



ビジョンづくり

吉越 亘・澤田宏之

私共コーポレートディレクションが、これまでに取り組んだ経営・戦略プロジェクトを振り返ってみますと、国内外でのいろいろな事業分野での全社戦略や組織運営体制の再構築など、企業活動全体の将来を見据えた複合的・統合的でダイナミックな提言を求められるテーマが数多くなってきました。将来の方向性への議論が高まり、ビジョンづくりが戦略テーマとして提起されています。

私共から見たビジョンづくりの難しさとは、急激に変化する環境の中で、現実と対決する「今」の問題と、不透明な「将来」の問題とを同時に扱うことにあるように思います。異なる世界の問題に対し、同時にその解答を求める思考のパラドックスが、ビジョンづくりを難しくしている原因だといえます。

今回は、このような問題認識のもと、私共のこれまでのプロジェクト経験を踏まえ、ビジョンづくりにおいて創造的思考をいかに展開するか、すなわちその核となる最も難しい「過去」と「将来」を結ぶ“思考のパラドックス”を、どのように取り扱うかについて論じてみたいと思います。

矛盾を考える

私共が顧客企業のビジョンづくりでしばしば観察することは、当該企業の過去における成功体験や、これまでに無意識のうちに染み込んだ判断・行動様式がビジョンづくりの思考プロセスで、目に見えない阻害要因として立ちはだかるという事実です。全社的なビジョンづくりには、社内各部門の異なる立場の方々が結集します。異なる立場の人たちが「ビジョンを考える」という非日常は、それぞれの固有の不安や不信を抱かせます。あえて荒波をたてない方が得策であるという日常が存在する場合には、ビジョンづくりは一向に熱気を帯びてきません。

経営トップが、ビジョンづくりの先頭に立って、その全面支援を公約したとしても、次のような結果に終わることが多いようです。一つは若手スタッフ中心によるビジョンづくりで、リサーチ会社が予測するような将来社会のキーワードが総花的に羅列されます。いかに自由な発想ではあっても、夢物語（絵空ごと）のシナリオは経営トップの心には、なかなかよい響きとはなりません。もう一つは、中間管理職に

よるビジョンづくりです。この場合は、知らず知らずのうちに自らを部門代表のチェック機能として位置づけてしまい、即物的な数値・施策の積み上げとなり、現実的ではあるものの現状路線の域を出ません。将来の視点から今の姿を眺め直した、マルチな角度からの発想は期待できません。私共はこのような局面を打破すべくビジョンづくりを支援するわけですが、二つの大きな期待を担うこととなります。一つは、ビジョンづくりにおける環境づくり（非日常の演出）の面であり、もう一つは、ビジョンづくりの思考面のサポートです。私共は中立の立場のプロジェクト参画者であり、部門間にまたがる問題を提起したり、供給側である当該企業が見過ごしがちな市場側の視点を提示します。

企業の方向性を決めていくということは、いろいろな市場側の未知数と供給側の変数とを同時並行的に捉え、頭の中で連立方程式を解くようなものです。しかもその解は、異なる事業基盤や異なる商品・サービス形態、あるいは異なるマーケット・セグメントにまたがった複数の道筋を見つけ出すものでなければなりません。当然、個々の道筋において事業ごと、あるいは事業ライフ・ステージごとに、全く異なる競争相手、あるいは異なる優位性への洞察なくして納得のいく絵姿をイメージすることはできません。ビジョンづくりとは現実と将来にまたがるダイナミックなパズルを解くことであり、将来の大きな方向性を自由に発想すると同時に、直面する現実の問題に対しては、論理的な思考のメスを入れるものでなければなりません。しかしながら、将来を自由に発想しようとするほど、現実の論理性をかくことになり、また現実を踏まえた論理的な思考展開を重ねれば重ねるほど、将来への自由な発想を阻害することになりがちです。現実と直面する「今」の問題解決が、「将来」に向かう力強い論理展開として結びつかないわけです。

