

第 2 章：変革ビジョンの策定

1. 企業変革ビジョンとは
2. 優れた変革ビジョンの要件
3. 変革ビジョンの策定
4. 企業戦略・ビジネスモデルの再構築

P 2 M標準ガイドブック該当部分

- 部 プログラムマネジメント（全般）

1. 変革ビジョンの必要性

大規模な変革を推進するうえで、経営者のリーダーシップや変革を推進するチームであるPMOは必要ですが、それだけでは十分であるとは言えません。変革推進チームを結成し、経営者が大きな声で変革を唱えても成果が上がらない虚しい試みがたくさんあります。多くの変革への挑戦が、方向性が定まらず、行き場を失い、空回りし、意義のある付加価値を創造することもなく、無駄に時間だけを浪費するといった活動になりさがってしまうのではなぜでしょうか？

企業変革の試みが失敗に終わったある企業の例では、変革に必要な施策として、数々のプロジェクトの詳細をまとめて、数百ページにわたる変革の計画書を策定し関係者に配布していました。しかしながらその数百ページのどこを探しても、なぜ変革が必要であり、その計画を実行することによりどのような輝かしい将来があるのかというような記述はどこにも存在していませんでした。さらに「なぜ変革に取り組むのか、そしてどのような将来を築いていきたいのか」ということをこの電話帳のような計画書を配布された主要なステークホルダーに確認しても誰一人として明確に回答することはできませんでした。多くのステークホルダーは計画書を読むこともなく、机の奥に大切にしまってあるだけでした。またある企業では、経営者に変革への試みの趣旨や将来像をインタビューしたところ、3時間以上もの大演説であったのですが、終わってみるとビジョンそのものがよく理解できなかったのもので、同席していたその企業の経営幹部の方に確認したところ、その幹部もほとんど理解できていなかったようです。

変革を成功に導く重要な要因としては、変革ビジョンの共有です。変革ビジョンとは、その企業の変革後の姿を示すもので、なぜ人々がそのような将来を築くことに努力すべきなのかを明確に示したものです。どのような目的で、どのような痛みが生じ、どのようなアプローチで変革が実施されるのか、そしてこの変革プログラムを成功に導いた暁には、どのような素晴らしい将来が待ち受けているのかということを変革の影響を受ける従業員やその他のステークホルダーと共有することです。変革の方向性を明確に示すことはきわめて重要です。なぜなら変革に影響を受けるステークホルダーが変革の方向性にコミットメントしなければ、混乱し、根本的にその変革の必要性を疑うようになるからです。優れた変革ビジョンと変革シナリオを策定することはこの問題の解決に役立ちます。変革ビジョンと変革シナリオは次のような点を明言しています。「われわれを取り巻く環境は、このように変化している。そこでわれわれがこのような目標を立て、それを達成していくためには、こうした経営課題に取り組むべき重大な理由が存在するのである」というようなことが明示されています。

変革のプロセスにおいて、すぐれたビジョンは2つの重要な役割を果たします。第一に、変革の目指す方向性を示し、さらに「現在われわれがいるところから、数年のうちにどこへ移動する必要がある」といった方針のように、その企業にとっての具体的な方針を明言することによって、それに伴って必要となる無数の詳細にわたる意思決定を容易にします。ビジョンが明確に示されていれば、さまざまな意思決定を行う際に、無駄な議論を重ねることなく、このプランはビジョンに合致しているかどうかで判断することができ、意思決定のスピードは速まります。果てしない会議を繰り返す必要はなくなり、細かい指示をだすことなく、何をすべきかを責任のある人たちが自分たちで判断できるようになります。

