

WHITE PAPER ・ 競争戦略の基本論理

競争力とは何か

組織能力を積み、そこから独自のポジションを立てる / 2026.07 ・ 株式会社IPLoT

01	競争力の定義：簡単には消えない「違い」	P. 03
02	違いには2種類ある — SP（位置取り）とOC（組織能力）	P. 04
03	なぜOCは時間がかかり、だからこそ真似されないのか	P. 08
04	OCを積み、それを原資にSPを立てる	P. 09
05	トレードオフを両立させる仕組みが、発明になる	P. 12
06	SPはコンセプトから立てる — 本当のところ誰に何を売っているのか	P. 13
07	一貫性とクリティカル・コア	P. 17
08	競争優位の階層	P. 19
09	競争力の基盤 — OCは仕組みがなければ貯まらない	P. 20
10	自社を点検する10の問い ／ まとめ	P. 23

— DEFINITION

競争力とは、競争がある中で業界平均を超える利益を持続的に出せる状態のこと

この定義には、確認しておくべき前提があります。**競争がある状態では、放っておけば利益は出ない**ということです。

経済学がいう完全競争の世界では、企業の余剰利潤はゼロに近づきます。完全競争とは「プレイヤー全員が同じ」という状態です。全員が同じであれば残るのは価格の削り合いだけになり、利益は消えます。

つまり、競争があるのに利益が出ているという状態のほうが、理屈のうえでは**不自然**です。

競争とは、企業間の違いをなくす方向に働く圧力である。
放っておけば違いは減り、利益も消える。

競争力とは、こういう状態

**他社との違いがあり、
その違いが簡単には消えない。**

裏を返せば、次のようなものは競争力の説明になりません。他社も同じことができるからです。

- － ・ 頑張っている／気合が入っている
- － ・ 優秀な人がいる
- － ・ 新しいツールを導入した
- － ・ 目標を明確にした／組織を再編した

競争力の正体が「違い」だとして、そのつくり方には2つの系統がある

SP / 戦略的ポジショニング

他社と違うことをする

= シェフのレシピ

何をやり、何をやらないかを定める（位置取り）

守っているのは「トレードオフ」

経営の意思決定で決まる / 決めれば動く

OC / 組織能力

他社と違うものを持つ

= 厨房の中

自社固有の「物事のやり方」＝ルーティン

守っているのは「模倣の難しさ」

日々の蓄積で育つ / 長い年月がかかる

料理店にたとえるなら、**SPは献立そのもの**、**OCは厨房の中**——冷蔵庫の中身、包丁の切れ味、料理人の腕とチームワークです。同じ「おいしい店」でも、強さの理由がどちらにあるかで、守り方も、積み方も、かかる時間もまったく違います。

SPの中身は「何をやるか」より、「何をやらないか」を決めること

SPを支えているのは**トレードオフ**——あちらを立てればこちらが立たない、という論理です。投入できる資源には限りがあり、標準化とカスタマイズを同時に推し進めることはできません。

裏を返せば、「やらない」をはっきりさせるほど、他社との違いを持続させられます。

「北へ行く」と決めることは、同時に「南へは行かない」と決めること。

「もっと頑張ろう」はSPの発想ではありません。同じ路線で他社も頑張っていれば、それは違いになりません。

「やらないこと」で違いをつくった例

- **マブチモーター**：小型ブラシつきモーターに特化し、標準化を徹底
 - 標準化にこだわる＝カスタマイズはやらない
- **松井証券**：個人向けネット取引に特化
 - 法人向けファイナンス業務をやらない
 - 各社が競った「きめ細かいコンサルティング」もやらない
- **デル**：ダイレクト・モデル
 - 最先端技術を追わない／見込み生産をしない／外部チャネルを使わない

「違いは何ですか」への答えが「**やらないこと**」で返ってくる会社は、SPが明確な会社です。

「他社よりベター」は、真似できるかぎり競争力ではない

1990年代後半、PC各社が挙げた「他社との違い」——視野角度が15度広い、バッテリーが20～30%長持ちする、プリインストールソフトが多い、薄くて軽い。その後、これらを掲げた企業の多くはPC事業で利益を出せませんでした。これらは**程度の違い**（OE：オペレーション効率）であって、位置取りの違いではないからです。

