

OPPORTUNITIES *for* ACTION

2009 Vol.1

戦略的プライシングで景気後退に克つ
キャッシュ・トリアージで迅速に手元資金を確保する



THE BOSTON CONSULTING GROUP

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

世界をリードする経営コンサルティングファームとして、さまざまな業種、マーケットにおいて、企業が競争優位を実現し、成功するための支援を行っている。1963年米国ボストンに創設以来、現在、世界38カ国に66事務所を設置。1966年に世界第2の拠点として東京に、2003年には名古屋に中部関西事務所を設立。

<http://www.bcg.co.jp/>



Contents

| | |
|--------------------------|---|
| 戦略的プライシングで景気後退に克つ | 2 |
| キャッシュ・トリアージで迅速に手元資金を確保する | 6 |

戦略的プライシングで 景気後退に克つ

もしあなたの会社のプライシング戦略が数ヶ月以上前につくられたものなら、もう時代遅れだ。この景気後退のなかで、企業はなんとか持ちこたえようとしがみついているが、景気後退がプライシングの意思決定の3つの主要因にどのように影響するか、考えてみよう。

- ◇ **消費意欲** あらゆる所得層の消費者が、四苦八苦しながらなんとかやりくりしていこうと、お金を使わないですむ方法をあれこれ模索している。
- ◇ **競合企業の価格** 需要減退と消費者の価格感受性の高まりから、値下げの誘惑に駆られ、価格競争に突入しそうな状態だ。
- ◇ **企業の経済性** 商品価格のボラティリティや需要の不確実性により、サプライチェーンのコストに混乱が続くだろう。

この困難な状況下で、戦略的プライシングは大きな威力を発揮する。割安感を出して価格感受性の異常な高まりに対抗し、価格競争のリスクを避け、価格の変化に迅速に対応できるよう組織を動かすことができるようになる。

収益を傷つけずに「安い」と感じさせる

金融逼迫や資産価格の急落、雇用不安や失業率の上昇により、個人消費が大きな打撃を受けている。ボストン コンサルティング グループの最近の調査によれば、米国の消費者の58%、EUの消費者の56%が、2009年には支出を5%以上減らすと答えている。彼らは、掘り出し物や販促キャンペーン、値引き、バーゲンに目を光らせており、この傾向はますます拍車がかかる一方だ。ほとんどの企業が値下げしようとしているが、それも無理からぬことだ。しかし、その後に続いて値下げする前に、利益を傷つけずに「安い」と感じてもらうことができないか、考えてみよう。さまざまなやり方があるが、以下にいくつか例をあげてみる。



価値を再設計して価格を下げる いまや、価格と価値はよりびったり結びついていなければならない。消費者がより安い価格を望むなら、商品・サービスの価値も少し下げて価格を下げるよう再設計するのがひとつの方法だ。たとえば、多くの消費財企業は昨年、パッケージの容量を減らした。ほとんどの消費者はそれに気づかないし、もし気づいたとしても、安いものを探しているので気にしない。必需品以外では特にそうだ。カフェのトール・ラテが少し少なくなろうがけっこう。消費者があまり気にかけない性能をなくしてコストを節減することもできる。ルノーが新興国・途上国向けにグループ企業のダシアから発売した「ローガン」のように、目標価格を低く設定し、それを達成できるよう再設計することだってできるのだ。

商品とサービスをアンバンドルする（切り離す） 無償で提供してきたサービスに小額の料金を課す。米国の従来型航空会社は、格安航空会社の攻勢や燃料高騰のプレッシャーを受けて、食事やヘッドセット、一定限度を超える荷物、毛布にいたるまで、追加料金を課し始めた。そもそもバンドリング（一括販売）の目的は、煎じ詰めると、顧客により多くのお金をはらってもらうためだった。しかし、いまや消費者がより安いものを求めているのだから、アンバンドルしたほうが彼らにとって都合がよい。

