

関係者外秘

グローバル時代の  
**最強部長**  
ハンドブック

伊神純子  
坂本善博



〇〇〇〇株式会社

# ■ 最強部長への一言提言

事業には「挑戦」を！ 組織には「夢」を！

## 「挑戦」

グローバル市場の拡大  
新事業チャンスの獲得

## 「夢」

夢がある組織は成長する  
夢の舞台を用意する

本書は、最強部長を目指す人に、事業への新たな挑戦と自組織メンバーの夢を実現させるための秘訣を提供します。自分の「脳と心」にエンジンをかけ、業界の最強部長になるよう、いざ出発！

著者より

# 第1章

## 部長の 具体的な役割

部長としての重要実施事項7テーマ

- 1.成長事業戦略を立案し、安定成長の実現
- 2.次の成長へ 新事業開発を実行
- 3.新たな市場の創出で顧客増加
- 4.M&Aで成長を創る
- 5.売上・利益の増加
- 6.キャッシュフローの増加
- 7.戦略組織と人材開発

## 2-1 実施事項総論

### 1. 取組み姿勢

部長のもっとも重要な業務は、『会社の成長と発展』である。そのためには、中長期ビジョンを立案し、確実に達成させることにある。

### 2. 実施テーマ

- ① 会社の中長期ビジョンを立案し、達成させるためには「成長事業戦略を立案し、安定成長を実現」させることにある。成長事業戦略立案には、「戦略的な発想」と「戦略的な展開の開拓」が重要となる。
- ② 次の成長へつなぐためには、「新規事業開発」が重要となる。どこにどんな事業をいつどのようにしかけるべきか、しかけた新規事業をどのように成功させるかを思考し、実施する。
- ③ 「新たな市場創出で顧客を増加させる」展開も重要なテーマとなる。市場のグローバル化、さらに新興国の旺盛な購買力は、高い品質とブランドを持つ企業は有利である。市場戦略を作り、確実な進出を実行する。
- ④ 「M&Aで成長を創る」時代に入ってきている。すべて自力で行うのではなく、すでに動いている事業、企業を買収してスピーディな経営を実現する。
- ⑤ 「売上増加」は、社員のモチベーションが上がり、さらなる挑戦意欲につながる。「利益増加」は、事業行動に大きな付加価値をつけたことになり、実施した事業に多大な満足感と次につながる期待値をもたらす。
- ⑥ 「キャッシュフローの増加」は、次の一手を打つための試金石となり、夢実現を可能にしてくれる。成長事業投資やグローバル展開を促進させる。
- ⑦ 柔軟で活気がある組織編成、グループ企業含めた最適組織は戦略実現を確実にさせるためにも重要となる。戦略を実現する人材の確保と育成も重要な業務である。

# 成長事業戦略を立案し、 安定成長の実現

## 1.成長事業戦略立案

- 1)中期成長戦略立案
- 2)短期実行戦略立案

## 2.戦略の成功へ

- 1)実行手法
- 2)実行体制
- 3)チェック&フォロー

## 1.成長事業戦略立案

### 1)中期成長戦略の立案

#### ①成長市場分析

中期的に事業を展開するには、自部門および関連部門の事業を中期的にどのように展開し、成長させればよいかを描くことである。市場性があり、さらに成長余力がある市場を狙うのであるが、その市場の成長性をいかに把握するかが重要となる。そのためには、いくつかの角度から市場を分析し、その変化を予測すると共に、その変化が自社の事業にどのように影響するかを分析する。

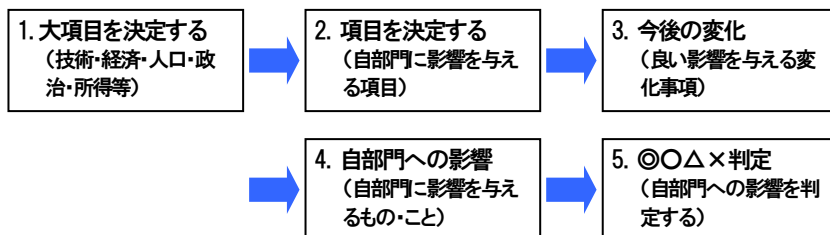
分析は、まず自分が簡易に分析し、検証に外部もしくは調査部門を利用して確定させる。自分で分析する場合、今後の変化を予測し、具体的にしなければならない。

#### ②成長市場の探索

1. 大項目を決定する。自部門のターゲットの範囲よりも大きく広げる。  
(次頁参照)
2. 大項目の中で自部門に影響を与える項目、自部門の範囲を拡大した部門にも影響を与える項目を箇条書きで書き出す。
3. その項目ごとにどのような変化をいつ頃からもたらすかを記入する。  
できるだけ良い変化、成長可能性の高い項目を選ぶ。
4. 今後の変化ごとに自部門(関連部門含む)へはどんな影響をもたらすのかを記載する。

