



THE BOSTON CONSULTING GROUP

## Charting Your Path To Value-Creating Growth

## 持続的成長への道すじを描く



### ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCGは、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、政府・民間企業・非営利団体など、さまざまな業種・マーケットにおいて、カスタムメイドのアプローチ、企業・市場に対する深い洞察、クライアントとの緊密な協働により、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力(ケイパビリティ)を高め、継続的に優れた業績をあげられるよう支援を行っています。

1963年米国ボストンに創設、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・関西オフィスを設立。現在世界45カ国に81拠点を展開しています。

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



THE BOSTON CONSULTING GROUP

## Charting Your Path To Value-Creating Growth

### 持続的成長への道すじを描く

## 目 次

はじめに	v
成長が困難な時代に成長する	1
成長投資にポートフォリオ・アプローチを活用する	13
Go-to-Market アプローチの革新で成長の波に乗る	21
変化する新興国市場 多国籍企業がいま取り組むべき課題	29
自社のイノベーション・システムを再考する	39
M&A による成長の扉を開く —— M&A 巧者からの学び	47
再成長への道を切り拓くビジネスモデル・イノベーション	55
成長のための組織づくり	67

## はじめに

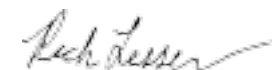
売上成長は、ほとんどの企業にとって必須の課題と言ってもよいでしょう。

まず、成長は株主価値向上の柱です。株主総利回り(TSR)への各要素の寄与度を分析すると、成長の寄与度は短期的に見ても約3分の1、長期的に見ると約4分の3を占め、もはや成長がすべてと言ってもよいほどです。さらに、成長は組織全体の士気を向上させ、能力の高い人材の争奪戦に勝てる要因ともなるため、組織は成長の次のステージに向けた基礎を築くことができます。しかし成長の実現は非常に困難で、そこに必ずたどりつける道があるわけではありません。

この論考集には、どう成長戦略を構築するか、というテーマに沿った、ボストン コンサルティング グループ(BCG)の最近の論考が収められています。組織が成功に向けて発進するときに使えるレバーはいくつかありますが、ここでは、「ポートフォリオの再構築」「営業・マーケティングの革新」「グローバリゼーション」「イノベーション」「合併・買収(M&A)」「ビジネスモデル・イノベーション」「組織変革」という重要な7つのレバーについて、どのような切り口で考えればよいのか、ヒントを示しています。

ここに収められた論考が、成長への旅に乗り出す読者の皆様の道しるべとなれば幸いです。BCGグローバル・パートナー・グループを代表し、旅の幸運をお祈りいたします。

ボストン コンサルティング グループ  
社長兼CEO リッチ・レッサー



# 成長が困難な時代に成長する

《日本の読者の皆様へ》

収益改善を成し遂げ、成功しているように見える企業の経営者の方々にお会いすると、多くの方が構造改革後の持続的な再成長基盤構築の難しさを口にされます。トランスフォーメーションの第1フェーズとしての構造改革は、競争力、収益力のない事業をきちんと見切って身を屈めることであり、難しいとはいえ、そのための手法や方法論には共通性があります。一方、本稿のテーマである変革の第2フェーズ、再成長可能な企業への変革には、共通の戦略やわかりやすい処方箋はなかなかありません。

本稿では再成長の難しさを自覚して悩む企業に、課題解決に向けた切り口、ヒントを示しています。事業の市場特性・環境と自社の競争上のポジションの2軸で「スタート位置」を見極め、そこを起点とした重要な成長のアイディアを抽出し、投資すること。そして飛躍的な成長のため、実験を許容し、過去のやり方、ルールから脱却すること。さらに投資家に対する緊密なコミュニケーションや中期的な見通しの提示により信頼を築き、覚悟を決めた成長投資、リスク投資を実行すること。

筆者らの分析では、企業価値向上につながる再成長を成し遂げた企業は全体の3分の1にすぎません。リスクをとまなう飛躍的な成長を実現するために必要なこれらの視点が、何らかのヒントとなれば幸いです。

シニア・パートナー&マネージング・ディレクター  
杉田 浩章

成長についての3つの真実、それは、長期的に見て**不可欠**なものであること、業種を問わず**可能である**こと、そして経験的に明らかのように、**危険をとまなう**ことだ。

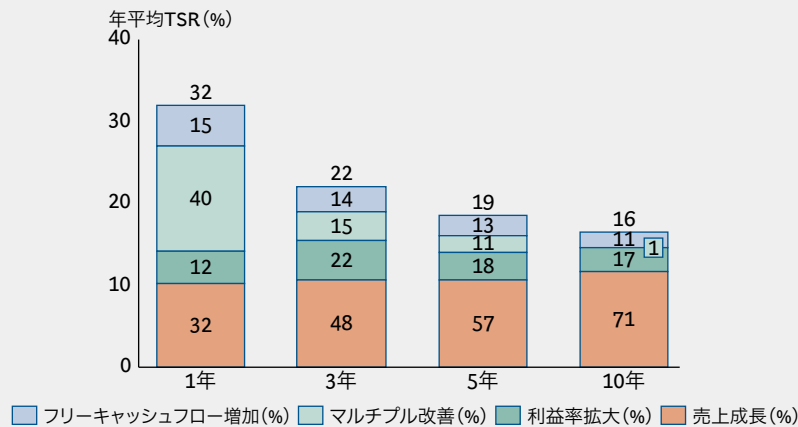
成長が欠かせないのは、企業を強化し、株主のキャピタルゲインを押し上げる原動力となるためだ。成長により、規模や事業の範囲を拡大して経済性を高め、才能ある人材を引き寄せ、再投資資金を生み出せる。そして、競合相手に投資を余儀なくさせられる。私たちは、**S&Pグローバル1200**指数の構成企業を母集団に、**1993～2013**年にかけて企業価値創出において上位4分の1に入った企業について調査を行った。結果は示唆に富んでいる。短期的パフォーマンスにおいてですら、売上成長は年間の株主総利回り(TSR)に**32%**寄与していた。その貢献度は、フリーキャッシュフロー増加の**2倍以上**、そして利益率拡大の**3倍**近くに相当する。さらに、**10**年間の**TSR**では売上成長は**71%**を占める要素となっており、長期的に見れば売上成長が**TSR**を左右すると言えるほどだ(図表1)。

多くの経営幹部は、不利な事業環境や過去の失敗から慎重になり、成長は非常に困難だと考えている。しかし私たちの分析によれば、どれほど厳しい状況にある業種の企業でも成長は可能だ。平均すると、同一産業内の企業の成長率には、業界ごとの成長率の**違いの5倍**ものばらつきがある。つまり、問題はどんなカードを持っているかではなく、それをどう使うかにある(図表2)。

ただし、成長すればすべてがうまくいくわけではなく、その道のりには危険もある。**S&Pグローバル1200**指数の構成企業のうち、**2003～2013**年に価値創出につながる成長を成し遂げた企業の割合は、ちょうど**3分の1**だった。**3分の1**はまったく成長できず、残りの**3分の1**は成長したものの、その過程で価値を毀損していた(図表3)。

図表1 | 企業価値向上に成長は不可欠

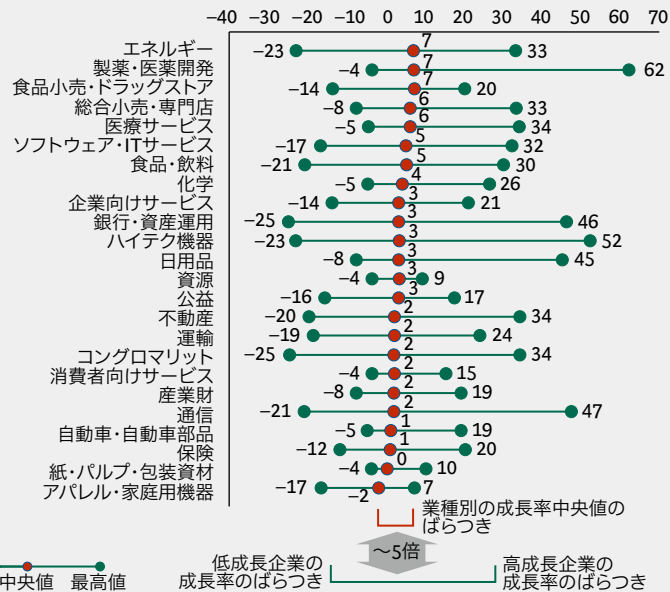
TSRで上位4分の1に入った企業のTSRの構成要素分析(1993-2013年)



注: 対象は、S&P グローバル1200指数の構成企業。四捨五入により、各項目の合計が100%とならないことがある。  
出所: BCG分析

図表2 | 成長は不可能ではない

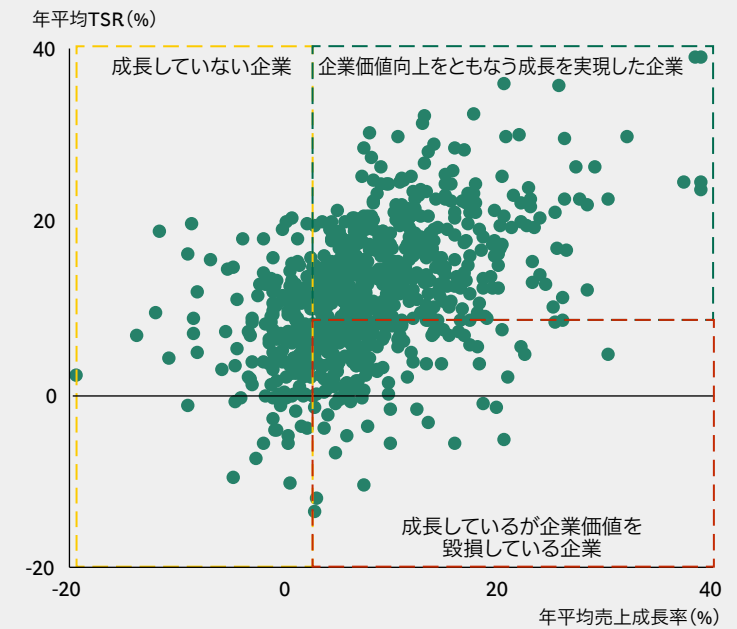
S&P グローバル1200指数 構成企業の業種別売上成長率(2008-2012年、%)



出所: BCG分析

図表3 | 成長は危険をともなう

S&P グローバル1200指数 構成企業の売上成長率とTSRの分布(2003-2013年)



出所: BCG分析

成功のための分かりやすい処方箋はない。企業価値向上をともなう成長を成し遂げた企業を調査したところ、各社の成長の道すじや選択した戦略、成長投資のやり方は驚くほど多様だった。だが詳細に見ていくと、いくつかのパターンが見えてきた。まず、さまざまな成長戦略のなかに、成功率の高い3つの型があることがわかった。重要なのは、それらの型は企業の「スタート位置」と深く結びついていたということだ。次に、そうした戦略(成長の**What**)には実に豊かな多様性が見られたのに対し、成長を成し遂げた企業が守った規律(成長の**How**)には共通項があったことである。

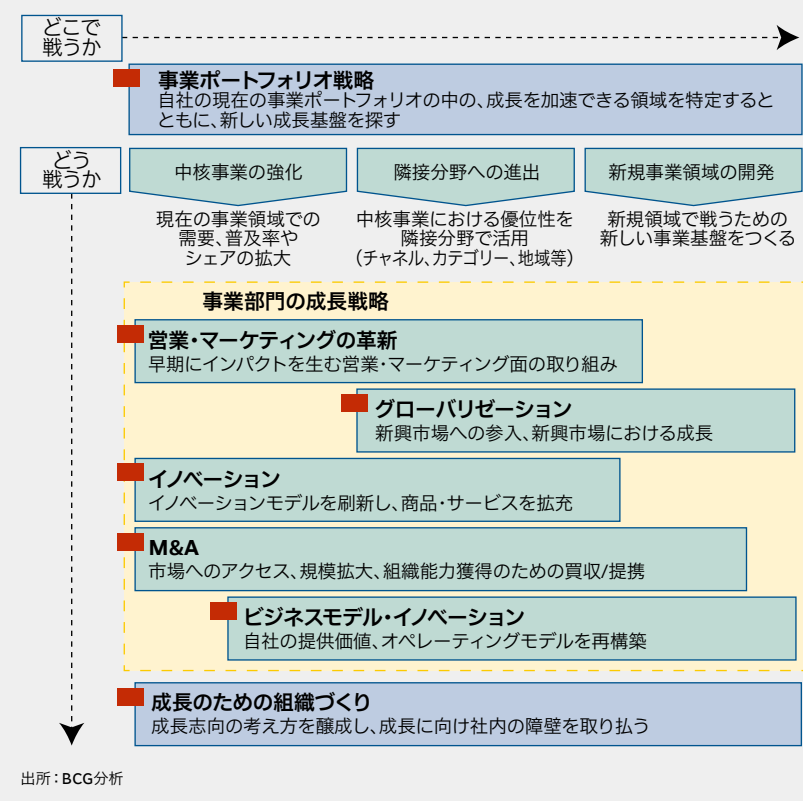
### 成長の道すじを選ぶ

「成長の**What**」とはすなわち、「どこで、どのように勝つか」についての意思決定の集合だ。「どこで」とは、中核事業、隣接分野、新規領域の

どこを狙ってリソースを配分するかということだ。中核事業に賭ける場合、既存の事業のなかから、市場シェアや顧客需要に成長の余地がある領域を見つける必要がある。隣接分野を狙う場合は、自社の優位性を、関連する商品・サービスやチャネル、地域に適用するという賭けに出ることになる。新規領域への賭けはさらに事業の現状から離れ、提供する商品やサービス、さらにはビジネスモデルを根本的に再考すること——あるいは旧来の資産の新たな使途を見出すことが必要になる。この選択によってどこで戦うかが定まったら、次はそこで勝つために、何に投資するかを選ぶ必要が出てくる。それには、次に示す、異なる働きをする7つのレバーについて検討するとよい。

- **事業ポートフォリオの再構築** 複数の事業を営む企業なら、自社の事業や展開地域のうち、価値を生む成長を実現できる可能性がもっとも高いものともっとも低いものを洗い出す。その結果は、投資配分や主要業績評価指標 (KPI)、事業売却を考える上で、何を示唆しているだろうか。
- **営業・マーケティングの革新** マーケティング戦略や営業戦略に変更を加えることで、どのような成長機会を実現できるか。顧客の購買経路の劇的な変化や、デジタル・マーケティング、ビッグデータ・アナリティクスなどのツールをどのように活用できるか。
- **グローバル化** 新興市場のうちもっとも大きな成長が見込めるのはどこか。先進国の企業の場合、どの新興市場に最大の可能性があり、市場でリーダーシップを取るにはどう動く必要があるか。新興国の企業の場合、自国以外の市場に進出する機会をとらえる際にどう優先順位をつけるか。
- **イノベーション** 既存の商品・サービスの強化・拡大への投資と、画期的な新商品・サービスへの投資とを、どう組み合わせるのが適切か。
- **M&A** 新たな地域の市場や新しい市場セグメントへの進出を加速できるか。重要な技術や組織能力をより素早く手に入れられるか。また、自前で行うよりも迅速に規模の経済を達成できるか。

図表4 | 成長のオプション: どこで戦うか、どう戦うか



- **ビジネスモデル・イノベーション** 現在のビジネスモデルの経済性では手の届かない魅力的な機会にリーチするには、どのような改革が必要か。
- **組織変革** 自社の成長戦略を推進するには、どのようなリーダーシップ、カルチャー、人材マネジメント、組織能力構築へのアプローチが最適か。現在の組織構造はそれを支える形になっているか。

図表4は、成長戦略の中心となる選択肢の関係性を示している。限られた資源では (また常識的に考えても) あらゆるものに投資することはできない。価値を生む成長を実現する決め手は選択だが、選択に唯一の正解はない。では、どうすれば正しい道を見つけられるのだろうか。

