

# 戦略検証による組織能力の強化

## 一日用品メーカーの戦略検証および 修正による競争力強化のアプローチ

安藤茂樹

### 【キーワード】

マーケティング戦略、評価指標、科学的アプローチ、戦略修正

### 【要 旨】

花王株式会社（以下、「花王」）は、企業の成長段階に応じてステージごとに戦略測定のための指標を特定し、業績評価マネジメントと測定した指標をフィードバックする戦略に係る内部統制を強化することによって企業価値を向上させた。事前・事後に成果を定期的に評価し、戦略を迅速に修正する迅速さと内部統制が競争優位性に結びつくのである。その一方で、企業は長期的な視点で顧客ニーズの変化や競合他社に対応する必要もある。生産設備を更新したり、新製品を開発して変化する顧客ニーズに対応したり、市場や競合他社の動きを予測して研究開発に投資したりすることが必要である。

## 1. はじめに

### 1. 1 研究の背景

わが国で金融商品取引法が施行され経営者に内部統制の責任が法制化された。内部統制の法制化の主な目的は、公開する財務諸表の正確性の保証とそれによる一般株主の保護にある。しかし、戦略を策定し着実に運用し、業績を評価し成果をもたらすための内部統制、つまりポジティブな側面も内部統制は持つ。イングランド・ウエールズ会計士協会（ICAEW）は、1999年9月にコーポレートガバナンスを公表した。ここでは内部統制の位置付けを、企業に付加価値をもたらすものというもうひとつの重要な要素を提供するものであるとしている。

### 1. 2 研究の方法

戦略の歴史の中で、大きな変化を引き起こしたであろう主要因を特定するために、各企業の当時の人々へのインタビューおよび文献研究を実施した。本研究では、日用品分野では戦略的に成功したといわれている花王の具体的事例を踏まえ、日本の日用品メーカーにおける共通的な戦略統制フレームワークを導き出すことに特に留意した。

## 2. 戦略指標と戦略実行に係る内部統制

戦略の実行の壁を打破できなかった企業は戦略に係る内部統制がうまく機能していなかったのではないかと考えた。逆に業績のよい企業は戦略実行の統制および戦略評価がうまく機能していたのではないかと考えた。戦略実行の統制および戦略評価は、企業全体、事業部門、機能部門という階層に分かれる。企業全体の戦略評価は、戦略全体を総合して企業の成長性や競争優位が高まったか、その結果として収益性が高まったか、企業全体の競争ポジションを定性的に評価し売上高・利益率やROA、ROEなどの収益指標はどうなっているか、というように定量的に評価することが重要である。部門別の戦略評価では、全社戦略との整合性のチェックを行い、部門やプロジェクトの評価にブレイクダウンされる。企業全体としてパフォーマンスが良好であっても、部門別に見ると十分な成果が出ていないことはありえる。逆に企業全体が不振でも、特定部門は素晴らしい成果を上げていることもある。これまでの戦略を修正し、経営資源を重点配分するには、部門別の戦略評価を行い、企業全体の評価との整合性をチェックすることが重要となる。つまり、戦略に係る内部統制の整備、運用、フォローアップ、修正のサイクルが企業全体の価値向上に結びつくことが多いと思われる<sup>注1)</sup>。つまり、企業は戦略目標とKPI (Key Performance Indicator) の因果関係を明らかにすることで、事業目標と利益創出の間の相関関係を明らかにでき、この達成度をモニターすることにより、短期的な利益創出が可能となる。

