

strategy&
Being distinctive



Strategy& Foresight vol.11 — 2017 Spring

特集

新興国発の成長の鍵： 買収先のインテグレーション

&

巻頭言 新興国発の成長：インテグレーションを
推進するケイパビリティ 坂野 俊哉

ガバナンスの弱い市場でビジネスをするには

イアン・ブキャナン、エドワード・クレイトン

[監訳：岡崎 良]

新興市場企業はどれくらい成長の罫を回避できるか

ジョン・ジュレンズ

[監訳：尾崎 正弘、大前 敬祥]

CEMEX社の積極的M&Aと
「CEMEX流」インテグレーション

ラウンドテーブル参加者：セメックスのシニアエグゼクティブ

司会：トーマス・A・スチュワート

[監訳：服部 真]

ダナハーはどのように成長を実現したのか

ラウンドテーブル参加者：ダナハーのシニアエグゼクティブ

司会：ジョージ・ロス、アート・クライナー

[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 新興国発の成長の鍵： 買収先のインテグレーション

巻頭言

**新興国発の成長：
インテグレーションを推進するケイパビリティ** 3
坂野 俊哉

ガバナンスの弱い市場でビジネスをするには 4
イアン・ブキャナン、エドワード・クレイトン
[監訳：岡崎 良]

**新興市場企業は
どうすれば成長の罫を回避できるか** 8
ジョン・ジュレンズ
[監訳：尾崎 正弘、大前 敬祥]

**CEMEX社の積極的M&Aと
「CEMEX流」インテグレーション** 14
ラウンドテーブル参加者：セメックスのシニアエグゼクティブ
司会：トーマス・A・スチュワート
[監訳：服部 真]

ダナハーはどのように成長を実現したのか 22
ラウンドテーブル参加者：ダナハーのシニアエグゼクティブ
司会：ジョージ・ロス、アート・クライナー
[監訳：樋崎 充]

巻頭言

新興国発の成長： インテグレーションを推進する ケイパビリティ

坂野 俊哉

坂野 俊哉 (ばんの・としや)

toshiya.banno@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのパートナー。
業界経験は、商社、保険を中心に、エネ
ルギー、化学、自動車、産業機器、電気
電子、消費財、流通、公共など多岐にわ
たる。海外展開戦略、成長戦略、M&Aと
その後のインテグレーションについて
豊富な経験を有する。

2000年代初頭以降の新興国の発展は目を見張るものがある。各国市場の発展のみならず、新興国発の企業の成長も著しい。新興国発で今やセクターを牽引する世界的な大企業も少なくない。こうした成長の背後にはどんな成功の鍵があるのだろうか。本号では、「新興国発の成長」という切り口からスタートして、その成長を担保している「ケイパビリティ」の謎解きにいくつかの事例を交えながら迫っていききたい。

まず、「ガバナンスの弱い市場でビジネスをするには」では、新興国でのビジネス成功の鍵をおさらいする。新興国では、先進国の成功モデルが簡単に機能しない問題を「ガバナンスの困難さ」という視点で捉え、8つの成功の鍵を紹介する。本論は新興国への参入の難しさという観点の論文ではあるが、裏を返せば新興国発の成長企業にとってはなじみのあるホームグラウンドにおけるゲームのルールと考えることができる。従って、以降の議論の発射台と位置付けることができる。

次に、「新興市場企業はどうすれば成長の罫を回避できるか」で、こうした先進国とは異なる発射台からスタートする新興国企業が成功し、持続的な成長を担保するための鍵を論じたい。ここでは、企業の成長を、成長ステージに合った「ケイパビリティの構築」という枠組みで捉えている。Strategy&では、企業の差別化や持続的成長は、自社に固有のケイパビリティの構築によって成し遂げられるとの視点から、「ケイパビリティに基づく戦略 (Capability Driven Strategy)」というコンセプトを体系化している。成長の源泉には、他に「マーケット・ドリブン」「ビジョン・ドリブン」といった次元もあり、どれもが必要であるが、その中でも、企業が組織全体で持続的に取り組むべきものが「ケイパビリティの構築」である。では、新興国発で成長を継続している企業のケイパビリティ構築とはどんなものであるのか？ 本論では、ケイパビリティ構築の4つの段階を定義し、それぞれの要諦をわかりやすくまとめている。

「CEMEX社の積極的M&Aと『CEMEX流』インテグレーション」では、具体的な事例を紹介する。メキシコのセメックス (CEMEX) 社は、元々はCementos Mexicano (メキシコ・セ

メント)という社名の、ローカルなセメント事業会社であったが、1990年代以降、特に2000年以降の急速なグローバル事業拡大によって、今日、世界最大級の建築資材ポートフォリオ・カンパニーに成長した。本章では、セメックスのシニア・エグゼクティブ6人のラウンドテーブル型討議により、驚異的な成長を可能にした「セメックス流のケイパビリティ構築」の実態が具体的に明かされている。

セメックスの成長は、「積極的M&A」と「買収先のセメックス流インテグレーション」によって実現した。新興国発、先進国発いずれであってもM&Aを梃にした成長の実現は、全ての企業にとって重要な戦略的選択肢となっている。「速やかにかつ実効力のある買収先のインテグレーションを実現するケイパビリティ」、これこそがグローバル規模での成長を可能にする鍵と言える。次の「ダナハーはどのようにして成長を可能にしたのか」で紹介するダナハー社は、こうした「インテグレーションを実現するケイパビリティ」を経営の中核に据えて成長している多様なB2B事業を行っている会社である。すでに400を超えるM&Aを実施し、買収先にはダナハー・ビジネス・システム (DBS) と称する事業運営メカニズムを導入することで、インテグレーションを着実にやっている。同社ではダナハー・ビジネス・システム (DBS) に基づきブレのない効率的な経営ができる人材を「経営者人材」と位置付けている。ダナハーウェイとは何なのか？ 本記事でも、再び、ダナハー経営陣による具体的な議論が展開する。

さて、日本企業はどうであろうか？ M&Aの数では他国に引けを取らない実績がある。しかし、本号で取り上げたような、インテグレーションの「見える化」と「再現」を体系立てて構築している日本企業は少ない。同質性の上に成り立つ日本人同士の「あ・うんの呼吸」と買収先のマネジメントに「任せっきり」の間を行ったり来たりしている企業もいまだに多い。「買収先で再現可能な経営メカニズムの構築」と「その運営ができる経営者人材の育成」は日本企業が向き合わなければならない最も重要な経営アジェンダの一つである。本号の内容がこのアジェンダに少しでも参考になればと考えている。

ガバナンスの弱い市場で ビジネスをするには

倫理・法務リスクの高い市場で成功するための8つの原則。

著者：イアン・ブキャナン、エドワード・クレイトン
監訳：岡崎 良

.....

昨今、先進国における市場の多くは成熟期を迎え、これから大きな成長を目指すのにHGEM(High-Growth Emerging Markets)は避けては通れない市場となってきた。ただその攻略には必ずしも従来の経験が通じない領域も多い。本稿が、先進国の市場とは異なる“ルール”を持つ市場への参入に向けた検討の材料、成功の一助になれば幸いである。(岡崎 良)

.....

アジアや中東全域で、所得増加とインフラ投資の加速が、世界におけるプレゼンス拡大を切望する多国籍企業を惹きつけている。だが、こうした高成長新興市場(High-Growth Emerging Markets: HGEM)で成功を収めるのは簡単ではないことが何度も実証されている。最近の報告や調査によって、その理由が明確にされてきた。多くのHGEMは、世界銀行の「ビジネス環境ランキング」でも、国際NGOトランスペアレンシー・インターナショナルの「腐敗認識指数」でも、エコノミスト誌の「縁故資本主義指数」でも評価が低い。こうしたランキングから見えてくるのは、成熟市場の規則や法令に合わせて策定された戦略やビジネスモデルをHGEMではそのまま使えない可能性があるということだ。多くのHGEMには、不透明な規制環境、制度の弱さ、目に見えない影響力を持った人々のネットワークといった特徴があり、企業は容認できない法的リスクや風評リスクにさらされるかもしれない。

一方、そういう企業の本国でも、国際商慣行に関する規則が厳しさを増しているところが多い。OECD贈賄防止条約は経済協力開発機構(OECD)の34加盟国と非加盟国6カ国が締結しているが、こうした国々の中で、外国公務員への贈賄を犯罪と見なす法律を制定するところが増えている。大きな話題になった例をひとつ挙げると、セキュレンシー・インターナショナル(当時のオーストラリア準備銀行子会社、その後イノヴィアに売却)は、インドネシ

ア、マレーシア、ベトナムの政府関係者への贈賄、あるいは贈賄を企てたとして、オーストラリア連邦裁判所に起訴され、メディアから散々たたかれた。

HGEMの制度の弱さは社会に深く根ざしたもので、こうした国々の歴史をひもといってみるとそれがよくわかる。第二次世界大戦の終わった頃、今日の高成長市場であるアジアの国々では、1人当たりの年間所得がわずか数百ドルというところが多かった。こうした市場は、過去の植民地支配から抜け出すことはできたが、国内の制度は旧来のまま放置され、後に残ったのは、慣習法と植民地時代の法、そして、そこに現代の憲法が混合した法制度だった。

それから40年間、いわゆるアジアの奇跡と呼ばれる経済成長を果たしたが、アジアの指導者たち(たいていは軍人や民族解放運動を指導した者たち)は、受け継いだ法制度や行政制度の構造改革という、何よりも必要な作業を行ってこなかった。代わりに、戦後、多くの政府高官は、国内のインフラ建設を急ぎ、国営企業を育て、政治プロセスに資金を融通するために、支配者一族や政府与党と緊密な関係にある人物の経営する国内優良企業を集めて、私的なネットワークを形成した。ある情報筋によると、例えばインドネシアでは、戦後の第2代大統領であるスハルトの時代、およそ5,000万ドル以上のプロジェクトは、スハルトを取り巻く24名の一族と信頼の厚い補佐官らによる小グループの誰かの口添えが必

イアン・ブキャナン
ian.buchanan@
strategyand.pwc.com

Strategy&シドニーオフィスのシニア・
エグゼクティブ・アドバイザー。組織、改
革、リーダーシップのテーマを手がける。

エドワード・クレイトン
edward.clayton@
strategyand.pwc.com

Strategy&クアラルンプールオフィスの
パートナー。工業用製品やサービスの
業界に対してコンサルティングサービ
スを行う。

岡崎 良 (おかざき・りょう)
ryo.okazaki@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのマネージャー。
消費財・小売、製造業、金融などの企業
に対し、全社戦略・事業戦略、事業評価、
ビジネスデューデリジェンス、調達改
善などのプロジェクトを行ってきた。

要だった。このような強いコネのある人物による「後援」は、価格のゆがみと透明性の欠如を引き起こしたが、その一方で、こうしたプロジェクトへの行政や軍部の介入を防ぎ、インフラその他の開発を加速させるのに役立った。

今日、こうした国々の可処分所得は増えているが、その国の制度や規制環境が成熟するにはまだ少し時間がかかりそうである。HGEMでのビジネス拡大を目指す企業は、このような環境で事業を推進するには、今でも有力者や政党へ「コミッション」を渡すしかないと考えるかもしれない。しかし、そういう方法は違法なばかりか、今では効果も疑わしい。新しく民主主義国となった東南アジアの某大国では、億万長者で国内最大の商工会議所会頭である人物と、新しく選出された年配の経済相との私的な会話の中で、「専制政治から民主政治への移行によって会員企業の倒産が相次いでいるが、それは誰に賄賂を送ったらいいかもうわからないからだ」という愚痴を会頭がこぼしたという。

HGEMは複雑で、うまく対処していくのは簡単ではないが、次の8つの原則に従えば、成功への道を開くことができる。

1. 成功のビジョンとバリュー(企業の持つべき価値観)を合致させる

HGEMへの参入を主導するチームは、経営陣と共に、HGEMのポートフォリオについて短期の成功を収めるためのビジョンを立てる必要がある。ポートフォリオレベルの計画を作成することで、実行チームは資源を迅速に再配分する必要があるが柔軟に対処できるようになり、どんな市場にあっても状況の急速な変化に対応することが可能になる。また、企業がその倫理やバリューに関する方針を一新し、取締役会や事業部門のリーダー、社内の主要なステークホルダー、さらには現場の実行担当者であるチームにも参加を求め、教育することが重要である。米国に本社を持つある多国籍企業は、HGEMにおいて、ライバルである外国の大企業との競争に負けたが、CEOによる調整と現地の上級諮問委員会からの支援を受け、戦略の焦点を絞ることで、どのプログラムを優先的に行うべきか(例えばリーダーシップ開発)がわかり、国のリーダーと協力して、そのプログラムを重点的にサポートできるよ

