

# 「ストーリーとしての競争戦略」の視点から

From the Perspective of Competitive Strategy as a Story

三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、2010年度より、弊社の研究員およびコンサルタントの基礎的教養を高め、クライアントに対してより魅力的で洞察力のある知恵の提供ができるようになることを目的に、「学び」の場として『巖流塾』を開催しています。

この目的を達成するため、『巖流塾』では表面的な知識やスキルを習得する場所としてではなく、物事の実体、本質に迫ることができるようなテーマを用意し、自己鍛錬、塾生同士の相互研鑽の場を提供することを目指しています。

2012年度においては、『巖流塾』の活動テーマを「日本の進むべき道」と設定し、塾生同士がそれぞれの専門分野における知見を持ち寄りながら、歴史的視点を踏まえて、これからの日本の進むべき道について構想していくことを目指しています。

そして、外部から有識者を講師としてお招きして、有識者の方々とのディスカッションを軸に、あるべき日本の姿についての検討を進めることとしています。お招きする有識者の第一弾として、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授の楠木建氏に、「『ストーリーとしての競争戦略』の視点から」と題した講義をお願いいたしましたので、ここに講義録を採録いたします。



Since 2010, Mitsubishi UFJ Research and Consulting has offered the company's researchers and consultants learning opportunities through the Ganryu Seminar to enhance their basic knowledge and enable them to provide interesting and insightful ideas to clients. To achieve this goal, the Ganryu Seminar is intended to be not merely a place for acquiring superficial knowledge or skills, but also a place where the participants can learn from each other as well as train themselves by engaging in themes that are connected to the reality and essence of issues.

In 2012, the theme for the Ganryu Seminar is "The Right Path for Japan." The participants will picture the right future path for Japan by sharing their specialized knowledge and with consideration given to historical perspectives. Also, experts from outside the company have been invited to lecture, and the seminar participants can further their ideas about an ideal Japan through discussions with them.

Included in this issue of the journal is content from a lecture entitled "From the Perspective of Competitive Strategy as a Story," given by Mr. Ken Kusunoki, Professor at Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy, the first invited lecturer at the Seminar.

## 「三菱高校1年2組の競争戦略」はあるか？

「競争戦略」について考える場合、まず問題の設定が要注意だと僕はと思っています。たとえば、「三菱高校の競争戦略」と言われると、対みずほ学院とか、何か“戦略”がありそうな感じですね。ところが、「三菱高校1年2組の競争戦略」と言われるとちょっと何か違和感がある。実際には、1年2組のヤマダさんとかスズキさんとか、個別の生徒が主体であり、この人たちが成長したり、競争したりするというわけです。

だから、「日本企業の競争力」という場合、全体の傾向論としては言える。ただし、これは土壌の問題でして、そこにどういう種を植えて、どういう花を咲かせるのかというのは、つまるところ経営者の問題であり、経営の問題です。この場合、僕は土壌には罪はないと思うのです。土壌は何も約束してくれない。それなのに、土壌論や傾向論にあまり走ってしまうと、日本企業の最大公約数的な傾向について論じるだけのことになると思います。経営というのは一個一個の木です。あまり森ばかりを見てしまうと、せっかくの「経営」というものが見えなくなる。

ですから、経営とか競争力とかいう点を見ようというときに、あくまでも主体は木である企業だと思うのですが、議論の対象が森にいつてしまったりして、ダイレクトに経営というのをつかんでないなと感じます。こうした印象があって、木のレベルにこだわって考えてみようというのが、『ストーリーとしての競争戦略』という本です。書いてあることは、ある意味で当たり前の話なのですが、何でそのような本を書いたのかという動機をお分かりいただきたいと思います。

## 「なぜ？」から始まるストーリー

ソフィア・コッポラという監督の「SOMEWHERE」という映画をごらんになったことがある方、いらっやいますでしょうか。

どなたもごらんになっていない……。相当マイナーな

映画だということが分かりますね。実はこの映画、僕が最近見た中で最も感動した映画です。ここで僕の感動を皆さんに共有していただきたいと思います。今からストーリーを説明します。

