

Fit for Growth

成長への変革

コストに対して、より戦略的な考え方を適用することで、
次なる事業拡張への準備を整えることができる

著者：デニス・キャグラー、ジャヤ・パンドランギ、ジョン・プランスキー
監訳：加藤 瑞樹、井上 貴之

多くの日本企業では、コスト削減に関する取組が活発である。卓越したコスト意識はそれ自体が日本企業に根付いた強みでもあるが、戦略とのアラインメントが無い場合、変革の名のもとに自らの強みを失い、或いは縮小均衡に向かってしまうこともありうる。本稿で紹介する *Fit For Growth**は、企業の「成長戦略」をまず明確に定め、それを実現する手段としてコストマネジメントの最適化を位置づけている。いわば、痩せるためではなく、成長するために運動(Fit)する。先進的な企業がどのようなアプローチを採っているか、ケースと共にご紹介したい。(加藤 瑞樹、井上 貴之)

あなたの会社は、成長に向けて変革することができるだろうか？ 胸を張ってYesと応じられる企業は限られるのではないか。少なくない企業が、コストマネジメントのあるべき姿や戦略的な資源配分を行えていないがゆえに、事業拡大できずにいる。さらに、その原因を自覚していないことが多い。

今日、多くの企業は、長年の歴史の中でも最も健全な財務状況にあると言われる。不況のなかで経費節減、緊縮財政を実施してきたことが奏功し、比較的健全な貸借対照表(バランスシート)を実現し、潤沢な運転資本も蓄えていることだろう。景気後退を乗り切る力を強化し、何年も効果が期待できる形で生産性も高めているだろう。これらのリストラ的措施は、2008～2011年にかけて企業が存続するために不可欠な取り組みであった。

しかし、経営の重点が売上側へと徐々に移動し、コスト削減一辺倒ではない方向性を探り始めてからは——例えば、新規市場参入、イノベーティブな製品やサービスの導入、顧客にとってより魅力的な価値提案の創造など——これらの企業は、戦略的にも財務的にも不健全な状態にあることを自覚する。最も必要なケイパビリティに絞って十分な投資をしつつ、その他の経費を削減するという、困難な決断を行ってこなかったからである。

あなたの会社が、成長への変革を実現できるかどうかは、どのようにして判断すればよいか？ この命題に対しては、次の3つの問いに答えることで、簡単に診断できる：

- 戦略的優先事項を明確に定め、成長に焦点を合わせた上で、投資に関する意思決定を行っているか？
- 戦略的優先事項とコスト配分は一致しているか？ 戦略的優先事項を実現するため、社内資源を効率的・効果的に配分しているか？
- 社内の組織は、これらの戦略的優先事項を実現するのに適した構造になっているか？

これらの問いに正しく答えるには、それらが行えていない場合を想像してみるとよい。

企業に明確な戦略的優先順位がない場合、いくつかの警戒すべき兆候が表れる。例えば1つ目の問いに関しては、次のような兆候が挙げられる：

- すべてを覚えきれないほどの、あまりにも多くのイニシアティブ

* Strategy&の米国における登録商標

デニス・キャグラー

deniz.caglar@strategyand.us.pwc.com

Strategy&シカゴオフィスのヴァイスプレジデント。主に、消費財および小売業における組織設計とコスト健全性(Fitness)の分野に取り組んでいる。

ジャヤ・パンドランギ

jaya.pandrangi@strategyand.pwc.com

Strategy&クリーヴランドのヴァイスプレジデント。主に、消費財および小売業における成長・コスト健全性(Fitness)戦略、セールス&マーケティングの実効性の分野を得意とする。

ジョン・プランスキー

john.plansky@strategyand.pwc.com

Strategy&ボストンオフィスのシニア・ヴァイス・プレジデント。主に、金融サービス企業におけるIT戦略、大規模な組織変革、コスト健全性(Fitness)向上策の分野に強みを持つ。

加藤 瑞樹 (かとう・みずき)

mizuki.kato@strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのパートナー。銀行・証券・保険、総合商社、自動車、航空、鉄道、流通、医療、官公庁等、これまで約80のプロジェクトを手掛けてきた。近年は金融・公共セクターのリーダーとして、構造改革、企業再生、成長戦略、新規事業策定等を支援する。グローバルFit for Growthチームのコアメンバーとして、成長のためのコスト最適化アジェンダをリードしている。

