



THE BOSTON CONSULTING GROUP

グローバル化、そしてデジタル化の時代に レジリエンスと適応力を備えた組織をつくるには ——世界経済フォーラム・ブレックファーストディスカッションより

登壇者

カルロス・ゴーン
リッチ・レッサー
マーティン・リーブス

BCG では、毎年世界経済フォーラムによって行われるダボス会議において、デジタルテクノロジーはどのように世界のあり方を変えるのかをテーマに、ブレックファーストディスカッションを実施している。6 回目の開催となる今回は、ルノー・日産自動車・三菱自動車アライアンスの会長兼 CEO のカルロス・ゴーン氏を迎え、BCG の CEO リッチ・レッサーと BCG ヘンダーソン研究所所長のマーティン・リーブスが、「テクノロジーが急速な変化を遂げている現代において、どうしたら強靱で、適応力の高い組織をつくり上げることができるか」をテーマにディスカッションを行った。現在、自動車業界において、最大かつもっとも好調なアライアンスのトップというポジションにあり、同業界において最長の任期を務めている CEO であるゴーン氏は、その立場ならではの意見を聞かせてくれた。

以下は、当日のディスカッションからの抜粋である。社内全体および経営層において多様な視点を持つことの重要性、人工知能 (AI) とモビリティの進化にともなう急速な変化、新しいテクノロジーへの適応・活用に関わる従業員への支援、不確実性が高まる現代に求められる断固としたリーダーシップの重要性、組織内でフェイルファスト (fail fast: 早く失敗すること) を許容し間違いから学ばせることで組織のレジリエンスを高める能力など、ディスカッションは、幅広い話題に及んだ。

マーティン・リーブス (以下リーブス) : 現在のビジネスを取り巻く環境は予測を立てるのがいっそう難しくなっており、変化のスピードもかつてないほどに速くなっています。とは言え、企業の置かれた環境がすべて同じように不確実性が高くなっているわけではありません。む

しろ環境は多様化しています。つまり、一方では非常に安定した環境があり、もう一方では非常に不安定な環境がある。プランニングをベースにした、伝統的なアプローチをすべて置き換えなければならないというわけではありませんが、しかるべきところでは、より適応力の高いアプローチをもって不足を補うことが求められます。ルノー、日産、三菱の3社を一つに合併するのではなく、アライアンスの形をとったことは、現在の地政学的環境に適応するために、どれほど有効でしたか。一般的には、事業を統合し、コスト削減、効率化、重複ゼロを目指すことが望ましいとされています。一方、ルノー・日産自動車・三菱自動車では、3社による多様性が尊重されていますね。

カルロス・ゴーン(以下ゴーン)： ルノーと日産が一緒になった当初から、一般的に考えられているようなこととは違うことをしなければならないという認識でいました。各社が自らの将来と自律性を保つべきだと決めたのです。一方で、重複を避け、リソースの無駄を省くようにしました。そして、2年前に三菱自動車がアライアンスに参画した際には、異なるアイデンティティや性質、強み、弱みを持つ、複数の企業を有することは、不確実性の高い世界においてアドバンテージになるということを再発見したのです。それは何かというと、重要なことを見失わない保証になるということです。実際、非常にうまく機能しています。多様なチームによって生まれた敏しょう性により、シナジーが得られると同時に、製品やマーケティングを異なる見方でとらえることができます。事業の重複に関しては、いくつかの領域では、あえて戦略的に重複を受け入れなければならないと考えています。さもないと、予測不可能な打撃を受けた際、立ってはいられなくなるでしょう。

こんなことがありました。ご存じのように、現在私たちは電気自動車の分野をリードしています。当然、ある時点で私たちは社員に「来年の電気自動車の売り上げをどう予想しますか」と尋ねなければなりません。でも、彼らは電気自動車を販売したことがなかったのですから、わかりません。彼らの答えは、「0か50台」というものでした。それに対して、私たちはなんと返したと思います？「大変よろしい。5000台製造しましょう。予測をはるかに超えましょう」と言いました。非常に厳しい競争の中、多くのイノベーションとディスラプション(破壊)が起こる環境では、適応できること、そして自分の考えを変えられるということが、非常に重要です。

