

strategy&

Strategy& Foresight vol.9 — 2016 Autumn

特集

Strategy That Works

&

巻頭言 成功の鍵は意外に近くに
あるのかもしれない 今井 俊哉

Creating a Strategy That Works

「使える戦略」を作るには

ポール・レインワンド、チェザレ・メイナルディ
[監訳: 今井 俊哉、三井 健次、岸本 義之]

Strategy That Works の日本企業への意味合い

瓜生田 義貴

組織文化の10原則

ジョン・カッツェンバック、カロリン・エルシュレーゲル、ジェームズ・トーマス
[監訳: 岡野 卓郎]

Fit for Growth 成長への変革

デニス・キャグラー、ジャヤ・パンドランギ、ジョン・プランスキー
[監訳: 加藤 瑞樹、井上 貴之]

Deals That Win

ケイパビリティから考察したM&A戦略のあり方

J.ニリー、ジョン・ジュレンズ、イェルク・クリングス
[監訳: 樋崎 充]



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 *Strategy That Works*

巻頭言

成功の鍵は意外に近くにあるのかもしれない 2
今井 俊哉

Creating a Strategy That Works 「使える戦略」を作るには 4

ポール・レインワンド、チェザレ・メイナルディ
[監訳：今井 俊哉、三井 健次、岸本 義之]

Strategy That Works の
日本企業への意味合い 11
瓜生田 義貴

組織文化の10原則 14

ジョン・カツエンバック、カロリン・エルシュレーゲル、ジェームズ・トーマス
[監訳：岡野 卓郎]

Fit for Growth 成長への変革 21

デニス・キャグラ、ジャヤ・パンドランギ、ジョン・プランスキー
[監訳：加藤 瑞樹、井上 貴之]

Deals That Win ケイパビリティから考察したM&A戦略のあり方 29

J. ニーリー、ジョン・ジュレンズ、イェルク・クリングス
[監訳：樋崎 充]

巻頭言

成功の鍵は意外に近くにあるのかもしれない

今井 俊哉

今回の特集では、PwCネットワークの一員として戦略コンサルティングサービスを提供するStrategy&がかねてよりその解を追求してきたテーマ、「企業がどのようにすれば競争優位を実現できるのか」、具体的には、戦略と実行の間に生じるギャップはどこから来るのかという命題に関する研究の最新版をご紹介します。Strategy&では、その前身である世界で最も古い戦略コンサルティングファームであるブーズ・アンド・カンパニー時代から、実行される戦略、利益に結びつく戦略立案および支援を「Sleeves rolled up」(腕まくりして)という標語の下で実践してきた。2014年のPwCネットワーク入りも、より戦略と実行に連続性を持たせるといった視点に立って行ったものである。

弊社ポール・レインワンドらは前著*The Essential Advantage*において、問題を解くカギは企業が幾つかのフォーカスされた事業領域において自社の価値提供や商品・サービスのラインアップと整合した特徴あるケイパビリティを保有していることであると論じた。ただし、そのような特徴あるケイパビリティを各社がどのように体系的な形で設計・構築・展開してきたかについては述べられてはいなかった。いかにして競争優位に結びつくケイパビリティを構築していくべきかを、行動様式という観点から改めて研究した書籍*Strategy That Works*を2016年2月にグローバルで出版し、日本語版『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法』を2016年12月に刊行することとなった。ご紹介する5つの行動様式を備えることで、良い戦略が利益を生む確度を飛躍的に高めることができるのである。本特集はその骨子および関連する論考をご紹介しますものである。

今号でまずご紹介する「Creating Strategy That Works『使える戦略』を作るには」は書籍のエッセンスをまとめたものである。成功した会社の事例研究からベストプラクティスを抽出する帰納法的アプローチを採る研究はこれまでも多くのコンサルタントやコンサルティングファームから出版されてきた。本書の特徴として著者らは、コンサルタントの仮説先行とならないようMITの教授陣と共同で成功企業についての事例抽出と調査を実施した。その企業の選択にあたって、地域や産業に関する多様性を考慮しつつ選ばれたものが本書にある通りの企業群である。残念ながら日本企業は含まれておらず、日本人からすると一見なじみの少ない会社も含まれているかもしれないが、いずれも著名なグローバルカンパニーであり、エピソードの1つ1つは興味深いものである。

提示されている5つの行動様式の中には、アイデンティティや文化への着目があることから、自社の伝統や歴史や文化といった、ともすればかつての「古き良き日本企業」的な側面も垣間見られ、ある種の意外性を持って受け取られる読者諸兄もおられることと思う。しかしながら、成功企業についての地道な調査によって明らかとなってきたのは、自社の顧客に対する敬意や思いやりであり、顧客ニーズに対する徹底的な探究・追求を行う姿勢であり、顧客やビジネスパートナーの声に耳を傾ける組織としての謙虚さであった。また、これが自らが進むべき道と見極めたなら、その実現に向け自社に課す変革の重要性を社員に説明し、実現しようとするリーダーとしての熱意であり勇気でもあった。ここには「一律何%カット」などという説明する手間も無いよう

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戦略等の立案、組織・風土改革、ターンアラウンドの実行支援等のプロジェクトを多数手がけてきた。

な粗雑なコミュニケーションは存在しない。

続く「*Strategy That Works*の日本企業への意味合い」では、5つの行動様式についての日本企業に対する簡単な解説と、この行動様式を体現する企業事例をご紹介します。

戦略と実行のギャップをつなぐ5つの行動様式の3番目に紹介されているのが自社の組織文化を活用する重要性である。変革を推進するにあたって、組織再編に頼ることがみられるが、行動を変革するに至らないことが多い。「組織文化の10原則」では、自社の組織文化の強みを生かし、変革を実現するアイデアを提供する。

5つの行動様式の4番目が、コスト削減を成長力の捻出を目的とすることである。「*Fit for Growth* 成長への変革」ではその具体的な考え方についてご紹介する。書籍を通じてケイパビリティの構築の重要性を説いているが、短期間には獲得できるものではないため、ケイパビリティの獲得を目的に企業を買収することも考えられる。

最後の「*Deals That Win* ケイパビリティから考察したM&A戦略のあり方」はケイパビリティの強化を意図したディールが、そうではないディールに比べ大きなリターンを生むことを明らかにした調査を基にした論考である。

これからどのような形で自らの土俵を描き、築き上げて行くのか？ 読者の皆様が、自らの意思で自らの未来を切り開いて行こうとする志を単なる理想では無く現実のものとして頂くための何らかの参考となれば望外の幸せである。

Creating a Strategy That Works

「使える戦略」を作るには

先見力のある企業は、特徴のあるケイパビリティを構築・活用するために、従来型の常識とは異なる5つの手法を身につけていた。

著者：ポール・レインワンド、チェザレ・メイナルディ
監訳：今井 俊哉、三井 健次、岸本 義之

本稿は、2016年12月に発行される「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法」(ダイヤモンド社ハーバード・ビジネス・レビュー刊)のエッセンスをまとめたものである。原著はHarvard Business Review Pressより2016年2月に発行されている。



現代のほとんどの企業は、大きな戦略的課題に直面しているにもかかわらず、どのように価値を創造していくかという道筋が不明確という状況にある。Strategy&は経営者層を対象にしたグローバルサーベイを実施しているが、4,400人の回答者のうち半数以上は、自社には競争に勝てる戦略がないと回答している。全世界の500人超の経営者層を対象にした別の調査では、9割が市場で大きな機会を逃していると認めている。同調査では、約8割は全社戦略が自社内でさえ十分に理解されていないとも述べている。

こうした問題は単なる外的要因のせいではなく、経営手法の結果として起こっているのである。あまりにも多くの企業で、戦略と実行との間に望ましくない大きなギャップがあり、目指している方向と、その達成のための能力が断絶しているのである。

しかし、この問題を解決できていない企業は少数ながらも存在しており、あらゆる活動において戦略と実行が自然と結び付いている。どのような価値を提供すべきかを正しく選択し、その提供方法

についても正しい選択をしている。興味深いことに、こうした選択は業界内の従来型の常識とは逆行していることが多い。

例えば、ある欧州の家具製造小売の企業は、スタイリッシュで機能的な商品を手ごろな価格で販売し、どの所得層の人でもよりよい生活を送れるようにしている。同社の小売店舗は大規模で、買い物客が一日中快適に過ごせるよう設計されており、店内のレストランで食事することも、プレイエリアで子供を遊ばせることもできる。同社は優れたケイパビリティを有しており、革新的な製造プロセスやサプライチェーン、魅力的な家具を平たい箱で出荷できるように設計する技術力、顧客の自宅での過ごし方を鋭く見抜く洞察力、この洞察力を活かして新製品を開発する能力などに秀でていいる。急成長を遂げているこの企業とはもちろん、イケアのことである。イケアは46カ国で361の小売店舗を展開し、年間総売上高約400億ドル(2014年)を上げている。

高品質なナチュラル系パーソナルケア商品を提供しているブラ

ポール・レインワンド
paul.leinwand@
strategyand.us.pwc.com

Strategy&のグローバル・マネージング・ディレクター。ケイパビリティに基づく戦略と成長というCDSアプローチを主導する。シカゴオフィス所属。ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院の兼任教授も務める。「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法」(ダイヤモンド社、2016)の著者。

チェザレ・メイナルディ

ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院におけるストラテジー担当の兼任教授であり、同校のグローバル・アドバイザリー・ボードのメンバー。Strategy&およびその前身のプーズ・アンド・カンパニーにおいてCEOを務めた経験を有する。ケイパビリティに基づく戦略アプローチの主導者の1人であり、「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法」(ダイヤモンド社、2016)の著者。

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戦略等の立案、組織・風土改革、ターンアラウンドの実行支援等のプロジェクトを多数手がけてきた。

三井 健次 (みつゐ・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。

ジル企業の例もある。同社のアイデンティティは、年齢にかかわらず健康とクオリティ・オブ・ライフを維持するというものであり、永遠に若々しい理想的な美しさを追求するというものではない。同社は150万人に及ぶ直販コンサルタントのネットワークを構築し、ほとんどすべてのブラジル女性と緊密な関係を築いている。顧客を数週間ごとに訪問する理由を直販コンサルタントに与えるために、同社は矢継ぎ早に革新的な商品を開発する能力を身に付け、毎年100種を超す新商品を発売している。同社は自然や地域社会に対して十分に配慮しており、アマゾン熱帯雨林の辺鄙な村から多くの原材料を調達し、同社のビジネススキルを活用してこれらの地域を経済面や環境面で持続可能にすることを支援している。中南米以外の人にはナチュラル・コスメティクスという化粧品メーカーの名前には馴染みがないかもしれないが、同社はパーソナルケア商品で中南米地域の最大手である。ナチュラルの売上高は約26億ドル(2014年)であった。

産業財や技術系の企業を買収し、傘下事業の経営を抜本的に変革して利益を上げていることで有名な米国企業の例もある。同社は、日常的な業務への独自の厳格な規律を確立して、優れた管理法と継続的な改善を実現している。ダナハー・コーポレーションという会社名は、創業者のお気に入りの釣り場であった小川にちなんでいるが、高業績とM&A成功率の驚異的な高さで経営専門家から高い評価を集めている。同社の売上高は約199億ドル(2014年)であった。

その他にも、アップル、ハイアール、「ザラ」ブランドで有名なインディテックス、レゴ、クアルコム、スターバックスなどの有名企業が、戦略と実行とのギャップを埋めることに成功している。これらの企業はいずれも特異な特徴を持っており、一見したところ、共通点がほとんどなく、同じグループに分類されることはほとんどない。しかしながら、差別化されたケイパビリティを構築して大きな戦略的優位を得たという点では、すべて共通しているのである。

並はずれている企業たち

著者たちは、前著「*The Essential Advantage*」の中で、明確なアイデンティティに基づいて関連性の高い事業領域に集中すること、つまり、自社に固有のいくつかのケイパビリティを有している、それらが自社の提供価値や商品・サービスのラインアップと整合していることが、財務面での優位性をもたらしていると論じた。単に優れたケイパビリティを持っているだけでは十分ではない。全ての企業は優れたケイパビリティを持っているものである。持続的に成功するためには、他社が真似できないような、本当に優れた自社固有のケイパビリティを備えていなければならない。固有のケイパビリティをいくつか備え、それらが相互に補強し合うような状況になっていけば、競合他社との差別化を図ることができ、競合他社よりも常に優れた業務を実行できるようになる。

自社固有のケイパビリティを構築することは容易ではない。複雑であり、資金も多量にかかり、特に人的資本、ツール、システムなどの固定費がかかる。ではイケア、ナチュラル、ダナハーなどの企業は、優位性を得るための独自のケイパビリティをどうやって設計・構築しているのだろうか？そして、これらのケイパビリティをどのようにして大規模に展開し、成果を出しているのだろうか？

私たちは、こうした疑問に答えるために、能力の高さで有名で、他社ができないことを常に実践している非凡な企業を選び抜き、2012年から2014年にかけて調査研究を行った。各業界の専門家が推奨する多数の企業の中から、さまざまな産業や地域を代表し、かつ、出版物や、現役および元経営幹部とのインタビューを通じて詳しく調査できる企業へと絞り込んだ。調査研究対象となった14社は、アマゾン、アップル、セメックス、ダナハー、フリトレー(ペプシコのスナック食品部門)、ハイアール、イケア、インディテックス、JCIオートモーティブ・システムズ・グループ(ジョンソン・コントロールズのシート製造部門から2015年に独立し、オートモーティブ・エクスペリエンス・グループへ名称変更し、さら

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、組織改革などのプロジェクトを行ってきた。

に2016年にアディエントに名称変更)、ロゴ、ナチュラ、ファイザー(特に2006年にジョンソン・エンド・ジョンソングループへ売却された消費者ヘルスケア事業)、クアルコム、スターバックスである。

もちろん、独自のケイパビリティをうまく活用して競争優位性を確立している企業はこの14社だけではなく、他の企業を選択して調査対象リストを作成することも可能であり、私たちもそれに賛同するかもしれない。しかし、この14社は十分に幅広い多様性を有する代表的な企業群であり、該当企業(および同様の企業)が何を共通に有しているかが明確に理解できるのである。

これらの企業は自然に成功したわけではない。それぞれの歴史のある時点で、業界内の主流となっていた従来型の通念から脱却している。手法はそれぞれ独自ではあるが、同じような道筋(従来型とは異なる5つの行動様式)を進んだのである。そして、この5つの経営手法こそが、持続的な成功をもたらしやすいとする戦略のためのアプローチなのである。

従来型の通念を超えて

1. 自社の独自性を貫く

このような、従来型の枠にとらわれない5つの行動様式に基づいてビジネスを運営することが、なぜ良い成果につながるのだろうか? それは、従来型の経営手法の大半が試行錯誤を通じて生まれたものでしかなく、企業の戦略と直接的な関連性がないからである。私たちが調査研究した企業は各社独自のやり方で成功を追求する傾向がある。従来型の枠にとらわれない5つの行動様式とは、これらの企業の日々のビジネスにおける成功を支える姿勢や行動を体現したものである(図表1参照)。

これらの企業は、たとえ複数の業界で多数の製品やサービスを提供しているとしても、自社独自のアイデンティティを常に明確にしており、関係者の全て(顧客、従業員、サプライヤー、株主、規制当局など)が、企業の存在意義や信念を理解している。成功する企業の独自のアイデンティティとは、3つの基本要素を整合させたものである。それは提供価値(顧客に価値をもたらすうえで他社と異なる地位をどう作り出しているか)、その提供価値を果たすため

