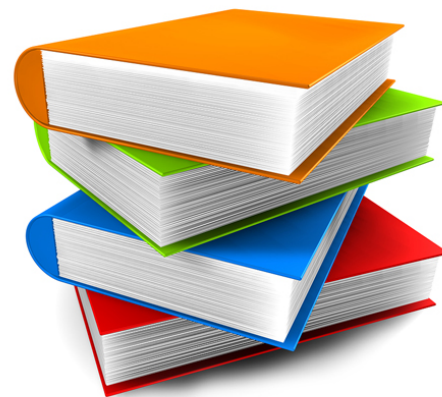
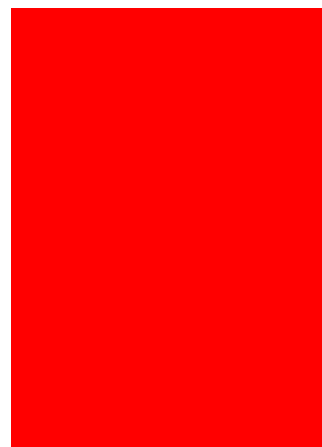
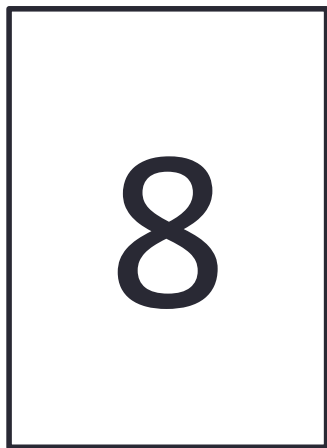


ストーリーとしての競争戦略

小口 雄大 飛石 栞里 永岡真之介

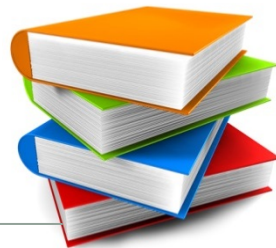


「偶数が表に書かれたカードの裏は赤色である」
という仮説を検証するにはどのカードをひっくり返すべきか



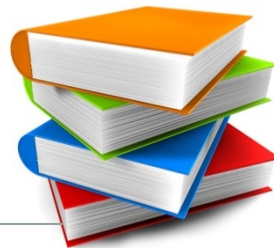
本日の流れ

1. 目的
2. ストーリーとしての競争戦略とは
 - ーSPとOC
 - ー戦略ストーリーの5C
3. RQ
4. 解説
5. まとめ
6. 参考文献



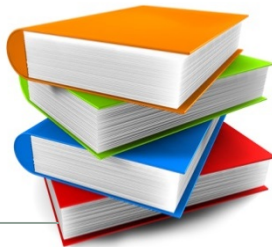
本日の目的

- ①「ストーリーとしての競争戦略」を理解する
- ②本書の限界点から研究におけるバイアスについて理解する



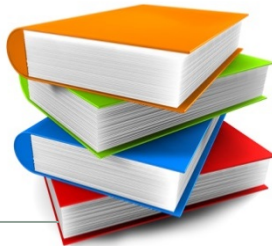
ストーリーとしての競争戦略とは

- ・ 企業の利益の源泉は、1つめは「**業界の競争構造**」2つ目が「**戦略**」である
- ・ 戦略の本質とは「**違いをつくって、つなげる**」
 - ⇒ 違い：他社との違い
 - つながり：2つ以上の構成要素の間の因果論理
- ・ ストーリーとしての競争戦略では特に「つながり」に軸を置いている
 - ⇒ 個別の要素について意思決定しアクションをとるだけでなく、
そうした**要素の間にどのような因果関係や相互作用があるのか**…

