

Creating a Strategy That Works

「使える戦略」を作るには

先見力のある企業は、特徴のあるケイパビリティを構築・活用するために、従来型の常識とは異なる5つの手法を身につけていた。

著者：ポール・レインワンド、チェザレ・メイナルディ
監訳：今井 俊哉、三井 健次、岸本 義之

本稿は、2016年12月に発行される「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか——高収益企業になるための5つの実践法」(ダイヤモンド社ハーバード・ビジネス・レビュー刊)のエッセンスをまとめたものである。原著はHarvard Business Review Pressより2016年2月に発行されている。



現代のほとんどの企業は、大きな戦略的課題に直面しているにもかかわらず、どのように価値を創造していくかという道筋が不明確という状況にある。Strategy&は経営者層を対象にしたグローバルサーベイを実施しているが、4,400人の回答者のうち半数以上は、自社には競争に勝てる戦略がないと回答している。全世界の500人超の経営者層を対象にした別の調査では、9割が市場で大きな機会を逃していると認めている。同調査では、約8割は全社戦略が自社内でさえ十分に理解されていないとも述べている。

こうした問題は単なる外的要因のせいではなく、経営手法の結果として起こっているのである。あまりにも多くの企業で、戦略と実行との間に望ましくない大きなギャップがあり、目指している方向と、その達成のための能力が断絶しているのである。

しかし、この問題を解決できている企業は少数ながらも存在しており、あらゆる活動において戦略と実行が自然と結び付いている。どのような価値を提供すべきかを正しく選択し、その提供方法

についても正しい選択をしている。興味深いことに、こうした選択は業界内の従来型の常識とは逆行していることが多い。

例えば、ある欧州の家具製造小売の企業は、スタイリッシュで機能的な商品を手ごろな価格で販売し、どの所得層の人でもよりよい生活を送れるようにしている。同社の小売店舗は大規模で、買い物客が一日中快適に過ごせるよう設計されており、店内のレストランで食事をすることも、プレイエリアで子供を遊ばせることもできる。同社は優れたケイパビリティを有しており、革新的な製造プロセスやサプライチェーン、魅力的な家具を平たい箱で出荷できるように設計する技術力、顧客の自宅での過ごし方を鋭く見抜く洞察力、この洞察力を活かして新製品を開発する能力などに秀でている。急成長を遂げているこの企業とはもちろん、イケアのことである。イケアは46カ国で361の小売店舗を展開し、年間総売上高約400億ドル(2014年)を上げている。

高品質なナチュラル系パーソナルケア商品を提供しているブラ

ポール・レインワンド
paul.leinwand@
strategyand.us.pwc.com

Strategy&のグローバル・マネージング・ディレクター。ケイパビリティに基づく戦略と成長というCDSアプローチを主導する。シカゴオフィス所属。ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院の兼任教授も務める。「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法」(ダイヤモンド社、2016)の著者。

チェザレ・メイナルディ

ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院におけるストラテジー担当の兼任教授であり、同校のグローバル・アドバイザー・ボードのメンバー。Strategy&およびその前身のプーズ・アンド・カンパニーにおいてCEOを務めた経験を有する。ケイパビリティに基づく戦略アプローチの主導者の1人であり、「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法」(ダイヤモンド社、2016)の著者。

今井 俊哉 (いまい・としや)
toshiya.imai@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのリーダー。約25年にわたり、コンピュータ・メーカー、ITサービスプロバイダー、電子部品メーカー、自動車メーカーに対し、全社戦略、営業マーケティング戦略、グローバル戦略、IT戦略等の立案、組織・風土改革、ターンアラウンドの実行支援等のプロジェクトを多数手がけてきた。

三井 健次 (みつゐ・けんじ)
kenji.mitsui@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのパートナー。医薬品・医療機器、インフラ・エンジニアリング、エネルギー・化学、公的セクターなどの業界において、企業・事業戦略、マーケティング戦略、組織および業務プロセス改革などを中心にコンサルティングを行っている。

ジル企業の例もある。同社のアイデンティティは、年齢にかかわらず健康とクオリティ・オブ・ライフを維持するというものであり、永遠に若々しい理想的な美しさを追求するというものではない。同社は150万人に及び直販コンサルタントのネットワークを構築し、ほとんどすべてのブラジル女性と緊密な関係を築いている。顧客を数週間ごとに訪問する理由を直販コンサルタントに与えるために、同社は矢継ぎ早に革新的な商品を開発する能力を身に付け、毎年100種を超す新商品を発売している。同社は自然や地域社会に対して十分に配慮しており、アマゾン熱帯雨林の辺鄙な村から多くの原材料を調達し、同社のビジネススキルを活用してこれらの地域を経済面や環境面で持続可能にすることを支援している。中南米以外の人にはナチュラ・コスメティクスという化粧品メーカーの名前には馴染みがないかもしれないが、同社はパーソナルケア商品で中南米地域の最大手である。ナチュラの売上高は約26億ドル(2014年)であった。

