

# 展望

PERSPECTIVES

## リーダー就任： 最初の100日間

### THE BOSTON CONSULTING GROUP

---

アムステルダム アテネ アトランタ オークランド バンコク  
バルセロナ 北京 ベルリン ボストン ブリュッセル  
ブダペスト ブエノスアイレス シカゴ ケルン  
コペンハーゲン ダラス デュッセルドルフ フランクフルト  
ハンブルグ ヘルシンキ 香港 イスタンブール ジャカルタ  
クアラルンプール リスボン ロンドン ロサンゼルス  
マドリード メルボルン メキシコシティ ミラノ モンテレー  
モスクワ ムンバイ ミュンヘン ニューデリー ニューヨーク  
オスロ パリ ローマ サンフランシスコ サンパウロ ソウル  
上海 シンガポール ストックホルム シュツットガルト  
シドニー 東京 トロント ウィーン ワルシャワ  
ワシントン チューリッヒ

---

## グローバルCEO20人の声と 日本企業への示唆

ボストン コンサルティング グループ

日本代表 内田 和成

現在日本の経営者が直面している難しさを一言で表せば、先行きが不透明で自社の将来を見通せない中で、リスクをとった意思決定をしなくてはならないということにつきます。今までにないリーダーシップのとり方を問われているのです。企業を取り巻く環境が厳しい時代に経営者がどのようなリーダーシップを発揮すべきかは、私どもBCGにとっても永遠のテーマです。

今号では、私どもが世界を代表する企業のCEO20人に聞いた「就任してから最初の数ヶ月間にやるべきこと」という調査をベースにした、「リーダー就任：最初の100日間」をご紹介します。ここでは、新たに経営者や組織のリーダーになった者が発揮すべきリーダーシップについて、十の原則があげられています。いくつかはこれまでの日本企業でも既にも実施されてきた内容が含まれています。たとえば、「最前線の営業スタッフの声を聞く」、「主要な顧客の声を聞け」といった点です。一方で、これまでの日本企業のリーダーではなかなか決断できなかったようなこともあげられています。たとえば、「就任後最初の30日で改革の第一ラウンドを完了せよ」、「自由裁量の支出を全

てストップする」、「過去からの負の遺産を速やかに処理せよ」といった点です。

これらは世界のリーダーに共通して求められる原則ですが、日本の現況を踏まえたと日本での経営者に必要なポイントを三点ほど以下に補足させて頂きたいと思えます。一つは、企業のミッションをはっきりさせること。二つ目は、当たり前のことを実行する勇気を持つこと。三つ目は、リーダーシップにおける“しなやかさ”です。

太平洋戦争での日本軍の敗因の一つにあげられるのが、一人一人の戦争に対する考え方がバラバラなのに、実際の戦い方は馬鹿の一つ覚えの如く、正攻法で正面から突破するやり方しかできなかったことです。これに対し、米軍は、戦争に勝ってアメリカの正義を通し平和を守るという明確な目標を、将軍から一兵卒までが共有しており、その目的のためにどう戦ったらよいかは、それぞれの立場で創意工夫する余地が残されていました。そのため、臨機応変な戦い方をとることができたのだと言われています。

企業も全く同様で、優れた業績をあげ続ける企業では、企業の信念やミッション(使命)がはっきりしており、各人がその行動規範に基づいて個別に正しいと思うことを実行している場合が多いです。優れたサービスで知られるホテルのリッツ・カールトンや、継続的な利益成長を続けているジョンソン・アンド・ジョンソンなどでは、企業の持つべき指針をクレド(信条)という形で従業員の間で徹底させています。行動規範を記述したミッション・ステートメントと呼ぶ文書を、全社で共有している

企業も多く存在します。

これからの日本企業にとって大事なことは、行動を統一したり、特定の行為を一律に禁止したりするのではなく、むしろ従業員が依って立つところの行動規範や企業としての信念をはっきりさせた上で共有化していくことでしょう。その場合、戦略のような上位概念から、日頃のオペレーションや企業倫理の問題までカバーできるようなミッション・ステートメントが理想的です。当然ながら各人・各部門が行動や判断に迷うようなことがあれば、この行動規範に照らして独自に判断することになります。

二つ目に大事な点は、経営者として良いと思ったことは、何があってもそれをやり通す勇気です。別の言葉で言えば、当たり前のことを実行する勇気です。たとえば、不採算事業部門を売却するか、その事業から撤退しようと思っても、社内外の様々な抵抗勢力の反対がある場合、実行可能性を考えて少しおとなしい案に変更する、あるいは、すぐやった方がよいことでも時間をかけて実行するように変更するといったことは、よくありがちなことです。しかし、実行案を出す段階で制約を気にすると縮こまった解決策しか出てこないし、抜本的な解決に至らずに終わってしまうことが多くなります。