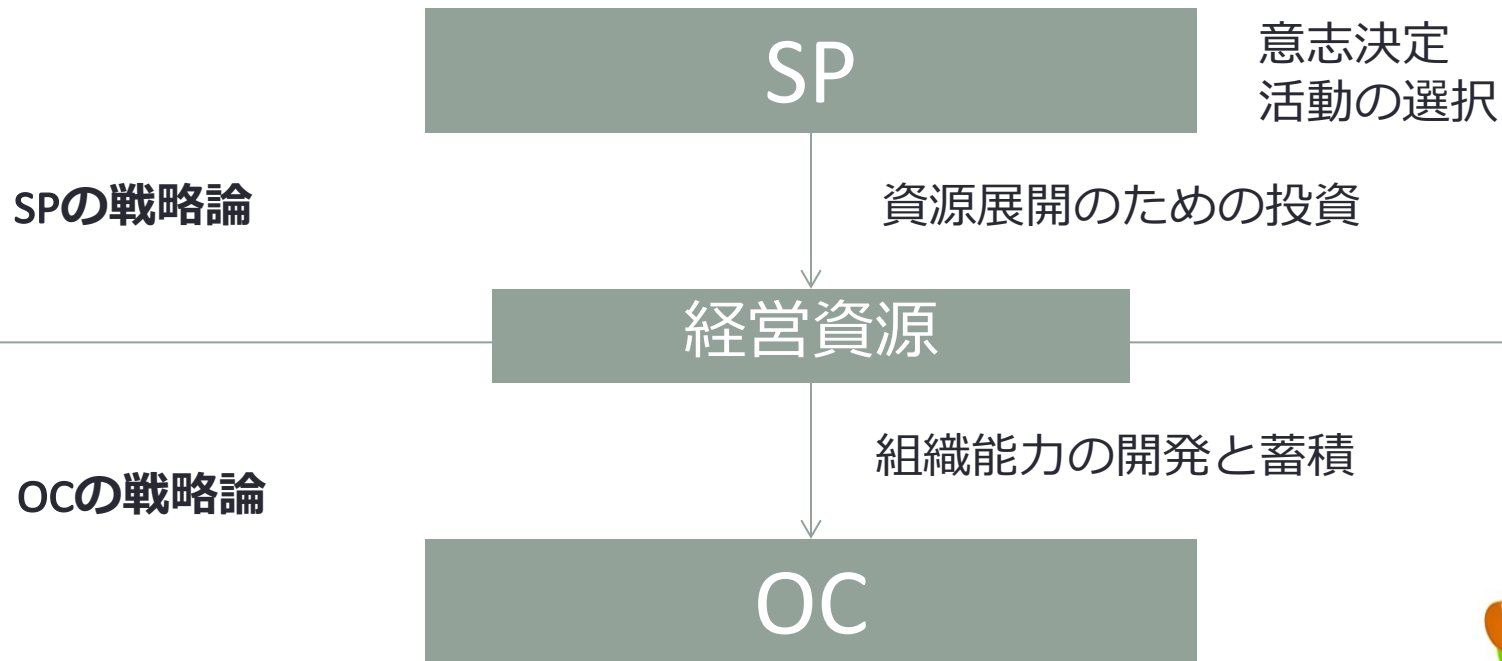


SPとOC

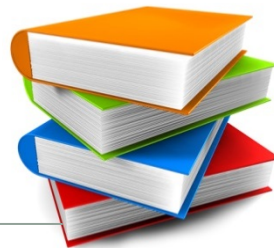
- ・ 戦略の本質の一つである「違い」には2つのタイプがある
⇒ 「種類の違い」 = **ポジショニング** (**SP** 指し示す物差しがない) ex.性別・職業など
「程度の違い」 = **組織能力** (**OC** 指し示す物差しがある) ex.身長・年齢・体重
- ・ **SP**は「選択と集中」の発想。Doing things **better**ではなく Doing **different** things
重要なのは「何をやらないか」を決めること。そうすると他社との違いを持続することができる。
- ・ **OC**は企業の**内的な要因**に競争優位の源泉を求める。キーは「**模倣の難しさ**」
⇒ ①暗黙性 ②経路依存性 ③時間とともに進化するから。



