

strategy&

Strategy& Foresight vol.6 — 2016 Winter

特集

人と組織を動かす 戦略実行力

&

巻頭言 組織に固有の強みをどう活かすべきか 今井 俊哉

ビジネスリーダーに重要な20の質問

アート・クライナー、ナンシー A. ニコルズ
[監訳:岸本 義之]

日本における組織文化改革の重要性

三井 健次

クリティカル・フュー

真に価値ある企業文化を醸成するために必要な要素
ジョン・カツェンバック、ラトガー・フォン・ポスト、ジェームズ・トーマス
[監訳:松縄 恵理子]

自社の強みを原動力とする成長戦略

ジェラルド・アドルフ、キム・デビッド・グリーンウッド
[監訳:堤 俊也]


pwc

Strategy& Foresight

ストラテジーアンド・フォーサイトは、
PwCネットワークの
戦略コンサルティングチーム
Strategy&が、
経営戦略についての
さまざまな課題をテーマに、
経営の基幹を担われている皆様に
向けて発行する季刊誌です。

Contents

特集 人と組織を動かす 戦略実行力

| | |
|--|----|
| 巻頭言 組織に固有の強みをどう活かすべきか 今井 俊哉 | 3 |
| ビジネスリーダーに重要な20の質問 アート・クライナー、ナンシー A. ニコルズ [監訳：岸本 義之] | 4 |
| 日本における組織文化改革の重要性 三井 健次 | 13 |
| クリティカル・フュー 真に価値ある企業文化を醸成するために必要な要素 ジョン・カッツェンバック、ラトガー・フォン・ポスト、ジェームズ・トーマス [監訳：松縄 恵理子] | 17 |
| 自社の強みを原動力とする成長戦略 ジェラルド・アドルフ、キム・デビッド・グリーンウッド [監訳：堤 俊也] | 23 |

巻頭言

組織に固有の強みを どう活かすべきか

今井 俊哉

今井 俊哉 (いまい・としや)

toshiya.imai@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのリーダー。約25年にわたり、コンピュータ・メーカー、ITサービスプロバイダー、電子部品メーカー、自動車メーカーに対し、全社戦略、営業マーケティング戦略、グローバル戦略、IT戦略などの立案、組織・風土改革、ターンアラウンドの実行支援などのプロジェクトを多数手掛けてきた。

Strategy&*は、1995年に(前身である旧ブーズ・アレン・ハミルトンとして)、『strategy+business』という季刊の経営雑誌(英語版)を発行開始し、このたび20周年を迎えた。その内容の一部は邦訳の上、本冊子でも紹介してきた。本号では、その20周年を記念した特集として「ビジネスリーダーに重要な20の質問」を掲載した。リーダーの重要な資質の一つとは、正しい質問を設定することにあると言われているが、それに対する古今の経営者、経営学者らの答えがまとめられている。

「いかにして変化を実現するのか」というのは、そうした正しい質問の一つである。大企業の多くは、かなりの人員と業容、そして歴史を備えており、その中に明示的であれ非明示的であれ「文化」や「しきたり」、「伝統」が存在している。しかしながら、経営環境の大きな変化に晒されたり、従来の殻を破ったレベルの成長を実現していこうとすると、これらの「しきたり」や「伝統」がしばしば企業の行動力を妨げてしまうことになる。

巨大な組織において大多数の従業員の行動原理を変えていくために必要となる原動力は、「若さ」と「異質性」ではないだろうか?何十年もその組織に根付いて努力を繰り返してきた人達に突然違った行動原理で働き出せと言っても酷な話である。一方で、これらの異分子による瞬発力を使いながら組織全体を注意深くガイドしていく老練さも必要であり、このため、組織変革を実現していくためのタスクフォースなどでの人選では積極さとバランス感覚は極めて重要となる。また同じくらい重要なのは、トップマネジメントによる戦略や変革へのコミットメントと丁寧なコミュニケーションであろう。トップ自らが新たな組織文化のエバンジェリストとして変革に邁進をしていく覚悟が伝わった時、組織全体が本当の意味で動き出すのである。

本号の「日本における組織文化改革の重要性」は、組織・企業文化の変革および醸成について東京オフィスで行ったインタビュー調査をもとにした論考であり、「クリティカル・フェュー」は同様の課題に関するグローバルの視点からの論考である。

「どうやって成長するか」も、リーダーの問うべき質問の一つであるが、これに関しては、「自社の強みを原動力とする成長戦略」という論考を紹介している。自社の優れたケイパビリティを起点としてこそ、他社に対する競争優位が生み出しやすいのであり、その上にどうやって新たなケイパビリティを組み合わせるかを考えるべきである。

*: 日本におけるStrategy&の、2016年3月以降の新たな組織に関するアナウンスについては、P.34を参照。

ビジネスリーダーに 重要な20の質問

マネジメント・アイデアの歴史は、
実務的ないくつかの質問への答えから紐解くことができる。

著者：アート・クライナー、ナンシー A. ニコルズ
監訳：岸本 義之

経営に関する意思決定とは、そう意識しているかどうかにかかわらず、ごく具体的な質問に対する普遍的な答えを見つけたいという願いのもとに行われている。組織で成功を収める人は、実務的な問題の解決者であり、そうでなければ成功していない。組織には数えきれないほどの問題があるからだ。どのようにして成長するか、仕事を成し遂げるか、顧客を見つけるか、どうすれば職場でありのままの姿でいられるか、などである。このような複雑な問題には簡単な答えはないため、起業したり、プロジェクトを開始

したり、行動を起こしたりして、正しい答えかどうかを試してみる。成功もあれば失敗もあるが、注意深い者はその結果から学んでいる。つまりビジネスの歴史とは、起業家、幹部、リーダー、社員が、一つの実験的回答から別の回答へと、試行錯誤してきた歩みを示す物語なのである。そうした中で彼らは専門性と見識を身に付けつつ、売上と利益を高め、それと同時にマネジメント理論を進化させてきたと言える。

Q.1 成功するには どうするか

知識を身につけ、弱いふりをしながら力を増し、
準備が整ったら、ためらわず攻撃せよ

孫武(古代中国の武将)『孫子の兵法』紀元前500年ころ

計画が失敗することを計画せよ

カール・フォン・クラウゼヴィッツ(プロイセンの将軍)
『戦争論』1832

競争力のあるポジションを確保せよ

マイケル・ポーター(ハーバードビジネススクール教授)
『競争の戦略』1980

優れた実行をせよ

現場でのオペレーションに、トップリーダーの意識を
集中させて、高業績企業になる。

ウィリアム・アバナシー、ロバート・ヘイズ(経営学者)
Harvard Business Review 1980
ラリー・ボンディ(ハネウェルCEO)、
ラム・チャラン(経営学者)『経営は「実行」』2002

「なぜ世界はこの企業を必要とするのか」
と問い続けよ

リーダーは、
企業の存立目的について
語り続けることによって、
よりよい戦略家になる。

シンシア・モンゴメリー
(ハーバードビジネススクール教授)
strategy+business (以下s+b)
インタビュー 2013



戦略と実行のギャップを埋めよ

チェザレ・メイナルディ、
ポール・レイノンド
(Strategy&)



アート・クライナー
kleiner_art@
strategy-business.com

strategy+business誌編集長。著書に『The Age of Heretics』(2008)がある。

ナンシー A. ニコルズ

ハーバード・ビジネス・レビュー元シニアエディター。グレート・アイデア・スタジオ創設者。

岸本 義之(きしもと・よしゆき)
yoshiyuki.kishimoto@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのシニア・エグゼクティブアドバイザー。20年以上にわたり、金融機関を含む幅広いクライアントとともに、全社戦略、営業マーケティング戦略、グローバル戦略、組織改革などのプロジェクトを行ってきた。

本稿は、米国でStrategy&が企画・刊行している季刊雑誌「strategy+business」の創刊20周年を記念して同誌に掲載された記事の抄訳である。

Q.2 不確実性に どう備えるか

メガ・トレンドに着目せよ

人口構造や社会の変化、世界的な経済力の変移、急速な都市化、気候変動と資源不足、技術的な革新などが、ビジネスに影響を与える。

アルビン・フラー、ハイジトフラー(未来学者)『未来の衝撃』1970
ジョン・ネイスビッツ(未来学者)『メガトレンド』1982



ブラック・スワンを予測せよ

とてもありえないような災難は予想も回避もできないが、企業としての対応能力を育てることはできる。

ナシーム・ニコラス・タレブ
(元金融トレーダー、学者)
『ブラック・スワン』2007



自分自身で確実性を作り上げよ

「未来を予想する最善の方法は、それを創り出すことである。」
アラン・ケイ(ゼロックス・パロアルト研究所のコンピューター科学者)
1971

注意の払い方に注意を払え

カール・ワイク(組織学者)
『センスメイキング・イン・オーガニゼーションズ』1995

複数のシナリオを想像せよ

現状への理解を高めるために複数の想定可能な未来を検討し、あらかじめ定められた事象と重大な不確実性とを区別することによって、よりよい意思決定に役立てる。

ビエール・ワック(シナリオ・プランニングの開発者)
s+b 2003

Q.3 より賢明な 意思決定には 何が役立つか

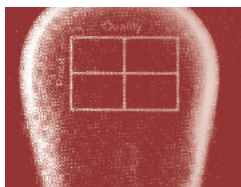
ベストプラクティス

1920年代にハーバード・ビジネススクールがケーススタディを導入して以降、企業は同業他社から体系的に学ぼうとしてきた。



SWOT分析 (強み、弱み、機会、脅威)

1960年代に開発され、現代のシリコンバレーにおいても利用されている。



よりよい意思決定

意思決定とは、必要な全ての情報を考慮した幅広いものでなければならないが、同時に、前へ進めるように現実的なものでなければならない。

ハーバート・サイモン(経営学者)『経営行動』1947

ゲーム理論

自分の行動が他者の選択肢にどれほど影響を与え、それが自分にどう影響するかを分析する。

アビナッシュ・ディキシット、
バリー・ネイルバフ(経済学者)
『戦略的思考とは何か』1990



遅い思考

「あなたがあることを考えているとき、人生においてそのこと以上に重要なことは存在しない。」

ダニエル・カーネマン(行動経済学者)
『ファスト&スロー』2011
(村井章子訳、早川書房、2014)

Q.4 変化について 何がわかって いるか

変化が最も有効なのは小集団である

クルト・レヴィン(心理学者)
エディス・シーショア、
チャールズ・シーショア(組織学者)

自社の文化を味方につけよ

正しい新たな方向性を示す少数の重要な人物と、その特質と行動を明らかにせよ。

ジョン R. カッツェンバック他
s+b 2011, 2015



Q.4
変化について
何がわかって
いるか(続き)

「パラノイアだけが生き残る」

自分の成功を破壊せよ。
さもなければ他の者が
破壊する。

アンドリュー・グロヴ
(インテル元CEO)
『インテル戦略転換』1996
(佐々木かをり訳、七賢出版、
1997)



システムの変化は非線形におこる

システムダイナミクスにおける
正と負のフィードバックが
分かれば、大きな力になる。
自分の周りに渦巻いている
変化の波に乗ることが
できるだろうか。

ジェイ・フォレスター
(コンピューター科学者)
『インダストリアル・ダイナミクス』1961



企業の変革はキャンペーンのようなもの

緊急性を明示し、目標を設定し、変化を主導するチームを
組成し、人心をつかみ、新体制を展開せよ。

ジョン・コッター(ハーバードビジネススクール教授)
『企業変革力』1996

Q.5
最善な
仕事法とは何か

測定できるものは管理できると理解せよ

フレデリック・テイラー
(経営学者)『科学的管理法』1911

歩き回るマネジメント

デビッド・バックカード(ヒューレット・バックカード創業者)
『HPウェイ』1995

エクセレンスをめざせ

優れた経営者は、人々の才能を最大限に活かし、
行動力を引きだし、単純な形にして、仕事への情熱を
生み出している。

トム・ピーターズ、ロバート・ウォーターマン(経営学者)
『エクセレントカンパニー』1982

暗黙知を形式知化して活用せよ

(人々の心や会話の中に潜んでいる)暗黙知を、その活力を
失うことなく、形式知(ルーチンや文書やソフトウェア)へと
転換することが非常に重要である。

野中 郁次郎(経営学者)
HBR 1991

品質、リーン、カイゼンで
「いつまでも絶えず改善せよ」

大野 耐一
(トヨタ自動車工業 元副社長)、
W. エドワーズ・デミング
(統計学者、経営コンサルタント)
ジェームズ P. ウォーマック、
ダニエル T. ジョーンズ
(経営学者)
『リーン・シンキング』2008他多数



実行、実行、また実行

「実行とは
成し遂げることである。
世界には理論や戦略を
気取って、行動に移されない
ものが非常に多い。」

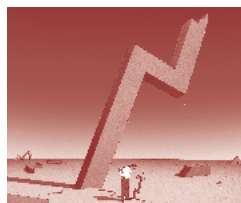
ラリー・ボシディ
(ハネウエル元CEO)
s+bインタビュー 2002



Q.6
全てを
やり遂げるには
どうすべきか

全てはできない
それに慣れること

ヘンリー・ミンツバーグ
(経営学者)
HBR 1975



リストを作れ

自分の考えていることを全て把握したら、
それらを今すぐ実行するか、誰かに任せるか、もしくは
リストに残す。そのリストを管理して、正しいことを正しく
成し遂げられるようにする。

デビッド・アレン(コンサルタント)
『仕事を成し遂げる技術』2001

終わりを思い描くことから始めよ

先を見越して行動せよ。緊急案件より重要案件を優先せよ。
スティーブン・R・コヴィー(コンサルタント)
『7つの習慣』1989

知り合いの数を減らせ

1870年ごろまでは、
中流階級では誰一人、
忙しいことに文句を言う者
はいなかった。その後、
電車や電報が多くの人を
結びつけるようになり、
皆が忙しいと言うようになった。