## 「スタート位置」が肝要

この問いへの答えを導き出すために、私たちは1,600社を調査し、成長の停滞期を経験した後で持ち直し、その後5年以上にわたって同業種の企業の倍以上の売上成長率を達成した企業を選んだ。その数はわずか310社だったが、これらの「困難を乗り越えて成長した企業」からは重要な洞察が得られた。それは、「スタート位置」が肝要ということだ。企業のスタート位置は、成長投資が株主利益を生み出す確率に影響する。さらに、「どこで、どのように勝つか」に関連する望ましい投資パターンも示唆している。

私たちはスタート位置を2つの側面から定義している。ひとつは「**対競争プレミアム**」。これは、企業が競合他社よりも高い粗利益率を確保しているかどうかを示す。もうひとつは「**市場の安定性**」で、市場が安定状態（市場シェアの変化が比較的少ない、安定的な需要、高い参入障壁）であるか、混乱状態（激しい競争、破壊的技術革新、消費者行動の急速な変化）であるかを示す。

これにより、スタート位置は以下の3つの型に分けられる。それぞれの型ごとに、価値創出につながる成長への道すじは異なる。

**要塞型** 安定した市場で強力な対競争プレミアムを持つ企業がここに入る。こうした企業が勝つための成長戦略では、通常、強みを持つ中核事業の強化と拡大が柱となる。投資は、中核事業のプレミアムの強化と、中核事業との関連の大きい隣接分野への拡大の双方を重視する。使われることが多いレバーは、営業・マーケティングの革新、グローバル化、イノベーション、そして**M&A**である。プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)は2010年までの10年間、この戦略を取っていた。同社はまず中核以外の食品・飲料ブランドを売却して事業ポートフォリオを組み直した。次に魅力ある隣接分野、具体的にはジレットの買収や、新しいカテゴリー、スイッファーやファブリーズなどのブランドでの自前のイノベーションにより、成長を実現させた。

**衰退型** 安定した市場で対競争プレミアムを持たない企業がこのカテゴリーにあてはまる。こうした企業が価値を生み出す成長を実現す

るには、通常、投資の引き揚げや売却によってポートフォリオのバランスを立て直す、中核事業と関連の薄い隣接分野におけるチャンスを追求するといった、より思い切った打ち手が求められる。このケースで主流となる成長レバーは、ポートフォリオの最適化、イノベーション、**M&A**である。印刷媒体における広告売上の減少に直面したイギリスのデイリー・メール紙は、複数のオペレーション改善プロジェクトや非中核資産の売却によって、中核事業を安定させ、成長投資の資金を確保した。その上でデジタル分野での組織能力構築に思い切った投資を行い、ウェブサイト「メール・オンライン」を立ち上げた。今では、同ウェブサイトは世界トップの新聞サイトとして、印刷媒体の発行部数の減少を補って余りあるほどの収益を生み出している。

**流動型** 変動の激しい不安定な市場で事業を行う企業がここに入る。急成長企業は、成長に向けて複数のオプションを選び、中核事業、隣接分野、新たな領域のすべてに投資を振り分けることが多い。こうすることで、企業は市場環境にただちに適応し、変化を活用できる。成功をもたらすのは先見の明ではなく敏捷性だ。成長の主なレバーはイノベーションと**M&A**である。ファッション業界がこの良い例だ。1990年代前半、ヒューゴ ボスは、ビジネスカジュアルの台頭により、それまで主力だった男性用高級スーツが時代遅れになりつつあることに気付いた。同社は従来中心的に手掛けてきた分野以外の、婦人服や子供服、スポーツウェア、さらには家庭用品にたて続けに投資したほか、新しい販路にも投資することで、ふたたび成長軌道に乗ることができた。

## 成長への旅に乗り出す

困難を乗り越えて成長した企業は、スタート位置と戦略の選択は一樣ではなかったが、価値向上につながる成長のために守る規律には共通点があった。私たちは数々のクライアント企業の支援を通じ、次のような「成長のHow」をめぐる学びはほぼどんな企業にも共通であることに気付いた。

- 埋めるべきギャップを明確にしなければ、成長プロジェクトの内容や数、リスク特性は決められない。成長戦略を成功させるには、スタート段階で、現行のすべての取り組みを率直かつ厳正に評価する

ことが求められる。その上で、成長目標を明確化して共有し、計画達成に向けて現状と目標のギャップを定量化する必要がある。

- 市場を注視するのと同等のエネルギーを社内にも向け、自社特有の優位性や組織能力を精査する。隠れた優位性を見過ごしていることもあれば、従来の競合企業や独自路線の競合企業と比較した、自社の既知の優位性を大きく考えすぎている可能性もある。また消費者や顧客、業界の変化に伴い、現在の優位性が時代遅れになり、負担になることさえありうる。
- 自社の優位性を最大限に活用するために、企業は思考をストレッチさせなくてはならない。新たな視点から見ることで、これまでの「停滞する中核事業」や「関連の薄い隣接分野」についての思い込みが覆ることもある。現在の中核事業に関わる情報にかき消されている微かなシグナルがチャンスを示していることも多い。また魅力がないように思える隣接分野も、新たに獲得した組織能力と組み合わせた時の効果や、中核事業の価値を高める効果を考えると、実は魅力的である場合もある。
- 多くの企業にとって、成長のアイデアを見出すよりも、重要なアイデアを絞りこむことのほうが難しい。すべての成長のアイデアについて次の3つの点を明確にする必要があるだろう。どれだけのものが得られるアイデアか、勝つためにはどのような基盤を備える必要があるか、そして、成功への道すじをどう描くか。強力な投資対効果検討書は、これら3つの問いに答えるものであり、強力な戦略は、いくつもの適切な投資対効果検討書によって構成されている。

価値向上につながる成長を成し遂げている企業には、これらの規律に加えて、共通点がひとつある。それは、正しい順序で成長をめざしていることだ。こうした企業はまず、経営効率と中核事業の優位性の強化——優位性は、強力なブランド、コストマネジメント、あるいはより優れた顧客インサイトなど、何であれ——によって成長への基盤を固める。さらに成長をめざす過程でも、それまでと同様に創造的に、かつ規律にのっとり、オペレーションとコストへの取り組みを同時に進め、成長資金を調達する。また、急成長により価値を生み出す企業は、成長する間も利益率を維持または拡大させていた。

● ● ●

明確な大志をもとにアイデアを創造的に具現化し、狙いを定めた投資を行い、リーダーシップと資金に裏付けられた成長戦略を構築しても、なお2つのハードルが残る。

社内では、成長の基盤となる優れたオペレーションが、逆に成長の足かせになることが多い。優れたオペレーションは無駄をなくし、不確実性を排除し、短期的な成果に集中して、過去の成功を再現するのに役立つ。しかし飛躍的な成長には、実験を許容し、過去のルールから決別することが必要なことも少なくない。成長志向にシフトさせるには、中核事業の質や根底にある優位性を低下させることなく、違うやり方で物事を進める必要がある。まぐれであれ意図的であれ、このようなバランスこそが、ほとんどの急成長企業の成功要因となっている。オペレーションに優れた既存企業は、自社の強みを活用すれば、事業を再定義し、独自の攻めの構造を構築し、パートナーシップや人材の採用、買収によって必要な組織能力を獲得できる。それらに賭けるほうが、運に任せるよりもよほどよい。

社外的には、成長投資、特にそのリスク特性と資本回収スピードにおいて投資家の信頼を築くことが、飛躍的な成長を可能にする決定的な要因となる。成長戦略には資本が必要だが、すぐに回収できるわけではない。成長戦略を受け入れてくれる投資家基盤へとうまく移行するには、通常、明確な中期ロードマップ、数四半期にわたる透明性の高いコミュニケーション、そして「有言実行」が求められる。企業は特に投資家に現実的なメッセージを発信し、業績と収益のドライバーについて率直に語る必要がある。

有意義ではあるが困難なことがたいていそうであるように、価値創造をとまなう成長のもたらす報酬は大きい。組織は強くなり、株価は反応し、拡大がさらなる拡大を促す好循環が始まる。そこに到達した企業の道すじは多様ではあるが、偶然そうだったわけではない。スタート位置と連動した投資パターンがあり、短期的・長期的な成長レバーを両方とも使い、環境の変化と自社の優位性を同じように注視している。

業界を問わず、これらの規律を身につけている企業は、成長が困難な時期にも成長できるのだ。

Kermit King

BCG シカゴ・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

Gerry Hansell

BCG シカゴ・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

Adam Ikdal

BCG オスロ・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

原題: *When the Growing Gets Tough, the Tough Get Growing*

## 成長投資に ポートフォリオ・アプローチを活用する

《日本の読者の皆様へ》

日本経済の飛躍に向けて、企業の「稼ぐ力」をさらに強化する必要性が問われています。それには、株主資本利益率(ROE)や株主総利回り(TSR)向上に焦点を合わせ、投資家との活発な対話を行うことが不可欠です。

投資家から企業への問いかけは、「資源配分の優先順位付けが、体系的・規律的に行われているか」「成長事業へ戦略的な集中投資がなされているか」「不採算事業からの撤退が意思決定されているか」といった内容が主流です。

言いかえれば、「事業ポートフォリオ・マネジメントが実践されているか」という問いに他なりません。

日本的といわれる経営体質や意思決定構造から脱却し、「稼ぐ力」をさらに強化するために、自社の成長ビジョン／戦略に相応しい「事業ポートフォリオ・マネジメントの枠組み整備」と「規律ある実行体制の確立」とが、今、強く求められているのです。

パートナー&マネージング・ディレクター  
岩上 順一

最高経営責任者(CEO)や最高財務責任者(CFO)が自社の成長を加速させるために使えるもっとも強力なツールのひとつに、事業ポートフォリオへの資本配分がある。よりオペレーションに近いほかの成長レバーと異なり、資本配分についての意思決定の本質は戦略であり、将来の価値創出を左右する長期的なアセットベースを決定づけるものだ。適切に行えば、企業の望む成長を実現する上で、きわめて有効な手段になりうる。

だが、それほど重要であるにもかかわらず、多くの企業で資本配分は著しく場当たりの行われている。クライアントのお手伝いをするなかで、私たちは効果の薄いやり方をしている例に数多く遭遇する。

- **「民主的な」資本配分** 過去の業績や将来の成長見通しにかかわらず、すべての事業部門にほぼ公平に投資を分散させる。
- **「規模に応じた」資本配分** 事業部門の大きさに応じて資本を配分する。ポートフォリオ内の最大の事業部門は、成長ポテンシャルがもっとも低いということが少なくないにもかかわらず、一番多くのキャッシュを得る。
- **「前例にならった」資本配分** 将来の事業の可能性ではなく、過去の社内慣行に従い、前年と同様に投資予算を配分する。

だが、もっと良いやり方がある。私たちの調査とこれまでの経験から、価値創出においてもっとも優れた企業の資本配分には2つの特徴があることがわかった<sup>1</sup>。第1に、自社のポートフォリオ内の事業部門に資本を振り分ける際に、各事業部門の特徴に合わせて異なる基準を設けている。第2に、戦略上の優先順位を資本配分や財務計画、具体的

な成長プロジェクトと連動させ、トップが主体的に自社の投資ポートフォリオを運用することで、戦略を実行可能なアクションのレベルに具体化している。このアプローチは4つのステップから成る。

## 事業部門間で成長に優先順位をつける

どんな事業でもたいていある程度は成長するものだが、すべての事業部門が企業の成長エンジンになれるわけではない。したがって第1のステップは、企業全体の成長ポートフォリオや戦略において、各事業部門が異なる役割を果たしているを理解することである。

たとえば、規模が大きく利益も出ているが、成熟していて今後の成長の可能性はみこめない事業があるとする。このような「金のなる木」には資金を投入するべきではなく、むしろ他の事業の成長のための資金の出し手とするべきだ。また、成長の可能性はあっても、持続可能な競合優位性がない、あるいはとばしい事業があるとする。このような事業は、成長のタイミングの前に問題を解決しないと、成長によって、かえって企業価値を毀損するはめになる。さらに、長期的には大きな成長の可能性があっても、事業としてあまりに小さく、短期的にはまだ企業全体の成長に十分な貢献ができない事業もあるだろう。企業の主要な成長エンジンとなりえるのは、規模も収益性も成長スピードも十分な事業だけであり、こうした事業にこそ最大の成長投資を行うべきである。

個々の事業部門が自社のポートフォリオ内で果たす役割を判断するには、3つの相互補完的な視点から、それぞれを評価することが重要である。第1の視点は、「市場」の動きに注目するものだ。その事業部門の扱う市場や顧客セグメント、地域は成長しているだろうか。成長しているのであれば、自社の事業は成長が可能なポジションにあるか。これは、BCGのプロダクト・ポートフォリオ・マトリクスに類似した視点である。

第2の視点は、自社事業の「財務」状態に注目するものだ。長期間にわたる高い株主総利回り(TSR)の推進力となるのは成長だが、成長している企業が必ずしも企業価値を向上させているわけではないというのが成長のパラドックスである。したがって経営幹部は、この事業の成長は価値創出につながるのか、それとも、利益率が損なわれたり、リスク

要因が増えたりすることを通じて、自社の市場価値を損なうことにならないか、自問する必要がある。

最後に第3の視点として、自社の成長戦略の優先順位を決める際に、経営幹部は各事業部門の見通しを「オーナー」の視点から評価しなければならない。自社はこの事業を成長に導く最高のオーナーだろうか。この事業はポートフォリオ内の他の事業とシナジーを発揮できるだろうか。言い換えれば、この事業が成長することで、ポートフォリオ全体のパフォーマンスを個々の事業のパフォーマンスの合計より大きくできるのだろうか。

この最後の視点は、事業部門を単体として考えるだけでは十分でないことを明確に示している。むしろ、事業の戦略的役割は、ポートフォリオ全体の状況に照らして考えるべきなのだ。ポートフォリオのバランスは取れているか。たとえば短期的に成長が見込める事業と長期的な成長が予想できる事業の間のバランスはどうか。資本が限られるなかで、価値を生み出す成長を実現するために資金が必要な事業に対し、十分なキャッシュを生み、供給できる事業があるか。

企業がこうした視点からの投資評価を行っていないケースは驚くほど多いが、投資評価を行った場合の結果もまた驚くべきものだ。私たちが先ごろお手伝いしたヨーロッパの大手化学企業の成長戦略策定プロジェクトにおいて、同社の経営幹部にこの3つの切り口で各事業への投資を評価してもらった。結果は彼らの予想とは正反対で、同社の「成長」事業部門への投資比率(資産に対する投資の割合)は、非成長事業部門への投資比率よりはるかに低かった。

## それぞれの事業部門の役割を具体的なアクションに落とし込む

ポートフォリオ内の事業部門それぞれについて戦略的役割を定義することと、主要業績評価指標(KPI)や業績目標、投資予算、そして最終的には詳細な事業・財務計画の策定を通じて、これらの役割をアクションに落とし込むこととは、まったく別物である(詳細は、弊社レポート“The Art of Planning”(2011年4月)をご覧ください)。後者でも状況に応じたアプローチが必要となる。

たとえば**KPI**について考えてみよう。多くの企業は通常、一貫性や公平性という観点から、ポートフォリオ内の各事業部門を同一の**KPI**を使って管理する。だが、たくさんの資金を生み出すが今後の成長の見通しは厳しい、規模の大きい成熟事業と、売上ははるかに小さいが、成長見通しの高い事業とを同じ基準で評価すべきではない。前者では、有望な成長事業に資金提供することが主な役割のひとつであるため、キャッシュフローマージンが**KPI**になる。しかし後者では、売上成長率のほうがはるかに重要である。

先述の化学企業では、経営幹部が自社の事業ポートフォリオを体系的に分類した後、次のステップとして、投資を真の成長機会に集中させるための一連のルールを決めた。このルールでは、「金のなる木」にあたる事業部門は営業キャッシュフローの**50%**までしか部門内で再投資できない。同時に、行き詰まり、立て直しが必要な事業部門は、**2年**以内に回収できるプロジェクトにしか投資できない。これらのルールによって捻出された資金により、同社はポートフォリオの成長エンジンに投資できるようになった。

