

# 仮説は実行し検証することで意味をもつ。 戦略を立てる段階で検証方法を組み込む



ポストン コンサルティング グループ  
ヴァイス・プレジデント **杉田浩章** 氏

企業の業績があがらないとき、その原因が戦略自体にあるケースはむしろ少なく、戦略がきちんと実行されていないところに多くは起因する。しかし実行は、傍目に見るよりもはるかに困難なことであり、実行を起こすためには、組織内に文化とプロセスを根付かせていく必要がある。「徹底力」が競争優位をもたらすと説く杉田氏に、いかにして組織の実行力と徹底力を高めるかを聞いた。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
代表取締役社長 **釘崎広光**

## 組織全体の能力を 底上げする

**釘崎** 杉田さんは、ボストンコンサルティンググループ（以下BCG）ワールドワイドのコンシューマービジネスに関するエキスパートグループの日本のヘッドであり、消費財・流通・サービス等の業界を中心に、事業の立ち上げや再構築、マーケティング戦略の策定と実行、そして組織変革や営業変革にあたってのコンサルティングを数多く手がけておられますが、最近はどうわけ営業変革の分野で活躍していると聞いています。

**杉田** はい。これまではどちらかというと営業組織の変革は後回しにされるが多かったのですが、最近は、マーケティングも含めての話になりますけれども、営業から組織変革をスタートさせる事例が増えてきています。実はこれは当然といえば当然のことで、顧客視点に立った改革を言っているのであれば、顧客に最も近いところの組織変革を図る必要があります。いかなる組織変革も顧客接点を担う管

業部門の行動変革なくしては成り立たないわけですから。

**釘崎** たしかに、組織変革とはすなわち業績変革であり、そのプロセスにおいては営業変革が不可欠なもののね。

**杉田** ええ。今は、売ることがきわめて難しい時代になってきていると言えます。皆さん感じておられることでしょうか、たとえ良い商品ができたとしても、営業組織の足腰がしっかりしていないと思つような成果をあげることができません。そういったなか、疲弊感に包まれているのが、多くの営業現場の実態です。

**釘崎** 数々のコンサルティング活動を通じて、各社の営業変革あるいは組織変革の取り組みは、どのように展開されていると見ておられますか。

**杉田** 組織全体の能力を底上げしていくような取り組みが多くなされていると見ています。これは何も営業組織に限った話ではなく、ほとんどの組織におしなべて当てはまることではあります。とりわけ営業部門においては、組織全

体的な能力の開発が大きな意味を持つているといえます。

**釘崎** ただ個人の能力に頼るのでなくということでしょうか。

**杉田** そうです。一握りの花形営業担当を抱えている企業よりも、全体の平均値が高い企業のほうが業績のパラッキが小さく、成果の継続性にも優れています。本質的には、営業担当一人ひとりの質を継続して高め続けられるメカニズムや風土を作りあげることが、持続的な競争力の源泉であり、営業変革の最終ゴールとして設定されるべきだろうと考えています。

## 営業組織として 付加する価値を考える

**釘崎** 実は小社でも、営業力強化に向けたソリューションを提供する機会が増えているのですが、杉田さんは、営業部門の組織能力の開発といったとき、まず考えるべき

とりわけ営業部門においては、組織全体的な能力の開発が大きな意味を持っています。

きは何であると思われませんか。**杉田** そうですね。そもそも営業としてどのような付加価値を生み出すことがこれからの役割なのか、というところにまで立ち返って考える必要があると思います。私たちBCGがお手伝いした、ある企業のトップが、「顧客との取引実績を守っているのは自分がいるからだ」と営業担当は思っているけれども、本当にそうだろうかという疑問を持つ必要がある。では、営業担当がつかなくなったならば取引がなくなるのか。もしなくならな

