

# 経営戦略

## Strategic Management

第12回 (Session Six – 2<sup>nd</sup> half)  
(戦略実行-実務)リーダーシップの役割

慶應義塾大学SFC  
総合政策学部准教授  
琴坂将広

### 経営戦略の全体像を、研究と実務の両面から概観します

#### 本授業の構成

- 1-1 (導入-授業紹介)社会科学としての経営戦略と、実学としての経営戦略
- 1-2 (導入-歴史的経緯)経営戦略の歴史的発展
- 2-1 (外部環境-研究)SCPの発展
- 2-2 (外部環境-実務)外部環境を検討する
- 3-1 (内部環境-研究)RBVの系譜
- 3-2 (内部環境-実務)内部環境を検討する
- 4-1 (事業戦略-研究) SCP vs RBV
- 4-2 (事業戦略-実務)事業戦略を検討する
- 5-1 (全社戦略-研究)取引コストとリアルオプション
- 5-2 (全社戦略-実務)全社戦略を検討する
- 6-1 (戦略実行-研究)インセンティブと組織フィールド
- 6-2 (戦略実行-実務)リーダーシップの役割
- 7-1 (総括-研究)経営戦略研究の広がり
- 7-2 (総括-実務)経営戦略の未来

## (戦略実行・実務)リーダーシップの役割

本日の内容 – Agenda for this session

- 1** 管理とリーダーシップ – Management vs Leadership
- 2** リーダーシップの形 – Several case illustrations
- 3** 未来の組織をどう導くか – The future directions
- 5** まとめ – summary and the key takeaway

5/25/18

2

## 本日の討議議題

質問



リーダーシップとマネージメントとの違いは何か？

5/25/18

3

## リーダーシップとは...

***“Leaders don’t make plans; they don’t solve problems; they don’t even organize people. What leaders really do is prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it”***

John P. Kotter, Professor Emeritus at the Harvard Business School

**マネジメントとリーダーシップは違う:** マネジメントは複雑な組織とその課題に対して対応する力。リーダーシップは構成員がそれぞれの役割で、組織が直面する変化や困難を克服する力（例：平時の軍隊、戦時の軍隊）

**上司が管理、からチームで解決へ:** マネジメントは計画と予算管理、組織と人事、管理と問題解決で事業を行う。リーダーシップは、ビジョンを示し、チームの動機付けを行い、鼓舞する土壌を醸成する

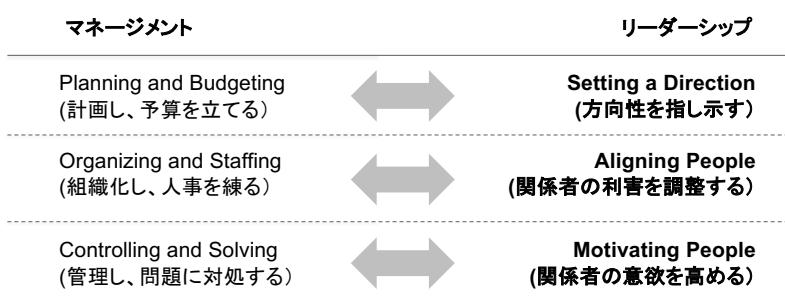
Source: John P. Kotter, 1990, "What Leaders Really Do", Harvard Business Review"

5/25/18

4

## マネジメントが組織管理に重点をおくのに対し、リーダーシップはチームの生産性を高める土壌づくりに重点をおく

### マネジメントとリーダーシップの対比



経営企画や、マーケティング、そしてデザインや製品規格、研究開発や新規事業の創出など、現代の付加価値を創出する多くの経営機能では、効果的なマネジメントだけではなく、リーダーシップが求められる時代になっている

Source: Kotter, J. P. 2001. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11): 85-97. & Robert Simons, 1996, "Control in an Age of Empowerment", from *Harvard Business Review*.

