

戦略を“ストレッチ”する必要はないか (Does Your Strategy Need Stretching?)

エグゼクティブサマリー

将来の予測がますます難しくなる中で、足元の課題への対応に追われ、戦略をじっくり考えることを半ば放棄しているという声を聴く。中期計画の策定に着手はしているものの、中計を作ることに意味があるのか正直わからないという声もある。戦略を作ることは時間の浪費なのだろうか。

私どもボストンコンサルティンググループ(BCG)が、リーダー企業を対象に最近行った研究では、戦略の終了を示す証拠は見つかっていない。彼らは、自社の戦略策定プロセスが硬直化し官僚的だと問題視しているが、今なお戦略が重要だと考えている。

この研究から、リーダー企業が戦略策定プロセスを進化させて、うまく環境変化に対応していることがわかった。その新しいプロセスは、優れた戦略の創造を目指したものだが、同時に環境変化にうまく対応できる戦略家の育成も目指している。

それでは、企業は戦略策定を刷新するためにどんなことをしているのだろうか。我々が行なった、20社のリーダー企業の100人近い経営層に対するインタビューから、彼らが、互いに補強しあう次の3つの方向性で戦略を“ストレッチ”していることがわかった。

- 短期、中期、長期の3つの期間にわたって戦略を策定する「時間軸のストレッチ」
- 創造性やインサイトを高めるテクニックを使った「頭の使い方のストレッチ」
- 組織横断での連携を促進する「巻き込み方のストレッチ」

時間軸のストレッチ

好業績の企業は、うまく3つの時間軸をつなげて活用している。近視眼的では、遠くにある戦略的転換のキーとなるサインを見逃してしまし、遠視眼的では、将来の願望と短中期の活動の間に断絶が生じ、つまづいてしまう。3期間をうまくつないだ戦略策定により、競合に先んじ、環境変化を見通して行動し、競合優位性を創り出すことができる。

長期：ビジョン作成 戦略的ビジョンにより経営環境の中で自社の目指すポジションを定義することで、将来の環境変化の想定と準備ができ、有利な競争環境を創ることができる。また、ビジョンの共有により組織の連

携を強められる。ビジョン作成に際しては、楽観的思考を避け、戦略的行動の是非が判断できる具体性を備え、社内外の双方に目を向ける必要がある

中期：事業計画 事業計画は、ビジョンから価値をどう創り出すかを決定する。(多くの企業で十分議論されていないが、)競合優位性を中心に考えることで、顧客や競合、技術の変化への感度が高まる。計画内容は環境変化次第だが、ビジョンが大きく変化すれば、新ビジョン達成の詳細プランとなり、大きく変化しないならば、中期での価値創造をどう最大化するかが中心となる。

短期：年次計画 多くの企業が年次計画は財務に偏り、戦略的課題に取り組めていないと感じている。年次計画は、戦略のコアとなる事業計画に日常の経営活動を連動させる重要な役割を果たし、戦略を具体的な打ち手や指標に置き換えるものである。

ただし、短期の年次計画と中長期の戦略とのトレードオフをうまくマネジメントするのは難しい。それをうまくやっている企業は次のようなアプローチをとっている。

3層ケーキアプローチ 3つの時間軸で考えるプロセスや議論相手をごった煮にして、どれもしっかりできずに終わってしまいがちだが、ある企業では戦略策定プロセスを、ケーキの層のように長期・中期・短期の3つの時間軸で完全に分けている。1層目は足元の数字やオペレーション上の課題を見る。2層目で、今ある事業を今後どうしていくかを本社(コーポレート)の視点で検討し、資源配分、買収などを考える。3層目では、ネタのある事業部と議論して、長期のどんな姿のオプションがあるかを考える。そして、3層の首尾一貫性を常に考えている。