アダム・ゴブニク
(New Yorker誌のライター)



Q.7 仕事を 管理するために 何のシステムを 使いべきか

会計

在庫、売上、そして必ず、税金の記録をつける。

古代文明期 (バビロン、アッシリア、シュメール、エジプト)
紀元前7000-1000

複式簿記

借方と貸方、資産と負債が釣り合うようにする。

ルカ・パチョーリ
(14~15世紀のイタリアの修道士、複式簿記を公式化したとされる)

活動基準原則と バランス・スコアカード

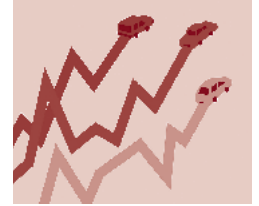
会計とオペレーションを統合し、あらゆる活動に
測定基準を定め、見えないコストや
改善の機会を明らかにする。

ロバート・キャプラン (ハーバードビジネススクール教授)
デビッド P. ノートン (コンサルタント)

投資利益率および 関連する指標

投下資本に対する
予想売上・利益を推定し、
実際の値との差を分析する。

ジョン・ラスコフ、
ドナルドソン・ブラウン
(ともに1920年代のデュポンとGMのCFO)



数字ではなく、習慣化した気づき

データ中心的管理なしに、社員が仕事の流れを直接気づく
ことのできるトヨタ生産方式を見習おう。

H. トーマス・ジョンソン
(経営学者)
『トヨタはなぜ強いのか』2000



Q.8 理想的な 組織設計とは

クローバー状の連邦型組織

小さな中枢部と、複数の枝葉からなり、可能な限り最前線の
近くで意思決定を行う。

チャールズ・ハンディ (経営学者)
『ビジネスマン価値逆転の時代』1989

目的に対する最適化

独自の戦略やケイパビリティや文化を持った企業は、
4つの公式な構成要素 (組織構造、意思決定権、動機付け、
情報の流れ) と、4つの非公式の構成要素 (規範、コミットメント、
考え方、ネットワーク) を、
高業績を生み出すように、
自社流に組み合わせる
ことができる。

ゲイリー L. ニールソンと
組織DNAチーム (Strategy&)
s+b 2013



リエンジニアリングを遂げた企業

ビジネスプロセスをとことん自動化できれば、
新たな組織作りが可能になる。

マイケル・ハマー (経営学者)、
ジェイムズ・チャンピー
デビッド P. ノートン (コンサルタント)
『リエンジニアリング革命』1993

世界全体にオープンなプラットフォーム

権限は、その時に最も有効に
利用できる者に与えられる。
組織は参加者同士の人的な
つながりによって決まってくる。

張 瑞敏 (ハイアールCEO)
s+b インタビュー 2014



Q.9 どうやって 成長するか

ブルー・オーシャンへ漕ぎ出せ

強力な競争相手のいない未開の市場を探せ。

W. チャン・キム、
レネ・モボルニュ (経営学者)
『ブルー・オーシャン戦略』2005

無償で提供せよ

限界費用が低ければ、対価を払わない顧客に
「フリーミアム」モデルを提供せよ。このモデルは、
基本サービスを無料で提供し、
プレミアムサービスは有料にするというものである。

クリス・アンダーソン (元Wired編集長、3Dロボティクス社長)
『フリー』2009

頭上のスペースを埋めよ

同じ顧客に提供する新たな製品やサービスを見出して、
現在の市場の中で拡大せよ。

ケン・ファバロ、
デイビッド・ミーア、
サムラット・シャルマ (Strategy&)
HBR 2012



自社のケイパビリティを使え

自社の強みが他社との違いをもたらすように、
市場の内部あるいは近辺での機会を求めよ。



ジェラルド・アドルフ、
キム・デビッド・グリーンウッド
(Strategy&)
s+b 2015

Q.10
グローバル展開
について何が
わかっているか

**ピラミッドの底辺に
富が埋まっている**

世界の最貧困層を
ワンランク上の生活に
引き上げることが、
巨大なビジネスチャンスになる。

**C.K.プラハラード、
スチュアート・ハート**(経営学者)
s+b 2002



**世界はセミ・グローバル化
している**

ビジネス戦略にとって、地域差は
これまでと変わらず重要である。

パンカジ・ゲマワット
(ハーバードビジネススクール教授)
『コークの味は国ごとに違うべきか』
2009



世界はフラット化している

世界経済は相互につながっており、
地域差は重要ではなくなっていく。

トーマス・フリードマン(ジャーナリスト)
『フラット化する世界』2005

新興国市場は予想可能な進化をしている

市場ライフサイクルのどの段階にも、
理想的な製品とサービスのミックスがある。

**アロンソ・マルティネス、
ロナルド・ハドック**(Strategy&)
s+b 2007



Q.11
どうやって顧客を
ひきつけるか

**顧客が本当に欲しがり必要としているものを、
自社の事業であるかどうか関係なく、与えよ**

「実際にはガソリンを買っているのではない。
(中略)…何を買っているのかというと、
自分の車を運転し続ける権利なのである。」

セオドア・レビット(経営学者)
HBR 1960
(DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部訳
『マーケティング近視眼』
DIAMOND ハーバードビジネスレビュー 2001)

顧客を洗練度で分けよ

人口動態データだけでなく、
価値観、美意識、機能性など、
数多くの基準で
顧客ターゲットを定めよ。

ダニエル・ヤンケロビッチ
(調査会社創業者)
s+bインタビュー 2005



分析力を用いて顧客への認識を深めよ

市場の洞察を得るために、自社固有の測定方法を用いよ。

トーマス・H・ダベンポート(経営学者)
『分析力を武器とする企業』2007

Q.12
イノベーションの
最善の方法とは
何か

盗み続けければ、さらによくなる

サミュエル・スレイターという英国の見習工が、
アークライト式紡績機の設計を丸暗記して
米国に不法入国し、ロードアイランド州で自ら紡績機の複製を
作った。これが米国の織物産業の始まりであった。

サミュエル・スレイター(18世紀の実業家)

**自社のビジネスを
破壊せよ**

将来の自社顧客の
ニーズを重視し、
自社の現在の顧客ニーズに
とらわれるな。

クレイトン・クリステンセン
(ハーバード
ビジネススクール教授)
『イノベーションのジレンマ』1997



ダッシュとスクラム

自由行動のできるチームが集まり、
集中的に取り組み、その後もフォローを行う。
ゾーブ(フリーウェア)などのソフトウェア

扉を開け

社外の人と協力せよ。

ヘンリー・チェスブロウ(経営学者) s+b 2011
A. G. ラフリー(P&G元CEO) s+b 2008
**ビル・フィッシャー、
ウンベルト・ラーゴ、
ファン・リュウ**(経営学者) s+b 2015

スカンクワーク(非公式チーム)を設置せよ

イノベーターが制約なく仕事ができるよう、
安全で、資金もある非公式チームを作る。
このような環境のおかげで、ロッキードエアクラフトは
1943年に初めてのジェット戦闘機を生み出した。

イノベーションを戦略と整合させよ

研究開発費を単に
増やすのではなく、事業の
優先順位に合わせて支出せよ。

**パリー・ヤルゼルスキ、
ヴォルカー・スターク、
ブラッド・ゲール**(Strategy&)
s+b 2014



Q.13

従業員に対して何をすべきか

リスペクトし、エンパワーせよ

権力を振りかざすのではなく、社員にパワーを求めよ——会社の代わりに意思決定する自律性を社員に与えよ。

メアリー・パーカー・フォレット(社会思想家)
『組織行動の原理』1942

金銭だけではなく、意味ある報酬を与えよ

金銭は衛生要因であり、十分に与えなければ疾病の原因になる。仕事の満足度はそれ以上に重要である。

フレデリック・ハースバーグ(心理学者)
HBR 1968

やる気を出させるのはニンジンかムチか

人がやる気を出すのは、恐怖か自分自身の野心のどちらかである。ダグラス・マクレガーはそれをX理論、Y理論と呼んだ。

ダグラス・マクレガー(経営学者)
『企業の人間的側面』1960

従業員に注意を払え

照明を暗くすると、労働者は一生懸命働く。照明を明るくすると、労働者はさらに精を出して働く。

エルトン・メイヨー(心理学者)
とホーソン実験 1927-32

人々が望む5つのものを与えよ

地位、確実性、自律性、関連性、公平性を、認識可能なレベルで高めれば、生産的な神経反応を引き起こす。

デビッド・ロック(脳科学者)
s+b 2009



Q.14

称賛に値することとは何か

自分が請求されるであろう金額を相手に請求せよ

商業の黄金律:適正価格とは生産原価を賄えるものであるが、切実な必要に迫られている人の弱みにつけこんではならない。

聖トマス・アクィナス(神学者)
『神学大全』1265-73

仕事を天職にせよ

仕事の世界とは、エネルギーを費やすにたる気高いものである。こうしたプロテスタント神学の考えが、資本主義の基礎を築いたと考えられる。

マックス・ヴェーバー(社会学者)
『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』1904



永続するものを作り出せ

永続的なビジョンと価値観を持つ企業が勝利する。

ジム・コリンズ、ジェリー・I. ボラス(経営学者)
『ビジョナリー・カンパニー』1994

テイクではなく、ギブの人になれ

他者を助けよ——たとえ自分にプラスにならなくても。

アダム・グラント(経営学者)
s+b 2013



Q.15

どうすれば潜在能力を發揮できるか

自己実現せよ

生存、安全、安定、愛と所属、承認という、欲求の階層を上り、そして最終的には達成と超越という欲求のもとに、自分自身より大きな貢献を行う。

エイブラハム・マズロー(心理学者)
"A Theory of Human Motivation" 1943

複雑性の理解、志、内省的な会話を「学習するディシプリン」を身につけよ

ピーター・センゲ(システム科学者)
『学習する組織』1990
(枝廣淳子・小田 理一郎・中小路佳代子訳、英治出版、2011)

コンフリクトの根底にある力関係を理解せよ

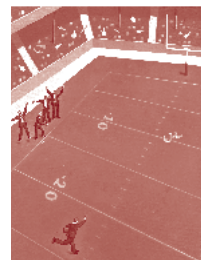
コンフリクトには正面から向き合え。

チャールズ・シーショア、エディス・シーショア(組織学者)

自分の進歩は他者の視点からどう見えるか

変わりたいのなら、他人の言うことに、真剣に耳を傾けよ。

マーシャル・ゴールドスミス(エグゼクティブ・コーチ)
s+b 2004

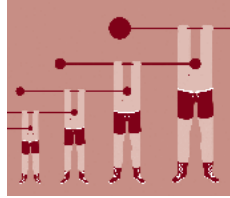


Q.16

職場でありのままの
姿でいるには

成功の障害を乗り越える 方法を探れ

女性は、リーダーとしての
才能を最大に発揮し、
独自の方法でゲームをプレイし、
トップへ上る方法を自ら
見つけなければならない。



シェリル・サンドバーグ(フェイスブックCOO)
『LEAN IN(リーン・イン)』2013

序列主義は、他者の無視、酷使、搾取であり、 これに立ち向かえ

人種差別と性差別の根底にあるのは、
他者を無視し、酷使し、搾取するという、
人間の身に染みついた性向である。

ロバート・フラウ(物理学者)
s+b 2004

特権格差を乗り越えよ

ほとんどのビジネスマンは、バックグラウンドや
社会的地位の異なる人々の間にある格差に
今なお気づいていない。

バーバラ・ワウ、
ステイシー・クスロス
American Family 2010

変化を起こすべく、 自らのアイデンティティを 宣言せよ

カミングアウトすることは、
ビジネスによいことである。

ジョン・ブラウン(BP元CEO)
The Glass Closet 2007



Q.17

なぜ企業が
存在するのか

政府が取らない、あるいは 取れないリスクを取るため

新大陸航海のように、起業家による高リスクの
新たな冒険を認める会社定款が、
ルネッサンス時代の皇族から出された。

ジョイント・ストック・カンパニー
(17~18世紀の英国)

取引コストを減らすため

一つの企業の中にビジネス活動を入れれば、
外部との関係構築と管理に関する摩擦を
避けることができる。

ロナルド・コース(経済学者)
The Nature of the Firm 1937

製品やサービスの 購入者のため

「企業の目的の定義は
一つしかない。それは、
顧客を創造することである。」

ピーター・ドラッカー(経営思想家)
『マネジメント』1973
(上田厚生訳、ダイヤモンド社、
エッセンシャル版、2001)



株主のため

「ビジネスの社会的責任とは
利益を増やすことである。」

ミルトン・フリードマン(経済学者)
New York Times Magazine
1970



Q.18

リーダーシップとは、
はたして何なのか

それは組織内の、 有形だが目に見えない力のことである

「太上は下これ有るを知るのみ(最も理想的な指導者とは、
部下がその存在くらいしか意識しない者のことである)。」

老子(古代中国の哲学者)
『老子道徳経』紀元前570頃

「君主は、慕われないまでも、
憎まれることを避けながら、
恐れられる存在に
ならなければならない」

ニコロ・マキアヴェリ
(中世イタリアの政治思想家)
『君主論』1513
(河島英昭訳、岩波文庫、1998)



それは倫理感によって生じた 影響力である

「組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否は
その基礎にある道徳性の高さから生ずるのである。」

チェスター・バーナード(経営学者)
『経営者の役割』1938
(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、1968)

