

BCG 展望

リーダー就任: 最初の100日間

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

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

www.bcg.co.jp

THE BOSTON CONSULTING GROUP

リーダー就任：最初の100日間

フランクリンD. ルーズベルト大統領は、就任後100日間で、議会に15件の教書を送り、15件の主要法案を成立させ、10の演説を行った。また週に2回記者会見と閣僚会議を開き、海外の国家元首と会談を行い、1つの国際会議を主催し、国内政策と外交に関してあらゆる重要な決定を下したが、恐怖を示したりパニックに陥ったりすることは一度もなく、機嫌が悪くなることさえめつたになかった。

—— アーサー・M・シュレジンジャー・ジュニア
“The Age of Roosevelt: The Coming of the New Deal”
(邦題:ローズヴェルトの時代 <第2> ニューディール登場)より

読者の皆様の大半は、恐らく今後5年以内に新しい仕事に就くことになるでしょう。今の会社で昇進するか、あるいは別の会社に引き抜かれるかして、企業のトップにな

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しました。現在世界48カ国に85拠点を展開しています。

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

る方も多くおられるでしょう。組織のリーダーとしての最初の100日間は決定的に重要です。味方も敵も同様に、あなたに長期的な成功あるいは失敗の可能性の兆しが見えないか、じっと注視しているからです。

かつてのルーズベルト大統領の境地に少しでも近づくためには、新リーダーは、誰からも自分が見えるようにすること、地に足がついた楽道家となること、行動志向であること、そして、喜んで人の意見に耳を傾けることが必要です。

私たちボストン コンサルティング グループ (BCG) では、20人のCEOの方々に、ご自身のCEO就任後の最初の数カ月間について——新任CEOとして、やりたいと考えていたこと、就任後に実際に行ったこと、やってみて後悔したこと、やらずに後悔したこと、など——語って頂き、いくつかの成功事例や多くの実践的なアドバイスを頂戴することができました。以下にあげるのはその一例です。

- 「まず診断せよ、それから決断せよ」
- 「直感に従え」
- 「メモを取れ。それから優先順位をつけ、行動せよ」
- 「トップとしてのテーマは3つだけ。すなわち人材、戦略、企業価値であることを肝に銘ぜよ。それ以外はすべて二次的なものだ」
- 「信頼のおける人々でキッチン・キャビネット（幕僚団）を作り、問題解決に活用せよ」

さらに、私たちはCEOの方々に、今また新任CEOとして仕事を最初からやり直すことができるとすればどんなことをするか、自分自身へのアドバイスを考えて頂きました。多くの方が共通してあげられた10の原則を、以下にご紹介します。

1. 会社のリーダーシップチームを見直し、就任後最初の30日以内に、改革の第1ラウンドを完了すること 自分自身が任命した直属の部下たちほど、事業に強く働きかけられる人たちはいません。この幕僚グループを組成する際、信頼できる外部人材（アウトサイダー）を数名加えると、企業文化の変革を助け、組織に緊張感をもたらす上で有効です。しかし、一方で古参社員も軽視してはいけません。古参社員は、会社の歴史を熟知し、長年の経験がある上に、通常は自分個人の仕事やポジションより会社全体により関心がある人たちだからです。

適切な人選のためには、ある程度調査を行った上で、あなた自身の直感に従い人選をするべきです。誰が本当に信頼できそうか、感覚をつかむためには、人事担当役員といっしょに候補者の履歴を検討し、業績記録に目を通し、有力な候補者とは個人面談を行います。候補者の評価には、戦略的な視点を盛り込むべきです。すなわち、それぞれの候補者は、市場の変化、競合上の強み・弱み、コスト面の改善機会などを理解できているか。今本人がもっている技量に加えて、どのようなスキルの追加が

必要で、そのスキル習得にどのくらい時間がかかるのか、等々。あなたの実戦開始までのカウントダウンは、経済紙に幕僚チームのメンバーを発表したときにいよいよ始まります。

