

Compass

Vol.3 Summer 2017

企業の未来像

次の発展段階に
移りつつある企業の姿

BAIN & COMPANY 



Contents

企業の未来像

次の発展段階に
移りつつある企業の姿

近代における企業の歴史	5
未来の企業は何が変わるのか	7
未来のリーダー	21
未来のリーダーの5つの問いと、 その対策の例	23

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。

企業の未来像

次の発展段階に移りつつある企業の姿

企業を取り巻く世界で、何か大きな前提が、 確実に変わりつつある。

オンライン書店の影響で近所の本屋が店を畳んだということではない。タクシー運転手を客が5段階で評価しているということでもない。アウトソーシングが多様化し、小さな企業でも必要な能力を外部から借りられるということでもない。もっと根底にあるものが変わりつつある。

過去50年間、企業を支えてきたパラダイム（理論的な枠組み）が見直されつつある。これまでのパラダイムを端的に表現すると、「企業は何よりもまず自社の株主資本に対して利益を生み出し還元しなければならず、それが早くてもいほど良い」という考え方だ。それは常識じゃないのか、資本主義の営利企業を支える理論は普遍ではないのか、この考え方は過去にも変化したことがあるのか、という疑問の声も聞こえてくるが、こうした疑問に虚心坦懐に向き合ってみる必要があるようだ。

人類が様々な進化を遂げてきたのと同様に、企業のあり方は、主流となる戦略や法人の形態、経営スタイルなどの変化・発展とともに、緩やかに大きく進化してきた。バインでは、その産業革命以降の企業像の変遷は、5つの時代に区切ることができる。すなわち、1790年代ごろからの「前近代工業の規模拡大・企業化」の時代、1830年代ごろからの「産業と経営の近代化」の時代、1870年代ごろからの「独占と市場支配」の時代、1920年代ごろからの「プロ経営者・創業者による長期経営」の時代、そして1980年代ごろから現在に至る「株主第

一主義（shareholder primacy）」の時代ある。

5つの時代の各々の期間は数十年に及ぶ。その境界は曖昧であり、たいていは後から考えないと境界を認識することが難しい。ある時代の特徴は、次の時代へと一部引き継がれるが、全く変貌する特徴もある。例えば「株主第一主義」時代は、「経営のプロの重要性」、「規模の追求によるリーダーシップエコノミクスの実現」といった、前時代の考え方を引き継ぎつつ、そこにいくつかの新しい要素が加わっている。自社のコアビジネスに注力し、中核でない資産を手放し、多くのノンコア業務をアウトソーシングし、手元に残った資産をフル回転させる。このような方針が頻繁なM&Aと相まって、業界再編と大手への集約を加速させた。CEOをはじめとする経営陣はしばしば、かなりの量の自社株を保有している。これは、経営陣と他の株主の利害を一致させ、株主利益の実現に注力するためである。そして、株主利益を実現した経営陣が多額の報酬を手にする事となった。

しかしながら、この一見合理的・機能的に見える「株主第一主義」にも、近年社内外で矛盾が生じつつある。

まず社内では、戦略を迅速かつ効果的に実行することが以前よりも難しく感じられるようになってきている。CEOへのインタビューでは、スピードの重要性が高まっているにもかかわらず、固定化された経営リソースを、重要な事業機会に投入することがいかに難しいかを耳にすることが多い。

また、次世代を支える若手社員の多くが、企業における“出世コース”にますます懐疑的になっている。その結果、非正規雇用が多い職場を選ぶ者もいれば、正規雇用で入社はするものの働くのは数年間だけと考えている者もいる。会社で昇進していくといった昔ながらの動機付けより、

新たに知識を得ることや今までなかった体験を積むことをより重視する若者が増加しているのである。こうした若手社員の多くは、利益だけでなく高い目標を追求する企業で働きたいと考えている。企業のリーダーはこうした問題に非常に敏感になっており、「どうすれば優秀な人材を獲得し、やる気にできるのだろうか」という話題が頻繁に持ち上がる。成功を収める企業トップからも、社員重視の声を聞くことが多い。アリババグループの創業者兼会長であるジャック・マーは、「顧客が第一で、社員が第二、株主は第三」と言い切る。「株主第一主義」時代のマエストロ、ゼネラル・エレクトリックの CEO を務めたジャック・ウェルチでさえ、近年は「株主価値は結果であって、戦略ではない。戦略を構築する上で重要な基盤は、自社の社員であり、顧客であり、製品である」と述べている。

社外に目を向けると、規制や裁判、あるいは CEO たちへの圧力など、政府や世論が企業に対して行動を起こす傾向が高まっている。そして不公平だという批判や、情報提供という点で昨今の企業の果たす役割も高まっている。ほとんどの先進国では生産性が頭打ちになり、多くの家計の世帯収入もしかりである。こうしたことが国を跨る貿易や移民に対する逆風となっている。大企業は必ずしも国内市場で新たな雇用を創出する必要はない。米国や他の先進国では設立して間もない中小企業が雇用増大の大半を占めているが、近年は新たに企業を設立する割合が確実に低下している。