の独自のケイパビリティ体系、およびこのケイパビリティを活用した製品やサービスのポートフォリオの選択である。

例えば、アップルの提供価値は、イノベーター(革新者)、アグリゲーター(コンテンツを集約・整理してデータを配信する者)、エクスペリエンス・プロバイダー(新たな心地よい体験の提供者)という役割を組み合わせたものとなっている(さまざまな役割についてはStrategy&ウェブサイト掲載の本稿同名レポート参考資料参照)。アップルのコンピューター、タブレット、スマートフォンなどは、単独のデジタルシステムのハブ(中心)として、メディア制作、メディア視聴、コミュニケーションを簡単に実現できるものになっている。同社は、消費者への洞察力、直感的に利用しやすいデザイン、技術の統合化、製品・サービス・ソフトウェアなどの画期的なイノベーションといった領域において並はずれたケイパビリティを有していて、これを実現している。同社はこれらのケイパビリティを、コンピューター、モバイル機器、小売店舗、オンラインサービス、ウェアラブル機器(アップルウォッチ)、メディアプレーヤー(アップルTV)などに適用しているのである。

ハイアールは中国の家電メーカーで、「白物家電」分野で2011年以降世界最大のシェアを保持している。同社はテレビやコンピューターを含めいくつかの分野でアップルと競合しているように見えるが、アップルとは全く異なる価値提供を行っている。イノベーターおよびソリューション提供者であり、特定の顧客向けに製品やサービスを提供し、問題に対処することを支援しているのである。例えば、ハイアールは下着専用の小型洗濯機(中国では下着は他とは別に洗濯される)や、パキスタンの男性衣装用の大型洗濯機などを製造している。同社は停電が多い国向けの、霜取り不要の冷凍庫も製造している。また、空気清浄機能付きエアコン(汚染レベルをライトの色で表示する機能付き)や、中国で何千もの地域別に上水道に含まれている特定の化学物質をろ過し除去できる水質調整機なども製造している。このような製品を提供するために、ハイアールはアップルとは全く異なる独自のケイパビリティ体系を構築している。ハイアールのケイパビリティ体系とは、消費者対応型イノベーション、オペレーショナルエクセレンス、さまざまな地域における現地の流通網の管理、オンデマンド

図表1：従来型の枠にとらわれない5つの行動様式

従来型の通念	従来型の通念がもたらす残念な結果	従来型とは異なる代替的な行動様式
成長へのフォーカス	成長を目指すも空回り 勝ち目がないのに複数の市場機会を追いかける	自社の独自性を貫く 得意な分野を明確化し、差別化により成長を達成する
機能面でのエクセレンスの追求	全分野で世界レベルを目指す、何も極められない 外部ベンチマークに近づけば成功できると考える	戦略を日常業務に落とし込む 複数の機能にまたがってケイパビリティを連携させ、戦略的意図を実現させる
組織再編による変革の推進	組織再編を何度も繰り返す 行動を変革するにはいならず、リストラだけに頼る	自社の組織文化を活用する 組織文化の強みを強調し、活用する
リーン化	一律にコスト削減を実施する 重要なケイパビリティ向けの資金が絞られ、重要性の低い事業や機能へは必要以上に投資される	成長力を捻出するためにコストを削減する 重要性の低い分野は「間引き」して、重要分野への投資資金を増やす
機敏さに対応力の強化	市場変化に受動的に対応しつづける 「よく耳を澄まして、迅速に行動すれば生き残れる」という間違った方針へと転換する	将来像を自ら作り出す 自社のケイパビリティを再定義し、需要を創出し、自社に有利な形で業界構造を再編する

出所：Strategy That Works

の生産・配送といったケイパビリティを組み合わせたものである。アップルと同様に、ハイアールも独自のケイパビリティを、幅広い商品やサービスのポートフォリオに適用している。同社のポートフォリオの中には、中国の都市向けの水質モニタリング、新規の住宅所有者向けの内装デザイン、中国人の住宅購入者向けの小口融資なども含まれている。同社のポートフォリオは多様ではあるが、提供されているすべての商品やサービスは、新興の大国から来たグローバルなイノベーター兼ソリューションプロバイダーにふさわしいものである。また、ハイアールはゼネラル・エレクトリックの家電事業の買収を計画しているが、この買収後も、同社のケイパビリティは拡大するグローバルポートフォリオにふさわしいものとなるであろう。

自社のアイデンティティに忠実であり続けることは、慢心するわけではないし、変革する能力を失うことになるわけでもない。むしろ、自社の強みにしたがって、急速に変貌を遂げる世界の中を進んでいくことを意味する。全社一丸となって、同じ価値創造方法に

焦点を当てていければ、社員が簡単に気をそらすこともなく、差別化の取り組みに集中できることとなり、必然的に競合他社の努力を凌ぐことになる。

2. 戦略を日常業務に落とし込む

私たちが調査研究した企業は、全力を尽くす価値のある少数のケイパビリティに集中して、そのケイパビリティを卓越したレベルに高めることに専念しており、幅広いケイパビリティを単にレベルアップさせようとはしていない。これらの企業は多くの場合、こうしたケイパビリティを構築するために青写真を作成(ケイパビリティを機能させる方法を詳細に設計)している。経営方針の変化は小規模にとどめ(私たちは、これをポイント型介入と呼んでいる)、その一方で自社の技術や業務運営において画期的なイノベーションを定期的に生み出して、こうしたケイパビリティを継続的に構築している。こうした企業は、暗黙知と形式知を組み合わせ、これらのケイパビリティを実現しているのである。これらの

ケイパビリティは、構築の初期段階でも成果をもたらす傾向があるが、完全に結実するまでにはかなりの時間がかかることが普通である。結局、これらのケイパビリティが一晩で構築できるとしたら、それには大した価値はない。なぜなら、誰にでも模倣できるからである。

私たちが調査研究した企業には優れたケイパビリティが数多く見られたが、そのうち単一の機能分野のみに属しているケイパビリティはほとんどなかった。個別の機能分野で卓越することや外部ベンチマークに近づくことを目標にするのではなく、ケイパビリティ構築において優れた企業は、自社独自のプロセスや業務運営手法を構築している。スターバックスの社員に顧客体験について、ダナハーの社員に合併後の統合方法について、あるいは、ナチュラルの社員にサプライチェーンを組織化する方法について聞いてみれば、彼らは自分がやっていることや、その重要性についての確かつ芸術的に答えてくれるだろう。これらの企業はいずれも、名演奏家から成る大きな合奏団のようなものであり、名人が絶えずお互いから学び合っている。企業が自社の独自性を築きあげて合奏をするうえで、個々人のスキルや才能が一段と重要になるのである。

3. 自社の組織文化を活用する

ビジネスリーダーは、企業の文化、すなわち人々が集団として思考や行動することによって、自社の戦略が強化されたり、あるいは弱体化する可能性があることを理解している。組織文化は操作やコントロールするのが難しいため、多くの経営幹部は組織文化を変革の敵と見なしがちである。実際に、戦略と実行のギャップから抜け出せない企業においては、経営陣は組織文化的な抵抗や不調和について不満を漏らす傾向があるが、経営陣がこのような不満を漏らすことは、戦略的な焦点が欠けていることを示す兆候である。企業が今後進むべき方向性を明確にしなければ、社員は現在自分が置かれている状況を理解できないのである。

一方、私たちが調査研究した企業は、自社の組織文化を最大の資産と見なしている。これらの企業の文化は詳細に見るとユニークではあるが、組織に固有の強みを補強する文化となっている点ではすべて同じである。これらの企業では、社員が業務に全力で

取り組んでいる。彼らは結果に対して互いに責任を負っていると感じており、他社が真似ることが難しい集団的な達成感を醸成している。

これらの企業では、社員が自社に対して非常に明確な誇りを持っていることから、自社の組織文化に対する信頼や熱意が高い。ナチュラルの社員は何においても常に人間関係の重要性に言及し、スターバックスの社員はバリスタスタイルの店舗の雰囲気とともにコーヒーに対する心からの愛情について語る。クアルコムでは、複雑な技術的問題の解決に固執し、「たとえ他社が疑問視しても」その解決策を粘り強く産業界に打ち出しているとよく耳にする。ダナハーでは、全社員がいつでもお互いから学び合い、あらゆる機会を利用して経営手法を高度化しようとする意欲を持っていると口にするのである。

4. 成長力を捻出するためにコストを削減する

戦略と実行のギャップを埋めることに成功している企業は、自社にとって重要な分野には競合他社よりも大きな支出を行う一方で、それ以外の全分野への支出は最小限にとどめている。これらの企業は、事前に設定した最終利益目標の達成を目指して経営を行うのではなく、すべてのコストを将来への投資と見なしている。これらの企業は、同じ資金が、強力で独自性のあるケイパビリティ構築のためにも、あるいは成長を妨げる一貫性のない活動にも使用されうることを理解している。これらの企業は、差別化の必要性に基づいて費用削減すべき分野と投資すべき分野についての意思決定を行っているのである。

これらの企業は、コストを戦略と切り離して扱うことはしない。コスト管理自体がアイデンティティや方向性について重大な選択をする手段となっているのである。これらの企業はコスト管理によって財務的な規律を高め、戦略的に重要なコアケイパビリティの開発に資源を再配分している。彼らは、たとえ厳しい時期を迎えても、一律なコスト削減を実施することはなく、戦略的優先分野への投資を2倍にしながら、それ以外の分野でコストを削減する方法を見出しているのである。

世界的な建築資材メーカーであるセメックスは、2008年の住

宅危機およびその後の景気後退で、業界他社とともに苦境に陥り、大半の経費をぎりぎりまで削減した。しかし、厳しい債務危機の最中でもセメックスは、他社であれば不必要と判断したと思われる社内の知識共有プラットフォームの技術開発を継続した。同社は、この取り組みによって、コモディティであるセメントの販売だけでなく、資材、建設資金調達、都市計画や都市開発などの領域で顧客（例えば、主に新興国市場における住宅建築業者、小規模な地方自治体など）への助言を提供できるようになった。セメックスの経営陣は、同社の事業を再び成長軌道に戻すためには、このケイパビリティに基づいて独自の優位性を維持しなければならないことを理解していたのである。

5. 将来像を自ら作り出す

私たちが調査研究した企業の大半は、長い期間をかけて創業時の水準をはるかに超える水準まで自社を引き上げるケイパビリティを開発してきた。これらの企業はより高い志を追い求めている。つまり、自社のケイパビリティをより広範にわたる課題の克服や、より高い目標の達成のために適用し、顧客の最も基本的なニーズやウォンツに応え、その結果として業界をリードするという、強い願望を持っている。これらの企業は破壊的な変化が起きたとしても、それによってあまり大きく脅かされることがない。なぜなら、彼らは自社のケイパビリティによって新市場に進出する機会を掴むことができるからである。これらの企業は初期の成功を基盤にして自社の将来像を自ら切り開いているのである。

これらの企業は、慢心しないように努力する傾向がある。彼らは、自社のケイパビリティをどのような方法で進化させる必要があるかを積極的に予測しようとしている。彼らは単に追従するのではなく、重要な顧客と特別な関係を築いて、需要を創造しているのである。ピーバーやミミズ（生態系のエンジニアとして知られている）が自分のニーズにより適合させるために自然環境を変化させていくのと同じように、これらの企業は、自社が明確に主導権を握っているセクターにおいて確固たる優位性を確立しようとし、多くの場合、業界の構造に影響を与えるようなM&Aを活用する。

フリトレーは、1990年代初頭に既に成功を収めていたが、破壊

的な競争を予見した。同社はこの見直しに対応するために、重要でないコストを大幅に削減する一方で、自社の最も重要なケイパビリティに優先的に投資し、小売店のスナック食品の陳列棚の管理を自ら行い、そして（同社の歴史上少なくとも二度目に）流通・販売における剛腕を発揮してカテゴリー全体への影響力を行使し、現在にいたる強みを築いた。ダナハーも2000年代初頭に同じようなことを行った。より科学的で技術的な事業のニーズに応えるためにイノベーションケイパビリティを拡大したのである。同社は2015年に、将来像の構築に向けたさらに大規模な取り組みとして、同社を科学技術中心の会社と総合事業会社の2社に分割すると発表した。両分割会社ともに各々の事業により適合したケイパビリティ体系のメリットを受けることになるであろう。

5つの行動様式を組み合わせる

私たちはあるビジネススクールでこれらの調査研究の結果を紹介したが、そのとき一人の生徒が手を上げて、「従来型の通念に問題があることは分かりましたが、大半の教授はそうしたことをやるように教えています」と発言した。

企業の経営幹部からも同じような話を聞いている。既存の枠にとらわれないリーダーシップを発揮する5つの行動様式は、多くの人が正しいと考えている企業経営論とは相反する。成長を重視する企業は、たとえ新商品が整合していないものであっても、広く称賛されている。機能面のエクセレンス、成功のための組織改編、全社的な効率化、機敏さなどはすべてビジネス界では好意的に受け入れられている。しかし、それらこそがまさしく、戦略と実行のギャップを生み出すことの多いアプローチなのである。

また、米軍のある部門の幹部からのコメントも洞察に富むものであった。「私の組織全体の管理スタイルは従来型の通念そのものですが、従来型の枠にとらわれない行動様式を非常によく実践している小規模のグループもあります。グリーンベレー（陸軍特殊部隊）、ネイビーシールズ（海軍特殊部隊）など、極秘任務に携わる特殊部隊です」。多くの企業にも同じようなエリートグループがあり、自社の通常のオペレーションから隔離された存在となっ

ている。経営陣は、自社の「特殊部隊」に重要な業務を任せている。しかし、組織全体で戦略と実行とをシームレスに結びつけようと本当に望むなら、少数のエリート集団に頼ることはできない。組織全体に展開できる独自のケイパビリティを構築し、社員全員を巻き込んで自社のすべての商品やサービスに適用すべきである。そのためには、小組織でないと難しいと思われるような目配りと思考・行動が全社に求められる。これらの5つの行動様式は、企業がそうした状態に到達するうえで役立つ方法を具体的に示している。

これらの5つの行動様式は相互に密接に連携しているため、すべてを同時に採用しないと意味がない。これら5つのいずれか1つでも見落としたら、後退を余儀なくされることになる。以下にその例を示す。

- 自社の独自性を貫かなければ、さまざまな目標の間で足並みが揃わなくなるリスクを冒すことになる。絶え間なく焦点を変えるために、急場を凌ぐことに追われ、必要なケイパビリティを構築できなくなる。多くの市場に参画はできても、勝てる可能性のある市場はない。
- 戦略を日常業務に落とし込む手だてがない場合には、戦略目標を達成するために既存の機能部門に依存せざるを得なくなる。そうなると、素晴らしいことを約束しながら、実現できない会社になってしまうリスクがある。
- 自社の組織文化をうまく活用しなければ、社員は身動きが取れず、集中力も欠けてしまう。そうなると、社員は新たな戦略を口先では賛同するものの長続きしないと思い、戦略が失敗に終わるといふ、「受け流し型」の企業になってしまう。
- 成長力を捻出するためのコスト削減をできない場合には、最も重要な分野が資金不足に陥り、優先度の低い分野を甘やかすことになる。重要なケイパビリティへのサポートが失われ、他の業務と一緒にくたになってしまうのである。
- 将来像を自ら作り出せない企業には、将来像を作り出せる競合他社に後れを取るリスクがある。業界内で影響力のある存在になれるチャンスを逃すことになり、事業間の関連性が高く、支配