うになった。こうした優先的に実施するプログラムを明確にすることで、どの事業部門も汚職から身を守ることでもできた。

2. どの市場で、いつ、どのように競争するかを決める

1のビジョンの策定には、競合に比べて優位にある市場や部門のポートフォリオに優先順位をつけ、その企業にとってどれほど魅力があるかを評価する詳しい選定プロセスが必要である。選定が終わったら、魅力的な潜在市場での意思決定の方法、またその決定の際に考慮すべき要素を把握する。さらにこの分析の一環として、重要な意思決定者は誰か、またその人々に影響を与える方法が何かについても把握する。その際、企業のバリューに沿い、関連するあらゆる法的枠組みを守ることは忘れてはならない。

3. 現地の「やり方」を理解する

どのHGEMにも通用するテーマもいくつかあるが、その現地独自のやり方も分析し、準備しておくといよい。社内に、地域に応じた言語能力や関係構築のスキルを持った人材がいるかどうかを調べ、不足分を補うため補充と研修を重点的に行う。またこのプロセスの一環として、参入段階で活用できる有能な機動力のある人材も特定することを含む、ハイレベルな事業計画も策定する。HGEM事業計画は、ただ規則を守るだけでなく競争力があること、また企業の株価を高める付加価値を持った幅広い持続可能な戦略モデルの重要な一部であることを株主やアナリストにわかってもらえるような、包括的でしっかりした計画を立案することが求められる。

4. 主要なステークホルダーを特定する

優先すべき市場がある程度明らかになったら、次に、その市場の重要な意思決定者、あるいは大きな影響力を持つ人物は誰かを見極める必要がある。ここで忘れてはならないのは、はっきり重要人物とわかる高位の人物だけではなく、その周りの目立たない「縁故者」も分析対象とすることである。例えば、政府与党を支援するため多額の投資をし、その代わりに規制部門での認可や、政府との大きな契約を与えられているビジネスリーダーがそれに

あたる。場合に応じて、法律違反や企業のバリューからの逸脱がないようにしながら、競争するか、回避するか、あるいはこうした人々と協力する方法を見つけるのかを決めなくてはならない。幸い、経済が成熟してくると縁故者の権力は低下し、たいていの場合は、より透明性の高い国内開発に取り組み、自国の目標を推進できる外国企業との連携を求める技術官僚クラスのリーダーが台頭してくる。その国の国家的議題を知っておけば、倫理を重視する企業は、政府のお気に入りのライバル企業との直接対決を避けつつ、法的にも倫理的にも問題のないやり方で政治家が正当な目標を達成するのを支援することができる。

5. 提携を有効活用する能力を培う

重要な意思決定者、影響力を持つ人物、あるいは意思決定プロセスについての洞察を得られると、必要なケイパビリティや関係の不足に気付くことが多い。この不足を補うため、素早く他社と提携を結び、それを管理できる能力が不可欠である。HGEMの環境は複雑で、しばしば急速に変化するもので、地域のさまざまな機会に参加したいと考えている企業間の提携があれば、合併事業などよりはるかに柔軟な対応ができる。

6. よい評判とイメージを確立する

たいていのHGEMでは、ビジネスのネットワークが緊密なため、部外者が加わることはおろか理解することも難しい。通常は、こうしたネットワークの中で情報がぱっと広まり、イメージで評判が決まるので、初めの印象が重要である。多くの市場で、その企業が国家の発展の重要性を理解し、それに合わせた戦略を立てている、というイメージを持ってもらうことは貴重な資産である。「間違った」パートナーとの関係によって、そのイメージに傷をつけられないことが大切である。

7. 市場に最も近いチームに権限を与える

しかし油断は禁物。参入チームには起業家精神が必要であり、それなりの権限を付与されなくてはならないが、適切なチェック・アンド・バランス、法令遵守対策、危機管理の整備も必要である。

このような分権モデルでは、財務や業務だけではなく、現地の重要なステークホルダーとの関係の性質といった、新たな基準についてもよく監視する必要がある。ある国際的な大手鉄鋼企業は、こうした人々とうわべだけの関係を築き、そのせいで社内に自己欺瞞の風潮が生まれてしまい、その代償を支払うはめになった。落札できると確信していた国営企業の民営化の案件が落札できなかったのである。その企業の最高経営責任者は、ある大臣とかねがね密接な関係にあると自認していたが、入札失敗後の独立審査でその大臣は、その最高経営責任者を知っているかと問われ「それは誰ですか?」と答えたのである。

8. 相手に合わせたガバナンスモデルを作る

企業は、HGEMで実際のビジネスの経験がある新しい取締役を、主要グループの取締役会に加えるべきである。また取締役会に専門小委員会を作って、優先度の高いHGEMに関する専門知識を増やし、関係を深める作業に専念させる。その委員長には常勤か非常勤の社員を1人または複数任命し、市場対応を担当させる。たいていは退職間近の取締役や上級幹部が就任することになる。このような役職を設ければ、対象国のHGEMのポートフォリオについて、最高経営責任者やその他の幹部役員が高位の政治指導者と何度も会合しなければならず、他の仕事に集中できなくなるというような事態を避けることができる。また相手の政治指導者にも、会合する相手の地位が低すぎるといって気を悪くされることがない。最後に、その市場についての洞察を深め、主要な意思決定者や影響力を持った人物へのアクセスを確保し、評判のハロー効果を高められるように、現地やその地域に諮問委員会を設置する必要がある。この諮問委員会には、さらに外部の専門サービス会社(弁護士やコンサルタント)を加えてもよい。こうしたサービス会社は現地の縁故者と緊密につながっており、法令に背くことなく、貴重な裏ルートのアクセスや影響力を行使できる。

私たちは、40年にわたるHGEMでの活動の中で、現地のシステムを改革するために地道な努力を続けているビジネスリーダーや政治指導者を数多く見てきた。また私的な会話の中で、この改革プロセスの問題や、改革を支援する意思のある国際企業

との連携構築の必要性について率直に語る姿にも感銘を受けた。成功には忍耐と粘り強さと集中力が必要であり、成長は予想しにくく変動しやすい。しかし、理想的な環境が整うのを待つだけの企業は、より革新的なライバルの多国籍企業だけでなく、自国で地位固めを続けているHGEM生まれの競合相手にも負けてしまう恐れがある。こうした企業が着々と成長し、自社の市場を確立する日はそう遠くはなさそうである。

“Doing Business Where Governance Is Weak”, by Ian Buchanan and Edward Clayton, strategy+business, Issue 76 Autumn 2014

新興市場企業は どうすれば成長の罫を 回避できるか

発展途上国市場で急成長する企業は、不可欠なケイパビリティを買収、またはパートナーシップを通じて入手し、グローバル市場での戦いに備えることができる。

著者：ジョン・ジュレンズ
監訳：尾崎 正弘、大前 敬祥

中国・インドといった新興市場で急成長する企業は、果たしてグローバルプレーヤーになれるのだろうか。自国市場においてリーダー的存在の新興企業が、成長の罫に陥らずに世界市場で戦っていくためには、成長の各段階を通じたケイパビリティの開発が不可欠となってくる。本稿では、ケイパビリティ獲得に向けた自社開発、M&A、提携などの戦略的かつ特徴的な手法について紹介したい。(尾崎 正弘・大前 敬祥)

新興市場諸国が工業化にはじまる経済の急成長を持続することは極めて難しく、ほとんどの国はエコノミストたちが「成長の罫」と呼ぶさまざまな種類の罫に陥ってしまう。その結果、経済発展の速度が頭打ちになるか、あるいは、低所得国から中所得国を経て高所得国へと完全移行する前に元の状態に逆戻りしてしまうかのどちらかが起こるのである。このことは多くの新興国(特に中国)が直面している現在の景気の減速を見れば何よりも明らかである。

成長の足を引っ張る要因は数多くあるが、根本的な原因の一つに、新興市場諸国が発展のための戦略を主に経済政策と制度改革に集中させる一方で国内企業の戦略的なマネジメントを無視していることがある。結果として、これらの国々は自らが追求している持続的かつ長期的な成長の原動力となるために必要な十分な数のワールドクラス企業を輩出できていない。

新興市場企業(Emerging Markets Companies: EMC)は、自らの成長戦略が複雑化する矛盾を抱えている。典型的な例で

は、国内市場では先行企業として極めて高い市場シェアを獲得し驚異的な成長率を達成している。しかし、一方で多くの企業は世界レベルでは後発企業であり、既に成熟していることが多いグローバルな業界において、経験豊富でリソースに恵まれた多国籍企業に追いつこうとする中で苦戦している。EMCが大きくなればなるほど、また海外進出を進め成長を目指すようになればなるほど、この内在している矛盾は顕在化し問題を生じるようになるのである。

EMCがベーシックな製造業から最先端技術を有する先進研究開発型企業へとバリューチェーンの川上へ向かっているのか、それとも顧客とのより緊密な関係を築くためにバリューチェーンの川下へ向かっているのか、そのいずれにせよ、世界クラスの多国籍企業と競合する上での課題は困難を極めている。メキシコのセメクス(CEMEX)や中国国際海運集装箱(CIMC)、ハイアール、サムスン、万向集団(Wanxiang Group)といった最も大きな成功を収めたEMCは、慎重に練られた段階的かつ累積的な計画の

ジョン・ジュレンズ
john.jullens@
strategyand.pwc.com

Strategy&米国のプリンシパルでデ
ロイトを拠点とする。新興市場のケイバ
ビリティに基づく戦略構築のリーダー。
米国、欧州、中国で20年以上のコンサル
ティング経験を有する。

尾崎 正弘 (おざき・まさひろ)
masahiro.ozaki@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのパートナー。
製造業(製薬、エレクトロニクス、機械、
自動車、ソフトウェアを含む)における
研究開発マネジメントおよびサブライ
チェーンマネジメントを専門とする。
PwC Japan においてテクノロジー・メ
ディア・コミュニケーションのインダスト
リーリーダーを務める。

大前 敬祥 (おおまえ・たかよし)
takayoshi.omaie@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのシニアソシ
エイト。テクノロジー・コミュニケーショ
ン・インダストリーにおける研究開発マ
ネジメントおよび新興市場における事
業開発を専門とする。

元で、自社のケイパビリティの構築を図ってきた。これらのEMCは、生産という基本的なケイパビリティから、ワールドクラスのイノベーションやデザインが実現できるより洗練されたケイパビリティへと移行している。EMCがケイパビリティ構築プロセスのある段階から次の段階へ移行するには、成長の罫を回避して進むことが必要であり、また必要なケイパビリティを獲得するための手段については、外注、自社開発、合併、買収、もしくは提携といった、いくつかの選択肢の中から選ばなければならない。そしてこれらの選択肢には、それぞれに利点、欠点、及び潜在的なトレードオフがある。

EMCが直面する成長の壁

EMCにとって成長の初期段階においては、不完全な国内市場の現状の切り抜け方を知っていたり、またグローバル企業との競争がないという理由から、急速に拡大する国内市場でシェアを獲得することは十分可能である。しかし、EMCの多くは機会を生かすことに熱心になりすぎるあまり売上を伸ばすことばかりを重視し、やがて自分たちの市場に参入すると考えられる海外の多国籍企業との競争に必要となる基本的なケイパビリティの構築を怠ってしまう。早くからそのようなケイパビリティを重視している企業の方が、長い目で見れば成功する確率が高い。中国を代表する自動車メーカーBYDと長城汽車(Great Wall)の2社が数年前の成長の初期段階でたどった運命を比較してみると、それぞれの異なるアプローチが実際にどのように展開していくのか、その違いが歴然とわかる。

深圳に拠点を置く電気自動車とハイブリッドカーで有名な自動車メーカーBYDは、売上を伸ばし、幅広い製品ラインを構築し、ディーラーネットワークを中国国内と海外に急速に拡大していくことに焦点を当てていた。長期戦略で掲げた目標は、2025年までに世界の自動車業界でトップの座に君臨することであった。その

売上高は2006年から2010年にかけて年平均成長率55%で急増したが、その後頭打ちになった。他方で、利益率については、2009年に最高になり、それ以降急激に低下している。その主な理由はケイパビリティの構築が遅れたことにある。