5/25/18

5

## マネージメントの第一の要点は、計画、進捗管理、評価

### マイルストーンの設定：具体的期日を指定してマイルストーンを明らかにする

```

    graph LR
      A([プロジェクト開始]) --> B[マイルストーン]
      B --> C([目に見える達成目標])
      B --> D[ ]
      D --> C
      C --> E([ ])
      E --> B
  
```

マイルストーンとは何か

- マイルストーンとは、プロジェクトへの関わり方が浅い人でも容易に作業の進捗の度合いを認識できる、期日を指定した重要な事象である（例：施設の開所、システムの稼動開始、製品の発売など）
- マイルストーンは進捗管理とは異なる。進捗管理は成果ではなく時間の要素を管理するもの

なぜマイルストーンを設定するのか

- プロジェクトの実行計画と実際の進捗状況とを客観的に対比することができる
- プロジェクトをより小規模で管理しやすく区分することができる
- プロジェクトチームの編成や計画のプロセスを推し進めやすくなる
- 各マイルストーンの責任者指名により、責任感が高まる
- マイルストーンの設定数やそのタイミングは、個々のプロジェクトの事情により異なる
- 一般的な「目安」として、マイルストーンの間隔は1ヶ月から3ヶ月以内の範囲が適当
- 期間が非常に短い（三週間以内）極めて小規模なプロジェクトでは、マイルストーン設定の有効性、必要性は低くなる

マイルストーンはどの程度細かく設定するか

Source: McKinsey & Company, modified by the instructor

5/25/18

6

## 経営活動を論理的活構造的に把握する

### 数値で管理する(1/2)

	インプット	プロセス	アウトプット
<b>非財務的指標</b>			
(a) 新製品開発	製造時間	出荷目標達成度	新製品売出し
(b) 注文処理	電話受付スタッフ数	注文受け時間	注文処理数
(c) 部品製造	部品の仕様書	組立時間	正品率
<b>財務的指標</b>			
(a) 新製品開発	人件費と原材料費	試作品製造コスト	新製品の売上げ
(b) 注文処理	事務員の報酬	注文処理コスト	注文単位当たりコスト
(c) 部品製造	材料コスト	組立コスト、修繕費	単位当たりコスト

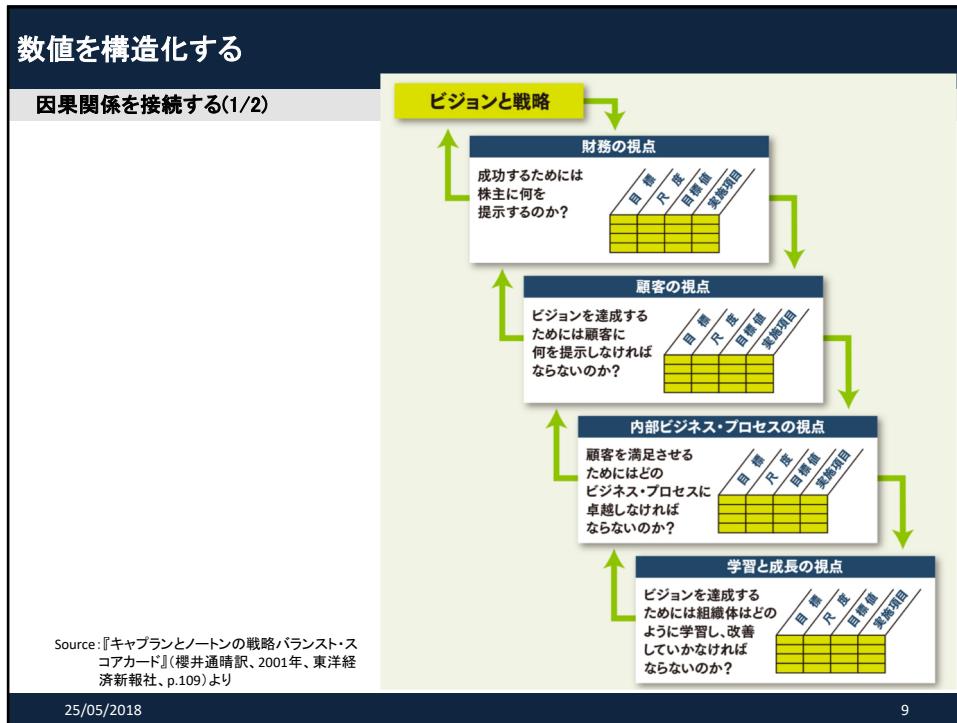
Source: ロバート・サイモンズ『戦略評価の経営学』（ダイヤモンド社、2003年、p.77）より。原著最新版はこちら。Simons, R. 2014. Performance Measurement and Control: Systems for Implementing Strategy. Pearson Education.