第二に、初期の段階では個々人に多少の苦痛をもたらす場合もありますが、ビジョンは人々が正しい方向を目指して行動を選択していくことを促します。ステークホルダーが多く存在する場合でも、明確なビジョンが存在すると極めて迅速に、効率的に、さまざまな人材の行動をまとめ上げることができるようになります。短期的な目標や詳細な実行計画だけでは人々のモチベーションを引き出すことは不可能です。大規模な変革を実現し、輝かしい未来を築くために必要なさまざまなアクションには、常に痛みを伴うものです。たとえば今までよりも少ない資源で、仕事を高品質かつ短時間で完成したり、新しい技術や行動を習得するように求められたり、場合によっては同僚または自分が職を失うといったように、現状の快適な場所から決別することを迫るようになります。このような変化を楽しむ、快く歓迎するという人間は少ないものです。しかしながらビジョンは人々に希望を与え、励ますことによって、痛みを伴うが必要なことを実行する際に、人々の自然な抵抗を最小化するものです。変革により、一時的に多くの犠牲を伴うが、それを遥かに越えた大きな利益と満足を将来的に得られることを明示するものです。たとえ瀕死の状態の企業が生き残りをかけてアクションプランのひとつとして、大規模な人員削減を実施する場合においても、優れたビジョンが存在すれば、消極的な理由ではあるが「われわれはこのままでは倒産にいたる。しかしこの痛みをともなう施策を実施することによって、一部の職務を保全することは可能になる。さらに我々が倒産することによって顧客や取引先に対して発生する問題を回避することができる。あるいは株や企業年金に投資してきた数多くのステークホルダーの家族を助けることも可能になる」といったように明確な根拠を示すことができます。

2. 優れた変革ビジョンの要件

例えば「わが社のビジョンは、今よりもさらに少ない人員を最低の賃金で雇い、顧客に対しては最低限の品質を確保しながらも、最も高い価格の商品・サービスを提供し、株主と経営幹部には最大限の利益をもらすことです。」とか「わが社のビジョンは、売上高前年度対比10%増にすることや、ROEを10%にすることです。」あるいは「わが社のビジョンは、業界最高の品質、業界最高の顧客満足、業界最高の社員です。」といったようなビジョンであった場合に、変革の影響を受ける従業員やその他のステークホルダーが変革への意欲を持つことができるのでしょうか？

変革のビジョンは単に数値目標であつたり、価値観を羅列したりするだけのスローガンのようなものであつては意味をなしません。このようなビジョンでは、人々がどのような行動を期待されているのかということが判断できませんし、意思決定をする際の基準にもなりえません。逆にワイシャツの色まで指定してある詳細に記述された200ページ近いビジョンを見たことがあります。このようなビジョンでは変革に対して動機づけされるどころか、逆にやる気を失わせることになってしまいます。

そもそもビジョンという言葉には、何か壮大なもの、あるいは神秘的なものという意味が含まれていますが、変革のビジョンは、人々に今いる心地よいところに別れを告げ、新しい世界に挑戦したくなるような動機付けするものでなければなりません。そのためには企業変革を成功に導き、方向性を示すためのビジョンは簡明で平易であるほうが適しています。そしてビジョンは人々が変革後の輝かしい姿がイメージでき、挑戦する勇気を与えるものでなくてはなりません。ハーバード大学のジョン・コッター教授は、優れたビジョンの6つの重要な特徴を挙げています。

- ◆ 第一に優れたビジョンは、企業の将来における姿を表現しており、人々が将来の姿を視覚的にイメージしやすいものです。
- ◆ 第二に優れたビジョンは、顧客、株主、従業員などの企業に利害関係を持つ人たちが期待する長期的な利益の可能性を訴えています。
- ◆ 第三に優れたビジョンは、現実的で実現可能な姿が描かれています。反対にお粗末なビジョンは、絵に描いた餅のように、実現する可能性のない夢物語のようになっています。
- ◆ 第四に優れたビジョンは必要とされるアクションを意思決定できるように方向性がはっきりと示されています。曖昧なビジョンでは人々の変革への積極的な行動を促すことはできません。
- ◆ 第五に優れたビジョンは、変化の激しい状況において、人々の自主的な行動とさまざまな選択を許容する柔軟性を備えています。
- ◆ 最後に優れたビジョンは共有しやすく、5分以内で説明できるものです。

エレクトロニクス産業のチャンピオンになったソニーは、デジタルブロードバンドネットワークの世界でチャンピオンを目指し、環境の変化に合わせて、変革ビジョンを次々と進化させていっています。AVメーカーから、総合エンターテインメント企業、そしてブロードバンド・エンターテインメント・カンパニー、2001年には「パーソナル・ブロードバンド・ネットワーク・ソリューション・カンパニー」2002年はグローバルな「メディア&テクノロジー企業」を目指すというように理想とする企業像は進化し続けています。

