



ボストン コンサルティング グループ シニア・パートナー

ジョージ・ストーク

George Stalk

ボストン コンサルティング グループ シニア・パートナー

フィリップ・エバンス

Philip Evans

ボストン コンサルティング グループ シニア・パートナー

ローレンス E. シュルマン

Lawrence E. Shulman

鈴木泰雄／訳

顧客を起点とした組織能力がカギ

ケイパビリティ競争論

コア・コンピタンスとケイパビリティは混同されがちだが、前者は、バリューチェーン上の特定のプロセスにおける技術力ないしは製造能力を意味しており、後者はバリューチェーン全体に及ぶ能力のことである。両者は似て非なるも、相互補完的である。競争の勝敗は、他社よりも優れたケイパビリティを構築し、これを状況に適応するかたちで発展できるかどうかにかかっている。1992年発表の本稿は、ウォルマート、ホンダ、キヤノンなどの企業の成功体験から、ケイパビリティ競争の基本原則を解説している。

Capabilities

The New Rules of Corporate Strategy

ウォルマート 成功の秘密

一九八〇年代、時間という資源が競争優位の新たな源泉であることが明らかになった。しかし九〇年代には、この時間という要素も、競争原理の変化の一つにすぎなかったと気づくことだろう。

いわゆるタイム・ベース競争で優位にある企業、つまり新製品を迅速に市場に投入し、ジャスト・イン・タイムで生産し、顧客のクレームに素早く対処できる企業は、往々にして、そのほかの面でも優れているものだ。

たとえば、高い品質水準を維持し続ける、あるいはますます高度化する顧客ニーズを正確に見抜くといったことが可能だろう。あるいは、新興市場を開拓したり、新規事業を立ち上げたり、新たなアイデアを開発したり、そこから新たなイノベーションを巻き起こしたりすることもできるだろう。

これらはすべて、その企業の基本特性を反映したものである。ひるがえって、これこそ、我々が「ケイパビリティ・ベース競争」と呼ぶ新たな企業戦略のコンセプトでもある。



Competing on

ここで、ウォルマート・ストアーズとKマートの大逆転劇を紹介しながら、ケイパビリティ・ベース競争という新たな世界をのぞいてみたい。

七九年当時、Kマートは、ディスカウント小売業界のリーダーとして君臨していた。これは、だれのおかげでもない、おのれの努力の賜物であった。Kマートは一八九一店舗を擁し、店舗当たり平均売上高が七二五万^{ドル}で、規模の面で圧倒的に優勢に立っていた。

そのおかげで、購買、物流、マーケティングなどで規模の経済を享受することができた。マネジメントの教科書を開いてみれば、まず例外なく、低成長の成熟業界で競争を勝ち抜くには規模の経済が不可欠と書かれている。

これと対照的に、同じ頃、アメリカ南部の弱小小売りであったウォルマートは店舗数わずか二二九店で、店舗当たり平均売上高もKマートの約半分にすぎなかった。これでは、とても相手にならない。

ところが、それからわずか一〇年間で、ウォルマートは自社のみならず、ディスカウント小売業界の改革に成功する。年二五%近い成長を遂げた同社は、単位面積当たり売上高、在庫回転率、営業利益に関して、ディスカウント小売業界の首位に立った。八九年の

ウォルマートの売上高税引前利益率は八%で、Kマートのほぼ二倍に達していた。

現在のウォルマートは、世界最高の収益力を誇る世界一の小売業である。すなわち、三二%というROE（自己資本利益率）が物語る高業績を達成し、その時価総額は簿価の一〇倍を超える。しかも、まだアメリカの半分の地域でしか事業展開しておらず、さらなる拡大の余地はまだまだ残されている。

ウォルマートのシェア拡大が、仮にいまの半分のペースだったとしても、九五年までには、Kマートとターゲットを除いて、他のライバルをことごとくディスカウント小売業界から駆逐してしまうだろう。

このウォルマートの目覚ましい成功の理由は何だろうか。これについては通常、だれが見てもわかるような、ありきたりの要因について語られる。

たとえば、社員のやる気を引き出し、卓越したサービスを重んじる文化を築き上げた創業者、サミュエル・ウォルトンの非凡な才能である。また、店舗の入り口で顧客を歓迎する「グリーター」（顧客サービス係）と呼ばれる従業員や、従業員たちを奮奮させる持ち株制度の効果もよく挙げられる。あるいは、「EDLP戦略^{（注）}」のおかげで、顧

客に低価格で販売しながら、マーチャンダイジングのコストや宣伝コストを抑制できることも一因とされる。さらに、経済学者はウォルマートの店舗の大きさに着目し、それが規模の経済を生むと共に、豊富な品揃えを可能にしていると指摘する。

しかし、これらの説明は、どれも次の質問を言い換えたものにすぎない。「なぜウォルマートは、大型店舗を正当化できるのか」

「なぜウォルマートだけが、EDLPやグリーターを正当化できるほど、低コスト構造なのか」

「サム・ウォルトンの魅力的な人柄の影響が及ぶ範囲をはるかに超えて、なおも成長を続けている理由は何か」

ウォルマートが成功した真の秘密は、実はより奥深いところにある。同社をケイパビリティ・ベース競争の企業へと変身させた、一連の戦略的意思決定にその秘密が隠されている。

その原点となったのは、顧客ニーズを満たすことへのあくなき挑戦である。ウォルマートは「良質の商品をお客様に提供する」「そのような商品を、お客様が望む時に、望む場所で買えるようにする」「他社に打ち勝つ低価格を実現できるコスト構造を築く」「絶対に信頼できる店という評判を築き、

George Stalk

ボストンコンサルティンググループ、トロント事務所のシニア・パートナー兼マネージング・ディレクター。自身が初めてHBRに寄稿した“Time—The Next Source of Competitive Advantage” (July-Aug. 1988) は、1988年度のマッキンゼー賞を受賞した。

Philip Evans

ボストンコンサルティンググループ、ボストン事務所のシニア・パートナー兼マネージング・ディレクター。

Lawrence E. Shulman

ボストンコンサルティンググループ、シカゴ事務所のシニア・パートナー兼マネージング・ディレクター。

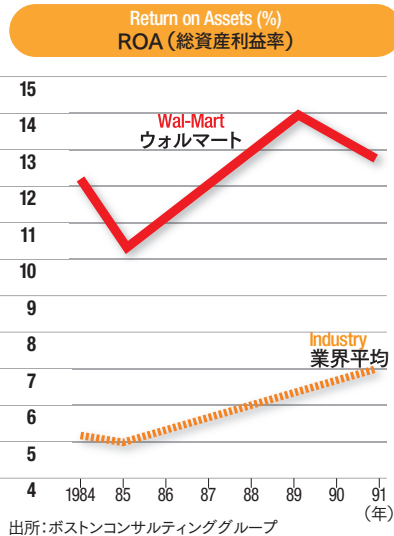
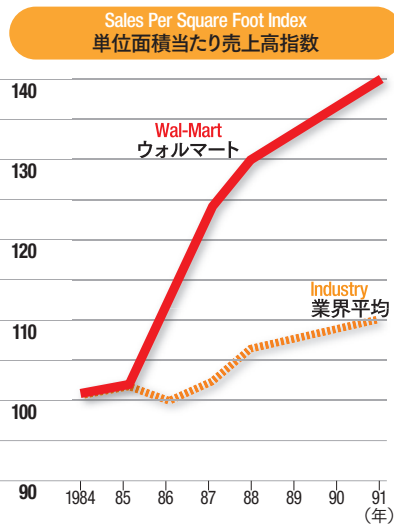
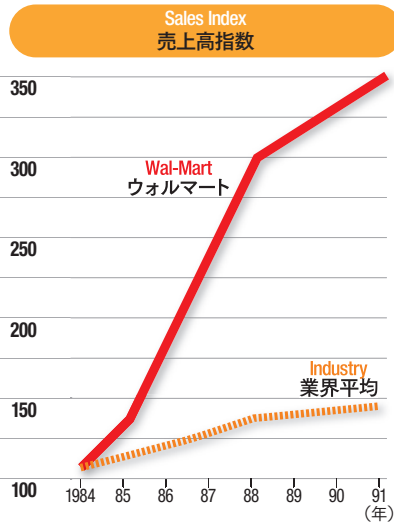
これを永続させる」といった目標を掲げていたが、「言うは易く、行うは難し」だった。これらの目標を実現させる力ぎは、在庫管理を競争戦略の中心に据えることにあった。

