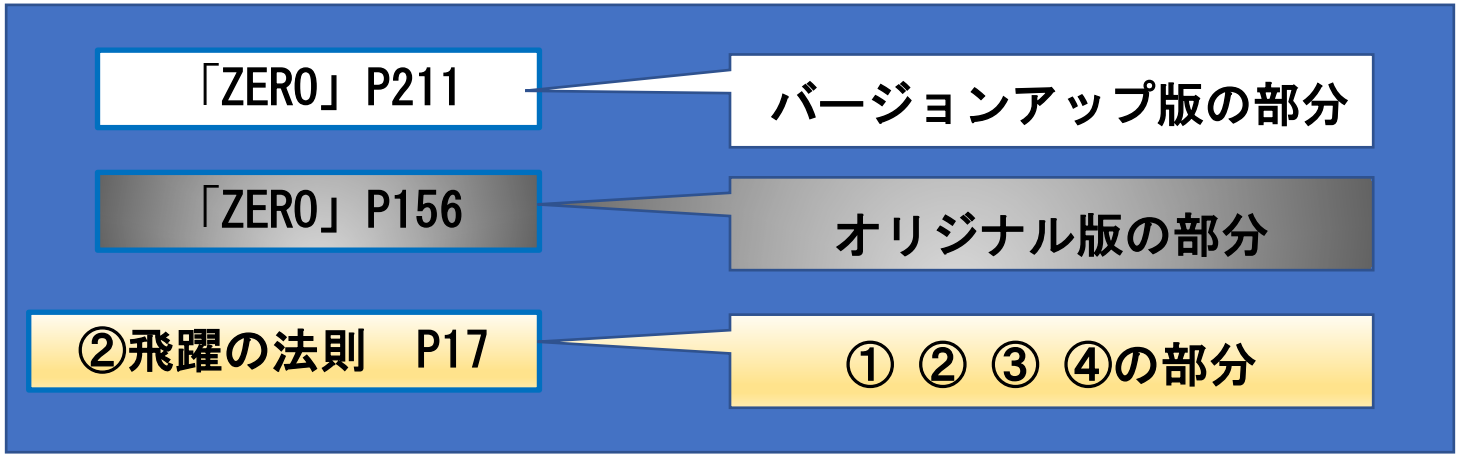
コリンズ式「ビジョン・戦略・戦術」
「ビジョナリーカンパニーZERO」および「ビジョナリー・カンパニー・シリーズ」から



ビジョンとは

ビジョン

コアバリューと理念	→	パーパス（存在意義）	→	ミッション
会社の指針となる原則と信条の体系。事業と人生に関する哲学。 絶対に順守されるべき原則 組織のリーダー個人のコアバリューと理念の延長。		組織が存在する根本的理由 コアバリューから生まれる。 組織の行方を照らす星のように、常に努力すべき目標ではあるが、完全に達成されることはない。 100年間に渡って会社の指針となる。		大胆で説得力のある野心的目標 明確なゴールと具体的期限がある。達成されると、新たなミッションが設定される。 4つのタイプがある。 1. 目標 2. 共通の敵 3. ロールモデル 4. 内部変革

