



ロンドン・ビジネス・スクール 准教授

マイケル G. ジャコバイズ

Michael G. Jacobides

二見聰子／訳

# Strategy Tools for a Shifting Landscape

競争環境の変化に強くなる

## ストーリーによる 戦略構築のすすめ

従来の戦略ツールはもはや時代遅れになりつつある。「新規参入者より既存企業のほうが重要だ」「ライバル、サプライヤー、顧客は容易に識別できる」「自社の行動を変えなければ勝てない」という間違っただけの前提に立っているためである。企業はマイケル E. ポーターの戦略論に基づく産業構造の分析やブルー・オーシャン戦略のような静的なツールを精緻につくり上げるよりも、業界のあらゆる変化や自他の役回りをストーリーとして詳述する「台本」を活用すべきだ。言葉は数字よりも強力であり、言葉を活用すれば、変化の原因に着目し、戦略をたえず更新し、ビジネスを変化させるかもしれないアイデアに気づくことができる。製薬業界、広告代理店サーチ・アンド・サーチ、出版社マーベル・エンタテインメント、イケア、ソフトウェア企業のベルティなどを例に取りながら、戦略構築にストーリーの力を生かし、有益な台本を書き起こす方法を解説する。

ARTWORK Michel de Broin, *Superficial*, 2004  
Mirror, glue, cement, 290 x 523 x 475 cm  
Frac Alsace, Vosges, France







## 環境変化を前提とした 戦略構築手法はない

企業の戦略の立案方法は、見直されるべき時期にきている。

「今日のビジネス環境を象徴するキーワードは何か」と問われたとしたら、あなたは「乱気流」と答えるかもしれない。

この乱気流には前例がなく、止めようがなく、どうやら収まりそうもない。グローバル化・技術革新、規制改革、人口動態の変化、そして環境保護の圧力が相まって、市場の勢力図はたえず塗り変えられている。

その結果、ほとんどの分野の産業特性は瞬く間に変化し、各社はライバルやサプライヤー、顧客の急激な変貌を目の当たりにしている。

だれもがこのような変化に気づいていないにもかかわらず、企業がその変化に対応するうえで助けとなるツールはほとんどない。

従来の戦略ツールを用いれば業界勢力図に関するデータを精緻に組み立てることができるものの、そこから生み出されるのは静的な分類や視覚的チャート類である。

たとえば、業界分析に用いられるファイブ・フォース・モデルや各種マップなどのフレームワークや、買手手の効用マップやバリュー・カーブ（価値曲線）といったブルー・オーシャン戦略の各種ツールは、経営者が事業環境に対する理解を深めるのに役立つ。

しかし、これらのツールにより静的なマップを作成し、業界勢力図を二次元グラフに落とし込むことで複雑性を緩和し、確かな指針を示せるのは、環境が激変しない場合に限られる。

しかも、こうしたツールは「業界の境界線が明確であり、かつライバルやサプライヤー、顧客がはっきり区別できる」ことを前提としている。つまり、従来の戦略ツールは、不安定な変数を無理やり固定しているのである。

フレームワークのなかには、企業が持つリソースの相対的価値を比較するに当たって、新規参入企業が業界のルールを書き換え、価値を生み出すことを考慮に入っていないものもある。

マイクロソフトやインテルが一九九〇年代のコンピュータ・ビジネスをいかに変化させ、IBMやアップルといったハードウェア・メーカーを脇に追いやったか、グーグルがモバイル通信

分野でいかにのし上がり、三星電子サムスンのような携帯電話メーカーやオレンジのようなサービス・プロバイダーに打撃を与えたか、思い返してほしい。

戦略のフレームワークのほとんどは、物事を単純化する仕組みといえる。企業間の競争において事業領域を見直す必要性は、昨今、ますます高まっているが、これら昔ながらのツールからはほとんど知見が得られないだろう。

それは、旧来のツール類は暗示的にせよ明示的にせよ、「業界の境界線は常に変わらない」という前提に立っているからだ。この前提は二つの理由から、戦略を誤った方向に導く可能性がある。

第一の理由は、競争環境が変化するなかで企業が間違った道を選んでしまうおそれがあることである。

たとえば、多くの新聞や雑誌はインターネット時代の到来に対応するためにコンテンツを無償提供したが、これは後に有償化を図る際の妨げとなった。

第二の理由は、コダックのように、有益なビジネスチャンスを逃すおそれを生むことである。コダックは写真技術の変化に立ち向かうばかりで、業界の変化を受け入れず、新たな視点から