リッチ・レッサー(以下レッサー)： グローバル組織における人材活用は、今おっしゃったような、組織の適応力が円滑に機能することに大きく関わってきます。BCGでも、ダイバーシティがイノベーション推進にどのように関与しているかを分析したレポート(BCGフォーカス「*The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*」(2017年4月)、BCGアーティクル「*How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*」(2018年1月)をご参照ください。)を発表しています。6つのタイプのダイバーシティについて調べ、この6つのタイプの多様性すべてがイノベティブな企業と正の相関があることがわかりました。そのうちもっとも相関性の高い3つの多様性は何かと言うと、出身業界の多様性、ジェンダーバランス、そして、トップだったのが、国籍の多様性でした。

ゴーン： どんな企業でも、自分の会社には多様性があり、グローバルな会社である、と言うでしょう。でも結局のところ、トップマネジメントはドイツ人やフランス人、日本人というように、

決まった国籍の人でなければならなかったりします。現実と認識がちがうということですね。今、日産では、100人の幹部層のうち、50%は日本人ではありません。彼らの出身国は13もの国にのびります。ルノーも同様にダイバーシティを推進しており、幹部層に占める女性の割合はずっと多い。これは私たちの最大の強みだと思います。私たちのアライアンスに加わる人たちは、ここに世界でもっとも多様性のあるトップマネジメントチームがあることを知っています。たくさんの優秀な人材を引きつけられる、大きな魅力となるのです。基本的に私たちの会社が仏・日系企業であっても、たとえば、ロシア人、中国人、韓国人というように、さまざまな国籍の人材を引きつけることができるのです。とくに、デザインやテクノロジー、ロボティクスの分野では特定の能力を持つ人材が求められ、かけがえがありません。そうした候補者に対して、「ルノー・日産・三菱のアライアンスに参画するのですから、あなたのできることに限界はありませんよ」と言えるのは、大切なことです。

レッサー： AI(人工知能)はこの一年、世界中のすべての産業にとって、もっとも大きなテーマの一つでした。マーティンも力を入れて研究している分野ですよ。そして、カルロスも自動運転の観点で、AIについて語っていますね。AIは、バリューチェーンの多くの側面やビジネスの運営のしかたにも関わってきます。AIを総合的に見た際の見解はありますか。

リープス： 私たちは、米マサチューセッツ工科大学(MIT)と共同で約4,000社の企業を対象に、AI活用に応用が効くかの調査を行いました(MIT SloanとBCGの共同レポート「*Reshaping Business With Artificial Intelligence: Closing the Gap Between Ambition and Action*」(2017年9月)をご参照ください)。調査企業全体の85%の企業が自社が5年以内にAIによって競争優位性を獲得できると考えていることが明らかになりました。しかし、それに向けて実際に何かを行っている企業はたったの20%で、本格的にAIを実際に活用している企業は、たった5%にとどまります。AIへの期待値は頂点に達しているにもかかわらず、まだ実際の事業への活用は始まったばかりなのです。AIを理解し、採り入れている企業と、後れをとっている企業の差はすでに広がりつつあります。つまり、すべての企業が競争優位性を獲得することはできないのです。大きな違いのひとつとしては、データへのアプローチがあります。AIのアルゴリズムは、はじめから“賢い”わけではありません。AIは、データを分析しながら帰納的に学習するものです。先進企業のほとんどがAI人材に投資し、強力な情報インフラを構築している一方で、その他の企業は分析の専門知識が不十分で、自社のデータに簡単にアクセスできずにいます。

レッサー： AIの活用に着手していない企業に、もっとも大きな課題は何かと尋ねたら、AIのアルゴリズムと知能そのものだと答えるでしょう。しかし、すでにAIの活用に向けてアクションを起こしている人であれば、本当の課題は、いかに大量のデータを活用するか、そして、いかにしてそのデータから何かを学び取れるカルチャーを醸成するかだ、と答えるでしょう。

リープス： その通りですね。有名なITマネジャーを登用すれば、AIを購入すれば、アルゴリズムを入手すれば、もう安泰だという考えは間違いです。今、AIに関してもっとも難しく、そしてもっとも重要な意味のある問いはまず第一に、AIへの投資における、拮抗する複数の

プライオリティにどのように対処するのか、という戦略的な課題です。つまり、AIによって、「何を学習したいのか」ということです。

2つ目は、データとAIアルゴリズムの2つが密接に依存しあっているということへの理解に関わる問いで、「自分が必要なデータを所有しているか」というものです。そして、最適な方法で人間とマシンを組み合わせるために、組織をどのように再構成すべきか、を理解することも非常に大事です。AI活用のための組織モデルとしては、すでに複数のモデルが出ていますが、どのモデルにおいても、組織の柔軟性が要となります。