### 成長投資をタイプごとに評価する

こうした包括的なルールをより詳細な財務計画や予算に落とし込む場合には、成長投資をタイプごとに異なる方法で評価することも必要になる。企業は通常、成長プロジェクトはすべて正味現在価値で評価することが多い。しかしこのやり方では、定義が明確で、現在の延長線にあるような短期投資に重点が置かれすぎ、戦略的に重要な長期投資（その正味現在価値が不明か、または計算が難しいもの）を犠牲にしかねない。

一言で成長投資といっても、ひとくくりにはできない。基礎研究や技術プラットフォームへの投資、製品開発や製品改良への投資など、投資にはさまざまなタイプがあり、財務への影響や資金回収、リスクがどの程度予想できるのか、などの点で、いずれも異なる特性がある。単純な製品改良であれば、今後**1～2年**間の売上予測で評価するのは理にかなっている。

しかし、同じ基準を、新たな技術プラットフォームの開発のような短期的な売上がまったく予想できない（もしくはゼロの）長期プロジェクトに適用するのは適切ではない。こうした投資は、そのプラットフォームが長い時間をかけて可能にする戦略オプションの可能性によって評価したほうがよい。

成長投資の種類に応じて優先順位をつける場合の基本原則は、「同類」を比較することだ。まずは、成長投資をタイプに応じていくつかのグループに分ける。自社の戦略上の優先順位に照らして、基礎研究、製品開発、そして製品改良にどれだけ投資すべきだろうか。本社部門はまず成長投資をグループ化し、それぞれについてグローバルの予算を設定する。そのうえでそれぞれの投資タイプに適した基準に基づいて、グループ内で投資の優先順位をつければよい。

### 投資ポートフォリオを積極的に運用する

最後に、いったん資本配分を決めたら、本社部門は、プロジェクトを着実に進め、最大限の柔軟性を確保するために、投資ポートフォリオを長期にわたり主体的に運用しなければならない。もっとも良い方法は、戦略、財務、オペレーション、**R&D**（研究開発）など、主要部門の代表者からなる部門横断的な投資委員会を設立することだ。この委員会の主な任務は、投資ポートフォリオ全体を継続して評価し、自社の戦略面からの成長の優先順位に沿うようにすることである。

さらに、成長への投資は資金だけの話ではない。人材も必要だ。投資委員会はプロジェクトの迅速な実行を担保し、障害や妨害を取り除くため、経営幹部の意識や才能ある人材を重要な成長プロジェクトに振り向けなければならない。委員会に参加する幹部には、ベンチャー投資家的思考が必要になる。すなわち、アイデアやプロジェクトそのものだけでなく、チームに投資するということだ。これを効果的に行うには、委員会と事業部門、人材マネジメント部門の間の緊密な協力が必要となる。

もっとも重要なポイントは、投資委員会が定期的にプロジェクトの実行をモニターし、追加投資を承認しなければならないということだ。

一番良い方法は、予算に計上した資本の中から、それぞれの局面で中期的な業績基準を達成した場合にだけ段階的に支出される「ステージゲート」を設けることだ。このアプローチは成長投資にとって特に重要である。利益が確定できるかどうか確実でないことが多く、市場の状況も急変する可能性があるため、成長プロジェクトは細かく調整する必要がある。定期的なモニタリングと頻繁な調整によってダウンサイドリスクを抑制できるため、リスクをとることがビジネスとして理にかなう場合には、より多くのリスクを取れるようになる。

以上の4つのステップに従うことで、経営幹部は自社の全体的な成長軌道を大幅に改善できる。上述の化学会社は、全体の投資額を増やすことなく、業界内で下から20%に属していた成長率を、平均を優に上回る水準まで改善させた。成長の実現がますます難しくなるなかで、こうした成果が実現できれば、リーダーにとってもっとも望ましいことであろう。

<sup>1</sup> Ulrich Pidun 他による “Corporate Portfolio Management: Theory and Practice,” *Journal of Applied Corporate Finance* 23, no.1 (Winter 2011): 63-76 ページをご参照ください。

Sebastian Stange

BCG ミュンヘン・オフィス プロジェクト・リーダー

Ulrich Pidun

BCG フランクフルト・オフィス ディレクター

Jeffrey Kotzen

BCG ニュージャージー・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター

Alexander Roos

BCG ベルリン・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター

コーポレート・ディベロップメント・プラクティスのグローバル・リーダー

原題: *Taking a Portfolio Approach to Growth Investments*

# Go-to-Marketアプローチの革新で 成長の波に乗る

《日本の読者の皆様へ》

企業を根本から改革するには、①効率化を追求して収益力を高める、②事業モデルや戦略を革新して非連続的な成長を実現する、という2つのステージがあります。多くの日本企業が②「成長のための革新ステージ」に入りつつある現在、その起爆剤となり得るのが「Go-to-Market アプローチの革新」です。

“Go-to-Market”とは、広義のマーケティング・営業のあらゆる要素を統合した概念です。マーケティング・営業全体のやり方を革新して大きな成果をあげるチャンスが到来していることを、本稿では提示しています。3つの潮流——(a) 顧客の購入までの経路の劇的な変化、(b) 先進技術を駆使した分析手法の飛躍的な進化、(c) 新興国における環境変化の加速化——をうまく捉え、「Go-to-Market アプローチの革新」を行った先進企業は、売上を10ポイント、利益を5ポイント高めることに成功しています。

本稿が、皆さまが「Go-to-Market アプローチの革新」に本格的に取り組まれる契機の一つとなれば幸甚です。

シニア・パートナー & マネージング・ディレクター  
荻田 修

不確実性が高い現在の環境において、営業、マーケティング、プライシング、ブランディング、顧客インサイトなど、自社のGo-to-Marketアプローチに関わる機能を、成長のためではなくコスト削減を狙って見直そうとする企業が少なくない。

しかし、こうした多くの企業とは異なる道を歩み成功している企業が、少数だが存在する。これら先進企業は、営業・マーケティングに関わる機能や組織能力を抜本的に変革する「Go-to-Market アプローチの革新」で、短期的な売上成長と長期的な利益を生み出す原動力をつくり上げている。しかも、この変革にともなうリスクはほとんどない——なぜなら、このような戦略的組織能力の構築は、売上と利益の両面の成長を導くため、元を取って余りあるほどのリターンを得られるからである。

こうした先進企業は、Go-to-Marketをめぐる変化の潮流をうまく活用している。テクノロジーの進化と顧客主導の変化により、企業は営業・マーケティングの組織能力をより高度な形で展開できるようになってきている。この潮流は、卓越したGo-to-Marketアプローチに求められる基本的要素を変えはしないが、新たに重要な可能性を生み出している。現時点で実現可能な営業・マーケティングの最先端の水準を、さらに一段上へと押し上げようとしているのだ。

## 3つの変化

この潮流を推し進めているのは、3つの根本的な変化である。第1の変化は、ほぼすべての業界で起きている、「顧客の購入までの経路」の劇的な変化である。顧客の購入までの経路とは、顧客が購入に至るまでの過程で商品・サービスについて理解を深めたり情報をやり取りしたりする方法を指す。かつてそれは、入念に作り上げた情報を、少数の

チャンネルを通じて顧客の間に広めるという、企業中心の世界だった。しかし今では、インターネット接続やウェブ検索、ケーブルTV、モバイル機器・アプリ、ソーシャルメディア、消費者コミュニティといった、これまでよりはるかに透明性の高い、顧客中心の世界に変貌している。顧客の信頼が持続的競争優位性の源泉として不可欠なものとなり、一貫したマネジメントを行う必要がある。ブランドは、質の高い商品と確かな企業理念による裏付けがなくてはならない。マーケティング・チームは、より高度なカスタマイズや迅速なフィードバック・ループをマネジメントできる組織能力を備える必要がある。

第2に、テクノロジーや先進的なアナリティクスにより、営業やプライシングのチーム、マーケティング担当者、マーケットリサーチ担当者は、強力な武器となる新たなツールを手にしつつある。地域や顧客のタイプ別に市場をセグメント化するという考え方は数十年も前からあった。今、何が変わったかという、デジタル・テクノロジーやモバイル・テクノロジーのおかげで、かつてないほど微細なレベルで膨大な量の営業・マーケティング情報にアクセスし、分析できるようになったことだ。大勢のIT専門家やデータ・エキスパートを揃えなくても、現場から迅速に、かつ低コストでデータを収集できる。安価で効果的なデータ操作が可能のため、小規模企業も対等な立場で競争できるようになってきた。そうしたことが、営業部隊の配置や顧客セグメンテーション、商品の販促、マーケティング投資のリターンに変革をもたらしている。

第3に、進行するグローバル化のなかで、ほとんどの企業が新市場でなじみのない競合企業との競争を余儀なくされている。グローバル化はブランドや価格を不安定にし、新興国から世界に挑む企業群に力を与えている。また、商品サイクルを短期化し、消費者の嗜好の変化を加速している。同時に、新興国での急速な富の拡大を促進し、巨大な成長源をもたらしている。

加速するこの3つの変化は混乱と競争の激化をもたらし、世界のほぼすべての業界に影響を及ぼしている。同時にこれらの変化は、新しいダイナミックな事業環境も生み出している。大志と洞察力を持ったビジネスリーダーにとって、こうした変化は、顧客を惹きつけ成長と収益

性を導き出す新たな機会をいくつも提供する。あるビジネスリーダーが語ったように「3年前と同じやり方をしているなら、ほぼ確実にそれは間違っている」のだ。

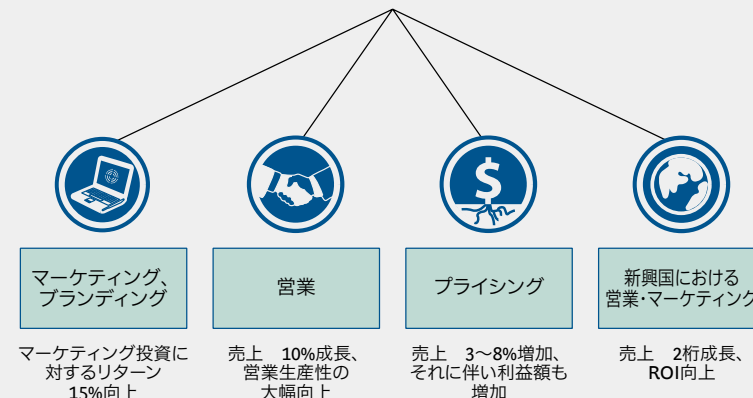
たとえばある消費財企業は、4,000人のパートタイマーを雇って、東南アジアの数十万もの小売店舗からの売上・小売データをスマートフォンで入力させた。そして、この情報を基に、それまで大きく2つの地域に区切っていたエリアを1,500以上のセグメントに分けた。この営業支援用モバイルツールを使ったデータ活用は、この企業に10%以上の売上増をもたらした。

### 改革の早期のリターンを中期的施策に投資

Go-to-Marketアプローチの革新は、めまぐるしく変わる環境に適した事業運営を行いつつ新たな可能性を探れるようにするために、営業、マーケティング、プライシング、ブランディング、顧客インサイトといったさまざまな営業・マーケティング機能を抜本的に変革するものである。顧客の購入までの経路やニーズの変化にプロセスを適応させ、

#### Go-to-Marketアプローチの革新の効果

複数の営業・マーケティング機能・組織能力の改革により、  
10%を超える売上成長が実現できる



注：営業・マーケティングの複数の機能の改革プログラムを実施した企業の成果を示す。全機能にわたる改革を行えば、さらに劇的な効果もたらされる。  
出所：BCGプロジェクト経験

新しいグローバル市場や競合企業に対峙できるよう自社の準備を整え、営業・マーケティングのチームがもっとも効果的な最新技術を活用できるようにする。

この波に乗った先進企業は、すばらしい特典を得ることになる。営業・マーケティングのさまざまな機能・組織能力を包括的に改革することにより、売上高成長率を10%ポイント以上も高めることができた企業を私たちは何社も見えてきた。利益率を5%ポイント以上向上させた企業もある。営業・マーケティングのあらゆる領域に、めざましい成長や収益性向上に資する可能性が潜んでいる(図表)。

Go-to-Marketアプローチの革新が成長レバーとして特に強力なのは、戦術レベルの短期的取り組みのリターンを活用して、より広範な中期的変革に投資することができるからだ。たとえば営業生産性向上プログラムからスタートしたある企業は、このプログラムから短期間に2,000万ドルを超える価値を生み出した。この早期の成功により組織が活性化するとともに、より広範な変革を実施するための財務基盤を築くことができた。この野心的な企業は、初期のプログラムの成功で得られたリターンをいっそう大規模な一連のプログラムに投じたことで、営業・マーケティングの組織能力と企業価値創出の両面で大きな変化を実現することができた。

こうした手法は、継続的改善によって適応をはかる従来のやり方、つまり単に市場の成長に歩調を合わせるだけの対処法とは対照的である。ほとんどの企業にとって、営業・マーケティングをめぐる環境変化はあまりにも破壊的で、現状の延長線上の変化では効果がないと私たちは考えている。価値を最大化するには、積極的かつ熱心な取り組みが必要である。

世界中のさまざまな企業がGo-to-Marketアプローチの革新により成長を実現してきた。たとえば、世界的な携帯端末メーカーやヨーロッパのガス・エネルギー会社、米国系リテールバンク、小売企業、郵便事業者、メディア企業などである。

結果として得られた売上成長は、これだけ成長が困難で、わずかな売上成長でも大きな株主価値を生み出しうる今の時代には、強い力となる。わずか2%程度の売上増加で、市場平均を40%上回る株主利益率を生み出している成熟企業もある。

## 勇敢に成長を追求するか、乗り遅れるか

Go-to-Marketアプローチの革新によるメリットを無視することはできるが、自社がこれに取り組まないことによるリスクは避けられない。乗り遅れば、トップクラスの組織能力を有する企業との差は開くばかりだ。

成長をとことん追求する覚悟ができたリーダーには、次に挙げる一連のステップとベストプラクティスが参考になるだろう。

- **ビジョンを描き大志を抱くことから始める** 自社には現在、Go-to-Marketアプローチの革新に向けたビジョンがあるか。今後数年間で、売上を現在の予想より10～20%引き上げようという大志はあるか。最初の一步として必要なのは、経営陣が営業・マーケティングの包括的改革により実現可能な機会を理解できるように支援することだ。
- **迅速に初期診断を行う** 自社の顧客の購入までの経路がどう変化したかをマッピングする。自社の営業・マーケティングの組織能力(マーケティング、プライシング、営業、ブランディング、顧客インサイト)を評価する。最高レベルの競合企業と比較した自社のポジションを把握し、最大のインパクトをもたらす短期的改善機会がどの領域にあるかを見極める。
- **組織能力構築と業績改善を同時に進めるための一連のプログラムを設計する** たとえば、まずインパクトの大きいプライシングのプロジェクトに着手する。プライシング・プログラムから始めて利益を数千万ドルも増やした先進企業を、私たちは何社も見えてきた。こうしたプログラムは同時に、精緻な割引システムやモバイル技術、先進的アナリティクスなど、新しいプライシングツールの開発や組織能力構築に投資するための資金源にもなっている。

- **最初の成功を手にしたら、取り組みを迅速に拡大する** たとえば、マーケティング効果を高めるプログラム（口コミにおけるブランド評価向上など）を立ち上げる。次に、別のプログラム（営業活性化プロジェクトなど）を開始し、営業部隊に最新テクノロジー・ツールを配備する。

営業・マーケティングの各領域で目標を達成するためには、いくつもの段階にわたる活動が必要となるかもしれない。実際、利益目標や戦略目標をすべて達成するには、数ヵ月という単位ではなく数年を要するだろう。しかし、適切に実行できれば、この取り組みには元を取る以上の見返りがある。さらに、成長がもたらされるごと、組織能力が向上するごとに、企業全体をさらに一段向上させるサイクルをつくり出せる。

