

成長への取り組みをダメにする 6 つの方法

ドナルド・ローリー、ブルース・ハレルド

概要

著者によると、成長を追求する最善の方法に関する従来の知恵 ―可能性の高い分野で多数の取り組みを開始すること。何人かの有望な若手マネジャーを任命し、彼らを統率すること。既存事業から離れた安全な場所に彼らを配属させること― は失敗の処方箋である。一方、CEO は今日の収益の管理に多くの時間を費やし、成長に必要とされる種類の学習組織と文化の構築に費やす時間は殆どない。

この記事では、経営者がこの分野で犯す 6 つのよくある間違いについて説明する。

1. 正しい種類の監視を提供できない。CEO は、チームや潜在的な顧客と有意義な時間を過ごすべきである。
2. 最も有能で、最も経験豊富な人材に担せない。野心的で若い MBA 取得者ではなく、コア事業で経験豊富な経営者を成長への取り組みに配属させるべきである。
3. 間違ったチームを編成し、すぐに人員を増やす。CEO は、誰が利用できるかではなく、能力に焦点を合わせ、戦略、ビジネス・モデル、及び価値提案が明確な場合にのみ人員を増やすべきである。
4. 業績評価に間違ったアプローチをとる。取り組みの開発の各段階に関連するマイルストーンを確立すべきだし、事業計画の主要な前提条件を財務予測にリンクしなければならない。
5. 新規事業に資金を提供して運営する方法が分からない。初期段階の新規事業への資金提供は、企業の年間予算サイクルから分離すべきである。
6. 組織のコア能力を活用できない。CEO は、コア事業の資源を活用できるよう成長への取り組みを支援するうえで、中心的な役割を果たさなければならない。

CEO はジレンマに直面している。

会社の既存事業の収益と利益はゆっくりと上昇しており、コストもすでに大胆に削減した。市場が成熟しているため、株価を上げるには会社を成長させなければならないことは分かっていたが、買収には費用とリスクが伴う。そこで彼は、成長の可能性が高い分野で多くの取り組みを開始し、それらを統率する有望な若手マネジャーを任命する。新規事業の妨げにならないよう、彼はマネジャーに、信頼できるスタッフ部門の幹部が率いる特別な成長特別委員会に報告させ、既存事業から安全な距離に位置づける。

どこかで聞き覚えがあるって?それもそのはず、この手の話は、過去 20~30 年の間に、数 1,000 とは言わないまでも数 100 もの大手・中堅企業で語られてきたからである。しかし、多くの企業で働き、助言し、研究した後、私たちは、成長を追求する最善の方法に関するこの従来の知恵は失敗の処方箋であることを学習した。これは、既存企業によって始められた

殆どの新規事業が死ぬ理由と、25 年後に生き残っているのは、大手企業を含めて今ある企業のほんの僅かである理由を説明している。

多くの場合、CEO と経営陣は、今日の収益の管理をおもな仕事と見なしており、成長の追求と、成長に必要な学習する組織と学習する文化の構築に十分な時間を費やしていない。彼らは、成功のための条件を構築し、成長へのコミットメントが真剣であることを組織に知らしめるために、自分たちにしかなし得ない特定の方針と施策を示せていない。本論文で私たちは、幹部がこの分野で犯す 6 つのよくある間違いを検討し、成長への取り組みを進めるための指針を提供する(囲み”成長への取り組みを進める方法:CEO に向けた指針”を参照のこと)。私たちが説明するアプローチは、アリーア、コグニザント、IBM、ジョンソン・エンド・ジョンソン、メドトロニック、P&G、ユニリーバといった企業に数 10 億ドルの新しい収益と価値を生み出した。

成長への取り組みを進める方法:CEO に向けた指針

次のような行動は、企業のリーダーが社内の新規事業を育成し、収益と成長の両方を実現する方法をコア事業に教えるのに役立つだろう。

条件を構築する

収益と成長を等しく重要な最優先事項にする。リスク回避や、失敗は何であれ悪いことだという考えなど、成長に対する文化的障害を取り除く。

チームとともに学ぶ

新規事業のチームと十分な頻度で十分な時間をかけて会い、問題の解決と洞察の深化を助ける。伴走しながら、見込み客や初期エコシステムの他の参加者たちのニーズと問題を理解しようと努力する。

