

自らに物言り 投資家であれ

コスト管理を再考する10の法則を取り入れることで、価値を最大化し、ウォール街がもたらす危機を回避しよう。

著者：ヴィネイ・クート、デニス・キャグラ、ゲイリー・L・ニールソン
監訳：堤 俊也

「物言う投資家」。2000年初期から日本でも上場企業の経営に自らの考えを表明して積極的に関わる株主が現れた。株主総会で独自の議案を提出したり、役員などを送り込んだりして、積極的に経営改革を迫ることで知られている。ライブドア事件後流行りは一時期収束したが、最近ではPEファンド等が投資の勢いを増し、積極的にコーポレートガバナンス強化という大義名分の基経営陣への圧力を強めようとしている。著者はこのトレンドを *Fit for Growth* (成長への最適化) のフレームワークを用いながら自社のケイパビリティを強化するため活用すべきと主張する。(堤 俊也)

ヘッジファンドがあなたの会社の株式5%を買ったとしよう。このファンドのパートナーたちはあなたの会社の事業に明らかな将来価値を見だしており、あなたは経営陣の一員としてこの評価に鼓舞される。しかし、あなたはこれから苦勞が増していくことを認識している。このファンドパートナーたちは名の知られたアクティビストだ。彼らはすでに取締役会に参加することを要求している。そして今彼らは事業戦略と財務計画の大幅な改革を提案し、自信にあふれた様子であなたの株主たちに、これらの取り組みが、この会社の株価を押し上げるのだと断言する。あなたが提案に従わず、時宜を逃さず収益性を拡大しなければ、彼らはそれを実行する経営陣をすぐに送り込んでくるだろう。

多くの企業リーダーにとって、これは恐ろしい例え話ではなく、現実なのである。しかし同時にチャンスでもあるかもしれない。アクティビスト株主たちは活動を拡大させており、機関紙「アクティビストインサイト (Activist Insight)」によると、2015年1月から6月の間にアクティビスト投資家が公にターゲットとした企業数は世界で300社に上り、前年同期の水準をおよそ25%上回っている。2013年以来、ヘッジファンドマネージャーらは数百の企業に

対して変化を要求した。中でも最も広く知られている例としては、アップル、デュボン、ゼネラルモーターズ、マイクロソフト、ペプシコ、ソニー、サザビーズ、ヤフーが挙げられる。

アクティビストの活動が拡大している理由の1つは、その活動により投資家に大きな見返りがもたらされることだ。2010年以来、アクティビスト戦略を採っているヘッジファンドは他のタイプの投資ファンドより優れた業績を上げている。データ分析会社であるヘッジファンド・リサーチが行った報告によれば、2012年8月から2015年8月におけるアクティビストファンドのリターンは平均12.5%であったが、他のファンドはおおむね1桁台となっている。ポートフォリオにアクティビストファンドを追加することを要求する投資家が増えている一方で、アクティビストファンドの経営陣が新たなターゲットを見つけることに余念がないのも不思議ではない。自身の会社は例外だと保証することなど、誰にもできないのだ。

あなたの会社がアクティビスト投資家に脅かされていないとしても、過去にアクティビスト投資家のターゲットとなった企業の経験から学ぶべきことがある。ヘッジファンドがあなたの会社を目をつける前に、経験者たちから学んだベストプラクティスを取り入れ

ヴィネイ・クート

vinay.couto@
pwc.com

Strategy& シカゴオフィスのプリンシパル。人材・組織戦略の分野をリードし、「Fit for Growth(成長のための最適化)」のプラットフォームの共同リーダーでもある。自動車・航空宇宙・製薬・生命科学・メディア&放送・消費財・銀行・保険などの業界におけるクライアントを支援してきた。

デニス・キャグラ

deniz.caglar@
pwc.com

Strategy& シカゴオフィスのプリンシパル。組織設計、本社機能の効率・実効性改善、シェアードサービス、アウトソーシング/オフショアリングについて深い専門性を有する。消費財・小売業界に注力するほか、自動車・医療・金融サービスなどの業界で多くの経験を有する。

ゲイリー・L・ニールソン

gary.neilson@
pwc.com

Strategy& シカゴオフィスのプリンシパル。組織設計とリーダーシップ部門のソートリーダーを務める。「フォーチュン500」に名を連ねる企業の事業モデルの改革支援に焦点を当てて30年の経験を有する。strategy+businessの寄稿編集者でもある。

堤 俊也(つつみ・としや)

toshiya.tsutsumi@
pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレクター。欧州、中東及び日本において金融サービス分野(保険会社、プライベート銀行、リテール銀行、イスラム銀行)を中心に全社組織再編プログラム(コスト削減含む)、営業チャネル戦略、事業戦略、投資プロジェクト支援、日本企業のクロスボーダーM&A及びPMI支援に取り組んでいる。

