

毎日の仕事に息づく

～日々の仮説・検証のサイクルが、企業の将来を

「戦略」論

切り拓く～

厳しい時代こそ、イノベーションを起こし、新たな成長をつかみとるチャンス。そのための「戦略」が強求められる中、戦略をいかに組織に根付かせ、実効性のあるものにしていくか――

いま注目を集める経営戦略研究者の清水教授を迎えて、その要諦を語っていただきました。

競合の動向に惑わされず
自社の特徴を打ち出す

鈴木 今回は、経営戦略を専門に研究されている清水教授をお迎えして、戦略と実行についていろいろとかがいいたいと思います。「戦略」と言いますと、いかにも堅苦しく感じ、毎日の仕事とはあまり縁がないと一般的には受け止められがちです。また、長期計画を立てますと、どうしても計画を固定的に考えてしまい、消費や経済の環境変化に柔軟に対応できなくなる恐れがあります。そこで私は、これまでであえて戦略や長期計画を示さずに「変化対応」と言い続けてきました。

しかし、清水さんの『戦略と実行』という本を読みますと、「戦略」とは「企業の未来に関する仮説である」と書かれています。そして仮説の実行によってお客様などの反応を見て検証を行い、間違いを正して、さらに質の高い仮説を立てる、その繰り返しが大切だとあり、私としては、まさにわが意を得た思いです。

清水 あちこちで戦略という言葉が耳にしますが、日本では戦略という言葉が何を指し示しているのか、かなりあいまいなところがあるように思います。戦略というのは、会社が長期にわたって競争に

しみず・かつひこ
東京大学法学部卒、ダートマス大学MBA、テキサスA&M大学Ph.D。
8年間の戦略コンサルタント経験を積み、研究者に。テキサス大学サンアントニオ校で10年間教鞭をとり、2010年から現職。専門分野は、経営戦略立案・実行とそれに伴う意志決定、戦略評価と組織学習および企業の国際化。
著書に『戦略の原点』、『経営意志決定の原点』など。近著に『戦略と実行―組織的コミュニケーションとは何か』がある。

勝ち抜いていくための計画だと私は考えています。会社の限られた経営資源を効果的に活用し、顧客満足を得て競争に勝つためには、資源をどこに集中的に使うのかを決めないといけません。その結果、一見不公平な資源配分が生じるかもしれませんが、それを恐れずに実行することが必要です。

Guest
慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授
清水勝彦

そこを強くアピールしていくことです。自社の強み・弱みをよく把握しないで、競合会社の動向などに振り回されて戦略がブレてしまう、昨今はそういう問題も増えているような気がします。

鈴木 外部環境をきちっとつかむことは重要なことですが、ともすると競合他社の動向を見ることが外部環境を見ることがだと錯覚してしまいがちですね。競合他社の店を見て回ると、どうしても競合他社のマネをしたくなります。外部環境をとらえるというのは、あくまでもお客様のニーズやご不満がどこにあるかといった情報をとらえることで、競合の動向をなぞることではありません。ですから、私は一時期社員に、競合他社のお店を見ないようにとさえ言っていた時期がありました。

清水 一つの会社、あるいは一つのお店が持っている成長の可能性というのは、計り知れないものがあるはずですよ。ところが、競合他社に基準を置いて物事を考えてしまうと、そこと比較して、良ければ満足してしまいます。それでは、その会社の持っている可能性を活かしきることができません。

たとえば、いまiPhoneなどで注目を集めているアメリカのアップル社も、

一時期はもうこの会社は成長の可能性がないとまで言われたことがあります。その後、先日亡くなられたステイブ・ジョブズ氏を再度CEOに迎えて、アップル社の強みを活かした独自の戦略で革新的な商品を送り出し続けた結果、再び成長に転じました。競合他社に基準を置き、比較することで考えていたら、アップル社が現在のように発展することはなかったと思います。

社員一人ひとりが
戦略を持って仕事をする

鈴木 戦略と言いますと、会社の一部門が立案して会社全体に号令をかけるもので、それに全員が従っていけば良いと受け止められがちです。しかし、ほん

セブン&アイHLDGS. 会長兼 CEO
鈴木 敏文



とうの戦略とはそういうものではなく、会社全体の方針の下で、各部門や担当、さらにも言えば一人ひとりの社員も戦略をもって仕事に取り組みのが本来の姿なのではないかと思えます。会社の戦略に対して、自分の部署はどのようにそれを具現化していくのか、あるいは自分は仕事をどう進めていくのか、それを考えることで日常の仕事の中に主体性も生まれてくるように思います。

清水 おっしゃる通りです。経営トップが方向性を出すことは重要なことです。環境は日々変化し続けていますから、現場では方針だけで解決できない問題が毎日のように生まれてきます。現在のようには世の中が大きく変わり続けている時代は、一度立てた戦略でも、実行している最中に環境に合わせて変え続けていかないと、変化から取り残されてしまいます。また、現場の責任感も薄れて、うまく仕事が進まない、「自分が悪いのではない」という方針が間違っていたからいけない」ということになります。