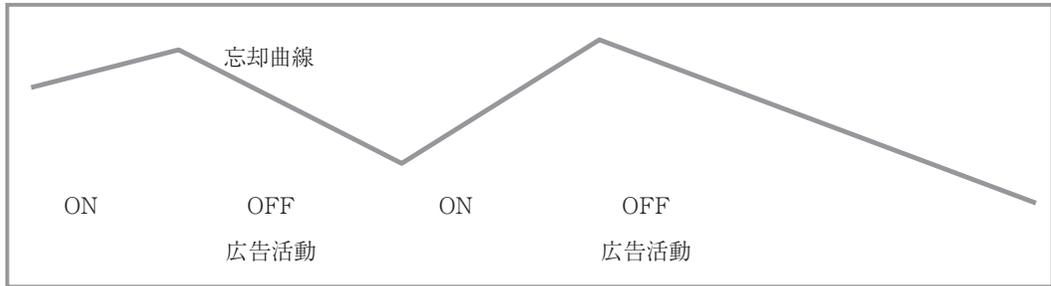
その一方で、企業は長期的な視点で顧客ニーズの変化や競合他社に対応する必要がある。生産設備を更新したり、新製品を開発して新たな市場に参入したり、研究開発に投資することも必要である。ところが評価の基準としてよく使われる正味現在価値法 (NPV) や回収期間法、営業利益や投資回収率は、長期的戦略の評価にはあまり役に立たない。なぜなら、将来の不確実性と期待できる結果の確率分布を考慮していないからである。これに対処するための評価法としてリアルオプションによる投資評価が注目されている。リアルオプションでは、将来への戦略はいま選択肢をもつことだけでなく、将来にわたって選択肢をもつことに価値があると考えられる。リアルオプション手法により、企業はその柔軟性も適切に評価することができる。

## 3. 早期警報システム

予期せぬ出来事は常に起こると考える必要がある。早期警報システムは戦略実行が予定通り進んでいないことを教えてくれる。早期警報システムを構築し、早めに行動することが企業の強みとなる。予定と実際の差異分析は、決定された戦略が十分かどうかの戦略検証を可能とする。また、比較分析は市場機会を見つけるツールにもなる。企業はそれらを活用し新たな戦略を再形成することができる。企業価値を向上させるための鍵は、戦略評価および新たな戦略の再形成にある。そして、この鍵を効果的に使うためには、現場からの正確なデータが必要である。

花王では、業界上位3社の商品別差分累計と短期的傾向変化をモニタリングし、戦略を検証している。初年度の販売量からどれくらい伸びているか、販売本数累計に傾向変化はないか、これらをグラフ化することにより、何をすべきかを学習している。このグラフやデータをトップから現場の従業員までが見て情報を共有し、今何をすべきか、自分は何をすればよいかを考え、客観的なデータを見せることで、説得力を高めている。特に変化率を重視している。これは、トレンドを早期に把握することが重要だと考えているからである。つまり花王の強みは、科学的データに基づき戦略を迅速に修正していることにある<sup>注2)</sup>。

例えば、図表1のような忘却曲線を描いて広告の有効期間を検証している。市場からのデータを収集し分析することでこの曲線を描くことが可能である。忘却曲線が一定の数値を下回ったとき、知名度がOFFになったと理解し、広告活動を開始するのである。これにより、知名度を維



出所：松本忠雄（2009.1）

図表1 広告の有効期間と忘却曲線

持させることができる。

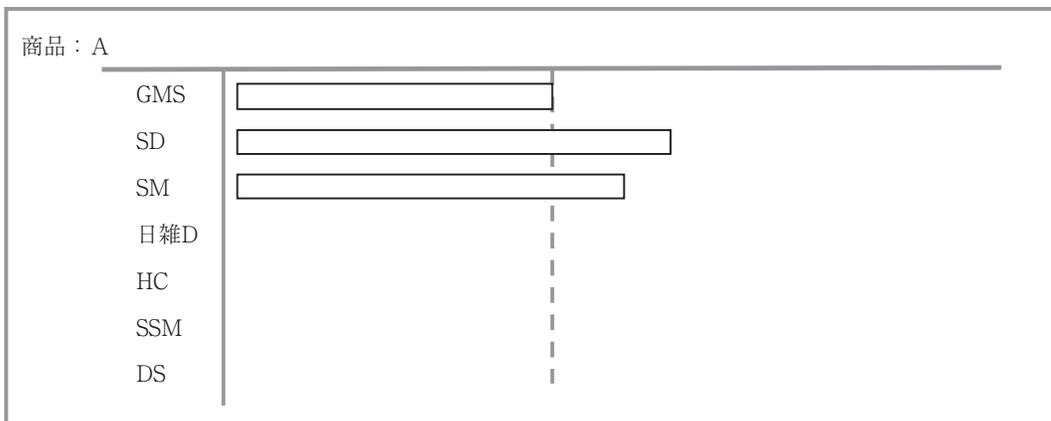
もうひとつの事例を示す。売場テストは売場効果を測定するためのものであり、売場効果は下記の式で表すことができる。