3. 変革ビジョンの策定

変革ビジョンを策定する作業には時間がかかり、多くの人々の参画が必要になります。多くの場合には、変革ビジョンの原案は一人ないしは数人で議論し提案されることが多いものです。このアイデアを変革推進チームであるPMOによってさまざまな視点から議論され、変革ビジョンの原案に必要な修正がなされます。変革ビジョンの策定には「参加なければ決意なし」の原則を忘れてはなりません。変革ビジョンに対する強いコミットメントを確立するためには、PMOのメンバーはもちろんのこと、主要なステークホルダーを巻き込んで議論することは一見すると遠回りのようですが、後で効果的に変革を推進することを考慮すると重要なプロセスになります。

改善や改革の場合には、現状分析を行ない、問題点を抽出し、解決策を考えるというようなアプローチをとりますが、このやり方では欠点を是正するだけで大きな飛躍を期待することはできません。変革の場合には「やることを変える」わけですから、企業の目指すべき将来像は現状の延長線上には存在しません。もともと企業は、さまざまな考え方・価値観を有する個人の集合体から構成されています。集合体が烏合の衆であっては、ユニークな才能を持つ個々人の力が分散されてしまいますので、異なる才能をひとつにまとめあげ、相乗効果を発揮するためには共通の目的が必要です。世界の優れた企業は、ミッションステートメントや経営理念などの形にして、企業の存在意義や価値観、進むべき方向性を共有し、組織内に深く浸透させることにより、企業文化の形成や個人の行動様式にまで影響力を及ぼすようにしています。企業変革を行う際には、現状を否定し、顧客・従業員・株主・社会などのステークホルダーの期待に合致するように、新たな企業の存在意義や将来像を再定義する必要があります。

変革ビジョンは、ミッション、ビジョン、バリューの3つの要素から構成されています。「ミッション」とは顧客や社会などのステークホルダーに対して有する企業の存在目的や社会的使命のことです。または企業が製品やサービスを通して実現しようとしている新たな価値を定義しています。日本企業では経営理念や企業理念などに表現されていることがあります。しかしながら多くの日本企業のミッションは、ありきたりで抽象的であり、企業名がなければ、どこの企業のミッションなのかもわからないようなものが多いのも事実です。

以下に企業ミッションを作成する際の注意点を3つ挙げます。

企業の個性が強調されていること

製品、サービス、技術、地域性、得意分野など企業の特徴を強調し、他の会社と類似しないようにする。

柔軟性・拡張性があること

曖昧模糊としたミッションでは意味をなさないが、事業内容をあまりに厳密すぎると事業の発展や革新を抑制することになってしまう。成長や革新を受け入れる余地があるように柔軟性を持たせることも考慮する必要がある。

企業のステークホルダーのニーズをすべて念頭に置くこと

顧客はもちろんのこと、従業員や取引先、株主、地域社会など企業の利害関係者の期待やニーズを意識し、専門用語などは極力避け、理解しやすいものにする。

「バリュー」は企業が拠り所にする原則・価値観であり、創業の精神を受け継ぎながらも、新しい企業文化を築くための基盤となります。一人ひとりの価値観・主義・信条は尊重されますが、同じ企業で働くうえで共有すべき価値観・主義・信条です。人々が意思決定や行動を選択する基準となり、企業のDNAとなり、例え一時的に利益を損ねたり、競争優位性を失ったりしても守るべき価値観です。さらには「行動指針」や「社是」「社訓」などと呼ばれて、求められている行動が具体的に記述され、その行動を選択することが高い賞賛を受けることになります。変革期には、これまでの企業文化を尊重しながらも、新しい価値観に基づく行動が人々には期待されていますので、明確なバリューを示すことが必要です。以下に企業のバリューを作成する際の注意点を3つ挙げます。

具体的であること

価値観や信条は、経営者から一般の従業員に至るまで、組織構成員の行動様式を規定する価値観であるから、その記述内容をみれば、どのような行動が奨励されているのかが判断でき、かつ重要な意思決定の際の判断基準になるようにする。