が社内存在する

- 役員が、職掌とは関連性のないテーマの社内会議に頻繁に出席している
- 『あなたの会社の最も重要なケイパビリティは何か、それがどのように戦略的目標と関係しているか』と聞かれて、役員が大きく異なる見解を示す
- 優れた人材が、あまりに多くのプロジェクトに忙殺され、燃え尽きかけている
- 一方で、R&Dや市場開発、顧客対応など、他社に比べて明確な優位性を構築できる領域への投資が不足している

2つ目の、適切なコスト配分がなされていないケースも、その兆候は以下の金額や数値に如実に表れる:

- コアではない分野・目的への支出額
- 各部門で雇用されている人員数のバランスが悪い。例えば、財務部門の人員は多数いるのに、お金を稼いで来るべき営業社員はその半分しかない
- 会社にとって最優先事項であるべきプロジェクトが十分な投資を受けられずに失敗する一方、ほとんど事業に影響のないプログラムには、引き続き多額の予算が割り当てられている
- すべての間接部門が、「業界最高水準」を掲げ、そのためにどれほどのコストがかかっても構わないと考えている
- あらゆる部門の年間予算が、「昨年度の予算+3%」を目安に算定されている
- プレッシャーが高まると、全社的なコスト削減計画プログラムが発動され、各事業で一時的に経費を節約するが、社員の多くは、長期的には大して意味がないと分かっている

3つ目の、組織設計に不備があるケースも、目に見える兆候がある:

- 機敏に動けない。社員が共通の目標に向けて行動していない

め協働できない。例えば、営業の見積書は、社内承認を得るのに1週間かかり、その間に競合他社に案件を取られてしまう

- 情報が、それを必要とする人にとってすぐに入手できる状態にない
- 管理職一人につき、平均4人未満の部下しかおらず、管理職は部下の仕事に関与しすぎている
- 会社の掲げる成長目標とは逆向きのインセンティブが存在する。例えば、顧客への対応を後回しにして、社内向けの報告書の作成に優先的に取り組むほうが高く評価されるなど
- シェアードサービスがあるのに、「影」の人事、財務、ITが、それよりも重要な機能を持っている
- 提案しても大半は拒絶されてしまうため、社員がリスクを取ることを嫌う。そのせいで、どれほど革新的なアイデアがあったとしても実現しない

上記のような兆候は、経営管理に長けた企業においてもよく見受けられる。

誰もが常に成長を求めるという事実は、より深く考え、無駄をそぎ落とし、目的適合性の高い事業運営モデルを構築して成長に備えようとする企業にとって、大きな機会となり得る。先進的な企業は、自社のケイパビリティに関して規律ある選択を行いつつ、効率性と効果を高めるための継続的な努力によって、経営の合理化を行っている。企業を一つの肉体に例えるなら、これは筋肉を強化するためのフィットネス(健康法)に相当する。会社を特徴づけるケイパビリティ(=筋肉)を強化しつつ、脂肪(=コスト)を減らすトレーニングなのだ。それと正反対なのが、全社一律的なコスト削減策である。これは、短期的な食事制限(ダイエット)であり、長続きしないため効果がないばかりか、最悪の場合、生産的な筋肉も減らしてしまうことにもなりかねない。

Fit for Growthを実現するためのプログラムには、3つの主要な要素が含まれる:

井上 貴之 (いのうえ・たかゆき)

takayuki.inoue@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのパートナー。
業務変革、ITトランスフォーメーション、
全社組織変革、PMI新規事業戦略支援
などを得意とする。保険プラクティス
及びオペレーションプラクティスの共
同リーダー。グローバルFit for Growth
チームのコアメンバーとして、成長のた
めのコスト最適化アジェンダのリードも
行っている。

- 明確で戦略的な優先事項を定め、それらを実現するのに必要な
ケイパビリティに投資すること
- コストを最適化する。リソースをより適切かつ効率的に配備でき
るような、筋肉質(lean)かつ思慮深い(deliberate) 慣習を育
てること
- 成長のための組織変革を行うこと。敏捷で協働力が高く、会社
の新たな戦略的優先課題を実行できる組織を作る