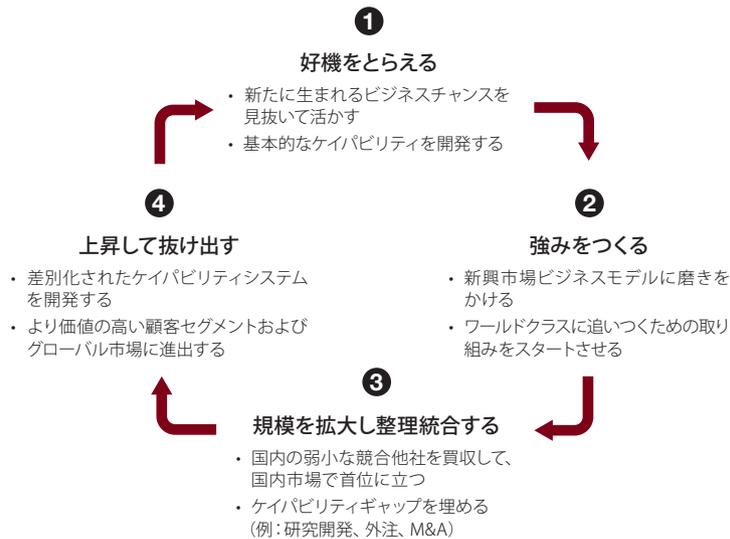
保定に拠点を置く長城汽車は、スポーツ・ユーティリティ・ビークル(SUV)やピックアップトラックに対する国内需要が急上昇していた時期に、これらの自動車に焦点を合わせることによって2006年から2010年にかけて大成功を取めた。しかしながら同社は利益志向を維持しながらケイパビリティの構築に集中するという慎重路線を取った。「(最初に)強くなり、それから大きくなるのだ」と、魏建軍会長はこのアプローチを要約して表現している。当初の売上増加ペースは遅かったが2012年にBYDの売上高を上回り、利益はなお増益を続けている。直近では、セダン市場においても同様の成功を再現しようと取り組みを始めている一方で、SUV市場においては競争の激化に直面している。これまでの勢いを維持するには、より一層高いレベルのケイパビリティを自社開発するか、外部から獲得してきていくことが必要だろう。

世界クラスのケイパビリティの開発

成功する新興市場企業は、「好機をとらえる」、「強みをつくる」、「規模を拡大し整理統合する」、「上昇して抜け出す」という4段階のプロセスを経て、時間をかけて高度なケイパビリティを開発している(図表1参照)。

EMCにとって、ある段階から次の段階に移行すると、それまでの競争優位の源泉が変わることとなり、一連の成長の罫を回避して進まなければならない。「好機をとらえる」から「強みをつくる」への移行期には、多くの企業がその後の段階で必要になると思われる基本的なケイパビリティの構築を怠ってしまい、行く手を阻まれてしまう。「強みをつくる」から「規模を拡大し整理統合する」への移行期には、海外の多国籍企業との競争から国内市場で

図表1：ケイパビリティ開発の4段階



出所：Strategy&分析

の地位を守ることができるよう、自社のケイパビリティを最適化するとともにさらに深化させることが必要となる。最後の移行期にて「上昇して抜け出す」準備を整えるには、ワールドクラスのパフォーマンスで勝負するため、ケイパビリティを差別化可能なレベルまで高めなければならない。

中国最大手の自動車部品サプライヤー万向集団は、各段階において必要なケイパビリティを確実に獲得することで、段階間移行を成功裏に進めてきた。1980年代においては品質向上とコスト削減に焦点を当てていたが、1994年に株式公開するとともに技術センターを設立し、売上高の4.5%を年間の研究開発投資に充てるようになった。1998年までに同社は国内ビジネスで70%の市場シェアを獲得し、ゼネラルモーターズやフォードなどが関わる中外合併自動車会社への供給を開始した。その後、万向は2001年に米国に進出し、プレーキメーカーUAIの株式の21%を買収し、また2012年には、米国の高度リチウムイオン電池のメーカーA123システムズを買収した。2013年までには、万向は中国で2番目に大きな民間企業となり、年間収益は100億ドルを超えた。

万向のようなサクセスストーリーを見習いたいなら、「どうすれば低コスト労働力といった国としての比較優位性に依存する体質を脱却し、企業に固有の競争優位性を確立する方向に進んでいけるのか」、また「どうすれば基礎的生産力といったケイパビリティを他社から模倣するのではなく、ワールドクラスのイノベーション・ケイパビリティを獲得できるのか」といった問いに答えなければなら

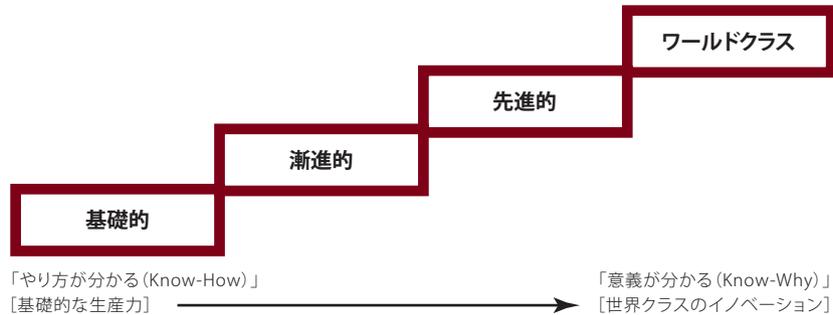
ない。その答えは、個々のケイパビリティを段階的・累積的な方法でいかにして「つなげる」のかを示す「ケイパビリティのロードマップ」を策定し、継続的に改良・更新することである(図表2参照)。

しかしながら、まずEMCはそもそもケイパビリティを独自に構築するか、あるいは買収を通じて獲得するのか、それとも構築や買収ではなく実効的に「借りてくる」だけで良いのかを決定しなければならない。20世紀における先駆者であったトヨタやホンダは、バリューチェーンの役割ごとにケイパビリティを構築しなければならなかった。しかし近年、グローバル・バリューチェーンのモジュール化が進んだことにより、外注を通じて多くのケイパビリティを追加することが以前よりもはるかに容易になってきている。すなわち、EMCは自社でケイパビリティを構築しなくても、第三者から提供されるケイパビリティの中から必要なものを選ぶことができるのである。ただしこうしたアプローチには、この方法で追加されるケイパビリティは、本質的にはとても一般的で非戦略的なものになるという制約がある。

より戦略的で特徴的なケイパビリティを獲得するためのアプローチの一つに、自社内でそのようなケイパビリティを開発するという方法がある。このアプローチが非常にうまく機能したことを示す好例として、サムソンを挙げることができる。同社は、1970年代後半、優れた白黒テレビメーカーとして頭角を現した。1980年代半ばまでに、PC、ビデオレコーダー等の機器に事業を広げ、米国および欧州への輸出を始めた。1987年、サムソン先端技術

図表2：ケイパビリティの連鎖

新しい専門分野の能力を開発し、次にその能力を更新し続け、成功を積み重ねる。
結果、競争力の高い企業へと進化することが可能になる。



出所：Strategy&分析

研究所を開設することにより、同社は研究開発に重点的に取り組む姿勢を強化した。この組織は、その後世界中に研究開発施設のネットワークを持つほどに規模を拡大し、1年間に企業収益の9%に相当する資金の提供を受けるようになった。1996年には、サムソンはデザインに関するワールドクラスのケイパビリティの獲得に乗り出した。市場を牽引する多国籍企業のデザイン体制について学んだ上で、サムソンのCEOはデザインケイパビリティを社内で創出するために全社を挙げて取り組むことを誓った。その取り組みには、デザイナーのための研修プログラムの創設や人員配置の転換、組織の再編成、取り組みに懐疑的な役員やエンジニア、サプライヤーを参加させるための説得等も含まれていた。

このような広範なケイパビリティシステムを構築した結果、その後ターゲットにした薄型テレビやスマートフォンといった市場において「勝つ権利」がサムソンに与えられた(サムソンのGalaxyスマートフォンは市場シェアを獲得し、広くコピーされることになり、いわゆる「ファブレット」カテゴリー創造のきっかけとなった)。また、サムソンのデザインケイパビリティは、アップルのiPhoneの導入によって激変した市場の中でサムソンを生き残らせ、市場シェアを獲得し続けることを可能にした。これに対して、ノキア、モトローラ、エリクソンといった競合他社は、道半ばで脱落していった。

特に変化の激しい市場におけるEMCにとっては、このような方法でケイパビリティを自社開発することは、当然のことながら

M&Aやさまざまな形での提携によって戦略的ケイパビリティを獲得するという手法に比べ、時間がかかるという根本的なデメリットがある。

ケイパビリティの買収

合併や買収は、迅速にケイパビリティを獲得するためには極めて魅力的な手段ではあるが、同時に課題とリスクを伴う。実際、急成長するインドや中国企業は、成功／失敗を含むさまざまな経験を積んでいる。

M&Aを通じたケイパビリティの構築は、EMCが直面する主な課題のうち、「自社よりも評価の高い競合他社に素早く追いつかなければならないというプレッシャー」と「同時に複数のケイパビリティを開発しなければならないという必要性」という2つに対処することが可能である。そしてEMCを取り巻く環境がこれらの取り組みを助長してきた。2008年の景気後退後、EMCは多くの潜在的な買収ターゲット先から候補企業を魅力的な価格で選択できるようになった。また、低金利の金融政策のおかげで融資を受けやすく、新興市場においては国家の政策が企業の輸出や技術の発展を後押ししていることも多い。例えば中国は「海外進出」戦略を掲げており、国有企業に対しては直接的に、その他の企業に対しては間接的に、政府として海外進出を促している。20世紀後半の韓国では、対外志向の経済政策として国内産業の一時的保護

や輸出に関する高い数値目標とインセンティブの設定等が行われていた。韓国はこれらの政策の助けもあって急成長を果たし、結果的に厄介な「中所得国の罠」をうまく回避した数少ない国の一つになることができたのである。

M&Aを通じたケイパビリティの構築に成功したEMCは、M&Aそのものを重要なケイパビリティの一つとみなしており、M&A後のナレッジの移転や吸収といったプロセスをルーチン化することができている。おそらく最も有名な例は、建築資材を扱うメキシコの多国籍企業セメックスだろう。1990年代初頭、日用品・資材の生産を行う国内企業であったセメックスは、1994年の北米自由貿易協定（NAFTA）成立後の成長の機会をとらえるために収益性向上とケイパビリティの構築に重点的に取り組み始めた。同社は、情報通信技術を活用することやM&Aを積極的に行うことによって、建築業者および自治体に対するソリューション提供者になることで自社の差別化を図るという戦略を追求したのである。セメックスはまずメキシコでM&Aを通じたインオーガニックな成長を果たし、続いてスペイン、中南米等へ進出した。買収先企業を自社のマネジメントシステムに引き込むとともに、買収先企業のナレッジを取得・内在化することに特に注意を払いながら、合併後の統合（PMI）における深いケイパビリティを獲得したのである。

M&Aによってうまくケイパビリティを構築するには、EMC自身が潜在的な買収によってどのようなケイパビリティが獲得できるかを正しく見極められることが必要であり、また獲得しようとしている技術やナレッジを正しく吸収することができなければならない。これらを成功裏に進めていくには、次の3つの組織マネジメントのケイパビリティが必要であるが、多くのEMCではしばしば欠けている。第一に企業再生マネジメントがある。通常、業界のリーダー的企業が売りに出されることはなく、買収の可能性があるとなれば、多くの場合は財政難に陥っているか、他に何らかの問題を抱えているとみなさなければならない（例えば、万向がA123システムズを買収した理由はA123システムズの経営破綻であった）。第二に必要なのは統合マネジメントである。ほとんどのEMCにはPMIを実施した経験がないため、まだ完全に理解出来ないものを自社に取り込み統合しようとするという古典的かつ概念

的な問題を抱えてしまう。このような理由から、吉利汽車（Geely Automobile）によるボルボの買収のような自動車業界における中国企業によるM&Aは、その能力が試されるものとなっている。最後の課題は国際マネジメントである。EMCの多くが派遣可能な人材や洗練されたガバナンス体制を欠いており、異言語や異文化の問題に直面してしまうのである。

提携によるソリューション

EMCにとっては、完全な買収よりも提携関係を結ぶ方が、場合により適していることもある。提携することで業界におけるリーダー的な企業との間でプロジェクトごとに協力し、それに伴ってナレッジを移転する機会が生まれる。また、海外の提携先の事業をマネジメントしたり、統合したりする必要がなくなる。一方、特に中規模の海外企業の場合、新興市場で成功することが早急に必要とされるにも関わらず、市場が要求するケイパビリティやリソースを欠いていることが多い。そういう意味で、一般的に、提携は相手先企業にとってもメリットが大きい。

このようにしてEMCと先進国市場の企業との間で両者のニーズが合致すれば、潜在的なWin-Winの機会が多く生まれ、それぞれの企業同士のケイパビリティを補完し合い、国ごとに特有の利点を共有したり地理的な近さを互いに活用したりすることが可能になる。EMCにとって相乗効果を見込める提携機会には、業界や市場の成熟度に応じて以下のとおり少なくとも4つのタイプがある。