### Michael G. Jacobides

ロンドン・ビジネス・スクールの准教授。専門は戦略および国際経営。ドナルド・ゴードン卿が設立したアントレプレナーシップ・アンド・イノベーション講座を担当する。

自社の強みを生かそうとしなかったために好機を逸した。

経営者が変化に対応するうえで参考になるツールもなくはないが、それらにしても、せいぜい功罪相半ばする結果を生む程度にすぎない。

ゲーム理論やウォー・ゲームを基に自社のアクションがもたらす影響を予測すれば、競争力の維持に努めることはできる。

しかし、これらのような高度な数学的モデルも「業界やライバル企業、そして彼らのインセンティブは不変である」という仮定の下に成り立っているため、明確な境界の範囲でしか競争の相互作用が反映できない。

シナリオ・プランニングも仮説に基づいて未来をイメージするうえでは役に立つが、やはり静的な展望、言ってみればスチール写真のような将来像を描き出すことに主眼を置いている。

アカデミズムの研究者や経営者は、戦略を立案する前に、状況展開のダイナミクスを理解することの重要性を忘れてしまっている。

まるで分類に念を入れる植物学者のように勢力図の研究に時間を費やしているのである。

## マップやチャートよりも言葉は強力である

私の最近の研究から、企業が戦略立案という難問に真っ向から立ち向かうには、業界で価値を創出し、確保している全プレーヤーについて、それぞれ潜在的に横たわるロジックやストーリー・ライン、意思決定、そして目的を解き明かす必要がある。

企業幹部は、マップを描き、分析したり、数字をチャートに書き入れたりすることに精を出すよりも、言葉を用いて「台本」(playscript)を書くことに力を注ぐべきである。

すなわち、その業界におけるキャストや彼らの関係、彼らのルール、彼らが演じるプロットやサブプロット、そしてビジネスやキャストが変化した時、いかに価値を創出し、維持するか、その方法を詳述したストーリーを書き起こすべきなのである。

言葉は、バリュー・カーブより強力で柔軟だ。すべてが変わりゆく世界では、その変化をもたらす各組織の目的や役割、事業のルールや関係性の展開、そして現在と未来を結ぶストーリー・ラインを言葉から読み解くとよい。

ここでのいう台本とは単なるメタファ―ではない。企業が複雑な競争環境を乗り切るための助けとなり、分析やアクションを後押しする一種のツールである。台本があれば、企業は変化の兆候よりもその原因に着目し、成功をもたらすロジックやその背景にある前提を読み解けるようになる。

好不況がいつまで続くか、価値がどのように移動するかといった感覚を台本に持ち込めば、自社の戦略の妥当性をたえず評価できる。

自社と他プレーヤーとの関係の変化は戦略と深く関わっていることは知られている。この点は、サプライヤーや顧客、ライバルや代替品提供者の境界線があいまいになりつつあるにもかかわらず、他のフレームワークでないがしろにされている重要な要素だ。

現状に固定されたチャート類とは違い、台本では、みずからの役割や事業そのものを見直すことで成功をもたらす方法を検討する。しかも、台本は現実の変化に応じて更新できるため、しばしば予期せぬ事態への備えにもなる。キャストを特定し、その役回りを明らかにし、プロットやサブプロット、ストーリー・ラインを考える作業は、



シンプルながら緻密なアプローチである。この戦略構築の方法をこれから詳しく述べよう。

## 台本の構造

五年以上にわたって、私は金融サービスマンや組織、建設、テクノロジー等の業界を研究し、二〇社あまりの企業が変化に対応する手助けをしてきた。

こうした経験から確信を深めたのは、経営幹部が戦略を立案する際には、どの業界においても、自社を主役として、あらゆる関係企業との目的、意思決定、アクションを盛り込んだ台本を書き起こすことが必要だということである。

台本には、「各社がいかに価値を高め、確保するか」という役回りや企業間の関係も明記する。

各社の役割や事業環境の変化に応じて台本を随時書き換えていけば、経営陣は業界動向を常に注視するようになるだろう。私の経験では、台本があれば経営会議の内容が充実し、経営トップの議論が促進され、洗練された戦略が立案できるようになる。