5. この場合、良い影響のもの、問題を解決すれば良い影響を与えるものを◎○とする。このままいけば、問題となる項目、大きな問題となる項目には△×をつける。

### [図]成長市場の探索



[表]例:健康関連事業の場合、成長市場を捉える簡易型手法  
今後の3年間の動き

大項目	項目	今後の良い変化	自部門への影響	判定 ◎○△×
人口統計的 日本	1.高齢化社会	1. 健康志向の高まり、家庭での健康チェックの向上 2. クラウドでの健康チェック 3. 異業種が健康産業に参入、特にIT企業の参入	①簡易型健康器具の市場性向上  ②スマートフォンでの健康チェック機能の向上	◎開発余力あり  ○
	2.所得格差	所得が高い人が保険外での健康チェック	高額医療機器サービスの高まり	◎
技術革新	スパコン京の利用	商用利用の拡大	医療シミュレーションの発展による開発の大幅スピードアップ	◎
海外	中国・韓国 高齢化、 健康志向	1. 日本と同様な健康志向の向上 2.. 肥満子供対策	①医療機器需要の高まり ②安全で低価格化の進展	○ △

### ③自部門への展開フロー

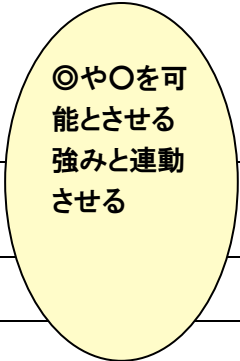
自分で成長市場の探索をした後、関連部門、調査会社等で裏づける。その後、さらに自部門がどのように展開すべきかを作り上げる。

自部門判定のうち、◎と○がついた項目を抽出する。もちろん優先順位は◎である。市場成長性がありしかも自部門に良い影響を与えると予測した項目を選択する。

次は、自部門の強い部分、もっと強くできる部分を抽出する。自部門でできなくても、子会社、関係会社を利用すればできる場合もある。一定の投資をすれば、M&Aができそれを強みにすることができる。

基本的には「成長市場」＝「強み発揮」の軸を作ることである。ただし、「弱み」があって不可能とするのではなく、「弱み克服策」を作り上げ、「弱み」を「強み」にすることで、実現できないとあきらめるのではなく、実現できるようにする。

**[表]成長市場と強み 例**

強み 抽出項目	強み内容 (弱み項目でも解決できれば強みになる項目)	成長市場
1. 人的	<ul style="list-style-type: none"> <li>①業務遂行能力が高い</li> <li>②チャレンジ的</li> <li>③多様で高度な人材が多い</li> <li>④若い(年齢+精神的)</li> <li>⑤発想が豊か</li> <li>⑥行動的・・・</li> </ul>	
2. 技術・ブランド	<ul style="list-style-type: none"> <li>①特許が多い</li> <li>②多様な技術・研究実施</li> <li>③知名度が高い・・・</li> </ul>	
3. 組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>①連結での行動が可能</li> <li>②グローバルな組織がある</li> </ul>	
4. 投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>①一定の投資資金がある</li> <li>②M&amp;Aも前向き・・・</li> </ul>	

#### ④自部門の戦略名の決定

成長市場と部門の強みが把握できたら、次は戦略的に展開する方法を立案する。戦略展開の最初は、戦略名を決めることである。戦略名は、基本的には「誰に何をどのように」と「いつまでどこまで」を決定することである。例えば、「日本、中国の高所得者市場に対して、健康管理機器、高額治療機器の開発・販売及びサービスで、世界で注目される事業を実施する」。

## ⑤戦略立案

戦略立案は、その戦略を実現する期間に渡って作成する。年度単位にし、概要を中心に立案する。年度ごとの実施テーマ、目標値を中心に市場・商品・提供方法を具体化させる。ここで重要なことは、市場に魅力があれば必ず競争先が現れる。競争先も従来の競争先でなく、全く他業界からの競争も意識すべきである。競争先は、低コスト、超スピードで現れることも念頭に戦略に落とし込む。(次頁参照)

## 2)短期実行戦略の立案

### ①実行戦略立案のポイント

短期実行戦略は、より具体的に立案する必要がある。年度単位で作成した中期戦略を実行可能で管理しやすい時間軸で設定。四半期単位、月単位、週単位、日次単位である。担当組織ごとの実行戦略も必要である。この場合、必ず中期戦略の1年目に合わせる事が重要である。

### ②実行計画

年度単位の戦略は、具体的には計画に落とし込まれる。部門全体計画と各組織の実施業務単位の計画等である。新しい市場に攻め入るためには、商品デザイン、サービス付加、技術、品質、販売手法等綿密な計画が必要となり、発生する課題も含め、関係部署でよく練って作成する。

### ③共同事業

自部門と関連部門との共同事業、あるいは子会社や提携会社との共同事業の場合、共同計画を立案する。共同計画で一番問題となるのは、スケジュール管理である。どこかで遅延が出ると、全体のスケジュールが遅れることになる。常に競争先を意識し、共同関係にある組織は、タイムスケジュールを重視した実行体制、実行方法、情報の共有化を研究する必要がある。



