

明確なストーリーに裏打ちされた ビジネス戦略を遂行することが、 グローバル・ビジネスを成功に導く鍵を握る



一橋大学大学院
国際企業戦略研究科
教授

楠木 建氏

【プロフィール】

1992年、一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。
一橋大学商学部専任講師、同大学同学部助教授、同大学イノベーション
研究センター助教授、同大学大学院国際企業戦略研究科准教授を経て、
2010年4月より現職。

グローバル・ビジネスを成功させるためには、グローバルでのビジネス競争に勝ち抜く必要があります。しかし、競争力を高めるために、「現地のニーズを調査する」「ニーズに応じた商品を開発する」などといった従来の手法だけで本当に成功するのでしょうか。一般に正論とされているビジネス戦略を展開するだけでは、競合他社との差別化を図ることは難しく、そこには何らかのアイデアが必要になってきます。

今回インタビューを行った一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 楠木 建氏は、ベストセラーの著書「ストーリーとしての競争戦略—優れた戦略の条件」に代表されるように、企業が競争に勝つために必要な要素を研究し、独自の理論を展開しています。本インタビューを通じて、日本企業が競争を勝ち抜き、グローバル・ビジネスで成功を収めるためのヒントを探りました。

ビジネスで利益を生み出すためには、 ストーリーのある戦略の立案が重要

——日本の企業がグローバル競争で勝ち抜くために求められる要素とはどのようなものでしょうか。

楠木氏：ビジネス戦略を立案する際にゴールとして設定する項目としては、「利益の向上」「シェア拡大」「企業の成長」「顧客満足度の向上」「従業員満足度の向上」「企業価値の拡大」「社会貢献」などが考えられます。この中で何を最も重要視すべきかを考えると、これらの項目の達成は依存関係にあり、利益が長期的に確保されれば、ほかの項目も達成できるということに気がきます。従って長期利益が最も優先されるべきなのです。

長期利益を確保するためにはビジネス競争に勝つことは必要ですが、日本の競争力を考える場合、「日本のものづくりは韓国のメーカーに勝てるのか」ということを考えてもあまり意味がありません。つまり、日本の製造業全体を考えるに当たり、傾向論や土壌論を検討することには意味がありますが、競争力については企業ご

との問題になるので、日本全体で議論しても意味がないのです。

そこで、個別企業が競争力を高めるためにはどのような戦略を立てるのかということが重要で、戦略の本質は2つの要素から構成されるとわたしは考えています。1つ目は「競争相手との違いをつくる」ということ、2つ目はそうした違いを「つなげる」ということです。競争力強化を図るためには、この2つの要素から戦略を立てることが重要で、これは国内での競争だけではなく、グローバルでの競争においても同様です。

もし、競争相手との違いがなければ、完全競争が展開されることになります。しかし、完全競争の状態ではどの企業にも余剰利潤が生まれないということは経済学の原則です。よって、利益を生むためには完全競争の前提を打破する必要があります。

競争相手との違いをつくるために、「ポジショニング」「組織能力」「ブルー・オーシャン戦略」「ホワイト・スペース戦略」など、これまでにさまざまなロジックが提示されてきました。こうしたロジックを活用して競争相手との違いをつくることに成功したとしても、そこにとどまらず、さらにその違いを「つなげる」ということが重要だとわたしは考えています。

例えば、ある映画について説明する場合、静止画を並べてそれらの場面を説明しただけでは、映画の内容を正しく伝えることはできません。それらの場面をつなげるストーリーが大事であるということは言うまでもありません。ビジネスにおいても同様で、ビジネス戦略には「つながり」、すなわちストーリーが重要になります。

ビジネス要素の順列を考慮し、「なぜ?」や「で?」でつなぐ

—— 具体的に、ストーリーのあるビジネス戦略とはどのようなものになるのでしょうか。

楠木氏：戦略提案の内容には、価格、製品仕様、市場導入時期、ターゲット・セグメント、生産拠点などの要素をアクション・リストとして提示しているだけというものがよくありますが、これでは静止画の羅列に過ぎません。「動き」や「流れ」を持った動画的な戦略を提示しないことには、この戦略について評価することができません。つまり、こうした個々のアクションがどのようにつながって利益を生み出すのかということが分からないのです。ひどい

