

ストーリーとしての競争戦

本ゼミ第5回

STORY

2017.5.16 TUE



高坂隼人 小嶋紗季 坂井貴之 三枝万佑子

▶ 目次

- 本日の目的(2分)
- 論理の確認(1 0分)
- ワーク 1 (1 5 分)
- ワーク2(30分)
- 発表班の見解1(3分)
- ワーク3(20分)
- 発表班の見解2(3分)
- 発表班の見解3(7分)
- 先輩・先生からのFB(10分)

▶ 本日の目的

- 「ストーリーとしての競争戦略」を理解する
- 実践の場で自ら発想をし、ストーリーを組み立てられる状態にする
- ストーリーを組み立てる際に必要な要素を考える

論理の確認

▶ 論理の確認-利益の源泉



持続的利益

▶ 論理の確認-戦略とは、違いの種類

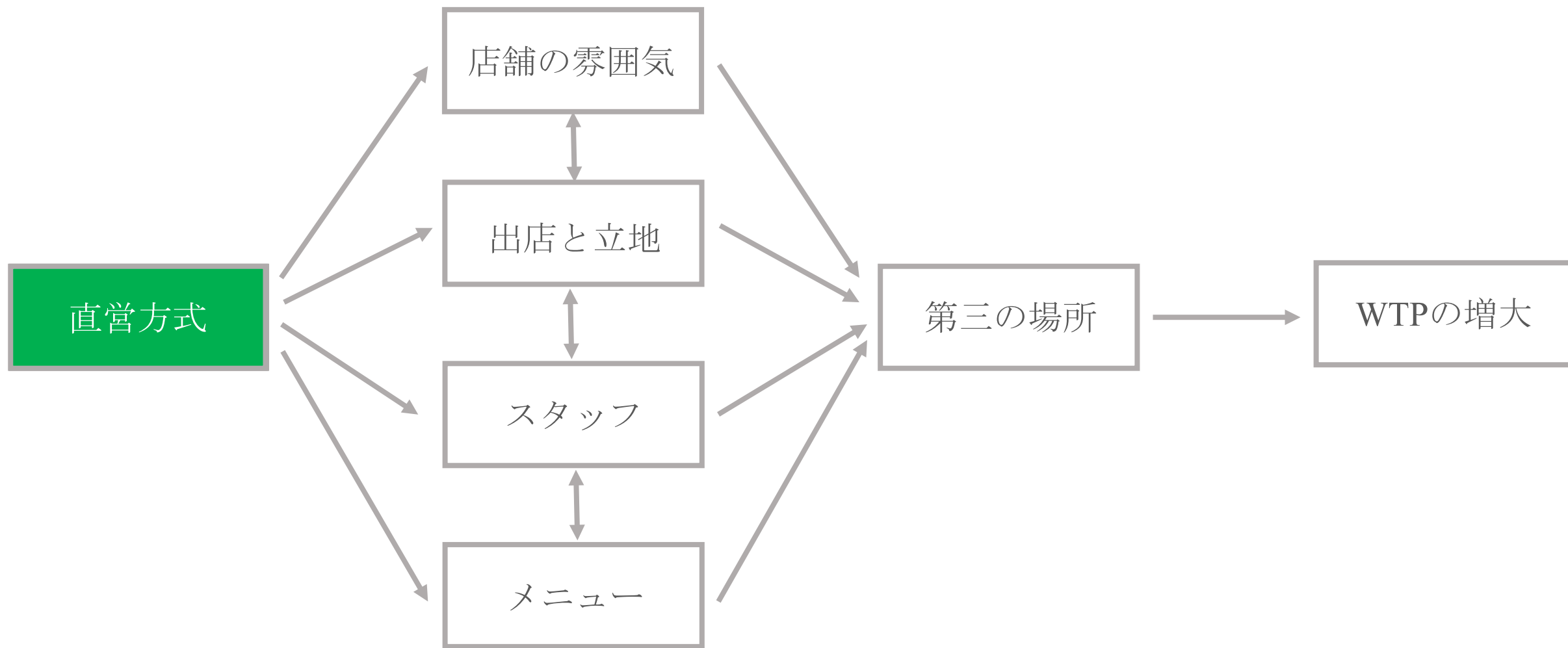
戦略の本質とは「違いをつくって、つなげること」

	どのような違いか	特徴
SP	<u>種類の違い</u> ポジショニング (指し示す物差しがない)	「 <u>選択と集中</u> 」の発想 なにをやらないかが重要になる
OC	<u>程度の違い</u> <u>組織能力</u> (指し示す物差しがある)	企業の <u>内的な要因</u> に 競争優位の源泉を求める

