



## 不確実な世の中で勝つための戦略とは

予測不可能な世界で成功するために、  
リーダーたちはどう備え、適応すべきか

マーティン・トナー、ニキル・オジャ、ピエ・デ・ペップ、  
ミゲル・シモイス・デ・メロ、奥野慎太郎

マーティン・トナー（ニューヨークオフィス）、ニキル・オジャ（ニューデリーオフィス）、ピエ・デ・ペップ（ブリュッセルオフィス）、ミゲル・シモイス・デ・メロ（シドニーオフィス）、奥野慎太郎（東京オフィス）は、ベイン・アンド・カンパニーのパートナーで、ベインの戦略プラクティスのメンバーです。

不確実な世の中で勝つための戦略とは

「優れた経営戦略」とは何だろうか。

ベインではそれを「重要な顧客に対して、競合よりも優れた付加価値提供を行うための戦略」と位置づけてきたが、実際は顧客のニーズも変われば、競合の打ち手も、その土俵となる市場環境も、多かれ少なかれ変化を続ける。そういう意味では、将来の変化に対する予測と読みの的確さが、経営戦略の巧拙を左右する、とも言えたかもしれない。しかしながら、技術革新、ビジネスモデルのイノベーション、為替コモディティ価格の変動、法規制の変化、政変、テロなど、将来の変化の不確実性は日増しに大きくなっており、予測の確からしさだけで勝てる戦略を構築することは、もはや困難になりつつある。

例えば「デジタル社会の到来を予知できなかった業界リーダー」の古典的な事例としてしばしば取り上げられる企業と言えば、コダックが挙げられるだろう。しかし実際のコダックは、1970年代にはデジタルカメラのプロトタイプを開発し、早くも1991年には商用デジタルカメラの第一号機を発売している。コダックの強力なブランドと十分な市場支配力をもってすれば、それは侮れない脅威となるはずだった。だが実際は、この不確実な新技術・新製品を前に、同社は不確実性に直面した大企業が陥りやすい罠にはまってしまった。すなわち小規模でターゲットの定まらない展開をしてしまったのだ。まだまだ高利益な既存コア事業とカニバリゼーション（共食い）を起こしてしまう可能性のある新規事業への投資を、ギリギリまで遅らせようとした同社は、デジカメ時代の競争に乗り遅れてしまった。コダックは世の中がどの方向にシフトしているかを的確に予測できていたが、会社の戦略は過去の延長線上でしかなかったのだ。

不確実性が世界のほとんどの市場を特徴づけるような今日においては、より多くの企業が「コダック」化を避けようと苦勞している（図1）。多くの場合、業界動向を分析し、予測を立て、「最良」なアクションのみを実行する、といった戦略立案の伝統的なアプローチは、多くの企業が直面する不安定な状況に対して十分実効性のある解となっていない。今日のように不確実性の大きい状況下で将来予測を立てるときに唯一確実に言えることは、その予測は100%正しくはならない、ということくらいである。不確実性に対処するにあたり伝統的な戦略立案プロセスを採用している企業は、より対応スピードの速い企業に追いつくため

にもがいているだろう。さらに悪いことに、そういった過去の延長線上にあるリニアなプロセスは、企業が取るべき行動を一つの方向に執着させ、そしてその方向が間違っている場合（そのリスクは大いにあるのだが）の軌道修正の方法や方向性を与えてくれない。

