

BCG 展望

不透明な時代の戦略構築

—ハイ・パフォーマンス企業
調査にみる3つの鍵

BCG


THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi	Cologne	Lisbon	New Delhi	Stockholm
Amsterdam	Copenhagen	London	New Jersey	Stuttgart
Athens	Dallas	Los Angeles	New York	Sydney
Atlanta	Detroit	Madrid	Oslo	Taipei
Auckland	Dubai	Melbourne	Paris	Tokyo
Bangkok	Düsseldorf	Mexico City	Philadelphia	Toronto
Barcelona	Frankfurt	Miami	Prague	Vienna
Beijing	Hamburg	Milan	Rome	Warsaw
Berlin	Helsinki	Minneapolis	San Francisco	Washington
Boston	Hong Kong	Monterrey	Santiago	Zurich
Brussels	Houston	Moscow	São Paulo	
Budapest	Jakarta	Mumbai	Seoul	
Buenos Aires	Kiev	Munich	Shanghai	
Chicago	Kuala Lumpur	Nagoya	Singapore	

www.bcg.co.jp



THE BOSTON CONSULTING GROUP



不透明な時代の戦略構築

—ハイ・パフォーマンス企業 調査にみる3つの鍵

将来を予測するのがますます難しくなるなか、もはや戦略をつくることに意味はないと考える人もいるだろう。将来の展望がますます不透明になるならば、経営の軸を、戦略からスピードへと移すのは当然ではないか、戦略構築のために時間をかけるのは無駄ではないか、という理屈である。

私たちはそうは思わない。将来が予測しにくくなればなるほど、戦略的な洞察から得られる価値はますます高くなる。スピードだけに頼った経営は、競合他社と戦略的にはほとんど差がない戦いに陥ることを意味するので、マージンもリターンも少なくなる。将来が予測できない時代でも、競合優位性の獲得には、戦略はなお必要不可欠である。戦略があれば、競合の機先を制することができるだけでなく、ゲームのルールを変えることさえできるからだ。ただし、戦略を最新の経営環境に合致させる必要はある。

「戦略」と聞くとすぐ、定型的で、柔軟性のない、トップダウン方式の策定アプローチを思い浮かべる人が多い

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

世界をリードする経営コンサルティングファームとして、さまざまな業種、マーケットにおいて、企業が競争優位を実現し、成功するための支援を行っている。1963年米国ボストンに創設以来、現在、世界38カ国に66事務所を設置。1966年に世界第2の拠点として東京に、2003年には名古屋に中部関西事務所を設立。

<http://www.bcg.co.jp/>

だろう。実際ほとんどの企業ではそうしたアプローチが幅を利かせている。このようなプロセスについて、「戦略的な洞察に富んでいるというより、硬直した官僚的なやり方だ」、「将来の競合優位性を考えるのではなく、過去の事実から疑う余地のないことを推定することばかりに注力している」、「重要な事業機会を見極め、それに向けて組織を動かすのには適していない」と評価する人が多いのも事実だ。さらに、紙の上の「計画」を作ることが戦略策定の目的になってしまい、不確実な時代に成功するために必要な戦略的準備を示す、という本来の目的には程遠いと指摘する人も多い。

しかし、ハイ・パフォーマンス企業は、戦略の重要性がますます高まっていると考えているようだ。そして、そういった企業は、グローバルな競合環境の実情に合うように戦略構築のプロセスを変え始めている。こういった新たなプロセスからは、当然、卓越した戦略が生み出されている。ただし、焦点は、これまでと同様、あるいはこれまで以上に、優れた戦略家を育成することに当てられている。こうした人材を育てることで、早くから変化を察知できるよう十分な準備ができ、自社が主導的ポジションを獲得したり保持したりするために必要な対応を、機敏に行なえるようになるからだ。

では、具体的に先進企業はどんなことを行なっているのだろうか。私たちは戦略構築プロセスについての調査を実施し、グローバルのハイ・パフォーマンス企業20社

の100人以上の経営幹部にインタビューを行った。その最新の調査結果から、先進企業では、戦略策定の際に、3つの「ストレッチ」をしていることがわかってきた。

- ◇「時間軸」のストレッチ：短期、中期、長期の3つの異なる時間軸の戦略をつくる。
- ◇「思考」のストレッチ：新たな戦略策定アプローチで、創造性と洞察を引き出す。
- ◇「巻き込みプロセス」のストレッチ：戦略策定プロセスの要所で、全社的な対話を促し、共通認識を形成し、納得性を醸成する。