これらの要素は、互いに強化しあう性質を持っている。一斉に実
行に移すことによって、今日のマクロ経済的な困難に直面してい
る企業であっても、成長のための手段を手に入れることができる。

優先事項を明確にする

戦略におけるケイパビリティの重要性は、さまざまな研究結果
や実体験によって、証明されている。ここで言う「ケイパビリティ」
とは、会社が継続的に成果を生み出すために必要なプロセス、
ツール、知識、スキル、組織の集合体を指す。ウォルマートの卓越
したサプライチェーン管理、サウスウエスト航空の活気あふれる
顧客サービスや資産活用度(ターンアラウンドタイムの短さな
ど)、P&Gのオープン・アーキテクチャのイノベーションモデル等
は、競合他社が真似のできない、その会社独特のケイパビリティと
して良く知られた例である。

これらのケイパビリティは、単独で存在しているわけではない。
どの企業の場合でも、ケイパビリティは企業にその独自の優位性
をもたらす、互いに強化しあうシステムの一部である。例えばウォ
ルマートのサプライチェーン管理というケイパビリティは、同社独
自の店舗デザインの考え方、地方や郊外の顧客についての深い
知識、不動産と店舗立地についての卓越した知見と組み合わせさ
せてこそ、強みを発揮している。

企業の最も特徴的なケイパビリティは、機能横断的で大半の製

品・サービスに適用されるものであるため、大企業であっても3~
6程度に収斂する。だからこそ、明確な優先事項を定める必要があ
る。ビジネスリーダー達は、企業の運転資金は限られていると認識
しており、企業内政治や過去の遺産にではなく、戦略的なニーズに
合わせてリソースを配備しなければならないことを知っている。

優先事項への集中に際しては、そのコストは問題とはならな
い。明確で戦略的な優先事項は、事業を成長させ、企業を差別化
するケイパビリティを構築し、業績向上のために実質的に貢献す
る事柄であるべきである。これらのケイパビリティは安定的に資
金供給を受けるべきで、それらへのコストや投資は増やしても問
題ない。一方、それ以外の経費は、競合他社と同等を維持するの
に必要な最低額、または会社の日常業務遂行に必要な額のみ、配
分されることになる(図表1参照)。それらの経費は厳しく精査さ
れ、常に無駄を削ぎ落され、より効率性を高めるための継続的な
取り組みの対象とされる。

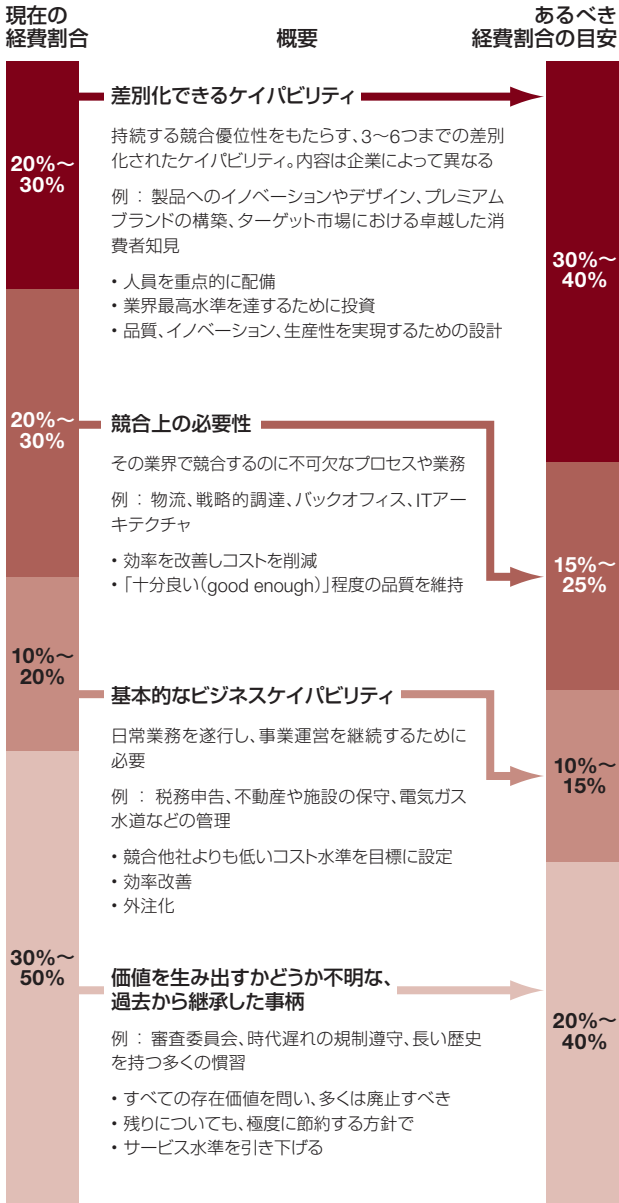
支出の用途について明確な優先順位を決定するための第一歩
は、どのケイパビリティにより多くの投資を行う価値があるかを特
定することである。そして、戦略的なコストを他と区別するという
思考エクササイズを行うと、多くの経営陣は、それを習慣的に行
うようになる。その後は常に、成長のためのケイパビリティへのリ
ソース配備をしつつ、他の経費は相対的に低く保つように継続的
に見直すようになる。