Wアプローチ 戦略を考えるのが時期的に早すぎる、本社と事業部で戦略を議論する場が少なすぎる、といった問題が多く企業で見られるが、その裏には次のような状況がある。第2四半期ごろになると、経営者が次の年の目標を設定して、事業部側に提示し、事業部側は第4四半期が始まるまで引っ張って詳細に考え、第4四半期になって事業部から上がってきたプランを上層部が評価・検討する。これでは、第4四半期になると目標の鮮度がおち、年末も近いいため議論が予算の話ばかりになってしまう。ある企業では、年の半ばから目標設定をスタートして、本社と事業部の間で2回のラウンドに分けて議論を行なっている。最初のラウンドでは大きな戦略の議論をして、2回目で詳細な計画へ落とし込む。それにより中長期の戦略をしっかり反映した鮮度の高い年次計画を立てている。

長期・短期の期間は、産業ごとの設備投資サイクルやビジネスモデルライフサイクルによるが、典型的には長期ビジョンは5~10年、中期事業計画は3~5年先の将来を目指したものである。また、どのくらいの頻度で見直すべきかという点、事業計画は3年に1回は行う一方で、長期ビジョンはたいてい5年間は見直さない。価値創造につなげるには、3つの期間にわたって考慮されたインサイトや意思決定をうまく調和させていく必要がある。

頭の使い方のストレッチ

多くの経営層が、機械的になったプロセスの中で、どうやって新鮮な思考を維持するかに頭を悩ませている。毎年同じツールやプロセスを使っているのは、出てくる答えは同様になりがちだ。皆、既存の枠組みにとらわれない思考を生み出す新しい方法が必要だと考えている。我々の調査では、次の3つの方向性で頭の使い方のレパートリーを拡大している企業が見られた。

質問の技術への投資 正しい質問に答えることで対話は生産的になる。多くの経営層が、自社では戦略的課題に対しはっきりとした質問ができていないと感じている。一方で、これができていると感じている経営層は、戦略やそれを実行するうえでの組織連携に自信を持っている。質問には技があり、質問は広すぎても、狭すぎてもいけない。よい質問は、打ち手とそれに対する反応に焦点を当てている場合が多い。「もし我々が A カテゴリーで低価格に出たら、競合 X 社は価格戦争に勝てるだろうか」といった具合である。重要な戦略的課題を抽出するためには、経営層や経営企画部が時間を投資して正しい質問を考える必要がある。時には、有名なジャック・ウェルチの例だが、こんな質問が有効かもしれない。「デジタル革命により、新規参入企業は、我々の事業をどうやって破壊するだろうか」。

複眼的なものの見方 偉大な企業でさえ陥る“成功の復讐”を避け、新たな脅威を見逃すことを防ぐために、リーダー企業は意識的に異なるレンズを使ってもものを見るようにしている。彼らが使っているレンズとして、他産業からの類推、メタファー（隠喩）の利用、バリュチェーンの再構築、メガトレンドの影響の検討、異なる立場の視点、過小評価資産の活用、の6つのアプローチが抽出できた。

シナリオ作り シナリオを作るのは、ありうる将来を描き、それぞれにおいて最適な方法を見つけるためである。正しい一つの答えを求める予測とは違い、シナリオはもっともらしく、互いに排他的であればよい。考える環境を想定し、経営層が打ち手を考えてみることで将来の不確実性に備えることができる。たとえば、為替の予測は難しいが、ある企業では 70 円－400 円／ドルの幅でシナリオを作成している。

巻き込み方のストレッチ

経営層がもらした不満の中で彼らをもっとも痛烈に訴えていたのは、戦略策定への社員の巻き込みに関わるものだ。戦略策定が、情熱やオーナーシップ、連携を生み出す仕組みとならずに、暗に**本社**を“頭”、事業部を“手足”と区別し、生産的な対話を阻害するプロセスになってしまっている。効果的な戦略は、複数の階層（スタッフとライン部門、ライン・マネジャーと上級幹部と経営企画部の間）による共同作業の結果生み出されることを認識し、より深く社員を巻き込むために伝統的なプロセスを進化させている企業もある。そこには4つの方向性が見られる。