- **十分に満たす機会**：EMCと先進国企業の提携企業同士が、発展途上国市場向けに既存製品の低価格または中流層向けパッケージを共同で開発する。
- **潜在需要の機会**：提携企業同士が、共同で先進国市場に対して、低価格または中流層向け製品の潜在需要を喚起することによって参入する。

- **リープフロッグの機会**：提携企業同士が、後発企業の利点を生かし、未開発の発展途上国市場で新製品および新技術の開発を試みる。
- **ブレイクスルーの機会**：提携企業同士が、高級品志向の先進国市場のケイパビリティと低コスト志向の新興市場のケイパビリティを組み合わせ、全くの新製品を創出する。

今後数年間は、新興市場企業が資産を蓄積し組織のケイパビリティやリソースのレベルアップを図るために、買収の機会を探し続けることになるだろう。今後の見通しを考えると、先進国市場では依然として経済成長が遅く、その度合いにばらつきがあることから、魅力的な買収先候補は引き続き現れることが予想される。また、先進国市場の企業は発展途上国市場でのプレゼンスを構築するため、これからも提携関係を結ぶことに関心を持ち続けるだろう。

これらの機会を最大限に活用するため、EMCは買収及び統合マネジメントや提携マネジメントの能力をさらに高めていかなければならない。中国の企業を中心に、多くのEMCが技術そのものの獲得を優先させているが、企業がバリューチェーンを川上へシフトして、多国籍企業と効率的に競争するには、技術の獲得だけでは十分ではない。企業は、既存のケイパビリティやその他のリソースが、その買収によって補完されるか強化されることを確実にしなければならないのである。EMCが成長の罠を回避し、究極の目標を実現するためには、「重要なケイパビリティを追加・吸収するためのマネジメントスキルの開発」が最も重要であるだろう。実際に戦略の構想を練る場合、組織の「吸収能力」とも言うべき新しい技術を自社に取り込む能力そのものが、重要な組織のケイパビリティの一つになることを企業は認識しておかなければならない。

“How Emerging Markets Companies Can Avoid Growth Traps”, by John Jullens, strategy+business, December 19, 2015

CEMEX社の 積極的M&Aと 「CEMEX流」 インテグレーション

本記事は、CEMEX社(セメックス)のM&Aや成長をテーマにセメックスのシニアエグゼクティブの方々とのラウンドテーブル型討議をまとめたものである。

ラウンドテーブル参加者: セメックスのシニアエグゼクティブ
司会: トーマス・A・スチュワート
監訳: 服部 真

メキシコのコングロマリットであるセメント会社CEMEX社(セメックス)が積極的にM&Aを活用し、事業ポートフォリオの拡大・グローバル化を志向するに至った背景と、買収した企業に対するCEMEXによる知識共有および買収企業からのベストプラクティスの吸収を含めた「CEMEX流」のインテグレーションについてシニアエグゼクティブによるラウンドテーブル型討議からご紹介する。(服部 真)

セメントやコンクリートの販売がどれだけ大変かを考えてみよう。セメントとコンクリートは、世界中で最も広く使われる建築資材である。これらの資材は古い歴史を持ち(起源は紀元前3000年より前に遡り、文字通り文明の基礎を築いた)、耐久性に富み、多用途で、しかも廉価である。現在も毎年人間1人につき3トンのコンクリートが地球に注がれている。またこの事業は、資本集約的で景気依存型である。

コンクリートとセメントは一般にコモディティと見なされる。従って最も低価格で製品を提供できる企業は競合優位性を持つ。これに反し、1990年代初頭以来セメントとコンクリートを本業とするメキシコ企業CEMEX(セメックス)は、差別化戦略を追求してきた。同社は、特に新興国の建築業者や地方自治体、そしてサステナビリティを求める者のためのソリューションプロバイダーとして自社を位置づける。セメックスはこうした試みの結果、世界の建築資

材業界のトップ企業としての地位を確立している。

今回のラウンドテーブルでは、同社がその独自のケイパビリティをどのように生かして事業ポートフォリオの拡大やグローバル化を含めた事業拡大を行い、また異なる事業をどう統合してきたのかについて話し合う(図表1参照)。そもそも社名がCementos Mexicanosであるセメックスにとって、世界進出は180度の方向転換であった。1906年創業のセメックスは、1980年代初頭まで本国ではほぼ独占状態で操業していた。しかし、1990年代初頭に、北米自由貿易協定(NAFTA)が将来的に成立することを同社の幹部が知った時(1994年に法制化)、同社は規模が大きく資本市場へのアクセスが容易な他国の競合企業と争う必要性が出てくることを意識した。こうした状況下で、自国事業を守ることにグローバル展開することの両面を進め、必要な新しいケイパビリティを構築することに向き合うこととなった。

トーマス・A・スチュワート

オハイオ州立大学経営学部フィッシャーカレッジのナショナル・センター・フォー・ミドル・マーケットのエグゼクティブディレクター。Strategy&の元チーフ・マーケティング&ナレッジ・オフィサー。

服部 真 (はっとり・まこと)

makoto.hattori@strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのディレクター。海外参入戦略やアライアンス/M&Aなどのテーマを中心にコンサルティング経験を有する。近年は日本企業の海外進出案件を多く手がけ、アジア、南米、アフリカ市場等を対象としたプロジェクトをリードしている。

1985年にCEOとしてトップに立ち、2014年5月に70歳で死去するまで同職にとどまったロレンソ・ザンブラーノのもとで、セメックスは情報技術と積極的なM&A展開の方針を取り入れた。ザンブラーノの後継CEOであるフェルナンド・A・ゴンザレスは、同社の財務・管理担当取締役副社長とCFOを務めた人物であり、長年にわたる無駄のない経営(社内のキャッチフレーズは「容赦ない業務効率の追求」)の実績と、新興市場有数の成功企業としての地位確立に貢献した。同社は、多くの拠点で受注後20分以内にセメントを配達する高速オペレーションの体制を整える一方、海外展開を積極的に推進することで、1990年代から2000年代初頭に急速な発展を遂げることができた。こうしてセメックスは世界最大級のセメント会社になったのである。

同社は高い収益水準を常に維持しながらこれを成し遂げた。2014年には157億ドルの売上に対して27億ドルの金利・税金・償却前利益(EBTDA)を上げた。まずメキシコで、次にスペイン、続いてラテンアメリカ、そしてさらに幅広く合併・買収を積極的に繰り返した。経営者層は買収後の統合を利用する方法を模索し、確立した。吸収した企業に「セメックス流(CEMEX Way)」を導入すると同時に、セメックス側も並々ならぬ努力を払いながら買収した企業の知識を取り込み、活用するのである。

2000年代には、生コンクリート事業に新たに参入した。これらの資材のサプライチェーンと収益構造はセメントとは全く異なる。また、より高い付加価値を創出する企業へと発展するため、セメックスは工法指導の事業を新規に開始した。この事業は建築会社等の民間部門のみならず、地方自治体や各国政府を対象とした。その上でセメックスは、環境的サステナビリティを推進するケイパビリティを獲得していった。自社の燃料消費を減らし、資材に含まれる汚染物質の除去に努め、セメックスがサービスを提供する全ての業界のために、自社の製品・サービスが持続可能な慣行につながる方法を探したのである。

今回のラウンドテーブルでは、セメックスの幹部6人が同社のケイパビリティ体系、その発展の過程、それがもたらした戦略の

進化について語る。

積極的M&Aと徹底した業務効率化：1992～2000年

エリゾンド：私は1985年にセメックスに入社しました。ロレンソ・ザンブラーノが最高経営責任者に就任する少し前のことです。当時、メキシコは基本的に当社の唯一の市場であり、当社はメキシコ最大のセメント会社でした。かつては当社の工場の外にセメントを入手しようとトラックが列をなしていたことを思い出します。注文の品を受け取るのに数日待つことも珍しくありませんでした。

ザンブラーノが就任した時、私たちはコストを削減し、工程と品質を改善するために多くの変革を開始しました。次に、メキシコ中のセメント会社の買収を始めました。

これは全てNAFTAの直前のことでした。NAFTAをきっかけにメキシコは国際競争に開放されたのです。ザンブラーノは、NAFTAが戦略的に大きな脅威であることに気付きました。市場に参入し、当社より安く売る大手グローバル企業にとっては実に大きなビジネスチャンスでした。

サン・アグスティン： NAFTA発効を2年後に控えた1992年に、当社は初の海外買収を行い、スペインのセメント会社2社を購入しました。当時、最大手のセメント会社は欧州に集中していました。彼らの本拠地に乗り込めば、ある程度バランスが取れる可能性があると考えたのです。

1990年代初頭、メキシコはハイパーインフレに見舞われていました。ペソ危機が追い打ちをかけ、メキシコ企業は金融市場にアクセスするのに苦労していました。非常に大きな資本コストがかかるため、M&Aで成長し続けるための唯一の方法は、大きな価値を短期間で引き出すことでした。

エリゾンド： 当社は買収の達人になりました。買収を実行し、

ラウンドテーブルの参加者
(敬称略、肩書は2015年時のもの)

ジェイム・エリゾンド
Jaime Elizondo
セメックス南・中米・カリブ諸国のプレジ
デント。

ルイス・ヘルナンデス
Luis Hernandez
セメックスの組織・人事担当エグゼク
ティブバイスプレジデント。

ホアン・パブロ・サン・アグスティン
Juan Pablo San Agustin
セメックスの戦略企画・新規ビジネス開発
担当エグゼクティブバイスプレジデント。

最適化し、価値を引き出し、そして次のターゲット企業を買収する。これを迅速かつ効率的に行うことで、買収される側ではなく買収する側の企業になることができました。

サン・アグスティン：合併後の統合(PMI)に熟達するため、当社はかなりの事後分析を行いました。各買収取引の後で、「何がうまくいったか、どこで失敗したか」を自問しました。これは、何を再現すべきで、何を再現すべきでないかを解明するのに役立ちました。例えば、私たちはプランニング、経理、IT、オペレーションの人材で構成される同じ一つのチームを毎回の買収に使うべきであることを早い段階で認識していました。

買収は、本来非常に刺激的なものです。「自分たちにも、そしてライバル企業にも、前の所有者より大きな価値を同じ資産から引き出せることを証明してやろう」という気持ちがあります。そのためには一般に買収された側の会社の社員には行動を変えさせる必要があります。しかし、買収が完了した日に彼らが自動的に行動を変えるわけではありません。彼らを教育しなければならないのです。大半の買収では、少なくとも最初の2年間、20~25名のセメックス社員を被買収企業のさまざまな部署で働かせ、新しいスタッフたちに当社のシステムを確実に理解させる必要があります。

こうした集中的な協調は、統合を成功させるための重要な要因の一つになります。最初の3カ月が鍵になります。この3カ月間こそが、一番前向きな意味で彼らの心に入り込むベストチャンスです。

「セメックス流」の誕生：2000~2005年

サン・アグスティン：1999年までにアジア、ラテンアメリカ、欧州、米国で買収を行い、当社は非常に分散した事業を有する企業になりました。その結果、当社の効率性は低下しました。これを受けザンブラーノは、基本原則として「今後、セメックスは基本的な活動に関して会社全体で共通するプロセスを設ける」と言いました。これにより当社の生産性はさらに高まったのです。

ヘルナンデス：私たちが考案した「セメックス流」は協調のための取り組みでした。詰まるところ、複雑化していく企業を運営していくために何が一番有効に機能するのかを見つけ、それをルールとし、次にそれらのルールを執行することでした。

サン・アグスティン：「ルール」と「執行(Enforcing)」の一例として、全世界で共通して月次の決算を早め、毎月1日または2日としたことがあります。当初は多くの管理職が、なぜそれが重要なのかと訝しがりました。毎月7日か8日に決算を行っても損はないと彼らは考えたのですが、私たちはその情報をすぐに入手できるようにすることで、管理職が適正な決定を下す可能性が高くなると確信していました。さらに、このやり方には非常にハイレベルな監督者がつきました。それはザンブラーノ自身で、彼のメールボックスにこれらの報告が全部入るようになっていました。交渉の余地はありませんでした。

ヘルナンデス：同時に「セメックス流」を常に改良し、買収した企業のベストプラクティスを取り入れました。セメックス側におけるグローバルな協調と知識共有の重要性の取り組みはここから始まりました。

ソリューションとサービス：2001年~現在

エリゾンド：1990年まで、当社は一つの商品だけを提供していました。セメントです。「セメックス流」で業務効率の向上を徹底したおかげで、当社にはまだ余裕がありました。しかし、セメントのような製品には、顧客が他社からの購入に切り替えられるという点で弱点があります。これに対して、ソリューションは簡単に取り換えがききません。そこで、当社はソリューションにより近い商品の開発を開始しました。

マドリデホス：当社が1998年にメキシコで立ち上げた「パトリモニオ・ホイ(Patrimonio Hoy)」は、こうした方向に進む活動の一つでした。これは、低所得世帯が住宅建設をできるよう支援

ルイス・ファリア
Luis Farias

セメックスのエネルジー・サステイナビリティ担当シニアバイスプレジデント。

イグナシオ・マドリデホス
Ignacio Madridejos

セメックス北欧のプレジデント。

カール・ワトソンJr
Karl Watson Jr.