主人公はアメリカのハリウッドスターです。ふだんはフェラーリとかに乗っていい暮らしをしています。当然のように離婚してしまっていて、娘がいるのですけれども、ふだんは別れた奥さんと一緒に暮らしている。ところが、夏休みになりまして、奥さんの方に事情があって、「娘をしばらく預かってくれないか」というので、久しぶりにお父さんはこの娘と一緒に何日か暮らす。徐々に一緒に生活してみると、ご飯をつくるようになったり、テレビゲームで遊んだりとか、プールで遊んだり、映画祭か何かと一緒にいたりします。そして、最後に「楽しかったね」と言って、お母さんも戻ってきたので、「じゃあ、おうちへ戻りましょう」という話です。

この映画、いかがでしたでしょうか。と言われても、到底僕の感動は共有いただけないと思います。「そもそもこの話がおもしろいかどうかも分からないよ」ということだと思えます。

僕は企業の戦略のプレゼンテーションを見せていただく機会がしょっちゅうあるのですけれど、「この戦略についてどう思うか、コメントしてほしい」といわれた場合に、ほぼ8割方、今の皆さんと同じ気持ちになるのです。すなわち、「いいも悪いも分からない」。

個々の話が、どのようにつながって、どのようにもわかるのかが分からないのです。これは「話になっていない」という戦略です。このようなケースがあまりにも多いので、「ではいったいすぐれた戦略の基準とは何だろうか？」ということを考えてみたいというのが、私の執筆の動機なのです。

それぞれの企業は「アクションリスト」としては、他の企業といろいろな違いをつくっているのですけれど、「それをどうつなげますか」という問題です。これは固い言葉で言うと「因果論理」、もっとありていへ言えば「なぜ？」もしくは「で？」という一言です。つまり、スト

ーリーというのは、「こういうことをします」「で?」「こういうようなことができるのです」「それで?」「こういうことができるからもうかるのです」となるわけです。これが因果論理です。

今話を逆回しにすると最初に「もうかります」がきます。それで「なぜ?」となるのです。「なぜならば、こういうことができるようになっていきますからね」「それは、なぜですか?」「それは、お客さんがこういうことをしますから」「何でお客さんがそうするの?」「それはこうで、あだからです」ということです。『ストーリーとしての競争戦略』というのは、要はこれだけのことです。

こうやって話していただけると話はずむのですけれど、個々の事業の葉っぱの部分だけをいくつか見せられても、もうかるかどうかは分からない。とにかくこういう話が多過ぎてよくないと思っています。企業のプレゼンテーションにおいては、いろんな要素をつなげて説明されることもありますが、それらのつながりは全部「取引」なのです。物や情報やお金がどこからどこへ流れるかということです。こうした「ビジネスモデル」の設計はシンクタンクとかコンサルタントとかが得意中の得意ですよ。でも、これだけではほとんどみんな同じようなことを考えている。違いになりません。

算数で習った「順列」と「組み合わせ」を考えてみると分かりやすい。「組み合わせ」では、AとBを入れかえて、BとAの組み合わせにしても同じなのですけれど、「順列」は物事の順番にこだわりますので、順列A Bと、順列B Aと違いますよね。

たとえば、オンライン通販Amazonの創業者ジェフ・ベソスCEOは、こういうものの順番を考えました。eコマースで失敗した経営者の多くは、こう考えたと思います。eコマースは物理的な制約がない、品ぞろえをふやせる、便利だ、人が来る、と考えたということです。それに対して、「そんなことはないだろう」というのがベソスさんの経営だったわけです。

あるピッチャーが、ストレートとシュートとカーブという3種類の球種を持っているとします。そのピッチャ



ーが監督に「3球ともこれ以上のスピードは出ません」というと、単に「組み合わせ」の発想の監督の場合は、「じゃあ、フォークボールも覚えなさい」と言うのです。そうすると球数はふえますが、他のピッチャーも大体みんな同じようなフォークを投げるわけです。そのうち、「じゃあ、次は高速スライダー」とか「消える魔球だ」とか、エスカレートして行って、結果として体を壊したりするのです。