顧客を囲い込んで、より高い商品売る 価格を下げて顧客を囲い込むだけでなく、より収益性の高い商品を買ってもらうためには、企業はより攻撃的になる必要がある。携帯電話会社は、大幅なディスカウント・パッケージにより消費者を複数年の契約で囲い込んでいるが、これにより、長い時間をかけて着メロやゲームのような追加商品売り込むことができる。スポーツクラブやクレジットカード会社、さらにはプリンターやiPodのメーカーまでが同様の仕組みを開発している。この戦術のベテランもいるが、多くの企業は試し始めたばかりだ。たとえば、あるクルーズ会社は、最も安いパッケージ商品を購入した顧客が、後で追加料金を払って上のクラスの船室にアップグレードしたがる場合が多いことに最近気づいた。2つのより手ごろな価格のかたまりに分けて購買の意思決定を促すことが、非常に有効であることが判明したのだ。

価格戦争のリスクに戦略的に立ち向かう

景気後退下で利益率を保ったまま「安い」と感じさせることができるとしても、競合企業が実売価格を下げ、価格競争が始まるリスクは高い。この脅威を乗り越える方法は2通りある。ひとつは、価格競争に敢然と立ち向かうが、戦いを選ぶことだ。自社のそれぞれの事業を評価して、どこで守備あるいは攻撃を行うのが有効かを決めるのである。もうひとつは、画期的なプライシング・モデルによりゲームのルールを変えてしまい、正面对決を避けることである。新たなプライシング・モデルは景況が厳しい時期に出現することが多いものだ。この機会を活かそうではないか。

プライシングを脱・平均化する 競合企業が価格を下げるようとする気配が見えたら、先んじて値下げし攻撃を仕掛けることも、守備にまわり実際に相手が値下げしてから対抗することもできる。いずれの場合でも、一律ではなく、それぞれの事業・商品ごとにその特性に応じて、脱・平均化した対応をすることが肝要だ。もし競合企業が、自社が仕掛けた値下げに対抗してきそうであれば、自社に著しいコスト優位性がない限り、さらなる値下げをするのは妥当ではない。値下げは、競合企業が収益を削らなくてはこちらの値下げについてこれない場合にこそ有効な方法である。自社にコスト優位性がないなら、他は何も変えずに他社に先駆けて値下げしても、競合企業が追隨してきたら単に利益を減らす結果にしかない。したがって、攻撃的な値下げは、自社のコスト優位が確立している市場や商品にしばらくすべきだ。

守備的な価格政策をとる場合も、市場の分散度や自社のマーケットシェアに応じて、セグメント、地域、商品ごとに脱・平均化した対応をすべきだ。自社のシェアが低い市場では——商品カテゴリーであれ、チャネルであれ、地域であれ——価格を下げれば販売量を増やせる場合が多い。競合企業の攻撃に対抗して値下げし、シェアを奪還するチャンスがある。競合企業が比較的少ない市場では競合の動きをある程度予測することができるが、多くの競合企業が存在する分散市場では、価格弾力性に基づいた最適化というアプローチでひたすら戦うことになる。だからこそ、自社のポートフォリオの中の強い領域と弱い領域をしつかり理解しておくことが重要である。

価格競争を避ける 値下げするのではなく、顧客のニーズにより適合した新たなプライシング・モデルでゲームのルールを変えることにより、価格競争を避けるという戦い方もある。たとえば、冷蔵庫や洗濯機、自動車のような高額な耐久消費財に対するローンの提供は、景気後退下でよく使われるプライシング・モデルである。リース、レンタルや、オンラインDVDレンタル会社のネットフリックスのような期間定額型ビジネスモデルなども、この種の戦い方の例である。

価格競争を避けるもうひとつの方法は、付加料金を減額したりなくしたりして価格競争のルールを変えることだ。バンク・オブ・アメリカは、契約手数料なしの住宅ローンを宣伝することで、実際の金利から注意をそらした。この戦術は、反対に付加料金を上げる方向にも適用できる。米国のクレジットカード会社のなかには、基準金利は比較的低く保ちながら、付加サービスの料金や延滞料を上げたところもある。