産業財や技術系の企業を買収し、傘下事業の経営を抜本的に変革して利益を上げていることで有名な米国企業の例もある。同社は、日常的な業務への独自の厳格な規律を確立して、優れた管理法と継続的な改善を実現している。ダナハー・コーポレーションという会社名は、創業者のお気に入りの釣り場であった小川にちなんでいるが、高業績とM&A成功率の驚異的な高さで経営専門家から高い評価を集めている。同社の売上高は約199億ドル(2014年)であった。

その他にも、アップル、ハイアール、「ザラ」ブランドで有名なインディテックス、レゴ、クアルコム、スターバックスなどの有名企業が、戦略と実行とのギャップを埋めることに成功している。これらの企業はいずれも特異な特徴を持っており、一見したところ、共通点がほとんどなく、同じグループに分類されることはほとんどない。しかしながら、差別化されたケイパビリティを構築して大きな戦略的優位を得たという点では、すべて共通しているのである。

並はずれている企業たち

著者たちは、前著「*The Essential Advantage*」の中で、明確なアイデンティティに基づいて関連性の高い事業領域に集中すること、つまり、自社に固有のいくつかのケイパビリティを有している、それらが自社の提供価値や商品・サービスのラインアップと整合していることが、財務面での優位性をもたらしていると論じた。単に優れたケイパビリティを持っているだけでは十分ではない。全ての企業は優れたケイパビリティを持っているものである。持続的に成功するためには、他社が真似できないような、本当に優れた自社固有のケイパビリティを備えていなければならない。固有のケイパビリティをいくつか備え、それらが相互に補強し合うような状況になっていけば、競合他社との差別化を図ることができ、競合他社よりも常に優れた業務を実行できるようになる。

自社固有のケイパビリティを構築することは容易ではない。複雑であり、資金も多くかかり、特に人的資本、ツール、システムなどの固定費がかかる。ではイケア、ナチュラ、ダナハーなどの企業は、優位性を得るための独自のケイパビリティをどうやって設計・構築しているのだろうか？そして、これらのケイパビリティをどのようにして大規模に展開し、成果を出しているのだろうか？

私たちは、こうした疑問に答えるために、能力の高さで有名で、他社ができないことを常に実践している非凡な企業を選び抜き、2012年から2014年にかけて調査研究を行った。各業界の専門家が推奨する多数の企業の中から、さまざまな産業や地域を代表し、かつ、出版物や、現役および元経営幹部とのインタビューを通じて詳しく調査できる企業へと絞り込んだ。調査研究対象となった14社は、アマゾン、アップル、セメックス、ダナハー、フリトレー(ペプシコのスナック食品部門)、ハイアール、イケア、インディテックス、JCIオートモーティブ・システムズ・グループ(ジョンソン・コントロールズのシート製造部門から2015年に独立し、オートモーティブ・エクスペリエンス・グループへ名称変更し、さら

Strategy&東京オフィスのシニア・エグゼクティブ・アドバイザー。20年以上にわたり、金融機関を含む幅広いクライアントとともに、全社戦略、組織改革などのプロジェクトを行ってきた。

に2016年にアディエントに名称変更)、レゴ、ナチュラ、ファイザー(特に2006年にジョンソン・エンド・ジョンソングループへ売却された消費者ヘルスケア事業)、クアルコム、スターバックスである。

もちろん、独自のケイパビリティをうまく活用して競争優位性を確立している企業はこの14社だけではなく、他の企業を選択して調査対象リストを作成することも可能であり、私たちもそれに賛同するかもしれない。しかし、この14社は十分に幅広い多様性を有する代表的な企業群であり、該当企業(および同様の企業)が何を共通に有しているかが明確に理解できるのである。

これらの企業は自然に成功したわけではない。それぞれの歴史のある時点で、業界内の主流となっていた従来型の通念から脱却している。手法はそれぞれ独自ではあるが、同じような道筋(従来型とは異なる5つの行動様式)を進んだのである。そして、この5つの経営手法こそが、持続的な成功をもたらしやすいとする戦略のためのアプローチなのである。