OE

他社よりベター

薄い・軽い・速い・機能が多い。物差しの上での程度の違い。

真似できる

他社も同じ方向に努力するため、差が残らない

SP

他社と違うことをする

位置取り。何をやり、何をやらないかを決める。

トレードオフが守る

「あちら立てればこちらが立たぬ」が模倣を止める

OC

他社と違うものを持つ

自社固有の「物事のやり方」＝組織に定着したルーティン。

真似できない・買えない

暗黙的で、長い年月をかけてしか積み上がらない

OEを競争力と見なすと、①いたちごっこで消耗する ②すべてをベターにしようとして報われないことに金を使う ③そもそもどちらへ改善すべきかSPなしには決まらない、という3つの問題が起きます。**ただし、他社が真似できないOEはOCとして競争力になります**。「程度の違いだから無意味」なのではなく、**真似できる程度の違いに意味がない**ということです。

経営資源のすべてがOCではない。OCの正体は組織に定着したルーティン

OCと呼べるのは、**組織特殊性**——他者が簡単には真似できず、市場でも容易には買えない——という条件を満たすものだけです。

これはOCではない

- － **資金**：最も移転しやすい資源。市場から調達できる
- － **製造装置**：外部メーカーから買える。どれほど高性能でも同じ
- － **ITシステム**：コンビニのPOSは、業界に普及した時点でOCではなくなった
お金で買えるものは、競合も買えます。

セブン-イレブンの「仮説検証型発注」

米国型の自動発注は、本部が計算式で各店の発注量を弾き出します。セブン-イレブンは違います。

- － 発注の意思決定は**本部ではなく店舗**にある
- － 「近所の小学校で週末に運動会がある。おにぎりが多く売れるのではないか」——現場が**仮説**を立てる
- － 本部データと現場の勘を組み合わせで発注し、**販売データで検証**し、次に反映する
- － 毎週1,000人超の店舗指導担当者が本部に集まり、情報を交換する

競争力をもたらしているのは**ITそのものではなく、それをどう使うかというルーティン**のほう。

OCの本質は「時間がかかること」そのもの。時間がかかるから真似されない

① 暗黙性

そのやり方がなぜ成果につながるのか、当事者にも外部にも説明できません。OCは日常の仕事の進め方に埋め込まれているため、外からは見えにくい。

説明できてしまう強みは、その説明どおりに真似される。

② 経路依存性

ルーティンは長い時間をかけ、紆余曲折を経て形成されます。形だけ導入しても、同じ効果を得るには**出来上がってきた歴史をもう一度たどる**必要があります。

毎週1,000人を集める会議を他社が真似しないのは、**コストは明確なのに因果関係が見えない**から。真似する側には不合理に映ります。

③ 時間とともに進化する

競合が追いつこうと動き始める頃には、先行企業はさらに先へ進んでいます。

セブン-イレブンが1982年にPOSを導入して移行したあと、他チェーンは1989年・1992年に同方式へ。**移行した時点で、仮説の質と蓄積の差は残ったまま**でした。

逆の例。セブン-イレブンを日本に持ち込んだ米国サウスランドは、業態のSPでは先行していました。しかし1991年に買収された時点で、その発注システムは**1973年からまったく変わっていません**でした。SPで先行しても、OCがなければ競争力は維持できません。

SPとOCは対立概念ではなく組み合わせ。強さ・弱さには4通りある



日本企業には右下（レシピ待ち）が多いと言われます。長期雇用や年功制がOCの蓄積に向いていたこと、経営者に現場からのたたき上げが多いこと、「我慢して鍛えていればそのうち良いことがある」という発想が馴染むこと——いずれもOC側に重心を寄せる要因です。

OCを積み、それを原資にSPを立てる。順序に意味があるのは、時間が非対称だから

ルートA：SP先行型

創業時はOCの蓄積が薄いのが普通。まず独自のレシピで頭角を現し、その後に時間をかけてOCを積む。

マイクロソフト／デル／ウォルマート

ルートB：OC先行型

すでに厚いOCを持つ企業が、明確なSPを導入して競争力を確立・回復する。

日産／花王／キャノン／日本電産

「技術も人材もあるが、経営の問題で業績不振に陥っている企業は立て直しやすい」
——買収先に独自のレシピを持ち込む日本電産の考え方も、この非対称性を突いています。

一般論として、レシピ先行型の企業が優れた厨房を手に入れるよりも、厨房を持つ企業がレシピを獲得するほうが短期間に成果が出ます。レシピは動きだせば早いのにに対し、厨房の強化にはどうしても時間がかかるからです。

