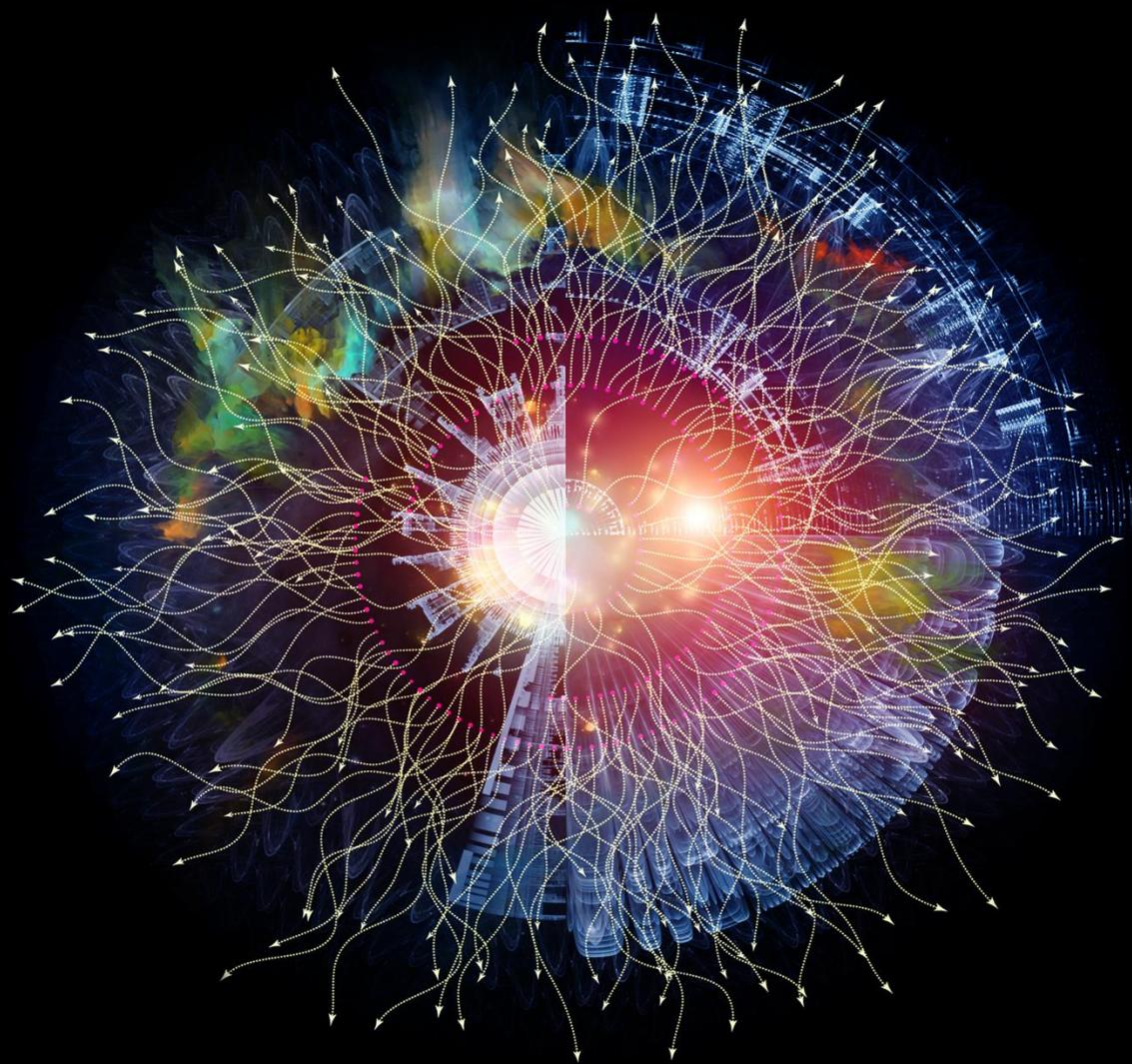


Monitor  
**Deloitte.**



戦略の最新事情

アジャイル、包括的、レジリエント、大胆

2024年2月

# 目次

新たな現実

## 全体像 ..... 1

ビジネスを取り巻く、世界の大きな変化(地政学、テクノロジーの進歩、消費者の期待がもたらすプレッシャーの増加など)は、新たな「マクロ」環境を生み出し、企業の競争と勝利のあり方に影響を与えてきました。だからこそ、戦略立案の新たなアプローチが必要になっています。

