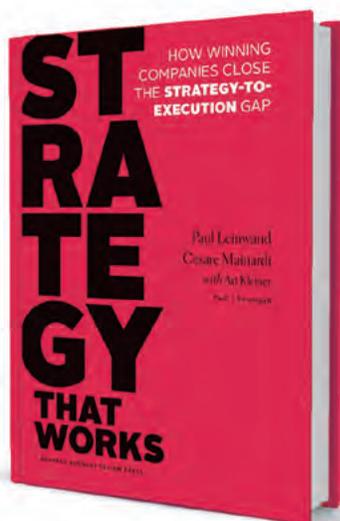


Creating a Strategy That Works

&

「使える戦略」
を作るには

本レポートは、Harvard Business Review Pressより2016年2月に発行された *Strategy That Works* のエッセンスをまとめたものである。同著日本語版は12月に発行予定。



先見力のある企業は、 特徴のあるケイパビリティを構築・活用するために、 従来型の常識とは異なる5つの手法を身につけていた。

現代のほとんどの企業は、大きな戦略的課題に直面しているにもかかわらず、どのように価値を創造していくかという道筋が不明確という状況にある。Strategy&は経営者層を対象にしたグローバル・サーベイを実施しているが、4,400人の回答者のうち半数以上は、勝てる戦略を構築できていないと回答している。全世界の500人超の経営者層を対象にした別の調査では、9割が市場で大きなチャンス逃していると認めている。同調査では、約8割は全社戦略が自社内でさえ十分に理解されていないとも述べている。

こうした問題は単なる外的要因のせいではなく、経営手法の結果として起こっているのである。あまりにも多くの企業で、戦略と実行との間に望ましくない大きなギャップがあり、目指している方向と、その達成のための能力が断絶しているのである。

しかし、この問題を解決できている企業は少数ながらも存在しており、あらゆる活動において戦略と実行が自然と結び付いている。どのような価値を提供すべきかを正しく選択し、その提供方法についても正しい選択をしている。興味深いことに、こうした選択は業界内の従来型の常識とは逆行していることが多い。

例えば、ある欧州の家具製造小売の企業は、スタイリッシュで機能的な商品を手ごろな価格で販売し、どの所得層の人でもよりよい生活を送れるようにしている。同社の小売店舗は大規模で、買い物客が一日中快適に過ごせるよう設計されており、店内のレストランで食事をするこも、プレイエリアで子供を遊ばせることもできる。同社は優れたケイパビリティを有しており、革新的な製造プロセスやサプライチェーン、魅力的な家具を平たい箱で出荷できるように設計する技術力、顧客の自宅での過ごし方を鋭く見抜く洞察力、この洞察力を活かして新製品を開発する能力などに秀でている。急成長を遂げているこの企業とはもちろん、イケアのことである。イケアは46カ国で361の小売店舗を展開し、年間総売上高約400億ドル(2014年)を上げている。

高品質なナチュラル系パーソナルケア商品を提供しているブラジル企業の例もある。同社のアイデンティティは、年齢にかかわらず健康とクオリティ・オブ・ライフを維持するというものであり、永遠に若々しい理想的な美しさを追求するというものではない。同社は150万人に及ぶ直販コンサルタントのネットワークを構築し、ほとんどすべてのブラジル女性と緊密な関係を築いている。顧客を数週間ごとに訪問する理由を直販コンサルタントに与えるために、同社は矢継ぎ早に革新的な商品を開発する能力を身につけ、毎年100種を超す新商品を発売している。同社は自然や地域社会に対して十分に配慮しており、アマゾン熱帯雨林の辺鄙な村から多くの原材料を調達し、同社のビジネススキルを活用してこれらの地域を経済面や環境面で持続可能にすることを支援している。中南米以外の人にはナチュラル・コスメティクスという化粧品メーカーの名前には馴染みがないかもしれないが、同社はパーソナルケア商品で中南米地域の最大手である。ナチュラルの売上高は約26億ドル(2014年)であった。

産業財や技術系の企業を買収し、傘下事業の経営を抜本的に変革して利益を上げていることで有名な米国企業の例もある。同社は、日常的な業務への独自の厳格な規律を確立して、優れた管理法と継続的な改善を実現している。ダナハー・コーポレーションという会社名は、創業者のお気に入りの釣り場であった小川にちなんでいるが、高業績とM&A成功率の驚異的な高さで経営専門家から高い評価を集めている。同社の売上高は約199億ドル(2014年)であった。

その他にも、アップル、ハイアール・グループ、「ザラ」ブランドで有名なインディテックス、レゴ、クアルコム、スターバックスなどの有名企業が、戦略と実行とのギャップを埋めることに成功している。これらの企業はいずれも特異な特徴を持っており、一見したところ、共通点がほとんどなく、同じグループに分類されることはほとんどない。しかしながら、差別化されたケイパビリティを構築して大きな戦略的優位を得たという点では、すべて共通しているのである。

並はずれている企業たち

著者たちは、前著「The Essential Advantage」の中で、明確なアイデンティティに基づいて関連性の高い事業領域に集中すること、つまり、自社に固有のいくつかのケイパビリティを有していて、それらが自社の提供価値や商品・サービスのラインアップと整合していることが、財務面での優位性をもたらしていると論じた。単に優れたケイパビリティを持っているだけでは十分ではない。全ての企業は優れたケイパビリティを持っているものである。持続的に成功するためには、他社が真似できないような、本当に優れた自社固有のケイパビリティを備えていなければならない。固有のケイパビリティをいくつか備え、それらが相互に補強し合うような状況になっていれば、競合他社との差別化を図ることができ、競合他社よりも常に優れた業務を実行できるようになる。