シリーズ①「時代を超える生存の原則」以降、次ページのコンセプトに改新

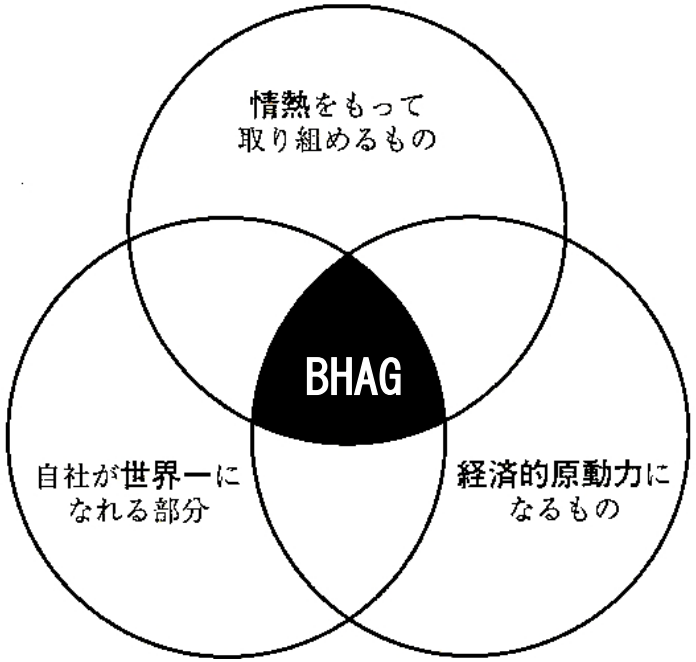
「ZERO」P156

「ミッション」を「BHAG]に置き換え

- コアバリュー、パーパスに続く3つ目の要素を何と呼ぶべきか考えた。
- シリーズ①以降、本質をズバリ提示する「BHAG」に置換。
- 「ミッション」をお払い箱にし「ＢＨＡＧ」（Big Hairy Audacious Goals）に置換えた。

