

「成長のための最適化」アプローチの独自性と要点

井上 貴之

本号の特集は、「Fit for Growth (成長のための最適化)」である。この言葉はPwC Strategy&の米国における登録商標であり、「いかに経営資源を確保し、成長戦略に振り向けていくか」を支援するPwCおよびStrategy&のコンサルティング・サービスを表したものである。「Fit」という言葉は、企業が環境や戦略に「適合した」状態であるという意味で用いられているが、掛け言葉としていわゆるフィットネスという意味、つまり「贅肉がなく」「健康な」状態という意味も込められている。日本語版で「Fit for Growth」という言葉を訳出するにあたっては、前者の意味を尊重して、「成長のための最適化」という言葉を当てることにした。

企業の経営資源を有効に活用することの比喻としては、「余計な贅肉を落とす」という表現とともに、「余計な枝葉を落とす」という表現を用いることも多い。果樹などの植物を育てる際、有望な枝に十分な栄養が行き渡るよう、余計な枝を剪定することが必要である。本書においては、経営資源を捻出し、その経営資源を成長事業に振り向けるという一連の変革を「成長のための最適化」と表現している。

より具体的に「成長のための最適化」の変革の要点を紹介すると、ここには3つの重要な論点が含まれている。

1. 自社の伸ばすべき事業領域を見定め、その成長戦略に基づいて、事業ポートフォリオの見直し(「枝葉を落とす」)を含む企業全体の変革を行い、コスト構造、組織の最適化によって成長をより力強く推進する

2. 伸ばすべき事業領域に十分な投資を行えるように、当該領域以外のコストを大胆に削減し、そこで捻出した資金や人材は成長分野に振り向ける

3. コストを削減すべき分野においては、現状の延長線上としてのカイゼン活動だけではなく、業務の進め方そのものを前例にとらわれずに見直し(贅肉を落とし)、コスト構造そのものにメスを入れる

これらは、1.全社変革、2.成長原資の確保、3.コスト削減、と、それぞれに主眼が異なっているが、成長戦略とコストを結びつけることでより大きな成果を得るという、一連のアプローチとして位置づけられている。

では、本アプローチが、従来のコスト削減手法や企業変革手法と何が違うのか、というと、それは、企業のケイパビリティ(組織能力)に着目し、企業の姿を再構築するところにある。メリハリをつけて成長領域に投資し、そうでない領域はコストを下げるというアプローチであるが、費目別にメリハリをつけるのではなく、部門別にメリハリをつけるのでもない。企業を動かしていく能力で捉え、どのケイパビリティが成長戦略を実現していくための差別化要因となるかを特定する。その上で、差別化するケイパビリティには積極的に投資を行い、その他の領域については、コストを削減、ないしは最適化する、というメリハリをつけるのである。

このような、ケイパビリティによる企業の戦略への適合をいかに行うかについては、戦略を実行するために「何を」行うか、リーダー

井上 貴之 (いのうえ・たかゆき)

takayuki.inoue@
pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。
15年以上に渡り、保険・銀行・自動車・自
動車部品・IT・印刷・消費財等多様な業
種に対して支援を行う。主たるテーマ
としては、PMI、業務変革、ITトランス
フォーメーション、全社組織変革、新規
事業戦略支援など。大型の変革プログ
ラムの立案を得意とするとともに、ク
ライアントと協働し成果実現まで継続
的に支援するプロジェクトに強みを有
する。日本における「Fit for Growth」
リーダー。

層の役割がより重要であり、かつ、実施される施策はより劇的で大
きなものとなる。

一方、コスト構造の見直しを行うとともに、いかに効率的・効果
的に業務を行うか、についても「最適化」のためには必須の視点
であり、「どこで」「いかに」行うか、という2つの視点で整理をして
いる。

「何を」「どこで」「いかに」の3つの視点については、前者になれ
ばなるほど、より戦略への「適合」の志向が高まり、より抜本的な変
革を伴い、後者については、より「コスト効率化」の要素が高くなり、
これらを全て組み合わせることで、成長のためのコスト構造の「最
適化」が実現される。

本アプローチを実践するためのガイドブックとして、2017年1月
に米国で『Fit for Growth』が出版された。この11月には、その日
本語版である『成長への企業変革—ケイパビリティに基づくコスト
削減と経営資源の最適化』が出版されるので、本特集の内容に少し
でも感じる部分があれば、ぜひ、書籍を紐解いてみていただきた
い。その結果、特に「コストは下げてきたが、今後の成長の道筋が
見えない」という思いを持つ企業にとって、そのような問題意識を
解決するための示唆が少しでも得られれば幸いである。



本特集は、2017年11月に発行される『成長
への企業変革—ケイパビリティに基づくコス
ト削減と経営資源の最適化』（ダイヤモンド社
刊）のエッセンスをまとめたものである。原著
はWileyより2017年1月に発行されている。