いとすれば、その営業担当は何も価値を生んではおらず、ただコストを発生させているだけということになってしまつたとおっしゃっています。これは、このような問いかけはとても重要だと思えます。自分たちの存在価値を疑ってみるといふのは、組織変革や組織能力の開発を進めていくうえで、第一歩といえるのではないのでしょうか。



釘崎 広光



杉田 浩章 氏

### 数字によつて、皮膚感覚だけでは分からないような現実が明らかになります。

つのが実状であり、販促費投入や納価引き下げの効果検証などもできていません。

**釘崎** 自分たちの仕事によつて重要な数字が何かを知り、それを明らかにする。そのすることによつて、組織の現実が明らかになり何が問題が見えるようになる。

**杉田** そのです。そして現実を直視したうえで、「なぜそつなつてい

るのか」「何がこの現実を生み出しているのか」といふ具合に理由を根気強く問い、また突き詰めていくことです。たとえば、ある顧客から利益があがっていない原因が値引きにあったなら、次には「なぜ値引きして売ったのか」と聞くことで、「競合との関係で」「つた価格になった」のか、それとも単に「お客様に言われて値引きし

**釘崎** たしかに、一体どんな価値を自分たちは創造しているのか、そして創造すべきなのかをあらためて自らに問いかけることで、営業組織はよりいっその価値を顧客に届けられるよつになるし、結果として財務業績にも貢献できるよつになりますね。

**杉田** ただ単に収益性を改善するといふ発想で営業変革に取り組んでもまず成功しません。

繰り返しますが、この変革のゴールは、営業力を企業によつての持続的な競争優位の源泉に

することや、営業部門を企業成長の牽引役にするところに置くべきです。そしてそのゴールに到達するために、企業全体のバリューチェーンにおいて、自分たちはどのような価値を付加するステップにあるのかを考へる必要があります。

**数字によつて、現実を直視する**

**釘崎** ところで、組織変革にしても営業変革にしても、実際に成功している企業からは、「決して特別

### 自分たちの存在価値を疑つてみるというのが、組織変革や組織能力開発を進めていく第一歩です。

のことはしているわけではなく、当たり前のことを当たり前に行っているだけ」といふ声をよく聞きますが、逆に言えば、当たり前のことを実行できないければ改革の成功はおぼつかないといふことになります。それからまた、いかなる戦略も具体的な行動に展開されなければ成果を生みませんし、実行のプロセスがない限り、どんな組織も成功を収めることはできないわけです。しかしながら、実際に行動することは傍目に見るよりもはるかに困難です。

**杉田** まったくそのとおりですね。先ほど、全体の平均値が高い企業のほうが成果の継続性に優れているといいましたが、それは結局大勢の人たちが実際にきちんとして動しているかどうかなのです。しかし、それは決して簡単なことではありません。

**釘崎** でも、だからこそ競争優位の源泉になりつる。実行するため

には、組織のほとんど全員に対する教育が必要になってきますからね。

**杉田** 本当にそつですね。その際に重要なのは、現実を直視させることです。現実を正しく認識できてこそ教育効果もあがる。そつですよね、釘崎さん(笑)。

**釘崎** まさしく(笑)。そして現実を正しく認識することは、組織変革の基本でもあります。

**杉田** そのとき必要なのは「数字」です。数字によつて、皮膚感覚だけでは分からないような現実が明らかになります。ですから営業変革においても、営業プロセスの実態を可視化することが重要です。人は客観的な事実を突きつけられて初めて現実を知り、変える必要があることを認識します。けれども多くの企業が、「顧客別・商品別の利益率」や「各顧客内での自社のシェアと競合のシェア」といったデータを把握していないとい

てしまった」のかが分かります。後者にウエイトが置かれているよつな「悪しき」お客様第一主義に陥っているのかもしれない。このよつに事実を積み重ねていくことで、向かうべきところに針路をとることができます。

### 時間と人資源を効果的に活用する

**釘崎** 数字というのは、組織がいかなる活動をしているかを物語るものですが、営業活動においては時間という数字を把握していく必要もありますね。時間は営業活動において最も貴重な資源ともいえますから、その使われ方には大きな関心が払われなければなりません。