安価なDIY家具の製造・小売業者であるスウェーデンのイケア
は、2000年代後半にこのようなエクササイズを行って優先課題を
再検討した。イケアは既に、儉約主義の行き届いた組織であった。
1943年に創業して以来、イケアの企業文化においてコスト削減
主義は重要な柱の一つだった。創業者のイングヴァル・カンブラー
ドはかつて、次のように述べていた。「イケアにおいて、資源の無
駄遣いは、死に値する罪と見なされる。いかなる種類の問題であ
れ、高コストな対策で解決しようとするのは凡庸さの表れだ」。

そのようなイケアにおいても、Fit for Growthイニシアティブ

図表1：Fit for Growthを実現する企業

コスト構造最適化のための努力は、投資を必要とする優先事項を4つの区分に分けて行うべきである。各区分に分類される事項は、戦略的重要性において異なる。下の表は、企業がその経費支出構造を評価する方法について例示したものである。



注：経費に占める割合はすべて、架空の企業を想定した例
 出所：Paul Leinwand and Cesare Mainardi, *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy* (Harvard Business Review Press, 2011), Strategy&

は、単なるコスト削減努力をはるかに超えるものとして位置づけられた。イケアの事業方針決定部長(Director of Business Navigation)であるイアン・ウォーリングは、この戦略を導入するにあたり、カンブラード氏がイケア創設時の目標として述べた「多くの人達のために、より良い日常生活を創造すること」という言葉を引用、次のように説明した。

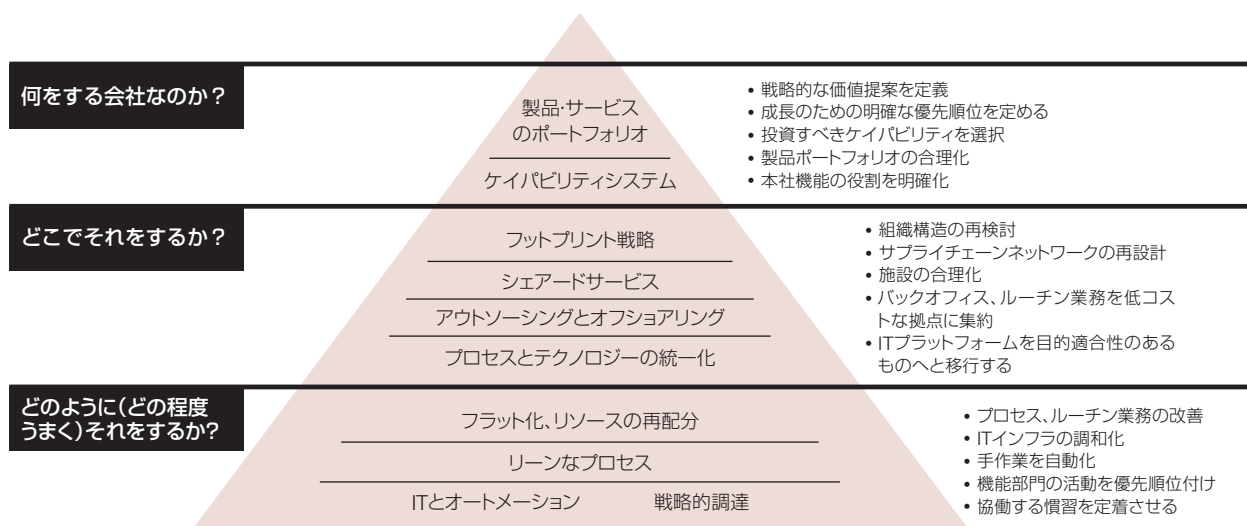
「つまり当社は、できるだけ多くの人達に手が届くような安い価格で、家具やインテリア用品を提供するということです。その精神は、我々の行うあらゆる事に影響を与えています」。実際にイケアの重役達は出張の際もエコノミークラスを使用し、手頃な価格のホテルに滞在する。また比較的、賃料の安い所に事務所を借りているのもイケアの特徴といえる。