新たな現実

## 進化する市場 ..... 2

企業や経営陣にとってのビジネス環境も変化しています。その結果、ストラテジストが価値創造や価値獲得の方法を検討する際には、考慮すべき新たなオプションや解決すべき新たな課題が出現しています。

新たなアプローチ

## 戦略策定の最新事情 ..... 3

今日、企業を勝利に導く戦略には、ペースが速く、劇的に変化している環境を反映する必要があります。これを達成するには、戦略を策定するためのプロセス、インプット、ツールを、相互に補強し合う6つの原則を軸として進化させ、新たな状況に合わせなければなりません。

新たなアプローチ

## 何から取り組むか? ..... 6

何から取り組み始めるべきかについて、いくつかの質問を用意しました。これらに回答することで、次のステップへの実践的なオプションを把握できます。

## 執筆者と謝辞 ..... 8

## 後注 ..... 9

## 新たな現実

# 全体像

100名以上の最高経営責任者(CEO)を対象として、現在直面している最も大きな課題を挙げていただくアンケート調査を最近実施しました<sup>1</sup>。不確実性の高まり、ステークホルダーの期待の変化、予測不可能な政治的圧力、チャンスとリスクの両方を生み出す強力な最新テクノロジーへの対応など、多くのCEOがいくつかの共通するテーマを挙げました。

これらのアンケート結果は、わずか数年前の結果とは異なっています。当時のCEOは、組織文化や競争の激化について懸念していました<sup>2</sup>。しかしそれ以来、多くのことが変化したのです。例えば、経済的なショックが政治体制を揺るがしました。新型コロナウイルスのパンデミックにより、世界のサプライチェーンは分断され、仕事や日常生活における新たな習慣が生まれました。貿易相手国間の摩擦が拡大しました。劇的に変化するテクノロジーは、企業と消費者の両方にとって、実現できることを根底から変えました。業界の統合が競争環境を一変させました。新たな法律が制定され、数十億ドル規模の損失も発生したことにより、サステナビリティに対する緊急性が高まりました。パーソナライゼーション、スムーズな体験、企業の透明性や信頼性に対して、消費者の期待が高まってきました。

こうした変化によって新たな状況が生まれ、企業が競争し勝利する方法に影響が及んでいます。だからといって、戦略の基礎が変わったわけでも、優れた戦略の定義が変わったわけでもありません。企業は引き続き、競争優位性を生み出すために、5つの重要要素(勝利へアスピレーション、どこで戦うか、どのように勝つか、コア能力、経営管理システム)に関する選択を行う必要があります。

ところが多くの企業はこの新たな状況を受け入れておらず、戦略策定のアプローチも最新化していません。多くの組織は、戦略に関する強力なプロセスや能力を内部に有しています。しかし、将来の選択について事後的な判断に頼ったり、より多くのデータや豊富なインサイトが利用可能であるにもかかわらず従来型のデータ分析に軸足を置いたり、次の計画サイクルの前にその選択を裏付ける前提が崩れる可能性があるにもかかわらず複数年の戦略にコミットしたりする事態は、依然としてよく見られます。

---

## 新たな状況が生まれており、 企業が競争して勝利する方法に 影響を及ぼしています

---

それこそが、戦略の最新事情についてここでご紹介する理由です。ビジネスリーダーが直面する世界と市場の新たな現実の一部に焦点を当て(1~2ページ)、優れた成果をもたらすであろう戦略構築のための新たなアプローチと結びつけます(3~5ページ)。

なぜなら、今日の課題に正しく適合する新しい方法が必要だからです。世界が速く動くならば、戦略はアジャイルである必要があります。課題が複雑であれば、戦略は包括的でなければなりません。将来が不確実であれば、戦略はレジリエントである必要があります。そして、強力な最新テクノロジーによって現状が劇的に変化するのであれば、戦略は大胆でなければなりません。