戦略というのは、企業を将来にわたって成長させ続けていくための仮説です。仮説は実行を通じて検証し、間違っているところを修正し、さらに仮説を高めていくことが大切です。

とりがもつと戦略を身近に感じる必要でしょう。

清水 戦略というと確かにたいへん難しく聞こえますが、まさに仮説そのものなのです。現場でいろんなことを考えて、実行したら期待通りの成果を得たとか、得られなかったということを見て、また現場で次の段階の仮説を考える、そういうふうに進んでいけば仕事も面白くなります。一人ひとりの社員がそういう仮説を持てるかどうか、それが会社全体の力に大きく関係していると思います。

現場の自主的な取り組みを 拾い上げる環境をつくる

鈴木 清水さんは、社員一人ひとりが戦略を身近に感じ、マインドを育てるうえで、何が重要だとお考えですか。

清水 やはり若い社員の方や中間のマネジメント層の方などが周囲から反対されても仮説を持って創造的なイノベーションに取り組み、そういう土壌をつくっていくことが重要ではないかと思えます。ただ、そのためには社内での議論を戦わすといった環境が必要になるかと思えます。**鈴木** 私どもの場合、社員数もたいへん多くなっていますから、直接、言葉で全員と議論を重ねていくのは困難です。そ

鈴木 私は何事に対しても「まず実行してみないとわからない」と考えるので、仕事を進める際にもまず計画を立てて実行してみ、その結果を検証するようにしてきました。いまはこれだけ変化の大きな時代ですから、計画通りに物事が進むことはまずありません。ですから、仮説→実行→検証を続けることで、変化し続けるお客様のニーズに対応することが重要なのだと言い続けてきました。

清水 仮説・検証する場合、注意すべきことは、仮説を正当化してくれる情報やデータばかりを重視して、仮説に合わないものは見ないようにするという傾向です。仮説とは文字どおり仕事を進めていくうえの仮定であって、間違っている点があればそれを直して高めていくためのものです。そこをしつかりと認識することも大切です。

鈴木 同感です。仮説を固定的にとらえてしまったのでは何にもなりません。現在のように商品のライフサイクルが短くなっている時代は、一度成果を上げてもたちまち過去の成功になつてしまいます。そこにとどまらずに、つねに新しい仮説を持って検証を重ね続けることが重要だと思えます。

清水 私は、以前、戦略コンサルタントの代わり、私は大きな方向性を出して、それぞれの部門や売場で、その方針を具体化していくにはどうしたらいいかを、自分たちで知恵を出し合えるようにしています。そして、その中から生まれてきたいいアイデアや事例を見つけ出して全社的に広げる、そういう方法で現場の自主的な取り組みを促しています。**清水** なるほど、上から全部決めてしまうのではなく、現場で自主的に考える環境をつくって、若い社員やミドルクラスの人から出てくる新しい発想や仮説を揃い上げるといことですね。

ダイレクトコミュニケーションで 「思い」も共有する

鈴木 そのために私は、トップの方針をよく現場が理解できるように、コミュニケーションを大切にしています。たとえばセブンイレブンの場合、それぞれの加盟店のオーナーさんに、私どもの考え方や方針をご理解いただくために、各店ごとの状況に合わせてコミュニケーションが必要で、そこでOFC（オペレーター・フィールド・カウンセラー、店舗経営相談員）が各加盟店を回って、個々のオーナーさんと顔を合わせてのコミュニケーションをつねに行っています。ま

の仕事をしていましたが、私たちができるのは、顧客である会社に最善と考えられる戦略を立てて提供するというところまでです。その先は、顧客の会社の皆さんに実行してもらうしかありません。どんなにいいアイデアでも、現場で実行してみれば、再び実行して検証することを繰り返さなければ、ほんとうに会社の血となり、肉となつていきません。

そのような仮説、検証を会社全体で継続していくには、現場を担う社員一人ひとりが、戦略的なマインドを持つことが大切だと思います。

鈴木 なるほど、確かに個人としても仮説を持って仕事をしないと仕事面白くなりませんし、やりがいも生まれてきませんね。そういう意味でも、社員一人ひ



た、OFCを隔週で本部に集めて会議を開き、私や各部門の責任者から、直接重要な方針などを伝えるようにしています。**清水** OFCの方は、何名くらいいるのですか。

鈴木 OFCは一人平均7店舗ほど担当しており、現在セブンイレブンの店舗数は1万4000店舗近くに達していますから、全社でOFCは約2000人います。これだけの人数を隔週で集めるのですから、コストもかかります。それでも、直接顔を合わせて行う「ダイレクトコミュニケーション」にこだわって、これを開催し続けてきました。

清水 コストをかけても、そうしたダイレクトコミュニケーションを実施し続けるということは、それ自体でコミュニ

戦略とは仮説そのもの
現場の社員一人ひとりの戦略マインドが
会社全体の力を強くします

ケーションを重視しているという鈴木さんの信念が社員の皆さんに伝わりますね。コミュニケーションには、効率と効果という2つの側面があって、多くの場合は効率を重視して、メールに頼ったりしているのですが、その場合は直接会ってコミュニケーションを取る場合に比べると、格段に効果が落ちてしまいます。