こうした様々な圧力が積み重なり、企業のあり方が次の時代へと移る大きな変化がすでに始まっている。今後も戦略の基本的な目標は変わることはなく、企業はコスト競争力を高めたり、上質な顧客体験を提供したり、業界標準をコントロールしたりすることで勝利を収めることができる。ただし、こうした戦略的目標を企業が達成する方法が、これまでとは大きく変わってきているのである。



近代における企業の歴史

18世紀後半の産業革命以降の企業のあり方は、5つの時代に区切ることができる

前近代工業の規模拡大・企業化の時代

1790～1830年代ごろ。設立後間もない成長企業が、機械化のメリットや、物流コストを抑える蒸気船の効果、資金調達や輸送など営利活動の専門化によるメリットを享受し始める。実際の組織としてのあり方は、大航海時代とそれほど変わってはいなかったが、所有主体は国家から共同経営組合や一族、個人へと移り、企業が価値創造の主要な単位となった。

産業と経営の近代化の時代

1830～1870年代ごろ。企業の巨大化が進み、生産スピードの向上や都市化、電信（電報）などに対応するようになった。併せて会計処理技術が進歩し、中間管理職が大量に生まれ、資金調達のための先進的な資本市場が生まれた。ブランドが登場し、マーケティングの概念を取り入れる企業が現れ始め、コンシューマリズムが根付き始めた。

独占と市場支配の時代

1870～1920年代ごろ。製品の輸送移動コストや情報コストの低下を背景に、垂直統合や水平統合を中心とする新たな時代が登場した。業界の枠を超えた企業の多くは、ジョン・D・ロックフェラーなどの伝説的な起業家に率いられ、石油や鋼鉄、ゴムをはじめとするコモディティ商品の生産やサービスが独占されるようになった。日本でも、三菱、三井などに代表される大財閥が形成され、産業の統合が進んだ。

プロ経営者・創業者による長期経営の時代

1920年代から1980年代ごろまで。トラストが非合法化されると、創業家の子孫が君臨する企業はプロ経営者が経営する企業に取って代わられた。たとえばアルフレッド・P・スローンが率いたゼネラルモーターズ（GM）などで、複数事業部制による組織体制が作り上げられ、外部の株主によって保有され、プロフェッショナルである経営陣が舵取をするようになった。同時代に、世界中の先進国で20世紀の企業概念の基礎が定義された。この時代に流行った準科学的な経営手法は、「職業としての経営」の台頭を後押しし、同時に企業の所有を切り離し、分散投資が浸透した。この「プロによる経営」時代は1960年代にピークを迎え、コングロマリットが急速に規模を拡大したが、それは準科学的経営手法を用いた資本配分、多角的に事業を展開する経営陣の能力に対する信頼に後押しされていた。日本では、戦後の経済復興期にも重なり、ソニー、パナソニック、ホンダなど、創業者に率いられた企業が勃興、国際競争にも参加しつつ、経営の高度化を進めていった。プロ経営者か創業者かという違いはありつつも、ステークホルダーは経営陣の能力を信頼し、長期にわたって経営をゆだねる、経営陣は長期視点で企業成長を考える、という特徴が、成功パターンとして共通していた。

株主第一主義（shareholder primacy）時代

1970年代の混乱の時代には、より積極果敢な企業概念が台頭した。そこではコングロマリットは否定され、経営者は規律に沿って負債を利用し、また株主利益に連動する報酬が与えられることで動機付けられるべきだとされた。多くの規制が敷かれ、また税制の変化も相まって、投資ファンド等による企業買収などの動きが活発になり始めた。

未来の企業は何が変わるのか

未来の企業のあり方、すなわちこれからの企業経営に求められるものを考える中で、ベインはこれからの企業経営者が認識すべき以下の5つのテーマに行き着いた。

1. 事業規模と、顧客との距離の関係
2. 経営のプロ vs. ミッション・クリティカルな仕事
3. 資産 vs. エコシステム
4. 資本のリセット
5. 第一エンジンと第二エンジン

各テーマに沿って、今日見られる変化の兆しを取り上げ、10年後の企業のあり方を展望してみよう。

1. 事業規模と、顧客との距離の関係

各時代の特徴を理解するには、時代を象徴する企業を挙げるのがわかりやすい。例えば、ゼネラルモーターズ（GM）は複数事業部制の組織体制を作り上げた最初の企業で、「プロ経営者による長期経営」の時代を象徴している。ジャック・ウェルチ時代に株価が40倍近くまで上昇した当時のGEは「株主第一主義」時代の典型例であった。そして、新しい時代を象徴するのは、グーグルやフェイスブック、テンセント、テスラ、アリババ、アマゾンなど、テクノロジーを基盤として躍進する企業であろう。こうした企業は独自の方法で、「規模の経済と、顧客との距離の近さを両立させて、競争に勝つ」という新しい勝ち方を体現している。

