

BCG 展望

なぜ戦略に戦略が必要なのか

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi	Cologne	Lisbon	New York	Sydney
Amsterdam	Copenhagen	London	Oslo	Taipei
Athens	Dallas	Los Angeles	Paris	Tel Aviv
Atlanta	Detroit	Madrid	Perth	Tokyo
Auckland	Dubai	Melbourne	Philadelphia	Toronto
Bangkok	Düsseldorf	Mexico City	Prague	Vienna
Barcelona	Frankfurt	Miami	Rio de Janeiro	Warsaw
Beijing	Geneva	Milan	Rome	Washington
Berlin	Hamburg	Minneapolis	San Francisco	Zurich
Boston	Helsinki	Monterrey	Santiago	
Brussels	Hong Kong	Montréal	São Paulo	
Budapest	Houston	Moscow	Seattle	
Buenos Aires	Istanbul	Mumbai	Seoul	
Canberra	Jakarta	Munich	Shanghai	
Casablanca	Johannesburg	Nagoya	Singapore	
Chennai	Kiev	New Delhi	Stockholm	
Chicago	Kuala Lumpur	New Jersey	Stuttgart	

www.bcg.co.jp



THE BOSTON CONSULTING GROUP

なぜ戦略に戦略が必要なのか

近年、多くの業界で業界トップの座を維持することが非常に難しくなっている。業界トップの座を維持していくためには、外部環境の急激な変化に合わせて自社のあり方と戦略を進化させていかなければならない。環境変化のスピードが加速しているだけではない。さまざまな事業や時期において企業が対応すべき戦略的環境の多様性も、増幅している。そのような状況のなかで、適応力を高める戦略、すなわち「アダプティブ戦略」が重要な役割を果たす。しかし、これが全てというわけではない。経営幹部は、自社が戦う環境に応じて、「アダプティブ戦略」や「クラシカル(古典的)戦略」などの「戦略スタイル」を選択する必要がある。本稿では、どうしたらこれをうまく実践できるかを考えてみたい。

5つの戦略スタイル

それぞれの事業に最適な戦略スタイルを見極めるためには、まず事業環境を次の3つの軸で理解することが必要である。

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCGは、世界をリードする経営コンサルティングファームとして、政府・民間企業・非営利団体など、さまざまな業種・マーケットにおいて、カスタムメイドのアプローチ、企業・市場に対する深い洞察、クライアントとの緊密な協働により、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力(ケイパビリティ)を高め、継続的に優れた業績をあげられるよう支援を行っています。

1963年米国ボストンに創設、1966年に世界第2の拠点として東京に、2003年には名古屋に中部関西オフィスを設立。現在世界42カ国に77拠点を展開しています。

<http://www.bcg.co.jp/>

◇**環境の予測可能性** 将来の環境が、どれだけ予測可能か。これは、複雑性やダイナミックな変化の度合いによる。

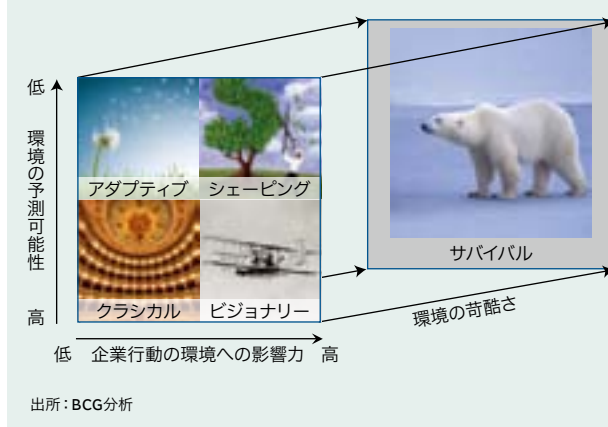
◇**企業行動の環境への影響力** 企業あるいは企業群の行動が事業環境にどれだけ大きな変化や影響をもたらすか。