この戦略ビジョンが最も如実に表れたのが、人目に触れることがないロジスティクスに「クロス・ドッキング方式」を採用したことである。

これは、ウォルマートの倉庫に絶えず間なく届く商品をその場で仕分けし、再梱包したうえで各店舗に発送する仕組みである。その間、商品が倉庫在庫にならないケースも少なくない。つまり、商品はいたずらに倉庫内で時間を費やすことなく、四八時間以内に、こちらの集荷場からあちらの集荷場へと迅速に移動しているのだ。

このクロス・ドッキング方式のおか

図表1 ウォルマートの強さ



出所:ボストンコンサルティンググループ

げで、ウォルマートは在庫コストやハンドリング・コストを大幅に低下させることで、トラック単位の大量仕入れによる経済効果を丸ごと享受できる。ウォルマートでは、取扱商品の何と八五%がこの倉庫システム内を流通している。これは、Kマートの五〇%という数字と対照的である。その結果、ウォルマートの営業コストは業界平均よりも二、三%低い。このコスト差が、EDLP戦略を成り立たせているのである。

では、これほど明白なメリットがあるにもかかわらず、なぜ、競合他社はこのクロス・ドッキング方式を採用しないのだろうか。理由は、その運用がきわめて難しいからである。ウォルマートはこのクロス・ドッキング方式の構築に当たり、そのための戦略的投資として各種サポート・シ

テムに膨大な資金を注ぎ込んだ。その規模は、従来のROOで説明できる範囲をはるかに超えている。その一例を挙げよう。クロス・ドッキング方式では、受注から集計、処理に至るまで、数時間以内で終わらせるために、自社の配送センターとサプライヤーと各店舗のすべてのレジが常時通信できなければならない。そこでウォルマートは、自社専用の衛星通信システムを経由して、毎日四〇〇〇社に上るサプライヤーにPOS（販売時点管理）データを送信している。もう一つ、ロジスティックス用インフラのなかでも重要なのは、迅速で臨機応変に対応可能な配送システムである。ウォルマートには、配送センターが一九九所あり、その間を二〇〇〇台近い自社トラックが行き来している。

このおかげで、ウォルマートは倉庫から店舗への商品配送を四八時間以内に完了させることができる。また同社の場合、平均週二回の割合で各店舗の商品棚を補充できる。これは、業界平均である二週間に一度という頻度に比べて、あまりに圧倒的な数字である。クロス・ドッキング方式のメリットを最大限に生かすには、マネジメント・システムについても抜本的に改革せざるをえなかった。従来の小売業界では、マーチャンダイジング、プライシング、プロモーションに関する意思決定は本社が下す仕組みになっていた。しかしクロス・ドッキング方式は、このような指揮命令系統を根底から覆すものである。言い換えると、ウォルマートが、商品を流通システムに「押し込む」のではなく、

Kマートとウォルマートの決定的な違い

によって、面積当たりの売上高が増加する。このように、ウォルマートは経済性の面で優位に立っているため、グリーターや従業員への利益分配に充当する費用を容易に賄えるのである。



顧客が、必要な時に必要な場所へと商品を「引き寄せる」のだ。

このアプローチによって、店舗、配送センター、サプライヤーの間に非公式な協力が生まれ、中央集権的なコントロールが大幅に減る。その結果、ウォルマート経営陣の仕事は、各店長にあれこれ指示することではなく、店長たちが市場や他の店長から学習できる環境を整えることになった。

店長たちは、たとえばウォルマートの情報システムにアクセスすれば、顧客行動に関する情報が得られる。また、市場動向とマーチャンダイジングについて検討するために、これら店長たちは社用機に乗って、定期的にアーカンソー州ベントンビルの本社へと赴いている。

ウォルマートは社用機を相当数所有しているとはいえ、会社の成長と店舗数の増加に伴い、店長たちの相互交流を維持するには、これだけでは不十分になった。そこで、本社と全店舗、さらに店舗間を結ぶテレビ会議システムを導入した。テレビによる店長会議が頻繁に開かれ、売れ筋商品と死に筋商品、プロモーションの成功例と失敗例など、最新の現場情報を交換し合っている。

ウォルマートのケイパビリティを構



成するモザイクの最後の一片は、その人事制度である。顧客ニーズを満たすうえで、現場の従業員たちが重要な役割を担っていることを十分承知している。そこで、従業員たちの顧客への反応度を高めるために、従業員持ち株会やプロフィット・シェアリングなどを導入し、ケイパビリティのさらなる向上を図った。

ウォルマートでは、店舗の組織体制もこの目標に貢献するかたちになっている。K マートでは、各店舗にそれぞれ五つの独立した商品部門があるが、一方ウォルマートには、同様の部門が三六ある。つまり、ウォルマートのほうが、従業員教育を特化して教育効果を高め、ひいては顧客ニーズへの適合度が高い従業員を育成できる。

K マートの事業観は、ウォルマートのそれとは違っていた。ウォルマートはビジネスプロセスと組織に徹細にわ

たって修正を加えたが、K マートはかつて自社に成功をもたらした旧来の定石を踏襲していた。つまり、商品別のSBU（戦略事業単位）を管理するごとで事業全体を運営したのである。

これら各SBUはプロフィット・センターであり、大きな裁量権が与えられたライン・マネジャーが中央集権的に管理していた。品揃え、プライシング、販促対象品の選定といった案件を決めるのは、もっぱら各SBUだった。これらのライン・マネジャーたちは、現場を支えるインフラ整備に投資することよりも、もっぱら現場業務に関わる意思決定に時間と資源を振り向けていた。

また、バリューチェーンの各プロセスにおける競争優位を評価し、他社のほうが勝っていると判断されれば、外注を進めた。ウォルマートが自前の陸運隊を編成したのに対して、K マー

トは外部の運送会社のほうが安上がりだったため、トラック輸送から手を引く方向に動いた。

また、ウォルマートがサプライヤーと緊密な関係を築こうとしたのに対して、K マートは有利な価格を引き出すために、しょっちゅうサプライヤーを取り替えた。ウォルマートは売り場をすべて自前で管理したが、K マートは賃料収入のほうが単位面積当たりの利益が大きいという理由から、多くの売り場を他社に賃貸した。

このように指摘したからといって、K マート経営陣がビジネスプロセスに無頓着だったと申し上げるつもりはない。K マートの施策にも優れた点はいろいろある。また、ウォルマート経営陣にしても、事業戦略の視点をなおざりにしているわけではない。K マートと同じく、ウォルマートも顧客セグメントにも注目すれば、いまでも出店場所などは従来型の戦略的意思決定によって判断している。

両社の違いは、ウォルマートが戦略の主たる目標として、行動すなわちケイパビリティの基盤となる組織活動とビジネスプロセスを重視していること、その結果として、ケイパビリティを支えるインフラに経営資源を集中させていることにある。卓越した業績と月並

みの業績という違いはすべて、このささいな違いに端を発している。

ケイパビリティ・ベース競争の四原則

K マートとウォルマートの例は、九〇年代における新たな競争パラダイムについて如実に物語っている。以下のように、老舗企業が進取の気性に富んだライバルに機先を制され、ついには追い越されてしまうケースが、さまざまな業界で続々と起こっている。

●ホンダは第二次世界大戦後に生まれ、しばらくの間は、自転車に取りつける五〇ccエンジンを製造する、地味な企業だった。しかし現在のホンダは、自動車業界の覇権をめぐって、ゼネラルモーターズ(GM)やフォード・モーターとグローバルに競争している。

●ゼロックスは「ゼログラフィー」と呼ばれる乾式複写技術を開発し、事務用複写機市場を生み出した。ところが七六年から八二年にかけて、キヤノンが九〇機種以上の新製品を発売し、中型複写機市場におけるゼロックスのシェアを半減

させた。^(注)現在のキヤノンは、中型機のみならずカラー複写機市場においても、その一角を占めている。

●メイシーズなどの大手百貨店にとって、最大の脅威は同業他社でもなければ、小規模な衣料専門店でもなく、年商五二億五〇〇〇万ドルのザ・リミテッド(現リミテッド・ブランド)である。デザインから資材調達、配送、小売りまでを手がけるザ・リミテッドは、小さなブティックのような俊敏性をテコに、何十もの顧客セグメントを開拓している。

