

## 巻頭言

# 成功の鍵は意外に近くにあるのかもしれない

今井 俊哉

今回の特集では、PwCネットワークの一員として戦略コンサルティングサービスを提供するStrategy&がかねてよりその解を追求してきたテーマ、「企業がどのようにすれば競争優位を実現できるのか」、具体的には、戦略と実行の間に生じるギャップはどこから来るのかという命題に関する研究の最新版をご紹介します。Strategy&では、その前身である世界で最も古い戦略コンサルティングファームであるブーズ・アンド・カンパニー時代から、実行される戦略、利益に結びつく戦略立案および支援を「Sleeves rolled up」(腕まくりして)という標語の下で実践してきた。2014年のPwCネットワーク入りも、より戦略と実行に連続性を持たせるといった視点に立って行ったものである。

弊社ポール・レインワンドらは前著*The Essential Advantage*において、問題を解くカギは企業が幾つかのフォーカスされた事業領域において自社の価値提供や商品・サービスのラインアップと整合した特徴あるケイパビリティを保有していることであると論じた。ただし、そのような特徴あるケイパビリティを各社がどのように体系的な形で設計・構築・展開してきたかについては述べられてはいなかった。いかにして競争優位に結びつくケイパビリティを構築していくべきかを、行動様式という観点から改めて研究した書籍*Strategy That Works*を2016年2月にグローバルで出版し、日本語版『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法』を2016年12月に刊行することとなった。ご紹介する5つの行動様式を備えることで、良い戦略が利益を生む確度を飛躍的に高めることができるのである。本特集はその骨子および関連する論考をご紹介しますものである。

今号でまずご紹介する「Creating Strategy That Works『使える戦略』を作るには」は書籍のエッセンスをまとめたものである。成功した会社の事例研究からベストプラクティスを抽出する帰納法的アプローチを採る研究はこれまでも多くのコンサルタントやコンサルティングファームから出版されてきた。本書の特徴として著者らは、コンサルタントの仮説先行とならないようMITの教授陣と共同で成功企業についての事例抽出と調査を実施した。その企業の選択にあたって、地域や産業に関する多様性を考慮しつつ選ばれたものが本書にある通りの企業群である。残念ながら日本企業は含まれておらず、日本人からすると一見なじみの少ない会社も含まれているかもしれないが、いずれも著名なグローバルカンパニーであり、エピソードの1つ1つは興味深いものである。

提示されている5つの行動様式の中には、アイデンティティや文化への着目があることから、自社の伝統や歴史や文化といった、ともすればかつての「古き良き日本企業」的な側面も垣間見られ、ある種の意外性を持って受け取られる読者諸兄もおられることと思う。しかしながら、成功企業についての地道な調査によって明らかとなってきたのは、自社の顧客に対する敬意や思いやりであり、顧客ニーズに対する徹底的な探究・追求を行う姿勢であり、顧客やビジネスパートナーの声に耳を傾ける組織としての謙虚さであった。また、これが自らが進むべき道と見極めたなら、その実現に向け自社に課す変革の重要性を社員に説明し、実現しようとするリーダーとしての熱意であり勇気でもあった。ここには「一律何%カット」などという説明する手間も無いよう

---

今井 俊哉 (いまい・としや)

toshiya.imai@  
strategyand.jp.pwc.com

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。

な粗雑なコミュニケーションは存在しない。

続く「*Strategy That Works*の日本企業への意味合い」では、5つの行動様式についての日本企業に対する簡単な解説と、この行動様式を体現する企業事例をご紹介します。

戦略と実行のギャップをつなぐ5つの行動様式の3番目に紹介されているのが自社の組織文化を活用する重要性である。変革を推進するにあたって、組織再編に頼ることがみられるが、行動を変革するに至らないことが多い。「組織文化の10原則」では、自社の組織文化の強みを生かし、変革を実現するアイデアを提供する。

5つの行動様式の4番目が、コスト削減を成長力の捻出を目的とすることである。「*Fit for Growth* 成長への変革」ではその具体的な考え方についてご紹介する。書籍を通じてケイパビリティの構築の重要性を説いているが、短期間には獲得できるものではないため、ケイパビリティの獲得を目的に企業を買収することも考えられる。

最後の「*Deals That Win* ケイパビリティから考察したM&A戦略のあり方」はケイパビリティの強化を意図したディールが、そうではないディールに比べ大きなリターンを生むことを明らかにした調査を基にした論考である。

これからどのような形で自らの土俵を描き、築き上げて行くのか？ 読者の皆様が、自らの意思で自らの未来を切り開いて行こうとする志を単なる理想では無く現実のものとして頂くための何らかの参考となれば望外の幸せである。