「時間軸」のストレッチ

今回の調査のなかで、さまざまな企業の「戦略構築」プロセスについて、実にさまざまな話を聞くことができた。数年前に行なった長期戦略ビジョンの策定について語る人もいれば、予算策定プロセスと連動して実施される年度戦略レビューについて語る人もいた。なかには、長期、中期、短期という3つの異なる時間軸でビジネス戦略を検討するプロセスを備えている企業もあった。こういう企業はごく少数だったが、これらの3つの時間軸すべてを明確に意識することは、卓越した戦略的洞察を得るのに必要不可欠である。

ある企業の戦略構築プロセスが短期的な課題への対応に終始している場合、近視眼的な思考に陥る危険性がある。つまり、将来の変化の兆しを誰も見ていないため

に、戦略を転換する機を逃してしまうリスクが高くなるのだ。過去10年の間、私たちはこういった危機に見舞われた企業を数多く見てきた。大きな成功をおさめている企業が、予想外の状況変化によって突然歩調を狂わされる。そうした事例に接するたび、長期的な戦略の重要性に改めて気付かされる。

逆に、もっぱら長期的な展望にばかり注意を向けている企業は、ビジョンと日々の活動とが関連しない状態に陥る。そういった企業が目を向けているのはゴールのみで、そこに至る道すじを見ていないのだ。このような企業の例も枚挙にいとまがない。

3つの時間軸を意識して戦略を構築すると、企業は競合他社が見逃している機会やリスクを把握することができる。ただし、単一のプロセスで複数の時間軸に取り組もうとしてもうまくいかない。それぞれの時間軸での戦略構築には、全く異なるスキルや手法、成果物が必要なのだ。また、異なるメンバーが、異なるスケジュールで取り組むようにしなければならない。

長期戦略ビジョン この時間軸で戦略を考えることには、2つの目的がある。第1の目的は、5年、10年、そして20年先のマクロな変化を想定し、それに向けて準備を整え、将来、自社に有利な競合環境を形成するための計

画をつくることである。第2の目的は、自社の長期的な戦略目標と、それを支えるビジネスモデルの大枠を定義することだ。発生確率が異なる将来の出来事への対応策を検討することで、将来への備えを強化することができる。たとえば、シェルは1960年代後半にシナリオ・プランニングを最初に実践した先駆的存在で、1973年に石油危機が勃発した際に、十分な対応策を整えていた数少ない企業の一つである。最近の例を挙げれば、ある大手産業財企業は、多数の経営幹部を集め、メガトレンド¹の自社にとっての戦略的示唆を議論することによって、有益な効果を得ている。この取組みを通じて、長期的な成長基盤の構築に向けて、全社的な共通認識を形成することができたのだ。

中期事業戦略 ここでのフォーカスは、企業価値創造への道すじを定めることである。言い換えれば、長期的な戦略目標を実現し、成長や収益性、資産活用に対する、資本市場の期待を上回る成果を達成するには、どのような打ち手や指針、管理体系、インセンティブ制度が必要なのかを考えることである。たとえば、2000年にプロクター・アンド・ギャンブルのCEOに就任したA・G・ラフリー氏は、ゲームのルールを明確に提示することにより、中期的な事業戦略を再定義している。そのルールとは、コア・ブランドにフォーカスすることや、研究開発を

¹ 自社の経営に影響を与える大きな環境変化

従来型の自社内に閉じたものからオープン・コラボレーションを通じた活動に転換すること、さらにTSR²を主要業績指標として社内に定着させることだった。

年度事業計画 この時間軸での計画の主目的は、長期戦略ビジョンや中期事業戦略と、年度計画ならびに予算策定プロセスとをつなぐことにある。つまり、中期戦略を実現するためには、具体的にどのような行動計画が必要か、主要戦略の前提条件となっている環境認識を覆すような予兆が現れていないか、などの問いに答えることが目的である。この時間軸では、予算面での現実を尊重しながらも、それによって戦略を骨抜きにするようなことがあってはならない。テンプレートを埋めることや、予算数字を作ること自体が目的化したような形骸化した戦略計画ではなく、考え抜かれた戦略的な論点にしたがって行われる、本社と事業部門との建設的対話こそが求められているのである。この対話型アプローチは、事業計画策定プロセスの時間短縮にもつながり、的確で迅速な意思決定を行うことも可能になる。

「思考」のストレッチ

外部の視点(市場、競合企業、チャネル、経済性の分析)と、内部の視点(社内資源の評価)を組み合わせた、

² トータル・シェアホルダー・リターン=ある期間内における株価成長額と配当額の合計を、期初の株価で除した数値。株主にとっての投資収益性をあらわす指標として、主に米国で用いられている。

従来型の戦略構築アプローチは、有用ではあるが十分とはいえない。結局のところ、ツールは思考を枠にはめてしまう。同じ戦略ツールを毎年使っていると、従来の延長のような戦略になりがちで、新たに生まれてきた機会や、競合企業の動きの変化を見落とす危険性がある。思考の幅を広げ、戦略的創造性を促すような、新たな戦略構築アプローチが必要なのだ。