●資産総額で見ると、全米最大の銀行は依然、シティコープ(現シティグループ)といえるだろう。

しかしバンク・ワン(現JPMorgan・チェース)は、アメリカの銀行業界随一のROA(総資産利益率)を誇り、現在は株式時価総額でもシティコープを上回る。

以上の例は、一企業の成功事例を紹介しているだけではない。いずれも、競争原理の変化という、企業戦略に革命が訪れていることを教えている。

経済が比較的安定していた時期であれば、同じく戦略も安定的なものでよい。耐久性の高い製品、あまり変化しない顧客ニーズ、国内市場と他国市場の壁、正体がわかつているライバル等、このような特徴の世界では、競争は言わば「ポジション争い」だった。

つまり、競技場はチェス盤のマス目のように区切られ、それぞれに企業がひしめき合い、製品や市場で明確に区別されたセグメントのなかで、市場シェアをめぐる攻防を繰り返していた。そこでは、どこを戦場にするかという選択が、競争優位を獲得するカギであった。どのように戦うかという選択も重要ではあったが、現実には二の次にされた。

このような競争スタイルを陳腐化させてしまう変化が起こっていることに、ほとんどの経営者が気づいている。市場はますます細分化され、それに伴って増殖している。その結果、特定の市場セグメントを支配することがますます難しくなり、しかもその意義も薄れている。

また、製品ライフサイクルが短縮化しているため、既存の製品セグメントを支配することよりも、製品開発と市場開拓を迅速に進める能力のほうが重要になっている。その一方、グローバル化の進行によって国内市場と他国市場の垣根がなくなり、ライバルが増え、国内市場のシェアだけを守っていればよいというわけにもいかなかった。

このように事業環境の変化が激しくなると、それに応じて、よりダイナミ



ックな戦略が要求される。いまや企業間競争は「変化をめぐる争い」と化し、市場動向を予測し、目まぐるしく変化する顧客ニーズに素早く反応することが成否を左右するようになった。

この競争に勝ち残るのは、製品や市場、あるいは事業そのものの参入と撤退を機敏に判断・実行できる企業である。この参入と撤退プロセスは、チェスというより、むしろインタラクティブなビデオ・ゲームに近い。

このような環境の下では、製品と市場の関係ではなく、行動の力学こそ戦略の本質となる。また、顧客から見ても競合他社と一線を画すような、他社には真似できない組織能力を見つけ出し、それを開発することが企業目標となる。ウォルマート、ホンダ、キャノン、ザ・リミテッド、バンク・ワンなどの企業は、いずれもこの教訓を理解していた。

次のように、これら五社をはじめとする成功例からケイパビリティ・ベース競争の基本原則がわかる。

原則1…企業戦略を構成する要素は、製品や市場ではなく、ビジネスプロセスである。

原則2…主要なビジネスプロセスを、他社に勝る価値を継続的に顧客に提供

できるような戦略的ケイパビリティへと転換することが、競争の勝敗を左右する。

原則3…SBUと機能部門を結びつける一方、双方の力をこれまでの限界を超えて引き出すためにインフラに戦略的に投資し、戦略的ケイパビリティを構築する。

原則4…ケイパビリティは必然的に複数の機能部門にまたがるため、ケイパビリティ戦略を推進するのはCEOの仕事である。

一連のビジネスプロセスを戦略的に意味づけたものが、ケイパビリティである。どのような企業にも、顧客に価値を提供するためのビジネスプロセスがある。しかし、これらのビジネスプロセスを戦略の目的に据える企業はきわめて少ない。

ケイパビリティ競争企業は、自社の柱となるビジネスプロセスを見つけ出し、そのプロセスを一元管理すると共に、長期的な見返りを求めて多額の投資を傾ける。

ここで、ウォルマートが採用するクロス・ドッキング方式の例を見てみよう。倉庫を管理する方法として、クロス・ドッキング方式はけっして安上がりでもなければ、また簡単でもない。

では、在庫補充のケイパビリティという、より広範な視点からとらえ直してみよう。すると、店の陳列棚が欠品なく満たし、かつ在庫の最小化とトラック単位での購買を図るというプロセスにおいて、このクロス・ドッキング方式は不可欠な要素となる。

このクロス・ドッキング方式のように、さまざまなビジネスプロセスが組み合わさった仕組みを戦略的ケイパビリティに転換するには、どうすればよいだろう。そのカギは、顧客ニーズをこのような仕組みに反映させることだ。つまり、ケイパビリティは顧客に始まり、顧客で終わるものでなければ、戦略的とは呼べないのである。

いまや猫も杓子も、顧客に近づくことを目標にしている。しかし、ケイパビリティ競争企業が標榜する顧客志向とは、そのレベルがまったく異なる。つまり自社組織を、巨大なフィードバック・ループ、それも顧客ニーズの把握と顧客満足の提供を際限なく繰り返すシステムと見なしている。

たとえば、タイム・ベース競争の重要性が認識されるにつれて、製品開発のスピードがますます重視されるようになった。しかし、製品開発だけ分析しても、それはあまりに幅が狭い。

製品開発がいかに重要とはいえ、顧

客を満足させる組織能力を構築するうえで、一部のみにすぎない。むしろ、製品開発のみならず、マーケティングやアフター・サービスと合わせて「製品の実現化」という観点で考えるほうが望ましい。

さまざまなビジネスプロセスを組み合わせれば、おのずと複雑化する。当然、このようなビジネスプロセスをケイパビリティに転換するのは一筋縄にいかない。半面、そのようなケイパビリティを構築できれば、競合他社は模倣が難しいだけに、その価値も高まる。

さまざまなビジネスプロセスを組み合わせ、ケイパビリティを形成することによって、新たな課題が生じる。すなわち、これまでとは異なるロジックによって垂直統合を図らなければならないのだ。

コスト圧力を受けて、次から次へとアウトソーシングしていく企業が随所で見られる。しかし、ケイパビリティ競争企業は、主要なビジネスプロセスをけつしてサプライヤーや流通業者任せにはせず、みずから管理するために垂直統合を進めている。K マーケットがアウトソーシングを決めたのとは対照的に、ウォルマートが配送トラックを自社所有する決定を下したのは、すでに述べたとおりである。

ケイパビリティ競争企業は、バリューチェーンならぬ「ケイパビリティ・チェーン」を構築するに当たり、そのために必要な要素が欠けていれば、これを社外に求め、自社のビジネス・システムと一体化させる。そこで、ウォルマートとサプライヤーの関係を見てみよう。

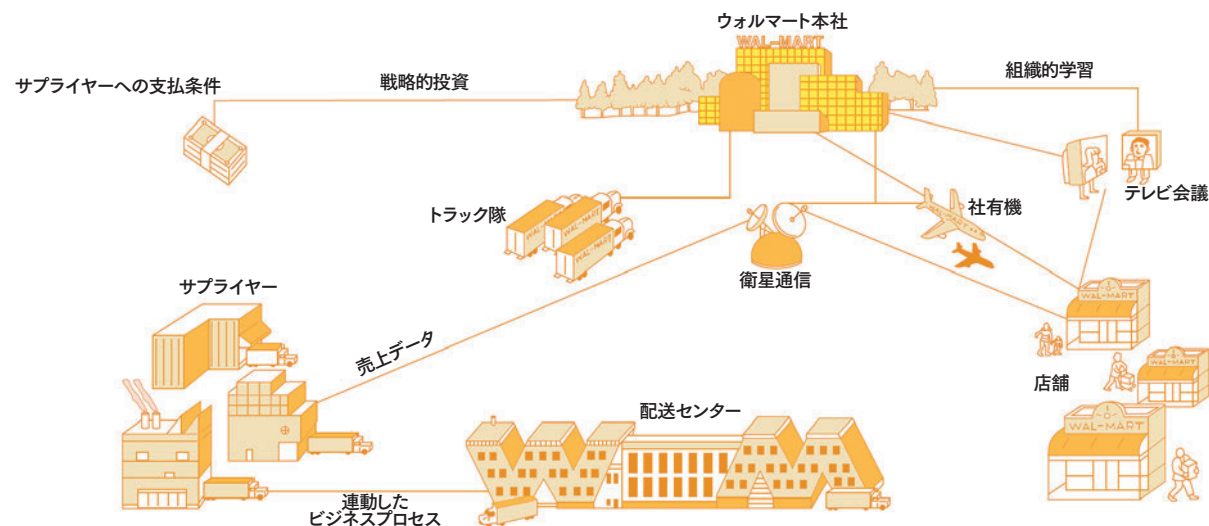
在庫補充というケイパビリティが効果的に機能するには、サプライヤーがウォルマートのシステムに合わせて、そのビジネスプロセスを変更しなければならぬ。ウォルマートは、これを飲んでもらうために、競合他社とは比較にならないくらい有利な支払条件を、各サプライヤーに提示している。ウォルマートの場合、支払サイトの平均日数、請求書の処理から支払日までの期間は二九日だが、K マーケットは四五日である。

