

# 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にあり、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、多様な人材活用など、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。