この取り組みの成功には、経営トップのリーダーシップが欠かせない。企業リーダーは、3つの変化のすべてにわたり、変革を主導し、支援することに力を注がなければならない。1つ目は、顧客が商品を見つけて購入するまでにたどる未知なる新しい経路への対応である。2つ目は、営業・マーケティング・チームの新たな武器として、データの進化や高度なテクノロジー、アナリティクスを活用できるようにすることである。3つ目は、新たな成長と新しい競合企業をもたらす新興国市場の台頭に対する打ち手である。

いずれも実に困難な課題だ。しかし、勇敢な企業、リーダーにとっては、競争優位を獲得できる強力な道すじを示すものである。

熱狂的に成長を追い求める人がリーダーになるべきだ。リーダーに求められるのは、経営幹部やマネジャー、従業員を刺激して意欲をひき出すこと、個々の領域の改革により **Go-to-Market** アプローチ全体を新たなものに生まれ変わらせること、そして、自社の営業・マーケティングの未来の構築に全力を傾けることである。

Rich Hutchinson

BCG アトランタ・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター  
マーケティング & セールス・プラクティスのグローバル・リーダー

原題: *Growth for Free: Embracing the Go-To-Market Revolution*

# 変化する新興国市場 多国籍企業がいま取り組むべき課題

《日本の読者の皆様へ》

「新興国」は皆様にとってどのような意味を持つでしょうか。そこは戦うべき市場でしょうか、何らかの供給・生産拠点でしょうか、それとも輸出品で攻めてくる競合企業の本拠地でしょうか。いずれにしても、「新興国」拔きに戦略を検討することはできないのではないのでしょうか。

一方で、新興国では右肩上がりの成長が終わり、コストも上昇するなど、事業環境は厳しさを増しています。加えて、現地企業が成長するにつれて新興国での日本企業の価値は低下してきています。また、欧米（そして韓国）企業が中国、インド、東南アジア、アフリカなどさまざまな地域で攻勢を強めています。

もはや日本企業にとって、新興国に基盤を構築するために残された時間は多くはありません。

本稿では、日本企業を含む先進国企業が新興国の新しい現実に適応するために何を考える必要があるのか、を論じています。いったん立ち止まって新興国への取り組みを再考されてはいかがでしょうか。

パートナー&マネージング・ディレクター  
木山 聡

新興国市場にとって今は試練の時だ。中国の経済成長率はここ10年あまりでもっとも低水準となり、一時は好景気に沸いたブラジル、メキシコ、ロシア、南アフリカなどの国々の成長率も年間0.1～2.5%程度にまで減速している。新興国を見回すと、通貨は弱体化し、資産バブルと負債の増加に対する不安が高まり、海外直接投資は激減している。こうしたボラティリティ（変動の度合い）の増大により、自社が新興国市場のリスクを多く抱えすぎているのではないかという懸念が多くの企業に広がっている。

新興国市場の課題はボラティリティだけにとどまらない。より根本的で長期的な変化によって競争環境が様変わりしつつある。ほとんどの新興国市場では、低コスト構造で現地の消費者を知り尽くした現地企業が攻勢を強め、オペレーションの改善を迅速に進めている。ますます希少になっている有能な人材の獲得競争も激化し、人件費を押し上げる。これらの動きは収益性に悪影響をおよぼす。たとえば、上海の米国商工会議所によると、中国で世界平均を上回る営業利益率をあげた米国企業の割合は、2010年の約50%から2013年には30%強まで減少した。

## 変化に適応した打ち手

しかし、新興国市場からの撤退や事業縮小を計画している企業は再考すべきだ。大本の基本的動向はなお有望だからだ。そのひとつは、ほとんどの業界において、新興国市場は今後も並ぶもののない成長の源泉であるということだ。もうひとつは、今後10年間に数億もの世帯が次々と中間・富裕層に仲間入りすることだ。

悲観的になるようなニュースが続く昨今だが、新興国市場の重要性はかつてないほど高まっている。激動の2013年においても、これらの

国々は世界の経済成長の**68%**を担っていた。全体の成長ペースは鈍化した。オックスフォード・エコノミクスでは、今後**4**年間、新興国市場の**GDP**成長率は先進国を**2.2%**ポイント上回ると予想している。インフラだけでも、**2025**年までの新興国市場における投資需要は総額**25**兆ドルにおよぶという試算もある。

最大の成長ドライバーは所得の増加だ。BCGの予測では、トルコでは今後**5**年間に新たに**600**万世帯が中間・富裕層に加わると見込まれる。インドネシアでは、**2020**年までにイギリスの全人口とほぼ同じ**6,800**万人が中間・富裕層に加わると予想される。ブラジルでは、中間・富裕層は現在、全世帯の**29%**を占めるが、**2020**年には全**6,000**万世帯のうち**37%**に達し、**1.2**兆ドルの市場を形成すると推定される。中国とインドの中間・富裕層世帯の購買力は合わせて**10**兆ドルに達すると予測される。企業は各国の**GDP**にとどまらず、成長を生み出すもっと重要な要素に注目しなければならない。それは、市場の成長を牽引する消費者セグメントによる消費の増大と、購買力が急成長を始める兆しである。

これからの新興国市場で成功するには、経営幹部は自社のアプローチを再考する必要がある。新興国市場の多くが超急成長からの転換期を迎えるなかで、新たな収益源を開拓するのは以前より難しくなるだろう。それぞれの市場および市場セグメントに対して、より差別化したアプローチをとるべきである。新しい組織能力を構築し、自社のビジネスモデルを修正し、よりうまく実行していかなければならない。以下、こうしたなかで多国籍企業がいま取り組むべき課題について考えていきたい。

**地域ポートフォリオを再考する** 新興国といっても、成長の見込みや消費者の行動、現地の競争環境は市場ごと、また業界ごとに大きく異なる。企業は自社に固有の状況や出発点を考慮し、有望な新興国市場の優先順位を定義しなければならない。

ここで、経営幹部が市場ポートフォリオをどう再考すべきかについて、具体的なアイデアを**2**つ紹介したい。一つ目は、アルファベットの略語で称される代表的新興国以外にも目を向けることだ。ここ数年、

いわゆる**BRIC**諸国(ブラジル、ロシア、インド、中国)が注目を集めてきた。さらに最近では、**MINT**(メキシコ、インドネシア、ナイジェリア、トルコ)が話題を集めている。もちろん、グローバルな成長を望む企業なら、中国とインドを無視することはできない。しかし、企業は、短期的により好ましいチャンスが見込まれる市場でも足場を固めるべきだ。たとえば、多くの多国籍企業が今もインドネシアをターゲットにしているが、ベトナムやフィリピン、フロンティア市場のミャンマーなど、近隣の東南アジア諸国にも大きな機会が開かれている。アフリカも、多国籍企業からの関心が高まっている(詳細は、BCGレポート“*Winning in Africa: From Trading Posts to Ecosystems*”(2014年1月)をご覧ください)。

アイデアの二つ目は、効果的に拡大し競争するために戦略を単純化することだ。たとえば、各国にそれぞれ個別にアプローチするのではなく、クラスターとして考える。**100**を超える新興国市場のそれぞれを理解し、それぞれの市場で勝利をおさめようと考えたと圧倒されてしまい、ほとんどの経営幹部はやってみようという気にならない。そこで有効となるのが、いくつかの近隣諸国をくくった有望クラスターを対象に戦略を策定する、あるいは、クリティカル・マスを達成するための地域調達戦略を検討する、といったアプローチである。たとえば東南アジアで、ある大手自動車企業は自由貿易協定を利用して、国ごとに部品の生産品目を集約した国際分業により効率的な生産ネットワークを築いている(詳細は、BCGレポート“*Beyond BRIC: Winning the Rising Auto Markets*”(2013年10月)をご覧ください)。

**要求の多い消費者の心を掴む** 新興国市場の消費者は、以前よりも外国ブランドに多くのものを期待するようになった。中間層の下部に属する平均的な消費者でさえ、品質を気にかける。価格を抑えるために機能や特徴を省いた製品では、欧米製、日本製といえどもこれらの消費者を継続して取り込むことはもはや難しくなっている。

こうした状況になった原因のひとつは、外国製品と国内製品の品質の差が急速に縮まっていることだ。たとえば、中国のハイアールが世界最大の家電メーカーとして台頭しているが、エコノミスト誌の最近

の記事によると、その理由のひとつは品質へのこだわりだという。ハイアールは初期に中国国内で、製品・サービスの質が高いという評判を確立した。海外進出にあたっては、東南アジアやアフリカなどの競争の少ない市場ではなく、まず米国とヨーロッパに向かった。世界でもっとも洗練された消費者の要求にどう応えるかを学ぼうとしたのだ。その結果、ハイアールの売上は2000年以降4倍に増加し、2013年には290億ドルを超えるまでになった。

多国籍企業はまた、新興国市場の高所得層向けに設計された既成の商品・サービスを売るモデルから脱却しなければならない。中国で約30%もの年平均成長率を達成しているヤム・ブランズ(ケンタッキーフライドチキン、ピザハットなどの外食チェーンを展開する米国企業)の有名なサクセスストーリーは、店舗の設計からメニューの選択までレストランのコンセプトを現地の嗜好に合わせてカスタマイズする戦略が基盤になっている。

**新興国発の競合企業との戦いに適応する** 10年前には、多くの多国籍企業が自社の最大の競争相手は自社と同様の多国籍企業だと考えていた。だが、風向きは完全に変わった。新興国市場の外国企業は現在、まったく別のタイプの競合企業から強いプレッシャーを受けている。

強力な競争相手のひとつは、BCGが「グローバル・チャレンジャー」と呼んでいる企業群である。新興国で生まれ、急成長しているグローバル志向の企業群で、業界トップのポジション獲得をめざして前進し、自社の属する業界を根本的に変革しようとしている。実際、2013年の「フォーチュン・グローバル500社」のうち、124社は新興国に本社を置く企業だったが、この数は2008年版の社数の2倍を超えている。150名以上の多国籍企業経営幹部を対象としたBCGの調査では、「新興国市場で、他の先進国の多国籍企業は自社の脅威となるか」という問いに対して、40%の回答者が「そう思う」と答えた。しかし、それを上回る50%の回答者が、「新興国市場で、新興国発の多国籍企業は自社の脅威となるか」という問いに対して「そう思う」と答えた(詳細は、BCGレポート“*Playing to Win in Emerging Markets: Multinational Executive Survey Reveals Gap Between Ambition and Execution*”(2013年9月)をご覧ください

さい)。

もうひとつの強力な競争相手は、BCGが「ローカル・ダイナモ」と呼ぶ企業群である。新興国でもっぱら国内市場に注力する、グローバル・チャレンジャーより規模が小さい現地企業だ。ローカル・ダイナモは業績や販売網において多国籍企業と肩を並べつつある。さらに、こうした企業は現地の消費者について熟知し、政府とも強力な関係を築いている。たとえばブラジルでは、ウォルマート・ストアーズとカルフルの2社が積極的に投資を行っているが、ブラジル南部の内陸都市やパラナ州の人口30万人以上の都市で売上トップを誇るのは、地域スーパーマーケット・チェーンのスーパー・ムファットだ。同社の40の店舗は、大都市で大手グローバル・チェーンが経営する店舗と同等の利益率をあげている。前述のBCG調査では「新興国市場で、国内注力型の現地企業は自社の脅威となるか」という問いに対して、回答者の78%が「そう思う」と答えた。言い換えると、ローカル・ダイナモは、多国籍企業やグローバル・チャレンジャー企業よりも強敵と見なされているのだ。

**現地パートナー企業の高い期待に応える** 新興国市場における数十億ドル規模の国際M&Aはトップニュースになりやすい。しかし、外国企業にとって実際の見返りは期待を下回り、インパクトが小さい場合が多い。とはいえ、自前の成長は厳しい。成功をおさめるには、M&Aと現地企業とのパートナーシップの両方をさらに多く活用しなければならない。パートナーシップについては、その論理的根拠やアプローチを細部にわたり熟考し、自社の状況に応じて調整しなければならないが、新興国市場の変化からすでに従来とは異なるアプローチの必要性が伺える。

経営幹部にとってひとつの課題は、現地パートナー企業の期待レベルが上がっており、それに応えなければならないことだ。新興国市場のジョイントベンチャーは、従来、多くの業界で単純な契約に基づいて行われていた。外国企業は技術へのアクセスと資本、高度な経営ソリューションを提供し、現地パートナーは市場へのアクセス、政府とのリレーションシップ、そして多くの場合、低コストでの生産を担当する、というものだ。

しかし、このような関係は時代遅れになってきている。今日では、外国企業と新興国企業のパートナーシップは、より対等な立場での関係へと変わってきている。現地パートナーが資本を注入し、有益な技術を提供する場合もある。グローバル規模の提携を求める可能性もある。日本の医療機器企業がインド市場での事業展開のために現地のパートナー候補3社にアプローチしたところ、各社とも現地の事業構築支援に加えて、他の海外市場への事業拡大のための提携を要望した。インドのオートバイ・自動車メーカーであるバジャジ・オートが川崎重工業と提携したのは、新製品開発のための技術支援を手に入れ、かつ、国内外でより広範な市場に展開できるようにするためだった。

## グローバルな成功に向けた組織づくり

自社の成功には新興国市場が重要だと考えるなら、組織も新興国市場にうまく対応できる体制にしなければならない。私たちは新興国市場での組織づくりに必須のポイントが4つあると考えている。

**本社・経営陣のコミットメント** 重要な要素のひとつは、本社部門が海外事業部門をどう支援するかだ。企業は、往々にして新興国の現地部門を過小評価してしまう。そうした企業の現地部門は意思決定や企業戦略、商品開発に関して適切な権限を持たず、資本や人材も十分に手に入れることができない。しかし、新興国市場が成長の大部分をもたらすのなら、現地部門は「十分すぎるほどの」関心や支援を受けてしかるべきだ。家庭用品などの直販会社であるタッパーウェア・ブランズは、年間売上の半分以上を新興国市場で稼ぎ出しているが、同社CEOのリック・ゴーイングス氏は、自身の時間の7割を出張に費やしており、その行き先の多くが新興国だ。またシーメンスでは、取締役会メンバーが重要な新興国市場について学ぶため、たびたび新興国で会議を行い、滞在期間のうち2日間を使って現地の顧客や政府関係者など主要なステークホルダーと会合を持っている。

**スピードに適応した組織** 多国籍企業は、新興国市場の途方もない成長スピードにうまく対応できるよう自社組織を適応させなければならない。あくなき成功の追求をはじめ、多くの新興国企業が持つ考え方を私たちは「アクセルレーター・マインド(加速思考)」と呼んでいる

が、これに対抗するには、迅速な意思決定と着実な実行が何より重要である。母国市場で成功した組織やガバナンス構造をそのまま新興国市場に持ち込む多国籍企業は、現地の競合企業に対して不利な立場に追い込まれる。

**現地市場での生の体験** もっとも重要な課題は、リーダーシップと人材に関するものだ。経営陣は新興国市場に精通する必要がある、それも実体験を通じて肌感覚で理解していることが望ましい。また、新興国市場の主要な顧客、流通企業、パートナー、政府関係者と十分な接触を保たなくてはならない。しかし、外国企業の幹部は真新しい空港と5つ星ホテルしか体験せず、現地の生活の実情を知らないという例が少なくない。

**競争優位性の源泉としての人材** 現地のトップレベル人材を獲得することにかけては、たいていの場合、外国企業の競争力は低い。才能ある人材はますます希少化し、離職率も高い。たとえば、インドネシアでは最初の3年間で3人に2人が転職し、3人に1人は複数回、転職する。インドの年間の離職率は15%近い。