思考のストレッチとは、自社の事業を複数の視点から評価できるようになることである。そのために有効なアプローチをいくつかあげてみたい。

質問する技術に投資する これは、「正しい」質問をすることで相手の考え方を刺激する、というソクラテスの問答法に基づいた方法である。私たちの調査では、自社の戦略が答えるべき論点を明確にするために、十分な時間を使って検討している、と答えた企業はほとんどなかった。しかし、もし戦略上の論点を明確に示していれば、戦略策定チームは論点に対する答えを出してくるだけでなく、選択された戦略をより深く理解し、より強い意欲やコミットメントを持つことができるのだ。

課題を反対側から見てみる たとえば、どうやって事業を成長させるか、ではなく、どうやって事業を破壊するか、と問いかける。有名な例にdestroy-your-business.comがあるが、これは、デジタル世界の到来に向けてゼネラル・エレクトリック (GE) の態勢

を整えさせるためにジャック・ウェルチが主導した打ち手である。どうやってリソースを増やすか、を問う(典型的な予算策定プロセスの議論)のではなく、リソースを使わないでどうやって事業を運営するか、を問うのである。

事業をデコンストラクト(分解・再構築)する 頭の中で、バリューチェーン(価値連鎖)に沿ってビジネスを細かい構成要素に分解し、その中で卓越した競合優位性を持つものはどれか、アウトソースすべきなのはどこか、外部プレーヤーの攻略に備えて防御が必要なのは何か、を判断する。

株主の視点を持つ 株価を決定づける主要因をモデル化し(EVA、CVA、CFROIなどの指標を利用)、長期的に株主価値を望ましい水準に成長させるうえで、事業計画がどのように貢献するか、あるいはしないかを評価する。

外部の視点を持ち込む 多くのリーダー企業は目が社内に向きすぎている。こういった企業はEDI(電子データ交換)でサプライヤーと結びついているかもしれないが、戦略を構築したり、社内の既成概念を問い直したりするために外部の人間を招くことはほとんどない。だが、たとえばSCジョンソンやトヨタはその例外といえよう。両社は戦略構築におけるいくつかの局面で、主要なサプライヤーの参画をおおいでいる。このほか、機関投資家や労働組合を、戦略を議論する場に招いている企業もある。

「巻き込みプロセス」のストレッチ

私たちの調査では、自社の戦略構築プロセスが、社員にとって楽しいとか、やる気を起こさせる、興味をひきつける、と回答した経営幹部はほとんどいなかった。彼らの言によると、自社の戦略構築プロセスは、よくてもバラ色のパワーポイント・スライドの美人コンテストのようなもの。ひどい場合は、官僚的で時間を無駄にするだけで、洞察のかけらもない、とまで語る幹部もいた。だが、広い階層の社員をうまく巻き込み、戦略的な思考・行動を促すプロセスがあれば、企業としての優位性を高められる、ということに異論を唱える経営幹部はほとんどいないだろう。そうすることで、本社機能は「戦略家」で、事業部門は「実行者」だと、単純に区別する時代遅れの考え方もなくなるだろう。結局のところ、市場がどのように進化していくかについての対話をしっかりと行っている組織は、戦略的機会を追求する姿勢が全社に浸透している上に、競争基盤の変化をとらえる準備もできているのだ。

最良の戦略は、たとえばスタッフ部門とライン・マネジャーとの間、あるいはライン・マネジャーや経営会議メンバー、経営企画スタッフとの間といった広い階層間の協働から生み出されるのである。そこに至るには、以下に述べる3つの方法で「巻き込みプロセス」をストレッチさせる必要がある。

トーンを変える これは、おびただしい数のテンプレートを埋める作業はやめて、現実的で慣習にとらわれない戦略的対話を行なうことを意味する。つまり、戦略的に意味のある、解決の難しい論点にだけフォーカスすることである。ロリアルでは、十年ほど前から本社に「対決の部屋」と呼ばれる部屋があり、ここで経営会議メンバーが若手マネジャーを招き、戦略についての議論を戦わせる。意欲をかきたてられる、活力に満ちたこのプロセスを通じて、何人もの戦略家が育成されてきたのだ。結局のところ、偉大な戦略家はメンターによって育まれるものだ。生まれつきの戦略家や、書物による学習のみで戦略家に育つ者はめったにいない。また、このプロセスによって、経営会議メンバーも最新の市場情報に触れることができるのである。