### 将来動向の範囲を見越す

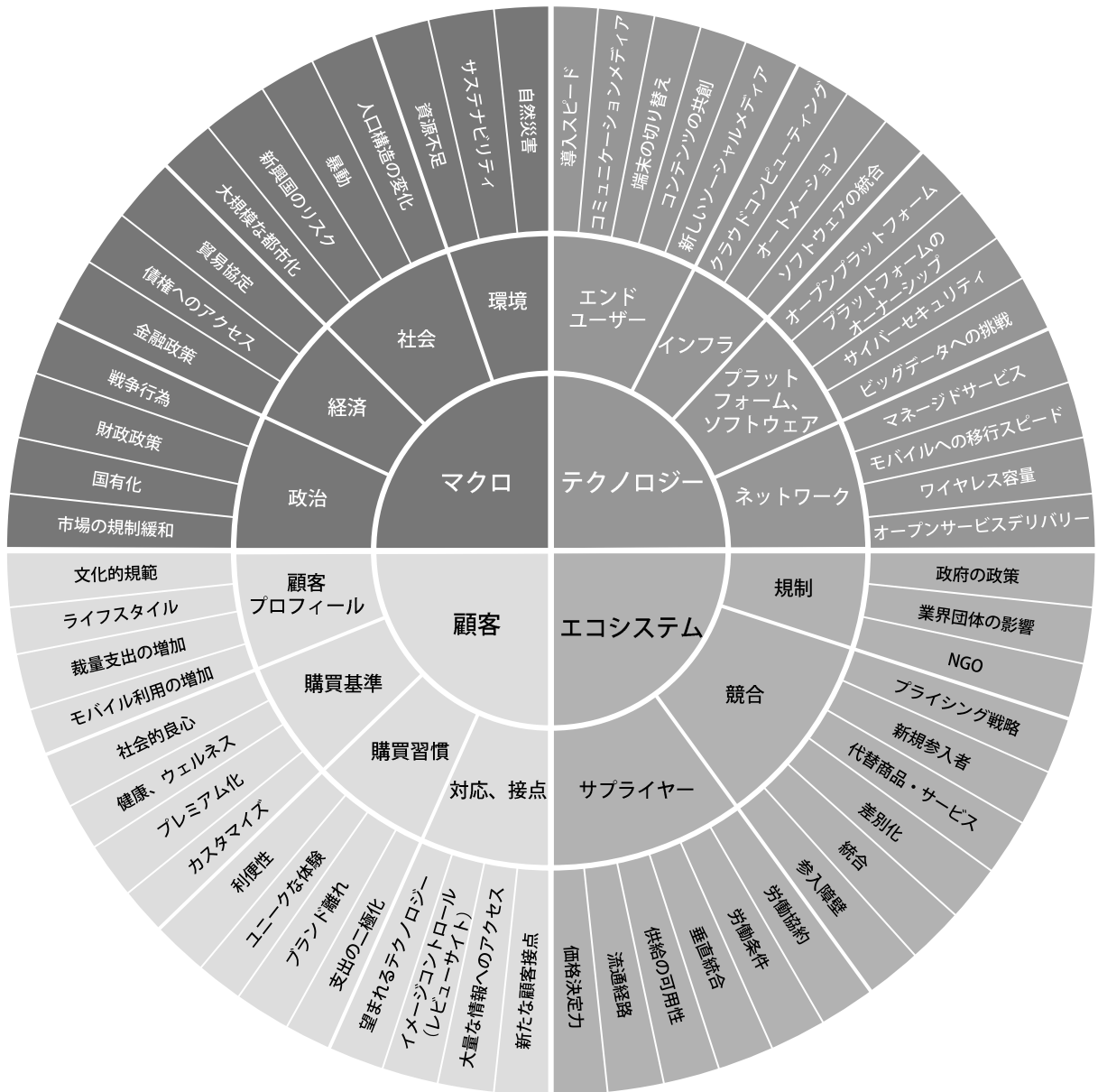
不確実性の高い世の中では、戦略立案のプロセスも戦略自体も、考え方を変える必要がある。不確実な世の中でも勝つことのできる経営者・経営陣は、一本やりの計画ではなく複数のシナリオを用意したうえで、今後どのシナリオで行くべきかを左右するいくつかの鍵となる不確実要因を理解し、それにフォーカスして情報収集と継続的な対応の協議をしている。これによって、コミットメントと柔軟性のバランスが取れた、明確で実効性の高い戦略のポートフォリオが出来上がるのだ。そして、戦略立案のプロセスは、ある特定の時期（例えば3年に一度の中期経営計画策定の時期）の状況から導き出される硬直的な計画から、「実行、モニタリング、適応」という時間とともにその時々々の最善策に導くサイクルへと移行していくのだ。

言い換えれば、正しい選択を迅速に行っている企業は、先見の明があったようにみえがちであるが、実際には将来予測に長けているということでは必ずしもない。それは、いくつかの可能性のある将来に対して企業が用意周到でいられるように、リーダーシップメンバーが積極的に関与していることの結果なのである。

- 自社が直面するであろう不確実性を明確化し、自社に関係のあるものとそうでないものを切り分ける
- 不確実要因の展開によって可能性のある将来の展開に応じた一連のシナリオを用意し、それぞれのシナリオにおける脅威や機会を議論しておく
- 不確実な中でもアクションをやりきるコミットメントと、将来のシナリオによっては対応を調整する柔軟性のバランスが取れた、具体的な戦略オプションを考案する
- 重要な市場の変化の合図となり、シナリオプランニングの過程で予見されていた軌道修正の引き金となる道標を識別する

