



strategy&

Strategy& Foresight vol.13 — 2017 Autumn

特集

Fit for Growth ～成長のための最適化～

&

巻頭言 「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

コストを削減しながら信頼を築く

ヴィネイ・クート、デニス・キャグラー、ジョン・プランスキー

〔監訳：井上 貴之〕

強みを活かす：5秒間だけの1,740ワット

ジョン・K・コイル、ポール・レインワンド

〔監訳：岡崎 良〕

自らに物言う投資家であれ

ヴィネイ・クート、デニス・キャグラー、ゲイリー・L・ニールソン

〔監訳：堤 俊也〕

金融機関における「成長のための最適化」

ピーター・バーンズ、エドゥアルド・アルノーニ、ウィンストン・ネスフィールド、
アビジット・ムコパドヤイ、ムクンド・ラジャン、堤 俊也

データで考える構造改革：

人員整理とその後の業績回復はどう関係するか

Strategy& 東京オフィス Fit for Growth チーム



pwc

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 **Fit for Growth** ～成長のための最適化～

巻頭言 「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	2
コストを削減しながら信頼を築く ヴィネイ・クート、デニス・キャグラー、ジョン・プランスキー [監訳：井上 貴之]	4
強みを活かす：5秒間だけの1,740ワット ジョン・K・コイル、ポール・レインワンド [監訳：岡崎 良]	13
自らに物言う投資家であれ ヴィネイ・クート、デニス・キャグラー、ゲイリー・L・ニールソン [監訳：堤 俊也]	21
金融機関における「成長のための最適化」 ピーター・バーンズ、エドゥアルド・アルノーニ、ウィンストン・ネスフィールド、 アビジット・ムコパドヤイ、ムクンド・ラジャン、堤 俊也	30
データで考える構造改革： 人員整理とその後の業績回復はどう関係するか Strategy& 東京オフィス Fit for Growth チーム	38

巻頭言

「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」)を含む企業全体の变革を行い、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。

コストを削減しながら 信頼を築く

リストラの最中は、噂が広まり恐怖心が組織を支配するものだ。
リーダーは社員に情報を周知し、力を与え、やる気を起こす方法を見つかることで不安を軽減することができる。

著者：ヴィネイ・クート、デニス・キャグラー、ジョン・プランスキー
監訳：井上 貴之

リストラを伴うコスト削減プログラムは、日本において忌避されやすい。法制上、実施のハードルが高い上、社外の風評リスク、社内の求心力の喪失や必要な人材の流出といった負の影響が大きいからだ。本稿では、*Fit for Growth*（成長のための最適化）の考え方の核の1つであるコスト削減を、成長戦略を実現するための手段と位置づけ、いかに前向きな取り組みとして全社をより良い方向へと向かう契機とするかについて、具体的なアプローチを整理している。（井上 貴之）

「そのとき、急にあたりが静まりかえった」——これは、あるマネージャーが、会社で大規模リストラが発表された直後にオフィスの様子を語った言葉だ。人員調整を伴うコスト削減プログラムの決定は経営陣により内輪で行われ、それ以外の人間にはほとんど知らされない。社員はそれでも日々の仕事を続ける必要があり、社内外の顧客に対応し、締め切りを守り、既存のプロジェクトや計画を進めなければならない。しかし先が見えない状態の中では、それは口で言うほど易しいことではない。しかもなお悪いことに、焼き畑式のコスト削減活動が意図した結果を生むかどうか、確信を持てる者は誰もいない。そのようなコスト削減が企業を効率的な成長に向かわせるどころか、弱体化させることはよくあることだ。

リストラは社員の心身を消耗させ、解雇された人たちだけでなく、残る人たちにさえ影響を及ぼす。組織が全面的なコスト削減プログラムを行う手助けを数多く行う中で、私たちは社員らが動揺し混乱する様子をこの目で見てきた。そして、変革に向け非常に重要となるプランニングの際に、社員のニーズが考慮されないことがいかに多いかもだ。

しかし、もしリストラが単なる焼き畑式以上のものだった場合はどうか？ 恐怖の代わりに希望が持てるものだったら？ 企業の強化と職場の改善を約束するだけでなく、実際に実現できたなら？ コストマネジメントは、硬直化した殻を破り、さらに高みを目指す企業へと脱皮できた場合にのみ、効果があったと言える。つまり、息苦しい官僚主義や過剰な管理に陥らず、自発性や起業家精神が奨励され、働きにふさわしい報酬が与えられ、社内プロセスはそれ自体が目的化することなく真に顧客や社員のために活用され、継続的に競争に勝てるような企業である。もしリストラが企業の強化につながらなかった場合、つまり、もしリストラがその企業にいる全ての人々にとってのより良い働き方につながらなかった場合、そもそもそのリストラは行う価値がなかったと言えるだろう。なぜならその効果は長続きしないからだ。

そのためコストマネジメントに乗り出すリーダーは2つの課題に直面する。第一に、リーダーは社員に適切な約束をしなければならない。つまり、コスト削減は単に手続きが公平なだけでなく、将来多くの利益を生むという約束である。この変革は、単に企業

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・キャグラー

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。

ジョン・プランスキー

Strategy& の元プリンシパル。金融サービスを専門にコンサルティングを行っていた。

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なう。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。

もしリストラが企業の強化につながらなかった場合、そのリストラは行う価値がなかったと言えるだろう。

がもう数年生き延びられるようにするためだけのものではなく、さらに繁栄を続け、それにより残った人々により良い仕事を提供するためのものなのだ。

第二に、リーダーは結果を出すまでやり通さなければならない。捨て鉢でコスト削減に乗り出してはならない。確信を持って企業を前進させ、その目標を実現できるような削減を行わなければならない。そのための唯一の方法は、最初に戦略を持つことだ。どの活動が企業の成功にとって本当に必要なもので、どれが邪魔になり、どれがあってもなくても良いものなのかをはっきりと理解しておかなければならない。そして、コスト削減により企業が強く成長するまでそれをやり通すことが大切だ。

確かに、企業内の多くの人々(社員だけでなく、経営陣の一部でさえ)が、リストラプロセスの初期段階ではまだ懐疑心を抱いているかもしれない。彼らはコスト削減が解雇を意味し、それが個人とチームの両方にとって非常に辛いことだと知っているからだ。企業が、今回はこれまでのコスト削減とは違う、と従業員をあらかじめ説得しようとしても無理である。そんなことが得意な企業はほとんどない。

コスト削減計画の発表により引き起こされる不安感是非常に大きいため、社員にそれを乗り越えさせるには、ミドルマネージャーや現場のマネージャーらに協力を求める必要が出てくるだろう。リストラを進める上で彼らが担う役割の重要性は見逃されがちだ。リストラが行われる理由を説明し、変革の期間中皆のやる気をできるだけ高く維持し、最終的にチームを違う働き方へと導けるかどうかは、彼らの肩にかかっている。彼らにはあなたの助

けが必要だ。彼らがただ自分の部署が理由もなく縮小されていくのを受け身で眺めているのではなく、チームに語りかけ、リードできるよう、彼らに力を与えることだ。彼らは部下たちが会社の意思決定の理由を理解できるようサポートし、結果として、企業が、ひいては多くの社員が最終的により良い結果を得ることができるという力を得る。またそうする中で、効率や能率を上げることが生き残る道であるだけでなく、より良い運営の仕方に繋がるということを部下たちに示すことができ、部下からの信頼を勝ち取ることができる。

そのような説得が難しいことは容易に想像がつく。途中で脱落し会社を去る人がいるのも事実だ。しかし全般的には、企業の戦略的なアイデンティティに合致した前向きなメッセージが伝わる。さらに良いことに、ここでされた決断は継続的に効果を発揮し続けるだろう。今回は、数年ごとに我慢しなければならないようなリストラにはならない。もしあなたが真摯に改革を実行し、以前よりも競争力のある機動的な企業への変革が実現されたら、残った社員にも素晴らしいインセンティブを提供することができる。それは成長著しい生き生きとした企業への参加機会というインセンティブだ。

コストではなく投資

私たちの書籍、『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』では、全ての支出は投資であるという前提からスタートする。全てのコストは選択の結果だ。

「Fit for Growth(成長のための最適化)」変革で、コスト削減により成長への扉を開くための秘訣は、投資先の選択を、何をカットするかではなく何をキープするかに集中してもっと慎重に行うことだ。

企業リーダーとしてこれらの選択を賢く行えるかどうかは、戦略的な現実、つまりコストには優先順位があるということを受け入れられるかどうかにかかっている。企業が継続的に成果を生み出し、競合他社に差を付けるために必要なプロセス、ツール、知識、スキル、組織の集合体をケイパビリティと呼ぶ。企業は、自社を差別化するいくつかのケイパビリティに投資を集中させ、その他一切のコストを絞ることで繁栄する。企業の戦略の中心となるケイパビリティは複雑であり、簡単に買えるものではないため、時間、資金、トップマネジメントの関心の大部分を費やす必要がある。また企業のあらゆる階層において、社員の努力、スキル、専門知識を集める必要がある。

「成長のための最適化」変革には、企業のコスト構造、組織、事業運営方法への変更が伴う。取り得るアクションの多くは、事業単位や機能の再編成、指揮命令系統の簡素化、監督範囲の拡大、業務の集中化または分散化、プロセスの電子化、アウトソース化またはオフショア化、そして人材の再配置など、誰もががなじみのあるものだろう。そして社員数の削減はほぼ確実に求められる。しかし今回は、全ての変化について明確で説明可能な理由がある。自社を得意なことに再集中させ、支出を持続的かつ長期的な成長への基礎となる分野に振り向け直すためだ。

このような改革で目的を達成するためには綿密な計画の立案と実行が必要となる。全てが終了するまでに1、2年はかかるかもしれない。その期間中は変革チームがリードする。このチームは戦略を、ケイパビリティの強化、コスト、そして組織についての決定へと落とし込み、それらの決定事項を全社に伝えることに集中する。改革の中身をあまり細かく伝え、社員に不要な衝撃を与えてしまうと思われるかもしれない。実際多くの企業が「ひそかな」アプローチを好み、各部署に一律コストカットをこっそり行うよう要請する。その方が社員にとって受け入れやすいと想定して

のことだ。しかし実際は逆だ。リストラに、しかるべく真摯に向き合うことで、あなたも、あなたの会社の経営陣も、成功への道筋がはっきり見えていること、その成功に向け全力を尽くすこと、そして過去に失敗へと繋がった障壁や障害を認識していることを社員に示すことができる。今回は戦略上必要なところに投資をかけているのだ。

変革は3つの特徴的な段階を経て進み、各段階において、社員へのコミュニケーションに関する異なった課題が存在する。最初のフェーズでは、リストラの方向づけをし、追求すべき機会の優先順位づけをし、論理的に変革の必要性を説明し、「今回は違う」という意図を伝える。2つ目のフェーズでは、方向づけされた戦略を、目標とするプロセス、組織、システムについての詳細な設計に落とし込み、現状から目標とする姿へと変化するための計画を作成する。3つ目のフェーズでは、組織を巻き込み計画を実行する。そしてその変革の詳細な設計図は企業にとっての新たな常識へと生まれ変わる(図表参照)。

各フェーズは、現場のマネージャーにとって、チームメンバーに差し迫った問題について理解してもらい、混乱する状況をより生産的なものへ変えるための重要な機会となる。「成長のための最適化」のアプローチを採用した多くの企業が頓挫することなくリストラを実行し、コスト変革プロセスの中で社員の支持を得ることができた。社員が、これまでにない形で会社をポジティブに評価するようになった企業さえある。このように設計と管理が行われれば、大規模リストラは建設的な取り組みとなり、企業の競争力と収益力を上げ、成長に向けた準備が整う。

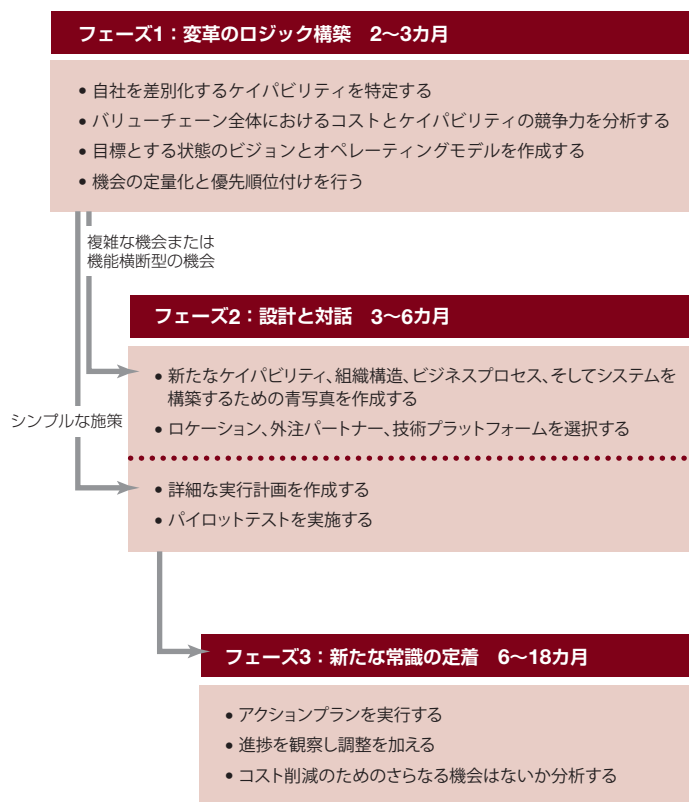
フェーズ1：変革のロジック構築

「これから私はどうなるのか、仕事を続けられるのか、とても心配でした。誰も安心させてくれる人はいませんでした。安心させられる人がいなかったのです」

リストラを受ける側の人々にとって、コストマネジメントの活動は制御の効かないジェットコースターに乗っているような気分

図表：変革の3フェーズ

リストラの各ステージで、企業はより強固な組織の構築に向け重要な手順を踏む。



出所：『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、2017）

になるものだ。普通まず第一に考えるのが、自身の仕事の確保、職務領域の保障についてである。フェーズ1は、経営陣以外の全ての人にとっては不安な時期だ。あいまいな言葉で説明される「プロジェクト」については疑問だらけである。組織とコストについての大がかりな分析が行われている旨の発表はあるかもしれないが、その詳細は明らかにされない。企業が力強く成長するためにコスト削減をするという考えの意味がよく分からない。もしその企業がこれまでに、やみくもに、もしくは全社一律でコスト削減を行ったことがある場合、今回は何か違うことが起きると考えるのは難しいだろう。「この計画を実行すれば、機能しないプロセスを正し、面倒な手続きをなくして、最も成功している事業に集中できる」などとは誰も言わない。

自分は不可欠だからリストラされることはない、と絶対的な確信を持てる社員はほとんどいない。多くの人が自分の未来につ

いて無力さを感じる。トップマネジメントは、最も高い業績を上げている人やあきらかに重要な業務を担っている人は、自分のポジションは確保されると思うはずと想定するかもしれない。しかし社員自身はそうに思わない。そして噂が蔓延する。中にはリストラ計画が4分の1ほど実行されたところでフェードアウトすることを期待する人もいる。過去にそうだった例があるのかもしれない。大規模な解雇により会社が機能しなくなり、残された人々がこれまでの3倍の仕事をしなければならなくなると思う人もいる。

