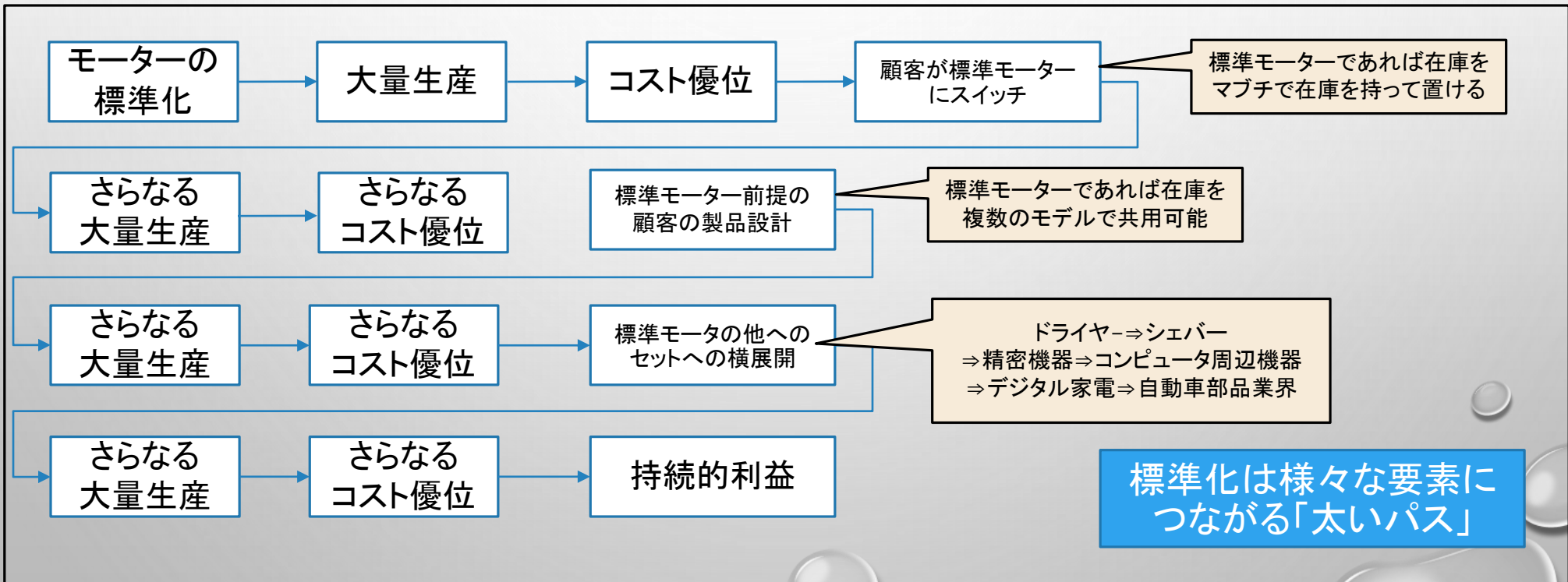
### <マブチモーターの例>



# (3)ストーリーの一貫性～ストーリーの長さ～

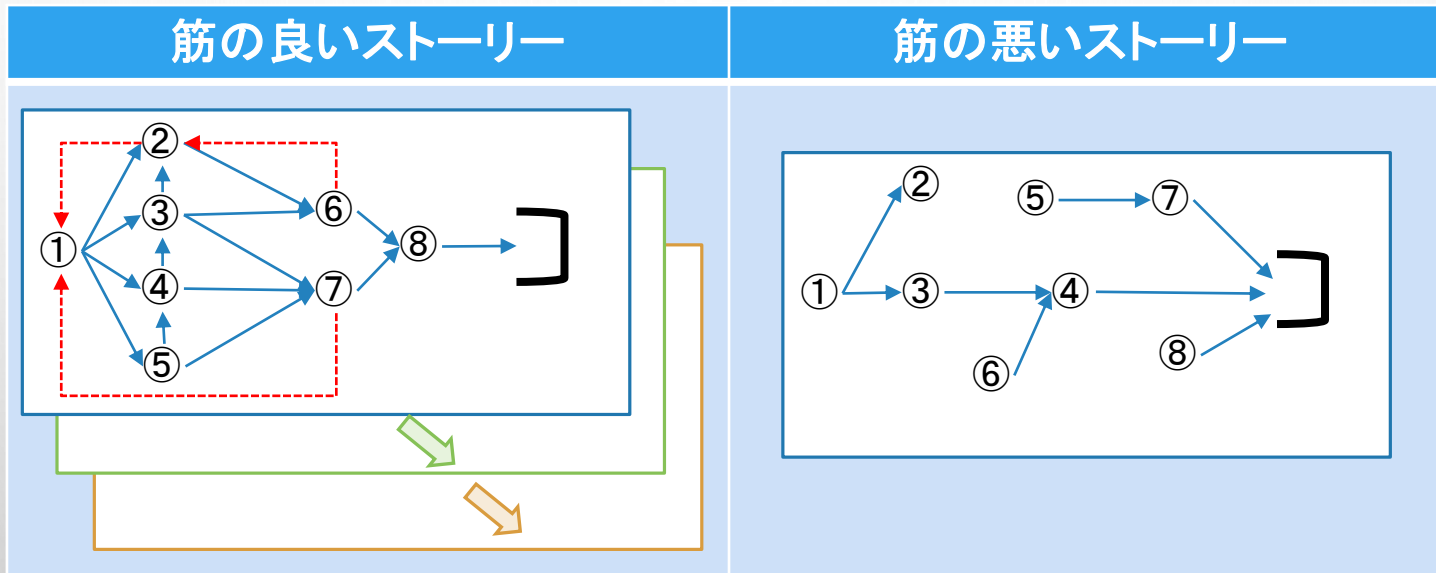


## <マブチモーターの例>



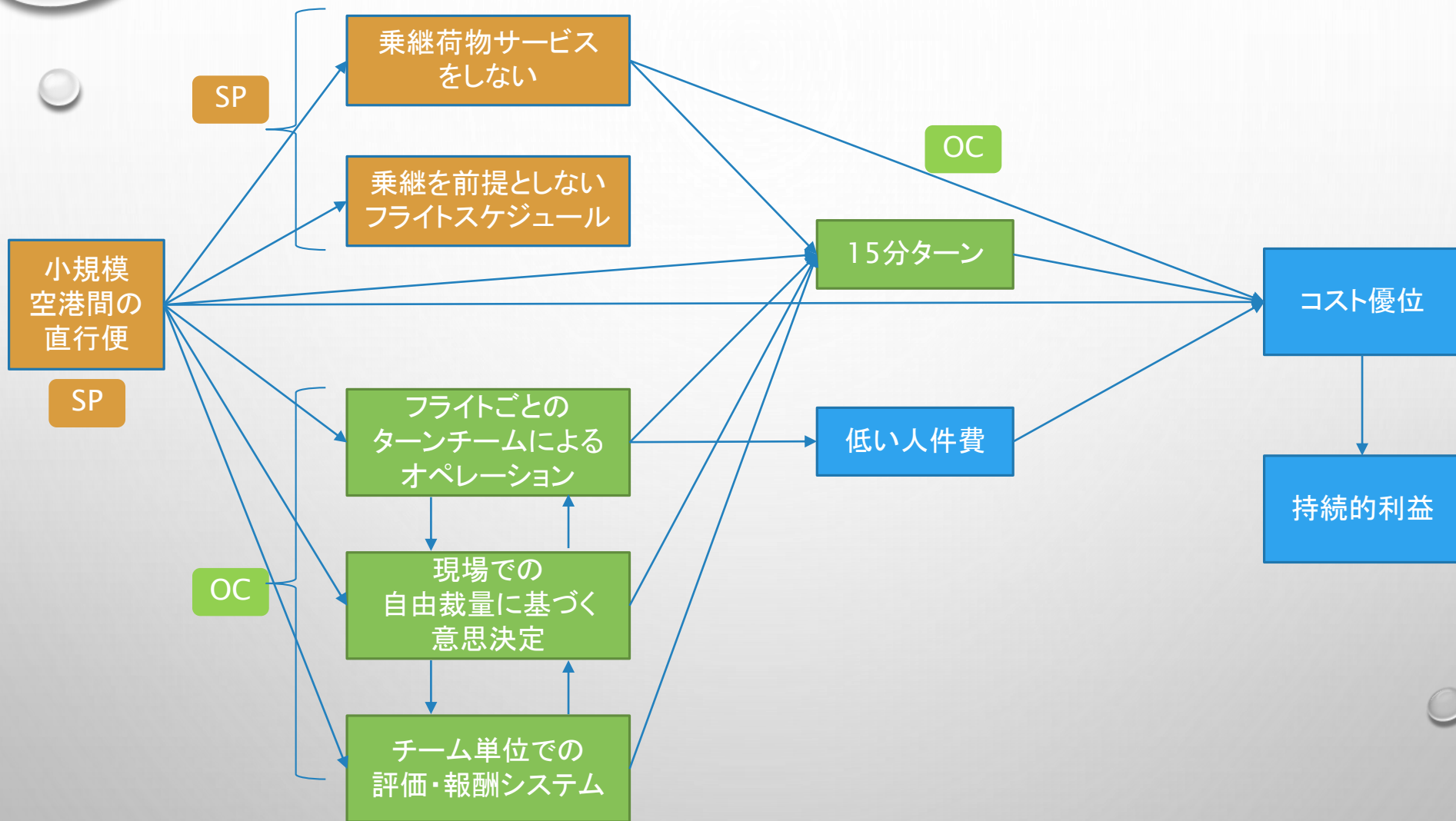
# 筋の良さ

「筋の良いストーリー」には  
「好循環」と「繰り返し」という2つの論理が組み込まれている

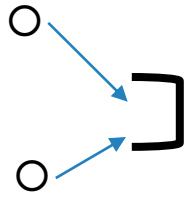


「好循環」と「繰り返し」を相互の強化する関係をつくることで、さらに長く、筋の良いストーリーをつくることができる

# サウスウエスト航空の戦略ストーリー



# 戦略構築のプロセス

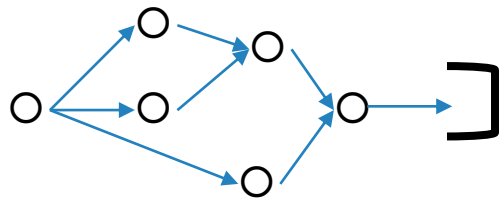


①前ストーリー段階

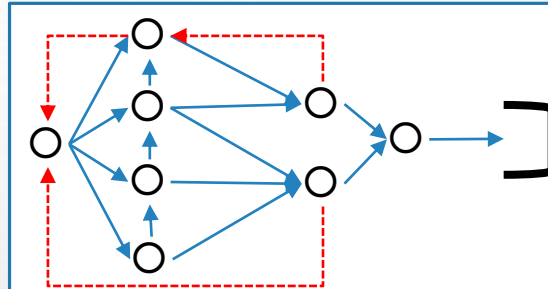


①戦略ストーリーの原型

ストーリーで成功した企業も  