時代を超えた真理であること

事業形態や、達成目標は、経営環境の変化に対応して変更することになるが、事業活動を行うにあたって守るべき指導原理は、時代に関係なく大切にすべきものである。優れた企業文化を育成するために大切な真理・原則を表現する。

人間性に満ち溢れていること

企業の構成員一人ひとりが、その内容に共鳴して、日々の行動に反映してこそ組織の共有する価値観となる。そのために、人間愛に溢れた内容である必要がある。

ミッション・バリューは、企業のスピリットや魂を象徴するもので企業の変革期においては、「なぜ変革するのか」や「何を変える必要があるのか」を明確に表現したものです。しかしながら、これだけでは不十分です。「どこに向かおうとしているのか」という変革の方向性を示す企業の5～10年後の姿を示した「ビジョン」が必要です。ビジョンは一般的には規模や売上高などの数値は含まれておらず、業界内で、どのような市場セグメントでどのようなポジショニングを目指すのかということを示しています。ビジョンは、将来の姿を視覚的にイメージできるが望ましく、人々の意欲を引き出すものでなければなりません。以下に企業のビジョンを作成する際の注意点を3つ挙げます。

ロマンがあること

ビジョンがあまりに非現実的であったり、逆にすぐに到達できてしまうようであったりしますと有益ではなく、理想と現実を均衡させながら、全力で取り組めばなんとか達成できる水準に設定され、かつ企業のステークホルダーがロマンや情熱を感じるものにする。

組織の強み・現在の事業内容を考慮に入れること

現在または将来保有する強みや、経営資源、事業内容を十分に考慮し、実現可能でかつ市場において存在感ある企業像を描く必要がある。

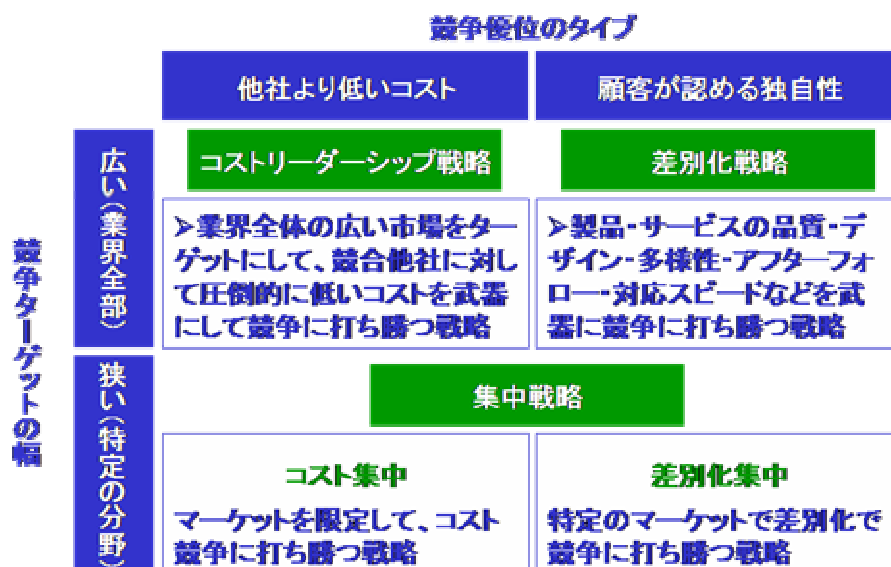
数値目標を述べないこと

ビジョンには売上高や利益のような定量的な表現を用いると、環境の変化により陳腐化する恐れがあるので、定性的かつ具体的な表現や、市場における相対的地位などを用いることが望ましい。数値目標は、組織目標において述べる。

変革ビジョンの構成要素であるミッション、バリュー、ビジョンは通常時の企業運営にとっても必要なのですが、企業の変革期には特に重要になります。単に形式的に書かれていて、額ぶちに飾っているだけや、ホームページに掲載しているだけでは、変革を成功に導くようなリーダーシップを発揮していることにはなりません。経営者や変革推進者の強い決意を明確に示し、ステークホルダーがこの変革を絶対に成功させることに自分も参画していくのだというような意欲を引き出すような魂のこもったものでなければなりません。