何に、どれだけ時間がかかるのか

- OCの蓄積 — 年単位
 - 経路依存的で、日々の積み重ねでしか厚くならない
- SPの決定 — 意思決定
 - 厚いOCがあれば、決めた翌日から動き出せる
- トレードオフの維持 — 長期の規律
 - 業績が悪いときにも「やらないと決めたこと」をやらない

長い時間をかけて淡々と積むのがOC。ある時点で腹をくくって決めるのがSP。
決めた後に守り続けるのがトレードオフ。

OCが厚いままSPを立てないと、資源が分散し、劣化にも気づけない

① 資源の分散

バブル期のマツダは、トヨタの5チャンネル体制に対抗して販売網を5つに分けました。トヨタより少ない経営資源を全方向にばら撒いた結果、体制は整理縮小されます。

技術力・開発力ではフォードを上回るとまで評価されていた会社が、SPの希薄さによって深刻な業績悪化に陥りました。

② 危機が見えにくい

SP先行型の企業は、レシピが外れれば業績がはっきり早く悪化します。これは悪いことばかりではありません。経営陣と社員が危機を認識でき、揺り戻しがかかりやすいからです。

対してOC先行型では、**厨房が徐々に、時間をかけて傷んでいきます**。冷蔵庫の中身がゆっくり腐る。危機感を持ちにくく、気づいたときには何も残っていない。

かつての優良企業の破綻の背後には、この構造があります。

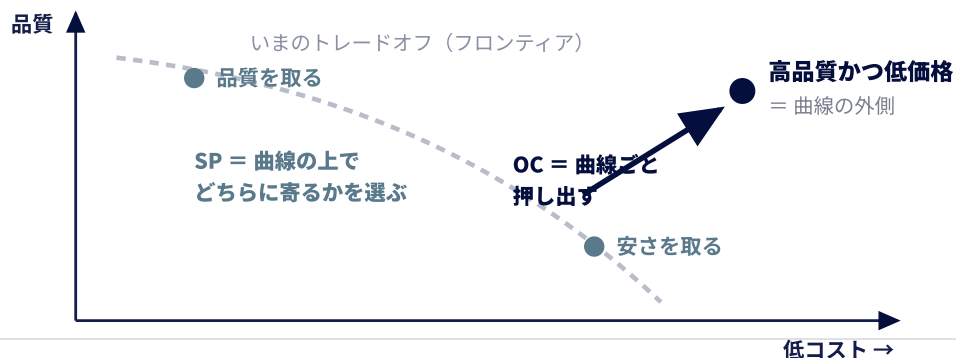
OCの蓄積は目的ではなく、SPを選べる状態をつくるための原資です。この位置づけを外すと、蓄積そのものが目的化します。

SPは本来トレードオフを「選ぶ」。それを「両立させる」仕組みを作れるかが発明になる

SPの基本は**選択**です。「あちら立てればこちらが立たぬ」のだから、品質を取るか、コストを取るか、どちらかを捨てる。だからこそ違いが持続する——これがSPの論理でした。

ところが、**両立しないはずのものを両立させたポジション**は、競合から見ると「どうやっているのか分からない」場所になります。捨てていないので、追いつくための手がかりがない。

OCの発想は「無理をすれば道理（トレードオフ）が引っ込む」。
時間をかけて独自能力を構築し、それをテコに**既存のトレードオフそのものを突き抜ける**。



ユニクロ — 本当のところ、何を売っているのか

見たままはカジュアル衣料の小売。本当のところ売っているのは「**LifeWear = あらゆる人の生活を、より豊かにするための服**」——流行ではなく**生活ニーズから考え抜かれた普段着**という、新しい衣料ジャンルの宣言です。

- その上で掲げる顧客価値が「**高品質・低価格**」。本来、真正面からトレードオフの関係にある2つ
- **ファッション（流行）を追わないと決めたから**、定番を長期・大量に作れる。**コンセプトが両立の前提になっている**
- 成立させているのは、素材調達から企画・生産・販売までを一貫してコントロールする**製造小売（SPA）の仕組み**
- 柳井正氏の「**全員経営**」——「それはお客さまに何をもちたすのか」を、商品・売場だけでなく経営計画や管理部門の施策にも適用し、機能ごとの分業を否定する