着地点を考える

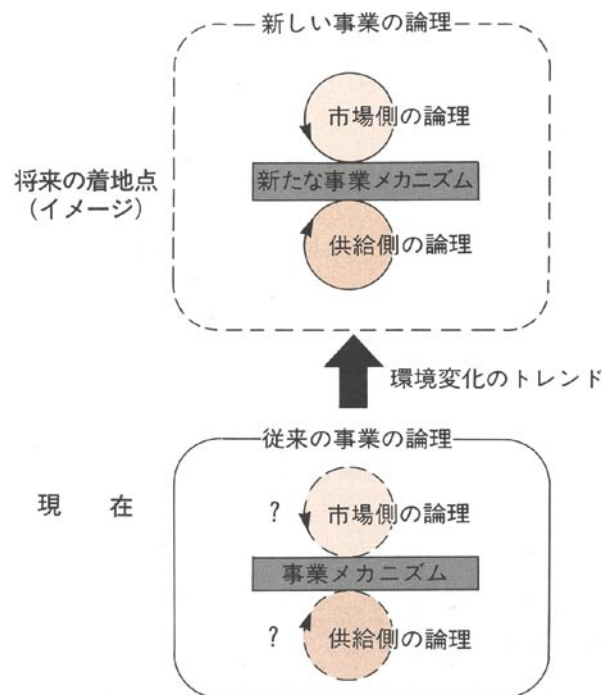
ビジョンづくりの着地点として、市場性なり、技術トレンドを踏まえ、将来どの分野へ進出するか、あるいはどのような製品群を展開していくかといった、テーマ論理的な着地点がよく提示されます。確かにビジョンづくりの着地点という意味では、将来の動向を踏まえて、目指すべきテーマを論理的に詰めてはいるのですが、私共の視点から見ますと、将来においてその企業が真に何を目指しているのかがなかなか立体的に伝わってきません。

企業が成長を維持する時、その企業は、市場側と供給側の論理をうまく調和させ、新しい商品・サービスを新しい市場・用途へ次々と展開していくグッドサイクルを生み出しているといえます。成長を維持させる基本方程式のようなものが、事業のメカニズムに内在化され、事業の論理として成立しているわけです。この事業の論理に永続性の概念がなければ、将来にわたる企業の成長は約束されません。例えば、消費財分野のトイレットリー製品の事業を見てみます。市場・競争環境の変化が、商品開発競争の激化と商品の短命化をますます加速させています。商品開発への集中的な資源配分から生まれる、新しい洗剤やシャンプーがマーケットからの見返りとして十分なリターンを獲得する前に、競争相手の類似商品がマーケットに導入され、

市場シェアが食われるか、あるいは市場価格が低下していきます。新製品の導入期が成長期を飛び越えて、一気に成熟期の様相を呈してきます。トイレタリー製品においては、商品開発力を機軸とした従来の事業のやり方では競合他社を制していく将来のグッドサイクルが見えてきません。一方産業財分野の電子部品事業を見てみますと、ユーザーである最終製品メーカーの商品開発競争の激化が、電子部品メーカーへのユーザーニーズを複雑多岐にわたる極めて不透明なものに変質させつつあります。電子部品メーカーは、ユーザーからの要求にもとづき、数多くの商品開発に着手しながら、その成果がどのような時期に、どのような新製品に採用されるかが見えないまま、研究開発投資の回収に苦慮することになります。決められた規格なり性能の電子部品を安く確実に供給していくという従来の事業のやり方では、将来のグッドサイクルが見えてきません。このように市場・競争環境の質的变化が進む中で、従来の事業の論理からの発想が、将来の成長を不透明なものにしている実態を、多くの企業でしばしば観察できます。ビジョンづくりで、将来における事業の論理の変質に目を向けないまま、進出したい分野や展開したい製品群をいくら絞り込んだところで、その企業のビジョンの着地点は、決して事業のあり方をイメージするリアルな世界の中には存在し得ません。ビジョンづくりにおける着地点とは、当該企業の将来における事業の論理の成立を意味します。そして、その企業の将来の着地点を考えると事業の論理を将来どこに着地させるかということなのです。

企業の将来の着地点を考えると、当該企業を取り巻く環境変化が市場側と供給側の論理をどのように変質させていくかを洞察し、これをベースとして当該企業の将来のグッドサイクルをいかに生み出していくかを発想することです。例えば、将来の情報や時間あるいは価値といったものが消費者の購買動機・行動をどのような方向へ向かわせていくのか、また技術革新や資源あるいは不確実性が企業の活動をどのような方向に走らせていくのかを相互に思考しながら、新しいグッドサイクルがイメージできるまで、事業の論理を自由奔放にデッサンしてやるわけです。もう一度、先程のトイレタリー事業の例で見ますと、各メーカーの新製品が乱立していく中で、一般消費者の購買動機・行動は、商品機能を画一的にもとめるのではなく、商品間、あるいはブランド間のスイッチングに際して、経済的合理性を追求すると同時に、価値観の多様化や個性化がますます進行すると考えられます。供給側である企業は、商品の短命化にますます追い立てられ、新たなシーズ探索や技術革新による守備範囲の拡大が、開発リスクを増大させていきます。