ごく最初の段階では  
①のような原型があるだけ



②構築途中の戦略ストーリー



③構築された戦略ストーリー

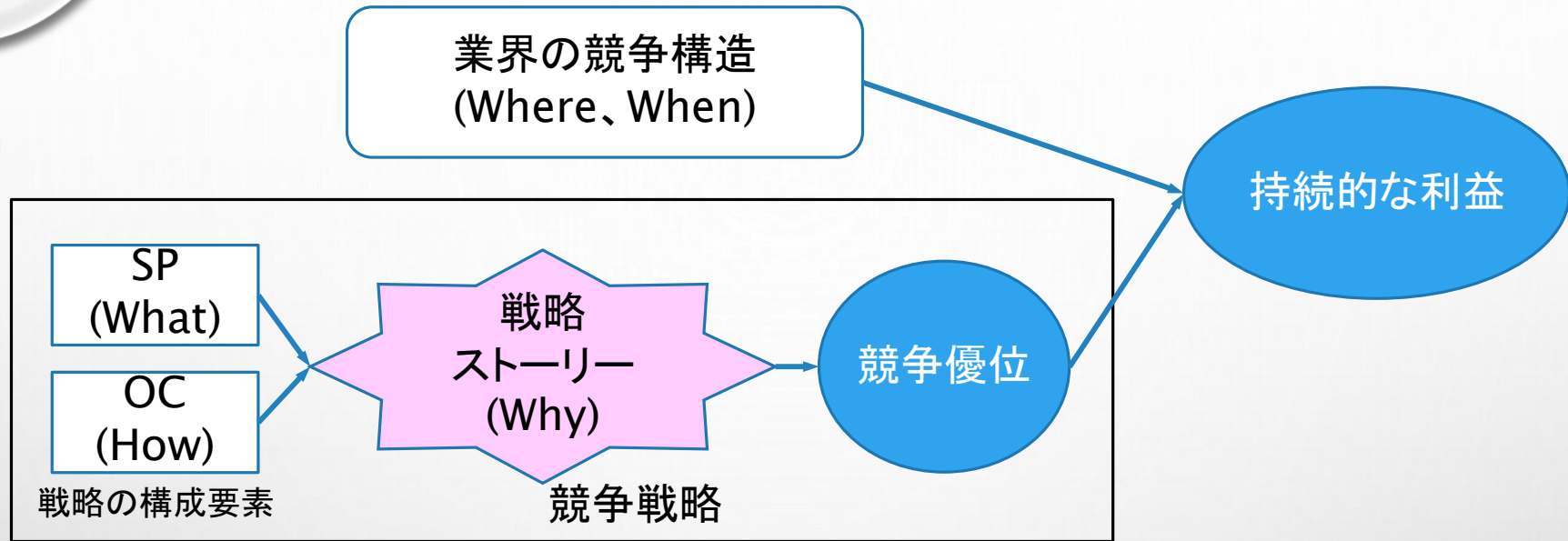
ビジネスを実行する仮定で  
機会や脅威に直面する  
そのうちのいくつかは戦略ストーリー  
の構築や進化にとっての重要なイン  
プットになる

機会や脅威を受けてある特定のアクションを取るときに、以下を考える

- それがストーリー全体の文脈でどのような意味を持つのか
- それを取り巻く他の構成要素とどのように連動するのか
- 競争優位の構築や維持にとってどのようなインパクトがあるのか

経営の仕事の中で遭遇する様々な事象をストーリーの視点から考え、  
ストーリーに取り込み、ストーリーへと仕立てていく

# 戦略ストーリーの位置づけ



戦略はWhat、How、Where、When、Whyという問いに答えなくてはならない

- What ⇒ SP: 「何をするか」「何をしないか」という活動の選択
- How ⇒ OC: 自社にユニークな「やり方」から生まれる違い
- Where ⇒ どの業界で競争するかという土俵の選択
- When ⇒ いつその業界に参入するかというタイミング
- Why ⇒ 戦略ストーリーはSP、OCがつながる因果論理の束



# 第4章

## 始まりはコンセプト

# 起承転結の「起」にあたるのがコンセプト

コンセプトとはその製品/サービスの「本質的な顧客価値の定義」

顧客価値の定義とは、  
「本当のところ、誰に何を売っているのか」という問いに答えること

コンセプトの定義は「見たまま」ではないから難しい  
PCの場合、デル、HP、アップルでは売っているものは違う  
PCを使うことによって得られるなにかを売っている  
見たままの答えでは、面白いストーリーは作れず、  
ひたすら「PC」のコストパフォーマンスの改善にむけた消耗戦  
を続けることになる

## <コンセプトの例>

- ベネッセの進研ゼミ  
⇒「子どもを含めた家族のコミュニティ」に「学習を促進するコミュニケーション」
- ブックオフ  
⇒「捨てない人」に「リユース生活のインフラ」
- ホットペッパー  
⇒「生活圏内の事業者と消費者」に限定して、「生活情報の提供による消費のマッチング」

