

成長が失速するとき

マシュー・オルソン、デレク・ビーバー、セス・ヴェリー

リーバイ・ストラウスの上級管理職が、そうなることを予見できなかったのも仕方がないだろう。時は1996年。同社は、売上高が歴史上初めて70億ドルに達し、自己最高を記録したばかりだった。この業績は、全体的な収益が10年以内に2倍以上になるという成長の連続を拡大した。1985年に会社を非公開にして以来、経営陣は旗艦ブランド501を再開し、カーキ・パンツのドッガーズ・ラインを導入し、海外売上高を収益の23%から38%へ、利益の50%以上に増やした。1995年の成長は、ここ数年で見て最も著しかった。

そして失速が襲ってきた。1996年の最高水準から、企業の売上高は急落した。2000年末の収益結果は46億ドル —4年前から35%減少— だった。市場価値は更に急落した。アナリストらは、この4年間で140億ドルから80億ドルに下落したと推定している。主力の米国ジーンズ市場における同社のシェアは、1990年代に比べて半分に転落し、1990年の31%から10年後には14%に低下した。今日、新しい経営陣が配置され、リーバイ・ストラウスは全社的な変革を遂げた。同社はその体勢を立て直しつつあるかもしれないが、まだ成長するまでには至っていない。

多くの企業よりもドラマチックだが、これは収益成長の失速 —最も模範的な組織でさえも打撃を被る可能性のある危機— の物語である。これは、3M、アップル、バンク・ワン、キャタピラー、ダイムラー・ベンツ、トヨタ、ボルボといった様々な企業で起こった他の失速と多くの要素を共有している。これらの企業がこの物語の中で確実に認識しているのは、失速は突然起こることである。リーバイ・ストラウスのように、殆どの組織は、成長率が低下する直前に主要な施策に沿った前例のない進歩を経験して、実際に失速へと加速する。勢いが失われると、まるで企業戦略の基盤が失われたかのようになる(図“ソフト・ランディングなし”を参照)。通常、シニア・チームで失速の到来に気が付く人は殆どいない。主要な業績指標では問題の兆しを認識できないケースが多い。

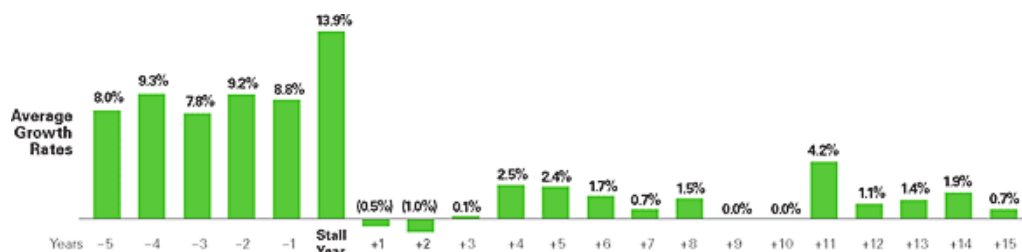


図:ソフト・ランディングなし

成長に関する私たちの継続的な調査の一環として、Corporate Executive Board社は最近、過去半世紀における約500社の大手企業の成長経験について、特に“失速ポイント” —四

半期ごとのつまづきや一時的な修正とは対照的に、企業の成長の運命が周期的に逆転し始めることを意味する我々の用語― にフォーカスした包括的な分析を完了した。私たちの研究対象の企業には、約 50 年前にフォーチュン 100 が作成されて以来、同インデックスに掲載された 400 社以上の企業と、同様の規模の米国以外の企業約 90 社を含めた。本研究では、成長の失速の発生率、コスト、根本原因に見られるパターンを明らかにした(私たちの調査アプローチは、サイドバー“失速ポイントの検索“で簡単に説明されている)。