ケイパビリティのもう一つの特徴は、クロス・ファンクショナルでありながら、集合的な点である。つまり、ケイパビリティは一握りの社員たちがその仕事の大半を費やして築くものではなく、さまざまな社員たちがその仕事のごく一部を費やして築かれるものなのだ。ケイパビリティ・ベース競争に手をこまぬいている企業がほとんどである理由もよくわかる。

図表2 ウォルマートの在庫補充システム

ケイパビリティを構築するに当たり、ウォルマートの場合、戦略的投資から始まる。その投資によって、サプライヤーへの支払条件を改善し、専用トラックや衛星通信システム、飛行機、テレビ会議システムを装備する。

これら一連の投資のおかげで、サプライヤーは店舗から直接送信されてくる売上データに迅速に対応できるようになる。また、配送センターは受注後48時間以内に配送することが可能になり、店長たちはベスト・プラクティスを共有できる。その結果、ビジネスプロセスがリンクし、そこからウォルマートの競争力が生まれる。



ケイパビリティというものは、社内
のどこにでもあるといえるが、どこに
もないともいえる。また、その責任者
など存在しない。しかも、ケイパビリ
ティを活用するには、SBUや職能部
門にまたがることになり、およそ費用
便益分析では正当化できないくらい
の戦略的投資が必要になる。

従来の管理会計や内部統制システム
では、まずこのような投資の戦略性
を証明できない。だからこそ、戦略的
ケイパビリティは業務上の課題では
ない。したがって、ライン・マネジャ
ーや本社スタッフ、さらにはSBUの責任
者に任せてはいけない。これはCEO
の仕事なのだ。

顧客が喜ぶような価値をもたらす
ケイパビリティに向けて、全社の力を
結集させられるのは、だれあろう、
CEOだけである。戦略的ケイパビリ
ティの基礎工事として不可欠なイン
フラ投資を特定し、これを承認でき
るのもCEOにおいてほかにない。また、
このインフラ投資によって現場の収
益が悪化した場合、その責任を負っ
ているライン・マネジャーたちを守
ってやれるのもCEOしかない。

九〇年代において、CEOがケイパ
ビリティの構築と管理に成功できる
か否かこそ、経営の巧拙を問う試金
石と

なる。これに合格すれば、以下の五
つの点において競合他社を上回り、
柔軟性と強靱さを兼ね備えた企業
へと変身できる。

スピード…顧客ニーズや市場からの
要求に素早く対応し、新しいアイ
デアや新しい技術を迅速に製品に
反映させる能力。

整合性…顧客の期待を的確に反映
した製品を生産する能力。

明瞭性…事業環境を具体的に把握
すると共に、それによって高度化
する顧客のニーズとウォンツを予
測・対応する能力。

俊敏性…多種多様な事業環境に
適応する能力。

革新性…新しいアイデアを生み出
すと共に、既存の要素を組み合わ
せて、新たな価値創造の源泉を創
出する能力。

ケイパビリティ競争企業に 転換するための四段階

創業した時から優れたケイパビリ
ティに恵まれているという、幸運
な企業はめったにない。そのため、
ほとんどの企業において、そのよ
うな能力を獲得することが大きな
課題となる。

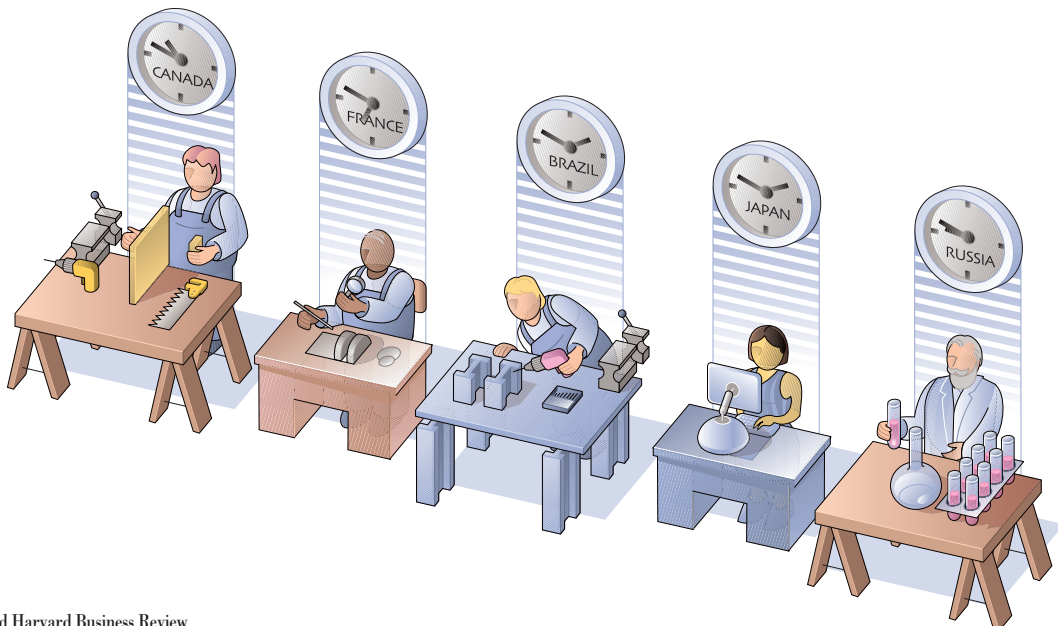
まず認識を根本から改め、戦
略上不可欠なケイパビリティの観
点から自社事業を見直すことか
ら始める必要がある。次いで、
顧客ニーズへの対応に不可欠な
ビジネスプロセスを洗い出し、
それらをリンクさせる。そして
最後に、ケイパビリティ競争企
業に欠かせない行動様式を身に
つけるために、経営者の役割や
責任も含め、組織改革に取り組
む。

本稿では、メデクイップ（仮名）
という医療機器メーカーの例を
紹介する。この事例は、まさしく
これら一連の改革プロセスの必要
性を物語っている。

メデクイップは近年、新興のラ
イバル企業に市場シェアをじり
じり奪われ、その挽回にも四苦
八苦していた。これらのライバル
は、メデクイップの主力製品に
対抗すべく、機能こそ劣るが、
低価格の機種を発売していた。

メデクイップでは、すでにライ
バル製品にぶつける類似製品の
開発を終えていたが、経営陣は
その発売をためらっていた。従
来の競争戦略論に従えば、この
ためらいも至極当然だった。な
ぜなら、典型的な消耗戦に突入
しており、さらなる深みにはま
っていかもしれないからだ。

この新製品の価格は既存製品
より低く、マーケティングも小
さかった。



つまり、奪われた市場シェアを取り返すために、メデクイップがこの新製品を売り込めば売り込むほど、全社的な収益性が低下していく。

競争の状況についてさらに詳しく調査した結果、同社経営陣はこの問題を製品と市場という静的な視点から解釈するのをやめた。むしろ、ビジネスプロセスに照らして考え始めた。

メデクイップの各職能部門はこれまで、それぞれ自律的に仕事していた。つまり、製造部門は営業部門を気にせず、また営業部門はフィールド・サービス部門とは別々に活動していた。

しかも、フィールド・サービス部門は、世の大半の企業と同じように管理されていた。つまり、コストを最小化し、収益性を最大化するように経営資源が配分された典型的なプロフィット・センターだったのである。一例を挙げれば、専属のサービス・スタッフを派遣するのは、そのための追加コストにふさわしい取引規模の顧客に限られていた。

しかし、このような大口顧客との取引履歴をつぶさに調べてみたところ、新たな発見があった。つまり、一人または複数の専属サービス・スタッフを常駐させている顧客は、そのほかの顧客の三倍の確率で、収益性が高いサ

ビス契約を更新していたのである。また、そのような顧客は新しい機器が必要になると、ほかの顧客の二倍の確率でメデクイップを選択しており、同社の製品ラインから幅広く購入する傾向も見られた。