なお、台本は、全社レベルと事業レベルの二本立てで作成し、それぞれを

日常業務に落とし込んでいかなければならない。

### 全社レベルの台本

この台本には本社が価値を創出し、確保するためのロジックを詳述する。全社レベルの台本は、「相乗効果サブプロット」と「財務サブプロット」の二つからなる。

相乗効果サブプロットには、事業部や投資しているベンチャーなどの傘下の各組織が相互に補強し合い、本社がその関係を管理することで価値を高める構想を示す。

このサブプロットによって、本社経営陣は自社が付加価値を生み出す方法を明確に打ち出せるようになる。これが特に役立つのは、競争環境が急変するなかで、生き残るためのケイパビリティを強化すべき局面である。

財務サブプロットには、資産や資本から利益を生み出す方法を示す。たとえば、「資産を売却する」「他社を買収する」「買収先の資産を現金化する」といった方法が考えられる。あるいは、成長に的を絞り、価値を創出するため

に経営陣や社員に株式を与えるということなども一例だろう。

このサブプロットでは、相乗効果サブプロットにどれだけ余裕があるかも書き起こす。企業が成長に狙いを定めていれば、株式に投資するよりも他社との提携を選ぶだろう。

ストック・オプションを活用することで、社員がリスクをいとわずに成長を目指すように、後押しすることもできる。

財務サブプロットは、以下に説明する事業レベルの台本にも影響を及ぼす。たとえば、資産の売却に主眼を置いていけば、資産への追加投資に歯止めをかけることになる一方、発行株式の増加を許容していれば、ストック・オプションの付与を通じて社員のモチベーションを向上させようとするだろう。

財務サブプロットが巧妙すぎると相乗効果が損なわれるかもしれないし、成長だけに注力すれば利益に影響が出るだろう。財務サブプロットと事業レベルの台本を同時に検討すれば、経営陣は戦略の実行と企業財務の溝を埋めることができる。

### 事業レベルの台本

この台本は付加価値の創出につながるため、全社レベルの台本よりさらに

重要である。主要要素として、次の三つが挙げられる。

- キャストとその役割（対象領域の主要プレーヤーとその目的および役割）
- 関係性とルール（企業間の関係と業界のルール）
- 現在と将来のプロット、サブプロット（対象領域のプレーヤーが価値を創出し、確保するためのストーリー・ライン）

## 製薬業界における台本

台本が最も役立つ分野は、成長が減速しているのに、企業がその理由を把握していない業界だ。例として、製薬業界における台本を考えてみよう。

**キャストとその役割**…「大手製薬会社」「保険会社・企業・政府などの支払者」「大学や研究機関」「病院や医師」「患者」。大手製薬会社（主役）の役割は、特許権が保護される環境下で、新薬の提供を通じてよりよい治療を実現することである。

**関係性とルール**…製薬会社はバイオ

企業や大学、研究機関と共同で新薬の開発や臨床試験を進めてきた。医師は患者に薬を処方する権限を有し、支払者は患者の医療費を補填することで製薬会社に対する補償を行う。

**現在のプロット**…製薬会社は、最も価値を生み出す研究開発部門を中心とした体制になっている。彼らは新発見をいとも簡単に収益化し、マーケティング・スキルを駆使して高いリターンを確保している。

分子レベルの発見や開発には多額の予算と大規模なチームが必要になるため、製薬会社はそこに重点を置く。従業員もサプライヤーもみずからが貢献した価値を容易に取り込むことができないため、大手製薬会社が利益のほとんどを享受している。

しかし、製薬業界や医療制度が変化するにつれて、製薬会社が従来の台本どおりに価値を創出し、確保するのは難しくなった。人口動態が変化し、医療費が増大し、予算面で問題が生じた結果、政府や保険会社が製薬会社との関係を見直したのである。

業界のルールが変化し、イギリスやアメリカをはじめとする国々では、コスト・パフォーマンスの向上が瞬く間

Drug companies can modify how they create and capture value by reordering the connections among other players in the business.





