

創業メンタリティ

「官僚目線」から脱し、
企業を強くするための方法



創業メンタリティ

「官僚目線」から脱し、企業を強くするための方法

はじめに

持続的成長を成し遂げる企業は、事業を軌道に乗せた野心的で大胆な創業者の態度と行動を持ち合わせています。自分たちを革新勢力と考え、従業員がみな使命感を持ち、複雑性や官僚主義など戦略の実行となる障害は排除されます。こうした態度と行動の組み合わせによる意識の枠組みを、ベインでは「創業メンタリティ」と呼んでいます。

ベインの調査分析の結果、特に高い業績を上げ続けている企業では、低業績の企業に比べて創業メンタリティの特徴を4～5倍も備えていることがわかっています。どんな企業でも、創業メンタリティと業績、株価、競争力のあいだに強い相関関係があるのです。

2016年7月に出版された書籍、『創業メンタリティ 危機を救い、さらに企業を強くする3つの戦略』（日経BP社 発行）では、この創業メンタリティに注目し、世界中の創業者や経営幹部100名以上へのインタビュー、様々な業界で活躍する経営幹部を中心とする300名以上への調査、200社分の業績や企業文化のデータベース構築、ワークショップ、ケーススタディなどの調査分析結果を踏まえながら、危機を乗り越え、持続的な成長につなげる戦略を紹介しています。

創業メンタリティとは

ベインは20年以上にわたって、企業価値を継続的に上げている会社がどのような会社であるかをスタディしてきました。10年間で、年間の売上及び利益の成長率が5.5%、さらに自社の資本コストも満たしている会社は10社に1社ほどです。こうした会社が社内でどのような経営をしているのかスタディした知見が、創業メンタリティのベースです。企業のエグゼクティブの方々に成長のボトルネックは何かと聞いたとき、成長の機会があまりないという回答が多いかと思ったのですが、実は社内の要因が多かったのです。リソースが足りない、フォーカスが足りない、コンサバになってしまっている、組織が複雑になって優先順位が不明瞭、遅い、実行されないなど、社内の要因が並んでいました。経営コンサルタントとして、外向きの戦略をつくることで会社の成長が図れると思っていたのですが、これは考えを変えなければいけない。経営のスタイルを変えることが、成長に結びつくとわかったわけです。そこでインタビューをしたり、外部データで調べたりした結果、出てきたものが創業メンタリティです。

これを3つの要素に区分しました(図1)。1つ目は「革新志向」です。創業した会社は、既存の業界の秩序や非合理性、顧客から見ると必要ない、逆に変えてほしいという非合理性、非効率性に着目し、それを打破しようとして現れることが多いので、革新志向が強い。業界の秩序や非合理の解消ですから、長期的な目線で会社の目標を大志として、今の業界の秩序に対してアンチテーゼを掲げ、尖りある会社として世の中に登場します。

図1：創業メンタリティとは



2つ目が「現場へのこだわり」です。革新志向の実現は、現場や顧客が感じているからこそ企業の尖りが理解されます。顧客の支持獲得に対する執念がどれだけ現場にあるか、どう植えつけるか、現場に対する権限委譲の仕方はどうか、そもそも現場で何をすべきかといったことを、トライアルを繰り返しながら見つける。このような現場へのこだわりが強いこともわかってきました。

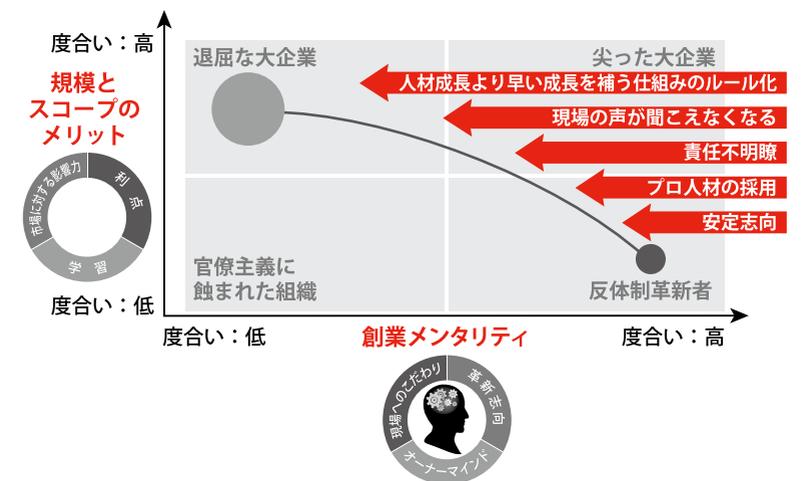
こうした革新志向と現場へのこだわりを支えるのが、リーダーの「オーナーマインド」、まさに企業のオーナーとしてのマインドをもって、事に当たれるかどうかです。反官僚主義と書きましたが、物事を決めるスピードが遅い、決まらなくしてしまう社内のプロセス・組織構造に対して反発し、排除する、とにかく行動することで