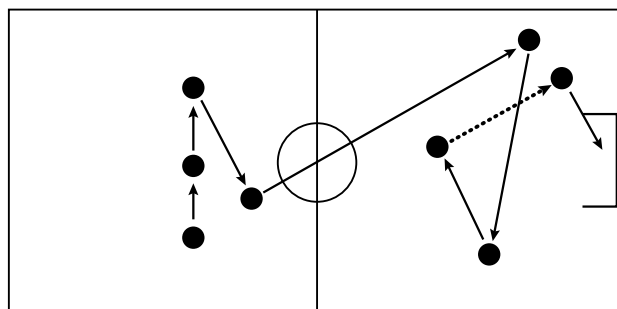
場合は、その戦略を提案した本人が利益を生み出す流れを分かっていることもあります。

これをサッカーで例えると、敵よりも多く得点を上げることが目的であり、そのためにゴールに向けてさまざまなパスをつなげて戦略を組み立てます（図1）。ビジネス戦略も同じで、個別のプレイヤー（要素）をどのようなパスでつなげて敵のディフェンスを交わしゴールするかというストーリーが、競争に優位に立つために重要なのです。

これは「因果論理」であり、くだけた表現をすれば「なぜ?」という言葉に答えることでつながりを説明します。または「で?」でつなぐこともできます。「Aということをする」「で?」「Bということになってくる」「で?」「顧客が集まる」「で?」「利益を生み出す」という具合です。これを逆からたどる場合は「なぜ?」でつなぐことになります。「利益が生み出される」「なぜ?」「顧客が集まるから」「なぜ?」「Bということになっているから」「なぜ?」「われわれがAをするからだ」というつながりです。

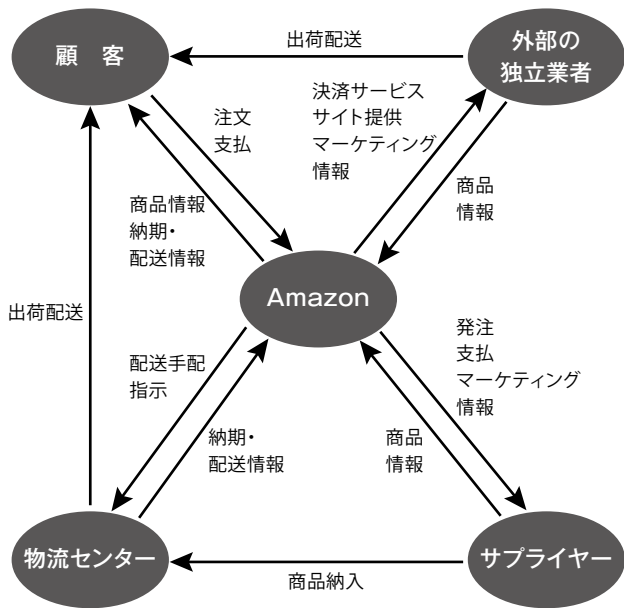
静止画の典型例としては、ビジネス・モデルを描いたチャートを挙げることができます。例えば Amazon の戦略を説明する場合、図2のようなビジネス・モデルが提示されます。この図はさまざまな要素が矢印でつながっているだけで、ストーリーを表していません。これは単なる取引の仕組みを表したもので、「なぜ?」「で?」でつながるものではないのです。

Amazon の戦略を説明するためには、図3のようなストーリーを説明すると「なぜ?」「で?」という流れがよく分かります。1990年代前半、書籍をe-コマースで販売するというアイデアはすでに普及しており、実際に数多くの書籍販売のECサイトが立ち上げられていました。そうしたECサイトでは、e-コマースのメリットを「24時間365日営業が可能である」「物理的な制約がないので