**杉田** まったく釘崎さんの言われるとおりなのですが、残念ながらその意識は希薄でしょうね。たとえば営業担当が顧客のために費や

す時間、これはまきれもなくコストであるわけですが、それが本当に収益や将来の成長ポテンシャルに見合つたものかどうか、つまり費用対効果の検証は多くの場合なされていません。投入時間をコストに換算したら粗利益を上回っていた、といつのでは、いくら表面の売上が立つていても損失を生んでいることになります。人はどうしても楽なほうにいきたいので、自分によつて居心地のいいお客様

### 費やした時間が収益に見合つたものかの検証は、多くの場合なされていません。

杉田 ええ、これまでの経験から申し上げれば、営業にまつわる活動を定量的に把握・分析している企業はわずかで、それからまた大半の組織には、プライシングやアドバタイジング&プロモーションのマネジメントにおいて、「科学の目」が欠けています。

釘崎 「科学の目」を用いることで、評価基準も明確に定められるようになるわけですが、その評価基準によってマネジメントは可能になるし、実行も可能になります。つまり、実行のプロセスにおいて評価基準は必要不可欠なものということができます。

杉田 そうですね。明確な評価基準というのは、すなわち具体的な目標であるわけですが、それが無いといかなる戦略も実行されることはないともいえます。

**戦略が実行されない典型的なケース**

釘崎 戦略が実行されないということではなく、大きくは四つのケースに分類されるように思います。一つは、上位戦略が具体化されず、抽象的な言葉がそのまま現場に伝わっているだけという状態。たとえば、「顧客満足の上昇」というトップの方針がそのまま第一線の営業担当に示されているだけで、何をどうするかが具体的には明らかになっていないケース。今話題にした、明確な評価基準、具体的な目標の不在ですね。

二つ目は、複数の指示系統から一貫性のない、あるいは整合性を欠くような方針・指示が出されている状態。たとえば、マーケティング部門からは顧客選別が求められ、CS推進部門からはすべての顧客満足が求められているというケース。



**矛盾する要求の両方共に正しいことが多く、対応に苦慮することになります。**

えることになるけれども、在庫を抱えると今度はロス率が高まる。これは現場から見ると、たいへんな矛盾です。もちろんこの矛盾を両立させるために競争優位は生まれ、実際に成功させている企業もあるわけですが、通常は難しい。ではどうするかといえば、やはり、どちらかを優先させて、シンプルな指示を与えることです。多くの人たちが同じベクトルで活動していく必要がある組織では、現場へのメッセージはシンプルである必要があります。

**PDCAをすばやく回すこと**

杉田 実行している戦略を立てるというのは大事な視点だと思つのですが、その関連では、PDCA (Plan-Do-Check-Action: 計画 実行 評価 改善) のサイクルをすばやく回していくことの重要性に触れておきたいと思つています。現場のオペレーションマネジメントで、「週次・月次サイクルのPDCA」といった言い方をしますが、これは一週間さらには一月のサイクルで、前の週に行つたことを

**時間という限られた資源の活用にはもつと厳しい目を向ける必要があります。**

釘崎 戦略が実行されないということではなく、大きくは四つのケースに分類されるように思います。一つは、上位戦略が具体化されず、抽象的な言葉がそのまま現場に伝わっているだけという状態。たとえば、「顧客満足の上昇」というトップの方針がそのまま第一線の営業担当に示されているだけで、何をどうするかが具体的には明らかになっていないケース。今話題にした、明確な評価基準、具体的な目標の不在ですね。

二つ目は、複数の指示系統から一貫性のない、あるいは整合性を欠くような方針・指示が出されている状態。たとえば、マーケティング部門からは顧客選別が求められ、CS推進部門からはすべての顧客満足が求められているというケース。

