

『真の戦略』その策定と実行の要因

「NOT GABEI」チーム	住友精密工業(株)	白石 順
	(株)高島屋	檜谷 善紀
	関西電力(株)	森 健一郎
	(株)ニチリン	山本 和生
	積水化学工業(株)	大谷 益央

問題意識

1. 我々の会社は、戦略はあるが実現できないことが多い。(画餅に終わっている)
2. 一方、優秀企業やV字回復を遂げている企業では、何らかの経営目標を立て、戦略を実現し、業績を上げている。
3. その要因は一体何なのか？
(優秀企業が戦略を実現している重要成功要因は何であることを学びたい)

テーマの選定

1. テーマは「『真の戦略』その策定と実行の要因」とする。
「真の」=「ストレッチな目標(業績目標+あるべき姿)を達成する」
「戦略」=「目標の設定」と「目標達成に向けてのシナリオ」
「ストレッチな」= (1) 企業としての持続的な発展に繋がる。
(2) 社内の危機意識・挑戦意欲を持続できる。
(3) ライバルに勝つ。
2. 我々が注目するのは、戦略を策定し実現していく組織の仕組み、風土、トップの関わりなどであり、戦略の具体的な中身(例えば商品戦略)ではない。

<テーマを言い換えると>

「ストレッチな業績目標と企業のあるべき姿を設定し、それらを達成するためのシナリオを描き、実際に達成されたときに「真の戦略」というが、設定・策定・実行などのプロセスにおける重要成功要因は何かを研究する」

仮説の構築

1. 議論を通じて「戦略の策定と実行のプロセス」の中で重要と思われるファクターを次の5つとし、重要ファクターに関してメンバー各社の現状をはめてみた。

	ニチリン	高島屋	関西電力	住友精密	積水化学
目標(ビジョン)の設定			○		○
策定能力		○	×		×
情報収集			×	×	×
先見性			×		
論理性					
革新性	×	×		×	×
実行力		×	×		○
実行計画					
リーダーシップ	×		×	×	
組織	×	×	×	×	
モニタリング				×	○
モチベーション					
危機意識		×	○	○	○
納得性	×				
本気度					
トップ				×	
決断力					
コミットメント	×			×	

○:今できている

×:今できていない

:どちらも言えない

:これができれば「真」に近づく

2. メンバー各社の実情を振り返った結果、5つの重要ファクターの中の次の3要素が特に重要（我々の弱みでもある。今後の検討においてキーワードになるのではないか）であると考えた。
<重要ファクターの掘り下げ>

- (1)革新性（革新性の高い戦略でないと企業の変革には繋がらない）
- (2)納得性（モチベーションのアップには戦略の納得性が必要）
- (3)仕組み（戦略を実行していく仕組み、評価する仕組みが必要）

3. 以上の検討を行った後、重要成功要因を次の5つとして（仮説の決定）日産とS A Sの文献調査により検証をした。→いずれも重要な要素であると確認できた。

4. 仮説の決定

- 仮説1：目標（ビジョン）が明確である。
- 仮説2：戦略をつくる仕組みがある。
- 仮説3：戦略を実行できる体制がある。
- 仮説4：必ずやり遂げる風土がある。
- 仮説5：トップの強い意志、関わりがある。

・訪問調査による仮説検証

我々が考えた重要成功要因（仮説）について、業績が好調な企業を訪問して検証した。

1. パイオニア（1996年に経営危機に直面、風土改革のためのC Iプロジェクトスタート）

仮説1：社長直轄のC Iプロジェクト外で一からビジョンを策定。

手間ヒマをかけて、ビジョンを形成・浸透・共有。毎年ビジョンをレビュー。
全社員と社外の声を聞いた→結果を公表し問題意識を共有した。

仮説2：体系化された仕組みでビジョンを戦略に強く結び付ける。（BSC、KPI）
納得と共有の工夫（戦略マップ、BSC、NIGIRI）。ボトムアップとトップダウンの融合。