ポジションは真似できても、それを支える仕組みは真似できない。「安くても良いものを」と宣言した会社は無数にありますが、宣言だけでは立てません。

では、そのSPは何を根拠に決めるのか。コンセプト＝本質的な顧客価値の定義

本当のところ、 誰に何を売っているのか。

競争優位は、こちらが儲けるための**内側の理屈**です。顧客価値という**外側の理屈**が成り立たなければ、そもそも成立しません。この2つは必ずセットで考える必要があります。

重要なのは「本当のところ」です。見たままであれば答えは自明で、PCメーカーはPCを売っています。しかし顧客は、PCそのものが欲しいわけではありません。

「何を売っているのか？ 見ればわかるでしょう、PCです」と答えた時点で、あとは**コストパフォーマンス改善の消耗戦**しか残りません。

2文字の違いが、投資判断を変えた

リコーは1990年代にV字回復します。その起点は、自社の事業を「**画像の処理**」と定義し直したことでした（IPS：Image Processing System）。

一方、「ドキュメント・カンパニー」を名乗った富士ゼロックスは、顧客価値を「**文書の処理**」と解釈していました。

「文書の処理」ではデジタル化に本腰は入りません。画像を処理しようとするからこそ、**アナログの制約が痛感され、デジタル化が要求される**。わずか2文字の違いが、先行投資の踏み切りと業績の差になりました。

コンセプトは広告の惹句ではありません。

EXAMPLES

見たままの事業と、本当のところ売っているもの

会社	見たままの事業	コンセプト（本当のところ売っているもの）
リコー	複写機	画像処理のデジタル化（IPS）
スターバックス	コーヒーショップ	第三の場所 — 職場でも家庭でもない、テンションを下げられる居場所
サウスウエスト航空	航空会社	空飛ぶバス — 競争相手は他の航空会社ではなく、バスと車
アスクル	オフィス通販	明日来る — 買い出しに行かなくてよいこと
ユニクロ	カジュアル衣料の小売	LifeWear — 流行ではなく生活ニーズから考え抜かれた普段着
ブックオフ	中古書店	捨てない人のためのインフラ
ホットペッパー	生活情報誌	狭域情報誌 — 半径2〜5kmの生活圏で、事業者と消費者を結ぶ
アマゾン	ネット小売	人々の購買決断を助けること（モノを売ることではない）
楽天市場	ECモール	エンターテインメントとしてのショッピング（自動販売機の逆）

サウスウエストの「他社とどう違うのか」への答えは、「はい、われわれは航空会社ではありません」。ユニークなコンセプトの定義は、ストーリーの出だしから他社との違いを約束します。

「どのように」が先に立つと、顧客価値ではなく自社の儲け方の話になる

「顧客の囲い込み」「サービスの個別化」「顧客の組織化による継続課金」——いずれも**方法論**です。それ自体は悪くありませんが、方法論が先行したコンセプトは、顧客への提供価値ではなく**自分たちがどう儲けるか**の話に終始します。

「誰に」と「何を」を表裏一体で考えて初めて、「**なぜ**」が姿を現す。
その顧客はなぜ食いつくのか、なぜ金を払うのか、なぜ喜びが持続するのか。

「誰に」だけ、「何を」だけでは静止画になります。ペアで考えると、顧客が認知し、反応し、購入し、使い、価値を認め、また使う——という一連の動きが見えてきます。

アスクル「明日来る」ができるまで

ターゲットは従業員30人以下、とくに10人以下の小さな事業所。そこで実際に消耗品を補充しているのは、経理事務を一手に任されたパートのスタッフです。

- － 周囲に頼まれ、サンダルを履いて近所の文具店へ買い出しに行く
- － 出がけに「ついでに替え芯も」と追加を頼まれ、メモを取り直す
- － 重いコピー用紙を提げて、エレベーターのないビルの階段を上る
- － しかも、こういうときに限って帰り道で雨が降る

ここまで具体化して初めて「明日来る」の価値が出てきます。「**品揃え**」と「**スピード**」という言葉だけなら、ありふれたオフィス通販で終わっていたはずで

数値目標はコンセプトではない。数字は「誰に」「何を」「なぜ」に何も言及していない

数値目標の設定は、実行段階では必須の工程です。しかし数字そのものは会社の中で自分たちが達成すべき目標であって、会社の外にいる顧客に提供する価値の定義ではありません。

