

常勝企業の戦略1

“二つの会社”の経営

伊佐治光男

アクセンチュア株式会社 エグゼクティブ・パートナー（財務・経営管理サービス統括）

「業績の二極化」が指摘されて久しい。個別企業の業績を見ると、どの産業においても明確な勝ち組企業と負け組企業が存在する。さらに、産業間においても業績の二極化は進んでおり、収益性・成長性ともに高い業績を収めている産業もあれば、全般に低迷している産業も見受けられる。このような高業績企業、更には高業績産業は、低迷している企業・産業と何が違うのだろうか？

弊社はこのような問題意識に立ち、グローバルな調査プロジェクトとして「高業績企業」に共通する要素の調査・研究に三年前から継続的に取り組んでいる。我々の定義する高業績企業とは、以下のような企業群である。

景気循環、業界の競争環境の変化、CEOの交代といった出来事に左右されることがなく、長期にわたり継続

して、競合他社を凌駕する業績を残し続ける企業群

ある年に大当たりし、翌年には低迷するような企業は、この定義の下では高業績企業ではない。我々の注目する高業績企業とは、その中身に即して言い換えれば「常勝企業」と呼ぶべき企業群である。

常勝企業となることは容易ではない。常勝どころか存続を続けることさえますます難しくなっている。以前は三〇年と言われた企業の平均寿命も、今や、S & P 500に名を連ねる企業でさえ一五年、二〇二〇年までには一〇年になると言われている。

それでもなお、常勝企業はどの産業にも存在する。常勝企業たるための条件とは何か。この問いに対する我々の結論は、「『現在』と『将来』の業績バランスを適切にとること」である。当年度の業績を確保す

ることにだけ目を奪われず、将来に向けた布石を怠らない。このような経営は当たり前のように思えるが、連結グループ全体について定量的にそのバランスを把握し、意識してそのバランスを管理できている企業は実際には多くない。

現在と将来のバランスとはどのような比率だろうか？

米国の上場企業の企業価値を分析してみると、現在の収益性で説明できる部分は全体の四〇％程度に過ぎない。残りの約六〇％は、今後の成長に対する期待が占めている（図表：「現有価値」と「将来価値」を参照）。当年度の収益性だけでなく、来年度以降の成長の見通しがどうなのかを、資本市場はますます重視するようになっていく。

とは言え、平均値では六〇％程度が将来価値だとしても、自社として目指すべき「現有価値」と「将来価値」の適切なバランスを設定す

ることはそう単純な作業ではない。まず第一に、産業ごとにこのバランスは全く異なる。例えば食品メーカーでは将来価値が二〇％以下であるのに対し、自動車メーカーの将来価値は七〇％程度である。一般的に、将来価値の割合の高い産業は企業価値と簿価との乖離が大きい産業であり、言い換えれば企業価値のより多くの部分を、財務諸表で表現できていない人材能力・ブランド・事業モデルといった無形資産に依存している。

第二に、「現有価値」と「将来価値」のバランスは、同じ産業の中でも時間とともに変化していく。技術革新や規制緩和等の環境変化によって事業モデルにイノベーションが起きると、将来価値の比率が高まる。逆に、時間の経過で事業モデルが成熟していくに従って現有価値の比率が徐々に高くなっていく。例えば小売業のケースで分析してみると、イ

インターネットの普及という技術革新によってeコマースが可能になり、Amazon.comのような物理的な店舗を全く持たない新たな事業モデルが出現した九〇年代後半においては、将来価値の割合は八〇%程度まで上昇していた。しかしその後、これらの事業モデルが徐々に一般化するにつれて将来価値の比率は下がり、現時点では六〇%を切っている。

目指すべき現有価値・将来価値のバランスは、自社が競争相手として認識している企業群との横比較で相対的に設定することが妥当である。将来価値の比率を競合他社よりも高くできるということは、資本市場からの成長への期待がそれだけ相対的に高いことを意味する。とは言え、将来価値の比率が高すぎる場合には、意識的にせよ無意識的にせよ成長への期待を煽り過ぎている可能性を考慮しな

