

『良い戦略 悪い戦略』

リチャード・P・ルメルト著 日本経済新聞社刊（2012年6月）

■第1部3章で悪い戦略の4つの特徴を示す。（悪い方が先だとかみになりやすい。）

- 1、空疎である
- 2、重大な問題に取り組まない
- 3、目標を戦略と取り違えている
- 4、間違った戦略目標を掲げる

◎詳しくは本書をお読みください。戦略とはもともと目的・目標を達成するための手段なのだから、目標と取り違えるというのは信じられないのですが。

■悪い戦略がはびこるのはなぜか（その理由を3つ示している）

- 1、 困難な選択を避ける
- 2、 穴埋め式チャートで戦略をこしらえる
- 3、 成功すると考えたら成功する

◎本書の事例を読んでいただきたい。著者はカリスマ・リーダーについての問題点も指摘している。また3の精神論で乗り切ろうとする弊害も指摘していて、どこの国にもそういうエグゼクティブが居るのだと知った。

■良い戦略の基本構造（第1部 第5章必読）

- 1、診断
- 2、基本方針
- 3、実行

◎共感すべき内容である。実態はいかに現状実態を把握、分析せずに対策を立てるかという事例を山ほど知っている。それでも結果が惨敗に終わらないから多くの人が結果分析を面倒がって、プランドゥを繰り返す。

■良い戦略とは最も効果の上がる場所に持てる力を集中投下することに尽きる。短期的には、手持ちのリソースを活かして問題に対処するとか、競争相手

に対抗するというといった戦略がとられることが多いだろう。そして長期的には、計画的なリソース配分や能力開発によって将来の問題や競争に備える戦略が重要になる。いずれにせよ良い戦略とは、自らの強みを発見し、賢く活用して、行動の効果を2倍、3倍に高めるアプローチにほかならない。

■良い戦略に活かされる**強みの源泉**（第2部 6章から14章）第15章の事例も参照すべし。

1、 テコ入れ効果

良い戦略は、知力やエネルギーや行動の集中によって威力を発揮する。ここぞという瞬間にここぞという対象に向かう集中が、幾何級数的に大きな効果をもたらすものである。これをテコ入れ効果（レバレッジ）と呼ぶ。

この具体例としてあげられるのは？・・・

◎店のキャンペーンなどで店長はアレモこれも同時にやれと言わないで、何か重要なこと1つに絞って推進した方が成功する確率が高い。（経験則から）

2、 近い目標

リーダーが戦略実行に使える強力な手段の1つは、近い目標を定めることである。近い目標とは、手の届く距離にあって十分に実現可能な目標を意味する。近い目標は高い目標であってもよいが、達成不可能ではいけない。

ねらい（目的）に対する現状の実態とのギャップを埋める当面の課題が目標となるのではないか？これは数値目標と一体であることが望ましいと思う。これはかなりできていると思われる。

3、 鎖構造

最も弱い場所によって全体の性能が決まってしまうようなシステムは、鎖のような構造を持つと言える。どこかに弱い鎖がある場合、いくら他の鎖を強化しても、鎖全体は強くならない。

バリューチェーンやビジネスシステムの整合性と個々の機能の性能が問わ

れているのであろう。これも自明のことだと思う。

4、 設 計

戦略というのは元々戦争のためのものであった。しかしビジネスと戦争は違う。どちらかというとなビジネスとはダンスコンテストのようなものだ。顧客からの支持の多寡によって勝負は決せられる。

今日でも、有能なストラテジストがやっていることは、決定ではなく「設計」であり、選択肢の中から選ぶのではなく自らデザインしている。

戦略立案は、どの車を買うかを決めたり、新工場の広さを決めたりする作業よりも、高性能の飛行機を設計する作業に似ている。マネージャーが意思決定者だとすれば、ストラテジストはデザイナーだと言えよう。