自社固有のケイパビリティを構築することは容易ではない。複雑であり、資金も多くかかり、特に人的資本、ツール、システムなどの固定費がかかる。ではイケア、ナチュラ、ダナハーなどの企業は、優位性を得るための独自のケイパビリティをどうやって設計・構築しているのだろうか？そして、これらのケイパビリティをどのようにして大規模に展開し、成果を出しているのだろうか？

私たちは、こうした疑問に答えるために、能力の高さで有名で、他社ができないことを常に実践している非凡な企業を選び抜き、2012年から2014年にかけて調査研究を行った。各業界の専門家が推奨する多数の企業の中から、さまざまな産業や地域を代表し、かつ、出版物や、現役および元経営幹部とのインタビューを通じて詳しく調査できる企業へと絞り込んだ。調査研究対象となった14社は、アマゾン、アップル、セメックス、ダナハー、フリトレー（ペプシコのスナック食品部門）、ハイアール、イケア、イン

ディテックス、JCIオートモーティブ・システムズ・グループ(ジョンソン・コントロールズのシート製造部門から2015年に独立し、オートモーティブ・エクスペリエンス・グループへ名称変更)、レゴ、ナチュラ、ファイザー(特に2006年にジョンソン・エンド・ジョンソングループへ売却されたコンシューマー・ヘルスケア事業)、クアルコム、スターバックスである。

もちろん、独自のケイパビリティをうまく活用して競争優位性を確立している企業はこの14社だけではなく、他の企業を選択して調査対象リストを作成することも可能であり、私たちもそれに賛同するかもしれない。しかし、この14社は十分に幅広い多様性を有する代表的な企業群であり、該当企業(および同様の企業)が何を共通に有しているかが明確に理解できるのである。

これらの企業は自然に成功したわけではない。それぞれの歴史のある時点で、業界内の主流となっていた従来型の通念から脱却している。手法はそれぞれ独自ではあるが、同じような道筋(従来型とは異なる5つの行動様式)を進んだのである。そして、この5つの経営手法こそが、持続的な成功をもたらしやすくする戦略のためのアプローチなのである。

従来型の通念を超えて

1. 独自性を貫く

このような、従来型の枠にとらわれない5つの経営手法に基づいてビジネスを運営することが、なぜ良い成果につながるのだろうか?それは、従来型の経営手法の大半が試行錯誤を通じて生まれたものでしかなく、企業の戦略と直接的な関連性がないからである。私たちが調査研究した企業は各社独自のやり方で成功を追求する傾向がある。従来型の枠にとらわれない5つの行動様式とは、これらの企業の日々のビジネスにおける成功を支える姿勢や行動を体現したものである(図表参照)。

これらの企業は、たとえ複数の業界で多数の製品やサービスを提供しているとしても、自社独自のアイデンティティを常に明確にしておき、関係者の全て(顧客、従業員、サプライヤー、株主、規制当局など)が、企業の存在意義や信念を理解している。成功する企業の独自のアイデンティティとは、3つの基本要素を整合させたものである。それは提供価値(顧客に価値をもたらすうえで他社と異なる地位をどう作り出しているか)、その提供価値を果たすための独自のケイパビリティ体系、およびこのケイパビリティを活用した製品やサービスのポートフォリオの選択である。

例えば、アップルの提供価値は、イノベーター(革新者)、アグリゲーター(コンテンツを集約・整理してデータを配信する者)、エクスペリエンス・プロバイダー(新たな心地よい体験の提供者)という役割を組み合わせたものとなっている(さまざまな役割についてはP14参考資料参照)。アップルのコンピューター、タブレット、スマートフォンなどは、単独のデジタル・システムのハブ(中心)として、メディア制作、メディア視聴、コミュニケーションを簡単に実現できるものになっている。同社は、消費者への洞察力、直

図表：従来の枠にとらわれない5つの行動様式

従来型の通念	従来型の通念がもたらす残念な結果	従来型とは異なる代替的な行動様式
成長へのフォーカス	成長を目指すも空回り 勝ち目がないのに複数の市場機会を追いかける	自社の独自性を貫く 得意な分野を明確化し、差別化により成長を達成する
機能面でのエクセレンスの追求	全分野で世界レベルを目指す、何も極められない 外部ベンチマークに近づけば成功できると考える	戦略を日常業務に落とし込む 複数の機能にまたがってケイパビリティを連携させ、戦略的意図を実現させる
組織再編による変革の推進	組織再編を何度も繰り返す 行動を変革するにはいたらず、リストラだけに頼る	自社の組織文化を活用する 組織文化の強みを強調し、活用する
リーン化	一律にコスト削減を実施する 重要なケイパビリティ向けの資金が絞られ、重要性の低い事業や機能へは必要以上に投資される	成長力を捻出するためにコストを削減する 重要性の低い分野は「間引き」して、重要分野への投資資金を増やす
機敏さに対応力の強化	市場変化に受動的に対応しつづける 「よく耳を澄まして、迅速に行動すれば生き残れる」という間違った方針へと転換する	将来像を自ら作り出す 自社のケイパビリティを再定義し、需要を創出し、自社に有利な形で業界構造を再編する