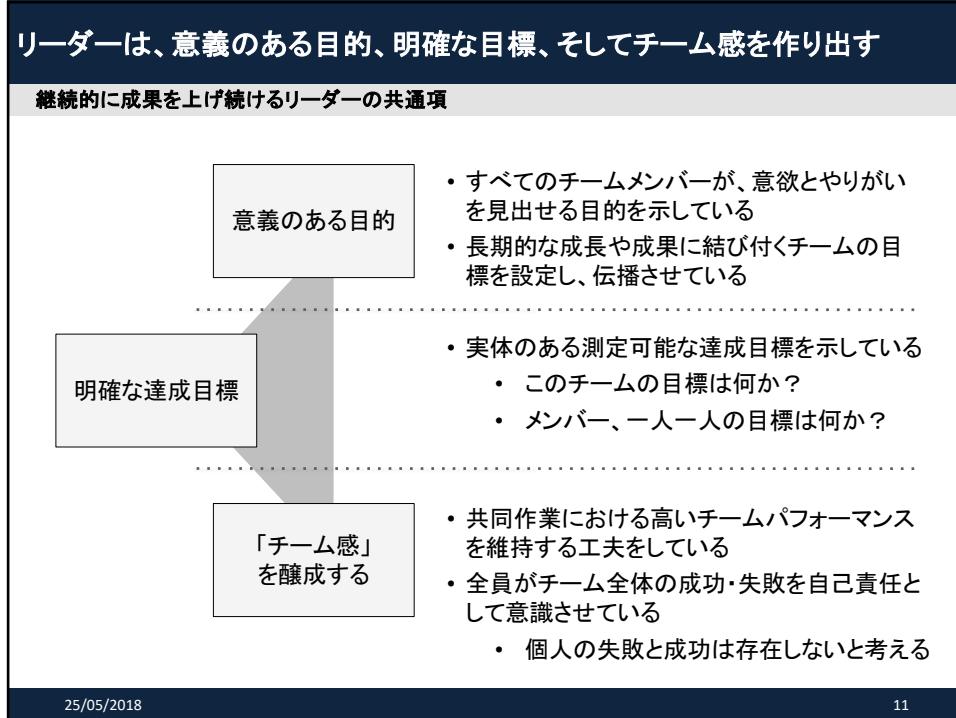
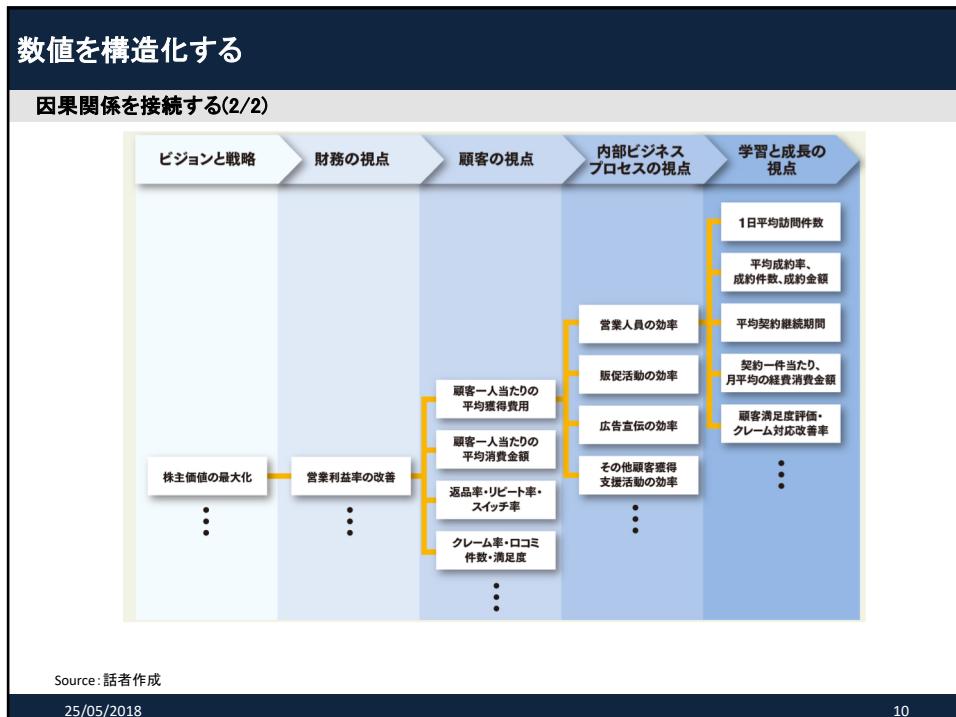
25/05/2018