僕が言っているストーリーというものは、順列で考えれば全然違ったストーリーができる、ということです。たとえば、実際のピッチングにおいて、まずは内角のシュートを投げます。そうすると、バッターの腰が引けます。その後、ゆっくりしたカーブを投げます。それで最後は140キロぐらいしか出ないのだけれど、直球でスパーンといけばつまって内野ゴロで打ち取れる。これがストーリーなのです。物事の順番ですね。順列に配慮した方が、限られた経営資源の中で違いをつくりやすいのではないかと思います。

## ユニクロとZARAの決定的な違い

SPA (Speciality store retailer of Private label Apparel) と呼ばれる製造から小売までを統合した業態があります。具体的な企業としては、ユニクロとかZARAのことですが、同じ業態でも、両社は本当にまるで違う戦略ストーリーを描いています。

ZARAという企業について、僕は偉い経営者がいたものだと思います。従来のファッション業界は「パドック

での目利き勝負」だったのです。つまり、年に2回、春夏レース、秋冬レースをやる。それで、洋服屋はパドックを見て、今回のレースは縦じまが来るのか、水玉が来るのか、横じまが来るのかと、必死の思いで予想して、あおって、それで馬券を買うわけですよ。それでレースが始まります。春夏レース、スタート。結果として、自分が馬券を買った馬が1着で来ればばらもうけですよ。ところが、しょせんファッションですから、頻りに外すのです。外すと経営としては目も当てられない状況になるわけです。ところが、「じゃあ、次の春夏は頑張るぞ」と割とさわやかな気持ちで切り替えることができる。これをずっと繰り返したきたのが、この業界だったのです。

ところが、スペインの片田舎のおっさん、すなわちZARAの経営者が「こんなことをやっているはどうしようもないな」と考えたわけです。それで、「最初に予想するから外れるのではないか」「第3コーナーで馬券を買えばもっと当たるだろう」と考えたのです。これがZARAであり、ファストファッションなのです。コンセプトは「ファッション・フロー」です。すなわち、「シーズンが始まってから、売れているものをつくれれば売れるじゃないか」ということで、当たり前のお話なのですが、そのためにはものすごい高速のサプライチェーンが必要となる。だからそこに徹底的に投資をする。これは本当にストーリーが新しかったのであり、その意味でイノベーションだと思えます。

世の中にこのような業態が浸透して30年たちました。そうすると、「第3コーナーで馬券を買う」といろいろと負荷やコストがかかるので、バックストレート（第3コーナー後の直線コース部分）あたりでもいいのではないかとというストーリーが出てきます。それが、H&Mです。さらに、セシルマクビーは、「第4コーナーを曲がり切ったところで買いたい」と考える。スーパーファストファッションですね。ただし、この場合、さすがにビジネスのスケールが小さくなります。ZARAの垂流がいろいろと出てきているわけです。

では、ユニクロはどこいるのでしょうか。このトラッ

クのどこにもいないわけですね。要するにユニクロはZARAの真逆をいったのです。ユニクロは「絶対に勝てる馬を育ててレースに出せば勝てるだろう」というストーリーです。1年間で1億枚売った洋服というものは、今まで世界に存在しなかったわけですが、初めてユニクロのヒートテックがそれを実現しました。

洋服屋さんとは、総論として半年以上のスパンで物考える人がひとりもない業界なのですが、その中で、普通のファストファッションの人から見ると「ばかじゃないのか」という繊維の開発に日本の東レというパートナーと長い時間かけて取り組むわけです。

ヒートテックと言っても、お客さまも最初はババシャツ程度の認識しかない。そのような状況に対して、ユニクロは「われわれがゆっくりゆっくり分からせていきます」と始めたわけです。それで、2年目、3年目と改良を続ける。

## 競争力の根源とは

僕が最近気になっていることがあります。それは、「分析」がユニークな戦略ストーリーの大敵ではないかということです。これは別にシンクタンクの皆さんにけんか売っているわけではないのですけれども、どう考えても、まず「分析」から入ってしまうと、戦略ストーリーはぶち壊しになると思うのです。

たとえば「SWOT分析」においては、「まず強みと弱みを識別しろ」というでしょう。しかし、そんなばかな話はない。何が強みで、何が弱みかということは、経営上、最高度の判断ですよ。商売としてしびれるような判断になるわけですよ。ストーリーを持っている人でないと、それが強みか弱みかという点は分からないですよ。