ビジョン
↓
戦略
↓
戦術

コアバリュー
↓
パーパス
↓
BHAG



*基本的価値観と目的を含む

ビジョン

コアバリュー

会社の指針となる原則。会社を導く哲学。

会社の特徴を形づくる人々個人のコアバリューを反映する。

高い犠牲を払っても堅持される。慣行や戦略は変わってもコアバリューは不変。

時代を超える。

パーパス

組織が存在する根本的理由

案内星のように、常に追い求める対象だが、決して手に入らない。

完璧に遂行すると、傑出した世界に2つとない会社になる。

100年間に渡って会社の指針となる。

BHAG

社運を賭けた大胆な目標

高い山に登るときのようにゴールが明確

成功の確率は100％ではない。能力を大幅に向上させる必要がある。

人々の心を揺さぶり、意欲をかき立てる。容易に理解できる。

理想的な時間軸は10～25年

「ＢＨＡＧ」については「偉大な企業を創るための地図」から学ぶ「スライド７＆１２」を参照。

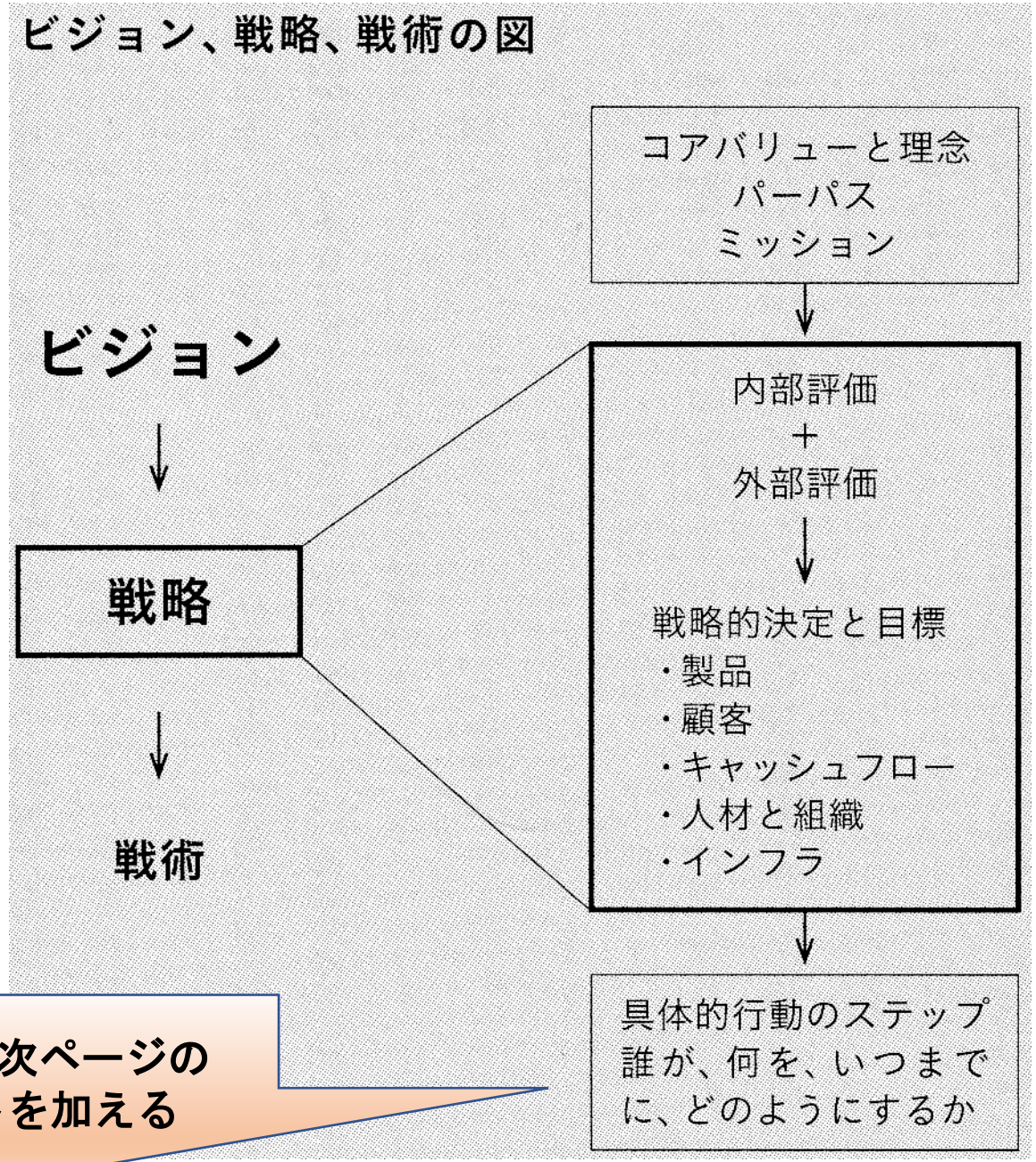
「ZERO」P211

スライド　３

戦略とは

- 優れた戦略とは、分厚い計画書ではない。ミッション（シリーズ①以降「BHAG」 Big Hairy Audacious Goals に置き換えられている）を達成するための明確で堅実でシンプルな方法論を示す方がいい。
- 戦略策定の基本4原則

