



# KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 16

January 2016

経営トピック③

激動期の戦略経営

[kpmg.com/jp](http://kpmg.com/jp)



# 激動期の戦略経営

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 古谷 公

私たちの日々を取り巻く環境は、以前より増して変化が激しくなっています。たとえば、政治、経済、安全保障、文化等の側面から、社会を具に観察してみると、その変化の速さ、激しさに驚かされることも多いです。欧米の経営者は昨今このような世の中を称して、『VUCAワールド』と呼び、このような経営環境にいかに対応するかが喫緊の課題となっていると強調するようになってきています。

VUCAワールドとは、Volatility（不安定性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧模糊）の4つの単語の頭文字から取った略語で、「不安定で変化が激しく、先が読めず不確実性が高く、かつ様々な要素が複雑に絡み合い、きわめて不明確で不透明な環境」を表しています。

それでは、このような激動期における戦略経営はどのようにしていくべきなのでしょう。本稿では、従来型戦略プランニングの限界を踏まえ、激動期の戦略経営の在り方を解説していきます。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



古谷 公  
ふるや とおる

## 【ポイント】

- VUCAワールドでは、長期的なトレンドを俯瞰し、大枠の戦略方針を決め、それを具体的な施策に落して、PDCAを回していくという従来型戦略プランニングは通用しなくなっている。
- 変動期においては、激動する環境にタイムリーに対応しながら、「一時的競争優位の獲得」を積み重ねていくことが重要で、それをいかにマネージしていくかが成否の鍵となる。
- 「一時的競争優位の獲得」をうまくマネージしていくには、①提供価値（バリュープロポジション）の再定義、②提供価値を実現するビジネスモデルの絶え間ない革新、③想定外に備えるシナリオ・プランニングの導入、の3つのポイントが極めて重要になってくる。

## I. はじめに

最近、欧米の経営者の間ではVUCAワールドという言葉が話題に上ることが増えてきています。たとえば、ユニリーバCEOのPaul Polman氏は同社のアニュアルレポートにおいて、「市場の現状は『VUCAワールド』であり、この『VUCAワールド』にいかに対応していけるかが成長のカギである」と述べています。

VUCAワールドとは、もともとは軍事用語ですが、Volatility（不安定性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧模糊）の4つの単語の頭文字から取った略語です。つまり、我々は「不安定で変化が激しく、先が読めず不確実性が高く、かつ様々な要素が複雑に絡み合い、きわめて不明確で不透明な環境」の中に生きているということを示しています。

実際、現実はどうなっているのでしょうか。国を越えた、大規模な金融危機が起こったり、ある時点までは日に日に上がっていた原油価格があるきっかけでどんどん下がっていったり、為替も日々の視点でみれば変動が少なくないように見えますが、過去3年間という期間で見れば大きく変動しています（円ドルの為替レートで2013年は1ドルが100円を切るレベルだったのが、2015年の現在は120円を越えています）。また、最近ではテロや紛争も多く起こっています。そして、これらの要因が複雑に絡み合い、予想できない事態を生み出すこともあります。

未来を予測することは、いつの時代でも簡単なことではありません。しかし、現在はその難しさが日に日に増しているようです。それでは、このような時代における戦略経営はどのようなにしていくべきなのでしょう。

## II. 従来型戦略プランニングの限界

グローバル企業、日本企業を問わず、これまでのマネジメントの「王道」は、将来5年から10年のレンジで事業環境を俯瞰し、企業ビジョンや経営目標を定めたうえで、「中長期戦略」を策定・決定し、それを単年度の経営計画に落とし込んでいくことが常道でした。米国の経営学者アルフレッド・チャンドラーが、名著「組織は戦略に従う」を上梓したのは1962年になりますが、その戦略計画優先時代の始まりと合致しているのではないのでしょうか。

しかしながら、特にこの10年、企業を取り巻く環境変動要因や競争関係の変化があまりにも激しく、戦略の前提がすぐに崩れてしまうことが継続的に発生してきています。したがっ

て、1960年代初頭から、約50年続いてきた戦略計画の方法論は年々効力を失いつつあり、見直しが必要な状況になってきています。

最近では、リタ・マグレイスが「競争優位の終焉」で看破したとおり、「一時的競争優位の獲得」の積み重ねが、強い企業を作っているという指摘もあります。したがって、長期的なトレンドに基づいて、大枠の戦略方針を決め、それを具体的な施策に落して、PDCAを回しながら、ローリングしていくという従来型戦略プランニングと、「一時的競争優位の獲得」の積み重ねをマネージしていくことの間には大きなギャップがあり、なかなか対応できない状況も増えてきています。