従来型の通念を超えて

1. 自社の独自性を貫く

このような、従来型の枠にとらわれない5つの行動様式に基づいてビジネスを運営することが、なぜ良い成果につながるのだろうか? それは、従来型の経営手法の大半が試行錯誤を通じて生まれたものでしかなく、企業の戦略と直接的な関連性がないからである。私たちが調査研究した企業は各社独自のやり方で成功を追求する傾向がある。従来型の枠にとらわれない5つの行動様式とは、これらの企業の日々のビジネスにおける成功を支える姿勢や行動を体現したものである(図表1参照)。

これらの企業は、たとえ複数の業界で多数の製品やサービスを提供しているとしても、自社独自のアイデンティティを常に明確にしており、関係者の全て(顧客、従業員、サプライヤー、株主、規制当局など)が、企業の存在意義や信念を理解している。成功する企業の独自のアイデンティティとは、3つの基本要素を整合させたものである。それは提供価値(顧客に価値をもたらすうえで他社と異なる地位をどう作り出しているか)、その提供価値を果たすため

の独自のケイパビリティ体系、およびこのケイパビリティを活用した製品やサービスのポートフォリオの選択である。

例えば、アップルの提供価値は、イノベーター(革新者)、アグリゲーター(コンテンツを集約・整理してデータを配信する者)、エクスペリエンス・プロバイダー(新たな心地よい体験の提供者)という役割を組み合わせたものとなっている(さまざまな役割についてはStrategy&ウェブサイト掲載の本稿同名レポート参考資料参照)。アップルのコンピューター、タブレット、スマートフォンなどは、単独のデジタルシステムのハブ(中心)として、メディア制作、メディア視聴、コミュニケーションを簡単に実現できるものになっている。同社は、消費者への洞察力、直感的に利用しやすいデザイン、技術の統合化、製品・サービス・ソフトウェアなどの画期的なイノベーションといった領域において並はずれたケイパビリティを有していて、これを実現している。同社はこれらのケイパビリティを、コンピューター、モバイル機器、小売店舗、オンラインサービス、ウェアラブル機器(アップルウォッチ)、メディアプレーヤー(アップルTV)などに適用しているのである。

ハイアールは中国の家電メーカーで、「白物家電」分野で2011年以降世界最大のシェアを保持している。同社はテレビやコンピューターを含めいくつかの分野でアップルと競合しているように見えるが、アップルとは全く異なる価値提供を行っている。イノベーターおよびソリューション提供者であり、特定の顧客向けに製品やサービスを提供し、問題に対処することを支援しているのである。例えば、ハイアールは下着専用の小型洗濯機(中国では下着は他とは別に洗濯される)や、パキスタンの男性衣装用の大型洗濯機などを製造している。同社は停電が多い国向けの、霜取り不要の冷凍庫も製造している。また、空気清浄機能付きエアコン(汚染レベルをライトの色で表示する機能付き)や、中国で何千もの地域別に上水道に含まれている特定の化学物質をろ過し除去できる水質調整機なども製造している。このような製品を提供するために、ハイアールはアップルとは全く異なる独自のケイパビリティ体系を構築している。ハイアールのケイパビリティ体系とは、消費者対応型イノベーション、オペレーショナルエクセレンス、さまざまな地域における現地の流通網の管理、オンデマンド

図表1：従来型の枠にとらわれない5つの行動様式

従来型の通念	従来型の通念がもたらす残念な結果	従来型とは異なる代替的な行動様式
成長へのフォーカス	成長を目指すも空回り 勝ち目がないのに複数の市場機会を追いかける	自社の独自性を貫く 得意な分野を明確化し、差別化により成長を達成する
機能面でのエクセレンスの追求	全分野で世界レベルを目指す、何も極められない 外部ベンチマークに近づけば成功できると考える	戦略を日常業務に落とし込む 複数の機能にまたがってケイパビリティを連携させ、戦略的意図を実現させる
組織再編による変革の推進	組織再編を何度も繰り返す 行動を変革するにはいたらず、リストラだけに頼る	自社の組織文化を活用する 組織文化の強みを強調し、活用する
リーン化	一律にコスト削減を実施する 重要なケイパビリティ向けの資金が絞られ、重要性の低い事業や機能へは必要以上に投資される	成長力を捻出するためにコストを削減する 重要性の低い分野は「間引き」して、重要分野への投資資金を増やす
機敏さに対応力の強化	市場変化に受動的に対応しつづける 「よく耳を澄まして、迅速に行動すれば生き残れる」という間違った方針へと転換する	将来像を自ら作り出す 自社のケイパビリティを再定義し、需要を創出し、自社に有利な形で業界構造を再編する