力の高い同業他社に依存せざるを得なくなる。

従来型の枠にとらわれない5つの行動様式が成功への唯一の道筋であると主張するつもりはない。しかし、長期的かつ持続的な成功をもたらすものとしては、これが私たちの知る唯一の道筋であり、また本質的にやりがいがある魅力的な道筋でもある。この方向に数歩進むだけで、企業のエネルギーや士気は高揚するであろう。もちろん、そのためには、信念を持つことが必要になる。識別力と決断力を持ち、戦略に適合しない事業機会には断固として「ノー」と言える意志を持ち、組織全体を巻き込む粘り強さを持っていなければならない。とはいえ、未知の世界に飛び込むようなことではない。多くの先例があり、優良な企業が仲間として存在している。世界で最も創造性に富み影響力のある有名企業たちが、この道筋に沿って前進し続けているのである。

“Creating a Strategy That Works”, by Paul Leinwand and Cesare Mainardi, strategy+business, Issue 82, Spring 2016

Strategy That Works の日本企業への意味合い

著者：瓜生田 義貴

5つの行動様式

前稿ではグローバルで展開している書籍「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法」(原題 *Strategy That Works*)の内容をご紹介したが、このような海外事例についてしばしば耳にするのは、海外と日本では内外の経営環境も会社の動かし方も異なり参考にならないという下記のようなコメントである。

- 「加速・減速を繰り返しながらも人口増加と共に成長を続ける海外市場に対して、日本は縮小する一方である。本書で扱われているようなグローバル市場でのチャンピオン企業は、果たしてグローバル化の周回遅れにいる日本企業や、国内市場をベースとせざるをえないサービス企業に対しどの程度の示唆を持ちうるのだろうか?」
- 「会社運営においても、欧米企業が事業戦略をトップダウンポートフォリオとして捉えることが多いのに対し、日本企業はコンセンサス重視・既存事業周辺の自力成長に頼りがちなケースが多く、行動様式も異なってしかるべきではないか?」

この指摘も踏まえつつ、まずは5つの行動様式各々が日本企業にどのような意味合いを持つかを考えてみたい。

1. 自社の独自性を買く

著者らは独自性=アイデンティティの課題を冒頭に語る。著者らはアイデンティティを価値提供、独自のケイパビリティ体系、製品/サービスポートフォリオと定義し、社員が一丸となって一貫性を維持して急速に変化する世界の中を進むことを説く。近年の多くの日本企業における課題は、ここに多く存在するのではないか。本業の周辺事業領域へにじみ出るように多角化を行い、あたかも

増築に増築を重ねた温泉旅館かのごとく事業ポートフォリオを増やした結果、自分たちがもはや何者かを見失っている状態にある企業は多い。独自性・アイデンティティまでいかずとも、顧客への価値提供を再考する必要は大いに存在する。

2. 戦略を日常業務に落とし込む

ここでは全力を注いで日常業務を通じて築き上げる必要のあるケイパビリティについて語られる。重要なのは組織や予算編成の枠組みを横断したレベルで必要なケイパビリティを定義し、その重要度の優先順位を付けることにある。また結果として単一のケイパビリティに依存するのではなく、複数の重要ケイパビリティの組み合わせとして差別化されたケイパビリティシステムが構築されるべきである。この文脈において、日本企業は「ものづくり」を頼るべきケイパビリティとして強調することが多いが、それ1つで戦うことは難しいと認識する必要がある。

3. 自社の組織文化を活用する

一般には容易には変えがたい組織文化について、成功企業は最大の資産と見なして、うまく活用している。社員が自社に対し強い誇りを持ち、他社がまねすることが難しい集団的な達成感を醸成している。従来の日本企業では、昭和の高度成長期での事業モデルに最適化された新卒採用・終身雇用の均一な人材からなる色濃い組織文化が強みでもあったが、今日の事業環境変化の中ではこの組織文化が変化にあらがう方向に働いてしまっている。本稿の文脈で言うと、組織文化は容易には変えられないものであるため、現状をどう生かすかという視点での工夫が重要となる。

4. 成長力を捻出するためにコストを削減する

ここで著者らはコスト削減の際に「ぜい肉は落としながら筋肉は残す」だけでなく、同時に減らしたコストで筋肉を強くするた

瓜生田 義貴 (うりうだ・よしとか)

yoshitaka.uriuda@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのディレクター。
エネルギー・製造業を中心とした幅広いクライアントに対する海外進出戦略、中期経営計画策定などの戦略策定および実行支援のプロジェクトを手掛ける。

めの方法論について語っている。これらの企業はコスト管理を戦略と切り離して扱うことはせず、コスト管理自体をアイデンティティや方向性について重大な選択を行う手段として活用している。また、一律のコスト削減を行うことはなく、戦略的優先分野への投資を増大させるような方法を見いだしている。日本企業で誤解されがちなのは選択と集中の概念である。本来、選択と集中とは、非注力領域のコストや投資を徹底的に削減しながら伸びる事業領域に資源を集中投資することが目的であるが、現実の日本企業においてはコスト削減のための単なる掛け声となっている場合が多い。

5. 将来像を自ら作り出す

調査企業の多くは、自社のケイパビリティをより広範にわたる課題の克服やより高い目標の達成のために適用し、顧客のニーズやウォンツに応え、結果として業界をリードしたいという高い志・願望を持っているのが特徴であると語られている。ここで重要なのは自社のケイパビリティシステムの進化の方向について単に追従するのではなく創造することであり、行動様式1の独自性とセットで考えられることである。この分野は米国をはじめとする海外企業の独壇場のようにも思われるが、後述のコマツの事例のように当然ながら日本企業でも革新的な将来像を作り出しリードしている企業は存在する。

日本企業が取り組むべきこと

さて、改めて本稿冒頭の日本企業と海外企業とは異なるとの指摘に立ち返ってみたい。

これらは正当な指摘である一方、日本企業を取り巻く経営環境は海外vs国内、トップダウンvsボトムアップという単純な対比だけでは整理されなくなってきたことも事実である。グローバル化による外需獲得の重要性はもとより、国内においてもIoTをはじめとするテクノロジーの進化による業界間の垣根の消失・イノベーションへの対応、多様性ある人材活用など、これまでの事業

展開の行動様式を進化させる必要に迫られている状況にある。「本業」の市場が急速に減少し、そもそも自らの存在価値に危機感を有する大企業も多く出始めている。ここで問われているのは自分たちの独自性は何か？ どのような将来像を目指し、そのためにどのようなケイパビリティ、コスト、組織文化に投資すべきか？ということであり、それはまさに本書の行動様式で挙げられた5項目を再考すべきということではないだろうか？

例として日本企業のグローバル化を考えてみたい。よくありがちなパターンとしては、参入国の市場・競争環境の分析に基づいて提携する相手を選定しM&AやJV組成を行うものの、その後の事業運営において本社・海外支社の求心力・遠心力のバランス、有望な現地人材の採用・育成、海外事業の管理方法(KPI管理)、カルチャーについての課題が噴出し身動きが取れなくなるというパターンである。これもまた単に海外でのM&AやJVが不慣れという問題ではなく、問われているのは日本国内の本社による全社経営の考え方であり、ここでもやはり本書の5つの行動様式の項目をどうするかに立ち返るべきである。

実際に日本企業でも成功している各社においては本稿の5つの行動様式が有効に機能していると思われる。

例えば、日本に根差した企業である星野リゾートにおいても「リゾート運営の達人」「ホスピタリティイノベーター」というアイデンティティビジョンのもと、ケイパビリティとしてはスタッフの多能工化等を磨き込み大きく成長している。

それまで宅配事業になかった小口貨物の宅配というサービスを導入したヤマト運輸においては配達・集荷のセールスドライバーを営業マン・営業ウーマンと位置づけるなど、徹底した顧客志向のもと宅配便事業で盤石な基盤を築いた。今後は流通ソリューション提供者と生涯生活支援インフラをかけた、それぞれ海外と日本の地方での取り組みを進めようとしている。

著者らはこれら5つの行動様式を選択的にではなく、包括的に高めることの重要性を説いているが、とはいえ、まず日本企業とし

て着手すべきものは何だろうか。「いったい自社は何者で、どこを目指しているのか？」を既に見失っているがゆえに、おそらく行動様式1の独自性や行動様式5の将来像を作り出す、という項目が重要となってくる。もちろんこれは言うは易しであり、独自性をどのように見つけるか、将来像をどう作り出すか、については一様に容易に結論づけることはできないものの、社史をひもときつつもはや見失ってしまった自分探しを行うよりは、行動様式5の新たな将来を作り出すことで行動様式1の独自性を再定義するという方向が求められるのではないだろうか。

建機メーカーのコマツは自身で次々と新しい将来像を作りながら進化してきており、イノベーション能力が高い例である。建機の新車販売のビジネスモデルを維持しつつも、建機レンタルや建機の遠隔監視・自動運転を行うコムトラックスやICT建機等の事業を開発し追加してきた。さらに近年は建設現場においても、従来は熟練した職人により時間をかけて実施する必要のある測量・整地といった作業をドローンや自動化された建機を使用し省人化・工期短縮するスマートコンストラクションを実用化しており、「現場の課題解決」における事業の幅をさらに広げつつある。かような未来志向での自己の再定義は容易にはまねできなくとも1つの参考事例になりうるのではないだろうか。

人間が生活習慣を変えてもすぐに大成しないのと同様に、本稿の5つの行動様式の実行が成功を保証するわけでは当然ない上、各社によりとるべき細かな打ち手は高度にカスタマイズされる必要があり、本稿で紹介されている事例をそのまま実施すればよいわけではない。

しかしながら、これら海外事例の当事者たちが日々悩み苦しみながら「何とか道半ばの形を作ってきた」これら事例が、読者の皆さまのアイデアの触発として何らかご活用いただけるのであれば幸いである。

組織文化の10原則

いくつかの重要な行動を変えることに焦点を合わせる事で、
企業に組織変革に向けて本来の優位性を生かすことができる。

著者：ジョン・カツツェンバック、カロリン・エルシュレーゲル、
ジェームズ・トーマス

監訳：岡野 卓郎

日本企業にとって、企業買収、新規事業立ち上げ、大きく変化する市場、などに対応する場合、単なるビジネス戦略上の打ち手だけでなく、併せて「組織文化」についても検討の必要性が高まっている。そのような場合に、どのようなアプローチを検討するべきだろうか。本稿では、安易にトップダウンで組織図の大手術を謳い・目指すのではなく、キーとなるいくつかの行動に着目し、既存の文化をうまく使いながら、持っていきべき方向へと着実に歩む方法を紹介する。(岡野 卓郎)

例えば、組織の見直しの必要性について、新しいCEOやジャーナリスト、コンサルタント、リーダーシップの第一人者、同僚などが口にするのをどれくらいの頻度で耳にするだろうか。往々にして彼らは組織文化を世界レベルにすることを望み、その目的は、成長に向けて突き進もうという前向きな意思の妨げとなることや後ろ向きな姿勢をすべて排除すること、また、いきなり今までとは全く異なるアプローチを持ち込むことを提起している。

このような組織文化への言及はよくあることだが、一方で、効果について疑問が残る。「組織文化を変える」という崇高な向上心が実際に人々の行動様式や仕事の仕方を修正するまでに至った事例を目にする機会が、どの程度あっただろうか。そして、どれくらいの頻度で、顕著な長期的改善が実現していただろうか。

この2つの質問の答えが「めったにない」であったとしても、私たちは驚かない。私たちは、大規模な文化の変化を実現することができない、あるいはそれを目指すべきでもないと思っている。結局のところ、企業の文化は企業の基本的人格であり、人々がどのように交流し、仕事をするかを示す本質である。一方で文化は、とらえどころのない複雑な存在でもあり、大抵は、リーダーシップや戦略等の変化によって、組織文化もゆるやかに継続しつつ進化する。最も実用的かつシンプルな定義では、「組織文化」とは、物事の進め方を決める「行動の自立的パターン」なのだ。

直感的な反復する習慣と感情的な反応で構成される組織文化はまねることはできないし、また、簡単にその実態をとらえることもできない。組織文化は絶えず自己再生し、ゆっくりと進化する。つまり、人々が何を感じ、考え、信じているかがビジネスへの対応に反映され、逆にも影響を与える。文化を全く新しい、これまでとは異なるものに置き換えるために変えようと形式的に取り組んだとしても、人々を動機づけているもの、彼らの行動のきっかけとなっているものの核心に触れることができない。強い標語が並んだメモが上層部から回ってきても、数時間でその効果は消されてしまう。新しい価値観を示した横断幕を壁に貼ることもできるだろう。だが、人々の日常に変化はなく、そうした横断幕の真下で、慣れ親しんだ心地よい習慣が続いていくのである。

しかしながら、こうした本来の複雑さゆえに、リーダーが、文化をてことして利用しようとする試みを止めるようなことがあってはならない。単にしくみをそっくり交換すればよいというわけではないのであれば、有用な歯車の歯の一部調整することを考えなければならない。重要なのは、現在身を置いている文化の中で、変えることのできないものを感情の力も利用しつつ違う方法で変えていくことである。

以下、組織文化の3つの側面がその整合性に影響を与える：標語のように目に見えるものに対して、要となる行動(他の行動

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カーク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。

カロリン・エルシュレーゲル

carolin.oelschlegel@strategyand.us.pwc.com

Strategy&サンフランシスコオフィスのカツェンバック・センター・ディレクター。同センターのグローバルオペレーションの指揮をとり、文化やリーダーシップといった題材について、世界中のクライアントにアドバイスを提供している。

ジェームズ・トーマス

james.thomas@strategyand.ae.pwc.com

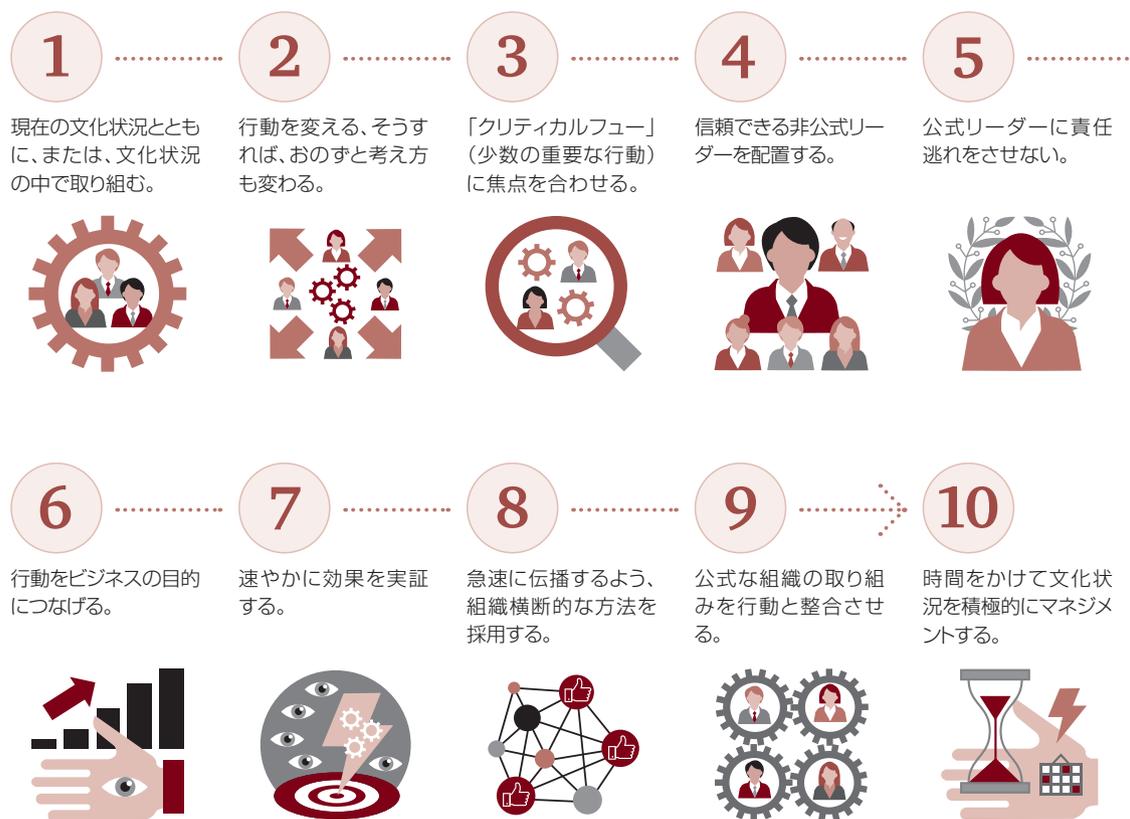
Strategy&ドバイオフィスのパートナー。組織文化のソートリーダーを務める。カツェンバック・センターの中東部門を率い、文化や組織分野のエキスパートとして活躍する。

