



薬事日報連載再開タイトル：劇場型イノベーションの興しかた

「エキゾチック・ジャパンの時代が、ふたたびやってくる。」

株式会社 ChromaJean 代表取締役社長 三輪勝彦 2025.5.9

ぐるる。たしかにそう聞こえた。場面は、タケダから独立・起業するための最終審査のさなか。ボストンと湘南をつなぐ、テレ・カンファレンス方式で審査が行われた。自分の事業が切り拓く未来、そこから変わっていくであろう世界感をストーリーにして伝えた。

不確実な未来の戦略を語る上で大切なのは、ストーリーだ。過去の解析ならともかく、未来ではソロバンではじく数字は当てにならない。戦略を立てた本人と、それに巻き込まれた周囲が総力をあげて「この道に進んでいこう」と確信できないと物語は始まらない。

その事業は、本当のところ「誰に」「何を」売ろうとしているのか。「何故」そのサービスが喜ばれるのか。「どのように」福音の連鎖が生まれるのか。

「コンパスの針を突き立てた、理想の到達地点」から逆算した因果論理をつなげて、僕たちだけのコンセプトが生み出す事業の「競争優位性」を示した。

発表の後は、複数のエグゼクティブから質問が続いた。それから少しの沈黙が生まれた。息を呑む音までが、時差も越えて遠く離れた場所と交換された気がした。

沈黙が破られた。今にもハイタッチを交わせそうな高性能の大画面越しから、ぐるると漏れ聞こえた。それからボストン側の画面では、エグゼクティブ達が顔を見合わせて頷き合った。ぐるる、ぐるる。ぐるるが連鎖する瞬間だった。

うちのおこげは、「すっかり満足している」ときに目を閉じて、ぐるると喉を鳴らす。こういう時の信号は、種族も国境も超える。ネコもヒトも、エグゼクティブも関係ない。

もうこのとき僕は、合格を確信していた。これまで学位の取得どころか大学も出ていない僕が、グローバル企業・タケダから正面を切って独立の支援を取り付けたのは、事業（競争）戦略ストーリーの語り方がステキだったからに他ならない。

頼まれもしないのに、冒頭から「ベストヒット・俺」のシーンを語ってしまった。人生において他の特記事項がないぶん、当時の記憶をこちら都合で厚塗りした可能性もある。

何故こんなことを思い出したかと言えば、エスブクロ(仮称、敬称略)のせいだ。彼は、「クロマトユーザー会」で主宰者の僕を見つけ次第、ネコのようにまとわりつく。そして、たいいてい文脈のわからないおねだりをする。僕はその都度に震撼する。

中には「三輪さん、ボクに戦略を授けてください」という、不躰けで建て付けの粗いも

のがあった。まるで、「ちやおちゅ〜るをポケットから出せ」とでも言うように。

しかし、毎度建て付けの粗い彼のおねだりに強い既視感を覚える。中二の頃の僕だ。意中の女性に電話で告白をした。撃沈して数日寝込んだ。

「もしもし、僕だ。結婚してくれ。」

紛れもなく、ジーパン刑事案件に認定される「裏ベストヒット・俺」だ。義務教育を受ける身でありながら、動かしたいヤマの大きさだけは一丁前。エスブクロ的な告白に懲りた僕は、提案のお作法と戦略の立て方を学んだ。今も試行錯誤の途中にある。

今回は、「戦略」について述べる。前回のテーマだった「提案」と併せて磨くべきスキルセットに当たる。そして正直に告白する。冒頭から「ドヤりまくった」僕のエピソードは、楠木健さんによる名著・「ストーリーとしての競争戦略」を信じて行動したに過ぎない。数え切れないほど読み返してきた本だ。その都度に胸が高鳴り、力を得た。

戦略。これほど事業活動に浸透した言葉でありながら、これほど実態の説明と再現が難しい学問・取り組みは存在しないと思う。たくさんの誤用も見てきた。

実際、僕はゼーゼー言いながら「競争戦略」の正体を探し続けた。手垢にまみれて意味をなさなくなったこのコトバを解釈して使いこなすことで、いつも妄想どまりの僕の未来を変えられそうな予感があったからだ。

そして出逢えた。分厚い本だった。その分量を前にして、手に取ることに覚悟が必要だった。読み進めていく中で、むしろその分量の多さに感謝した。「違いをつくって、つなげる」という、これ以上ない程に本質的な「競争戦略」の要約にココロを撃ち抜かれた。

#### ◆ 戦略ストーリーの5C（「ストーリーとしての競争戦略」p.173より）

 <b>Competitive Advantage</b> 競争優位	ストーリーの「結」・・・利益創出の最終的な論理
 <b>Concept</b> コンセプト	ストーリーの「起」・・・本質的な顧客価値の定義
 <b>Components</b> 構成要素	ストーリーの「承」・・・競合他社との「違い」 [ SP 戦略的ポジショニング OC 組織能力
 <b>Critical Core</b> クリティカル・コア	ストーリーの「転」・・・独自性と一貫性の源泉となる中核的な構成要素
 <b>Consistency</b> 一貫性	ストーリーの評価基準・・・構成要素をつなぐ因果論理