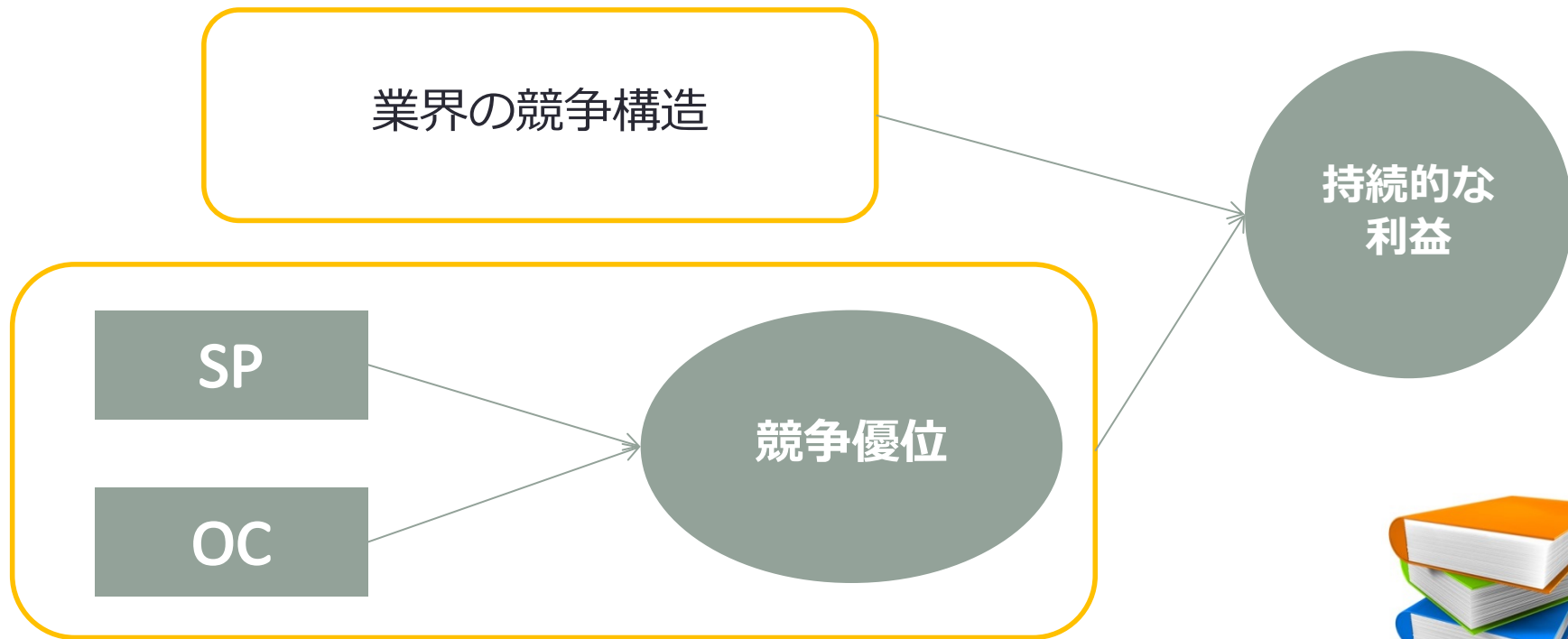
SPとOC



出典：楠木 健（2010）『ストーリーとしての競争戦略』



SPとOC



出典：楠木 健（2010）『ストーリーとしての競争戦略』

戦略ストーリーの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定義**

構成要素 (Components)

⇒ストーリーの「承」 **競合他社との違い (SPと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**