経営者として大事なことは、まず制約を取り払って、あるいは、前例にとらわれずに答えを出すことです。そうした結果に基づいた、やるべき答えが、実行の困難さを伴ったとしても、それをどうやって乗り越えていくかが経営者の腕の見せ所ということになります。ジャック・ウェルチGE前会長、鈴木敏文イトーヨーカ堂社長などはみな当

たり前のことを、人に何と言われようときちんとやり遂げることで業績を上げてきています。

十の原則の中で、「過去からの負の遺産を速やかに処理すること。ただし、それを実行するチャンスは最初の一回しかない」と述べられています。これが、日本企業ではきわめて難しい意思決定になると思われます。負の遺産は本当にこれだけしかないのか、あるいは、できればもう少し業績が良くなってからまとめて処理したい等々、いろいろ先送りしたくなる事情が出てきそうです。しかし、そういう時代だからこそ、毅然とした態度で過去の負債を清算し、未来に向かって踏み出す勇気が必要だと思えます。

三つ目は、リーダーシップにおける“しなやかさ”です。単なる綱のようなまっすぐで強いリーダーシップだと、環境要因が大きく変わったときにボキッと折れてしまいます。一方で単に環境任せの朝令暮改では、戦略的にもうまいかないでしょうし、下もついてこないでしょう。したがって、筋は一本通っていながらも、どんな環境にも対応できる鞭のようなしなやかさを併せ持ったリーダーシップスタイルが必要だと感じています。今までの日本企業ではできなかったリストラや系列企業の切り捨てなどの改革を次々に実施して成功を収めている日産のカルロス・ゴーン社長も、一見タカ派に見えますが、実は社内でのコミュニケーションをきわめて重要視していると言います。実はしなやかなリーダーシップなのかもしれません。

この中から、読者の皆様が難局を乗り越える上でのヒントが一つでも見つかったとしたら、私どもとしては大変うれしく思います。

## リーダー就任：最初の100日間

フランクリンD.ルーズベルト大統領は、就任後100日間で、議会に15件の教書を送り、15件の主要法案を成立させ、10の演説を行った。また週に2回記者会見と閣僚会議を開き、海外の国家元首と会談を行い、一つの国際会議を主催し、国内政策と外交に関してあらゆる重要な決定を下したが、恐怖を示したりパニックに陥ったりすることは一度もなく、機嫌が悪くなることさえめったになかった。

-アーサー・M・シュレジンジャー・ジュニア

*The Age of Roosevelt: The Coming of the New Deal*

(『ルーズベルトの時代：ニューディールの到来』から)

大半の読者の皆様は、恐らく今後5年以内に新しい仕事に就くことになるでしょう。今の会社の中で昇進するか、あるいは別の会社に引き抜かれるかして、企業のトップになる方も多くおられるでしょう。組織のリーダーになった直後の最初の100日間は決定的に重要です。味方も敵も同様に、あなたに長期的な成功あるいは失敗の可能性の兆しが見えないか、じっと注視しているからです。

今日ルーズベルト大統領の境地に少しでも近づ

くためには、新リーダーは、誰からも自分が見えるようにすること、地に足がついた楽道家となること、行動志向であること、そして、喜んで人の意見に耳を傾けることが必要です。

私どもボストンコンサルティンググループ(BCG)では、20人のCEOの方々に、ご自身のCEO就任後の最初の数ヶ月間についてお話し頂くようお願いしました。新任CEOとして、やりたいと意図していたこと、就任後に実際に行ったこと、やってみて後悔したこと、やらずに後悔したこと、などを語って頂きました。いくつかの成功事例を伺ったほか、多くの実践的なアドバイスを頂戴することができました。たとえば、

「まず診断せよ、それから決断せよ。」

「直感に従え。」

「メモを取れ。それから優先順位をつけ、行動せよ。」

「トップとしてのテーマは三つのみ。すなわち人材、戦略、企業価値の三つしかないことを肝に命ぜよ。それ以外は全て二次的なものだ。」

「信頼のおける人々でキッチン・キャビネット(幕僚団)を作り、問題解決に活用せよ。」

さらに、私どもはこれらのCEOの方々に、今また新任CEOとして仕事を最初からやり直すことができるのであればどんなことをするか、自分自身へのアドバイスを考えて頂きました。多くの方が共通してあげられた十の原則を、以下にご紹介します。