よう。コストベースを管理しよう。規模縮小のためではなく、高い回復力と能力を持つ組織を構築するためだ。コスト構造改革の戦略を活かして積極的で戦略的な将来のビジョン(人に刺激を与え、コミットメントを引き出すことのできるビジョン)を作り出すことさえできるのだ。

私たちはこの可能性を念頭に置いて、企業が自らにとって物言う投資家の役割を果たすことを可能にするコスト構造改革のための10の原則をまとめた。

アクティビストのアジェンダを取り入れる

最初の5つの原則は、アクティビスト株主たちの血気盛んなアジェンダを反映したものだ。これらの原則をあなたの会社に取り入れることで、迅速に大規模な価値を生み出すことができるのだ。

1. 大胆かつ迅速な取り組み。3年間で投資を除くコストを10%削減する。これはかつて多くの企業にとってストレッチターゲットと言えるものだった。しかしそれはもう過去のことだ。アクティビスト投資家は決まって支出の20%、あるいはそれ以上の削減を目標に掲げ、その目標の半分を最初の12カ月から18カ月の間に達成することを経営陣に求める。さらに、例外なく、経営陣の注目はおよそ1年後に脇道へそれていく。概して経営陣は将来の成長を支えるリソースを確保するために12カ月から24カ月という期限を設定している。

Strategy&が29社を対象に行ったコスト削減の取り組みに関する分析では、大胆かつ迅速なコスト削減の取り組みを行うことにより大きな結果がもたらされることが示された。このうちの22社の取り組みは伝統的な軌跡を辿っていた。つまり、プロセスを簡素化し、拠点を統合し、製品構成を合理化し、裁量支出を削減し、アウトソーシングとシェアードサービスの活用方法の改善を行うのだ。これら企業の総コストベースラインは5年間で20%弱低下した。対照的にこれら以外の7社による取り組みは、急速かつ断固とした

ものであった。この7社は前出の22社が用いていた対策に加え、この記事で紹介する原則を取り入れていた。その一例が3つ目の原則である「パーキングロット分析」という施策だ。これら7社はわずか3年でコストを32%削減し、再投資のための莫大なキャッシュを確保したのだ(図表1参照)。

あなたの会社が、強みを損なうことなく、同様のターゲットを実現するためには、戦略的手段としてコスト削減に目を向ける必要がある。社内全体での支出削減に留まってはいけない。もっとスケールの大きな疑問を突きつけるのだ。どの顧客を対象にすべきなのか。その顧客にどの製品とサービスを提供するのか。そのためにどのケイパビリティを駆使するのか。これらの疑問への答えの中で支出が正当化できないのであれば、その支出はやめてしまうべきである。

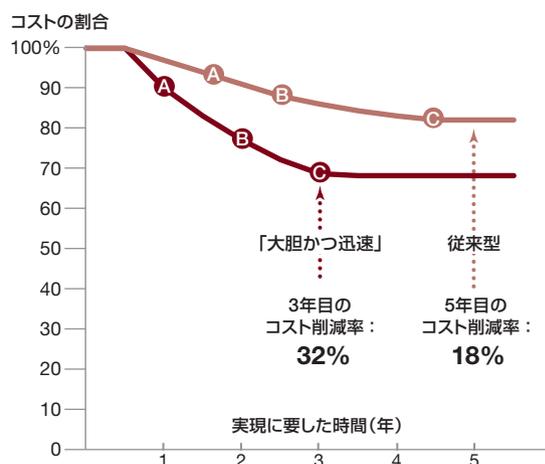
あるソフトウェア会社のリーダーたちは、アクティビスト投資家たちがその会社の株式を大規模に取得したことを受けて、この手段を講じた。投資家たちは最高経営陣に対して、その企業の営業利益が業界の標準を下回っていることを認知させた。ある競合企業の場合、およそ2倍の収益率をはじき出しているというのだ。経営陣がビジネスモデルを変更しなかったのなら、投資家たちは自らが選択したチームを送り込んだだろう。

しかし、経営陣は耳を傾け、事業と戦略の評価を行い、2年半で収益率を50%以上向上させる果敢な計画に乗り出した。この目標を実現するために、事業拠点を変更し、収益率の低い顧客と製品を切り捨て、値引き基準を厳格化し、営業チームを再編し、価値の低い社内サポートサービス業務を廃止した。アクティビストはより抜本的な取り組みを求めていたが、経営陣の優先課題に合わせることを意図したこれらの変更で十分であった。その理由の1つは、彼らが目標の時間枠の中で成果を上げたことだ。そしてこの取り組みにより、この会社の事業の足場を今後のために一層力強いものへと固めることができたのだ。