他の多くの住宅・消費財関連の企業と同様に、イケアも世界的な景気後退によって営業面で深刻な打撃を受けた。さらに同社が調達する原材料の多くは、価格が高騰していた。「このような局面にあって、コストを削減するために何ができるだろう、と我々は自問しました。自社の利益を増やす代わりに、持てる資金をすべて、顧客のために低価格を実現する目的に使ったのです」と、ウォーリングは当時は回想する。

イケアにおけるリーダー達は、イケアを差別化していたケイパビリティへの投資を続けることを選択した。例えば、イケアにしかないスウェーデン料理のレストランと、保育施設を必ず設けること。これらの施設は、来店した顧客に、まるで自宅のように快適に過ごしてもらうために不可欠だった。「そのギャップを埋めるために、事業運営経費を削減する技術が、格段に向上しました」と、ウォーリングは言う。イケアはサプライヤーと協働し、サプライチェーンをさらに効率化した。工業デザイナー達は包装材を削減するために、徹底した努力を続けた。「たとえ数ミリであっても、コンテナに多くの商品を収納する時には大きな違いとなるのです。空気を運ぶことを徹底的に排除します」と、ウォーリング。「経費を承認する前に、常にこう問いかけるのです。『我々の顧客は、そのような品目に、お金を払いたいと思うだろうか?』と。もし答えがノーなら、そのような品物はなしで済ませるか、より安上がりにする方法を考えます」と言う。

図表2：コスト管理を行うためのてこ(レバレッジ)

Fit for Growthを達成するための多面的な取り組みには、一般的に次の3つの区分に分類される。数多くのツールや慣習が関わってくる。差別化となるケイパビリティに集中する(「何をする会社なのか?」)、活動の源となる場所を移す(「どこでそれをするか?」)、事業運営と組織の合理化(「どのように、どの程度うまく、)それをするか?」。各階層におけるピラミッドの横幅は、関与する人員数の相対的規模を表している。



出所：Strategy&

コストを最適化する

Fit for Growthを実現する企業は、お金を支出するにあたって無駄なく(lean)、熟慮している(deliberate)のが特徴である。これらの企業は、効率性と実効性の両面からコストを管理しており、すべての投資において、長期的価値を追求している。即ち、事業と組織を運営するための最もローコストな方法を常に追求し続け、規模と範囲による経済的利益を最大限に活用している。我々の経験では、Fit for Growthを実現する企業は、最適化とは「ビッグバン」的な単発の出来事として起きるとは思っていない。そうでなく、最適化とは、日々の事業運営の中に織り込まれた継続的なプロセスであると考えている。