マネージャーは ものごとを正しく行い、 リーダーは正しいことを行

ウォレン・ベニス(経営学者)
『リーダーになる』1989



Q.19 優れたCEOとは

冒険心に富んだリーダー

「秩序と経済に常に厳正な注意」を払い、高いリスクを取る。

ジャン=バティスト=セイ(18-19世紀の経済学者)

A Treatise on Political Economy 1803

ダニエル=レン(経営学者)

「マネジメント思想の進化」1972

その役割に就くため 周到に選ばれた人物

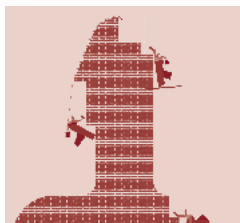
CEO承継計画が優れているほど、
企業が成功を収める傾向が高い。

ケン=ファバロ、

バーオラ=カールソン、

ゲイリー L. ニールソン

(Strategy&) s+b 2015



将来に適した人物

今日のCEOは、
倫理と持続可能性をそなえた「よい成長」を求めている。

デニス=ナリー(PwC会長)

s+b 2014

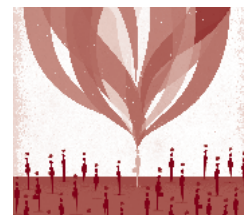
二人のうちの一人

偉大なトップチームは、リンダ=レスニックと
スチュワート=レスニック(米国の飲料会社の創業者)のように、
プロデューサーと
パフォーマーのペアから
成っている。

ジョン=スピオクラ、

ミッチ=コーエン(PwC)

The Self-Made Billionaire Effect
2015



Q.20 現実の世界は どう動いているのか

市場の見えざる手が経済を動かしている

専門化と分業によって、全体として滞りなく動いている。

アダム=スミス(経済学者)

『国富論』1776

産業革命は、80年という 予想可能な長期の循環をしている

これらの循環には3つの段階がある。
導入(投機的投資が先行する熱狂的な成長)、
危機、そして幅広く拡大する黄金時代である。

カルロタ=ベレス(経済学者)

s+bインタビュー 2005

経済的な力は 人々による(必ずしも 合理的とは限らない) 選択によって動く

自己利益の最大化を前提とした
伝統的な経済理論が
予想しない方法で、
個人は常に行動している。

ダニエル=カーネマン

(行動経済学者)、

エイモス=トベルスキー(心理学者)

s+bインタビュー 2003



イノベーションが 創造的破壊をひき起こす

資本主義は個人の選択に対する
政府の介入範囲を制限し、
かくして人々の生活に報酬とリスクを付加している。

ヨーゼフ=シュムペーター(経済学者)

『資本主義=社会主義=民主主義』1942

「資本収益率が産出と所得の 成長率を上回るとき、 資本主義は自動的に、恣意的で 持続不可能な格差を生み出す」

ジョゼフ J. エリス(歴史学者)

s+bインタビュー 2007

トマ=ピケティ(経済学者)

『21世紀の資本』2013

(山形浩生、守岡桜、森本正史訳、みすず書房、2014)

「ビジネスリーダーに重要な20の質問」について

『strategy+business』の創刊20周年を記念し、同編集部は、この壮大なマネジメント思想の物語をたたえる企画を考えた。古代から今日まで、マネジメント思想で優れた業績を上げた人物、もしくはそのアイデアを一堂に集めたいと、紹介した次第である。

次々と増え続けるマネジメントのアイデアを名言集として一覧にし、構成し直した。これはマネジメントのアイデアの系図のようなもので、その出典と影響を示し、どのように実践されているかについても述べている。

私たちは、シンプルかつ壮大な構想をもって、この名言集作りを開始した。本誌の20周年記念に、歴史の中で極めて大きな影響力を持つビジネスのアイデアを追跡しようと考えた。私たちの知る中で最も洞察力に長けた数名のビジネス歴史学者や識者をワークショップに招待した。彼らはマネジメントの歴史の中で重大な出来事と考えられるもののリストを準備してくれてくれた。

最終的には約400個ものアイデアを、大きなテーマ別に分け、20テーマにしぼった。s+bの20周年に合わせて偶然にも20の質問になったのである。

*訳注:書籍名は邦訳があるものは邦訳名、それ以外は原著名で、発行年は全て原著発行年を記載した。原著の記述を直接的に引用した書籍・論文は邦訳の詳細も記載した。

“20 Questions for Business Leaders”, by Art Kleiner and Nancy A. Nichols, strategy+business, Issue 80 Autumn 2015

日本における 組織文化改革の 重要性

著者：三井健次

はじめに

Strategy&は日本で約30年以上、またグローバルでは100年以上にわたり経営戦略コンサルティングサービスをクライアントに提供してきた。そのなかでの重要な気づきは「組織文化」が「企業戦略・事業戦略」、「業務遂行(オペレーション)」と並ぶ重要性を持っており、またそれら3つは相互に深い関係を持っている、ということである。その一方で、「戦略立案」や「業務改善」などが一般的なコンサルティングのテーマであるのと比較すると、「組織文化の変革」に正面から取り組むコンサルティングは非常に少ない実態がある。組織文化についての分析の方法論、改革アプローチなどについてしっかりとした研究が蓄積されていないことが一つの背景として挙げられるだろう。

本稿はStrategy&の東京オフィスの組織文化チームが2015年から進めている組織文化についての研究の中間的な報告である。

この研究では、日本企業あるいは外資系企業で経営トップあるいは経営層として活躍している経営者(日本人6人、外国人5人)にインタビューを行った。多くは弊社のクライアントでもあり、経営者としての経験・実績を積んだ(積みつつある)方々である。アカデミックな研究ではないが、組織文化に関心を有する方々には実務的で重要なヒント、インサイトが多く含まれていると考える。今回は現時点での11人の経営者の方々へのインタビュー成果から見えてきた幾つかの組織文化の要点や視点を提供したい。(図表1参照)

組織文化の重要性

本研究からの第一の要点は、多くの経営者は組織文化を戦略と同等あるいはそれ以上の重要性で捉えている、ということがある。インタビューでは「戦略、業務遂行、組織文化という組織能力を規定する3つの要素について、合計10ポイントを重要性に応じて配分

図表1：インタビューの基本構成

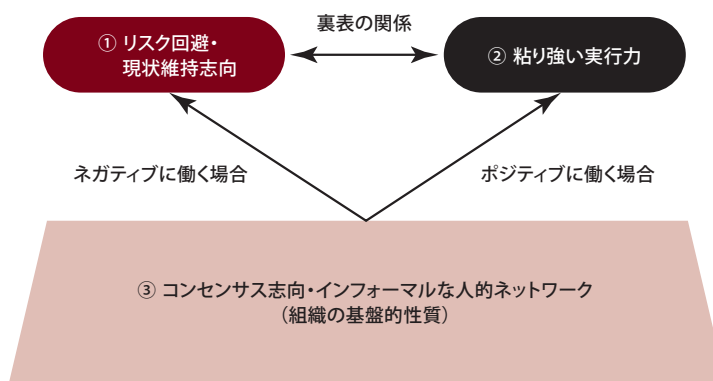
| インタビュー項目 | 質問内容 |
|------------------|-------------------------------------|
| 1. 組織文化の重要性 | • 戦略、業務遂行、組織文化の相対的重要度 |
| 2. 現状の組織文化の特徴・評価 | • 組織文化の特性 • ポジティブ・ネガティブな側面 |
| 3. 組織文化変革アプローチ | • 組織文化の変革体験 • 組織文化の変革アプローチとその有効性 |

三井 健次 (みつい・けんじ)

kenji.mitsui@strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。医薬品・医療機器、インフラ・エンジニアリング、エネルギー・化学、公的セクターなどの業界において、企業・事業戦略、マーケティング戦略、組織および業務プロセス改革などを中心にコンサルティングを行っている。

図表2：現状の日本的組織文化の特徴



出所：Strategy&分析

してほしい」という質問を行った。その結果、平均値としては組織文化4.0、戦略3.6、業務遂行2.4であった。実に11人中8人が「組織文化は戦略と同等あるいはそれ以上」、11人中10人が「組織文化は業務遂行と同等あるいはそれ以上」と回答している。

この回答についてその背景にある考え方を尋ねたところ、「戦略の前提・基礎としての組織文化」、「戦略の組織文化への依存性」を多くの経営者が指摘している。特に外資系企業において、日本を含めて複数国でグローバルな経験を積んできた経営者が組織文化の重要性を強く指摘していたことは興味深い。異なった文化的背景を持つ複数の国で経営経験を積む中で、戦略の組織文化への依存性というインサイトが得られたのではないかと考えられる。

現状の組織文化の特徴・評価

組織文化の重要性に対する認識と裏腹に、ほとんどの回答者の

現状の組織文化に対するコメント、評価は決して高いものではない。これは回答いただいた多くの企業が業界のトッププレイヤーであり高いパフォーマンスを有していることを勘案すると驚きでもある。

また、業種・業界あるいは日系・外資系といった企業特性による組織文化の違いはそれほどなかったが、外国人経営者からの日本人主体の組織に対するコメントにはかなり共通性があったことも特筆すべきである。(現時点ではインタビュー数も限定的であることから、業種・業界特性などによる分析は別稿に譲ることとしたい)

コメントのなかから日本固有の組織文化的特性として以下の共通項が浮かび上がってきている。(図表2参照)

① リスク回避・現状維持志向

リスク回避、現状維持志向という特性は、今回インタビューを行った外国人経営者全員が日本の組織の特徴・弱点として共通に挙げていた点である。外部経営環境の急速な変化に対応し戦略や業務を

常に見直し、またリスクを取りながら事業を運営していくことが求められる立場にある経営者にとって、この変化を嫌う特徴は大きな組織文化上の弱点として認識されるようだ。

②粘り強い実行力

一方、ポジティブな側面として、複数の経営者が挙げていた強みは、一旦「やる」と決めたことがあると、それを「誠実」、「地道」に継続して推進していくという点がある。これはおそらく先に挙げたリスク回避・現状維持志向という弱点の裏返しということもできるであろう。何人かの日本人経営者はこの点を強みとして挙げていた点が興味深い。

③コンセンサス志向・インフォーマルな人的ネットワーク

三番目の特性としては組織のなかでのコンセンサス構築とそのためのインフォーマルな人的ネットワークの重要性である。特にコンセンサスを構築するための「根回し/Nemawashi」などのプロセスのなかで個々人の参加意識が高まり、結果として粘り強い実行力に結び付いている、と解釈することができる。

また逆に、このような個々人の関係性が網のごとく張り巡らされ、コンセンサスを重視した意思決定のあり方は、突出したリスクテイクの妨げになっているのではないか。ある外国人経営者が指摘しているように「日本人ビジネスマンの多くはロジカル思考力が鍛えられておらず」、ロジックよりもコンセンサスに依存する意思決定アプローチを採っていることが、合理的なリスクを取る意識決定が出来ない元凶ではないか、と筆者は考えている。コンセンサス依存の裏返しでもある責任の所在の不明確さ、ロジックよりも全体の空気を読む(≒コンセンサス志向)ことによる経営、という特性は、日本の文化についてかねて指摘されてきた特性がいまだに根強く残っていることを示しているようである。この濃密なインフォーマル人的ネットワークの存在とコンセンサス志向という特性こそが、日本企業の強み・弱みを生み出す本質であるのかも知れない。

組織文化の変革に向けての取り組み

組織文化を変えることについては、多くのインタビューは時間

はかかるものの可能である、と考えている。では、組織文化を変えていくために、経営者たちはどのような取り組みをこれまで行ってきたのか、またどのような方法が有効であると考えているのだろうか？

インタビューのなかではそれぞれの経営者が実際に手掛けてきたさまざまなストーリーを伺うことが出来たが、そのなかで浮かび上がってきた幾つかの共通のアプローチを紹介したい。(図表3参照)

①トップダウンでの丁寧で一貫したコミュニケーション

組織文化変革を進めていくうえでほぼ全ての経営者が指摘したのは、変革の必要性、方向性をトップからリーダー、現場へと落とし込むための、丁寧で一貫したコミュニケーションであった。特に何人かの経営者が強調していた「簡潔なメッセージを繰り返し伝える」ことは重要なポイントであると考えられる。

- 簡潔なメッセージ
- 多様なコミュニケーション方法による繰り返し

②具体的な行動(ビヘイビア)変革への落とし込み

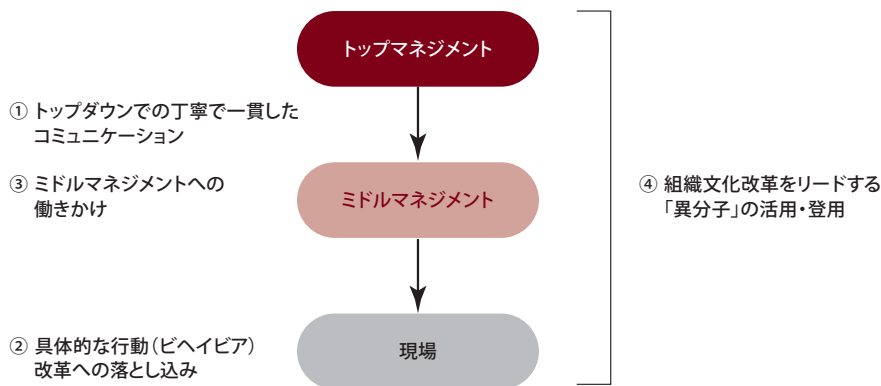
コミュニケーションと同様、ほぼ全員の経営者が指摘していたのは、行動(ビヘイビア)レベルへの落とし込みの重要性だ。これは、経営者自らが率先して行動(ビヘイビア)で示すことと、目指す組織文化を行動(ビヘイビア)レベルで定義し、社員がそのような行動(ビヘイビア)を起こし、積み重ねていくことを促していくことを意味している。「結局は経営者がどのように行動するか、で本気度が分かる」というコメントもあった。