このような勝ち方は、従来の考え方とは大きく異なる点がある。これまで長く支持されてきた考え方は、「規模を追求して低コストを実現する」か、もしくは「顧客に焦点を合わせて差別化を図る」というもので、両方が同時に追求されることはなかった。これまでベインは数十に及ぶ業界を調査してきたが、事業規模と顧客からの強い支持を両立する事例はほとんどなく、むしろ逆相関する例も見られた。すなわち、事業規模が大きいほど、顧客との距離が離れ顧客に支持されにくくなる、ということである。しかしながら今日では、新しいテクノロジーや分析技術によって、規模拡大と顧客支持のトレードオフを最小化したり、解消したりすることが可能になりつつある。

こうした変化はテクノロジー分野に限ったものではない。例えば、米国の老舗百貨店の一社であるノードストロームは、規模を犠牲にすることなく、さらなる顧客ロイヤルティ向上のために一連の投資を実行し、過去5年間で売上を50%伸張させた。この投資には、店舗の従業員が顧客とメッセージをやり取りしてコミュニケーションを取るソフトウェアや、個人向けショッピングサービスの買収なども含まれている。また、スターバックスは顧客にコーヒーを提供するバリスタを通じて顧客との距離を縮めると同時に、自社のロイヤルティプログラムから得た知見をベースにモバイルサービスや個人向けサービス開発などを進める投資を行った。こうした例からは、従来型の大企業も「事業規模」と「顧客との距離」というトレードオフを乗り越える方法を学び、両者を同時に追求していることがわかる。

また、このトレードオフの根底には、「規模」と「スピード」というもう一つのトレードオフが存在する。過去のすべての時代を通して（特に「プロ経営者による長期経営」の時代と「株主第一主義」の時代で）不変だったのは、競争を規模で上回ることの重要性である。相対市場シェアは、ほとんどの業界で収益性や資本利益率と強く相関する。

未来の企業にとっても、こうした規模の経済は重要であろう。ただし、その力学は変化している。第一に、自前の資産を持たない小規模な企業でも、今や規模の経済を享受することが可能になりつつある。Amazon Web Services やセールスフォースドットコム、ワークデイなどは、クラウドベースのサービスを通じて、まさに規模の経済そのものをサービスとして提供している。第二に、経営のスピードが事業規模にも増して重要になりつつある。例えば企画から商品発売までに要する期間や、顧客からのフィードバックを得て対応する期間、意思決定して実行する期間などのスピードである。こうした最前線の社員が迅速な意思決定を行い、自社の製品やサービスを継続的に改善できれば、その企業が競合に勝つ可能性は格段に高まる。一方で、ペインの調査によると、売上が2-3兆円を上回る大企業は、規模が小さい競合他社より意思決定が遅れる傾向があることがわかっている。

規模を拡大してより競合よりも多くの経験を積み、競合よりもコストを削減するチャンスがある。しかし、同じ経験から学び対応するスピードが競合よりも遅ければ、その規模の優位性は薄まってしまう。年次計画や自社の経営サイクルに縛られて柔軟に動けなくなってしまうのではなく、

チームが特定の問題に迅速に取り組んで解決し、前に進めるようにする運営の仕組みも必要になる。元来 IT システムの開発手法として編み出されたアジャイル・アプローチが IT 以外の分野に急速に広がっているのは、その処方箋の一例であろう。

2027年の展望：

企業は広く浸透するビッグデータを導入し、第一線で顧客に接する部門から集めた情報と組み合わせることで新たなアイデアや価値を生み出して、社内の隅々まで瞬時に共有することになるだろう。アルゴリズムや機械学習によって、取引の処理などの定型業務はほぼ完全に自動化され、従業員は顧客に向き合うことに注力できるようになる。クラウドベースでのサービス提供もより普及し、各社の事務処理部門やリスク管理部門は大幅に規模が縮小され、サービスプロバイダーに集約される。そしてこうした膨大なデータ解析と顧客ニーズへの集中により、ターゲット顧客に合わせて丁寧かつ柔軟に自社の製品・サービスをカスタマイズする企業が増えるだろう。そのカスタマイズ性ゆえ、顧客にとっては他の製品・サービスへの切り替えが難しくなる反面、企業にとっては製品やサービス、顧客体験の一貫性・特徴を万人に通じるかたちで打ち出すことが難しくなり、ブランドのあり方も変わることが予想される。