その理由は単純だった。つまり、これら常駐サービス・スタッフたちは、いつの間にか顧客の業務を知悉した専門家に育っていたのである。したがって、担当顧客に最もふさわしい機器の組み合わせや必要な機器を承知しており、営業担当者に協力し、営業プロセスの一翼を非公式に担っていた。

さらに、こうしたサービス・スタッフたちは顧客のところに常駐しているので、機器に問題が生じれば、すぐに対応できる。当然のことながら、ライバルの機器が故障すれば、メデクイップのサービス・スタッフはその場にいるため、その欠点を指摘した。

このように提供されるサービスのダイナミクスを新たに学習したことがきっかけとなり、メデクイップ経営陣は競争の方法について見直し始めた。具体的には、フィールド・サービスを独立した部門ではなく、営業とサービスを統合したケイパビリティの一部と見なすようになった。

また経営陣は、以下のような三つの

意思決定の下、この新たなアプローチを具体化していった。

第一に、コストを低く抑えるためではなく、顧客生涯価値を最大化するために、サービス・スタッフを活用する。そして、既存の取引額が小規模でも、選ばれた顧客にはサービス・スタッフを最低一名常駐させることを約束することを徹底する。

もちろん、サービス・スタッフの常駐を保証することはコスト高になり、そのため、ターゲット顧客をどのように選定するかが重要である。大幅な取引増が見込めることが必須条件である。

そこで、まず顧客を三つに分類した。つまり、「自社が主要取引先となっている顧客」「競合他社一社が主要取引先となっている顧客」、そして「数社が競合している顧客」の三種類である。

一番目の顧客については、これまでどおり高水準のサービスを提供し続けると共に、契約の更新に当たっては有利な条件を提示することで継続を図った。また二番目の顧客については、ライバル企業に重大な問題がない限り、無視した。そして、残りの経営資源をすべて、三番目の顧客、すなわち特定のライバルの支配下にはない顧客に集中させた。

第二に、メデクイップは営業部門と

サービス部門と受注部門の三部門を統合し、ターゲット顧客のニーズを満たすことにほぼ特化したクロス・ファンクショナル・チームを結成した。

そして、サービス・スタッフたちを、ビジネスチャンスを開拓するための専門部隊へと変えるため、各種営業手法を学習させた。これによって、手が空いた営業スタッフは、顧客の事業における長期的ニーズを理解するという、より戦略的な仕事に集中できるようになった。

最後に、「トータル・サービスを提供する」という新たな目標を徹底するために、他社製品を修理する方法についても、サービス・スタッフたちに指導した。

このように組織を再設計したメデクイップは、くだんの低価格製品の発売に踏み切った。その結果、同社の市場シェアは下げ止まったばかりか、逆に、ほぼ一・五倍に増えた。この低価格製品が加わったことで利益率は下がったものの、売上構成全体を見ると、高価格製品の比率が依然高く、大幅な利益増が実現した。

この事例は、ケイパビリティ競争企業へと自己変革するための四段階を示しており、これらはすべての企業に当てはまる。



① 野心的な目標の実現に向けて、戦略のフレームワークを転換する

メデクイップ経営陣は、市場シェアを失うか、利益を失うかという二者択一の消耗戦を、ライバルを打ち負かすチャンスへと転換させた。これは、従来の職能志向、コスト志向、プロフィール・センター志向を捨てて、顧客ニーズに応え、高い顧客満足を提供するケイパビリティを見極め、これを管理することで実現した。

ターゲット顧客の元にサービス・スタッフを常駐させる、さらに営業とフィールド・サービスという二つの職能にまたがるチームを設けるという意思決定には、まさしくケイパビリティ・ベースの戦略が表れている。

② 選択したケイパビリティを中心に据えて組織を設計し、ケイパビリティの実現に欠かせないスキルと経営資源を社内に整える

競争上の目標を高く設定したメデクイップ経営陣は、次に、その目標に基づいて組織を改編に着手した。既存の職能別組織を温存したり、マトリックス組織を採用したりせず、「顧客営業サービス部門」というまったく新しい組織を創設した。そしてこの組織を、顧客別の「セル」と呼ばれるチームに

分け、それぞれに責任を負わせた。

さらに、新たな任務と新しい事業目標の関連について理解できるように、研修を実施した。最後に、社員たちの新しい仕事を支援するシステムを導入した。CD-ROMを活用したフィールド・サービス・スタッフ向けの情報システムもその一つで、これを利用すれば、自社や競合他社の製品情報を迅速に入手できる。

③ 成果を可視化し、業績評価基準と報酬を整合させる

メデクイップはさらに、この新しい競争戦略を踏まえて、業績評価制度と報酬制度を再設計した。それまでは、ご多分に漏れず、顧客別収益性などは把握されていなかった。したがって、たとえばフィールド・サービス・スタッフたちは、サービス部門全体の収益性に基づいて評価されていた。

しかし、新方式への移行に伴い、まったく新しい業績評価指標が必要になった。例を挙げれば、顧客別シェア、製品別シェア、顧客別サービス・コスト、顧客別収益性に関する実績、そして顧客ライフサイクルにわたる予測などである。

チーム・メンバーの報酬も、これら新しい業績評価指標に基づいて計算されることになった。

④ 改革のリーダーシップはCEOが握る

ケイパビリティ・ベース競争で勝利するには改革が不可欠であり、それに終わりは無い。

このリーダーシップを人任せにすることはできない。ケイパビリティはクロス・ファンクショナルなものである以上、ミドル・マネジャーには荷が重すぎる。やはり、CEOの陣頭指揮とシニア・マネジャーのコミットメントが欠かせない。

メデクイップではまず、営業、フィールド・サービス、受発注業務の各責任者が小規模チームを結成して、それぞれ改善計画を提案した。しかし、そのプロセス全体を監督し、アイデアを評価し、最終決定を下したのはCEOだった。CEOが改革のリーダーシップを執ったからこそ、これらの提案に他の経営陣も腰を上げたのである。

このようなトップ・ダウンによる改革によって、思わぬ効果が生じた。それは逆説的に聞こえるだろうが、メデクイップの営業スタッフやフィールド・サービス・スタッフなど、主要な業務プロセスを預かる社員たちに権限委譲されたのだ。その結果、業務面の柔軟性が高まると共に、外部変化にも

臨機応変に対応できるようになった。

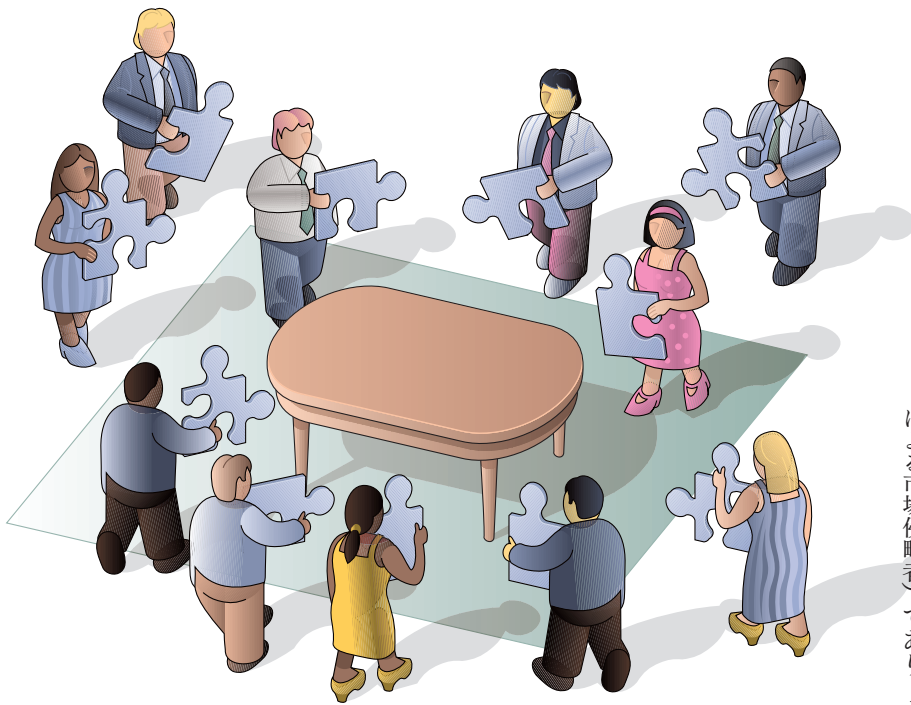
ケイパビリティが成長の新しい道筋を描く

自社の存立基盤になっているケイパビリティを踏まえて、みごと改革を成し遂げた経営者は、そのケイパビリティをテコにした成長戦略を描くことができる。このケイパビリティ・ベース競争の核心とは、成長の新たな道筋にほかならないからである。