鈴木 今のように情報通信手段が高度化している時代、インターネットなど効率の良い方法はいろいろあるでしょう。外部の方などから、社内でのコミュニケーションにそんなにコストをかけるのはムダではないかという声も聞かれましたが、私は断固として継続してきました。インターネットなどの通信手段は、情報を流すことはできますが、ほんとうの意味での相互の意思疎通は図れないと考えてきたからです。直接顔を見て話す、相手がどれくらい理解しているか、あるいは興味を持って聞いているかなどがわかります。相手が腑に落ちていないなど感じたら、同じ内容のことを伝えるにしても、表現を変えたり、例えを取り入れたりして、相手に伝えることができます。

先ほどのFC会議などの他にも、年に1回、グループ各社の幹部社員を約8000人集めて方針説明会を開催し、飽和状態といわれるような時ほど、そうした革新が生まれやすい環境にあるのではないのでしょうか。

清水 厳しい時こそ、大きな差をつけるチャンスがあるわけで、まさに経営の力が問われている時代と言えそうですね。

鈴木 その通りです。そうしたチャンスを活かすには、やはり過去の成功体験にとらわれないことが大切です。しかし、このことは容易なことではありません。**清水** 基本的に会社も人も成功すると、成功パターンを強化する方向に動いていきます。ですから、成功体験から脱することはたいへん難しいといえますね。例えばセブンイレブンの場合は、過去の

私から直接、その年の方針やグループの課題などを伝えるなど、階層ごとにさまざまなダイレクトコミュニケーションを実施しています。

清水 おっしゃる通り、単に情報を伝えるのではなく、「思い」まで伝えられるのが、ダイレクトコミュニケーションの良いところですね。戦略という視点からいえば、時に不測のことも起きる中で、どうしたら本来の目的が達成できるか、それを考えて現場の状況に応じて対応してもらおうことが重要です。その際、戦略を実行する人にトップからの強いメッセージが伝わり、目的をほんとうに理解しているかどうか、戦略の成否に密接に関係していると思います。やはり、戦略を立てるのも、それを実行するのも人間ですから、ダイレクトコミュニケーションを通じて「思い」を共有することは重要で、とくに不測の事態に陥った時に、その強さが発揮されると思います。

成功体験にとらわれないために、何か特別な取り組みをされてきたのですか。

鈴木 セブンイレブンは、創業の時からお手本にするような会社や店がまったくなく、しかも、周囲はみな成功するはずがないと全否定されていた中で始めました。ですから、何かに頼るのではなく、自分たちでお客様の変化をとらえながら仮説を立てて検証し、お客様のニーズに対応していくということを繰り返し、くほかなかつたわけです。そういう伝統が、過去の成功体験や他社のマネに頼らずに、お客様のニーズと向き合っていくという組織風土のようなものをつくっているのかも知れません。



清水 そうした創業

時のことを鈴木さん自身が繰り返し、しかもダイレクトに社員の方に伝え続けてきたことも大きな意味があると思います。そこから、つねに新しいことに挑戦していかないと、たちまち成長が止まってしまい、淘汰されてしまうという強いメッ



「厳しい時こそ仮説を持って 新たな挑戦を続けることが大切」

鈴木 現在は消費飽和の時代と言われるようになり、一時期はコンビニエンスストアも飽和状態で、もう成長の余地はないのではないかと言われました。しかし、人が生活している限り、新たなニーズは絶えず生まれてくるわけですから、消費活動自体がなくなるわけではありません。自社の店舗が飽和状態になって、完全に自社競合に陥ってしまうならともかく、現在の状態ではつねに自己差別化を図ってお客様の新しいニーズに 대응していけば、いくらでも成長の可能性はあります。

セージが社員の皆さんに伝わり、成功体験にとらわれないよう刺激になっていると思います。

鈴木 そういった「思い」の違いが、仕事にも反映されていくのかもかもしれません。同じような立地でも、他チェーンとセブンイレブンのお店では、一日の売上げで10万円以上の差が生まれています。これは、よそのモノマネではなく、自分たちで仮説を持って毎日の仕事に取り組んできた結果だと考えています。仮説→実行→検証というサイクルをずっと続けてきた結果、モノマネが入り込む余地がなかったわけです。

清水 確かにそうですね。同じように一生懸命に働いていても、モノマネをしているのと、自分で考えているのでは、やはり仕事に対するやりがいもずいぶん違うでしょうから。

鈴木 現在のように消費環境が厳しい状況にあると、打つ手が必ずしも全部成功するとは限りません。しかし、諦めずに自分で考えて新しいことに挑戦し続けることで、必ず新たな成長のチャンスを得られると思います。清水さんのお話をうかがって、戦略というものを身近なものにすることができたように思います。今日は、たいへんありがとうございました。

仮説と検証の繰り返しこそが
過去の成功体験にとらわれない組織をつくり上げます