2. 経営のプロ vs. ミッション・クリティカルな仕事

優れた企業は、「より高い業績目標」だけでなく、自社が顧客にどのようにサービスを提供するのかについて大胆で明確なミッションを掲げて、自社のビジネスや文化、社員に関する戦略の中心に据えている。明確なミッションを定義しておけば、企業はそのミッション遂行に不可欠な役割を見極めることができる。ベインではこれを「ミッション・クリティカルな仕事」と呼ぶ。たとえば家具・インテリアを販売するイケアでは、「圧倒的な低価格で優れたデザインの家具を提供する」ことがミッションであり、その遂行に向けた競争力ある製品原価の設定と、飽くなきコスト削減努力が求められ、仕入れ担当や製品デザイン担当も含め、このミッション・クリティカルな仕事にまい進する。そしてこうしたミッション・クリティカルな仕事により優秀な社員を配置し、彼らのスピードと機敏性を高めることがミッションの達成や業績の向上に直結する。トヨタが「事故を起こさないクルマ」「誰もが運転できるクルマ」を目指して、AI技術に関する先端研究・開発のために設けたトヨタ・リサーチ・インスティテュートに、世界を代表するような研究者・技術者を好待遇で集結させるのも、その証左の一つであろう。

こうした「ミッション・クリティカルな仕事」の重視は、「経営のプロ」が企業の業績の要と考えられていたこれまでの時代からの大きな変化につながる。従来、企業の人材運用上の目標は、成績優秀者を管理職に昇進させることであった。例えるなら熟練の職人を登用して彼らに他の職人を管理させるようなもので、職人は管理職になることが報酬アップの道であった。しかしながら、これからは違う。優先すべきは、社内あるいはパートナー企業も含めたエコシステム内に専門知識のコミュニティを形成することだ。管理業務ではなく「ミッション・クリティカルな仕事」を人材配置の中心に据え、優秀な人材に担当させ、活躍に見合う報酬

を提供することが、企業価値の向上につながるのである。

シリコンバレーのIT・ソフトウェア企業の多くは、すでにこうした考えを取り入れている。自社のソフトウェアやサービスを構築する中核を担うエンジニアは、大きな権限と、時には管理者を超える報酬を与えられている。管理者もアサインの仕組みもなく、チームは取り掛かりたい作業を選び、他チームのメンバーに公に評価してもらっているような会社もある。そしてこのような変化は、単にシリコンバレーだけのことではない。中国の白物家電メーカー、ハイアールでは、中核となる組織は自己編成型のチームで、ミッション遂行に欠かせないマーケティングや設計、生産などの役割を中心に構築されている。「ライン」の概念は希薄で、特定のプロジェクトごとに社内で適切な人材をアサインする。調整役のような支援業務は必要とされていない。

「ミッション・クリティカルな仕事」を定義して柔軟に必要なリソースを配分することにより、組織のあり方も変わるだろう。企業は、現在ほど経営のプロを必要としなくなる。多くの意思決定が中央集権ではなく個別のチーム内で行われるため、企業内で管理対象となる情報の範囲が大幅に拡大し、指導・管理の定義も変わるだろう。人事評価ももはや集権的には行えず、社員間のフィードバックや勤務評価がより重要になるだろう。実際に、GEやマイクロソフトなどの企業はすでに、形式的な成績ランク付けシステムを廃止している。

2027年の展望：

ほとんどの仕事が自動化・アウトソーシングされるため、社内に残る仕事のほぼすべてが「ミッション・クリティカルな仕事」になるだろう。ほとんどの業務はプロジェクトベースになり、プロジェクトチームが支配力を持つ組織単位となり、社内外のリソースを束ねて、最適なスキルを提

供するかたちになるだろう。チームは自己管理型になり、管理職の数が従来と比べ劇的に削減されることになるだろう。上司が同じ社員を管理し続けることはなく、代わりにメンターが付き、プロジェクトごとに社員が注力すべきことに助言を与えることになるだろう。

3. 資産 vs. エコシステム

一世紀前には、多くの大企業が垂直統合の形態を取っていた。ヘンリー・フォードは、鉄鉱石や石炭の輸送、さらには自動車のシートカバーの原料確保のための羊毛生産まで社内に抱え、自社の工場に供給していた。その後、日本の「系列」や韓国の「財閥」は、法的には別法人でありながら、戦略的・財務的には協力関係にある関連会社で構成されるエコシステムを作り上げた。

「株主第一主義」の時代には、アウトソーシングの台頭により業界のエコシステムの概念が広がった。規模を問わず多くの企業が、より効率的なアウトソーシングサービスを利用できるようになった。今日では、企業のバリューチェーンの中でアウトソーシングできない業務は事実上なくなっている。こうして事業規模を拡大するアウトソーシングサービス企業は、自社の顧客が独力では実現できない規模や経験の蓄積によるメリット、業務遂行の手法を実現し、競争力を高める。アウトソーシングサービスで成功するために必要な投資規模は驚くべきものであり、例えばフォックスコンは向こう数年間だけでも数万台に及ぶロボットを自社工場に投入しようとしている。