$$\text{売場効果 (Q)} = \text{基準数値} \times \text{価格効果係数 } (\alpha) \times \text{TV 広告効果係数 } (\beta) \times \text{山積効果係数 } (\gamma)$$

この商品は価格を下げれば売上高伸び率が向上するのか、広告を打つと効果があるのか、店頭山積みすると売上が伸びるのか、これらのデータを集積してデータベース化している。

図表2は、ゼネラル・マーチャンダイズ・ストア（以下、「GMS」）を1と規定して、他のチャネルの強さを相対的に示したものである。商品別チャネル別のリピート量の強さを数値で管理し、需要を予測している。チャネル別リピート量の予測は、商品別にGMS、SD（スーパー・ドラッグストア）、SM（スーパー・マーケット）、日雑D（日用雑貨ディスカウンター）、HC（ホーム・センター）、SSM（スーパー・スーパー・マーケット）、DS（ディスカウント・ストア）等のチャネルのリピート量の強さを表す。

これらデータの収集活動と分析は、戦略をモニタリングするためである。広告戦略は適切か、



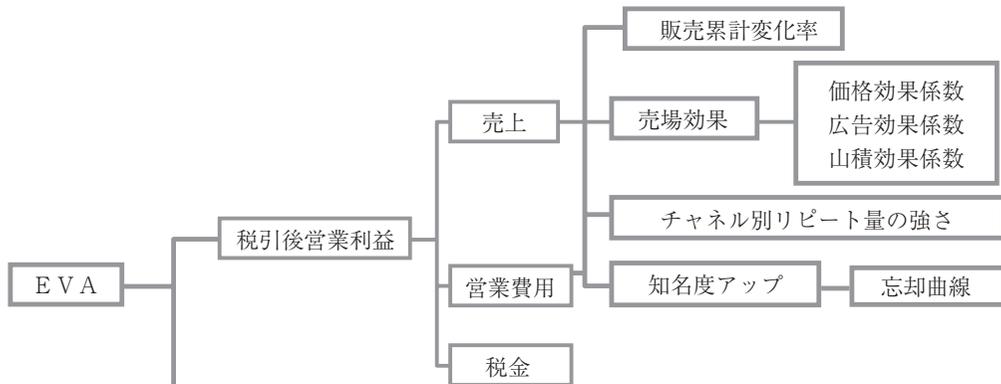
出所：松本忠雄（2009.1）

図表2 チャネル別リピート量の予測

売場支援策はうまく機能しているか、チャンネル別販売戦略は効果的に実行されているか、などをデータでもって客観的に検証している。これらの数値の塊が花王の経営の強さを引き出している。

#### 4. バリュートツリー

バリュートツリーとは、事業目標と利益創出の間の相関関係を明らかにしたものであり、評価尺度に関する予測と実績のずれを最小限に抑えることを目的に作成する。このずれを少なくするためには、予測値の適切な修正と、これに追従できる組織の瞬発力と柔軟性ある積極的な戦略的内部統制が必要であり、これらを運用するためにはリアルタイムな情報の交換が重要となる。