## III. 激動期の戦略経営における3つのポイント

それでは、「一時的競争優位の獲得」を効果的、効率的にマネージする経営とはどのようなものなのでしょうか。ここでは激動期の戦略経営として、以下の3つのポイントを挙げたいと思います。

1. 提供価値（バリュープロポジション）の再定義
2. 提供価値を実現するビジネスモデルの絶え間ない革新
3. 想定外に備えるシナリオ・プランニングの導入

それでは、一つ一つのポイントが具体的にどのようなことを追って説明していきます。

### 1. 提供価値（バリュープロポジション）の再定義

日本の企業においては、経営ビジョンや中期経営計画を検討するのは当たり前の行動になっていますが、提供価値（バリュープロポジション）を明確に定義ができている企業はきわめて少ないのが現状です。バリュープロポジションとは「企業が顧客に提供する独自の価値のことで、顧客からの需要があるもののこと」と定義することができます。

歴史的な日本企業の成長パターンとして、たとえば海外市場へ進出する場合は、マーケット・フォロワーとしての参入が多く、まず各市場での平均的な競合製品に狙いを定め、それらに対してより高品質、高機能で、お得感のある商品をおつけることで、市場を獲得してきました。そして、ある程度の地歩が固まった段階で、製品を上、下にラインエクステンションして、市場シェアを高めていくのが、日本企業がグローバルで勝ち抜く必

勝パターンでした。したがって、そのような経営のなかで、結果論ですが、市場を切り分けて(セグメンテーション)、そのセグメンテーションされた市場の中から自社が注力する市場を選び(ターゲティング)、その市場に対してどのような価値提供を出していくかを定める(バリュープロポジション)ことに余り頓着しなかった、疎かにしてきていたと解釈することができます。

しかし、典型的に上記のような戦略をとってきた総合電機メーカーなども、幅広い商品を、幅広い価格帯で、市場の限りなく多くの層に売っていくことは、現代では通用しなくなっています。この数年で、総合電機メーカーもビジネスポートフォリオやその中の製品の大幅な選択と集中を進めており、ドラスティックな変化が進展しているのも、市場の変化に合わせた各メーカーの企業努力が進んでいるという証左になります。これは、よりバリュープロポジションを意識した経営になってきていると言い換えることもできると思います。

バリュープロポジションとは、戦略と対をなす経営の軸であり、強力なグローバル企業は、戦略を策定する前にバリュープロポジションを明確に定義し、それを中心にした経営を実現しています。そして、「バリュープロポジション」を企業活動の隅々まで落とし込んだうえで、着実に、かつ高速に事業の方向性とトータルオペレーションの変化を推進することで、結果として将来に渡る高収益と、企業価値の向上に直結させているのです。

長年にわたってバリュープロポジションを主軸にした経営で高ブランド価値を実現し、高収益を達成してきた代表的な企業のひとつが、BMWです。BMWでは、「駆け抜ける喜び」というバリュープロポジションのもと、R&D、新モデル開発、ディーラーシップ・デザイン、顧客対応、広告・宣伝、デジタルマーケティング、リクルーティング、購買活動におよぶすべての企業活動が整合を取って運営されています。バリュープロポジションがはっきりしているからこそ、イノベーションや企業変革がぶ

れることなく、成果を出すのです。

図表1では、他に有名な企業としてスターバックスやグーグルを挙げています。ここでのポイントとしては、細かく積み上げて作っていく戦略は、環境が大きく変化すれば使い物になりませんが、バリュープロポジションは戦略のベースとなる基本的な思想として、環境変化が激しい時代においても、経営のアンカーとして機能するということです。

## 2. 提供価値を実現するビジネスモデルの絶え間ない革新

続いてのポイントは、提供価値を実現するビジネスモデルの絶え間ない革新です。

世界でも有数の航空機メーカー、ボーイング社のマックナニーCEOは昨年「もっとアップルのようにになりたい」と言っているようです。その真意は何でしょうか。従来、革新的な航空機は30~40年のサイクルで登場してくるらしいのですが、そのサイクルに合わせて次世代航空機を開発するだけでは経営は立ちいかなくなるようです。したがって、まさしくアップルがiPod<sup>1</sup>、iTunes<sup>1</sup>から始まり、iPhone<sup>1</sup>やiPad<sup>1</sup>、アップルストア等、矢継ぎ早に投入したように、製品、技術開発に止まることなく、ビジネスモデルを変革していくことが、航空機メーカーでも求められているのです。