[表] 例:中期戦略立案

中期戦略名:				
実施項目	内容	1年目	2年目	3年目
1.戦略テーマ	・年度ごとの重点戦略			
2.目標	・数値的目標 ・非数値的目標			
3.市場	・ターゲット市場と規模・ シェア、国			
4.技術・商品 価格	・提供する技術 ・商品・サービス及び提供 価格			
5.提供方法 (製造含む)	・販売手法 ・販売ルート ・製造方法			
6.競争回避策	・想定競争先 ・競争要因 ・競争回避策			
7.投資・回収	・投資手法 ・回収方法・回収期間・回 収金額			
8.実施手法	・部門単独 ・他部門の関連性 ・子会社 ・外部利用			
9.組織・体制 人事制度 教育・労務	・組織編成 ・実施体制・権限 ・最適人事制度 ・教育体制 ・勤務手法			
10.克服すべき 課題と手法	・弱みを強みに変える部分 ・その他課題と解決			
11.その他重要 事項	・合併・分割 ・海外拠点 ・株式公開他			

箇条書きで分かりや  
すく具体的にす  
る  
部下にも一目でわ  
かるようにす

## 2.戦略の成功へ

### 1)実行手法

戦略を実行するための新しい手法を確立する。自社と同じ事を考えている企業も多い。どこよりも高い品質でしかも超スピード化をしなければ、先行利益を得られない。どのように実行すれば最短でしかも顧客満足の高い事業にできるかを検討する。そのためには、「現状の事業のやり方を抜本的に変える」という命題を組織メンバーに与え、新手法を研究させる。「現場の改善」でなく、イノベーションを起こすような手法を作り上げる。例えば従来の実行プロセスを2段跳びや、何か所での業務を1か所で済ませる、あるいは、仕入先ともども革新する方法である。最新のスーパーコンピュータを利用すれば、格段と素早く研究、開発が可能となる。

### 2)実行体制

#### ①注目させる

戦略内容が、より新鮮さがあり、魅力的な場合、人の関心が集まる。つまり、「自分もメンバーになってやってみたい」と思うような戦略であれば、部下は追いてくるものである。積極的な人が増えれば、そのメンバーを中心に実施させる。

#### ②組織を動かす……硬直化防止

毎年変化がないような業務をこなしている組織は、いざというときに硬直化し、新しいやり方に反対する。このような組織では、戦略的な動きができない。どんなに素晴らしい戦略でも、興味を示さない。このような組織に対して、組織メンバーへの意識改革、動機づけ、目標設定含め組織変革を行う。

### 3)チェック&フォロー

戦略が上手く行っているかどうか、定期的、不定期的にポイントを押さえ、チェックする。重要性のあるものからチェックし、早期に問題を見つけ、解決する。問題が発生していれば、その理由、今後の対策含め、組織メンバーともども実施する。ITを活用して、問題解決を早める。

# 第3章

## 部長のスキル

部長に必要な24のスキル

- |             |            |
|-------------|------------|
| 1.経営センス     | 13.計画立案力   |
| 2.ビジョン力     | 14.計画達成力   |
| 3.先見力       | 15.挑戦力     |
| 4.変化対応力     | 16.問題解決力   |
| 5.革新力       | 17.発想力     |
| 6.戦略展開力     | 18.プレゼン力   |
| 7.新事業開拓力    | 19.交渉力     |
| 8.投資力       | 20.決断力     |
| 9.価値創造力     | 21.組織力     |
| 10.グローバル展開力 | 22.リーダーシップ |
| 11.調査・分析力   | 23.公正性     |
| 12.企画力      | 24.育成力     |

## スキルと重要実施項目の関連性(参考)

実施項目 スキル	1.成長事業戦略	2.新規事業開発	3.市場創出	4.M&A	5.売上利益 6.キャッシュフロー	7.戦略組織人材育成
1.経営センス	○	○	○		○	○
2.ビジョン力	○	○	○	○		○
3.先見力	○	○	○	○		
4.変化対応力	○	○	○	○		
5.革新力	○	○				
6.戦略展開力	○			○		
7.新事業開拓		○				○
8.投資力	○	○	○	○		
9.価値創造力		○		○	○	
10.グローバル展開力	○	○	○	○	○	○
11.調査・分析力	○	○		○		
12.企画力	○	○				
13.計画立案力	○	○	○			
14.計画達成力					○	
15.挑戦力	○	○	○	○		
16.問題解決力	○	○	○		○	○
17.発想力	○	○				
18.プレゼン力					○	○
19.交渉力				○	○	
20.決断力	○	○	○	○		
21.組織力					○	○
22.リーダーシップ	○	○				○
23.公正性					○	○
24.育成力					○	○

# 1. 経営センス

## 経営センスとは

経営センスとは、事業を将来に渡って成長させ、多くのステークホルダーの期待に応える経営を行う能力である

部長は、単に一部門の長としての存在でなく、事業全体を担う存在であるという認識のもと、「社長ならどうする」という社長の意識で部門経営をすることが求められる。

## 経営感覚

経営トップの重要事項は、顧客、社会、国、地域、経営に関わる多くの人々全体の幸福を追求することである。どこかにバランスが欠けたり、どこかに問題を発生させたりしないようにしなければならない。