そういった憶測がオフィスのお話の主役になり始めたら、ミドルマネージャーや現場のマネージャーらが責任を持って矢面に立ち、社員の質問に答え、やる気を維持させなければならない。しかし彼らは変革の設計に参加していないため、今後何が起るのかほとんど知らない。実際、彼らも自身の仕事について不安を感じている。そのため彼らは微妙な立場に立つこととなる。部下をサポート

マネージャーたちが嘘をつかず、率直に、
そしてほどよく楽天的になれるよう
サポートとツールを与えなければならない。

トし、業務が滞りなく行われるようにしなければならない。噂に対処したい。しかし何と言えれば良いのかわからないどころか、何を考えるべきかさえ分らない。

このフェーズにおけるリーダーとしてのゴールは、これら全てを回避することだ。マネージャーたちが嘘をつかず、率直に、そしてほどよく楽天的になれるようサポートとツールを与えなければならない。彼らはCEOが通達した変革の必要性を、チームメンバーが共感できるような日常の言葉で補足できなければならない。同時に、チームメンバーが日常業務に集中できるようにする必要がある。

変革を始めるにあたっては、なぜ変革が必要なのか、筋道の通った説明が全社へアナウンスされなければならない。この段階では、メッセージはコスト削減ではなく戦略的な方向転換にフォーカスすべきである。「成長のための最適化」改革では、企業を成功に導いてきた原動力となる要素に倍賭けし、将来のより大きな成長のためにそれらを増強する。自社が提供する価値の中核を分かりやすく説明し（これまでに簡潔に説明したことはなかったかもしれないが）、それが自社の最も得意なことに立脚していることを示すと良いだろう。

またこの際、既存の組織文化の中で、今後強化したいと考えている重要な要素をいくつか挙げるのも良いだろう。この段階では、今後とる予定の個々のアクションについてはまだ未定の部分が多く残っていることから、断定的な表現はしない。しかし社内の全ての人々に、リーダーが戦略的に考え、次のフェーズに向けた準備ができていることを示すのだ。

次に、自社の既存の文化と価値観を踏まえて、スタッフとのコミュニケーションの仕方についてマネージャーを詳しく指導する。社員が自分の仕事に誇りを持てるような行動を日々実践するよう、強く促す。例えばカスタマーサービスの仕事では、マネージャーは顧客満足度調査を実施しその結果を社員と共有すると良いかもしれない。顧客サービスの提供や売り場改善についての社員の裁量を増やすなど、自主性を高め職場での満足度を上げる方法をマネージャーに伝授する。

これと似たようなことをもうすでに行っているマネージャーも

いるだろう。彼らには、その取り組みが実を結ぶと信じられるような理由を与えると良い。2015年に変革を行ったある企業のITディレクターは、「私は部下に、コントロールできることはコントロールし、常に前向きに考える努力をし、重要な目標に集中するよう促しました」と言う。「私が感じたのは、私たち全員にとって、進む道は2つに1つだということです。一つの道は、不機嫌になり、仕事の手を抜き、正しい行動をする努力をやめてしまうことです。その場合は、皆で楽な方に流れるという決断をしたことで、皆が恐れていたことが、まるで予言のように現実となるでしょう。そしてもう一つの道は、やるべきことをやり続け、会社を助け、最高の結果を信じ、その先に到達してからまた考えることです」

フェーズ2：設計と対話

「何も発表されていないのに、皆が感情的になって涙する日もあるだろう」

リストラのフェーズ2は、一般的に、コスト削減の目標を詳細に発表することから始まる。この目標は非常に挑戦的なものになることが多い。削減目標は営業費用の20%か、それ以上になることもある。目標値を設定し、外部の利害関係者らと共有し、機能や事業部門ごとに（少なくとも社内内で）分けたら、改革はさらに大変な時期に突入する。

フェーズ1で計画が忘れ去られることを期待していた社員は、そうはならないということに気づく。追加で何人かが、日常業務から離れてコスト削減計画の詳細の策定に呼び集められる。初期のコスト削減努力、例えば新規採用の中止や出張の制限などが行われる。しかしそれだけでは目標に到達するには不十分であり、企業が残りの削減をどのように達成するかについての詳細は共有されていない。

この時点で、人々は不安にかられて行動するようになる。成績の良い人たち、つまり企業がキープしたいと思うまさにその人たちが、将来の見通しが立たないことへのいら立ちから、外部で機会を見つけ企業を去ることもある。残った人々の間には、怒りと恨みが積み重なっていく。

マネージャーは経営陣に、各所で何が起きているのかを伝え、 コミュニケーションの断絶という問題に対応する必要があることを 思い出させなければならない。

このフェーズでは、さまざまな階層のマネージャーたちが不安を募らせる。彼らは自分や長年の同僚たち（それが個人的な友人である場合もあるだろう）がリストラで生き延びられるか疑問に思う。自分を引き立ててくれる幹部や、これまで指導してくれた上司がどうなるのか、幸運にもリストラ後もポジションをオファーしてもらえたならば、リストラされた組織で成長し昇進していくにはどんな努力が必要となるのか、そして新たな企業はキャリアを構築する上で良い環境なのか、心配になる。彼らは経営陣や変革チームからのサポートを得られない。なぜなら経営陣や変革チームは全社的なコストマネジメントへの対応に忙しいからだ。

「私たちが受けた説明の中で、本当に納得のいくものはありませんでした。話題になるのはビジネスの話だけでした」と語るのは私たちがインタビューしたあるマネージャーだ。「ほとんどの社員にとって、ビジネスの話はあんなことが起こっている中ではどうでもよかった。『私を人間として、自分の家族だと思って話してほしい』というのが皆が望んでいることでした」

しかし今回は、フェーズ1でもそうだったように、あなたはこれまでとは違うやり方で進めていく。マネージャーが部下や自分自身の懸念に対応できるようサポートしなければならない。「成長のための最適化」のアプローチでは、改革の影響を最小限に抑えようとするのではなく、今あなたが創ろうとしている組織のイメージをよりはっきりと描くことを目指す。社員が顧客のためにより多くの時間を割き、お互いを管理し合うための時間は減らすような、意欲的な文化を持つ組織だ。

このフェーズで各マネージャーが成功するかどうかは、ほぼ対人スキルにかかっている。マネージャーが持つ人間関係の質、共感性、そして楽観的な未来をいかにリアルに伝えられるかだ。このときが、変革が突きつける選択肢について、そしてその選択肢をどのように実行しなければならないかについて、オープンで気持ちのこもった会話を持つべき時だ。この会話は常に真実に迫り意欲をかき立てるものでなければならない。マネージャーは経営幹部に対して、「なぜこのリストラを実行しなければならないのか？何を目指しているのか？リストラの後ここで働くのはどのような感じになるのか？」など、核心をついた質問を投げかけ

るだろう。マネージャーが変革を裏づける戦略的な理由を理解できるようになったら、彼らは自分の部下たちに、そのリストラという決断が、いかに企業の強みや優先事項に沿ったものであるか（理想としてはフェーズ1ですでに社員に伝えていたと良い）、そして今後の成功に向けどのように企業の態勢を整えることとなるかをより分かりやすく説明することができるだろう。

ミドルマネージャーが上層部に向けて話をしやすくなるように確実にサポートし励ますことが必要である。話しにくいことも、その後のマイナスの影響を恐れることなく話せるようにだ。経営陣は企業の未来を考えるのに夢中で、組織内で社員が感じていることを見失いがちだ。マネージャーは経営陣に、各所で何が起きているのかを伝え、コミュニケーションの断絶という問題に対応する必要があることを思い出させなければならない。

フェーズ3：新たな常識の定着

「本当に成功させることはできるのか？ 将来こんな風に働くことができるのか？」

従来のリストラでの、3つ目のステージでのアプローチはおなじみだろう。戦略上の根拠が明確にされることなく解雇が行われ、人々は残ったリソースで対応するが、仕事の内容ややり方は変わらず、企業は縮小し続ける。

一方「成長のための最適化」改革では、あなたはもう企業が再生するための基礎をすでに構築済みである。それでもなお、このフェーズはとても難しいフェーズだ。ここでのあなたの課題は、変革をやり遂げ、「新たな常識」、つまりあなたが目指すより良いシステムの構築に向け、地固めを行うことだ。

変革はここでトップギアに入る。社員らは指揮命令系統や組織がどのように変わるか知らされる。業種や地域を超えた機能統合や、新たなプロセスやITシステムの導入、業務の外注、一部の業務の他の都市への移管、はたまた全オフィスの閉鎖などの計画について聞かされるかもしれない。場合によっては社員がさらに頭を悩ませるような、早期退職や退職金上乗せなどの制度が発表されることもあるだろう。

それがどんなに良い条件であったとしても、誰もがそのような計画を聞きたいわけではない。前フェーズ同様、社員は強い偏見を持って情報を解釈する。この変革により会社が間違った方向へ進むと思う社員もいれば、会社全体の事業について心配するよりも、自分の部署について心配する者もある。変革が思ったほど行われなかったことにつかりする人も何人かはいるだろう。これらの懸念を軽減するため、あなたは引き続き企業の戦略的方向性について伝えていかなければならないが、今回は現在あるケイパビリティと、今後強化予定のケイパビリティについてさらに具体的に伝えなければならない。

全ての社員にとって最大の疑問である、「自分の職は確保されるのか？」については、まだ断定的な回答がされていない。このフェーズの開始時は、それについての最終決断はまだなされていない。実際、あなたはミドルマネージャーを呼び出し最終決断の相談に乗ってもらうところだろう。法的な面と人事的な面での制約から、最終選別が行われ公式な発表資料と退職金制度が用意されてからでなければ、氏名を公表することはできない。社員らはその時が近づいていることは分かるが、それ以上は何も分からない。

「友達でもある同僚から『だから、何が起きているんだ？ 何か教えてくてもいいだろう。俺は大丈夫なのか？』といった具合に電話がかかってきて、プレッシャーをかけられるのです」とあるマネージャーは社員選別ミーティングに招集を受けたときのことを回想する。「『何も話せないんだ』と言って断らなければならないのは辛いことです」

人員削減に関連する全てのプロセス、つまり、職を失うこととなる人の選別、その不本意な知らせの本人への伝達、そして「彼らを辞めさせる」プロセスはどれも難しいものだ。公平で、一貫していて、比較的透明性のあるプロセスを構築することが重要となる。運よく変革前に綿密なパフォーマンスレビューを行っていたならば、既存の情報を活用して解雇する人を選ぶこともできる。もしそのようなレビュー結果がなければ、社員を客観的に評価するため特別な査定を行い、パフォーマンスレベルの上・中・下

で分ける必要があるだろう。どんなやり方が取られたにせよ、解雇が始まってからの選別プロセスはできる限り客観的に行われなければならない、えこひいきや偏見は一切排除しなければならない。人事部と法務部は、ラインマネージャーがこの難しい時期を乗り越えられるようサポートする。

人員削減の最中は痛みを完全に回避することは不可能だが、ストレスを最小限に抑える方法はある。自主退職や早期退職制度を実施するののも一つの手だ。解雇になった人への再就職支援サービスも、やる気を起こし協力を促す上で同様に役立つ。

その一方で、マネージャーは高いパフォーマンスを上げる人々がフェーズ3で退社し、他社へ移る可能性があることも考慮しておかなければならない。他社へ探りを入れ、それがオファーに繋がる社員もいれば、特にミドルマネージャーやシニアマネージャーについてはリクルーターからアプローチを受けることもあるだろう。望ましくない人員減少は、変革の副産物のうちの一つだ。トップパフォーマーを失うリスクがあっても、マネージャーはリストラ期間中、彼らのポジションを確約したくなる衝動を抑えなければならない。その代わりに、変革が企業や社員全体にもたらす利点を伝え続けなければならない。

マネージャーはまた、友人や同僚が解雇となったあとに残った社員らが直面する気持ちの落ち込みにも対応しなければならない。残された者は、仕事を維持できたという安堵の後すぐ、生き残った罪悪感に襲われることが多い。「(一番仲がよかった同僚から)彼の役割は排除されたこと、彼のように有能で才能ある人にさえ、企業が存続していく中で与えられる役割はもうないということを知らされたとき、私はトラックに跳ねられたような衝撃を覚えました」とあるリテールバンクのリージョナル・バイス・プレジデントは言う。人事決定は詮索され、えこひいきが陰で行われたなどと噂されるかもしれない。これはチームのやる気を失わせ、残った人々にとってこれから期待されることがどんな意味を持つのか、人数が少なくなった中でどのように仕事をしていくか、そして果たしてその期待は現実的なのか、といった懸念を増大させる。

このフェーズには緊張感のある、難しい雰囲気があるが、企業

結局のところ、各社員、つまり現場のマネージャーや
彼らが統率する部下たちが日々行う決断や妥協によって、
企業の運命は左右される。

とその社員の態勢を成功に向け整えるための機会も存在する。組織内に充満していた不透明感はここで後退し始める。新しいオペレーティングモデルや必要な人員数変更についての最終決断がなされ、発表される。実行チームが結成され決定事項を実施していく。全ての階層の社員が新しい組織がどのようなものになるのか、そして各自の役割がどのように変化するかを目の当たりにしていく。かつて最小限だったコミュニケーションは、メモ、タウンホールミーティング(ざっくばらんな説明と質疑応答の会)、スタッフミーティング、研修、チームビルディングセッションなどの形で活発化していく。これらは全て、絶えず社員に情報を伝え彼らを引き留めておくのに役立つ。

そのため、混乱があるにも関わらず、フェーズ3のスタートには安堵感と新たな楽観主義が漂う。このステージはやる気の回復期として位置づけられ、社員は企業が強化されていくのを目にすることができる。

ここでマネージャーは本質的にやりがいのある、残った人々の統率や動機付けをスタートすることができる。彼らには、昔の同僚たちには尊厳と敬意ある扱いがなされたことを伝える必要ももちろんあるが、何より、もう未来に集中しなければならない時期であるため、新しい組織を成功に導くうえでの彼らの役割を理解してもらう必要がある。これは変革において、実務的にも感情的にも大きなターニングポイントとなる。

変革がこのステージに到達すると必要となる未来についてのコミュニケーションは、経営陣が主催するタウンホールミーティングを一つや二つ行うだけでは完了したとは言えない(もちろんタウンホールミーティングは重要だが)。社員が最も信頼する直属の上司が開く、的を絞ったチームディスカッションも必要となる。そこで行われるような会話は非公式な噂ですすでに行われている。各部署が今後導入する新たなシステムやプロセスについて耳にし始める。社員の評価に使用される基準の変更や、彼らのパフォーマンスを診断するのに使われる新たな評価方法についての話もある。

今こそ、これまでただ漠然とした話しかなかったことについて、

より明確に詳細を伝えるときである。どのような新しい組織構造となるのか、そして意思決定プロセスや情報共有方法がどのように変わり、どのようなインセンティブを活用して社員の行動の改善につなげていくのか、などだ。言い換えれば、閉じられた扉の向こうでここ数カ月間話し合われ、検討されてきた変革を皆が実行に移し始めるときだと言える。