## 新たな現実

# 進化する市場

ビジネスや市場を取り巻く世界が近年変化しているように、企業や経営陣にとっての市場の現実もまた変化しています。その結果、ストラテジストが価値創造や価値獲得の方法を検討する際には、考慮すべき新たなオプションや解決すべき新たな課題が出現しています。特に目立つのは以下の4点です。

**新たな優位性の源により、戦略の活用により新しいオプションが加わります。** 企業はこれまで、コスト、品質、特定領域への注力といった、伝統的な優位性の源により差別化を図ってきました。これらは依然として重要ですが、今日では他の方法でも優位性を創出できます。例えば、新たなビジネスモデル(メーカーが「サービスとしての機器[EaaS]」を提供したり、保険会社がデータインサイトを提供したりする場合など)や、パーソナライズされたユニークな没入型体験で消費者にリーチする方法などです。

---

**ストラテジストが価値創造や価値獲得の方法を検討する際には、考慮すべき新たなオプションや解決すべき新たな課題が出現しています**

---

**「業界」の枠を超えれば、新たな可能性が解放されます。** 規制変更とデジタルテクノロジーのおかげで、新たな能力を備えた新興企業や異業種からの参入企業でも、既存の有力企業に挑むことが容易になりました。これにより、競合企業(または競争相手となり得る企業)の範囲が変化し、自社のセクター以外からの挑戦を想定していなかった企業に課題が突きつけられています。同時に、多くの組織にとって異業種とのコラボレーションは、

完成した製品やサービスを顧客に届ける上で一層重要になってきています。(例えば、信頼されている消費者ブランドを有する小売企業は、物流やサービスのパートナーと協力し、「自宅でのケア」サービスを提供しています。) こうしたコラボレーションは、知識、インプット、製造、流通、および顧客との接点に影響を与えます。企業は、直面する戦略的選択のうち、伝統的な業界の慣習によって規定されているのはどれかを見極める必要があります。また、業界の境界という古い概念のせいで、新たな可能性を見いだせなくなっている領域はどこかも把握しなくてはなりません。

**新しい機会を大胆に活用するために、テクノロジーを取り入れましょう。** 人工知能(AI)からバイオテクノロジー、スペーステクノロジーに至るまで、テクノロジーは新しいビジネスチャンスと、競争優位の新たな源泉を生み出しています。デジタルテクノロジーはサプライチェーンの最適化を促進し、バックエンド機能も強化することにより、大幅なコスト削減や品質向上を可能にしてきました。さらに目に見えるところでは、テクノロジーを駆使した革新的なビジネスモデルや、デジタルチャネルを通じて消費者に直接リーチして関係を構築する方法も実現できるでしょう。しかし新たなコストが発生し、新しいスキルやプロセスも必要とされるため、戦略オプションの複雑さが増す可能性もあります<sup>3</sup>。

**長期的な価値を追求するために、広範なステークホルダー群を感化し、方向性を合わせます。** 消費者、従業員、投資家、政策立案者はいずれも、企業は株主の利益のためだけに存在するという考え方に異議を唱えてきました。今日では、多くの企業がさまざまなステークホルダーから、事業運営に関する環境的・社会的懸念に対応し、社会における自社の役割を検討することで、悪影響と見なされかねない影響を軽減し、議論を呼ぶ社会的な課題に対処するよう求められています。

## 新たなアプローチ

# 戦略策定の最新事情

今日、企業を勝利に導く戦略は、急速に変化する市場において、コミットメントと柔軟性の間にある難しい対立関係を管理しながら、速いペースで劇的に変化していく事業環境を反映する必要があります。これを達成するには、戦略を策定するためのプロセス、インプット、ツールを、相互に補強し合う6つの原則を軸として進化させ、新たな状況に合わせなければなりません。