また、時間・場所(国)感覚を持つことも重要である。いつ行うのか、いつまで行うのか、どこで行うのがベストかを中長期発想で思考し、具体化し、実行させる。

経営環境変化には非常に敏感にならなければならない。グローバル経営の時代では、経営環境変化をグローバルな視点でとらえる必要がある。自社の市場に、海外企業が突然侵入してくることもある。今、当社の技術は世界No.1であり、どこの会社にも負けない自信があると思っても、その市場が成長している限り、どこかの誰かが似通った技術を開発し、実行の段階に入っている可能性がある。

企業が大きくなれば、社会、地域にも気を配る必要がある。社会からの信用は経営トップの顔を映していることと同じである。地域に対しては地域サービスとともに、地域の一員としての存在と、地域の中での経営ができるという視点からも利益を出し、税金を納入し地域貢献をする必要がある。この場合地域とは、海外でも同様に進出地域に貢献する。

## 経営意識

中小企業ならば、会社全体が何を行い、どのような結果を出しているか分かりやすい。また、身近なところに社長がいる場合も多く、トップの行動や考えを見たり聞いたりする機会が多い。このため、経営者の経営意識を身につけることが可能となる。

しかし、大企業では、なかなかこのような機会がない場合が多い。このような場合、会社の中期経営ビジョンをもとに、会社全体の事業の動きを察知し、自分の部門及びもう一回り大きい部門の経営ビジョンを描き、タイミングをはかって、経営トップに提案する。

提案した後、どのような結果が出るかで、トップの判断がどこにあるのかそれはなぜかとトップ判断の経営センスを直接得ることができる。

## 経営行動

経営トップが、全社員及び関係者のトップリーダーとして、思考、決定、結果を出し、その経営行動の結果がどのようなものであったかを研究することで、経営行動が身近なものとなる。

### 1. ベンチマーク

社内外を通して、自分が理想とする経営トップをマークし続ける。

### 2. 自分なりの評価

対象の経営トップ行動を自分なりの評価手法を利用して、評価する。この場合、評価内容と評価方法を明確化しておき、冷静な評価をする。評価では、良い点ならばなぜそのように思ったのか、問題点ならばどこに問題があったか、自分ならどうするかといった評価コメントを追加する。

### 3. 反面教師

経営上の課題がある企業の経営者については、どのような経営手法が問題であったかを分析し、自分の反面教師とする。

## 2. ビジョンカ

### ビジョンカとは

ビジョンカとは、自分の目指す方向を具体的にイメージできるように「見える化」し、実現に向けた方向性を示す能力である。従来の概念や仕組みを再構築し、新しい仕組みや価値概念の将来形を「見える化」する能力でもある。

ビジョンカが身につけば完成形がイメージできるようになり、将来から現在までを逆算して着手することで、目標達成の確度を高めることが可能になる。

### ビジョンの設定

ビジョンを設定することで、基本構想から基本計画、実施計画へとステップアップすることができる。出発点の機能を果たしながら、現実的な最終地点のイメージでもある。

1. ビジョンとその意義を理解する
2. 将来を構想する習慣で意識改革をする
3. ビジョンに盛り込む内容と時期を明確にする
4. リアルでわくわくするイメージを設定する

#### 1. ビジョンとその意義を理解する

ビジョンとは、自分や組織が期待する将来のあり方や、将来時点における将来価値を具体的にビジュアルに示したイメージであることを理解する。これにより「目標が達成されたとき、どのような状態が生まれるのか」とか、「どのような状態になったときにその目標が達成されたといえるのか」といったイメージを全員に理解・共有させベクトルを合わせる目的がある。

#### 2. 将来を構想する習慣で意識改革をする

将来を現実のものとして構想する習慣をつくる。現実の経験にこだわらず、明日をどう見るかというビジョン発想をすることで自己改革を図る。そのために

新しいことに興味を持ち好奇心を抱くようにすることが肝要である。

また、関係者の意識改革を図ることができる。「自分の未来は自分で拓くのだ」という意識を持たせ、現状に甘んじることなく、常に改革の余地を探し続ける風土をつくる礎となる。

### 3. ビジョンに盛り込む内容と時期を明確にする

ビジョンには以下のテーマを盛り込む。

**プロダクトイノベーション:** 何をやるか

**プロセスイノベーション:** どのようにやるか

**バリューイノベーション:** どのような価値を産むか

ビジョンが描くイメージの時期を、短期・中期・長期とできるだけ遠い将来まで見通すことで、市場の取り巻く環境や新技術、新素材等々の現状から、近い将来での完成度や発見や発明される予測的観測など、一つひとつ領域や項目が確認することになる。その中から企画するためのニーズやシーズが発見されることになる。

### 4. リアルでわくわくするイメージを設定する

完成時に達成する価値を考え、実現に必要な具体的なシーンを考える。ビジョン設定にあたり遂行・達成プロセスに参加する人々は空想力を喚起する。

ビジョン達成時の部下のイメージを明確にする。メンバーの一人ひとりがどのような状況でどのような恩恵を受け、どのような感動を持てるのかがありありと感じられ、そのイメージにより身震いするようなチャレンジ精神が沸き上がってくるようにする。