③ミドルマネジメントへの働きかけ

このようなコミュニケーションと行動(ビヘイビア)変革を進めるうえで経営者の多くが指摘していたのは、ミドルマネジメント層の重要性だ。具体的には現場で組織変革の必要性をしっかりと理解している人材を巻き込んだり、あるいはミドルマネジメント層に焦点をあてて変革への働きかけを行うことだ。

このようなミドルマネジメントの重要性の背景としては、「若手の方が変えることが容易」ということだけでなく、多くのわが国企業では、ミドルマネジメントこそが現場を変えるためのカギを握って

図表3：組織文化変革へのアプローチ



出所：Strategy&分析

いる、という状況がある。そのため、コミュニケーションのフォーカスをミドルマネジメントとし、彼らに「腹落ち」してもらうために手間暇をかけたたり、トレーニングなどを通じて実行に結び付ける、というコメントもあった。

- 変革の必要性に共感しているミドルマネジメントの巻き込み
- ミドルマネジメント層全体への働きかけ

④組織文化変革をリードする「異分子」の活用・登用

多くの経営者が共通に指摘していたのは、目指す組織文化への変革を誘導するためには、その変革を体現するような「異分子」を取り込むことの有効性だ。これは依然として雇用の安定性の高い日本企業においては劇薬的な方法ではある。しかし、濃密なインフォーマルネットワークが破るべき組織文化を育てている要因であるならば、そのネットワークの外側にあつて、目指す組織文化を体現するような人材の活用・登用は組織文化を変革するアプローチとして理に適っている、ということではあろう。「異分子」としては例として下記

などが挙げられた。

- 取締役への外国人登用によるリーダーシップの変化
- 組織外の人を登用することによる変化
- 外国での教育あるいはビジネス経験のある人材登用
- 女性の登用

上記①から③は次項『クリティカル・フュー』にもつながるアプローチである。

本稿では、インタビューでお話を伺った個々の生々しい組織文化改革に向けてのストーリーの詳細に踏み込まず、共通項として見出した点に着目してみた。そのため個々の経営者の方々が試みているユニークな取り組みなどについての紹介が出来なかった。それらについては、今後一層の研究を進めてゆきつつ、私たちのコンサルティング活動のなかでのアイデアとして応用していきたいと考えている。

クリティカル・フュー

真に価値ある企業文化を醸成するために必要な要素

教科書的な経営改革プログラムにとらわれずに、自社の企業文化からパフォーマンスを向上させる要素を見つけ出し、磨きをかけよう

著者: ジョン・カツツェンバック、ラトガー・フォン・ポスト、ジェームズ・トーマス
監訳: 松縄 恵理子

企業文化の重要性は古今東西広く経営陣から重要性を認識されており、さまざまな取り組みがなされてきている。企業の成功のために企業文化の刷新を試みる企業もあるが、あまり成果をあげられていないケースが多い。これに対して著者は「成功している企業は企業文化を刷新するのではなく3つの特定の要素に着目している」と指摘している。本稿では3つの要素がいかに関企業を成功に導いているのかを事例を交えて紹介している。(松縄 恵理子)

アメリカのサウスウエスト航空には「Culture Blitz (カルチャー・ブリッツ、企業文化を変革させるためのキャンペーン)」という取り組みがある。40年の歴史を誇る同社では文化がしっかりと根付いているが、この取り組みでは、有志が集い、他の従業員をねぎらうことでこの良き企業文化を活性化させようとしている。

サウスウエスト航空のメアリー・ワイデン氏はカルチャー・ブリッツのメンバーだ。彼女は初めて機内で客室乗務員の代わりにカーペット掃除をした時のことを決して忘れないだろうと言う。機内を清掃するのは伝統的にキャビンアテンダント(CA)の役目なのだが、時折カルチャー・ブリッツのメンバーがその仕事を代わり、CAに休憩と一袋のスナックを提供することがある。ワイデン氏は「CAは、まるでたくさんの宝石でももらったようにとても驚いていました。私が去った後も、いつまでも『ありがとう!』と叫んでいました。それは彼女たちにとって思いがけない素晴らしいひとときだったのでしょ。とても喜んでいだし、こちらも元気をもらいました。そのすがすがしい気分は機内清掃が終わった後も続き、その後も連絡を取り合うようになり、サウスウエストは本当の家族のようになったのです」と語っている。

強力な企業文化はこうした経験から生み出される。サウスウエスト航空をはじめとする企業は、企業文化を維持するには重要な

行動を積極的に管理し、目に見えるものにしなくてはならないと理解している。最も効果的な文化を持つ企業は、*The Power of Habit* (Random House, 2012)の著者チャールズ・デュヒッグが「要となる習慣(keystone habits)」と提唱するものを探し求め、継続的に強化している。デュヒッグは「要となる習慣」について、「連鎖反応を引き起こす力があり、組織内に広がるにつれて他者の習慣を変えていくパターン」と説明している。そうした習慣を認識し、促進させている企業は、企業文化を単なる従業員間の取り組みの範囲にとどめず、パフォーマンスを直接押し上げるような、強い影響力を持つ企業文化を作り上げようとする。

しかしそうした重要な行動の並外れた影響力を認識しているリーダーはあまりに少ない。認識していてもパフォーマンス改善を目指すリーダーの努力は的外れで、焦点も定まっていない。彼らが次から次へと指示を出したい気持ちを抑えることは難しく、たとえそれらの取り組みが最終目標に向けて足並みの揃ったものであったとしても、互いを弱めてしまうこともある。しかもそれが企業文化の重要な変革に焦点を当てたものだととしても、大抵の場合あまりに包括的かつプログラム化されており、難解で慌ただしい。リーダーは、企業文化が従業員の考え方や習慣にいかに関深く根付いているか正しく認識しておらず、従業員の行動を永続的に

ジョン・カツェンバック

jon.katzenbach@strategyand.us.pwc.com

Strategy& ニューヨークオフィスのシニア・エグゼクティブ・アドバイザー。Strategy&内のカツェンバック・センターも共同で率いる。同センターのシニア・フェローであるジア・カン氏との共著『インフォーマル組織が組織を動かすリーダーの論理-』（税務経理協会、2011年、原著名'Leading Outside the Lines'）がある。

ラトガー・フォン・ポスト

Rutger.Vonpost@strategyand.us.pwc.com

Strategy& ニューヨークオフィスのパートナー。組織と変化、リーダーシップの分野を担当しているほか、カツェンバック・センターの北米地域代表を務める。

ジェームズ・トーマス

james.thomas@strategyand.ae.pwc.com

Strategy& ドバイオフィスのディレクター。カツェンバック・センターの中東地域を統括している。能力主導の組織およびビジネス変革のスペシャリストであり、原油やガス業界で豊富な経験を持つ。企業文化と行動診断の最新アプローチに関する論稿の執筆も手掛ける。

松縄 恵理子（まつなわ・えりこ）

eriko.matsunawa@strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのシニア・アソシエイト。製造業、小売業、金融業など幅広いクライアントに向けた、全社戦略、グローバル化戦略、新規事業開拓などのプロジェクトに従事している。

トップダウン型のメッセージだけではそれがどんなに説得力があり、社員を鼓舞するものとしても、永続的な効果をもたらすことは滅多にない

変えることがどれほど難しいか理解しきれていない。

私たちはヒューレット・パカードやベル・カナダ、インド、オーストラリア、中東の主要企業に至るまで、多種多様な企業に向けてさまざまな企業文化に対する取り組みにかかわってきたが、それらの経験から、成功している企業は全面的に企業文化を刷新しようとせず、代わりに3つの特定分野（①『重要な行動』、②既存の企業文化特性、そして③影響力を持つ非公式なリーダー）に焦点を絞っていることがわかった。私たちはこれらを「クリティカル・フュー（critical few）」と呼んでいる。

①重要な行動

一人の従業員から他の従業員に容易に波及するような仕事の仕方である。それが習慣となり、従業員の間で広く行き渡った場合には、ビジネスに真の影響をもたらす可能性がある。また、組織内のさまざまなレベルにおいて、信頼されているリーダーが「重要な行動」を実践し始めれば、すぐに周囲に広まることになる。

②既存の企業文化特性

従来の企業文化に深く根ざして、感情に訴えかけ、かつ広く認識されているような際立った3つか4つの心理的な要素を指す。全ての要素が一緒になれば、組織の集団的な意味におけるアイデンティティを表すものとなる。これらは最も『重要な行動』を支える上で顕著な役割を果たしている。

③影響力を持つ非公式なリーダー

自らの行動ややり方で他の従業員のやる気を奮い立たせるような頼りになる希少な存在を指す。彼らは同僚から信頼され、実力

があると認識されており、彼ら自身も人々の行動を感化する術を心得ている。

私たちの経験に基づけば、クリティカル・フューに焦点を絞れば複雑さを減らすと同時に、ポジティブで、非公式な、持続性を伴う企業文化の影響をパフォーマンスに与えることができる。しかも、トップダウン型の指示や綿密に計画された試みよりも、はるかに早く効果が現れる。このアプローチは人間の行動の感情的な側面を考慮している。大半の人々は本能的に変化を拒み、特にそうした指示が大量に押し付けられた場合にその傾向が強まる。なぜなら、その指示はこれまでと異なるばかりか複雑だと受け止められ、従業員に不快感を持たせるからである。トップダウン型のメッセージだけではそれがどんなに説得力があり、社員を鼓舞するものとしても永続的な効果をもたらすことは滅多にない。

人間は合理的であると同時に感情的でもある。そのため、感情が思考を妨げてしまうことがある。複雑な問題に直面した時には、特にそうした傾向が強まる。何をするか、どのように行うかについて重要なことを変更する場合、誰でも単純なやり方を望むため、新しいことや未知のことに対して不安を示す。そのような状況で個人的にポジティブな実体験がない場合は、仲間や同僚のアドバイスやサポート、励ましが大いに役立つ。自分が信頼できる、あるいは尊敬している人が明確なモデルとなり、いくつかの『重要な行動』を奨励してくれれば、そうした行動ははるかに速く広がり持続することになる。

企業文化をしっかりと確立していない企業は、前述のサウスウエスト航空のような機内清掃を通じて企業文化を作り上げることもできないだろう。しかし、これら3つの重要な要素が同時にそろって

いれば、企業文化がもたらす好ましい影響が予想以上に早く利益に反映されることになる。

「重要な行動」を特定する

最初に行うべきなのは、いくつかの「重要な行動」を具体的に特定することである。ひとたび、企業が求める企業文化面の優先課題を反映する行動が特定され、明確に示され、幅広い支持が得られるようになれば、既存の企業文化を強化したり改良したりすることに集中できる。だが、たとえ最初から「重要な行動」そのものに焦点を当てたとしても、クリティカル・フューの3つの要素がいかに入り混じったものとなっているか知るようになるだけだ。

パフォーマンスに最も大きな違いをもたらし得る「重要な行動」を見つけ出し、その優先順位付けの作業に着手しているうちに、自分を抑えつけているような問題に真っ向から取り組みたくなるかもしれない。それは最も変えたい行動、あるいは排除したいと思っている阻害要因だ。また、最も頭を悩ませている問題に取り組みたいと思うかもしれない。その問題はイノベーションの欠如かもしれないし、同僚に正直なフィードバックを行わない人物、あるいは自分のチーム以外の人への協力を拒んでいる社員のことかもしれない。

しかしそのような問題点に着手するのではなく、むしろ、現在の企業文化の優れた面を調べ、最も追求したい行動を促すにはどの要素が利用できるかを検討すべきである。同時に、次のような問いを自分に投げかけてみると良い。

- 経営陣や信頼できる非公式なリーダーが「重要な行動」を取り始めた場合、どれほど目に見えるものになるか？(組織の至るところでその変化を見ることができるか？)
- それらの行動はソーシャル・ネットワークや同僚との関係を通じて十分な広がりを見せるだろうか？(中核となる人々がそれを羨み、模倣し始めるか？)

- それらの行動は、ビジネスにどの程度現実的で測定可能なインパクトをもたらす可能性があるか？(早い段階でそのインパクトを測り、追跡する方法を見つけられるか？)

サウスウエスト航空が起業した初期段階においては、共同創設者のハーブ・ケレハー氏と経営幹部らは、低コスト路線という戦略に沿った、非常にシンプルで一貫性のある行動に基づくカルチャーを維持しようと決意した。具体的には(1)全社を通じて協動的で楽しい交流を育む、(2)全ての旅行者に心地よさを提供し、サウスウエストのスタッフとの個人的な交流を楽しんでもらう、(3)旅行者のあらゆる不安に寄り添い、予期せぬことが起こった場合はありのままを伝える、(4)それら全てを低コストで実施する、というものだった。

サウスウエスト航空にとって、ケレハー氏のシンプルな戦略と経営モデルは、本質的な企業文化にすぐに馴染んでいった。その戦略は社員に対して他者を気遣う行動を促し、ターゲット顧客を喜ばせ、早い時期に株主となった投資家に恩恵をもたらした。ケレハー氏は(彼の後継者も)社員とどう接するか次第で、社員が顧客にどのように接するかが決まり、顧客満足は長期にわたって株主への利益還元を支える役割を果たすと考えていた。サウスウエストは大半の企業が踏襲するヒラエルキー、つまり株主第一、次に顧客、最後に社員という優先順位を逆転させた。サウスウエストの企業文化は時間とともに変化し続けるが、今でもこのシンプルな公式をしっかりと踏襲している。