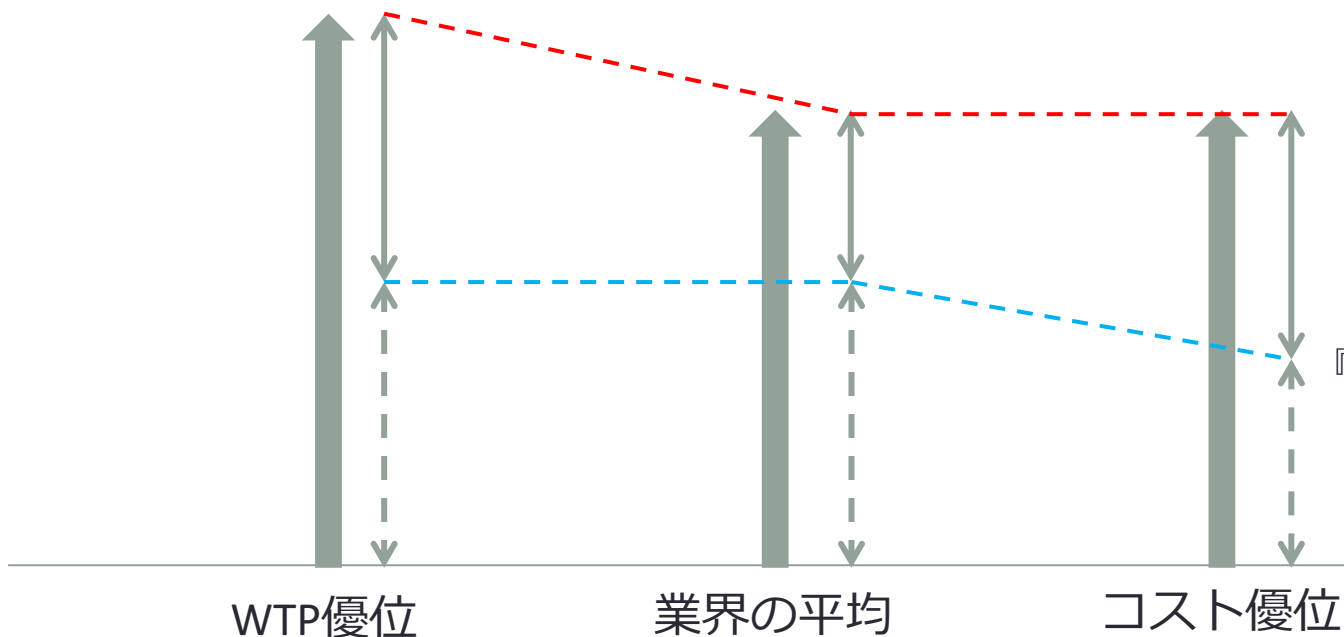
出典：楠木 健 (2010)
『ストーリーとしての競争戦略』



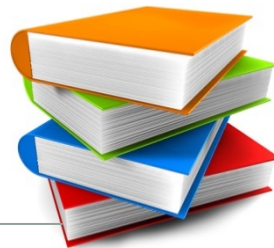
戦略ストーリーの5C

競争優位 (Competitive Advantage)

⇒ストーリーの「結」 **利益創出の最終的な論理**



出典：楠木 健 (2010)
『ストーリーとしての競争戦略』



戦略ストーリーの5C

コンセプト (Concept)

⇒ストーリーの「起」 **本質的な顧客価値の定義**

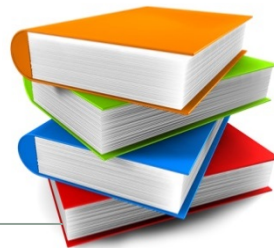
- ・コンセプトは顧客に対する提供価値の本質を一言で凝縮的に表現したもの
- ・優れたコンセプトを構想するためには、「誰に」「何を」の組み合わせが重要
⇒つまり、「誰が、なぜ喜ぶのか」をリアルにイメージすること

構成要素 (Components)