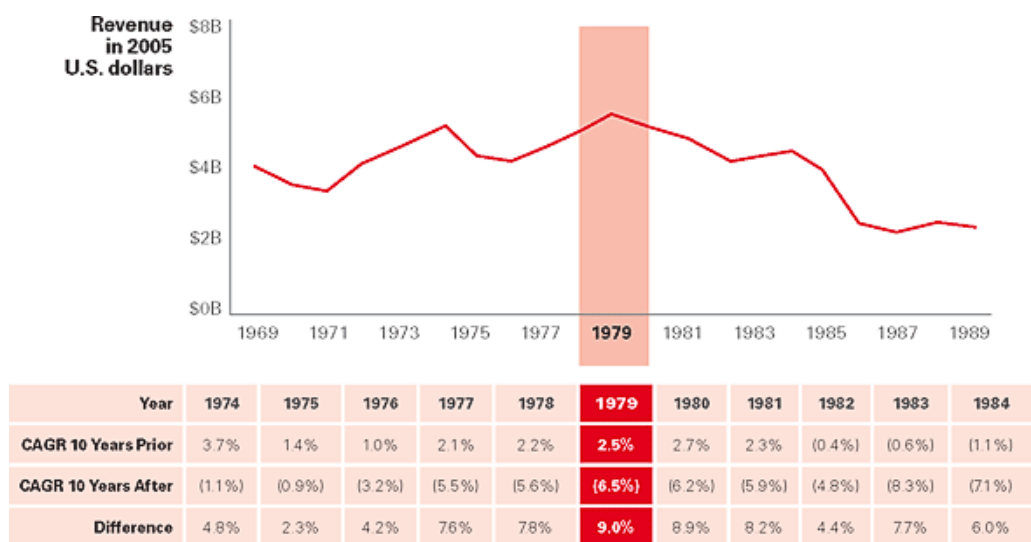
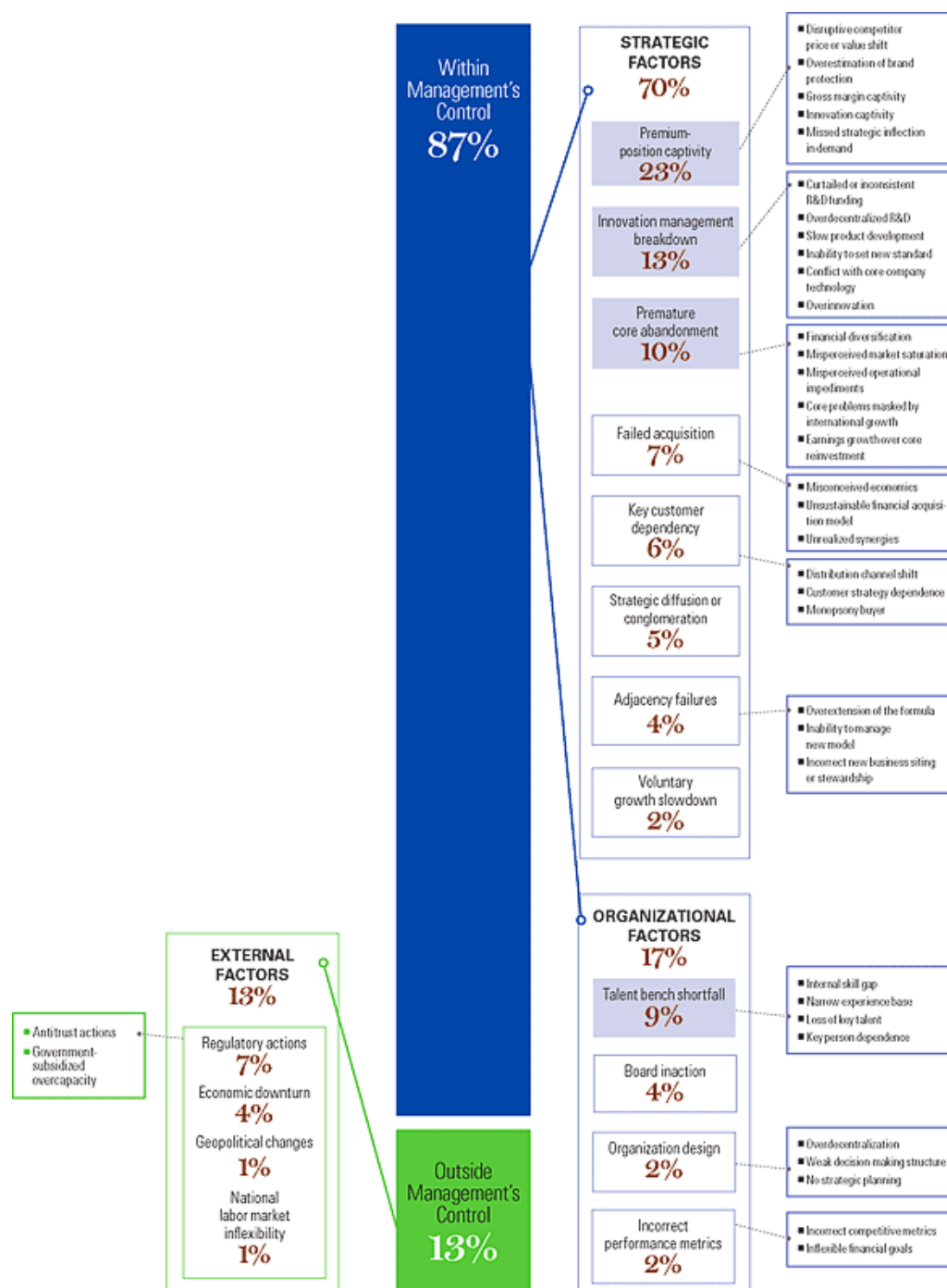


図:失速ポイントの探求

定量的な記録だけでも、リーバイ・ストラウスが優良企業であることを証明できる。このグループに含まれる企業の 87%が 1 つ以上の失速ポイントに苦しんでいる。また、私たちはそのような出来事の結果を理解することができる。S&P 500 インデックスで評価すると、成長の失速の前後 10 年間で、企業は平均して時価総額の 74%を失う。多くの場合、CEO とシニア・チームはその余波を受けて交代する。そして、経営陣が失速の原因を診断し、会社を迅速に軌道に戻す ― 数年のうちに会社を好転させる ― ことができなければ、健全なトップラインの成長に戻る可能性は低くなる。

より詳細な分析により、殆どの場合、予防可能であることが判明している、成長の失速の最も一般的な原因が明らかになる。大企業の業績が急落した場合、経営者が責任を負えないような大きな外的要因 ― 経済破綻、神の仕業、政府の決定 ― によるものに違いない、という一般的な思い込みがある。実際、殆どの失速は、その時点で認識可能であり、対処可能な理由で発生する。図“収益の失速の根本原因“を見ると、私たちが詳細に研究した 50 社の失速の背後にある要因が分かる。明らかに、企業は様々な原因で行き詰まる可能性がある。大企業で成長を維持できるかどうかは、すべてのことを絶対に正しく行えるかどうかに依る、と考える人もいるかもしれない。しかし、失速の根本原因は多様でも複雑でもなく、私たち

はそのパターンを確認できない。



収益の失速の根本原因

この図が示しているのは、失速の要因の大部分が戦略または組織設計に関する選択に起因していることである。言い換えれば、経営陣によって制御可能なのである。更に、この広い領域内でさえ、すべての根本原因のほぼ半分は 4 つのカテゴリー — プレミアム・ポジシ