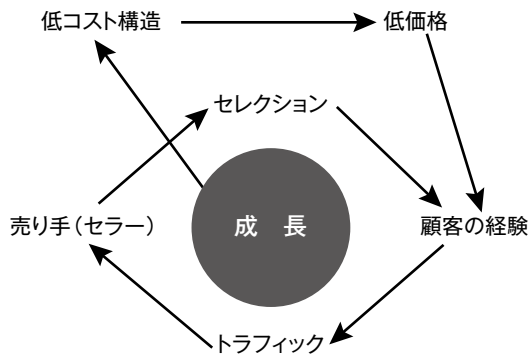
サッカーではゴールに向けてさまざまなパスをつなげ、戦略を組み立てる。

図1. サッカーにおける戦略例



空間的な取引の配置形態

図2. Amazonのビジネス・モデル



因果論理の時間展開

図3. Amazonの戦略ストーリー

豊富な品ぞろえが実現できる」などと位置付け、ビジネスを展開していました。

しかし、Amazonの創業者であるジェフ・ベズ氏はそうではないと考えたのです。従来の書店であっても年中無休の24時間営業は可能であるし、大型店舗であれば豊富な品ぞろえも実現できるからです。そこでベズ氏はインターネットでしか実現できないものは何かを考え、訪問した顧客ごとに表示する商品を変更するというアイデアにたどり着きました。そして、まず豊富な品ぞろえの中から顧客自らに購買の意思決定をさせるインフラを構築したのです。

この仕組みができると、Amazonならではのユニークな購買経験ができるので、顧客がより集まります。するとAmazonで販売したいというニーズが出版社などで増加するので、さらに豊富な品ぞろえや低価格などが実現し、ますます顧客が集中するということにつながります。ビジネス戦略を検討するためには、このようなストーリーが必要なのです。つまりビジネス要素同士のつながりは、「組み合わせ」よりも「順列」が重要になってくるのです。

起承転結を踏まえて戦略ストーリーを策定

—— そうした戦略ストーリーを発想するためのヒントにはどのようなものがありますか。

楠木氏：戦略のストーリーには起承転結が必要です。起承転結の例としては、「糸屋の娘」が有名です。「京都三条糸屋の娘（起）」で始まり、「姉は十六妹十四（承）」と続き、「諸国大名は弓矢で殺す（転）」と急に話が物騒になったと思ったら「糸屋の娘は目で殺す（結）」と結び、なるほどと納得するのです。

戦略ストーリーもこれと同じで、まず目的として「競争優位 (Competitive Advantage)」を設定します。これは「結」に当たる部分で、利益創出の最終的な論理を定義します。次に、「起」に当たる「コンセプト (Concept)」として本質的な顧客価値を定義、さらにそれを受けて「承」の部分である「構成要素 (Components)」を洗い出し、競合他社との「違い」を明確にします。そして、中核的な構成要素として「クリティカル・コア (Critical Core)」を定義します。これはストーリーの優劣を決める

●競争優位 (Competitive Advantage)

- 「結」: 利益創出の最終的な論理

●コンセプト (Concept)

- 「起」: 本質的な顧客価値の定義

●構成要素 (Components)

- 「承」: 競合他社との「違い」

●クリティカル・コア (Critical Core)

- 「転」: 中核的な構成要素

●一貫性 (Consistency)

- ストーリーの評価基準

図4. 戦略ストーリーの5C

鍵となる「転」に該当します。そして最後に全体の「一貫性 (Consistency)」を保つためにストーリーの評価基準を定めます。これらをわたしは「戦略ストーリーの5C」と呼んでいます (図4)。

この「戦略ストーリーの5C」のコンセプトと構成要素をもう少し詳しく説明するために、スターバックス・コーポレーション (以下、スターバックス) の例を紹介します。スターバックスでは、「コーヒーを販売するのではなく第三の場所を提供する」というコンセプトを掲げています。第一の場所は家庭、第二の場所は職場、リラックスして人間性を取り戻すために30分程度過ごす場所を第三の場所と定義し、コーヒー代はそのための場所代としていただくとしているのです。