⇒ストーリーの「承」 **競合他社との違い (SPとOC)**

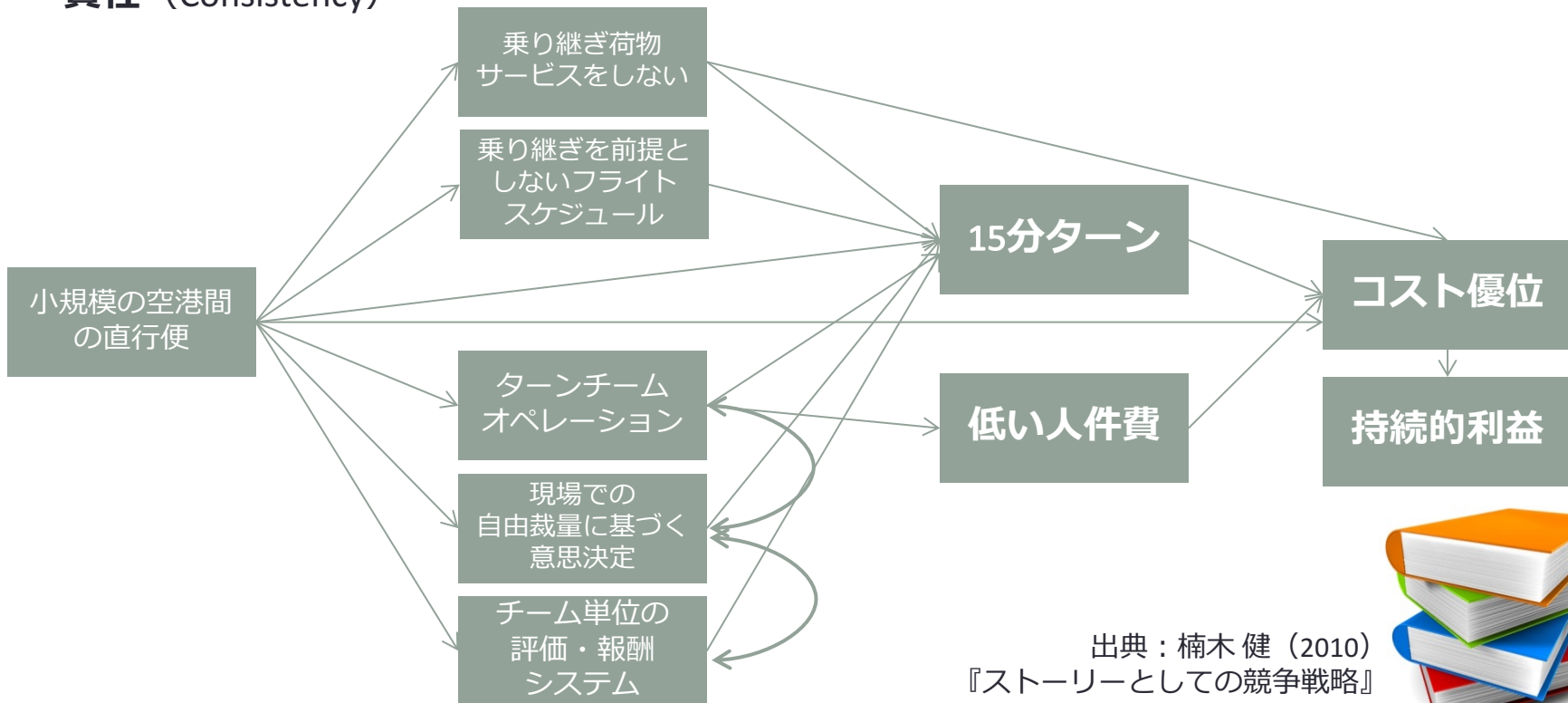
- ・ひとつひとつの構成要素は他社との「違い」である

出典：楠木 健（2010）『ストーリーとしての競争戦略』

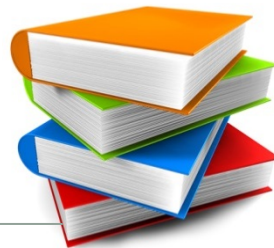


戦略ストーリーの5C

一貫性 (Consistency)



出典：楠木 健 (2010)
『ストーリーとしての競争戦略』



戦略ストーリーの5C

クリティカル・コア (Critical Core)

条件① **他の様々な構成要素と同時に多くのつながりを持っている**こと

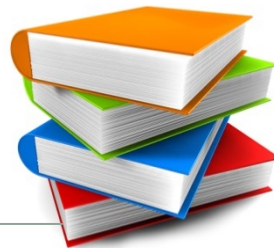
条件② **一見して非合理**に見えること

⇒それだけでは一見して非合理だけれども、ストーリー全体の文脈に位置付けると強力な合理性を持っている、という2面性である。

⇒つまり競争相手にとってそれは非合理に考えられるため**模倣する動機がない**。
これは「**意識的な模倣の忌避**」が起こる。

		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	賢者の盲点 (キラーパス)