# コンセプトを静止画から動画にする ～コンセプトの構想①～

「なぜ」は戦略ストーリーにとって一番大切な問いかけ  
「なぜ」についての因果論理は「動き」の中にしかない

「誰に」だけ、「何を」をだけを考えても因果論理はなく  
“「誰に」と「何を」”をペアで考えることでコンセプトが動画になる

■ 戦略ストーリーの典型的な失敗作  
「どのように」という方法論に傾いたもの

コンセプトの構想①

<例>

「顧客の囲い込み」、「サービスの個別化」、「顧客の組織化による継続的課金」

⇒ 顧客への提供価値よりも自分たちがどのように儲けるのかという手前勝手な妄想に終始している

「なぜ」が希薄なコンセプトでは、動画にならない  
⇒ リアリティのあるストーリーは切り拓けない

# 「数字」よりも「筋」

コンセプトは  
会社の外にいる顧客に提供する本質的な価値の定義

数字だけではコンセプトにはならない  
数値目標の設定は、ストーリーを動かすうえでの必須作業工程だが  
数字それ自体は「誰に」、「何を」、「なぜ」にまったく言及していない

数値目標を設定しても価値を生み出せるわけではない  
優れたコンセプトが筋のよいストーリーを駆動すれば数字は後からついてくる

# 誰に嫌われるかを明確にする ～コンセプトの構想②～

ターゲットを明確にするということは  
「誰に嫌われるか」をはっきりさせること

誰からも好かれている人というのは、本当のところは  
誰からも好かれていないのかも

<例>

- カーブス

男性は会員にはなれない⇒男性がいないからこそ、女性にとっては気兼ねする必要がない

- スターバックス

喫煙者に嫌われる⇒禁煙だからこそ、コーヒーの香りの中でゆっくりとリラックスできる

忙しいひとに嫌われる⇒周りのお客さんがゆっくりと過ごす雰囲気を醸し出す

全員に愛される必要はない。この覚悟がコンセプトを考える上での大原則  
全員に愛される必要がないことはビジネスの特権。行政によるサービスではできない。

# 人間の本性を捉えるものでなくてはならない ～コンセプトの構想③～

賞味期間の長いストーリーをつくるためにも  
人間の変わらない本性を捉えたコンセプトが大切になる

事業を取り巻く環境や機会は常に変化する  
環境や機会の表層を追いかけてまわすと筋のよいストーリーは生まれない

- 骨太のコンセプトをつくるには自分の頭で深くじっくりと考えるしかない
- 顧客価値の細部について、リアリティを突き詰めることがなによりも大切
- 一番リアリティのある「なぜ」は自分自身の生活や仕事の中にあるはず
- 自分自身ほどリアリティを持って理解できる「顧客」は他にはない

その製品やサービスを、  
本当に必要とするのは誰か、どのように利用するのか、なぜ喜び、なぜ満足を感じるのか  
なぜそれにお金を払うのか、なぜ自分がそれに価値を感じるのか、  
日常の生活や仕事の中で、うれしかったこと、面白いとおもったこと、不便を感じたこと、頭にきたこと、疑問に思ったこと

どんなに画期的なコンセプトも、  
発想のはじめは日々の習慣の積み重ねから生まれる  
「なぜ」を考える習慣こそがコンセプトを構想するための最上にして最短の道

# 第5章 「キラークラス」を組み込む

# キラーパスになるのがクリティカルコア

## クリティカルコアの定義

「戦略ストーリーの一貫性の基盤となり、  
持続的な競争優位の源泉となる中核的な構成要素」

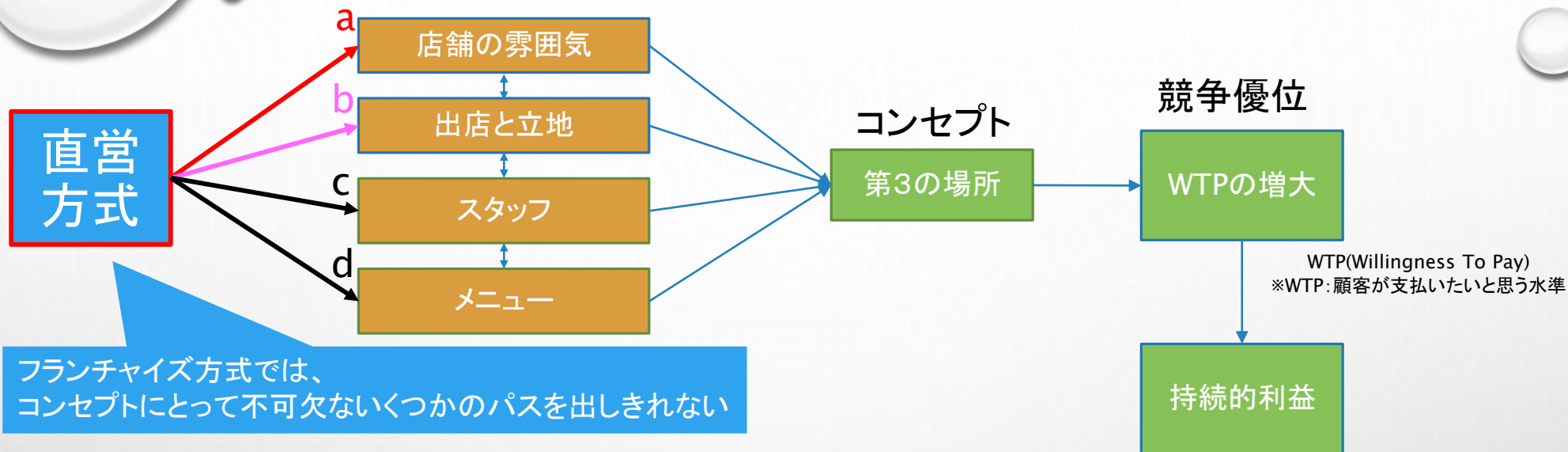
競争優位 (Competitive Advantage)	ストーリーの「結」 利益創出の最終的な論理
コンセプト (Concept)	ストーリーの「起」 本質的な顧客価値の創造
構成要素 (Components)	ストーリーの「承」 競合他社との違い SPもしくはOC
クリティカル・コア (Critical Core)	ストーリーの「転」 独自性と一貫性の源泉となる 中核的な構成要素
一貫性 (Consistency)	ストーリーの評価基準 構成要素をつなぐ因果論理