また、アクティビストたちは先頃、より規模の大きな小売企業に同様の徹底した変化を求めた。ここでもやはり、その企業のリー

図表1：コスト削減に向けた従来型アプローチと「大胆かつ迅速」なアプローチの比較

29社のコスト削減策に関する調査の結果、従来型の取り組みはアクティビスト投資家型の約2倍の取り組み時間をかけても、コスト削減率が低いことが示された。



従来型の改革手段(22社が実施)

- Ⓐ 裁量支出の削減、原料調達方法の変更、および無駄のないプロセスの再設計により容易な成果を上げる。
- Ⓑ エンドツーエンドの再設計、組織図の合理化、製品構成の簡素化、およびさらなる原料調達の改善をはじめとするコスト削減プログラムを実施する。
- Ⓒ インフラの変更:地域拠点、アウトソース、海外機能を統合し、シェアードサービスを確立する。

「大胆かつ迅速」な改革手段(7社が実施)

- Ⓐ 戦略的妥当性に照らして全てのプロジェクトと投資を見直す(「パーキングロット分析」の導入)。組織の階層を減らし、管理範囲を拡大し、賃金と新たな現実との調整を行う。
- Ⓑ オフショアリングとアウトソーシングに迅速に移行し、地域拠点を統合し、事業ポートフォリオを整理する。
- Ⓒ サプライチェーンと物流システムを改革し、あらゆる拠点のオペレーションを簡素化する。

出所：Strategy&分析

ダーたちは大胆かつ迅速な取り組みを行うことを決めた。非中核的な事業を分離し、差別化につながっていないケイパビリティへの投資を止め、ITプロジェクトへの支出を半分に抑え、組織の階層を合理化し、各管理職下の人員数を拡大し、人員関連以外の支出を削減した。しかもこれら全てを12カ月以内に実現したのだ。この会社は非常に急速かつ徹底的に業績改善を実現したため、掲げていた目標を達成し、引き続き大きな成功を収めている。

どちらの事例も会社のリーダーたちは大胆かつ迅速な変化の方が過去に行われていた小規模でゆっくりとしたコスト削減よりも、取り入れやすく実施も容易であることに驚いていた。「千の

切り傷による死 (Death by a thousand cuts)」と言われるアプローチは非常に苦痛であり、長期を要し、最終的に成果も上がらないのだ。段階的な変更を多数行うために骨を折り、結果として目標の半分しか実現できないということになるよりも、少数の大きな取り組みを行うことで目標を80%達成することに焦点を当てよう。過度に念入りな計画策定を避け、全てのプロセスが完璧になるまで待つのはやめよう。迅速かつ確実な対策を講じよう。

2. 頭数から始めよう。従来型のコスト改革では順を追って作業が進められる。まず作業を廃止し、その後、人員を削減する。事業の

ひとつひとつの部門において、支出削減チームが業務の実施方法を評価し、生産性を高めるためにプロセスと組織的要因を調整し、それに応じて人員削減を行う。そして、次の部署に進む。このアプローチは混乱を回避するためには望ましい方法であるように見えるが、時間を要する仕事であり、多くの事業者の間で慎重な調整を行うことを必要とし、数年を要することも多いのだ。

時間がかかり、細部まで調整が必要なこのアプローチを取り入れている余裕など、もはや企業にはない。ポジションを廃止する前に新たなプロセスとシステムを稼働させなくてはならないという通念が誤りであることを証明しよう。

ストレッチゴールをはるかに短い時間枠の中で達成するには、直ちに人員削減に取り掛かり、上層および中間管理職の階層、そしておそらく最前線の人員の一部を取り除く必要がある。これら全てをプロセスとシステムを変更する前に行うのである。退職給付金の増額、希望退職、実績管理プログラムなどの手段を通じて実行しよう。

人員削減からはじめることで組織内に真空状態が作られる。残った人員でこの組織内にできた真空を埋めなければならず、会社の中の自身が属する部門を存続させようと、この機会に立ち向かうのだ。もっと効果的かつ効率的な作業の優先順位を考え、管理しなくてはならない。あなたのサポートがあれば、「クリティカルパス」となる項目に焦点を当て、もはや実施するためのリソースのない不要不急のプロジェクト、つまり「あると助かるが、なくても困らない」プロジェクトを廃止することも厭わないだろう。ある企業のリーダーはコスト削減の取り組みを計画する中で、「うちには頭のいいマネージャーがいて、彼らは忙しく働きながら価値を高める方法を考え出すことができる。しかし彼らはこの会社に必要な仕事、この会社が支えていくことのできる仕事をしているのだろうか」と指摘した。