出所：Strategy That Works

の生産・配送といったケイパビリティを組み合わせたものである。アップルと同様に、ハイアールも独自のケイパビリティを、幅広い商品やサービスのポートフォリオに適用している。同社のポートフォリオの中には、中国の都市向けの水質モニタリング、新規の住宅所有者向けの内装デザイン、中国人の住宅購入者向けの小口融資なども含まれている。同社のポートフォリオは多様ではあるが、提供されているすべての商品やサービスは、新興の大国から来たグローバルなイノベーター兼ソリューションプロバイダーにふさわしいものである。また、ハイアールはゼネラル・エレクトリックの家電事業の買収を計画しているが、この買収後も、同社のケイパビリティは拡大するグローバルポートフォリオにふさわしいものとなるであろう。

自社のアイデンティティに忠実であり続けることは、慢心するわけではないし、変革する能力を失うことになるわけでもない。むしろ、自社の強みにしたがって、急速に変貌を遂げる世界の中を進んでいくことを意味する。全社一丸となって、同じ価値創造方法に

焦点を当てていければ、社員が簡単に気をそらすこともなく、差別化の取り組みに集中できることとなり、必然的に競合他社の努力を凌ぐことになる。

2. 戦略を日常業務に落とし込む

私たちが調査研究した企業は、全力を尽くす価値のある少数のケイパビリティに集中して、そのケイパビリティを卓越したレベルに高めることに専念しており、幅広いケイパビリティを単にレベルアップさせようとはしていない。これらの企業は多くの場合、こうしたケイパビリティを構築するために青写真を作成（ケイパビリティを機能させる方法を詳細に設計）している。経営方針の変化は小規模にとどめ（私たちは、これをポイント型介入と呼んでいる）、その一方で自社の技術や業務運営において画期的なイノベーションを定期的に生み出して、こうしたケイパビリティを継続的に構築している。こうした企業は、暗黙知と形式知を組み合わせ、これらのケイパビリティを実現しているのである。これらの

ケイパビリティは、構築の初期段階でも成果をもたらす傾向があるが、完全に結実するまでにはかなりの時間がかかることが普通である。結局、これらのケイパビリティが一晩で構築できるとしたら、それには大した価値はない。なぜなら、誰にでも模倣できるからである。

私たちが調査研究した企業には優れたケイパビリティが数多く見られたが、そのうち単一の機能分野のみに属しているケイパビリティはほとんどなかった。個別の機能分野で卓越することや外部ベンチマークに近づくことを目標にするのではなく、ケイパビリティ構築において優れた企業は、自社独自のプロセスや業務運営手法を構築している。スターバックスの社員に顧客体験について、ダナハーの社員に合併後の統合方法について、あるいは、ナチュラの社員にサプライチェーンを組織化する方法について聞いてみれば、彼らは自分がやっていることや、その重要性についての確かつ芸術的に答えてくれるだろう。これらの企業はいずれも、名演奏家から成る大きな合奏団のようなものであり、名人が絶えずお互いから学び合っている。企業が自社の独自性を築きあげて合奏をするうえで、個々人のスキルや才能が一段と重要になるのである。

3. 自社の組織文化を活用する

ビジネスリーダーは、企業の文化、すなわち人々が集団として思考や行動することによって、自社の戦略が強化されたり、あるいは弱体化する可能性があることを理解している。組織文化は操作やコントロールするのが難しいため、多くの経営幹部は組織文化を変革の敵と見なしがちである。実際に、戦略と実行のギャップから抜け出せない企業においては、経営陣は組織文化的な抵抗や不調和について不満を漏らす傾向があるが、経営陣がこのような不満を漏らすことは、戦略的な焦点が欠けていることを示す兆候である。企業が今後進むべき方向性を明確にしなければ、社員は現在自分が置かれている状況を理解できないのである。

一方、私たちが調査研究した企業は、自社の組織文化を最大の資産と見なしている。これらの企業の文化は詳細に見るとユニークではあるが、組織に固有の強みを補強する文化となっている点ではすべて同じである。これらの企業では、社員が業務に全力で