マネージャーは今、部下が新たなプロセスやシステムを学び、新たな組織構造やヒエラルキーに適応し、新たな仕事の仕方へと移行するために行動を変化させる手助けをすることで、彼らを古いところから新しいところへと連れ出す現場リーダーである。全員ではないにしろ、ほとんどのマネージャーが部下に関し何らかの問題にぶつかる。新しいやり方を学ぶために手助けやコーチングを必要とする社員もいれば、古いやり方が良かったと言い、新たなやり方を学ばなければならないことに腹を立てる者もいるからだ。

マネージャーがチームに対しリーダーシップを発揮できるよう、サポートやコーチングを行うことが必要だ。変革の「なぜ」や「何を」を本当の意味で理解し、それが未来の一部となることを受け入れられるようサポートするのだ。もしマネージャーが100%全力でなければ、社員はすぐに気づくだろう。そして(おそらく無意識に)そのことを変革をしない口実にするだろう。そのためマネージャーの役割は、社員に、自分が変革を理解していて、変革は道理にかなっていると確信していること、そしてできるだけ早く順応する姿を言葉と行動で示すことである。マネージャーは組織、プロセス、そしてシステムの変革について社員に躊躇やためらいなく説明するためには、それらについて全てをしっかりと理解していなければならない。

マネージャーは協力的な社員を辛抱強くサポートすると同時に、非協力的な社員の特定制も行わなければならない。マネージャーがどんなに努力しても、過去を忘れることができない社員が何人かはいるものだ。マネージャーはこれらの批判層を早期に特定し、問いただせるようにする必要がある。取り得る手法としては、じっくりと話し合い変革について説明する方法から、協力

の必要性について単刀直入に警告する方法まで多岐にわたる。もし行動が改められなければ、これらの「脱線者」は職場の秩序を乱さないよう解雇する必要があるかもしれない。

変革において、この時点から始まる変化（新しいプロセス、新しい仕事のやり方、そして新しい戦略の実施）を軌道に乗せるためには、それらを勢いよくスタートさせる必要がある。変革がもたらす変化を根づかせるためには、組織文化が重要なツールとなる。社員同士の対話や非公式なリーダーなどのメカニズムが重要な新しい行動を定着させるだろう。

道筋を維持する

変革モードで永久に稼働し続けられる組織はない。そのため、従来のリストラのほとんどでは、プラスの影響は短期的にしか続かず、各人が昔の行動や消費性向に戻ってしまっていた。日常が戻り、コストと社員数も元に戻る。変革マネジメントオフィスは解散し、そこでさまざまなワークストリームを担当した最も優秀な社員らも通常業務に戻る。そして変革の最中には全社に広がっていた、緊迫感や厳格な管理も自然となくなっていく。これは、やがて同じことが繰り返されるサイクルにつながり得る。

こうした傾向と戦うため、リーダーは変化を管理し適宜パフォーマンスを調整するために必要なシステムやプロセスを設計し運用する必要があるだろう。「成長のための最適化」変革では、いくつかのアプローチを通じてこれを行うことができる。一つには、計画立案と予算編成プロセスをより密接に戦略と結びつけることで、自社を差別化するケイパビリティにリソースを再配分し続ける、戦略的なアプローチがある。また、コスト構造と戦略を常に整合させるようプロセスの重要部分を管理する、オペレーショナルな手法もある。さらに、社員が自社の利益のために行動したくなるように、社員にやる気と権限を与える組織面からのアプローチもあり、あるいは、長期に渡りコスト意識の高い行動を促すような文化や価値観を強化することもできる。

結局のところ、各社員、つまり現場のマネージャーや彼らが統率

する部下たちが日々行う決断や妥協によって、企業の運命は左右される。その決断は企業全体にとっての利益となるのか、またはその決断をする人の自己利益を最大化するだけなのか？ 変革の3つのフェーズを通じて、リーダーはそのような面での違いを生み出すことができる。たとえそれが辛い決定であっても、社員が言い渡された決定の戦略的な理由を理解し、新たな組織を形作る上で自身の役割をはっきりと理解できる。そのような変革は可能である。不安の中でも、人々はその選択が持続的な成功を実現するために行われたという確信を持って、着実に前進することができるだろう。信頼が勝ったとき、企業も勝者となるのである。

“Building Trust While Cutting Costs” by Vinay Couto, Deniz Caglar and John Plansky, strategy+business, Issue86, spring 2017

強みを活かす： 5秒間だけの1,740ワット

Strategy that Works (『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、2016))の共著者、ポール・レインワンドが、オリンピックメダリストのジョン・K・コイルによる、組織でパフォーマンスブレイクスルーを達成するための直感に反した教訓を紹介する。

著者：ジョン・K・コイル、ポール・レインワンド
監訳：岡崎 良

多くの人は、どうしても自らの弱点の改善に重きを置いてしまう。それは、弱点の方が見つかりやすく、また鍛えなければならないという、ある意味強迫観念にも似た常識が浸透しているからだろう。本稿で取り上げる、ある一人のスピードスケーターのケースは、正に自身の強みを活かした戦略の構築による成功と、その裏側の失敗の双方を分かりやすく示している。この教訓が、強みにこそ集中し、戦略を構築する「勇気」を持つ一助になれば幸いである。(岡崎 良)

序文

多くの事業戦略は競争に勝つことに注力するあまり、強みを基に構築する、という基本原則を忘れがちだ。成功している企業は、自社、そして顧客にとって重要なことは何かを非常に明確に理解している。それらの企業は、継続的に勝ち続けるには「何を売るか」ではなく「何をするか」が重要だということを知っている。

成功している企業はまた、「何をするか」が自社独自のものでなければならないことも理解しているため、他の企業が真似しようとしても到底真似できないような特徴あるケイパビリティやプラクティスを持っている。その意味で、強みを基に構築することが、私たちがこれまでに見つけた企業の差別化の方法の中で、最も信頼できる方法だと言える。

このことは、言うのはたやすいが実行するのは難しい。それは事業においてだけでなく、人間がすること全般において言えることだ。自分が得意なことに集中するのは本能的には抑えがたいことだが、そのような戦略を取っている企業は少数だ。他の企業が

やっていることを追いかけるのに夢中になり、決まって多くなりがちな自社の弱みを改善したり、変化する世界で新しいものを探したりしてしまうことが多い。

しかし自分が得意なことを理解し、それに合わせてケイパビリティや戦略を設定できれば、自分で競争の仕方を定義することができ、他人が自分の未来を作ってくれるのを待つのではなく、自分で自分の未来を作ることができる。ジョン・K・コイルはこれを知っている。彼は、デザインエンジニア兼コンサルタントとしての仕事においても、また、スピードスケートのオリンピック選手としても、競争力への過酷なチャレンジを経験してきた人だ。読み進めてもらえると分かるように、彼はそのチャレンジを経て新たな勝利を手にし、競争するための最善の準備方法をより正確に理解することとなった。

PwCが実施する事業課題についての徹底討論の場である「エクスチェンジカンファレンス」でコイルの話を聞いた後、その話を私たちのために語り直してくれるようお願いした。

—ポール・レインワンド

企業や個人の強みの活用や成長をサポートする事業“Art of Really Living”の創設者であり、多くの講演を行う。イノベーションとデザイン思考の専門家であり、NBCのスポーツコメンテーターも務める。1994年、リレハンメルオリンピックのスピードスケート5,000mリレーで銀メダルを獲得したアメリカチームの一員。

paul.leinwand@pwc.com

Strategy& シカゴオフィスのグローバル・マネージング・ディレクター。ケイパビリティに基づく戦略と成長アプローチを主導する。ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院の兼任教授も務める。『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのかー 高収益企業になるための5つの実践法』（ダイヤモンド社、2016）の共著者。

ryo.okazaki@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。日本における「Strategy& CDO（最高デジタル責任者）調査」を担当している。

1989年、スタンフォード大学の4年生だった頃、私は2つのケイパビリティをマスターするのに情熱を持って取り組んでいた。1つ目はデザイン思考だ。デザイン思考は影響力のあるクリエイティブな問題解決方法で、私の専攻だったプロダクトデザインと強く関係していた。また他にも、経営学者のハーバート・A・サイモンの研究やIDEOのデザイン法などと強く関係していた。デザイン思考では、イノベーションが継続的に反復して行われる。問題についてのデータを収集して問題を理解し、関係する人々に共感し、新たなアプローチを概念化し、その1つか2つについて試作品を作成し、そして理解のステージへ戻る。デザイン思考者は、絶えず課題を再検討し見つけ直すことで、今取り組んでいる問題が一番重要な問題なのかを確認する。

私がマスターしたかったもう一つのケイパビリティは、スピードスケートだ。1992年開催のフランスのアルベールビル冬季オリンピックの直前選考会への参加資格を得られる自信があった。スタンフォード大学の4年生の時、フルタイムで学生をしながら自主トレーニングをしていて、コーチもトレーニングプログラムも無く、氷上での練習時間も非常に限られていたが、ショートトラックのスピードスケートの世界大会で12位に入った。オリンピックチームにフルタイムで参加し、そこでのサポートを受けられれば、12位から6位へ、そして1位へとすぐに順位を上げられるだろうと思っていた。

このとき私は、この2つの情熱が間もなく交わりあい、強みを活かすということの本質を教えてくれることになるのでは知ることになった。その後、私ははたとつもなく屈辱的な経験をする事となる。その経験の中で、私は感情に流されることなく巨大なチャレンジに立ち向かわなければならず、それが学びと見直しの機会となり、激しい情熱と冷静な好奇心を両立させながらデザイン思考者のように問題解決を進めなければならなくなるのだ。

何より、他の人がやっていることや多くの専門家の指示とは反対のことをやらなければならなかった。自分の弱みを埋め合わせたり修正したりする代わりに、もともと持つ強みに焦点を当てなければならなかった。このやり方は最初正しいやり方のように思えず、現状に逆らうのは簡単ではなかったが、今ではそれが、真に秀でるための唯一の方法であると信じている。そしてこの直感に反した教訓はまさに、チームや企業に際立ったケイパビリティを構築したいと考えている人なら誰もが学ばなければならない教訓だ。

私はそのことをその当時は知らなかった。しかしオリンピックのスピードスケートチームでトレーニングをしたり、他人をコーチングしたり他人と一緒に働くことで、強みを活かしてデザインすることには固有の4つの重要なルールがあることが分かってきた。つまり、1.自分の弱みを受け入れる、2.自分の強みを詳細に理解する、3.正しい問題を解決する（これは他人から見たあなたの問題とは限らない）、4.自分が輝けることを強化することで、強みに倍掛けする、の4つだ。私は何年も弱みの改善に費やし、その結果貧弱な選手になってしまった。強みを活かしてデザインした方がはるかに効果的だ。

私はそのことをその当時は知らなかった。しかしオリンピックのスピードスケートチームでトレーニングをしたり、他人をコーチングしたり他人と一緒に働くことで、強みを活かしてデザインすることには固有の4つの重要なルールがあることが分かってきた。つまり、1.自分の弱みを受け入れる、2.自分の強みを詳細に理解する、3.正しい問題を解決する（これは他人から見たあなたの問題とは限らない）、4.自分が輝けることを強化することで、強みに倍掛けする、の4つだ。私は何年も弱みの改善に費やし、その結果貧弱な選手になってしまった。強みを活かしてデザインした方がはるかに効果的だ。

1. 自分の弱みを受け入れる

大学卒業後、私はコロラドスプリングスへと渡った。スピードスケートのアメリカ・オリンピック・チームに参加し、オリンピック・トレーニングセンターに住んでトレーニングをするためだ。私は希望と自信に満ち、世界で最も有能なコーチと練習できることにワクワクしていた。到着後、スポーツのSATとして知られる一連のテストを受けさせられた。これには「最大酸素摂取量（VO2 max）」テストも含まれていた。これは選手のスピードスケートのケイパビリティを最も正確に予測できるテストだと言われている、有酸素運動の苦しいテストだ。サイクリングマシンに乗り、チューブを通して呼吸し、死にそうになるまでスピードと負荷を徐々に上げていく。私がテストを受けたときは、持てる全ての力を使って転げ落ちるまでペダルを漕いだ。結果を受け取るまでは、私はそこで出せた力を誇りに思っていた。ところが私のVO2の計測結果は、他に大きく差をつけて全チームの中で最下位だったのだ。私は辛うじて13分間持ちこたえた程度だった。その同じ朝、17歳のランス・

弱みは何事にも共通していて広範囲に渡りがちである。
しかし強みは非常にはっきり限定されていることが多い。

アームストロングはその2倍の時間持ちこたえていた。そのテストとスポーツについて一般的に理解されているところによれば、その結果は私が優れたスピードスケート選手の筈にも棒にも掛からないことを意味していた。当然、この当時の理解は間違っていたのだが、私はまだそのことを知らなかった。

私たちは皆、個人であれ、チームであれ、組織であれ、弱みを持っている。弱みはスキルギャップではない。スキルギャップは学ばずで埋めることができる。弱みは、改善しようと積極的に努力をしても変えられない、持って生まれた才能やケイパビリティの欠如である。私たちは、プライドと深く染み込んだ労働倫理から弱みを拒否してしまうかもしれないが、弱みを受け入れることが、強みを活かしてデザインすることへの第一歩である。

コーチも私も、テスト結果を受け入れたくなかった。しかし、特に2日後に2回目のテスト、無酸素性持久力テスト(ウィングートテストまたはマックスパワーテスト)を受けた後は、その結果を受け入れざるを得なかった。サイクリングマシンに乗って重い負荷で30秒間でできるだけ速くペダルを漕ぐ間、装置が漕ぎ手のパワー出力を測定する。驚いたことに、ウィングートの結果はさらに酷かった。私は18秒後気を失いサイクリングマシンから転げ落ち、テストをやり遂げることができなかったのだ。平均パワー出力のスコアで再び私はチーム最低を記録したが、ある一つの重要な点においてそのデータは興味深いものだった。最初の15秒間については、私のスコアは優れていたのだ。1秒ごとに分析してみると、私は実際、各大腿四頭筋に小さな核融合原子炉を持っていることが分かった。ピーク時、つまりスタートから5秒後は、私の無酸素性運動^{*1}時の出力パワー(anaerobics output)は1キログラムにつき1,740ワットを記録しており、これは、ずば抜けてチーム最高のピークパワーだった。(無酸素性運動は酸素を使わないため心臓血管系に影響しないが、筋力を増強させる)

残念なことに、スピードスケートで最短の種目は少なくとも40

^{*1}(訳者注): 無酸素性運動(anaerobics): 短い時間に大きな力を発揮する短距離走やレジスタンス運動などの強度の高い運動。(厚生労働省「eヘルスネット」より)

^{*2}(訳者注): 有酸素性運動(aerobics): 酸素を使い体内の糖質・脂質をエネルギー源とする、筋肉への負荷が比較的軽い運動。(厚生労働省「eヘルスネット」より)

秒かかるため、この強みは特に有用には思えなかった。コーチらは話し合いの結果、私の弱みに重点を置き私をアスリートとして「修正」することに決めた。

「ジョン、有酸素性運動^{*2}(aerobics)能力を強化するために、チームの誰よりも厳しく長く君をトレーニングするからね」とコーチの一人は言った。「他の選手がジャンプやスクワットをしている間、君は100マイル自転車に乗り、15マイルの持久走をする。2年後までに、次のオリンピックの試合に出られるようになるくらいに強化するよ」