4. 企業戦略・ビジネスモデルの再構築

経営環境の変化や競合相手に対して、自社がどのような「強み」を構築し、変革ビジョンを実現していくのかということを明確に定義します。市場における競争優位性を確立し、変革ビジョンを達成していくために、企業が打つべき施策や、市場における他の競争者との違いを明確にするために、限られた経営資源をどの領域にフォーカスするのかということを経営戦略・ビジネスモデルとして定義します。企業変革は「やることを変える」ことを狙って実行しているので、企業のミッションやビジョンを再定義し、当然ながら変革ビジョンを実現する手段である企業戦略・ビジネスモデルも策定し直すことになります。企業が経営戦略を立案する際に参考になるのは、企業戦略論の大家であるハーバード大学ビジネススクールのマイケル・ポーター教授は、著書「競争の戦略」のなかで、企業が競争者に勝つための基本戦略としては、「コストリーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」の3つがあると述べています。



「コストリーダーシップ戦略」とは、競争者に対して価格やコスト面で最小化することを目的とし、市場における圧倒的な競争優位性を確立することを基本テーマにしている戦略です。企業は市場に製品・サービスを提供する価格や、提供するためのコストが他の競争者と比較して圧倒的に低いということが差別化になります。価格やコストが差別化要因であるということは、企業内部のオペレーション、もしくは外部とのアライアンスにおいて差別化につながる何らかの強みを有することが経営課題となります。「差別化戦略」とは、提供する製品やサービスについて、競争者が模倣できない特異な付加価値を付与することにより、価格面においては最小化ではなく、むしろ最大化を目的とし市場における競争優位性を確立することを基本テーマにしている戦略です。差別化戦略を選択する場合に、企業は提供する製品やサービスそのものや企業の存在自体に差別化要因があり、顧客が価値を認める要因としては、独創性やユニークさがあります。一般的には差別化のための方法としては製品の機能やデザイン、卓越した顧客サービス力、企業のブランド力などが考えられます。差別化戦略を選択する企業においては、顧客が価値をおく差別化要因が何であ

るのかということ特定でき、その価値を実現しながら顧客が受け入れることができる最大限の価格で提供できる仕組みを構築することが経営課題となります。「ニッチ戦略」とは、特定の販売チャネルや、製品の種類、特定の地域市場に企業の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を集中投入する戦略です。ニッチ戦略では戦略の対象領域であるセグメントをどのように設定するかということ自体が市場差別化要因になります。特定の顧客層、製品・サービスの種類などがセグメントの項目となり、特定のセグメントのなかで、一定の地位を築くことにより競争優位性を築くことができるようになります。一般的にはニッチ戦略は、特定のセグメントにおける「コストリーダーシップ」を基本とする戦略と「差別化」を基本とする戦略に分けることができます。これらの三つの基本戦略のうちの二つを同時に実現することは非常に困難であり、逆にどれか一つを構築できないとすると規制に守られた業界以外では生き残ることが極めて難しくなります。企業がどのような競争戦略を構築するのかということについては、その企業が有する「強み」によって決まってきます。新規参入業者や代替品・競合他社などの企業外部との関係(Five Forces Analysis)および企業内部の活動(Value Chain Analysis)を分析し、市場での競争優位性を実現させるために必要な「強み」を明確にすることが重要です。

主に8つの領域でどのような選択をするのかということを決定的にすることにより、企業戦略・ビジネスモデルは明確になります。

売上や利益・ブランド力などの向上に貢献する集中すべき顧客は誰か
主要な製品・サービスのポートフォリオはどのように構成するのか
自社が保有・強化すべきコア・コンピタンスは何か
自社で保有せず、競争力を強化するためのアライアンスパートナーは
自社の求める人材や強化すべきコンピテンシーやスキルは
自社の情報技術やインフラのプラットフォームをどのように構築するのか
自社の組織構造やコーポレートガバナンスをどのように設計するのか
自社の中核である業務のプロセスはハイレベルでどのように設計されるのか