このような環境変化から想定される市場側と供給側の相互の関係から、いかに新しいグッドサイクルを生み出していくかが、将来の事業の論理を思考するということです。この場合、開発・生産・物流・販売といった多面的な視点から、いろいろな他の事業のメカニズムの事例を頭の中に介在させ、将来の、新しいグッドサイクルを生み出す事業の論理を発想していきます。その結果、一つの論理として商品開発そのものの付加価値が、トイレタリー事業において将来のグッドサイクルを生み出していく突破口にならないことが分かってきます。いろいろな商品を開発できることが、事業の論理ではない。変化する市場・競争環境においてどんな商品が、どのよう



な消費者に、どこで売られているかという情報をいち早く入手することにより、競合他社よりも一刻でも早く開発あるいは調達し、アウトレットに大量に並べて短期間で回収していく、このような連続的なゲームが新しい事業の論理として発想されてきます。商品開発をベースとした事業の論理ではなく、短期回収ゲームの事業を、これが新しい事業の論理の基本となります。短期回収ゲームという新しい枠組みを活かし、トイレタリー製品は勿論、それ以外の商品群へも次々と展開していけるグッドサイクルが見えてきます。言い換えるならば、“開発の競争”から“情報の競争”“システム化投資の競争”へ、そして物流システムをも含む“事業システムの競争”へと発想を自由に展開することで、将来のグッドサイクルを生み出す新しい事業の論理を着地することができます。

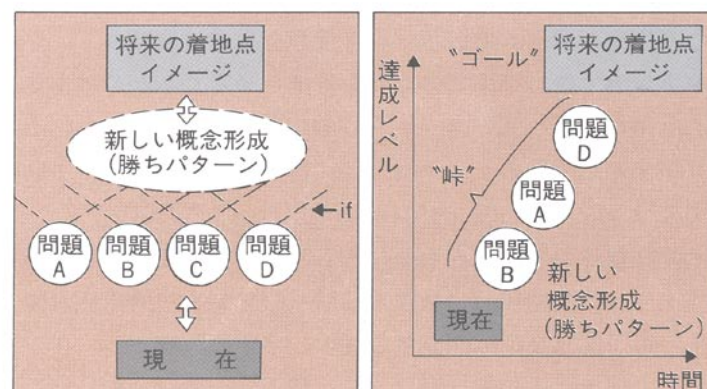
一方、電子部品事業であれば、ユーザーである最終製品メーカーの商品開発の激化と、それに伴う電子部品開発のリスク増大は、将来においても避けて通ることはできません。この場合は、電子部品開発での単品発想という“点”のアプローチを否定し、最終製品の基本開発要件の方向性とそこに埋もれた潜在・顕在的な技術ボトルネックを体系化したユーザーの問題領域に対する“面”のアプローチに転換する必要性が認識されてきます。電子部品を単品開発する従来の事業の論理から、ユーザーの抱える問題群を領域として捉え、その中における試行錯誤の蓄積を、新しい製品なり技術の開発にフィードバックすることで、問題領域全体への“Solution Set”を新しく構築し、異質な事業の論理へ着地させます。

ビジョンづくりにおいて、将来の着地点を考えると、当該企業が目指すべき将来の事業の論理を思考することです。その思考プロセスは論理的な世界を自由な発想で思考し、新たなグッドサイクルを創造していくことです。この思考プロセスが、企業の目指すべき将来の着地点を、力強い立体的な事業の論理として結実させるわ

けです。では、将来の着地点へ向けて現実の世界からいかに道筋をつけていくかの思考プロセスについて、さらに深く考えてみたいと思います。

道筋を考える

現実を直視しながら、将来への道筋を考える思考プロセスに自由な発想を持ち込む切り口とは、現存する問題それ自体を取り上げるのではなく、もしその問題がクリアされたならば、どのような展開、あるいはどのような世界が次に開けるかという動的な視点で問題を再定義することです。具体的な思考方法として、私共は、問題をif（もし、仮にその問題を乗り越えたならば・・・）として捉えなおします。将来に向けて何が現実的なハードルの飛び越え方か、そしてその飛び越え方が、将来に向けてどのような意味を持つかを認識することがその目的です。即ち、問題をifとして捉え、現実の問題群に対して、将来の着地点の視点から、これらの問題克服に対する力点の置き方と解決オプションの拡がりを求めるということです。この解決オプションの拡がりとは、着地点に至るための必要条件です。着地点をゴール (goal) とするなら、越えなければならない峠 (pass) と位置づけられます。着地点への道筋 (path) を考えていくとは、ifの視点で問題克服の拡がりを発想し、そしてその着地点の視点から、それぞれの問題がどこに位置づけられるか、つまり越えなければならない峠 (pass) を「過去—現在—将来」の地図上で認識していくことです。これらの“峠”の高低、あるいは連なりをどう認識するかが、結果として着地点にどう至るべきかの道筋を考えるプロセスのインプットになります。逆に道筋をつくるという視点から申しますと、これらの“峠”をいかに連ね、どの順序で問題を克服していけば、目指すべき着地点 (新しい事業の論理) に至るのかということになります。