岡野 卓郎 (おかの・たくろう)

takuro.okano@strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのマネージャー。約10年にわたり幅広いクライアントへのコンサルティング経験を有する。最近では、日本企業のグローバル化戦略、組織改革などを中心としたプロジェクトを手掛ける。

図表1：組織文化を動機づける10原則



出所：カツェンバック・センター
参照：strategy-business.com/10PrinciplesCulture
インフォグラフィック：オプトデザイン/ピーター・ステムラー

本稿には、ヴァリア・デビッドソン (Strategy&オーストラリアオフィスのパートナー)、三井健次 (Strategy&東京オフィスのパートナー)、ヘニング・ハーゲン (Strategy&ヒューストンオフィスのプリンシパル)、ラトガー・フォン・ポスト (Strategy&ニューヨークオフィスのプリンシパル)、ショーナ・エスペッカーマン (Strategy&マレーシアオフィスのシニアマネジャー)からも協力を得た。

の引き金となる反復的行為で、「はっきりと目に見えるもの」、「見えないもの」の両方がある)、考え方(広く共有される姿勢や信念だが、もっぱら目に見えないもののみ)。これらの中で、真の変化の最も強力な決定要因となるのは「行動」である。実際に人が何をやるかは、人が何を言うかや何を信じているかよりもはるかに重要だ。そこで、自分が置かれた組織からより多くのプラスの影響を引き出すには、「最も重要な行動」を変化させる取り組みから始めるのが望ましい。そうすれば、マインドセットもおのずと変わっていくだろう。その積み重ねとして、変化した行動パターンや習慣がより良い結果を生むようになるだろう。

文化を変えることがそれほどまでに難しいのであれば、なぜ私たちはわざわざそんなことに挑戦しなければならないのだろうか？ それは現在の組織文化には、感情的活力や影響力の宝庫と言えるものがいくつか存在しているからである。そうした宝庫を活用するエグゼクティブは、戦略上、経営上の必須課題への対応を大きく加速させることができる。プラスの文化力と戦略的優先事項が協調すれば、企業は人々の感情からエネルギーを引き出すことができる。この方法が、企業の競争力の、あるいは、失った優位性を取り戻そうとする動きを加速させる。

研究の結果、いくつかの具体的な文化的なアプローチを利用する企業、すなわち、非公式な感情も活用しつつ、行動に影響を与えようとする企業の方が、長続きする変化を実現できる確率が有意に高いことが判明している。Strategy&が2013年に行った、組織文化とチェンジマネジメントに関するグローバル調査では、文化的な要素を意図的に利用したと回答した企業のうち70%が、組織のプライドと感情的コミットメントにおいて持続可能な改善を達成したと述べている。これに対して、35%の企業が、てこととして文化を利用することはなかったと回答した。結果を保証するような魔法の公式や輝かしいアルゴリズム、数値方程式などは存在しないが、世界で最も成功した企業を含む数多くの企業を数十年にわたって研究し観察してきた結果、いくつかの貴重な洞察を集めることができた。以下の原則を採用することにより、あなたの組織は、組織文化を展開し改善しながら財務上、オペレーション上の成功可能性を高めるやり方を習得することができるだろう。

1. 現在の文化状況とともに、または、文化状況の中で取り組む。

深く根付いた組織文化を単にアップグレードしただけのものや大規模なオーバーホールに尽力することによって、取り換えることはできない。また、パソコンのOSやCPUであるかのように、文化を新しいものと交換することもできない。ある意味で、それがまさにあなたの文化状況を表す現実であり、そこには、本来の優位性を企業に与える要素と、ブレーキとしての役割を果たすかもしれない要素の両方が含まれている。悪いことばかりの文化や良いことばかりの文化など見たことがない。従って、文化とともに効果的に取り組むには、文化そのものを理解するとともに、どのような特徴が卓越し、一貫したものであるかを認識し、また、どのような条件下であれば、それらの特徴が役に立ちそうか、あるいは妨げになりそうかといったことを把握しておかなければならない。別の言い方をすれば、文化の特徴には陰と陽の両方が存在しているのだ。

例えば、ある欧州の製薬会社では、堅実な製品開発パイプラインを有しているものの、内向きになる傾向があった。実行力は高く、規制に対するコンプライアンスについても世界中で優秀な成績を残していた。ところが、新製品の上市の準備が整うと、医師をはじめとする医療サービス提供者へのマーケティングがうまくいかない。そこで、例えば、外部の専門家の意見よりも社内の同僚の意見を尊重する傾向が全体的に見られるといった、会社に染みついた偏狭さを嘆くよりも、リーダーたちは、このような文化の特徴を有利に利用することを決めたのである。従業員が顧客をサポートするために「求められている以上の働き」をすれば、同僚から感謝され、見返りが与えられるというプログラムを立ち上げた。新しいタイプの社内の権威を認識することで、会社は既に内在していた強力な感情の引き金を引き、新しく(また戦略的に重要な)行動を営業担当者間に生じさせたのである。

2. 行動を変える、そうすれば、おのずと考え方も変わる。

昼が来れば必ず夜が来るように、精神的な切り替えさえできれば行動は変化するというのが共通認識である。だからこそ、組織はよく価値観を伝え、豪華なパンフレットにその価値観を記載する

神経科学の研究から、人は考えてから行動するというより、行動してから信じるようになるということが示されている。

ことによって、考え方(そして最終的には行動)を変えようとする。この手法は、粉飾決算や会計スキャンダルが日常化していたエンロンには通用しなかった。エンロンが掲げていた卓越、尊重、誠実、コミュニケーションといった価値観が、ヒューストンにある世界の本社屋の吹き抜けの大理石の床に刻まれていたにもかかわらずである。実際のところ、文化においては、何を言うかよりも、何をするかの方がはるかに大きな意味を持つ。ただ単にトップダウンでメッセージを伝え、研修や開発プログラムを実施し、分かりやすいきっかけを与えることで文化を変えようとしても、人々の信念や行動を変えることはまずできない。実際、神経科学の研究から、人は考えてから行動するというより、行動してから信じるようになるということが示されている。そういうわけで、主要な行動を変えること、すなわち、具体的で実行可能かつ繰り返し実行可能であり、さらには、観察と測定が可能な変化を起こすことが、出発点にならないといけない。多くの企業で行動の変化の好例を見てきたが、その中には、エンパワメント(意思決定に必要な承認の数を減らすこと)、協働(簡単に共同プロジェクトを招集できる方法を構築すること)、人間関係(論争を起こす問題や不満が生じた場合に備えて互いに尊敬し合うことを習慣づけること)に関係しているものがある。

ある通信企業が、顧客サービスの改善を図ろうとしていた。例えば、標語を使って不満を持つ顧客への丁寧な対応を従業員に促す、あるいは、共感を養う研修を従業員に受講させるといった、考え方に影響を及ぼそうとするやり方ではなく、この会社では、心理学者が「前兆行動」と呼ぶもの、すなわち、問題行動の発生前に必ず起こる、一見害がないように思われる行動に注目した。リーダーは、チーム編成と連携が不十分なために、顧客サービスが行き届いていないことに気づいていたのである。そこで、会社は、コールセンター内のチーム編成と連携をより効果的なものに改善する計画を実施した。同僚からより大きな支援を受けて、従業員自身も満足できるチームの一員であると感じることで、彼らの顧客対応も改善し始めたのである。

3. 「クリティカルフュー」(少数の重要な行動)に焦点を合わせる。

世間一般の通念では、より包括的なアプローチが推奨される。すなわち、完璧ではないすべてのことをみんなに変えなければならないというわけだ。しかし、行動を取り上げるとなると、企業には徹底した絞り込みが求められる。鍵は、かなりの数の人が実践すれば多大な影響を及ぼすと考えられる、「クリティカルフュー(critical few)」と呼ばれる少数の重要な行動に照準を合わせることである。例えば、ミーティングの始め方や顧客への対応の仕方といった、会社中で人々が行うことによって業績にプラスの影響を及ぼすいくつかの事柄を見極めなければならないのである。また、それらの事柄は必ず、会社全体の戦略と合致していなければならない。さらに、感情的コミットメントを活用するために、人々がそれらの事柄に気分よく従事できるかどうかを確認することも必要である。次に、それらを体系化する。つまり、クリティカルフューを、誰もが毎日実践できる単純で実用的なステップに置き換えるのである。続いて、クリティカルフューに対する準備が整った、すなわち、新しい行動にしっかりと対応することができ、それらを実践して広めていけそうな従業員のグループを選ぶ。

アジアのある銀行では、急速な買収の結果、事業単位や地域ごとにそれぞれ異なる方法で仕事を進めるようになっていた。チーム作り、顧客成果、そして、相乗効果を生み出す能力の改善に焦点を合わせるために、CEOをはじめとするリーダーたちが、組織文化主導の発展プログラムに乗り出した。対象にしたのはたった3つのクリティカルフュー、すなわち、顧客を喜ばせるために追加的な措置を講じる、年功序列よりも業績に価値を置く、互いにバックアップして支え合う、であった。続いて、彼らは会社の各部署に対し、それら3つの一般的な行動の具体的な内容を示した。例えば、顧客を喜ばせるという行動の場合、最前線で働く従業員に対して、同僚と協力しながら顧客の問題解決にあたり、顧客成果に影響を与えるプロセスの改善の実行を優先させるといった具体的な行動に変換したのである。これら3つの行動について、リーダーたちは人々が並外れた努力を傾注した事例を評価し、称賛した。シニアリーダーは手本となって、これら3つの新しい行動の模範を分かりやすく示した。会社はまた、これらの新しい行動を仕事の中で

示すことができた従業員で、最前線で顧客対応を担当し、大きな影響力を持つ者を特定した。

4. 信頼できる非公式リーダーを配置する。

正式な地位によって与えられる権威とリーダーシップを混同してはならない。リーダーシップとは自然発生的な性質を持つものであり、組織図に記載された役職や地位には関係なく、非公式に行使され、示されるものである。どの組織にも存在する信頼できる非公式リーダーは、そのような認識がなされていないことがよくあるため、文化を推進するという話になったときに、見過ごされ、十分に活用されないことが多い。そうしたリーダーについては、インタビューや調査、また、企業が、電子メール統計の分析や記録の照合によって、複雑な社内の社会的関係を示したマップを作成することを可能にする、組織ネットワーク分析等のツールを通じて、見極めることができる。リーダーが特定されると、彼らは「何かをすることで示す」ことにより、行動に影響を及ぼすことのできる強力な味方となる。実際、企業が組織を綿密に計画することによって、さまざまな種類の核となるリーダーシップの強みを示すリーダーを見極めることができるようになるのである。

5. 公式リーダーに責任逃れをさせない。

多くの組織は、文化については人事部の専門家に任せきりで、他の部署から見えないようにしてしまう傾向がある。しかし、望ましい行動を保護、擁護し、個人の感情に活力を与え、文化の整合性を強化するには、会社のあらゆる部署・領域のリーダーの存在が重要となる。感情的コミットメントを発信することで、他者が追随する雰囲気生まれる。組織が広めようとする文化と公式リーダーが追随しようとする文化の間に断絶があることに社員が気づけば、社員の心はあつという間に明確に提示された文化から離れ、上の人たちの行動を単に模倣するだけになってしまうだろう。トップの地位にある人は、自身が望む変化をはっきりと示さなければならぬ。ここでも、クリティカルフューが関わっている。一握りのリーダーにふさわしい人たちが一丸となってプロセスを開始しなければならないのである。

ジム・ロジャーズがインディアナ州フォートウェインにあるGEモーターズのCEOを務めていたとき、彼はいら立っていた。とい

うのも、15名以上のリーダーで構成されたシニア・リーダー・グループが、「真のチーム」として1つになって機能することがほとんどなかったからである。ジョン・カツェンバックとダグラス・K・スミスが『「高業績チーム」の知恵:企業を革新する自己実現型組織』(ハーバード・ビジネススクール・プレス、1993)の中で説明しているように、「真のチーム」は高いレベルの感情的コミットメントを必要とする。また、組織の地位にしばられず適材適所にメンバー間でリーダーの役割交代が迅速に行われる。共同作業のクオリティーに関しては、互いに責任を負う。興味深いことに、GEモーターズでは、シニア・リーダー・グループのメンバーが大人数ではない個別の事業単位や機能の運営では、真のチームとして能力を発揮する場面がよく見られていた。そこで、ロジャーズは、彼らを3人または4人のメンバーから成るサブチームに分けることで、より大きなグループが直面する特定の組織横断的な問題に対処するという方法を採用することを決意したのである。やがて、新たな問題に合わせてサブグループの組み換えを行うようになった。さまざまな形態のサブグループに参加することで、エグゼクティブたちの間に仲間意識が生まれ、このことが、グループ全体としての効果性の向上につながった。

6. 行動をビジネスの目的につなげる。

感情やモチベーション、価値観はいずれも強力な文化に不可欠な要素であるが、これらについて話し合う場合、その内容は、抽象的な概念に陥りがちである。その結果、市場で成功するには何が重要かという主題から遠く離れてしまうことがある。多くの従業員が、アドバイスをどうすれば実際に自分の仕事に反映させられるのだろうかという疑問に思い、文化に焦点を当てたタウン・ホール・ミーティングや価値観についての議論の場を避けてしまう。このような断絶を回避するには、文化的介入が業績や成果の改善にどのようにつながるかを示すことのできる、明確に定義された具体例を提示しなければならない。また、特に、企業の業績の改善を目指し、時間の経過に伴ってその成果を測定できるような行動を選ぶことが必要である。

石油会社がある産業設備のメンテナンスコストの削減に乗り出したことで、このようなアプローチの重要性が浮き彫りになった。クリティカルフューには、エンパワメントや正しい意思決定が含ま