に優先事項となってきた。

しかも、莫大な売上げが期待できる画期的新薬であるブロックバスター薬のパイプラインは枯渇しつつある。鉦脈はおおむね発見され尽くしたようだ。HMO（アメリカの民間健康維持機構）やPBM（薬剤給付管理会社）、NICE（国立臨床効率研究所）のような新しいキャストも登場し、ルールや関係はさらに変化している。

製薬会社は、ジェネリック医薬品メーカーやバイオ企業、NPOの脅威をかわしながら、流動的なルールの下で株主に価値を提供しなければならない。オーダー・メイド医療への流れが示すように、創薬によって収益を生み出すやり方には限界が来ており、知的財産をコントロールすることによって価値を保全する能力だけではもはや十分な強みにならない。

製薬ビジネス自体も、新たな仕組みを生み出す企業によって変貌を遂げてきた。その結果、研究開発や製造を担当する製薬会社から、医療費の支払者と結びついたプレーヤーへと権力が移動している。新薬を発見し、研究開発を推進し、コストを削減する医薬総合メーカーを中心とした戦略はもう古い。各

製薬会社は、既存のシステムを再構築し、みずからの位置づけを見直すためのベストな方法を模索している。

## 台本から読み取れる 四つの変化

このような変化を前提とした時、従来の戦略ツールからは何がわかるだろうか。業界分析の結果は、ジェネリック医薬品は先発医薬品メーカーにとって最大の脅威となることを示すだろうし、参入障壁の低さやコストダウン、薄利を特徴とするジェネリック医薬品の製造に、大手製薬会社が乗り出すべきでないことも教えてくれるだろう。

ジェネリック分野の新規参入者を撃退し、ライバルになりそうなサブプライヤーの力を削ぐべきだということもわかるだろう。つまり、現状の強化が必要だというわけだが、それこそが破綻の兆候を示しているのである（図表1「ストーリーから逸脱していることを示す四つの兆候」を参照）。

バリュー・カーブ分析はさらに悩ましい。大手製薬会社のほとんどは似通っているが、それにもかかわらず長い間利益を享受してきた。これはブルー・オーシャン戦略の予測とは正反対

である。

このフレームワークはとにかくオーダー・メイド医療のような新機軸、あるいは広く普及しているジェネリック医薬品のように新鮮なバリュー・プロポジション（提供価値）を実現して利益を確保するよう勧めてくるだろう。

しかし、ブルー・オーシャン戦略が提唱する斬新さは、医薬品分野の大手企業にとっては必要なルールでも十分なルールでもない。

むしろ、練り上げた台本のほうが、製薬会社にとって有益である。新興プレーヤーを突き止めれば、製薬会社はその新興プレーヤーとの関係を再考しなければならないことに気づくだろう。こうした動きはすでに始まっている。

たとえば、ノバルティスとアストラゼネカは分子レベルや化合物レベルの特許を保有しているだけでは成功できないことに気づき、支払者のベストパートナーになろうと努めている。

両社は特許薬とジェネリック薬の双方を販売する予定だが、これは業界分析やバリュー・カーブ分析が推すやり方の対極にある。

両社は、自社製品のパイプラインが枯渇し、ライバルが安価な製品を出し



てきても患者に関する知識を生かして勝負できるように、医療従事者との結びつきを強めている。他の製薬会社も新技術を基に同業他社や医療従事者、患者、支払者との関係を見直し、事業の変革を進めている。

企業はみずからの役割を変えることで戦略を変更できる。これは単に新たなバリュー・プロポジションを開発するだけでなく、競争の土台そのものを変えることもある。

アメリカの広告代理店サーチ・アンド・サーチを例に考えてみよう。同社は一九九〇年代に破綻寸前の状態に陥ったが、そこから見事な復活を遂げている。

クライアントが従来のブランディング以上のものを求めていることに気づいたCEOのケビン・ロバーツは「理屈を超えたロイヤルティ」を生み出すブランドとして、「ラブマーク」というコンセプトを考案した。

ロバーツはクライアントと顧客の掛け橋となることができる戦略的パートナーを目指した。サーチ・アンド・サーチは単に大まかな要望を基に広告を制作するのではなく、クライアントの顧客がブランドに求めているものを把

握し、それをクライアントと共同で広告やそのほかのコンテンツを通じて提供したのである。

ロバーツはこの「ラブマーク」を広告業界全体のコンセプトに育て上げたうえ、親会社のパブリシス・グループを説得して複数の企業を買収し、買収先に「顧客の暮らしをよりよいものにする」という同コンセプトの実現をサポートしてもらった。