また、アウトソーシングは、次第に企業だけでなく個人が提供できるサービスに進化しつつあり、企業との取引関係を築きたいと考える個人によ

てサービスが提供されている。近年の統計によると、米国労働人口の40%もの人々が、パートタイムや個人契約など従来とは異なる雇用形態での仕事に従事している。企業は現在、ジャーナリズムやデータ分析、投資銀行業務など、多岐にわたる分野でこうした労働力を利用することができる。こうした様々なアウトソーシングとテクノロジーを活用する企業は、極端に高い生産性を実現している。例えば社員一人当たりの売上高でみると、アップルは2.5億円、フェイスブックは7億円だが、トヨタは約79百万円、日立製作所は29百万円程度（ともに2015年度連結売上高ベース）にとどまる。

昨今、こうしたアウトソーシングを支えるプラットフォーム企業は様々な業界に影響を与え、破壊をもたらしている。仲介業者の排斥、収益構造の大幅なシフト、グローバリゼーション、事業スピードの加速化、顧客に対する透明性の向上などの要素が相まって、プラットフォーム企業がそれぞれの業界で中心的な存在となり始めている。また、物流、販売、遺伝子解析、決済、会計、資産運用、印刷・出版など、様々な分野でプラットフォームの考え方を取り入れた事業モデルが広がりを見せている。

こうなると、プラットフォームに対する関心は絶えないが、大多数の企業はプラットフォームモデルを自ら展開することはない。アウトソーシング・サービスプロバイダーとして、プラットフォームのパートナーとなるか、製品・サービス企業としてプラットフォームを活用する側にまわるか、どちらの方が一般的であろう。必ずしもプラットフォームモデルを自ら展開することが絶対的に優位なわけでもなく、Uberのように各国の政府や業界団体から注視・敵視される場合もあるし、Twitterのように苦戦している例もある。企業として行うべきは、自社がプラットフォームやアウトソーシングをどう活かしてエコシステムを構築するか戦略検討であり、パートナーとウィンウィンの関係を構築して顧客への価値を最大化する方法を明ら

かにすることである。そのためには、多くの社員が競合・顧客・サプライヤーなどパートナーと接する仕事に関与することになるだろう。ここで難しいのは、自らの社風や文化、やり方にこだわりすぎる企業は、多くの場合良いパートナーとはならないということだ。未来の企業には、こうした自社を超えて業界を把握し、他社もまじえたパートナーシップ活動に横串を刺すミッションを意識できるリーダーが必要になるだろう。

2027年の展望：

プラットフォームモデルは引き続き「勝者独り占め」の力学に沿って広がりを見せ、場合によっては世界中で社会や規制当局の圧力に晒されるだろう。プラットフォームにもアウトソーシングにも極めて大きな規模が必要だが、小規模な製品・サービス企業も小規模ならではの利点を活かすことができれば成功できる。「すべてをサービスとして提供する」という形態も、業界横断的な水平方向のアウトソーシングと、業界固有の垂直方向のアウトソーシングサービスを組み合わせれば実現できるだろう。後者は多くの場合、ジョイントベンチャーのかたちになる。非正規雇用が多いプラットフォームは、熟練労働者にとってコミュニティ形成や、自らの交渉力を高める上で重要な役割を果たすだろう。

4. 資本のリセット

「株主第一主義」の時代は、1970年代後半に表面化した経営陣と株主の間のズレが背景の一つとなって始まった。そのズレとは、経営者は会社の資金を思いのままに動かし、自身は株をほとんど所有せず、自分の財産が会社の業績に左右されることもなかったため、利益を生まない成長と無駄の多い経営多角化が推し進められた、ということだ。

しかし時間の経過とともに、経営者の姿勢は逆転しつつあり、今日のCEOは自社のビジネスへの投資に非常に懐疑的になっているように見える。資本コストを回収するために必要なリターンは、ペインの試算ではほとんどの大企業で現在5～6%と着実に減少しているにもかかわらず、設備投資や研究開発費は相対的には減少してきており、一方で自社株買いや配当金が増えている。

CEOやCFO、取締役会はこうした状況に不満を訴えており、多くの機関投資家が、より長期的な視野に立った再投資を強く求めている。ただしその裏では、物言う投資家が、運用資産は少ないものの、CEO/CFOが取り組むべき課題に対して短期的な圧力をかけている。

一方で、これまで短期的な視野での投資回収を狙ってきたプライベート・エクイティ（PE）ファンドは、投資先企業の価値向上のために、より長期的な視野で投資が求められるようになってきた。2006年は4.5年だった主なPEファンドの投資先企業の平均保有期間は、2014年には5.5年まで伸びている。ブラックストーンやカーライルなどの大手PEファンドは、最近では保有期間を長めに設定したファンドを発売している。またスタートアップ企業の創業から株式公開までの期間も、2014年には平均11年と