正しいチーム・リーダーを選ぶ

成長への取り組みを進めるために、最も有能で、最も経験豊富なゼネラル・マネジャーを配属させる。彼らは、より大きな組織能力を活用するために必要な社内人脈を持っており、その価値と文化を理解している。

チームを動員する

各段階で必要な能力に焦点を当て、たまたま手が空いている人ではなく、最良のスキル、知識、行動を兼ね備えた人を選ぶ。社内の人たちがその条件に合わない場合は、外部で探す。新しいタイプの人たちを採用することを困難にする報酬制度を調整する。戦略、ビジネス・モデル、価値提案が明確な場合にのみ、新規事業に十分な人員を配置する。

指標とマイルストーンを確立する

顧客の問題を特定し、それらを解決する方法を学び、機会の大きさを定義し、価値の過度なシェアを獲得できるビジネス・モデルを生み出す際に、初期段階の新規事業の進捗を追跡する尺度を設ける。

新規事業に資金を提供する

新規事業に提供するための資金を別枠で設け、会社の年間予算プロセスと切り離して配分する。資金を、現実的な時間枠でマイルストーンの達成と連動させる。

コア事業を活用する

コア事業の能力を利用して新規事業を構築し、プロセスに深く関与させる。最終的に、成長はコア事業の DNA の一部になるだろう。その結果、永続的な企業になるだろう。

1.正しい種類の監視を提供できない

少し前に、私たちは大企業に雇われ、低迷する新規事業活動を立て直す手助けをしてほしいと言われた。同社は過去数年間に 2 億ドルを新規事業に投資してきた。そのどれも成功していなかった。私たちが現場に到着したとき、同社には 3 つか 4 つの初期段階の新規事業があった。その進捗状況は 2 つの方法で監視されることになっていた。CEO と戦略担当副社長は 8 週間ごとに、各取り組みについて 1 時間のレビューを実施していた。また、この取り組みを直接監督する責任を負った同社の研究開発担当副社長は半年ごとに、各取り組みの概要について経営陣に 15 分間プレゼンしていた。

しかし、他の優先事項に気を取られて、CEO と戦略担当 VP はそのレビューを怠っていた。やがて彼らは 4~6 ヶ月ごとにレビューを実施することになった。更に悪いことに、2 人の幹部は間違ったことについて新規事業のリーダーを質問攻めにした。チームが新しい市場を定義し、最も強力なビジネス・モデルが何であるかを判断するために顧客の話を聞こうとしていたとき、彼らは「市場はどれくらいの速さで成長しているのか?」「18 ヶ月で、どのような収益が見込めるのか?」「試算 P&L はどんな按配か?」などと質問した。研究開発担当副社長の表面的な進捗報告は、コア事業が直面している運営上の問題と財務上の問題の議論の間で途方に暮れていた。コア事業を運営している幹部は、そこそこの関心を持って耳を傾けていたが、新規事業の成功には何の利害関係もないと考えていたし、彼らを支援する資源を提供する気もなかった。

その結果、新規事業のチームは経営陣から有意義な指導を受けることはなかった。彼らの問題の多く — 特に既存事業が備える資源と能力を必要とする問題 — は、未解決のままだった。

これは一般的なことである。CEO と経営陣は、成長と収益に対して全責任を負わない。彼らは、新規事業の進捗状況を散発的にレビューし、知ることもしなければ重要でもないことに焦点を当てる。新規事業のチームの集合知が彼らの知識をはるかに超え、その洞察が深まり、ますます微妙になるにつれて、彼らは、問題点はおろか、会話を理解するのにも苦労する。その結果、彼らは、新規事業が問題を解決し、重要な資源と能力を獲得するのを支援することができない。

この救済策は、彼らがチームに参加し、発見の航海へ出ることである。それには、チームや潜在的な顧客と有意義な時間を過ごす必要がある。成長に熱心に取り組んでいる CEO は、