わたしは、優れたコンセプトを打ち出すためには全員から好かれる必要はないと考えることが大切だと思えます。人間に例えると、皆から好かれているという人は実は誰からも好かれていないということができ、誰かから非常に好かれているという人は、別の誰かからは嫌われているものです。ビジネスも同様だと思います。誰から嫌われるのかがはっきりすると、誰から好かれるのか、つまりターゲットとする顧客が見えてきます。

こうした観点から考えると、最悪のコンセプトは「安心安全」「顧客満足 No.1」といったものでしょう。コンセプトを肯定的な言葉ばかりで表現すると、ターゲット顧客がぼやけ、ストーリーに無理が生じます。コンセプトの本質を突き詰められずに「頑張る」という話になりかねず、これを起点に戦略ストーリーを作ることは難しいでしょう。たとえB to Bのビジネスであっても意思決定するのは人です。ビジネスの背後には必ず人間がいるということを考慮し、そこに訴えるコンセプト作りが大切になります。

コンセプトができれば、次は構成要素を検討することになります。スターバックスの例でいえば、出店戦略に該当します。スターバックスでは、第三の場所を提供することをコンセプトとしていますから、銀座、大手町、丸の内、六本木といった一等地から出店するという発想になります。第三の場所としての価値が認識されるためには、店に入る直前までお客様の緊張感が保たれているロケーションが有効であるからです。また日本への参入当初は、丸の内だけで10店舗も出店しました。これは飲食業の常識で判断すると明らかに過剰出店ですが、リラックスできる第三の場所を提供するためには適度な空席が必要になることから、スターバックスでは

このように集中的な出店を展開しました。メニュー構成にしても、食事メニューはそれほど充実していません。コンセプトを貫くためには、むしろ、食事メニューが充実してはいけません。さらにコーヒーを紙コップで提供することも重要です。陶器などのコーヒーカップでは音がするので、それがリラックスを阻害する原因になってしまいます。また30分ほど過ごすためには、冷めにくいことも大切ですので、ふたが付いている紙コップの方が適しているのです。

他社が模倣をためらう非合理を ストーリーに盛り込むことで違いを持続

楠木氏：起承転結の「転」に当たるクリティカル・コアは、サッカーでいえばキラー・パスのようなもので、いわば商売の肝といえる部分です。戦略を考える際、「他社と違ったよいことをやれ」ということを掲げるケースがありますが、こうした発想では他社と差別化を図ることはできません。「よい」ことであればすでに他社がやっているはずですし、仮にやっていなかったとしてもすぐに追従されてしまいます。

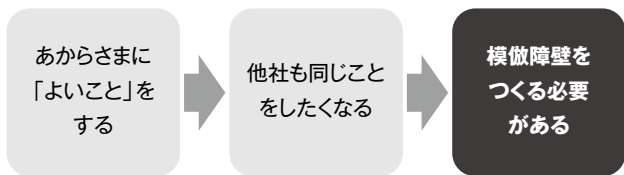
そこで、ストーリーの全体と部分について、「合理」「非合理」を検証することが有効になります (図5)。部分にも全体にも合理性のないストーリーを提案したら、当然ながらそれは「ただの愚か者」の戦略ということになります。この象限に該当するケースはほとんどないでしょう。

合理性のある部分をつなぎ合わせてストーリーを作るというのがよくあるケースですが、ストーリー全体として非合理であれば有効に作用せず、他社との差別化を図ることができません。これは「合理的な愚か者」の戦略と

		ストーリー全体	
		非合理	合理
部分	合理	合理的な愚か者	普通の賢者
	非合理	ただの愚か者	真の賢者 (戦略の玄人)

図5. 部分合理性と全体合理性

普通の賢者



戦略の玄人

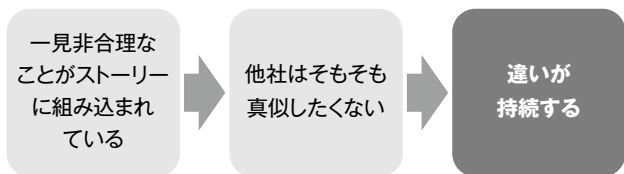


図6. 賢者の盲点を突く

呼ぶことができるでしょう。ストーリーは全体として合理性がなければならず、わたしが注目するのは、それでいて部分によっては非合理だと思えるものが含まれているというパターン（真の賢者：戦略の玄人）です。