離職率の高さは、現地の才能ある人材を引き寄せ、育成し、引きとめるために、幹部が努力を倍増させなければならないことを示している。さらに、長期的な視野に立って新興国市場の組織づくりに真剣に取り組む必要がある。現地組織の幹部を任命する際は、本社のマネジャーを3年ほど新興国市場に赴任させるといった従来のやり方から脱する必要がある。そうではなく、将来の現地リーダーの育成に投資するのだ。新興国出身のトップクラスの人材に国際舞台を経験させて、彼らが国籍に関係なく活躍できる企業での自身の将来の成長の可能性に胸を躍らせるようにすべきだ。リーダーは、あらゆるところで、多様性が国際的な成功に資するというグローバルなマインドを自社組織に染み込ませる必要がある。

● ● ●

新興国市場での成功は以前よりも難しくなっている。しかし、成長の機会は今も数多く存在し、おそらく先進国よりも多くの機会がある

だろう。新興国市場への取り組みを縮小するのではなく、今こそ持続的な成功に向けて自社の事業を見直すべき時なのだ。

**Bernd Waltermann**

BCG シンガポール・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター

**David Michael**

BCG サンフランシスコ・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター

**Dinesh Khanna**

BCG シンガポール・オフィス パートナー & マネージング・ディレクター

グローバル・アドバンテージ・プラクティスのグローバル・リーダー

原題: *Time to Reengage with, Not Retreat from, Emerging Markets*

## 自社のイノベーション・システムを再考する

《日本の読者の皆様へ》

イノベーションは、あらゆる企業が、いつの時代も望み、めざしてきたものですが、同時に、終わりのないテーマでもあります。本稿では、今までとは異なるやり方が必要であることを説いています。

第1に、継続的にイノベーションを起こすためには、偶発に頼らず、システムとして整えること。その構成要素は、戦略、プロセス、組織・ツールであり、それぞれを進化させることが求められる。第2に、スピードを重視し、そのためにはソーシャル・メディアなどの最新技術を活用すること。第3に、失敗を前提とし、その失敗を短時間・低コストで終わらせて、稀少リソースを有効に活用すること。第4に、少しずつ改良を加える「カイゼン」だけでなく、革新的な新商品や新規事業を起こすこと。そのために先進企業は、ビッグデータやコーポレート・インキュベーターなどの新機軸に着手している。最後に、知的財産(IP)の重要性を認識し、作るだけでなく活用すること。

要は、イノベーションに向けた「組織進化」が必要なのです。

シニア・パートナー&マネージング・ディレクター  
井上 潤吾

多くの企業がイノベーションが成長のカギのひとつであることを理解している。世界の経営幹部を対象とした「BCG イノベーション調査」2014年版では、回答者の75%がイノベーションを「自社の優先課題の上位3つの中のひとつ」と答えており、優先課題のトップとした回答者も22%にのぼった。また、60%以上が自社には次年度にイノベーション投資を増強する予定があるとしていた。

では、イノベーション投資の成果はどうなっているだろうか。

改善の余地があることを企業も認識している。CEOは、投資に見合うリターンが得られているのか、疑問を抱いている。イノベーションを統括する役員の多くは、自社のチームが有望な新商品・サービスの開発、商品・サービスの強力な拡充といった期待通りの成果を出していないという不満を口にしている。

さまざまな要因によりイノベーションのハードルが引き上げられ、こうした課題をさらに深刻にしている。継続的な進歩や改善が行われることに慣れた顧客は、より多くを期待する。新たな技術、特にデジタル分野の進歩により、顧客は当然のようにさらなるスピードを求める。しかし、使い古されたイノベーション・モデルはもはや通用しない。硬直したステージやクリアすべきゲートがあまりにも多いため、プロセスは遅々として進まない。意思決定が複雑になりすぎ、多くの人のコンセンサスを得なければならないために、成果物は現状の延長線上の尖りのないものとなり、大きなインパクトを生む可能性はほとんど見込めない。

顧客の期待が高まり、市場の進化が加速するなか、企業はこれまで通りのやり方ではイノベーションを実現できなくなっている。イノベーション・モデルそのものを体系的に革新、再考、更新する必要がある。

本稿では、数百社のイノベーション戦略・プロセスの再活性化をお手伝いしてきた私たちの経験を基に、イノベーション能力を高めるために留意すべき組織面のポイントをあげてみたい。

## システムとして取り組む

イノベーションとは洞察力と創造力、そして進行を促進する規律あるプロセスを備えたシステムだと私たちは考えている。このシステムには3つの主要な構成要素がある(図表)。1つ目は戦略で、イノベーションを通して、どこで、どのように成長と価値を創出するか、ということに関わるさまざまな選択肢によって構成される。2つ目は、研究と商品開発を支える一連のプロセスである。そして3つ目は、イノベーションを実現させるためのシステム、ツール、組織能力である。このシステムは実験に根差したものであるべきで、あらゆる適応型システムと同様、時間の経過とともに、外的環境や社内のニーズの変化に応じて進化していかなければならない。

### 世界クラスの企業はイノベーションにシステムとして取り組んでいる

イノベーション戦略	イノベーション・アジェンダ: どこでどのように成長と価値を創出するか			
	イノベーションのタイプ	社内 vs 外部活用、パートナーシップ	IP戦略	ターゲット領域

研究・商品開発プロセス	研究、技術	新商品開発	ライフサイクル・マネジメント	ポートフォリオ・マネジメント
	リーン(筋肉質)な商品開発(R&D、エンジニアリング)			

システム、ツール、組織能力	ツール、マネジメント体系	迅速なプロトタイプング	人材、カルチャー	組織、ガバナンス	管理指標、インセンティブ	外部ポリシー・マネジメント

出所:BCG分析

## スピードを重視してシステムを設計する

後述するような、失敗をいとわずチャレンジできる仕掛けと、スピードを重視した組織作りが組み合わされば、イノベーションを再活性化するためのもっとも効果的な打ち手になりうる。

たとえば、新商品を迅速に市場に投入すれば、競合他社に早い段階で情報が漏れる、製品トライアルに影響をおよぼす行動を起こされる(たとえば同じ市場での既存商品の値下げなど)、といった事態を防げる。逆にトライアルや試験販売に時間がかかると、適した市場を見つけるチャンスを掴む前に自滅しかねない。ソーシャル・メディアとモバイル・コマースの時代においては、大々的に広告を出して派手に新発売を謳ってもインパクトは弱い。逆に今は、ソーシャル・メディアなどの安価なツールを用いて、新商品を迅速に売り出せる時代なのだ。

グローバルに展開する消費財企業、レキットベンキーズは過去15年間にわたり、売上成長と株主総利回り(TSR)の両方で競合企業に比べ優れたパフォーマンスをあげている。同社はアイデアの創出、迅速な意思決定、そして何よりもスピードを重視した組織とカルチャーを築き上げてきた。あらゆる階層のすべての従業員、さらにはサプライヤーやパートナー企業にまで、アイデアを生み出すことを奨励している。また、アイデアの収集、評価、実行、報奨をシステム化し、その各段階でスピードを最優先にしている。同社は新商品に重点的に投資を行っており、これが、競合企業と比較して、発売後3年未満の商品から得られる売上の割合が大きい理由の1つになっている。同社の英国部門のジェネラルマネジャーはこのことを次のように表現している。「スピードを武器に新たなセクターをつくり出し定義する。そうやって全カテゴリーを成長させる。私たちは先行者利益を利用してシェアを獲得し、競合企業がどうしたら追いつけるかを探す間に新しい市場に移っている」

## 失敗の時間を短縮し、失敗のコストを下げる

イノベーションには新しいアイデアと同様、失敗も不可欠だ。当然のことながら、すべてのアイデアが成功するわけではない。アディダ

スははっきりと次のように認めている。「イノベーションに青写真はない。時にはトライ・アンド・エラーも必要だ。私たちはしばしば的を外す」。ドミノ・ピザは2014年4月、初めてメニューにチキンを取り入れた。この変革を支える広告キャンペーンの文句は「失敗はひとつの選択肢」だった。

しかし、多くの企業は開発とテストのプロセスを引き延ばし、結果として失敗に多くの時間と高いコストを費やしている。これらの企業はウォールストリートから学ぶとよいかもしれない。つまり「だめなら即座に売って切り替える」のだ。

失敗を短時間・低コストで終わらせるのは、希少なリソースをインパクトの大きいところに投入してリソースの効率活用を図るためでもあり、失敗からの学びを迅速に取り込むためでもある。非生産的な方向のままプロジェクトが進み過ぎると無駄が生じてしまうが、効果的なイノベーション・システムはこうした無駄を抑えるように設計されている。また、システムとそれらを監督する経営幹部の支援により、商品開発およびイノベーションのチームが、標準的なケースよりも早く損失を食い止めリスクを抑える術を身につけられるようにする。これらのチームは実験から得た教訓を、その後のプロジェクトやチームで活かす。優れたイノベーション・システムは、適応型のアプローチをとることで、組織的により速く累積経験を積めるようにし、経験曲線の効果を活用している。

たとえば、米国の大手会計ソフト企業、インテュイットは「Design for Delight (D4D)」という反復型プロセスを採用している。これは、「顧客とともに短期間の実験」を行い、広範な選択肢からごくわずかな有力候補を絞り込む方法だ。途中で「失敗した」アイデアについては、教訓を学んだ上で断念することを厭わない。この顧客を巻き込んだ迅速な反復型実験により、開発プロセスのスピードを上げ、コストを抑えることができる。インテュイットはまた、参加チームが1週間以内にテスト用の実用最小限の商品を設計・作製することをめざす「インキュベーション週間」を定期的に催している。

## 壮大なアイデアに手を伸ばす

2014年度版の「BCG イノベーション調査」で「もっとも破壊的なイノベーション企業」に挙げられた企業の9割が、自社の将来の成功には「世界にまだない」商品の開発が重要だと回答した。一方、その他のイノベーション企業では、同様に答えた企業の割合は63%にとどまった。また、破壊的イノベーション企業の25%は投資の回収期間を3～5年とし、5年以上とした企業も21%にのぼっており、より長期的な視野を持っていることが浮き彫りになった。その他のイノベーション企業の場合、投資回収期間を5年以上とした割合は17%だった。

とはいえ、多くの企業はなお、慎重なカルチャー、戦略と合致していないインセンティブ、意思決定やガバナンス面の不安といった問題を抱えている。その結果、革新的な新商品をより多く発表するよりも、むしろ既存の商品に少しずつ改良を加える道をたどっている。多くの企業が、自社の価値観に「大胆さ」を取り入れる必要がある。

イノベーションの先進企業は、壮大なアイデアを求めてビッグデータにますます注目している。BCGの2014年の調査では、有力なイノベーション企業のほぼ6割が、新商品のアイデアを探るためにビッグデータを活用していると回答した。低位の企業では、その割合は19%にすぎなかった。ビッグデータの活用で先行している企業についてのBCGの研究によると、これらの企業はビッグデータの実験をしていない企業と比べて12%高い売上をあげている。また、イノベーションで他社に先行するための決め手がビッグデータの活用にあると考える傾向も2倍である（その他企業の41%に対して81%）。

再び注目されつつあるもうひとつの手法がコーポレート・インキュベーターだ。コーポレート・インキュベーターとは、事業会社が自社事業と関連のあるスタートアップ企業のインキュベーションに取り組むために設立する組織である。インキュベーターの多くはインターネット・バブルがはじけた時に消滅したが、BCGの調査によると、ひねりを加えた形で復活しつつあるようだ。新世代のインキュベーターは、金銭的リターンだけで投資の判断をするのではなく、支援する側である自社の競争優位性を高めるアイデアに重点的に投資を行う。育成対象

に選ばれたスタートアップ企業は、単なる資金援助を超えて支援企業と密接に関わり合い、企業レベルと事業部門レベルの両面で、支援側企業の研究開発やサプライチェーン、主要な顧客と接点を持つことになる。

6つのイノベーション重視型産業（通信、テクノロジー、メディア・出版、消費財、自動車、化学）のそれぞれ上位30社（時価総額ベース）を調べたところ、2013年だけでも、180社中19社がインキュベーター、あるいはそれに類似したアクセラレーターを設立していた。サンプル企業のなかでは、大企業（時価総額ベース）ほどそうした傾向が強く見られた。各産業の上位10社を合わせた60社では、3分の1以上に当たる26社がインキュベーターあるいはアクセラレーターをすでに設立していた。それに対して180社全体では、設立済みの企業は4分の1以下の42社にすぎなかった（詳細は、BCGレポート“*Incubators, Accelerators, Venturing, and More: How Leading Companies Search for Their Next Big Thing*”（2014年6月）をご覧ください）。

## 戦略的IP慣行を植えつける

イノベーションは知的財産（IP）を拠り所にすると同時に、IPを創出もする。これはテクノロジーに限ったことではない。業界を問わず、賢明な企業はIPを武器として攻守の両方にますます活用するようになっているが、破壊的イノベーション企業は特に真剣に取り組んでいる。IP先進企業は6つの慣行を特徴とする戦略的アプローチをとっている。

第1の慣行は「**価値を重視**」すること。先進企業は、イノベーションによって創出された価値に対して価格をつけている。第2は、「**運用の自由**」を守り、推進すること。現在および将来、必要となるIPを低コストで活用できるよう、自社のポートフォリオを戦略的に管理している。第3は「**将来を注視し続ける**」こと。競合企業の動きを常に把握し、技術やイノベーションのトレンドを予測している。第4は「**リーン（筋肉質）で戦略的価値にフォーカスした組織**」である。これらの企業ではIP関連部門を、管理部門や本社スタッフ部門ではなく、事業部門の戦略的パートナーとみなしている。第5は「**スピードを非常に重視**」していることだ。イノベーションを保護するための特許申請においては特に

スピードが重要である。第6は「**量よりも質**」を重視していることである。（詳細は、BCGレポート“*The Most Innovative Companies 2013: Lessons from Leaders*”（2013年9月）のコラム“*Six Habits of IP Winners*”をご覧ください。）

IP資産を効果的に管理している企業は、特許の成立率が競合企業よりも高く、6割以上の確率で特許を取得している。そうした企業は、特許出願・請求の実数ではなく、実質的にカバーする範囲の広さや深さにおいて、業界内で不均衡なほどの割合でIPを掌中に収めている。

• • •

「勝利がすべてではない。勝利しかないのだ」とは、アメリカン・フットボールの有名な格言である。新商品・サービスを活力源としている企業にとっては、イノベーションにも同じことが言える。そのような企業はこの活力源を維持できる組織づくりに体系的に取り組み、定期的な診断を通じてシステムが然るべく機能していることを確認する。大きな構想を描き、迅速に行動し、失敗を恐れない。必要であれば躊躇なくイノベーション・システムを刷新し、イノベーションの流れが途切れないようにしている。

あなたの会社はどんな状態だろうか。

Andrew Taylor  
BCG シカゴ・オフィス パートナー & マネージング・ディレクター

Kim Wagner  
BCG ニューヨーク・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター

原題: *Rethinking Your Innovation System*

# M&Aによる成長の扉を開く

——M&A巧者からの学び

《日本の読者の皆様へ》

M&Aが成長戦略実現の強力な武器であることは確かですが、一方で、そう簡単に進められるものではないという現実があります。

本当にこのターゲットでいいのか、うまくマネジメントできるのか、果たして価値創出はできるのか、適正価格で買収できるか(そもそも適正価格とは何なのか)、誰がこのプロセスをまわし、責任をとるのか——など不確定要素が多く、さまざまな悩みや迷いがともないます。

通常の事業運営は、戦略構築と施策への落とし込み、実行というプロセスを通じて行われますが、M&Aも同様です。いかに事前に考え抜き、準備し、適切な体制のもとで実行していくかが成否を分けるという点では両者は同じなのです。成功している企業は、たまたま素晴らしい案件に巡り合ってきたというわけではありません。M&A全体と個別案件に対する投資方針を定め、戦略に基づいてターゲット候補を抽出し、周到に交渉・企業精査・買収後マネジメント方針を準備する。外部活用もしつつ、経営も一体となって、個々の案件を実現しています。