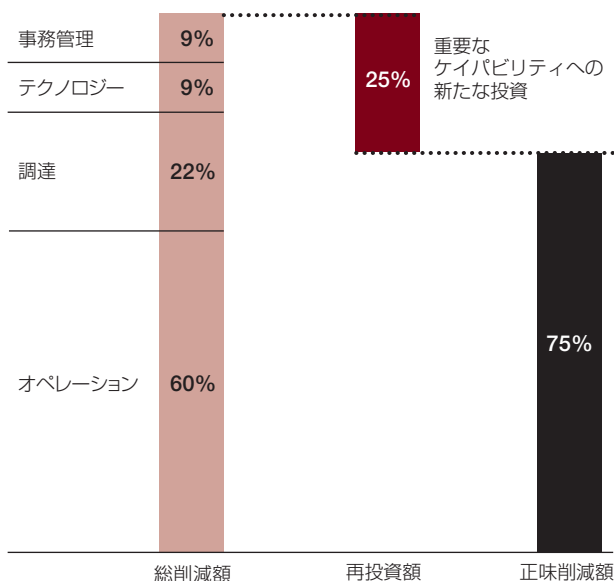
このような継続的規律が慣習化しているということは、優先事項を定義づける作業も自然と広まって行っていることの表れで

ある。実際、事前対策的にコスト削減することを選べば、優位性を確保したまま事業運営を続けることが可能だ。外部からのプレッシャーを感じたビジネスリーダー達が示す、パニックや攻撃性にさらされることなく、浮いた資金をより合理的に再配分することができ、節約分の再投資によって、はるかに大きな効果を得ることができる。

このようにして事業運営、組織、マネジメントの慣行を見直し、合理化する準備が整ったら、次の段階では非常に多様なテクニック、慣習、分析手法の中から選択することができる(図表2参照)。また、それらのツールは、組織のさまざまな階層に導入できる。多くの異なるチームが実行に携わり、お互いから学ぶことが理想的だ。これらの方法論の中には、リーンマネジメント、異なる活動を集約することによる規模の効率、ルーチン業務を低コスト拠点に移管するコスト削減、戦略的調達活動による材料や部品のコス

図表3：模範的コスト変革プログラムの結果、使用可能となった現金

あるフォーチュン500の企業がコスト削減イニシアチブを実施した結果、総削減額として10億ドル以上の現金が使用可能となった。そのうち4分の1（大半のコスト削減イニシアチブよりも顕著に多い割合）が、同社独特のケイパビリティの強化と拡張のために再投資された。



出所：Strategy&分析

ト削減に関わる、継続的改善活動が含まれる。企業の状況やニーズに合わせてどのテクニックを選んだとしても、目的は同じである。すなわち、熟慮した上でコストを削減し、生産的な筋肉まで切ってしまうことを確実にすることだ。

これらの方法論の中には、既にお馴染みのものもあるかもしれないが、ケイパビリティによって牽引される成長イニシアティブという文脈において、それらは新たな意味を帯びる。このような方法で経費が削減されれば、再投資のための現金を捻出できる。こ

れは、成長のために戦略的重要度の高い、独自のケイパビリティ開発への投資資金の調達方法として、最も信頼できる方法である（図表3参照）。

戦略的ケイパビリティ開発の資金を捻出するために、コスト最適化を実施した企業の例として、年商340億ドルの米国の医療保険会社、エトナ (Aetna Inc.) が挙げられる。「医療保険改革法が制定され、理論的には4,000万人の米国民が、医療保険市場に流入してきます」と、イノベーション・テクノロジー・サービス・オペレーションズ担当上級副社長のメグ・マッカーシーは言う。「そのために今後、価格競争の激しい個人向け保険事業が、大幅に成長する見込みです。当社の目標は、多くの人々がより健康な人生を送れるようにとの願いをこめて、この個人向け医療保険分野で世界最大手になることです。それが当社の戦略です」

そのために必要な、個人消費者向け保険販売というケイパビリティ、マッカーシーの言葉では「一年365日、ありとあらゆる顧客を獲得し維持するための技術と科学」の開発は、大規模な新規投資を必要とする。これらのケイパビリティを構築し強化する取り組みの一環として、エトナは、医療情報交換システム、臨床における意思決定支援を含むいくつかの領域を、優先的に投資すべき領域として特定した。もちろん、小規模グループまたは個人向け医療保険は、顧客の価格敏感度が極めて高いため、徹底したコスト管理が必要である。「当社のインフラは、プロセスとテクノロジーの両方に関して、可能な限り最も低い単価で運営できなければなりません」と、マッカーシーは言う。「当社が市場で競争力を維持し、消費者に魅力的な商品を提供できるために、そのことが必要なのです。今後も引き続き進めていかねばなりません、複雑さによるコストを削減するための、重要な第一歩となる施策は既に実施しました」と。例えばエトナは、より高い効率性を実現するため、保険金請求処理、顧客サービスを含むバックオフィス業務を再編している。