セメックス米国のプレジデント。

するために当社が創設したプログラムのことです。当社は、セメント、コンクリートブロック、鉄鋼などの建築資材を彼らが入手できるように取り計らいました。また、マイクロファイナンスによる融資も提供し、技術指導や設計指導も行いました。当社にとって、これは利益を獲得しつつ、セメックスの価値を高め、社会のためにもなる活動を行う方法です。

ヘルナンデス：メキシコ、南米、カリブ海諸国などの発展途上国市場には、多くのビジネスチャンスが存在します。当社のケイパビリティは、他社にはできないやり方でインフラ関連商品を開発し、提供するのに役立っています。例えば、税収が豊富な自治体があったとします。ところが、指導者たちはプロジェクトを構造化し、許可を取得し、どこに道路や橋を造るか、あるいはどこで公共住宅プロジェクトを実施するかについて正しい決定を下せないかもしれません。私たちにこれらを支援できれば、主力製品を供給する以上の価値を同時に提供できます。

エリゾンド：当社は、セメックスのメキシコに対するビジョンを見直しました。私たちは、建設業界のために人々の福利を向上させる画期的なソリューションを作り出すことを意図して、高速道路、港、空港、そして輸送と生産のコストを押し下げるあらゆる競争力をもたらすインフラを備えた国が必要だと主張し始めました。私たちは、トラックや鉄道、船舶による資材の長距離輸送の経験が豊富でしたから、インフラが未整備であることの問題を知っていましたし、また、コンクリート舗装道路がアスファルト舗装道路の建設と比べて初期投資はほぼ同じですが、メンテナンスコストがはるかに安いことを知っていたのです。

セメックスがそのような役割を担うためには、新たなケイパビリティが必要でした。例えば、これまで当社の社員は、コミュニティやメディアと関わる態勢ができていませんでした。当社は、内政重視の文化を持つ効率的な企業になりました。しかし、当社の業務担当者は、メディア、地方のコミュニティ、地方の指導者たちに向けて情報を発信するケイパビリティが必要であることを認識していたのです。

図表1：セメックスのアイデンティティ・プロフィール

メキシコのモンテレイに本社を置くセメックスは、建築資材業界で世界をリードする企業である。

価値提供

セメックスは、顧客知識とイノベーション、業界屈指の効率を有するグローバルなソリューション提供者である。

ケイパビリティ体系

セメックスは、他社とは異なる5つのケイパビリティで競争優位性を維持する。

- **業界をリードする効果的なオペレーション：**セメックスは、建築資材の管理や輸送に不可欠なケイパビリティであるロジスティクスやオペレーションの手法を持続的に改善している。
- **洗練されたナレッジ共有システム：**このケイパビリティは、被買収企業を短期間で一体化させ、知識ベースを継続的に拡大するために必要な情報をセメックスに提供する。
- **顧客や地域社会との長期的な関係の構築：**踏み込んだコンサルティングによって、顧客のニーズに関する他社にはない洞察を得るとともに、競合企業に対する参入障壁を高める。
- **ソリューション志向のイノベーション：**建築業者、住宅所有者、自治体のニーズの進化に対応する。
- **持続可能性を考慮した建築資材の能力：**このケイパビリティによって、環境に配慮した建設作業のコストを抑制し、新たな機会を創出する。

商品・サービスのポートフォリオ

セメックスは、世界各国の個人顧客、機関、政府、地域社会に対し、セメント、骨材、生コンクリート、特殊コンクリート製品、建築・インフラ関係のソリューションを提供している。

出所：「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、2016年)

これらの事柄について顧客にどう話すかも重要です。私たちはセメントや生コンクリートをただ販売しているわけではありません。道路や住宅の建設を手助けしているのです。私たちは皆さんに製品を売っているわけではありません。解決策を探して皆さんに協力しているのです。

知識共有の世界：2005年～現在

マドリデホス：当社は2004年末には80億ドルの企業になっていました。成長を続けるためには、いくつかの大規模な買収が必要でした。そこで2005年にRMCグループ(英国企業。ready-mix concrete：生コンクリートの略)を買収しました。さらに、2007年にはリンカーグループ(オーストラリアの建築資材会社)を買収しました。

サン・アグスティン：RMCは複数国で事業を展開する企業で、当社としては多国籍企業をターゲットとした初期買収の一つでした。RMCの買収には、大規模なPMIリソースが必要で、セメックスの管理職200～300人が関与しました。これは単一国だけで操業する企業を買収する場合の約10倍に相当します。当然ながら、私たちはカンントリーリーダーの指名を含め、プロセスを管理する新しい方法を考案しなければなりませんでした。RMCは18カ国で操業しており、社員は互いに話をしたことがなかったので、これは特に重要なことでした。フランスの管理職がドイツの管理職と話をすることはなく、ドイツの管理職が英国の管理職と話をすることもないという具合でした。

マドリデホス：これらの買収は、製品ポートフォリオの新しい領域へと私たちを導きました。生コンクリートや骨材は、セメントが自然に発展したように見えるかもしれませんが、いくつかの大きな違いがあります。

ワトソン：セメントは石灰石その他の成分から作られた粉末で、コンクリートやレンガの生産に使われます。資本集約的な巨大

工場生産され、高度な技術を必要とします。生コンクリートは川下製品です。資本集約的な工場も最新の施設も必要ありません。工場は配合所のようなもので、主な生産作業は別の場所(作業現場にコンクリートを運ぶ間に製品を混合する回転シンダーがついたトラックの中)で行われます。従って、からくりは生産ではなく市場にあります。顧客とどのようにやり取りするのでしょうか。販売量が減った場合にどうやって価格を維持するのでしょうか。販売量が横ばいの時、どうやってシェアを獲得し、販売量が持ち直した時は、どうやって価値を引き出すのでしょうか。

マドリデホス：セメントはグローバルビジネスです。世界のどこでも適用できる基準が存在します。それは、会社の本部が拡散できる「セメックス流」のような秘策に役立ちます。これに対し、生コンクリートや骨材は超局所的なビジネスであり、ある場所のベストプラクティスが別の場所ではベストプラクティスでないこともありえます。私たちは、他の地域では何がベストプラクティスなのかを調査し、それらがどれだけ幅広く適用されているのかを確認し、文書化し、適切な場合にそれらを実施する必要があります。

ワトソン：今、私たちはグローバルで事業を行うルールを確立しつつあります。私たちは秘策の領域を出て、計画や指針の領域に入ろうとしています。言い換えれば、知識を共有するケイパビリティを構築しつつあるのです。

生コンクリート・ビジネスについての事例をご紹介します。生コンクリート・ビジネスに関わる企業はどこでも同じですが、RMCも単価に輸送料を含めていました。10ユニット(60ドル/ユニット)を積載できるトラックが満載であれば600ドルになりますが、6ユニットの注文に応じるために同じトラックを出せば、360ドルしか生み出すことができません。あまり採算が取れないことは明らかです。トラックが満載でも半載でも単価が同じという輸送部門は、恐らく生コンクリートだけでしょう。

その時、フランスがそのやり方をしていないことを知りました。彼らは製品価格と輸送料を切り離していました。同じ例を使

うと、彼らは製品を60ドルで販売しますが、トラックがどれだけの積荷を積んでいるかに関係なく1回の積載につき250ドル(出荷工場からの距離によって割増になる)を課金するのです。

これが、グローバルなベストプラクティスです。

ヘルナンデス：知識共有はセメックスでは新しいことではありません。何年も前から実行されてきたことです。しかし、金融危機が襲ってきて、当社の経費が大きすぎることが分かったので、効率を維持するためには知識共有にはるかに大きな重点を置くことを余儀なくされました。危機に対してこのような対応を取ることで、当社は進化を継続できたのです。

ワトソン：当社は2009年に「シフト」という社内ソーシャルネットワークをスタートさせました。セメックス社内のおさまさまコミュニティに属する、関心のある社員が全世界のオペレーションについての詳しい情報を見ることができます。

例えば、生コンクリートの分野では「シフト」が付加価値製品の記録を取っています。毎月どれだけの付加価値製品を販売しているのか、標準製品と比べてどれだけ多くの売上を上げているのかを見ることができます。私たちは、この種の製品を発展させた国に関する1時間のプレゼンテーションを毎月行って、彼らが何を実行したのか、なぜ実行したのか、どれだけの収益を上げたのか、なぜ他所もそれに倣うのかを話します。私たちはこれを「具体的対話(Concrete Talks)」と呼んでいます。

ザンプラーノは、象からグレーハウンドに変身しろと言いました。大手企業は、傍若無人に偉そうな態度を取り続けるでしょう。彼らは規則や手順を増やし、標準化を進めていきます。生コンクリートや骨材のような超局所的な事業を営んでいるとすれば、そんなことはあってはならないことです。小規模を貫くために常に戦わなければなりません。「シフト」により、会社に規模の小ささを感じさせることができます。

持続的な成長に向けた取り組み：2005年～現在

ファリア：当社は1990年あたりから代替エネルギー源の潜在的可能性について考えてきました。当時、私たちは重油と天然ガスを燃焼させていました。この2つは価格面で最も変動が激しいコモディティです。セメントの直接原価の約40%はエネルギー費用なので、燃料と電力の費用を細かく監視する必要があります。

当社は、石油コークス(pet coke)の使用を開始していたスペインのセメント会社を買収しました。石油コークスは、一般に二酸化炭素を大量に排出する石油精製の副産物です。石油コークスを利用できる会社は多くありませんが、私たちにはそれができました。なぜなら、セメント窯の燃焼温度は1,600℃(3,000°F)と非常に高いため、大気への悪影響がほとんど緩和されるのです。当社にとって、これにはいくつかの大きな利点があります。当社は石油コークス使用のエキスパートになり、今では、全世界で当社が使用する燃料の約45%を占めています。

サン・アグスティン：また、知識共有は、RMC買収を通じて実現されたもう一つの代替燃料改革の面でも私たちを支えてくれました。それは、当社のセメント製造施設で、家庭ゴミ由来燃料を化石燃料の代替品として使用することです。今やセメックスはこの技術のリーダー格です。

マドリデホス：当社は、RMCが代替燃料や廃棄物エネルギー転換システムを理解しているから同社を買収したわけではありませんが、RMCのエネルギー戦略が、当社が導入可能なケイパビリティであることはすぐに分かりました。ドイツにあったRMCの一部門が特に進んでおり、燃料消費の約50%を代替燃料で賄っていたのですが、石油コークスでの経験はあったものの、セメックスははるかに後れをとっていました。

第1段階として、私たちはRMCがドイツでやっていたことを欧州の他地域にも拡大しましたが、これは少々骨の折れる仕事でした。RMCのドイツ部門はゴミ固形燃料を使用していたのですが、この燃料についてはあまり広く理解されていなかったの

す。官僚側は往々にして「自分には関係ない」という考え方でした。このアイデアが受け入れられるには時間を要しました。加えて、発熱量その他の要素が変動するため、ゴミ固形燃料は技術的にも極めて複雑です。最終的に、私たちはエネルギー源に関して長期契約の構築を急ぐことにしました。石油コークスでの経験から、廃棄物再生会社がこのエネルギー源の価格を石油価格に連動させ始め、当社の優位性が犯されるのは時間の問題だということを私たちは知っていました。今、当社の代替エネルギー利用率は28%を超えており、これは同業他社の中で最も高い数字です。

サステナビリティをケイパビリティとして扱うようになった時、サステナビリティに対する当社の行動も変わってきます。それは、規制が厳格化する国で操業するための免許取得でもコスト削減でもありません。当社は、グリーンな(地球に優しい)ビル、グリーンな道路、環境に優しい住宅の面で顧客のために変化をもたらすことができます。現在は、建物の二酸化炭素排出削減に貢献する新製品を開発中です。

ファリア：今から50年後には世界は低炭素になっていることでしょう。そのためには大量のセメントが必要です。その良い例として風力発電の風車が挙げられます。ここからは見えませんが、沖合の風車の地下には巨大なセメントの杭があります。高速鉄道システムにも大量のセメントが必要です。私たちはまた、コンクリート舗装はアスファルト道路と比べてエネルギー効率がはるかに高いと知っています。コンクリート舗装は車両の燃料消費と二酸化炭素排出を削減するのです。