「なぜ戦略づくりを会社の経営企画部がやっているのか」という疑問があります。経営企画部の方々は、朝から晩まで経営を分析している。僕は「SWOTTERS」と呼んでいます。「本当にこれで戦略ができると思っていますか？」と問い詰めると、「いや、できないでしょうね」





と答えるわけです。さすがに分かっているのですね。しかし、なぜできないことを承知でこんなことやっているのでしょうか。「分かっているけどやめられない」という状態でしょうか。おもしろいからやっているのであれば分かるのですが、SWOT分析、おもしろくも何ともないですよ。

では、なぜこのような「分析」が続いているのか、というと、結局は「ぬり絵が好きだから」ということなのです。要するに「ぬり絵」というものはテンプレートなので、作業をやっていくと升目が埋まっていきますでしょう。そうすると一定の達成感があるのです。しかし、「ぬり絵をする」ということと「絵をかく」というのではまるで違う。僕はやっぱり絵をかく人というものが大切だと思います。ほんとうは戦略を担う「部署」など有り得ない。人が戦略ストーリーをつくるのです。そのためのポストは社長でなくてもいい。ただ、経営人材がいないとストーリーは出てこない。

## 企業による社会貢献の本筋

この際、皆さんにぜひお聞きしたいことがあります。金と名誉と権力と女。これらのうちでどれかひとつ、みなさんが自分にとって一番大切なものに手を挙げていたきたいのです。最後の「女」は、女性の場合「男」と読み替えていただいて結構です。必ずひとつ手を挙げてください。

いかがでしたでしょうか。

この質問は、実は愚問なわけです。何で愚問かという

と、これら4つのものは、全部絡んでいるからです。「金」が大切である、ということはたぶん目標としては金持ちになるということでしょう。金持ちになると、「権力」も手に入ることになります。そのように生きているうちに、何かの成り行きで「名誉」も身につくので、「女」にもてる、というわけです。

同様に、企業経営において、インベスターがいて、カスタマーがいて、エンプロイーがいて、それでソサエティがある中で、「どこが一番大切でしょう」と問うことも愚問だと思うのです。これらのステークホルダーはそれぞれ独立しているわけではなく、全部絡んでいるのです。

ここに「利益」という項目を置いて考えてみると、利益が上がれば株価も長期的には上がるだろうし、そうすればインベスターに対する貢献になるわけですね。また、これは松下幸之助さんがおっしゃっていたことですが、長期で見たら、企業の利益と顧客に対する価値提供は重なってくるはず。そして、利益が上がれば、従業員の雇用も守れて、やりがいのある仕事を提供でき、税金も支払うことができるだろうということです。つまり、投資家も顧客も従業員も社会の一構成要素なのです。

企業による社会貢献の本筋は納税だと思います。たとえば、トヨタがもうかっていたころ、9,000億ぐらいの税金を日本国政府にキャッシュでお支払いされていたわけで、トヨタ4社分で国防費を調達することが可能だという話です。

## 近過去に遡るべし

戦後日本のキラーパスは年功序列だったと思うのです。「会社に入った順に偉くなるのだよ」と言われたら、「そんなの勘弁してくれ」と思われるかもしれませんが、あの制度は単純に長い間在籍した人が偉くなっている仕組みではなくて、実はすごい熾烈な社内競争があって、お金よりは次の仕事で報われるというような価値観がある中で、選ばれて残っていった人が偉くなる、という仕組みです。

この点に関して、僕は2つ重要なポイントがあると思っています。

ひとつは、そういう仕組みが生きるために、一定の組織の規模があるのではないかということです。たとえば、昔の日本の企業は、大企業と言っても世界水準では中小企業のようなものなので、「年功序列」のような仕組みが花開きやすい規模であったのではないかと思います。たとえば、昔のソニーと今の何兆円規模のソニーでは、社名は同じでも、同じ制度が機能するには難しい面もあるのではないかと思います。

もうひとつは、僕は今のグローバル資本主義にしても日本的経営にしても、そんなに根の深い話ではなくて、数十年のスパンでいろいろ変わっているように思うのです。

僕がきょうお勧めしたいのは、「あらゆる新聞、雑誌は必ず7年寝かしてから読む」ということです。「日経ビジネス」など、すぐ読まないでください。あれは大体7年ぐらいからだんだん味が出てきて、15年ぐらいたつと非常に勉強になります。