出所：Strategy That Works

感的に利用しやすいデザイン、技術の統合化、製品・サービス・ソフトウェアなどの画期的なイノベーションといった領域において並はずれたケイパビリティを有して、これを実現している。同社はこれらのケイパビリティを、コンピューター、モバイル機器、小売店舗、オンラインサービス、ウェアラブル機器（アップルウォッチ）、メディアプレーヤー（アップルTV）などに適用しているのである。

ハイアールは中国の家電メーカーで、「白物家電」分野で2011年以降世界最大のシェアを保持している。同社はテレビやコンピューターを含めいくつかの分野でアップルと競合しているように見えるが、アップルとは全く異なる価値提供を行っている。イノベーターおよびソリューションプロバイダーであり、特定の顧客向けに製品やサービスを提供し、問題に対処することを支援しているのである。例えば、ハイアールは下着専用の小型洗濯機（中国では下着は他とは別に洗濯される）や、パキスタンの男性衣装用の大型洗濯機などを製造している。同社は停電が多い国向けの、霜取り不要の冷凍庫も製造している。また、空気清浄機能付きエアコン（汚染レベルをライトの色で表示する機能付き）や、中国で

何千もの地域別に上水道に含まれている特定の化学物質をろ過し除去できる水質調整機なども製造している。このような製品を提供するために、ハイアールはアップルとは全く異なる独自のケイパビリティ体系を構築している。ハイアールのケイパビリティ体系とは、消費者対応型イノベーション、オペレーショナル・エクセレンス、さまざまな地域における現地の流通網の管理、オンデマンドの生産・配送といったケイパビリティを組み合わせたものである。アップルと同様に、ハイアールも独自のケイパビリティを、幅広い商品やサービスのポートフォリオに適用している。同社のポートフォリオの中には、中国の都市向けの水質モニタリング、新規の住宅所有者向けの内装デザイン、中国人の住宅購入者向けの小口融資なども含まれている。同社のポートフォリオは多様ではあるが、提供されているすべての商品やサービスは、新興の大国から来たグローバルなイノベーター兼ソリューションプロバイダーにふさわしいものである。また、ハイアールはゼネラル・エレクトリックの家電事業の買収を計画しているが、この買収後も、同社のケイパビリティは拡大するグローバル・ポートフォリオにふさわしいものとなるであろう。

自社のアイデンティティに忠実であり続けることは、慢心するわけではないし、変革する能力を失うことになるわけでもない。むしろ、自社の強みにしたがって、急速に変貌を遂げる世界の中を進んでいくことを意味する。全社一丸となって、同じ価値創造方法に焦点を当てていければ、社員が簡単に気をそらすこともなく、差別化の取り組みに集中できることとなり、必然的に競合他社の努力を凌ぐことになる。

2. 戦略を日常業務に落とし込む

私たちが調査研究した企業は、全力を尽くす価値のある少数のケイパビリティに集中して、そのケイパビリティを卓越したレベルに高めることに専念しており、幅広いケイパビリティを単にレベルアップさせようとはしていない。これらの企業は多くの場合、こうしたケイパビリティを構築するために青写真を作成(ケイパビリティを機能させる方法を詳細に設計)している。経営方針の変化は小規模にとどめ(私たちは、これをポイント型介入と呼んでいる)、その一方で自社の技術や業務運営において画期的なイノベーションを定期的に生み出して、こうしたケイパビリティを継続的に構築している。こうした企業は、暗黙知と形式知を組み合わせ、これらのケイパビリティを実現しているのである。これらのケイパビリティは、構築の初期段階でも成果をもたらす傾向があるが、完全に結実するまでにはかなりの時間がかかることが普通である。結局、これらのケイパビリティが一晩で構築できるとしたら、それには大した価値はない。なぜなら、誰にでも模倣できるからである。

私たちが調査研究した企業には優れたケイパビリティが数多く見られたが、そのうち単一の機能分野のみに属しているケイパビリティはほとんどなかった。個別の機能分野で卓越することや外部ベンチマークに近づくことを目標にするのではなく、ケイパビリティ構築において優れた企業は、自社独自のプロセスや業務運営手法を構築している。スターバックスの社員に顧客体験について、ダナハーの社員に合併後の統合方法について、あるいは、ナチュラの社員にサプライチェーンを組織化する方法につ

いて聞いてみれば、彼らは自分がやっていることや、その重要性についての確かつ芸術的に答えてくれるだろう。これらの企業はいずれも、名演奏家から成る大きな合奏団のようなものであり、名人が絶えずお互いから学び合っている。企業が自社の独自性を築きあげて合奏をするうえで、個々人のスキルや才能が一段と重要になるのである。

3. 自社の組織文化を活用する

ビジネスリーダーは、企業の文化、すなわち人々が集団として思考や行動することによって、自社の戦略が強化されたり、あるいは弱体化する可能性があることを理解している。組織文化は操作やコントロールするのが難しいため、多くの経営幹部は組織文化を変革の敵と見なしがちである。実際に、戦略と実行のギャップから抜け出せない企業においては、経営陣は組織文化的な抵抗や不調和について不満を漏らす傾向があるが、経営陣がこのような不満を漏らすことは、戦略的な焦点が欠けていることを示す兆候である。企業が今後進むべき方向性を明確にしなければ、社員は現在自分が置かれている状況を理解できないのである。