ワトソン：現在のところ、欧米は、例えば南米よりも環境規制がはるかに進んでいます。長期的には、当社は同じグローバルスタンダードを目指しています。それはセメックスにとって要件を増やすだけでなく、機会を増やすことでもあります。

ケイパビリティをいかにして構築するか

ヘルナンデス：ケイパビリティは真空中に存在するわけではありません。ケイパビリティは、自分が意識的に、または無意識に取った行動の結果です。例えば、人事に関して言えば、私たちが最初に設計するのは組織構造です。業務をどのように編成するか、何に関して誰が決定権を持つか、業務をどのように遂行するか、といったことです。2つ目は人に関わること、すなわち各自のスキル、各自のバランス、各自の知識です。そして3つ目は、何を評価するのか、どれだけの報酬を支払うのかなどの動機付けです。これら全てが時間の経過とともに一つの文化を形成します。この文化が、成功をもたらすケイパビリティを強化する行動を生み出すのです。

1つ目の組織構造は比較的容易に変革できます。「ジョー、あなたは今日からレジーナの直属の部下です。これが決定権に関する新ガイドラインです」という電子メールを送信すればよいのです。同様に、3つ目の動機付けも比較的取り扱いやすく、「明日から業績の尺度として経済付加価値を使うことにします。このレベルの経済付加価値を達成した場合にはボーナスが支給され、昇進の条件も整います」というだけです。

2つ目の人材が一番難しいです。特に、分散化された組織に移行し、これまでに求められたことがないような決定を下すよう社員に要求する場合には、正しく機能するようになるまでに時間がかかります。

サン・アグスティン：会社を買収する時は、スタッフの声に耳を傾けます。私たちは「皆さんから学びたい」と言いますが、同時に教えます。新しいスタッフの教育に投資し、当社のやり方で語りかけ、同化を助けるのです。昔は、「こうしなければならぬ。新しい社名だ。さあ取りかかるぞ」といった具合でした。今日大きく違うことのひとつは、私たちがチェンジマネジメントにかかる時間と労力です。人材と彼らの考え方を保持することが欠かせません。なぜなら、それが最終的にセメックスをセメックスにするからです。

この会社が大きく改善されたのは、数ある地域の中で特にコロンビア、ドイツ、米国、フランスの人材と企業を、私たちの考え方と一体化したからです。

ファリア：多くの意味で、ケイパビリティ開発は自然の進化の後についてくるものです。適材適所が守られれば、ケイパビリティ開発は自然に起きてきます。当社の効率の追求が良い例です。その時々でたどる弧の形は違っても、私たちは座して待っていたこともなければ、自己満足に陥ったこともありません。これからもそれは絶対にはないでしょう。常に動き、常に改善を求めているのです。

“CEMEX’s Strategic Mix”, by Thomas A. Stewart, strategy+business, Issue 79 Summer 2015

ダナハーはどのように成長を実現したのか

事業に対する明確な意志を持ち、多角的な展開を見せる事業会社ダナハー。企業買収とイノベーション、ダナハー・ビジネス・システムとして知られるオペレーション改善能力により成長を続けている。

本記事は、Danaher社(ダナハー)のM&Aや成長をテーマにダナハーのシニアエグゼクティブの方々とラウンドテーブル型討議をまとめたものである。

ラウンドテーブル参加者：ダナハーのシニアエグゼクティブ
司会：ジョージ・ロス、アート・クライナー
監訳：樋崎 充

ダナハーは「企業を作る企業」として、M&Aと優れた業務遂行能力によって企業価値を高めている。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。ダナハーの成功は、ダナハー・ビジネス・システム(DBS)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ことによる。当初のDBSは、日本の品質管理活動をもとに考え出されたものであったが、技術革新、事業開発、リーダーシップ開発に関する取り組みを改善していくプログラムとして発展してきたダナハーの中核をなす仕組みである。(樋崎 充)

2015年5月、ダナハーは会社分割することを発表した。当初、この発表は同社の歴史に逆行する出来事のように思われた。過去40年間、ダナハーは企業買収をしては、買収した企業を一体化し、ダナハー・ビジネス・システム(DBS)として知られる経営活動によって収益改善をはかり、その後は事業を手放さず保ち続けることで驚異的な成功を遂げてきたからである。投資会社と比較されることもあるが、ダナハーはそれとは違う。なぜならば、ダナハーは買収した企業を立て直して売却するのではなく、長期間持ち続けることを目的にしているからである。子会社売却はダナハーのやり方ではない。

しかし、戦略的視点から見ると、2015年に発表した会社分割は理にかなっている。分割後の2社の遺産や経営手法は共通だが、両社の事業はまったく異なるため、異なったケイパビリティが必要だからである。

ダナハーの社名を残す方の新会社は、科学技術事業を軸としている。全般的には、長期的に好調な伸びを示し、粗利益が高く、補修部品等を取り扱う売上の大きな子会社がこの傘下に入る。もう片方の新会社、フォーティブ・コーポレーションの傘下には、ダナハーが「産業成長」企業と呼ぶ子会社が集まっている。フォーティブ・コーポレーションは、やや景気変動型市場ではあるが、高い営業利益、強力なキャッシュフローを特徴とする産業市場向けの事業を行っている。この会社分割により、両社はそれぞれが得意とするビジネスに焦点を合わせ、より柔軟に資本配分を行い、独自の方法で成長機会を見いだすことを狙いとしている。

独自のケイパビリティを構築することこそが、1980年代半ば以降のダナハーの成功の中核をなすものである。当時、不動産会社を運営していたミッチェル・レイルズとスティーブ・レイルズの兄弟は、自分たちには経営難の製造会社を買収し立て直す

ジョージ・ロス

MITスローン経営大学院のリーサー・アソシエート、ニューハンプシャー大学経営学客員助教授。Systematic Change Management: Five Capabilities for Improving Enterprises (Palgrave Macmillan社、2015年アンソニー・デーベラと共著)

アート・クライナー

kleiner_art@strategy-business.com

Strategy&の経営誌「strategy+business」の編集長。

樋崎 充 (といざき・みつる)

mitsuru.toizaki@strategyand.jp.pwc.com

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を数多く手がける。

才覚があることに気付き、新規事業を立ち上げた。長い時間をかけ、高収益ベンチャー企業グループに成長し、2013年の時価総額は400億ドルを上回った。レイルズ兄弟は、よく釣りをするモンタナ州の小川にちなんで社名をダナハーとし、同社とその子会社の経営陣の経営手腕に多額の投資を行った。やがてDBSと呼ばれる独自の方法が、レイルズ兄弟と子会社のリーダーたちによって開発された。この集中的な継続改善プログラムは、日本の品質管理活動をもとに、米国なりの方法で技術革新、市場開拓／売上向上、リーダーシップ開発に対する取り組みを拡大したものである。特にリーダーシップ開発についてはあらゆるレベルのマネジメントが参加し、代々ダナハーの最高経営責任者が直接指導することになっている。

Strategy&では、これまでもダナハーの優れた買収能力について分析してきた(「成功するM&A:ケイパビリティ・プレミアム」(マネジメント・ジャーナルvol.20 2012)、「Deals That Win ケイパビリティから考察したM&A戦略のあり方」(Strategy& Foresight vol.9 2016参照)が、「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか」(2016年、ダイヤモンド社ハーバード・ビジネス・レビュー)での調査研究を通じて、ダナハーのケイパビリティが同社にとってどれほど重要なものか理解が深まった。このラウンドテーブル形式による幹部へのインタビューは2012年に行われ、記事を出すにあたって再度チェックを行い、最新の情報に改訂した。このインタビューは、最も得意とする能力を中核に組織化された企業が、どれほど長期間一貫して高い業績を生み出すことができるかを示している。

初期のダナハー・ビジネス・システム

コマス： 創業者のスティーブ・レイルズとミッチ・レイルズは、1980年代に不動産会社を始めました。経営状態の悪い製造会社をいくつか買収して手を入れると経営が改善し、儲けを出せるようになりました。しかもこのほうが不動産事業より利益が

図表1：ダナハーのアイデンティティ・プロフィール

ダナハー(本社:ワシントンDC)は医療診断機器、ライフサイエンス研究、工業生産、メンテナンス、サービスなど、多様な産業市場向けの機器やソリューションを提供する企業グループである。世界全体の従業員数は7万1,000人で、2014年の売上は199億ドル。1980年以降の年率換算の株主利益は、スタンダード・アンド・プアーズの工業インデックスの3倍となっている。

価値提供

同社は「企業を作る企業」として、M&Aとオペレーションの卓越性を通じて価値を生み出す。子会社はB2Bカテゴリーのトップ企業であり、プロ向け、医療関係、商工業関係の顧客に、常に高品質の製品やソリューションを提供している。

ケイパビリティ体系

- **買収と融合**：ダナハーは、同社の企業文化とケイパビリティ体系の中で成長可能な企業を買収統合し、成功を収めている。
- **経営陣の育成**：このケイパビリティによって、同社は人々に洗練された経営手法を身につけさせた。
- **集中的で持続的な改善(ダナハー・ビジネス・システム)**：このケイパビリティは品質、サービス、信頼性、コストに関するオペレーションの改善を推進し、市場を上回る成長と利益を生み出している。
- **科学・技術のイノベーション**：ダナハーの持つ技術革新ケイパビリティによって、多様な顧客基盤のニーズ変化に対応できる製品の開発が可能になっている。

商品・サービスのポートフォリオ

ダナハーは、産業(コルモーゲン、ビデオジェット)、試験・計測機器(フルーク、テクストロニクス)、歯科(カボ、カー)、生命科学・診断(ベックマンコールター、ラジオメーター)、環境(ハック、ギルバルコピーダールート)という5つの分野に40以上の事業を展開している。

出所:「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、2016年)

ラウンドテーブル参加者
(敬称略、役職は2015年時のもの)

ダン・コマス
Dan Comas
ダナハー執行副社長兼最高財務責任者。

トーマス・ジョイス
Thomas P. Joyce Jr.
ダナハー社長兼最高経営責任者。

ケビン・クラウ
Kevin Klau
ハック・ラング社長、元ダナハー人事担当副社長。

ジョージ・コエニグサッカー
George Koenigsaecker
元ダナハー上級執行役員、最初のダナハービジネス・システム(DBS)の開発者。現在リー・インベストメントの経営者。

クリス・マクマホン
Chris McMahon
元ダナハー財務担当副社長。現在は引退。

ヘンク・ファン・デュインホーフェン
Henk Van Duijnhoven
元ダナハーデンタル事業担当上級副社長。現在は引退。

独自のケイパビリティこそ、 1980年代半ば以降のダナハーの成功の中核をなすものである

大きかったのです。レイルズ兄弟の小さな会社は、1985年から1990年までの間に、ほとんどゼロの状態から時価総額約4億ドルの企業へと成長しました。

コエニグサッカー：ダナハー・ビジネス・システム(DBS)が誕生したのは1986年のことです。当時私はコネチカット州ブルームフィールドにあるジェイコブズ・マニュファクチャリング社の社長を務めていました。「ジェイク・ブレーキ」と呼ばれたこの会社は、以前は一族経営企業で、ディーゼルトラック用ブレーキを製造していましたが、1984年に電動工具や産業機器のメーカーであるシカゴ・ニューマティックと合併し、その後ダナハーに買収されました。

ジェイク・ブレーキは好調だったものの、倒産の危機に陥っていました。会社が顧客に罵詈雑言を吐き、顧客が別の業者を探し始めたからです。私は数年前に日米共同ベンチャーで仕事をしていたから、そのアプローチがいかに有効か身をもって知っていましたから、そのアプローチを実験的に取り入れてみることにしました。

1988年初め、トヨタ生産方式の先生である岩田良樹氏と中尾千尋氏がハートフォード大学で教えていることを知りました。この2人はトヨタ生産方式の開発責任者だった大野耐一氏の愛弟子でした。私は2人を夕食に招き、彼らのコンサルティング会社に助けてもらえないかと尋ねてみました。2人は承知の返事をする前に、今すぐその工場を見せてもらいたいと言いました。当時は反日感情が強く、特にわが社の労組である全米自動車労働組

合ではそれが著しかったため、夜の11時に私が工場へ2人の日本人を連れていくと、夜のシフトに入っていた従業員全員に緊張が走ったほどです。

工場の中を歩きながら、岩田氏はいくつも小さなジャブを繰り出してきました。「大きな倉庫ですね。工場はどこにあるのですか」。たしかに、私たちは仕掛品に埋もれているも同然でした。岩田氏は、「こんなひどい工場は見たことがない。あなたは即刻クビですね」と言いました。最後に、工場でも最も重要なセルへやってくると、彼は尋ねました。「これを今すぐ直しましょうか」。