### 不確実性を受け入れ、レジリエンスを構築する

戦略に対する幅広いアスピレーションについて経営幹部に話を聞くと、さらに優れた戦略(より強固で、データに基づき、十分に練られ、実行可能な戦略)にすることが目標であるだけでなく、急速な変化によって今日の経営陣が直面しているさまざまな課題に対応できるようレジリエンスを高めることも目標とされています。誰も未来を予測することはできませんが、経営幹部はシナリオ・プランニング、ウォーゲーム、ホライズン・スキミング、モニタリングを通じて、この先に起こり得ることについて定期的に想定を検証し、正しいかどうか確認することを検討すべきです。組織の成功が脅かされるような形で世界がどのように変化する可能性があるのか、長期的に企業がどこに向かうのか、どのオプションがさらに価値を持つようになるか、そしてそれが事業にとってどのような意味を持つのかについて、対応する準備を整える上でシナリオが役に立ちます。異なる未来、さらには予期せぬ未来において、自社の戦略がどのように機能するかを理解することで、経営幹部は成長を促進し、組織を率いる新たな方法を特定して追求できます。

ひとたび方向性が定めれば、経営陣は同じツールを使って(後述のテクノロジーと組み合わせる)変化のシグナルに注目し、優先順位や行動を調整するための継続的な対話を行うことが可能になります。例えば戦略チームはAIを使って、何千もの世界中の情報源からグローバルなトレンドを素早く調査し、戦略の見直しや刷新を行う際に対処すべき潜在的な課題や検討すべきオプションを特定できます。

組織にとって「北極星」のような目指すべき目標を掲げ、それに向かって足並みを揃えることはこれまで同様に重要ですが、新しい状況に日々の業務と投資を適応させるには、企業の戦略刷新や戦略計画レビューのサイクルを早めることも同じく重要です。(Deloitteが最高戦略責任者[CSO]を対象に実施した最近の調査によると、58%が戦略レビューの頻度が増加していることに同意しました<sup>4</sup>。)リーダーはこのようなレビューに取り組む際、戦略計画を単なるプロセス・トラッキングや予算編成の機会にしてしまうことなく、変化する環境や自社の業績に関する新しいデータや情報に基づいて戦略的選択を再評価・微調整する機会にすべきです。

---

## インサイトに至るまでのスピードは ストラテジストの次のKPIです

---

### 迅速かつ果断に

戦略策定のスピードは、企業が競争している市場の変化速度に合わせる必要があります。インサイトに至るまでのスピードは、ストラテジストの次の重要業績評価指標(KPI)です。データと高度なアナリティクスは、幅広い情報源から得られた即時性の高いインプットによって、意思決定者がより迅速な意思決定を行うために役立ちます。組織が観察し、方向を合わせ、意思決定し、行動するスピードは、こうしたツールによって大幅に向上しました。このことは、オプションの特定、テスト、選択をさらに迅速に行えるようになったことを意味します。そのためには、組織内外のデータを活用してオプションをモデル化したり、重要指標を追跡したりできるデータサイエンス・チームと協力する必要があるでしょう。とはいえ、それと同じくらい重要なのは、新しい高速なインプットに対応するために、意思決定プロセスを最新のものにすることです。

新たなプロセスがなければ、より多くの情報源から得られる大量のデータが、迅速で確実な意思決定を促進するどころか、遅らせることになりかねません。

### 実行とのギャップを埋める

実行は戦略の重要な一部分であるにもかかわらず、組織はそれを別のものとして扱う傾向が強くなります。ストラテジストと実行者は協力し、戦略策定と展開の際に現場からのインサイトを考慮し、戦略的選択の可能性を迅速に評価するために必要なフィードバックを得る必要があります。例えば、試作や概念実証を行うことで、企業は多額の資金を投入する前に現実の世界でアイデアをテスト・修正し、「立証責任」を果たすことができます。さらに、策定済みの戦略を実行者が解釈して実行しようとするよりも、早い段階から実行者を戦略策定プロセスに参加させるべきです。それによって実行者が内容を明確に理解でき、迅速に成果を上げられます。実行者の視点はまた、プロセス全体を通して資本、時間、人材の配分を最適化し、無駄な労力を最小限に抑える一助になります。

### 組織内外の多様な視点を捉え、統合的に扱う

効果的な戦略では、より革新的な選択肢を見つけるために、多様な経験、意見、視点を取り入れる必要があります。社内においては、従来の戦略リーダー(CSO、最高財務責任者[CFO]、CEO)だけが主導するのではなく、ビジネスの中心に近い人々や、企業価値の創造に携わる人々も戦略に参画できます。例えば、組織によって異なりますが、最高情報責任者(CIO)、最高技術責任者(CTO)、最高人事責任者(CHRO)、ブランドやデータ担当の経営幹部を重要な協力者として含められるでしょう。(DeloitteがCSOを対象に行った最近の調査では、回答者の62%が、「企業戦略において果たす役割が増している」人材として特にテクノロジーリーダー(CIO、CTO)を挙げました<sup>5</sup>。)