## クリティカルコアの2つの条件

- 「一石で何鳥にもなる」打ち手
- 「一見して非合理に見える」



# スターバックスのキラーパス～一石で何鳥にもなる～



経路	説明
a	フランチャイズではオーナーは独立した自営業者なので利益の極大化を目指すメニューや価格、営業時間が制限された中で利益を大きくするためにお客さんの回転率を上げて、利益をカイゼンする直営方式が必須とする因果論理がある
b	フランチャイズでは、出店立地の選択の自由度が制限される
c	フランチャイズでは従業員は店舗オーナーが雇うが、教育プログラム、コストを本部で一括して負担すればある程度までの育成は可能
d	コーヒーの品質やメニューといった要素はフランチャイズでもコントロール可能

# スターバックスのキラーパス～一見して非合理～

## フランチャイズ方式の合理性

- 低コスト  
少ない初期投資で急速に店舗数の拡大が可能
- 低リスク  
もし失敗したとしても、全部を本部で被る必要はなし
- 深い知識  
オーナーはその商圈にいるお客さんについてよく知っている
- 高いモチベーション  
オーナーは独立した経営者として、うまくいけば実入りが大きくなる

直営方式の合理性は、ストーリー全体の中に置いて見なければ理解できない

他社に模倣されてしまえば、競争優位の持続性がない

<戦略の重要な課題>

簡単に「マネしようと思わないような違い」を作ること

# 賢者の盲点をつく

全体

非合理

合理

合理

合理的な愚か者

普通の賢者

部分

非合理

ただの愚か者

賢者の盲点  
(キラーパス)

普通の賢者は競争優位を獲得できても遅かれ早かれ模倣される

＜賢者の盲点こそ競争優位の源泉＞

賢者の盲点を衝くキラーパスを中核に据えてストーリーを構築  
⇒ 競争相手はむしろ自分から離れていく

# キラークラスコレクション①

## 【マブチモーター】

### <コンセプト>

コスト優位

### <キラークラス>

モーターの標準化

### <一石で何鳥にもなる打ち手>

一極集中での営業体制で直販、平準化生産、部品の内製化、海外直接生産

### <一見して非合理>

セットメーカーの様々なニーズに対応する

## 【デル】

### <コンセプト>

ダイレクトモデルによる低コスト

### <キラークラス>

自社工場での組み立て

### <一石で何鳥にもなる打ち手>

直販、マスカスタマイゼーション、受注生産、無在庫

流通業者の中抜き、販売管理費の削減、受注生産による在庫不要、

価格が落ちたタイミングでの部品購入

顧客の様々なニーズに合わせたPCの製品構成、受注から発送に要する時間は36時間

### <一見して非合理>

労働コストが安いアジアに拠点を置くPCメーカーやEMSに委託しない

# キラークラスコレクション②

## 【サウスウエスト航空】

### <コンセプト>

コスト優位

### <キラークラス>

ハブ空港を使わない

### <一石で何鳥にもなる打ち手>

乗継荷物サービスをしない、乗継を前提としないフライトスケジュール、  
フライト毎のターンチームによるオペレーション、現場での意思決定、チーム単位での評価・報酬システム

### <一見して非合理>

- ①職員や機材をハブ空港に集約しオペレーションを軽くする
  - ②世界中から集まってくる乗客を相手にして搭乗率の向上が期待できる
  - ③多様化する乗客の目的地にも効率的に対応可能
- ①～③のハブ&スポーク方式を使わない