出典：楠木 健 (2010)
『ストーリーとしての競争戦略』



優れた戦略はどのような順番で決まっていくのでしょうか？



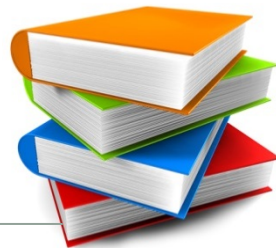
ワーク

玉子屋とスターバックスコーヒーの事例を読み

①戦略ストーリーの5Cの枠組みに当てはめ、

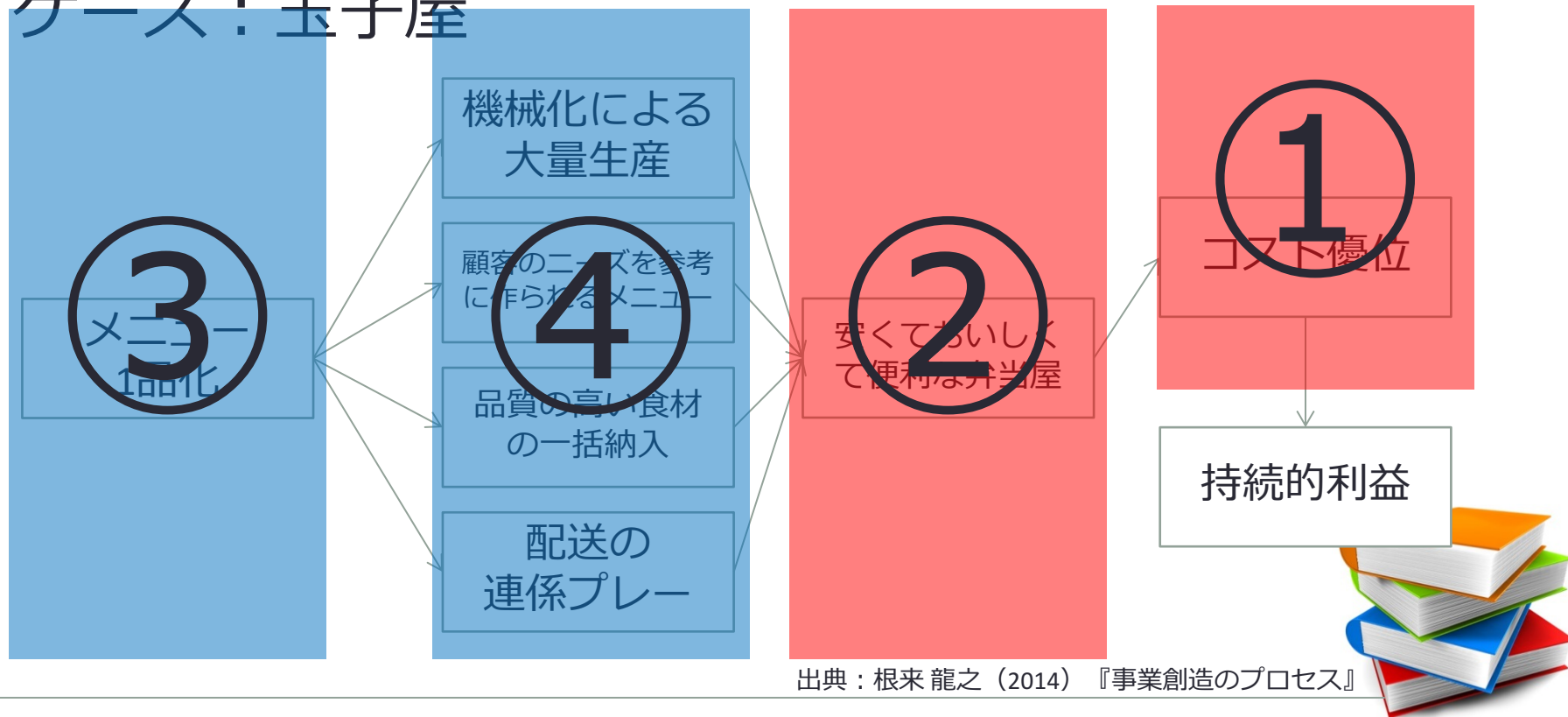
②それぞれの要素がどのような順番で決まったのかを
発表してください。

Thinking Time **15**min



発表班の見解

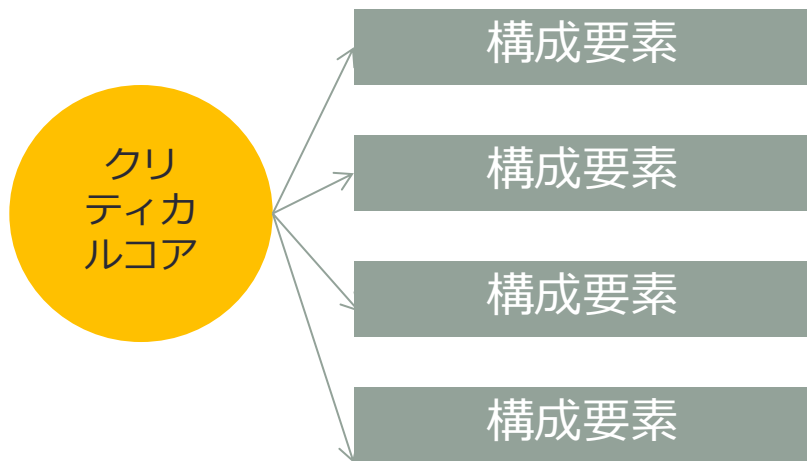
ケース：玉子屋



発表班の見解

ケース：玉子屋

意図的クリティカルコア

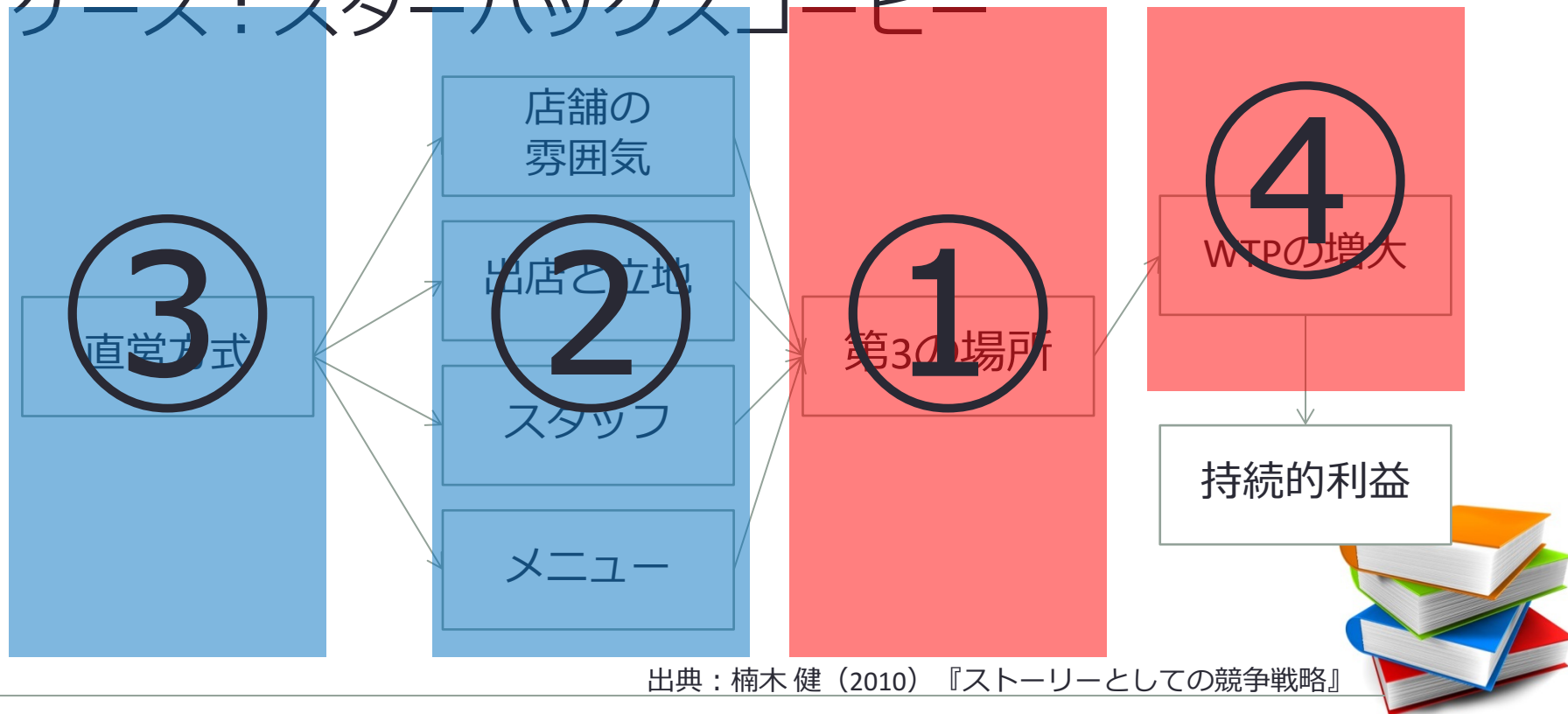


創発的クリティカルコア



発表班の見解

ケース：スターバックスコーヒー