物事を解決するなど、行動への衝動が強い。そしてコスト志向です。お金の使い方に対して厳しい。結果がまだ見えないのになぜこんなお金を払わなければいけないのかという理由で、まさにオーナーマインドが強いということです。このような点が創業メンタリティの核となる部分です。

複雑化、官僚化の罠

創業会社は「反体制革新者」からスタートします。世の中のお客様にとっての非合理、不満あるいは新しいニーズからスタートして、「尖った大企業」に北上したいのですが、残念ながら東風が吹きます。東風が吹く理由はいろいろあります（図2）。一つは会社の成長が急すぎて、人の成長よりも会社の成長が早くなってしまふ。創業者がやっていたことをマニュアル化、仕組みやルール化しようとします。これが悪いわけではないのですが、仕組みやルールは、会社として

図2：成長の負荷(Overload)が、反体制革新者を退屈な大企業にしてしまう



のミッションを実現する方法を示すものであったはずなのに、ただの仕組みとルールになって、それが何となく会社を動かしていき、会社設立の思いなどが忘れられ、あたかも仕組みとルールに従っていればそれで良いとなってしまう問題があります。また、大きくなると組織が縦に伸び、現場の声が聞こえなくなる。これも仕方のないことではありますが、創業の頃は個別の顧客が何を言っているかを経営者が聞いていたのが、大きくなるとセグメントの平均売上といった平均値で議論をして、現場の声が聞こえなくなってしまうことがあります。人が増え、組織ができてくると、誰も責任をとることがないような組織のデザインになり、責任が不明瞭になりがちです。

また、創業した頃は能力を持ったプロ人材が採れないのが、会社が大きく有名になってくると、いろいろな人が採れるようになる。それ自体は素晴らしいことですが、スキル以外のカルチャーも一緒に持ってきてしまう。例えば経理や人事だとしたら、各分野の専門的な理論を持ち込んできます。会社のプロ化とはこういうものかと、経営者の方も少し引いてしまう。元々の会社のミッションなどが忘れられ、仕組みやルールを支えている理論が社内の言語になってしまう。さらに、会社の基盤の目処が見えてきたところで、まあこんなものでもいいかと、一種の安定志向が出てきてしまう。このような東風によって、ほぼ予測可能なパターンで「退屈な大企業」に向かってしまうのが、我々のスタディの結論でもあります。

東風への対抗策

ではどうしたらいいか。例えば人材獲得では、機能、専門性もありますが、会社の価値観にどれくらい合った人かを確かめながら

入ってもらい、スキルの評価以外にマネジメントのチームが直接会って実際に価値観についてもテストされているケースがあります。会社のミッションは何かを、入った段階で理解させることが重要で、スキルの専門家も、この会社のやり方はこうなのだと整合性がとれるようになります。

月曜ミーティングへのこだわり、これはつまらないことのようにですが、現場の問題を早く解決して動かしていく意味で重要です。月曜、火曜など週の初めに全てのマネジメントが集まって、現場が動けなくなっている課題を解決するまで話し合い、出た答えを全社員に見えるように公開するという話も聞きました。会社では経営会議の日程があり、調整しながら1ヵ月、2ヵ月後に議論することになりがちです。今解決すべきことを経営者が早く、皆で解決していくことが重要です。

譲れない一線の明確化という点では、昔はいわゆる車座になって、本当に大事なものは何かと議論する場がありましたが、段々なくなっています。外資系ではシステムチックに、会社の譲れない一線は何かを明確にし、それを各階層から参加して議論しています。それも単に能書きを繰り返すのではなく、譲れない一線を守るためには自分はどう行動しなければいけないか、行動のレベルで議論して、組織の各層でシステムチックにやっているのをよく見ますが、こうしたことは重要だと思います。

革新への気概を組織的に醸成し、会社のミッションは何かを、繰り返し上から下、横に対してプログラムとしてやる。こうしたことをやっている会社が、なんとか東風に対抗できていると観察してい

ます。ただ残念ながら「退屈な大企業」になってしまった会社は、北風が吹きさらし、複雑性に蝕まれた組織、調整機関が増えて、複雑性の中で物事が決まらない、遅くなり、組織の調整に時間をとられ、そもそも「反体制革新者」の頃にあったような、会社のミッションとは何かについて議論をする時間が驚くほど少なくなっていることがあったりします。