独自の価値を提供できた結果として、数字が出てくる。

この順番が逆転すると、数字も実現しない。

コンセプトの構想に、大きな投資は要りません。使うのは自分の頭だけで、埋没費用もほとんどない。逆に、コンセプトをないがしろにしたまま走ると、勝ち目のない事業への進出や、誰も欲しがらない製品の開発として、失敗が高くなります。

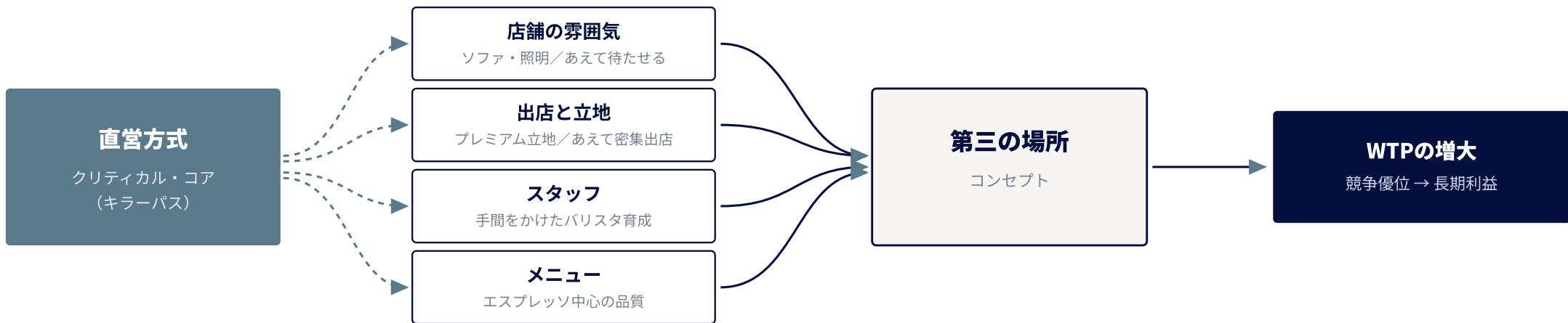
『サンロクマル』の総括

ホットペッパーの前身にあたる情報誌は、創刊から7年経っても黒字化できず、累積赤字を抱えて迷走していました。事業を引き継いだ責任者の総括です。

売上の目標はあった。でも事業の目的がなかった。……その件数を満たしたとき、読者はどんな行動を起こし、お店では何が起こり、街では何が起こるのか？ これらのイメージが語り伝えられていなかった。目標があっても目的がない。それは作業であって仕事ではない。

個別のSPやOCは静止画にすぎない。競争力は要素のつながりに宿る

要素を因果論理でつなぎ、流れと動きを持つ一本の筋にしたものが**戦略ストーリー**です。だからこそ、要素を1つずつ真似されても全体は再現されません。そのストーリーの中でも、**多くの要素と同時につながり、全体に一貫性を与えている中核**を「クリティカル・コア」と呼びます。ここでは**スターバックス**のストーリーで見えていきます。



スターバックスの4つの要素はいずれも「第三の場所」に不可欠ですが、**それらを繰り返し維持するには直営方式でなければならない**（点線）。クリティカル・コアとコンセプトが構成要素を挟み込み、ストーリーを太くして一貫性を確固たるものにしています。

最も強い持続性は、「一見して非合理」から生まれる

なぜ直営でなければならないのか

フランチャイズなら、オーナーは独立した事業者として利益の最大化を目指します。メニューも価格も立地も動かさない以上、操作できる最大の変数は**回転率**です。長居する客には、それとなく退店を促したくなる。

しかしそれをやった瞬間、「第三の場所」は成立しません。

スターバックスは注文後にあえて時間をかけてコーヒーを出します。「あそこは少し待つ」と認知されれば急ぐ客は避け、結果として**時間にゆとりのある客だけが残る**。

——これは「わざわざ人件費をかけて客を待たせ、回転率を落とす」という、単体で見れば不合理そのものです。

直営方式は、①低コスト ②低リスク ③商圈知識 ④オーナーのモチベーション——**4つの観点すべてでフランチャイズより不合理に見えます**。株式公開時、投資家やアナリストからは「直営へのこだわりはナンセンスだ、ROAが下がり出店も遅れる」と繰り返し反論されました。それでも変更しなかった。

なぜ、それが最も守るのか

合理的な要素は真似される。
不合理に見える要素は、避けられる。

ストーリー全体の中でだけ合理性が成立している要素は、部分だけ見ている競合には非合理としか映りません。ここに**「動機の不在」**——そもそも真似したくない、という最強の防御が生まれます。