ケレハー氏がサウスウエスト航空の企業文化の土台を築いたように、企業が創設間もなく小規模なうちの方が、企業文化を作り上げるのは容易である。しかし、組織の規模や成熟度合いがどうであれ、企業文化を作り上げるにはさまざまなレベルのリーダーによる洞察力や粘り強さ、勇気が必要である。企業文化を成長の原動力としたい場合にはなおさらだ。ケレハー氏のように、企業文化に関するリーダーの意図がシンプルで、行動も明確な場合には、効果を発揮する。ケレハー氏は根っから友好的で楽しい人を雇い入れ、彼らに顧客と建設的な関係を築く方法を学ばせ、繰り返し節約を心掛けるよう教え込んだ。振り返れば、そうした行動

既存の企業文化において、 『重要な行動』をどのように具体的なアクションへと変換させればよいのかを心得た、 信用のおける精鋭たちに協力を求めよう

こそが、サウスウエスト航空を米国の航空業界の中で40年近くに渡って最も安い運賃を実現し、顧客満足度や顧客のロイヤルティが最も高い企業に育て上げた『重要な行動』であったのだ。

既存の企業文化を尊重する

企業文化には多くの賞賛すべき特性があるかもしれないが、その中から、従来の企業文化に深く根ざし、感情に訴えかけ、広く認識されているような3つか4つの特性に焦点を当てる必要がある。また、それ以上絞り込もうとすると、リターンが急速に低下するばかりか、最も強力な特性ですら薄っぺらに見え、全体のプロセスに対する信頼感が失われかねない。

既存の企業文化が持つ特性のうち何を守り、何を積み重ねていくかを決めるのはリーダーの責任である。あるメーカーでは、CEOがシニア・カルチャー・チームを組成し、彼らの協力を仰いで既存文化の重要な特性を高めるための助力を得た。それらの特性は、多くの企業が目指しているのと同様にスピード、適切なリスク管理、説明責任、顧客中心主義であった。米国のある大手エネルギー会社の事例では、マネジメントチームによる幅広いディスカッションにより重要な特性が明らかになった、それは機知に富んだ業務執行、企業規模の視点、積極的なアカウンタビリティ、そして人材育成であった。

どのような組織でも、際立ってポジティブで希少な企業文化の特性を有している。それらの要素が通路に貼られたポスターに描かれていようが机の飾りに記されていようが、あるいは目に見えるところに全く表示されていないとしても、それらは企業文化の真の側面を示す重要な部分である。それが適切に認識および利用されれば、社員は一種のプライドや目的を感じ取ることができる。

しかし、優先的な特性が定められたとしても、直ちに適切な行動を適切な方法で適切な時期に影響をもたらすものと当てにすることはできない。社員が特性について耳にしたら、それらを認識し、自分のものとして消化できなくてはならないし、日々実務と向き合う人々にとってじっくり腹に落ちるものでなければならない。そこにたどり着くまでには過程を経る必要がある。

まず、妥当性、重要性、そして早急に活かせるものなのかという基準に基づき、既存の企業文化の特性の優先順位を決めることから始めなくてはならない。さらに、重要な非公式リーダーの意見や考えを踏まえて特性を具体化し、有効性を確認し、精度を高めることも肝要である。非公式リーダーは最前線かそれに近い職場で見つかることが多く、他の従業員との間に強力な真のつながりを築いている。この結束したリーダーシップの英知を、最も早急に成し遂げたいことを決定するために活用し、企業のライフサイクルにおける各段階で何が妥当であるかを慎重に検討しなくてはならない。これらの問題に取り組むことで、その時点で企業が注目すべき最も重要な文化特性にたどり着ける。

影響力を持つ非公式リーダーに注目する

変える、あるいは活性化すべき行動が決まったとしよう。そして、求めている新たな行動を広げるために、既存の企業文化のどの側面が役立つかを理解しているとしよう。次にすべきは、変革をもたらす、持続させることのできる組織内の重要な少数のグループや特定の人物に焦点を当てることである。

企業文化というのは人々の行動、思考、信念、感覚の自立的なパターンであるため、それを急激かつ大幅に変えることは難しい。また、あなたが成し遂げようとしていることに最も強く反対している人から対処し始めようとするれば、苛立ちを感じるに違いない。そうではなく、むしろ企業文化において対処が望まれ必要とされる問題に取り組む意欲を持ち、同時に『重要な行動』が広がることによって実際に事業インパクトをもたらす可能性のある分野を特定し、そこに焦点を絞るべきである。そして、そのことをよく理解し、必要としていて、求めているマネージャーやチームを探すのである。

次に、そのチーム内の同僚から信頼され、非公式なリーダーとみなされている人や、一つ以上の「重要な行動」に相当する行動を取っているような何人かの精鋭たちに協力を求めよう。彼らはすでに「暗号」を解読できている、つまり既存の企業文化や事業運営モデルの中で、「重要な行動」をどのように具体的なアクションへと変換させればよいのかを心得ている。多くの場合、彼らは他人の意欲を引き

「重要な行動」がうまく機能していることを示す4つのサイン

真の競争力を維持するには、ビジネスのパフォーマンスを加速させる企業文化が重要であり、それが『クリティカル・フュー』の最終的な目標である。企業文化がビジネスを押し上げていることを示すサインとして、以下の4項目が挙げられる。

1. 多くの社員の潜在能力が企業文化によって引き出されているか

もし企業文化が成果に焦点を当てたものであり、社員がそれを受け入れているとすれば、社員は形式張らずにお互いに助け合おうとし始める。簡単に言えば、社員はしなければならないことについて、互いに満足いくように手助けし合うのだ。その結果、最も重要な仕事に対する貢献意欲が高まることになる。

2. 企業文化が意思決定をしっかりと導いているか

強力な企業文化があれば些細な状況変化に合わせていちいち規定を設ける必要がなくなる。社員はなすべきことを決める上で企業文化の威光に信頼を寄せ、迅速に率先して行動できる。企業文化から適切なサポートを受けられれば、正式な承認手続きなど必要ない。その場に承認を与える人がいなくても、強力な企業文化は一人一人がどのように行動すべきかを導いてくれる。

3. 企業文化が持続性のある執行能力を構築しているか

「重要な行動」は長い時間をかけて何度も繰り返されるうちに習慣となり、社員はより速く、適切に業務執行ができる。顧客忠実度の向上や成果を出す上で重要な社員のエンゲージメントレ

ベルの向上、組織の注力分野に対する貢献意欲の高まり、持続的な改善を目指す積極的な姿勢、状況が悪化した場合においても抵抗力の高まりとしてのその証しを見て取れるだろう。

4. 平時でも有事に発揮されるような積極的な行動がとれるか

危機に直面した際、社員が協力的になり、無私無欲で精力的な行動を取ることを企業幹部がしばしば称賛する声を聞く。同時に平時はそうした行動が見られないことを嘆く声もある。この違いは、危機的状態においては企業文化のパワーが活性化されることでおおむね説明することができる。こうしたパワーを常に活性化できるよう焦点を当てれば、いつでも「並外れた」パフォーマンスを発揮することができる。

出す天性の能力を持っている(私たちは彼らを『プライド・ビルダー』と名付けている)。またあるときには、有益な情報ネットワークの結節点となり、組織内の各部門を自然とつなぐことができる。彼らはその洞察力や特別なスキルを通じ、通常の人ではできない方法で物事を成し遂げる能力を持っている。

クリティカル・フューを用いたアプローチと昔ながらの変革管理にはもう一つ大きな違いがある。それは、信頼されているリーダーたちを、自分の考えを伝えたり、計画されたプログラムで他人を訓練したり、目標の達成状況について報告させるためのメッセンジャーや変化を促す代理人として使ってはならないという点である。むしろ、彼らから感情レベルで同僚に訴えかけるためどんな点で他者と異なる行動を取り、何をし、何をしていないのかを学ぶのである。その上で他の社員についてきてもらうための具体的な手段と一緒に作り上げていくべきである。

非公式リーダーを仲間に加えれば、彼らは精神的エネルギーを持っていることに気が付くだろう。彼らと話す時間をとり、何が彼らに

エネルギーやモチベーションを与えているかを学ぶことが重要である。プライド・ビルダーやコネクター(人々を繋ぐ役割を担う人)たちは建設的な考え方を持っている。彼らは悪いことに焦点を当てたりせず、改善につながる協調的な方法を自然と模索している。

その好例が、景気後退による深刻な業績の落ち込みから回復している前述のメーカーである。前述したように、同社のCEOは企業文化について4つの優先項目(スピード、適切なリスク管理、説明責任、顧客中心主義)を定めた。彼はシニア・カルチャー・チームを編成し、メンバーに対し、これらの優先項目が社内の各部門にどのように反映されているかを把握するよう指示した。それを受け、メンバーは少数の同僚から最も信頼されている非公式なリーダーを特定し、彼らとの話に多くの時間を費やした。誰が非公式なリーダーであるかを見極めるため、シニア・カルチャー・チームは人事記録や毎年の業務評価などの公式情報も参考にしたが、それ以上にさまざまな組織内の同僚による示唆に富む判断や経験と、自らの経験や判断を重視した。彼らは、CEOが優先項目と定めた企業文化の特性を行動で体現して

いるような真の非公式リーダーを求めていた(大半の組織では、最も優れている人たちはよく知られた存在ではあるものの大抵は十分に活用されていなかった)。シニア・カルチャー・チームのメンバーは候補者について、彼らと一緒に働いていた人や個人的に候補者をよく知っている人たちと自分たちの判断を繰り返し照会した。また、非公式なリーダーが無意識に習慣化している行動を明らかにするような情報やエピソードを収集した。実際に、非公式なリーダーによるそれらの行動は企業の戦略的優先課題を推し進めるに当たって非常に重要であることが分かった。

シニア・カルチャー・チームのメンバーはそうした作業を通じ、北米地域全体で会社が求める行動を取っている非公式リーダーを招集し、企業文化や行動に関する彼らの考え方を組織全体に広める手助けをしてもらった。これらの非公式リーダーが忌憚なく意見を言える場を設け、彼らの捉えている問題点とそれらに対する彼らの対処の仕方について率直に話をしてもらった。また、シニア・カルチャー・チームはしばしばその集いに会社の役員やCEOを呼び入れたが、ここでは「上司」として振る舞わないよう求めた。役員らの役割は話を聞いて学ぶことであり、うまく聞き役に徹すれば、非公式なリーダーと率直な会話をすることができた。

前述のメーカーのCEOや他のシニアリーダーは、企業文化や行動に関する優先課題を達成する上で障害となっている日常的な問題について、現場レベルの信頼できる情報を得ることができた。一方、これまで一部のリーダーとしか会ったことがなく、テレビでしかCEOを見たことがなかった現場の社員はシニアリーダーの存在によって活気づけられるようになった。最初に選ばれた非公式リーダーが信頼感を集め、社員からの認知度が上がるにつれ、会社は彼らのアイデアやエネルギーを組織全体に活用できるようになった。そして、さらに別の非公式リーダーを発掘し、北米における別の重要な地域でさらなる議論の場を設けることにより、そのプロセスを繰り返した。シニア・カルチャー・チームはまた、仲間や同僚がオンラインでお互いに「成功体験」を共有できるネットワークを活用した。そうした動きは連鎖的に広がり、あっという間に社内に浸透して、その結果迅速に財政難から立ち直り安定することができた。

私たちは行動しようとするときには周りの人を見習う。「周囲が物

事にどのように対処しているのか」という実例は、上から降ってくるよそよそしい指示よりも大きな意味がある。社会で実際に認められた行動は説得力と持続性がある。

感情に寄り添う

組織内においてクリティカル・フューの行動を広げるには、精神的な支えについても注意を向け続けなくてはならない。これは「企業文化の変革や管理において従来のアプローチ(プログラムの一貫性、プロセスの正確性、進捗の確認など)にとらわれ過ぎる」という落とし穴を回避する上でとりわけ重要である。また、理論的な議論や共通の価値観にとらわれ過ぎ、階層的なチャンネルに依存したり「背伸びした目標」を通じて意欲をかき立てたりしないよう留意する必要もある。

そうしたアプローチが魅力的に見えるのは、単にそれが非文化的な問題解決の場合にうまくいくからに過ぎない。しかし直接企業文化に当てはめた場合、永続的な影響の基盤となる一種の感情的なコミットメントが見過ごされる。

これらの落とし穴を避け、「重要な行動」とともに社員固有の精神的なパワーに焦点を当てよう(P.21コラム「『重要な行動』がうまく機能していることを示す4つのサイン」参照)。すでに組織内で影響力を及ぼし、活気をもたらしている人物を見つけ出そう。彼らは熱意やリーダーシップから容易に見分けられるだろう。そしてビジネスを前進させる企業文化の要素を大切に守っていこう。

“The Critical Few: Components of a Truly Effective Culture”, by Jon Katzenbach, Rutger von Post, and James Thomas, strategy+business, Issue 74 Spring 2014

自社の強みを 原動力とする成長戦略

持続的な成長のための新たなチャンスをつかむ唯一の方法は、
自社が持つケイパビリティにフォーカスする事である

著者: ジェラルド・アドルフ、キム・デビッド・グリーンウッド
監訳: 堤 俊也

多くの日本企業では成長戦略を描く際、競合他社の動向や顧客セグメントなどの外部的要因にまず着目する傾向がある。しかし成長戦略のコアエッセンスはそれぞれの企業が競争を勝ち抜くために持っているなければならない決定的な強み、すなわち自社のケイパビリティを分析し戦略に応用することである。また成長を維持するためには、ケイパビリティを見直し再構築させる体制構築が不可欠である。本稿ではいくつかの事例を交えながら、企業がとるべき「自社の強み」を活かした持続可能な成長戦略とその再生サイクルの方法に関して論じている。(堤 俊也)