この決断をするにあたり、オリンピックチームは私を「基準に照らして評価」していた。これはビジネス界でもスポーツ界でもおなじみの習慣だ。この場合のクラス最高基準はオリンピックで5つの金メダルを獲得したエリック・ハイデンだ。コーチらは、私が勝ちたければ、エリックのようにトレーニングしなければならないと信じていた。彼らは強い信念と思いやりを持ってこう言った。「君にできる限りのことをしてやりたい。」悲しいことに、彼らはデザイン思考者が「共感」と呼ぶステップを飛ばしてしまっていた。今思い返すと、自分を含め皆が以下に説明する2つ目のルールを無視していたのだ。

2. 自分の強みを詳細に理解する

弱みは何事にも共通していて広範囲に渡りがちである。このことは私も個人的に感じている。私は基本的に目と手の協調性を必要とするスポーツ全々と、2分以上継続する種目が全くダメである。しかし強みは非常にはっきりと限定されていることが多い。私の強みは滅多にない才能だった。短期間炸裂する1,740ワットの無酸素性パワーだ。それはまるでスーパーパワーを持っているようだった。しかし、トレーニングをしていた当時は特に、その力をどう扱うべきか、はっきりとは分からなかった。

私は初期の頃から速いと言われてきた。最終的に、自分が短い種目だけが得意だということが分かり、私はスプリンターとして知られるようになった。しかし全ての短い種目が得意だったわけではない。レバレッジカパワーの要素を含む特定の種目のみが得意だったのだ。私は自分の並外れたスーパーパワーについて、現在のように正確に説明できるほど分かってはいなかった。私は、負荷の

かかる中でパワーを何度も炸裂させなければならず、休憩は短く、常にバランスを取りながら速い速度で滑走し、危険なほど速く移動する人々の群れを通り抜け、最後の1秒で彼らを追い抜き勝利する種目でスプリンターとして速い。この説明に合致するスポーツは少ししかない。私が世界大会レベルで戦ったことのあるただ2つのスポーツ、ショートトラック・スピードスケートと競輪もそれに該当する。

個人としても、企業としても、自分の強みの特質を詳細に理解しておくことは非常に重要である。例えばあなたは個人としてコミュニケーションがうまいとする。それをもっと詳細に説明できるだろうか？ 例えば、複雑なトピックの基本概念をシンプルに説明するのが上手いのか？ 心情に強く訴えかける物語のナレーターとしてか？ または情報やデータを分析するのがうまいのか？ 大勢の聴衆の前で話す方が得意なのか？ 中くらいの人数の方がいいのか？ 少人数か？ ビデオか？ ビジュアルか？ 言葉か？ ファシリテーターとして得意なのか、それとも1対1か？ コーチなのか？ チャレンジャーなのか？ コメディアンか？ はたまたリスナーなのか？ これら全てが「コミュニケーションがうまい」という全てを含有する言葉から黙示されることであるが、あなたが自分のスーパーパワーについて詳細に知らなければ、それを最大限に活かすことはできない。

私はそのことをまだ理解していなかったため、その後2年間は弱みの修正に休みなく取り組んだ。毎日不得意なこと全てに集中し何時間も費やした。これにより、意図しないことが2つ起こった。1つ目は、世界で12位のスピードスケーターから、翌年には34位になったことである。2つ目は、そうした努力にもかかわらず、私のVO2最大スコアは全く改善せず、常時52に留まっていた。この弱みに焦点を当てたアプローチは不得意なことを改善できなかっただけでなく、唯一得意だったことも台無しにしてしまったのだ。コロラドスプリングスでのその2年間のトレーニング期間中、私のピークパワーは1,740ワットから1,250ワットへと徐々に衰えていった。アルバールビルオリンピックでアメリカオリンピック選手団に参加するには遠く及ばなかった。私のオリンピック・チーム・トライアルでの記録は、およそ10年前、ほんの13歳だった時に、初めてのナショナルチームのトライアルで滑った時よりも遅かった。

さらに悪いことに、人間としても徐々に崩壊していった。その2年の間に、ほとんど人と話さなくなっていった。ただただ、練習する、食べる、眠る、練習する、食べる、眠る、を繰り返していた。毎日練習に参加することだけで全ての気力を使い尽くしてしまうため、その他何をするエネルギーも残っていなかった。米国の作家、ヘンリー・デイヴィッド・ソローがいう、「静かな絶望の生活を送っている」人々のような気持ちになり始めていた。私は不出来で、下手で、今にも辞めようとしていた。

コーチらは私の強みと弱みに共感することを怠ったが、私を諦めなかったことは評価に値する。「がんばれ！ もうすぐ壁を打ち破れる！ ただ続けなさい、今辞めてはだめだ！」という口癖を繰り返していた。

でも私は意味が分からなかった。私は自分の頭の中で一步離れて考えるようになった。「なぜこんなことが起きているんだ？ 昔は速かったはずだ。なぜ後退している？ 壁を打ち破るまでにあと何年これを続けなければならない？ 何を犠牲にして？」

失望した私は、確立されていたトレーニング法を避けるようになった。その後2年間、チームと一緒にいたが、彼らの弱みに重きを置いたトレーニングアプローチには反発した。トレーニングをもっと私の強みに沿ったものに調整した結果、1994年にノルウェーのリレハンメル冬季オリンピックで戦えるレベルにまでダメージを減少させることができた。個人レースでメダルを取れるほど強くはなかったが、5,000メートルリレーで銀メダルを持って帰ることができた。その頃、私は自分がエリック・ハイデンのようなチャンピオンの型にははまらないこと、そして強い有酸素性のアスリートには決してなれないという事実を受け入れ始めていた。しかし、成功するためにそうなる必要はないのだ。それに気がつき、適宜生活を変化させ始めたら、ようやく前に進むことができた。

3. 正しい問題を解決する

辞める気持ちの準備ができると、魔法のような瞬間が訪れるものだ。そして、もっとうまく物事を捉えられるようになる。この瞬間までは、自分の挑戦を客観的に見ることはほとんど不可能だった。多くの感情やプレッシャーが入り乱れ立ちふさがった。でも今は、選択肢をもっと冷静に吟味することができ、デザイン思考の言葉

で言えば、より良い質問ができるようになった。自分が解決しようとしている問題は、解決すべき正しい問題ではないのかもしれないのだ。

私の場合、弱みの修正は取り組むべき問題ではなかった。それ以来私は、パフォーマンスのブレークスルーを目指す多くの人々や組織にも同じことが起きているのではないかと考えるようになった。「どのように自分の弱みを修正するか?」の答えを考える代わりに、「自分独自の強みを活かすにはどうしたらよいか?」と自分に問いかけた。

私は小さい頃デトロイトで育ったが、その頃マイク・ウォルデンという自転車コーチについていた。彼は素晴らしい人だった。単なる地元のウルヴァリン・スポーツクラブのクラブコーチだったにもかかわらず、最終的には100人以上の全国レベルの優勝者、10人の世界レベルの優勝者、8人のオリンピック選手、5人のオリンピックメダリスト(私はこのメダリストのうちの一人だった)のメンターを務めていた。1990年、コロラドスプリングスに行くちょうど2年前、ウォルデンは合衆国自転車の殿堂入りを果たした。

ウォルデンが怒鳴る言葉は短く、鋭かった。それぞれが明確で深い意味を持ち、各自の強みに合わせた、的を射た言葉だった。それが、彼が稀に見る素晴らしいコーチとなった所以だった。彼が繰り返し私にしてくれたアドバイスは、「コイル! ゴールラインでゴールしないと!」だった。私は11歳で、「はいはい、それ以外のどこでゴールするっていうんだよ!」と思っていたのを覚えている。しかし彼が本当に意味していたのは、「コイル、お前の有酸素性モーターは弱いが、素晴らしい無酸素性エンジンを持っている。スプリントの時間を調整して、ゴールライン直前で僅差で勝たなければならない。お前の有酸素能力は弱いから、早く行き過ぎると自滅してしまうぞ」ということだったのだ。このアドバイスに従い自分のスキルに磨きをかけた結果、私は何年にも渡り、ほんの僅差で何百ものレースで勝利を収めることができた。

ウォルデンはまた練習のたびに繰り返し叫ぶ決まり文句でも知られていた。それは「強みと競争しろ! 強みと競争しろ!」だ。2年間弱みに集中し続けた後でさえ、このウォルデンの声は私の頭の中に響いていた。そしてリレハンメルが終わった後、私はついに彼のアドバイスに従う決心をした。それはチームを辞めることを意味し

たが、スピードスケートというスポーツを辞めるわけではない。私は自分一人でトレーニングをし、直前の2年間で言われてきたことの反対のことをすることとなった。

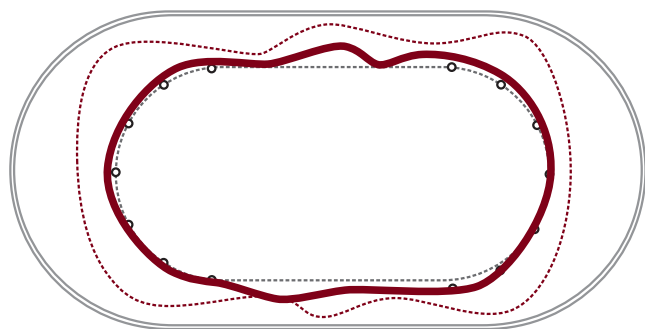
私は課題を見直すためデザイン思考を利用した。「有酸素性の弱点をどう修正するか?」の代わりに、「無酸素性の強みをどう活かすか?」を考えた。でもそれではまだ明確さが足りなかった。そこで私は自分の強みがもたらす可能性のある利点をもう一度集中して考えてみた。「ゴールにもっと短い時間で到達するには強みをどう使ったらよいか?」と考えた。でもこれでもまだ明確ではなかった。最終的に、私は自分の有酸素性の弱みを受け入れることで、自分がより速く、より遠くへはスケートできないことに気がついた。そこで私は自分に問いかけた。「もし単にもっと短い距離を行けばよかったら?」私は競争相手の15パーセント短い距離を行くことで、14パーセント遅くスケートしても勝てることが分かった。

ショートトラックスケートでは、物理学が重要である。トラックには半径25メートルの急なコーナーがある。世界レベルのスピードスケーターは時速31マイルでコーナーに入り、そしてきっかり2秒後に時速31マイルで逆方向に出る。これは時速0マイルから2秒で時速62マイルになるのと同等の加速度であり、車でさえこれができるものはほとんどない。これにより生み出される重力は2.7Gで、これはスペースシャトルの打ち上げ時の重力とほとんど同じだ。レース中、これが4.5秒ごとに繰り返される。私のように体重170ポンドのスケーターにとって、レースで各コーナーを滑ることは、68度の前傾姿勢を取りながら、長さ18インチ幅1ミリのブレードを履き、直接壁めがけて氷の上を時速31マイルで滑りながら、500ポンドの重りを持って、90度より深い膝角度から、片足でスクワットをしているようなものだ。

標準とされているスピードスケートのベストプラクティスは、スピードスケーターがこの現実にも立ち向かえるようデザインされていた。重力を軽減させ衝突の可能性を抑えるため、皆トラックを幅広く使って滑っていた。これによりターンの半径は25メートルから28メートル超に拡大され、重力は2.7からおそらく2.3か2.4まで低減された。しかし同時に滑る距離も110メートルから最大125メートルにまで延びたが、これは絶対に必要な長さの15パーセント近くも長い距離だった。

私は新しいテクニック、つまり短い距離を滑ることを試してみることにした。私はいつも「旋回」、つまりコーナーに直接飛び込んでいくのが好きだった。他のスケーターを追い抜く時は時々旋回する必要がある。もし全てのコーナーで旋回したらどうなるか？滑走距離を短くできるだろう（図表参照：太線部分）。しかし同時に、非常に難しくこの上なく危険にもなるだろう。多くの人が飛び込んだ結果衝突する。しかしトレーニングをすれば完全なものにできるし、それに必要な強みを私は生まれながらに持っている。つまり、何度も何度も短い休憩をはさみながら数秒間膨大なパワーを出すことができる能力だ。これが、私の4つ目のルールへと繋がる。

図表：コーナーにおける「旋回」



4. 強みに倍掛けする

強みと弱みはしばしば背中合わせだ。私の有酸素性の弱みは、その裏返しとして、無酸素性パワーという並外れた強みを伴っていた。実際、これらの2つの特性は関連していることが多い。ついに、私はこの力を活かす方法を発見したのだ。

リレハンメルオリンピック後、私はトレーニングキャンプをドロップアウトした。しかしこれまでになくスケートに熱中した。ミルウォーキーに渡り、オリンピック協会からの金銭的サポートや後方支援を得ることなく、仕事、ビジネススクール、そして自己管理による競技の練習という計画を開始した。毎日午前6時に起床し

リンクへ行った。そこでパッドとプロテクターを着けて7時～9時半までスケートした。それからスーツに着替えてエンジニアのアルバイトに向かった。午後3時、ミルウォーキーの職場を出発し、ノースウェスタンにあるケロッグビジネススクールに向かった。車で2時間の道のりだ。午後6時から9時まで授業があり、通常は家に着くのは夜11時、そこから夜中までウェイトトレーニングをした。それを2年半、毎日続けた。

多くの人は、オリンピック選手には多くの鍛錬が求められると思っているだろう。しかし私の経験から言うと、求められるのは身体的な鍛錬だけだ。あなたが朝きちんと起き、ウォームアップや練習をして、正しい食事を摂るのを確認するために誰かがいるのだ。まるで軍隊にいるようなものだ。しかし他人の戦略に従うのではなく、自分自身でケイパビリティを強化するには、もっと精神的な鍛錬が必要となる。

ある出来事により、その精神的な鍛錬が心理的にやりやすくなった。この計画を始めて数カ月経った頃、私はニューヨークのレークプラシッドにあるオリンピックトレーニングセンターを訪れた。私はまだ名目上チームに所属しており、久々の再会で歓迎を受けると思っていた。しかし最初の氷上練習の後、コーチに呼ばれた。「ジョン、すまないが、スケーターとコーチで多数決をしたんだ。君はチームと一緒にスケートすることはできない。家に帰れ」と彼は言った。私は非常に憤慨したが、それは最善の出来事だったのだ。一人でのトレーニングは難しかったが、その出来事以来、毎朝元気よく起き、レークプラシッドに向けて指を1本立てたあと、仕事へ行った。そのことでまた、従来の知恵に反抗すると、いかに嫌われるかも分かった。

新しいアプローチの成果をきちんと試せる機会は、その計画を始めてから1年後に訪れた。それは1995年のアメリカワールドチームトライアルで、3日間に渡り行われる全国大会だった。私は恥をかきたくなかったので緊張していた。競技の1週間前に現地入りし、すぐにひどいインフルエンザにかかった。つまりその週の大半はほとんど練習できなかったということだ。トライアルの初日、予選は私の得意な種目ではなかった。1,000メートルのタイムトライアルで、約1分40秒間続く。上位16位までが本選に進み、他の80名は家に帰る。私は自分が徹底的に恥をかくだろうと