▶ 論理の確認-戦略ストーリーの5C

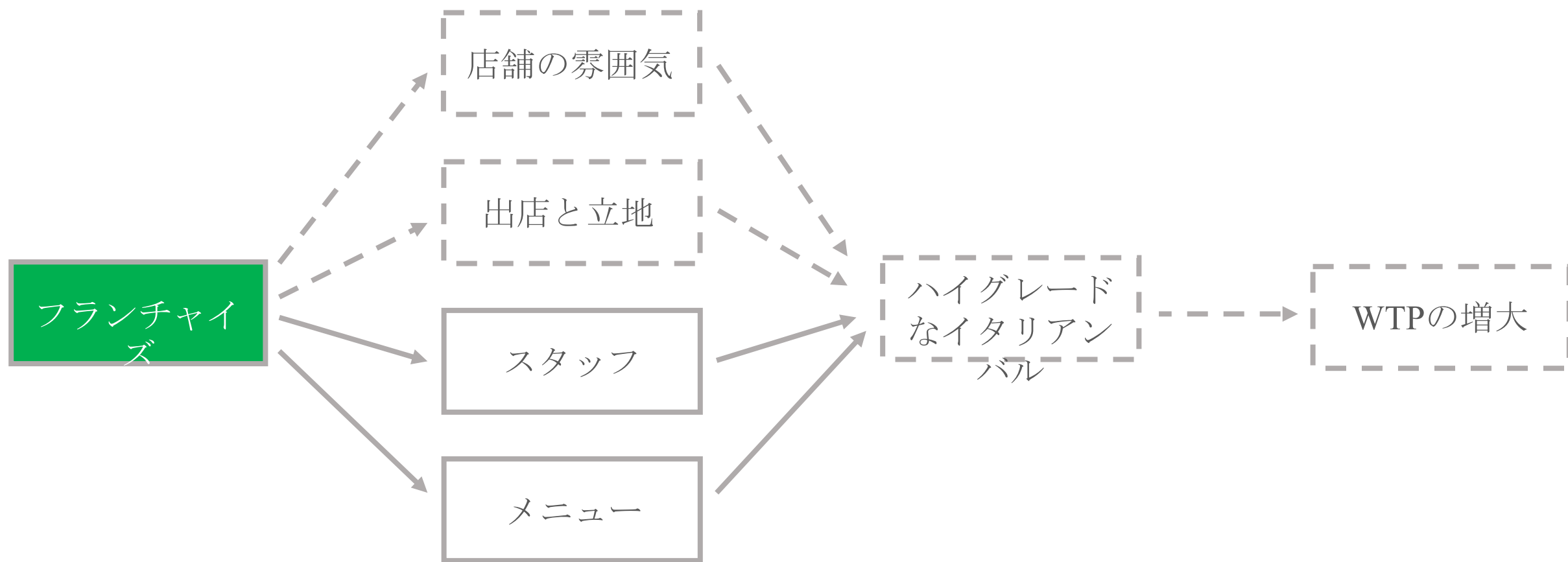
- 競争優位(Competitive Advantage)
ストーリーの「結」 利益創出の最終的な論理
- コンセプト(Concept)
ストーリーの「起」 本質的な顧客価値の定義
- 構成要素(Components)
ストーリーの「承」 競合他社との「違い」
- クリティカル・コア(Critical Core)
ストーリーの「転」 独自性と一貫性一貫性の源泉となる中核的な構成要素
- 一貫性(Consistency)
ストーリーの評価基準 構成要素をつなぐ因果論理