ゴーン:長い目で見れば、誰が何に着手して、誰が進めるかということなんです。一例をお話ししましょう。多くの人が現在の自動運転車を見て、ドライバーのいない車がすでにここにある、と思っています。でも、その「ここ」はごく限られた範囲内の「ここ」であって、多くの条件があり、制約もたくさんあります。しかし、多くの人が自動運転車を利用できるような世界は「ここ」からはるか遠くにあるわけです。まず、私たちが解決すべき課題が複数あります。

2021年、もしくは2022年より前に、完全自動運転車を一般に向けて販売できるようになることはないだろうと、私たちは推測しています。プロモーションの競争では、わが社にはテクノロジーがあります、お目にかけてみましょう、このプロトタイプを見てください、と言い、人々の期待と株価の上昇に拍車をかけます。それでいて、現実とはまったく違う状況なのです。テクノロジーを強固で、信頼できるものにし、規制を通るようにしなければなりません。現場でやっていることに対して細心の注意を払うと同時に、新しいテクノロジーを競争に勝てるよう売り込まなければなりません。

LESSA:テクノロジーの進展やテクノロジーが自動車業界に与える影響について考える時、企業はどのような備えをするべきだと思いますか。

ゴーン:今後の20~30年で、もっとも大きな成長が見られる領域は、モビリティではないかと私は考えています。私たちの会社が投資に対してリターンを得られるのは、この領域だと思っています。私たちは、モビリティサービスを発展させなければなりません。モビリティへの需要が高まる要因は、ただ地球の人口が増加しているということだけでなく、現在の人口が今後さらに活発に移動するようになると予想されるということもあります。たとえば、1000人の住人に対する自動車の台数が35台という、インドのような国があります。一方で、1000人に対して、800台という米国のような国もあります。インドのような国には、これまで抑えられてきた巨大な需要があることはおわかりでしょう。そして、私たちが販売している自動車の70%は中国で売られています。中国は世界最大のマーケットであり、購買層は自動車を買うのが初めての人たちです。つまり、まだ一般的な自動車に対する爆発的な需要があり、さらに、こういった自動車のさまざまな使い方を考え出していく機会があるということです。

LESSA:組織が新しいテクノロジーを受け入れ、バリューチェーン全体にゆき渡らせようという大きな流れが続いてきました。こういった類の変化をどう活用するかについて、何か考えていることはありますか。

リープス： 私たちはデジタルの世界とリアルの世界にまたがる、ハイブリッドなエコシステムの登場を目の当たりにしています。エコシステムの第一世代は、デジタルを基盤としたものではありませんでした。次に出てきたのがデジタルプラットフォームだけでオペレーションを行うプレイヤーでしたが、今、彼らはフィジカルなサプライチェーンを組み入れる必要があります。アマゾンがホールフーズを買収したのはご存じのとおりです。ゲームのルールが根本的に変わり、業界知識とデジタルの両方の専門知識が求められるようになったのです。これにより、リアルな世界の既存企業にとって、新たな好機が作りだされました。デジタルネイティブとより互角に、バランスの取れた競争ができるチャンスです。

ゴーン： デジタル化や AI、ロボットといった、新たなテクノロジーの到来によって突如引き起こされた、この嵐によって、当社のエンジニアの中に強い懸念が生じています。エンジニアたちは、自分自身が、そして自分の知識が今後時代遅れになるのではないかと不安に思っています。企画管理系の仕事をしている人でさえ、新しいツールが導入されるのを目の当たりにし、今後自分の仕事はどうなるのだろうかかと心配しています。そして、新たなアプローチやテクノロジーが次々と出てきて予測もできないという社内の不安に対して、私たちには応える責任があります。従業員に今後も高い意欲や生産性を保ち続けてほしいのなら、彼らをスキルアップさせ、再教育することは、私たち全員が取り組まなければならない大きなタスクです。

レッサー： これは世界共通のことなのですが、こういった問題に立ち向かっているクライアントや企業の経営陣と話すと、企業は一度に 2 つの問題に取り組んでいるように感じます。ひとつは、リーダーシップの問題で、会社を新しい方向へと導くための大胆な選択をすること。もうひとつは、どのようにして会社に変革を起こせるようにするか、です。