7

KPIに落とし込む			
数値で管理する(1/2)			
	KPIの名称	英語表記	概要
顧客関連指標	顧客獲得コスト 顧客定着率 顧客生涯価値 SNS拡散率	CAC Customer Acquisition Cost CRR Customer Retention Rate LTV LifeTime Value SNS share ratio	顧客一人の獲得にかかる費用 顧客がサービスに定着する比率 顧客が離脱までに自社に消費する金額 顧客がSNSに自社情報を拡散する比率
UX関連指標	タスク成功率 タスク所要時間 検索/ナビゲーション比率 エラー発生率	Task Success Rate Time on Task Search/Navigation ratio Error Occurrence Rate	顧客が必要な手順を成功させる比率 顧客が手順を完了までの時間 検索とナビゲーションの利用比率 顧客が操作を誤る確率
財務関連指標	LTV/CAC比率 CAC回収期間 バーンレート ランウェイ	LTV/CAC ratio CAC Recovery Time Burn Rate Runway	顧客生涯価値と顧客獲得コストの比率 顧客獲得コストの回収期間 自社が消費する現金の量(月間・週間) 自社が資金を使い果たすまでの日数
外形情報	アクティブユーザー数 ページビュー 流通/決済総額	Active Users Page View Merchandise/Transaction Volume	利用中の顧客数(日・週・月) サービスのアクセス数(日・週・月) 流通、または決済総額(グロスまたはネット)

Source: 話者作成  
25/05/2018





## リーダーは、語るストーリーをもっている

### リーダーは物語をあたえる

あなたの目的	必要な物語	語るうえで必要なこと
行動を引き出す	成功した変革が過去にいかに実施されたのかについて述べ、聞き手がみずから状況を当てはめたとき、どのように活かせるのかを想像できるようにする	聞き手の関心を聞き手が抱えている課題から逸らすことにならないよう、必要以上に詳細に言及することは避ける
みずからの人となりを伝える	聴衆の関心を引きつけるドラマを提示し、自身の経験から強みと弱みを見せる	意義のあるディテールを提示することが重要だが、聞き手にはあなたの話を聞く時間的余裕と姿勢を与えるように配慮する
価値観を伝達する	聞き手に親近感を抱かせ、推し進めるべき価値観から生じる問題について議論を促す	たとえ仮説であろうと、信頼できる人物描写と状況設定を忘れることなく、物語があなたの行動と一貫していることをけっしてなおざりにしてはならない
コラボレーションを育む	聞き手にも身に覚えのあるような状況を感動的に語り、それに関連した実体験を共有するように促す	設定した課題が、この物語の共有を阻害しないように留意する。アクション・プランは、この物語の連鎖反応によって解放されるエネルギーを吸収できるように準備すべきである