仮説3：N I G I R I（部署・個人のやるべきことと戦略との繋がりが明確）
変化への対応は戦略マップ・KPIに立ち帰って検証。徹底した進捗管理。

仮説4：潰れるという危機感、オープン＆本音の議論、トヨタに鍛えられた体質。

仮説5：トップの変革への強い意志、行動。（変わらないのは悪）

ロゴの変更は社内外の反対を押し切って120億円もかけて実行。

2. ダイキン

仮説1：グループ経営理念の見直し（グローバル化への対応を狙う）→国内外へ周知。
戦略経営計画（FUSION05）：時価総額重視、世界的企業、真の一流企業。

仮説2：トップと戦略スタッフの議論。現場の生の情報・声を集める。体系：
めざすべき姿→発展の方向→コアストラテジーの明確化→中期実行計画。

仮説3：18ヶ月予算、アクションプランは柔軟に変更、タスクフォースで迅速に解決。

仮説4：空調専門の危機意識、徹底的なフォロー、やらなきゃならないの発想。

仮説5：ビジョンの周知、トップによる徹底指導、トップの優れた現場感覚→
変化への先手対応、全ての技術者とヒアリング、営業最前線の声を聞く。

3. 三洋電機

仮説1：あるべき姿を長期ビジョンとして設定、数値目標はそれぞれミットアウト。

仮説2：トップが戦略スタッフと議論。スタッフは様々なルートで情報収集。スタッフの
出身は様々（技術系、中途採用、MBA、CPA、中国人、韓国人）

仮説3：ビジネスユニット制で管理単位を細分化し責任を明確化。処遇に直結。

仮説4：やり遂げて当たり前（いかに実現するかの発想）。生きるか死ぬかの状況。

仮説5：戦略本社部門はトップの直轄。ストレッチな目標をトップから展開。

仮説検証結果

仮説検証結果

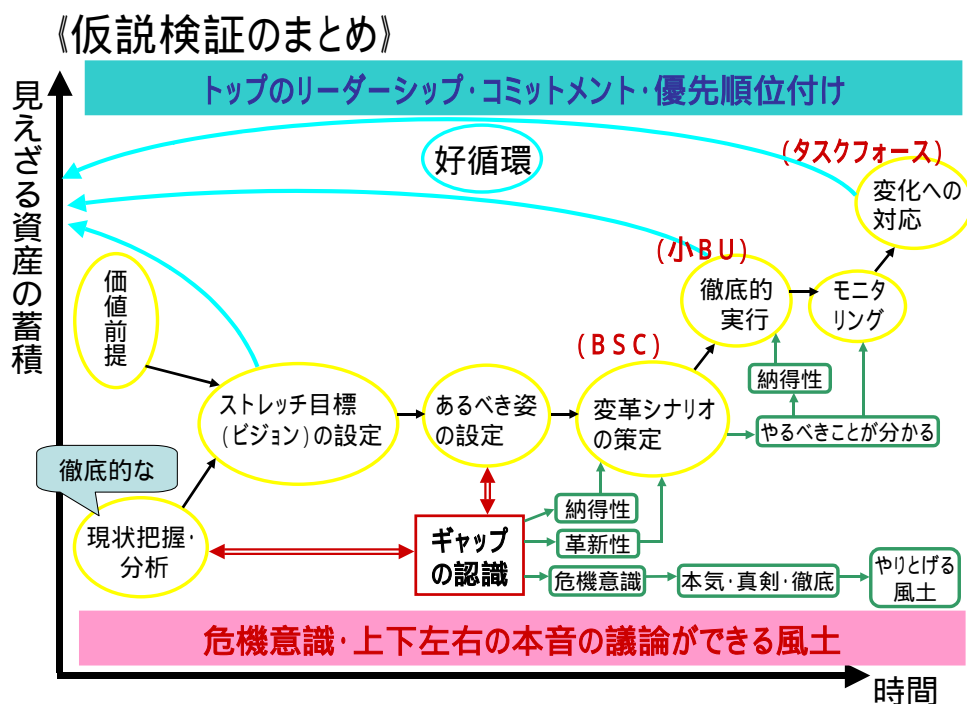
5つの重要成功要因は
『真の戦略』の重要な要素であった。

	明確な 目標	策定の 仕組	実行の 体制	完遂の 風土	トップ の関与	コア 強み
パイオニア	1から作る 浸透させる	戦略マップ KPI	NIGIRI	危機感 トヨタへの OEM	風土改革 への意志	要素技術 DVD ミドル
ダイキン	中長期ビジョン F U O 5	現場情報 トップの 現場感覚	トップの 日常管理 タスクフォース	危機感 エアコン ダメなら	強い リーダー シップ	要素技術 業務用EC ミドル
三洋電機	数値目標 へのコミット メント	戦略スタッ フの情報 収集	小BU制	危機感 競争激甚	強い リーダー シップ	要素技術 CCD、電池 ミドル

仮説検証からの気づき