一方、私たちが調査研究した企業は、自社の組織文化を最大の資産と見なしている。これらの企業の文化は詳細に見るとユニークではあるが、組織に固有の強みを補強する文化となっている点ではすべて同じである。これらの企業では、社員が業務に全力で取り組んでいる。彼らは結果に対して互いに責任を負っていると感じており、他者が真似ることが難しい集団的な達成感を醸成している。

これらの企業では、社員が自社に対して非常に明確な誇りを持っていることから、自社の組織文化に対する信頼や熱意が高い。ナチュラルの社員は何においても常に関係の重要性に言及し、スターバックスの社員はバリスタスタイルの店舗の雰囲気とともにコーヒーに対する心からの愛について語る。クアルコムでは、複雑な技術的問題の解決に固執し、「たとえ他社が疑問視しても」その解決策を粘り強く産業界に打ち出しているとよく耳にする。ダナハーでは、全社員がいつでもお互いから学び合い、あらゆる機会を利用して経営手法を高度化しようとする意欲を持っていると口にするのである。

4. 成長力を捻出するためにコストを削減する

戦略と実行のギャップを埋めることに成功している企業は、自社にとって重要な分野には競合他社よりも大きな支出を行う一方で、それ以外の全分野への支出は最小限にとどめている。これらの企業は、事前に設定した最終利益目標の達成を目指して経営を行うのではなく、すべてのコストを将来への投資と見なしている。これらの企業は、同じ資金が、強力に独自性のあるケイパビリティ構築のためにも、あるいは成長を妨げる一貫性のない活動にも使用されうることを理解している。これらの企業は、差別化の必要性に基づいて費用削減すべき分野と投資すべき分野についての意思決定を行っているのである。

これらの企業は、コストを戦略と切り離して扱うことはしない。コスト管理自体がアイデンティティや方向性について重大な選択をする手段となっているのである。これらの企業はコスト管理によって財務的な規律を高め、戦略的に重要なコア・ケイパビリティの開発に資源を再配分している。彼らは、たとえ厳しい時期を迎えても、一律なコスト削減を実施することではなく、戦略的優先分野への投資を2倍にしなが、それ以外の分野でコストを削減する方法を見出しているのである。

世界的な建築資材メーカーであるセメックスは、2008年の住宅危機およびその後の景気後退で、業界他社とともに苦境に陥り、大半の経費をぎりぎりまで削減した。しかし、厳しい債務危機の最中でもセメックスは、他社であれば不必要と判断したと思われる社内の知識共有プラットフォームの技術開発を継続した。同社は、この取り組みによって、コモディティであるセメントの販売だけでなく、資材、建設資金調達、都市計画や都市開発などの領域で顧客（例えば、主に新興国市場における住宅建築業者、小規模な地方自治体など）への助言を提供できるようになった。セメックスの経営陣は、同社の事業を再び成長軌道に戻すためには、このケイパビリティに基づいて独自の優位性を維持しなければならないことを理解していたのである。

5. 将来像を自ら作り出す

私たちが調査研究した企業の大半は、長い期間をかけて創業時の水準をはるかに超える水準まで自社を引き上げるケイパビリティを開発してきた。これらの企業はより高い志を追い求めている。つまり、自社のケイパビリティをより広範にわたる課題の克服や、より高い目標の達成のために適用し、顧客の最も基本的なニーズやウォンツに応え、その結果として業界をリードするという、強い願望を持っている。これらの企業は破壊的な変化が起きたとしても、それによってあまり大きく脅かされることがない。なぜなら、彼らは自社のケイパビリティによって新市場に進出する機会を掴むことができるからである。これらの企業は初期の成功を基盤にして自社の将来像を自ら切り開いているのである。

これらの企業は、慢心しないように努力する傾向がある。彼らは、自社のケイパビリティをどのような方法で進化させる必要があるかを積極的に予測しようとしている。彼らは単に追従するのではなく、重要な顧客と特別な関係を築いて、需要を創造しているのである。ビーバーやミミズ（生態系のエンジニアとして知られている）が自分のニーズにより適合させるために自然環境を変化させていくのと同じように、これらの企業は、自社が明確に主導権を握っているセクターにおいて確固たる優位性を確立しようとし、多くの場合、業界の構造に影響を与えるようなM&Aを活用する。

フリトレーは、1990年代初頭に既に成功を収めていたが、破壊的な競争を予見した。同社はこの見通しに対応するために、重要でないコストを大幅に削減する一方で、自社の最も重要なケイパビリティに優先的に投資し、小売店のスナック食品の陳列棚の管理を自ら行い、そして（同社の歴史上少なくとも二度目に）流通・販売における剛腕を発揮してカテゴリー全体への影響力を行使し、現在にいたる強み

を築いた。ダナハーも2000年代初頭に同じようなことを行った。より科学的で技術的な事業のニーズに応えるためにイノベーション・ケイパビリティを拡大したのである。同社は2015年に、将来像の構築に向けたさらに大規模な取り組みとして、同社を科学技術中心の会社と総合事業会社の2社に分割すると発表した。両分割会社ともに各々の事業により適合したケイパビリティ体系のメリットを受けることになるであろう。

5つの行動様式を組み合わせる

私たちはあるビジネススクールでこれらの調査研究の結果を紹介したが、そのとき1人の生徒が手を上げて、「従来型の通念に問題があることは分かりましたが、大半の教授はそうしたことをやるように教えています」と発言した。