図表3 バリュートツリー

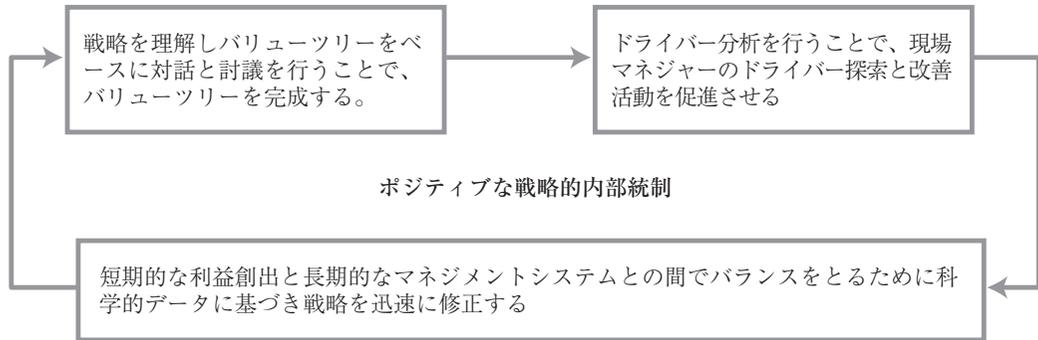
プロセス重視型の経営は、次のステップを踏む。

- ①戦略を理解しバリュートツリーをベースに対話と討議を行うことでバリュートツリーを完成させる。
- ②次に、バリューのドライバー分析を行うことで、現場マネジャーによるドライバーの探索と改善活動を促進させる。
- ③短期的な利益創出と長期的なマネジメントシステムとの間でバランスをとるために、科学的データに基づき戦略を迅速に修正する。
- ④このサイクルを全体最適の観点で繰り返す。データ（非財務指標を含む）に基づいた科学的なドライバー分析を行うことで競争優位性を獲得する。

図表4は、プロセス重視型経営のサイクルを表したものである。

ドライバーの数値を向上させてもKPIの数値が向上しないことがある。この原因として考えられることは、ドライバーの数値が正確なものでないことが考えられる。データを間違えて入力したり、正確でないデータを収集した場合である。この場合は、その入力ミスの原因を徹底的に追究してプロセスとして間違いが混入しないための仕掛けを構築し、対処する必要がある。

ドライバーと指標との因果関係を表すツリーが間違っている、または重要なドライバーが抜けている場合も、ドライバーの数値を向上させてもKPIの数値は向上しない。これに対処するには、現場の営業・生産・物流などのマーケティング関係の代表者が一堂に会して討議し、適切な指標のツリーを試行錯誤的に試しながらバリュートツリーを完成させていくしかない。この学習プロセスがその企業の組織能力、ケイパビリティとなっていく。そして、企業は科学的データに基づき短期的な利益創出と長期的なマネジメントシステムとの間でバランスをとるために戦略を迅



図表4 プロセス重視型経営のサイクル

速に修正する。この迅速さが競争優位性に結びつく。

## 5. 考察

本ケースでは、事前・事後に成果を定期的に評価し、戦略を迅速に修正する短期的な視点と、科学的なデータに基づく戦略的内部統制による長期的な視点とのバランスをとりながら持続的成長をもたらしている。戦略的内部統制とは、仮説である事業戦略の策定に当たっては、重要な戦略領域や戦略的プロジェクトにおけるリスクについて積極的にテイクしながら、事業の成長を持続させながら、戦略の枠組みを確実にするものをいうと思われる。事業戦略と、内部統制システムを別ものとして捉えるのではなく、統合的に捉えるべきものであるらしい。すなわち、いずれも企業価値の向上につながるものであり、プロセス重視型の経営を支える経営管理手法のひとつであると考ええる。

