

サイボウズ株式会社

中期戦略計画の立案に
戦略プランニングプロセスを導入



1997年、松山市で創業（現代表取締役社長の青野慶久氏は創業メンバーの一人）。創業以来、グループウェアのパイオニアとして、「サイボウズ Office」シリーズや「サイボウズ ガルーン」シリーズなどのグループウェアソフトを開発・販売。導入実績は2万社を超え、現在グループウェア国内シェアトップ。2006年に東証第一部上場。グループウェア国内シェアトップとなった現在も、世界のトップシェアを目指すべく、さらなる進化を続けている。



本社：〒112-0004 東京都文京区後楽1-4-14
設立：1997年8月8日
資本金：553百万円（2008年1月31日現在）
従業員数：212名
売上高：120億3,500万円（2008年1月期連結）
経常利益：7億9,300万円（2008年1月期連結）

中期戦略計画の立案に、 インテグラートの戦略プランニングプロセスを導入。

導入の背景…安定成長に入った今、 中期戦略計画の策定に初めて着手

グループウェアで国内シェアトップ、グループウェアの利用者満足度調査で8年連続トップを獲得するソフトウェアメーカー「サイボウズ株式会社」は、創業から10年で東証一部上場を果たす急成長を遂げてきた。同社の経営執行の中核を担う「経営会議」では、今年で創業12年目を迎え企業として安定成長に入った今、中期戦略計画の策定に初めて着手する必要があるとの認識が生まれた。同社代表取締役社長の青野慶久氏は、「率直に言いますと、創業以来、目先の課題解決を一つ一つ懸命に行ってきました。しかし、ようやく業績も安定し、企業としての骨格が形成されつつある今、向こう5年の計画の策定を行っても良いと判断し、戦略プランニングプロセスの導入を決めました」と語る。

CSP（サイボウズ戦略プランニング） プロジェクト

計画策定の方法論として、インテグラート社の戦略プランニングプロセスを取り入れ、同社のコンサルタントのファシリテーションによるプロジェクト「CSP」（サイボウズ戦略プランニング）がスタートした。CSPは、経営会議による決定、取締役会での承認を経て、同社の公式なプロジェクトとして位置づけられた。多忙を極める経営メンバーが全員参加することを前提とし、4ヶ月という短期集中のプロジェクトとしてスタートした。

まず、戦略プランニングプロセスの最初のフェーズとして議論の枠組みを決める“フレーミング”を行った。ここでは目標を明確化したビジョンステートメントを決定し、次に計画検討の範囲と評価の尺度を議論する。まず議論の枠組み（フレーム）を決めた上で議論を進めるというやり方はこれまでの進め方とは異なったため、参加メンバーの一部からは戸惑う意見も見られた。しかし、その後はフレームが合っている／ずれているなどの声も聞かれるなど、手法のコンセプトは浸透した。青野社長は「特に最初の1ヶ月が重要でした。最初は議論の範囲の共有に苦労しましたが、討議を重ね明確に範囲を決めましたので、その後の議論がぶれませんでした」と、フレーミングの効果を語る。「何時間も延々と議論した後、フレームが変わってそれまでの議論が白紙に戻る、ということが当社ではしばしばありました。CSPでは議論の後戻りを防ぐことができましたね」と、CSPの事務局として一連のプロセスに参加した、同社社長室の安田智宏氏も苦笑する。

次に、計画検討の範囲の中で、目標を達成するための課題論点を洗い出す“イシューレイジング”に移り、数百を超える項目がメンバーから提案された。この手法では、経営陣や現場で認識されている様々な課題や案をボトムアップ的に収集するため、これをまとめて戦略計画に形成することによって、結果の理解度が大きくなる。「CSPには現場の意見もよく反映されており、プロセスも納得感のあるものでした」と、安田氏は語る。次のステップの“戦略テーブル”では、経営メンバー全員が参加し、各自で提案した項目の意味を説明しながら集約していく。半日のセッション3回に渡って、項目が戦略代替案にまとめ上げられた。各々の戦略代替案には、一言でその意味がわかるようなシンボリックな名前がつけられている。「経営陣の納得感が高いです。また、現場にも浸透している様子を見受けます。例えば、戦略に名前をつけましたが、その名前が社員の会話に出てくるんですよ」と青野社長は現場の理解の重要性を語る。

CSPの最後のステップでは、まとめられた戦略代替案を評価し、最終意思決定をする「選択」を行った。そのために各々の代替案に対応した概略の事業計画を分担して行う。現場に長けた経営陣だけに、わずか2週間余りで実データに基づいた定量的な計画が立案された。最後のセッションでは、すべての戦略代替案を同じ評価軸で検討し、サイボウズの中期事業ポートフォリオに当てはめながら、選択を行った。

中期戦略計画から迅速な実行へ・・・ 同社の行動力が光る

7つの新規事業を含むサイボウズの中期戦略計画が、CSPプロジェクトから取締役会に報告された。報告からまもなく、これら新規事業を担当する役員・マネジャーがアサインされ、具体的な事業計画の策定へと段階が進められた。「これから実行段階において、各本部がどう動いていくかチェックしていきます」と、報告からわずか2ヶ月で計画が実行段階に入ったことを青野社長は示した。これと並行して、青野社長自らが、本社のみならず松山事業所や上海の子会社までに至る全社員に、CSPの結果をプレゼンテーションし、中期戦略計画の理解と浸透を図っている。社員の反応は良好で、以前、同じような新規事業を発表したときにあった認識のギャップは見られず、前向きに期待する声が寄せられている。青野社長によると、「CSPでは経営陣が時間をかけたディスカッションによって中期計画を策定したので、その結果は本部長レベルで納得しており、現場への浸透が進んだようです」。