ビジョンを現在の延長線上で逐次的に考えることなく、将来へ飛躍した全体像を描く。ビジョンはシンプルでいて、可能なポイントは概算でも数値化しておく。プレゼン時の説明に困らない。

## ビジョンの実現

ビジョンの実現は、企業価値を高め、付加価値をもたらすことが条件である。そのためには、ビジョンの本質的な内容を把握しておかなければならない。



1. 現状を構造的に把握する
2. ビジョンと現状のギャップを認識する

## 1. 現状を構造的に把握する

現状把握にあたっては、事実をある形に構成している要因や、事実を生み出している原因となっている背景を調べ、その本質を見抜く。そのためには、まず事実をデータとして収集し、次にそのプロセスを把握しておく。また現在のビジネススタイルでの成果の達成状況やお客様の満足度も把握する。現状を機能的にとらえるために、原因としての資源がどのような状態で配置されているのかが知れる。その結果、人・物・金・情報・時間の配置とその関係が理解できる。

## 2. ビジョンと現状のギャップを認識する

ビジョンで到達する成果と現状の成果を比較し、ギャップを確認しておく。そのときに提供している価値のレベルを比較する。またビジョンと現状のビジネススタイルにどのような差があるかを比較検討する。社員のワークスタイルの違いやお客様対応のワークスタイルなどを比較し検出する。

# ビジョンの実現

ビジョンを実現するには具体化への作業が必要になる。シミュレーションしておくことで、新しいプロジェクトへの移行がスムーズになる。

1. 戦略目標で達成イメージを明確にする
2. 社内の関係者の総力を挙げる
3. 資源の再配置を行う
4. ビジョンを語り続ける

## 1. 戦略目標で達成イメージを明確にする

最初に戦略目標を設定する。戦略目標は、その目標を設定した人、その目標を示された人が共に、将来の時点別に「ワクワク感」が持てる達成イメージを明確に想起されるようなものにする。戦略目標の設定にあたっては、「効果的」であること、すなわち「その戦略目標の解決によりビジョンと現状とのギャップ

ブがより劇的に解消される」ことを目指す。

戦略目標を決める場合には以下の2つの可能性を検討する。

**達成可能性:** その戦略目標が達成されるかどうかの確率のこと

**行動可能性:** その目標達成に向かって手が打てるかどうかのこと

## 2. 社内の関係者の総力を挙げる

ビジョンが用意されたら関係者全員に、そのビジョンを徹底する。そのビジョンを基に、戦略目標の達成の方策を検討し、部門の全員が何らかの形で戦略目標達成のプロセスへ参加し、役割や機能を果たすことができ、達成感を味わえるものにする。

さらに、ビジョンを基に自部門以外の関係者にも呼びかけ、積極的な参加を働きかけ、前向きな協力を取りつける。

## 3. 資源の再配置を行う

戦略目標達成のために必要な資源を獲得し、再配置する。部門内の要員は十分に検討し、再配置を試みる。また、部門外や外部人材をスカウトすることもある。

そして、必要な人員の確保や構成員の能力の向上を図る。部門の構成員が目標達成に向けて、効果的に作業できる環境を整備する。その環境整備のためには思い切った現状破壊や改革を実施することも必要である。

## 4. ビジョンを語り続ける

作成したビジョンは、部長自らの言葉で繰り返し伝え、関係者の理解と共感を得る。戦略目標は将来の明るい展望の中で理解したい。

ビジョンが浸透すれば、関係者自らの意志で動き始める。リーダーとしての「ビジョンを伝えたい」強い思いを持ち、ビジョンの持つ魅力的な将来像が関係者の意識に重なり合わされば、その価値が活かされ成功したものと考えてよい。

# 3. 先見力

## 先見力とは

読者ぐらいの能力があれば、「先見の明がありますね」と過去に一度は言われたこともあると思う。その先見の明も百発百中という訳にはいかないのが現実。現在はもっとも予測不能の時代である。未来に何が起きるのかは誰も予見・予測はできないが、確度の高い想定をすることは可能だ。ビジネスの世界では予測や想定ができないとやっていけない。IT情報の進化で、先見力がさらに問われていると言っても過言ではない。将来どうなるかあらかじめ見抜く力や将来起こり得るイベントや事件、事故などを事前に見抜く見識が問われている時代なのである。

2011年3月11日の東日本大地震は記憶に鮮明に残っているが、その中で原発事故は想定内の出来事。多くの場面で転換できるチャンスがあったが、原発推進という方針の中でことごとく潰された。目の前のデータや事実を目をつぶることは、先見する第三の目をも失うことにもなる。

先見力とは、さまざまな事象や現象から将来を見通して予測し、成功に向かって的確な行動を促す能力である。その能力により、既存事業の発展や新規事業の開発、新商品の開発など、将来の事業の成功確率を高めることが可能になる。

先見力は予測と行動の2段階で構成される。また予測と行動においては、準備段階、予測段階、活用段階、評価段階へとステップを分けられる。その手順を正確に積み重ねることが先見力進歩の早道である。