同時に、外部環境が複雑化した今日では、経営幹部はさまざまなステークホルダーに対するコミットメントを明確化しなければならぬとのプレッシャーを感じる場合があります(例:あらゆる人のためにどのように価値を創造するか)、以前は必要なかったような選択を迫られています。成功する戦略プロセスとは、さまざまなステークホルダーの目標を認識し、相反する点を表面化させ、トレードオフを比較し、異なるアスピレーションや時には対立するアスピレーションについて調整を促すような、生産的な対話を促進するものである必要があります。これらはすべて長期的な価値を生み出すことにつながります。

---

*組織内外からの広範で多様な  
視点や声を調整する力があれば、  
成功確率が高まるでしょう*

---

戦略策定プロセスの早い段階で、組織内外からの広範で多様な視点や声を調整する力は、戦略対話に深さをもたらし、社会的な期待が高まる世界において成功確率を高めることになるでしょう。それはまた、ステークホルダー間の調整を促進する上で、戦略が果たす重要な役割の証明でもあります。これにより、戦略的選択が市場やビジネスの実情と合致しているという大きな自信を経営陣に与えてくれます。

## データとアナリティクスを活用し、適切な情報に基づく 選択を行う

意思決定者は、業務、市場、顧客、競合他社などに関して、これまで以上に多くの情報を利用できるようになっています。こうした情報によって、意思決定者は市況をより正確に理解し、決定に対するロジックと根拠を強化できるはずです。また意思決定者は、AIを通じてさらに大規模で豊富なデータセットにアクセスし、統合することが可能になります。AIを活用すれば、意思決定の影響と結果について正確に理解する上で役立つインサイトを生み出せます。関連データ、強力なアナリティクス、定量的エビデンス、シミュレーションを融合することで、規律と正確性を高め、戦略策定の中核をなす創造性と人間による判断を強化できます。同様のツールは、変化する状況や企業業績をモニタリングし、リアルタイムにより近いタイミングでの調整を可能にする上でも役立ちます。