迅速な対応ができるよう組織を動かす

昨今では、事業の経済性が一晩で変わってしまうこともある。売上げ量が減少し、固定費を短期に削減できなければ、商品相場の変動などもあいまって、収益が急激に低下する危険性もある。景況が悪化すると、企業は品揃えを見直して、利幅の低い商品構成になることが多い。一方、消費者がますます財布のひもをしめるにつれ、在庫が山積みになる可能性もある。こうなると収益性がさらに下がる。このジレンマを回避する方法がいくつかある。

消費者の行動と競合企業の価格をより頻繁にモニターする 消費者の節約志向が現れるのは、価格感受性だけではない。ガソリン代を節約するためスーパーへの買い物の頻度を減らしたり、PB商品に乗り換えたり、より安価なチャネルで買い物をしたりする。なかには予想外の影響がおよぶこともある。たとえば、買い物の頻度が減ったことにより大容量パッケージへの要望が増える、高価なスパや美容室の利用を減らすことにより、家庭用美容トリートメントの売上げが増加する、といった具合だ。このような変化に後れをとらないためには、過去の経験に頼ってはいけな

ることができる組織を築き、彼らに権限を持たせなければならない。頻繁な消費者調査により、消費者の行動の変化を理解するとともに、価格感受性を定量的に測定して収益を最大化する価格水準を見出す必要がある。さらに、価格競争のリスクを避け、価格格差を最適化するため、競合企業のプライシングに関わる行動（特に、価格水準の変化、販促活動、値引き体系）についての信頼できる情報も必要となる。

プライシング・プロセスの反応と精度を向上させる 市場の変化に対応して、価格やプライシング・ポリシーを小刻みに変更できるようにする必要がある。それには、コストや顧客別収益性の直近のデータに基づいた、頻繁な価格戦略の見直しが必要になる。たとえば、商品価格の変動に積極的かつ迅速に対応すべきである。主要な商品相場に連動したインデックス・プライシングは、ボラティリティが高い時期には、収益性を守るうえで有効な手法である。また、市場での営業活動の結果、実売価格がどうなっているかを追跡すべきだ。個々の情報を集約した結果としての包括的プライシング指標からは、実際にどこでどのように値引きが行われているかはつかめないことを認識すべきだ。消費財メーカーであれば、商品が売れるまでのスピードが小売側のマージンに反映されるよう促すべきだ。すなわち、小売企業の在庫のROIが高ければ、小売側のマージンはその分、低くしてもよいはずだ。そして、小売企業は価格を、在庫のコストではなく、棚の商品を補充する場合のコストに基づいて決める必要がある。

プライシングの意思決定に幹部が参画する いまや、経営幹部がプライシングに注力することの時間投資効果はこれまで以上に高まっている。プライシングは調達戦略や、競争上のポジション、キャパシティや固定費の管理と直接的な関連があり、営業部門とマーケティング部門だけの問題ではなく、戦略的な課題なのである。経営幹部がプライシングに対してより大きな責務を担うとともに、新たなプロセスを根付かせる必要がある。すなわち、具体的な目標を示し、連動したインセンティブを導入して、その実行を徹底することが求められる。営業部隊のインセンティブ体系を適合させることに失敗すると、大きな痛手を被る。意気消沈した営業部隊で不景気を乗り切れるはずがない。

どんな業界であれ、多くの企業が例年のプライシング見直しの議論とはレベルの違う大きな課題に直面していることだろう。この景気後退に立ち向かうために、次のように自問してみることをお勧めしたい。