不確実な世の中で勝つための戦略とは

図1: 今日の経営陣が直面する不確実性の要素



不確実な世の中で勝つための戦略とは

これは、いわゆる「感度分析（Sensitivity analysis）」とはまったく異なるものである。これは、2~3の不確実要因について単なる組み合わせで考えるのではなく、解析的に考え得るすべての重要な変数に対してつじつまの合ったシナリオを用意するということである。それによって、経営陣がいくつもの重要な経営上の論点に答える手助けとなっているのだ。自社が直面している主な不確実性から考えられる一番可能性の高いシナリオはどれで、各シナリオで勝ち残るにはどうすべきなのか？世界の動向は、現在の戦略を崩壊させたり、新たな機会を創出したりするといった視点ではどのように進化していくのか？将来の展開可能性に対して、企業はどのように迅速な対応ができるのか？

目指すべきゴールは、経営陣が定期的に変化をモニタリングし、競合よりも早く将来状態の変化の兆しをつかみ行動に移すことである。事業計画や投資判断において手遅れになるまで「成り行きを見守る」のではなく、様々な異なる状況において採用すべきアクションを、経営陣が事前に合意しておくのである。もし世の中がシナリオXの方向に進んでいるのであれば、自社は事前に作成しておいた戦略Yを実行に移す、ということだ。

インドのある大手産業財企業では、シナリオベースのプランニングプロセスの採用は、経営陣の戦略立案方法を大きく変えるものとなった。これまで同社は直近の経験に基づいた戦略立案を行っていたので、無意識のうちに自社の戦略を外部環境の主な指標に関して「過去とほとんど同じ」推定値で策定してしまっていた。外部環境にほとんど変化がない状態においては、キャパシティ増設やサプライチェーンの意思決定、ケイパビリティへの投資といった戦略的な選択にも特に影響はなかっただろう。

しかし、鉱石価格や経済成長、需要動向といった不確実性の増加に直面し、同社は外部環境の推定値を再検討し、インドにおける需要と供給レベルの劇的な違いを反映させた一連のシナリオを作成した。これにより、どのシナリオ（もしくは複数のシナリオのコンビネーション）の方向に進んでいるかに応じて取るべきオプションを用意することができた。

この新しいアプローチは大きなメリットをもたらした。複数の戦略オプションに対する具体的なビジネス

ケースを構築することができたのだ。これは、以前のような一つの単線のプロセスでは予想もできなかったことである。戦略オプションの多くは多大な設備投資と長期にわたるプランニングを要するが、シナリオが実現する前に明確なプランを用意しておくことで、その企業は意思決定サイクルにかかる時間を短縮し、いざその時が来た際に迅速に行動に移すことができたのだ。

## 不確実性に対する戦略

経営陣にとって悩ましい論点の一つは、シナリオを作成する過程で出てきた戦略的チョイスと、組織が受け入れられる一貫した戦略（社員はリニアでわかりやすい戦略を求めているものだ）とのバランスをどのように取るかということである。

不確実性にも堅牢な戦略というのは、外部環境を無視した大胆で長期的な野望というだけでも、受け身で競合他社や外部環境に競争のルールを決められてしまうものでもない。ビジョンに対するコミットメントと、将来の展開をつかみ取る準備をするために行う明確な投資、そして柔軟性とのバランスを取るよう努力するのだ。そういった意味で、不確実性の中での優れた戦略とは、以下の3つの要素を持つ。

- **（後悔しようのない）必須アクション**：いわゆる「やっておいて必ず損はない」というような、どのシナリオでも企業にメリットをもたらすアクション。現在進行中のコスト削減やオペレーションの効率向上、次世代経営人材の育成など
- **オプションとヘッジ**：特定のシナリオにおける戦略戦術とそのためのアクション。小規模な試験導入や、迅速に規模を拡大・縮小できる実験、市場参入コストを下げられ、またコストはかかっても柔軟性を確保できるジョイントベンチャーなど
- **大きな賭け**：ベースシナリオでは価値があるが、不確実要因がどう転ぶかによってリターンが異なるような大規模なコミットメント。どのシナリオになりそうかがより明確になるまで、引き金は引かれないかもしれない。しかし、事前の準備を行っておくことによって、迅速に行動を起こすうえで重要になる柔軟性を手に入れることができる

不確実な世の中で勝つための戦略とは

グローバルに展開する幅広い事業ポートフォリオを有するゼネラル・エレクトリック（GE）は、世界中に慢性的に発生する不確実性に対処するため、シナリオを採用したパイオニア企業である。インドのプネーという都市に2億ドルを投じて67エーカーのマルチモーダルの工場を建設したのも、戦略立案において柔軟性を保つための決断の典型的な例である。