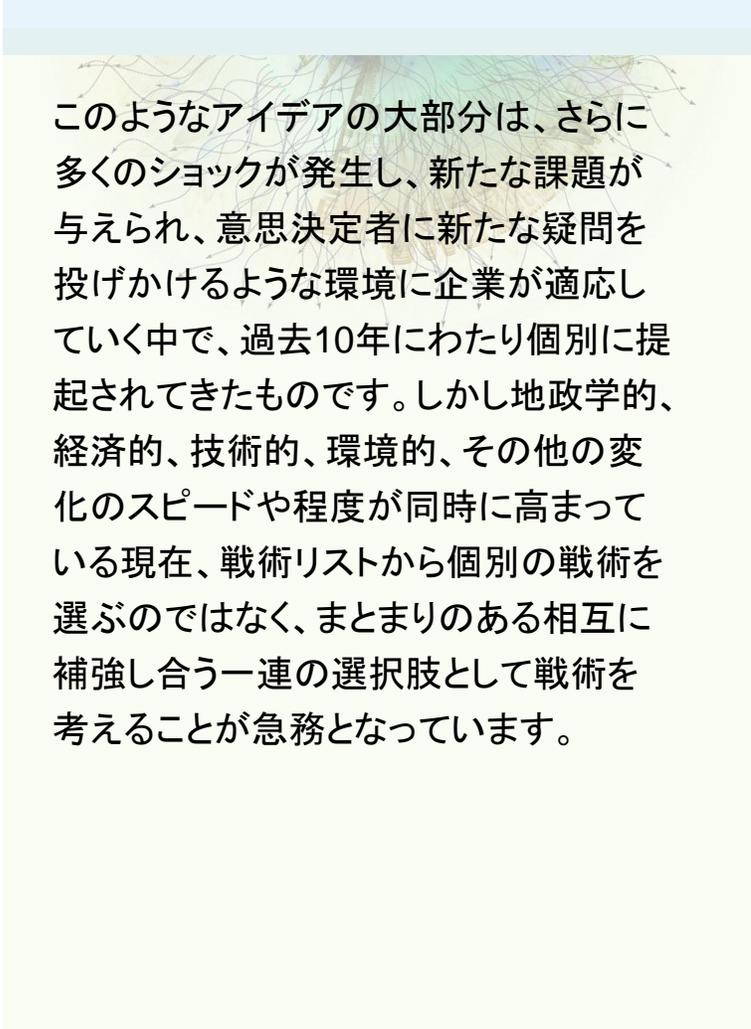
---

関連性の高いデータと強力な  
アナリティクスは、戦略策定の  
中核である人間の判断の  
正確性を高めます

---

## 大胆な計画には大胆な実行を

組織変革の専門家たちは以前から、新たな方向に舵を切るには大胆な行動が必要であることを理解しています<sup>6</sup>。リーダーが戦略を新たな行動に移すことを検討する際には、企業の能力と管理システムに対する大胆で際立った投資を検討すべきです。組織によって異なりますが、現在のビジネスや管理システムを拡張するような新たなテクノロジー、人材プール、スキルへの大きなコミットメント、または既存市場での成長を加速させ、新市場へ進出するためのM&A、あるいは試作や自動化を通じた迅速な実行などが必要になるでしょう。



このようなアイデアの大部分は、さらに多くのショックが発生し、新たな課題が与えられ、意思決定者に新たな疑問を投げかけるような環境に企業が適応していく中で、過去10年にわたり個別に提起されてきたものです。しかし地政学的、経済的、技術的、環境的、その他の変化のスピードや程度が同時に高まっている現在、戦術リストから個別の戦術を選ぶのではなく、まとまりのある相互に補強し合う一連の選択肢として戦術を考えることが急務となっています。

## 新たなアプローチ

# 何から取り組むか？

変化する状況の中で選択肢を検討しそれらにコミットする力、変化をモニタリングし時間とともに戦略を進化させる力、および組織内外の複数の視点を取り入れる力は、企業幹部が今日の世界で成功する確率を高め、大きな自信を持ってビジネスを推進する上で役立ちます。

何から取り組み始めるべきかについて、いくつかの質問をご用意しました。回答することで、次のステップへの実践的なオプションを把握できます。

- 1 貴社の戦略では、今日のマクロ環境と市場環境を考慮した上で、どのように優位性を築き、維持することを目指していますか？
- 2 貴社の戦略では、伝統的な業界の常識の外にある価値や競争優位性を実現するために、どのような源泉を活用していますか？
- 3 競争と勝利が求められる状況において、変化に適応するために、組織の能力をどのように進化させてきましたか？
- 4 貴社の戦略は、社内外の多様なステークホルダーのニーズを反映しており、戦略に対する支持を得られていますか？ 戦略策定プロセスに貢献した人々との間で、包括的かつ大胆で野心的な対話を行えるように、どのような取り組みをしましたか？
- 5 未来がどのように進化し、それが戦略にどのような影響を及ぼすかについて、貴社が作成した妥当性の高いシナリオは何ですか？ 戦略的選択を調整する必要があるかどうかを判断するために、具体的にどのような指標をモニタリングしていますか？
- 6 戦略の策定、モニタリング、調整において、どのようなデータ、インサイト、ツールを活用していますか？ 早期に成果を実現したり、リソース管理を改善したりする目的で、AIをどのように活用していますか？
- 7 貴社の戦略における具体的な要素の中で、大胆で野心的だと感じるものはどれですか？ より保守的または漸進的な選択を反映している要素はどれですか？ その選択は明示的に行われましたか？