ゴーン： とくに不確実性の高い時代には、組織におけるリーダーシップは非常に重要です。リーダーには、成長するためにどうしたらいいか、どう備えるか、そして同時に、どう決断すべきかを知っていることが求められます。組織のカルチャーがどんなものであるにせよ、最終的にはリーダーは新しいフィールドに突き進む、あるいは新たな投資を行うという意味決定を下さなければなりません。リーダーは、投資にともなうリスクのみならず、産業全体に対する影響への責任も負わなければなりません。企業や組織は、人の意見を聞く能力があり、360 度全体を見回し、必要な時には意思決定ができる従業員を、あらゆる階層にわたり、育成する必要があります。私に関して言うと、まさに電気自動車がよい例です。遅かれ早かれ、CEO は「やるか、やらないか」を伝えなければならない時がやってきます。非常に難しい決断です。長期間の取り組みになるとわかっていますから。

イネーブルメントも、きわめて重要です。企業のパフォーマンスにおいて基本的な要素です。相当に気を配らなければなりません。私たちは自分たちが思うほど、アジャイルではありません。大きな企業は動きが少し重たいものです。重要なのは、注意を払うということです。そして耳を傾けることですね。なぜなら、イネーブルメントは何かの到来に直面する際、重要な要素となるからです。

レッサー: デジタルイネーブルメントに対してあなたが力を尽くしているのを目の当たりにし、私は深く感銘を覚えました。あなたが築き上げたものの一つに、「フェイルファスト(**fail fast**: 早く失敗する)」が可能なマインドセットがあります。私の身の回りでも、イノベーションの分野、あるいはそれ以外の分野に取り組んでいるとき、そのことがよく話題になります。適応性の高い仕事のしかたをつくり、マイルストーンの設定を可能にするためには、フェイルファストはきわめて重要です。つまり、何かがうまくいかなかった場合には、中止すればいい。コストがふくらむ前の早い段階で、たたむのです。

ゴーン: レジリエンスを構成する要素として、最も重要なものの一つは、失敗を論理的に解明して、コンテキストに組み込むことです。もし、レジリエンスを身につけたいのであれば、その間たくさんの障害に直面することになるでしょうし、つねにうまくいくとは限りません。組織において、失敗に対処できないということは、私見を言わせてもらえば、レジリエンスという観点において、その組織がうまく機能していないということです。もちろん、過度に特別扱いすることはできないので、そこに失敗の複雑さがあります。失敗ばかりしては、最終的には企業が消滅することになってしまいますからね。でも一方で、一線を超えない範囲の失敗に対してはある程度の寛容性をもたなければなりません。

このことにおいて一番重要なのは、経験です。危機を乗り越えるごとに分析することはきわめて重要です。危機の間、どのように対応したか、どのようにしたらもっとよい対応ができたか、そして危機から学びとったことについて、結論を導き出すのです。ご存じのように、課題に直面するたびにそれを見えないところに隠ぺいしようとするカルチャーもあります。それでは、事態はさらに悪化します。もっともすぐれたカルチャーは、問題や機能不全を、仕事を改善し、レジリエンスを高めるための好機ととらえられるようなカルチャーです。もちろん、口で言うのは簡単で、実行するのはそれと比べものにならないほど困難がつきまとうものです。でも、それが私たちがレジリエンスを高める方法なのです。

原題: Building Resilient and Adaptive Companies in a Global and Digital Age

Carlos Ghosn

ルノー・日産自動車・三菱自動車アライアンスの会長兼 CEO

Rich Lesser

ボストン コンサルティング グループ (BCG) CEO

Martin Reeves

BCG ニューヨーク・オフィス シニアパートナー&マネージング・ディレクター、

BCG ヘンダーソン研究所所長

2018 年 4 月発行

ボストン コンサルティング グループ (BCG) について

BCG は、世界をリードする経営コンサルティングファームとして、政府・民間企業・非営利団体など、さまざまな業種・マーケットにおいて、カスタムメイドのアプローチ、企業・市場に対する深い洞察、クライアントとの緊密な協働により、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力(ケイパビリティ)を高め、継続的に優れた業績をあげられるよう支援を行っています。

1963 年米国ボストンに創設、1966 年に世界第 2 の拠点として東京に、2003 年には名古屋に中部・関西オフィスを設立しました。現在世界 50 ヶ国に 90 以上の拠点を展開しています。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

©The Boston Consulting Group Inc. 2018. All rights reserved.