企業戦略とビジネスモデルを策定したら、変革ビジョン・企業戦略の達成水準を定量的に表現する当面の目標である組織目標を設定します。組織目標は売上高や利益率といった財務的な指標に関する目標設定は不可欠です。企業の事業活動の業績結果を評価する指標として財務的な数値は客観的であり、当然のことですが企業活動を継続するためには財務的な裏付けは必要不可欠です。しかしながら、組織目標が財務的な業績評価指標だけでは不十分です。例えば「顧客が驚くような革新的な製品を業界最短のリードタイムで市場に送り、顧客の感じるブランドイメージが最も高い企業になる。」というような変革ビジョンを掲げている場合には、「革新性」や「製品開発から上市までのリードタイム」、「顧客満足度」などが業績評価の指標になりえます。ここで参考になるのが多面的に企業の業績を測定するものさしでありますバランス・スコアカードです。バランス・スコアカードはハーバード大学ビジネススクールのロバート・S・キャプラン教授と、コンサルティング会社社長のデビッド・P・ノートン氏が提唱したのですが、日本企業でも数多くの企業が導入しています。特にビジネスのゲームのルールが変わってきて、知的資産が競争優位の源泉と

なっている時代において、企業の戦略遂行状況を測定する指標として財務的な業績評価だけでは不十分であり、多面的な評価指標の必要性が求められるようになった背景があります。バランス・スコアカードは以下に示すように基本的に4つの視点から企業戦略を成功に導くための必要十分条件である主要成功要因を抽出し、それぞれどのような指標で戦略実行をマネジメントしていくのかということを定義していきます。

第一に、財務の視点は、財務的に成功するために株主の期待に対するコミットメントを表現したものです。具体的には、売上高成長率、ROE（株主資本利益率）、総資産回転期間、EVA（経済付加価値）などが財務の視点での評価指標です。株主の期待である株価の上昇や配当を最大化するためにどのようにすべきであるかに視点が置かれています。

第二に、顧客の視点では、変革ビジョン・戦略を実現するために顧客に対してどのような行動をとるべきなのかを表現したものです。具体的には顧客満足度、リピート購買率、顧客紹介数、顧客一人あたりの年間売上額などが顧客の視点での評価基準となります。

第三に、業務プロセスの視点では、株主や顧客を満足させるためにどのように業務プロセスを革新するかということを表現したものです。業務プロセスの卓越性は、コスト、スピード、品質の3つの視点から業績評価を設定することができます。具体的には、調達から製造・物流・販売までのサプライチェーン全体における経営資源の最適化や、製品開発イノベーションのリードタイムの短縮などがあります。

第四に、学習と成長の視点では、戦略を実現するためにどのように変化と改善できる能力を向上するかということを表現したものです。変革ビジョンや戦略を実行するために適切な人材が必要になります。優秀な人材・組織が継続的に学習し、成長していけることができるように人事制度や組織構造、情報インフラなどを経営のプラットフォームを整備していく必要があります。具体的な指標としては、社員満足度、社員定着率、学習時間、社内改革提案数、資格取得率などが学習と成長の視点での評価基準となります。ただし学習と成長の視点における評価指標は、目標を設定した該当年度の業績に反映されることは少なく、どちらかといえば、中長期的な人材育成への投資や学習する組織文化の醸成というような指標が多くなります。

視点	考え方	指標のサンプル
財務	財務的に成功するために株主としてのコミットメント	・経済付加価値(EVA、SVA) ・株主資本利益率(ROE) ・売上高成長率 ・フリーキャッシュフロー
顧客	戦略を実現するために顧客に対してどのような行動をとるべきか	・マーケットシェア ・顧客満足度 ・顧客内シェア ・リピート率、新規開拓率
業務プロセス	株主や顧客を満足させるためにどのように業務プロセスを革新するか	・製品開発リードタイム短縮 ・顧客応対時間 ・納期遵守率 ・新製品企画数
学習と成長	戦略を実現するためにどのように変化と改善できる能力を向上するか	・従業員定着率 ・従業員満足度 ・研修時間 ・特許取得件数

（出典：「図解 バランス・スコアカード」 松永達也著 東洋経済）

変革ビジョンや戦略・ビジネスモデルを明確に定義し、さらに主要成功要因とその業績

評価指標が定義されれば、現状のビジネスモデルとのギャップを経営課題として抽出できます。この時点では、経営課題は網羅的に抽出することが重要になります。