確かに、移行期は痛みを伴うものとなり、難しい選択と強制的な退職プログラムが行われた時期として記憶されるだろう。しかし移行が完了すれば、驚くほどに解き放たれ、活気を取り戻した社員たちが残るのだ。部署は統合され、結果に焦点を当てるようになる。人員が減少したため、マネージャーらは集中して仕事をやり遂げ

ることができるだろう。彼らはそれに応じて手元にあるリソースを活かしてプロセスを再設計する。助力がほとんどないため、新しい方法を取り入れなければならない。彼らを細かく管理したり、提案を却下する上司が少なくなるため、力を発揮する機会が増えるのだ。この新しいやり方は社内の階層に急速に浸透していこう。

このような若返りはポジションを廃止しなければ経験できない。厳しいように聞こえるかもしれないが、この方法は通常、残された組織に望ましい結果をもたらすのだ。

3. 切り捨てるものではなく、残すものを正当化する。 全ての支出は投資である。全てのコストは選択肢である。コスト削減を通じて成長を実現する秘訣は慎重な選択を行うことだ。予算から何を排除すべきかではなく、どこに投資するかについての選択だ。私たちは正しい選択とは、戦略と実行の間のギャップを埋めることのできる選択だと考えている。

あなたの会社の支出を一から再考しよう。あなたの会社のコストひとつひとつが小さな包みであり、ビルから持ち出してパーチャルな枠(パーキングロット)に置くことができるものだとしよう。そしてそれぞれの包みについて、向こう3~5年において、あなたの会社が他社と競合していくために必要なものであるか否かを考えてみよう。ひとつひとつについて、これはどういう種類の支出なのか、この包みはビルの中に戻すべきなのか、戻す価値を持った支出なのか、と問うてみよう。そしてそれぞれのコストをあなたの会社の価値提案との関係に照らして、次の4つのカテゴリーに仕分けしよう。

● **差別化するケイパビリティ**(Distinctive / Differentiating capability)は、利益をもたらす選択肢だ。これらの投資は常にあなたの会社を他社から差別化する形で価値をもたらす。あなたの会社が持つ特徴的なケイパビリティを礎に他社と競合するのだ。よく知られている企業で特徴的なケイパビリティに大きく投資を行う一方で、それ以外への投資を抑えている例としてはイケアやスターバックスが挙げられる。この2社は世界各地における極めて多くの小売拠点で核となるブランドの独自性

全社で一律に削減を行うのではなく、堂々と特別扱いすればよいのだ。
必要のないコストを削減することで、必要な投資を支えよう。

を打ち出すことを学んだ。また、P&GとGEは市場に投入する製品ラインに合わせて力強いイノベーション能力を構築している。さらに、サウスウエスト航空は精力的な顧客サービスと資産活用を誇り、これにより実現した出発ゲートへの航空機のターンアラウンドの早さで有名だ。これらのケイパビリティは複雑かつ費用がかかるものであり、あなたの時間と費用と注意の大部分を注ぐ必要がある。しかし、これらのケイパビリティを持っていないければ、あなたの会社は他のどの会社とも変わらないのだ*。

- **テーブルステークス** (Table Stakes: 競争力維持のためのケイパビリティに関連するコスト)とは業界で存続し続けるために必要なコストである。消費財業界ではパッケージングコストと物流コストがそれにあたる。テーブルステークスに多額の支出を行いたくなる気持ちを抑えよう。事業を維持できるだけの支出に抑えるべきだ。
- **つけっぱなしの明かり** (Lights on: 事業継続上必須なケイパビリティに関連するコスト)は単に事業を行うため、つまり、明かりをつけておくために必要なものである。テーブルステークスと同様に、これらのコストは機能するために十分でさえあればよいのだ。(通常、競合企業より抑えるもの)
- **不要なコスト** (Not Required)はコストの最後のカテゴリーだ。かつては重要だった管理の階層、ほとんど使わないプライベートジェット、完全にではないがほとんど新しいものに入れ替えられており念のためという理由だけで残されている古いITシステム、あなたの会社の戦略の支えにならない方法で業界トップを目指すために支出していた余剰資金などがこれに当たるだろう。このような支出は廃止すべきだ。これらは成長を妨げる隠れた敵である。

コストをカテゴリー別に仕分けできたら、それぞれの可能性を評価しよう。もっとも優先度の高いものは最初のカテゴリー「差別化するケイパビリティ」だ。これらはパーキングロットから最初に

* : 差別化するケイパビリティの価値のさらなる例については「自社の強みを原動力とする成長戦略」ジェラルド・アドルフ、キム・デビッド・グリーンウッド共著、Strategy & Foresight Vol.6、2016 Winterを参照