企業の経営幹部からも同じような話を聞いている。既存の枠にとらわれないリーダーシップを発揮する5つの行動様式は、多くの人が正しいと考えている企業経営論とは相反する。成長を重視する企業は、たとえ新商品が整合していないものであっても、広く称賛されている。機能面のエクセレンス、成功のための組織改編、全社的な効率化、機敏さなどはすべてビジネス界では好意的に受け入れられている。しかし、それらこそがまさしく、戦略と実行のギャップを生み出すことの多いアプローチなのである。

また、米軍のある部門の幹部からのコメントも洞察に富むものであった。「私の組織全体の管理スタイルは従来型の通念そのものですが、従来型の枠にとらわれない行動様式を非常によく実践している小規模のグループもあります。グリーンベレー（陸軍特殊部隊）、ネイビーシールズ（海軍特殊部隊）など、極秘任務に携わる特殊部隊です」。多くの企業にも同じようなエリート・グループがあり、自社の通常のオペレーションから隔離された存在となっている。経営陣は、自社の「特殊部隊」に重要な業務を任せている。しかし、組織全体で戦略と実行とをシームレスに結びつけようと本当に望むなら、少数のハイパフォーマーに頼ることはできない。組織全体に展開できる独自のケイパビリティを構築し、社員全員を巻き込んで自社のすべての商品やサービスに適用すべきである。そのためには、小組織でないと思われようと思われるような目配りや思考・行動が全社に求められる。これらの5つの行動様式は、企業がそうした状態に到達するうえで役立つ方法を具体的に示している。

これらの5つの行動様式は相互に密接に連携しているため、すべてを同時に採用しないと意味がない。これら5つのいずれか1つでも見落としたり、後退を余儀なくされることになる。以下にその例を示す。

- 自社の独自性を貫かなければ、さまざまな目標の合間で足並みが揃わなくなるリスクを冒すことになる。絶え間なく焦点を変えるために、急場を凌ぐことに追われ、必要なケイパビリティを構築できなくなる。多くの市場に参画はできても、勝てる可能性のある市場はない。

- 戦略を日常業務に落とし込む手だてがない場合には、戦略目標を達成するために既存の機能部門に依存せざるを得なくなる。そうすると、素晴らしいことを約束しながら、実現できない会社になってしまうリスクがある。
- 自社の組織文化をうまく活用しなければ、社員は身動きが取れず、集中力も欠けてしまう。そうすると、社員は新たな戦略を口先では賛同するものの長続きしないと思ひ、戦略が失敗に終わるといふ、「受け流し型」の企業になってしまう。
- 成長力を捻出するためのコスト削減をできない場合には、最も重要な分野が資金不足に陥り、優先度の低い分野を甘やかすことになる。重要なケイパビリティへのサポートが失われ、他の業務と一緒にたなってしまうのである。
- 将来像を自ら作り出せない企業には、将来像を作り出せる競合他社に後れを取るリスクがある。業界内で影響力のある存在になれるチャンス逃すことになり、事業間の関連性が高く、支配力の高い同業他社に依存せざるを得なくなる。

従来型の枠にとらわれない5つの行動原理が成功への唯一の道筋であると主張するつもりはない。しかし、長期的かつ持続的な成功をもたらすものとしては、これが私たちの知る唯一の道筋であり、また本質的にやりがいがある魅力的な道筋でもある。この方向に数歩進むだけで、企業のエネルギーや士気は高揚するであろう。もちろん、そのためには、信念を持つことが必要になる。識別力と決断力を持ち、戦略に適合しない事業機会には断固として「ノー」と言える意志を持ち、組織全体を巻き込む粘り強さを持っていなければならない。とはいえ、未知の世界に飛び込むようなことではない。多くの先例があり、優良な企業が仲間として存在している。世界で最も創造性に富み影響力のある有名企業たちが、この道筋に沿って前進し続けているのである。

“Creating a Strategy That Works”, by Paul Leinwand and Cesare Mainardi, strategy+business, Issue 82 Spring 2016

イケアのアイデア

パーオラ・カールソン、マルコ・ケステルー、ナディア・クビス

整合性の高いリーダーシップのための従来型の枠にとらわれない5つの行動様式の好例として、世界最大の家具の製造小売企業であるイケアについて考えてみよう。イケアのアイデンティティは2つのシンプルな言葉で言い表されている。1つ目の言葉は同社の提供価値を明確に示している。同社の創業者であるイングヴァル・カンブラード氏は1950年代半ばに同社の提供価値を「より快適な毎日を、より多くの人々に」と述べている。

イケアのアイデンティティとは

提供価値

イケアの提供価値は、低価格プレーヤーであり、顧客体験の提供者である。同社は世界各地の多くの人々の自宅向けに「より快適な毎日」を創造している。機能的かつスタイリッシュなインテリア製品を非常に低価格で提供し、品質、持続可能性と、顧客エンゲージメントの高さを維持している。

ケイバビリティ体系

イケアは、4つの特に優れた差別化ケイバビリティを通じて提供価値を実現している。

- 顧客の自宅での過ごし方に対する深い理解:イケアは、この洞察をデザイン、生産、小売などの分野に適用している。
- 価格に敏感でスタイリッシュな商品デザイン:イケアは、顧客エンゲージメント、サプライチェーンの効率、価格面での考慮などの要素をデザイン・プロセス自体に組み入れている。