時間の 20～40%をこれらの活動に費やしている。彼らは常に自分自身と、取り組みメンバーに問いかける。「私たちは、顧客のどのような深刻な問題を解決できるのか?」「この新しい領域で成果を上げるには、何を学ぶ必要があるか?」「私たちは、どのような能力を磨く必要があるか?」「利益のプールのサイズはどれくらいか?」「どのようなビジネス・モデルが価値を獲得するか?」「重要なマイルストーンは何か?」「チームをどのように支援できるか?」幹部とチームは、配分リストと、その納期を明らかにして各会議を終えるべきである。

企業がそのような取り組みを数多く持っている、CEO は現実問題、それらすべてに専念する十分な時間がとれないかもしれない。その場合、CEO は支援するスタッフ部門の幹部を任命することを検討すべきである。キー・ワードは“補佐”である。CEO は最高成長責任者であり続けなければならない。

CEO とスタッフ部門の幹部は、会社の成長ギャップ、つまりコア事業が通常の活動 一段階的な成長への取り組みを含む一 を通じて達成できる収益の増加と、会社の株価を上げるために必要な収益の増加との間にある差異、を埋める責任を共同で負うべきである(前者が 2%、後者が 6%の場合、成長ギャップは 4%、つまり 100 億ドルの事業の場合は 4 億ドル)。しかし、組織の目を現在の収益だけでなく、長期的な成長に向けさせ、成長を阻害する文化の側面を一掃し、管理システムを適応させることによって、成長の実現に必要な条件を構築するのはやはり CEO の仕事である。スタッフ部門の幹部は、事業運営の実行と事業の構築を経験すべきである。執筆者の 1 人 ブルース・ハレルド は、IBM でこの役職を務めた。彼は同社の新規事業を監督し、そのうちのいくつかは現在、数 10 億ドル規模の企業になっている。

初めのうちは、スタッフ部門の幹部と、新規事業を抱えるグループの責任者が共同で責任を負うべきである。スタッフ部門の幹部は、資金調達を早い段階で管理するだけでなく、新規事業チームが顧客から学び、マイルストーンを達成し、問題の根本原因を特定し、新規事業を妨げる政策や行動を取り除く際に、率先して実践的な支援を提供すべきである。しかし、この期間中、スタッフ部門の幹部はシニア・ライン・マネジャーを育成すべきである。新規事業が顧客基盤を構築し、その収益を増やすにつれて、シニア・ライン・マネジャーはより多くの主導権を握り、最終的に新規事業の責任を負うようにすべきである。

将来に向けて上級経営幹部に多くの時間を割いてもらうには、このアプローチが不可欠である。幹部が新しい顧客ニーズに焦点を合わせて、新規事業チームを支援することに尻込みするなら、スタッフ部門の幹部は資源を他の場所にまわすべきである。

2.最も有能で、最も経験豊富な人材に任せない

大企業は通常、成長への取り組みを統率するために 2 つのタイプの人たちを配属させる。第 1 は、賢く、野心的で、最近 MBA を取得した人物である。CEO の論理的根拠はこうである。新規事業は素晴らしい能力開発のチャンスであり、若者が失敗しても、会社の現在の業績に大きな影響を与えることはないだろう。第 2 のタイプは、特定の機能分野、及びプロ

プロジェクトの管理において確かな経験を持っているが、事業全般を運営したことのないスタッフ部門の幹部である。CEO は、主力事業のベテラン幹部を候補者とは真剣に考えていない。結局のところ、彼らは四半期ごとの収益を上げなければならないし、必要な起業家精神もなく、間違いなくそのような配属を降格と見なすだろう。

しかし、これらのポジションは“能力開発のチャンス“でもないし、スタッフ部門の仕事でもない。新規事業を不確実な領域に持ち込むことは、やり方が確立された数 10 億ドル規模の事業を運営することとは根本的に違って、困難である。従って、企業の最も有能な、最も経験豊富なゼネラル・マネジャーがこれらの取り組みを統率しなければならない。新規事業は、ほぼ確実に、既存業務に存在する能力を活用しなければならず、これらの個人は、社内人脈があり、それを取得するために必要な組織の文化を理解している。彼らは、何が機能し、何が機能しないかを学ぶ方法を知っている。大事なことを言い忘れたが、彼らは決断力を発揮するために必要な自信と、必要に応じて進路を変えるスキルを持っている。