ればならない。ちょっとした業績の変動で株価が乱高下するようでは、常勝企業とは呼べない。

狙った水準で現有価値と将来価値のバランスを維持・管理することは、いわば「現在の会社」と「将来の会社」の二つの会社を経営することである。多くの企業は、経営戦略・経営方針といった形で、この「二つの会社」を検討し明文化している。しかしながら「戦略」が二つの会社を

謳っている、実際の「執行」は現在の会社、当年度の業績に引き寄せられがちである。二つの会社の経営を実践して常勝企業となることは容易ではない。

そもそも計画・予算の段階で既に、戦略と執行の連動が途切れている事例が多い。戦略自体が定性的なレベルに止まっていたり、定量化されていても戦略は戦略として別次元で棚上げされ、実際の活動

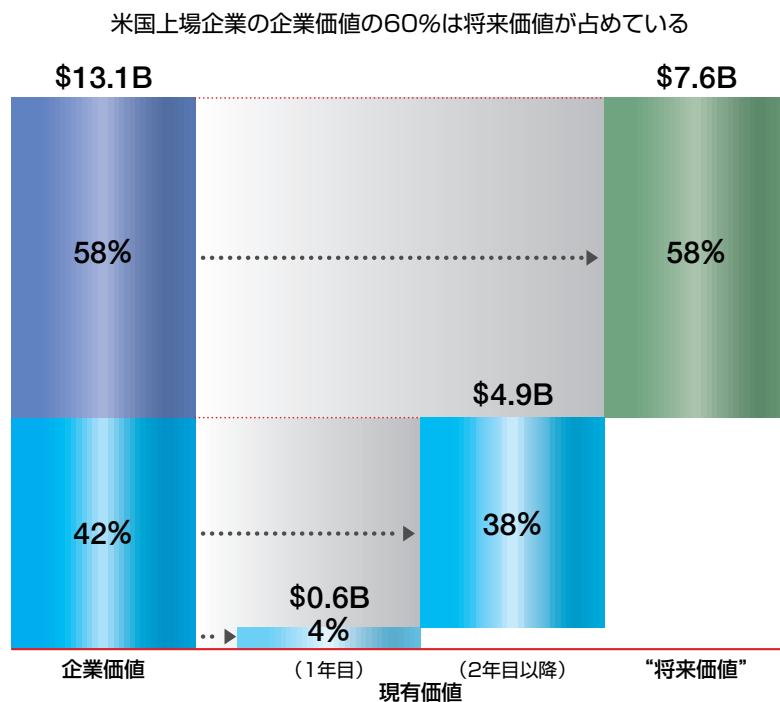
を規定する計画・予算に十分翻訳されていないかったり、ということが起きやすい。さらに、仮に計画・予算段階では二つの会社の経営が生きていても、年度末が近づき業績の着地点が見えるにつれて、その年に効果をもたらさない施策・活動は翌年以降に先送りされてしまう。例えばマーケティング施策についても、業績が不調な企業ほど目の前の顧客への販促を優先し、今

まだ接触できていない顧客の認知獲得のようなその年の売上げには貢献しない(しかし来年度以降のためには重要な)施策は見送りになるのである。

常勝企業はどのようにしてこの二つの会社の経営に成功しているのだろうか?その秘密は、「戦略を事業モデルに翻訳すること」にある。次回以降、事業モデルとは正確には何なのか、なぜそれが常勝をもたらすのか、について考えてみたい。

常勝企業はどのようにしてこの二つの会社の経営に成功しているのだろうか?その秘密は、「戦略を事業モデルに翻訳すること」にある。次回以降、事業モデルとは正確には何なのか、なぜそれが常勝をもたらすのか、について考えてみたい。

●「現有価値」と「将来価値」 (Russell 3000、2003/5、単位10億ドル)



出典:アクセンチュア
 ※企業価値=株式の時価+負債の時価、現有価値=税引後営業利益÷資本コスト、
 将来価値=企業価値-現有価値