- 効率的かつ拡張性があり持続可能なオペレーション:イケアは、サプライチェーン、製造、販売を統合する独自のオペレーション・ケイバビリティを構築している。
- 顧客重視の小売店舗デザイン:イケアは、空間体験型やオープン・ウェアハウス型の店舗環境を独自に組み合わせる方法を心得ており、顧客エンゲージメントやインスピレーションを提供するとともに、毎日の家庭生活に用いるものを快適な時間を過ごしながら選ぶことができるという、「一日中楽しく過ごす」買い物体験を提供している。

商品・サービスのポートフォリオ

イケアは、平箱に梱包された組み立て家具と、セルフピック、セルフキャリー、セルフアセンブルというモデルで知られており、家具および家庭向け商品を手ごろな価格で販売している。

イケアのアイデンティティを表す2つ目の言葉は、イケアのオペレーティング・モデルに顧客を参画させるやり方を簡潔に表現した「ご自身でできることはご自身で。私たちができることは私たちで。一緒にやれば節約になります」というものである。各店舗では顧客が倉庫から自分で家具を選んで運び出し、自宅で組み立てるようになっている。

イケアは創業当初からずっと、このアイデンティティを確立し、管理することに取り組んできた。創業者のカンプラードは大学生であった1943年に、種子、はがき、文房具などを販売する企業を立ち上げた。1950年代になって彼は、スウェーデンでは家具の値段が非常に高く、特に初めて家庭を持つ人には、手の届かない価格であることに気付いた。家具を仲買して販売する複雑な仲買人システムがあることが家具の値段を押し上げる一因であった。そこで、イケアは人々に低価格でスタイリッシュな家具を提供することを目指したのである。

カンプラードは、このアイデンティティを貫き、顧客への価格を下げるために流通業者を通さずにメーカーから直接家具を購入した。スウェーデンの家具業界のリーダーたちはカンプラードの動きに脅威を感じ、サプライヤーに商品を販売させないようにした。そのため、カンプラードは東欧の低コスト国の家具メーカーに調達先をシフトし、商品をカスタマイズしてくれる会社から、価格もさらに一段と安い家具を調達した。

イケアの第1号店は1958年にスウェーデンのエルムフルトという村に開店した。カンプラードと彼のスタッフは、自社の戦略を日常の業務に落とし込むことに多くの時間をかけて熟考し、イケアの小売店舗を差別化するためのケイパビリティを設計、構築し始めた。例えば、顧客がどのような生活をしているのか、どのような生活様式に憧れているのか、現在の生活環境で何が不満なのかなどについて学習し、消費者への洞察に関するケイパビリティを積極的に構築し始めたのである。カンプラードは、イケアの小売店舗にいる買い物客に歩み寄って、「今日うちの店で何か为抓手りされたことがありますか?」と尋ねるといことで有名であった。今日のイケアでも、管理職が顧客の自宅を訪れることが全社的に求められているが、これは創業当初の行動の延長線上にある。

イケアは、世界中に事業を拡大するに際して、多くの業務運営方法を体系化し標準化してきたが、社員の参加によってケイパビリティを拡張するやり方を意図的に強化して、戦略を日常業務に落とし込んでいった。イケアでは、日常的に管理職が職場の社員に新しい業務のやり方を考えさせ、これらのアイデアのうち最も優れたものを本社に報告することが、社風となっている。世界中のイケアの店舗フランチャイズ・システムや、イケア全社で共有されている知的財産「イケア・コンセプト」を管理しているインター・イケア・システムズB.V.のCEOであるトルビョロン・レーフ氏はこう述べている。「もちろん、非常に厳格で体系化された領域はあり、社員はそれに従っています。彼らは、イケア・コンセプトが十分にテストされていることを知っていますが、私たちが常に新しいことにチャレンジしており、満足のいく結果が得られれば、そのアイデアをイケア・コンセプトの一部として採用しているということをよく理解しているのです」。

イケアはコスト削減を通じて成長力を創出する能力の高さでも有名である。イケアの社員

は、商品の品質、店舗内での顧客体験、業務の効率に影響を与えない限り、あらゆる面においてコスト削減機会を常に追求している。儉約志向の取り組みを後押しするために、コスト規律を高める毎年恒例の行事も行っている。イケアは各事業年度の開始時期に平均2%の値下げを毎年行っている。イケア・グループの社長兼CEOのペーテル・アグネフェール氏はこう述べている。「このため、私たちは各事業年度いつもマイナスでスタートすることになります。グループの売上高が270億ユーロだったとすると、翌事業年度は5億ユーロ低い水準からスタートすることになります。それ以上のことをしなければ、業績が悪化することになるのです」。

イケアの組織文化はこうした業務運営を裏打ちしている。イケア・グループの元CEOのミケル・オルソン氏はこう語っている。「イケアを結び付けている内面的な強さは、その組織文化にあります。もし、管理職が資源を明らかに無駄に使ったり、アイデアを提案した部下を叱りつけたりしたら、即座にそのことについて直属の上司だけではなく、周りの全員から知らされることになるでしょう」。

最後の点として、イケアは将来像を自ら作り出すために、世界的な事業規模を活用し、世界最大の家具・インテリアブランドとしての地位を基盤にしている。例えば、イケアは大量に家具を購入するため、サプライヤーは同社の仕様を満たすために労をいとわない。イケアの経営陣は、他社がうらやむような市場地位を確保していると認識しているが、慢心しないよう常に細心の注意を払っている。イケア・スウェーデンの商品供給マネージャーであるジェスパー・ブローディン氏は次のように述べている。「私たちの一番の脅威は、市場、欧州経済、景気後退などといったものではなく、私たち自身と、自己変革し高い成果を上げる私たち自身の能力です」。