「その産業のベスト・プラクティスを探せ」という方法論もありますが、これでは他社と同質的な競争となり違いをつくることができず、最終的に模倣障壁をつくる必要が生じてきます。それに対して、「真の賢者（戦略の玄人）」であれば一見非合理的なことがストーリーに組み込まれているので、他社は模倣しようとしません。部分の非合理を全体の合理性に転化して強みとし、他社との違いが持続することになるのです（図6）。

ファッション業界での戦略の違いを競馬に例えて説明しましょう。従来のファッション業界では、先々の流行を予測してビジネスを展開します。競馬でいえばレースが始まる前のパドック（下見所）が勝負どころとなります。この常識を覆したのがZARAです。ZARAは、予測確度の低いパドックでは勝負をせずに、レースがある程度推移した3～4コーナーの辺りで勝負をすることにしました。ここで予測すれば、的中率は格段に向上します。つまり、すでに売れているものを作るという方式を採用し、ファッション・フォロワーというコンセプトを確立したのです。そして、これを実現するために自社工場を整備するなど、非常にリアクションの速いサプライチェーンを確保しました。この方法はサプライチェーンへの負荷があまりにも大きいため、当初はこの手法を模倣する企業はありませんでした。模倣する企業が現れるまでの30年ほどの間、競争相手との差別化が持続していたのです。

さらに、それとはまったく違うストーリーを打ち出したのが株式会社ファーストリテイリングのユニクロ事業（以下、

ユニクロ）です。ユニクロでは、絶対に勝てる馬だけを出走させれば成功するという発想から、牧場での育成で勝負する手法を展開しました。その代表例が、約3年かけて開発したヒートテックです。このように長期スパンで成功する商品を開発し、少品目を大量に販売するという方式でユニクロは成功しています。

戦略ストーリーの5C最後の一貫性については、ストーリーがきちんとつながっていることが重要です。例えば、「相乗効果をしてこにして」「有機的な総合力を発揮して」という表現はつながりを意味しているようですが、本当にストーリーのつながりが分かっている場合は「相乗効果」といった抽象的な表現を使わないと思います。また「必殺技」「飛び道具」などが盛り込まれている戦略はストーリーが緩くなりやすく、成功につながるケースは少ないでしょう。「これからはSNS（Social Networking Service）を活用して…」「ビッグデータの時代に対応した…」といったものです。こうした「必殺技」「飛び道具」に頼ることよりも、論理を突き詰め、戦略ストーリー全体の一貫性を保つことが大切になります。

スキルが求められる担当者と センスが求められる経営者の 双方の役割を踏まえる

—— 本来はストーリーであるはずの戦略が静止画化してしまう傾向があるとのことですが、その原因はどこにあるのでしょうか。

楠木氏：分析のし過ぎが原因の1つになっていると思います。戦略計画の分析手法として、自社の強み（Strengths）と弱み（Weaknesses）、ビジネスの機会（Opportunities）と脅威（Threats）を整理するSWOT分析が多用されますが、例えば企業規模が他社よりも小さいということが強みであるのか弱みであるのかは、分析者では判断できないはずで、何が強みであり、何が弱みであるのかということは、戦略のストーリーに依存するものであり、経営上最高度の判断なのです。

分析は、戦略のストーリーの構成要素を分割して把握するというもので、完成すると達成感を得ることができず、構成要素の因果論理や相互作用は見えず、戦略が静止画化してしまいます。戦略の本質は一貫したストーリーから構成されるシンセシス（総合）にあるので、構成要素に分解し、静止画化してしまうと戦略の本質が