▶ 論理の確認-スターボックス



楠木 健(2010) 『ストーリーとしての競争戦略-優れた戦略の条件-』 より
INOUESeminar2017

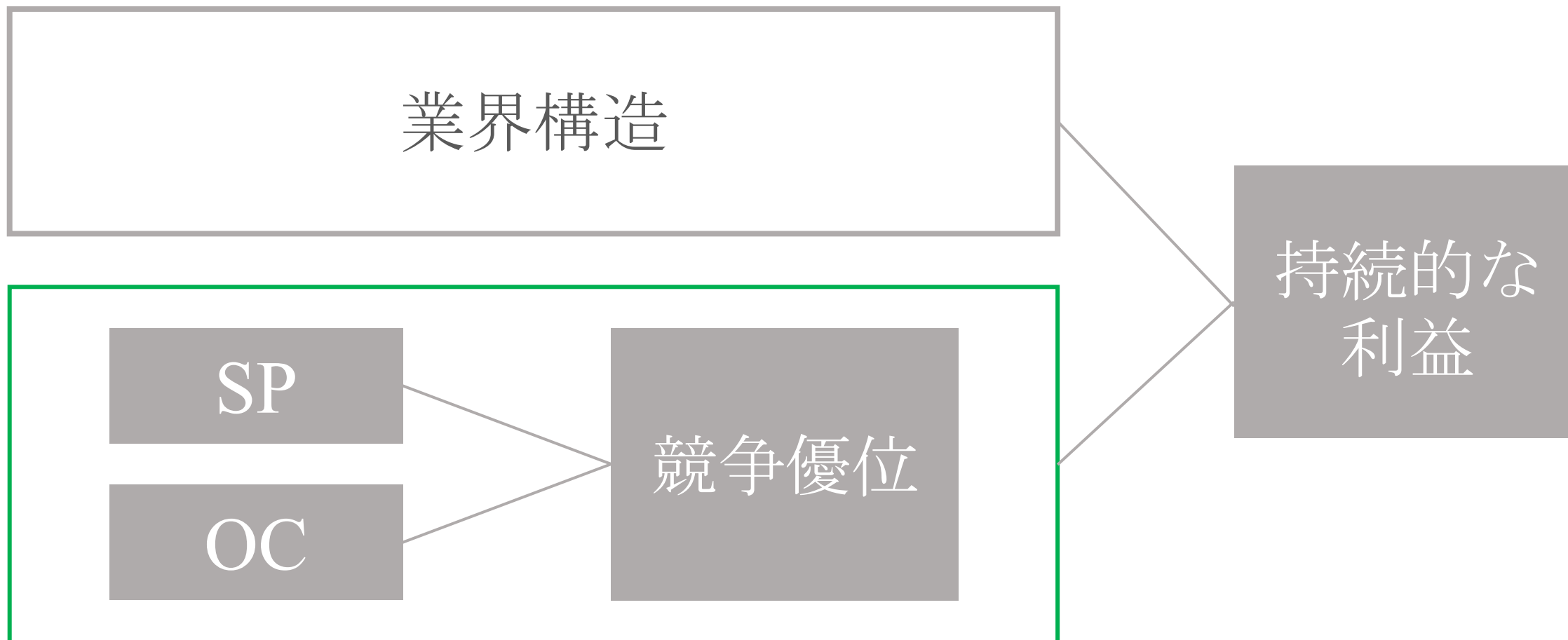
▶ 論理の確認-エクセルシオール



『ブランドのご案内』ドトールコーヒーHPより

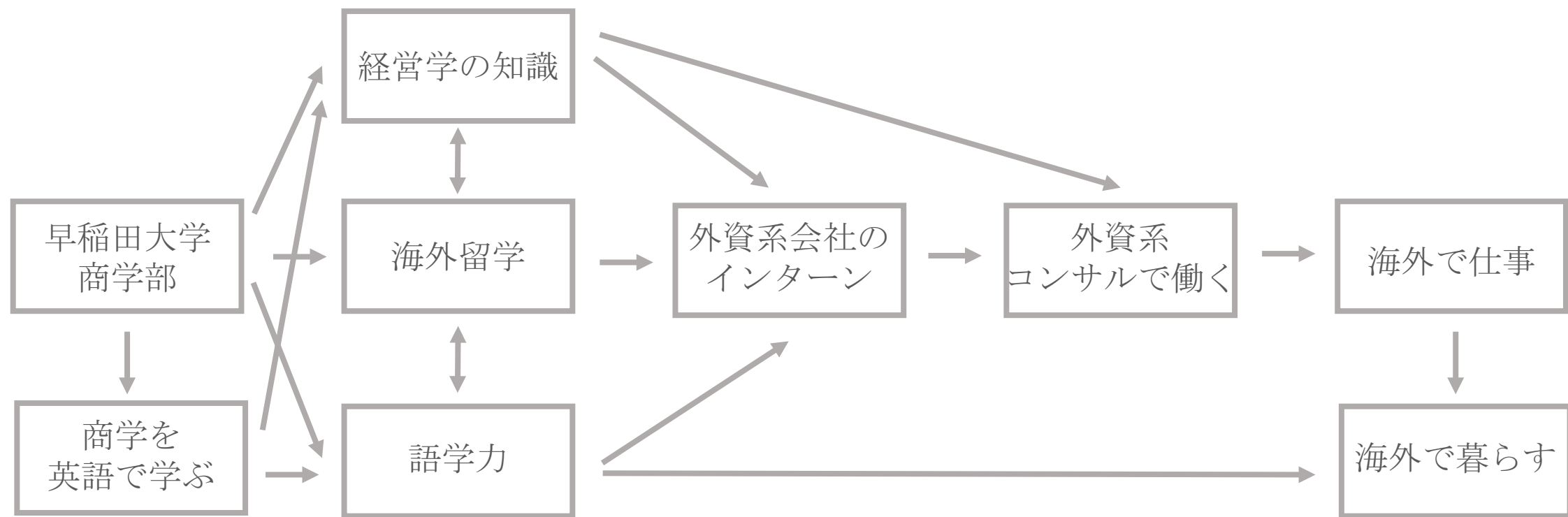
ストーリーには構成要素の間に因果論理(つながり)が重要

▶ 論理の確認-今までのまとめ



▶ ワーク 1

▶ ワーク1-三枝さんのMy story



三枝万佑子 『My Story事前課題』 より

▶ ワーク 1 -My Story

ペアになって『My Story』をお互いに語り合おう(3分)

▶ ワーク 2

▶ ワーク 2-レクチャー

みなさんはスタジオジブリの戦略決定チームのメンバーです。
スタジオジブリのこれまでの経営、経緯などの背景を知っていて、
宮崎駿氏や鈴木敏夫氏のスピリットを受け継いでいます。

まもなく宮崎駿氏と鈴木敏夫氏はスタジオジブリを引退してしまいます。

みなさんは戦略決定チームのメンバーとして、
今後のジブリの運営方針を決めなければなりません。

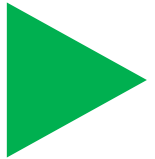
これからのジブリの戦略ストーリーを構想してください。

▶ ワーク 2-レクチャー

- スタジオジブリを、宮崎駿に代わる成功する映画監督を輩出し続ける環境にすること
- ディズニーのように、宮崎駿ワールドを受け継いだ作品を作り続けるようにすること

▶ ワーク 2-ジブリのストーリー

5Cを意識しつつ
ジブリの今後のストーリーを発想しよう(30分)



発表班の見解1 どの5Cが特に重要なのか