持ち帰るものであり、積極的な投資を継続すべき活動だ。支出削減の取り組みはその他の3つのカテゴリーに集中させよう。つまり、全社で一律に削減を行うのではなく、堂々と特別扱いすればよいのだ。必要のないコストを削減することで、必要な投資を支えよう。

この方法とそれに必要な原則は、初めは難しく思えるかもしれない。削減のために各四半期の支出全てを見直すというゼロベース予算を思い起こさせるかもしれない。対照的に、パーキングロット分析(バーチャルな枠)の場合、ポジティブなコストを強調する。維持したいコストに焦点を当てることで、目的にあった支出構造、差別化により競争力を高めてくれる支出構造を一から築き上げるのだ。

一部の支出は評価に時間を要することもあるだろう。そういった支出については、他の投資と同じように、正味現在価値に基づいて評価することを勧める。それぞれのコストについて、市場シェア、収益、顧客維持率への影響を、戦略への寄与度に基づいて試算するのだ。寄与度が十分に高ければ、自信を持ってその支出を継続するという判断を下してよい。このようにして創出された価値は、考え抜くために費やした労力に値するものとなるだろう。

4. 恐れではなく、希望に訴える。変化を起こすための大掛かりな取り組みには勝者と敗者がつきものだ。ケイパビリティや事業を非戦略的と判断すれば、根強い支持者のいる確立された領土を脅かすことになる。今後の脅威や苦勞ではなく、あなたの会社の戦略的意欲、すなわち、成し遂げたいと願い、期待するものに焦点を当てることで、このような議論を呼ぶ判断や厄介な問題を包括的で建設的なやり方で表面化させよう。

まず、過去を許すことから始めよう。「なぜこうなってしまったのか」と振り返り、過去の運営や判断を非難することから得るものは何もない。過去の度の過ぎた行為や過ちに対する非難や制裁をきっぱりと断ち切ろう。昨日とは違う新しい1日だ。許すことによって、「うちの会社はいつもこのやり方をしてきた」などといった昔ながらの言い訳は、もはや通用しないというメッセージを伝えることにもなる。マネージャーたちは優先順位とこれまでは想像

すらできなかった妥協を再度検討する必要がある。従業員（特にリーダーたち）が今後の道のりに抵抗したり、批判したりし続けるのであれば、会社から退くことを促すべきだ。

ほとんどの企業ではCEOだけが許す権限を持っている。CEOによる明確な承認がなければ、その動きは必要な正当性を欠き、従業員たちは守られていると感じることができないだろう。あるテクノロジー企業は苦労の末にそれを学んだ。この会社をターゲットにしたアクティビスト投資家たちと協議した後、CFOは上級経営陣の会合において、大掛かりで徹底的な改革を行うべき時が来たかと主張した。CFOはこの会社が過去10年間において行ってきたいいくつかの「ばかげたこと」を列挙したが、その中で、意図せずして数名の上層幹部が守勢に立たされる状況になった。間もなく過去の過ち、そしてそれらが本当に過ちであったのかかについての議論が社内全体に広がった。過去の行いを正当化することに社員たちが時間を掛ければ掛けるほど、彼らは改革に危機感を覚えるようになった。

幸いにして、そこでCEOが割って入った。彼は全社員に向けた発表を行い、リーダーたちは事業のやり方を変える考えであることは事実だが、過去のことで誰かを非難するのはやめて、先のことに目を向けようと語った。するとマネージャーの多くが変化を受け入れたのだ。

何をするにあたって、誰かを非難することは回避しよう。あなたが単純に人員を削減するという任務を負っているように見えてしまえば、恐れという感情を引き起こすことになるだけだ。皆、姿を潜めて、自らの縄張りを守ろうとするだろう。これこそが、改革後の未来について肯定的な見方を示すことが大切な理由だ。ジャック・ウェルチやスティーブ・ジョブズをはじめとする著名なビジネスリーダーの多くがコスト構造改革の初期段階から成長企業を築き上げてきたのだ。削減する全ての既得権を、将来的にその資金を充てて、より望ましい事柄に取り組む機会に結びつけなくてはならない。改革が完了すれば、これまでほど官僚的でない職場で、成長に向けた体制の整った企業で働くことになるのだと理解できれば、社員たちは協力的になるだろう。

5. 断固とした幹部層改造を行う。コスト構造をはじめとする改革の問題の原点は幹部チームや組織の上位3つの階層の中にあるかもしれない。コスト管理の改革が革新的であればあるほど、現職の経営陣のメンバーの一部がそれに抵抗する可能性が高くなる。幹部リーダー層を効果的に改造し、改革への意欲と、新鮮な方法で考え、切迫感を持って行動するために必要なインセンティブとサポートを彼らに与える方法を見つける必要がある。それが迅速かつ断固とした改革につながらないのであれば、幹部の人員を徹底的に見直す必要があるかもしれない。