## 【amazon】

### <コンセプト>

書籍等の広いコレクションと確実なデリバリー

### <キラークラス>

巨大な物流センターとそのための情報技術の継続的な開発

### <一石で何鳥にもなる打ち手>

顧客ごとに個別化されたレコメンド、使い勝手のよい購買の仕組み、きめ細かいサービス

### <一見して非合理>

物流センター建設の投資、物流センターの稼働費、情報技術開発への投資

# キラークラスコレクション③

## 【アスクール】

### <コンセプト>

コスト優位

### <キラークラス>

街の一般文具店とのエージェント契約

### <一石で何鳥にもなる打ち手>

エージェント機能をつかったローカルに分散した小規模事業者へのアクセス

潜在顧客を知ったチラシ・カタログ配布、顧客開拓、代金回収

エージェントとなる一般文具店の売上増加

受発注に伴う実際のオペレーションはアスクールが担当

### <一見して非合理>

中抜きでスピードやコスト削減を目指さない

## 【ブックオフ】

### <コンセプト>

「読み終わった本をなんでもお売りください」という顧客価値の開拓

### <キラークラス>

外観だけで評価して買い取り

### <一石で何鳥にもなる打ち手>

流通量が大きく、安価な本の積極的な買い入れ

買取や陳列、販売業務の標準化

チェーン店展開

### <一見して非合理>

希少性と収集家にとっての魅力で左右しない買取価格

# 競争優位の階層

## 【競争優位の源泉】

競争戦略

レベル4

クリティカルコア

動機の不在  
意図的な模倣の忌避

レベル3

戦略ストーリー

一貫性・交互効果  
ストーリーの一貫性が生み出す交互効果

レベル2

組織能力

暗黙性  
能力の暗黙性や経路依存性  
時間とともに進化するダイナミックな性格

ポジショニング

トレードオフ  
トレードオフ上ではっきりとした活動の選択

レベル1

業界の競争構造

先行性  
参入すべき業界を慎重に選択する(先行者優位)

レベル0

外部環境の追い風

景気がいいから儲かっている  
競争優位以前の問題

持続性

外部要因に依存した論理

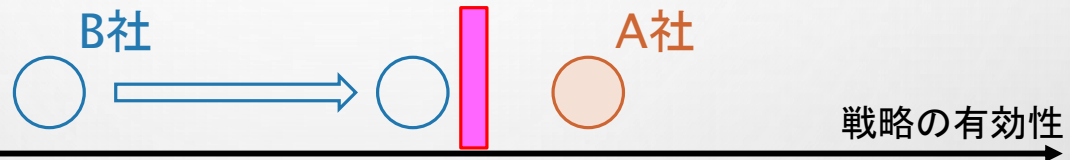
# 持続的競争優位の正体

経済がグローバル化、情報技術の発達により情報や知識移転が簡単  
国や地域や企業を越えた、ヒト、モノ、カネ、情報の流動性が増加  
⇒ある企業が高いパフォーマンスを発揮していれば、他社に模倣される