- ◇ 我々が、消費者の価格と価値に対する期待に適応できていないために、消費者が我々の商品から立ち去っていないだろうか。
- ◇ この景気後退が始まってから価格弾力性がどのように変化したか、我々はきちんと理解しているだろうか。あるいは、我々は時代遅れの分析に頼っていないだろうか。
- ◇ どの競合が価格競争を仕掛けてきそうか、我々はわかっているだろうか。必要に応じ価格を下げられるように、コストを削減する準備ができていないだろうか。
- ◇ 価格競争を避けるための新しいプライシング・モデルを検討しているだろうか。
- ◇ わが社の組織は、競争の厳しい環境で迅速かつ積極的に対応できるよう準備ができていないだろうか。幹部層が十分参画しているだろうか。

景気後退は悪いことばかりではない。マーケットシェアを拡大し、長期的な競争優位を確立するチャンスにもなる。その取り組みにおいてプライシングは重要かつ強力な武器となる。競合企業よりうまくプライシングをマネジメントすることができれば、景気後退にあっても、あなたの事業は競争力を増していくだろう。

Sylvain Duranton
Jean-Manuel Izaret

原題: *Upend the Downturn with Strategic Pricing*

Sylvain Duranton
BCGパリ事務所 パートナー&マネージング・ディレクター

Jean-Manuel Izaret
BCGサンフランシスコ事務所 パートナー&マネージング・ディレクター



キャッシュ・トリアージで 迅速に手元資金を確保する

多数の傷病者が発生した災害現場では、「トリアージ」という手法を用いて、傷病者の治療の優先度を注意深く判断する。いま、企業にとっても、この世界的景気後退のなかで生き残るために、「キャッシュ・トリアージ」が不可欠である。

景気後退が深刻さを増すにつれて、ほぼすべての業界で企業の売上げが減少している。そして、売上げが落ち込むにつれ、費用のかかる在庫が積み重なっていく。同時に、多くの顧客の支払いが遅れ、キャッシュ不足に拍車をかける。また、資本市場も厳しい状況で救いの余地はほとんどない。自由に使える選択肢が限られるなか、企業は迅速にコストを削減し、かつ、将来の生存能力を傷つけずに貴重なキャッシュを生み出す、新たな方法を見つけ出さなければならない。これは至難の業だ。

しかし、方策がないわけではない。多くの企業が、自社の中核事業の強みをむしろむくことなく、全体のコストを約15%以上、しかも、数ヶ月間ではなく数週間で、削減できる方法がある。迅速に、最も効果的にキャッシュを創出するためには、トップダウンで組織の全階層を巻き込む必要がある。トップが基本的方向性を定め、コスト削減チームのメンバーを指名し、厳しい意思決定を行わなければならない。

コスト削減目標の設定

どの企業も、キャッシュの流入（売上げなど）とコスト・支出をバランスさせる必要がある。これは、現在の金融危機にあつては、まさに不可欠である。キャッシュの流入と流出が不均衡だと、すぐに破綻してしまうだろう。だからこそ、コスト削減プログラムを始める前に、自社が必要とするコスト削減の水準を理解しておく



ことが重要だ。今日の不確実性を鑑み、中程度から最悪ケースにいたる一連の景気後退シナリオを策定することを、私たちは企業にお勧めしている。売上げ量の減少、競合企業による値下げ、顧客の不払いなどの要素を考慮して、たとえば、20%、30%、50%の売上げ減少といった前提を定義する。シナリオの程度に応じ、キャッシュの流入が変わってくる。そして、それぞれのシナリオを自社の現在のコスト構造と比較して、各シナリオに対するコスト削減目標を設定する。

このような文脈において基準となるコストは、コスト削減の取組みに含まれる全部門・全機能のあらゆるコストおよび支出の合計である。この基準コストには、固定費（販管費など）と変動費（生産量や景気後退シナリオにより変動する労務費やその他の直接費）が含まれる。この基準コストが、現在の生産量の水準を前提とした出発点であり、現時点のすべての資金支出のスナップショットである。不均衡や過剰な支出は見てすぐにわかる場合が多い。この基準コストと最も可能性の高い景気後退シナリオを比較することで、黒字にするためには（あるいは、黒字を維持するためには）、どれだけのキャッシュ不足を是正する必要があるかを見きわめることができる。目標は、一連の段階的な計画、プランA、プランB、プランCを策定し、それぞれどんな具体的なできごとが起きたら始動するかを定義することである。