六〇年代、基幹事業が伸び悩んできたら、多角化を図るべきである――。経営者の大半がこう信じていた。当時は、複数の事業を手がけるコングロマリット全盛の時代だった。しかし七〇年代から八〇年代にかけて、多角化による成長は難しいことが明らかになった。こうして経営者の思考は、まるで振り子のように逆方向へと振れた。

その結果、「おのれの本分に専念する」、すなわちコア事業に集中し、利益が見込める分野を見極め、その以外の活動はすべて排除することを迫られた。こうして、アイデアはどんどん狭まっていった。

ケイパビリティ・ベース競争は、企業が集中戦略と多角化戦略のメリット



を一石二鳥で手にする道である。言い換えれば、戦略的ケイパビリティに注力する企業は、驚くほど多彩な地域、製品、事業分野で競争できる。しかも、通常のコングロマリットでは、とうていかなわぬ整合性を維持しながら、である。

このような企業は言わば「ケイパビリティ・プレデター」（ケイパビリティによる市場侵略者）であり、どこから

ともなく姿を現したかと思えば、門外漢から一転して主要プレーヤーとなり、さらには業界リーダーの座さえ奪いかねない。

このような企業は、自社の根幹となるビジネスプロセスを拡大展開していくことで成長する。すなわち、最初はある地域へ、次に別の事業分野へと、そのビジネスプロセスを移植していくのだ。

ウォルマートのCEO（当時）だったデイビッド・グラスが、自社の特徴について「我々は、順々に引っくり返していくのです。ジャンプしてからそのギャップを埋めるといったことは、けっしてしません」と述べているが、同社における成長の流儀について示唆している。

旧来の競争優位に比べて、ケイパビリティによる戦略的優位性は他の領域へ移植しやすい。たとえば、ホンダがヨーロッパやアメリカで生産を始めるに当たって、比較的問題は少なかった。アメリカ製のホンダ車は品質が高く、その一部は日本に逆輸出されているほどである。

一方、アメリカ南部の小さな町から北部の大都市圏へ進出したウォルマートは、さまざまな点で、日本から海外に打って出たホンダに匹敵するほど、

大きな文化的ハンデがあったはずである。にもかかわらず、ウォルマートはほとんど挫折することなく、これを成し遂げてきた。

店舗を大規模化し、製品ラインを変更したが、そのケイパビリティは何一つ変わらない。必要な人材の研修が終われば、そのシステムを複製するだけである。同社の推定によると、新規スタッフを教育して、年二五%成長を実現できるという。

ただし、ケイパビリティを武器とした成長戦略の場合、事業エリアの拡大よりも、むしろ、まったく新しい事業に参入したほうが見返りは大きい。こうした企業は、少なくとも二つの方法で新規事業に迅速に参入する。第一は、自社の主要ビジネスプロセスの「クロイン化」だ。ここでもまた、ホンダがその典型例となる。

ホンダが成功した理由は、製品デザイン革新性や生産方法に求められることが多い。なるほど、このような要因が重要であることは間違いない。しかし実際のところ、ホンダの成長を牽引したのは、ケイパビリティという目立たない特徴だった。

一例を挙げれば、ホンダがもともとオートバイで成功したのは、従来のオートバイ・メーカーとディーラーの関



係にはおよそ存在しなかった、ディーラー管理の優れたケイパビリティにあった。

地元ディーラーといえ、普通は熱心なオートバイ・ファンで、彼らは事業を強化することよりも、もっぱらおのれの趣味と関連することに関心があつた。そして、マーケティングや部品の在庫管理をはじめ、そのビジネス・システムに取り立てて興味を示すことはなかった。

しかし、ホンダはこれと対照的に、自社のディーラーが実業家として成功できるようなディーラー管理を実践した。たとえば、ディーラーたちに向けて、マーチャダイジング、営業活動、店舗レイアウト、サービス管理などの業務手順や方針について伝授した。

また、ディーラー自身とそこで働く従業員全員に、この新しいマネジメント・システムに関する研修を受けさせると共に、コンピュータを使ったディーラー管理情報システムを導入して支援した。ホンダのディーラーには万全の態勢が整っており、また財務力でも優れており、競合他社の兼業ディーラーではとても歯が立たなかった。

ホンダは、芝刈機、船外機、乗用車などの新規事業に進出したが、これらのいずれでもオートバイと同じディー

ケイパビリティと コア・コンピタンスの違い

ゲイリー・ハメルとC・K・プラハラッドは、一九九〇年にHBRに寄稿した「コア・コンピタンス経営」のなかで従来の戦略コンセプトを批判したが、その指摘は我々が本稿で示した論点と大差はない。

二人は、企業戦略を構成する基本要素は「コア・コンピタンス」であると言う。では、コンピタンスとケイパビリティは何が異なり、何が似ているのだろうか。

ハメルとプラハラッドによれば、コア・コンピタンスは、膨大な製品ライソンの根底にある技術と製造スキルの組み合わせと定義される。

たとえば、ソニーのコア・コンピタンスは小型化であり、ヘウオークマン〕をはじめ、ビデオ・カメラやノートPCといった製品を開発した。またキャノンは、光学、画像処理、マイクロプロセッサ制御といったコア・コンピタンスのおかげで、複写機、レーザー・プリンター、カメラ、スキナーという一見バラバラな市場に参入することができた。

これらの例が示すように、二人はコア・コンピタンスという概念を用いて、一見すると無関係な新分野にいても簡単に参入できる理由を示している。しかし、さらに詳しく考察してみると、

コンピタンスだけではすべてを説明し切れないことが明らかになる。

ホンダがオートバイから、芝刈機や船外機や乗用車などの事業分野に進出した例で考えてみよう。

ハメルとプラハラッドはホンダが成功した理由を、エンジンと伝動機構にまつわるコンピタンスに求めている。たしかに、ホンダの場合、これらのコンピタンスは重要である。

しかしそれだけでは、ホンダが過去二〇年間、幅広い事業分野への進出に成功してきたスピードについて説明できない。ほんの一例だが、エンジン設計と製造技術であれば、ゼネラルモーターズも優れているのだ。

ホンダが競合他社より頭一つ抜けているのは、実はケイパビリティへの取り組みにある。重要だが、ほとんど目立たない同社のケイパビリティとして、「ディーラー管理」の能力を挙げることができる。

これは、マーチャダイジング、営業活動、販売店舗のレイアウト、サービス・マネジメントなど、業務手順やその方針について、ディーラーを教育・支援する能力である。この一連のビジネスプロセスは、そもそもオートバイ事業向けに構築されたものだが、以来、ホンダは新規事業に参入するた

びに、これを再現してきた。

ホンダに成功をもたらしたケイパビリティは、もう一つある。「製品化」のスキルである。

これまでの製品開発では、「計画」「試験」「実施」は別々に行われていた。すなわち、市場ニーズを評価し、既存製品がそのニーズを満たしているかどうかを判断する。次に、提案された製品を試験する。そのうえで、試作品の製作に移る。このプロセスを経て、最終的には、新製品発売のための新工場や新組織が設けられる。

このアプローチはどうしても時間がかかり、それゆえコストもかさむ。ホンダはここに改革をもたらした。

第一に、計画と試験を同時並行で進めることにした。第二に、これら二つの活動を、実施と明確に切り離れた。ホンダは実施段階をきわめて厳格に管理しており、製品のフル・モデル・チェンジを四年ごと、マイナー・チェンジを二年ごとに行っている。

たとえば、九〇年型（ホンダ・アコード）には、この車種としては八六年以来となる大幅な設計変更が加えられ、また二年前に開発された八八年型（アコード）に初めて採用された伝動機構が搭載された。

最終的に完成に至った新製品は、既

ラー管理のケイパビリティを再現した。高級車を扱うディーラーはオートバイのディーラーと比べて、一般的にサービスマン志向度が高くなる。ところが、ホンダはこのセグメントですら、持ち前のディーラー管理のスキルを通じて、業界のサービスマン標準を塗り替えてしまった。

アメリカ市場で販売している自動車メーカーのなかでも、ホンダ系ディーラーへの顧客満足度は常に最高水準にある。その一因は、ホンダの場合、必要な修理を製品保証でカバーするか否かの判断をディーラーに委ねていることにある(囲み「ケイパビリティとコア・コンピタンスの違い」を参照)。