現実の問題A・B・C・Dが、着地点へ到る“勝ちパターン”の認識により、まず問題Bを短期に克服し、そして問題A・Dを克服していく将来への立体的な道筋として描きだされる。

その結果、かたくなであった思考が諸々の現実の呪縛から解き放たれ、着地点へ向かう“勝ちパターン”の概念が、頭の中を支配してきます。目の前で横に並んでいた現実の数々の問題が整理され、将来へ向かって整然と縦に並べかえることができます。着地点の強いイメージと問題をifの視点で捉えなおし、発想を転換すること

が、将来に向けた当該企業の“勝ちパターン”という新しい概念を形成し、着地点に至る道筋の基本枠組が見えてきます。

将来への道筋を思考するには、着地点である将来の事業の論理がまず強くイメージされていなければいけません。そして直面する問題に対しては、ifという自由な発想を持ち込む創造的な視点を常に持ち続けなければいけません。道筋を考える思考プロセスとは現実の論理性に将来への「自由」な発想を持ち込んだ創造的な思想の連続であるといえます。そして、その積み重ねが、将来の着地点に向けた“勝ちパターン”という新しい概念として結実されます。

ビジョン再考

私共の経験からビジョンづくりの成功例を見ますと、ビジョンづくりへの参加を通じて、当該企業の将来進むべき方向性が参画メンバー全員の思考の産物として示され、将来への“やる気”の創出につながったのだと思います。目指すべき「着地点」の鮮明なイメージを踏まえ、それがいかに遠く・高くとも、そこに至る「道筋」が論理的であり、かつ現実的なものであることが十分に認識された結果だといえます。

このことは、ビジョンづくりの観点に立てば、目指すべき「着地点」とそこへ至る「道筋」を両輪とする思考プロセスがキッチリ徹底されていなければならないことを意識します。これまで述べてきましたように、目指すべき“着地点を考える”とは、

● 将来、どの分野に進出するか、あるいはどのような製品群を展開するといったテーマ論ではなく、将来のグッドサイクルを生み出す新たな事業システムへの発想転換である

● 目指すべき新しい事業の論理を発想することにより、当該企業の力強い方向性を将来の事業のあり方としてリアルな世界でイメージする

ことであり、将来へ至る“道筋を考える”とは、

● 現実の問題群に対し、ifの視点からこれらの解決オプションの広がり求め、そして着地点である事業システムの視点から現実を見直すことにより、将来へ向けた当該企業の“勝ちパターン”を発想する

● 「現在」から「将来」への架け橋の基本枠組である“勝ちパターン”に基づき、現実の数々の問題を将来の“ゴール”へ向けて越えていくべき“峠”として「過去—現在—未来」の地図上で認識する

という考え方です。従来の固定概念を打ち破り、広い視野と新しい視点を導入することにより、将来ビジョンが立体的な像として描き出されます。

ビジョンづくりとは、「現実」と「将来」、「日常」と「非日常」に対する思考のパラドックスという、相矛盾する問題への挑戦です。矛盾の合理的解決には、強烈な美意識と創造に対する貪欲な執念が必要であり、さらに仮説構築とその検証の繰り返しによる戦略的思考プロセスが不可欠です。将来の着地点に対する論理的に「自由」な発想と、道筋に対して「自由度」を持ち込む発想です。

明日への教科書はありません。しかし、激変時代において、企業を取り巻く事業環境の変化に対して、常に先見性を持ちズレを生まないように適応していかねばなり

ません。そういう意味では、今日ほど将来へのビジョンづくりが強く望まれている時代はないかもしれません。このような時代認識から、第三者のコンサルタントとして、「将来を考える」非日常の演出を支援すると同時に、将来のグッドサイクルを提案し、かつその定着をサポートしていくことが、私共の役割であると痛感しております。

(よしこしわたる コーポレートディレクション代表取締役)

(さわだひろゆき コーポレートディレクション主査)