この取組みは、迅速に（2週間以内に）実行されなければならない。基準コストと明確な目標をしっかりと把握することで、レーザーのようにぴたりと、かつすばやく、必要なキャッシュ創出に的を絞ることができる。

キャッシュ創出機会の探索

世界的に景況が悪化するなか、スピードが絶対不可欠である。自社が選択した景気後退シナリオによって明らかになったコスト削減目標を達成するためには、迅速に動かなければならない。まず、トップマネジメントは、個々の機能（調達、生産、販売など）やコストセンター（IT、不動産、人事など）に着目して各領域でのコスト削減を検討する特別チームを編成すべきだ。そして、それぞれのチームに、各シナリオで必要とされる以上の意欲的なコスト削減目標を

課す。この結果、必要な削減水準を上回るコスト削減が達成できれば、最終的な意思決定の際に、ある程度の柔軟性がもたらされる。ある企業では、中核チームを10チーム編成し、それぞれのチームがあらゆる事業部門や部門横断的機能と、一連のコスト削減ワークショップを行った。これらのチームは、わずか6週間で20%以上のコスト削減余地を特定することができた。それら新しいアイデアのひとつに、社内ロジスティクス改革があった。従来は、各事業部門がトラックやフォークリフトを所有していた。新システムでは、これらの機器を集中管理して、必要に応じ各部門がそこから借りる形にした。これにより、必要な固定資産が減少し、稼働率が向上した。

キャッシュを迅速に創出するカギは、さまざまな角度から問題にアプローチすることにある。隅々までくまなく探し、多くの分野で同時に迅速な打ち手をとるのだ。

既存の活動を再考する キャッシュを費やす多くの活動を削減したりなくしたりすることにより、流動性を高められる可能性もある。従業員が高付加価値の活動だけに注力しているか確認すべきだ。重要度の低いITプロジェクトや低付加価値の業務など、高付加価値の活動以外はとりやめたり、保留にしたり、最小化したりする。不必要な管理費や管理業務、臨時職員、残業費などをどうやって減らすか、追求する。個々の顧客や商品ポートフォリオに着目する。売上げに比べて容認しがたいほど高い販売コストがかかっているのはどこか。ほとんどのコストを費やしていながらリターンはごく少ない活動はどれか。これらは当面棚上げし、高マージンの活動にフォーカスする。ここでのカギは、多くの収入を生み出す分野は傷つけずに、キャッシュの支出を減らすことだ。

ある自動車部品メーカーは、社内レポート・システムの徹底的調査を行った。その取組みのひとつとして、全ての社内報告書を会議室に掲示して、幹部たちに自分が実際に読んでいるものにマークをつけるよう頼んだ。その結果、ほとんどの報告書は、不要、あるいは、「必須」というよりむしろ「Nice to have（あれば便利だが、なくても支障ない）」であることがわかった。その結果、同社は、40種以上あった社内報告書の数5種に減らし、年間150万ドルのコスト削減を実現した。

戦略的プロジェクトや聖域を見直す 景気後退により、計画されていた投資や事業拡張、戦略的プロジェクトには、その根拠が消失したものも多くあるだろう。今は、多大なコストが必要な新商品の立ち上げや新市場参入を進めるのに最良の時期とはいえない。必要に応じてこれらはとりやめるか縮小し、キャッシュをより有効な用途に振り向ける。ある金融機関は、わずか3ヶ月前に締結した提携契約を解消した。将来のリターンや長期的成長のための投資を控え、短期的に必要性がきわめて高いキャッシュを確保したのである。また、今は長年の前提や聖域を問い直すのにも良い時期だ。たとえば、部品の製造をアウトソースする意思決定が行われていた場合は、社内の人員や機器の稼働を維持するために、内製に戻すほうが理にかなっている可能性もある。