れていた。同社のエグゼンプラー（例を示して人を引っ張る従業員）の一人が、働く人たちに対してコストを可視化することが賢明な手段になると判断した。そこで、彼は、機械設備のさまざまな部品に値札をつけた。これらの値札は、設備を修理するか交換するか決定に関わる行動の変化を動機づけるきっかけとなった。労働者とマネージャーが、高価な設備については交換よりも修理を推奨するようになったのである。コスト削減の実現を従業員が確認し、会社は高く評価してこれを公表した。このような行動は、焦点と考え方の変化を引き起こした。冬にファンが機械を冷却していることにある従業員が気づいたとき、その従業員は、声を上げて、機械の冷却が必要か否かを尋ねる権限が与えられていると感じたのである。結局、冷却の必要はないということになり、その結果、会社は年間750,000USドルの電力料金を節約することができた。

7. 速やかに効果を実証する。

残念ながら、現代は注目が長続きしない時代といえる。このことは、人々によるメディアの消費習慣同様、組織文化にも当てはまる。人目を引くような新しいイニシアティブや取り組みについて聞いたものの、数カ月たっても何の動きもなかった場合、人々の心は離れ、皮肉な見方すらするようになるだろう。だからこそ、文化的な取り組みがビジネスの結果に及ぼす影響を、できるだけ早く示すことが極めて重要なのである。そのための効果的な方法の1つに、パフォーマンス的な要素をとり入れ人目を引くようなパイロットプロジェクトを立ち上げるというわけだ。パイロットプロジェクトは、評価や測定が可能な具体的な行動を紹介する比較的リスクの低い取り組みである。パイロットでは、望まれる効果、使用した戦術、採用される具体的な測定基準を事前に定義した「ダッシュボード」を活用することが多い。

ベル・カナダが最前線で新しい行動を活用して、顧客サービスと収益性を改善する方法を探っていたとき、当初、リーダークラスの人たちの間では、信じる人よりも懐疑的な見方をする人の方が多かった。そのような戦術が機能することを示す数値的証拠が全く存在しなかったからである。そこで、CEOのマイケル・サビアは、トロント近郊の販売拠点でパイロットテストを実施することを決めた。テストを請け負った業者は、8カ月間というタイトなスケジュール

にこだわることなく、行動の変化や顧客の反応、実際の売り上げ、マージン実績を測定する現実的な方法を構築した。それらすべてでプラスの結果を出すことができた。例えば、小売店の顧客満足度は29%上昇し、コールセンターでは、電話1回あたりの収益が31%増加した。その結果続けて、会社は、こうした取り組みの他の地域の最前線や、機能、事業への横展開を加速させることができた。

8. 急速に伝播するよう、組織横断的な方法を採用する。

トップダウンであれボトムアップであれ、アイデアは組織の各部署、機能を横断してウイルスのように拡散する。アイデアを広める強力な方法の1つとして、ソーシャルメディアを経由するというのがある。すなわち、経営陣のみならず、原則4で述べた信頼できる非公式リーダーのブログや、フェイスブックまたはリンクトインへの投稿、ツイートを利用するのである。

今では、情報やニュース、音楽を広める際に、ソーシャルメディアの方が従来の流通方法よりも効果的であるという考え方が定着している。同じことが重要な行動についても言える。人は、多くの場合、「身近なところでのやり方」に対する変化の方が受け入れやすいのだが、特に、そうした変化について、友人や同僚、仲間等から勧められた場合、あるいは、そうした人たちと変化を共有することになる場合はなおさらである。このような信頼できるソーシャルな証拠の方が、何かを売ることを仕事にしている誰かの意見よりも説得力がある。

コンテンツを急速に広める技が存在するように、行動を急速に広める術も存在している。例えば、いくつかの状況において成功を収めたモデルでは、会社が最初に、3つか4つの異なる部署で、慎重に選んだ12~15名の非公式リーダーで構成されたいくつかのグループを結成する。数週間後、非公式リーダーのグループをさらに10~15結成し、すべての事業単位に配置する。約3カ月を経て、既存のグループに新しいメンバーを加えて規模を拡大するよう促す。さらに3~6カ月経過すると、これらのグループは自主性が高まり、自分たちの規模の拡大をコントロールできるようになる。その間に会社は、学習したことや洞察を共有できるよう、グループ間のつながりを助長する。行動が広まるに伴って、会社のリーダーたちは、同僚やリーダーシップについて認識するだけでなく、業績の

向上についても目を向けるようになるのである。

9. 公式な組織の取り組みを行動と整合させる。

本稿ではアイデアを急速に広めるために「非公式リーダー」が果たすことのできる役割に重点を置いてきたが、新しい文化の方向性と既存のビジネスの進め方を一致させることも同様に重要である。非公式なメカニズムや文化の介入は、より一般的で「公式な組織」の構成要素を補完し統合するものでなければならず、双方の間に行き違いがあってはならない。組織のデザインや分析論、人的資源、無駄のないプロセスの改善といった規律を通じて、人々が働く仕組みを提示することにより、公式な組織は従業員の活動に対して合理的な動機づけを与える。一方、非公式な組織は、最高のパフォーマンスを特徴づける感情的コミットメントを掲げることを可能にする。

10. 時間をかけて文化状況を積極的にマネジメントする。

非常にうまく文化とともに歩むことができた企業は、自社の文化に対して、積極的にモニタリングやマネジメントを行い、注意を払い、更新に努めている。なぜだろうか？ 最初に述べたように、戦略上、経営上の優先事項と合致したときに、文化は隠れた活力源となって、公式なプロセスやプログラムよりも速いスピードで変化を加速させることのできるモチベーションを与えることができるからである。今日は非常に効果的な文化があったとしても、明日はそれで十分だとは限らないのである。

サウスウエスト航空は、文化マネジメントに取り組んできた企業の一例である。大手航空会社であっても倒産が日常茶飯事であった業界において、長期的な成功を収めたことで知られるサウスウエスト航空にとっての活力源は、40年間変わらず、すべての従業員に深く浸透した自尊心であった。同社は、顧客やオーナーよりも従業員第一主義を掲げた環境を作り上げることで、感情的コミットメントや自尊心が生まれ、卓越した顧客サービスの提供につながることを見いだしたのである。しかし、サウスウエスト航空において、文化への取り組みが終わることは決してない。同社の戦略や戦術、技術が、変化する外的環境に対処できるよう進化を遂げているのと同様に、非公式な行動を含む具体的な人的資源の活用法についても、時代とともに変化しているのである。

文化とともに

企業の文化状況は、チャレンジングで多角的であり、また、対応が難しい場合も多いが、強力な感情の力をリソースとして必要とする。人的、技術的、財務的といった他のリソース同様、感情のリソースから最大限に価値を引き出すよう努力することは、リーダーの義務である。

文化を根本的に変えることもできない。しかし、それらを尊重し、最大限に活用する方法が分かれば、そして、ともに歩み、その隠れた力をうまく利用することができれば、活力源となって、強力なサポートを提供してくれるだろう。

手始めに、自分自身に一連の問いかけをしてみるとよい。あなたの周りの人たちが何をすべきかを決定する、最も重要な感情の力とは何だろうか？ 戦略上、経営上の必須課題を満たす上で、最も重要になると思われる行動の変化をいくつか挙げるならば、それはどのようなものだろうか？ 協力を仰ぐことのできる信頼できる非公式リーダーとは誰だろうか？ これらの重要な行動を発信し、強化するために、あなたや仲間のシニアリーダーたちは、それぞれ何ができるだろうか？と。あなたの会社が置かれた環境として、尊敬の念と知性を持って文化にアプローチすれば、文化を利用して競争力に弾みをつけることができるだろう。今こそ始めるときである。

“10 Principles of Organizational Culture” by Jon Katzenbach, Carolin Oelschlegel, and James Thomas, strategy+business, Issue 82, Spring 2016

Fit for Growth

成長への変革

コストに対して、より戦略的な考え方を適用することで、
次なる事業拡張への準備を整えることができる

著者：デニス・キャグラー、ジャヤ・パンドランギ、ジョン・プランスキー
監訳：加藤 瑞樹、井上 貴之

多くの日本企業では、コスト削減に関する取組が活発である。卓越したコスト意識はそれ自体が日本企業に根付いた強みでもあるが、戦略とのアラインメントが無い場合、変革の名のもとに自らの強みを失い、或いは縮小均衡に向かってしまうこともありうる。本稿で紹介する *Fit For Growth**は、企業の「成長戦略」をまず明確に定め、それを実現する手段としてコストマネジメントの最適化を位置づけている。いわば、痩せるためではなく、成長するために運動(Fit)する。先進的な企業がどのようなアプローチを採っているか、ケースと共にご紹介したい。(加藤 瑞樹、井上 貴之)

あなたの会社は、成長に向けて変革することができるだろうか？ 胸を張ってYesと応じられる企業は限られるのではないか。少なくない企業が、コストマネジメントのあるべき姿や戦略的な資源配分を行えていないがゆえに、事業拡大できずにいる。さらに、その原因を自覚していないことが多い。

今日、多くの企業は、長年の歴史の中でも最も健全な財務状況にあると言われる。不況のなかで経費節減、緊縮財政を実施してきたことが奏功し、比較的健全な貸借対照表(バランスシート)を実現し、潤沢な運転資本も蓄えていることだろう。景気後退を乗り切る力を強化し、何年も効果が期待できる形で生産性も高めているだろう。これらのリストラ的措施は、2008～2011年にかけて企業が存続するために不可欠な取り組みであった。

しかし、経営の重点が売上側へと徐々に移動し、コスト削減一辺倒ではない方向性を探り始めてからは——例えば、新規市場参入、イノベーティブな製品やサービスの導入、顧客にとってより魅力的な価値提案の創造など——これらの企業は、戦略的にも財務的にも不健全な状態にあることを自覚する。最も必要なケイパビリティに絞って十分な投資をしつつ、その他の経費を削減するという、困難な決断を行ってこなかったからである。

あなたの会社が、成長への変革を実現できるかどうかは、どのようにして判断すればよいか？ この命題に対しては、次の3つの問いに答えることで、簡単に診断できる：

- 戦略的優先事項を明確に定め、成長に焦点を合わせた上で、投資に関する意思決定を行っているか？
- 戦略的優先事項とコスト配分は一致しているか？ 戦略的優先事項を実現するため、社内資源を効率的・効果的に配分しているか？
- 社内の組織は、これらの戦略的優先事項を実現するのに適した構造になっているか？

これらの問いに正しく答えるには、それらが行えていない場合を想像してみるとよい。

企業に明確な戦略的優先順位がない場合、いくつかの警戒すべき兆候が表れる。例えば1つ目の問いに関しては、次のような兆候が挙げられる：

- すべてを覚えきれないほどの、あまりにも多くのイニシアティブ

* Strategy&の米国における登録商標

デニス・キャグラー

deniz.caglar@strategyand.us.pwc.com

Strategy&シカゴオフィスのヴァイスプレジデント。主に、消費財および小売業における組織設計とコスト健全性(Fitness)の分野に取り組んでいる。

ジャヤ・パンドランギ

jaya.pandurangi@strategyand.pwc.com

Strategy&クリーヴランドのヴァイスプレジデント。主に、消費財および小売業における成長・コスト健全性(Fitness)戦略、セールス&マーケティングの実効性の分野を得意とする。

ジョン・プランスキー

john.plansky@strategyand.pwc.com

Strategy&ボストンオフィスのシニア・ヴァイス・プレジデント。主に、金融サービス企業におけるIT戦略、大規模な組織変革、コスト健全性(Fitness)向上策の分野に強みを持つ。

加藤 瑞樹 (かとう・みずき)

mizuki.kato@strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのパートナー。銀行・証券・保険、総合商社、自動車、航空、鉄道、流通、医療、官公庁等、これまで約80のプロジェクトを手掛けてきた。近年は金融・公共セクターのリーダーとして、構造改革、企業再生、成長戦略、新規事業策定等を支援する。グローバルFit for Growthチームのコアメンバーとして、成長のためのコスト最適化アジェンダをリードしている。

が社内存在する

- 役員が、職掌とは関連性のないテーマの社内会議に頻繁に出席している
- 『あなたの会社の最も重要なケイパビリティは何か、それがどのように戦略的目標と関係しているか』と聞かれて、役員が大きく異なる見解を示す
- 優れた人材が、あまりに多くのプロジェクトに忙殺され、燃え尽きかけている
- 一方で、R&Dや市場開発、顧客対応など、他社に比べて明確な優位性を構築できる領域への投資が不足している

2つ目の、適切なコスト配分がなされていないケースも、その兆候は以下の金額や数値に如実に表れる:

- コアではない分野・目的への支出額
- 各部門で雇用されている人員数のバランスが悪い。例えば、財務部門の人員は多数いるのに、お金を稼いで来るべき営業社員はその半分しかない
- 会社にとって最優先事項であるべきプロジェクトが十分な投資を受けられずに失敗する一方、ほとんど事業に影響のないプログラムには、引き続き多額の予算が割り当てられている
- すべての間接部門が、「業界最高水準」を掲げ、そのためにどれほどのコストがかかっても構わないと考えている
- あらゆる部門の年間予算が、「昨年度の予算+3%」を目安に算定されている
- プレッシャーが高まると、全社的なコスト削減計画プログラムが発動され、各事業で一時的に経費を節約するが、社員の多くは、長期的には大して意味がないと分かっている

3つ目の、組織設計に不備があるケースも、目に見える兆候がある:

- 機敏に動けない。社員が共通の目標に向けて行動していない

め協働できない。例えば、営業の見積書は、社内承認を得るのに1週間かかり、その間に競合他社に案件を取られてしまう

- 情報が、それを必要とする人にとってすぐに入手できる状態にない
- 管理職一人につき、平均4人未満の部下しかおらず、管理職は部下の仕事に関与しすぎている
- 会社の掲げる成長目標とは逆向きのインセンティブが存在する。例えば、顧客への対応を後回しにして、社内向けの報告書の作成に優先的に取り組むほうが高く評価されるなど
- シェアードサービスがあるのに、「影」の人事、財務、ITが、それよりも重要な機能を持っている
- 提案しても大半は拒絶されてしまうため、社員がリスクを取ることを嫌う。そのせいで、どれほど革新的なアイデアがあったとしても実現しない

上記のような兆候は、経営管理に長けた企業においてもよく見受けられる。

誰もが常に成長を求めるという事実は、より深く考え、無駄をそぎ落とし、目的適合性の高い事業運営モデルを構築して成長に備えようとする企業にとって、大きな機会となり得る。先進的な企業は、自社のケイパビリティに関して規律ある選択を行いつつ、効率性と効果を高めるための継続的な努力によって、経営の合理化を行っている。企業を一つの肉体に例えるなら、これは筋肉を強化するためのフィットネス(健康法)に相当する。会社を特徴づけるケイパビリティ(=筋肉)を強化しつつ、脂肪(=コスト)を減らすトレーニングなのだ。それと正反対なのが、全社一律的なコスト削減策である。これは、短期的な食事制限(ダイエット)であり、長続きしないため効果がないばかりか、最悪の場合、生産的な筋肉も減らしてしまうことにもなりかねない。

Fit for Growthを実現するためのプログラムには、3つの主要な要素が含まれる:

井上 貴之 (いのうえ・たかゆき)

takayuki.inoue@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのパートナー。
業務変革、ITトランスフォーメーション、
全社組織変革、PMI新規事業戦略支援
などを得意とする。保険プラクティス
及びオペレーションプラクティスの共
同リーダー。グローバルFit for Growth
チームのコアメンバーとして、成長のた
めのコスト最適化アジェンダのリードも
行っている。

- 明確で戦略的な優先事項を定め、それらを実現するのに必要な
ケイパビリティに投資すること
- コストを最適化する。リソースをより適切かつ効率的に配備でき
るような、筋肉質(lean)かつ思慮深い(deliberate) 慣習を育
てること
- 成長のための組織変革を行うこと。敏捷で協働力が高く、会社
の新たな戦略的優先課題を実行できる組織を作る