しかも同社は、新しい台本を起こすことで、クライアントが他の広告代理

店のクリエイティブ・サービスの目玉商品に手を出さないようにガードした。

サーチ・アンド・サーチは新たなバリュー・プロポジション探しに力を入れただけでなく、クライアントとの関係を強化し、広告会社の枠を超えたパートナーとなったのである。

その結果、売り込み不要の受注案件、つまり他の広告代理店と競争入札にならない新規契約や更新契約が増えた。

新たな台本を明確にすれば、軌道修正も可能である。マーベル・エンタテ

図表1

### ストーリーから逸脱していることを示す4つの兆候

1

いつの間にか、みずからの付加価値を正当化しようとしている（競合他社も同じことをしている）。

2

対象分野は新規参入者やオールインワン・ソリューションの登場によって再定義が進んでいるが、自社はいつも同じキャストと同じ方法でつながっている。

3

自社の顧客は依然として同じ属性を重視していると信じ込んでいる。

4

自分のプロセスの隣接パートを担うプレーヤーによって価値が創出されている。





インメントの例を考えてみよう。同社は事業レベルの台本を再考し、一〇年足らずで破綻状態から立ち直り、四〇億ドル相当の企業に成長した。

コミックの出版元である同社の作品は、映画化可能な新しいストーリーの宝庫である。

かつては一つのスタジオとしか提携していなかったマーベルだが、いまではワーナー・ブラザーズ(『バットマン』)、ユニバーサル・スタジオ(『ハルク』)、二〇世紀フォックス(『ファントスティック・フォー』)、パラマウント・ピクチャーズ(『アイアンマン』)など、あらゆる大手映画会社がマーベルの原作をめぐって争奪戦を繰り広げている。

デジタル効果のコストが手頃になり、映画スターのギャラが高騰したおかげで、マーベルは眠っていた漫画のキャラクターを収益源へと変えてきた。同社は新しいタイプのキャラクターやフオーマットを提供するとか、あるいはゲームや玩具のような新規チャネルを開拓するといったやり方でブルー・オーションを選択したわけではない。

新たな台本を基にみずからの強みを生かす準備を整え、他のプレーヤーと

の関係を変化させたのである。

マーベルは従来の業界構造を当然のものとして受け入れるのではなく、これを改革した。二〇〇九年一〇月にはディズニーがマーベルを買収したが、これは、同社の台本が映画業界の輝かしい未来につながるということの証といえよう。

台本は、従来の戦略立案のなかの固定観念を打破する助けになるが、そのパターンはいくつかある。

第一に、ゆつくりと変わりつつあるフィールドで戦っている巨大企業のビジョンを刷新し、成功を左右する相互依存性や業界動向に注目させる。

第二に、一つの会社がライバルであると同時に買い手でありサプライヤーでもあるというケースがありうることを認識させ、買い手とサプライヤーが明確に区分されている整然とした業界のイメージを排除する。台本は、事業の各パートを分離するのではなく、企業が管理すべき数々の関係性を解き明かす。

第三に、台本は価値を奪い合う力学よりも、価値を創造するコラボレーションのネットワークに企業同士がどう組み込まれているかを重視する。業界



Companies can change strategies  
by changing their roles.  
That isn't about simply coming up  
with a new value proposition;  
it's about changing  
the very basis of competition.

の細分化が進み、政府やNPOが台頭すると、企業にはその複雑さを理解するためのツールが必要になる。

第四に、台本は特定の分野で生じることよりも、市場がどう変化するかに焦点を合わせている。つまり、バリュチェーンの一角を担うメンバーがいかに他のプレーヤーを駆逐し、みずからの運命を変えようとするかに注目させるのである。

### 三ステップで、 自社の台本を書き起こす

私はこれまでの研究とコンサルティング経験を基に、企業が台本を利用して自社の戦略を見直すための三段階のプロセスを考案した。

#### ステップ①

#### 現状の全社レベルの台本と 事業レベルの台本を書き起こす

まずは三つの構成要素に着目して、自社の経営環境を概説する。

最初に、対象領域で自社以外のキャストを特定する。それぞれがどのような役割を果たし、どのような目的を持っているか。自社はどのような役割を果たしているか。そして、他プレーヤー

は自社をどう見ているだろうか。

自分の意見からスタートしてかわまないが、消費者や規制当局をはじめとする他者の視点から一つひとつの役割をとらえることが重要だ。

黒澤明の映画『羅生門』にあるように、同じ事実でも人によって見方が違う。全キャストを把握すれば、台本の流れを決める要因を見極め、その要因を変化させることで自社にどの程度メリットがあるかが明らかになる。