数年前、ある大企業が大がかりな戦略的事業再編を行った。新たな組織を立ち上げる前の最後の会合において、CEOが幹部委員会メンバーの一人一人に「君はこの方向性を確信しているか？私と共にこの一步を踏み出してくれるか？」と尋ねた。一人を除く全員がイエスと答えた。異議を唱えた一人の幹部は、古い組織の要であった人物で、新たな方向性が正しいとは思えないとし、CEOがそれを推し進めようとするならば、自身はこの会社と将来をともしすることはできない、と宣言した。その会合から間もなくして、彼は辞職した。彼ほど有能で、意欲的な幹部を失うことは非常に辛い、彼が去ったことで残された幹部チームとその会社はより積極的に前に進むことができた。

この事例では幹部が自身の見解を率直に伝え、自ら職を辞した。時としてCEOは本当に熱心なのは誰で、身を引くべきなのは誰なのかを判断しなければならない。このように困難ではあるが必要な改革を後押しすることで、将来に向けて適切な幹部チームを擁することができるのだ。その結果、目標を成し遂げるための道程が加速し、あなたの会社の企業文化と組織が発展していくのだ。

コスト構造改革の古典的な取り組み

ここまでの5つの原則はアクティビスト投資家のアジェンダを反映したものだ。次の5つの原則は戦略的なコストの削減と再配分に関するものであり、プログラムの構築を行うにあたって中心的な方針とする必要がある。これらのステップは世界的な競争、マーケットシェアの低下、収益率の圧迫という状況の中で効率的に事

業を行うことを目指している企業にとって必須のものであり、防御戦略を構築しようとしている企業にとっては一層の重要性を持つものである。

6. 聖域も含め、全てを再検討する。全てをパーキングロットに持ち出して評価をすることを恐れてはいけぬ。CEOがかつて担当していた事業や会合、CEOが3年前に買収した新事業、幹部用の食堂、寄付、従業員の福利厚生など、聖域と考えられている支出も例外ではない。CEOの肝いりの組織や大事にしているプロジェクトも検討の対象に含まれていれば、組織全体に向けて「全社をあげて取り組んでいるのだ」という力強いシグナルを送ることになる。改革の緊急性が明確になり、マネージャーたちは特別な例外措置を求めるために幹部委員会のスポンサーを引き止めることをいっそう躊躇するようになる。

ロンドンのあるメディア企業は、幹部に対する特別待遇を全て廃止した。まずその対象となったのは本社ビルだった。このビルはこの会社にとって重要な資産で、社内の他のオフィスとは別の場所に建てられていた。上級幹部を他の社員たちと同じビルに移動させたことで、株主と市場に強いメッセージを伝えることとなった。この会社が新たな決意を持っていることが明確に示されたのだ。しかしそれは始まりにすぎなかった。この会社はこの後、支出の見直しを行い、コストの削減が長期にわたって行われる企業文化を作り出した。改革の中には象徴的に過ぎないものもあった。例えば、幹部がスーツを着るのをやめ、だれもがジーンズと会社のロゴの入ったTシャツを着て出勤し始めたのだ。しかしこれらの改革は、他にももっと本質的な経営面での変化を伴っていた。オープンシーティングを導入したり、幹部への特別待遇制度を社内全体でより均等に提供するなど、より平等な構造が取り入れられたのもその一例である。

廃止すると決めた項目については、アグレッシブな目標を設定しよう。コスト削減の取り組みにおいては、求めた以上の成果が出ることは稀だ。だからこそ、必要としているもの以上の目標を立てるのだ。難しいターゲットは新しいアイデアをもたらす、高い能力を持ったマネージャーたちが容易に取り組める範囲を超えて画期

的な解決策を生み出すことを後押しするのだ。それぞれの廃止項目についての数値は信憑性がなければならないが、大規模なものにする必要がある。あなたのゴールは成長分野に再投資し、削減効果が縮小した時の影響を緩和するクッションを築き上げるために十分な資金を生み出すことだ。

組織が信憑性あるコスト構造改革プログラムにより一層取り組むには、対外的に、その意思を外部(特に株主)に伝えること以上に効果的なものはない。アナリストコールなどにおいて、この取り組みにより予測される財政面への影響を公表すれば、その戦略的重要性が明確になり、後退を防ぐ強い抑止力となるのだ。