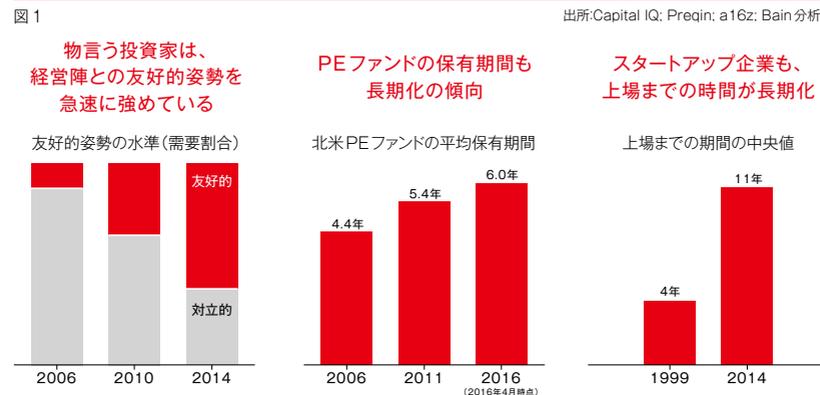
長期化している（図1）。

企業内の特定の投資機会を投資家に提供する手段も登場している。これは各案件のリスクに合わせた投資であり、企業全体の一部を所有するものとは一線を画す。医薬品業界ではファイザーをはじめとする大手が、特定の製品開発のために用途を限定した資金の調達を行っている。これは自分たちの資金調達ニーズと個人投資家のリスク選好度や専門知識をうまくマッチングさせるものだ。こうした流れがさらに進化したかたちとして、ソーシャルレンディングやクラウドファンディングなども一般的になりつつある。

株式や債券による伝統的な資金調達手段も引き続き重要だが、新たな調達手段も登場し、企業の戦略や投資期間と合致する投資家を募ったり、投資家の種類に合わせて資金調達のかたちを変化させたりする可能性がある。一方で、このような変化は企業に新たなプレッシャーももたらす。新たな調達手段の登場によって、物言う投資家は企業内の特定事業・特定案件をターゲットにできるようになるため、企業はより高いレベルのIR戦略が求められる。



短期的な収益圧力の一方で、より長期的な視野に立った投資が求められる



2027年の展望：

まず、上場株式と非公開株式の境界線が曖昧になるだろう。規模の大きな上場企業が長期的な目線で投資を行う投資家(アンカーインベスター)を求める一方、規模の大きな非公開企業の株式はセカンダリーマーケットで売買されるようになり、より高度な投資家保護の仕組みが求められる。従来の債券と株式の境界線も曖昧になるだろう。これは、プロジェクトベースの出資が重要な資金源になり、投資家は企業ではなくプロジェクトに投資することになるからである。投資家が投資先として最適なプロジェクトを探し出すために、金融機関が新たなサービスを創出することになる。物言う投資家の投資手法が、短期・長期を問わず、高収益を狙う資産運用会社に採用されるようになるだろう。

5. 第一エンジンと第二エンジン

企業は自社の既存コア事業（ベインではこれを「第一エンジン」と呼ぶ）で常にイノベーションを追い求めてきた。クレイトン・クリステンセンはこれを「持続的イノベーション」と呼んだ。持続的イノベーションを繰り返すことで、業績や企業価値は徐々に改善していくが、業界全体を変えてしまうようなイノベーションについても、別途目を光らせておく必要があるだろう。業界の変革が至るところで起きる環境で生存の可能性を高めるには、企業は些細な事象や変化に目を配り、トレンドの形成に先駆けてそれを見極め、自社のリソースを結集して来たる変化に対応する必要がある。「第一エンジン」の磨き込みの一方で、新たな顧客ニーズ、競合、経済環境を踏まえた新たな成長の源泉、すなわち「第二エンジン」を作り出す必要もある、ということである。

「第一エンジンから第二エンジンへのシフト」の最も有名な例の一つは、ハードウェア事業を縮小させる一方で新たなソフトウェアやサービス提供を行う事業を飛躍的に拡大させたIBMだろう。日立製作所や東芝、パナソニックなどの日本の総合電機メーカーも、従来のコンシューマー向け事業から、社会インフラなどの B2B 事業に軸足を移しつつある。いずれのケースも、第二エンジンに事業の軸足を移すには、新たな競争や新たなコスト構造、そして新たなビジネスを軌道に乗せねばならず、それには少なくとも 5 年の期間を要す。

第二エンジンを定義・構築するには、複数の現場における創造性が必要である。核となるアイデアの検証方法を明確化することと、その後の二手三手を考えておくことが重要だろう。例えばアップルのスティーブ・ジョブズは、第二エンジンの定義・構築において非凡な才能を発揮した。第一エンジンとして成功を取めたパソコン事業から、ジョブズはさらにそ

の二世先まで見据えて、ハードウェアとソフトウェアの統合によるエコシステムの価値を象徴する iPod や iPhone の事業モデルを構想した。

こうした二つのエンジンは、求められる組織の動き方が異なる。第一エンジンの成功を持続させるには、運営組織の規律的な動き、再現性の担保、小さな改善の積み重ね、綿密なリスク評価、従来型の財務分析などが必要である。一方で第二エンジンの構築には、失敗から学ぶ力、創造力、そして投資対効果が定かでない新たな収益モデルの導入を恐れないメンタリティが必要である。したがって二つのエンジンをともに自社内に抱える場合、運営上の問題が浮かび上がることがある。第二エンジンの推進においては、第一エンジンをどの程度見直すべきか、人材などの社内リソースをどのように各エンジンに配分するか、そして最も基本的な問題として、第二エンジンを自社で作りに出するのが良いのか、あるいは外部の企業を買収すべきなのか、といった論点は、避けて通ることができない。これからの時代で成功を収めるためには、両方のエンジンを備え、第二エンジンを成長の源泉としてだけでなく、自社を変革する装置として位置付けるべきであろう。