二番目に、キャスト間の関係と、相互作用を支配するルールを見極めよう。たとえば株式公開を望む企業の場合、主幹事となる投資銀行や引受会社、証券取引所、格付け機関との関係は、各々が手にする手数料も明確であり、把握しやすい。

企業は他のプレーヤーや政府、NPOとの関係を理解し、それらの関係がどう変化するかを予測しなければならぬ。対象分野の運用ルールも読み解かなければならない。それらは規制に盛り込まれているものもあれば、慣習化しているものもある。

最後に、自社が現在どのようなロジックによって価値を高め、確保しているかを明らかにする。

このロジックを理解することは、戦略を再考するうえで必要不可欠である。みずからのバリュー・プロポジションを検討するに当たっては、バリュー・カーブのようなツールが役に立つ。

他社にはない自社の強みは何だろうか。自社が生み出した価値を社員やサプライヤーに放出せず、確保しておくにはどうすればよいだろうか。

#### ステップ②

#### 台本を練り直す

第二のステップでは、自社の台本を再考し、可能であれば、対象領域全体について台本を練り直す。

そのためには、キャストと役割を再検討する必要がある。自社は対象領域に新たなプレーヤーを呼び込むことができるだろうか。

たとえば、グーグルがインターネット検索分野を制したのは、いまはまだ存在しない将来のバリュチェーンの一角を担うパートナーを見極める力があつたからだ。

選り抜いたパートナーと提携すれば、みずからが主役になれる。提携網において有利な地位を確保し、バリュチェーンの生命線となる関係をコントロール





図表2

## 優れた台本の条件

### imaginative

#### 想像力に富んでいる

台本では、対象領域の内外にかかわらず、現存する機会をもれなく模索しなければならない。

### outward-facing

#### 外に目が向いている

自社と他キャストとのつながりや関係性に着目し、対象市場の他キャストからどう見られているかを見極めなければならない。

### robust

#### 軸がぶれない

他キャストの行動に関する数々の仮定に左右されるのではなく、価値の創出や確保につながるアクションに焦点を合わせなければならない。

### plausible

#### 説得力がある

他のキャストではなく、自社こそが台本を成功に導けるという根拠を検討しなければならない。

ールすることもできる。

企業は、他キャストの役割に関する旧来の概念にこだわるあまり、対象分野の枠組みを再構築し、より多くの価値を獲得するチャンスを見逃しがちだ。

むしろ、現在および将来のプレイヤーの役割をいかに変えられるか想像してほしい(図表2「優れた台本の条件」を参照)。それぞれの行動をあらためて整理すれば、役割もおおよそ決まる。

たとえば製薬会社は、医薬品を医療システムに組み込むよう仕向けることで、支払者の役割を変えようとしている

る。また、薬を購入するだけでなく、

治療プロセスに関与せざるをえないように患者の役割も変えようとしている。

次に、自社が他キャストとの関与ルールを変更できるかどうか、検証する。メルクセローノは「イージー・ポッド」という成長ホルモン注入器を導入

することで、医師や保険会社にとって望ましいパートナーへと進化した。この注入器は、使用頻度や投与量も記録してくれる。

企業はまた、商品やサービスの収益化の方法も変えることができる。最近では、ITアウトソーシング企業が推

進している利用に応じた課金体系が、

機器のリース事業における利幅を圧迫するばかりか、メーカー各社にも打撃を与えている。顧客はもはや機器そのものの製造を要求しないからだ。

既存市場の外部に新たなシステムを構築すれば、多くの場合、揺るぎない地位を築くことができる。

イギリスのシリアル・小麦製品メーカーであるジョーダズ・アンド・ライビタは、穀物生産者のサステナビリティに関する認証機関、コンサベーション・グレードの設立をサポートした。それによって、同社は農家により多

くの資金を提供し、供給の安定を図り、環境にやさしい企業イメージを消費者にアピールしてきた。このようなアプローチのおかげで、ジョーダズ・アランド・ライビタは家庭や職場に無添加のシリアルを直販できるようになり、低価格競争とは一線を画している。

最後に、自社が価値を高め、確保するための条件を再考する。対象分野の他プレーヤーが何を重視しているかを検討し、その知識を基に売上げや収益、資産価値を向上させる方法を考えてみよう。

たとえば、リゾート開発会社のイントラウエストは、顧客のニーズが不動産の購入ではなく「日常を離れたくつろぎのひとときを買う」ことだと考え、土地開発から体験型リゾートの開発・運営に軸足を移している。