僕は戦前のビジネス雑誌が大好きです。当時のビジネス論壇は何といっても「中央公論」です。同誌では、今で言う孫正義さんみたいな経営者とか、今の柳井さんみたいな経営者がいるわけですし、それが経営者座談会で「日本の企業経営はこれからどうなるのか」とか「日本経済は何が問題か」とか、いろいろと議論しています。

この「何が問題か」という議論において、今日と同様にやっぱりアメリカと比較しているのですが、「日本は金融資本が強過ぎるから、短期的な成果しか企業経営者は見ていない」、これに対して「アメリカは大企業が長期の雇用で人間の育成に責任を持っている」と議論しています。

また、日本のもうひとつの問題として、「とにかく労働資本が流動的過ぎること。だから腰を据えて仕事ができない」と指摘しています。要するに現代とは逆の話を数十年前にしていたわけですね。「日本の特徴」と言われていることについて、それらがどこまで固定的なものなの

かという点は、近過去に遡って考えてみるといいのではないかと思います。

アメリカのことも同じです。1950年代から60年代頃のアメリカの経営者は結構ステーツマンで、割とソーシャルなことを考えていた人がいます。それが変質してきたのは、80年代ぐらいからでしょうか。そのように考えると、グローバル資本主義といわれるものも、本当にそれがアングロサクソンのものかどうか、考えてみる必要があると思います。

## 奇妙な「YouTube」の経営

僕は「YouTube」ってすごいなと思うのですが、すごいなというのは実はいい意味ではなくて、ちょっと変だなと思うのです。「YouTube」のように、サーバーを置いて、動画をばんばんアップロードしてください、みんなが見られるようにしますというアイデアは、他にも多くの方が思いついていたオポチュニティーです。多くの方がチャレンジしたのですが、結果として「YouTube」だけがあのよう成功したわけです。

しかも当初の「YouTube」には広告もない。普通だったら広告があるのに、「YouTube」では「広告は一切お見せしません」という。当然の疑問として、「どこからもうけようとしているの？」となる。どうするのかというと、「YouTube」の最大の顧客ターゲットは最初からグーグルだったのです。実際、「YouTube」がオペレーションを始めてから10ヵ月ぐらいでグーグルに買収されている。はなからそれをゴールに据えて、結果として巨額のお金が入ってきたわけです。

最近、グーグルは「YouTube」事業が黒字になったと発表したそうですが、それは会計の仕方がトリッキーだからだと思います。本当はあの事業は絶対にもうからない。つまり、かかっているコストは全部別の事業部門に乗せている。というようなことで、こういうタイプのウルトラCで帳尻を合わせるという企業経営というのは普遍性はないと思います。

## センスとスキル

僕は毎朝オフィスに着くと最初にメールを必ず開くのですが、私の書いた『ストーリーとしての競争戦略』という本に対して、「金返せ」とか、日々、非常に温かい言葉をいただいています。このように「ああ、世の中厳しいな」と思ったときには、中谷巖先生についてのアマゾンの書評を見るようにしています。「こんなにぼろくそに言われる人もいるのだな」「それから見ればまだましだ」と（笑）。本質的なことを言うと批判される。世の中、そんなものだと、自分で自己正当化しているわけですが。

さて、僕の本への批判の中で、「あなたの本を読んだって、いい戦略ストーリーができるかどうか分からないよ」と言われることがある。「あきらめが肝心です」と必ず返事をしています。

別の言い方をすれば、「スキル」と「センス」の違いだと思います。たとえば、英語がしゃべれますとか、ITができますとか、企業価値を計算できますとか、こういうことは「スキル」です。これら「スキル」については、おおむね標準的な定義があり、しかもこうやればITができるようになりますとか、こうやれば英語が前よりはできるようになります、とか標準的な方法論がある。

一方で、「センス」というものは、たとえば、女にもてる／もてない、という話だと僕は思っているのです。もてるやつともてないやつが確実にいるのですが、これは「スキル」ではなく、「センス」だと思います。要するに、「センス」と「スキル」はどちらも大切なだけけれど、全然違うこと。ごちゃごちゃに混ぜるといいことはないと思いたい。