1. 会社のリーダーシップチームを見直し、就任後最初の30日以内に、改革の第一ラウンドを完了すること。

自分自身が任命した直属の部下たちほど、事業に強く働きかけられる人たちはいません。この幕僚グループを組成する際、信頼できる外部人材(アウトサイダー)を数名加えると、企業文化の変革を助け、組織に緊張感をもたらす上で有効です。しかし、一方で古参社員も軽視してはいけません。古参社員は、会社の歴史を熟知し、長年の経験がある上に、通常は自分個人の仕事やポジションより会社全体により関心がある人たちだからです。

適切な人選のためには、ある程度調査を行った上で、あなた自身の直感に従い人選をするべきです。誰が本当に信頼できそうか、感覚をつかむためには、人事担当役員といっしょに候補者の履歴

を検討し、業績記録に目を通し、有力な候補者とは個人面談を行うべきです。候補者の評価には、戦略的な視点を盛り込むべきです。すなわち、それぞれの候補者は、市場の変化、競合上の強み・弱み、コスト面の改善機会などを理解できているか。今本人がもっている技量に加えて、あとどんなスキルの追加が必要で、そのスキル習得にどのくらい時間がかかるのか、等々。あなたの実戦開始までのカウントダウンは、経済紙に幕僚チームのメンバーを発表したときにいよいよ始まります。

2. あなた自身の「より良い会社」のビジョンを伝え、そのビジョンに到達する道筋を社員が理解しているかどうかを確認すること

経営計画に関する詳細を伝えるには早すぎるかもしれませんが、少なくともあなたが今後意思決定を行う際に枠組みとして使うような基本的な価値観は伝えるべきです。あなたが誠実であり有能であることを社員に理解させる必要があります。質問には正直に答え、奇跡を約束しないことです。また、あなた自身の経営スタイル、すなわち、自分が他の人をどのように扱い、他の人は自分をどのように扱うべきか、を明確に示すべき時でもあります。こうすれ

ば、社員があなたを喜ばせる方法を探るために貴重なエネルギーを無駄にすることを防げます。

3. 最前線の営業スタッフ十人と会って、「自社は何をすべきか」を聞いてみること

指揮系統を動かし始めれば、新しい情報源が生まれることとなります。現場の社員はビジネスの裏表を知っています。彼らは、お客様のあらゆる苦情に耳を傾け、すべての品質問題のありかがわかっており、しばしば財務担当者より早く業績下降を予測することができます。現場の仕事を良くするためにトップとして何ができるか、仕事の何が彼らに満足感を与え、何をこれからも維持すべきであるかを聞いてみてください。今ここで誠実に対応すれば、今後何年にもわたって貴重な情報を入手する礎を築くことができます。

4. 主要なお客様十人にお会いし、自社の事業に対する外からの見方を伺うこと

お客様に会うことは、今の業績、ビジネスの動向、目に見えない競合状況などに関する示唆を得る手段として極めて貴重です。さらに、あなたの会社の幹部社員とお客様企業の幹部社員が同席すれば、両者間の関

係を固める上で有効です。注意深くお客様の言葉に耳を傾け、フィードバックを快く受け入れ、貴重なアイデアがあれば必ず行動することが重要です。

#### 5. 自分自身のクセに注意し、直すこと

あなたご自身がビデオで撮られ、15メートル四方の大スクリーンに映し出されているのを想像してみてください。リーダーとしての一挙手一投足が議論と解釈の的になります。あなたが何時に会社に到着するか、廊下で社員とどのように接するか、自分の時間をどう配分しているか、どのくらい徹底準備して会議に臨むか、等々。あなたが変えたいと思っている企業文化の側面を一つか二つ取り上げ、これを迅速に変えることによって、改革に対するあなたのコミットメント(覚悟)の強さを示すべきです。ただ、今すぐ問題解決の前例を残すと、逆に将来問題解決を議論する際に検討の幅を狭めてしまうリスクもありうるので、注意して進めてください。

6. 経営再建途上では、優先プロジェクトを決めるまで、自由裁量の支出を全てストップすること  
キャッシュ・イズ・キング(現金は王様です)。

主要プロジェクトに資源を有効活用することが極めて重要です。もしある事業の業績が不調なら、広告宣伝、新製品開発、業務の改革などを含め、すべての裁量支出を再考すべきです。いかなる組織の予算にも、全くリスクなしに削減や廃止できる項目が多数あります。多くの場合、あまり重要ではない目的に金が使われているため、最も重要なプロジェクトの資金が不足しています。少数の優先プロジェクトのリストを作成し、そのプロジェクトには十分な資金が回され、注意深く実行状況がモニターできるようにして下さい。