イントラウエストはこの新しい役割の下で、スタイリッシュかつスポーティなエンタテインメント体験をサポートしてくれる企業との関係を構築したが、パートナー企業には自社に対する影響力を持たせていない。こうしたリゾートを引き続き所有することで、同社は資産評価によっても価値を獲得している。

### ステップ③ 将来に備えた 台本に仕上げる

第三のステップは、自社事業の変化を予測し、台本がその変化に対処できるようにしておく作業だ（図表3「台本を基に自社の戦略を見直す」を参照）。そのための検討すべき項目の一つが、顧客ニーズの変化が自社にどのような影響を及ぼすかという点である。

ターゲット顧客とそのニーズや調達方法、パワー・バランスといった各要素の間には常に相関関係がある。経営陣はこうしたバリュチェーンの一部を支配すれば確実に成功できると考えがちだが、台本が破綻して倒産の憂き目に遭ったり、変革を迫られたトップ企業の例は枚挙に暇がない。

IBMも、顧客さえ押さえておけばハードウェア事業を制するには十分だと考え、マイクロプロセッサやOSの開発は外注してしまった。ところが、個人ユーザーが増えるにつれて、カスタマー・サービスからインターフェースへとニーズが移行し、コンピュータの製造や保守は日陰に追いやられた。そして、IBMは改革を余儀なくされ

たのである。

スウェーデンに本社を置くイケアは、さまざまな点で時の試練に耐えうる企業だ。同社の驚異的な成功を支えているのは安さとデザイン性だけではない。それだけでなく他社も実現しているが、イケアはこれに加えてサプライヤーとの関係を慎重に管理している。同社は各種ルールを工夫し、三層をなすサプライヤー各社に品質向上とコスト・メリットを実現させてきた。

自社で使用している木材がいくら不足すると見越したイケアは、ポーランドやバルト諸国の森林を購入した。そのおかげで価格を比較できるうえ、所有地に植林して伐採による環境負荷を軽減することもできる。同社はWWF（世界自然保護基金）と提携して森林の開発や保護もサポートしてきた。

最近では、照明市場の変化に応じて買収を模索しているが、これによって今後も台本をコントロールできるだろう。イケアは「家具小売」の要から、コスト意識の高い「ライフスタイル・ファニシング」市場の支配者へと進化を遂げている。

他プレーヤーのインセンティブや目的を検討すれば、相手の反応が予測で





きる。

急成長しているソフトウェア企業、ベルティを例に挙げよう。同社の台本はたえず進化している。ベルティは当初、eビジネス・ソフトウェアを提供していたが、やがて銀行や通信会社、広告会社向けのソフト開発やeコマース・ソリューションに軸足を移し、いまではモバイル・コマース・ソリューションのプロバイダーである。

ある意味で、この会社はみずからを取り巻くキャストの役割がどう変化しているかを研究し、これらキャストを常に変化させてきたといえる。

ベルティは既存キャストの購買動向を学び、主要プレーヤーの関心は引かないが実入りのよいチャンスを探索しながら、みずからの戦略をたえず再考している。たとえばベルティは、ヨーロッパで複数の広告代理店と提携してモバイル分野のマーケティング・ソリューションを提供している。ベルティは、これらのパートナーが自社をライバル候補と見なさないように、収益分配モデル（広告代理店がかつて経験したことのない手法）を採用した。

他のキャストを軸にしたケイパビリティを開発すれば、相互に補強し合う

図表3

## 台本を基に自社の戦略を見直す

### 1 対象領域、台本を定義する

自社とその対象領域をじっくり観察する。

#### QUESTIONS TO ANSWER

- 対象分野の主要キャストは何か（顧客、ライバル、サプライヤー、規制当局などの関係者を検討）。
- 主要キャストを結びつけるルールは何か（規範や規制）。
- 企業としてのプロット、つまり価値を高め、確保するためのシナリオは何か。
- 他のキャストの目的は何か。
- 各キャストの役割は何か。その役割が、価値を創出・確保するキャストにどのような影響を与えるか。
- プロットを最近変更したか。その理由は何か。