強い企業はかなりの期間にわたって強い  
なぜ企業間の差異が長期に渡って維持されるのか？

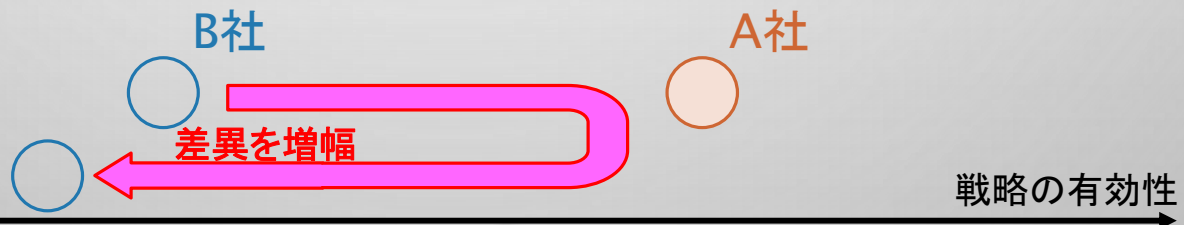
防御の論理・・

B社はA社の戦略を模倣しようとするときに障壁があるので  
A社の競争優位性が持続する



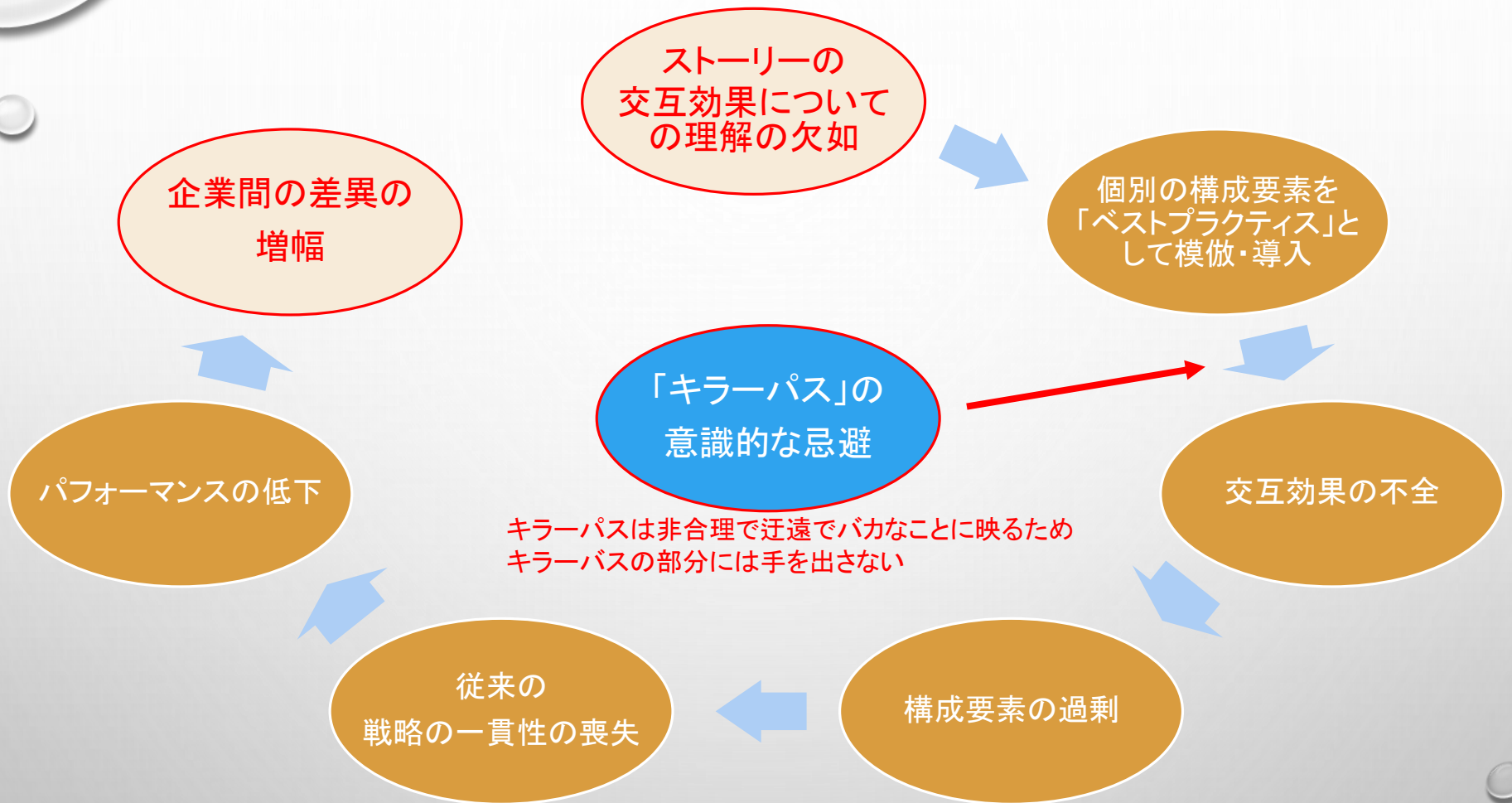
自滅の論理・・

B社はA社の戦略を模倣しようとすること自体がB社とA社の差異を増幅する  
A社の競争優位性が持続する





# 模倣、それ自体が差異を増幅する



競合他社が他の構成要素を模倣して同じようなストーリーを再構成しようとしても、キラーパスが抜け落ちているので、交互効果が発揮されない

# 「一見して非合理」を生み出すために

「一見して非合理」を生み出すためには「ちょっとした創造性」が必要

「ちょっとした創造性」は、その業界で共有されている通念や常識を疑うことから生まれる

「一見して非合理」なキラーパスの芽を発見するのは、それほど難しくない

難しいのは、  
部分の非合理を全体の合理性に転化するような「ストーリー」

キラーパスが全体合理性に転化し、最終的にコンセプトへとつながる  
因果論理を突き詰めなければならない

# 第6章

## 戦略ストーリーを讀解する

# 第7章 戦略ストーリーの「骨法10カ条」

# 「骨法10ヶ条」

- その1 エンディングから考える
- その2 「普通の人々」の本性を直視する
- その3 悲観主義で論理を詰める
- その4 物事が起こる順序にこだわる
- その5 過去から未来を構想する
- その6 失敗を避けようとしなない
- その7 「賢者の盲点」を衝く
- その8 競合他社に対してオープンに構える
- その9 抽象化で本質をつかむ
- その10 思わず人に話したくなる話をする

# 「骨法10ヶ条」～①～

## その1 エンディングから考える

戦略の目的は「長期利益の実現」

エンディングを固めるために

「実現すべき競争優位」、「コンセプト」のイメージを固める

「実現すべき競争優位」は以下の3つから選択

- WTP(Willingness To Pay)を上げる
- コストを下げる
- 無競争状態に持ち込む(ニッチへの特化)

「コンセプト」

- ターゲット顧客をはっきりさせる
- その人々の心と体の「動き」を細部までリアルにイメージする

どのような状況と動機で、どのようにその製品やサービスと関わり、どのように使用し、その結果としてどのように喜ぶのか、顧客の側で起こる一連のストーリーをしつこくイメージする

- 本当のところ「何を」提供するのか、それを「誰が」「なぜ」喜ぶのか突き詰める

# 「骨法10ヶ条」～②～

## その2 「普通の人々」の本性を直視する

コンセプトは人間の本性を見据えたものでなければならない  
技術や表面的な流行は日々変化するが、  
人間の本性はそう簡単には変わらない

## その3 悲観主義で論理を詰める

一貫性の高いストーリーをつくるためには、  
打ち手を箇条書きにするだけでなく、その間にある因果論理をよく考える  
因果論理を考えるときに大切なのは、悲観主義※で臨むこと

※「どうにかなるさ」ではなく、「どうにもならない」で考える

<例>

シナジーという美辞麗句を並べるだけで、  
論理の中身を詰めない

- なぜ相乗効果が生まれるのか、
- どのように相乗効果を引き出すのか

因果論理が甘くなるのは、ストーリーの実行に関わる人々の動きについて  
リアルなイメージを思い浮かべずにやり過ごしてしまうため  
「飛び道具」や「必殺技」がどこかにあるという発想が間違い

成功を持続している企業の戦略ストーリーは様々な打ち手ががっちりにつながっている

# 「骨法10ヶ条」～③～

## その4 物事が起こる順序にこだわる

ビジネスモデルの戦略論が構成要素の空間的な配置に焦点を合わせているのに対して、戦略ストーリーは打ち手の時間的展開に注目している  
いつも頭の中に、時間軸がなければならない