これらの要素は、互いに強化しあう性質を持っている。一斉に実
行に移すことによって、今日のマクロ経済的な困難に直面してい
る企業であっても、成長のための手段を手に入れることができる。

優先事項を明確にする

戦略におけるケイパビリティの重要性は、さまざまな研究結果
や実体験によって、証明されている。ここで言う「ケイパビリティ」
とは、会社が継続的に成果を生み出すために必要なプロセス、
ツール、知識、スキル、組織の集合体を指す。ウォルマートの卓越
したサプライチェーン管理、サウスウエスト航空の活気あふれる
顧客サービスや資産活用度(ターンアラウンドタイムの短さな
ど)、P&Gのオープン・アーキテクチャのイノベーションモデル等
は、競合他社が真似のできない、その会社独特のケイパビリティと
して良く知られた例である。

これらのケイパビリティは、単独で存在しているわけではない。
どの企業の場合でも、ケイパビリティは企業にその独自の優位性
をもたらす、互いに強化しあうシステムの一部である。例えばウォ
ルマートのサプライチェーン管理というケイパビリティは、同社独
自の店舗デザインの考え方、地方や郊外の顧客についての深い
知識、不動産と店舗立地についての卓越した知見と組み合わせさ
せてこそ、強みを発揮している。

企業の最も特徴的なケイパビリティは、機能横断的で大半の製

品・サービスに適用されるものであるため、大企業であっても3~
6程度に収斂する。だからこそ、明確な優先事項を定める必要があ
る。ビジネスリーダー達は、企業の運転資金は限られていると認識
しており、企業内政治や過去の遺産にではなく、戦略的なニーズに
合わせてリソースを配備しなければならないことを知っている。

優先事項への集中に際しては、そのコストは問題とはならな
い。明確で戦略的な優先事項は、事業を成長させ、企業を差別化
するケイパビリティを構築し、業績向上のために実質的に貢献す
る事柄であるべきである。これらのケイパビリティは安定的に資
金供給を受けるべきで、それらへのコストや投資は増やしても問
題ない。一方、それ以外の経費は、競合他社と同等を維持するの
に必要な最低額、または会社の日常業務遂行に必要な額のみ、配
分されることになる(図表1参照)。それらの経費は厳しく精査さ
れ、常に無駄を削ぎ落され、より効率性を高めるための継続的な
取り組みの対象とされる。

支出の用途について明確な優先順位を決定するための第一歩
は、どのケイパビリティにより多くの投資を行う価値があるかを特
定することである。そして、戦略的なコストを他と区別するという
思考エクササイズを行うと、多くの経営陣は、それを習慣的に行
うようになる。その後は常に、成長のためのケイパビリティへのリ
ソース配備をしつつ、他の経費は相対的に低く保つように継続的
に見直すようになる。

安価なDIY家具の製造・小売業者であるスウェーデンのイケア
は、2000年代後半にこのようなエクササイズを行って優先課題を
再検討した。イケアは既に、倹約主義の行き届いた組織であった。
1943年に創業して以来、イケアの企業文化においてコスト削減
主義は重要な柱の一つだった。創業者のイングヴァル・カンブラー
ドはかつて、次のように述べていた。「イケアにおいて、資源の無
駄遣いは、死に値する罪と見なされる。いかなる種類の問題であ
れ、高コストな対策で解決しようとするのは凡庸さの表れだ」。

そのようなイケアにおいても、Fit for Growthイニシアティブ

図表1：Fit for Growthを実現する企業

コスト構造最適化のための努力は、投資を必要とする優先事項を4つの区分に分けて行うべきである。各区分に分類される事項は、戦略的重要性において異なる。下の表は、企業がその経費支出構造を評価する方法について例示したものである。



注：経費に占める割合はすべて、架空の企業を想定した例
 出所：Paul Leinwand and Cesare Mainardi, *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy* (Harvard Business Review Press, 2011), Strategy&

は、単なるコスト削減努力をはるかに超えるものとして位置づけられた。イケアの事業方針決定部長(Director of Business Navigation)であるイアン・ウォーリングは、この戦略を導入するにあたり、カンブラード氏がイケア創設時の目標として述べた「多くの人達のために、より良い日常生活を創造すること」という言葉を引用、次のように説明した。

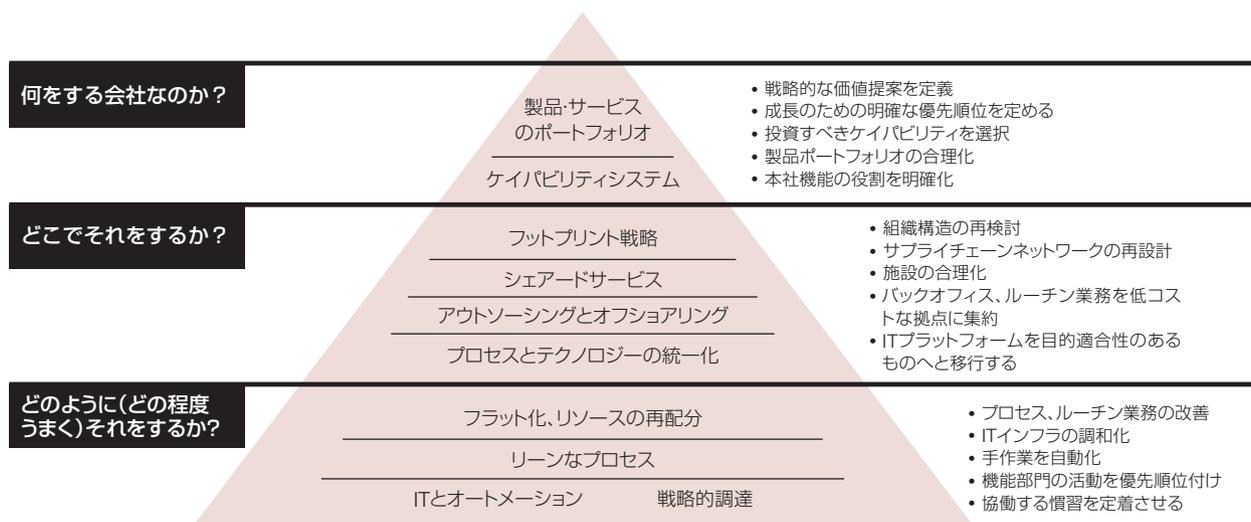
「つまり当社は、できるだけ多くの人達に手が届くような安い価格で、家具やインテリア用品を提供するということです。その精神は、我々の行うあらゆる事に影響を与えています」。実際にイケアの重役達は出張の際もエコノミークラスを使用し、手頃な価格のホテルに滞在する。また比較的、賃料の安い所に事務所を借りているのもイケアの特徴といえる。

他の多くの住宅・消費財関連の企業と同様に、イケアも世界的な景気後退によって営業面で深刻な打撃を受けた。さらに同社が調達する原材料の多くは、価格が高騰していた。「このような局面にあって、コストを削減するために何ができるだろう、と我々は自問しました。自社の利益を増やす代わりに、持てる資金をすべて、顧客のために低価格を実現する目的に使ったのです」と、ウォーリングは当時は回想する。

イケアにおけるリーダー達は、イケアを差別化していたケイパビリティへの投資を続けることを選択した。例えば、イケアにしかないスウェーデン料理のレストランと、保育施設を必ず設けること。これらの施設は、来店した顧客に、まるで自宅のように快適に過ごしてもらうために不可欠だった。「そのギャップを埋めるために、事業運営経費を削減する技術が、格段に向上しました」と、ウォーリングは言う。イケアはサプライヤーと協働し、サプライチェーンをさらに効率化した。工業デザイナー達は包装材を削減するために、徹底した努力を続けた。「たとえ数ミリであっても、コンテナに多くの商品を収納する時には大きな違いとなるのです。空気を運ぶことを徹底的に排除します」と、ウォーリング。「経費を承認する前に、常にこう問いかけるのです。『我々の顧客は、そのような品目に、お金を払いたいと思うだろうか?』と。もし答えがノーなら、そのような品物はなしで済ませるか、より安上がりにする方法を考えます」と言う。

図表2：コスト管理を行うためのてこ(レバレッジ)

Fit for Growthを達成するための多面的な取り組みには、一般的に次の3つの区分に分類される。数多くのツールや慣習が関わってくる。差別化となるケイパビリティに集中する(「何をする会社なのか?」)、活動の源となる場所を移す(「どこでそれをするか?」)、事業運営と組織の合理化(「どのように、どの程度うまく、)それをするか?」。各階層におけるピラミッドの横幅は、関与する人員数の相対的規模を表している。



出所：Strategy&

コストを最適化する

Fit for Growthを実現する企業は、お金を支出するにあたって無駄なく(lean)、熟慮している(deliberate)のが特徴である。これらの企業は、効率性と実効性の両面からコストを管理しており、すべての投資において、長期的価値を追求している。即ち、事業と組織を運営するための最もローコストな方法を常に追求し続け、規模と範囲による経済的利益を最大限に活用している。我々の経験では、Fit for Growthを実現する企業は、最適化とは「ビッグバン」的な単発の出来事として起きるとは思っていない。そうでなく、最適化とは、日々の事業運営の中に織り込まれた継続的なプロセスであると考えている。

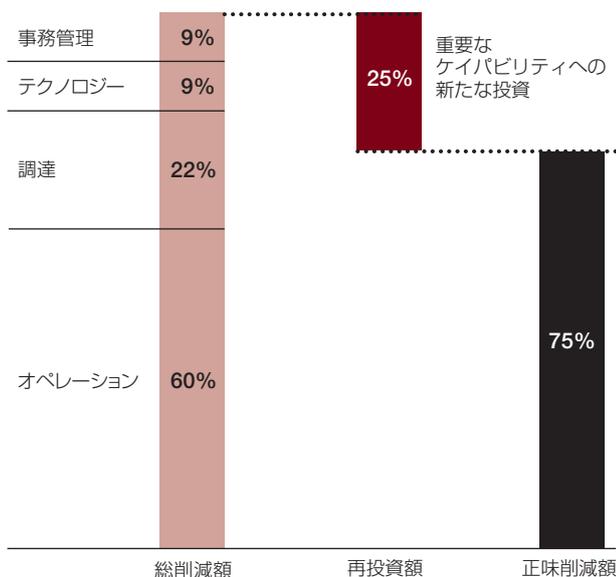
このような継続的規律が慣習化しているということは、優先事項を定義づける作業も自然と広まって行っていることの表れで

ある。実際、事前対策的にコスト削減することを選べば、優位性を確保したまま事業運営を続けることが可能だ。外部からのプレッシャーを感じたビジネスリーダー達が示す、パニックや攻撃性にさらされることなく、浮いた資金をより合理的に再配分することができ、節約分の再投資によって、はるかに大きな効果を得ることができる。

このようにして事業運営、組織、マネジメントの慣行を見直し、合理化する準備が整ったら、次の段階では非常に多様なテクニック、慣習、分析手法の中から選択することができる(図表2参照)。また、それらのツールは、組織のさまざまな階層に導入できる。多くの異なるチームが実行に携わり、お互いから学ぶことが理想的だ。これらの方法論の中には、リーンマネジメント、異なる活動を集約することによる規模の効率、ルーチン業務を低コスト拠点に移管するコスト削減、戦略的調達活動による材料や部品のコス

図表3：模範的コスト変革プログラムの結果、使用可能となった現金

あるフォーチュン500の企業がコスト削減イニシアチブを実施した結果、総削減額として10億ドル以上の現金が使用可能となった。そのうち4分の1（大半のコスト削減イニシアチブよりも顕著に多い割合）が、同社独特のケイパビリティの強化と拡張のために再投資された。



出所：Strategy&分析

ト削減に関わる、継続的改善活動が含まれる。企業の状況やニーズに合わせてどのテクニックを選んだとしても、目的は同じである。すなわち、熟慮した上でコストを削減し、生産的な筋肉まで切ってしまうことを確実にすることだ。

これらの方法論の中には、既にお馴染みのものもあるかもしれないが、ケイパビリティによって牽引される成長イニシアティブという文脈において、それらは新たな意味を帯びる。このような方法で経費が削減されれば、再投資のための現金を捻出できる。こ

れは、成長のために戦略的重要度の高い、独自のケイパビリティ開発への投資資金の調達方法として、最も信頼できる方法である（図表3参照）。

戦略的ケイパビリティ開発の資金を捻出するために、コスト最適化を実施した企業の例として、年商340億ドルの米国の医療保険会社、エトナ (Aetna Inc.) が挙げられる。「医療保険改革法が制定され、理論的には4,000万人の米国民が、医療保険市場に流入してきます」と、イノベーション・テクノロジー・サービス・オペレーションズ担当上級副社長のメグ・マッカーシーは言う。「そのために今後、価格競争の激しい個人向け保険事業が、大幅に成長する見込みです。当社の目標は、多くの人々がより健康な人生を送れるようにとの願いをこめて、この個人向け医療保険分野で世界最大手になることです。それが当社の戦略です」

そのために必要な、個人消費者向け保険販売というケイパビリティ、マッカーシーの言葉では「一年365日、ありとあらゆる顧客を獲得し維持するための技術と科学」の開発は、大規模な新規投資を必要とする。これらのケイパビリティを構築し強化する取り組みの一環として、エトナは、医療情報交換システム、臨床における意思決定支援を含むいくつかの領域を、優先的に投資すべき領域として特定した。もちろん、小規模グループまたは個人向け医療保険は、顧客の価格敏感度が極めて高いため、徹底したコスト管理が必要である。「当社のインフラは、プロセスとテクノロジーの両方に関して、可能な限り最も低い単価で運営できなければなりません」と、マッカーシーは言う。「当社が市場で競争力を維持し、消費者に魅力的な商品を提供できるために、そのことが必要なのです。今後も引き続き進めていかねばなりません、複雑さによるコストを削減するための、重要な第一歩となる施策は既に実施しました」と。例えばエトナは、より高い効率性を実現するため、保険金請求処理、顧客サービスを含むバックオフィス業務を再編している。

「以前は、急激な変革 (step-change) によるコスト管理を行っていましたが」マッカーシーは言う。「今は、継続的改善の方式を採用して、常に無駄を見つけては省くことを繰り返しています。資産を再利用するため、どんなに少額でも疎かにせずにコスト削減に

励んでいます。これは、レゴブロックで何かを作るのに似ています。ピースを組み合わせて、事業成長のための新たな画期的方法を考えなければならないのです」。

成長のための組織再編

上手く設計された組織モデルは、2つの観点から、成長に不可欠と言える。1つ目の理由は、そのような組織モデルがあれば、差別化できるケイパビリティに投資するために必要なコスト削減を達成し持続できるからだ。それは、事業や機能間でリソースを共有して管理費用を削減することで可能となる。大半の大きな組織で、本社のコア組織、ローカルの事業部門と、人事やITサービスを提供する共有されたリソースプールの間に、その場しのぎの関係が生まれ、それが長期的に続いているケースが見られる。また、ローカル組織のリーダーが機能部門の活動について過剰な権限を持っている(そのために互いの工数に重複が生じ、不一致が増える原因となる)、中央のハブ組織の支配権が強すぎる(不必要な作業が発生する)などの不具合も見られる。

