

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 (つつみ・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合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合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マーケット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必要がある。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った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・エク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

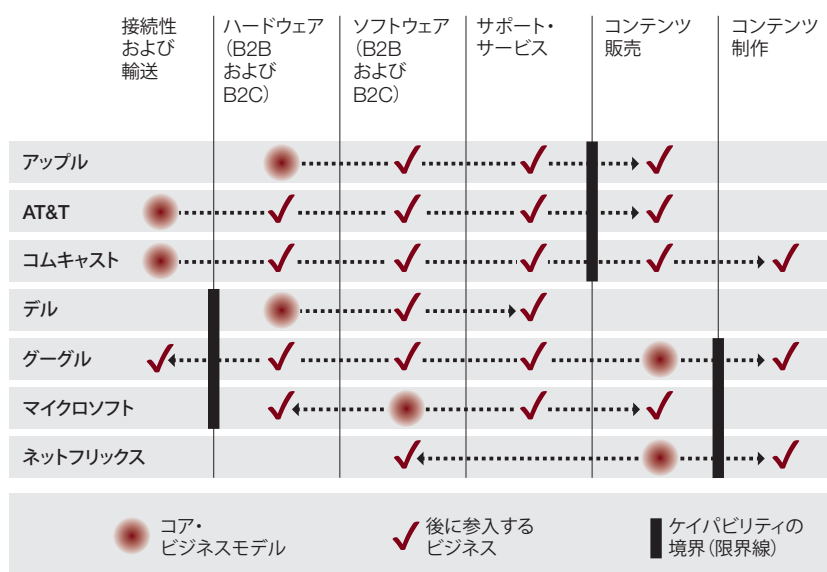
修正が必要になるのだが、大抵の場合、彼らは自社のケイパビリティを新興国に適応することができずに、本国市場で成功を収めたのと同等の価値観や手法を用いて事業展開してしまうケースが多いのが現状である。

ケイパビリティの境界線を超える際には、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な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、全く使えな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ヶ台台だった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。アマゾンがニ

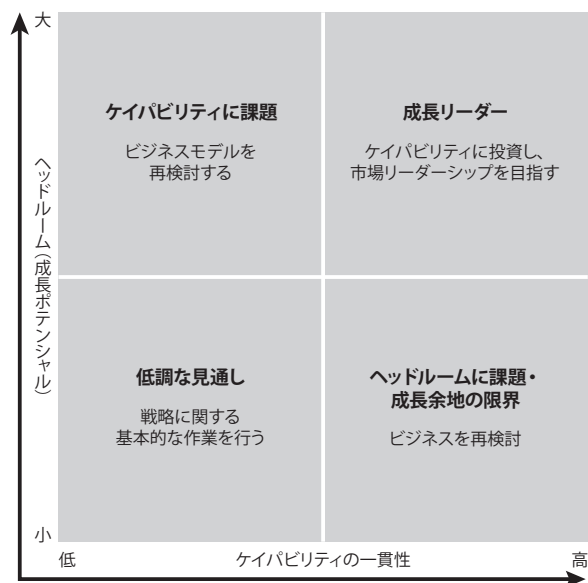
アマーケットを狙っている他、スポティファイとネットフリックスが新規参入した。アップルは2015年に投入したアップル・ミュージック・サービスを通じ、インマーケットでの成長を追求している。アップル・ミュージックは音楽業界のベテランが創設した新興企業ビーツの買

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。

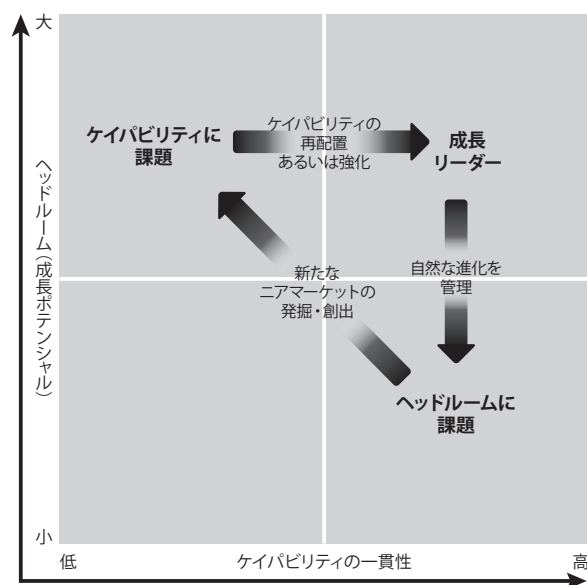
もう一つの手法として、企業はビジネスモデルの再定義を行い、隣接市場にある成長機会を追求する。隣接市場を目指すことによりケイパビリティの課題に直面し、企業は新たなケイパビリティが必要になり、応じてリスクも高まる。しかし同時に成長へのチャンスも拡大できる。隣接市場への事業拡大に伴ってケイパビリティ・システムも改善すれば、その企業は「成長リーダー」の領域に到達することができる。