機械のレイアウトがさかさまでした。時計回りに配置されていたのです。これを逆時計回りに並べ替えれば、どの労働者も右手を使うことができるため、作業効率が平均3%高くなり、生産性が3%上がります。ただし、そのためには機械をすべて動かさなければなりません。

私たちは朝の5時までセルのレイアウトを変更しました。この出来事をきっかけに、当社の生産システムは完全な変貌を遂げました。

そのころダナハーが敵対的買収でシカゴ・ニューマティックを買収し、新しく経営者となったスティーブとミッチのレイルズ兄弟が、私たちの仕事ぶりを見にきました。私たちはこの新しいアプローチが廃止されると思っていたのですが、レイルズ兄弟にオペレーションの専門知識がなかったことが幸いしました。彼らが通常の製造業者だったら、私たちのやり方は理解できなかったでしょう。ですが幸運なことに、彼らは製造については素人だったので、このやり方が論理的に思えたようです。しかも私た

ビル・キング
Bill King

ダナハー戦略開発担当上級副社長。

ジム・リコ
Jim Lico

ダナハー執行副社長。2016年にダナハーから分離する新会社、フォーティブ次期社長兼最高経営責任者。

スティーヴ・シムス
Steve Simms

元ダナハー執行副社長。現在は引退。

ちの生産量は非常に高かったのです。同年後半、ダナハー初の企業ミーティングで、私たちはこのやり方について発表するよう求められました。その後まもなくこのやり方を、初期のDBSとして制定しました。

リコ：そのジェイク・ブレイキの工場は今でもダナハーの子会社で、巨大な市場シェアを持ち、顧客満足度は非常に高く、品質も良いのです。この例が示すのは、効率的な生産にはビジネスを好転させる力があるということ、そして、オペレーションが生み出すキャッシュによって買収の資金調達ができるということです。おそらくダナハーの上級幹部は誰でも、このジェイク・ブレイキ救済物語を話せると思います。幹部から幹部へと世代を超えて語り継がれており、ダナハーで働く私たちの存在理由を教えてください。

シムス：当社は買収によって規模を拡大しているが、新しく加わったひとつひとつの事業にDBSを展開し、すべての事業にカイゼンセッションと方針展開(PD)レビュー(あらかじめ合意した目標に向けてどれほど進歩したかを評価する会議体)を設定しています。職階を問わず、社内のあらゆるチームメンバーに、何かひとつ具体的な事柄について責任を持つことを勧めています。戦略計画のレビューでも、オペレーションのレビューでも、成長プロジェクトでも、あるいは工場内を歩いているときでも、あらゆる質問や課題は、究極的には「どうすればもっとよくできるか」という一点に集約されています。

これは、アナリストミーティングや取締役会の前にちょっと話し合うという内容ではありません。ダナハーの社員は毎日そのことを真剣に話し合っています。そして工場以外の一部の事業部門も含め、あらゆるところで建設的なディスカッションが展開されています。

コマス：レイルズ兄弟は1989年にジョージ・シャーマンを最高経営責任者に迎えました。ジョージは当時、わが社よりはるかに大企業だったブラック・アンド・デッカーの最高執行責任者、ナン

バー2でした。スティーブとミッチには人を説得する力があるので、ダナハーの方が明るい未来があるとジョージを納得させたに違いありません。

シムス：企業文化はトップから変わっていきました。ジョージ・シャーマンを迎えても何の混乱もなく、DBSが唯一の経営指針でした。ジョージは私の知る誰よりもこのツールに精通し、うまく使いこなしていました。2001年にはラリー・カルブに最高経営責任者の座を引き継ぎましたが、ラリーはDBSをさらに強化し、毎日社内のイントラネットに全社員向けのメモを投稿しました。これは今でいうブログで、その日のカイゼンについて書き込むものです。例えば「現在夜の9時。シムスは私と会う予定なのにまだ来ていない。彼のチームはまだ工場機械を動かしているからだ」といった具合です。いつも刺激を感じ、常に注意深くあることが当社の企業文化の一部になりました。実のところ、上級幹部は毎年、DBSツールをどれほどうまく使いこなしているかについて、評価を受けていました。

1年に1回、ダナハー指導者会議が開かれ、3日間で40~50名がプレゼンテーションを行い、事業会社の上位100~150名のリーダーの優良事例を紹介しています。例えば、水質計測プラットフォームによって顧客が何を求めているかを洞察し、製品開発の加速につながった事例などです。

また「15年経ってやっと正しい方針展開ができるようになった」という事例もありました。どのプレゼンテーションも、問題と根本原因、それを解決するための対策、振り返ってみて「関係者が」何を改善したかを説明し、メールアドレスと電話番号を添えてアドバイスを提供してくれます。「電話してくれれば、カイゼンの取り組みを始めるためのアイデアと人材を提供します」ということです。

ケイパビリティの構築

デュインホーフエン：通常、DBSは座学で学んだ後、その改善を実際の現場に適用します。ツールの実施に参加するのは、非常

「当社はきわめて一貫性の高い長期的なアプローチと方法を続けてきました。
今後もぜひこのやり方で頑張っていきたいです。
正しい方針展開ができるようになるまで、何百回も失敗するでしょう」

により学習体験になります。私たちはこのようにして、企業文化とケイパビリティ構築、そして人材開発をひとつに結び付けているのです。

リコ：ダナハーの最高経営責任者も合わせて、上級幹部25名が全員、1年に2、3週間教壇に立ちます。こうしたクラスでは、ただ教えるだけではなく、リーダーが自分のビジネス上の問題について話せる雰囲気づくりをしています。チームや工場や作業現場で、最高経営責任者がカイゼンを教えています。

シムス：上級幹部はみな、自分が教える資格のある分野で、定期的にこのツールを教えています。私も引退する前はこのツールの一部については「黒帯」でした。つまり、先頭に立ってこのツールを使い、結果の評価を受ける責任者だったのです。私の直属ではないダナハーの子会社でも、何度も教えたことがあります。私が自分のグループに属さないチームの手助けをして1週間過ごすというのは、このツールの重要性が高いことの表れです。

ポートフォリオの変化にともない、DBSも成長し変化できるように、DBSには常に新しいことを取り入れる努力をしてきました。多くの企業がDBSツールをひとつのテクニックとして使っています。ダナハーにとって、このツールは当社の企業文化の本質的な部分です。ブラック・アンド・デッカーにいた私がダナハーにスカウトされたとき、この会社の企業文化が独特で非常に力強いことはすぐ感じ取れました。

上級経営陣は「偽のDBS」を見抜くのが非常に上手です。3次元で完璧に色分けされたきれいな表や計算表を示していても、詳しい説明を求めると、きちんと答えられないことがあります。ダナハーの企業文化は事実重視型なのです。ちゃんとした事実があれば、あるいはそれを得ようとしているなら問題はありませんが、基礎資料を飾り立てて発表するような者には、ダナハーは安全な場所とはいえません。

マクマホン：当社はシックス・シグマや目標管理などの流行に感

わされず、きわめて一貫性の高い長期的なアプローチと方法を続けてきました。今後もぜひこのやり方で頑張っていきたいです。正しい方針展開ができるようになるまで、何百回も失敗するでしょう。しかし私たちはビジネスの最も重要なプロセスと原則にこのような規律を適用してきたのであり、この着実な歩みが勝利のカギなのです。ダナハーが何年にもわたって、長期的な成長、長期的な利益率の拡大、素晴らしいキャッシュフローの実績を維持することに注力してこられたのはそのおかげといえます。

リコ：私たちは、DBSをもっと大規模に展開するにはどうすればいいかを10年以上も研究しています。2003年、DBSオフィスの責任者だった私に、今後3、4年の間に、2万4,000人にDBSを教えるにはどうすればいいかと、ミッチ・レイルズが尋ねました。私が「2万4,000人というのは当社の現在の社員数です」と言うと、ミッチは「それはそうだが、今後3、4年の間に社員数を倍増する計画で、DBSを教えなければならない」と言いました。

規模の拡大にともない、ダナハー本社が決めるのではなく、各事業会社がそれぞれのやり方で、DBSの拡大方法を考えると良いと思います。また、DBSも初期の頃より体系化されています。今では研修やリーダーシップ開発に力を入れています。

デュイン・ホーフェン：ダナハーの首脳陣の話し合いの中から、新しいツールが登場してくることが多いです。この首脳陣というのはトップの20名の幹部で、大半はダナハー傘下の子会社の経営者です。このグループは年に数回集まっています。

新しいツールは、たいていダナハーでまず実験してみます。ある程度良くても、さらに一段上のレベルへ引き上げるためです。その後、学んだことを他の数社へ伝えます。たいてい12カ月以内に、すべての事業会社がそのツールを実施することになります。どの事業会社も全部のツールを実施する必要はなく、独自の戦略目標の達成、品質問題の解決、物流の改善、あるいは事業会社の目標達成に役立つツールだけを選べばよいのです。製品ライフサイクル管理は、新製品を次々と生み出している会社には役に立つが、子会社のひとつで、産業用冷却機器を取り扱う

ケムトリート(ChemTreat)のような会社には重要ではないかもしれません。

ジョイス：DBSの基本はプロセス重視であることです。私たちが使うツールは、使いやすさより再現可能性や持続可能性が重要であり、教えやすくシンプルでなくてはなりません。

シムス：私は2000年代初めに、当時の最高経営責任者だったラリー・カルブに、本業による成長の商機を見つけるチームの責任者になる気はあるかと尋ねられました。本業による成長と高い株主価値に相関関係があることを示す分析結果が出たからです。私たちは社内外の製品開発や技術革新についてのいろいろな考え方を調べ、高度な販売技術や、価格設定についても話し合いました。

また、いろいろな業界ナンバーワンの企業も調べて回り、プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)にはチームを送りました。当社とは根本的に異なる企業でしたが、技術革新に関する考えは私たちの思考プロセスを広げ、そのおかげで多くの事柄について今までと違うやり方ができました。スターバックスにも何度か足を運んで、その顧客管理法を見せてもらいました。価格設定や価格分析については専門家と話し合いました。

その結果をダナハーの文化に合わせてカスタマイズし、本業成長ツールを作成、ダナハーの中で最大の商機と能力があると思われる子会社を選び、そのツールを試してみました。最後に、このツールをダナハー全体に展開しましたが、その際、各社にはシンプルな戦略マトリックスと成長ツールについて徹底的に話し合うよう要請しました。「本業の成長で成功を収めたければ、どのツールが最適か？最終的にそのプロセスを独自に主導できるようにするには、どのように社内機能を強化するのか？」

有意義な基準

コマス：新入社員が言うことはいつも決まって同じ、「ダナハーは信じられないほど基準を重視する」です。あらゆるものがリア

ルタイムベースで測定の対象となります。毎月はもちろん、毎週、時には毎日、さらに工場のセルでは毎時間測定しています。

マクマホン：2006年に調べたところ、当社には主要業績指標が150種類もあることが分かり、基準やデータが多すぎて混乱しそうでした。そこで一番重要な基準だけに絞ることにして、8つの価値ドライバーを決定しました。

ジョイス：最初の4つの基本価値ドライバーは、中核事業の成長、営業利益の拡大、運転資本利益、投資資本利益です。この4つは株主に対応する財務基準です。

次の2つは顧客対応基準です。デリバリーは、顧客の納入希望時を基準に測定します。外部品質は顧客体験のあらゆる側面をさまざまな角度から測定します。

次の2つは社員対応基準です。社内補充率とは、社内の候補者で補充した管理職の割合です。そして最後に定着率です。ダナハーの子会社はいずれもこの8つの基準を使って「私たちは成功しているか」という問いに答えています。

それぞれの子会社では、所定の議題に関する8時間の1対1のミーティングと、20の月次目標について、毎月末に営業レビューを規律正しく行っています。営業レビューはワシントンDCにあるダナハー本社ではなく、常に子会社の地元で行われます。データを重視し、何が問題なのか、それを改善するにはどうすればいいかということに焦点を合わせてレビューを行います。

数字も重要ですが、基準への対応もまた重要です。営業レビューで、20項目の月次目標がすべて達成できたという結果が出たら、おそらく目標が低すぎたのです。また20項目のうち10項目が未達成の場合は、そのチームの対応の仕方が重要になります。チームにはこれで満足してもらいたくないけれども、やる気をなくされるのも困ります。挑戦を受けて立ち、精一杯の目標を設定し、改善の努力をしてもらいたいものです。

ダナハーの子会社の製造現場にはどこでもビジュアルボードが掲げられています。そこには、安全、品質、配達、コスト、在庫という同じ基準が記載されています。毎月、毎週、毎日のセルレベル