7. 事業改革のための並行組織を立ち上げる。コスト構造改革は通常の業務ではない。しかし、必要な改革の設計および実施と並行して、通常通りに業務を行わなければならない。高速道路で走行中の車のタイヤを変えるようなものだ。

独立した改革管理オフィス(Transformation Management Office:TMO)を置くことにより、この課題に取り組むのが最も果敢な方法だ。TMOは上級幹部が指揮をとるチームで、各部署から集めた社内の最もクリエイティブかつ有能なマネージャーで構成され、一定期間において改革を行うことを目的とし、ゴールを達成し、P&Lオーナーとの協力で結果を出す使命を負っている。その核となる任務は複雑で往々にして破壊的である改革プロセスを指揮すること、そして改革を推進する多数の機能横断型の作業チームの調整を行うことだ。TMOは収支に関係するレビューを頻繁に(3週間おきなど)行って進捗状況を追跡する。上級幹部はこの進捗を評価し、判断を下し、定期的に結果報告を行う。

あるハイテク企業では、社内で広く評価されている副社長がTMOの責任者を務めていた。彼はCEOが自ら選出して上級幹部チームであるTMOに指名し、優先事項の順番を設定する幅広い権限を与えた。彼はさまざまな上級幹部からなるチームを編成し、このチームは自らの時間の80%を機能横断型の大規模な機会を見だし、改革の取り組みを実施することに費やした。このTMO構造により、厳格なプログラム管理が行われ、目標を上回っている取り組みと下回っている取り組みが明確に示された。これによ

全てにおいて世界トップクラスを目指すのはやめよう。 それこそが、不要な支出を生む原因である

り経営陣は全体のパフォーマンスを明確に把握し、仲介を必要とする状況を見つけることができたのである。その結果、この会社はCEOが設定した果敢な収益目標を達成したのだ。またこのTMOは事業部門が継続的な改善アプローチを取り入れることを手助けした。このアプローチは正式な改革プログラムが終わった後も効果を上げ続けた。

8. 取り組み方を見直す。あなたが求めている改革の性質と規模を踏まえると、正当化できないコストへの対応以上のことをやらなければならない。コストの下に潜む要因についても考える必要がある。パーキングロットから持ち帰ってきた事業とケイパビリティを、基本的な改善を目指してもう一度見直してみよう。オペレーションと管理事業についてのクリティカルな考察、提供する製品とサービスの構成の仕方、顧客と市場の区分、ケイパビリティを構築し維持する方法、内外作区分など、これら全てがあなたの会社のコスト構造に影響しているのだ。

幹部チームもTMOも改善に向けた機会の全てを認識していないかもしれない。全社のスタッフを巻き込んで、将来を見据えながら冷静にコスト構造の評価を行おう。幹部委員会に提案を行うよう全社スタッフを促し、報復措置を恐れることなく、堂々と意見を述べるために必要な支援とサポートを提供しよう。

最も重要なケイパビリティは守り続けなくてはならない。無差別な削減のためにこれらのケイパビリティを弱めてはならない。しかしテーブルステークスやつけっぱなしの明かりを改善させる多くの機会が見つかるだろう。社内のいたるところで生産性を向上させる基本的な改革を目指そう。クラウドコンピューティングやサイバーセキュリティへの新たなアプローチがその一例だ。十分な収益率をもたらしていなかったり、あなたの会社の特徴あるケイパビリティに適合しない事業や製品はアウトソースするか廃止し、これらに関連する顧客も手放そう。少ないコストでもっと効果的な経営ができるよう、オペレーションを再構成しよう。

全てにおいて世界トップクラスを目指すのはやめよう。それこそが、不要な支出を生む原因である。あなたの会社の市場における差別化につながらない部署やプロセスや活動は、ことが足りる程

度で良しとしよう。この新たな見方で事業全体を眺め、コスト構造の段階的な変化の可能性を探ろう。たとえそれが人員数、ITへの投資、あるいはプロセス全体を大幅に削減することを意味するものであっても。

9. 組織全体を横軸で見る。各部署や職能にパーセンテージに基づいたコスト削減の目標を与えたいくなる気持ちを抑えよう。代わりに、部署をまたいで行われるプロセスの中に埋もれた支出を探してみよう。

例として、受注から請求までの処理(order to cash:OTC)などのエンドツーエンドの作業を取り上げてみよう。この作業は複数の職能部門にまたがって行われる。一般的に営業部門が顧客との対応を担当し、顧客からの注文を受け取り、入力する。そして財務部門がクレジット、請求書発行、売掛金の処理を行う。これらの縦割り型の部門のマネージャーたちは、当然ながらOTCの中で自身が直接管理する部分を最適化し、可能な限り効率的に作業を行おうとする。しかし、一部署での改善により、他の部門の作業量が増え、プロセス全体での効率性と有効性が妨げられる可能性がある。

