

## ストーリーとしての競争戦略

優れた戦略の条件

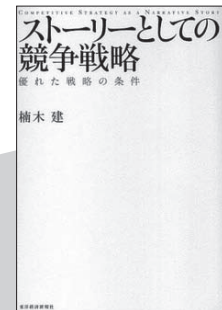
■ 楠木 建 著

■ 東洋経済新報社

評者

北海道大学大学院経済学研究科教授

平本 健太



本書は、「持続的な競争優位を獲得し、ビジネスを継続的に成長させるためには、優れた戦略ストーリーが必要になる」ということを語る、全7章500ページからなる重厚なストーリーである。重厚ではあるが、興味深い事例とキレのよいメタファーがちりばめられているために読みやすく、何より抜群に面白い。エンターテインメント小説に対する誉め言葉のひとつに「ページターナー」というのがあるが、本書は大学教授が書いた経営書であるにもかかわらず、ページをめくる手が止まらない…。この書き手、経営学研究者にして非凡なるストーリーテラーである。

著者の楠木建さんは、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授であり、競争戦略とイノベーションを専門分野としている。

本書の目的は、「ストーリーとしての競争戦略」という視点によって、優れた戦略の「論理」を提示することである。ここでいう戦略は、個々の事業領域における競争戦略であり、全社的な経営資源の蓄積・配分や成長に関わる全社レベルの企業戦略ではない。

著者によれば、戦略の本質は、「違いをつくって、つなげる」ことである。競争に打ち勝って持続的な競争優位を実現するためには、違いをつくる、すなわち、誰に、何を、いかに提供するかに関す

る、競合他社とは違うさまざまな「打ち手（要素）」をつくり出す必要がある。その上で、「個別の要素を齟齬なく連動させ、全体として事業を駆動させる」ことによって、他社が達成できない価値＝長期的な利益がもたらされることになる。

1つの打ち手が静止画の1フレームであるならば、複数の打ち手が複雑に結びつけられた動画こそがストーリーとしての競争戦略だということになる。著者は、この点をサッカーのメタファーで説明している。「サッカーの戦略の実体は、個別の選手の配置や能力や1つひとつのパスそのものではなくて、個別の打ち手を連動させる流れと、その結果浮かび上がってくる動きにある」。ここで重要なのが、「なぜ、ある打ち手が次の打ち手とうまくつながるのか」という因果論理、すなわち、一連の流れと動きを持つストーリーとして競争戦略を捉えることである。

本書の概要は、次のとおりである。第1章で、本書の目的やスタンスが示された後、第2章では、ともすると説明が堅苦しくなりがちな「競争戦略の基本論理」が、軽妙な語り口で巧みに説明されている。この第2章を読むだけで、過去30年余で急速に発展した競争戦略論を概観できる。

第3章ではいよいよ、静止画（個々の要素）が動画（ストーリー）としてつなげられていく。戦

略ストーリーは、①競争優位、②コンセプト、③構成要素、④クリティカル・コア、⑤一貫性の5つ(5C)から成り立っている。本章は、このうちの①、③、⑤を中心とする議論である。マブチモーターが製品を標準化する、あるいは、サウスウエスト航空が業界の常識であった「ハブ・アンド・スポーク」を否定し「小規模空港間の直行便」を運行することで、持続的な競争優位を獲得したプロセスが鮮やかに語られる。

第4章では、ストーリーの「起承転結」の「起」に相当するコンセプトの重要性が説かれる。「本当のところ、誰に何を売っているのか」を戦略ストーリーの中でリアルにイメージすることの大切さが、ホットペッパーやアスクルの事例を通じて説得的に示されている。

第5章では、ストーリーの「起承転結」の「転」に相当するクリティカル・コアの妙味が明らかにされる。評者がもっともワクワクしたのがこの章であった。クリティカル・コアとは、「ストーリーから切り離してそれだけを見ると非合理きわまりないが、ストーリーの中に組み込まれた途端に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“キラーパス”のごとき中核的構成要素」のことである。

日本に進出した当初、スターバックスはなぜ、あえてコストのかかる直営店方式を採用したのか。成長を志向するカフェ・チェーンならば、FC方式で店舗展開の方が手っ取り早いはずなのに…。デルはなぜ、パソコンの生産をあえて自社工場でおこなうのか。コストダウンを志向するならば、EMSに生産委託する方が安上がりはずなのに…。インターネット書店のアマゾン<sup>アウトソース</sup>はなぜ、あえて巨大な物流拠点と膨大な量の在庫を持つのか。インターネット通販の強みは、無店舗・無在庫ゆえの低コストだというのが常識なのに…。ところが、ストーリーとしての戦略論の視点に立つと、一見非合理的なこれら行動の合理性が、

顕然と浮かび上がってくるのである。

スターバックスやデルやアマゾンのやっていることは、業界の「常識」に照らすと必ずしも合理的ではない。そして、合理的とは思えないからこそ、同業他社は、これらのやり方を模倣する気にならない。この「模倣忌避性」こそが、実は、持続的な競争優位の源泉になっているという著者の主張は、まさに慧眼である。

第6章では、ガリバー<sup>つまび</sup>インターナショナルの戦略ストーリーが詳らかに解説される。中古車業界は成熟しており、業界の利益ポテンシャルもあまり高くはない。こうした「おいしくない」状況にもかかわらず、ガリバーが中古車買取専門店という業態を開発し、持続的な競争優位を獲得しているのは、なぜなのか。ガリバーの競争戦略を構成する個々の要素は、必ずしも目新しいものではない。しかし、ガリバーの戦略ストーリーを解説すると、それが筋の良いものであることが浮き彫りにされる。そして、同業他社がなぜ、ガリバーのやり方を模倣しようとしなかったのかというロジックも見えてくる。

終章に当たる第7章では、本書の内容が「戦略ストーリーの骨法10カ条」としてまとめられている。これら10カ条は、優れた戦略ストーリーを描こうとするストラテジストに対する著者からの実践的メッセージとなっている。

10カ条に加えてもう1つ、「一番大切なこと」という項目がある。著者はいう。「優れた戦略ストーリーを解説していると、必ずといってよいほど、その根底には、自分以外の誰かを喜ばせたい、人の問題を解決したい、人々の役に立ちたいという切実なものが流れていることに気づかされます。世の中は捨てたものじゃないな、とつくづく思うのです」。思索し行動するストラテジストたちは、「切実さ」という魂を自らの作品に吹き込むことで、戦略ストーリーを真に優れたものへと昇華させるのである。