ヨンの虜、イノベーション管理の崩壊、時期尚早のコア放棄、人材ベンチの不足— のいずれかに分類される。

この記事で、私たちは、急成長している大企業が失速を予見し、それを防ぐために現在使っている実践から、これらの危険を回避するためのアドバイスを提供しよう。より一般的には、なぜ経営陣がしばしばこれらの出来事から目を逸らされるのか、探らうと思う。私たちがこれから説明するように、現時点で、多くのグローバル企業が自社の失速ポイントに危険なほど接近しているかもしれない。成長の失速を回避する方法を知ることは、その原因を理解することから始まる。4つのカテゴリーをそれぞれ見てみよう。

プレミアム・ポジションが裏目に出たとき

深刻な収益の失速の原因となる要因の間違いなく最大のカテゴリーは、プレミアム・ポジションの虜 — 企業が、新しい低コスト競争の課題や、製品機能に対する顧客評価の大幅な変化に効果的に対応できないこと — に分類される。

私たちが“虜”という用語を使用するのは、その言葉が、経営陣チームがどうやって長い成功の歴史に囚われる可能性があるのかを示唆しているためである。プレミアム市場で確固たる地位を築いている企業は、外部環境の進化に対して競合他社よりも長く隔離されたままになる。歴史的に競争上の優位性を提供してきたビジネス・モデルを疑う理由は少ないため、危機を認識した時点で、時すでに遅しとなる。企業の際立った強みが、際立った弱点に変わるとき、その転換は残酷なものになる。

読者は、私たちが示すプレミアム・ポジションの虜の概念と、クレイトン・クリステンセンが画期的な著書「イノベーションのジレンマ」(ハーバード・ビジネス・スクール・プレス、1997年)で説明したテクノロジー破壊のパターンとの知的関連性を認識するだろう。過去半世紀にわたってフォーチュン 100 の幅広いデータ・セットを調査すると、私たちはクリステンセンの洞察力に驚かされる。大手企業におけるプレミアム・ポジションの虜を記録する際に、私たちは、多くの経営者チームが市場の変化に有意義に対応することを妨げる、軽蔑、否定、合理化のサイクルを見出した。

例えば、イーストマン・コダックやキャタピラーといった価格と品質のリーダー企業は、外国の参入企業がもたらす脅威に対してタイムリーで効果的な対応を打ち出すことができない(または打ち出そうとしない)ことに気づいた。アメリカン・エクスプレス、ハインツ、P&Gといった象徴的なブランドの所有者は、これらブランドへの数 10 年にわたる投資により、低コストの参入企業からプレミアム価格を保護できると考えるかもしれない。コンパックとフィリップ・モリス(現在はアルトリア傘下)はどちらも、余裕のあるマージンを中心に設計された業績指標に依存していたため、1990 年代初頭に問題の兆候に対応できなかった。私たちは、リーバイ・ストラウスが顧客需要の戦略的な変化を見逃したときに、同社の失速の中にプレミアム・ポジションの虜が働いているのを見出した。このような場合、組織と、多岐にわたる洗練された市場感知活動は、コア市場で発生した行動や顧客の嗜好の重要性

を認識しないにすぎない。彼らは衰退している製品やサービスの属性に賭けることを続け、その間に、それとは別の認識されていない機能を強調する破壊的な参入者が台頭してくるのである。

1990 年代初頭、Gap や他の販売代理店との関係が弱まり、デザイナーや小売業者が市場のハイ・エンドとロー・エンドにジーンズ製品を導入したにも拘わらず、リーバイ・ストラウスは急増する収益を享受した。ハウス・ブランドと超高級デザイナー・ジーンズの台頭は、健全な収益成長が続く限り、管理可能 — または無視できる — ないように見えた。成長の失速が明らかになる頃には、同社は高価な小売戦略と、デニム・ジーンズ市場の両エンドにそぐわない製品ラインを抱えていることに気づいた。

この成長の失速に関連する市場データは、リーバイ・ストラウスの幹部にも明らかだった。課題は、信号をノイズから分離することであった。同社の長年の成功は、目に見えているものの解釈を歪めた。そのストーリーは、プラットフォームが燃えてないときに、脅威に対応することがいかに難しいかを示している。売上が増え続けていたら、どうやってあなたは懸念事項にフォーカスすればいい? 1999 年、当時同社の最高マーケティング責任者ゴードン・シャンクは、次のように悔しそうに認めた。「我々はすべてが上手くいっていないというサインを読み取れませんでした。或いは、否定していたのです」

プレミアム・ポジションの虜は徐々に始まるが、外部市場と経営者の態度や行動の両方で問題が進行中であるという手がかりは、しばしば見られる(サイドバー“プレミアム・ポジションはいつ罠となるのか?“を参照)。マーケティング・データで最も簡単に見つけられるのは、特に狭い顧客セグメントで急速に市場シェアが失われているポケット部分と、ソリューション・ラッパーやその他の一括販売されているサービスに対して主要な顧客の間で増加する抵抗である。また、日常的に強調しているのとは異なる指標にフォーカスしても明らかになる可能性がある。例えば、いつもどおり、顧客ごとの利益を追跡する場合、利益が上昇すればあなたは満足する。しかし、顧客獲得コストが急激に増加した場合、あなたはそれに気づくだろうか? 経営者の態度に関しては、あなたの耳が最も強い手がかりをつかむかもしれない。会話の内容が新進気鋭の競合他社、または能力が劣っていると見ている成功したライバルに変わったとき、重役室の声のトーンに注意深く耳を傾けるべきだ。それらを価値のないものとして却下することが容認されているだろうか、日常的になっていないだろうか? 競合他社に関する情報を収集するプロセスで、その規模や品質の欠如を理由に、こういった市場への参加者の一部を無視していないだろうか? そのような行動をとることは一般的だが、マーケット・リーダーが手を出せないほど贅沢な行為である。