取り組んでいる。彼らは結果に対して互いに責任を負っていると感じており、他社が真似ることが難しい集団的な達成感を醸成している。

これらの企業では、社員が自社に対して非常に明確な誇りを持っていることから、自社の組織文化に対する信頼や熱意が高い。ナチュラの社員は何においても常に人間関係の重要性に言及し、スターバックスの社員はバリスタスタイルの店舗の雰囲気とともにコーヒーに対する心からの愛情について語る。クアルコムでは、複雑な技術的問題の解決に固執し、「たとえ他社が疑問視しても」その解決策を粘り強く産業界に打ち出しているとよく耳にする。ダナハーでは、全社員がいつでもお互いから学び合い、あらゆる機会を利用して経営手法を高度化しようとする意欲を持っていると口にするのである。

4. 成長力を捻出するためにコストを削減する

戦略と実行のギャップを埋めることに成功している企業は、自社にとって重要な分野には競合他社よりも大きな支出を行う一方で、それ以外の全分野への支出は最小限にとどめている。これらの企業は、事前に設定した最終利益目標の達成を目指して経営を行うのではなく、すべてのコストを将来への投資と見なしている。これらの企業は、同じ資金が、強力で独自性のあるケイパビリティ構築のためにも、あるいは成長を妨げる一貫性のない活動にも使用されうることを理解している。これらの企業は、差別化の必要性に基づいて費用削減すべき分野と投資すべき分野についての意思決定を行っているのである。

これらの企業は、コストを戦略と切り離して扱うことはしない。コスト管理自体がアイデンティティや方向性について重大な選択をする手段となっているのである。これらの企業はコスト管理によって財務的な規律を高め、戦略的に重要なコアケイパビリティの開発に資源を再配分している。彼らは、たとえ厳しい時期を迎えても、一律なコスト削減を実施することではなく、戦略的優先分野への投資を2倍にしながら、それ以外の分野でコストを削減する方法を見出しているのである。

世界的な建築資材メーカーであるセメックスは、2008年の住

宅危機およびその後の景気後退で、業界他社とともに苦境に陥り、大半の経費をぎりぎりまで削減した。しかし、厳しい債務危機の最中でもセメックスは、他社であれば不必要と判断したと思われる社内の知識共有プラットフォームの技術開発を継続した。同社は、この取り組みによって、コモディティであるセメントの販売だけでなく、資材、建設資金調達、都市計画や都市開発などの領域で顧客（例えば、主に新興国市場における住宅建築業者、小規模な地方自治体など）への助言を提供できるようになった。セメックスの経営陣は、同社の事業を再び成長軌道に戻すためには、このケイパビリティに基づいて独自の優位性を維持しなければならないことを理解していたのである。

5. 将来像を自ら作り出す

私たちが調査研究した企業の大半は、長い期間をかけて創業時の水準をはるかに超える水準まで自社を引き上げるケイパビリティを開発してきた。これらの企業はより高い志を追い求めている。つまり、自社のケイパビリティをより広範にわたる課題の克服や、より高い目標の達成のために適用し、顧客の最も基本的なニーズやウォンツに応え、その結果として業界をリードするという、強い願望を持っている。これらの企業は破壊的な変化が起きたとしても、それによってあまり大きく脅かされることがない。なぜなら、彼らは自社のケイパビリティによって新市場に進出する機会を掴むことができるからである。これらの企業は初期の成功を基盤にして自社の将来像を自ら切り開いているのである。

これらの企業は、慢心しないように努力する傾向がある。彼らは、自社のケイパビリティをどのような方法で進化させる必要があるかを積極的に予測しようとしている。彼らは単に追従するのではなく、重要な顧客と特別な関係を築いて、需要を創造しているのである。ビーバーやミミズ（生態系のエンジニアとして知られている）が自分のニーズにより適合させるために自然環境を変化させていくのと同じように、これらの企業は、自社が明確に主導権を握っているセクターにおいて確固たる優位性を確立しようとし、多くの場合、業界の構造に影響を与えるようなM&Aを活用する。

フリトレーは、1990年代初頭に既に成功を収めていたが、破壊

的な競争を予見した。同社はこの見通しに対応するために、重要でないコストを大幅に削減する一方で、自社の最も重要なケイパビリティに優先的に投資し、小売店のスナック食品の陳列棚の管理を自ら行い、そして（同社の歴史上少なくとも二度目に）流通・販売における剛腕を発揮してカテゴリー全体への影響力を行使し、現在にいたる強みを築いた。ダナハーも2000年代初頭に同じようなことを行った。より科学的で技術的な事業のニーズに応えるためにイノベーションケイパビリティを拡大したのである。同社は2015年に、将来像の構築に向けたさらに大規模な取り組みとして、同社を科学技術中心の会社と総合事業会社の2社に分割すると発表した。両分割会社ともに各々の事業により適合したケイパビリティ体系のメリットを受けることになるであろう。