ビジネスサービスを行うある会社はこの問題に直面したとき、問題が発生した部分を一歩離れて、全体に目を向けた。製品管理チームは営業部門からの要求で特注製品を幅広く取り揃えていた。そして見積と契約に基づく開発のプロセスの設計は顧客ごとに個別に行うのが当然だと考えていた。これは複雑かつ時間のかかる作業だった。これらの特注製品に関する契約をうまく取り扱うためには、請求や売掛金の処理を専門とする人員がかなりの数必要だった。この問題はこの会社が1つのチームを編成したことで解決された。このチームは初めから終わりまでのプロセスを担当することを目的として、各部署から集めた人員で構成されていた。チームは製品の組み合わせと価格設定パッケージを簡素化し、契約条件を書き直し、営業チームが顧客の要望に合わせて契約を変更できると少数のエリアを指定した。そして最後に、システムをアップグレードし、簡素化したプロセスを自動化した。この多面的な改革はカスタマーエクスペリエンスの大幅な向上につながった。また、セールスチームが顧客の対応に時間を費やすことがで

きるようになったほか、伝票発行や売掛金の処理に掛かる作業量が3分の2削減された。

10. Quick Winを示す。自信を築き上げ、勢いを加速させるためには、改革プロセスの早い段階で容易に上げられる成果(Quick Win)を見だし、組織内で示そう。このような削減により、比較的少ない移行コストで迅速に大幅なコスト削減を実現できる。早期に「トロフィー」を掲げることで、この会社はより有効で大規模な戦略に資金を投じるために、必須ではない非戦略的なコストに真剣に取り組んでいるのだということを周知できる。

容易に上げられる成果とは、コスト削減の標準的な段階において収穫できる手の届くところに実った果実にとどまらない。それらは3つの主なエリアにおいて見つけることができる。

- **裁量支出:** 第3の原則で示した「不要」な支出への取り組みを倍加してコスト削減を強化しよう。支出方針を徹底的に施行し、承認の必要な支出額を引き下げ、戦略に関連のない事柄に期待以上の成果を上げた社員への褒賞を廃止しよう。サポートサービスを縮小する。例えば、コミュニケーションスタッフが作成しなければならない顧客レポートや分析のボリュームを減らし、代わりにセルフサービスレポートを導入したり、レポートの標準化を行ってもよいだろう。あるいは、出張についての方針を見直し、長距離の移動に関する承認を厳格化してもよいだろう。
- **対外支出:** サプライヤーに対し積極的に価格交渉をしよう。一部の 카테고리について徹底的な譲歩を求め、一方で、その他のカテゴリで大量注文や長期契約を条件に、より望ましい価格での契約を交渉しよう。
- **管理階層:** 中間および上級管理職の見直しを行い、彼らの管理範囲を評価しよう。管理職のポジションの統合、あるいは管理範囲の拡大の可能性を探ろう。年功序列と中間管理職の自動的な昇給制度に疑問を呈し、給与バンドの一度限りの平坦化を検討しよう。この組織平坦化のプロセスには規律と、聖域に立ち向かう意欲と迅速かつ公正なアプローチが必要だ。しかし正しく実施できれば、肥大化した中間管理層を1年以内に15%縮小

できるのだ。

戦略的手段としての支出

真の持続的なコスト構造改革はあなたの会社全体の方向性を見直す機会を与えてくれる。これまで述べてきた通り、改革の初期段階は困難な仕事に見えるかもしれない。あなたの会社の戦略や最も特徴あるケイパビリティに適合しないのであれば、長年にわたる事業、収益の上がっている事業からさえも撤退する結果になる可能性もある。経験豊かで高く評価されている幹部が会社を辞めてしまうかもしれないし、熱意のある社員が職を失うことにもなるだろう。

しかし組織を合理化し得意分野に焦点を当てることの恩恵は離職者が出たことよりも高いであろう。包括的かつ前向きな戦略的コスト構造改革は、あなたの会社を長年にわたる成功へと向かわせるだろう。アクティビスト投資家たちがあなたの会社を訪問しても、すでに進行中のコスト構造改革計画を見せればよい。彼らはその計画に賭けてみようと考え、派手な要求をしたり、取締役会で委任状争奪戦を展開したりせず、引き下がるはずだ。会社を持続的な成功へと導くあなたの手助けをしてくれる長年の株主にとって、より魅力ある会社へと成長させることにすらなるかもしれないのだ。

“Be Your Own Activist Investor” by Deniz Caglar, Vinay Couto and Gary L. Neilson, strategy+business, October 19, 2015