これらの質問に対する回答から、脆弱性を見つけて、脆弱性が問題化する前に解決できる可能性があります。以下はその例です。

- ❖ 質問(1)、(2)、(3)、(7)の回答に満足できない場合は、経営陣や戦略チームを招集し、戦略を刷新することを検討してください。このプロセスを加速するために、専用の戦略ラボで行っても良いでしょう。戦略の全面的な見直しまでは必要ないかもしれませんが、そのような見直しは行いたくないかもしれません。しかし、これらの質問に基づいて体系化した取り組みを集中的に実施すれば、現在の戦略と今日の実情をうまく一致させるための適切な調整が可能になります。
- ❖ 質問(4)、(5)への回答から、潜在的なギャップが明らかになった場合、戦略プロセスの再考や修正を検討すべきでしょう。シナリオ・プランニングの取り組みは、包括的な戦略プロセスの最初の段階として実施するのが通例かもしれません。しかし、現在の戦略のストレステストをしたり、戦略策定時には見えなかった潜在的なリスクを表面化させたりする目的で、シナリオ・プランニングはいつでも行うことができます。

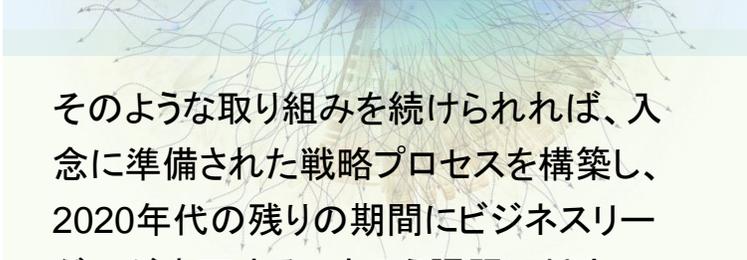
---

優れた戦略は、かつてないほど重要になっています。今日の戦略を定義するものは、成功に向けて進化し続けるプロセスです

---

- ❖ 質問(6)への回答は、いくつかの能力ギャップを埋め、戦略開発チームのスキルを向上させる機会を指し示している可能性があります。先述したように、CIOやCTOは戦略策定において一層重要な役割を果たすようになっていきます。データサイエンティストを会話に参加させることで、過去数年間には想像もつかなかったような、しかし今後数年間では不可欠となるような選択肢が発見・創造され、CIOやCTOの役割を強化できるでしょう。

戦略に対するアプローチを、より新しく現代的なものへ進化させる取り組みは、一度に実現する必要はありません。これらの質問に対する貴社の回答は、現在の最も大きなニーズに対処するための実践的な出発点を指し示してくれるでしょう。しかし、どのような組織変革の取り組みでもそうであるように、優れた成果を出すには、持続的な努力が必要です。多くの場合、ステークホルダーやパートナーと協働し、それぞれがさらに強固な戦略策定システムを目指して結集しなければなりません。



そのような取り組みを続けられれば、入念に準備された戦略プロセスを構築し、2020年代の残りの期間にビジネスリーダーが直面するであろう課題に対応できるでしょう。こうしたプロセスを通じて斬新な独自のアプローチを発見し、優れた成果やステークホルダーとの連携を実現し、依然として予期せぬことに満ちた世界に順応できるようになります。なぜなら、さまざまな要素が変化したにもかかわらず、優れた戦略はかつてないほど重要になってきているからです。今日の戦略を定義するものは、成功に向けて進化し続けるプロセスです。そのプロセスは、現在に適応しながらも、未来にも対応できる必要があります。

# 執筆者と謝辞



**Kristen Stuart**

米国戦略プラクティスリーダー

Monitor Deloitte

[電子メール](#)



**Gagan Chawla**

米国コーポレート・ビジネスユニット戦略リーダー

Monitor Deloitte

[電子メール](#)



**Andrew Blau**

米国リーダー

エミネンス&インサイト

Deloitte Consulting LLP

[電子メール](#)