## その5 過去から未来を構想する

ビジネスを継続的に成長させるためには「長いストーリー」が必要  
「これから」と「これまで」のフィットをよく考える必要がある  
ストーリーは将来の機会を見つめるためのレンズ  
裸眼で漠然と将来を眺めてみても、ありきたりのことしか見えない  
ぼんやりとした機会に手を出せば「合理的な愚か者」になる



# 「骨法10ヶ条」～④～

## その6 失敗を避けようとしな

未来は不確実である以上、失敗は避けられない

避けられないものと避けようとする、その時点で立ち止まってしまい前に進めない

唯一可能な手は、試行錯誤を重ね、ストーリーを修正していくという実験的なアプローチ

「ストーリー」は失敗を避けるためのものではなく、

「早く」「小さく」「はっきりと」失敗するためのモノ

## その7 「賢者の盲点」を衝く

賢者の盲点を衝くために業界の内外で共有されている「信念」や「常識」を疑ってみる

日常の仕事や生活の局面で遭遇する小さな疑問をないがしろにしない

疑問が出てきたときに「なぜ」を考えることを惜しんではいけない

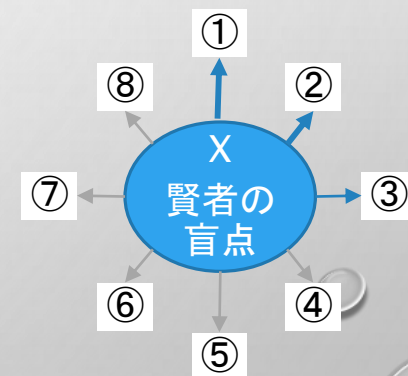
小さな因果論理が見えたら「X⇒①」を頭の片隅にストックしておく

ふとした機会に「X⇒②」という同根の問題が見つかるかもしれない

こうした1つのXから派生する複数の問題が見つかる場合、

Xは賢者の盲点である可能性が高い

Xが本当に賢者の盲点であれば、そこから派生する問題がたくさん残されている



# 「骨法10ヶ条」～⑤～

## その8 競合他社に対してオープンに構える

競争相手に対して、オープンな構えを自然に取れる程度に自信を持てるストーリーを描くことが大切

「一部の構成要素は取り入れられても、ストーリー全体は簡単にはまねできない」という自信

トヨタやデル、その他優れた戦略ストーリーで成功した企業は個別の構成要素ではなく、自社のストーリーを深いレベルで理解し、ストーリーこそが持続的な競争優位の源泉になっていることを強く自覚している

## その9 抽象化で本質をつかむ

戦略思考を豊かにするためには「歴史的方法」が有効

過去に生まれたストーリーを数多く読み、背後にある論理を読解する

他社のストーリーを読解するときは抽象化が欠かせない

＜抽象化の例＞

トヨタ(TPS):「時間に基づき競争優位」

ガリバー:「後出しじゃんけん」

ザラ:「自動追尾型ミサイル」

＜トヨタ＞

企業のあらゆる活動で時間短縮を図る

＜ガリバー＞

オークションの相場で買い取り、買い取った車をそのまま直近のオークションで販売し、確実に売る

＜ザラ＞

開発から製造、販売まで自社で一貫したサプライチェーンを構え、リードタイムを短くし、速いサイクルで顧客の嗜好を追いかけていく

# 「骨法10ヶ条」～⑥～

## その10 思わず人に話したくなる話をする

戦略ストーリーの評価基準である「強さ」「太さ」「長さ」が手っ取り早くわかる優れたストーリーは、そのストーリーを話している本人が「面白がっている」ということ

自分で面白いと思えるということは、その人の頭の中で、ストーリーを構成するさまざまな決め事や打ち手が論理で無理なくつながっている

ストーリーの戦略論は戦略づくりの面白さに焦点を当てており、ストーリーを構想し、組み立てるということはそもそも創造的で楽しい仕事

戦略ストーリーはシンセンスであり、相互に独立した要素へ完全に分解はできない

アナリシスで割り切ると、全体としての整合性が取れなくなる

自分の仕事がストーリーの中でどこを担当しており、他の人々の仕事とどのようにかみ合っ  
て成果とどのようにつながっているのか、ストーリー全体の実感がなければ、人々は戦略の実行にコミットできない

# 一番大切なこと

論理にとらわれて、自分自身にとって「切実なモノ」を衰弱させてはならない  
「面白い」の主語は自分。自分にとって面白いことでなければストーリーづくりは始まらない。  
しかし、「面白さ」だけでは、その情熱は長続きしない。  
「面白さ」を超えたところにある「切実さ」が必要になる  
戦略ストーリーにとっての「切実さ」とは「自分以外の誰かのためになる」ということ。

人間は利己的な生き物であり、自分が一番かわいい  
しかし、人間は自分以外の誰かに必要とされたり、喜ばれたり、感謝されたり、  
そういう実感を得たときに、一番うれしく、一番自分がかわいく見える。それが人間の本性

「切実さ」と「面白さ」とは実際はほとんど重なっているかもしれない  
自分が好きで、心底面白いと思えることであれば、人は持てる力をフルに発揮できる。  
その結果、良い仕事ができるし、自分以外の誰かの役に立てる。  
人の役に立っているという実感が、ますますその仕事を面白くする。  
ますます自分を好きになり、能力に磨きがかかる。こうした好循環が仕事を持続させる。

優れた戦略ストーリーの根底には、「自分以外の誰かを喜ばせたい」、「人々の問題を解決したい」、「人の役に立ちたい」という切実なものが流れている