7. 自社の事業で利益がどのプロセスで生まれているかを見きわめ、カギとなる部分に焦点を絞り、簡単な指標で報告させること

自社のどこから金が生まれ、どこに流れているかを把握することは、難しい場合があります。今日経営者が厳しい監視の対象となっていることを考慮すると、会社の収益計上の方針をすべて理解しておく必要があります。CEOは往々にしてこの仕事をCFO(最高財務責任者)に委任することが多いですが、それは大きな間違いの元になる恐れがあります。ビジネスの収入計上

がどう行なわれているかを直接理解すると、短期的な売上変動や別枠の資金プールなどの隠れたリスクと機会を発見する一助になります。また社員と経営陣がビジネス状況を評価する際、モノサシとなる簡単な指標を特定する上でも役立ちます。すべての企業には収益を生み出すエンジンがあります。あなたの会社の収益エンジンを発見し、その成長を促すことです。

#### 8. 過去からの負の遺産を解明し、速やかに処理すること

あなたには、前任者たちの過ちを消却する機会が一度だけあります。こうした過去からの負の遺産と課題を発見し、すぐに処理してください。就任後初めて知る不愉快な「遺産」、たとえば巨額の経年在庫、償還の積立金不足、未解決の顧客トラブル、長期訴訟等々が、数字の裏に隠れています。重大な簿外債務、たとえば前経営陣が取り交わした約束なども解明する必要があります。これら进行处理する場合のコツは、全てをテーブルの上ののせて表に出した上で、将来に向けて熟慮した原則を策定することです。

9. 見えないチャンスと脅威を感知する能力をつけること。必要な場合は応急措置を施すこと。すぐできる「クイックヒット策」のリストを常に更新していくこと。

クイックヒット策には、より収益性の高い製品の販促キャンペーン、主要顧客との契約拡大交渉、弱い部門の新製品開発の抑制、競合の低コストに対抗するための総合的な生産性向上プロジェクトなどがあります。ただ注意して頂きたいのは、ご自分が取り組んでいることを示すため、すべての問題を一遍に解決しようとするワナに陥らないことです。オペレーション上の詳細事項の泥沼にはまり込んで、全体像を見失うリスクがあります。

10. コミュニケーションのマスタープランを作り、一貫してそれを実行することで、株主の期待をマネージしていくこと。

「株主のマネジメント」は最も重要な仕事になります。株主の期待をうまくマネージし、「この新リーダーは約束した時期になれば結果を出すのだ」という信頼を醸成する方法を学ぶことです。リスクの内容とリスク回避のためにとった施策に関する情報を、絶えず株主に提供することです。経営

チームメンバーが対外的に話す際は、必ずみんな首尾一貫した事実・内容に基いて話すことも必要です。

\* \* \*

正当なことかどうかは別として、企業（および国）のリーダーは、就任後の最初の100日間、厳しく監視されます。最初の四半期で成功すれば、さらなる成功が約束されるだけでなく、目標をさらに推し進める助けともなります。というのも、誰もが勝ち馬に乗りたいと思っているからです。最初の100日間の優れた成績は、その後の1,000日間の基調を決定することになるのです。

### バトリック・デュカス トム・ルッツ

原題：Assuming Leadership: The First 100 Days

#### バトリック・デュカス

BCGパリ事務所 ヴァイス・プレジデント

#### トム・ルッツ

BCGダラス事務所 ヴァイス・プレジデント

2003年2月発行

### 既刊「展望」

- Vol. 130 ヒットを生む発想
- Vol. 131 妥協からの脱皮 成長への突破口
- Vol. 132 例外に潜む事業機会
- Vol. 133 デコンストラクションの衝撃  
ネットワークが生み出す新たな経済原理
- Vol. 134 収益ドライバー  
未開拓の収益改善領域に光を当てる
- Vol. 135 販促コストのブラックボックスを開ける  
「収益ドライバー」による営業革新
- Vol. 136 バリューチェーンのデコンストラクション
- Vol. 137 デコンストラクション下での戦い方（1）  
オーケストレーター
- Vol. 138 デコンストラクション下での戦い方（2）  
顧客ナビゲーション
- Vol. 139 Eコマース  
既存企業に勝機あり
- Vol. 140 第二世代Eコマース
- Vol. 141 Eコマース企業の組織設計
- Vol. 142 「攻め」と「守り」
- 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

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、情報サービス部長 満喜（電話：03-5211-0436）迄お問い合わせ下さい。

「展望」の宛先変更及びバックナンバーのお問い合わせ等は、  
秘書室 星野（電話：03-5211-0337 FAX：03-5211-0333）迄  
ご連絡ください。