イノベーション・マネジメントが崩壊するとき

成長の失速の 2 番目に多い原因は、私たちがイノベーション管理の崩壊と呼んでいるものである。既存の製品やサービスを更新し、新しいものを構築するための内部ビジネス・プロセスを管理する際に見られる慢性的な問題である。基礎研究開発から製品の商品化に至る

まで、製品イノベーションの活動チェーンに沿ったすべての主要な段階でこの兆候が見られた。

収益成長の失速はイノベーションの崩壊に起因する可能性があるものの、この問題は特に、個々の製品の発売が失敗したことに集中しているわけではなかった。New Coke のような失敗がときどきあるかもしれないが、その結果は通常、会社の成長の歴史における運命的なターニング・ポイントではなく、一時的な成長の躓きである。対照的に、私たちが特定した長期的な成長の失速は、システム上の非効率性または機能不全に起因していた。殆どの大企業が、漸次的な製品イノベーションを生み出すために進化したビジネス・モデルに依存していることを考えると、ここ——これらの組織の最も重要なビジネス・プロセスの中心で——で問題が発生すると、何年にもわたる非常に深刻な問題となる。

研究開発活動の大部分を事業部門に移管している企業にとって、私たちのケース・スタディは強力な警告シナリオを提供する。このような移管の背後にある論理は明らかである。研究開発が市場や各部門の戦略に近いほど、投資収益率は高くなるはずである。しかし、分権化が、新製品の導入による収益成長の高いシェアを要求する明示的(または暗黙的)な指標と結び付くと、問題が発生するように思える。その結果、より大きな将来の製品プラットフォームへの持続的な研究開発投資を犠牲にして、これまでになく小さな製品増産機会にリソースが過剰に配分される可能性がある。

この顕著な例は、1970 年代の 3M で発生した。同社は数 10 年にわたって揺るぎのない売上高の成長を経験していたが、このとき収益の失速を経験した。3M は、設立以来、1902 年に明確な成功の方程式に従い、プレミアム・ポジションを支援する産業用アプリケーションを備えた革新的な製品を開発し、市場が成熟したときに次の機会に飛躍した。“企業のヤスデ”(“少し作って、少し売って、もう少し作る”)とみなされたこの戦略は、1970 年代初頭までに、60,000 を超える製品のポートフォリオ(その多くは 1 億ドル未満の売上)を生み出す一方で、企業の総売上高の 25%以上は、5 年未満の製品によるものだった。

このニッチ・ジャンプ戦略に内在する成長の可能性は、1970 年代後半に、会社の収益が 50 億ドルに近づくにつれて、減少し始めた。1980 年代初頭の不況が迫る中、3M の経営陣は、研究開発費を過去の平均である年間売上高の 6%強に抑え、研究開発予算の大部分を会社の 42 部門(通常は個々の製品ラインを中心に編成される)に押し下げることがを決定した。

部門が、これまでになく狭いニッチ・セグメントの機会に焦点を合わせたため、総合的な成長は鈍化した。1979 年から 1982 年にかけて、同社の年間成長率は 17%から 1%強に低下し、同時に従業員 1 人あたりの売上高は減少した。研究開発の大部分は製品中心の事業部門によって管理されていたため、主要な新製品開発活動は漸次的な製品ラインの拡張に置き換えられた。前 CEO アラン・ヤコブソンは、その時代について次のように述べた。「歴史的に、利益に対する我々の追求や、ニッチ市場に向けた高価格帯の製品を開発する我々の選好性は、我々は価格だけで勝負することをよしとしない、ということを意味していた。その結果、我々は製造能力を充分に発展させることができなかった。そして、競合他社が我々

を追いかけてきても、彼らに立ち向かうことを拒否したのだ——いつだって、新しいニッチに向けて自分たちのやり方を革新する方が簡単だからね」

イノベーション管理プロセスの問題が最終的に大きな収益の失速を招く可能性のある様々な方法を検討すると、私たちは、この一連の活動の脆弱性と、妥当な企業目標を完全に達成するために行われた経営者の意思決定に対してプロセス全体がいかに被害を受けやすいか、に衝撃を受けた。しかし、企業が深刻なリスクにさらされている場合、いくつかの強力な手がかりがある。最も重要なのは、おそらく研究開発費の全体的なレベルではなく、開発費の使い方である。シニア・チームは、事業部門レベルでの資金調達の決定に目を配り、増分投資と次世代投資とのバランスを監視することができるだろうか？企業レベルで見て、研究開発とその他のイノベーション・リソースは、漸次的イノベーションとは別に予算が組まれているだろうか？イノベーション資金の一部は、既存の製品やサービスの低コストバージョンの創生に割り当てられているだろうか？イノベーション・プロセスに特徴的な長いリード・タイムを考えると、欠陥が表面化するにも時間がかかるし——修正するのも時間がかかる。

コア・ビジネスが放棄されたとき

収益の失速の3番目のおもな原因は、コア・ビジネスの早期放棄——既存のコア・ビジネスの成長機会を十分に活用できていない——である。その明確な兆しは、既存の顧客、製品、及びチャネルから比較的離れた領域での買収または成長戦略である。

このカテゴリーは、最近のビジネス文献で大きな注目を集めている。おそらくその結果として、コア・ビジネスの放棄を招く失速は、1990年より前の期間に集中している。私たちは、経営コンサルティング業界がコア・ビジネスに注意を払う必要性を力説した点を評価しがちである。特に、Bain & Companyのクリス・ズックは、この問題に猛烈に取り組んだ。フォーチュン100の規模の企業が、コア・ビジネスで継続的な成長を生み出すワザを習得した、ということではない。まったく逆である。プライベート・エクイティによる最近の買収の波は、多くの上場企業が、確立されたビジネスを成長させる努力をしているが苦戦していることを示唆している。殆ど例外なく、これらの買収は、コア・ビジネスを成長させる戦略——上場企業の経営陣が追求できない、または追求する意思のない戦略——に基づいている。