## 6. おわりに

戦略検証による組織能力の強化、戦略検証および修正による競争力強化手法を、花王の具体的な事例を踏まえて考察した。本研究により、事業成功の本質を解明する糸口が見えたかもしれない。企業の強さは戦略的内部統制にある。現場からデータを収集してグラフ化して、プロセスに問題がないかを全員が考え、そのなかで一人ひとりが自分は何をすべきかを考えるプロセス重視型の経営にあるといえる。これは、新しい日本型経営の先駆けとなるかもしれない。従来の日本型経営は、品質向上等に代表される小集団活動、QC活動にあったといわれていた。しかし、これは現場の視点からの業務改善にはうまく機能したが、全体最適の視点から考える集団づくりにはうまく機能しない面があったと思われる。これからは戦略目標を全員が共有し、研究開発者はもちろんのこと全員がマーケティング活動を担いながら企業価値を高める集団づくりが、新しい日本型経営の代表になるかもしれない。

今後は、今回提言した仮説をさらに探究し汎用化するとともに、日本型経営戦略検証とプロセス重視型経営とのダイナミックな関係を改善していく枠組みを探究していきたい。

\*インタビューにお答えくださり、また貴重な資料を提供して下さった、元花王株式会社取締役ロジスティクス統括センターの松本忠雄さんにここに感謝いたします。

## 後注

1. 企業会計審議会内部統制部会が発表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」では、内部統制の目的として、「事業の有効性及び効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動に関わる法令などの順守」「資産の保全」の4つを挙げている。
2. 戦略の修正を素早く決断して、事業を成長させた事例は多くある。本田技研工業株式会社は米国市場に進出するとき、当初は四輪自動車を企てていたが、顧客の反応を見て、急速二輪車から参入し成功している。その他自転車用ランプの松下電器産業(株) (現在、パナソニック株式会社) の例やパソコン雑誌のソフトバンク株式会社の例など多くある。一方、創業者が自分のビジネスモデルに固執したため、戦略の修正に躊躇して失敗した例も多い。

## 参考文献

- ・ Kluyver ,Cornelis & Pearce, John [2003], “*STRATEGY: A View from the Top*”,*Harvard Business School Press*, 大柳正子訳, 『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』, 東洋経済新報社, 2004
- ・ Theodore Levitt [1960], “*Harvard Business Review Anthology T. Levitt on Marketing*”, Harvard Business School Press, 『T. レビットマーケティング論』(邦訳) 有賀裕子, ダイヤモンド社, 2007
- ・ W. Chan Kim & Renee Mauborgne, “*Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*”, Harvard Business School Press, 2007
- ・ 花王株式会社社史編纂室 [1993], 『花王史100年 (1890-1990年)』, 花王株式会社
- ・ 佐川幸三 [1992], 『新しいマーケティングの実際』, プレジデント社
- ・ 土井秀生 [2003], 『DCF-企業分析と価値評価』, 東洋経済新報社, 2003
- ・ 松本忠雄 [1994], 「花王の物流リエンジニアリング作戦」, 『企業会計 Vol. 45No. 2』, 1994
- ・ 松本忠雄 [2007], 「流通業における SCM の課題」, 『流通情報』, (財) 流通経済研究所, 2007
- ・ 米田清紀 [1998], 「エリア・ベースの展開」, 嶋口充輝他編 『マーケティング革新の時代①顧客創造』, 有斐閣, 1999

### 【Key words】

marketing strategy, evaluating guidelines, scientific approach, strategy modification

### 【Summary】

Kao Corporation has raised its corporate value, with specifying guidelines to plan a strategy according to the growth level of other corporations and strengthening the internal control concerning the strategy which feeds back the performance appraisal management and the specified guidelines.

In brief, regular evaluation of the results before-and-after the fact, prompt modification of strategy and internal control lead to have competitive superiority. Meanwhile, corporations also need to keep up with the variation of customer needs and competitors from a log-range viewpoint. They should not fail to improve the production facilities, to meet changing customer needs by developing new products and to invest in research and development by forecasting the movement of the market and competitors.