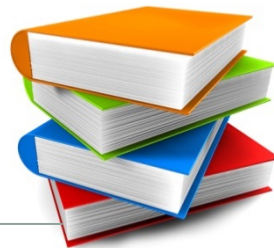
出典：楠木 健（2010）『ストーリーとしての競争戦略』

発表班の見解

優れた戦略、と言でいっても
それが生まれる順番というのに決まりや法則はない



戦略ストーリーは因果論理を説明することはできるが、
その戦略が生まれたプロセスや創発的な面を語ることはできない



まとめ（限界点）

経営者のレトロスペクティブバイアス



学者の確証バイアス

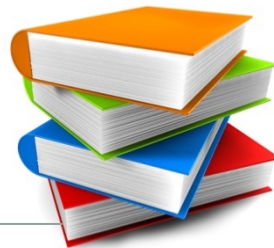


戦略ストーリーの5C

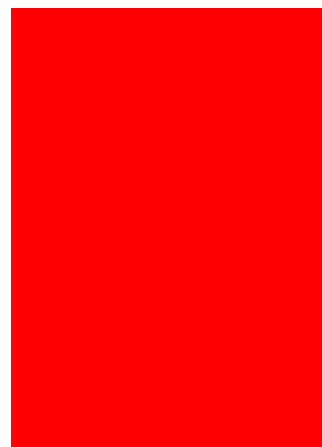
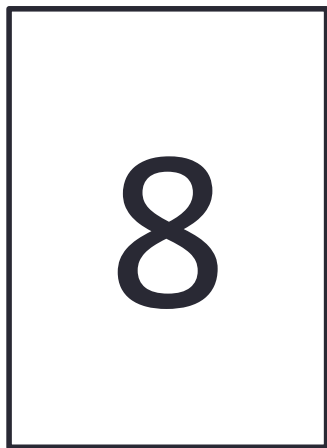
経営者：**現在の認識につじつまが合うように**過去の出来事を理解する

学者：仮説や信念を検証する際に、それを**支持する情報ばかり集めてしまう**

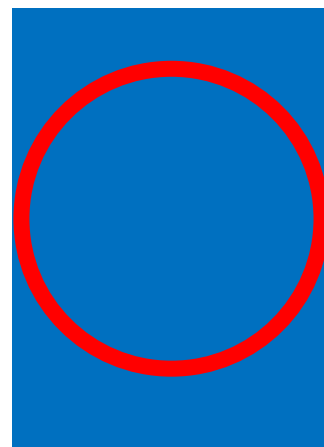