このカテゴリーで見られる2つの最も一般的な間違いは、コア市場が飽和状態にあると信じていること、そしてコア・ビジネス・モデルの運用上の障害を、おそらくより簡単に戦える領域に移行するためのシグナルと見なしていることだった。どちらの状況も、一部の競合他社が既存企業を駆逐するために参入し、常にひどい結果を招いた。

1960年代後半、RCAのCEOであり、同社で伝説的な執政をふるったデイヴィッド・サーノフの息子であるロバート・サーノフは、「家電製品の大きなブレイクスルーの時代——[親父]がRCAを設立した時代——は過去のものだ」という間違った信念を持つようになった。同社の研究室の責任者ジェームズ・ヒリアーは、次のように断言した。「物理学者は、近い

将来、消費者向けに使用されることになるすべての事象を発見してしまうだろう」

物理学者でさえ先に進むことを提唱しているのに、サーノフを非難することは殆どできない――そして、彼は先に進んだのである。サーノフは3つの新しい、おそらくより成長率の高い方向への取り組みを追求した。まず、1920年代以降、テクノロジー主導の大きな賭けがRCAの成長を後押ししていたことを考えると、メインフレーム・コンピューターは論理的な選択のように思われた。第二に、マーケティングが未来を担うと判断し、消費者製品セクターの企業を買収するために膨大なリソースを投入した。第三に、同社は内部リソースを家電製品の研究からマーケティング、及びブランド管理プロジェクトに舵を切った。一方、スティーブ・ジョブズとビル・ゲイツは、RCAの以前のコア市場に革命を起こす企業を立ち上げるという道を進んでいた。

コア・ビジネスの成長の見通しを間違えるのと同じくらい興味深いのは、経営陣がコア・ビジネスにおける明らかに手に負えない問題を簡単に諦める傾向がある点である。この最も興味深い例は、Kマートで発生した。一般商品の大型小売店としてシアーズに挑戦し、大成功を収めたKマートは、1960年代から1970年代にかけて、かつての不屈のライバルの市場シェアを執拗に奪った。

1976年、Kマートは全国的なネットワークに271店の店舗を追加して、新規出店のピークに達した。それが限界であることはすぐに明らかになった。次の10年間で、同社はコア・ビジネスの拡大を抑制し、米国市場は飽和状態にあると確信した。会長ロバート・デュワーは、新しい成長の道と、当時の用語で言う奇想天外なアイデアを研究することを目的とした特別な戦略グループを創設した。彼はまた、同社の業績目標――1990年までに売上の25%は、新規事業から創出されるべきである――を設定した。

Kマートの選択で最も気がかりなのは、経営陣が成長を求めて多角化に走ったことではない――ウォルマートが現在、勢力を増していることを考えると、結果的にこれが見当違いだった、ということである。寧ろ、経営陣は、ライバルがアーカンソー州ベントンビルで開拓していた流通、及び在庫管理機能を監視し、それと伍することに失敗した。1980年代初頭、ウォルマートが自動再注文用の衛星回線を備えた最初のPOSシステムを設置している間、Kマートは内部留保の出口として、テキサス州のファーズ・カフェテリア、ビショップ・ビュッフェのチェーン店、ピザ・ビデオ・パーラーを買収していた。次の10年間、ウォルマートはクロス・ドッキング配送システムへの投資を続ける一方で、Kマートはペイレス・ドラッグ・ストア、スポーツ・オーソリティ、オフィス・マックスを含む幅広い異分野ビジネスを追い求めた。1980年代の終わりまでに、Kマートは物流能力においてウォルマートより少なくとも10年遅れ、ウォルマートに売上の1%以上のインバウンド物流コストという“濡れ手で粟”の利点をもたらした。Kマートが更に遅れをとるにつれ、コア・ビジネス以外の成長プラットフォームに対する想像上の必要性が現実のものとなった。

失速リスクを示すすべての危険信号の中で、最も明白なものの1つは、経営陣が、製品ライン、事業部門、担当区のいずれかを指して、“成熟”という用語を使用することである(成長

シェア・マトリックスの”ドル箱”セルが示唆するコア・ビジネスへの投資削減は、現代のマネジャーにとって好ましいものではない)。確立されたビジネスは、重要な収入と収益の目標に照らして管理すべきであり、ビジネス・リーダーは新しいビジネス・モデルの可能性を積極的に探求し、最も“成熟した”ビジネスでさえも若返らせるべきである。

人材が不足するとき

私たちの 4 番目の主要なカテゴリーは、人材ベンチの不足 ― 戦略の実行に必要なスキルと能力を備えたリーダーとスタッフの不足 ― である。

人材ベンチの不足は、多くの業界や機能で日常生活の事実になっているため、慎重に定義する価値がある。実際、この記事の執筆時点で、高成長市場だけでなく、様々な専門スキル・カテゴリーにおいて、重要な人材の不足が世界の人材部門のおもな関心事であり、この問題は更に悪化すると予想されている。しかし、成長を阻むものは、人材不足だけでなく、必要な能力 ― ソリューション販売スキルや消費者マーケティングの専門知識など ― が企業の主要分野で、最も明らかなのは経営幹部レベルで、不足していることである。

社内スキルのギャップは、多くの場合、自傷行為であり、厳密に適用されすぎた内部昇格という政策の意図しない結果である。このような政策は、多くの場合、強力な文化を持つ組織で最も熱狂的であり、成功するビジネス・モデルを実行する初期の段階では成長を加速させる可能性がある。しかし、外部環境が新たな課題を提示すると、または競争が激化すると、これらの政策は前に進む際に深刻な足かせになるかもしれない。