思っていた。反逆、自由奔放な子ども、チーム無しでのトレーニング。とても緊張し体調は最悪だったが、スタートラインに並んだ。

このレースはパシュートスタイルで行われた。つまり、2名のスケーターがリンクの両端からスタートし、お互いを追いかけてトラックを回る。自分が遅れていると分かる一つのサインは、自分の「ペアスケーター」が自分に追いつき、追い越していったときだ。私のペアスケーターは昨年のオリンピックトライアルで2位になった強い選手だった。スタート地点に立った時、私は自分のアプローチに集中した。つまりトラックマーカーの際を滑り、飛び込むアプローチだ。もしペアスケーターが追いついてこなかったら、16位以内に入れる可能性があると考えた。そうすれば残りのレースも参加することができる。

スタートのピストルが鳴った後、私は夢を見ているような無私の境地に入った。各ターンに飛び込み、各トラックマーカーからは数ミリのみ、旋回する私のブレードから氷が飛び上がる。直線は惰性走行し、急なコーナーを力いっぱい通り抜ける際には重力を感じた。時間がスローモーションのように感じられ、速く滑れている感じはしなかった。

数周が過ぎたあと、私は何かがおかしいと感じた。ペアスケーターにずいぶん早く追いついたのだ。インフルエンザのため、自分のコンディションは最高ではないことは分かっていたので、彼がよほど調子が悪いのだと思った。そこで彼のことは忘れ、「自分の」トラックを滑ることに再度集中することにした。4周目のとき、ジャッジがペアスケーターに外側を滑らせ、私は彼を追い抜いた。6周目くらいで、私はリンクがとても静かなのに気づいた。通常、この競技は小さなスペースに400人も人がいて、叫ぶコーチ、応援する両親、スケート靴のブレードを削る選手、走り回る子どもたちなどで騒がしい。しかし今回は違った。集中していた視野を少し広げると、ガラスに顔を押し当てる人たちがいるのに気づいた。ラップタイムを見ると、ラップカードには「.2」と書かれていた。私はそれが10.2秒なのか9.2秒なのか分からなかった。スピードスケートでは、差は非常に小さい。1位と2位の差が100分の1秒単位であることが多い。私は誰も9.2秒の速さで滑れないと知っていた。それは世界記録よりも速いことになる。しかし10.2は全く遅すぎる。そこで数字は無視することにして、スケー

トを続けた。

9周目が終わったあと、私はレースを終了した。オリンピックチームの私のコーチだった人で、レークプラシッドで私を拒否したうちの一人がそこにいた。彼は持っていたストップウォッチを高くかかげ氷上に飛び出してきて、私の進路の真上に立った。私は彼めがけて時速30マイルで滑走していたため、彼を避けようとしたが、やはり私の進路上に来たため、横滑りして停止しなければならなかった。彼は怒っているように見えた。そして言った。「コイル、一体何をやってきたんだ!？」

私は今にも泣きだしそうだった。仲間に裏切られ、1年間一人でスケートし、全く新しいテクニックに挑戦し、とても体調が悪かった。恥をかくことへの恐怖がまたよみがえってきた。しかし無理やり勇気を出し、虚勢を張って言った。「私は…私は具合が悪かったんです!」

彼と私の目が合った。彼は笑って言った。「いや、そういう意味じゃない。君はたった今、アメリカ記録を丸々5秒も塗り替えたんだ」。私は実際、1周9.2秒で滑っていた。「君は世界記録よりも速いスピードで滑ったんだ」

私は言葉を失った。というか、信じられなかった。そしてすぐ、それが周回数不足で、間もなくその失敗が明らかになるだろうと思った。そこで静かに氷上から降りビデオカメラの録画を見て、周回数を数えた。そして初めてそのブレイクスルーの大きさに気がついた。

最高だったのは、その理由の部分だ。私は速くは滑っていなかった。新たなテクノロジーも持っていなかった。風洞設備でテストされた新しいスキンスーツや、新しいスケート靴やブレードにも投資していなかった。ドーピングもしていないし、サプリメントも飲んでいない。全く同じ自分だったのだ。ただ単にスケートする距離を縮め、そのことで、弱みを修正する代わりに強みを活かしたのだ。この種のデザイン思考と、生まれ持った無酸素性運動パワーの組み合わせは、私独自のケイバビリティであった。

その後の2日間のレースで私は全てのアメリカ記録を塗り替えた。その年、私は世界大会で500メートル種目の世界最速記録を作ることとなった。

ケイパビリティの強化において

その後、私は自分のやり方でトレーニングを続けた。私は1998年の日本の長野冬季オリンピックで金メダル候補として大きく期待されていた。しかし1997年、私はオリンピック・トレーニング・センターに戻り、またチームと共にトレーニングするよう説得された。コーチらはまだ有酸素性アスリートの理想に取りつかれており、すぐに私に、昔の「基準に照らして評価」するアプローチを取った。私は彼らに従った。それは斬新な事業方法を発明した会社が、しばらく成功したのちに、その新しいアプローチに確固とした自信があるわけではないので、なじみのパターンに戻っていくのと同じようなものだ。しかし昔のやり方に戻ったことは私に悲惨な結果をもたらした。1998年にメダルが取れなかっただけでなく、オリンピック選手にさえ選ばれなかったのだ。屈辱や恥どころではなかった。私を信じてくれた人、私に投資してくれた人全てをがっかりさせてしまったと思った。レークプラシッドで行われたオリンピックトライアルの最後のレースが終わった後、私は車に乗り込みアリゾナのフェニックスに向け45時間ぶっ通しで運転し続けた。辛いことから逃れ全く新しい人生を始めるために。

スケートを辞めることは、難しい離婚をするようなものだった。1997年から2006年までの間、スピードスケートから全く離れた。銀メダルは両親に渡し、スケート関係の友人との連絡を絶った。スケートの試合結果やテレビ放映も見なかった。ダイヤモンド・テクノロジーと呼ばれる経営コンサルティング会社に就職し、デザイン思考や関連する仕事に集中した。そして結婚し、家族を持った。時間と共に、痛みや失望は徐々に薄れていった。

そして2006年、NBCから電話を受けた。イタリアのトリノオリンピックの放送で、スピードスケートのアナリストになってもらえないかというものだった。私は断ることができず、その後間もなく、コメンテーターへ送る記事を書くため、スケーターやその両親、コーチらにインタビューするなど、気がつけばスピードスケートの世界に戻っていた。

そのオリンピックの最中、私の人生を永遠に変えることが起こった。私がスケーターやその両親らと夕食をとっていた時、その親の中の一人が私をレストランの隅に呼び出して言った。「ジョ

ン、君に伝えたい大切なことがある」。彼は真剣に見えた。緊張しているようにさえ見えた。「これだけは知っておいて欲しいのだが、今ここに私たちがいるのは、君がしてくれたことがあったからなんだ…」そう言って彼は黙った。

私は混乱していた。「どういう意味ですか」

「君は覚えていないかもしれないが、12年前、君はミシガンのベシシティで開催された小さなパーティーへ銀メダルを持ってきた。君はそれを僕の息子、アレックスの首にかけてくれた。当時息子は11歳だった。次の日息子はベシシティ・スピードスケートクラブに入部した」。彼の目にはこみ上げるものがあった。「そして明日、アレックスは金メダルを賭けてスケートする」

これが全てを変えた。私は長年に渡り持ち続けた劣等感から突然解放された。地元のクラブでコーチになり、娘にスピードスケートを習わせ、大会やワールドカップイベントを告知するなど、再度スピードスケートに関わるようになった。また、初めて自分の経験について話をし、周りと共有するようになった。

私の最大の失敗は、ちょうど私の最大の弱みと同じように、今となっては成功の源となった。私は話を共有することで、世界中の人々と人間的なレベルで繋がれるようになった。どの国の人でも、既存のシステムに反発し新たな道を生み出すというストーリーに共感してくれた。ただ現状に歯向かうためではなく、誰もがそれぞれに合った成功への道を見つける必要があるからだ。自分の強みを見つけるのは容易ではない。ましてやそれを利用し活かすなんて尚更だ。物事のやり方の標準的なアプローチから外れてみる必要があるかもしれない。しかし一歩引いて見て、弱みを受け入れ、強みを詳細に認識し、正しい問題を解決し、自分自身の勝ち方をデザインすることができれば、あなたも人生を変えられるかもしれない。このような生き方は誰もができるものではないかもしれない。しかし私たちの誰もが経験する苦しみ、つまり自分の中にあるケイパビリティとの闘い方も、人それぞれなはずだ。

“Design for Your Strengths” by John K. Coyle and Paul Leinwand, strategy+business, June 12, 2017

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・キャグラー、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労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、デュポン、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・キャグラー

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ふべきである。

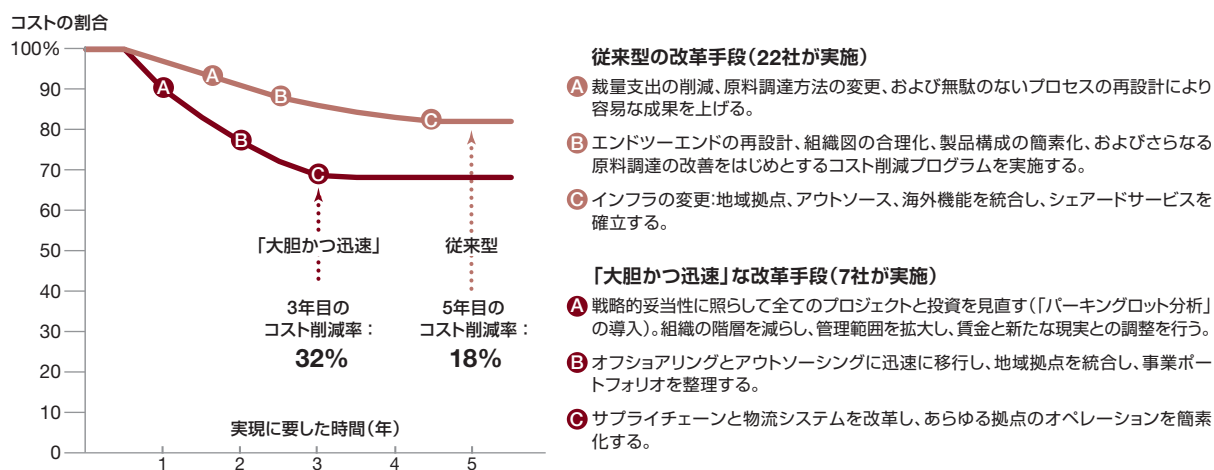
あるソフトウェア会社のリーダーたちは、アクティビスト投資家たちがその会社の株式を大規模に取得したことを受けて、この手段を講じた。投資家たちは最高経営陣に対して、その企業の営業利益が業界の標準を下回っていることを認知させた。ある競合企業の場合、およそ2倍の収益率をはじき出しているというのだ。経営陣がビジネスモデルを変更しなかったのなら、投資家たちは自らが選択したチームを送り込んだだろう。

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。



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、多くの事業体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くだろう。

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。今後の脅威や苦労ではなく、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と主張した。CFOはこの会社が過去10年間に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も、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に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だが、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ない。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し、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あ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ごく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獲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る一方で、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なコスト構造改革は、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

金融機関における 「成長のための最適化」

アジアとオーストラリアからの実践的教訓

著者：ピーター・バーンズ、エドゥアルド・アルノーニ、ウィンストン・ネスフィールド、
アビジート・ムコパドヤイ、ムクンド・ラジャン、堤 俊也

序文と背景

全世界の金融業界が、さまざまな要因により危機的状況におかれています。

- 第一に金利は相変わらず過去最低の水準で推移している。低金利環境は安価な資本調達を可能にする一方で、金融機関が生み出せるリターンを圧迫している
- 第二に世界金融危機（GFC）以降厳しい規制が敷かれている
- 第三に金融機関は顧客中心の経営方針にフォーカスしているが、新規・既存プレーヤーによりさまざまなディスラプションが起きている
- 最後に金融機関にとってグローバル化は最重要経営事項だが、大手企業はどの市場に参加するかを絞るようになってきた

こうした状況にもかかわらず、大半の企業はベンチマークに基づく財務指標（ROE、市場シェア、コスト削減比率、売上成長率等）を成功基準として追い求めている。しかしそれだけでは不十分である。変革が成功するまでの道のりは険しく、過去に変革に失敗した事例がいくつもある（投資成果が実らなかったか、投資コストが高すぎた、あるいはその両方が起因している）。

実際のところ、持続可能な成功を遂げた組織はほとんどない。多くの場合、どの分野に資金を投下するかの選定が困難である（企業は誤った投資対象に資金を投じるか、誤った理由により投資削減をしたために、最終的に組織が弱体化し競争に負けてしまう事がほとんどである）。しかし私たちの長年の知見と調査結果によると、長期的に成功している企業は成功の持続性を維持及び推

進するために、組織のアイデンティティと戦略、コストを強く結びつけるアプローチを見いだしている。自社の存在意義を顧客サービス提供および顧客保護として、また収益低下をある程度受け入れられる体力があるのであれば、どうすれば自社のケイパビリティを最適化し、効率のよい投資選定手法とコスト管理体制で競争に勝てるかを思案する必要がある。

このアプローチには多くのメリットがある。企業の成功は、ターゲット市場や顧客に対する首尾一貫した経営選択の組み合わせと、その選択に基づき競合との差別化を生み出すために必要なケイパビリティの織り合わせにかかっている。Strategy&の調査では、ケイパビリティの選択に関して一貫性を備えた企業は収益性が高く（過去5年間のEBITマージンを基準に算出）、また「成長のための最適化」型アプローチを用いる企業は株主資本利回りが通常より高いという結果が出ている。特に企業統合が進み成長率が低迷している成熟度の高い業界ではこの傾向が強い。結局のところ、企業にとって競合他社との差別化に不可欠なのは戦略を実行する際に、個々のケイパビリティを独立して活用するのではなく、保有しているさまざまなケイパビリティを正しく組み合わせ活用することである。

戦略立案や戦略実行プロセスを理解することは企業にとってそれほど難しくない。しかし多くの企業はその過程でどのように変革を行っていくのかという問題に直面する。すなわち、何にフォーカスをするのか、新たなケイパビリティ構築に十分な投資を行う余力をどうやって作るのか、さらに最も重要なこととして、どこからスタートするかである。これらの要点を明確にしない限り、企業は、目標とする変革や投資リターンを達成できない壮大な変革プロジェクトに乗り出してしまっだろう。

ピーター・バーンズ

peter.burns@
pwc.com

Strategy& シドニーオフィスのパートナー。オーストラリア、ニュージーランド、東南アジア全体における金融機関のコンサルティングを行う。金融サービス、通信業界、および政府機関の変革プログラム策定において20年以上の経験を持ち、戦略と一致したオペレーティング・モデルの改革を手がけている。

エドゥアルド・アルノーニ

eduardo.arnoni@
pwc.com

Strategy& メルボルンオフィスのパートナー。金融分野のコンサルティングを担当している。サービス・オペレーション、戦略における幅広い経験と、クレジット、カード市場を専門分野とし、10年以上の経験を有する。

ウィンストン・ネスフィールド

winston.nesfield@
pwc.com

Strategy& シンガポールオフィスのパートナー。東南アジア、オーストラリア、北米のトップ金融機関や保険会社を含む金融サービス業界に対し、戦略・事業運営に関するコンサルティングを行う。組織再設計、利益改善、従来・新興販売チャネルの両方における新製品施策などを専門分野とする。

私たちはアジア太平洋地域の先進市場と発展途上市場で大手金融機関を支援してきた経験から、金融機関が変革を成功させるためには次の5つのことを実行しなければならないと考える。

1. リーダーシップチーム全体が、取り組むべき課題と、その対処にあたっての取捨選択に対して足並みをそろえ、大きな決断を下すことを恐れない。
2. どのようなケイパビリティが差別化に役立つのか、どのケイパビリティへの投資が過剰なのか、どのケイパビリティが不必要なのかをリーダーシップチームが明確に理解する。これにより、戦略とケイパビリティ、コストを相互に関連付けしやすくなる。
3. リーダーシップチームが組織を深く理解すること(ケイパビリティと組織構造だけでなく、コストを構成する個々の事業活動やそれらの相互依存性をも含む)。企業の組織及びコスト構造を深く理解することにより、事業コストに対して「良い」活動と「悪い」活動を明確にすることができる。
4. 組織の変革への受け入れ態勢を整えることに注力する。変革への準備態勢は計画を動かすための初期の取り組みの重要な構成要素である。
5. オペレーティングモデルの更新とは、形の上での組織構造やビジネスプロセスを変更するだけでなく、フォーマル／インフォーマルな実現手段を含めてビジネスを再構築することを意味する。

変革に着手する企業が下さなければならない一番重大な決定は、どこから始めるかである。戦略に関して組織内での結束が十分でないのであれば、リーダーシップチームは、まず下記の論点に関して組織内で共通認識を構築する必要がある。

- 私たちの組織の現状はどうなっているのか?
- 私たちの戦略とは何か?
- 戦略を実現させるアプローチは何か?