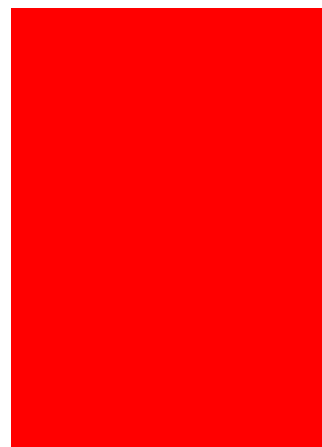
⇒この戦略ストーリーの5Cには**二重のバイアス**がかかっている



「偶数が表に書かれたカードの裏は赤色である」
という仮説を検証するにはどのカードをひっくり返すべきか

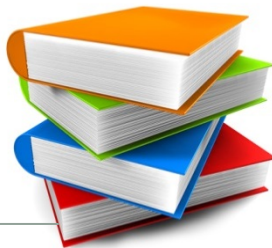


「偶数が表に書かれたカードの裏は赤色である」
という仮説を検証するにはどのカードをひっくり返すべきか



最後に

自分たちが仮説を立て、検証する際には
支持する情報だけを集めてわかった気になってはいけません。
反例を探し、それについても検証しましょう。



参考文献

楠木 健（2010）『ストーリーとしての競争戦略』

根来 龍之（2014）『事業創造のロジック』

井上 達彦（2015）『模倣の経営学』

井上 達彦（2014）『ブラックスワンの経営学』

ハワード・シュルツ ドリー・ジョーンズ・ヤング（1998）『スターバックス成功物語』