企業活力を評価する際に「成長」という基準がよく取り上げられ、経営者は常にその指標に悩まされている。今年は何のくらい成長できるのか？ その後の成長シナリオは？ どの程度の成長が必要とされているのか？ 売上高成長と収益性向上を両立させるにはどのような手段があるのか？ 既存顧客ベースをどこまで拡張すれば目指している成長を達成できるのか？ 成長目標を実現させるためのネクストステップは何か？

収益性向上と成長持続性を両立させる秘訣は多くの場合近くに存在する。すなわち既に保有しているケイパビリティを最大限活用することである。基本的なコンセプトだが、これは顧客や市場のニーズに追従する市場重視アプローチを凌駕するものである。本稿はそのアプローチについて紹介する。

顕在するケイパビリティを活用させながら成長目標を達成させるアプローチは、企業およびその経営者に幅広い選択肢を提供できる。また、常に経営者を悩ます戦略的トレードオフ(主力市場拡張もしくは隣接市場開拓の選択、オーガニック成長戦略かM&Aを主体とした戦略の選択など)も存在しない。企業は既に持っているケイパビリティと競合優位性が合致している限り、理想としている

成長目標を達成させることができる。

そのためには、まず経営者は成長戦略を設定する前に3つの戦略構成要素を構築する必要がある。(1)顧客層が共感できる明確な価値提案(バリュー・プロポジション)、(2)競合他社にない固有のケイパビリティ、(3)それら2つの要素と合致している製品・サービスポートフォリオ。また企業は顧客へのバリュー・プロポジションを具体化し、高い競争力と持続性のあるビジネスモデルを構築し、収益およびキャッシュフローを生み出さなければならない。

持続的な収益力のある成長の原動力は、企業としての「強み」を活かすしかない。もし企業が成長を維持出来ていないのであれば、最初のステップとして、戦略・組織・コストの最適化から取り組むことが先決である。企業は不利な状況を打破するために新規ビジネスや新市場に参入するケースがよくあるが、大抵失敗する。なぜならば成長要素のケイパビリティを構築せずに安易に新規市場に参入し優位性を維持できなくなるからである。

例えば、米国タイプライターメーカーのスミス・コロナ(Smith Corona)は、1980年代にワードプロセッサ業界において成功をおさめたが、隣接市場であるオフィス用品、キッチン用具、旧

ジェラルド・アドルフ
gerald.adolph@
strategyand.us.pwc.com

Strategy& ニューヨークオフィスのシニアリーダー。企業のM&A、企業改革や成長戦略を専門としている。

キム・デビッド・グリーンウッド
kim.david.greenwood@
strategyand.us.pwc.com

Strategy& サンフランシスコオフィスのディレクター。成長戦略の他、テクノロジー、コミュニケーション、ホスピタリティ、消費財、製造業企業に幅広くサービスを提供している。

堤 俊也 (つづみ・としや)
toshiya.tsutsumi@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレクター。金融機関や海外事業会社への全社戦略、事業戦略、資金調達支援、ターンラウンド、ビジネス・デューデリジェンスを実施してきた。ロンドンオフィスでの勤務経験を有し、主に欧州、中東、日本でのコンサルティングプロジェクトに携わっている。

式プリンターに事業を拡大した。そのためワードプロセッサ事業の競争優位性を維持できなくなり、同社は2000年に経営破綻した。米国レンタルビデオ・チェーンのブロックバスター・ビデオ(Blockbuster Video)も2000年代初め、家電量販店のサーキットシティ(Circuit City)を買収することで競争優位性を維持しようとしたが、この統合は明確なM&Aによる相乗効果が検討されていなかったため、失敗に終わり同社は2010年に倒産した。

持続性のある成長戦略を思案する際どのようなアプローチがあるのか。まず前提条件として会社が強みとなるケイパビリティをベースとした戦略と実行力および資金力が存在すると仮定する。その場合、以下4つのアプローチを組み合わせることにより持続性のある成長への道を描くことができる。

1. インマーケット・レバレッジ(In-market leverage、既存市場の開拓)

コア市場にある既存顧客を対象に新たな成長機会を探索する。

2. ニアマーケットへの拡大(Near-market expansion、隣接市場への拡大)

既存市場に隣接する市場もしくは新商品を通じて成長機会を追求する。

3. 破壊的な成長(Disruptive growth)

新しいビジネスモデルやケイパビリティを通じて急速な構造的変化に対応する手法。数多く実践されていそうだが、実際にこれに該当するケースはまれである。このアプローチは既存のケイパビリティと新たに必要となるケイパビリティを融合させる明確なアイデアを持っている場合にのみ用いるべきである。

4. ケイパビリティ開発(Capability development)

上記3つの成長戦略のアプローチをサポートする形で独自のケイパビリティを構築する手法。これはM&A、イノベーション、オペレーションの改善など、さまざまな手段を通じて達成することが

できる。

企業やその経営者にとってこれら4つのアプローチは既に馴染み深いはずである。しかし、それぞれの関連性については見過ごされることが多い。各アプローチを融合させ強化することで、持続的な成長および再生サイクルが実現可能になる。既に長期にわたり高い成長を成し遂げているアマゾン、アップル、ダナハー、ディズニー、ゼネラル・エレクトリック、現代、ナイキ、ノボ・ノルディスク、オラクル、スターバックス、ウォルマートといった企業はこの手法を実践している。

成長のヘッドルーム (既存市場における成長ポテンシャル)

企業は新市場開拓や事業の多角化の検討に集中し、目の前にある成長機会を見逃すことがある。また既存市場の開拓に対して十分なリソースを割いていない場合もある。これらの問題に対処するにはまず成長のヘッドルームすなわち既存市場における成長ポテンシャルを精査し、新たなビジネスチャンスを検証することが必要である。

既存市場における成長ポテンシャルの大きさは、企業が既存ビジネスの範囲を超えた領域で、「顧客から得られる可能性があるバリューから、徴収できないバリューを差し引いたもの」になる。

TV・通信会社も同じように既存の顧客ベースに成長ポテンシャルを見出している。彼らは従来のテレビや電話サービスプロバイダーから、デジタルコンテンツなどの包括的な付加価値サービスプロバイダーにシフトしつつある。彼らはブロードバンド回線のインフラに投資をし、幅広い顧客ベースを構築した上で、さらなる付加価値サービスを提供し参入障壁の高いプラットフォームを構築している。いずれにせよ、付加価値サービスを提供するケイパビリティが必要となるが、AT&T、ベライゾン、コックス・コミュニケーションズなどはケイパビリティを構築し新しいビジネスを創り上げている。

既存市場での成長ポテンシャルは3段階のプロセスでとらえることができる。まず競合企業が提供しているサービスと顧客ニーズのギャップを特定しその「ニーズ・オファー・ギャップ(needs-offer gap)」を埋める方法を考案する。次に機能、インセンティブ、ブランドメッセージングなど新たな製品・サービスへのスイッチングを促す要因を特定する。最後に自社のケイパビリティを再配置、活用しながら改善し、必要であれば追加投資をする。

ニーズ・オファー・ギャップはどの市場でも存在し、それを見出せる企業に成長機会を提供している。例として、ゲーム・メーカーは、既存顧客に対して新しいアプリを販売し課金制度を通じて新しい価値を創出している。

ニーズ・オファー・ギャップに対する施策としては、ケイパビリティの追加および再配置がある。例えば、小売業界では製品構成の改善、新規販売チャネルの開拓や顧客サービス向上に日々努めている。アマゾンのプライム会員制度がよい例である。アマゾンでは販売する商品構成は変動させていない。しかしプライム会員は年間手数料を支払えば無料で翌日配送サービスを受けることができる。これは、アマゾンが持つ独自のサプライ・チェーン・ケイパビリティを活用することによって達成できた顧客に対する付加価値提案である。

ニアマーケット(隣接市場)がもたらす成長機会

企業がさらなる成長を目指す場合、高い潜在力を持っていそうな「隣接市場」に進出しようとするケースが多い。しかし、新たなテクノロジーが創出される市場や急速に拡大している市場に参入することはリスクを伴う。また、そうした隣接市場にある高い成長機会は、大抵の場合、先駆者が独自のケイパビリティを活かして創出した市場であることが多く、新規参入者が競争していくのは困難を極める。

より好ましいアプローチは、自社のケイパビリティを活かせる分野で成長機会を追求することである。既存製品・サービスを提供できる新顧客層を発掘するか自らの強みを活かした新たな製品・サービスを隣接市場に提供することである。それには、まず自

社のケイパビリティを分析し、コスト削減など経済的メリットの可能性検証や潜在的な顧客獲得の可能性など、隣接市場において成長を達成できるかを見極めることが必要である。直接的なベネフィットが見つからない場合は、慎重に行動する必要がある。ある商品カテゴリーをセットで顧客に提供するという包括的なサービスは、必ずしもシナジー効果を生まない。例として夏季キャンプシーズンでは、グリル・食料・燃料などのBBQ関連商品の需要が向上する。しかしメーカー1社が網羅的にキャンプ用品事業の拡大を成功させることができるとは限らない。なぜなら、各キャンプ用品を製造するには異なるケイパビリティが求められるからである。

自社のケイパビリティ評価をする上ではあまり目立たないが、営業チャネル、金融バックオフィス、ITシステム、物流ネットワークといった社内インフラなど直接成長に貢献できるケイパビリティにも注視すべきである。アメリカン・エキスプレスのロイヤルティ・プログラムなどが好例である。当初、主要ビジネスであるクレジットカード事業を強化させる目的で設立されたが、徐々に他社もさまざまなサービスを提供できるプラットフォームに拡大した。

隣接市場で成長を目指す際には、隣接市場と既存ビジネスモデルとの関連性に注目し、ケイパビリティと市場のミスマッチが発生する領域まで事業拡張しないように注意しなくてはならない。例えば、過去に化学メジャーは、既存生産システムを活用し事業拡大してきた。それはスケールメリットにより生産コストを削減する効果があった一方、隣接市場である特殊化学薬品の分野に参入した際、顧客の注文に応じたカスタム生産や迅速なサービスの要求に適応できなくなった。すなわち「ケイパビリティの境界線」を超えてしまったのである。結果として従来の化学業界の複合企業体から農業化学製品や特殊化学品に特化する選択をした企業もいた。

ケイパビリティの境界線は、新興国市場に参入する場面でも発生する。例えば欧米の消費財メーカーや小売業者がインドなどの新興国市場に進出する場合は、店舗形態・地域特有の取引関係・物流システム・ブランドの修正など全く異なるビジネス条件に適応することが求められる。場合によっては、抜本的なケイパビリティの

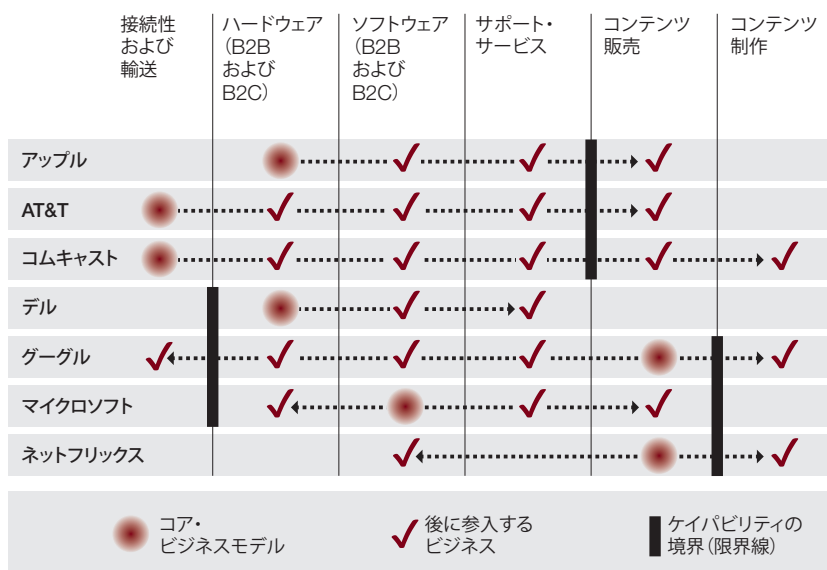
修正が必要になるのだが、大抵の場合、彼らは自社のケイパビリティを新興国に適応することができず、本国市場で成功を収めたのと同等の価値観や手法を用いて事業展開してしまうケースが多いのが現状である。

ケイパビリティの境界線を越える際には、慎重に事を進めなくてはならない。隣接市場を従来のアプローチで開拓したり、ケイパビリティの境界線を無視して事業展開をする企業は、「隣接の罠」に成長機会を阻害される可能性がある。一部の業界では企業が生存していくために、自主的にケイパビリティの境界を越境している。

図表1が示すように、コンピューター、通信、エンターテインメント産業では業界統合により各企業がビジネスの領域を拡大せざるを得ない状況になっている。例えばグーグルとネットフリックスはソフトウェア事業からデジタルテレビ向けコンテンツの制作にもシフトしつつある。一方、アップルやマイクロソフトなどはケイパビリティの境界線を越えない選択をしている。

図表1：テクノロジー業界におけるケイパビリティの境界

テクノロジー・通信会社は自社のケイパビリティを活用し新ビジネス領域へ拡大している。



出所：Strategy&分析

破壊vs.進化

「Disruption is everywhere」(破壊は常に起こっている)というフレーズを良く耳にする。いまや、「破壊」もしくは「破壊的」はビジネス用語としてありふれた言葉となった。しかし業界のイノベーションによる急速な進展と「破壊的」な進化はよく混同されがちである。その違いを認識することは企業の成長戦略、ケイパビリティやビジネスモデルにおいて重要である。

