

## ■□要旨■□

**1. なぜ戦略が必要か**

企業の成功(=利益創出)の要因の8割は説明がつかないもの。2割は普遍的で理論で説明がつくもの。変化する環境下で有効なアクションを取るには、軸足として理論を理解しておくことが大切。

**2. 競争戦略の論理**

戦略の目的、ゴールは、「利益」。利益があることで、シェア、成長、顧客満足、従業員満足、株価、社会貢献を実現できる。

**3. 戦略の前提**

利益の第一の源泉は「業界構造」。そもそも利益が出やすい製薬業界などは、何もしなくても儲かる構造。業界構造的に利益が出にくい場合、第二の利益の源泉として戦略が必要。

**4. 戦略とは何か**

企業の特長は、2つに分類できる。どちらがBetterなのか比較できるOE(Operational Effectiveness)と、戦略的な位置取りという意味のSP(Strange Positioning)。OEの戦いはいつか終わりがくる。追いつけられないSPをまず確立することが大事。そのSPをパス回しのように「つなげて」、ゴール(=利益)に向かうストーリーを作ることが戦略のポイントとなる。

**5. ガリバーのビジネスモデル**

買い取り専門というのがSP。B2Cをやらない(店舗販売やらない)、一括査定、といった打ち手がストーリーとしてつながって利益創出している。一見、業界の常識からして「馬鹿じゃないの?」と思えるような戦略を取ったことが成功の要因。

**6. 戦略はストーリー**

戦略はシンセシス(総合)。色々なことがどう繋がって儲けになるかの起承転結のストーリーを持つ。戦略はサイエンスよりアート。アクションリスト、アナリシス、SWOT、バリューチェーンのような戦略フレーム、ベストプラクティスは戦略ではない。戦略は俗人的。経営者が担うべき役割。

**7. ガリバーの成長戦略**

B2B市場へ回すまでの時間限定のB2C事業、B2Bオークションへの参入、などはストーリーの上につかかった事業展開といえる。

**8. まとめと質疑応答**

戦略を考えるとき外的なOpportunityに飛びついてはならない。みんなが思いつく中で儲かるためには独自のストーリーを思いつかなくてはならない。その選択には勇気も必要。

## ■□今回の学び ひとことというと■□

競争の激しい業界で利益を出し続け、勝ち残るためには戦略のストーリーが必要。戦略は、比較できて追いつけるものでもダメだし、誰もが思いつくようなことでもダメ。利益というゴールに向かって「つながる」もの。クリエイティブな発想と、誰もやらないことを敢えてやる勇気によってこそ実現される。(そんな経営者になりたいですね!)



■□感想■□楠木先生のお話は、とにかく面白かったです。「ビジネスマンは話が面白くなければならぬ」とまず最初におっしゃったことも印象的でした。面白い、ということは、ストーリーがある、起承転結がある、ということ。日々の仕事の場面ですぐに活かしたいエッセンスが満載の授業でした。楠木先生ありがとうございました。どんどん発言して授業を盛り上げてくれたクラスのみなさんにも感謝です。