現在、主要な急成長の事業を生み出す方法に対してお手本と見なされている IBM は、1990 年代に一連の成長への取り組みが失敗した後、これらのすべてを発見した。何が悪かったのかを判断するために事後分析を行ったとき、1 つの共通の要因が浮かび上がった。これらの取り組みのリーダーは、市場のニーズを理解することよりも、経営上層部を喜ばせることを重じるスタッフ部門の幹部だった。

当時の IBM の CEO ルー・ガースナーは、その教訓を真摯に受け止めた。同社がパーベイス・コンピューティングの新たな分野での機会を模索するために新規事業を設立することを決定したとき、彼はその取り組みを統率する実績のある業務マネジャーを探した。彼が選んだのは、IBM の p シリーズ・サーバーを製造した部門のゼネラル・マネジャーであるロッド・アドキンスだった。ガースナーは、アドキンスの任命が、成長への取り組みはもはや付け足しでしかない、というメッセージをすべての IBM 幹部に送ることになるだろう、と分かっていた。

当然のことながら、アドキンスは、数 1,000 人の従業員と 40 億ドルの収益を抱える事業の舵取りを離れて、当初は 1 人しかいないチームのリーダーになることを、彼のキャリアの前向きな一歩と見なしてはいなかった。「訳も分からず、格下げされた」と、その仕事の打診を受けた後、彼は語った。ガースナーは、この取り組みが有機的成長を再燃させるにあたり IBM の戦略の中心的な要素であると説明することにより、彼がこの異動を受け入れるよう説得した。その後数年間で、アドキンスはパーベイス・コンピューティングを、数億ドルの利益をもたらす収益性の高い事業に仕立て上げた。2013 年 4 月まで、彼は IBM の Systems and Technology Group の上級副社長を務め、2012 年の収益は合計 177 億ドルとなった。彼は現在、企業戦略担当の上級副社長である。現在、IBM のゼネラル・マネジャーは、組織の中で出世するには、安定した営業利益と成長をもたらした実績を持たなければならないことを知っている。

新たな事業機会を活用する新規事業を統率する適切な人材を見つけることは難しい。大企

業で最も成功しているゼネラル・マネジャーは、頭がよく、優れた人材スキルを持ち、自信をつけて、熱意を生み出し、顧客との交流を楽しみ、事業の詳細を知り、製品開発に関する深い知識を持ち、予算を立てて確実に結果を出すことができる。しかし、これらすべてに加えて、最高のリーダーはそれだけに留まらない。彼らは好奇心が強く、複数の — 多くの場合、直感に反する、または型にはまらない — レンズを通して問題を見ることができる。彼らは資源をかき集めることに優れており、行くべき方向を明確にしつつも、方向転換の時期を知っている。彼らは、開発中の製品が利益を生まない時期を確認し、それをサービスの機会に舵を切ることができる。彼らは、事業構築プロセス中に満たされていないニーズを見つけ、より大きなチャンスを追いかけるために進路を変更することができる。チームがアイデアを追求し、マイルストーンの達成に努めるとき、スキルと能力、測定基準、報酬、コミュニケーション、製品開発活動、人々がどのように協力し行動しているか、管理チームの質などの観点から、何が一致しているか、または一致していないかを明確に把握する。

3.間違ったチームを編成し、すぐに人員を増やす

チームの編成を担当する上級幹部は、たまたま手が空いている人を採用することがよくある。「製品マーケティング部門のジョンは、来週 XYZ の業務を終えると自由になるので、チームに迎えよう。製造部のメアリーは、40%の時間ならこのプロジェクトに割けそうだから、彼女を採用しよう」多くの場合、こういった人たちは会社のスター選手ではない。更に、チームは、何をする必要があり、どのスキルが必要になるかを誰も正確に決定しないうちに構築される。

別のアプローチは次のとおりである。手の空いている人ではなく能力を重視し、戦略、ビジネス・モデル、価値提案が明確な場合にのみ、人員を増やすのである。早すぎる事業拡大はお金の無駄である。