同じ「儲かっている」でも、どこに支えられているかで持ちが変わる

LEVEL	競争力の置き場所	なぜ持続するのか
Lv.4	クリティカル・コア	動機の不在・意図的な模倣の忌避 — 一見して非合理なので、そもそも真似したくない
Lv.3	戦略ストーリー全体	一貫性・交互効果 — 部分を真似しても、全体が噛み合わなければ同じ結果にならない
Lv.2	組織能力（OC）	暗黙性・経路依存性 — 因果が見えず、歴史をたどり直さないと同じ効果が出ない
Lv.2	ポジショニング（SP）	トレードオフ — あちらを立てればこちらが立たない
Lv.1	業界の競争構造	先行性 — ただし魅力的な業界には他社も入ってくる
Lv.0	外部環境の追い風	持続しない — 景気が変われば元に戻る。競争優位以前の段階

この階層は択一ではなく**積み重ね**です。利益の出やすい業界にいて、明確なSPと強力なOCを持ち、それが一貫したストーリーを構成し、中核に一見非合理的な要素が効いていて、加えて景気も良い——これが最強の状態。

一方で、規制緩和・グローバル化・デジタル化といった流れは、ことごとく業界の利益ポテンシャルを削る方向に作用します。**Lv.0やLv.1に依存した状態を「競争力がある」と呼ぶのは危険**です。自社で積めるのはLv.2 以上です。

そのOCは、仕組みを持たないかぎり自然には貯まらない

セブン-イレブンの仮説検証型発注が成立していたのは、現場が優秀だったからではありません。仮説を立て、発注し、販売データで検証し、結果が本部に集約され、成功事例が全店へ返される——という**情報が一周する経路**が組織に埋め込まれていたからです。多くの会社で、この一周が起きません。

① 判断根拠が記録されない

OCの中身は、アウトプットの「**いい／悪い**」を分ける**判断根拠**です。何を優先し、何を却下し、どういうときに例外を認めるのか。

結果（受注した、納品した、クレームが出た）は記録されても、**なぜそう判断したか**は記録されません。

② 記録されても再利用できない

議事録も日報も報告書も存在する。しかし必要なときに引き出せる形になっていないため、次の判断には使われません。

検索できない蓄積は、**蓄積されていないのと同じ**。

③ 人に紐づいたまま組織に移らない

判断根拠が個人の経験の中にあるかぎり、異動すれば断絶し、退職すれば消えます。

「あの人に聞かないと分からない」は、OCが**個人の資産**にとどまり、**組織の資産**になっていない状態です。

この3つが揃うと、**10年働いても組織としての判断精度は1年目のまま**です。時間が経てば自然にOCが積もる、ということはありません。

OCが貯まるようにするための基盤は、4つの層が繋がって初めて機能する

層	役割	OCとの関係
業務システム層	日々の仕事が実際に行われる場所。業務システム、管理ツール、BI。	ここで仕事をするだけで記録が発生する状態をつくる
活動データ層	会話・会議・タスク・文書・業務データが貯まる場所。	「何が起きたか」の蓄積
知識層	判断基準・手順・事例が言語化されて残る場所。	「なぜそう判断したか」の蓄積 = OCの本体
エージェント層	貯まった知識を参照して、日々の業務を支援する仕組み。	蓄積を次の判断に還す。ここで初めて一周する

繋がっていないと機能しません。活動データ層だけがあると記録は増えるが判断は変わらない。知識層だけがあるとマニュアルは整備されるが日々の仕事で参照されない。エージェント層だけがあると一般的なAIの回答は得られるが、自社の判断根拠は反映されない。

繋がっている状態とは、特別な入力作業をせず、いつもどおり仕事をするだけで判断根拠が貯まり、それが次の仕事の質を上げ、その結果がまた次のノウハウになる——という循環が回っている状態です。

基盤が変えるのは蓄積の「速度」。時間そのものが消えるわけではない

基盤が変えること

OCが真似されないのは、暗黙的で経路依存的だからでした。**基盤を入れても、この性質は消えません。むしろ消してはいけません。**貯まるのはその会社固有の判断根拠であり、他社が同じ基盤を導入しても、貯まる中身は別物になります。