2027 年の展望：

企業は自社の力で第二エンジンを作り出すが、体制構築・要員配置・資金調達など個々の機能は別々に遂行されるだろう。第一エンジンと第二エンジンを一企業のものとして統合していくためには、リソースの配分が重要になるほか、一部の優秀な人材が二つのエンジンのバランスを取る役割を果たし、コア事業と新しい事業の両方でミッション遂行に欠かせない存在となるだろう。

未来のリーダー

これまで、時代の移り変わりでは、過渡期をうまく切り抜けた企業より、変化に適合できなかった企業が多かった。IBM、コカ・コーラ、ゴールドマン・サックス、GE、ネスレなど、多くの企業がそうした失敗を一度か二度、あるいはそれ以上経験している。しかし、ほとんどの企業リーダーは、こうした時代の移り変わりと、そこでの試行錯誤を実際に経験していない。そうしたリーダーへの指針に変えて、未来の企業に求められるリーダーの役割をイメージしてみよう。

まずは目先の収益や既存事業の改善を超えて、5-10年以上先の期間にわたる投資回収に意識を向けることは、ベンチャーキャピタリストの考え方に近い。ベンチャーキャピタリストは多くの投資が失敗することを織り込んだ上で、大きなリターンを見込める案件に投資する。ベンチャーキャピタリストが投資案件を評価する際は、全く新しい市場を作り出すか、現在売られているものよりも10倍も100倍も良い製品かといった視点で精査を行う。

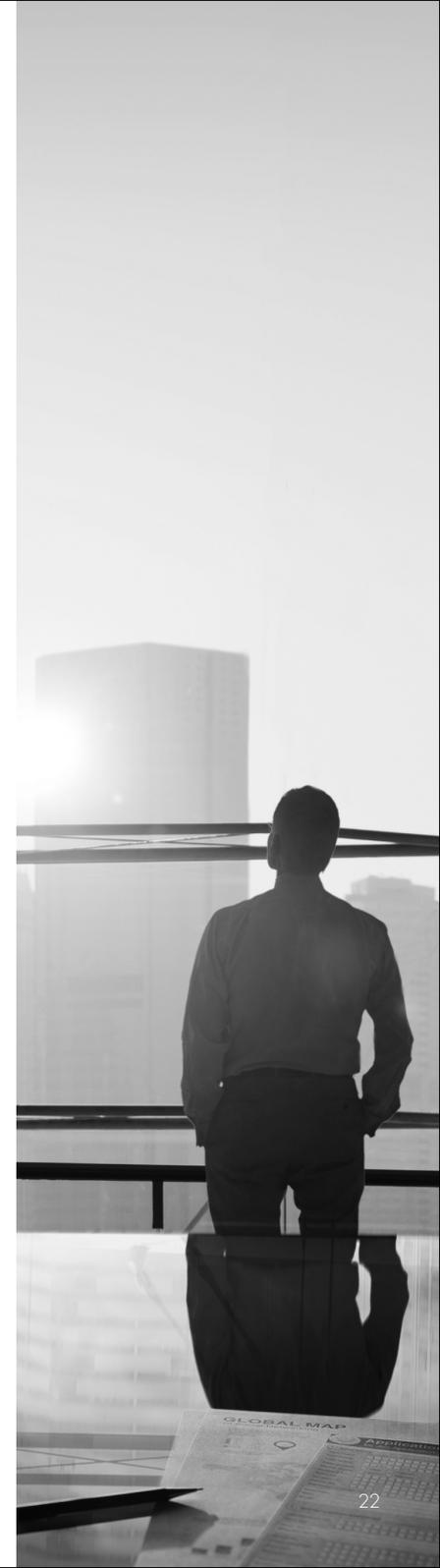
また別の側面では、プロフェッショナル・サービス・ファームのような動き方も求められる。弁護士や会計士、コンサルタントなどのプロフェッショナルサービスを提供する企業では、一般的な企業と仕事の進め方が大きく異なる。彼らは、個々のプロフェッショナルで構成されるプロジェクトチームを立ち上げ、特定の問題に取り組む。問題が解決されるとプロジェクトチームは解散し、メンバーは別のプロジェクトに移る。機能別組織の年次計画に制限されなくなるため、このようなアプローチは効率的だ。

さらには、スタートアップ企業の要素も求められるだろう。すなわち、特定の案件に対する資金を投資家から調達する、ミッション遂行に必要な人材の採用・確保に全力を尽くす、そうした人材を中心に据えて組織を