パーオラ・カールソン (Per-Ola Karlsson)

Strategy& 中東のパートナー。ドバイオフィスのリーダーを務める。

マルコ・ケステルー (Marco Kesteloo)

Strategy& オランダオフィスのパートナー。リテールチームのリーダーを務める。

ナディア・クビス (Nadia Kubis)

Strategy& スイスのディレクター。Strategy&キャンペーンを担当する。

参考資料 : Way-to-Play

競争力のある企業の多くは自社独自の強みを活かした価値提供を行っているが、それを類型化すると本図表のようになる

役割	提供価値
Aggregator アグリゲーター	ワンストップサービスの利便性を提供する
Disintermediator 中抜き	消費者にとって利用困難もしくは割高なチャネル、あるいはバリューチェーンの一部を回避できるようにし、従来使えなかったサービスや製品を利用可能にする
Platform provider プラットフォーム提供者	資源やインフラを共有する仕組みを運営・監督する
Risk absorber リスク吸収者	顧客のために、市場リスクを軽減または貯留する
Category leader カテゴリーリーダー	あるカテゴリーの市場シェアでトップを維持し、その地位を利用して下流の販路や上流の供給市場を形成し、それらに影響を与え、大きな利益と顧客ロイヤルティを手に入れる
Experience provider 経験の提供者	楽しみや関係性、愛着心を、強力なブランドや体験を通じて形成する
Premium player プレミアムプレーヤー	高級な製品やサービスを提供する

出所 : Strategy&

企業事例	備考
<ul style="list-style-type: none"> アマゾン アップル(App Store, iTunes) W. W. グレンジャー エアB&B、ウーバーなどのeビジネス 	<p>複数のサプライヤーやソースを、一つの共通経験のもとに集約するサービス</p>
<ul style="list-style-type: none"> ナバ・オートパーツ プライスライン サードパーティ・ロジスティクス企業(3PLs) 	<p>中抜きを行う企業は、コストを下げたり数量をまとめたりして、提供価値を高めることが必要。たとえば消費財では、3PLsが実現している「オンデマンド輸送」が、すべてのクライアントに代わって能力を擁し、流通チェーン全体を引き受けている</p>
<ul style="list-style-type: none"> 電力会社 レゴ マイクロソフト(ウィンドウズ) ニューヨーク証券取引所 フェデックス コンレール(CSXとノーフォークサザン鉄道) 事務処理受託業者 天然資源供給会社(石油、天然ガス、林産物、鉱山企業) 	<p>他者と共有できる業務に関して、事業として引き受けたいうえで、プラットフォームや資源を作り出している。規制の厳しさに関わらず、共有資源の管理者という暗黙の役割を担っている</p>
<ul style="list-style-type: none"> コモディティ・ヘッジファンド 多くの保険会社 カイザー・パーマネンテ(およびそのモデルを手本とした新たな混合医療保障) 	<p>顧客が起業を展開しやすいようにしたり、または不確実性を管理しやすくしている</p>
<ul style="list-style-type: none"> コカ・コーラ ダナハリーの傘下企業 フリトレー インテル ロレアル ゼネラル・エレクトリック スターバックス ウォルマート 	<p>多くの場合、幅広く市場に訴求するマスマーケティング能力と、当該カテゴリーのバリューチェーンと小売チャネルへの大きな影響力を併せ持っている</p>
<ul style="list-style-type: none"> アップル 一部のホテルチェーン イケア レゴ マクドナルド スポーツカーのメーカー ナチュラ スターバックス ヴァージン航空およびヴァージン・グループ 	<p>プレミアムプレーヤーとは異なり、どんな価格帯にも存在しうる。マクドナルドは米国各地で、楽しい屋内運動場を、ハッピーミールの価格で提供している。経験提供者には、製品を利用・購入することが特別なイベントのように感じられるメーカーも含まれる</p>
<ul style="list-style-type: none"> ハーマンミラー ビーエムダブリューなどの高級車メーカー ノードストローム リッツ・カールトンなどの高級ホテルチェーン 	<p>顧客はステータスと知覚価値の両方に対価を払っている:ノードストロームの顧客サービス、ハーマンミラーの芸術性、ビーエムダブリューの性能</p>

参考資料 : Way-to-Play

役割	提供価値
Solutions provider ソリューション提供者	顧客のニーズにフルに対応する製品やサービスをセットで提供する
Consolidator 業界内の再編者	買収によって業界を支配する(ロールアップ型で同業者を多数買収する)ことによって、消費者に手頃な価格というメリットを提供、あるいは従来は利用できなかった製品やサービスのプラットフォームにアクセスできるようにする
Fast follower ファストフォロワー	イノベーターが築いた土台を利用し、競合商品やサービスを素早く発売する。その際、商品やサービスの価値を高めたり、さらに幅広い顧客基盤に向けて発売することが多い
Regulation navigator 規制ナビゲーター	従来利用できなかった製品やサービスにアクセスできるようにするために、政府の規則や監督の範囲内でうまく対応する、もしくは影響を与える
Value player バリュープレイヤー	製品やサービスを最安値で、または同等の価格の中で最も高い価値を提供する
Customizer カスタマイザー	知見と市場情報を活用して、特別注文に応じた製品やサービスを提供する
Innovator イノベーター	新しく創造的な製品またはサービスを市場に導入する
Reputation player 評判プレイヤー	信頼できる提供者として、顧客から高い対価を得たり、顧客に特別なアクセスができる