取り組みの開始時に、必要となる能力と行動をリスト化したワーク・シートを作成しよう。次に、社内外を問わず、その条件に最も適した人材を見つけよう。医療診断、及びモニタ装置に進出することを希望していた工業製品会社のグループ副社長がこれを行ったとき、私たちは、必要な人材をどこから採用するのが最適か — 例えば、ゼネラル・マネジャーを育成するならバクスター、医療機器の開発ならメドトロニック、ジョンソン&ジョンソン、ロジスティクスなら UPS — を特定する手助けを行った。6〜9 ヶ月だけ必要な人材もあり、その期間だけ雇用された。

能力の収集は継続的なプロセスである。製品ラインが拡大し、事業が国際的に拡大するにつれて、新規事業のニーズは、CFO、営業マネジャー、チームの他のメンバーのスキルでは手に負えなくなるか、別のスキルを求められるかもしれない。従って、変更しなければならないかもしれない。

4.業績評価に間違ったアプローチをとる

大企業は、成熟した事業の管理に使用するのと同じ指標とマイルストーンを初期段階の事業の運営に適用することがよくある。これらは新規事業にとって役に立たないどころの話ではない ― 有害である。

成熟した事業は通常、P&L 計画に関連して、売上数量、売上、利益などを測定する。対照的に、初期段階の事業は、顧客の問題を理解し、それらを解決する方法を学習したかどうか、進捗状況を追跡する指標を採用すべきである。有用な評価の 1 つは、次のマイルストーンに近づくためのスキルと能力の組み合わせの構築という観点で取り組みの進捗状況を測ることである。その他の測定には、経営陣と顧客の間の 1 ヶ月あたりの交流 ― プロトタイプの迅速な構築におけるチームの成功、市場テストの結果、最初のプロトタイプを導入してから製品に寄せられた顧客からの苦情の量と質、それらの苦情に対応する新規事業の能力 ― の数が含まれるだろう。最初に確立されたすべての指標が適切であるとは限らない。従って、継続的に評価し、必要に応じて変更すべきである。

すべての取り組みについて、その開発の各段階に関連するマイルストーンを設定しよう。チームは、マイルストーンを達成するためにどのくらいの時間を手にできるか相談して決めるべきである ― その結果は、野心的にすぎるのではなく、現実的である方がよい。しかし、チームがマイルストーンを飛び越すことを許すべきではなく、チームの達成は資金拠出の前提条件であるべきである。この統制のとれたアプローチは、早すぎる事業拡大を回避するのに役立つだろう。

価値あるマイルストーンは次のとおりである。

顧客の”問題点”を特定する

製品またはサービスはどのような問題を解決することを目的としているか? その問題で顧客がどれほどのコストをかけているか判断するために、その見解が業界で尊重されている一連のエンド・ユーザーでテストしてみよう。

価値提案を明確にする

なぜ顧客は提案された製品を購入するのだろうか? その説明には、実際の顧客からの生の情報が反映され、特定の製品がどのように問題点に対処し、顧客にとってどのような価値があるのかが示されなければならない。

価値を獲得する方法を選択する

ビジネス・モデルは、市場が会社にとって魅力的であることを実証すべきである。それは、利益のプール、必要な活動とプロセスの連鎖、会社が価値の過度なシェアをどのように獲得するかについての説明を含めるべきである。

ラピッド・プロトタイプを作製する能力を構築する

多くの大企業は、現在の製品を段階的に改善するプロトタイプを作成、及びテストするスキルとプロセスを持っているが、まったく新しい製品やサービスのプロトタイプに関してはその限りではない。このような場合、経営陣は必要な能力を開発するか、それらを備えた外部パートナーを見つけなければならない。

初期市場テストを実施する

少なくとも 1 人の主要な顧客または消費者のグループによるプロトタイプで、顧客にとって重要な問題をその製品が実際に解決するという証拠を提供すべきである。業界や製品にもよるが、最初のプロトタイプまたは変更された最終バージョンを市場に出すには、18~24 ヶ月が妥当な期間である。しかし、常に短い方がよい。多くの場合、「市場投入までの時間を、例えば 6 ヶ月短縮するにはどうすればいいか?」と問うのが有効である。