同社は、4つの異なる事業を行うためのキャパシティがインドに必要なことを認識していた。しかし、そのいずれの事業についても、どのように需要の展開が進むかを正確に予測することはできなかった。需要を見越して新しい工場を建設することは、複数存在するシナリオでは非常に異なる結果を生み出す。しかし、高度な製造テクノロジーによって、GEほどの事業が進展するかに応じてアウトプットを変えることが可能となった。その工場では需要動向に合わせて、ジェットエンジンの製造や機関車技術から、風力タービンや水処理設備まで、同じ1500人の従業員と設備を活用することができる。オプションを構築することによって、GEは膨大な投資を「後悔しようのない必須アクション」とすることができたのだ。

### いつ行動に移すべきかを知る

不確実な世の中で成功を収めるには、状況の変化に応じて競合よりも早く行動を起こすことが重要である。競合よりも早く、半年や1年といったスパンで正しい道標を探し出し、行動を起こさなくてはならない。

オーストラリア最大の鉄道貨物会社であるオーリゾン社は、石炭や他の商品の主要市場の動向をモニタリングするため、部門をまたいだ常任のマーケット・インテリジェンス・ユニットを設置した。そのユニットでは、利益に与えるインパクトの変化を示す道標が一元管理できるダッシュボードを作成、管理している。事前に定義された戦略の重点をシフトしなくてはならないような変化がおきていないか、経営陣は定期的にそのダッシュボードを確認している。次第にそれは、四半期に一度の役員会でも、現在進行中の戦略について行われる議論の一部となっていった。

この目的は、オーリゾンの株主総利回り（TSR）を向上させるうえで、より客観的な事実に基づいた意思決定を促せるような、ある種の強化されたインテリジェンスを提供することである。このことによって、

自社が保有する経営資源を最も合理的に割り振りやすくなるのだ。完結したフィードバック・ループから迅速な行動が促され、そのことによって競合よりも早く、より情報に基づいたかたちで適応することができる。戦略というのは、単に高い目標に到達するための手段とリニアな道筋を定義するのではなく、施策の実施、状況のモニタリング、最善の機会への適応というように、常に動けるようにしておくべきものなのだ。

### メイシーズ：将来を受け入れる

不確実な世の中における戦略の対象は、自社のコアとなる強みや長期的なビジョンから大きく外れるというものではない。それどころか、我々の経験では、そういった自社の強みや価値観（バリュー）は、変化する状況に適応するうえでの最良の羅針盤になり得ると言える。米国の大手百貨店メイシーズの事例を考えてみよう。2000年代初頭に台頭してきたオンライン小売への対応において、メイシーズの従来からの競合である店舗型小売企業の多くは、そのデジタルショールームをオンラインに詳しいベンダーに外注していた。これらの企業は世界に通用するオンラインプラットフォームを構築するための巨額投資にコミットすることなく、将来に対する選択の余地を残していたのだ。

しかし、メイシーズの経営陣は別の賭けに出た。彼らは、「もし」オンライン小売が大きな市場になるなら、ではなく、「いつ」オンライン小売が大きな市場になるのかという点を考慮すべき不確実性のカギに据えた。そしてそうした将来の状況下で自社が勝利を収めるための柔軟性のある戦略を目論んでいたのだ。店頭であってもオンライン上であっても、顧客体験のデータを持っているということは戦略のコア要素であると彼らは推測した。短期的に見れば、外注した方がリスクは軽減できたかもしれないが、未来がどのような状況に転ぼうとも、オンライン小売が重要な地位を占めることは間違いないのであれば、メイシーズは結局オンライン上でのマーチャンダイジングの腕前を磨いていかなければならず、その意味ではこの投資は「必須アクション」であったのだ。

メイシーズはオンライン小売の革命がどのように展開していくかを予測する術は持ち得ていなかった。しかし、自社でプラットフォームを構築したことで、メイシーズは顧客体験をコントロールし、その顧客体験データからリアルタイムに学ぶことができたのだ。

不確実な世の中で勝つための戦略とは

メイシーズは自社のオンライン戦略を賢く作り替えていくことができ、自社のコアを直接的に拡張するような重要な機能を構築することができた。賭けに勝ったのだ。現在メイシーズはオンライン事業の売上を個別公表していないが、L2シンクタンクという調査会社のレポートによれば、メイシーズの2013年のウェブベース売上は31億ドルで、全体の売上の11%を占め、約40%の成長率で伸びているという。

過去には、日々様々なイノベーションに直面しているテクノロジー業界や製薬業界で乱流や不確実性がよく見られるという時代があった。一時的な供給ショックもあれば、経済の循環的な小康状態もある。しかし、コンスタントに状況がシフトしていく中で利益を確保し、フルポテンシャルに到達する策を考えることは、今後益々すべてのマーケットにおいて検討すべき課題の中心になるだろう。未来をただ与えられたものとしてとらえるのではなく、未来を自ら構築していく企業というのは、不確実性を受け入れることができ、それをも自社にとって有利に変えることができる企業なのである。