「当社の最も重要なM&Aの基準は
『この買収を通じて、最終的にはその産業の市場リーダーのひとつになれるか』
ということです」

の目標など、明確な目標に対してどれほど進歩したかを見ることが出来ます。このように業績を視覚化し透明性を持たせることで、見た通りの状況を評価しやすくなります。「データによると、進歩が見られない」と言って、議論を始めることができます。

シムス：当社の戦略計画は2つの質問に集約されます。「これからどんなゲームをしようとしているのか」「その内で、どうやって勝てばいいか」。この2つの質問に、どの社員も比較的簡単な言葉で答えられるはずで

優れたM&Aのケイパビリティ

コマス：当社が買収対象を見つける方法は、20年かけて確立したものです。それは、買収の可能性のある企業をゴールドマン・サックスに教えてもらうのをやめると決めたときから始まっています。やめた代わりに有望市場の予備調査を独自に行い、買収候補の社名や参入する業界の絞り込みを開始しました。

デュインホーフェン：買収候補を一社だけに絞ろうとする企業は多いです。でも、カネはあっても買収経験のない上級幹部にとって、それは危険な方法です。私たちはそんなやり方ではなく、多くの買収案件を継続的に調査し、かなりの数の買収を実現しました。何度も買収を経験すると、すべきこととすべきでないことが分かってくるものです。

当社の最も重要なM&Aの基準は「この買収を通じて、最終的にはその産業の市場リーダーのひとつになれるか」ということです。そのためにはたいがい、その産業の中でも強力なブランドや資産を持った会社を選ばなければなりません。また、現在の経営者に勝るとも劣らぬ価値を生み出さなくてはなりません。

キング：たいがいは、1件買収すると、すぐまた買収することはないだろうと皆が考え、競合相手は自分たちが有利になったと思うものです。ところが当社は、オファーを出す前に、その相手を

補完する会社を探しています。2011年にベックマン・コールターを買収したとき、私たちはすでにブルーオーシャン・バイオメディカルを買収したいという考えを持っていました。ブルーオーシャンは血球計算の会社で、ベックマンの血液事業を活性化することができるからです。私たちはベックマンとの買収完了から6カ月以内にブルーオーシャンを買収しました。

ジョイス：当社のM&Aプロセスは非常にしっかりしています。まず、どのような市場が魅力的かをはっきり認識し、市場規模が大きく、成長市場であり、景気変動の影響の少ないところを探します。また、ブランドや知的財産を通じて、持続的な競争優位性を高められる市場を探します。もちろん利益が大きく、資本集約度の低い市場でなくてはなりません。市場が気に入らなければ、それ以上特定の企業を調べることはありません。

コマス：特に専門家が用いるブランド商品を数多く持つ企業は、儲けが多いことが分かりました。こうした製品は価格決定力が高いのですが、コスト的に経営難であることも多いです。技術とブランドで利益を出していますが、製造、サプライチェーン、事務管理は付け足しにすぎません。こうした企業は粗利益率が50%というところもあって、私たちはなぜこのような企業が魅力的なのかを、アナリストに説明しなければならないことがあります。こうした企業を改善するほうが、経営状態が非常に好調な工業製品メーカーで、粗利益率が25%のところを改善するよりたやすいのです。この考え方は、すぐには受け入れられないかもしれませんが、よく考えれば納得できるでしょう。

マクマホン：1年に12~14件の買収を行っていますが、その10倍の案件を没にしています。つまり、世界中で年間150件のデューデリジェンスを行っています。買収前の事前調査は、特に財務面についてのあらゆるリスクを掘り起こし、どのような企業を買収しようとしているのか誰でも分かるようなレベルまで分析しています。不安な点があれば、必ず全員が集まって解決法を考えるか、または案件自体を中止にします。どんな投資に対しても

忍耐強く対応し、感情的にならないように努めています。

ジョイス：私の前任の最高経営責任者だったラリー・カルブは、1999年にハックを買収しました。しかしそれまでに非常に長い時間をかけて、同社の創業者であるキャスリンとクリフォード・ハックとの人間関係を深めていました。もっと早くあきらめなかったのが不思議なくらいですが、このモデルはうまくいくことが証明されました。当社が敵対的買収を行っていたのは、ごく初期の頃だけです。

コマス：企業のトップにはこのように言っています。「あなたはお存じないかもしれませんが、私たちはこの分野に関心があるのです。いつか事業を売却したいと思ったら、私たちにご連絡ください。私たちは長い目で見ており、長く付き合いたいと考えています」。このようなコミュニケーションは非常に強力なツールであることが証明されています。今はまだ売りに出ていない会社で、関係を保っているところは、おそらく常に200社はあるでしょう。中には10年も付き合っている会社もあります。売却の準備ができたなら、たいてい私たちに連絡してくれます。なぜなら私たちが関心を持っているのを知っていますし、私たちの運営の仕方も理解していますから。

デューデリジェンスでは、当社が日常活動に使うのと同じ基準で、その企業の潜在能力を査定します。「これがこの会社の現在の収益だが、3年後にはどれくらいにできるだろう。それを達成するための要素を5つ6つ挙げるとすると、それは何だろう」。工場、社員、市場開拓投資、新製品という視点から、その会社を調べます。

私たちは、所定の期間に達成したい利益の数値と、それをどのように達成するかを公表しています。このようなやり方を始めたとき、それは危険だと警告したM&Aアドバイザーがいました。そんなことをすれば潜在取引において自分の両手を縛ることになるというのです。しかし、実際にはその逆で、投資家はこのアプローチに安心感を持っているのです。入札額が高くなって、利益を出すのは無理と思われる水準になったら、私たちは次の案件

に移ることを知っているからです。

買収企業の経営陣がDBSを受け入れるかどうかを査定します。この経営陣とは仕事ができなと感じた時には、取引をやめたこともあります。新しい買収企業の経営陣が10名いればおそらく平均2、3人は交代させています。最高財務責任者(CFO)を交代させることが多いです。なぜなら当社は基準重視の企業であり、CFOにはダナハーの基準を理解している人を充てたいからです。

ジョイス：買収した各企業について、取引完了から100日以内に戦略計画を策定するという目標を設定します。このプロセスによって協力が生まれ、デューデリジェンスから迅速に財務目標を設定し再確認することができます。デューデリジェンスの役目はここで終了。今後はその会社の経営陣に、私たちと協力して、将来の方向性を決める中心的な役割を果たしてもらわねばなりません。

リコ：私たちは傘下のすべての子会社に、なぜその仕事をしているのか問いかけます。そうすれば、私たちが何もかも変えようとするのではないことをすぐ理解してもらえますから。私たちが本当にしようとしているのは、ビジネスを好転させることなのです。ダナハーで使う有名な文句に『「完全なもの」』『「よりよいもの」』の邪魔をさせてはならない』というのがあります。

ベックマン・インスツルメンツを買収したのは、バイオ医療研究機器メーカーのベックマン・コールターブランドが欲しかったからです。そのブランド力を確立するために、100年間どれほどの努力があったか、私たちは十分承知していました。すべてを変えようとしたら、ベックマンの企業文化を壊すことになり、そのブランドの継続性も失ってしまいます。私たちはダナハーの付加価値的な側面を取り入れると同時に、ベックマンの素晴らしい点を残そうと努めました。今日のベックマンの成功は、経営陣と社員がDBSを受け入れたからです。

企業を買収すると、新しいことが学べます。歯科事業の販売管理実務は素晴らしく、私たちには未知の領域でした。フルークと

「私たちは根っからの中小企業人で、
倉庫が一杯な金曜日には製品を出荷しようと必死で仕事をした日のことを
今でも思い出します」

ハックの買収によって、よりよい製品管理を学びましたし、またテクトロニクスはじめいくつかの生命科学事業を買収することで、技術開発、高度な研究開発、ソフトウェア開発についての知識が増えました。そして、こうした学びはダナハーの事業に組み込まれました。DBSについて言える最も重要な事柄のひとつは、当社のポートフォリオの変化とともに、DBSも改善し変化することです。

企業魂

コマス：当社は雇用者に非常に配慮しています。それは雇用段階においても、また入社後、仕事で成功を収められるように支援する体制においても同じです。ダナハーの幹部については、能力と企業文化への適合度を対象とした個人別評価を何年も前から心理学者のグループと共同で開発してきました。中間管理職以上の職位で入社する人は、この評価を必ず受けることとなります。

私たちが求める人材は、積極的で頭がよく、基準を重視し、失敗してもへこたれず、政治と関係がなく、自己弁護をしない人です。最高経営者とのミーティングでも「今期は標準以下だった。その理由はこの3つで、それを改善するため、今までとは違い、こういうやり方をする予定だ」と言える人が欲しいのです。

シムス：通常、ダナハーで幹部を雇うときに考慮する最も重要な要素は、その人がプロセス開発と継続的改善の企業文化を受け入れられるかどうかという点です。例えば、四半期の終わりに、力づくで、あるいは何らかの「英雄的行為」でノルマを果たす、という企業文化で育った営業のリーダーや製造部門の幹部がいるかもしれません。しかしそういう人の日常業務はいい加減です。こんなアプローチがうまくいく企業もあるかもしれませんが、ダナハーは違います。ダナハーが目指すのは、当社の目標と期待を達成するのに必要なプロセスを力づくではなく創出し、それを継続的に改善していける強力なリーダーを雇い、育て、定着させることです。それが競争上の優位性を生み出す源泉なのです。

クラウ：重要な新規雇用者にはまず、ダナハーの企業文化にどっぷり浸ってもらいます。60～90日間は何も仕事をしないで、さまざまな方法でダナハーを体験し、企業文化の理解に努めれば自分の中でネットワークができ、成長の過程で「良い」とはどのようなものか、さまざまなビジネスや組織はどこにあるのかを理解しやすくなります。DBSや当社の企業文化が独特な理由や、優良事例を生かすためには社内のどこに行けばいいかなどを把握し、しかるのち仕事につけば、業績を高めるための課題がはっきり見えてくるのです。

ジョイス：買収でも、そうやって当社に仲間入りした多くのリーダーを対象に、この浸透プロセスを実施しています。しかし新しい企業を買収したとき、首脳陣全員が何週間も仕事をしないわけにはいきません。そこで、もっと長期の浸透プロセスを実施しています。1～2年かかることもあります。

首脳陣にはDBSの基礎を教える3日間の研修に出席してもらい、そこでDBSツールのオリエンテーションを行います。カイゼンを体験するため、他の企業で営業レビューも行います。その企業にはダナハーの専門家を送りこみ、毎月8時間の営業レビューを実施しています。

私たちは、買収企業の業績向上のための具体的なチャンスを探していますが、買収企業のチームが前から知っていたもの、長年放り出していたものが、実はチャンスだったということがしばしばあります。それを中心に、買収した企業の幹部チームとDBSリーダー数名を集めて、最初の1週間のカイゼンを行います。DBSツールの力を例示し、大きな問題をあつという間に排除できる楽しさを実際に味わってもらいます。その後、本格的に仕事にとりかかるのです。

リコ：私たちは根っからの中小企業人で、倉庫が一杯な金曜日には製品を出荷しようと必死で仕事をした日のことや、最高幹部なのに電話で技術部門のサポートを受けていた日のことを今でも思い出します。そんな時代はとっくに終わりましたが、私たちの将来に適したものを学習し進化する一方で、そういう文化を

忘れず保っていきたいと思います。

コマス：ここに集っている多くのリーダーは、かけがえのない企業の一員でありたいと思っています。ダナハーは買収活動が多いので、投資会社と比較されることもありますが、それには少し不満があります。ダナハーはそういう会社ではないからです。事業を手放すことはめったにしません。もちろん投資会社と同じく、買収した企業の収益を向上したいと思っていますが、そのやり方はまったく違います。私たちは、事業を売却することではなく、事業を構築することに情熱をかけるのです。

“Danaher’s Instruments of Change” by George L. Roth and Art Kleiner, strategy+business, Issue 82, Spring 2016

Media highlights

最新調査の ご案内

Strategy& 第17回CEO承継調査

2016年、世界の上場企業時価総額上位2,500社を対象にCEOの承継についての年次調査結果を発表しました。調査対象企業のうち、14.9%のCEOが交代しています。新任CEOのバックグラウンドについて、日本企業のいくつかの顕著な傾向をご紹介します。

新任CEOのバックグラウンド



地域別で日本が最も就任時の年齢が高い



就任する女性CEOは2012-16の平均では世界で3.8%、日本は0.6%

本調査の詳細はStrategy&ウェブサイトからご覧ください。

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223,000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 丸の内パークビルディング 21階

電話：03-6250-1209(代表) Fax：03-6250-1201

担当：須田・加藤

<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/