## 予測の準備

先見力を発揮するには、準備を怠らないことが肝心だ。予測の目的やテーマ、具体的な段取りを決めておく必要がある。

1. 予測の目的とテーマと時期を決める
2. 予測の方法と担当者を決める

これらを詳細に検討することで、途中で直面する課題や問題をスピーディ

に解決することができる。部長ともなると金銭的経営感覚と部下をまとめる統率的経営感覚の両方をあわせ持つ必要がある。準備を怠らず確認しておく部長とそうでない部長とでは仕事に大きな差が出る。なぜなら、先見することは確定的な事象ではないので必ず誤差が生じる。したがって必然的に段階が進むと誤差が大きくなる。そのため一段階ごとに誤差を小さくなるよう修正を加え、新たな課題や問題が発生することを最小限に抑制できる。進行するに  
したがって、どうなるのかも予想でき微調整していけばよい。それぞれ適切なタイミングで修正できるかどうか、部長の先見力の見せどころである。

## 1. 予測の目的とテーマと時期を決める

プロジェクト想定した例に考えてみる。最初は、何のために未来を予測するのか、何を知りたいのかなど、予測の目的を確定する。将来の現象を予測することは、予測された将来に向かっていま打つべき手は何であるかを明確にすることができる。これを認識することが重要である。

次に、何を予測するのか、テーマを明確にする。達成する目的別に参考テーマを掲げる。

**市場動向：**マーケットセグメントの変化、ニーズの変化

**技術動向：**研究レベル、基礎技術、応用技術

**自社動向：**既存事業の拡大・縮小、新規事業への進出

最後に、予測の対象期間を「短期・中期・長期」のいずれかを明確にする。いま長期予測が難しい大航海時代によく似た局面にある。長期ビジョンが見通せず変化が激しいからだ。そのため、短期・中期が主体になり、長期は参考やビジョンとの関連でとらえるとよいだろう。

## 2. 予測の方法と担当を決める

まず、予測する方法論や担当者を決める。予測の方法を決めるには専門的なやり方を用いるのか、データ重視でやるのか、現在置かれている状況に適した方法論を選択するか決定する。

次に、予測する主体として行動する担当者を決める。そして、選出されたスタッフには先導的環境と詳細な状況データを与えた上で、担当者としての立場や予測担当として役割を明確にしておく。その上で、全社的な観点での予測を立て組織の体制の在り方も提案する必要が出てくる。

## 予測のための情報収集

第2段階では、現在の状況把握が最優先事項である。特にテーマに関する周囲の環境を知らないまま何も語ることはできない。そのために予測に必要な情報や兆候を発見するための5つの項目を確認しておくといよい。

### 〈情報収集〉

1. 情報を収集する
2. 先行指標を持つ
3. 先進事例や回帰現象を見直す

### 〈予測実行〉

4. 自由に想像力を働かせる
5. 将来の現象を予測する

これらの準備ができてから次の段階に移るというのではなく、確認できたところから平行して作業に移るとよい。まず準備段階の情報収集に関する項目から確認しておく。

## 1. 情報を収集する

「情報を集める」とひとことで言っても予測のための目的に沿っていなければ意味がない。どのような予測をするのか、そのことによってどのような情報が必要か決める。

そのためには、新鮮で良質な情報を集める。そして、自分で確認しながら目的に適った的確な情報を得ることである。自分自身の守備範囲のみならず、学問の専門家や分析専門の会社、競合会社などから目的に関連した情報を集め、予測の担当者への的確なディレクションを与える。場合によっては外部データの活用もある。そうすることで、新たな結びつきやまったく新しい価値を生むこともある。

何気ない日常の中にも重要な情報もある。また、歴史を振り返ることで過去に起きた事象などから貴重なヒントを得ることもある。その中から現在と過去との差異や現在との共通点を検討する。

また、予測に参考になる特定のテーマを持った知識人の発言から情報を選別することから得ることもある。たとえば、アップル社のスティーブジョブス(故人)の言葉から多くのヒントが得られる。

## 2. 先行指標を持つ

世界経済はリーマンショックを頂点にいまだ回復する兆しを見せていない状況である。このような暴落の兆候は、レバレッジの危険性や行き過ぎた米国住宅ローンで事前に報告されていた。毎日のようにどこかのテレビ局が取り上げていたことは記憶に新しい。すべて先行指標が現れていたにも関わらず思い切った対応策がとれないのが人間でもある。よい状態にある者にとってはなかなか捨てきれない。

ビジネスでは経済面や技術面に着目したものを絞れば、社会の動向から自社の変化の徴候を読み取ることができ、予測することも可能である。自社ビジネスと関連する事象の動きを観察し、その中から部長の立場でとらえた指標を持っていると兆候を発見し易い。

見つけた指標は、先行指標、同時指標、遅行指標の3つに分類で、それぞれに適正な対応策を講じる必要がある。特に、同時指標や遅行指標は注意が肝要である。事象が変化してから現れるので先行指標と見間違えると手遅れになる。

その際に、原因と結果の相関を見極め、因果関係を把握し、次に何が起こりそうな事態を予想し、部長として何をすべきかをその時点でのポジショニングを把握して判断する必要がある。このような因果関係の中に指標が現れることが多い。