ビジネスとは「ダンスコンテストである」とか、戦略は「デザイン」であるという例えはとてもわかりやすい。

◎これはよく理解できることだが、戦略をデザインするというのは生半可ではできない。これはテンプレートを埋めることで出来るものではない。

5、 フォーカス

あるセグメントをターゲットに定め、そこに対応できるようシステムを用意してより高い価値を提案する戦略をフォーカス戦略と呼ぶ。

このフォーカスという言葉には二通りの意味がある。第一は自社の方針や行動をコーディネートして、相互作用やオーバーラップ効果によりより大きな力を生み出すという意味である。

第二は適切なターゲットに一点集中するという意味である。ポーターの競争戦略では、この第2の意味でフォーカスという言葉を使っている。

この2つの違いはもう少し掘り下げないとわからない。特に第一のフォーカスについては事例を学ぶ必要がある。

6、 健全な成長

健全な成長というものは、合併などの人為的操作によって実現できるものではない。独自の能力に対する需要増が原因で、あるいは優れた製品やスキルの結果として、あるいはイノベーションや知恵や効率や創造性の見返りとして、その企業は成長するのである。この種の成長は、単に業界全体の拡大基調に乗るものではなく、通常はシェアの拡大や利益率の上昇を伴う。

これは当然のことである。しかし実践することが難しい。これができる戦略が構築できて実行できるならこの本は必要がない。

7、 優位性

現実の競争では双方が完全に同等ということはありません、数多くの非対称が存在する。そこで、どの非対称が決定的に重要かを探り出し、それを自らの優位に変えることがリーダーの仕事になる。

これも具体的事例を研究しないと実感が湧きにくい。

8、 ダイナミクス

自社を有利な立場に置く戦略には2つある。1つは自前のイノベーションによって作り出してしまうことである。例えば驚異的な技術革新や画期的なビジネスモデルである。

もうひとつの方法は、変化のうねりに乗ることである。変化のうねりは外からやってくる。そのうねりに乗って自社を優位な立場にするのがリーダーの役割である。

変化のダイナミクスは、テクノロジー、コスト構造、競争、買い手の意識や嗜好、さらには政治などさまざまな要素の変化が積み重なってうねりを形成する。

これも事例で理解するのが望ましい。特に後者は原子力発電の代替えエネ

ルギーとしての太陽光発電や新たな海底資源メタンハイドレード、iPS 細胞、LCC 航空などを事例に学ぶことが可能である。

9、 慣性とエントロピー

企業経営においては、組織が状況の変化に適応できない、あるいは適応しようとしないう性質を「慣性」と呼ぶ。

一方、変化に賢く対応できた企業は、その後さらなる変化が押し寄せてこない限りは安泰でいられるはずである。ところがここに、エントロピーというもう一つの力が働く。エントロピーは、おおざっぱに言えば不確定性や無秩序の度合いを表し、熱の移動などの変化に伴って増大する。

熱力学の第二法則によれば、孤立した系では、エントロピーは必ず増大し、絶対に減ることはない。これを企業経営に置き直すと、組織は長い間には必ず秩序が緩み焦点がぼやけてくる。

したがって経営者はエントロピーを念頭に置き、たとえ戦略や競争環境に変化がない場合でも、目標や組織や行動が本来の方向に向かっているか、注意を払わなければならない。

慣性の法則はよくわかっていたが、エントロピーについては知らなかった。この両方の法則は頭でわかっているにもかかわらず実際に危機感を持って対処している経営者は少ないであろう。特にサラリーマン経営者は要注意である。

◎事例に出てくる「ダントنز」は小売業とあって興味深く読んだ。特に調整済み差し引き営業利益（GTO）による現状実態把握と分析は、以前に似たようなことをやったことがあるので共感を覚えた。こういう気づきにつながる視点の提供はコンサルタントの真骨頂だ。

■以上の9項目は本書の中核をなす部分だと思われる。これらの強みはいかに良い戦略の中で生み出され活用されているかを示してくれているのである。読者に「新しい視点の提供」をすることを目的に書かれている。<完>