なぜならば多くの業界は常に進化しており、企業や顧客にコスト減少、新たなニーズ・オファー・ギャップ(needs-offer gap)の創出、製品・サービスの向上などの点で影響を及ぼしている。画期的なイノベーションですら、ケイパビリティの抜本的な変更が必要のない場合は、必ずしも真の「破壊」とは言えないのである。

破壊的变化とは滅多に起きるものではなく、イノベーションにより今までのテクノロジーやビジネスモデルと関連するケイパビリティが抜本的に変わるか消滅するときである。「破壊」は企業に新たなリスクを発生させ、ケイパビリティの境界線の再検証を迫る、または既存ビジネスの存続を揺るがす危機的状況を作り出すこともある。

例として、音楽業界では1980年代に生まれたコンパクトディスク(CD)は画期的なイノベーションとして業界に進化をもたらした。しかし、それはビジネスモデルの破壊ではなく、人材、プロモーション手法、販売などを根本的に変えることはできなかった。大半の企業は、CD誕生後も既存ビジネスを維持することができたのである。

それに対して1990年代半ばに生まれたデジタル音楽配信は破壊的な変革であった(P.28「ポータブル音楽の変遷」参照)。それは業界全体のビジネスモデル、企業のケイパビリティ、買い手と売り手の関係を完全に塗り替えることとなった。インターネットによってさまざまなイノベーションが現在起こり、音楽業界だけでなく、書籍販売、メディアやタクシー配送業界にも破壊的変革が今起きている。

バイオテクノロジーがライフサイエンス業界や農業化学業界に及ぼした影響も進化的イノベーションと破壊的イノベーションの

違いを表す良き例である。バイオテクノロジーの進歩は1980年代以降、ライフサイエンス業界に多大なイノベーションをもたらした。結果として企業は遺伝子組み換え薬品を開発するようになった。それでもバイオテクノロジーのもたらした変化はビジネスモデルやケイパビリティ・システムを大幅に修正するまでには至らなかった。

しかしバイオテクノロジーは農業化学分野では破壊的な変化をもたらした。遺伝子組み換え植物細胞の出現は、この分野のバリューチェーン全体における種子や化学品の役割を完全に変えた。ゲノム企業はバリューチェーンの上流、下流に領域を伸ばすだけでなく、事業全体を拡大せざるを得なくなった。農業化学品の供給サイドの会社は種子ビジネスを上流ビジネスに組み込む他、下流部門である製造や配送サービスを他企業と統合もしくは提携し補填する必要が生じた。またエンドユーザーからの価値獲得を最大化するために新規ブランドを作り出す必要に迫られるケースもあった。

企業はケイパビリティ・システムを改善、場合によっては追加することで、段階的に変化するイノベーションに対応することができる。だが破壊的イノベーションに対応するには、意図的にケイパビリティの境界線を越えるか、新たなケイパビリティを外部から獲得したりしなければならない。

米国のホームセンター・チェーンのロウズは1990年代にそれをうまく成し遂げた。ロウズは小型店舗を展開し、主にDIYの顧客ではなく住宅建設業者向けに建設資材を販売していたが、1982年にホーム・デポがホームセンター形態店舗を竣功させた。ホーム・デポの大型店舗はロウズ店舗面積を凌駕していた(ロウズの店舗が平均15,000平方フィートなのに対し、ホーム・デポの店舗は平均90,000平方フィート)他、スケールメリットによる店舗運営コストの競争力も強かった。当初10年間、ロウズはホーム・デポとの競争に苦しんだが、1992年に店舗スペースをホームセンター形態に転換し、ホーム・デポの競争相手として成功を収めることができた。ロウズが実行したように、ビジネスモデルやケイパビリティ・システムの転換を通じて破壊に対応しなくてはならない場合、全面的かつ迅速に必要なケイパビリティを獲得する必要がある。

ポータブル音楽の変遷

インマーケットや隣接市場においての成長、そして破壊的な成長を遂げる機会、長期にわたり同じ市場で起きるケースが多い。最も顕著な例の一つは、過去50年間のポータブル音楽市場において見られた。

ポータブル音楽は、ロックンロールが夜明けを迎えた1950年代に誕生した。当時、10代の若者は自分の部屋やパーティーに音楽を持ち込みたいと熱望していた。彼らはポータブル・レコード・プレーヤーやvinyl 45あるいは33 RPMのディスクが入った箱を持ち運びしていた。1950年代半ばにトランジスター価格が下落すると、テキサス・インスツルメンツとソニーはそのニーズ・オフアー・ギャップを埋めるため、簡単に持ち運びでき、自動車にも据え付けられるラジオを開発した。それは音楽のレコード市場の創出にもつながり、人々が自宅で聴くことのできるビニール・レコード・アルバムが生まれた。

しかし、レコードや持ち運びできる利便性は一つのパッケージとしては存在しなかったため、さらなるニーズ・オフアー・ギャップが生まれた。ソニーは1979年に小型化したヘッドフォンを通じてカセットテープを再生できるコンパクトなデバイスで「ウォークマン」を投入し、そのギャップを埋める持続的な再生サイクルを編み出した。大きなヘッドルームを持つこのダイナミックな新製品は、その後何年にもわたってこの分野をリードすることになった。小型ラジオの開発および販売に関するソニーのケイパビリティは、コンパクトディスクがカセットに取って代わった後も、小型ラジオの世界で極めて大きな

貢献を果たした。

しかし、ソニーは消費者向けデバイスを基盤とするケイパビリティ・システムが役立たなくなった1990年代終盤に失速した。市場がMP3などデジタル音楽ファイル形式にシフトしたことから、コンピューターやソフトウェアのケイパビリティが求められるようになった。ダウンロード可能な音楽ファイルは利便性、選択肢の多さ、価格の面でコンパクトディスクに比べ明らかな優位性を持っていた。2001年までには、米国で50の異なるポータブルMP3プレーヤーが販売されるようになったが、消費者を完全に満足させる製品は一つもなかった。デバイスのインターフェイスは貧弱で、音楽ファイルのダウンロードや管理は無秩序で難しく、オンラインのプラットフォームは奇妙で信頼できないものだった。中には、全く使いものにならない製品もあった(ナップスターを覚えているだろうか?)。

そこに登場したのがアップルだった。アップルはユーザーフレンドリーな製品やインターフェイスのデザイン、テクノロジーの統合、スタイリッシュなファッション重視のマーケティング、クリエイティブなメディア・コーディネーション(スティーブ・ジョブズの個人的なカリスマ性とミュージシャンとの友好関係が、極端に閉鎖的な音楽業界においてレコード・レーベルとの交渉に役立った)に関するケイパビリティを備えた、非常に数少ない企業の一つだった。

アップルはこうして、ニアマーケットで著しい成功を収める上で有利な立場に立つことができた。2001年には

iPodを発売。最初はマッキントッシュのユーザーのみを対象としていたが、すぐに競合製品を上回る売上を達成した。アップルはそこで歩みを止めることはせず、その分野でさらなるヘッドルームを追求した。同社はiTunesのオンラインストアを開設し、デジタル音楽を購入した上で単純かつ信頼できる方法で管理し、ウィンドウズを搭載したコンピューターとも同期する手段を消費者に提供した。

こうしたイノベーションを通じ、アップルは他の企業がほとんど埋めることのできないニーズ・オフアー・ギャップを埋めることができた。同社は音楽を比較的簡単に買い、保存し、聴くための、信頼性の高い標準化されたシステムを提供した。2008年までには、アップルは音楽プレーヤー市場で50%近いシェアを獲得。シェアが1ケタ台だった2位以下の競合企業を大きく引き離れた。同社がiPhoneに加えてビデオ、ゲーム、出版、ライフスタイルのアプリを提供したことは、インマーケットで成長を目指す一連の動きである。その後5年間に渡り、アップルは消費者を事実上囲い込んだ。消費者はアップルが提供するシームレスなサービスのために、他社の製品に乗り換えようとはしなかったのである。

しかしながら、2013年以降は新たなニーズ・オフアー・ギャップが生じた。メディアストリーミングがダウンロードに比べ一段と便利になり、高価ではなくなった。このギャップを真っ先に埋めたのはオンラインラジオ・サービスを提供するパンドラで、他の企業も競って市場に参入している。アマゾンが二

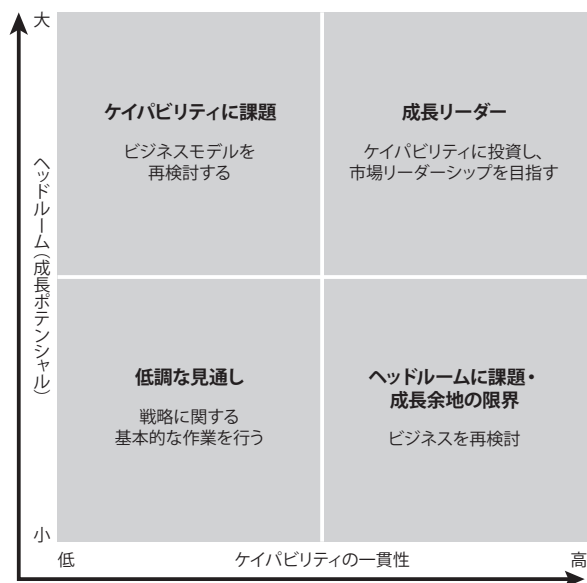
アマーケットを狙っている他、スポティファイとネットフリックスが新規参入した。アップルは2015年に投入したアップル・ミュージック・サービスを通じ、インマーケットでの成長を追求している。アップル・ミュージックは音楽業界のベテランが創設した新興企業ビーツの買

収を通じて構築したサービスで、オーディオやビデオ・コンテンツのキュレーションや強化に関するアップルのケイパビリティを改善することになった。この新たなニーズ・オファー・ギャップは依然として部分的に認識されているに過ぎず、どの企業がそれをうまく活かす

ことができるかははっきりしない。しかし、ヘッドルームはまだ尽きていないもので、テクノロジーの進化が続くのに伴い、オーディオおよびビデオ市場ではさらなるニーズ・オファー・ギャップが現れると思われる。

図表2：成長の出発点

ケイパビリティの適合性(企業のケイパビリティと市場の一貫性)と成長ポテンシャルが企業のポジショニングを決定する。



出所：Strategy&

持続成長のサイクル

成長戦略の目標は、売上や収益性を向上させる再生サイクルを生み出すことである。それには、これまで述べてきたようなコア市場と隣接市場における成長を組み合わせ、ケイパビリティに支えられた戦略が必要となる。インマーケットにおける成長は会社のケイパビリティを市場シェア拡大につなげ、さらなる投資を可能にさせるリソースをもたらす。同時に自社のケイパビリティを幅広く活用することで、隣接市場における成長が投資リソースを最大限活用できる環境を作り、より大きな成功をもたらす。

しかし、経営者はどこからスタートすればいいのだろうか？ それは会社のポジションに左右される。図表2において横軸は企業のケイパビリティと成長機会との一貫性を示し、縦軸は現在の市場成長ヘッドルームを示している。

低調な見通し(左下)

独自のケイパビリティおよび明確な成長機会が見当たらずに企業のポジションが弱体化している状況である。企業がこの領域にいる場合、自力で存続および成長を遂げる唯一の手法は、戦略要素のコアとなる基礎的なケイパビリティの構築と価値提案の再設定に焦点を当てることである。それを成し遂げて初めて、既存市場あるいは隣接市場における成長ポテンシャルについて検討できるポジションにつける。

ケイパビリティに課題(左上)

成長のヘッドルーム(成長ポテンシャル)は大きい、会社のケイパビリティが成長ポテンシャルとうまく適合していない状況である。市場変革により自社ケイパビリティと成長ポテンシャルの機会が乖離してしまっている事が要因である。この状況での課題は隣接市場を目指すことではなく、既存市場にある成長ポテンシャルを獲得するためのケイパビリティを追加もしくは強化することである。

ヘッドルームに課題・成長余地の限界(右下)

この領域に該当する企業は今後コア市場において成功を収めているが、それ以上に成長する機会がない状況に置かれている。この場合、今までのコア市場(インマーケット)では注目してこなかったビジネスチャンスを見直し、それに応じてケイパビリティを改善する必要がある。

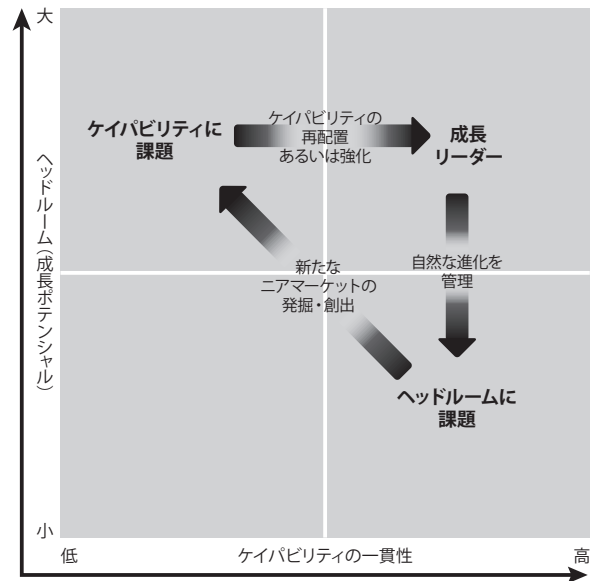
もう一つの手法として、企業はビジネスモデルの再定義を行い、隣接市場にある成長機会を追求する。隣接市場を目指すことによりケイパビリティの課題に直面し、企業は新たなケイパビリティが必要になり、応じてリスクも高まる。しかし同時に成長へのチャンスも拡大できる。隣接市場への事業拡大に伴ってケイパビリティ・システムも改善すれば、その企業は「成長リーダー」の領域に到達することができる。

すでに「成長リーダー」の領域に入っている企業にとって、持続的な成長を遂げる上で必要となるのは、前述の要因をバランスよく取り入れ、自社の状況やカルチャーに適合させることである。蓄積されたノウハウやリソースを最大限活用し、市場にある成長ポテンシャルを検証し、必要に応じてケイパビリティを見直す体制を整える。企業は度々破壊的変化に直面するかもしれないが、その時は再び成長リーダーとしての立場を取り戻すための成長サイクルを始めることになる。(図表3参照)

企業は常に持続的な成長を遂げるために図表3のようなケイパビリティ・サイクルを見直し、検証する体制を構築する必要がある。サイクルのスピードは業界によって違うが(テクノロジー業界のサイクル頻度は化学業界に比べ早い)、それに関係なく、持続的な成長を達成するには、業界固有のダイナミクスに対して自社のケイパビリティをいかに順応できるかにかかっている。すなわち成長の潜在性を見極め、その潜在力を実現するためケイパビリティを常に自主的に更新・構築する能力が必要である。イノベーションやマーケティングなど内部的手法を通じて一部のケイパビリティは構築できる。また他社との提携によってケイパビリティを「借りる」ことや、M&Aを通じて他社のケイパビリティを「買う」ことも可能である。

図表3：持続的な成長サイクル

持続的な成長サイクルを取り入れることにより企業は常に成長リーダーとしての地位を目指す



出所：Strategy&

M&Aとは何か?