出所 : Strategy&

企業事例	備考
<ul style="list-style-type: none"> • アールストローム • セメックス • ハイアール • ロッキード・マーチン 	<p>顧客のものも含めて、多様な技術や手法を組み合わせる能力を要するため、インテグレーターともいう</p>
<ul style="list-style-type: none"> • シスコ・システムズ • ダナハー • ゼネラル・エレクトリック • グーグル • マイクロソフト • オラクル 	<p>同業のライバルを買収し、大規模企業や総合企業でなければ提供できないアクセス、技術、価格を顧客に提供している</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ジェネリック医薬品メーカー • グーグル(アンドロイド) • ヒュンダイ • 中国の山寨企業(革新的なコピー商品メーカー) 	<p>多くの優れたイノベーション(例:蒸気船、電力、テレビ、パソコン)は、他社のイノベーションを上手に販売するファストフォロワーによって広まった</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 健康保険会社 • 中国海洋石油総公司(国有) • 中国工商銀行(国有) • 一部の商社 	<p>政府が事業活動の大半を管理・規制している国や部門に存在している。あるトルコ企業のCEOは、規制が緩和されていないところでは、製品ラインを多様化し、複数の省庁に協力者を持つことが重要だと述べていた。顧客より政府を喜ばせる方が重要だからだという。このような企業は、規制枠組に変更があると、不安定になりやすい</p>
<ul style="list-style-type: none"> • イケア • ジェットブルー • マクドナルド • ライアンエア • サウスウエスト航空 • タタ・モーターズ(ナノ) • ウォルマート 	<p>低コスト生産者ともいう。成功しているバリュープレーヤーは、価格競争によるコモディティ化のスパイラルに陥ることなく、その地位を維持する能力を有している</p>
<ul style="list-style-type: none"> • バーガーキング • 電子機器やコンピュータシステムの受託開発企業 • フリトレー • ハイアール • インディテックス 	<p>インターネットにより、システム間の相互運用、消費者インサイトの自動取得、世界へのリーチ、取引コストの削減が可能となったため、カスタマイザーとしての成功が容易になった</p>
<ul style="list-style-type: none"> • アップル • ハイアール • インディテックス • 最先端のバイオテック企業 • プロクター&ギャンブル • フィリップス • セールスフォースドットコム • アンダーアーマー 	<p>新製品・サービスの導入だけでなく、常に革新を続け、顧客を獲得・維持できる企業のこと。多くのタイプのイノベーターがあるが、最も成功している企業は、どのタイプのイノベーションで、なぜ差別化できるのかを明確にしている</p>
<ul style="list-style-type: none"> • コストコ • 誠実さで評判の高い金融サービス企業 • ナチュラ • タタ • セブンス・ジェネレーション • ボルボ(吉利汽車) 	<p>評判という特性は必ずしも利他的とは限らないが、低価格とは異なる価値と結びついている。2010年に中国の吉利汽車がボルボを買収したとき、ボルボの安全性に対する評判が魅力的な要素であった。このアプローチを徹底する能力や注意力がないと、裏目に出してしまう(ビービー、エンロン、ホンダ、トヨタなどが経験済)。熱心で特別な関係のある顧客との間の緊密な関係に依存することが多い</p>

著者紹介

ポール・レインワンド

Strategy&においてケイパビリティに基づく戦略と成長というCDSアプローチを主導するグローバル・マネージング・ディレクターであり、シカゴオフィス所属。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。*Strategy That Works* (Harvard Business Review Press, 2016)の著者。

paul.leinwand@strategyand.us.pwc.com

チェザレ・マイナルディ

ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院におけるストラテジー担当の兼任教授であり、同校のグローバル・アドバイザーボードのメンバー。Strategy&およびその前身のブーズ・アンド・カンパニーにおいてCEOを務めた経験を有する。ケイパビリティに基づく戦略アプローチの主導者の1人であり、*Strategy That Works* (Harvard Business Review Press, 2016)の著者。

監訳者紹介

今井 俊哉 (いまい・としや)

Strategy& 東京オフィスのリーダー。約25年にわたり、コンピュータ・メーカー、ITサービスプロバイダー、電子部品メーカー、自動車メーカーに対し、全社戦略、営業マーケティング戦略、グローバル戦略、IT戦略等の立案、組織・風土改革、ターンアラウンドの実行支援等のプロジェクトを多数手がけてきた。

toshiya.imai@strategyand.jp.pwc.com

三井 健次 (みつい・けんじ)

Strategy& 東京オフィスのパートナー。医薬品・医療機器、インフラ・エンジニアリング、エネルギー・化学、公的セクターなどの業界において、企業・事業戦略、マーケティング戦略、組織および業務プロセス改革などを中心にコンサルティングを行っている。

kenji.mitsui@strategyand.jp.pwc.com

松本 陽 (まつもと・あきら)

Strategy& 東京オフィスのディレクター。15年以上のコンサルティング経験を有し、ITサービス、製造業、エネルギー、製薬、消費財、金融などの多岐にわたる業界において、成長戦略立案、オペレーション改善、組織変革などを実施している。

akira.matsumoto@strategyand.jp.pwc.com

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：03-6250-1200 (代表) Fax：03-6250-1201

担当：須田・真鍋

<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208,000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

© 2016 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. Disclaimer: This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.