リズムを変える これは、戦略の見直しの頻度を増やす一方で、一度に議論する重点課題の数は少なくすることを意味する。毎年1回、3日間の幹部合宿を行なうような従来型の戦略策定アプローチは、今でも多くの企業で採用されている。一方、組織の「体内時計」を加速させ、より頻繁に、より集中的に、より短時間で戦略の見直しを行う企業も見られるようになってきた。たとえばノキアでは、戦略レビュー・プロセスを継続的に行っているために、既存の戦略を頻繁に見直せるようになってきている。

議論の場を拡大する 戦略について論議する機会を増やすことだ。戦略に関する対話は、組織の広い階層

を巻きこんで、最適なやり方と資源をつかって行われるべきである。広い階層の社員が参加することによって、戦略はより深く考え抜かれ、より自分のものとして取り込まれ、より徹底的に実行されるようになる。このような対話を可能にする生産的な環境を整備する責任は、主に経営会議メンバーと戦略チームにある。他に戦略課題を話し合う場としては、特に優秀なスタッフを揃えた特別プロジェクトチームや常任戦略委員会がある。たとえば、アイ・エヌ・ジーは新規領域について検討するために複数のプロジェクトチームを設けている（INGダイレクトはこうして生まれたものである）。別の企業の例では、重要課題を検討するための常設戦略委員会を設立し、高い潜在能力を持つマネジャーを、企業全体から招いて戦略を検討させている。

私たちの調査では、戦略策定における「3つのストレッチ」の全ての側面で、最先端にいる企業はなかったが、ハイ・パフォーマンス企業は1つないし2つの戦略的な「ストレッチ」をしていることがわかってきた。このような「ストレッチ」をすることによって、戦略ビジョンの共有を通じて自社の運命を自ら形づくり、環境変化への対応準備とスピードを増すことができる。さらには、こうしたストレッチを通じて人材を育成し巻き込むことにより、連帯感と熱意を醸成することができる。

そして、「ストレッチ」を止めてはならない。止めれば、今日の改革は、明日には間違いなく惰性化する。惰性



は、戦略的な洞察を生み出すのに欠かせない新鮮なものの見方を妨げる。

スポーツ選手が試合やレースの結果を予測できないのと同じく、企業は今日の市場において、競争の結果がどうなるかを完全に予測することはできない。だが、機会をとらえ、実現する訓練を積んだ企業は、決定的な競合優位性を持っている。

あなたの戦略には、「ストレッチ」が必要だろうか。

ニコラス・カシャネール
マイケル・S・ディームラー

原題: *Does Your Strategy Need Stretching?*

ニコラス・カシャネール
BCGパリ事務所 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
マイケル・S・ディームラー
BCGアトランタ事務所 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

2008年5月発行

既刊「展望」

- Vol. 143 埋もれた資産を探し出せ
- Vol. 144 不透明な時代のリーダーシップ
- Vol. 145 企業価値ベースの競争戦略
- Vol. 146 チェンジモンスター
- Vol. 147 リーダー就任：最初の100日間
- Vol. 148 デフレの定石：3+1
- Vol. 149 ローマ帝国の興亡に学ぶ：再創造と衰退の岐路
- Vol. 150 今また戦略の時代
- Vol. 151 キャッシュを生むR&D・商品開発：
イノベーション・トゥ・キャッシュ(ITC)
- Vol. 152 「ニューラグジュアリー」型ブランドの創造
—ワンランクアップの新商品開発・需要創造のカギ
- Vol. 153 新視点での調達戦略—ネットワークと情報
- Vol. 154 ベン・ホーガン 完璧を求めて
- Vol. 155 成果主義を超えて
- Vol. 156 営業現場を変える：SFE(営業生産性向上)
- Vol. 157 投資家の顔が見えているか
- Vol. 158 ポートフォリオ戦略：悪循環から抜け出すステップ
- Vol. 159 M&Aの幻想と真実
- Vol. 160 フロント系のジレンマ：
変革マネジメントの迷信を打ち破る
- Vol. 161 「現実」を超えて、「認識」を変える
- Vol. 162 ひとり二極化消費の心理学
- Vol. 163 「現場力」を超えて戦略スペースを広げる
- Vol. 164 企業再生リーダー 最後のスピーチ
- Vol. 165 イノベーション・マネジメントの勘どころ
- Vol. 166 ネクスト・ビリオン
—世界最大の未開拓な消費者市場

バックナンバーは、弊社ホームページでご覧いただけます。
<http://www.bcg.co.jp/>

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについて
コンサルティングサービスを提供しております。
ご関心をお持ちの方は、下記までお問合せください。

秘書室 久須美くすみ（電話：03-5211-0386）
（FAX：03-5211-0333）

電子メール bcgtokyo@bcg.co.jp

ボストン コンサルティング グループ

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094
Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

中部関西事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036
Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468