このカテゴリーの重要な要素の 1 つは、上級管理職レベルでの経験ベースが狭いため、新たな戦略的課題へのタイムリーな対応を妨げることである。この経験不足の最も一般的な予兆は、支配的なビジネス、市場、または機能から経営陣に至るまで、使い古された社内経路をたどるマネジャーの傾向である。1994 年に成長の失速に入った日立は、この問題を示している。当時、日立は日本の GNP の 2%、企業の研究開発費の 6% を占めていた。同社の収益の減少は壊滅的なものになりつつあった。経営陣は一貫して同社のエネルギー部門と産業部門から登用されていたが、日立の成長の可能性は他の場所にある。この視野の狭さは機能的な血統にまで及んでいる。同社は歴史的にエンジニアリング文化を持っており、経営幹部は MBA やその他のビジネス学位を取得していなかった。しかし、日立が 2010 年に 100 周年を迎えるにあたり、やがて変化が起こるかもしれない。2006 年に社長兼 COO に任命された古川和夫は、通信と情報システムの分野から登用された。彼は、重電機械事業に携わっていない、同社の初代社長となる。

会社の終身雇用者と、新鮮な視点とアプローチを提供する新入社員との間で経営陣がどうバランスをとっているか公的に監視している企業は殆どない。更に、大企業は、上級管理職が新しい声を取り入れたという実績がかなり乏しい。殆どの研究は、シニア採用者の 35% から 40% が最初の 18 か月以内に退職する ― この統計値は、人材マネジメントに新しい実践を採用するにつれて、徐々に改善している ― ことに同意している。また、経営陣育成

プログラムは、進化する課題を明日のリーダーが克服するのに必要となる新しいスキルや視点を開発することよりも寧ろ、現在のリーダーシップのスキル・セットを再現することに焦点を置いていることがあまりにも多い。

上級管理職層のバランスを確保する簡単な方法 ― 私たちがミックス・マネジメントと呼んでいるもの ― を特定した。会社の成長率と上級管理職の経歴を分析したところ、社外の人材のスイート・スポットは上級管理職の 10% から 30% の間であることが分かった。これは、CEO と取締役会が会社の執行委員会で使用するための、或いは人事部門が従業員の上位 5% で使用するためのよい目標である。

あなたが知っていることがもはやそうではないとき

すでに述べたように、私たちが概説した 4 つのカテゴリーは、私たちがカタログ化したすべての根本原因のほぼ半分を占めている。私たちの分析で浮かび上がった、あまり一般的ではない他の原因の多くは、買収の失敗、主要な顧客依存、戦略の拡散、隣接事業の失敗、自発的な成長の鈍化など、多岐にわたる。この分析から強力な観察結果を引き出すことができる。すべてのケース・スタディの原因の 1 つは、経営陣が、企業戦略を推進する基本的な思い込みを、外部環境の変化と調和させる ― ギャップが存在する、或いは拡大していることに対する認識不足が原因であろうと、優先順位の付け方に誤ったことが原因であろうと ― ことに失敗したことである。

意識の欠如は知らぬ間に進行するため、特に厄介である。戦略上の思い込みは、直接の経験から生じる顧客、競合他社、またはテクノロジーに関する観察として始まる。次に、それらは戦略計画に祭り上げられ、運用ガイダンスに変換される。それらがやがて正統派になっていく。このことは、個々のケース・スタディを検討するときに、チームが最も長く、または最も深く保持している思い込みが破滅の原因に最もなりがちであることを私たちがしょっちゅう見出す理由を説明する。いくつかの信念はあまりにも明白であるように思えるので、それらを議論することはもはや妥当ではない。

殆どのトップ・チームが思い込みに疑問を呈さない理由の一部は、そうすることが上級管理職の機能の本質に反するから、というものである。CEO と経営陣は、ビジョンを開発し、それを ― 決意を以て ― 実行するために報酬を受け取っている。もう 1 つは人間性である。内省や自信喪失は、大企業の経営幹部の性格プロフィールにはあまり見られない。3 番目はプロセスである。CEO は真夜中の不安を安全に表現する機会が殆どない。そして、殆どの企業の年間計画に組み込まれている棚卸の機会 ― 来年の戦略計画のレビュー ― は、深く探求する会話を刺激しないことがあまりにも多い。実際、事実上すべての戦略的計画テンプレートにある“思い込みとリスク”のセクションは、一般的に、深く掘り下げる機会ではなく、形式的な演習として扱われる。

戦略上の思い込みの明確化とテスト

経営幹部が、自身の組織における成長の失速に関する脆弱性の兆候の発見を支援するために、私たちは2種類のツールを提供している。1つ目は、調査の結果として私たちが開発した診断的自己テストである。企業が失速をどのように予測するかを決定することを期待して、私たちのチームは、利益の低下から研究開発費のパターンまで、様々な財務指標を調べることにかなりの時間を費やした。この取り組みは実を結ばなかった。財務指標 ― 少なくとも一般に公開されているもの ― は、組織の戦略的活力の変化を導くのと同じくらい遅れる可能性がある。

私たちが役に立つと思ったのは次のような問いである。「会社の上級管理職は市場の中、競合他社の行動の中、自身の社内実践の中で、差し迫った失速を警告していたかもしれないサインを見ることができたか？」私たちは、失速ポイントの前に、おそらく相応の精査を受けなかった警告サインに対して詳細な事例履歴を調べ、50 の危険信号を発見した。これらはすべて、私たちが調査した企業の実験の経験に根ざしている。私たちの知恵を使えば、あなたは自身の組織でより早く兆候を見つけることができるかもしれない(“成長の失速に対する危険信号“を参照)。

また、私たちのツール・キットには、経営陣が使用しているものから引用した4つの実践が含まれている。最初の2つは、戦略上の思い込みを明確にするのに効果的であり、後の2つは、関連性と正確性を継続するための思い込みを評価するために設計されている。これらの実践の特徴は、企業のワーク・フロー ― 個人またはチームの仕事 ― に組み込まれているか、そうでなければ中核の運営システムに組み込まれていることである。