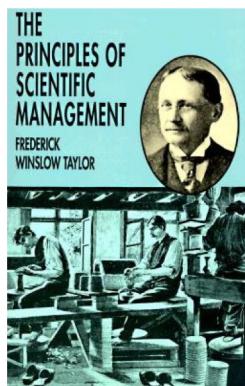
SourceDenning, S. 2004. Telling Tales. Harvard Business Review, 82(5): 122-29., p. 127(邦訳は以下。スティーブン・デニング, “ストーリーテリングの力”, DIAMOND ハード・ビジネス・レビュー, October 2004, pp. 100-111., p. 107)より抜粋

25/05/2018

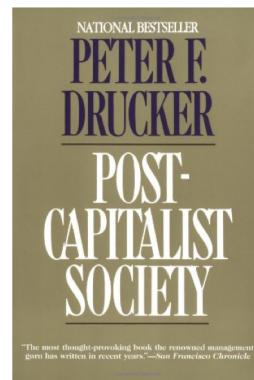
12

## リーダーシップの重要性の高まりの背景には、営利と単純労働の時代から、非営利と知識労働の時代への変化が指摘される

### 営利を求める単純労働者と、非営利に生きる知識労働者の対比



マネジメント成立の過程は、ティラーの科学的管理法(1911年)の時代に遡る



リーダーシップの重要性は、ドラッカーの言う、ポスト資本主義社会の進展が背景にある

Source: F. W. Taylor, 1911, The Principles of Scientific Management; P. F. Drucker, 1993, Post-Capitalist Society

5/25/18

13

## リーダーは、メンバー一人一人

知的創造活動におけるリーダーとチームメンバーの役割分担とは

リーダーは“責任者”ではなく、… …チームの調整役として機能する

知的創造活動においては、リーダーは必ずしも、メンバーよりも優れた技能や経験を保つ必要はない。もっとも重要なのは関係者、特にメンバーの一人一人と良い関係を築き、その関係を調整できる力。衝突を解決出来る力。それらを元にチーム全体の生産性を引き上げる力といえる。

Source: Linda A. Hill, 1996, "Building Effective One-on-One Work Relationships", Harvard Business School case 9-497-028, HBSR

5/25/18 14

## リーダーシップだけではなく、フォロワーシップが発揮されて初めて、チームは最大限の成果を発揮できるようになる

フォロワーシップとは何か

誠実に	・他者を批判したり、否定せずに、他のチームメンバーとの協調を意識すること
チームを支え	・チーム全体と、リーダーの支えとなる事を常に意識して行動すること
全体を意識しつつ	・自分がしなければならない仕事だけではなく、チーム全体の成果の品質を常に意識すること
他者の思惑を理解し	・リーダーや他のメンバーは、自分とは異なる優先順位や、思考があることを尊重すること
建設的な提案を心がける	・リーダーやチーム全体が困難に直面したら、否定や批判ではなく、解決を志向し、建設的で前向きな提案を心がけること

Source: Chris Musselwhite, 2006, "Why Great Followers Make the Best Leaders", Harvard Business Publishing Newsletters

5/25/18 15

リーダーをリーダーたらしめるのは、フォロワーである

Derek Sivers: How to start a movement



Source: [Derek Sivers: How to start a movement](#)