◇**環境の苛酷さ** 経済情勢や競合状況の結果として環境全体のリソースが逼迫した場合に、それがどれくらい企業・事業の存続可能性や成長の妨げとなるか。

この3つの軸に基づいて事業環境をいかに分析するかが、最適な戦略スタイルを決定する助けとなる。図1に示すように、はじめの2つの軸、「環境の予測可能性」と「企業行動の環境への影響力」によって区分されるマトリクスのどこに、自社の事業が位置づけられるかによって、最適な戦略スタイルは異なる。この4つの領域に適した戦略スタイルを、それぞれ「クラシカル」、「アダプティブ」、「シェーピング」、「ビジョナリー」と呼ぶことにする。3つ目の軸である「環境の苛酷さ」は、今日多くの企業が強い不安を感じている側面だが、非常に過酷な環境では、5つめの戦略スタイル、「サバイバル」が必要となる。

クラシカル戦略 安定し、予測可能で、変化が起こりにくい環境では、「クラシカル戦略」——すなわち、ポジションを構築する、あるいは、固有のリソースを活用する

図1 環境に適した戦略スタイル



戦略——が最適である。たとえば製紙メーカーの場合、紙の価格と需要が共に比較的予測可能であれば、クラシカル戦略の手法を適用するのがよいだろう。業界各社は、これらの要素を分析することにより、利益を最大にするためには、自社は競合他社に対してどのようなポジションをとるのが最適か、を判断できる。

アダプティブ戦略 環境を予測することも変化させることも難しい場合には、変化に適応するための「アダプティブ戦略」が必要になる。アダプティブ戦略の特徴は、次の4つのステップから成る反復的な学習プロセスにある。

◇**変異**—斬新なものを創造することにより、変化する環境に対処する。

- ◇**選定**—変異により生じたものの中から将来的にもっとも有望なものを選択する。
- ◇**展開**—選定されたものを拡大展開し、最適化する。必要に応じて、それを組織に根づかせる。
- ◇**調整**—環境や企業目標の変化に合わせて学習プロセス全体を微調整する。

小売業界は、適応力が不可欠な業界のひとつである。たとえば専門小売業では、需要を予測することが難しい商品が多いため、消費者からのシグナルをいち早く読み取り迅速に対応する必要がある。ファッションやブランドにおける流行の変化は非常に速いうえに、在庫、棚割、価格などの要因により複雑性が増し、予測がますます難しくなる。アダプティブ戦略を取り入れている小売企業は、次のようなやり方を習得している。まず、さまざまな商品構成を試してみて、最適な組み合わせを特定する。そして、最良のモデルを素早く多くの店舗や商品ラインに展開していく。

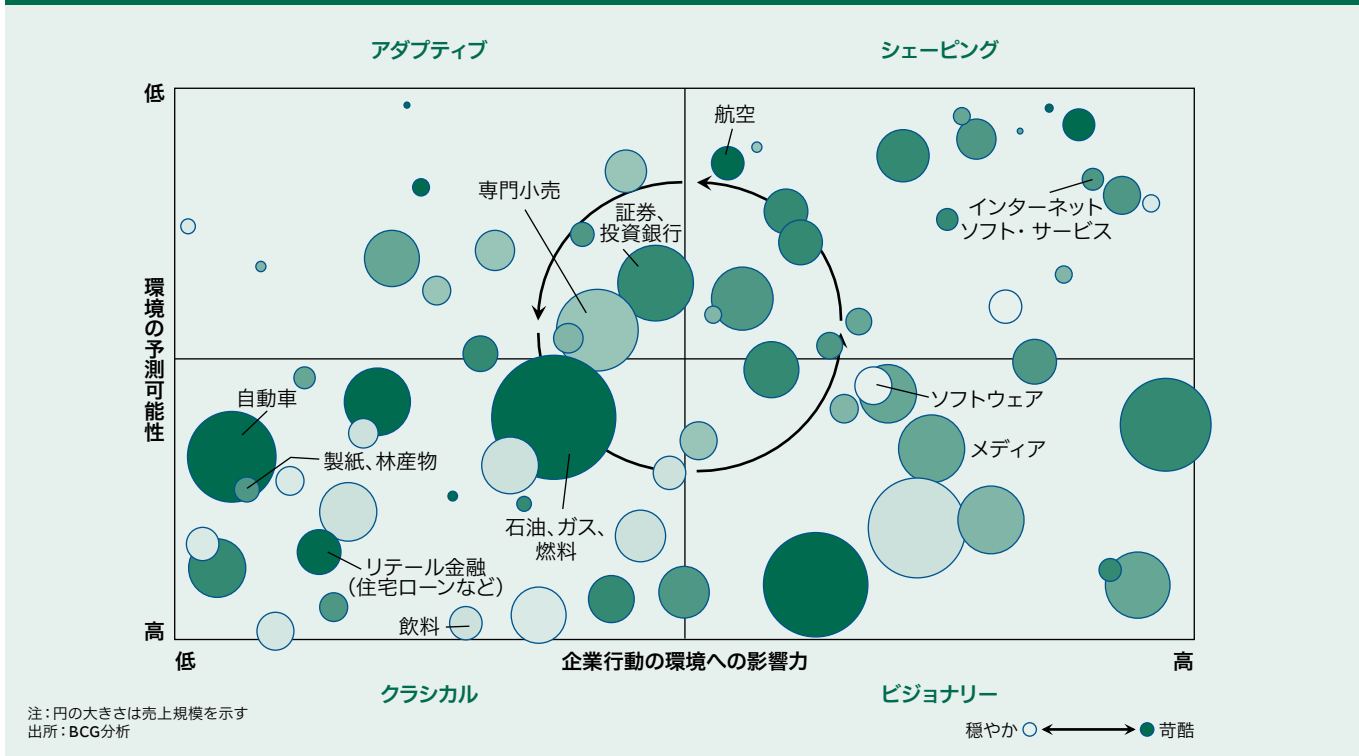
シェーピング戦略 将来が予測できなくても自分の力で形作ることができるのであれば、「シェーピング戦略」が有効である。新たな産業の創成期や大きな変動の後に、多くの企業が協働してこの戦略に取り組む例がよく見られる。たとえば、デジタル革命の初期には、インターネット・ソフトウェアやインターネット・サービスを手