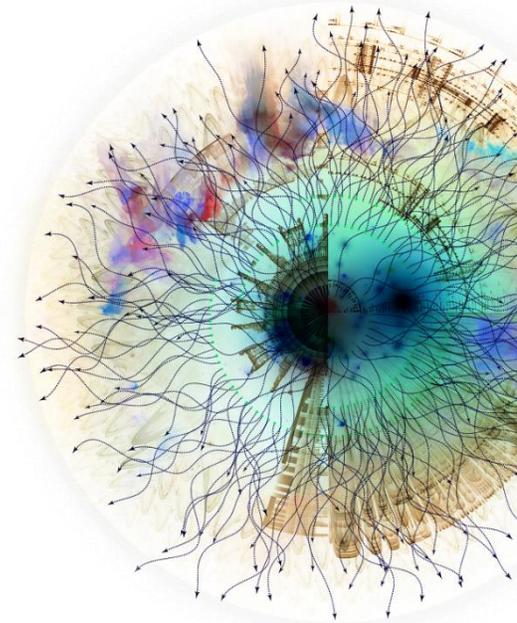
および



**Harumi Shiraishi**

マネージャー

Monitor Deloitte



**執筆陣**は、世界の一流企業に向けて長年にわたり戦略を策定・実行してきたDeloitteの同僚が提供してくれた情報によって独自の視点を獲得でき、彼らのコメントや提案によって思考を研ぎ澄ませられたことに感謝します:**Ranjit Bawa、Ambar Chowdhury、Lou DiLorenzo、Steve Goldbach、Jonathan Goodman、Rich Nanda、Ryder Riess、Francisco Salazar、Tom Schoenwaelder、Greg Tevis、Geoff Tuff。**

DeloitteのCEOプログラムのグローバルリーダーである**Benjamin Finzi**、プログラムリーダーの**Nick Jameson**、Deloitteの最高戦略・変革責任者プログラムにおけるエクスペリエンス・ディレクターである**Virginie Henry**には、CEOとCSOの主要な関心事について惜しみない協力と情報をいただき、深く感謝します。また、**Elizabeth Molacek**(CEOプログラム)をはじめとするチームのサポートと貢献にも感謝します。

Deloitte Consultingの戦略プラクティスの**Angela Sun**と**Apoorva Kanneganti**、Deloitte Executive Acceleratorsの**Saagar Thakkar**がこの取り組みに不可欠な貢献をしてくれたことにも感謝します。

デザイン担当 Alyson Lee

# 後注

1. Deloitte CEO調査、2023年10月、<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>
- 2.. 参考資料の例: Chet Wade「CEOs Worry Culture Holding Back Innovation」、*Forbes*、2020年1月2日、約750人のCEOを対象としたコンファレンスボード調査に基づく報告
- 3..参考資料の例: *Deloitte Insights*「Unleashing value from digital transformation: Paths and pitfalls」、2023年2月14日。「(デジタルトランスフォーメーションを)正しく行うとは、戦略的イニシアチブの原動力となる新たなテクノロジーに資本を配分することです。それを正しく行うということは、はっきりと地平線が見えない中でも、組織を結集し、発想の転換を受け入れることを意味します...」
4. Monitor Deloitte「2024 Chief Strategy Officer (CSO) Survey」、近日発行予定。
5. Monitor Deloitte「2024 Chief Strategy Officer (CSO) Survey」、近日発行予定。
6. 参考資料の例: John Kotter「Leading Change: Why Transformation Efforts Fail」、*Harvard Business Review*、1995年5・6月号:「変革プログラムを開始するには、多くの人々の積極的な協力が必要です。...緊急度が十分に高まらないと、変革プロセスは成功しません。...一般的に、改革においては形式的な境界、期待、手順にとられない活動が必要となります...。」その他の参考資料: Francisco Salazar et al.「Behind the Scenes of Bold Change」、*Deloitte Insights*、2023年10月。



本記事には一般的情報のみが含まれ、Deloitteは本記事により、会計、ビジネス、財務、投資、法務、税務、またはその他の専門家による助言またはサービスを提供しません。本記事は、かかる専門家の助言またはサービスに代わるものではなく、また貴社のビジネスに影響を与える可能性のある決定や行動の基礎として使用すべきではありません。貴社の事業に影響を及ぼす可能性のある何らかの意思決定や対策を行うときは、事前に適切な資格を有する専門家に相談してください。

Deloitteは、本記事に頼る人が被ったいかなる損失にも責任を負わないものとします。

本書で使用される「Deloitte」とは、Deloitte LLPの子会社であるDeloitte Consulting LLPを意味します。当社の法的構造の詳細については、[www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) をご覧ください。特定のサービスについては、公会計の規則と規制に基づき、証明業務のクライアントに対して利用できない場合があります。

Copyright © 2024 Deloitte Development LLC. All rights reserved.