5/25/18 16

結局のところは、地道な作業の積み重ね

成果にむけてどうすればいいか？

	課題の洗い出し	解決方法の検討	実行案の策定	予算化、関係者調整	パイロット
<b>問題</b>	データ分析も重要だが、現場にあっては課題は明らかというケースが大半	現場感や実際の規模感を無視した解決方法は実行不可能	大きな夢、長期計画、人員だけが決まり、権限や計画の詳細が不在	直接の担当者以外は他人事となり、予算も単年度で限定的	成果を短期間で出さなければ、次第に予算と人員が縮小され、解散
<b>要点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係者と顧客のヒアリングが最重要</li> <li>・足を使って情報を得る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人選は部署横断的に</li> <li>・各種課題を拾える体制に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定者を巻き込む</li> <li>・実行者を惹き込み、詳細を合意する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他部署担当者の正規の業務として入れ込む</li> <li>・複数年度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勝てる場所で成果を出す</li> <li>・まずはパイロット、が常套手段</li> </ul>
<b>事例</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競合まで含めた聞き取り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部や他部署も含めた複数回ブレスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実行者数名と専務級の特命チーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事部と連携したJDと評価の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域限定、期間限定、数量限定</li> </ul>

5/25/18 17

(戦略実行・実務)リーダーシップの役割

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 管理とリーダーシップ – Management vs Leadership**
- 2 リーダーシップの形 – Several case illustrations**
- 3 未来の組織をどう導くか – The future directions**
- 5 まとめ – summary and the key takeaway**

5/25/18 18

自分達の信じる商品を作ろうとする起業家が無数に存在した

ホンダの本田宗一郎の例

本田宗一郎

- 1906年生まれ
- 自動車修理工として成功した後、ピストンリングなどの開発に取り組む
- 自転車に小型エンジンを載せた「バタバタ」という新製品で成功
- 1948年に本田技研工業を創業し、以後、スーパーカブなどの名車を開発
- その後、四輪へも進出し、世界のトップメーカーを作り上げる





資料：“本田宗一郎 夢を力に”，2001, 本田宗一郎;ホンダ website

5/25/18 19

## これらの起業家は、時には政府の方針に逆らってでも、自分達の求める夢を追い求めた

### ホンダの四輪車参入に関わる、本田宗一郎と政府の戦い

- 1955年、日本政府は「定員4名、時速100キロ、価格25万円の国民車構想を発表  
⇒「政府から補助金をもらって既存メーカーの後追いをするのではなく、世界級のスポーツカーを作ると決定」
- 1961年、経済産業省は自動車行政の基本方針を発表。国際競争力の弱い自動車、特殊鋼、石油化学の三分野を特殊産業に指定し、行政主導で貿易自由化に備えることを計画。
  - 自動車業界については、新規参入を禁止し、既存メーカーを集約して競争を抑え、量産強化を狙った
  - 民間企業の統合を政府が主導する強い統制政策（財界の反対を得て後に大幅に修正された）
- 経産省に反旗を翻す
  - 生産体制が充分ではないにもかかわらず、法案成立前までに自動車を開発
  - 当時禁止されていた「赤色」の車を開発
  - 新聞等メディアを通じて政策批判を展開
  - 小型自動車工業会を通じて政策誘導を狙う

資料：“本田宗一郎 夢を力に”，2001, 本田宗一郎

5/25/18

20

## 家族主義的と称されるような、独特の企業文化は、経営者達の哲学に寄るところも大きかった

### パナソニックの松下幸之助の例

#### 松下幸之助

- 1894年生まれ
- パナソニック創業者
- 数々の逆境を克服し、パナソニックの成長を牽引
- 1961年に会長に退くが、以後も「経営の神様」と称され、日本の経営者のみならず、文化、政治にも多大な影響を与えた。
- 多数の著作や発言を通じ、「日本の経営」の価値観の部分に少なからず影響を与えた人物



