

Katana Performance Consulting Inc President & CEO 宮川雅明
 ISPI(International Society for Performance Improvement)
 AMA(American Management Association)
 IOD(英国経営者協会)Diploma in Company Direction



第5回(10回連載)今どきリーダーの弱点は「アイデア」と「実行計画」

今回紹介するのは、ビジネスリーダープログラムの結果です。ビジネスリーダーはコア人材プログラムであり、選抜メンバーによる年間プログラムです。知識型実践研修を行いながら、アクションラーニングを通じて、事業提案などを作成します。この事業提案は、企業の中期経営計画または年度計画とリンクされる仕掛けになっております。

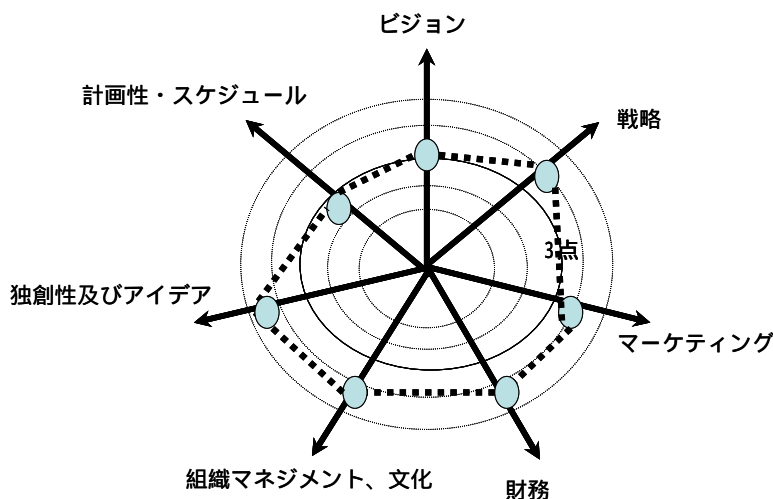
テーマは、経営層から方向性のみ提示されるケース、具体的なテーマが提示されるケース、選抜メンバー(参加者)が独自に設定するケースがあります。コア人材プログラムの目的によって異なりますが、が多いと思います。

1. 評価尺度

ビジネスリーダープログラム(コア人材プログラム)の最後に、経営層(投資家含む)に対して事業提案を行います。下図はその評価尺度の一つです。新規事業提案の場合は、別途尺度を追加します。例えば、市場の成長性といった尺度です。下図はどの(プロジェクト)提案においても共通で使用する尺度です。

7つの視点で評価します。最終的に、この事業で飯を喰うか、というのが大切になります。

コア人材プログラム:事業提案評価尺度



- 5点:論理的であり、手法も使っています。試行錯誤の様子が伺えます。論理的で原則的な思考性や独創性を感じる。
- 4点:議論はしていますが、もう少し深堀(もっと大きく見るか、もっと細かく見るか)するかアイデアが欲しい。
- 3点:まとまっていますし、手法も使っています。しかし、まとめたという感じで、差別的優位性を感じるところまではいきません。
- 2点:抜け洩れがあり、視点も十分とは言えず、アイデアも思いつきレベルで必然性や検証が不十分です。
- 1点:言葉レベルで、殆ど検討されていません。
- 0点:全く言及されていません。

©カタナパフォーマンスコンサルティング株式会社

2. 評価結果

下図は評価結果です。

コア人材プログラム 事業提案評価結果

	視点	満点	平均
1	ビジョン	5	4
2	戦略	5	3.4
3	マーケティング	5	2.7
4	財務	5	3.8
5	組織マネジメント・文化	5	2.2
6	独創性・アイデア	5	3.3
7	計画性・スケジュール	5	2.6
	合計	35	22
	100点換算	100	62.9

・事業提案プロジェクト数73(案件/2年間)

・調査対象期間2005年～2006年(2年間)

・平均プロジェクト数/社は約4件

・平均人数約4.5名/プロジェクト

©カタナパフォーマンスコンサルティング株式会社2008

対象企業は、上場企業または上場企業と同程度の未上場企業(500人以上、創業30年以上とした)で算定したものです。「ビジョン」は、経営者層が自ら講話をするなどの機会を繰り返し持つことで、マインドセットは高く、業界ビジョンや社会・経済ビジョンを語りながら自社・自事業のビジョンを語る状態になっており、比較的高い点数になっています。