本稿で紹介する、海外の成功企業のエッセンスが、M&Aを経営ツールとして活用するためのお役に立てば幸いです。

パートナー&マネージング・ディレクター  
加来 一郎

「勝利への意志より重要なのは、準備する意志だ」

——バークシャー・ハサウェイ社、チャーリー・マンガー

グローバルに展開する大企業にとって、M&Aによる成長は成長戦略の大きな柱であろう。しかし、多くのビジネスリーダーが、良い企業を発掘し、買収し、統合することの難しさに苛立ちを感じている。私たちがクライアントのお手伝いをしているなかでも、次のような声を多く耳にする。

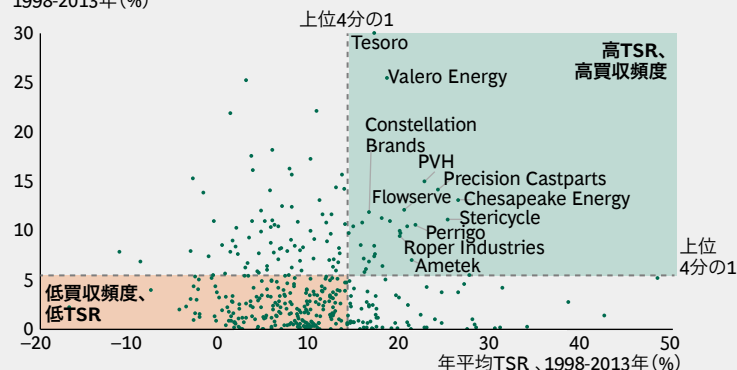
- 「魅力的なターゲット企業が少なすぎる。 挙がってくるのは同じ名前ばかりで、意味のないディールへの対応に時間がかかるばかりだ」
- 「価格が見合わない。 見込みのあるターゲット企業は価格が高すぎる」
- 「成果がまちまちだ。 ディールを勝ち取っても、結果的に価値を大きく損なう場合がある」

しかし、M&Aによる成長にともなう課題を常に乗り越えている企業がある。公開企業でいえば、世界最大の市販薬(OTC)メーカーであるペリゴ、カルバン・クラインやトミーヒルフィガーなどのブランドを傘下におさめるアパレル企業のPVH、宇宙航空業界や電力業界向けに複雑な部品を製造するプレジジョン・キャストパーツなどだ。非公開企業でいえば、幅広い事業を手掛けるコングロマリットのコーク・インダストリーズが例として挙げられる。

これらの企業はM&Aをたて続けに成功させる「M&A巧者」とも言うべき企業だ。すなわち、多くのM&Aを実行し(平均で年間に自社の企業価値の5%以上を投じている)、競合企業よりも速く(3倍もの速度で)

## M&A巧者はM&Aにより企業価値を向上させている

自社の時価総額に対する年平均買収金額の割合  
1998-2013年(%)



注：1998-2013年の15年間継続してS&P500指数の構成企業であり、かつ全てのM&A案件の買収金額が公開されている企業を対象とした  
出所：Capital IQ、アニュアル・レポート、BCG分析

成長し、魅力的な株主利益(15年間にわたって競合他社の2倍近くの株主総利回り(TSR))を実現している(図表)。多くの企業がつまずいているにもかかわらず、これらの企業がM&Aによる成長を成功させているのは、どのような能力によるのだろうか。

BCGは近年、その要因を探ろうと、継続的にM&Aを成功させているM&A巧者企業のシニアマネジャー、投資家、セルサイドアナリストにインタビューを行った。十分に予想できることだが、各社のアプローチにはその企業や業界に特有の要素がある一方で、いずれの企業も共通して実行しているM&Aにおけるベストプラクティスがあった。たとえば、細部にわたるデューデリジェンス、社外アドバイザーの強力なネットワーク、詳細な統合計画などである。

しかし、ほとんどの場合にこれらの成功企業とその他の企業を分ける唯一の要素は、個々のディールに着手する以前に、経営トップ層の時間・資金・組織全体のエネルギーを大量に投入してM&A戦略を支えようという意欲だ。M&A巧者にとって、完遂した案件のひとつひとつは、数年あるいは数十年にわたり、一貫して忍耐強く、秩序立てて準備してきた結果であることが多い。

具体的に言えば、M&A巧者は次の3つの主要分野に重点を置いて大きな投資をしている。

- **説得力のある投資テーマの構築と精緻化** M&A巧者は自社がM&Aを通じてどのように価値を創出していけばよいか突き詰めて考え、その見解をM&A活動の指針としている。
- **M&AネットワークとM&Aカルチャー醸成への持続的な投資** 上層部がM&Aのプロセスに深く関与するとともに、組織のすべてのレベルのマネジャーに、ターゲット候補企業と接点を持ち、関係を構築することを促している。
- **M&Aプロセスに関する独自の原則を明確に定義** M&A巧者は、M&Aに関する明確な運用原則を慎重に策定し、きちんと実行している。この原則は官僚主義的にならず、しかし規律にのっとって、M&Aのプロセスと人材を管理する方法を定めている。

## 説得力のある投資テーマ

投資テーマとは、競合状況や強み、事業機会とリスクを詳細に分析したうえで、企業が長期にわたりどのように戦い、価値を創出していくか、という考え方を明確にまとめたものである(詳しくは、BCG Perspective “The CEO as Investor”[投資家としてのCEO](2012年4月)をご覧ください)。

どんな案件であろうと、M&Aの可能性を検討する際に投資テーマがあれば、「なぜ当社が」「なぜ今なのか」「どのように実現させるのか」といった問いに答えるのに役立つ。通常、投資テーマは投資対効果検討書に明確に示されている。投資対効果検討書では各M&A案件に期待される主な価値創出の源泉が定量化され、投資テーマ見直しの一環として定期的に修正される。将来のM&Aパイプラインや過去のディールの評価に対する見解を統一するために、取締役を継続的に関与させるのもベストプラクティスである。

投資テーマは具体的であるべきだ。そうすれば組織のメンバーがどの領域のディールを探すべきかが明確になるとともに、価値創出が期待できない、または自社の競争スタイルと合わないような、付和雷同型の案件や戦略スコープ外の案件に手を出すのを避けることができる。投資テーマの精度が高ければ、組織は投資銀行の提案資料(ほとんどの場合、買収によるリターンを低下させるオークションプロセスが含まれている)に反応するのではなく、主体的に買収候補企業にアプローチできる。

企業がディールを探す主な基準は、(製品コードやSICコードで表わされるような)業界の定義とは関係がないことが少なくない。それより重要なのは、明確に定義された企業の特徴や取引のタイプである。

たとえば、コーク・インダストリーズが求めるのは、収益の変動が大きく不安定な一方、資産集約度が高く、構造的なコスト優位性を持ち、バリュエーションが適正な優良企業だ。M&Aを実行した後、コークは独自の組織能力を発揮し、リスクを抑え、体系立ったやり方で数十年にわたる保有期間を通して業績を向上させ、事業を成長させる。明確な投資テーマとバリュエーションに対する厳格なアプローチにより、コークは自社の傘下に入ることでより迅速に成長し、より大きな価値を創出するだろうという確信をもってさまざまな業界の企業を買収している。そのなかには、紙・パルプ企業のジョージア・パシフィック、電子コネクタ製品メーカーのモレックスなどがある。

最後に、投資テーマにおいて、買収対象事業の価値を高めるメカニズムを精緻に定義することで、買い手企業は将来の収益力に自信を持てるようになる。こうすることで、「撤退」ライン(買収により価値を創出できる上限価格)が明らかになるとともに、どのような状況なら平均以上の買収プレミアムを払っても最終的に価値ある投資となるのか特定できる。

### M&AネットワークとM&Aカルチャーの維持

M&A巧者は、個々の案件の範囲を超えて、社内の組織能力の向上、M&A関連ネットワークの構築、売り手候補企業の発掘に継続的に投資を行っている。

M&Aへの投資はまず経営トップから始まる。M&A巧者企業では、CEOや社長、事業部門の統括マネジャーなどの経営幹部は積極的な「ハンター」として、有望なビジネスの組み合わせを模索するのに自身のかなりの時間(40%にのぼるほど)を費やすことを期待されている。経営幹部はしばしば自らM&Aプロセスを監督し、定期的に組織(事業開発チームだけでなく、事業部門のトップやラインマネジャーまで)を動員して、ターゲット候補を特定し、案件を推進する。その過程で、ディールを求め、粘り強く推進することが、組織全体のカルチャーの一部になる。

たとえば、私たちがお手伝いしてきたあるM&A巧者はイノベーションのサイクルが10年にわたるような、研究開発型の小粒なスタートアップ企業に照準をあわせている。案件発掘プロセスの一環として、同社は定期的にターゲット候補企業の幹部を自社のイノベーションセンターに招き、自社の研究者と緊密な関係を築けるようにしている。こうした関係は長期的には円滑なディールメイキングに役立つ。また、M&A巧者のなかには、同族経営企業との関係構築に特に力を入れて長期的な関係を築き、世代交代による売却の際に自社を有利な立場にしている企業もある。

### M&Aプロセスに関する独自の原則

今では経営幹部の多くが認識しているように、効果的なM&Aにはディール・ソーシングから統合に至る体系的で一貫したプロセスが必要だ。しかし、M&A巧者と他の企業との違いは、そのようなプロセスが存在するかどうか(「法律の条文」)ではなく、一連の原則や方針に基づいてプロセスを厳格に、規律正しく進めているかどうか(「法律の精神」)にある。

卓越した買い手企業は、同じディールが2つとないことを知っている。したがって、詳細な(そしてしばしば非常に官僚主義的な)「レシピ本」を作る代わりに、独自のシンプルな原則をいくつか決めて、それに従ってM&Aプロセスを進める。これらの原則は、M&Aプロセスにかかる時間とコストを抑え、案件から最大の価値を確実に引き出せるよう設計されている。

このアプローチのもっともわかりやすい事例は、多業種のコングロマリットであるダナハーだ。同社は**M&A**から価値を創出する原則「ダナハービジネスシステム (DBS)」を体系化し、**30**年以上にわたって磨き上げてきた。

このような原則があることで、**M&A**プロセスの各段階で**M&A**チームは最重要課題に集中できる。たとえばデューディリジェンスにおいては、案件不成立の要因となりうる問題点を早期に絞りこんで互いに合意したうえで、解決に最大限の努力を払う。入札においては、過大な投資を防ぐために、「撤退」ラインの価格を具体的に設定する。統合期間においては、価値のほとんどを生み出すことが見込まれる取り組み（たとえば、イノベーション、調達、プライシングなど）にチームのリソースの大部分を割り当てる。

## M&Aによる成長に主体的に投資する

**M&A**による成長をめざす企業なら、上述した**3**つの分野に投資している**M&A**巧者から学ぶことがあるはずだ。だが、そのためには、ある程度の組織的な投資が必要になる。その規模はほとんどの企業が今行っている投資を大幅に上回るものだろう。しかし、**M&A**が大きなリスクをとまなう一方でリターンも大きいものであることを踏まえれば、その投資は何倍にもなって返ってくるはずだ。

**M&A**に関わる組織や戦略への投資が十分かどうかを見極めるためには、次のような点を自問するとよい。

- 「自社には、成長戦略における**M&A**の役割と、自社がどのようなタイプのディールなら他社と異なる価値を創出できるのかを示した、明確かつ独自の投資テーマがあるか」
- 「経営幹部は、投資テーマを精緻化し、潜在的な投資対象企業を探り、自社の戦略における**M&A**の重要性を組織に伝えるために多くの時間を割いているか」

- 「自社のキャリアパスは、**M&A**による成長を推進したいと考える経営幹部や**M&A**関連のエキスパートにとって魅力的で、彼らに十分に報いるものとなっているか」
- 「自社には、**M&A**における優先順位とそれらの優先順位に照らして行動するためのベストプラクティスは何かを定めた明確な原則があるか」

多忙な経営幹部にしてみれば、正しいディールが目の前に差し出されるのを待ちたくなるのは当然だ。しかし、着実に、持続的に**M&A**による成長を推進しようとするなら、また、そのために大規模な投資を行う備えがあるなら、好条件のディールが降ってくるのを待つだけでは不十分だ。**M&A**による成長に投資すべきタイミングは、具体的なディールの前なのだ。提案書がデスクに置かれた頃には、おそらくもう遅すぎる。

Gerry Hansell  
BCG シカゴ・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター

Decker Walker  
BCG シカゴ・オフィス プリンシパル

Jens Kengelbach  
BCG ミュンヘン・オフィス パートナー & マネージング・ディレクター

原題: *Unlocking Acquisitive Growth: Lessons from Successful Serial Acquirers*

## 再成長への道を切り拓く ビジネスモデル・イノベーション

《日本の読者の皆様へ》

ビジネス誌では、しばしば事業モデルの革新を成し遂げた企業の特集が組まれています。ハード売り切りからサービスモデルへの転換、製造小売業(SPA)化、コア技術を軸とした業態転換など、さまざまなパターンの事例が紹介されてきました。

もちろん、華々しい成功事例の陰にはその何倍もの失敗事例が存在します。どうやって事業モデルの革新を「成功させる」かは、洋の東西を問わず共通の経営課題といえるでしょう。

日本企業に関していえば、本気で取り組むという「意思決定をする」ことがより本質的なチャレンジとして加わります。国内市場では、資本市場からのプレッシャーが相対的に弱く、事業価値を高めるための取り組みが先送りにされがちです。また、生え抜きの事業トップが多いことも影響し、自由な発想で客観的に事業をとらえ直す機会が失われがちです。

この論考で、そのようなチャレンジをはねのけて最初の一步を踏み出そうとする皆様に勇気づけることができればと切に願っております。

パートナー&マネージング・ディレクター  
木村 亮示

市場のボラティリティが増大し、企業にとって魅力的な顧客セグメントが一層多様化する昨今、ビジネスモデルが陳腐化するスピードが速まっている。そうしたなかで成長を実現し企業価値を創出する戦略として、ビジネスモデル・イノベーション(BMI)の重要性が増している。BMIは、競争力の低下に対する強力な防御策としても、新たな機会を捉える破壊的イノベーションの手段としても有効である。

BMIは、新たな収益源を手に入れるために、顧客に約束する価値とその提供のしかたの両方を変えるプロセスであり、その実行は従来の製品・サービスレベルのイノベーションよりも複雑だ。BCGが毎年行っている「イノベーション調査」の2014年版で、回答を寄せた経営幹部1,500人のうち94%が「自社は何らかのBMIに取り組んでいる」と答えた一方で、「BMIを積極的に追求している」と答えた経営幹部は27%にすぎなかったことも驚くにはあたらない。

しかし、複雑で大規模な変革が求められるBMIは競合企業に模倣されにくく、成功すれば、スタートで大きく差をつけられるうえに、長く持続する競争優位を構築できる。

BMIによって成長を実現しようとする企業は、多くの重要な疑問に向き合うことになる。スコープはどれくらいにすべきか。どの程度のリスクを取るのが適切か。一度に集中的な資源投入が必要か、それとも継続的な組織能力が必要となるのか。新しいビジネスモデルのなかからもっとも魅力的なものを識別するにはどうすればよいのか。自社のビジネスモデルを変革できる企業と、新たなモデルの試行はしても自社のやり方を根本から変えることはできない企業の違いは何か。