## 3. 先進事例や回帰現象を見直す

予測するための手法には、先進事例の見直し研究することやマーケットの回帰現象に着目することも重要である。

先進技術を開発した国や社会の技術がどのようにして発達してきたかを学ぶことから次代の発達を予測する。日本から学んでいた韓国や台湾の家電メーカーや台湾の電子部品メーカーの発展がよい事例である。国主導のもと欧米のグローバル化と日本の先進技術を取り入れて格段の発展を遂げたのである。

また、時系列の変化の中でキーワード「昭和」に見るような回帰現象に着目することで、ヒット製品開発の予測ができる。よく言われる10年周期など、ある程度のスパンで同じものが流行したり、同じモードや形態の変奏型が現れたりするからである。人間には行動に関して根本的な共通項があり、飽きられ懐かしみ復古する。それが回帰現象を生んでいる。このことを考慮すれば未来の

先見に役立つ。例えば、IT分野のクラウド化は、メインフレームを核とした集中型コンピューターへの回帰現象として予見されるのではないだろうか。近い将来、手に残るのはインタフェースだけである。「予測実行」によって先見力を身につける。

#### 4. 自由に想像力を働かせる

将来の具体的なイメージを部長の立場で想像することで、現実との違いを読むことから予測が可能である。そのためには普段から将来に対して夢を持ち、想像力を働かせる。その種を拾うのが先見力の増進につながる。

また逆に、立場や周辺に捉われない自由な心を持つ。自由な思考が培われ新しい発想につながる。また部下や友人に依頼し、自由な想像を發揮してもらうのもひとつの方法。出された発想にアイデアを付け加え、ファシリテーションにより、いままで見えなかった知恵を「見える化」することができる。

#### 5. 将来の現象を予測する

鳥の目をもつ。視点を変えることで外部環境全体を見渡し、その流れを客観的に把握する。その一方で、全体における部分の動きに注目し個々の動きを予測する両面からの視点からヒントをつかむこともできる。全体から影響を受けて行動する個々の動きと自分のすべき行動と照らし合わせ、未来の方向性を見通すのである。

そのポイントとして以下の視点を挙げる。将来の市場現象を予測する場合の例である。

- ・市場の動向から、顧客特性や顧客構造の変化から予測する
- ・新たに生まれるニーズや消滅するニーズなどから予測する
- ・研究者や競合他社の技術動向から予測する
- ・経営者の目指す方向を察知し自社の経営戦略の変化を予測する

これら予測に関しては、具体的な要求が出るタイミングを図らないと、他者からは勝手な行動に映るかもしれない。また誰が聞いても納得のいくような論理的な根拠を示すことも重要である。部長の立場としては単なる思いつきではなく、根拠を示すエビデンス志向を常に持つ。そのためには社会を注意深く仔細に見る観察眼を養うことである。

## 活用段階

最終的な目標に到達する直前の段階では、第三者にプレゼンテーションする準備が必要である。そのために分析やマッピングを通してチャートの作成で「見える化」して、その成果を利用した新しいアイデアを紹介する。

1. ビジョンとして「見える化」する
2. 先見力の成果を享受する

### 1. ビジョンとして「見える化」する

分析から表出した予測の結果を、将来の方向性としてまとめビジョン化する。そのビジョンを「見える化」するための工夫をする。表現する能力も必要である。そして、参加した関係者一同が参考になるビジョンに仕上げることで全員が納得のゆくようなビジョンに統一する。

できあがったビジョンは組織の構成員が共有できるように、スローガンやキャッチフレーズなどの覚えやすい一言で表現する工夫も必要である。日常のさまざまな局面において、そのビジョン・スローガンに基づいてビジョンの全貌を把握し、通常の業務行動での思考の出発点となる。ビジョンが浸透することで組織の動きは部長の思い通りになり、そのことで部長としての評価が決まる。

### 2. 先見の成果を享受する

予測に基づいた事業展開や商品開発など、それぞれの戦略や戦術などで立案に活かす。

#### ・プロダクト・イノベーション

革新的な新製品の投入により、他社と差別化を図る戦略。さらに革新的新製品を開発投入する「商品イノベーション」と、革新的機能・性能を実現するために新素材や新技術で製造する部材による「素材部品イノベーション」がある。また、技術主導、ニーズ主導、コンセプト主導、後発先導など、さまざまなアプローチがある。

#### ・プロセス・イノベーション

研究開発・製造・物流など各工程における業務プロセスの革新により他社との差別化を図る戦略。上記「後発先導」において、自社開発が難しい場合に



は「オープンイノベーション」という逆転の発想もある。

### ・バリュー・イノベーション

「ブルーオーシャン戦略」に代表される競合不在の新市場をつくり出す戦略。顧客に対して未だかつてない付加価値を提供し、市場セグメントの再構成と同時に、差別化と低コストを実現する収益ビジネスモデルである。従来の「ニッチ(すきま)戦略」と異なる。

これらが順調に進めばさまざまな成果を享受することになり、これまで作業してきた予測の成果を得る。新規事業は順調に立ち上がり、新商品がヒット、新規事業を担う人材が早期に揃ったり、市場に新しい価値を他社に先駆けて投入したり、万一予測が狂った場合でも部長としての評価は上がる。