- － 記録されずに消えていた判断根拠が残る
- － 一人の経験が、その場でチーム全体の参照可能な資産になる
- － 人の異動・退職による断絶が減る

同じ5年でも厚みが変わります。厚くなる速度が上がるとは、**SPを立てられる状態に早く到達できる**ということです。

基盤が担わないこと

- － **コンセプトの定義**：本当のところ誰に何を売っているのかを決めるのは、経営の仕事
- － **SPの決定**：何をやらないかの決断も同じ
- － **一見非合理的な選択を続ける覚悟**：外部から不合理だと言われても曲げない意思

基盤に関わるのはLv.2のOCと、Lv.3以上へ上がるための材料の供給まで。**厨房を厚くする速度は上げられるが、レシピを書くのは経営者自身です。**

ツールの導入それ自体はOCではありません。他社も同じものを買えるからです。欧米自動車メーカーはトヨタより3年以上早く三次元CADを導入しながら、リードタイム短縮の能力には結びつけられませんでした。分かれ目は**道具の使い方が組織のルーティンとして定着したかどうか**です。

自社の競争力がどのレベルにあるかは、答え方でおおむね判別できる

コンセプトの点検

- 01 本当のところ、誰に何を売っているのか。見たままの商品名以外の言葉で言えるか
- 02 その言葉を聞いたとき、顧客が喜んでいる具体的な場面が思い浮かぶか
- 03 事業を語るとき、目的ではなく数値目標から話し始めているか

SPの点検

- 04 何をやらないと決めているか。直近1年で「やらない」と決めたことを挙げられるか
- 05 挙げた違いは「他社よりベター」ばかりになっていないか

OCの点検

- 06 金を出しても買えず、他社が真似できない自社固有の「やり方」は何か
- 07 それは何年かけて出来上がったか。1年で再現できるなら、それはOCではない
- 08 自社の強みを、誰にでも分かるように完璧に説明できてしまわないか

一貫性の点検

- 09 一見不合理に見えるのに続けていることは何か。それを止めると外部から言われたことはあるか
- 10 個々の施策は、どれも同じ1つのコンセプトから導けるか

06～07で答えに詰まる場合、競争力はLv.2以下にとどまっています。09に答えられない場合、Lv.4には届いていません。

競争力とは何か — 8つの要点

- 01 競争力とは、競争がある中で業界平均を超える利益を持続的に出せる状態であり、その正体は**他社との違い**。競争とは違いを消す圧力であり、放っておけば違いは消える。
- 02 違いには**SP（他社と違うことをする）**と**OC（他社と違うものを持つ）**の2種類がある。「他社よりベター」は、真似できるかぎり競争力ではない。
- 03 OCは暗黙的で経路依存的なため、**長い時間をかけないと積み上がらない。だからこそ真似されない。**
- 04 厚いOCを持つ企業が明確なSPを立てるほうが、その逆より短期間に成果が出る。**OCを積み、それを原資にSPを立てる**。ただしOCの蓄積は目的ではなく、SPを選べる状態をつくるための原資である。
- 05 トレードオフは選ぶだけでなく、**両立させることもできる**。「高品質かつ低価格」のように本来両立しない位置に立てるかどうかは、宣言ではなく**両立を成立させる仕組みを発明できたか**で決まる。ポジションは真似できても、それを支える仕組みは真似できない。
- 06 そのSPは**コンセプト——本当のところ誰に何を売っているのか——**に根拠を持たなければならない。「どのように」が先に立つと、顧客価値ではなく自社の儲け方の話になる。数値目標はコンセプトではない。
- 07 個々の要素ではなく、要素の**つながり**に競争力は宿る。中核には、単体では一見非合理に見える要素が置かれる。それが真似されない最大の理由になる。
- 08 そのOCは、**仕組みを持たないかぎり自然には貯まらない**。判断根拠が記録され、再利用でき、人ではなく組織に残る状態——これが**競争力の基盤**。基盤が変えるのは蓄積の速度であり、貯まる中身は会社ごとに違う。その違いが、真似できない競争力になる。

出典：楠木建『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、2010年／Michael E. Porter『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年／小川進によるセブン-イレブンの発注ルーティン研究／藤本隆宏・延岡健太郎による日本の自動車メーカーの製品開発能力研究。

本資料はIPLoTが作成した解説資料です。引用元の主張と、IPLoTの見解（P.20～22）は区別して記載しています。



競争力の基盤を、プロダクトとAIで実装する。