R&Dポートフォリオを選別する イノベーション・プロジェクトの多くは実現できる可能性がきわめて低いが、貴重なリソースを消費し続ける。ほとんどの企業のイノベーション・ポートフォリオで、全てのアイデアの3分の1は明らかな「勝者」である。市場投入が早ければ早いほど、高い価値を創出できる。3分の1は「クエスチョン・マーク」で、投資をやめるかどうかの意思決定にもう少し時間のかかるプロジェクトだ。残りの3分の1は「歩く屍」で、誰の目にも敗者とわかっている。「歩く屍」を即座に中止し、「クエスチョン・マーク」をより分け、少数のポテンシャルの高いプロジェクトだけを残す。

「目玉商品」を探しに行く 金融逼迫の時期にキャッシュを持っていれば、景気後退により出現するコスト削減機会をうまく活用することができる。景況が厳しいときは、競合企業の資産や、場合によっては競合企業そのもののまで、多くのものが売りに出る。景気後退は、新たな人材や顧客、知的財産を獲得するうえで費用対効果の高い時期である。

多くの商品や原料の価格も急激に下がる。サプライヤーとの契約を見直し、可能であれば、より有利な契約条件にできるよう再交渉する。しかし、サプライヤー基盤を危険にさらすことのないよう注意しなければならない。有益なベンダーを廃業に追いやることなど意図してはいないのだから。そうではなく、主要サプライヤーに的を絞り、彼らがこの危機により、どの程度打撃を受けているかを考慮したうえで、

自社の選択肢を検討し、コスト削減を要求する。また、値引きにともなうトレードオフに留意する必要がある。たとえば、10%の値引きを得るのに2年契約をする必要があるなら、その値引きは柔軟性が失われるリスクに見合わない可能性がある。

資産を最適化する 自社の生産ネットワークを見直す。自社の生産設備は、現在の景気後退下で低い稼働率が続いても収益が出るか。各生産拠点の製品ポートフォリオと生産量、生産能力、ロジスティクスを再考したか。自社のオペレーションはどの程度、資産集約的で、柔軟性はどの程度あるか。M&Aにより、多くの企業が不要な資産を抱えることになり、時代遅れの工場は運営するのにコストがかかる。どの資産（とそれにともなうコスト）は、なくてよいものか。

現在の資産ベースを見直すことで、統合したり、既存のものでやりくりしたり、別の目的に転用したりできる余地が明らかになり、設備投資計画を延期できる場合が多い。ある企業では、既存資産および計画中の資産の各担当部門に、全ての施設についてキャッシュ面で妥当か説明し、スピードとコストのトレードオフを再考し、共同生産の道を探るよう要請した。その結果、同社は、長期的生存能力を傷つけずに、その年の現金支出を半分に減らすことができた。

オペレーションから不要なものや非効率なものを取り除く 贅肉がついた非効率なオペレーションは、キャッシュのむだの代表的要因だ。オペレーションを合理化したり、コストを削減したり、キャッシュを解放したり、価値を高めたりできるのはどこか。どうしたらワークフローや商品、プロジェクト、資産を単純化できるか。バリューチェーンの端から端までの全プロセスを根本的に考え直すことで、緩衝在庫を減らしたり、サプライヤーからの補充回数を減らしたり、現金回収・支払いサイクルを最適化したりすることができる。景気後退下では、これらすべてがきわめて重要である。ある企業は、比較的重要度の低い顧客層の支払いサイクルを短縮してキャッシュの回収を早め、問題を抱えた最重要顧客層には支払い条件をゆるめた。別の企業は、コンピュータ化された在庫集中管理システムを導入し、どの部品がどこにあるかわかるようにした。このシステムにより需要と供給のバランスが改善し、部品在庫の30%削減につながった。

景気後退を、戦略的重要性の低い資産を削減し、中核事業の強化に集中するためのチャンスとして活用すべきだ。売上げ創出と顧客対応のためのコストに直接的に影響するプロセスを最適化しよう。顧客にさらに近づき、顧客満足度を高める方策を見つけ出そう。