分からなくなってしまう。

また、分業も戦略が静止画化するもう1つの原因と考えています。企業は部署に分けることで会社組織を機能化させています。しかし、戦略のストーリー作りは経営者が担うものであり、戦略作成を分業してさまざまな部署に投げてしまえばシンセシスのある戦略はできません。戦略は、経営者と戦略を実行する担当者とが連携して作るものなのです。

それではどうすれば戦略的なストーリーを構築することができるのかという質問をよく受けます。そのたびにわたしは「あきらめが肝心です」と答えるようにしています。つまり担当者と経営者では求められる要素が異なるのです。担当者であれば、「財務諸表が読める」「専門分野に通じている」「標準的な開発手段を備えている」といったスキルが求められるのに対して、経営者にはセンスが求められます。

商売全体を丸ごと動かし成果を出すためにはセンスが必要であり、このセンスは恋愛関係における「モテる」ということとほぼ同じものだといえるでしょう。「モテる」人を育てることが難しいように、センスを持った人材は育成できるものではありません。

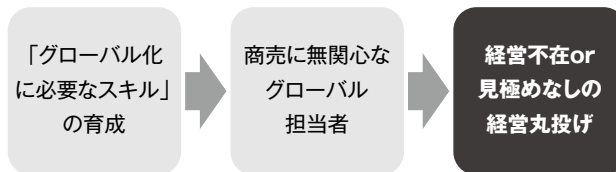
もし「モテない」人が「モテる」人を目指した場合、どのような行動を取るでしょう。まず「モテる」ための条件を分析し、その分析結果をスキル要素に分解するでしょう。ここでコンピテンシー測定などを行うかもしれません。そして不足しているスキルを取得し、すべての要素をマスターします。しかし、その後には「ますますモテなくなる」という結果が待っています。これは冗談じみた例ですが、同様に、センスを持たない経営人材を、センスを持った経営人材に育成することはできないので、素養のある人材が育つことを待つことになります。従って、そうした経営人材が育ちやすい土壌をつくるのが大切になります。

また、センスを見極めることも重要です。「センスのある」人には明確な定義がないので、これをきちんと見極めることが企業の成長を左右するといってもいいでしょう。

グローバル人材を確保するためには センスを有した経営人材を 見極めることが重要

— そうした役割の違いを踏まえて、グローバル人材を

スキル偏重



センスの見極め

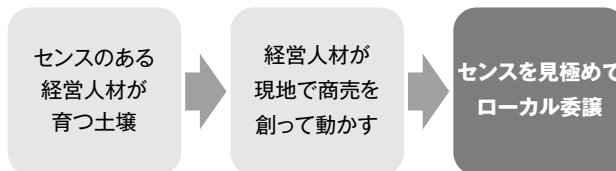


図7. グローバル化のための人材育成

育成するためには何が重要になってくるのでしょうか。

楠木氏：やはりセンスの見極めが重要になるでしょう。一般にグローバル人材を育成する場合、数値化しやすいスキルが優先される傾向があります。グローバルに必要なスキルを備えた人材を育成することは、それなりに大切なことだとは思いますが、そればかりだとビジネスを動かす経営人材を海外拠点で確保することは難しいでしょう。そして海外拠点での経営不在あるいは経営の丸投げという現象につながり、グローバル・ビジネスは思うように進展しないという結果になりかねません。

まずは、日本企業のグローバル化をリードできるセンスを有した経営人材が育つ土壌をつくり、その中で育った経営人材を見極め、現地に配置するのです。そうすればその人材が現地でビジネスを生み出していくことになるので、グローバル・ビジネスも成功につながります（図7）。

最後にストーリー作りのために必要なことを説明します。それは、「イメージできないことは実行できない」ということです。

ストーリーをイメージしながら語れるかということが非常に重要になります。「見える化」も有効ですが、「話せる化」も大切なのです。そして優れた戦略ストーリーを作った方々の共通点として、話が面白いということ挙げることができます。これはプレゼンテーション・スキルの問題ではなく、ストーリーそのものを楽しんで作っているということなのです。戦略を作った本人が面白いと感じ、思わず人に話したくなる。これが戦略の原点にして頂点だといえるでしょう。