がける企業群が、シェーピング戦略を活用することが多かった。彼らは協働して、新たなコミュニティや規格、プラットフォームを創り出し、新たな市場・事業の基盤が形成されていった。

ビジョナリー戦略 将来の魅力的な姿を描き出すことができ、かつ、それを実現する能力がある企業には、「ビジョナリー戦略」が適している。起業家が活用することが多いこの戦略は、「まずビジョンを創り、それから実現方法を考える」という特徴がある。たとえば、ソフトウェア会社のなかには、既存のビジネスを破壊して、それに代わる新事業を創造することで成り立っている企業もある。革新的な会計ソフトや設計ソフトが既存の業界を一変させたのはその一例である。

サバイバル戦略 苛酷な環境下では、極限時に野生動物が隠れ家を探して代謝を下げるのと同様、企業も守りの態勢に入らなければならない。これまでに紹介した戦略は基本的に、環境が比較的穏やかで、十分なリソースが確保できる場合を想定している。しかし、現在は多くの業界がこのような状況にはない。特に、金融サービス、石油・ガス、自動車、航空などの業界は非常に厳しい状況にさらされている。リソースが希少になる景気後退期には、「サバイバル戦略」をとって、無駄の排除、効率向上、リスクの軽減、非中核資産の売却などに注力しなくてはならない。

図2 事業環境と戦略スタイル: 主な業界の例



最適な戦略スタイルの選択

企業は、業界という側面だけでなく、事業を展開しているあらゆる地域、あらゆる機能分野、自社や業界のライフサイクルのあらゆる段階を考慮して、最も適した戦略スタイルを選ぶ必要がある。図2は、業界レベルで、事業環境の予測可能性、企業行動の環境への影響力、環境の過酷さと、それぞれに応じた戦略スタイルを示したものである¹。

当然のことながら、これは厳密なルールではない。同じ業界にあっても、各企業がそのビジネスモデルに応じて異なる戦略スタイルを選択することも考えられる。たとえば寡占度が非常に高い業界であれば、一般的に変化が起こりにくい。このような業界においては、中小企業

¹ 各業界の予測可能性は、構成企業の時価総額成長率のボラティリティ(変動率)を基に算出。企業行動の環境への影響力は業界の寡占度、規模に対するリターン、成長率を基に算出。環境の過酷さは、業界全体のマイナスのフリーキャッシュフローの合計を基に算出。

は影響力を行使しにくいいため、アダプティブ、もしくはクラシカル戦略が適するだろう。一方、大企業は自ら業界構造を変えられる可能性があり、ビジョナリーもしくはシェーピング戦略がふさわしいと考えられる。