優先順位づけされたアクションプランの策定

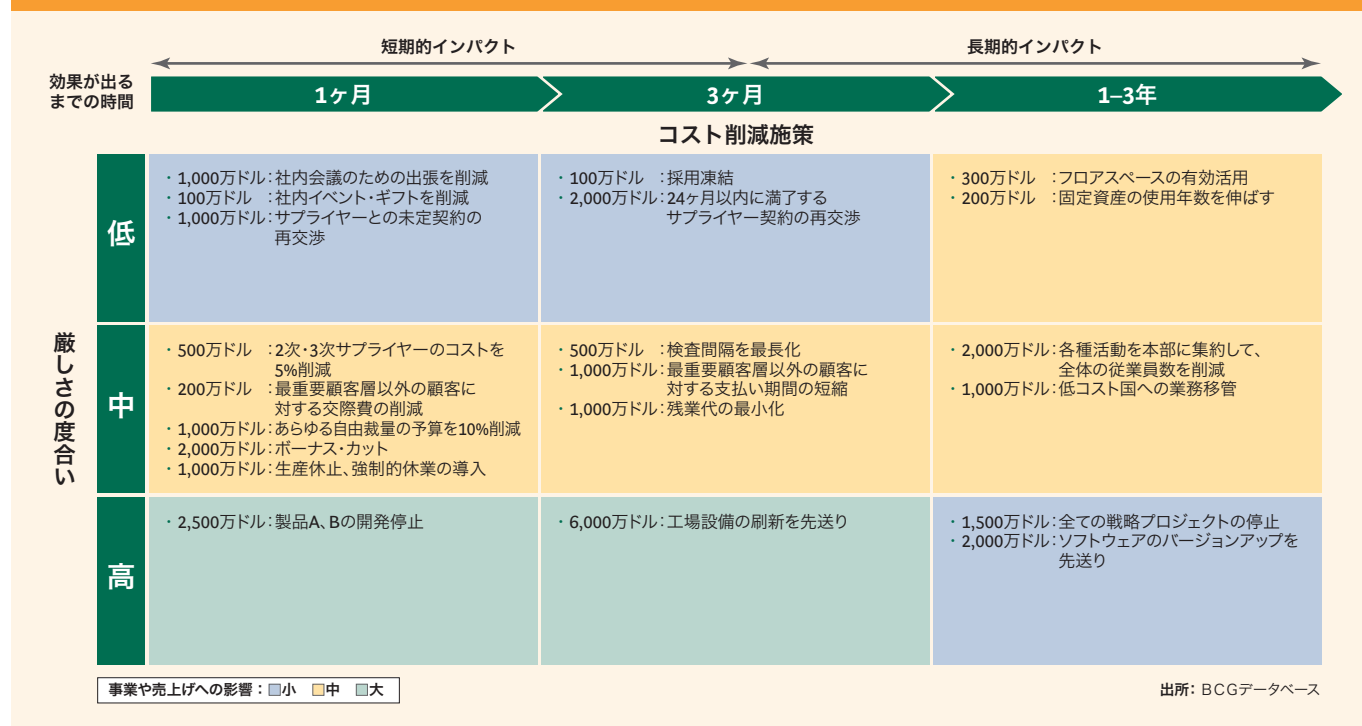
コスト削減目標を設定し、支出を削減するアイデアを探したら、次のステップは、優先順位づけされたトリアージ・プランを策定することだ。このプランには、さまざまなレベルのリスクや痛みをともなう、短期的打ち手と長期的打ち手を盛り込む。そして、それぞれの打ち手オプションを「トリアージ・マトリクス」にプロットする（図参照）。横軸は打ち手の効果が出るまでの時間で、打ち手により1ヶ月未満から1年、あるいはそれ以上までさまざまだが、それぞれの打ち手ごとに判断する。縦軸は、厳しさの度合いを示す。たとえば、自由裁量の予算の削減など痛みの少ない打ち手から、重要な戦略的プロジェクトの中止などビジネスに長期の影響がおよぶ打ち手まで、状況に応じてより厳しい打ち手をとる。