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応させることである。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

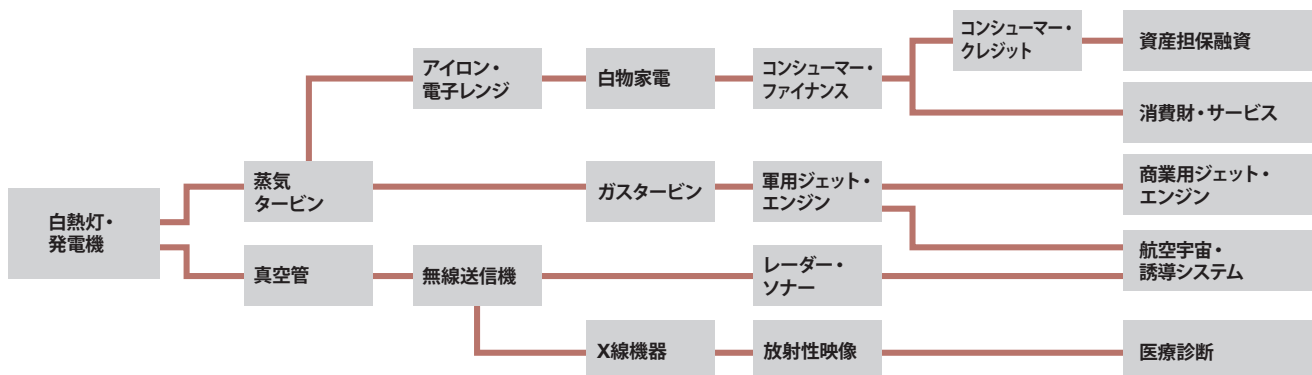
のケイパビリティと、新規事業に必要なケイパビリティについて具体的な関連性を持たせなくてはならない。新規事業に進出する際にどのステップでどのようなケイパビリティを保持するべきか、またケイパビリティの取得方法を明確化するためである。成長を持続させる手法はインマーケット・レバレッジ、隣接市場への拡大、ケイパビリティ開発、提携、M&Aなど各アプローチに優先順位をつけ施策として採用することである。さらにケイパビリティ・チェーンを描きイノベーション戦略やインオーガニック戦略を導き出す。

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

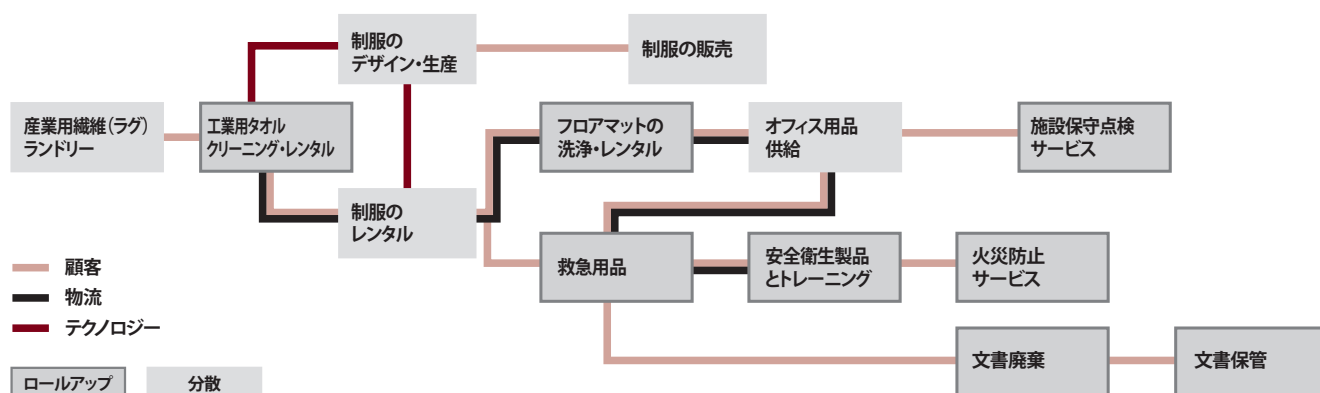
1950年代以降、ゼネラル・エレクトリックはケイパビリティ・チェーンを徹底させ持続的な成長を遂げてきた。既存ビジネスから次のビジネスへ、それまで持っていたケイパビリティをベースに拡大したことが理解できる。



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、90万社を超す顧客、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