2. あなた自身の「より良い会社」のビジョンを伝え、そのビジョンに到達する道筋を社員が理解しているかどうかを確認すること

経営計画の詳細を伝えるタイミングとしては早すぎるかもしれませんが、少なくともあなたが今後意思決定を行う際に枠組みとして使うような基本的な価値観は伝えるべきです。あなたが誠実であり有能であることを社員に理解させる必要があります。質問には正直に答え、奇跡を約束しないことです。また、あなた自身の経営スタイル、すなわち、自分が他の人をどのように扱い、他の人は自分をどのように扱うべきか、明確に示すべき時でもあります。こうすれば、社員があなたを喜ばせる方法を探るために貴重なエネルギーを無駄にすることを防げます。

3. 最前線の営業スタッフ10人と会って、「自社は何をすべきか」を聞いてみる

指揮系統を動かし始めれば、新しい情報源が生まれることとなります。現場の社員はビジネスの裏表を知っています。彼らは、顧客のあらゆる苦情に耳を傾け、品質に関する問題がどこにあるかを知りつくし、財務担当者より早く業績下降を予測することもよくあります。現場の仕事を良くするためにトッ

プとして何ができるか、仕事の何が彼らに満足感を与え、何をこれからも維持すべきであるかを聞いてみてください。今ここで誠実に対応すれば、今後何年にもわたって貴重な情報を入手する礎を築くことができます。

4. 主要な顧客10人にお会いし、自社の事業に対する外からの見方を伺うこと

顧客に会うことは、今の業績、ビジネスの動向、隠れた競合関係などに関する示唆を得る手段としてきわめて貴重です。さらに、あなたの会社の幹部社員と顧客企業の幹部社員が同席すれば、両者間の関係を固める上で有効です。顧客の言葉に注意深く耳を傾け、フィードバックを快く受け入れ、貴重なアイデアがあれば必ず行動することが重要です。

5. 自分自身のクセに注意し、直すこと

あなたご自身がビデオで撮られ、15メートル幅の大スクリーンに映し出されていると想像してみてください。リーダーとしての一挙手一投足が議論と解釈的になります。あなたが何時に会社に到着するか、廊下で社員とどのように接するか、自分の時間をどう配分しているか、どのくらい徹底的に準備して会議に臨むか、など。あなたを変えたいと思っている企業文化の側面を1つか2つ取り上げ、これを迅速に変えることによって、改革に対するあなたのコミットメント（覚悟）の強さを示すべきです。ただ、今ある問題を解決することにより、将来の問題解決の検討の幅を狭めてしまうリスクもありうるので、注意して進めてください。

6. 経営再建途上では、優先プロジェクトを決めるまで、自由裁量の支出をすべてストップすること キャッシュ・イズ・キング。主要プロジェクトに資源を活用できるようにすることがきわめて重要です。業績が不調な事業があれば、広告宣伝、新製品開発、業務の改革などを含め、すべての裁量支出を再考すべきです。いかなる組織の予算にも、まったくリスクなしに削減や廃止できる項目が多数あります。多くの場合、あまり重要ではない目的に金が使われているため、最も重要なプロジェクトの資金が不足しています。優先プロジェクトを厳選したリストを作成し、それらのプロジェクトに十分な資金が回され、実行状況が注意深くモニターできるようにしてください。

7. 自社の事業で利益がどのプロセスで生まれているかを見きわめ、カギとなる部分に焦点を絞り、簡単な指標で報告させること 自社のどこから金生まれ、どこに流れているかを把握することは、難しい場合があります。今日経営者が厳しい監視の対象となっていることを考慮すると、会社の収益計上の方針をすべて理解しておく必要があります。CEOは往々にしてこの仕事をCFO（最高財務責任者）に委任することが多いですが、それは大きな間違いのもとになる恐れがあります。ビジネスの収入計上がどう行われているかをじかに理解すると、短期的な売上変動や別枠の資金プールなどの隠れたリスクと機会を発見する一助になります。また社員と経営陣がビジネスの現状を評価する際、モノサシとなる簡単な指標を