1. 目標設定→戦略策定→実行→モニタリングのPDCAサイクルを「うまく」、「徹底的」に回している。（やり方は3社とも異なる）
2. コア技術・コア人材（ミドル）など、企業の実力も高い。
3. 当初、我々は重要成功要因として5つの仮説を上げたが、その中のPDCAサイクルに関係するところ、すなわち目標が明確、戦略を作る仕組み、実行できる体制の3つは、現状把握・分析、目標設定、あるべき姿の設定、ギャップの認識、変革シナリオの策定、徹底的実行、モニタリングの7つにまで細かく区分し、真の戦略には何が必要かを鮮明にする必要があると気付いた。

仮説検証からのまとめ



・『真の戦略』の結論

1. 現状把握・分析、目標設定、あるべき姿の設定、ギャップの認識、変革シナリオの策定、徹底の実行、モニタリングの「仕組みのサイクル」を回して好循環を生み出し、会社の実力を上げていくことである。
2. 好循環のキーは次の2つである。
 - (1) 現状把握・分析が全てのスタートなので徹底的に行う。
(優秀企業はそのレベルが違う)
 - (2) 見えざる資産の蓄積(コア人材(ミドル)、コア技術)
3. 「仕組みのサイクル」を回す前提として次の3つのトップの関わりが必要。
 - (1) トップのリーダーシップ
 - (2) トップのコミットメント
 - (3) トップの優先順位付け
4. 「仕組みのサイクル」を回す前提として次の2つの土壌が必要。
 - (1) 危機意識
 - (2) 上下左右の本音の議論
5. 我々が弱みと感じていた「革新性」「納得性」のある戦略策定、実行時の「納得性」は次の2つから生まれる。
 - (1) あるべき姿と現状とのギャップの認識
 - (2) やるべき事を明確にし、共有すること

・メンバー各社のいただき

メンバー各社の『いただき』

住友精密：ギャップを認識することで危機感が生まれやるべきことが分かる。
ギャップを認識するために徹底した現状把握・分析からスタート。

高島屋：組織に甘さがあると戦略にも甘さが出る。優秀企業では何事も組織に徹底する仕組みと推進役(トップ・ミドル)が存在する。

関西電力：あるべき姿に向けた危機意識と実行可能な変革のシナリオ、そして環境変化への対応は、いずれも思考放棄をしない徹底した現状分析・認識に始まる。

ニチリン：優秀企業は、実行阻害要因を巧みに排除して戦略を実行する。
その方法は独自技術といえ、単純に真似は出来ず自社で生み出さねば身につかない。

積水化学：あるべき姿と現状を、徹底的に議論し、共有し、『見える化』する事。
これが戦略の質、意思決定のスピード、社員の納得性のベースだ。

これを元に、我々ミドルが「変革へのスタート」を切る！！！！

以 上