そのような場合の典型的な解決策は、より適切な構造を持ち、それぞれのコントロール権の及ぶ範囲が最適化された組織へと、企業を再設計することだ。このことは、管理職一人一人に直属する部下の数を増やし、ヒエラルキー階層の数を減らすことを意味する場合もある。給与体系を合理化して職務の複雑性と報酬額を一致させることを意味する場合もあれば、リソース共有やノンコア業務の外注化についてより熟慮することを意味する場合もあるだろう。これらの措置が一貫性のあるもので、その意義が広く理解されたなら、社員からの支持を得ることができるだろう。

2つ目の理由は、上手く設計された組織モデルがあれば、管理職にオーナー経営者であるかのように行動できる権限を与えて、劇的な成長を誘引できる可能性があることだ。各事業部門の管理職は、財務上、事業運営上の目標を明示的に与えられ、それらの目標を達成するために、自らの裁量でできる事、できない事が明確に定義された意思決定権を与えられる。同時に、割り当てられたリソースに関して、より大きな統制権を与えられ、より柔軟にリソー

スを配備することが可能となる。また、これに伴って決定されるインセンティブ(ボーナスや昇進)により、事業部門のリーダー達は、成果に対して説明責任を負う。その目標とする成果は、長期的・短期的な全社目標と整合していなければならない。

権限移譲、説明責任、意思決定権、インセンティブが密接につながった鎖となっていることにより、企業は、できる限り前線に近い場所で意思決定を行うことができるようになる。管理職が市場で機会を捕捉する一方、企業の経営層は、すべての事業部門が共有するケイパビリティの構築と維持、企業全体の戦略策定や業績向上に注力できる。社員は、機会に対しより迅速に反応し、組織内の境界を超えて積極的に協働するとともに、明確な意思決定を行い、効果的に実行する。役員は、政治的な縄張り競争を戦う時間を減らし、顧客や競合他社について考える時間を増やすことができる。最後に、コストは自然と下がり、成長の可能性は増大する。なぜなら組織の構造は、コスト最適化を通じて習得された慣習を強化するものだからである。

多くの大手企業が、公の場で社内の変革について説明せずに、*Fit for Growth*を実現するために組織設計を活用してきた。その一例が、2010年代初めに新たなコスト変革イニシアティブを実施した、あるグローバルなエネルギー企業だ。その企業は、それまでの10年間に多数の企業を買収して急成長し、その過程で過剰に複雑な組織構造へと膨張してしまっていた。ある役員が後に回想して述べた言葉を引用すれば、同社は徐々に「ちょっとしたパッチワーク」のような状態にあった。事業部門の中には、特定の国や地域を中心として構築されているところもあれば、製品ラインを中心に構築されている部門もあった。また、例えばマーケティング&セールスや製造を担当するグループにも、グローバルな組織もあれば地域限定の組織もあり、業務が重複しているケースもあった。

この会社におけるコスト変革のイニシアティブは、企業のプロセス、システム、人材、ビジネスのやり方に影響する、複数年度にまたがるプロジェクトとして構想された。そして、従来のヒエラルキーは、複数のグローバルな戦略的部門へと再構築された。その結果、人事や財務といった本社機能の緊密にまとまった集合

体と、サポートを提供するシェアードサービスのグループという構成になった。地域という概念は残しつつ、損益への説明責任は、戦略的事業部門へと完全に移行した。この合理化された新たな構造をマネジメントするために、意思決定権に関する単一のグローバルフレームワークを創設した。財務・企画・法務や賠償責任・調達・サプライチェーン、販売信用リスク・人事・製造・技術などに関し、全社的かつ重要な意思決定を誰が行うべきかが明確になった。この新たな構造のもと、規模経済のメリットと重複解消によって、膨大なコスト削減が実現された。

同時に戦略的事業部門、シェアードサービス、本社の機能部門といった組織単位はすべて、独自の明示的な意思決定権を与えられた。端的に言えば、この会社は新たな共通のグローバルフレームワークを創設しつつ、事業部門や機能部門には自らの業務を機敏に運営する裁量権を与え、新たな組織に生まれ変わった。

企業の中には、コスト変革の取り組みに乗じて、事業部門の中深くまで掘り下げ、あらゆるプロセスの再編成を行うところもある。この企業の場合は、そのように細かくマネジメントすることはなかった。それぞれ独立した事業運営における変革のイニシアティブは、新たに設けられた事業部門および本社機能部門の内部に埋め込まれる形となっていた。このコスト変革プログラムは、組織の体制を今後の成長に向けて整え、ある関係者の言葉を引用すれば、この企業を「真にグローバルな企業」へと変えたのだ。

増えた利益(Gains)を持続させる

大企業がコスト管理と成長を同時に追求するためには、一つの統合された実体(entity)として行動しなければならない。断絶や不整合を防ぐには、効果的なガバナンスおよびビジネスマネジメントの慣行が必要である。財務、戦略、事業運営上の計画策定プロセスは重要な活動として扱われるべきである。また、会社における「流儀(way to play)」とコアのケイパビリティシステムに、組織の全部門が関わりを持てる形で、優先事項を明確化し、計画を策定すべきである。そのような共通戦略に適合しない事業部門や機能部門があるとすれば、それはおそらく、現状のまま維持するには

高コストすぎる部門であるといえるだろう。企業本社、事業部門、シェアードサービスの各部門のリーダー達は、非公式に協働して情報交換し、それぞれのローカルな状況と企業全体の価値創出の方法に一致した形で、各事業部門に必要な支援が提供されていることを確実にすべきである。

減量し、リバウンドせずに維持できた人なら分かるように、フィットネスを維持する秘訣とは、古い習慣へと回帰せず、継続的改善という良い習慣を実践していくことだ。*Fit for Growth*を実現する企業は、無駄をそぎ落とした(lean)思考に自らを慣らし、常に自らのケイパビリティとコスト構造を向上させることで、数年に一度の大規模なリストラを実施せずに済ませている。また、成長に向けて再び方向転換し、毎年、リソース配備の仕方を調整している。さらに重要なことは、成長する企業は、その糧である自社のユニークな価値提案と差別化できるケイパビリティを常に注意深く見守り続けながら、それらの活動を取り進めているという点である。

*Fit for Growth*を実現しようとすることは、厄介な仕事のように思えるかもしれない。しかし、イケア、エトナの例からも分かるように、これに正面から取り組み、仕組みを正しく変えることが、新たな成長に向けた好循環の始まりとなる。経営資源がノンコアからコアなケイパビリティへと集中化するのに伴い、会社は、成長戦略のためにより多くの資本を投資できるようになるのである。

“Is Your Company Fit for Growth?” by Deniz Caglar, Jaya Pandrangi, and John Plansky, strategy+business, Issue 67, Summer 2012
This article was originally published by Booz & Company

Deals That Win

ケイパビリティから考察した M&A戦略のあり方

M&Aに関する12年分の分析データが示すことは、ケイパビリティの活用、もしくはケイパビリティの強化を意図したディールこそが卓越したリターンを生むという事実である。

著者：J.ニール、ジョン・ジュレンズ、イェルク・クリングス
監訳：樋崎 充

M&Aにおけるケイパビリティの役割に関する調査結果から、買い手側のケイパビリティを生かすことを目的としたディールや、新たなケイパビリティを獲得することを目的としたディールが、他の論理的根拠を持ったディールよりも顕著に良いパフォーマンスを出していることが分かった。M&Aで成功する企業に共通することは、最も得意とするケイパビリティに合わない資産は処分し、自社が得意とするケイパビリティに明らかに合致する資産へ多くの資金を振り向けられる企業であるということである。(樋崎 充)

2015年5月、米産業機器メーカーであるダナハーは、水処理技術会社であるポール・コーポレーションを140億USDドルで買収することに合意した。本買収案件は、M&Aに従事する人々に注目された案件で、その理由は主に2つあった。1つ目は、ダナハーが取引成立後、会社を2つに分割し、1つは科学技術中心の会社、もう1つは総合事業会社とし、それぞれが独自のケイパビリティシステムを所有し事業運営すると発表したことである。その上で、ポール・コーポレーションを科学技術会社へ組み込む決定をした。2つ目は、M&Aに積極的な企業であるダナハーが実施した最大規模の案件だったことである。

ダナハーは過去30年間で400社以上の企業を買収してきたが、その成功確率は驚くほど高い。M&Aにおけるダナハーの成功は、ダナハー・ビジネス・システムとして知られる継続的なオペレーション改善アプローチからベネフィットを得ることができる企業にM&Aの照準を合わせているからであり、ダナハーが自社のケイパ

ビリティを生かすという考えを持ったケイパビリティ主導企業だからである。

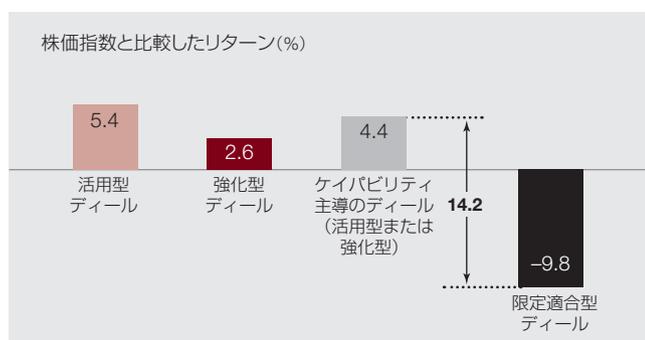
ダナハーに限らず、ケイパビリティを生かすことができる企業に照準を合わせることで、M&Aの成功確率を最大化することができる。

これは、Strategy&が実施したM&Aにおけるケイパビリティの役割に関する調査から導き出された教訓である。対象とした9業界において2001～2012年までに発表された540件のディールを調査したところ、買い手側の主要なケイパビリティを生かすことができたディールと、新たなケイパビリティを獲得することができたディールの方が、ディール締結後2年間での主要株式市場の株価指数よりも顕著に良い結果が出ていることが分かった(P.35調査手法参照)。また、他の論理的根拠を基に実施したディールよりも良い結果を生んでいた。ケイパビリティ主導のディールに対するプレミアムは14.2%の年平均成長率(CAGR)で、他のタイプ

<p>J.ニリー j.neely@strategyand.us.pwc.com</p> <p>Strategy&クリーブランドオフィスのリーダー。ディール・プラットフォームのリーダーであり、消費財および小売プラットフォームを担当。</p>	<p>ジョン・ジュレンズ john.jullens@strategyand.us.pwc.com</p> <p>Strategy&デトロイトオフィスのリーダー。新興市場を対象としたケイパビリティ戦略プラットフォームの構築支援を担当。</p>	<p>イエルク・クリングス joerg.krings@strategyand.de.pwc.com</p> <p>Strategy&ミュンヘンオフィスのリーダー。自動車産業およびM&A戦略を担当。</p>	<p>樋崎 充 (といざき・みつる) mitsuru.toizaki@strategyand.jp.pwc.com</p> <p>Strategy&東京オフィスのディレクター。約15年にわたり、IT関連企業、総合電機メーカー、電子部品メーカー、製薬会社に対し、事業戦略、組織戦略、M&A戦略、SCM戦略の立案および実行支援等のプロジェクトに数多く従事。</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

図表1：M&Aタイプごとのリターン比較

ケイパビリティ主導のディールは、他の論理的根拠に基づくディールよりも高いリターンをもたらした。



注：ディール締結から2年間の株主リターン (TSR: Total Shareholder Return) を年換算
出所：Strategy&

のディールを上回ることが判明した(図表1参照)。

株価指数を上回ることができたディールは半数ほどにすぎなかったが、ケイパビリティという論理的根拠を持ったディールの成功確率は高いことが分かった。ケイパビリティ主導のディール10件中6件超が株価指数を上回る結果であったのに対し、ケイパビリティを考慮しないディールで株価指数を上回るリターンを示したのは、わずか3分の1であった。ウォルト・ディズニー・カンパニーやアボット・ラボラトリーズといった成功を収めた買い手側企業は、M&Aに対してケイパビリティ主導のアプローチを取り、自社ケイパビリティシステムの周辺を強化することに焦点を合わせていた。

M&Aのタイプは、活用型、強化型、限定適合型の3つに分類することができる。活用型ディールとは、買い手側が、自社のケイパビリティシステムに合致すると判断した企業を買収するタイプを指す。例えば、大手の製薬会社が規模の小さな競合を買収することにより、両社が関わる疾患領域でマーケティングケイパビリティの拡大を目指すといった場合が該当する。強化型ディールとは、買い手

側がこれまでになかったケイパビリティを獲得することで、自社のケイパビリティシステムの増強を目的とする。限定適合型ディールは、買い手側がケイパビリティをほとんど無視した状態で行われる。(P.31「あなたの意図は何か? M&Aに対するもう1つの考え方」参照)

強化型ディールは、活用型ディールよりも複雑ではあるが、買い手側に大きなリターンをもたらす可能性があるディールである。2006年のGoogleによるYouTubeの買収について考えてみよう。登場したばかりのビデオ共有プラットフォームを160億ドルで買収するという案件は、当時のGoogleにとって最大規模であり、検索エンジン企業であったGoogleが未知の領域に足を踏み入れることを意味するディールであった。約10年後、YouTubeは1カ月の利用者数が10億人を超え、Googleが検索分野で獲得した規模と変わらないマインドシェアをオンラインビデオの分野で獲得するに至った。調査結果から、Googleを含むIT業界では、強化型ディールが活用型ディールよりもはるかに高いリターンを生み出す業界であることが分かった(図表3参照)。

Strategy&の調査から、タイプごとのディールのパフォーマンス、および、各企業のディール戦略について、多くの洞察を導き出すことができた。

卓越したリターン

調査サンプル数に占める割合は比較的小さいが、強化型ディールは、2012年の調査と比べて、2015年の調査では改善され、平均して2.6%市場を上回った。2012年の調査では、強化型ディールが市場を上回った割合は0.5%であった。

強化型ディールは、技術革新や規制変更に直面する業界で、より多く採用される傾向がある。競争の激化と規制の変更に直面する米国のヘルスケア企業で、最も多くの強化型ディールが実施されており(60サンプル中23サンプルで)、次に多かったのがIT業界の16サンプルであった。マスメディア業界も強化型ディールが多く採用されている業界の1つであり、14サンプルで実施されていた。伝統的な新聞社やテレビ局は、インターネットやモバイルコ

あなたの意図は何か? M&Aに対するもう1つの考え方

M&Aを検討する企業は、買収により何を実現したいのか、どのような意図を持って買収するのかということを検証した上で、ディールを行うか否かの意思決定をする。図で示したように、Strategy&が調査した540件のディールの分析によれば、自社事業に近い製品を獲得するためのディールが大半を占めている。

図表2：ディールの意図から見たリターン比較

整理統合への取り組みの一環として実施されたディールが最高のリターンを生む。

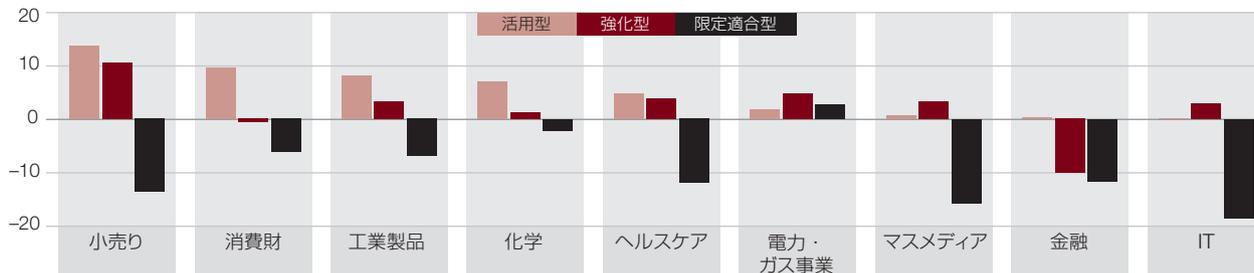
調査対象としたディールに占める割合	株価指数と比較したリターン(%)		
	活用型	強化型	限定適合型
41% 製品/カテゴリーの身近さ	4.5	0.5	-7.4
31% 整理統合	7.9	12.1	-13.1
17% 地理的な近さ	1.6	4.2	-8.9
6% ケイパビリティへのアクセス	6.1	2.0	-17.3
4% 多角化	2.1	-28.2	-4.6