地理的観点でも同じ枠組みを適用できる。一般に、新興国の事業環境は予測できず、変化を起こしやすいため、シェーピング戦略が最も効果的となる可能性が高い。一方、先進国においては、新興国・途上国より予測が立てやすく、変化が起こりにくいいため、クラシカル戦略が有効だと考えられる。たとえば、中国の事業環境は全般に米国と比較して、予測可能性は半分程度、企業行動の環境への影響力はほぼ2倍と見込まれる。ただし、現在、先進国は（ヨーロッパで特に顕著なように）先行きを見通すことが非常に難しい状況にあり、こうした環境では適応力を高めるアダプティブ戦略の考え方や手法が求められる。また、非常に厳しい経済環境下に置かれている国々もあり、そうした地域ではサバイバル戦略の必要性が高まっている。

一企業内でも部門によって、企業行動の環境への影響力や予測可能性が異なるため、異なる戦略スタイルが求められる。たとえば生産部門は、比較的ボラティリティーの低い（＝予測可能性の高い）環境にあり、また固定費の高さから企業行動の環境への影響力も低い傾向にあるため、クラシカル戦略の手法が適用できる可

能性が高い。一方、マーケティング部門は往々にしてボラティリティーが高いため予測可能性は低いが、固定資産が少ないため企業行動の環境への影響力は高くなる傾向にある。このような特性から、特に近年のように経済情勢や技術動向が激変する状況下では、シェーピング戦略が必要となる場合が多い。ただし、同じ機能部門でも、業界が違えば異なる特性をもち、異なる戦略スタイルが必要になる。

さらに、企業あるいは業界のライフサイクルの段階に合わせた戦略スタイルを考慮しなければならない場合もある。企業（業界も同様）は立ち上げからスタートして、やがて成熟し、最終的に衰退期に入る。そこから衰退の一途をたどる企業もあれば、自ら再生して新しいライフサイクルを始める企業もある。

企業行動の環境への影響力と予測可能性は、その業界がライフサイクルのどの段階にあるかによって異なる。一般に、初期段階においては、企業行動の環境への影響力が高く、シェーピング、もしくはビジョナリー戦略が中核的な役割を果たす。現在のクリーンテクノロジー業界はその典型例といえる。成長期および成熟期においては、企業行動の環境への影響力は低くなり、アダプティブ、もしくはクラシカルが最適な戦略スタイルとなる。衰退期においては、最終的に企業行動の環境への影響力が高い環境となり、シェーピング、ないしはビジョナリー

戦略が威力を発揮する機会が生じる。たとえばメディア業界は変革期にあり、戦略の姿も変わりつつある。

このように企業は、ひとつの戦略スタイルを全社に画一的に適用するのではなく、事業や時期により、それぞれに適する戦略スタイルを選ばなければならない。つまり、一社内でも、さまざまな事業や地域、機能に応じて異なる戦略スタイルを使い分ける必要がある。たとえば、新興国向け事業に携わる部門ではアダプティブ、もしくはシェーピング戦略を、先進国市場では個々の事業の環境に合わせて複数のスタイルを使い分ける、といった場合が考えられる。

したがって、企業は、各事業・機能部門・地域等に応じて異なる戦略スタイルを適用したり、環境変化に応じて戦略スタイルを変更したりできるような計画策定・管理プロセスを構築する必要がある。もちろん、異なる戦略スタイルを必要とする事業・地域・機能を、それぞれ物理的に離れた別々のチームで運営することも解決策のひとつである。しかし、変化が頻繁に起こり、戦略的適応力の必要性が高まるにつれて、それぞれの部門が複数の戦略スタイルを使いこなしたり、戦略スタイルを変更したりする組織能力を身につけることが求められる。こうした組織能力の構築にはさまざまな方法がある。たとえば、業績に関する各部門との取り決めの部門ごとの最適化、より柔軟性の高い計画策定プロセスや柔軟でモ

ジュール化された組織の構築、多様な思考スタイルや経験・知識を持つ人材の採用、などである。

理論から実践へ

環境の変化に戦略を適応させる必要性は以前からあったが、近年、急激、かつ広範なビジネス環境の変化により、その重要性が非常に高まっている。さまざまな事業の特性や時期に応じて戦略スタイルを変えていくことは、組織全体、および経営陣に大きな影響をおよぼす。自社の戦略スタイルが事業環境にどの程度合致しているかをチェックするには、以下の問いを自問してみるとよい。