もし社内において変化に対する準備態勢が不十分であれば、リーダーシップは変革プロジェクトの初期段階で社員を企業ビジョンに賛同させることに重点を置かなければならない。変革プロジェクトを正しいスタート地点から始動させ、この記事で示す実践の手順に従うことによって、企業は「成長のための最適化」型アプローチを活用し自社を変革することができる。

変革のための5つの前提条件

1. リーダーシップチームの結束

リーダーシップチームは、長期的なアイデンティティ、変革の理由、変革を達成する方法、そして最も重要な、目標に到達する過程で何を手放すかに関して、同意し結束する必要がある。

どんな組織も「オフサイトの集中戦略会議」にはなじみがある。そこでは経営幹部が勢ぞろいし、重要と思われる事案について議論を交わし、その中のいくつかの施策が経営計画に反映される。しかし、リーダーシップ全体としての同意や結束がなければ結果は不完全である。

私たちがよく目にするケースは、多くのリーダーが戦略立案に関わっていないメンバーにその戦略を説明するのは得意だが、その戦略を実行し目標を達成するにあたって自分が果たすべき役割に関しては、往々にして足並みがそろわないという点である。リーダーに不可欠な行動は、さまざまな部署がどう連携しているか、組織のエコシステムで各部署がどのような役割を果たしているか、組織全体として理解するために時間をかけ、どのような決定を

アビジット・ムコパドヤイ

abhijit.a.mukhopadhyay@
pwc.com

PwCコンサルティングのパートナー。
主に金融機関に対して顧客戦略、顧客
経験、デジタル化、マルチチャネル化、
グローバル化などの分野で、米国・アジ
アの金融機関の企業各社に20年以上
の経験を有する。

ムクンド・ラジャン

mukund.rajan@
pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレク
ター。オーストラリア、米国および東南
アジアの企業に対し、金融サービス分
野における10年以上のコンサルティ
ング経験を有する。金融サービス分野
における戦略、オペレーション、変革を
専門とする。特に、チャネル戦略、オペ
レーティング・モデル、顧客中心の変革
設計、資産運用会社と保険会社の急速
に変化する業界動向への対応支援を
得意としている。

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。

下すために誰に権限が与えられているかを理解することである。

リーダーシップチームの結束には個別レベルでの話し合いが不
可欠であり、大勢が参加する会議では決して表に出てこない意見
や見解の相違が明らかになる。従って、結束を促すためには、こう
した個別の話し合いが欠かせない。日本企業は、意見の相違を尊
重し活かすことは十分でないかもしれないが、長年にわたって根
回し文化があり、個別レベルでの話し合いが定着している。

そのようなプロセスを通じて、ビジョンを一致させるだけでな
く、信頼度を向上させ、ケイパビリティとコストに関する選定や優
先順位に関して有効な意思決定が可能なリーダーシップチームが
本当に重要かつ大胆な決断を下すことができる。

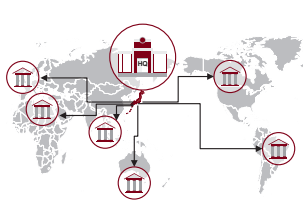
2. ケイパビリティの明確化

これを実行するのに欠かせないのは、まずケイパビリティとは
何かを理解することである。ケイパビリティとは、それ自体がプロ
セスやITシステムなのではない。ケイパビリティとは、企業が顧客
に対して差別化を図れるように手助けするためのプロセス、支援
ツール、適切な人材、情報フローの組み合わせである。

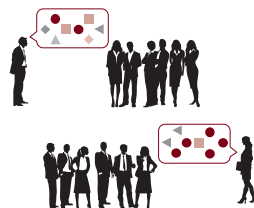
金融機関は、顧客への価値提供を実現するために、組織内でさ
まざまな連携が必要なビジネスモデルへと移行している。その結
果、既存ケイパビリティとは根本的に異なる新しいケイパビリティ
の組み合わせが必要とされることもある。

企業は、本質的な意味を理解せずに、リアルタイムプライシン
グ分析、シームレスなオムニチャネル顧客体験、ハイパフォーマンス
文化、デジタルコアといった最新のバズワードに過度な投資を

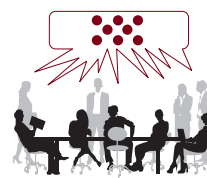
組織のリーダー層における方向性の不一致が、継続的に問題を発生させる



あるグローバル展開した日系金融機関では、
北米部門と東京本社のリーダーの間の直接的な
コミュニケーションが十分でなかった。



経営会議を経て意見は一致したと
銀行のトップたちは話していたが、
人材管理、ケイパビリティ開発、
後継者育成計画に対するアプローチが
異なるために、現実には、戦略実行のあり方に
バラつきが生じていた。



これら全てが、企業戦略の実行における
一貫性の欠如を生み出し、地域によって
戦略実行にバラつきが発生する原因となった。

行いがちである。それは無駄遣いだけでなく、投資と効果に関する意見の不一致にもつながる。

自らの組織にとって、あるケイパビリティが何を意味するかを厳しく問いかけることは、そのケイパビリティから最大限の成果を引き出す上で不可欠である。

成功する企業は、自社が選択した市場で成功するために必要なケイパビリティを明確に把握している。企業は、下記課題に対して明確な答えを持っている。

- 自社の差別化に役立つ要因が何か(それらの要因に重点的に投資できるように)
- 市場で競争に参加するための前提条件は何か(それらの条件を費用対効果の高い方法で満たすために)
- 不要なケイパビリティを明確にしていること、また、不要なケイパビリティに付随する活動を削減している、または廃止していること
- 何に投資すべきなのか、何に投資すべきでないのかに関して、具体的な指針をもつ必要がある。そのケイパビリティを熟知しない限り、それに付随する活動を明確に把握することは難しい

上記に対する明確な答えは、「差別化」が何を意味するのかについてリーダーシップ全体で共通認識が成立したからこそである。企業はケイパビリティの投資について往々にして、あらゆる領域で一律に使えるスタンダードを強く求める。しかし、例えば商品やサービスの価格変更が頻繁に起きない(もしくは顧客がきめ細かい価格設定に大きな価値を見いださない)事業や業界では、リアルタイムプライシング分析は不要である。こうした考察によって企業は資本を再配分し本質的に重要なケイパビリティに対して投資をすることができる。

このように、変革を成功させる企業は、自社の事業に必要なケイパビリティ、必要のないケイパビリティを明確にし、両方のケイパビリティを細かく具体的に定義することができる。

3. 組織機能に関する理解

顧客の価値観と行動、市場で成功するために必要なケイパビリティ、収益とそれに付随するコスト。これらの相互関係を、企業が理解していないケースがほとんどである。同時に、社員は概して自分たちの部門の働きを細かく理解しているが、組織がサイロ化しているため他領域まで把握しているケースは少ない。

差別化を生むケイパビリティとは何かを理解し、投資する



ある保険会社のケイパビリティを分析するにあたり、私たちはリアルタイムプライシングがほとんど利益をもたらしていないことがわかった。顧客はプライシングの変化には大きな付加価値を求めているが、サービス品質に対して大きな価値を見いだしていた。



その結果、この企業は、分析(月次単位の価格付け)と顧客サービスへの投資(特にクレームに関するサービスのレベル改善)に舵を切ることが可能になった。

結果として、自分たちのことは非常によく理解しているが、顧客へのサービスに関してどのように連携する必要があるかを必ずしもよく理解していない等、サイロ化された集団をいくつも持つ組織ができあがる。幅広い業務全般を完全に理解している経営幹部は極めて少ない。多くの場合こうした理解を深めることに時間を割くことには価値がある。それによって、どこに投資すべきか、事業をどのように運営すべきかについて、よりの確な決定を下せるからである。

従って、企業にとっての重要な要件は、自分たち自身を本当の意味で理解することである。これは、企業が販売する製品やサービスを越えて、市場を深く理解することにつながる。それは、自らが競争できる領域を明確にし、自らの活動を真に理解することを意味する。例として、下記のような点が挙げられる。

- どこに資金が投じられているか？
- どこで収益があがっているのか？
- 顧客は何に価値を見いだしているのか？
- 顧客に付加価値を与えない活動は何か？

企業は、このように自らの組織と付随する活動を細かく理解することにより、どの顧客にフォーカスすべきか、どこでコストを節減し、どこに投資すべきかについて、的確な決定を下すことができる。少なくとも、顧客の価値観や企業の戦略的意図にそぐわない活動を意識的に取り除くことが可能になる。

4. 変革への備え：未来の可視化とエモーショナルな結びつき

企業がある大きな変革プロジェクトから別のプロジェクトへと

次々に飛びつくのをよく見るが、その成功度はまちまちである。企業はそのような取り組みに往々にして多大な資金や人的資本を投じるが、期待したような成果を得られていない。そうしたチェンジマネジメントの取り組みの多くは「汎用的な」アプローチを採用しており、従来型の組織診断、コミュニケーション、プロセストレーニングといった昔からある領域を網羅している。

組織の変革への備えを確認することは重要である。多くの場合、重要なのは表面的なコミュニケーションではなく、社員が変革に対して正しい捉え方をしていることを確かめることである。これは、変革の全体像と、社員全員が変革をどう感じるかについて、リーダーシップが明確なイメージを描かなければならないことを意味する。

社員が（理性に従い、かつエモーショナルにも）目標を理解し、目標に対して結びつきを持てるように企業が投資するケースは稀である。本来はその過程を通じて、企業は変革に対して本当に熱意を持っている社員は誰かを見つけ出す。このステップの欠如がしばしば、次のような明確なセグメンテーションを考慮に入れない画一的な変革プログラムにつながる。

- **変革に対してしっかりと準備態勢を整えているグループ:** これは一見すると一番扱いやすい集団に見える。しかし、これらの社員が早い段階でプロジェクトに入っていない場合、企業は熱意や誠意を失ってしまう可能性が高い。彼らは、組織の将来性を心に描ける社員であり、そこに到達する意欲を持っている。この集団の関与を維持するための簡単な方法としては、目標達成までの道筋で同僚たちを主導するプライドビルダーとして彼らを利用する、将来のモデルの設計に確実に関与させる、彼らが属

自社のパフォーマンスを真に高める要因は何かを調べる



あるアジアの保険会社が、代理店業績、立地、サービスを提供した顧客、販売した商品の関係について分析を行った。その結果上位25%を除く業績向上要因の中で最も影響が大きかったのは商品ミックスであった。それはこの会社が販売実績の促進に一度も使ったことのない視点だった。



同様に、ある日系生命保険会社と豪系資産管理会社は、さまざまなチャネルの活動と価値を深く理解した上で、チャネル投資の選択を行った。

する縦割り組織の外で積極的に活動させるなどが挙げられる。

- **変革に対して表面的に準備態勢を整えているグループ:** 変革に対して表面的に準備態勢ができている集団の特徴は、変革に責任を持つリーダー役の不足、何となくビジョンに賛成する社員、あるいは変革を実行するには未熟なプロセスとケイパビリティ(またはそのいずれか)である。共通して観察される行動としては、集団と個人で別々に測った際の熱意の乖離、前回試行時に失敗した理由に対する強いこだわり、中核的業務の変更にに対する抵抗等が挙げられる。このような場合は、ケイパビリティに多大な投資を行う前に、前もって変革への基本的な素地を作り、社員がビジョンを理解できるようサポートすることに時間を割くことが重要である。
- **変革に辟易しているグループ:** 最も対立する立場にあるのが、幾度も変革計画を経てきたが不成功に終わり、新たな計画を受け入れるとは考えにくい集団である。この集団の特徴は、懐疑的な社員、「同じことを前にもやったではないか」という気持ち、新しい責任を負うことへのためらいである。このような場合は、前回のアプローチとの違いを示すことが不可欠である。変革の障害を直接解決する小さな成果をいくつか上手に示すことは、一つの大きな変革の実現を目指すよりも効果的だという例を私たちは何度も得てきた。

組織の中のさまざまな部署は、一連の変化の中でそれぞれ異なる位置に立つ可能性があるという点を認識することが重要である。従って、変革を成功させる企業は、まず変革に対する組織の準

備態勢を確実に整えることに焦点を当てる。

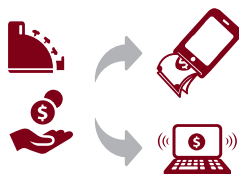
5. オペレーティングモデルのフォーマル／インフォーマルな要素の再構築

多くの企業は、自社の戦略との整合性をさらに高めるために、オペレーティングモデルを定期的に刷新しようとする。こうした取り組みの重点が、短期的な利益を得るために、組織構造と責任の変更に置かれる傾向が広くみられる。KPI、ケイパビリティの相互連携、働き方、望ましい行動、日々の連携を導く行動規範といった、結果に結びつく具体的な実現要因がしばしば見逃されている。

オペレーティングモデルを再設定するには、差別化を促すケイパビリティに立脚して、企業が自社のビジネスを根本的に再構築することが必要となる。それにあたって、大半の企業は部門横断のプロセス、どのケイパビリティを誰が持っているのか、決定権、ガバナンス等フォーマルな要素にフォーカスしがちだが、企業は同時に、プロセス、ツール、人材、情報を有効に統合させるインフォーマルな要素も考える必要がある。すなわち、事業目標の達成に役立つ、成功の尺度、求められる行動、部門を超えた協力の仕方やマインドセットである。

これを上手に行うことができる企業は、オペレーティングモデルの再構築には時間がかかること、また最初の答えが正しいことは稀であることを認識している。これらの企業は、組織の成熟過程に合わせてオペレーティングモデルを改良することをためらわない。