「戦略」の領域が高いのは、戦略の分析が最初のステージなので、比較的多くの時間をかけているという傾向があります。また、戦略のミスは戦術ではカバーできませんので何度も検討するという点からも比較的高得点になっています。

課題は「マーケティング」です。市場(時代)を読むということ。細かくものを見るという点が弱いといえます。現場(顧客)から遠い、ともいえます。見観察(けんかんさつ)(まずは見る、特性を観る、理由・因果・背景を察する)が少ないといえます。

「計画性・スケジュール」はマーケティングが弱ければ必然的に臨場感は出てきませんので、シナリオは描けません。

「組織マネジメント・文化」が低いのは、プログラムの目的上、あまり言及しないといった方が適切かもしれません。

ビジネスリーダープログラムの目的から考えれば、「マーケティング」と「計画性・スケジュール」が弱いというのが課題といえます。

参考) 下図は評価尺度の説明(サンプル)です。

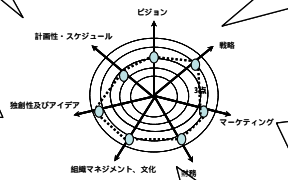
コア人材プログラム 事業提案評価尺度(サンプル)

実施展開について評価します。基本的には大きなシナリオやステップがあります。調査～分析～提案といった手段表現ではなく、成果・状態・内容に関する表現で展開していることが重要です。1年で実施するか3年で実施するかは、戦略的にもマネジメント的にも負荷を大きく左右します。何故、その展開になったのか、何故その期間で行うかなどの論理性と具体性を問います。プロセスと時間資源配分をみながら、臨場感を問います。

最も重要な視点です。行動力の源泉になります。その意味では、戦略より優先されます。あるべき姿をどれだけ臨場感をもって、具体イメージで語っているかを問います。時には縮小案もありますが、プッシュだけでは不足です。プルが同時に必要です。その意味で、人がどんな形であれ、わくわくし、行動を導き出すようなビジョンが必要です。最後は、これで飯を喰うか、を見つめます。

まずは外部環境分析と内部環境分析を行った上で戦略が導き出されているかを問います。自社の強みと時代の流れを読み、どのような組み合わせで戦略を導いているか、特に、時代を予測すること、時代を見る視野の広さや構造的洞察力を見ながら、どのような選択肢の中から、どのような判断基準で選択したのかを評価します。また、持続的であることからビジネスモデルとしての有機的な自律性を評価します。単発のアイデアレベルでは機能しないし、進化したからです。

持続的差別優位であるためには、独創性は必須です。戦略・マーケティングレベルでの独創性もあります。どのようにギャップを埋めていくのか、内部マネジメント面での独創性もあります。ユニークでないものはわくわくしませんし、すぐに真似されます。何度も繰り返された検討の中から啓示のようにユニークなアイデアは生まれます。



顧客の視点でどれだけ発想しているかを問います。顧客のプロファイリングなどからニーズを語っているかを問います。また、市場リサーチ力を見ます。今の市場つまり消費のあり方など、構造的に洞察しているかを問います。例)「ニーズとシーズをどのようなアイデアで組み合わせるのか」、「多属性モデルにより他社商品比較は行っているか」、「ライフサイクル別に4P戦略をデザインしているか」、「プロファイリングはあるか」、「カテゴリーファーストか」について提案がなされている」、「カスタマイクイティを考慮しているか」等

価値ある戦略も徹底実践できなければ無価値なものと言われます。ただ、わくわくするだけのビジョンを語っても動けないこともあります。会議が非効率だといって会議時間の管理をやればよいというわけではありません。戦略と戦略を実践するマネジメントとは異なります。仕組みがあっても運用が下手ということも多々あります。組織と行動についてどの範囲・視点で言及しているかを問います。

財務分析から戦略目標を導いているかを問います。財務上の制約から戦略の選択肢の範囲や段階的目標値を検討しないとダメです。特に上場企業であれば、期待数値目標を達成できるかどうかは法的にも重要な事柄です。財務上の視点としては、成長性や安全性などの基本的なものから、ROIC、リスクからの目標利益、EVA的利益などの考察まで含めます。また、NPVでは不足することもあります。リアルオプションを使う必要性もです。何よりも重要なことは、数値の根拠(とらえ方)です。

©カタナパフォーマンスコンサルティング株式会社