第三は、「一番目」と類似しますが、「一律相反の要求がなされている場合。たとえば、個々の顧客との関係性強化と顧客数の拡大がともに求められているというケース。それらの両立は不可能ではないにしても、たいへん困難です。」

そして四つ目が、部門長から出されている方針と実際に評価される指標とが食い違っているケース。たとえば、利益を重視した販売への切り換えが言われながらも、実際の評価は依然として販売額でなされているというケース。評価基準というのは、戦略に合うように注意深く選択していかなければなりません。

杉田 いずれもよくあるケースですが、私の経験で言えば、最も対応に苦慮するのは、「一律相反」ですね。なぜなら困つたことに、矛盾する要求の両方共に正しいことが多いからです。たとえば、「欠品率の低下」も「ロス率の低下」も、どちらも経営としては正しい。でも一般的には、欠品率を下げるためには在庫を抱

検証し、プランを作り、具体化し、実行し、そして結果をまた検証するという一連のプロセスを、互いの知恵を共有しながら回していくというものです。かつてのように、年数の長い人が必ず答えを持っていて、そのとおりにやればうまくいくという時代であれば、それを教えればいいだけです。今のビジネスはそんなに簡単ではありません。答えがないなかで、互いに知恵を出し合い、仮説をぶつけ合い、いずれかの仮説を選択したならば、それを実行に移し検証する。そのプロセスの中で新しい価値が生まれてくるわけです。

**徹底力を呼び覚ませ**

釘崎 誰がいかなる行動をとるべきかをプランニングの段階で組み込んでおくことが戦略の実行を促すというのはそのとおりでしょう。ね、が、ただ行動に移しただけでは、思つような成果をあげることができません。行動に移すということ、徹底して行動し続けること

**戦略を実行可能なものにする、実行されるように戦略を作る、というのが大事な視点です。**

仮説を立て、実行に移し、検証するというプロセスの中で新しい価値が生まれてきます。

「この間には、実に大きな差があります。個々人においてもそうですが、それが組織全体的な話となるようなお話を。」

杉田 おっしゃるとおり、組織全体として、徹底して行動し続けられるかが成否を分かつかう。

杉田 たえばトヨタさんの優位性にはあのカンバン方式を「愚直に」「徹底して」「やり抜くところから生まれたもので、他社では決して真似できないものです。それから本誌の前号で釘崎さんが後藤会長

と対談されていましたが、花王さんの強さもまた、今やるべきことをやり遂げているところから生まれているわけですね。

杉田 考えてみると私たちは、やること決めたことを愚直にやり抜くことを、クリエイティブを失うとか、個人としてのモチベーションを失うことになるといった、根拠のない言い訳をしながら、放棄してきたようにも思います。特に、組織内において基本行動を徹底させるべき立場にあるマネジメント層が、そういう言い訳をして、役割を果たしてこなかったといえるのではないのでしょうか。

杉田 若い人たちが育っていく過程でも、その会社なり、その組織なりのやり方の型を徹底して覚えなければなりません。そのうえで初めて、自分なりの工夫も生まれ、クリエイティブも生まれてくるのです。そのことをまずマネジメント層が理解し、相手にも理解

させながら動機づけを図っていく。そこに徹底力を高めていく鍵がありそうです。

釘崎 徹底して行動することが成功を呼び込むという体験を、小さくてもよいから、重ねさせていくことが大事ですね。

杉田 ええ、そうです。継続して行ったことが成果に結びつくことが自分の喜びになるといった実感をもたせていくなど、動機づけやインセンティブのループをつまく作っていくことが大事だと思います。