創業メンタリティを活用した会社再生の仕方

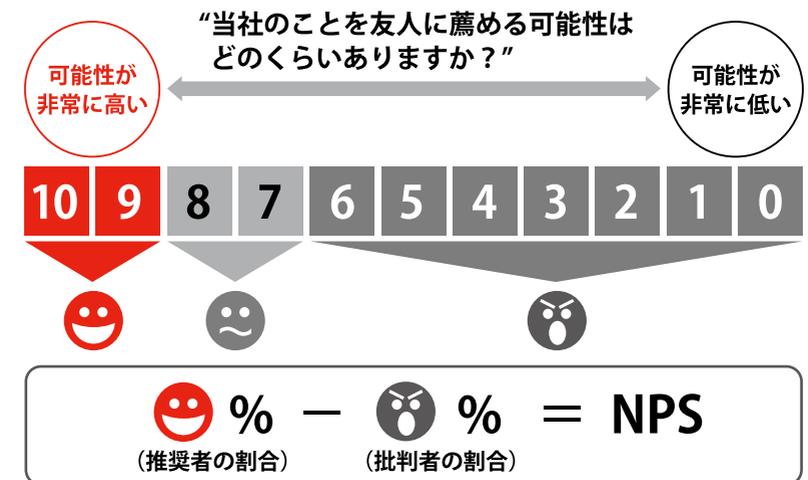
創業メンタリティを活用した会社の作り直しには、いくつか共通項があります。1つ目は尖りの再発見で、これを失った会社が自ら、会社がなぜ尖っていたか、自らを光り輝かせていたのはなにかを再発見し、譲れない一線を現場まで落とし込む作業を同時に行っています。また、業界的に成熟している場合、尖りの再発見をして復活させるよりも、新たな挑戦の場を見つけて、新しい成長エンジンをつくっている会社もあります。新しいエンジンを回すと古いエンジンに対してカニバリを起こすため、既存のライン上で検討すると進まないの、トップリーダーの下に別建てで新しいエンジンをつくっているケースも多くありました。

2つ目がマイクロバトルです。全社的に創業メンタリティを変えていくのは時間がかかるので、まずは現場の重要な戦いを選び出します。販売現場における顧客との接し方や、生産における重要な差別化を徹底するなど、迅速に問題解決する方法をトライしながら、徐々に全体に広げていく会社もあります。これをマイクロバトルと呼んでいます。現場に近いところで大事なものを選び、なるべくサイクルを短くしてすぐ行動に移せるようなトライアルを行い、そこ

からの学習を全体に広げています。

3つ目はネット・プロモーター・スコア（NPS®）です。NPSは、顧客ロイヤルティを測定する指標で、自社の商品やサービスを親しい友人に薦める可能性について0～10点で回答してもらい、9点10点をつけた人々の割合から6点以下をつけた人々の割合を引いた数値で出せます（図3）。NPSは企業の成長率、収益性と強く相関し、NPSの向上が業績向上に直結することがわかっています。会社が大きくなると、現場で起こっていることが見えなくなっていくので管理を目的とした仕組みが多く入り、会社の官僚化を招くのです。顧客と現場のつながりがどうなっていて、顧客との関係における健康状態がどうなっているのかがしっかりわかるような仕組みを併せて入れることで、顧客との接点で何が起きているかを学び

図3：ネット・プロモーター・スコア（NPS）は、平易で経営指標とリンクする指標



注：NPS®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。

修正する仕組みを回していくことが重要です。

4つ目は複雑化からの解放です。成長すると事業のポートフォリオが広がり複雑になっていくので、結果的に組織やプロセスが複雑になります。このような複雑性に阻まれると、その整合性を保ち、調整するために膨大な時間が使われるので、そこをどうにか解放しようとしています。例えばポートフォリオや組織の整理、物事を判断するときの仕組みやプロセスの単純化といったことが挙げられます。

5つ目は、創業メンタリティがあるリーダーをどれだけ育てられるか、いかに尖りのある人材の発掘・育成ができるかということです。これは会社によっていろいろなトライアルをしていて、新しい事業や、今までの会社のブランドが使えない地域などに事業を立ち上げるときに、ミニ創業のような経験をさせている会社もあります。新興会社と一緒に事業を運営したり、そういった人たちを中に入れたりしながら、会社全体に尖りある人材を目覚めさせていく会社もあります。

尖りある人材の育成というのは、いろいろな意味で会社の将来を左右します。グローバルでの競争を考えたときに、日本の会社は創業リーダーが率いる会社と戦うことも多いことを考えると、こういったメンタリティを持つ人間をどれだけ持てるか、育てるかがカギになるかと思います。

【著者】

火浦 俊彦

ベイン・アンド・カンパニーの東京オフィスのアドバイザー パートナーで、M&A プラクティスプロジェクトに多く参画

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／広報：西、有馬

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・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

Tel : 03-4563-1100 (代表)

Fax : 03-4563-1200

【ベイン・アンド・カンパニー について】

世界 36 か国 56 拠点のネットワーク、約 9,000 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。