1. ビジョンに直結するもの。
2. 強みや固有の能力を活かすもの
3. 現実的であること
4. 戦略策定に実現のカギを握る人を参加させる。



「ZERO」で次ページのコンセプトを加える

「ZERO」P288

スライド　4

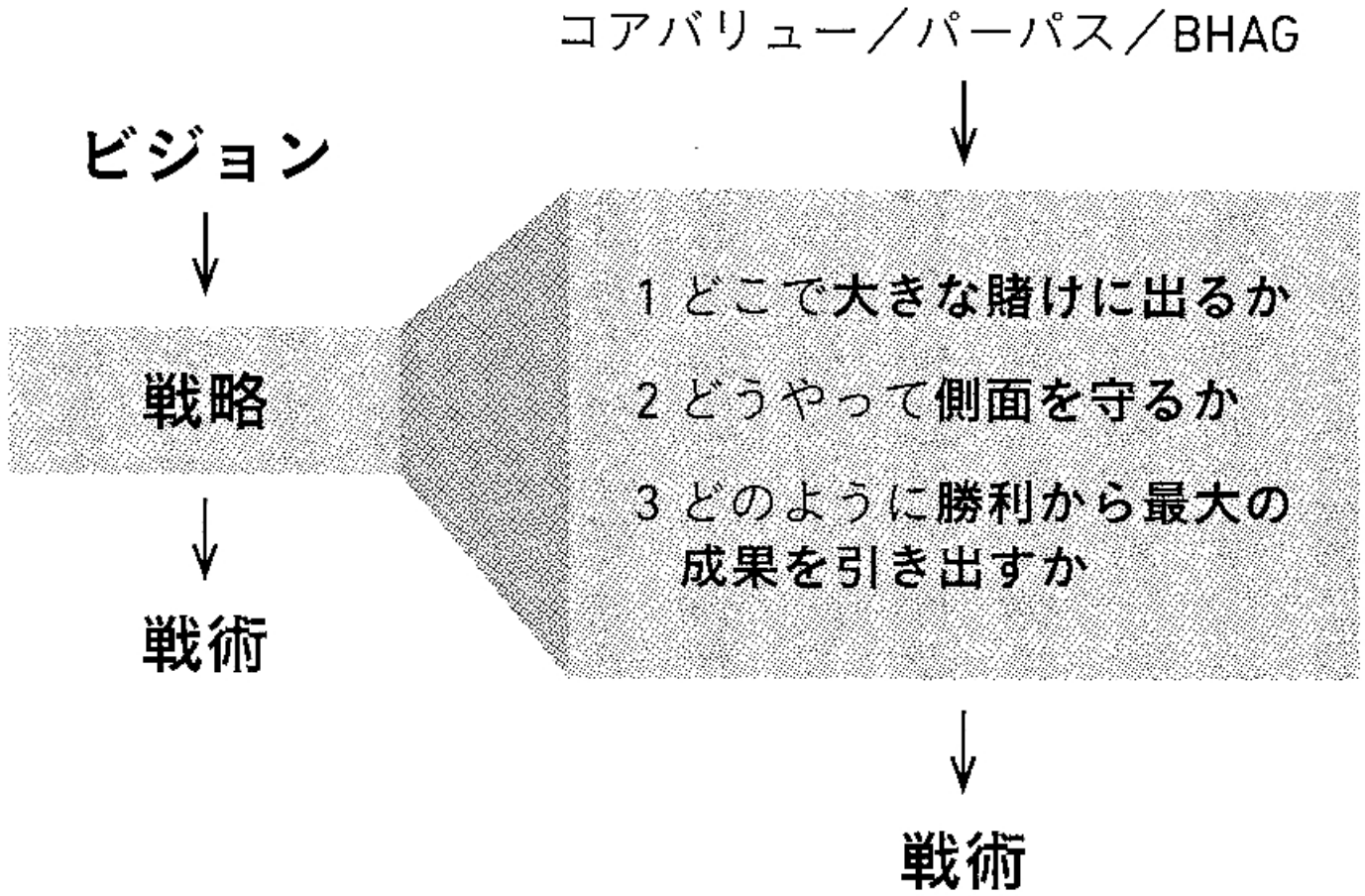
戦略の要諦　「ZERO」の新たな視点

（明確なビジョンに基づく）健全な戦略的思考とは、次の３つの問いに対して実証的裏付けのある回答を導き出すことである。

1. 何処で大きな賭けが出来るか。
- まず小さな規模で有効性を確認し、そして銃撃に続く大砲を発射することだ。

2. どうやって側面を守るか。
- 嵐の前に備えをしていた企業は、常に先を走り続けることができる。

3. どの様に勝利から最大の成果を引き出すか.
- 大きな勝利をつかむには、「弾み車」を回し続けることだ。



「ZERO」P314

スライド　５

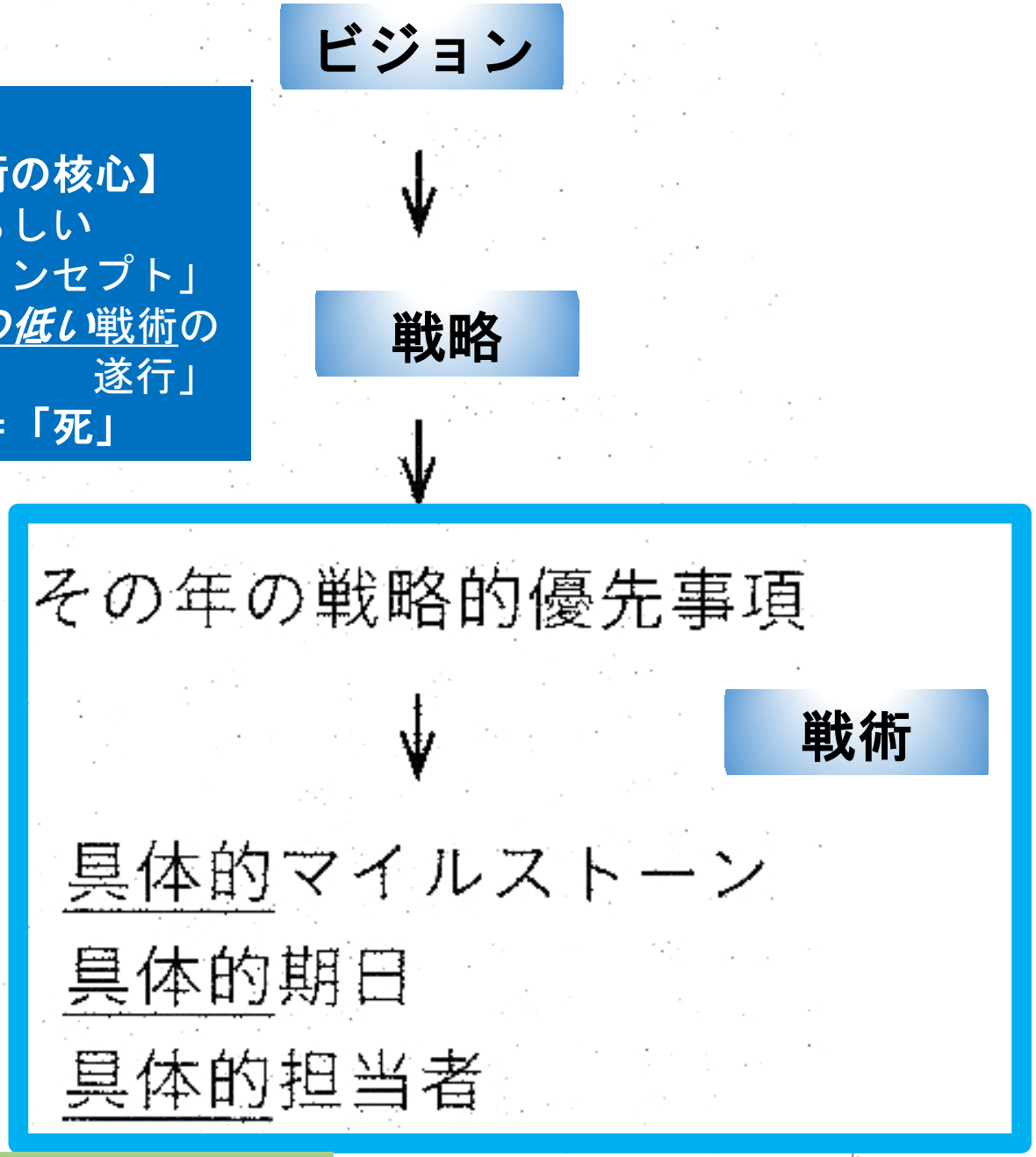
ビジョンと戦略から戦術へ

- 卓越した企業に於いて最大の成功要因は、卓越した戦術の遂行能力にある。
- ビジョンと戦略を策定したら、次はそれを着実な戦術の遂行に落とし込んでいく必要がある。
- 第一歩は社内の全てのキーパーソンが、ビジョン、戦略、その年の**戦略的優先事項**の書かれた紙をいつも見える場所に置くことだ。会議の出席者は全員が持つようにする。
- 何よりも重要なことは、一つ一つの戦略的優先事項を、**マイルストーン**（中間目標、重要な節目）**に分割**することだ。
- 次は一つ一つの**マイルストーン**について、その達成に**責任を持つ担当者**と、（これが重要）**具体的な期日**を設定（担当者が自分で設定）すべきだ。
- 高いレベルでの達成を維持すると同時に見直しと改善をしていく必要がある。

コラム

【戦術の核心】

「素晴らしいコンセプト」＋「*質の低い*戦術の遂行」＝「死」



「ZERO」P436

スライド　6