質問をぶつけ合うことで個人も組織も強くなる。



すぎた・ひろあき氏プロフィール

東京工業大学工学部卒。慶應義塾大学経営学修士(MBA)。株式会社日本交通公社(JTB)を経て現在に至る。消費財、流通、サービス等の業界を中心に、事業立ち上げ及び再構築、マーケティング戦略策定・実行支援、営業改革、組織・人事改革、グループマネジメント等のコンサルティングを数多く手掛けている。BCG Worldwide Consumer Practice Group(コンシューマービジネスに関するエキスパートグループ)のメンバー及び日本事務所のヘッドである。著書:『なぜ高くて買ってしまうのか-売れる贅沢品は「4つの感情スペース」を満たす-』(監訳、2004年1月ダイヤモンド社刊)

戦略を立てる段階で同時に、とるべき具体的な行動と、行動の結果を検証する方法を組み込みます。

部門や上下関係を越えて、違う立場から遠慮なく質問を投げかけ合っている組織は強いですね。

杉田 互いに良い質問、核心を突いた質問をし合える文化・風土を創っていくということですね。チームを超え、部門を超えて、あるいは上下関係を越えて、違う立場から遠慮なく質問を投げかけ合っているような組織は強いですよ。

杉田 たえば、「取引先のA社の売上が落ちている。それはA社の方針が変わったからだ」という説明を受けた時に、「なぜA社の方針は変わったの?」とか、「それが本当の原因なのか?」、「同じ業界のB社はなぜなの?」といった質問をするのが、どれくらい組織内で普通になっているかという点です。下手をすると、次は自分が相手に突っ込まれたりするわけで、自分の城を守りたいなら、なるべく人の口には口を出さないほうがいいですよ。多くの社員がそう考えて口を閉じている会社と、平気で他の部署に素朴な質問を投げかける会社では、やはり強さが分

かれてきますね。

釘崎 BCGさんの中では徹底してやっておられるのでしょうか。(笑)

杉田 ええ、プロジェクトチームミーティングでは、それぞれの発表に対して、それはもついろいろな質問が飛び交います。シャワーのように「なぜ」という質問を浴びる中で互いに鍛えられ、育てられているということはありません。我々の仕事は職人と同じで、アプレンティシップ(Apprenticeship: 徒弟関係)の中で鍛えていくしかないところがあります。ものの方や気づきのシャワーを、速さが求められますが、あるトレーニングを受ければそれだけで一人前になれるというものはなくて、基本はOJTなのでしょね。

考えるOJTの行動もOJTの一体化を進めていこう

釘崎 組織能力の開発が経営の重要課題となる中で、いわゆる「戦略系」のコンサルティングファームであるBCGさんのコンサルティングにも、何か質的な変化といったものが起こっているのでしょうか。

杉田 この三四年で大きく変わりましたね。以前であれば、戦略を策定し、詳細化し、そして実行に移し、きれいにフェーズが分かれていたのですが、今は、戦略を考え、作る端から行動に移せるものは移っていくということですね。戦略を策定すること、詳細化し実行することが一体になって動いているという感じですね。

またかつては、「一週間に一回なしいは一月に一回のプレゼンテーション」で次に進んでいったものが、日々一緒に作り、考えるという具合に、クライアントとの働き方の関係も大きく変わってきています。たぶん数年のうちに、「戦略系」というだけでは生き残って

いけなくなって、「戦略プラン実行」を短期間の中で何度も回して、しかもどれだけ目に見えるインパクトを提供し続けられているかが厳しく問われるようになっていってしまうか。

釘崎 学ぶことと考えることと行動することの一体化をまずまず促進していかなければなりませんね。そして実行にこそ、コンサルティングファームも責任をもたなければなりません。

杉田 まさしくそのとおりで、そうすると、釘崎さんのところと私たちBCGとは、競争関係になることもあれば、協働してプロジェクトにあたることにもなります。

釘崎 「戦略系」、「組織人事系」といった垣根もやがてなくなっていくのでしょね。ぜひとも協働の機会を生み出していただきたいですね。本日はお忙しいなか、貴重なお話をいただき、本当にありがとうございます。

他に對して口を閉じている会社と、他部署に素朴な質問を投げかけている会社では強さが分かります。