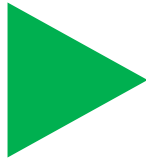
▶ 見解-コンセプトの意義について

- 将来のストーリーを発想する際、「結」のみに意識が集中するとストーリーが無限に広がり、収集がつかなくなる。
 - 「結」の原因に対する打ち手も、原因自体も大量にあるため。
- コンセプトで「誰に」「何を」という顧客に提供する価値を意識することが、
SPとOCの指標となり、ストーリーに現実味を持たせている。

▶ ワーク 3

▶ ワーク3の-ワーク2評価

お互いのストーリーを一貫性という軸で評価し
意見し合おう(20分)



発表班の見解2

わくわくするストーリー

▶ まとめ-わくわくするストーリー

「これは！」という興奮を覚えるような秀逸な戦略構想が立ち現れることがあります。(中略)「イケてる」戦略は確かに面白く、もっと聞いてみたくなります。知的興奮を覚えるだけでなく、**他人事**であるにもかかわらず「その線でやってみようじゃないの！」という気にさせられます。

楠木 健(2010)『ストーリーとしての競争戦略-優れた戦略の条件-』より



どのような要素があると、人は他人事にも関わらずわくわくできるのか？

▶ まとめ-わくわくするストーリー

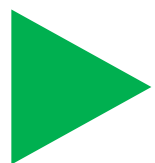
わくわく

=



共感

自分・身近な人の経験に、誰かの経験、考えを乗せる



発表班の見解3

戦略をストーリーにする効 用

▶ Question?

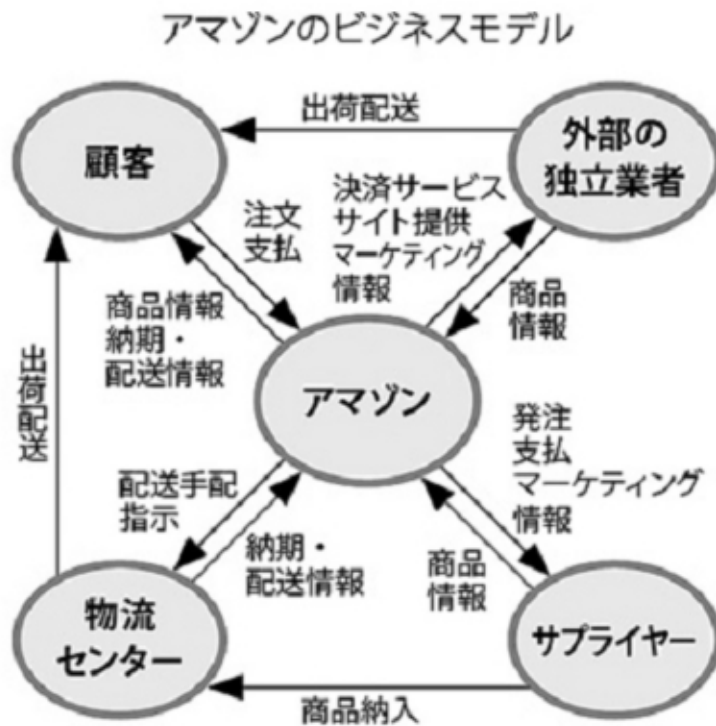
ビジネスモデルの研究は戦略の個別の構成要素を超えてそれらが相互につながったパターンの重要性に焦点を当てた優れた研究です。(中略)こうした考えはいずれも個々の要素ではもはや企業が持続的な競争優位を確立しにくくなっているという問題意識に立脚しています。