資料: Time Magazine, Feb 23, 1962; パナソニック社ウェブページ

5/25/18

21

## これらの起業家は、強力なリーダーシップにより組織を牽引した

### 松下(現在のパナソニック)の五カ年計画

- 1950年代前半、パナソニックは好調な成長を持続し、大きな利益をあげていた
- しかし、1956年1月10日の経営方針発表会で、松下幸之助はこう語った

「最近の経営陣の行動は自分には受け入れがたい。日本はまだ欧米に大きな遅れを取っている。洗濯機の様な機械を使える家庭はまだまだ少ない。松下の任務は、人々が有益な電化製品を出来るだけ早く購入できることである。経営者としてその責務を考えた時、私は五年後、1960年の売上を四倍にする計画を全員で立ててほしいと要望する」

- この会議の出席者の多くが「社長は正気ではない」と感じた。
- しかし、松下幸之助は、「この目標は、製造業者が社会に対して負っていると私が信じる使命を達成するための手段である。心を開いてみれば、多くの可能性が見えてくるはずだ。」と語り、丹念に現場を回り、説得を続け、実行を牽引した。
- 結果として、パナソニックは一年前倒し(1960年)には、売上四倍の目標を達成した

⇒他にも、週休2日制の導入や、賃金値上げなど、「社会」を意識した改革を断行した

資料: “幸之助論「経営の神様」松下幸之助の物語”, 2008, ジョン P. コッター, ダイヤモンド社

5/25/18

22

## 日本の電気製品を世界に売り込んだのは、自らの商品に信念を持つた「セールスマン」としての企業家達であった

### ソニーの盛田昭夫

#### 盛田昭夫

- 1921年生まれ
- 井深大と共に、ソニーを創業
- 井深が技術を担当し、盛田は営業を担当した。
- 国内のみならず、全世界にソニー製品を売り歩き、また資金調達でも大きくソニーの技術開発に貢献した。
- 特に「ソニーのトランジスタラジオ」の名声をまずはアメリカ市場で広げ、世界のソニーの地盤を築き上げた。
- 「Made in Japan」の名声を築いたとして、20世紀でもっとも影響力のあった経済人20人の一人に、ヘンリー・フォードやビル・ゲイツと共に日本人でただ一人選ばれる



資料: Time Magazine, May 10, 1971

5/25/18

23

**盛田昭夫は、ソニーの共同創業者であるにも関わらず、米国に移住し、また海外を転々とし、トップ自らソニー製品を売り歩いた**

ソニーの盛田昭夫

**盛田の国際戦略**

- 1953年には米国や欧州を初訪問、その圧倒的な経済規模に脅威するも、「自分達にも出来るはずと革新する」
- 1955年から海外営業活動を開始
- 1960年に米国ソニーを設立し、1963年には自ら移住
- 会社の創業者が海外に赴任するのは当時としては異例。
- しかし、ここで培った人脈が、後のソニーの海外連携に大きく生きてくる（例CBS、プルデンシャル、テキサス・インストルメント）

<http://www.youtube.com/watch?v=HWI58PhIKM0>

「盛田氏の、海外での絶妙なスピーチやテレビでの応酬ぶりを実際に目のあたりにして、改めて感心した。素直さとユーモアを縦横に駆使して、盛田氏は完璧に自分のメッセージを外国の環境でも伝え、アピール出来る」

朝日新聞編集員（当時）、下村満子

資料：“MADE IN JAPAN わが体験的国際戦略”，1987、盛田昭夫、朝日新聞社、YOUTUBE

5/25/18

24

**トヨタ生産方式を作り上げたのは、一人のエンジニアの20年近くに及ぶ苦闘の歴史であった**

トヨタの大野耐一の例

**大野耐一**

- 1912年生まれ
- 元トヨタ自動車副社長
- 創業者ではないが、「トヨタ生産方式」または「リーン生産方式」と言われる生産方式を体系的にまとめあげた人物
- 数々の困難に直面しつつも、信念を持って現場を説得し、数々の生産工程の改革を成し遂げた
- 現場主義を貫き、出世して経営者となってからも製造現場に密着した
- 寧ろ、出世と共に拡大する権限を全て現場の改革を実行するために活用した