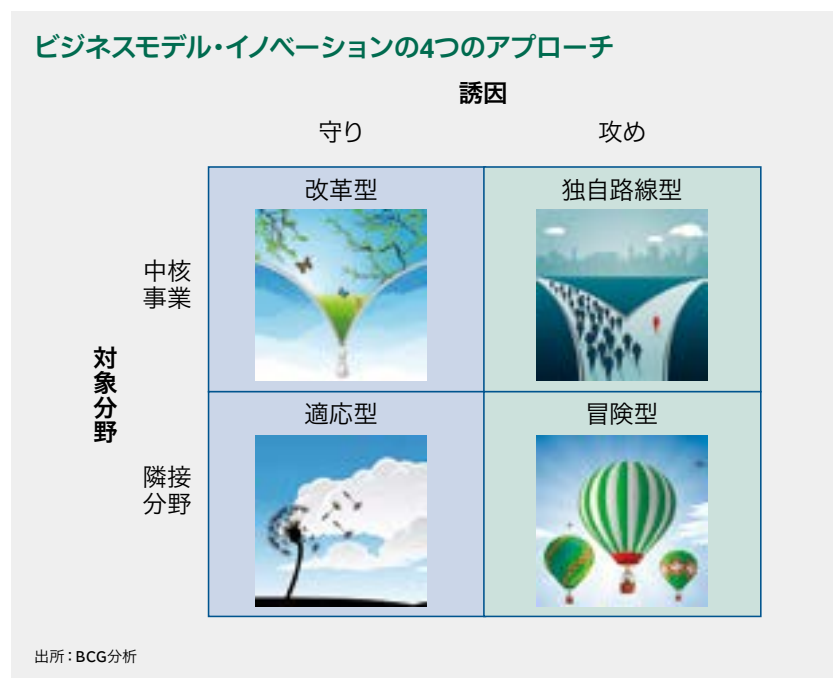
これらの疑問に答えるには、BMIに向けた取り組みは一様ではないことを認識することが重要である。本稿では、経営幹部の方々がBMI

を通じた成長への道すじを描くうえでお役立ていただけるよう、BMIのアプローチを4つのタイプに分けて考察していきたい。

#### 4つの枠で考えるビジネスモデル・イノベーションのアプローチ

どんなBMIのアプローチが自社にもっとも適しているかを考えるには、「誘因」と「対象分野」の2つを認識することが不可欠だ。誘因とは、外部の脅威（たとえばコモディティ化や新たな規制、景況の悪化など）に対する「守り」なのか、あるいは、積極的に破壊的イノベーションを起こそうとする「攻め」なのかということだ。対象分野とは、もっとも魅力的な機会がある領域はどこか——中核事業か、隣接事業・市場か、ということだ。

この2つを軸とするマトリクスの4つの枠で、それぞれ異なるBMIアプローチが求められる（図表）。この4つの枠内で、企業は自社のモデルの再構築に向けて多様な戦術を採用し、さまざまな選択をすることになる。



- 「改革型」は、コモディティ化や新たな規制など、業界の根本に関わる課題に直面して、ビジネスモデルが徐々に機能なくなり、成長の見通しが不確実になった場合に用いられるアプローチである。こうした状況では、より価値の高い新たな商品・サービスを収益のとれる形で提供するために、自社のバリュー・プロポジション（価値提案）を刷新し、それに適したオペレーションを再構築しなければならない。
- 「適応型」は、現在の中核事業では、改革したとしても根本的な構造変化に太刀打ちできそうにない場合に用いられるアプローチである。隣接する事業・市場を探索し、場合によっては中核事業から完全に撤退する。忍耐強く実験を推し進めて、適正なビジネスモデルを構築すれば成功できる「新たな中核」スペースを見つけなければならない。
- 「独自路線型」は、大きな成功ポテンシャルを持つ中核事業を拡大するためにBMIを活用するものだ。スタートアップ企業の場合もあれば、老舗企業が方向転換する場合もあるが、いずれも自社の中核的優位性を活用して業界を改革し、新たなスタンダードを打ち立てることをめざす。ここで必要とされるのは、競争優位性や強みを絶えず進化させて成長を実現する能力である。
- 「冒険型」は、新規あるいは隣接する領域を探り、そこに飛び込むことで、事業領域を積極的に広げようとするものだ。このアプローチに必要なのは、自社の競争優位性を理解し、それを新市場で新たな形で展開するという賭けを注意深く行うことである。

#### 事例に見る成功のカギ

ビジネスモデル変革を成功させるシンプルな公式など存在しない。それどころか、前述のマトリクスの同じ枠内に属する企業でも、有望な機会の認識から、新たなモデルの実行、必要なリソースの活用方法まで、採用する戦術は往々にして異なる。以下では、前述の4つの型のそれぞれについて、取り組むべき課題を考えたうえで、1社ずつ代表的事例を取り上げ、それぞれの企業がどのようにそれらの課題を乗り越え、BMIで新たな成長の基盤を築いていったかを見ていきたい。

**改革型：石油・ガス市場の変化に向き合うシュルンベルジェ** 改革型アプローチをとる企業は、既存のオペレーションを再考することで高まるプレッシャーに対応する。これらの企業がビジネスモデルを刷新するにあたり重要なステップが2つある。

- **顧客にとっての価値を再定義する** 改革型では、画期的な変革をする必要はない。むしろ、自社の専門性を活かしてバリュー・プロポジションを刷新する方法を見出し、顧客ロイヤルティなどの新たな強みを創出する。よく見られる例は、コモディティ製品の提供から、より付加価値の高いサービスに製品を組み込んで提供する方法へと移行するものだ。
- **カニバリゼーションを厭わない** 画期的な変革でなくても、取り組みは広範にわたる徹底したものでなければならない。なかでも、社内のあらゆる機能を変革して、顧客により魅力的なバリュー・プロポジションを収益がとれる形で提供することに積極的に取り組む必要がある。改革型**BMI**を推し進める企業は中核事業の減退を拒絶するのではなく、それをコントロールして、そこからメリットを得る方法を見出す。競合企業に新たな条件や変化のペースを決めさせず、自社が主導権を握るのである。

石油業界には根本的な変化が起きている。開発が容易な油田の埋蔵量は枯渇しつつある。新たに発見される油層は深海や遠隔地にあることが多く、事業化プロジェクトは複雑かつ高コストで、しばしばリスクが高いものになる。また、国際大手石油会社は既存の油田から可能な限りの石油をしばり出そうとしているが、その取り組みもまた高コストなうえに重大な技術的障壁をとまなう。グローバルに展開する油田サービス企業のシュルンベルジェにとって、中心的顧客層が直面している大きな変化は、自社の既存の採掘・生産サービス事業の将来の成長を危機にさらすものだった。

しかし、シュルンベルジェにとっては大きなチャンスもあった。それは、主要な未開発油層を握っている国営石油会社に対して同社が担う役割を拡大することだ。同社は、中核事業のなかの「統合プロジェク

ト・マネジメント」と呼ばれる新しいビジネスにさらに注力することで、これに対応した。このビジネスは、事業部門をまたがって連携し、必要に応じ外部サービスも活用することで、顧客に個別の製品・サービスではなく、大規模化と複雑化が進むプロジェクト向けのターンキー・ソリューションを提供するものだ。さらに、このモデルの下でシュルンベルジェはリスクを共有する仕組みを作り、顧客のリスク負担を一部引き受けることも少なくない。

新しいビジネスモデルは国営石油会社にとって魅力的なものだった。その最大の理由は、これらの企業の多くは自前で大規模な石油プロジェクトを管理するノウハウや技術を持っていないことだ。しかしこれは、シュルンベルジェの統合プロジェクト・マネジメント部門が、石油メジャー（こちらがシュルンベルジェの顧客だ）がこれまで国営石油会社向けに担ってきた役割を侵害することを意味する。つまり、シュルンベルジェは新事業を拡大するほど、従来型サービス事業の重要な顧客基盤を失うリスクにさらされることになる。

このようなトレードオフの関係があるにもかかわらず、シュルンベルジェは統合プロジェクト・マネジメント事業の拡大に邁進した。2013年までに同社は40カ国以上で55件のプロジェクトを管理し、統合プロジェクト・マネジメント部門の売上は2002年から2011年末までに年平均13%成長した。

**適応型：米国の医療保険制度改革に対応したエーオンヒューイット** 適応型アプローチをとる企業は、中核事業における専門知識・経験を活用して新たな市場や事業に進出する方法を見つける。成功するためには、次の2つの課題に取り組まなければならない。

- **現在の資産や組織能力のなかに未活用の価値を見出す** 新たな市場への拡大には、必然的に未知の分野でのオペレーションの構築と実験が求められる。適応型**BMI**を推進する企業は、自社の強みを理解し、その強みを成長が見込まれる新領域に応用するために決然と行動することで、新事業展開にともなうリスクを最小化する。

- **逆境を優位性に変える** もっとも魅力的な機会は、市場の混乱や規制面の変更によって新たな顧客ニーズが生じるところに存在することが多い。適応型BMIで成功する企業はこれをうまく活用する。

世界的に人材管理や退職金・年金、福利厚生・保険に関するソリューションを提供しているエーオンヒューイットは、米国のヘルスケア・システムの変化への対策を練る際に、この2つの課題に取り組んだ。医療費が上昇する一方、労働者の健康状態が悪化するなかで、企業は質が高く価格が手頃な医療サービスを従業員とその家族に提供するのに苦戦していた。また、企業は保険料を支払っているにもかかわらず、提供されるサービスや価格については選択権も影響力も持っていなかった。

新たなソリューションが必要とされていることに気づいたエーオンヒューイットは、福利厚生に関するノウハウと高い信用を活かし、隣接分野であるプライベート・ヘルスエクスチェンジ(民間の医療保険取引所、以下プライベート・エクスチェンジ)事業を立ち上げた。同社はすでに数年前からプライベート・エクスチェンジ・モデルに取り組んでいたが、「患者保護並びに医療費負担適正化法(PPACA)」の成立により従業員の医療保険を見直す企業が増えたことから、立ち上げを急ぐことにした。2011年後半、エーオンヒューイットは複数の大企業向けに、初めての複数事業者型プライベート・エクスチェンジを開設した。目的は、公立のエクスチェンジに代わる民間のエクスチェンジを設立することで、大企業が従業員により幅広い選択肢を提供し、医療費を抑え、人事部門の負担を軽減できる手段を提供することだった。同社CEO、グレゴリー・ケース氏は、この事業の構築に2年間で1億ドルを投じるつもりだと表明した。

エーオンヒューイットは、きわめて大きな可能性を秘めた変革の最前線にいる。2014年に同社が1,200社以上の大企業を対象に行った調査によれば、調査時点でのプライベート・エクスチェンジのシェアはわずか5%であったにもかかわらず、「今後3~5年で、プライベート・エクスチェンジ・モデルは従業員向け医療保険の望ましいアプローチになると思う」との回答が33%にのぼった。また、2013年秋の保険登録シーズンには、60万人以上の従業員とその家族がエーオンが運営するアクティ

ブ・ヘルス・エクスチェンジを介して医療保険を申し込んだ。この領域にはきわめて不確実性の高い要素も残っている。たとえば、プライベート・エクスチェンジが今後どう進化し、長期的にどれほどのシェアを獲得できるのかといったことだ。しかし、この仕組みが市場で優勢になった時に備えて、エーオンヒューイットはすでに自社の地位を固めている。

**独自路線型：ソフトウェアビジネスに逆転の発想で臨んだレッドハット** 独自路線型BMIを推進する企業は、既存大企業が見逃しがちなことに照準を合わせる。次の2つのアプローチがよく活用される。

- **眠れる巨人を狙う** 独自路線型の企業は現状に満足している既存企業の油断につけこむ。こうした油断は顧客満足度の低さや顧客ニーズへの対応不足として表れることが多い。
- **顧客と自社の間にある障壁を最小化する** 独自路線型の企業がより優れた商品・サービスや技術を提供できるとして、その強みを価値に変えられるかどうかは、顧客と新たなやり方でつながれるかどうかにかかっている。それらの商品・サービスを利用する際のリスクや不便さ、複雑さを低減させる新たなアプローチをつくり出さなければならない。

レッドハットの場合、眠れる巨人はマイクロソフトだった。1990年代後半まで、マイクロソフトのWindows NTは市場トップのOSであり、毎年出荷されるサーバーの3分の1以上に搭載されていた。NTは安定していて信頼性が高く、幅広いサーバー・ハードウェアで動作したが、高価でカスタマイズが難しかった。

レッドハットはLinuxのバージョンの1つを販売していた。Linuxは、世界規模のプログラマーの自発的コミュニティが開発した、Unixに似た強力なオープンソースのOSだ。レッドハット版Linuxはフォーチュン500社のほぼ全社で使われていたが、主要データベースやトランザクション処理などの法人向け基幹アプリケーションには利用されていなかった。同社のソフトウェアは信頼性が高く、効率的で、NTよりもはるかに安価だったが、SAPやオラクル、IBMなどの企業が提供する

主要な法人向けアプリケーションで、レッドハットのLinux上で動作保証されているものはほとんどなかった。その理由は、コミュニティにより開発されたLinuxはコード変更が頻繁にあり、アプリケーション・プロバイダーが、変化し続けるOS上でのプログラムの動作を保証できなかったことにある。

レッドハットはBMIにより、大企業ユーザーにとってのLinuxの欠点に対処した。同社はソフトウェアの「リリース」という仕組みを考案した。各リリースは、サブスクリプション契約（ソフトウェアへのアクセスに加え、バグ修正、アップデートやさまざまな技術サポートを含む）で購入でき、企業ユーザーが利用しやすいよう、一定期間、変更されないことになっていた。また、顧客は新しいバージョンを導入前にさまざまな形でテストできた。こうしてLinuxを安定した形で提供できるようにしたことで、レッドハットはIBMやオラクル、SAPなど多数のアプリケーション・プロバイダーとパートナーシップを築くことができた。これらの企業はレッドハットのリリース上でのアプリケーションの動作保証をただけでなく、自社製品とレッドハットのLinuxを組み合わせて販売することもあった。

レッドハットは、この新たなビジネスモデルに支えられて、2002年にEnterprise Linuxを発表した。2003年までには、投資銀行トップ10行のうち8行が、基幹アプリケーションにRed Hat Enterprise Linuxを使うようになった。レッドハットは2011年末には、オープンソース・ソフトウェア企業として初めて年間売上10億ドルを記録した。

**冒険型：新たなモデルをテコに拡大したヴァージン** 冒険型BMIを推進する企業にとっての大きな課題は、イノベーションと中核事業の保護のバランスを取ることである。これには次の2点が必須である。

- **中核事業を安定させる** 冒険型BMIをめざす企業は、自らが盤石な財務基盤を維持し、リソースを保護できるよう十分留意しなければならない。こうした企業の多くは、設備投資とリスクを最小化するためにアウトソーシングやパートナーシップを活用している。

- **新分野を開拓する専任・常設のイノベーション・チームを置く** 冒険型BMIを推進する企業にとって、イノベーションは一時的な取り組みではない。こうした企業は、経験豊富で有能なマネジャーが率いるイノベーション・チームにより、新たなプロジェクトを次々に生み出すパイプラインを築く。イノベーションの取り組みはこのような形で中核事業と切り離して管理される。

ヴァージン・グループの創設者で会長のリチャード・ブランソン氏は自ら「冒険者」と称しているが、冒険者という肩書きは彼が設立した企業にもふさわしい。ヴァージン・グループは、大手企業が現状に安住している市場を見極め、顧客ニーズにぴたりと焦点を絞ったビジネスモデルにより、その市場に破壊的イノベーションを起こすコツを心得ている。

ヴァージンは金融サービスから通信、宇宙旅行にいたるまで、新たなテリトリーの開拓に成功してきた。それができたのは、トラベル、エンターテインメント、ライフスタイルといった中核事業における堅固な財務基盤によるところが大きい。ブランソン氏はリスクを取ることを奨励しながらも、そうしたリスクによるマイナス面から自社を守っている。この規律は新規投資に関する明確な財務基準にも反映されている。たとえば、予想内部収益率（IRR）が、スタートアップについては35%以上、追加的な資金投入を必要とするプロジェクトについては25%以上と決められている。

同時に、ブランソン氏はビジネスチャンスを識別するのも偶然任せにはしない。同氏は、非常に優秀で社外での経験も豊富なヴァージン経営幹部からなるシニア投資チームを率いている。このチームが新たな投資先を特定し、選択する任務を担っている。

● ● ●

数々のBMIの成功事例を研究すると、こうしたイノベーションは、主要な課題の解決策にも、成長を加速させるツールにもなり得ることがわかる。自社にとって最善の機会が中核事業内にあるのか、隣接する分野にあるのか、そして、既存の市場での守りと新たな市場への攻め