トーンを変える 戦略の議論は、きれいでかっちりしたプレゼンで一方向的に発表して終わりがちだが、一部の企業は自由な語り口調の対話型へと変えつつある。トーンを変えるには3つのコツがある。1 つは絞ったトピックで具体的な問いを投げかけて議論することだ(例:どんな競合の動きが我々にとって最も脅威となりうるのか。どの地域なら、収益を維持したまま、グローバル展開できるか)。2つ目は、討議時間を十分とるために、事前に参加者に基本的な情報や指標を共有し、準備しておいてもらうことだ。3つ目に、いつもの面々ではなく、普段参加しない人を参加させることも重要である。

頻度を変える 高成長中の事業部や、問題に直面している事業部については、他の事業以上により頻繁により深い対話を行なう必要があるが、多くの企業でそれができていない。一部の企業では頻度と深さを必要に応じて変えつつあり、それにより組織の新陳代謝を加速化している。常設の委員会を設ける企業もあれば、経営委員会で定期的に戦略を討議する企業もあるが、その場では戦略課題の重要性や緊急性によって討議のテーマを入れ替えている。

場を拡げる 一部の企業では、戦略の議論の機会と参加者の両方を拡げている。戦略は経営者の頭の中でつくるものとする企業はもはや少数派である。皆どうやって実行力のある戦略をたてるかで頭を悩ませているが、対話型の企業では3つの方法でそれを強化している。1つ目は、現場の人を巻き込んで彼らの考え方を戦略に反映させること。2つ目は、多様な人材を対話に参加させて、より最新の充実した市場情報を与え、経営幹部が直接指導する機会を増やすことで、対話の質を上げること。3つ目は、さまざまな層のコア人材を戦略策定に参加させることで、自分の戦略という意識を芽生えさせ、ロイヤルティを高めることである。

こうした場を広げる場合には、既存の戦略策定の場を変えるのではなく、追加で設定していくケースが多い。主に4つのタイプの場合を設定している場合が多い。

- 戦略委員会： 少数の経営幹部によって構成される組織で、定期的開催され、経営上最重要な課題について検討する。課題の性質に応じて、この委員会が直接解決する場合もあれば、論点を明確化したうえで事業部戦略フォーラムやプロジェクトチームに検討を指示する場合もある。
- プロジェクトチーム： より深い議論が必要な場合は専門家を集めて専任チームに割り当てる。
- グリーンフィールド・インキュベーター： 新規事業のための戦略実行の際に既存のコア事業から切り離れたユニットをつくる。

新しい役割を探求する 戦略策定プロセスが対話型になるにつれ、本社の役割はそのファシリテーターや、コーチング、コーディネーターへと変わっていく。戦略をストレッチする中で、新たな枠組み、場、参加者が増える中、大局観を持ち、部門間・プロジェクト間を連携させたり調整する能力が本社やトップマネジメントにとって重要である。

時間軸、頭の使い方、巻き込み方の3つの方向性全てにおいてストレッチできている企業はほとんどないが、リーダー企業の多くはそのうち1つか2つを変えようとしている。

また、皆、組織文化を変えないとなかなか効果が得られないことに気づいており、新たなプロセスと戦略を組織が最大限活用するために、コミュニケーションを図り、インセンティブを設け、そのトレーニングへの投資を行っている。

それでは、どこからストレッチを始めたらいいのだろうか。対話型の戦略作りなど軽いアプローチから始める企業もあれば、がらっとプロセスを見直す企業もある。

ストレッチは止めてはいけない。さもないければ、今日の革新が明日にはルーチン化している。

やってくるチャンスをつかみ、それを形にできる企業だけが決定的な優位性を持つのである。

貴社の戦略をストレッチする必要はないだろうか？