楠木 健(2010) 『ストーリーとしての競争戦略-優れた戦略の条件-』 より

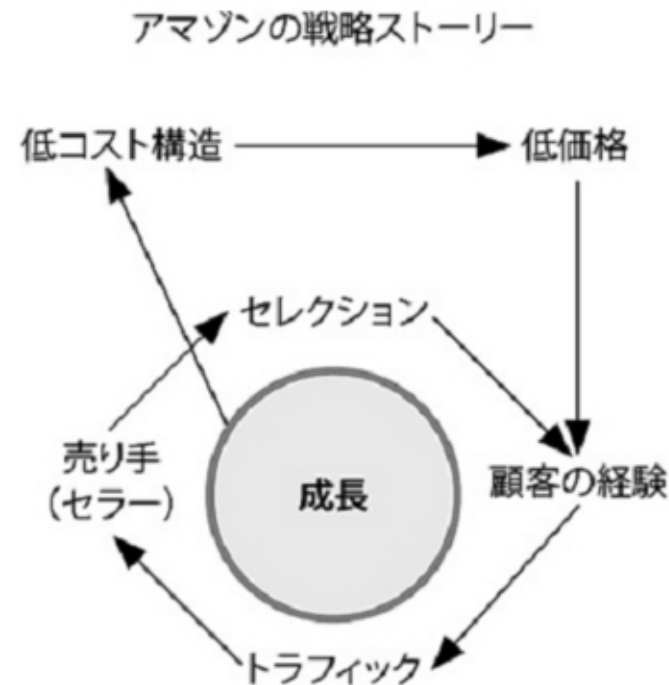


ビジネスモデルと戦略ストーリーの違いはなにか？

▶ ビジネスモデルとなにが違うのか



空間的配置形態



時間的展開

戦略ストーリーは打ち手の時間展開に注目している

▶ 時間展開を意識することで

良い戦略には、**とるべき行動の指針がすでに含まれている**。こまかい実行手順が明確になっているわけではないが、やるべきことが明確になっている。(中略)戦略とは、組織が前に進むにはどうしたらよいかを示すものである。戦略を立てるとは、組織にとっていいこと、好ましことをどうやって実現するかを考えることである。

R・P・ルメルト(2012)『良い戦略、悪い戦略』より



何から着手すべきか、それらが何に繋がるかを可視化しやすい

▶ まとめ-発想としての戦略ストーリー

- フレームワークにとらわれると、発想が難しくなる
- コンセプトを明確に定めてから考えることで、発想の助けになる
- 自由に発想してから、ストーリーに当てはめる

▶ 参考文献

- 楠木 健(2010) 『ストーリーとしての競争戦略-優れた戦略の条件-』 東洋経済新報社
- 野中 郁次郎、勝見 明(2004) 『イノベーションの本質』 日経BP
- R・C・ルメルト(2012) 『良い戦略、悪い戦略』 日本経済新聞出版社
- 高柳 美香(2010) 『アニメとマーケティング・コミュニケーション戦略-「スタジオジブリ」と「プロダクションI.G」を例に-』
- 岩谷 昌樹 (2012) 『スタジオジブリのクリエイティビティ・マネジメント』
- 磯村 崇(2017) 『巨匠宮崎駿監督引退！スタジオジブリとピクサーの違いを調べてみた』 ロマンとソロバン,社長勇退ドットコム(2017年4月27日閲覧)
- 『鈴木敏夫氏 [スタジオジブリ社長兼プロデューサー] 』 日経BP(2017年4月26日閲覧)
- 『星野康一[スタジオジブリ社長]』 日経 B P (2017年4月27日閲覧)
- 『ひと劇場,宮崎駿氏』 日経 B P (2017年4月27日閲覧)
- 『ブランドのご案内』 ドトールコーヒーH P (2017年5月6日閲覧)