表1：戦略ストーリーの5C（「ストーリーとしての競争戦略」p.173より）

思えば、社会人としてキャリアをスタートしてから、偉いヒトが放つ「事業（競争）戦略」というコトバを嫌悪してきた。実際、随分遠くから鳴り響く「騒音公害」だった。騒音の発信源となる「タウンホール・ミーティング」に強制収容されると、それが案の定、「ジャイアン・リサイタル」だったことを知り、慄然としたものだ。あるいは突然、全社員に「恐怖新聞」が送られてきて、寿命を縮められた。つまり事業戦略というコトバは、選ばれし者によって弱者を切り捨てるための「無慈悲な常套句」だと認識してきた。

楠木さんの認識は、その対極にある。ビジネスが総力戦である性格上、「ストーリーとしての競争戦略」は、その戦略の実行にかかわる全ての人々を突き動かす最上のエンジンになり得る、と明示されていた。ぐるる。ロマンティックが止まらなかった。

事業戦略とは本来、遠くから聞こえてくる祭りの太鼓であるべきだ。太鼓の音がだんだん近づいてきたら「踊るアホウと見るアホウ」がどんどん増えて、集合体として胸躍らせる姿を描くことだと思う。その物語をつくってみたいと思い、起業を決意した。短絡的だが楠木さんのコトバを信じ、万障繰り合わせて取り組めば、なんとかなる気がした。

困った友人・エスブクロさんの質問は、稀に核心を突いて僕の胸にハードヒットする。

「三輪さんのクロマトグラフィー事業が実現したい未来は、どんな姿ですか？」

ボストンのエグゼクティブばりの質問に、不覚にもたじろいてしまった。場面は、大阪・十三のうらぶれた飲み屋で、僕の膀胱が高鳴り過ぎたときに遡る。

あのときの彼の質問は、トイレに立ってはぐらかしたままにしている。

「エキゾチック・ジャパンの時代、ふたたび。」これがエスブクロさんへの回答だ。

郷ひろみさんの名曲（売野雅勇さん作詞）を引用したことには理由がある。当時の日本には、有無を言わさぬ「いきおい」があった。億千万の胸騒ぎがあった。正しくは「胸の高鳴り」だと思うが、ここは「胸騒ぎ」のほうがドラマ性を感じる。

「エキゾチック・ジャパン」の背景をググった。80年代の日本は経済成長が著しく世界的な注目を集めていた。時の日本のエネルギーや急激な成長を表現しているらしい。

自分の事業で、技術立国・ニッポンを支えたい。考えられる経営資源の中で事業規模を問わず、唯一平等に与えられたものは「時間」だ。本当の意味で僕たちが提供するサービスは、日本の優秀な研究者たちが創造に没頭するための「時間の捻出」にある。

「捻出できた時間で何をしよう」、これを考えて実行するのが研究者の本分だと思う。ルーティン作業と訣別し、本業に没頭できる「研究者の胸騒ぎ」が成果を生み、それが「日本国の億千万の胸騒ぎ」を生み出すストーリーに結び付くと信じている。

◆「エキゾチック・ジャパン、ふたたび」を興すクロマト事業の戦略ストーリー



図 1：社長・三輪の考案した「エキゾチック・ジャパン、ふたたび」を興す戦略ストーリー

劇場型イノベーションの興しかた

「エキゾチック・ジャパンの時代が、ふたたびやってくる。」

感銘を受けた書籍	楠木 建さん「ストーリーとしての競争戦略」
困った友人	エスブクロさん（仮名）

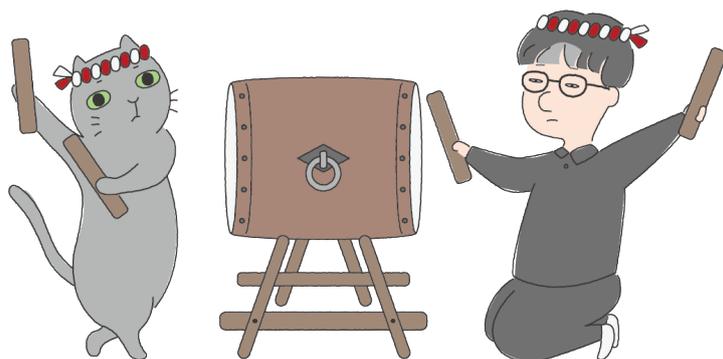
◆人を動かす戦略が、果たすべき役割

戦略の定義は、人それぞれ。「戦いを略す」、「しないことを決める」。その通り。  
 でもそれだけなら、過去の数字で判断できる「無慈悲な決断」に終わってしまう。  
 「違いをつくって、つなげる」ことで、組織の活き活きとしたアクションが生まれる。  
 戦略は、未来の億千万の胸騒ぎに結び付く「祭りの太鼓の音」であるべきだと思う。



未来のことは誰にもわからないし、取り組みが結実する保証もない。時間と労力も随分かかるだろう。それでも一步を踏み出すことに躊躇はなかった。決断の目的が不明の組織でジャイアン・リサイタルを聞きたくないし、恐怖新聞も読みたくない。だから僕は、自分のストーリーを信じて実行してくれる、彼ら彼女らの胸が高鳴る太鼓を鳴らしたい。

あときエスブクロさんは、まだ質問の答えを待っていた。トイレで思いついたこんな気恥ずかしいこと、面と向かって言えるか。郷ひろみさんの名曲が思い浮かんだが、大阪生まれの僕は、「言われへん」とだけ答えた。そして飲みかけの中ジョッキを持ち上げ、みんなで乾杯した。着想記念に「ジャパーン！」と発声すれば良かったと悔やんでいる。親愛なるエスブクロを含めた、まだ見ぬ億千万の瞳に向けて。



【了】