もてない人はどうすればよいか。勘違いして、「もてるとはどういうことか」と「分析」してしまう人がいる。「もてる」要素を分解して、コンピテンシーを抽出して、足りないところが分かり、そのスキルを取得しよう、という姿勢です。雑誌とか見ていると、こうやったらもてる、ああやったらもてるという話が山ほどありますよね。しかし、そういうことを全部取り入れると、間違いなく

ますますもてなくなります。

もちろん、担当レベルの業務では「スキル」は大切です。これがないと会社は回っていきませんから。ただし、繰り返しになりますが、「センス」と「スキル」は違うということなのです。

たとえば、学校の先生は、生徒のスキルを見ているから、「だれが一番算数ができる」とか「だれが4教科合計でできる」とかについては特定できる。しかし、学校の先生は「だれが一番もてるか」については、分からない。デートしているところを見たことないので。「センス」とはそういうことです。

では、経営にできることは何か、というと、「センスを見極める」こと、そして「センスが無い人を戦略づくりに絶対近づけない」ということです。センスない人が戦略づくりに関わったりしますと、みんなが迷惑する。

## 「センス」が育つ好循環

僕が尊敬している経営者に、機械部品製造業のミスミ代表取締役会長の三枝匡さんがいらっしゃいます。三枝さんがおっしゃっているように、仕事というものは、企画開発から販売まで一貫して動いているものです。仕事を機能別に分けた瞬間に、担当者の仕事になってしまう。アメーバ経営とか、事業部制とか、分社化とか、みな同じような話だと思うのです。全部を動かせる経営人材や商売人を育てないとだめなのです。

丸ごと商売をやることが大事だということです。これを三枝さんは「創って作って売る」とおっしゃっています。そして、社員に対して若いうちからそういう仕事をいっぱい用意してあげる。やらせてみれば、「こいつはセンスがあるな」ということは、すぐに分かる。リクルートについても、入社してすぐに即商売という経営をしているので、いろいろな人材が出てくるのだと思います。

このミスミの事例のように、「センス」が育つ好循環というものがあると思います。まず、「センス」がある人がちゃんと見きわめられていることです。「センス」と「スキル」をごっちゃにってしまうと、必ずスキルが勝ちま



すから、絶対にごっちゃにはしてはいけません。そして、ロールモデルができ、担当者の一挙手一投足をみることによって、さらに「センス」に気づき、「センス」が磨かれ、ロールモデルになる、そしてそれらが延々とループする、という好循環があると思います。

逆に「センスを殺す悪循環」というものもある。「スキル」と「センス」を混同すると、必ず「スキル」が優先されるので、話がスキルばかりになり、いわゆる「担当者」が量産されて、「スキル」の総合点が高い人ばかりが評価され、だいたい4科目合計の総合点が高い人が偉くなる。そして、最後には「担当取締役担当者」が出てきてしまう。こういう人に「あなたは何をやっているのですか」と質問すると、「代表取締役の担当業務を粛々とこなしている」。こんな経営者の下にいたら、出る元気も出ない。

## 優れた戦略ストーリーをつくった人々の共通点

そういうセンスがある人って千差万別なのですけれど、何となく「こういう人じゃないかな」と思うところがあります。

それは、プレゼンのスキルがあるかどうかは全く別として、やっぱり「話がおもしろい」「もう少しその人の話を聞きたいな」と思わせる人です。たとえば、マブチモーター創業者の馬淵健一さんがそうですね。馬淵さんは口下手だと思います。でも、「御社の戦略はどういうものですか」という質問をすると、ゆっくり、とつとつとありますけれど、やっぱりストーリーで、お話ししてく

れるのですね。

同じ小型モーターでも日本電産の永守さんは全然違う戦略です。性格も正反対で、超イケイケです。違う対応の経営者ですが、どちらも話が面白い。

一方で、話をしている、「この人、何が好きで、何が嫌いなのか、分からない」という感じの人がいるでしょう。これは単に僕の好き嫌いなのかもしれませんけれど、こういうタイプにセンスのある人はいないように思います。