一方、日本の経営者はどうでしょうか。KPMGグローバルで2015年、世界各国のCEOに実施した「グローバルCEO調査2015<sup>2</sup>」によると、「現行のビジネスモデルに対する満足度」は世界CEOでは50%が「非常に満足している」と回答しているのに対して、日本のCEOは72%が「非常に満足している」と回答しており、ビジネスモデルを変革していこうという考え方は、欧米の経営者に比べ残念ながら弱いと言わざるを得ないです。日本のCEOにおいては、まだイノベーションを技術開発・製品開発という狭義に捉える傾向が強く、ビジネスモデル全体をいかに変革し、競争力の高いものにしようかという、ビジネスモデルで経営を捉える視点が未だ弱いようです。

ビジネスモデルのイノベーションを幅広く検討していくツールとして、世界有数のビジネススクール、スイスのIMDの学長であるドミニク・テュパン氏と高津尚志氏は、イノベーション・ピアノキー(イノベーションの鍵盤)という枠組みを提唱しています。その枠組みのなかでは、イノベーションを「ビジネスモデ

【図表1 グローバル有名企業のバリュープロポジション(例)】

|         |   |            |
|---------|---|------------|
| BMW     | ▶ | 駆け抜ける喜び    |
| スターバックス | ▶ | 第3の場所      |
| グーグル    | ▶ | 世界の情報を整理する |

1 iPod, iTunes, iPhone, iPadは米国Apple Inc.の商標または登録商標です。

2 <http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/research-report/Pages/global-ceo-outlook-2015.aspx>



ル」、「プロダクト」、「ネットワーク」、「チャネル」、「コミュニケーション」の5つの要素から考えていくというものです。たとえば、最近ビジネスモデルを大きくイノベーションした事例として、数多く取り上げられるネスレのネスプレッソ事業はイノベーション・ピアノキーでまとめると図表2のようにまとめられます。

【図表2 ネスプレッソのイノベーション・ピアノキー】

|           |                                            |
|-----------|--------------------------------------------|
| ビジネスモデル   | 専用のマシンとカプセルを購入するかたち<br>にすることで、顧客を囲い込む。     |
| プロダクト     | 本格的な味を家庭でも実現できるように。                        |
| ネットワーク    | 外部メーカーと提携し、OEMで専用<br>マシンを生産。               |
| チャネル      | 顧客に直接販売。直営店やネット販売も。                        |
| コミュニケーション | 直営店では専門家がアドバイス。マシンや<br>カプセル、店舗のデザインにもこだわり。 |

出所：『ふたたび世界で勝つために』（ドミニク・テュバン・高津尚志著）

日本企業においても、このような枠組みを利用しながら、ビジネスモデルの革新を日々絶え間なく続けていき、顧客に対して高い満足度のサービスを提供し続ける一方、オペレーションのコスト構造はできる限りリーンにして、企業として獲得できる利益を常に最大化していくという努力は極めて重要です。特に、環境変動の激しい現代においては、時間をかけて利益が取れる体質にするというよりは、利益を取れる時はその利益を常に最大化する努力を怠らないことが重要です。その重要性は強調してもし過ぎることはないでしょう。