変革プログラムにおいては、社員と顧客を最優先に考える



ある資産管理会社は、顧客への対面販売において、従来の顧客体験を再考しようとしていた。



この会社は、従来のスライドを作成したり、電子メールで連絡をとったりするのではなく、「コンセプトストア」を開発した。体験をまず社員、次に投資顧問、そして最後に顧客に紹介するというものである。

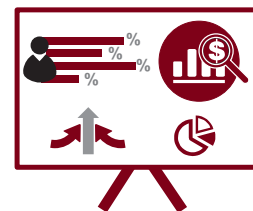
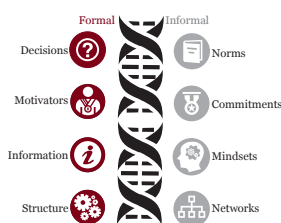


これは、社員が未来を心に描けるように手助けすることを目的とする多数の変革計画の中で、一つの目に見える象徴となった。

成功をどのように測定するかをあらかじめ定義する



ある日系保険会社が、顧客への差別化に役立つ最も重要なケイパビリティを定義した。それは、新商品のイノベーションとスピード（マーケット動向を迅速、正確に把握し、的確な製品をジャストインタイムに市場に投入すること）であった。この保険会社は、その実現に向けた責任を明確にし、社員が何をすればよいか理解できるように、明確な決定権を伴う機能横断型のプロセスを定めた。



これと結びつける形で、ケイパビリティ構築の成功を測定するため、いくつかの重要な成果に重点を置く、非常に簡素化されたスコアカードを作成した。（顧客評価、チャネルミックス、社員エンゲージメント、収益である等）

ネクストステップ

企業は、業種や形態や規模も多様である。しかしその業界特有の微妙な差異を取り除けば、中核に残るのは、ほぼ共通の戦略的

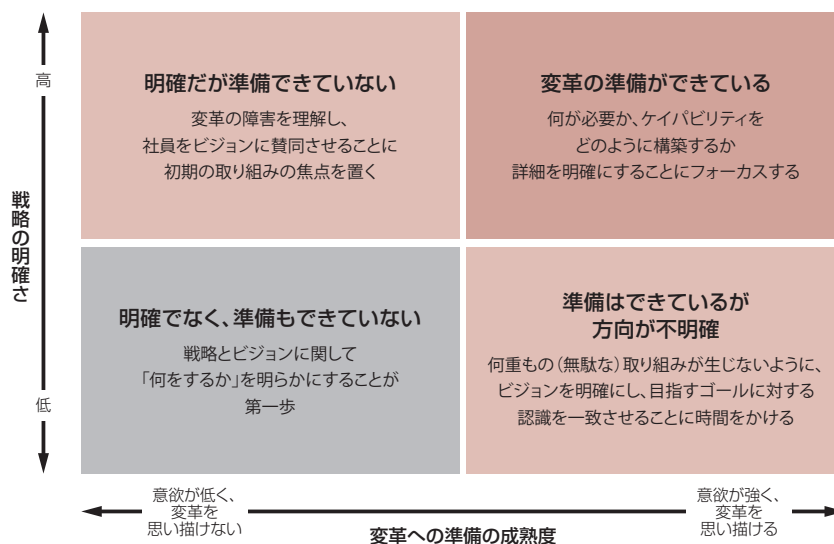
プロセスであり、変革を目指す企業にとっての5つの基本原則である（図表1参照）。

多くの変革と同様、これは難題である。大多数の企業にとっての課題は、どこから変革をスタートするかである。変革を成功さ

図表1

変革する際の必須事項	変革する際の実務上のポイント
変革のあらゆる段階で、リーダーシップチームは結束していなければならない（特に、変革ビジョン、それに関わる取捨選択、互いの関わり方について）。	ケイパビリティが成熟するのに伴って、変革の過程でも何度も構造を見直し、オペレーティングモデルを改良する。
自社のケイパビリティを明確にしなければならない（何が差別化に役立つのか、何を効率的に実行しなければならないのか、どれが不要なのか）。	自社のあらゆる側面について、それが真に差別化に役立つのか、批判的に検討する体制を持たなければならない。ただし、足並みのそろったリーダーシップチームとして、必要な投資は大胆に行う準備も整えておく。
自らの組織の実態を熟知しなければならない（どの市場で競争しているのか、どこに価値があるのか、どのような活動とコストがあり、それらは互いにどう関係しているのか）。	現在の活動だけでなく、将来的なケイパビリティと活動の決定という面でも経営陣が結束し、情報に基づく決断を下せるように細部にも気を配る。
変革に備えた意識が醸成されていなければならない。準備が整っていない場合は、変革への準備に労力を注がなければならない。	社員が理性の面でも、かつエモーショナルにも、そのビジョンを受け入れられるようにするためには時間をかけて構わない。
オペレーティングモデルを再構築しなければならない。それは単なる構造以上のものであり、情報フロー、決定権、KPI、行動、マインドセット、協働の仕方は等しく重要である。	オペレーティングモデルは固定しない。変革の進展と成熟に応じて変更してもよいし、必要ならば途中でも決定権を再設計する。

図表2：戦略と変革の現在地を理解するフレームワーク



せる企業は、戦略的な意図がはっきりしており、変革への準備態勢が非常に整っている。次の簡単な枠組みは、読者の組織の工程をどこからスタートさせるかを明らかにする上で役立つだろう(図表2参照)。

変革を目指す企業にとっての第一歩は、自社が上の4つの象限のどこに位置するかを理解することである。このフレームワークを用いてリーダーシップチームで話し合うことが、リーダーシップチームの足並みをそろえる上でのステップとなる。以下に示す質問は単純なものだが、組織の現状を理解し、変革を起動する上で必要な全ての重要な要素を含んでいる。

- 私たちの戦略は何か？ 全員が戦略を同じように述べられるか？ 全員がお互いの連携関係を明確に理解しているか？
- 私たちの戦略はなぜ成功すると思うのか？ 顧客や他のビジネスパートナーに対してどのように差別化を図るのか？ 顧客やビジネスパートナーはなぜ私たちと取引するのか？
- 私たちはどのケイパビリティが必要か？ それが差別化に役立つとなぜ考えるのか？ このことについて共通の理解ができているか？
- 過去の変革への取り組みはどの程度成功したのか？ 目に見える成功例にはどのようなものがあるか？ それらのケースはなぜ成功したのか？ 失敗した計画からどのような教訓が得られたか？

- 社員は私たちのビジョンにどの程度共感し共通認識をもっているか？ 社員アンケートの結果、何がわかったか？ インフォーマルなネットワークを通じてどのような声が聞かれたか？ 周囲と異なり反応が薄い部門はどこか？

“Fit for Growth in Financial Services Organisations: Practical lessons from Asia and Australia” by Peter Burns, Eduardo Arnoni, Mukund Rajan, Abhijit Mukhopadhyay, Winston Nesfield and Toshiya Tsutsumi, August 2, 2017

データで考える構造改革： 人員整理とその後の 業績回復はどう関係するか

人員整理を含めた痛みを伴う改革と、日本企業はどう向き合うべきか。
本稿では、上場企業のデータを用いて人員整理に踏み切った企業の「その後」を分析し、
成果を出す改革の条件を考える。

著者：Strategy& 東京オフィス *Fit for Growth* チーム

終身雇用を軸とした長期視点での人事慣行は、日本企業の強みの核となってきた。もちろん、どの国であれ、企業はできる限り雇用を守ることを求められ、人員削減を伴う企業改革が批判にさらされる面はある。しかし日本では特に、解雇や転職が難しい制度環境もあり、人員削減を伴う改革が「リストラ」として強くタブー視されてきた。そのような手段を取る企業は「落ち目となった敗者」であり、「社会的な背信者」とも捉えられがちであった。

しかし実は、人員整理を伴う企業改革は、決して「あり得ない異常事態」ではない。リーマンショック以降（2009～14年度）に、一度に100人を超える大規模国内リストラ（希望・早期退職募集）を行った日本国内の上場企業だけでも、少なくとも134社が存在する*1。人員整理に着手し再浮上を狙う企業は、近年でも決して少なくない。

では、これら「大規模な人員整理を行った企業」はその後どうなったのだろうか。本稿では、これら134社のデータと関連研究を基にその実態を分析する*2。このようなテーマについて、日本の状況を鳥瞰するとどうなっているのか、正しく知る企業リーダーは少ない。以下は、現代の経営者が理解しておくべき経験的法則である。

*1：ウェブサイト上の公開情報を収集し、100人以上の希望・早期退職募集の実施が確認される上場企業を集計した。人数は実施数情報を優先したが、確認困難な企業は募集人数から判定した。

*2：同様に100人未満の人員整理事例も多く存在するが、小規模案件は公表情報では網羅性に乏しい可能性があり、また経営へのインパクトが小さいため、本稿は大規模案件にフォーカスした。

大規模な人員整理のインパクト

まず、134件あった大規模な人員整理は、その後業績回復につながったのだろうか。

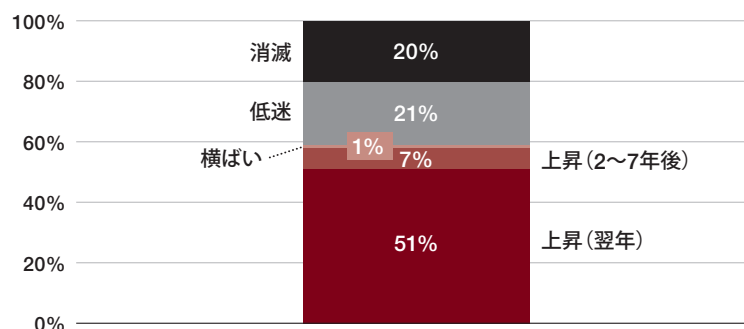
答えは、「約6割が結果的に業績を回復した」（図表1参照）。134社のうち、78社（58%）は人員整理を行った年度を区切りに、人員整理の直前（2年平均）に比べ業績（利益*3）を向上させ現在に至る。その内ほとんどの企業（69社（51%））は、人員整理の翌年度からすぐに業績を回復した。一部の企業（9社（7%））は、すぐには業績を回復できなかったが、その後2～7年をかけて利益向上に成功している。リストラは当然苦痛を伴うが、実は6割近い企業は、その後で業績回復し人員整理前より高い水準の利益を維持しているのである*4。

一方、残りの4割はどうなったのか。そのおよそ半数、134社のうち29社（22%）は、現在も業績低迷を続けている。中には、業績が改革直前とほとんど変わらない水準で推移する企業もごく一部

*3：本稿では、業績として営業利益・経常利益・EBITDAの三点を使用した。人員整理年度の前年度・前々年度の平均と、整理年度の翌年・翌々年度の平均、および直前年度（多くは2016年度）とを比較し向上しているかを確認した。三指標で傾向が異なることはほとんどないが、差異がある場合は二つ以上の指標が示す傾向を採用した。

*4：ただし、これら6割の企業も、大規模人員整理を行っていない企業と比較すると、この10年を通じた業績は低い。2006年度と2016年度で比べると、有効なデータがある他の上場企業がEBITDAを平均88%増加させたのに対し、これら企業は平均するとほぼ変化していない。これは、改革後に業績がV字回復したといっても、他の企業が利益を拡大した環境だったにもかかわらず、平均すれば苦境に陥る前に戻った程度であったことを示す。

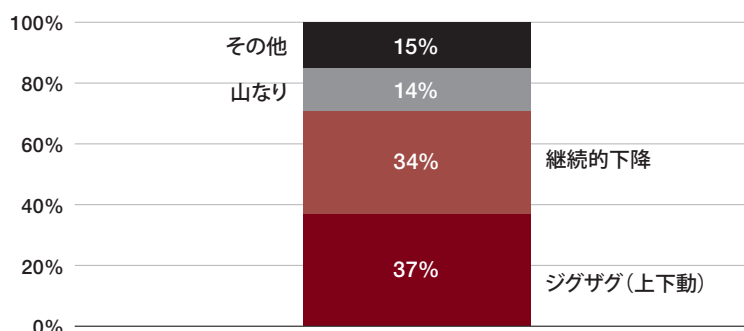
図表1：大規模(100人以上)な国内人員整理を行った上場企業のその後の業績傾向



注：「消滅」は他社による買収、他社による吸収または統合、上場廃止または経営破綻（ADR等の再生手続き適用）

出所：当該134社のIR/決算情報、Strategy&分析

図表2：大規模(100人以上)な国内人員整理を行った上場企業の改革前業績トレンド



注：134社の内、Speedaデータベースにて過去業績データが漏れなく利用可能であった115社について、トレンドを営業利益より判定し分析した

出所：当該134社のIR/決算情報、Strategy&分析

(2社(1%))ある。しかし、ほとんど(27社(21%))は苦心の改革にもかかわらず、業績が改革前よりも下降し低迷を続けている。

そして残る2割(27社(20%))は、すでに独立した上場企業としては存在しない。多くは改革をしたにもかかわらず、他社に吸収または統合されるか、買収され上場廃止となるなど、経営主体がすでに変わっている。また改革に前後して経営破綻してしまう事例もある。これら企業は、人員削減というパンドラの箱に手をつけても、それだけでは解決できない事態に至っていたものといえる。

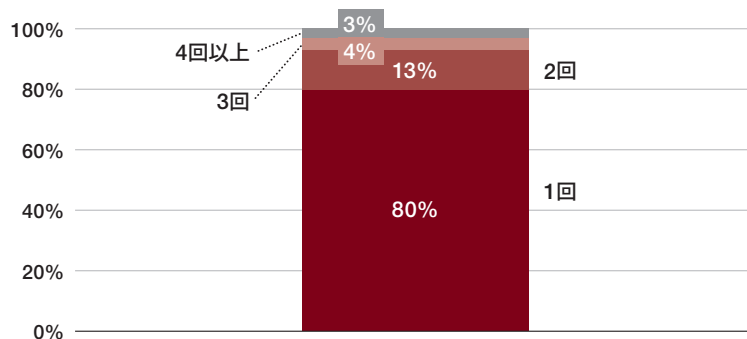
痛みを伴う改革の成否を分ける4つのポイント

では、何がこのような成否を分けるのだろうか。データを俯瞰すると、4つの要因が人員整理を伴う改革の成否を分けるポイントとして抽出できる。

1. 改革のタイミング

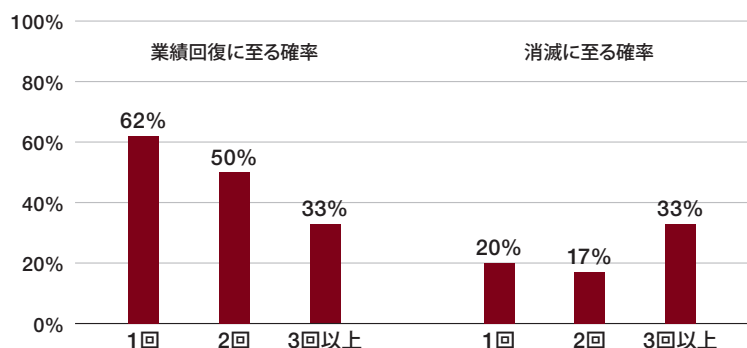
第一の要因は、改革のタイミングである。どのような業績が続いた後に人員削減を行ったかで企業を分けて分析すると、結果に