### 2 台本を練り上げ、戦略を見直す

全社レベル・事業レベルの台本を練り直し、自社に有利なプロットをつくる。

#### QUESTIONS TO ANSWER

- 自社にとって理想的な台本とは何か。
- 他者にはない自社の役割は何か。
- 顧客ニーズを新たな視点からとらえることで、どのようなチャンスが生まれるか。
- 価値を創出・確保するには他にどのような選択肢があるか。たとえば、資産価値が上がれば利益が出るか。
- 対象領域で付加価値を生み出す方法を変えるには、どうすればよいか。
- プロットにおいて、どの要素なら左右できるか。
- 他キャストの目的を自社の地位向上につなげるにはどうすればよいか。
- 自社が価値を創出・確保するうえで役立つ新しいキャストや役割はどれか。
- これより優れたストーリーがどこにないか。これは自社に適した事業か。

### 3 将来に備えた台本に仕上げる

新しい台本が時代の変化に取り残されないよう、最善を尽くす。

#### QUESTIONS TO ANSWER

- 顧客のニーズはどのように変化しているか。
- 顧客のニーズは、収益性の高い企業の顔ぶれにどのような影響を与えるか。顧客ニーズの変化によって、対象領域の内外でどのように価値が再配分されるか。
- 自社のビジネスは他社からどう見られているか。
- 価値を創出・確保する能力をいかに維持するか。他のプレーヤーに価値が移動するおそれがあるか。それを防止するにはどうすればよいか。
- 他のキャストは自社の台本にどのような反応を示すだろうか。台本の弾力性を高めるにはどうすればよいか。
- 自社の地位を強化するために、どのような関係を築くことができるか。
- 他に、台本を守ってくれそうな資産はあるか。

アライアンス・ネットワークにみずからを組み込むこともできる。

これこそ、インテルがスマートフォンでモバイル・インターネット機器に、インターネット・テレビで家電の事業に参入する際の課題だった。

投入するのは、過去二〇年にわたってPCに装備してきたx86命令セットをベースにした製品だが、同社は新たなケイパビリティを開発しなければならなかった。

そこでインテルはアライアンスを構築し、各業界でソフトウェアやアプリケーションを開発している企業向け共通プラットフォームを整備し、機器メーカーと連携して各社がこうした生態系を管理できるようサポートしている。

## 新しい台本が実行可能な体制を整備する

新しい台本が完成したら、経営者はこの台本が実行できる体制を整備しなければならぬ。

そのためには、開発すべきケイパビリティや社内外で構築すべき関係、怠慢や抵抗を克服するために立ち上げるべきプロジェクト、そして新たなアプローチを構成する新製品や新サービス

を洗い出す必要がある。

ロンドンに本社を置くアストラゼネカを例に挙げよう。同社は製薬事業の新しい台本を実行するために、改革を進めている。

ケイパビリティ開発に関しては、新薬の共同開発、共同マーケティング、共同プロモーションへの対応力向上に力を入れてきた。従来の中央集権的アプローチを見直し、各国の営業チームへの権限委譲を進め、ローカルな製品やサービスを拡充している。

最初のうちは、新しい台本を試験的に運用しながら、内容に改良を加えるべきだ。前提を評価し、他プレーヤーの反応を見つつ、さまざまな仕組みを立ち上げ、変革のプロセスを整備していくとよい。

他の戦略フレームワークよりも、台本を利用したほうが社員も動かせる。言葉はバリエーション・カーブよりわかりやすく、人間の脳は生まれつき、ストーリーやキャストの関係性に惹きつけられるようにできている。

台本に基づいて戦略を策定すれば、社内への士気が高まり、連帯感や実効性が増すうえ、フィードバック・ループが始動し、社内ブログ等を通じて台

本が逐次アップデートされ、修正されるだろう。

台本があれば、自社が変化すべき理由やその方法について、あらゆるレベルの社員が意見を表明できる。社員はキャストとして台本の導入を求められる一方で、脚本家として変革を提案することもできる。

台本は、企業社会と一般社会を結ぶコミュニケーション手段にもなる。二〇〇七年の金融危機以降、多くの企業はステークホルダーに説明しやすい経営ポリシーを策定したいと考えているが、それが別の言い方で言うなら、台本なのである。

\* \* \*

一七〇年以上前、プロイセンの軍人で軍事学者のカール・フォン・クラウゼビッツは「戦争論や戦略は社会情勢や政治情勢の変化に応じて進化しなければならぬ」と説いた。

我々はいま、絶え間ない変化にさらされ、官民の役割が見直され、企業の構造や役割が改革される時代に生きている。これからは、各種マップの持つ静的特性よりも、台本の動的能力のほうがはるかに役立つだろう。

(HBR二〇一〇年二月号より)