中核的な信念に同化したチームに依頼する

この実践は実行が簡単であり、多様で機能横断的なワーキング・グループに、会社そのものに関する、また会社が活動している業界に関する、会社にも深く根差した思い込みを探し出すよう求めることが含まれる(ガリー・ハーメルと、ストラテゴスにいる共同研究者らは、この実践を先導してきた)。最も機能的なチームには、現在の正統派に感化される可能性の低い若手社員や新入社員が、かなりの割合で含まれる。彼らの取り組みは、チームが現実の確認 ― 私たちはどんな業界にいるのか?私たちの顧客は誰? ― から、より刺激的な探求 ― 顧客が私たちのビジネスについて絶対に言わない10のこととは何か?業界の既存の“ルール“を破ることで成功したのはどの企業か?彼らはどのような慣習を覆したのか? ― までの様々な方法を駆使することで、厄介な問題を提起し、定着した信念に挑戦する準備ができたときに最も実りが多くなる。

ある大手消費財企業は、この実践を利用して、長期的な成長路線に繋がる調査を開始し、長年にわたって定着してきた慣習に挑戦したと私たちに語った。私たちは2つの理由でこの実践を好んでいる。第一に、これは、従来の非公開の戦略討議と、関与する参加者の数に正比例して信頼性と優位性を失いがちな全社的な“難局“との間で適切なバランスをとっているように思える。第二に、それは、普遍的な合意の領域と進行中の問題に同時に対処するこ

とができる。

失速する前に戦略分析を実施する

多くのリーダーらは、5年後の定期刊行物で報告されるように、会社の将来の成功 ―または失敗― の相反するビジョンの開発をチームに課すことが有益であると感じてきた(ガリー・クライン著“失速する前のプロジェクトを実行する“、HBR 2007年9月を参照)。このプロセスは通常、定期的に計画されたオフサイトの経営者集会で1〜2日かけて行われ、上級管理職と世界中の有能なスタッフがチームを組む。シナリオに共通する問題を確認することで、リーダーシップ・チームは、最も綿密に調査、及び監視すべき主要な信念のサブセットを特定できる。

影の内閣を任命する

フォーチュン 250 の製造会社によって先駆的に導入された影の内閣は、中堅クラスで、しばしば取締役レベルへの階段を昇りつつある有能な社員からなる常設グループである。彼らは通常、経営会議の前日に会合し、その議題は翌日の議題と可能な限り一致させ、発表者らはこのグループに資料のリハーサルを届け、このグループの審議と意思決定に必要とされるいかなる支援も提供する。影の内閣のメンバーは、交代で経営会議に招待される。この方法の利点は多岐にわたる。参加する社員にこのような強力な味付けを提供するため、この方法はリーダーシップ開発カリキュラムの頼みの綱になる。そして、上級管理職は通常、現在の戦略の根底にある思い込みに最も執着しているので(結局のところ、それが彼らの戦略でもある)、この信用できる、十分な情報を持った社員によって提供される新鮮な視点は非常に価値があると感じる。とは言うものの、私たちがこのアイデアを提示した殆どの幹部は、そんなのは自分たちの組織では絶対に機能しないだろう、と答える。「経営陣の議題は機密性が高すぎる」と彼らは言うし、「私たちの経営陣はせっかちである」、「仕事が多すぎるようだ」と言う。私たちは、この実践が万人向けでないことに同意する。実際、私たちは会社の戦略の欠点について率直に話すことが本当にキャリアを制限する動きとなる役員室を訪れたことがある。これが当てはまる組織は、このアイデアはやめた方がいい。望ましい効果が得られないだけでなく、この取り組みに関与するスタッフの士気に悪影響を与えるかもしれない。

ベンチャー・キャピタリストを戦略レビューに招待する

戦略上の思い込みに外部の視点を取り入れる効果的な方法は、資格のあるベンチャー・キャピタリストに、事業部門の戦略と投資のレビューに同席してもらい、潜在的な弱点を調査するよう依頼することである。事業部門のマネジャーにとってのメリットは、おもに特定の課題からもたらされるが、より一般的には、VCがレビューに持ち込む投資回収に焦点を当てた実用的なレンズからもたらされる。更に、ベンチャー・キャピタリストのアプローチの影

響は、演習の後も生き続ける可能性がある(VC が情報収集に使用するすべての質問と方法を記録すると、後で再利用できるアプローチの基本が保存されるだろう)。

この実践を取り入れる際に明らかに難しいのは、会話に価値を付加できるくらい十分な知識があるが、その場に入れるくらい十分に“安全“な外部関係者を特定することである(現在の状況では、プライベート・エクイティ・コミュニティの代表者は、1 つ目の要件を簡単に満たすかもしれないが、2 つ目の要件は惨めな結果になる)。私たちの目をこのアイデアに向けさせた組織は、VC と共同で事業を興し、運用上の信頼関係を築き始めた。

企業投資家とは異なり、VC はポートフォリオ企業の取締役会に参加することに慣れている。企業パートナーのために同様の立場で行動することは、それほど難しいことではない。しかし、企業パートナーにとって、その経験は目を見張るものに他ならない。VC の視点は、市場、顧客、及び競合他社に関する思い込みの瞬間的な評価を提供し、日常的に感じることが多い企業プロセスに緊急性をもたらす。投資提案に関する審議は、まったく異なるトーンで行われる。ベンチャー・キャピタリストの場合、資金を提供するかどうかの意思決定はオプションである。意味のあるマイルストーンが達成された場合にのみ追加の資金を提供するのが通常のアプローチである。4 半期単位 — 1 年ではない — で自由に運用するのが標準である。