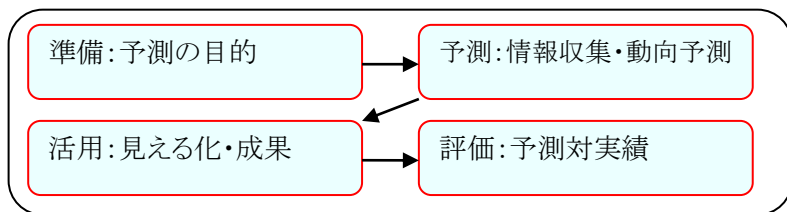
## 評価段階

最終段階は、予測と実際の相違を評価し改善することが重要である。アフターフォローとして最後の作業になる。後日、ブレインストーミングを開いたりして、それらを基に予測した成果を関係者全員で評価する。

- ・今回の予測の成果と従来とで比較する
- ・先見力でもってアプローチしたプロセスを評価する
- ・今回の成果と従来とでプロセスを比較する

これら先見力に基づいてアプローチした結果を評価することで、事業を次に継続できる。また反省点として、より精度の高い予測手法の採用や、手法そのものの検討も重要な後作業である。

### [図]先見力を高める構成 予測と行動



字を基にして詳細につくる。新事業では、初期投資による資金の入手が必要なため、特に資金計画は綿密につくる。事業が軌道に乗るまで、遅れれば遅れた分だけ資金負担が重くなることを肝に銘じておく。資金不足で新事業が頓挫する例が多いからである。

## 5. 積極姿勢で臨む

プロジェクトに限らず部長が率先して、前向きで明るい雰囲気の中で実施する。欲しい情報や必要なデータは部下に指示したり、自らのネットワークにより情報を取得したりして着実に貪欲に収集し、積極的なアプローチを行う。不明な点や分からない事由は、明日に繰り越さない。

## 成功能力

新事業がはじまると、成功に導く自信と技量が備わっていなければならない。つまり、成功するための勘どころである「成功能力」は、繰り返すことで磨かれるがシミュレーションによる成功イメージを繰り返すことが必要である。例えば、金メダリストの水泳の北島選手は、「勝つ」イメージを描き、そのためのシミュレーションを繰り返している。「勝つ」アタマを持つことで、とっさの場合にカラダが反応できるということである。ビジネスにおいても、そう何度も失敗する訳にはいかない。だから事前に人の成功例を知って疑似体験として背景記憶に留めておくことは、ヒューマンエラーを減少させる上で重要である。

1. 自社での成功事例を活かす
2. 実行組織を作る
3. 運営ポイントを押さえる
4. 成功を誘導する
5. 問題解決を行う

### 1. 自社での成功事例を活かす

自社での成功事例を調査し研究する。社内の多くの同僚は、過去の事例にこだわる傾向がある。機会があれば、他社や事業領域の違う人たちからも聞ければよい。生の声で成功者の声を聴くことが刺激になる。

ただ、聴くだけのことでは意味がない。問題発生時にどのように対応したかなど、質問を交えて肝心のポイントを押さえておくようにしっかり聴く。相手の話しに耳を傾ける姿勢が好印象を与え、相手もさらに深い話しを応えてくれる。後から話しをまとめ背景記憶に留めておく作業をすることが大事である。

## 2. 実行組織を作る

人選は重要な作業である。いろいろな人や当人からも意見を聴取し慎重に行う。新事業のメンバー選任では、現組織の中から集めるか、他部門から採用するかして、万全の組織体制を固める。新事業では積極的な人材を登用するのがベストである。

また、マルチ人材として扱えるかも人選のポイントになる。一人何役もこなさなければ現場が務まらないことが多々ある。投入された優秀な人材は、例え開発担当者であっても営業ができるようになるものである。

## 3. 運営ポイントを押さえる

部長は指導者の立場であるから、事業推進において一定期間のゴールを決めたら、部下の自由な発想や行動に重きをおく。ただし、全体のスケジュールを分割した目標達成度は、絶えず監視する必要がある。

実際にスタートすると不明点が表出する。そのような場合でも、知識不足は現地主義で実施し、現場百回の実地検分で「見させる」指示を出す。また、よく似た事業領域などが行われている現地へ派遣し、やり方に新鮮さを持たせると部下は刺激を受け、好結果を生む。

## 4. 成功を誘導する

常に「成功」を意識させる。同時に、部長はリーダーとして勝つイメージでもって、ちょっとしたアドバイスを添える。また、道から外れそうになると、叱るのではなく成功への道へ誘導するようヒントを与える。「こうせよ」という命令ではなく、「こうではないか」という相談が、自分から考え出した結果と思えるようになり部下に自信を与える。少しずつでもできたところからほめて、「成功」を分かちあう。小さな一歩の積み重ねが成功を導く。

## 5. 問題解決を行う

新事業実行中の諸問題に対しては、その根源をつきとめ、早期解決を図る。大問題の発生は、担当組織内だけの解決ではなく、上長含め関連組織にも解決策を求められるようにする。

問題が大きいか小さいかを担当に判断させるのではなく、問題はすべて、部長が掌握できるようにしておく。

。