日本マクドナルドホールディングス株式会社CEOの原田泳幸さん、この人は大した経営者だと思うのですよ。何と言っても、「この成熟した日本の中から一歩も出ちゃだめだぞ」という制約のもとでがんがんビジネスを展開しているわけですから。あるとき僕が「原田さんは割と好き嫌いが多そうですね？」と聞いてみた。そうしたら「嫌いなこと、いっぱいあるよ」という答え。まず「スパゲッティを食べるのにフォークとスプーン使うやつがいる。こういうやつとは絶対仕事を一緒にしない」とか「1mgぐらいのたばこを吸うやつがいるが、そういうやつはだめだ」とか。ただの好き嫌いです。「あとは何が嫌いなんですか」と尋ねると、「すぐKPIとかを設定するやつはだめだ」ということですが、「さらにだめなのは、KPIはだめだとかと言うと、全部引っ込めるやつ」だそうです。

マクドナルドでお客様のアンケートをとりますと、絶対に出てくる声は「ヘルシーで、エコで、オーガニックでない」という回答です。マクドナルドの商品はカロリーが多いとか、体に良くないとかみんな言うわけですよ。ところが、マクドナルドで一番売れている商品はクォーターパウンダーとかビッグマックなのです。

つまり、こういうことだと思うのですね。原田さんいわく、「あなたは、日に三度三度の栄養をまさか全部マクドナルドでとろうと思っているんじゃないでしょうね？もちろん、エコでヘルシーでオーガニックなことは最高です。健康も大切です。どうぞおうちで気を使ってくだ



さい。だけれども、ポテトとハンバーガー食べたいときもあるでしょう。それをわれわれは提供しているのです」。これでストーリーが一貫して出てくるのです。こういうところは、ストーリーをつくる人がすごいなと思う点です。

## 10分間の大演説ができるか

次に紹介するのは、日本のテレビプロデューサーの草分けの井原高忠さん。彼の代表的な仕事は「ゲバゲバ90分」です。井原さんは、自分でコンセプトをつくったうえで、タレントや、大道具、小道具の担当者などを集めて、「今度はこういう番組だから、おまえら、こうやってくれよ」と、みずから大演説した。スポンサーを獲得するのも、「営業は、おれが自分で行くから」というスタンスだったそうです。それで、スポンサーの前でも大演説となるわけです。優れた戦略ストーリーをつくった人の共通点には、いろいろとあると思うのですが、いつでもどこでもだれとでも「10分間の大演説ができるかどうか」という点がやっぱり大切だと思うのですね。

最後にご紹介するのは、中古車買い取り・販売チェーン最大手ガリバーインターナショナルの村田育生さん（現在は顧問）という人です。僕は中古車なんて全然関心なかったのですが、その時は何の予備知識もなかったのですが、彼の話をして5分間聞いただけで、人ごとながらすごくわくわくしたことを今も覚えています。そのときに「戦略はストーリーだな」と感じました。村田さんは、自

分自身がおもしろくてしょうがないのですね。だから自然と人に話したくなる。そして、だんだんと組織に浸透して、実行されていくと思うのです。

それに対して、会社でつまらない話をする人がいますよね。もっとも、聞いている側がつまらないと思うかどうかについては、好みの問題ですからしょうがないと思うのです。問題は、話している当の御本人が自分の話していることを「おもしろくない」と思っている場合です。自分がおもしろいと思っていないのに、他人やお客さまがついてくるわけがない。自分でもつまらないストーリーのビジネスは、結果においては間違いなく失敗する。

自分がおもしろいと思わないストーリーのビジネス、僕はこれは犯罪だと思うのです。自分でもおもしろいとは思っていない話をして、人を巻き込んで、資源を投入して、組織を動かして、結果として失敗するのですから。

僕は「自分でおもしろいと思っていない話をした経営者はその時点で背任行為ということはどうですか」と法務省の人に聞いてみた。そうしたら、「それは外形的な基準で特定できないので、背任行為とは認定できない」とか、つまらないことを言うんですけども。

僕はこれはすごく迷惑な話だと考えていますので、こういう経営者を駆逐していくということが必要だと思います。ということで、僕も自分ではおもしろいと思っている話を本に書きました。読んでいただいてもおもしろいかどうかは好みの問題ですけど。どうも勝手な話を聞いていただきまして、ありがとうございました。