戦略における能力を更新する

この記事で私たちが推奨する実践は、すでに過密状態にある経営陣の課題においてスペースの奪い合いとなる。私たちの弁護に力を与えるのは、成長の失速が悲惨な結果をもたらす可能性があるという点である。それらは最も称賛されている企業すら崩壊させ、多大な経済的損失、及び人的損失をもたらす。また、その影響は永続的かもしれない。失速が始まった後、回復できない見込みは時間の経過とともに劇的に上昇する(図“失速の長期的影響“を参照)。

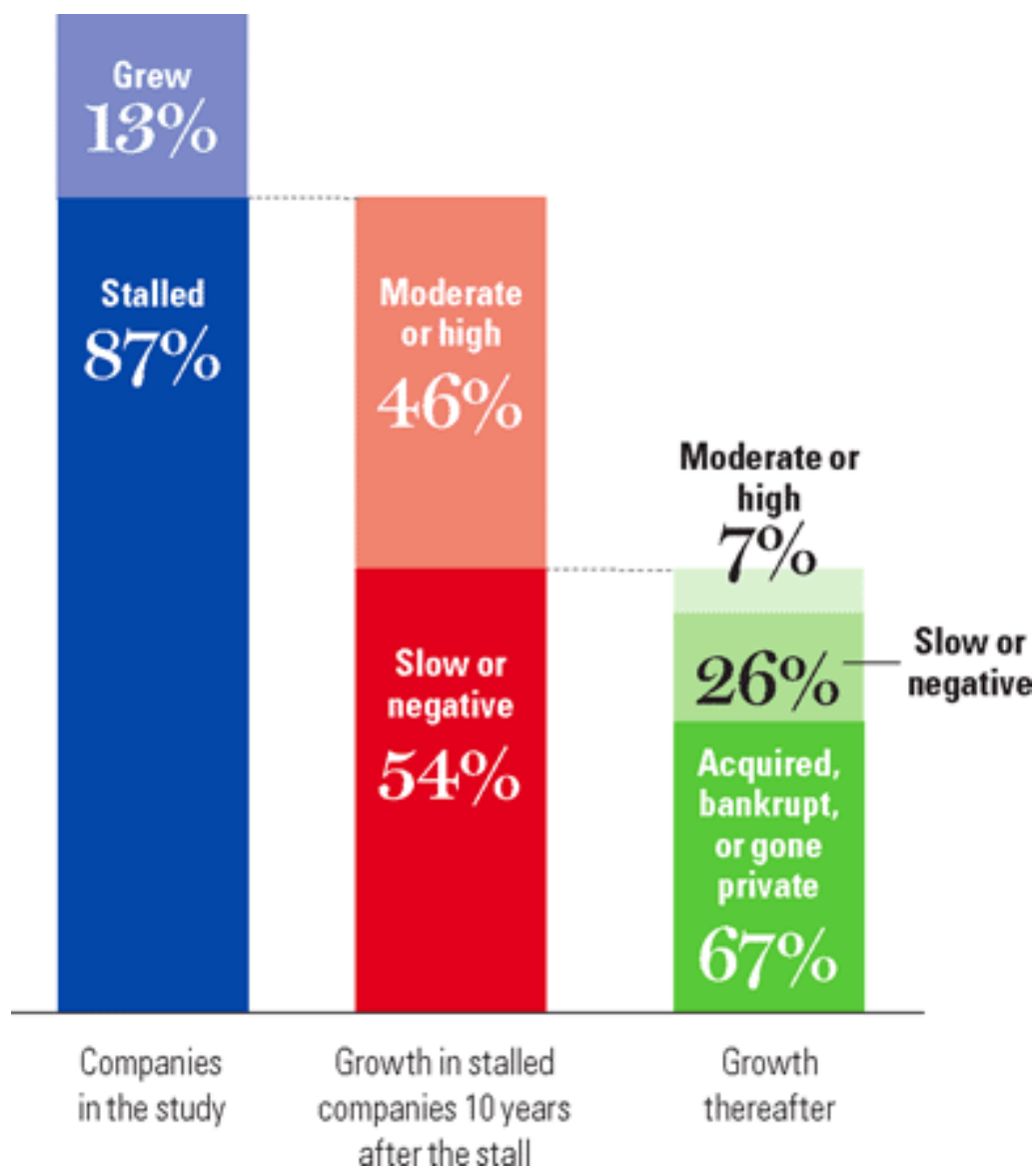


図:失速の長期的影響

この緊急性を組み合わせると、すべての兆候が、近い将来に失速のリスクが高まることを示している。今日特に懸念されるのは、確立されたビジネス・モデルの半減期が短くなっていることである。時間内に反応できるくらい充分に早く変化を見つけることの重要性は、指数関数的に高まっている。私たちがここで概説する実践は、その早期警告機能を構築する。重要なこととして、それらは戦略的会話を四半期に1回、または年に1回ではなく継続的に行うように仕向け、その会話を主導することを会社のすべてのレベルのライン・マネジャーに課す。クレイ・クリステンセンは、10年前にこのページで、要求に適う戦略的思考が経営陣の中で萎縮しているのは、その思考が他の通常の活動と比較して非常に稀にしか起こらないからだ、と主張した(“戦略の策定:実行による学習“、HBR、1997年11月~12月を参照)。それ以来、大企業の戦略策定の学徒として、私たちは、この問題が一層ひどくなっ

ていることを見出した。

戦略上の課題に他の懸念があれば、成長の失速を防ぐことを最優先事項とすべきである。私たちが提供するツールにより、経営陣は、世界観の正確性を継続的に評価し、もし修正されなければ失速を招くかもしれない欠陥のある思い込みフラグを立てることができる。制御可能なリスクを管理する、これ以上強力な投資を私たちは知らない。