注：ディール締結後2年間のTSRを年換算。四捨五入のため、%の合計は100ではない。
出所：Strategy&

図表3：業界毎のケイパビリティ主導ディールのパフォーマンス比較

ケイパビリティ主導ディールのハイパフォーマンスは、多くの業界で共通した事象である。

株価指数と比較した株主へのリターン
パーセントポイント



注：ディール締結後2年後の主要市場の株価指数と、年換算したTSRを比較
出所：キャピタルIQ、Strategy&分析

コンピューティングの普及により、広告活動や顧客アクセスに関するケイパビリティに大きな課題を抱えているというのが理由であると考えられる。

ヘルスケア業界における大規模な強化型ディールの成功例の1つが、CVSが250億ドルでケアマークRxを買収した件である。CVSはドラッグストアを専門とする会社であり、ケアマークのような薬剤給付管理会社を取得すれば、もっと効果的に処方薬市場で戦えると考えていた。この垂直統合戦略は成功し、2008年以

降も、CVSの株式はS&P500よりも4倍超のペースで上昇を続けており、競合(ウォルグリーン、ライトエイド等)の株式を大きく上回っている。

IT業界の強化型ディールの成功例としては、2012年のマイクロン・テクノロジーによるエルピーダメモリの買収を挙げることができる。買収の目的は、モバイルメモリーチップの分野で専門技術と生産能力を獲得することであった。このディールは大きな成功を収め、マイクロンは、年換算ベースのTSRで、S&P500より

アジア太平洋地域における強化型ディール: 並外れたリターン

地理的観点から強化型ディールを見ると、アジアが他の地域よりも群を抜いた結果を出している。アジア地域において、強化型ディールによるTSRは、限定適合型ディールの場合よりも平均して26%も高かったのである。

米国企業が欧州企業を買収しても、オペレーションやマーケティングの専門技術をそれほど向上させることはおそらくできないだろう。ところが、中国、インドネシア、タイといった国の企業が自

社よりも規模の小さな欧州企業を買収した場合は、有利に働くケースが多い。近年、中国企業を買収ターゲットとなっているのは、2008年の金融危機からまだ立ち直ることができないものの、先端技術や優秀なエンジニアを豊富に抱える中規模の欧州企業である。

アジアの新興国企業の多くは、グローバルで求められるケイパビリティ水準を満たしているとは言い難い状況にあり、グローバルレベルに到達するためにも、

欧米企業を買収が大いに役立つのである。近年の代表的な地域間ディールとして、2008年のインドのタタ・モーターズによるジャガー・ランドローバーの買収、2010年の中国の吉利控股集团によるボルボの買収、2012年の中国の三一重工によるドイツのブツマイスターの買収を挙げることができるが、ケイパビリティの強化が大きなトリガーとなった事例である。

マルチプルディスカウント

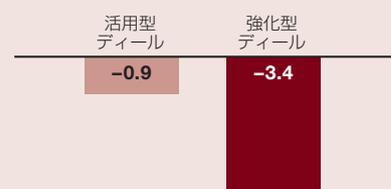
強化型ディールはなぜ、活用型ディールと同じようにはいかないのか。TSRの観点から言うと、最大の違いを生む要因は、買い手側の株価収益倍率である。一般的に、買い手側が新しいケイパビリティを取得しようとしているときの方が、マルチプルへのマイナスの影響が大きくなることが示されている。マルチプルの低下は、これらのディールが複

雑で、うまく対処することが難しいという事実を反映している可能性がある。強化型ディールを行う場合は、企業を統合するという点だけではなく、投資コミュニティを含む全ての関係者が最終目標を理解しなければならないという点からも、慎重になる必要があることが示唆される。

図表4：マルチプルディスカウント

マルチプルの変化は、現時点の結果、将来への期待、より広範な市場条件に対する価格設定を反映している。

ディール締結2年後のマルチプルの変化(%)



出所：キャピタルIQ、Strategy&分析

強化型ディール

強化型ディールの件数: **119件**
(調査対象としたディールの22%)

株価指数に対してプレミアムを獲得した
案件の割合: **61%**

最高値を記録した強化型ディール*:
**マイクロン・テクノロジーによる
エルピーダメモリの買収(2012年)**

株価指数と比較した
年換算TSRプレミアム: **129%**

活用型ディール

活用型ディールの件数: **223件**
(調査対象としたディール数の41%)

株価指数に対してプレミアムを獲得した
割合: **64%**

最高値を記録した活用型ディール:
**ライオンズゲート・エンターテインメント
によるサミット・エンターテインメントの
買収(2012年)**

株価指数と比較した
年換算TSRプレミアム: **79%**

限定適合型ディール

限定適合型ディールの件数: **198件**
(調査対象としたディールの37%)

株価指数に対してプレミアムを獲得した
割合: **33%**

最高値を記録した限定適合型ディール:
**R.J.レイノルズ・タバコによる
ブラウン・アンド・ウィリアムソン・タバコの
買収(2003年)**

株価指数と比較した
年換算TSRプレミアム(2年間の年換算):
42%

*ディール締結後2年後の株価指数と比較し、年換算したTSRが最も高いディール

も129%高いパフォーマンスを記録することができた。(強化型ディールは、現在アジアで最もリターンが大きいディールの1つとなっている。「アジア太平洋地域における強化型ディール: 並外れたリターン」参照)

本調査では規模の大きなディール60件に分析の焦点を当てたため、強化型ディールの件数を少なく伝えてしまい、リスクを強調しすぎているかもしれない。しかし、この15年間を振り返ってみると、最も活発に買収を行い、成功を収めた買い手側企業として、例えば、米国のユナイテッドヘルス・グループや、英国のSABミラー、フランスのシュナイダーエレクトリックを挙げることができる。いずれの企業も、複数の小規模なディールによって、ケイパビリティの強化を図っていたのである。

ケイパビリティ主導企業は、成長目的を達成するために活用型ディールと強化型ディールの間を行き来するノウハウを身につけている。強化型ディールを成功させるには、事業統合のための高いスキルが要求されるが、迅速にシナジー効果を見極めることよりも、時間をかけて文化の違いに対応し、必要不可欠な人材を確保して、彼らのアイデアを組織に幅広く定着させる方法を見出せるかどうかにかかるところが大きい。(強化型ディールを取り巻く課題について詳しくは、図表4:「マルチプルディスカウント」参照)

活用型ディール

活用型ディールは、最も一般的なケイパビリティ主導ディールである。どの期間を見ても、活用型ディールの件数は強化型

ディールの約2倍となっている。調査対象期間において、最も成功していたのは活用型ディールで、年平均成長率ベースで株価指数よりも5.4%高く、また、プレミアムの獲得についても、約15%の限定適合型ディールを上回っていた。

その性質から、活用型ディールが最も理にかなっているのは、既にケイパビリティに恵まれている企業が、被買収企業の製品やサービスを自社システムに統合できる場合である。活用型ディールを行う傾向が最も高かった業界は、化学、金融サービス、消費財企業であり、小売業が最高のリターンを獲得していた。先進諸国で行われる活用型ディールには、発展途上地域の活用型ディールよりもリターンが高い傾向がある。

活用型ディールに関しては欧米企業が優勢であるが、例外の1つとして、韓国の湖南石油化学がマレーシアのタイタン・ケミカルズを買収した事例を挙げることができる。2010年にスタートしたこのディールによって、湖南が有するエチレン系およびプロピレン系製品の製品ラインが拡大し、アジアの発展途上市場における湖南のプレゼンスがより深く浸透した。

限定適合型ディール

ケイパビリティという論理的根拠を伴うことなく始まるディールについて語るメリットはあまりない。こうしたディールは株価指数と比べてマイナスのリターンとなることが、分析データから示唆されており、実際、我々の調査でも、限定適合型ディールの3分の2がそのような結果に終わっている。この傾向は、地域や業界に関係

図表5：魔法の王国

ディズニーは、自社のケイパビリティを強化し(強化型)、生かす(活用型)ディールで大きな成功を収めてきた。

ディズニーの株価(単位: USドル)
\$120—



出所：キャピタルIQ、Strategy&分析

なく見られる。

一方で、限定適合型ディールが他よりも若干成績が上回っていた業界もあった。電力・ガス業界が、限定適合型ディールで辛うじてプラスのリターンを生み出すことができた唯一の部門であった。その次は化学業界であるが、限定適合型ディールを締結した件数は、ヘルスケアを除いて他業界よりも少なかった。

限定適合型ディールが成功するのは、買い手側とターゲットとの間に重複する部分があり、調達等の領域で相乗効果を期待でき、大幅なコストの削減が期待できるといった場合である。その典型的な例が、10年以上前に行われたR.J.レイノルズ・タバコによるブラウン・アンド・ウィリアムソン・タバコの買収である。このディール(S&P500に対して、年換算したプレミアムは42%)により、R.J.レイノルズは重複の多かったHQ、販売、製造部門を整理

統合するとともに、年間6億ドル超のコスト削減を実現した。

柔軟な姿勢を保つ

ケイパビリティ主導でM&Aを実践していると思われる企業は、いついかなるときも同じタイプのディールに固執しているわけではない。既存ケイパビリティシステムで、どれだけ成長を遂げることができそうかを考慮しながら、活用型ディールと強化型ディールの間で切り替えを図っている。

例えば、ディズニーの場合、買い手として成功してきたことは言うまでもないが、この15年間をしてみると、活用型ディールと強化型ディールの間を戦略的に行き来している(図表5参照)。ピクサーの買収(2006年に発表)は強化型ディールであった。この

調査手法

化学、消費財、電力・ガス事業、金融サービス、ヘルスケア、工業製品、IT、マスメディア、小売りの9つの業界を対象とした。対象業界の企業が2001～2012年までに発表した540件のディールの成果を測定するために、買収発表後2年間の買い手側企業のTSR (Total

Shareholder Return)を年換算した指標を採用した。次に、買い手側企業の本国における大型株指数のTSRの年平均成長率(CAGR)と比較した(米国のS&P500、英国のFTSE100、ドイツのDAX、アジアのKOSPI指数など)。540件のディールのうち取引額が大きい上

位60件を詳細に分析した。それぞれのディールの意図を分類するため、各企業の開示情報や報道発表、SECへの届出書を検証し、ディールを3タイプ(活用型、強化型、限定適合型)に分類した。

ディールによって、ディズニーはそれまで強くなかったコンピューター生成アニメーションの領域に深く根付くことができた。一方、活用型ディールに分類されるマーベル・エンターテインメントの買収(2009年に発表)により、ディズニーは新しいキャラクターアイコンを手に入れ、映画やテレビを通じて宣伝し、テーマパークに組み入れた。2012年、ディズニーは別の強化型ディールに乗り出し、ルーカスフィルムを買収したが、その目的は『スター・ウォーズ』のフランチャイズだけでなく、ディズニーよりも小さなルーカスフィルムが所有する最先端のアニメーション技術や視覚効果技術を獲得するためでもあった。

同社の株価は上記3件のディール発表後の2年間で株価指数を上回り、また、本論文の執筆時現在、最高値に近い価格で取引されている。ディズニーという会社を再定義し、強化する上で、M&Aが重要な役割を担っていたことが分かる。

ケイパビリティというレンズは、将来の買い手企業の視野を磨くだけでなく、何が合わないか— その結果、何を売却すべきかを、企業が見極められるようにもしてくれる。ケイパビリティ主導のディールの背後にある理論はシンプルである。最も得意とするケイパビリティに合わない資産は処分すべきであり、自社が持つケイパビリティに明らかに合致する資産へ多くの資金を振り向け

るべきということである。

2015年初め、GEが、同社の金融部門であったGEキャピタルを売却すると発表した。売却に対するケイパビリティ主導のアプローチとは何であるかを示している事例である。GEの場合、融資や信用取引の分野で成功するために必要なケイパビリティがないというわけではない。むしろ、規制当局による監視の強化が進む現状を踏まえると、そうしたケイパビリティを維持することで、核となるエンジニアリングベースのケイパビリティが脇に追いやられてしまうリスクを見極め、売却の意思決定をした。実際に、すべての企業がどのケイパビリティが絶対に必要で、どれが必要でないかといったことを考えてはいるが、そうした思考が市場の変化に対応できる形で見直され、M&A戦略に反映できている企業は多くない。

“Deals That Win” by J. Neely, John Jullens, and Joerg Krings, strategy+business, Issue 80, Autumn 2015

Media highlights

最新書籍の ご案内

2016年12月「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか——高収益企業になるための5つの実践法」発刊

2016年12月、「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか——高収益企業になるための5つの実践法」をダイヤモンド社ハーバード・ビジネス・レビューより発刊いたします。

同書は、企業の戦略と実行との間に大きなギャップが生じがちであるという問題意識から、高収益企業をケイパビリティという点から分析し、これら企業において共通に有効であった5つの行動様式を紹介しています。グローバルで同年2月に発行した書籍 *Strategy That Works* の日本語版です。原著はAmazon.comのStrategy and Competition分野において1位を獲得するなど、世界で多くの方々に好評いただいております。

Strategy&のウェブサイトでは、書籍で紹介する「戦略と実行の間のギャップを埋める5つの行動様式」を診断できるツールもご用意しておりますのでアクセスしてお試しください。

最新レポートの ご案内

「第12回グローバル・イノベーション調査」発表

Strategy&は2016年10月、研究開発に最も多額の費用を投入した世界の上市企業のトップ1,000社を対象とした第12回グローバル・イノベーション調査結果を発表しました。

日本企業はトヨタが10位、ホンダが23位、日産が31位となりました。今回の調査では、R&D支出が製品ハードウェアからソフトウェアやサービス開発へシフトしていることが明らかになりました。

R&D支出や売上高の推移、グローバル展開など、詳細は弊社ウェブサイトのプレスリリースページよりご覧いただけます。(http://www.strategyand.pwc.com/jp/home/media/media-releases)

順位 (2016)	社名	本社 所在地	業種	R&D支出 (10億ドル)	対売上高 R&D支出比率 (%)
1	フォルクスワーゲン	欧州	自動車	13.2	5.6%
2	サムソン	アジア	コンピュータ・エレクトロニクス	12.7	7.2%
3	アマゾン	北米	ソフトウェア・インターネット	12.5	11.7%
4	グーグル	北米	ソフトウェア・インターネット	12.3	16.4%
5	インテル	北米	コンピュータ・エレクトロニクス	12.1	21.9%
10	トヨタ自動車	日本	自動車	8.8	3.7%
23	本田技研工業	日本	自動車	5.5	4.5%
31	日産自動車	日本	自動車	4.4	4.4%

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 丸の内パークビルディング 21階

電話：03-6250-1209(代表) Fax：03-6250-1201

担当：須田・眞鍋

<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、機能別のケイバ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、重要なケイバリティ構築など、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223,000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/jp/