特定する上でも役立ちます。すべての企業には収益を生み出すエンジンがあります。あなたの会社の収益エンジンを発見し、その成長を促すことです。

8. 負の遺産を解明し、速やかに処理すること あなたが、前任者たちの過ちを消却する機会は一度しかありません。こうした過去からの負の遺産と課題を発見し、すぐに処理してください。就任後初めて知る不愉快な「遺産」、たとえば巨額の経年在庫、償還の積立金不足、未解決の顧客トラブル、長期訴訟等々が、数字の裏に隠れています。重大な簿外債務、たとえば前経営陣が取り交わした約束なども解明する必要があります。これらを処理する場合のコツは、すべてをテーブルにのせて表に出した上で、将来に向けて熟慮した原則を策定することです。

9. 見えないチャンスと脅威を感知する能力をつけること。必要な場合は応急措置を施すこと。すぐできる「クイックヒット策」のリストを常に更新していくこと クイックヒット策には、より収益性の高い製品の販促キャンペーン、主要顧客との契約拡大交渉、弱い部門の新製品開発の抑制、競合の低コストに対抗するための総合的な生産性向上プロジェクトなどがあります。ただ注意して頂きたいのは、ご自分が取り組んでいることを示すため、すべての問題を一遍に解決しようとするワナに陥らないことです。オペレーション上の詳細事項の泥沼にはまり込んで、全体像を見失うリスクがあります。



10. コミュニケーションのマスタープランを作り、一貫してそれを実行することで、株主の期待をマネジメントすること

「株主のマネジメント」は最も重要な仕事になります。株主の期待をうまくマネジメントし、「この新リーダーは約束した時期になれば結果を出すのだ」という信頼を醸成する方法を学ぶことです。リスクの内容とリスク回避のためにとった施策に関する情報を、絶えず株主に提供することです。経営チームメンバーが対外的に話す際は、必ず首尾一貫した事実・結論に基づいて話すことも必要です。

正当なことかどうかは別として、企業（および国）のリーダーは、就任後の最初の100日間、厳しく監視されます。最初の四半期で成功すれば、さらなる成功が約束されるだけでなく、目標をさらに推し進める助けともなります。というのも、誰もが勝ち馬に乗りたいと思っているからです。最初の100日間の優れたパフォーマンスは、その後の1,000日間の基調を決定することになるのです。

Patrick Ducasse
BCG パリ・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
Tom Lutz
BCG ダラス・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

原題：Assuming Leadership: The First 100 Days

2003年2月発行
(2016年4月再発行)

最近の日本版出版物

レポート

新CEOのためのトランスフォーメーション・ガイド
(2015年7月発行)

論考集

Charting Your Path To Value-Creating Growth

持続的成長への道すじを描く

(「成長が困難な時代に成長する」など8編所収。2015年5月発行)

論考集

CHANGING THE GAME

ゲームを変え、未来をつくる論考十選 2014

(「CEO最初の100日 神話と現実」など10編所収。2014年5月発行)

論考集

Shaping the Future

ゲームを変え、未来をつくる論考十選

(「投資家としてのCEO」など10編所収。2013年7月発行)

日本版出版物は弊社ウェブサイトでご覧いただけます。
<http://www.bcg.co.jp/>

本冊子に収録した論考の原典、および文中でご紹介した論考は
bcg.perspectives サイトでご覧いただけます。
<https://www.bcgperspectives.com/>

弊グループでは、企業経営に関するさまざまなテーマについて
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

東京オフィス

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・関西オフィス

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. 2016. All rights reserved. Vol. 147
本稿の無断転載・引用を固くお断りします。