### 3. 想定外に備えるシナリオ・プランニングの導入

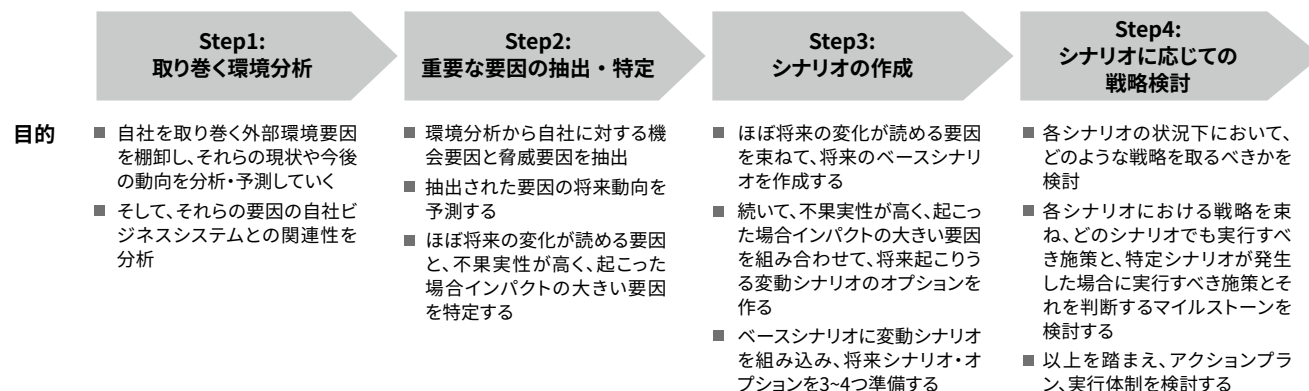
3つ目のポイントは、想定外に備えるシナリオ・プランニングの導入です。シナリオ・プランニングとは「起こりうる複数の未来を前提にし、各々に対応する戦略を考えることで、組織として将来への対応力を上げる」マネジメント手法ということができます。ここで言うシナリオとは、「起こりうる複数の未来の姿」のことです。シナリオと呼ばれる理由は、起こりうることを示すために、一連の未来ストーリー（物語）として記述するからです。

シナリオ・プランニングは、元々軍事で使われていた手法です。「敵国がある戦闘態勢を取るならば、自国はそれに対応して戦力配備を変える」というように、「敵国が取りそうな策をいくつか想定し、事前に対応策を考えておくようにした」のが、その始まりです。

軍事で始まったシナリオ・プランニングをビジネスの世界に適用したのが、石油元売り大手のロイヤル・ダッチ・シェルです。1971年のことです。もう40年以上も前のことになります。当時シェルはシナリオ・プランニングで「オイルショック」が来るシナリオを検討し、その際に対応策について事前に考察し、社内で共有しており、オイルショックを契機に業界での地位を確固たるものにしていきました。シナリオ・プランニングでの「事前の思考シミュレーション」が大いに役立ったというわけです。

どのような未来が訪れようとも、複数のシナリオを真剣に考え、どのような準備が必要かを十分に考えていれば、どのような状況下でも成功する可能性が確実に高くなるはず。未来に関する、より良い意思決定を行うことが、トップマネジメントの使命とすれば、結果がきわめて重大であるのであれば、ほとんど起こらない可能性のない出来事にたいしても備えをするべ

【図表3 シナリオプランニングの進め方】



出所：『シナリオ・プランニングの技法』（ピーター・シュワルツ著）を基に作成

きであるというのは、変動期であるからこそ強調すべき点かと思ひます。

参考までに、図表3にシナリオ・プランニングの進め方、図表4に重要環境要因の抽出／特定の枠組みを示します。いずれにしても、このシナリオ・プランニングに参画するメンバーに対しては、どの未来像にも起こる可能性がある、と考えるように仕向けることが重要です。これによって、起こると思わないシナリオについても備えることができます。言い換えれば、参画メンバーがシナリオを一緒に考えるというプロセスを踏むことによって、各企業に染み付いた固定的なものの見方、言い換えれば、自分の古いメンタルモデルを問い直し、修正することができるのです。そうすることで、変動の大きい将来に対する対応力が格段に上がるのです。

## IV. 成果実現に向けての戦略経営

以上、激動期における戦略経営の要諦を3つのポイントでご説明してきました。ここで確認しておきたいのは、今回ご説明した戦略経営を実現していくには、単純にプランニングの方法論を新しいものに置き換えれば良いという類のものではないということです。戦略経営の在り方を変えていくには、組織体制や意思決定プロセスを変え、各スタッフやミドルマネージャーの価値観、動き方までメスを入れなければ、その方法論が真価を発揮しないでしょう。つまり新しいプランニング方法を導入しても、従来通りのボトムからミドル、ミドルから経営層、経営