「以前は、急激な変革 (step-change) によるコスト管理を行っていましたが」マッカーシーは言う。「今は、継続的改善の方式を採用して、常に無駄を見つけては省くことを繰り返しています。資産を再利用するため、どんなに少額でも疎かにせずにコスト削減に

励んでいます。これは、レゴブロックで何かを作るのに似ています。ピースを組み合わせて、事業成長のための新たな画期的方法を考えなければならないのです」。

成長のための組織再編

上手く設計された組織モデルは、2つの観点から、成長に不可欠と言える。1つ目の理由は、そのような組織モデルがあれば、差別化できるケイパビリティに投資するために必要なコスト削減を達成し持続できるからだ。それは、事業や機能間でリソースを共有して管理費用を削減することで可能となる。大半の大きな組織で、本社のコア組織、ローカルの事業部門と、人事やITサービスを提供する共有されたリソースプールの間に、その場しのぎの関係が生まれ、それが長期的に続いているケースが見られる。また、ローカル組織のリーダーが機能部門の活動について過剰な権限を持っている(そのために互いの工数に重複が生じ、不一致が増える原因となる)、中央のハブ組織の支配権が強すぎる(不必要な作業が発生する)などの不具合も見られる。

そのような場合の典型的な解決策は、より適切な構造を持ち、それぞれのコントロール権の及ぶ範囲が最適化された組織へと、企業を再設計することだ。このことは、管理職一人一人に直属する部下の数を増やし、ヒエラルキー階層の数を減らすことを意味する場合もある。給与体系を合理化して職務の複雑性と報酬額を一致させることを意味する場合もあれば、リソース共有やノンコア業務の外注化についてより熟慮することを意味する場合もあるだろう。これらの措置が一貫性のあるもので、その意義が広く理解されたなら、社員からの支持を得ることができるだろう。

2つ目の理由は、上手く設計された組織モデルがあれば、管理職にオーナー経営者であるかのように行動できる権限を与えて、劇的な成長を誘引できる可能性があることだ。各事業部門の管理職は、財務上、事業運営上の目標を明示的に与えられ、それらの目標を達成するために、自らの裁量でできる事、できない事が明確に定義された意思決定権を与えられる。同時に、割り当てられたリソースに関して、より大きな統制権を与えられ、より柔軟にリソー

スを配備することが可能となる。また、これに伴って決定されるインセンティブ(ボーナスや昇進)により、事業部門のリーダー達は、成果に対して説明責任を負う。その目標とする成果は、長期的・短期的な全社目標と整合していなければならない。

権限移譲、説明責任、意思決定権、インセンティブが密接につながった鎖となっていることにより、企業は、できる限り前線に近い場所で意思決定を行うことができるようになる。管理職が市場で機会を捕捉する一方、企業の経営層は、すべての事業部門が共有するケイパビリティの構築と維持、企業全体の戦略策定や業績向上に注力できる。社員は、機会に対しより迅速に反応し、組織内の境界を超えて積極的に協働するとともに、明確な意思決定を行い、効果的に実行する。役員は、政治的な縄張り競争を戦う時間を減らし、顧客や競合他社について考える時間を増やすことができる。最後に、コストは自然と下がり、成長の可能性は増大する。なぜなら組織の構造は、コスト最適化を通じて習得された慣習を強化するものだからである。

多くの大手企業が、公の場で社内の変革について説明せずに、*Fit for Growth*を実現するために組織設計を活用してきた。その一例が、2010年代初めに新たなコスト変革イニシアティブを実施した、あるグローバルなエネルギー企業だ。その企業は、それまでの10年間に多数の企業を買収して急成長し、その過程で過剰に複雑な組織構造へと膨張してしまっていた。ある役員が後に回想して述べた言葉を引用すれば、同社は徐々に「ちょっとしたパッチワーク」のような状態にあった。事業部門の中には、特定の国や地域を中心として構築されているところもあれば、製品ラインを中心に構築されている部門もあった。また、例えばマーケティング&セールスや製造を担当するグループにも、グローバルな組織もあれば地域限定の組織もあり、業務が重複しているケースもあった。