資料：“トヨタ生産方式 - 脱規模の経営を目指して”，1978年、大野耐一、ダイヤモンド社、Toyota Global site

5/25/18

25

数多くの経営者達が、少なからず「日本的なもの」の形成に対し  
て直接的、間接的に影響を与えてきた

その他にも、日本を特徴付ける要素に大きく貢献した数々の経営者達が存在する



JRグループ  
山之内秀一郎



信越化学工業  
金川千尋



電通  
成田豊



スズキ  
鈴木修

- 赤字体质と非効率に苦しんだ鉄道会社(国鉄)の改革の立役者
- 安全性や、定時運行、サービスの向上を行った
- 成果に対する徹底したこだわりと、厳しい合理主義で社内をまとめあげ、世界一の塩化ビニール事業を作り上げた
- 日本のメディアに大きな影響力を持ち、イベントや広告など、マスメディアの多方面に影響を及ぼした

- 「ものづくりは現場が全て」として、徹底した現場主義として知られる
- ボトムアップ型の経営で有名

⇒これらの経営者は直接的に自社の経営に影響を与えるだけではなく、メディアや著作を通じて多くの日本人に影響を与えた

資料:日経ビジネス、“JRはなぜ変わったか”、2008年、山之内秀一郎;“毎日が自分の戦い”、2007年、金川千尋;“広告と生きる”、2009年、成田豊;“俺は中小企業のおやじ;2009年、鈴木修;写真はウェブより

(戦略実行-実務)リーダーシップの役割

本日の内容 – Agenda for this session

**1** 管理とリーダーシップ – Management vs Leadership

**2** リーダーシップの形 – Several case illustrations

**3** 未来の組織をどう導くか – The future directions

**5** まとめ – summery and the key takeaway

**予測困難な科学技術の進化、多極化するグローバル社会、極めて複雑化した地球課題を前に、SFCも進化が求められている**

SFCのこれからに関する私見

予測困難な科学技術の進化	多極化するグローバル社会	極めて複雑化した課題
宇宙開発、遺伝子操作、 自己増殖技術、ナノテク、etc	世界との競争・共創 後進国も含む多極化の進展	地球環境、貧困格差 世界経済危機、価値観の衝突

**Strategic Agenda**  
戦略的な課題を見極める



**Multidisciplinary Conductor**  
多様な専門家を巻き込む



**Global Leadership**  
世界にリーダーを偏在させる



5/25/18 28

**これからの社会を変えていく先導者は、指揮者のような存在ではないか**

**Multidisciplinary Conductorとしての先導者**

今までのSFC  
Interdisciplinary Approach  
自ら学際的方法論を用いる

↓

これからのSFC  
**Multidisciplinary Conductor**

**多様な専門家を巻き込む**

国境・専門・利害を超えた多様な人材を巻き込み  
彼らをまとめる指揮者として課題に取り組む場所

既存の大学のあり方にこだわらない柔軟で  
多様な参加方法を選択できる世界に開いた場所



5/25/18 29

## 意見を求む

質問



未来の組織をどう導くか？

5/25/18

30

## (戦略実行-実務)リーダーシップの役割

本日の内容 – Agenda for this session

- 1** 管理とリーダーシップ – Management vs Leadership
- 2** リーダーシップの形 – Several case illustrations
- 3** 未来の組織をどう導くか – The future directions
- 5** まとめ – summery and the key takeaway

5/25/18

31

## (戦略実行-実務)リーダーシップの役割

### まとめ

- ・マネジメントの世紀から、リーダーシップの時代に変化しつつある
- ・リーダーシップはイノベーションにとって必要不可欠な戦略実行の柱
- ・日本経済には、真のリーダーといえる経営者が多数存在していた
- ・未来のリーダーシップの形はことなり、それを作り出すのは学生諸君である

次回は、経営戦略の未来を議論し、復習を行う

# DISCUSSION Q&A

# APPENDIX

25/05/2018

34