図表3：大規模(100人以上)な国内人員整理を行った上場企業の人員整理回数



出所：当該134社のIR/決算情報、Strategy&分析

図表4：人員整理回数別・その後の業績傾向



注：回数は、当該企業がデータ期間(2009—14年度)に人員整理を行った回数

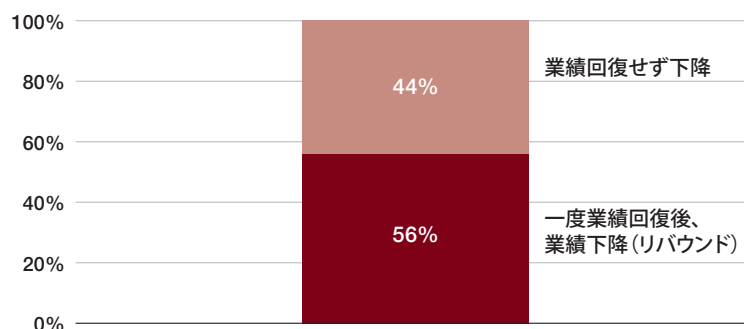
出所：当該134社のIR/決算情報、Strategy&分析

一定の傾向がある(図表2参照)。

およそ7割の企業(82社)は業績が下降し続けるか、ジグザグに激しくゆれ動いた状態の後、人員整理に踏み切っている。これらの企業は、先行きの不透明さが誰の目にも明らかになった状態で、やむを得ず改革に踏み切ったと考えられる。そしてこれらの企業では、その後の業績の回復確率が、全体の平均と同程度である。厳しい業績がずっと続くことで、自社が弱体化し回復が困難になる可能性もあるが、同時に切迫感の中で必要な大改革への合意は形成されやすいのかもしれない。

一方で、残る3割の企業のうち特徴的なのが、その約半数を占める、業績が「山なり」を描いた後ゆるやかに下降した企業である。これら「山なり」企業は、比較的最近に好業績のピークを経験した後、業績の下降が始まっている。そして人員整理に着手するのだが、これら企業ではその後の業績回復の確率が平均より約10%低くなっている。上り調子であったはずが、いつの間にか業績が下降し、厳しい改革に着手しなければならない。しかし、自社はついこの間まで成功企業であったはず。そのような状況で、必要十分なインパクトを持つ改革を決断しやり切ることは、意外に難しいものであ

図表5：人員整理後「業績下降」となった企業の内訳



出所：当該134社のIR/決算情報、Strategy&分析

る。「山なり」の業績で、改革が必要だと思いながらいつまでも始められない企業は、危険な状態にある可能性が高い。

2. 改革のスピード

第二の要因は、改革のスピードである。これは、人員整理と改革を一気に行うか、同じような改革を何度も延々と繰り返すかにより、結果に大きな違いが出ていることを指す。

5～10年程の期間で考えると、普通の企業は何度も人員整理を行う事態には陥らない。実際に、134社の中でも80%の企業(107社)は、期間中一度しか人員整理を行っていない(図表3参照)。

しかし、残りの27社は人員整理を複数回行っている。そして、これら企業は、同じ期間に人員整理を一度だけ実施した企業よりも、生存率も業績回復率も極めて低い(図表4参照)。具体的には、人員整理を1回のみ実施した企業の業績回復率が62%であるのに対し、2回行った企業では50%、3回以上実施した企業では33%にまで低下する。そして消滅(買収・統合も含め上場企業として独立しての存在ではなくなる)に至る確率も、人員整理が1～2回の企業では2割程度なのに対し、3回以上実施した企業では33%まで高まる。

もちろん、因果関係として「何度も人員整理をしたから失敗した」のではなく、「事態が深刻だったから何度も人員整理が必要だった」という可能性もある。しかし、複数回の人員整理と深刻な最終結果との相関性が高いことは間違いない。人員整理を何度も小出しにするような改革を、経営者は何があっても避けるべきである。仮に人員整理を伴う改革が必要だとしても、それを入念な準備の下に必要な規模で一度にやり切ることが、痛みを乗

り越え輝きを取り戻す大前提となる。

3. リバウンド

そして第三の要因は、「リバウンド」である。ダイエットをして一度体重が減ったのにしばらくすると体重が再び増加してしまうように、実は企業にも、厳しいリストラを乗り越え業績をせっかく回復したのに、数年すると再び業績が低迷する事態が起こる。

データを見ると、多くの事例で、人員整理をしさえすれば一度は業績が回復する。翌年度以降に全く利益が回復しない例は、消滅の事例を除くと2割程しかない。むしろ恐れるべきは、いったん業績回復したかに見えた後、数年後に再び業績が低迷するこの「リバウンド」である。人員整理後、消滅事例を除いて業績下降の結果に終わった企業(27社)を見ると、半分以上(56%)が、リバウンドにより再び以前と同様の利益低迷に至っている(図表5参照)。

リストラ後のリバウンドとは、どのような状況で起こるのか。リバウンドには、事業譲渡や引当金の計上など一時的な要因によるものも一部(3社)ある。しかしほとんどは、企業自身も業績発表に頻繁に用いる、「需要低迷による業績悪化」とされるものである。「需要低迷」は、便利な言葉である。市況の特異な動きによって、一時的にかつ不可避の結果として業績が悪化しただけであるとも取れる。それは一時的な免責理由になるかもしれないが、実際には、ほとんどのリバウンドにはより根深い構造的な背景がある。具体的には、多くの事例が以下の2つのシナリオのどちらかをたどっている。

第一のシナリオは、人員整理の理由が事業ポートフォリオの整理であったが、その後に新しい事業の柱が育たないというもので

ある。過去に繁栄したが、環境変化で競争優位性が失われ、もはや収益を生まない事業を思い切って整理する。複数事業を持つ企業で多くみられるこのような改革は、新しいコアとなる強く育つ事業があって初めて成立する。このような企業での改革の行き詰まりには、組織が年老いる中で、本来得意としていたはずの「事業を創造し育てる力」を失っていることが、問題の根本にある。

そしてリバウンドでよくある第二のシナリオは、強力なコア事業一本で成功した企業が、環境変化によりコア事業に課題を抱え、その再活性を目指し人員整理を含めたコスト改革に着手するものである。しかし改革によって一度は収益が浮上しても、業績は再び低迷する。例えば業種業界全体の衰退縮小、まったくコスト構造の違う新興企業の台頭など、大型事業の業績不振には、より構造的な理由があるためである。この場合、単に生産性を高めコストマネジメント能力を高めるだけでは、長期的に企業を浮上させることはできない。むしろ課題はその戦略にこそあり、従来の事業構造の強みと弱みを冷静に理解した上で、戦場と戦い方を再定義し、それに合わせて組織と構造を変化させていかなければならない。

4. 改革の手法

最後に、痛みを伴う改革の成否を分ける第四の要因は、その改革の手法（やり方）である。後の業績回復につなげるために、どのように人員整理を含む改革を進めるか。万能の処方箋を導くことは簡単ではないが、企業事例を個別に分析し海外での研究も援用すると、改革の成否を分ける改革手法の3つのポイントが浮かび上がる。

(1)「外の目」の導入

第一のポイントは、外部の視点の導入である。改革を組織内部の最適化のために実行するのか、組織外と環境との調和のために実行するのか。同じように人員整理をしても、自社を取り巻く外部環境により結果は大きく異なる。例えば、米国製造業における業種環境と人員整理の分析研究によれば、R&D依存度が高く、成長性が高く、資産依存度が低い業種であればあるほど、同じように人員整理をしてもそれだけでは業績が改善しない^{*5}。そのような業態

では人的資本と知的財産が競争力に直結し、むしろそこに投資を続けることが競争に勝つ重要条件となるためである。人員整理を行うとしても、それに加えて、自社の強みが何で、それがどう環境の中で競争力に結びつくかを理解し、必要な部分には逆に資源を投入し磨きあげる青写真を持つ必要がある。改革にはそのような外部環境への適応力を高めるためのメリハリづけが欠かせない。

また、改革の推進体制についても、「外の目」の導入は有用である。実際に、社外取締役が過半を占めるなど経営に外部の視点を積極導入する企業は、人員整理を伴う構造改革を行いやすく、またその後業績が回復しやすい傾向がある^{*6}。改革は痛みを伴うものであるほど、内部の交渉や説得に内向きに目がいきがちなが、厳しい改革こそ客観的な視点を入れる効果がある。

(2)正しいゴールの設計

第二のポイントは、人員整理と改革のゴール、特にそのマグニチュードを正しく設計することである。企業の競争力の源泉である組織能力（ケイパビリティ）は、従業員が暗黙知として日々行う仕事のやり方で形作られる。そして人員整理は、そのような暗黙知を持つ人材を流出させ、チームや組織内の人脈を分解してしまう。そのため、大規模な人員整理をすれば人件費は抑えられるが、暗黙知も大きく損ない、見た目以上に組織の強みも損なう。そこにトレードオフがある。

この点で、人員整理を伴う改革は、十分に大きい小さいか、のどちらかでなければならない。実際に、改革が中途半端な規模で行われた場合に、業績回復効果が最も小さくなることを示すデータ分析がある^{*7}。小規模の人員整理なら、コストインパクトは小さいが人材も残るので、既存の強みも維持できる。大規模な人員整理

^{*5} : Guthrie, J.P. (2008). Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. *Organization Science*, 19 (1): 108-123.

^{*6} : Perry, T., & Shivadasani, A. (2005). Do boards affect performance? Evidence from corporate restructuring. *The Journal of Business*, 78 (4): 1403-1432.

^{*7} : Brauer, M., & Laamanen, T. (2014). Workforce downsizing and firm performance: An organizational routine perspective. *Journal of Management Studies*, 51(8): 1311-1333.

になると、もはや既存のやり方を維持できないのは誰にも明らかで、全く違う前提で仕事の作法とケイパビリティを再構築せざるを得ない。しかし改革が中途半端な規模であると、これまでの強みを守ることにも可能に見えるため、残った人材が既存の手法を守ろうとする。しかしそれなりの規模で人員が減り人材が交代しているため、同じことをしても以前より下手になるのである。「大きな」改革か「小さな」改革か、リーダーは人員整理を目指すゴールを明確にする必要がある。そして「大きな」改革の場合は、全く新しいプロセスや進化した組織能力の形成を前提に、そのための明確な改革戦略を持つ必要がある。

(3) 社会的資本の構築

第三のポイントは、改革において、ソフト面で思慮深い対応をすることの重要性である。人員整理は、当然のことながら従業員に試練を強い、組織内の社会的資本（信頼関係や共有された暗黙知）を破壊する。それは、組織が環境に適応しケイパビリティを進化させる調整力も破壊し、結果として組織は硬直化し腐っていく。人員整理を行うとしても、このような社会的資本をどう維持するかによって、改革の結果には大きな差が生まれる*8。

このような視点では、「責任あるコスト改革 (Responsible downsizing)」が、成果の出る人員整理のキーワードとなる。例えば、従業員に対する方針説明やキャリアチェンジを含めた処遇に対し責任を持った対応を一貫して取ること。そしてトップダウンだけでなく従業員のリーダーシップを尊重した改革後の運営モデルを構築すること。これらを満たした人員整理は、実際にその後の業績回復において有意に高い結果を残しているとするデータがある*9。さらに、そのような改革事例では、残った従業員の間で自社と経営陣に対する信頼感が逆に高まる現象が報告されている。あらゆる

変革プロジェクトに共通するポイントだが、人員整理の局面でも、取るべき打ち手は断行しつつ、メンバーの感情や組織文化に対する巧みなケアが重要となる。

海外では人材の流動性が高い国が多く、企業が国内よりも容易に、利益向上の手段として人員整理を選択できることが多い。そのため、この20～30年を通じ一部の国では、企業が人員整理に頼って株主向けに利益を上げる風潮が生まれた。しかし、「人員整理を行えば利益が上がる」という法則は、実はそうした国でも当てはまらない。実際に、海外でも安易な人員整理が株主価値をむしろ減少させた例も多く報告されている。それは、人員整理を伴う改革を突き詰めると、単なる技術的なコスト改善でなく、より根本的に企業が何を残して何を捨て、どのような強みで生きていくかを明確にする必要があるためである。

国内の事例においても、人員整理の後、業績が回復するか否かは企業ごとに結果が大きく分かれる。事後に業績を回復している企業も数多くあるという事実は、企業リーダーを勇気づけてくれる。しかしその成否は、ここで述べた4つのポイントに代表される、的を射た改革の条件を押さえられるかに左右される。危機を乗り越えられる企業は、自社の強みを環境の中で活かす道筋を描き、痛みを伴う改革を勇気を持って思慮深く実行できる企業である。

*8 : Schenkel, A., & Teigland, R. (2016). Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities, and firm performance. The International Journal of Human Resource Management, 28(7): 1065-1107.

*9 : Tsai, P., C., F., & Shih, C, T. (2013). When responsible downsizing strategy meets employee-oriented leadership: Implications for downsizing performance. Journal of Management & Organization, 19(5): 583-597.

Media highlights

最新書籍のご案内

2017年11月「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」発刊

2017年11月、「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」をダイヤモンド社より発刊いたします。同書は、コスト構造と戦略とを適合させ、それを維持するための組織再編を行うことで、価値を創出し、競争を上回る業績を達成し続ける方法をご紹介します。グローバルで同年1月に発行した書籍*Fit for Growth*の日本語版です。原著はAmazon.comのProduction and Operations分野において1位を獲得するなど、世界で多くの方々に好評いただいております。Strategy&のウェブサイトでは、書籍の内容をご紹介しますブローシャやビデオをご用意しております。

最新レポートのご案内

「2017年グローバル・イノベーション調査」発表

Strategy&は2017年10月、研究開発に最も多額の費用を投入した世界の上場企業のトップ1,000社を対象とした2017年グローバル・イノベーション調査の結果を発表しました。

日本企業はトヨタが11位、ホンダが19位、日産が37位となりました。グローバルの特徴としては、調査開始後初めてハイテク企業が1位となり、自動車企業がその地位を譲りました。

R&D支出や売上高の推移、グローバル展開など、詳細は弊社ウェブサイトのプレスリリースページよりご覧いただけます。(http://www.strategyand.pwc.com/jp/home/media/media-releases)

順位 (2017)	社名	本社 所在地域	業種	R&D支出 (10億ドル)	対売上高 R&D支出比率 (%)
1	アマゾン	北米	ソフトウェア・インターネット	16.1	11.8%
2	アルファベット	北米	ソフトウェア・インターネット	13.9	15.5%
3	インテル	北米	コンピュータ・エレクトロニクス	12.7	21.5%
4	サムソン	韓国	コンピュータ・エレクトロニクス	12.7	7.6%
5	フォルクスワーゲン	欧州	自動車	12.1	5.3%
11	トヨタ自動車	日本	自動車	9.3	3.8%
19	本田技研工業	日本	自動車	6.2	4.9%
37	日産自動車	日本	自動車	4.4	4.2%

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158カ国に236,000人以上のスタッフを擁し、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。

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 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158カ国に236,000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/

© 2017 PwC Consulting LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.