作り上げる、といった役割である。

これらがすべて実現されるためには、リーダーの資質が高いレベルで試される。また組織には新たなケイパビリティ、例えば最新テクノロジーを駆使するスキル、新たな人材の獲得方法、新たな私たちのパートナーシップ、新しい管理ツールや評価基準などが求められる。リーダーの仕事は、管理業務から、新たな発想や指導、社内だけでなくパートナーも巻き込んだ文化の創造などに移っていくだろう。

未来の企業の正確なかたちはまだわからないが、歴史を踏まえると新たな時代に移行する過渡期には変化が唐突に起こることがある。そのような環境では、大胆に構え、長期的な視野で物事を捉え、何よりも行動することが大切だ。新たな時代に備えた変革に向けて、我々が今すぐにやらなければならないことはたくさんある。



未来のリーダーの5つの問いと、その対策の例

1. 規模やスピード、顧客との距離に関して、どのようにバランスを取るべきか

考え方 自社の戦略に立ち戻り、各要素が自社のビジネスにとって相対的にどの程度重要なのか、トレードオフはどの程度あるかを考える必要がある。また一部では、業務のあり方も踏まえる必要がある。

対策例 自社の戦略を25～50程度の極めて具体的なアクションに落とし込み、機動力のあるチームを展開し、「規模」や「顧客との親密な関係」のメリットを実現する役割を与える。

2. ミッション・クリティカルな仕事から最大限価値を引き出せるようになるまで、どの程度の期間を要するのか

考え方 必要な役割を整理し、アサインし得る人材を列挙し、その人材をサポートするために何ができるかを把握する必要がある。

対策例 自社のミッション遂行に欠かせない役割を見極め、ベストな人材を配置するための計画を策定する。こうした人材同士で取り組みを共有するための場を設置し、相互の学習を促進するフィードバックの仕組みを導入する。

3. 自社はプラットフォーム企業を目指すべきか、アウトソーシングサービス企業か、製品・サービス企業か。また、パートナーとどのように連携していくのか

考え方 クラウドのようなテクノロジーが進化し続けることで、アウトソーシングサービス企業の存在感が高まる。また非正規雇用の多いプラットフォームも同時に拡大するにつれて、これまでよりも多くのパートナーシップの選択肢が生まれる。

対策例 自社の活動を整理し、個々の活用における能力レベルを、アウトソーシングサービス企業やプラットフォーム上のプレイヤーと比較する。

4. 資本政策や投資家からの要請が制約でなかった場合にどうするか

考え方 言い方を換えると、投資したい、あるいは投資できるというレベル以上に魅力的な事業企画を見つけられるだろうか。もし見つけられるなら、資本政策や投資家からの要請が本当に絶対的な制約条件なのかどうか、試してみる価値がある。

対策例 投資の時間軸とリスク選好度の2次元で自社の投資家を分類し、自社の戦略にどの投資家が合致するかを見極める。

5. 10年後に「第二エンジン」を軌道に乗せるには、自社はいま何をすべきか

考え方 単なる長期的なシナリオだけでなく、リソース配分のあり方や新たなケイパビリティの獲得をどう進めるかも視野に入れる必要がある。

対策例 自社の事業を第一エンジンと第二エンジンに分ける。それぞれの運営モデル設計と、両エンジン間のやり取りのルール設計を行う。

[著者]

ジェームズ・アレン、ジェームズ・ルート、アンドリュー・スウィーデル、奥野慎太郎

奥野慎太郎

ベイン・アンド・カンパニー 東京オフィスのパートナー。東京オフィスの代表を務める一方、国内外の企業の様々な中長期戦略に対して提言を行っている。

ジェームズ・アレン

ベイン・アンド・カンパニー ロンドンオフィスのパートナー。ベインのグローバル戦略プラクティス部門の共同責任者であり、『Profit from the Core』や『The Founder's Mentality』など、戦略に関する本を複数共著している。

ジェームズ・ルート

ベイン・アンド・カンパニー香港オフィスのパートナーで、アジア太平洋の組織プラクティスのリーダー。

アンドリュー・スウィーデル

ベイン・アンド・カンパニー ニューヨークオフィスのパートナーで、マクロトレンドグループの責任者。

注：ネット・プロモーター・スコア®は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

本件に関するご質問、経営課題に関するご相談は、以下までお問い合わせください。

ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン

マーケティング担当：西、福田

電話：03-4563-1103 FAX：03-4563-1200

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

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

[ベイン・アンド・カンパニーについて]

世界36か国55拠点のネットワーク、約7,000名を擁する世界有数の戦略コンサルティングファーム。クライアントとの共同プロジェクトを通じた結果主義へのこだわりをコンサルティングの信条としており、結果主義の実現のために、高度なプロフェッショナリズムを追求するのみならず、極めて緊密なグローバルチームワーク・カルチャーを特徴としている。



ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階
電話(代表)03-4563-1100

©2017 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.