5つの行動様式を組み合わせる

私たちはあるビジネススクールでこれらの調査研究の結果を紹介したが、そのとき一人の生徒が手を上げて、「従来型の通念に問題があることは分かりましたが、大半の教授はそうしたことをやるように教えています」と発言した。

企業の経営幹部からも同じような話を聞いている。既存の枠にとらわれないリーダーシップを発揮する5つの行動様式は、多くの人が正しいと考えている企業経営論とは相反する。成長を重視する企業は、たとえ新商品が整合していないものであっても、広く称賛されている。機能面のエクセレンス、成功のための組織改編、全社的な効率化、機敏さなどはすべてビジネス界では好意的に受け入れられている。しかし、それらこそがまさしく、戦略と実行のギャップを生み出すことの多いアプローチなのである。

また、米軍のある部門の幹部からのコメントも洞察に富むものであった。「私の組織全体の管理スタイルは従来型の通念そのものですが、従来型の枠にとらわれない行動様式を非常によく実践している小規模のグループもあります。グリーンベレー（陸軍特殊部隊）、ネイビーシールズ（海軍特殊部隊）など、極秘任務に携わる特殊部隊です」。多くの企業にも同じようなエリートグループがあり、自社の通常のオペレーションから隔離された存在となっ

ている。経営陣は、自社の「特殊部隊」に重要な業務を任せている。しかし、組織全体で戦略と実行とをシームレスに結びつけようと本当に望むなら、少数のエリート集団に頼ることはできない。組織全体に展開できる独自のケイパビリティを構築し、社員全員を巻き込んで自社のすべての商品やサービスに適用すべきである。そのためには、小組織でないと難しいと思われるような目配りと思考・行動が全社に求められる。これらの5つの行動様式は、企業がそうした状態に到達するうえで役立つ方法を具体的に示している。

これらの5つの行動様式は相互に密接に連携しているため、すべてを同時に採用しないと意味がない。これら5つのいずれか1つでも見落としたら、後退を余儀なくされることになる。以下にその例を示す。

- 自社の独自性を貫かなければ、さまざまな目標の間で足並みが揃わなくなるリスクを冒すことになる。絶え間なく焦点を変えるために、急場を凌ぐことに追われ、必要なケイパビリティを構築できなくなる。多くの市場に参画はできても、勝てる可能性のある市場はない。
- 戦略を日常業務に落とし込む手だてがない場合には、戦略目標を達成するために既存の機能部門に依存せざるを得なくなる。そうすると、素晴らしいことを約束しながら、実現できない会社になってしまうリスクがある。
- 自社の組織文化をうまく活用しなければ、社員は身動きが取れず、集中力も欠けてしまう。そうすると、社員は新たな戦略を口先では賛同するものの長続きしないと思い、戦略が失敗に終わるという、「受け流し型」の企業になってしまう。
- 成長力を捻出するためのコスト削減をできない場合には、最も重要な分野が資金不足に陥り、優先度の低い分野を甘やかすことになる。重要なケイパビリティへのサポートが失われ、他の業務と一緒にたってしまうのである。
- 将来像を自ら作り出せない企業には、将来像を作り出せる競合他社に後れを取るリスクがある。業界内で影響力のある存在になれるチャンスを逃すことになり、事業間の関連性が高く、支配

力の高い同業他社に依存せざるを得なくなる。

従来型の枠にとらわれない5つの行動様式が成功への唯一の道筋であると主張するつもりはない。しかし、長期的かつ持続的な成功をもたらすものとしては、これが私たちの知る唯一の道筋であり、また本質的にやりがいがある魅力的な道筋でもある。この方向に数歩進むだけで、企業のエネルギーや士気は高揚するであろう。もちろん、そのためには、信念を持つことが必要になる。識別力と決断力を持ち、戦略に適合しない事業機会には断固として「ノー」と言える意志を持ち、組織全体を巻き込む粘り強さを持っていなければならない。とはいえ、未知の世界に飛び込むようなことではない。多くの先例があり、優良な企業が仲間として存在している。世界で最も創造性に富み影響力のある有名企業たちが、この道筋に沿って前進し続けているのである。

“Creating a Strategy That Works”, by Paul Leinwand and Cesare Mainardi, strategy+business, Issue 82, Spring 2016