しかし、このビジネスプロセスのクローンを生み出すというやり方は、ケイパビリティ・ベース競争における究極の方法ではない。むしろ、それ一つで異なる事業に幅広く適用できる、柔軟でありながら揺るぎないビジネスプロセスを構築することである。

その典型がやはりウォルマートである。同社はディスカウント・ストア業界で大成功を収めた在庫補充システムをそのまま活用し、まったく新しい小売業態への参入を推し進めている。

ウエアハウス・クラブ(会員制の倉庫型店舗)を例に説明しよう。この業

存の工場や組織に引き継がれるため、発売までの所要期間が劇的に短縮される。時間が短くなれば、コストもリスクも減る。

以下に、ホンダとGMの動きを比較してみる。ホンダは八四年に「アキュラ・ディビジョン」を、GMはその一年後に「サターン」を立ち上げた。

ホンダは「アキュラ」を、既存の組織および生産設備に統合することを決めた。たとえばヨーロッパでは、「アキュラ・レジェンド」も「ホンダ・レジェンド」も同じディーラーが販売している。この部門では、「レジェンド」(現「RL」)、「インテグラ」(二〇〇六年七月に生産停止)、「ビガー」(現「TL」)の三車種を生産しており、年間生産台数は三〇万台に上る。

アキュラ・ディビジョンを創設してから七年後の九一年末には、累計生産台数が八〇万台に達した。さらに重要なのは、この時点で、同部門はすでに

八種類もの車種を経験していたことである。

対照的に、GMは「サターン」開発のために新組織と設備を用意した。九〇年後半に生産が開始されたが、通年生産は九一年からである。順調にいけば、一、二年以内には年間生産台数が二四万台に達する予定であり、またGMはさらに二車種の発売を予定しているという。

ホンダの例が示すように、コンピタンスとケイパビリティは似て非なるもののだが、新たに登場しつつある戦略パラダイムにおいては、相互補完的な関係にあるといえよう。いずれの概念も、従来の構造的なモデルとは対照的に、戦略の実行面をより重視している。

しかし、コア・コンピタンスがバリューチェーン上の特定のプロセスにおける技術力ないしは製造能力を重視しているのに対し、ケイパビリティはより幅広いものであり、バリューチェー

ン全体に関係している。それゆえ、顧客はケイパビリティを意識することはあっても、コア・コンピタンスに関心を向けることはない。

現代の物理学者は、量子レベルと全宇宙レベル双方の物理活動を説明できる「大統一理論」を探し求めている。これと同じように、コア・コンピタンスとケイパビリティを組み合わせたものが、九〇年代以降の企業戦略の普遍モデルを形成することになりそうだ。

【注】
Gary Hamel and C. K. Praharad, "The Core Competence of the Corporation," HBR, May-June 1990. (初出「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年8-9月号。また、新訳ならびに改題を施したものを『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2007年2月号に掲載)

態は、ノンフリル・サービスを徹底し、

大幅な値引きによって製品をまとめ売りするというものである。この業態の草分けであるプライス・クラブと、Kマート傘下のベース・メンバーシップ・ウエアハウスに対抗するために、ウォルマートは八三年、サムズ・クラブを立ち上げた。

サムズ・クラブはその後の四年間で、

プライス・クラブとベース双方を売上高で追い越し、全米最大のウエアハウス・クラブへと成長した。九〇年におけるサムズ・クラブの売上高は五三億ドルで、かたやプライス・クラブは四九億ドル、ベースは一六億ドルだった(図表3「サムズ・クラブとケイパビリティの



勝利」を参照)。

しかも、ウォルマートはドラッグ・ストア、ヨーロッパ型のハイパーマーケット、スーパーストア(ノンフル・サービスによる大型の食料雑貨店)などの業態でも、この急速な市場浸透戦略を繰り返してきた。

新規事業に素早く参入して成長を続けるウォルマートに対して、Kマートは企業買収によって成長を図ってきたが、うまくいくものもあれば失敗するものもあった。過去一〇年間、Kマートは外食や保険など、既存事業と無関係な事業分野で買収と売却を繰り返してきた。言い換えれば、企業価値を高めることに、それほど苦労してきたわけである。

こう書いたからといって、M&Aによる成長は必ず失敗する運命にあると言うつもりはない。それどころか、ケイパビリティ競争企業は、たいてい買収先の選定にもポストM&Aマネジメントにも長けているものだ。

たとえば、最近になってウォルマートは、「一つひとつ引っくり返していく成長」の一環として買収を進めている。それらは、小規模なウエアハウス・クラブや食料雑貨小売業者など、業務をウォルマートのシステムに一元化できる企業である。

ウォルマートの次なる進出先を予想

するのもなかなか興味深い。同社の在庫管理のケイパビリティは、さまざまな種類の小売業態で強力な競争優位になりうるものである。過去一〇年間に、ウォルマートはどこからともなく出現してKマートに挑んだ。

今後一〇年のうちに、トイザらスや家庭用電化製品を扱うサーキット・シティなどの企業が、いつの間にか、ケイパビリティを糧に成長するウォルマートの射程内に入っているかもしれない。ちなみにウォルマートは、一三〇億ドル規模の玩具市場で一〇%もの市場シェアを握っている。

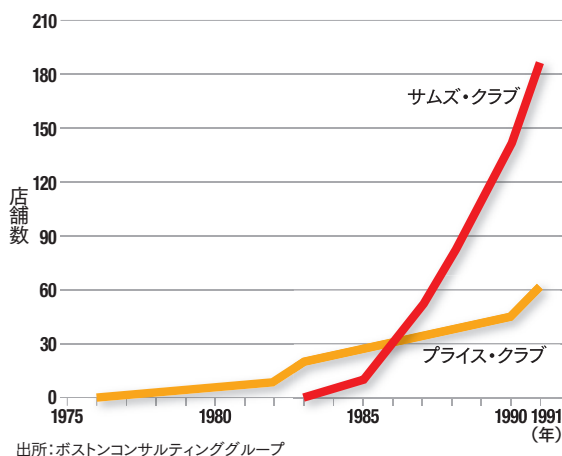
ケイパビリティ・ベース競争の未来

ケイパビリティ競争企業は三面の間、旧態依然とした視点でしか事業環境をとらえられないライバルを尻目に、有利に競争を進められるだろう。とはいえ、これも永遠ではない。

ケイパビリティ・ベース競争に気づいた企業がますます増えれば、単にケイパビリティがあるだけでは、あまり意味をなさなくなる。具体的にどのようなケイパビリティを選択し構築を図

図表3 サムズ・クラブ: ケイパビリティの勝利

ウォルマートは、そのケイパビリティを向上させ、これをコア事業に適用することで、ウエアハウス市場での事業展開を一気に進めることができた。実際、サムズ・クラブは、この市場のリーダーだったブライス・クラブをわずか4年で抜き去った。



るかが、より重要になろう。長期的な投資が必要になる以上、この戦略的判断が最終的にその企業の運命を決することになる。

以上で紹介してきたウォルマートとKマートは、ケイパビリティ・ベース競争の現在を語るうえで格好の例である。かたや以下で紹介する成長著しい地方銀行二社の例は、この競争の今後を示唆するものである。