## 今日の日本における企業経営への示唆

世界経済と同様に、不確実性の高まる日本。その中でも、ほぼ確実に起こる環境変化、ほぼ確実に企業価値向上に資するアクションと、今後のシナリオによって異なる対応の求められる打ち手とは明確にわかる。本論で提唱する「必須アクション」「オプションとヘッジ」「大きな賭け」に分けた戦略検討と、特に戦略を左右する不確実要因に注目した「実行、モニタリング、適応」というフィードバックサイクルの徹底という対応は、今後の日本企業の経営にも、極めて有効なアプローチといえる。

日本でほぼ確実に起こる環境変化とは、例えば人口減少（特に生産年齢人口や未成年人口の減少）と高齢化、所得格差と地域間格差の拡大といったマクロ構造変化から、介護需要の増大、チャネルのオンライン（特にモバイル）への移行、インフラの老朽化による更新需要の増大、地方財政の逼迫、といったような産業固有の変化まで、さまざまな要素に及ぶ。これらを所与とした需給調整とコスト削減、国内拠点や既存チャネルの再編、グローバルでの成長のための人材強化といった打ち手は、「後悔しようのない必須アク

ション」となるだろう。逆に、こうした痛みや過去のしがらみの清算を伴う「必須アクション」を徹底しなければ、そのつけも必ず負うことになる。

一方で、為替がどうなるか、エネルギーコストがどうなるか、日本の金利政策がどうなるか、いわゆる訪日インバウンド需要がどうなるか、新興国経済と当地での需要がどうなるか、どういったIoT需要がいつどこまで拡大するか、業界内の合従連衡がどこまで進むか、といった論点については、ベースケースシナリオを設定することはできる（あるいは設定せざるを得ない）が、同時にそのベースケースで想定している前提と、アクションを発動する、あるいは取りやめる契機となる条件を明示・共有しておかなければならない。前提条件を無視して、計画が計画として柔軟性を失うことも避けなければならないが、同時にベースとなる打ち手の遅れや未達も含めてこうした不確実要因のせいにする、といった「必須アクション」と「大きな賭け」の混同も、避けるべきありがちな間違いだろう。

そして国内市場や既存ビジネスモデルの成熟に伴い、新たな技術や製品・ブランドの開発、新市場への進出、ビジネスモデルのイノベーションには、これまで以上に大きな投資や過去の成功モデルとの決別が必要となり、またその成功確率も決して高くない。こうした成長のためのアクションは、小規模な試験導入やその後の柔軟な拡大・縮小、コストやリスクを下げられるジョイントベンチャーなど、リニアな積み上げ式ではない「オプションとヘッジ」の考え方がより求められる。

世の中の不確実性の増大に対しては恐らく異論がない中で、戦略や計画の立て方だけが硬直的なままでは機能しない。これまで以上にグローバルな変動要素の影響を受けやすく、また国内の市場・競争環境にも不確実性が増大する今日だからこそ、不確実な世の中で勝つための柔軟性と必須アクション完遂を両立するような、新たなアプローチが求められているのではないだろうか。④





## *Shared Ambition, True Results*

### ベイン・アンド・カンパニーについて

1973年米国ボストンに創設。現在世界34カ国に53拠点のネットワーク、約6,000名を擁する世界有数の戦略コンサルティングファームです。クライアントとの共同プロジェクトを通じた結果主義へのこだわりをコンサルティングの信条としており、結果主義の実現のために、高度なプロフェッショナリズムを追求するのみならず、きわめて緊密なグローバル・チームワーク・カルチャーを特徴としています。1981年に設立された東京オフィスも、国内およびグローバル企業の最重要経営課題の解決と結果の実現のために邁進しております。収益のフルポテンシャル、事業再建、M&A戦略等の分野で高いシェアを有しています。

### ベインの特長

我々は、コンサルティングファームは単なるアドバイザーを越える存在であるべきだと考えています。クライアントの立場に立ち、プロジェクトではなく結果をご提供します。成功報酬等を通じて、クライアントと目的を同一化します。ベインのResults Delivery®はクライアントの成果達成を支援し、会社のロゴになっているTrue North（真北）は、ベインが常にクライアントや社会に対して正しいことを行う、という理念を表しています。



For more information, visit [www.bain.com](http://www.bain.com)

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGALORE • BANGKOK • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DUSSELDORF • FRANKFURT  
HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS • LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE  
MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROME  
SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D. C. • ZURICH