合併・買収(M&A)は事業拡大戦略と極めて密接な関係があり、総称としてよく「インオーガニック成長」という言葉が用いられる。誤解してはならないのは、M&Aは成長結果ではなくケイパビリティを取得する手段である。すなわち

合併する2社がすでに持っていた顧客ベースや売上高を拡大するものではない。買収による潜在能力を実現させるには、企業は新たなケイパビリティを投入しなければならない。そのためケイパビリティに着目しながらM&Aを進める

企業が成功する。そうした企業はケイパビリティに注力しない企業と比べ、14%以上の株主リターンを還元している。J. Neely, John Jullens, Joerg Krings 著, "Deals That Win" より引用 (strategy+business, Issue 80)

持続的成長サイクルのケース

こうした持続的成長サイクルを可能にする一つの方法は、将来へ向けたケイパビリティ・チェーンを構築、すなわち既存・新規ケイパビリティを連動させることである。新規ビジネスに参入する上で必要となる新たなケイパビリティを獲得する場合は、既存ケイパビリティを補完する形をとるのである。

例として、富士フィルムは写真用フィルム事業からヘルスケア分野に進出する際、自前の化学技術、優秀なエンジニア、高い品質管理および生産能力をケイパビリティとして活用した。同社はそれらのコア・ケイパビリティを補完するため、再生医療の研究を手掛けている米国のセルラー・ダイナミクス・インターナショナルと日本のジャパン・ティッシュ・エンジニアリング(JTEC)の2社を買収した。富士フィルムの古森重隆会長兼CEOは2015年3月に日本経済新聞に対し、「3社(富士フィルム、JTEC、セルラー・ダイナミクス)のテクノロジーを組み合わせれば、組織や臓器の再生など、さまざまな分野にそれを適用することができる。我々は世界でトップの再生医療会社になることを目指している」と語っている。

企業が独自のケイパビリティ・チェーンを描く場合は、現時点で

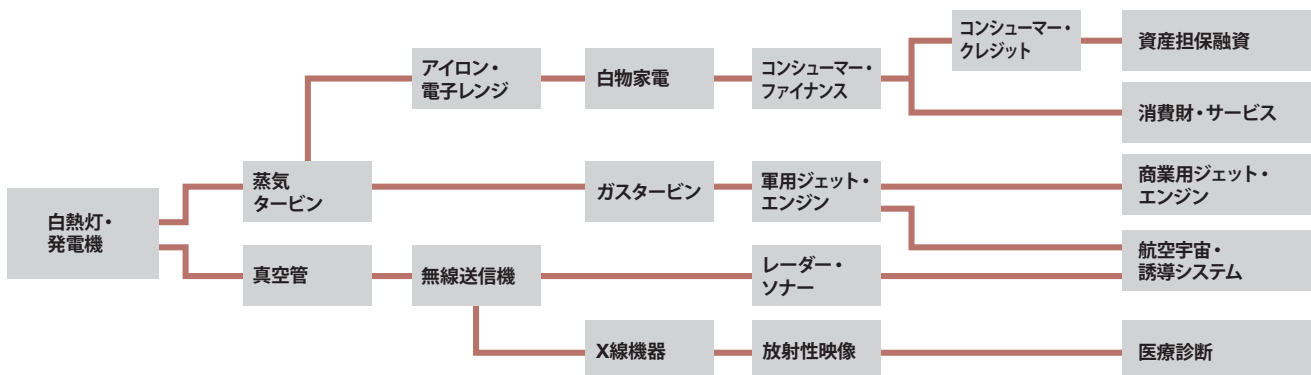
のケイパビリティと、新規事業に必要なケイパビリティについて具体的な関連性を持たせなくてはならない。新規事業に進出する際にどのステップでどのようなケイパビリティを保持するべきか、またケイパビリティの取得方法を明確化するためである。成長を持続させる手法はインマーケット・レバレッジ、隣接市場への拡大、ケイパビリティ開発、提携、M&Aなど各アプローチに優先順位をつけ施策として採用することである。さらにケイパビリティ・チェーンを描きイノベーション戦略やインオーガニック戦略を導き出す。

一例として、ゼネラル・エレクトリックのケイパビリティ・チェーンを図表4に表した。同社は1950年代以降、ケイパビリティ・チェーンを用いて新規事業を展開していった。

また、企業向けに制服の製作や特化型サービスを提供しているシンタス・コーポレーションは、持続的な成長サイクルを生み出すことに大きな成功を収めた企業である。シンタスは大恐慌時に、米国オハイオ州シンシナティ市地域の工場向けに産業用ラグ専門のクリーニング会社として創業した。その後同社は工場向けタオルのレンタルビジネスに参入。それを通じてシンタスは工場運営に関するノウハウとケイパビリティを構築することに成功した。物流システム運営、営業・サービスネットワーク、サービスのイノベーションを組み合わせ、独自のビジネスモデル「シンタス・ウェイ」

図表4：GEにおけるケイパビリティ・チェーン、1950-2010年

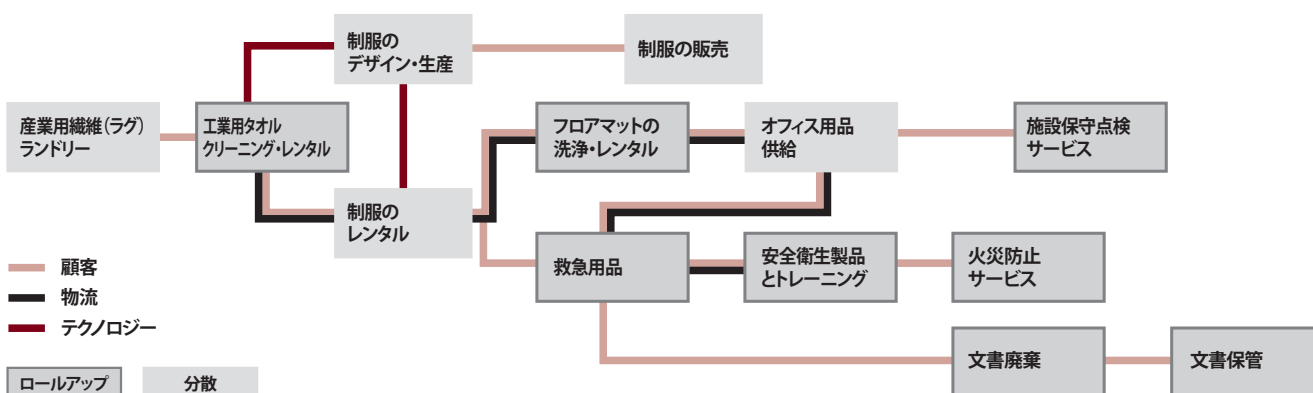
1950年代以降、ゼネラル・エレクトリックはケイパビリティ・チェーンを徹底させ持続的な成長を遂げてきた。既存ビジネスから次のビジネスへ、それまで持っていたケイパビリティをベースに拡大したことが理解できる。



出所：GEパブリケーションズ、Strategy&分析

図表5：シンタスにおけるケイパビリティのチェーン化、1950年-2015年

市場の拡大(顧客)、オペレーション(物流)、テクノロジーなどを用いて、既存のケイパビリティを新たなビジネスに発展させたステップを示している。シンタスは小規模な企業を買収して統合し、買収した企業が保有していたケイパビリティを吸収し、それを新市場参入のために活用した。



出所：シンタス・パブリケーションズ、Strategy&分析

を作り上げた。図表5にあるように、シンタスは一貫性のあるケイパビリティ・チェーンを歩み成長を遂げてきた。シンタスの持続的な成長サイクルでは主に次の3つのアプローチが見られる。

1. インマーケット・レバレッジ

シンタスはまずインマーケットで成長した。まず工場労働者向けに制服レンタル事業(洗濯、修理、交換)を手掛け、次にフロントオフィスのスタッフに制服を提供するビジネスを始めた。また特定のニーズに応じて不燃性衣服などの特殊製品も供給し、また繊維メーカーと耐久性に優れた作業着用の新素材を開発している。

2. ニアマーケットへの拡大

新規事業や新市場に参入する際に既存ビジネスモデルが成長できるか慎重に検討した。同社はコアビジネスと関連性の高いフロアマットのレンタル・洗浄、トイレ用品の供給、救急用品や消火器の管理といった相関性のあるサービスを追加することに注力。その他、従業員の安全訓練などの外注サービスを提供することにより、ホテルや航空会社などの他業界に顧客ベースを拡大することに成功した。

3. ケイパビリティ開発

その後同社は文書保管サービスに参入し成功を収める。しかし文書保管ビジネスのビジネスドライバーは、自社のケイパビリティだけでなく物価変動や不動産価格に左右されやすく事業リスクが高いことが判明した。そのため同社は2014年に文書保管ビジネスを売却した。その後中小企業を買収しながら新たなケイパビリティを自社のケイパビリティと統合させ新規事業の拡大を目指している。

こうした成長サイクルを実現することにより、シンタスは設立以来、持続的な成長を達成してきた。現在、同社は3万人の従業員、90万社を越す顧客、6つの生産工場と9つの配送センターを抱える、北米最大のビジネス・サービス・サプライヤーにまで成長した。

持続性のある成長を成し遂げられない企業は、誤った戦略手法を選択する傾向にある。現在の市場にフォーカスすべきか、新市場にシフトすべきか。M&Aか、既存ビジネスに投資をするべきか。しかし持続的な成長戦略はトレードオフや選択から生まれるのではない。さまざまなケイパビリティを調和させることに主軸をおけば持続的な成長を生み出すことは可能である。

“Grow from Your Strengths”, by Gerald Adolph and Kim David Greenwood, strategy+business, Issue 80 Autumn 2015

Media highlights

新会社設立の お知らせ

Strategy& の新体制

プライスウォーターハウスクーパース・ストラテジー株式会社(本社:東京都千代田区、代表取締役:今井 俊哉)は、プライスウォーターハウスクーパース株式会社のコンサルティング部門およびプライスウォーターハウスクーパースPRTMマネジメントコンサルタンツジャパンLLCと経営統合を行い、2016年3月より、新たに戦略から実行までのコンサルティングを専門とする「PwCコンサルティング合同会社」(本社:東京都千代田区、代表執行役:鹿島章)として業務を開始いたします。

今回の組織再編は、クライアントがグローバル市場での競争優位性をより強固に確立できるよう、サービスの専門性をより高めることを目的としています。これまで以上にPwC グローバルネットワークとの連携をより強め、強力なプロフェッショナル集団としての存在感を示せるよう一層の努力をお約束します。

Strategy&は戦略コンサルティングサービスのブランド名として継続し、PwCコンサルティング合同会社の戦略コンサルティングを担うチームとして、引き続きクライアントの皆様の実践的な戦略策定と実行を支援して参ります。

最新レポートの ご案内

2016 Industry Perspective (英語)

Strategy&が多業界にわたり、最新データや各業界のプロフェッショナルとのディスカッションを元に、2016年以降に検討すべき主要なトレンド、課題および機会についてまとめております。

詳細はStrategy&のグローバルウェブサイトからご覧ください。

<http://www.strategyand.pwc.com/industry-perspectives>



Strategy& について

Strategy&は、実践的な戦略策定を行うグローバルなチームです。私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、大きな機会を実現するお手伝いをし、本質的な競争優位を獲得することを支援しています。私たちの100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、PwCネットワークの持つ比類のない業種別、機能別のケイパビリティを提供します。世界157カ国に208,000人以上のスタッフを擁し、監査、税務、アドバイザーのサービスを提供しているPwCネットワークの一員です。

経営課題に関する
ご相談はこちらまで

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジー コンサルティング(Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビル 21 階

電話: 03-6250-1200 (代表) Fax: 03-6250-1201

担当: 須田・藤松

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

Strategy&は、実践的な戦略策定を行うグローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、大きな機会を実現するお手伝いをし、本質的な競争優位を獲得することを支援しています。私たちが解決の支援を行う問題とは、複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを一変させるような変革を伴うものです。私たちの100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、PwCネットワークの持つ比類のない業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、私たちはクライアントの求める価値を、スピードと自信とインパクトを持って実現することを支援します。

世界157カ国に208,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーのサービスを提供しているPwCネットワークの一員です。詳しい情報については、www.strategyand.pwc.comをご覧ください。

www.strategyand.pwc.com