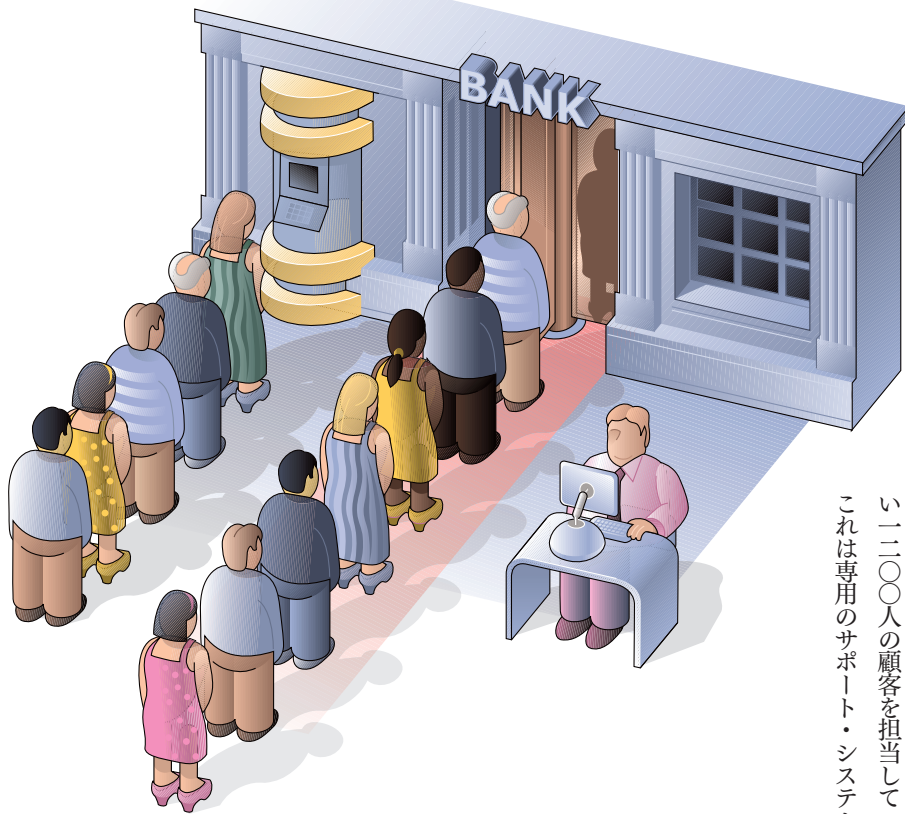
その一つ、ノースカロライナ州ウィンストン・セーラムとジョージア州アトランタにそれぞれ本店を構えるワコビア(二〇〇一年九月ファースト・ユニオンと合併)は、重点市場であるこの

二州において、卓越した収益性と着実な市場シェアの拡大を実現している。

一方、オハイオ州コロンバスに本店を置くバンク・ワンは、一貫して全米の銀行業界第一のROA(総資産利益率)を上げてきた。どちらも優れたケイパビリティを特長とする両行だが、その実態は大きく異なっている。

ワコビアは個人顧客のニーズを理解し、これを満たすという能力によって競争している。このスキルの卓越性を如実に物語っているのが、全米第一の「クロス・セル比率」(顧客一人当たりの平均取引商品数)である。

そして、このケイパビリティの中核



を担っているのが、「パーソナル・バンカー」と呼ばれる約六〇〇人の行員たちだ。彼ら彼女らは、従来ならば富裕層顧客しか利用できなかったカスタマイズされた金融サービスを、マス顧客向けにプライベート・バンキング・サービスに近い水準で提供する第一線の行員である。

パーソナル・バンカー一人がだいたい二〇〇人の顧客を担当しているが、これは専用のサポート・システムが導

入されたことで可能になった。そのシステムには、たとえば、顧客情報統合ファイル、単純化された業務プロセス（このおかげで、顧客の要望のほぼすべてに即日対応できる）、パーソナル・バンカー向けの五カ年研修プログラムなどが含まれる。

このように、ワコビアは顧客一人ひとりのニーズを満たすことに取り組んでいるが、かたやバンク・ワンは各ローカル市場固有のニーズを把握し、それに応える能力に抜きん出ている。

地域金融で成果を上げるには、銀行は地元深く根を下ろす必要がある。ところが、従来の地方銀行は、シティコップなど全国展開する大銀行のような専門知識や高度な金融商品にも乏しければ、また強力なコスト競争力もなかった。

そこでバンク・ワンは、地方銀行と全国銀行のよいところだけを顧客に提供できることを武器に競争している。つまり、バンク・ワンのスローガンを借りれば、同行は「全国銀行よりも地域的で、地方銀行よりも全国的」なのである。

これら二つの目標を両立させているのは、次の二つの要因である。その一つは、現場に与えられた自律性だ。バンク・ワンのビジネス・システムでは、

組織にとって中心的な役割を担っているのは、現場行員というよりも、五一の系列行の頭取たちである。それぞれが各地域を担当し、想像以上の権限が与えられている。

たとえば、取扱商品を選び、価格やマーケティング戦略を定め、与信判断を下し、内部管理方針を定める。ダイレクト・マーケティング活動は、基本的にバンク・ワンの本店が統括しているが、これを変更させる力さえ持っている。

これら系列行はきわめて分権的だが、その一方、緻密に設計された継続的な組織学習プロセスは中央集権的であり、これもバンク・ワンの大きな成功要因の一つである。すなわち、各系列行の頭取には、商品やサービスをその担当地域のニーズにカスタマイズできる権限が与えられている一方、グループ内のさまざまなベスト・プラクティスに学び、自分たちの業務に応用することが要求されているのである。

これら系列行の成果は膨大な規模に及ぶが、バンク・ワンはそのデータを詳細にわたって収集している。複数の業務評価指標に照らしてそのデータを評価し、成績が悪い順に並べた「リーグ・テーブル」というリストを定期的に発表している。これは、一位争いよ



りも、むしろ低成績にとどまっている系列行の業績改善に向けてグループ内のコラボレーションを奨励することを目的としている。

さらにバンク・ワンは、リエンジニアリングと業務プロセスの単純化にも継続的に取り組んでいる。成功事例のなかの上位一〇〇件は「ベスト・オブ・ザ・ベスト」と呼ばれて文書化され、系列行に配布される。

ワコビアとバンク・ワンの両行は、いずれもケイパビリティ・ベース競争のプレーヤーである。共に主要なビジネスプロセスに注力し、そのプロセスに直接責任を負う行員たちに大きな権限を委譲している。また、これらのプロセスを管理するために、クロス・ファンクショナルなサポート体制を敷いている。

したがってどちらの経営陣も、意思決定一つひとつを掌握するのではなく、このシステムを管理することに専念している。分権化しながらも一元化されており、また一枚岩でありながらも臨機応変である。

ただし、両行の共通点はそこまでである。ワコビアは、プライベート・バンクに匹敵するくらいにパーソナライズしたサービスによって、大勢の個人顧客のニーズに応えている。一方のバ

ンク・ワンは、伝統的なコミュニティ・バンクのように柔軟かつ臨機応変なアプローチによって、さまざまな地域固有のニーズに対応している。

その結果、両行は異なるビジネスプロセスに注力している。つまり、顧客別情報を膨大な数の顧客接点に伝達するワコビアに対して、バンク・ワンは、ベスト・プラクティスを系列行全体で共有することに取り組んでいる。また、権限委譲のレベルも異なる。つまり、ワコビアはパーソナル・バンカーに、バンク・ワンは系列行の頭取に委譲している。

最も重要なのは、異なるアプローチによって成長している点である。ワコビアの場合、そのケイパビリティの大半はパーソナル・バンカーの研修に根差している。そのため、企業買収した経験がほとんどなく、また買収先を統合できるスピードも著しく遅い。

対照的に、バンク・ワンのケイパビリティは被買収先に簡単に移動できる。つまり、全社経営情報システムを買収先に導入し、その経営陣たちに集中研修を施すだけでよい。これは二、三カ月で終わる。

ちなみに、新人パーソナル・バンカーの研修には長時間を要する。バンク・ワンはこのような理由から、あた

かも一つの事業のように、企業買収に取り組んできた。

もしもバンク・ワンとワコビアが直接対決した場合、はたしてどちらが勝つかは定かでない。それぞれ、相手が太刀打ちできない強みを持ち合わせている。

顧客一人当たり利益で考えた場合、広範な金融商品のクロス・セルを通じて個人顧客にサービスを提供できるケイパビリティのおかげで、長期的にはワコビアがバンク・ワンに勝るのではなからうか。

その一方、バンク・ワンのように、そのローカル市場にふさわしいかたちで、商品をカスタマイズしたり、価格を変更したり、プロモーションを展開することは、まずワコビアにはできない。また、ワコビアの成長率は、新規にパーソナル・バンカーを育成する時間の制約を受ける。くわえて、ここで挙げた相違点は組織の根幹に関わるものであり、それゆえに両行の不変的な特徴ともいえる。

二兎を追う者は一兎も得ず。ケイパビリティとは、そのような性質のものである。したがって、自社にふさわしいケイパビリティを選択することが企業戦略の要となる。

(HBR 一九九二年三月四号より)

【注】

1) everyday low priceの略。特売品や特売日を設けず、常時低価格をうたうことで、顧客の信頼獲得を狙う価格戦略。

2) T. Michael Nevens, Gregory L. Summe, and Bro Uttal, "Commercializing Technology: What the Best Companies Do," HBR, May-June 1990, p.154. (邦訳「キヤノン・ヒューレット・パカード：ヒット商品メーカーの技術商品化能力の構造」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年8-9月号)を参照。