そして、どんなことが起きたら一段上の打ち手に移行するか、という「トリガー・ポイント」を一通り定義する。たとえば、「売上げがある一定の水準まで落ちたら」、「顧客の不払いがある一定の比率まで上がったら」といった具合だ。

効果が出るまでの時間は重要な要素なので、最大のキャッシュを最短の期間で生み出せる打ち手を最優先すべきである。時間、労力、収益減への影響、相対的な効果を基に優先順位をつける。このようなやり方により、筋肉を落とさずに贅肉を削れる場合が多い。そのうえで、プロジェクト・マネジメント室（PMO）のサポートを得て、系統的にアクションプランの規律ある実行を徹底する。PMOがあらゆる施策を立ち上げ、推し進め、モニターする。サポート、結果の追跡、取締役会への進捗報告といった役割も担う。

ある領域のコスト削減が他の領域のコストを増やす結果になる可能性もあるため、全社最適の視点で考えることが必須である。このようなトレードオフを評価し、コスト削減の複数領域でのダブルカウントを避けるために、アクションプランの策定はトップのリーダーシップの下、機能横断で取り組む必要がある。経営陣のコミットメントが不可欠だ。

図．トリアージ・マトリクスにコスト削減の各施策をプロット



危機下では、議論する時間はほとんどない。リーダーがロールモデルとして行動し、困難な意思決定をすべきだ。そして、リーダー自身が真剣に取り組み、すすんで犠牲を払うことを示すために、早期に明白な「ステータス・シンボル」を廃止すべきだ。リーダーの積極的な参画が切迫感を伝えるシグナルとなる。

この経済の嵐を乗り越えるためには、コストを削減し、切望されるキャッシュを迅速に生み出す新たな方法を見つけ出さなければならない。しかし、脂肪をそぎ落とすことと、筋肉を保つことの適正なバランスは、特に削減幅が大きい場合には、重要な課題である。重点分野に的を絞り理にかなった取組みをトップ主導で実行すれば、中核事業を傷つけずに、数ヶ月という単位ではなく数週間で結果を出すことができる。このようなトリアージ式アプローチにより、今日の危機のなかで生き残り、将来繁栄するために必要なキャッシュを生み出せるようすばやく動くことができるのである。

Reihard Messenböck
Christian Greiser
Benjamin Pinney
Jeff Wray
Sachin Nandgaonkar

原題: *Winning in a Downturn: Rapid Cash Generation*

Reihard Messenböck
BCGベルリン事務所 パートナー&マネージング・ディレクター

Christian Greiser
BCGデュッセルドルフ事務所 パートナー&マネージング・ディレクター

Benjamin Pinney
BCG上海事務所 プリンシパル

Jeff Wray
BCGニューヨーク事務所 パートナー&マネージング・ディレクター

Sachin Nandgaonkar
BCGニューデリー事務所 パートナー&マネージング・ディレクター

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについてコンサルティングサービスを提供しております。
ご関心をお持ちの方は、bcdtokyo@bcd.co.jpまでお問合せください。

2009年6月発行

ボストン コンサルティング グループ

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094
Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

中部関西事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036
Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468



Abu Dhabi
Amsterdam
Athens
Atlanta
Auckland
Bangkok
Barcelona
Beijing
Berlin
Boston
Brussels
Budapest
Buenos Aires
Chicago

Cologne
Copenhagen
Dallas
Detroit
Dubai
Düsseldorf
Frankfurt
Hamburg
Helsinki
Hong Kong
Houston
Jakarta
Kiev
Kuala Lumpur

Lisbon
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis
Monterrey
Moscow
Mumbai
Munich
Nagoya

New Delhi
New Jersey
New York
Oslo
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
São Paulo
Seoul
Shanghai
Singapore

Stockholm
Stuttgart
Sydney
Taipei
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington
Zurich

www.bcg.co.jp