グループウェアを活用し 戦略プランニングプロセスを効率化

多忙を極める経営会議のメンバーが、何日も集合して討議することは至難だった。セッションに参加できないメンバーが増え、議論が不十分になってはプロジェクトの意義は大きく損なわれる。そこで、CSPでは社内で運用している自社のグループウェア"サイボウズ・ガルーン"を活用し、ネットワークを通じて課題論点の項目を記録するファイルを共有したり、各担当者が事業計画を提出したりした。これによって、参加メンバーは時間的、地理的制約から解放され、時には海外出張先からでも議論に参加した。メンバーが実際に集合するセッションが最小限になるため、すべてのセッションはほぼ欠席者なく完遂した。「さすがにグループウェアの会社ですね。経営陣全員が自らネットワークを通じて議論を重ねました」と、CSPのコンサルタントを務めたインテグラートの北原は驚く。

「意思決定の品質が違った・・・」 戦略プランニングプロセスの評価

初めの中期戦略計画に取り入れたインテグラートの戦略プランニングプロセスについて、青野社長は次のように評価する。「5年後に『あの時が転換点だった』と思えるのではないかと思います。意思決定を行う段階ではそれが良いか悪いかの結果はわかりません。しかし、意思決定のプロセスそのものには巧拙があると思います。同じ決定でも、プロセスによって理解度や納得度が違ってくる。プロセスの進め方が大変重要だと感じました」。常に経営陣の意思決定を見守る社長室の安田氏も、「CSPでは参加者で意思決定のスコープが揃い、意思決定の“後味”がこれまでより良いように感じられます」という。経営意思決定には正解がない。しかし、意思決定の品質は明らかに高い低いがある・・・戦略プランニングのコンセプトが明確に理解されていることが伺えた。

青野社長はまた、「今後も、意思決定のポリシーの設定や、既存事業の事業計画にも、CSPで利用した手法を使っていきたいと思っています。すでに新事業開発について、戦略テーブルを採り入れています」と、この手法を今後活用していきたいと考えている。最後に、戦略プランニングプロセスを導入しようとしている企業に青野社長はこう言う・・・「身構えせずに、まずはこの手法を採り入れてみることをお勧めしたいですね。特に成長意欲のある企業が、熱い思いを実行しようとするときに、『これを利用して成長に向けてしっかり考えてみませんか』というのがメッセージです」。これまでベンチャー企業として必死に努力を重ねてきた同社が、大人の企業に変貌しようとしている重要な時期に、変革の指揮を執る青野社長らしい現実味のあるメッセージを残した。



戦略プランニングプロセスとは、

インテグラートの戦略プランニングプロセスは、米国スタンフォード大学のロナルド・ハワード教授が考案したデジジョンマネジメントに基づいて、事業計画や戦略立案を効果的に進める方法論です。経営トップとの間で戦略検討の範囲など枠組みを合意し、それに基づいて現場で戦略オプションを抽出し、複数の戦略代替案を構築していきます。続いて、各々の戦略代替案を定量的に評価し、経営トップが最終選択します。これによって、経営の方向と現場のアイデアが統合した、品質の高い意思決定を実現します。

インテグラートは、コンサルティングやケーススタディを通じて、日本の企業がこの方法論を導入するサポートを行っています。研修では、総合電機メーカー、化学メーカー、ガラス・土石製品メーカー、精密機器メーカー、ソフトウェアメーカーなど、のべ300名以上が受講しています。



インテグラート株式会社は、経営に役立つ技術「マネジメントテクノロジー」を提供し、企業の経営課題の解決や目標の達成を支援します。マネジメントテクノロジーを、“ソフトウェアツール”、“コンサルティング”および“教育”の3つの方法でお届けし、お客様自身で実務適用できるように支援します。インテグラートでは、企業の「意思決定力」に焦点を当て、企業の将来のパフォーマンスを高めるソリューションとして、事業計画の立案、投資評価の他、リスクマネジメントや戦略プランニングに役立つ、わかり易い、実践的に役立つパッケージ製品と関連サービスを提供しています。

● Software

● Consulting

● Education

先端の分析手法や戦略プランニング手法を、ソフトウェアで実現しています。

先端のシミュレーションや分析機能を搭載しながらも、わかりやすい操作性と多彩なビジュアライゼーション機能によって、システムの専門家でなくても、容易に使いこなせるソフトウェアツールです。

パーソナルから企業全体の事業計画データベースまで、多様なスケールのツールを提供しています。

RadMap/project
プロジェクト特種システム

RadMap/portfolio
ポートフォリオ特種システム

DECISIONSHARE
MAKING MY DECISION TO OUR DECISION.

- 戦略プランニングプロセス・コンサルティング
- プロジェクト事業性定量評価・シミュレーションレポート
- 事業投資プランニング・評価コンサルティング
- 事業ポートフォリオマネジメント体制導入コンサルティング

事業価値評価、投資意思決定、およびリスク評価を実施するための知識やスキルを習得いただくプログラムを提供します。早稲田大学ビジネススクール「仮説のマネジメント」で10年間の実績を持つ内容を、企業向けにアレンジした研修プログラムや、デジジョンマネジメントの研修などを、ビジネススクールで教壇に立っている講師陣によって、お届けしています。

- 戦略プランニングプロセス社内研修
- エグゼクティブ向け事業価値評価社内セミナー
- 開発プロジェクト事業価値評価研修
- 事業価値評価基礎・社内研修（ファイナンス、マーケティング他）
- ビジネススクール向け教材

integratto

インテグラート株式会社

〒102-0093 東京都千代田区平河町 1-8-3

TEL: 03-5212-5533 FAX: 03-5212-5534

www.integratto.co.jp