- ◇自社の各事業は、環境の予測可能性、企業行動の環境への影響力、環境の苛酷さの各側面から見てどのような状況にあるか。
- ◇それぞれの事業は、どんな戦略スタイルを基に経営されているか。また、それぞれのスタイルはどの程度各事業の環境に適しているだろうか。
- ◇多様な戦略スタイルを使い分け、自社のあらゆる事業について、個々の事業に適した戦略スタイルを選択できるようにするためには、計画策定プロセスや組織をどのように設計すればよいだろうか。

◇多様な戦略スタイルの組み合わせを維持するためには、企業風土、リーダーシップの各側面でどんなことを考えていくべきか。

2001年、“Fast Company”誌上のインタビューでマイケル・ポーターは「戦略には継続性が必要だ。絶え間なく創り変えていくわけにはいかない」と語った。しかし、多くの業界で事業環境の変化のスピードが高まるなかで、戦略もそれに応じたスピードで再構築していく必要がある。今日のような不安定な事業環境にあっては、ビジネスリーダーは、不変の戦略を継続して用いたり、あらゆる時期・事業・地域に対して単一の戦略スタイルで臨んだりするわけにはいかない。自社の戦略スタイルを環境に適応させ、さまざまな戦略スタイルを適切に使い分け、最適なスピードで戦略を進化させていくことを学ばなければならないのである。

Martin Reeves
Michael S. Deimler
Claire Love

原題：Why Strategy Needs a Strategy

Martin Reeves

BCGニューヨーク事務所 シニア・パートナー、
BCGストラテジー・インスティテュート ディレクター

Michael S. Deimler

BCGアトランタ事務所 シニア・パートナー、
BCGストラテジー・プラクティス グローバル・リーダー

Claire Love

BCGニューヨーク事務所 プロジェクト・リーダー

既刊「展望」

- Vol. 152 「ニューラグジュアリー」型ブランドの創造
ーワンランクアップの新商品開発・需要創造のカギ
- Vol. 153 新視点での調達戦略ーネットワークと情報
- Vol. 154 ベン・ホーガン 完璧を求めて
- Vol. 155 成果主義を超えて
- Vol. 156 営業現場を変える：SFE(営業生産性向上)
- Vol. 157 投資家の顔が見えているか
- Vol. 158 ポートフォリオ戦略：悪循環から抜け出すステップ
- Vol. 159 M&Aの幻想と真実
- Vol. 160 フロント係のジレンマ：
変革マネジメントの迷信を打ち破る
- Vol. 161 「現実」を超えて、「認識」を変える
- Vol. 162 ひとり二極化消費の心理学
- Vol. 163 「現場力」を超えて戦略スペースを広げる
- Vol. 164 企業再生リーダー 最後のスピーチ
- Vol. 165 イノベーション・マネジメントの勘どころ
- Vol. 166 ネクスト・ビリオン
ー世界最大の未開拓な消費者市場
- Vol. 167 不透明な時代の戦略構築
ーハイ・パフォーマンス企業調査にみる3つの鍵
- Vol. 168 景気後退に克つ戦略
- Vol. 169 景気後退に克つリーダーシップ
- Vol. 170 グローバリティ
ーグローバリゼーションを超えて
- Vol. 171 永続する企業を目指して
ー日本企業の伝統的強みに根ざした「サステナビリティ経営」
- Vol. 172 ビジネスモデル・イノベーション
- Vol. 173 ソーシャル・アドバンテージ：
社会的課題解決と事業戦略の融合
- Vol. 174 低コスト・ビジネスモデル
- Vol. 175 シナリオ・プランニング再考：変化適応力を高める

バックナンバーは、弊社ホームページでご覧いただけます。
<http://www.bcg.co.jp/>

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについて
コンサルティングサービスを提供しております。
ご関心をお持ちの方は、bcgtokyo@bcg.co.jp までお問合せ
ください。

ボストン コンサルティング グループ

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094
Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

中部関西事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036
Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468

©The Boston Consulting Group K.K. 2012. All rights reserved. Vol. 176
本稿の無断転載・引用を固くお断りします。