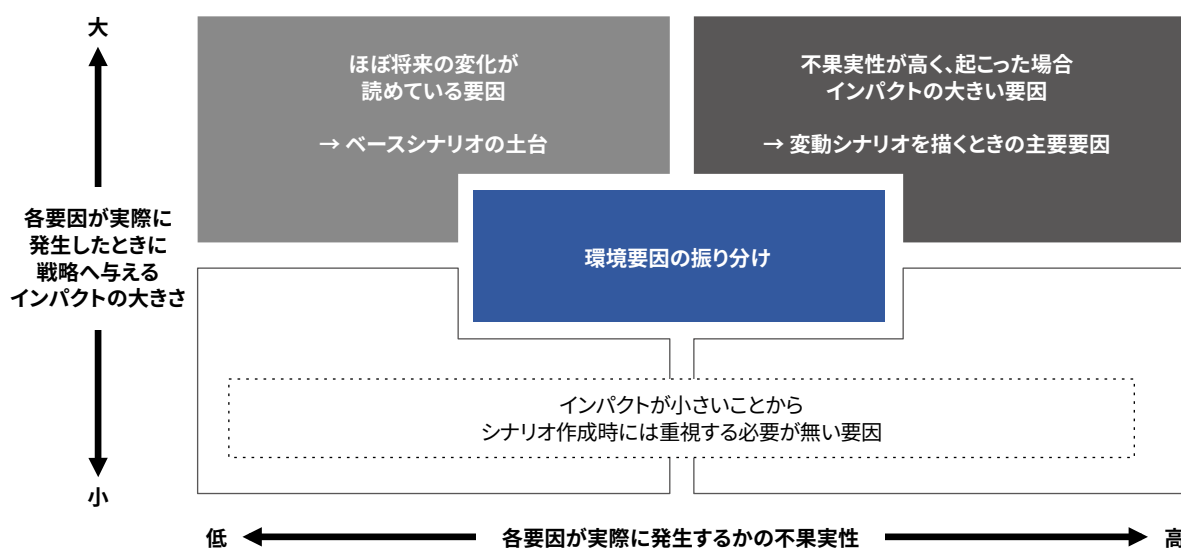
層からCEOと、最終的には何でもトップに判断を仰ぐような、ボトムアップの長い意思決定プロセスでは、この戦略経営導入の効果はできません。

それは、チームスポーツにおいて、新しい戦略を導入して実行していこうとした時と同様です。チームスポーツでも新しい戦略を実現するためには、チームとしてのコミュニケーションの仕方や各選手の動き方に大きな変更を強いることは少なくありません。

たとえば、サッカーを例にとると、有名な戦略転換の事例は1974年のドイツW杯でオランダが世界を驚愕させた“トータルフットボール”ではないでしょうか。この“トータルフットボール”では、まずフィールドをポジションではなくスペースから考えることが特徴でありました。“トータルフットボール”の登場まで、サッカーはポジションにおける役割が組織プレーとしては最も重視されてきましたが、“トータルフットボール”の場合、ポジションに関係なくスペースを作る動き、スペースに入り込む動きが重要になったそうです。

このスペースに対する考え方が、激しいポジションチェンジを繰り返す全員攻撃・全員守備という流動的なサッカーの基礎となりました。そして、この戦略は、選手全員の高い技術、戦術眼を要求し、スタミナも従来よりも増して必要になり、そして、全員が高い守備意識を持つことも求められるようになりました。つまり、ポジションという概念が薄くなり、流動的に攻守をこなすことが多くなると共に、各プレーヤーの試合中の戦略判断が

【図表4 シナリオ作成時に行う重要環境要因の抽出／特定】



出所：『シナリオ・プランニングの技法』（ピーター・シュワルツ著）を基に作成

より重要になってきました。

したがって、試合中の判断が多くなってきたことから、監督とプレーヤーの関係は大きく変わりました。以前はいかに監督の指導通りに動くかということが重要だったのに、“トータルフットボール”では大枠の戦略方向性を監督とプレーヤーで共有し、試合になったら、各プレーヤーが各局面での戦略判断を行うようになったのです。

今回提言している変動期の戦略経営は、サッカーで言うと、正しく“トータルフットボール”への変革と同じであるということが出来るかもしれません。変動期であるが故に、決めた戦略をじっくり実行していくというよりは、適宜ミドルマネジャーの判断で戦略実行していかなければならない局面が増えていきます。

それだからこそ部分最適で、全体として整合性の無い戦略実行に陥らない為に、提供価値(バリュープロポジション)を定め、ビジネスモデルを常に進化させ、さらには想定外が起こった時の対応をシナリオ・プランニングでシュミレーションしていくことで、現場、ミドルマネジャー、経営層が一体となった戦略経営が実現できると言えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社  
パートナー 古谷 公  
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)  
toru.furuya@jp.kpmg.com

## KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.