の、どちらが得るものが大きいのか、を検討するには、以下にあげる問いについて考えるところから始めるとよいだろう。

- **既存の商品・サービスを越え広い視野で考える** 顧客のために解決しようとしている、より広範な問題は何か。他の誰かが異なる方法で解決するとしたらどのようにするだろうか。現在の顧客に対して新たなバリュー・プロポジションを提供できるだろうか。
- **見えていないものを見える** 自社の事業は、ゆるやかだが確実に長期的衰退の道をたどっていないだろうか。あるいは、それほど遠くない将来、自社の事業を無意味なものにしかねない大きな出来事が起こらないだろうか。現状では競合他社に勝っていても、成長への大きな志は達成できていないのではないだろうか。対抗手段になりうる決定的なビジネスモデル変革にはどんなものがあるだろうか。
- **エコシステムを拡張する** 「意外な」パートナー候補はいないか。そこから隣接分野に参入することはできないだろうか。
- **視点を変える** 見方を変えたら、異なる打ち手が思い浮かばないだろうか。たとえば、自社の事業を異分野や隣接セグメントで急拡大するという話に、プライベートエクイティ (PE) 企業は乗り気になるのではないか。

これらの問いから見えてくる選択肢について考えぬくことで、最大の価値をもたらす取り組みに焦点を絞り、ビジネスモデルの進化や再構築に向けた適切なアプローチの選択につなげることができる。アプローチと具体的な機会が選択できたら、変革プランの範囲とリスク特性、期間、さらには、自社の BMI の探求は周期的に行うべきなのか、あるいは永続的に行う必要があるのか、がある程度見えるようになり、詳細に検討していくことができる。

Zhenya Lindgardt

BCG ニューヨーク・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター

Margaret Ayers

BCG ニューヨーク・オフィス アソシエイト

原題: *Driving Growth with Business Model Innovation*

《日本の読者の皆様へ》

事業ロジックや戦略よりも人や組織の側面を重視する経営者がこれほど多いにも関わらず、人材不足や組織の機能不全が要因で新規事業に失敗する日本企業がなぜこれほどまでに多いのでしょうか。

もちろん人の流動性の不足や保守的な企業文化といった日本特有の問題はありますが、それ以上に、成長を実現するために組織・人材について何を考えておくべきで、何が打ち手となるのかが、経営者、あるいは事業リーダーの方々の頭の中で整理できていないことが問題のようです。本稿では、成長のための組織づくりという多くの日本企業にとっての最大の課題について、カギとなるポイントに絞り込んで、5つの原則として論じています。

新しいことを始めるためには、フォーカスを決めてやり切ることが最善策です。たくさんのことに手をつけるよりも、まずはここで挙げた5つの原則について読者の皆さんなりの取り組みを設定することを事業成長実現の最初の一步として頂ければ幸いです。

パートナー&マネージング・ディレクター  
西谷 洋介

## 成長のための組織づくり

成長に向けた取り組みが失敗する理由はさまざま。戦略が誤っていることもあれば、実行が不十分なこともある。しかし、もっとも多いのは、企業の上層部の支持が得られていないか、人材や組織能力の配備がうまくいっていない、あるいは組織構造と企業カルチャーが新たな取り組みに適応できるよう調整されていないなど、人材や組織に問題があるケースだ。

英国の企業経営者で複数の企業再生(ターナラウンド)を成功させてきたアーチャー・ノーマン氏はかつて「すべての経営破綻の背後には組織の失敗がある」と語ったが、成長プロジェクトの失敗にも同じことが言える。

成功する成長プロジェクトは、組織と人材に関する5つの原則を柱として推進されている。いずれも、戦略の欠陥や、実行の稚拙さを補うものではないが、どれほど優れた成長プランも、これらを欠くかぎり根づくことも実を結ぶこともない。

### リーダーシップ: 成長はここから始まる

成長により、既存のビジネスモデルやリソース配分の見直しを迫られることは少なくない。このため成長プロジェクトは、経営トップ層が目に見える形で積極的に支持しない限り、より大規模な既存事業の抵抗によって潰されかねない。経営トップ層は成長プロジェクトに対して、社内のパワーバランスに影響しないタイプの変革に使うよりも多くの時間と努力を費やさなければならないことが多い。

成長戦略を構築したら、CEOがまずやるべきことのひとつは、経営陣全員が確実にプロジェクトを支持し、長期的な成功に向けて尽力するように促すことだ。一筋縄ではいかない。幹部のなかには脅威を感じ

る者や、CEOほどの危機感を感じていない者もいるだろう。だがCEOがそうした幹部を説得できなければ、成長プロジェクトはほぼ間違いなく失敗する。

経営陣の構成にも新たな方向性を反映させる必要がある。幹部全員が既存事業部門の出身である限り、新たな成長プロジェクトは従業員の目には一時の気まぐれにしか映らない。同時に、経営会議や取締役会では、成長に焦点を合わせた議論を行うべきだ。トップが変わらない限り、組織全体も変わる必要はないと判断することになるだろう。

リーダーは、新たな成長プロジェクトについて明確かつ継続的に、一貫性をもったコミュニケーションを行う必要がある。行く手を阻む課題を率直に認めるのと同時に、プロジェクトの成功を祝い、その成功を導いたリーダーを称賛すべきだ。

ただし、語ったり祝ったりするだけでは十分ではない。最終的な評価は、リーダーが何をして、成長を阻む社内の障害をどれほど巧みに取り除き、成長プロジェクトのリーダーとして誰を登用するかがポイントとなる。

米国のメディア企業、ガネットのCEOであるグラシア・マルトーレ氏は経営チームとともに中期的な成長プロジェクトを進めるにあたって、この原則に忠実に従った。同社は自律的成長に加え、一連のM&Aと会社分割により、事業ポートフォリオを再編した。この戦略的事業再編の最大の山場は、急成長するデジタル事業・放送事業部門からUSAトゥデーを含む出版部門を切り離して分社化すると発表した2014年8月だった。こうした施策が功を奏して、2012年2月に成長戦略を発表してから2年半で、同社の時価総額は2倍以上に上昇した。

分社化された企業群のリーダーとなった経営チームのメンバーは、この取り組みを全面的に支持しなければならないことを理解していた。そうでなければ、指揮下にある100もの事業部門がガネットの新たな方向性を受け入れることなど望めなかっただろう。

経営チームは、変革と成長、刷新の実現に尽力するタスクフォースなどの活動を統括した。チーフ・デジタル・オフィサー、チーフ・マーケティング・オフィサーという2つのポジションを新設するとともに社外から数名の幹部を起用し、成長戦略の推進に必要なトップ層の組織能力をさらに強固なものとした。

## 組織能力と人材：成長の起爆剤

成長を創出するには、たいいていの場合新たな組織能力や個人のスキルが必要となる。デジタルやビッグデータに関する組織能力など、技術面・機能面でスキルが必要なこともある。また、新たなタイプのリーダーが求められることもあるだろう。たとえば、新興市場に機会を見出しているなら、新興市場の経験がある人材、もしくは中核事業を担う人材よりも適応力と機動力、起業家精神に秀でた経営幹部が必要かもしれない。同様に、メーカーがサービス事業に参入する際には、サービス事業のダイナミクスを熟知した幹部が営業部門に必要なとなるかもしれない。

最後に、成長のためのアジェンダにはほぼ必ず、部門をまたいだ協働体制と、これまでとは根本的に異なる仕事の進め方が必要になる。コスト削減であれば、部門内で新たな組織能力なしで達成できることが多いが、同じやり方は成長には通用しない。

ヨーロッパのあるテレビ局は、先ごろ立案した成長戦略には新たな組織能力の獲得が不可欠だと認識していた。その戦略は、同社が制作するコンテンツの活用方法の開拓に重点を置くもので、実行には3つの新たな組織能力に加え、制作部門と経営幹部の緊密な協働が必要だった。3つの組織能力の1つ目は、新たな収入源を発掘して活用するために、制作現場で商業的価値を見抜く能力を強化することだった。第2に、将来的に主な成長の源泉となる海外市場にアピールするコンテンツの制作経験を持つ人材が必要だった。そして第3に、クリエイティブとビジネスの両面を管理できる幹部が必要だった。それまで幹部は経営面の手腕よりもクリエイティブ面の判断力に基づいて起用されていたのだ。

この成長戦略には、新たな組織構造と企業カルチャーの変革もまた必要だったが、新たな組織能力がなければ、戦略は行き詰まっていただろう。この企業は前述の課題に対応し、売上と従業員の意欲、株主価値を大幅に向上させるのに成功した。

### 組織構造：新規事業を育成する体制

新たな成長戦略を策定したら、戦略に合わせて組織構造についても重要な意思決定をしなければならないが、そのことに十分に注意を払わない企業が多い。もっとも根本的な問いは、その取り組みが既存の事業構造の枠組みにおさまるのか、独立した事業として運営すべきなのか、他の新たなベンチャーと組み合わせるべきなのかということだ。これは容易に決められることではない。答えを導き出す公式はなく、状況次第で変わってくる。

ただし、いくつかの基本的な原則はある。成長プロジェクトが既存の中核事業の枠におさまらない場合や中核事業の価値を毀損する可能性がある場合は、組織を分離するのが妥当だ。そうすれば、新しい事業は事業の特性に適した人材やインセンティブ、スピードで事業機会に挑める。逆に成長プロジェクトが中核事業と密に関連している場合や、中核事業を支える性質のものか、少なくとも脅威にはならない場合は、中核事業の組織・オペレーションモデルの枠内で新規事業を推進するのがふさわしい。

航空会社と小売企業が、まったく異なる戦略と組織的アプローチでそれぞれのe-コマース事業を成功させた次の例は、この2つのモデルをうまく適用した好例といえる。

破壊的な変革や新たな組織能力の統合に不慣れだった航空会社は、主力事業に圧迫されずにすむように、独立したe-コマース部門を創設した。一方、複数のチャネルや店舗フォーマットでの販売に慣れていた小売企業は、顧客にリアル店舗とe-コマースとのシームレスなサービスを提供したいと考えた。同社はチェンジ・マネジメントやビジネスモデルの進化においても、すでに豊富な実績があったため、新しいe-コマース戦略を中核事業に組み込むことにした。組織の状況を考えれ

ば、どちらの意思決定も妥当であり、結果的に成功した。

既存の事業部門と機能部門全体で協働を促進するプロセスは、新しい成長プロジェクトを組織のどこで推進するかに関わらず、全ての企業に必要である。こうした協働の促進に有用なのが、社内フォーラムや委員会、部門横断型チームだ。こうしたグループの会議では、組織全体から代表が集まって進捗状況を議論し、目標を再設定し、進路を修正する。また、チームが成功を祝い、結束を固め、共通の目標を見出す機会にもするべきである。そしてもちろん、反対意見を述べ、トレードオフの判断を行う場にもなる。

よくあるのは、このような場が、効果的なチームビルディングの舞台ではなく、勝者と敗者を分けるコンテストの場と見なされることだ。よって経営幹部は、適切なメンバーが、十分な情報と強い意欲を持って効果的に協働し、成果を出すようにしなければならない。優れた仕組みの設計が、成長プロジェクトの成否の分かれ目になることもあるのだ。

スペインのエネルギー企業、ガスナトゥラルは、2008年、競合するユニオン・フェノーサの買収に合意した時、説明責任を明確化し、協働体制を確実にする仕組みを整備した。新たに誕生したガスナトゥラル・フェノーサは、重複する役割を廃止し、機能部門と事業部門がどう一緒に働くかを明確にすることで、リーン（筋肉質）で効果的な本社部門をつくり上げた。成長目標の設定と、成長を持続するためのモニタリング・管理をする役割は経営企画部門が担うこととなった。

このように協調と役割の明確化に重点を置いたことが実を結び、ガスナトゥラル・フェノーサの売上は2009～2013年に年平均14%成長した。

### 企業カルチャー：ニューノーマルをつくる

カルチャーとは「その組織で物事を進めるスタイルや慣行」である。カルチャーが成長の取り組みを加速させることも、失速させることもありえる。既存の企業カルチャーと目標とするカルチャーの間に乖離があることは珍しくない。

リーダーは自社のカルチャーの確立と望ましい行動の促進、適切な人材の採用と昇格において、大きな役割を担っている。業績、報酬、昇進、罰則に関する方針も、企業カルチャーに影響する。たとえば、企業に既存のインセンティブ構造を見直す意思がなければ、望ましい人材を引き寄せたり、起業家的な行動を奨励したりするのに苦労することになる。さらに、新しいやり方を既存の慣行になじませることも必要だ。組織設計、特に意思決定権の配分と、協働を促す仕組みの確立もまた、企業カルチャーに影響を与える。

行動やカルチャーは後付けになることが多いが、そうあるべきではない。めざす企業カルチャーを確実に築くプロセスを開発すれば、財務目標の達成も容易になるのだ。

グローバルに展開するある保険会社は、大規模な構造改革を進めるなかで自社のカルチャーが成長の障害になっていることに気づいた。幹部の協働がうまくいっておらず、組織全体の責任感と信頼感も希薄だった。そこで同社は、規律と戦略にのっとった協調的な行動を促すことに重点を置いて、リーダー向けに新たなインセンティブを設定した。また、1,000人以上の従業員の「ロールチャーター（職務明細書）」を作成した。これは、従業員が上司と共同で作成する文書で、自身が果たすべき役割と求められる協働の内容を詳しく書き記したものだ。この新たな行動要件は、組織をフラット化する取り組みのなかで導入された。組織のフラット化では各階層のマネジャーが、自身の統括する組織の階層と役割を決め、意思決定権を割り当てた。このプロセスは、従業員のコミットメントを生み出し、障壁を崩し、役割と責任を明確にするのに役立った。この保険会社の株価は変革を発表してから1年で50%上昇した。

## チェンジ・マネジメント：一致団結する

チェンジ・マネジメントは、企業がいくつもの成長への取り組みを結び付け、大きな成果を生み出すのに役立つ組織能力だ。私たちの経験では、チェンジ・マネジメントがもっとも効果を発揮するのは、経営幹部が変革のゴールとそのための施策の内容に合意して、全社にわたり組織の階層ごとに順次かみ砕いて一貫したメッセージを伝える時だ。

変革のモニタリングにあたっては、経営幹部は変革の成否を左右する現場からもフィードバックを受け取れるようにして、進捗を追跡調整すべきだ。私たちはこのようなプロセスをカスケードリング（滝のように連続した）変革と呼んでいる。

組織が変革を実現するには、ハードとソフトの両面の戦略が必要だ。ハード面では、個人の説明責任と評価基準を明確に定めて、目標実現に必要なツールと権限を与える。重要な節目ごとに進捗を把握し、スケジュールから遅れる危険性を感知して対策を講じる。その一方で、主なステークホルダーと意思疎通を図り、彼らを巻き込み、混乱期にも常に信頼と支持が得られるようにする。

このような厳格な計画と実行が、成長戦略の成功率を高める。

• • •

成長のための組織づくりは困難な仕事だ。リーダーはまず、組織や人材の課題を考慮しない成長戦略は絵に描いた餅に過ぎないことを認識すべきである。その上で組織的な土台を整備して、成長が開花の時を迎えられるようにする必要があるのだ。

Nick South

BCG ロンドン・オフィス パートナー & マネージング・ディレクター

Eddy Tamboto

BCG ジャカルタ・オフィス パートナー & マネージング・ディレクター

Grant Freeland

BCG ボストン・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター

ビーブル & オーガニゼーション・プラクティスのグローバル・リーダー

本冊子に収録した論考の原典、および文中でご紹介した論考はbcg.perspectives  
サイトでご覧いただけます(全文閲覧には会員登録が必要です)。

<https://www.bcgperspectives.com/>

弊グループでは、企業経営に関するさまざま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、[bcgtokyo@bcg.co.jp](mailto:bcgtokyo@bcg.co.jp) までお問合せください。

2015年5月発行



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

## ボストン コンサルティング グループ

### 東京オフィス

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・関西オフィス

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

©The Boston Consulting Group K.K. 2015. All rights reserved.

本稿の無断転載・引用を固くお断りします。