この会社におけるコスト変革のイニシアティブは、企業のプロセス、システム、人材、ビジネスのやり方に影響する、複数年度にまたがるプロジェクトとして構想された。そして、従来のヒエラルキーは、複数のグローバルな戦略的部門へと再構築された。その結果、人事や財務といった本社機能の緊密にまとまった集合

体と、サポートを提供するシェアードサービスのグループという構成になった。地域という概念は残しつつ、損益への説明責任は、戦略的事業部門へと完全に移行した。この合理化された新たな構造をマネジメントするために、意思決定権に関する単一のグローバルフレームワークを創設した。財務・企画・法務や賠償責任・調達・サプライチェーン、販売信用リスク・人事・製造・技術などに関し、全社的かつ重要な意思決定を誰が行うべきかが明確になった。この新たな構造のもと、規模経済のメリットと重複解消によって、膨大なコスト削減が実現された。

同時に戦略的事業部門、シェアードサービス、本社の機能部門といった組織単位はすべて、独自の明示的な意思決定権を与えられた。端的に言えば、この会社は新たな共通のグローバルフレームワークを創設しつつ、事業部門や機能部門には自らの業務を機敏に運営する裁量権を与え、新たな組織に生まれ変わった。

企業の中には、コスト変革の取り組みに乗じて、事業部門の中深くまで掘り下げ、あらゆるプロセスの再編成を行うところもある。この企業の場合は、そのように細かくマネジメントすることはなかった。それぞれ独立した事業運営における変革のイニシアティブは、新たに設けられた事業部門および本社機能部門の内部に埋め込まれる形となっていた。このコスト変革プログラムは、組織の体制を今後の成長に向けて整え、ある関係者の言葉を引用すれば、この企業を「真にグローバルな企業」へと変えたのだ。

増えた利益(Gains)を持続させる

大企業がコスト管理と成長を同時に追求するためには、一つの統合された実体(entity)として行動しなければならない。断絶や不整合を防ぐには、効果的なガバナンスおよびビジネスマネジメントの慣行が必要である。財務、戦略、事業運営上の計画策定プロセスは重要な活動として扱われるべきである。また、会社における「流儀(way to play)」とコアのケイパビリティシステムに、組織の全部門が関わりを持てる形で、優先事項を明確化し、計画を策定すべきである。そのような共通戦略に適合しない事業部門や機能部門があるとすれば、それはおそらく、現状のまま維持するには

高コストすぎる部門であるといえるだろう。企業本社、事業部門、シェアードサービスの各部門のリーダー達は、非公式に協働して情報交換し、それぞれのローカルな状況と企業全体の価値創出の方法に一致した形で、各事業部門に必要な支援が提供されていることを確実にすべきである。

減量し、リバウンドせずに維持できた人なら分かるように、フィットネスを維持する秘訣とは、古い習慣へと回帰せず、継続的改善という良い習慣を実践していくことだ。*Fit for Growth*を実現する企業は、無駄をそぎ落とした(lean)思考に自らを慣らし、常に自らのケイパビリティとコスト構造を向上させることで、数年に一度の大規模なリストラを実施せずに済ませている。また、成長に向けて再び方向転換し、毎年、リソース配備の仕方を調整している。さらに重要なことは、成長する企業は、その糧である自社のユニークな価値提案と差別化できるケイパビリティを常に注意深く見守り続けながら、それらの活動を取り進めているという点である。

*Fit for Growth*を実現しようとすることは、厄介な仕事のように思えるかもしれない。しかし、イケア、エトナの例からも分かるように、これに正面から取り組み、仕組みを正しく変えることが、新たな成長に向けた好循環の始まりとなる。経営資源がノンコアからコアなケイパビリティへと集中化するのに伴い、会社は、成長戦略のためにより多くの資本を投資できるようになるのである。

“Is Your Company Fit for Growth?” by Deniz Caglar, Jaya Pandrangi, and John Plansky, strategy+business, Issue 67, Summer 2012
This article was originally published by Booz & Company