広範な市場の存在を実証する

最初のテストが成功したら、あなたが解決したのと同じ問題を他の顧客が抱えていることを確認することが重要である。クライアントの 1 人が、飲料メーカー向けのソリューションを開発した。そのプロジェクトのエンジニアは、このソリューションには広範な適用性があると信じていたため、経営陣はその開発に資金を提供したが、製品は大失敗に終わった。結局、そのチームは 1 回限りのソリューションを作製したのであった。

事業計画と財務予測を立てる

事業計画そのもののマイルストーンは、具体的な活動 ―例えば、製品開発計画の完了、作業モデルの作成、特定の売上数量を提供するためのサプライ・チェーンの確立、特定の人数の販売員の採用とトレーニング― に関連させるべきである。事業計画の主要な前提は、財務予測にリンクさせるべきである。正確な財務予測はコア事業では神聖なものだが、新規事業では殆どの場合、疑わしい。従って、財務チームは、初期段階の事業開発の現実、事業計画の主要な前提条件、それらの前提条件の信頼度(つまり、どの前提条件をテストする必要があるか)を認識していなければならない。私たちは、そのようなことを知らせていなかった財務チームが、新規事業が当初の予測を下まわったことの意味を見誤り、早い段階で資金提供を打ち切った多くの事例を観察した。

実行計画を作成する

多くの場合、分厚い製品開発計画があっても、実行について説明しているのは、たったの 1~2 ページしかない。これは、新規事業がその段階で頻繁につまずく理由を説明するのに役立つ。その解決策は、プロジェクト・チーム、監視チームの主要メンバー、組織の障壁を取り除く権限を持つ企業の個人を集め、彼らに特定の実行問題について考えてもらい、詳細な計画を立案してもらうことである。それには、以下のような完全な説明が含まれるだろう。

- ・ 組織構造
- ・ 新規事業を阻害するかもしれないあらゆる政策と手順に要求される変更
- ・ かき集められたスキル、才能、能力
- ・ 成功のために適応させる必要のある行動と文化的側面
- ・ それぞれの重要なタスクに誰が責任を負うか、業績をどのように測定するか、を明確化する今後 30 日、60 日、または 90 日間の行動指針

5.新規事業に資金を提供して運営する方法が分からない

新規事業のニーズは予測できないのに、初期段階の成長への取り組みに、既存事業の年間予算サイクルに従うように強要する大企業は驚くほど多い。また、執行部の幹部が、成熟した事業のニーズに資金を提供するために、これらの新規事業に割り当てられた資金を再配分することも一般的である。どちらの間違いも新規事業をダメにする。

経営陣は、初期段階の新規事業への資金提供を、企業の年間予算サイクルから切り離し、その資金を保護し、その配分に関する特別なルールを作る必要がある。最もよいのは、上記の種類のマイルストーンが達成されたとき ―そして、そのときのみ― 配分された独立した予算を用意することである。業績を監視する CEO ―または CEO を補佐するスタッフ部門の幹部― は、資金を配分し、予期しないニーズが発生した場合に自由に使える資本を活用する。

メドトロニックとアリーのいずれも、成長への取り組みに資金を提供し、管理する模範的なシステムを持っている。グレン・ネルソンは、執行部副社長として、そしてメドトロニックの副議長として、1986～2002 年まで会社の成長への取り組みを担当した。彼は 30 の“世界に対して新しい”取り組みの立ち上げを監督した。それらのアイデアは、事業部門や、メドトロニックに入社する前は外科医だったネルソンが率いた、企業の研究開発を担当する科学技術センターの中で持ち上がった。ネルソンと、技術者、マーケティング担当者、弁理士からなる小さなチームが、どの提案に資金を提供するかを決定した。彼らは、機会の大きさ、メドトロニックがそれを利用できる可能性、予測される経済的利益に基づいて選択した。成功したアイデアは、事業部門、またはネルソンの研究開発部門のいずれかによって管理された。

毎年、3 ヶ月間の激しい反復プロセスで、CEO、ネルソン、その他の実行委員会が、各コア事業の製品開発と成長への取り組みを精査した。各新規事業には 5 年間の予算が与えられ、マイルストーンを達成している限り、その資金を打ち切ることはできなかった。ネルソンは資金供給を管理し、取り組みを監視し、マイルストーンを達成したかどうかを判断した。事業部門が成長への取り組みに向けた投資を減らすことで財務目標を達成しようとした場合、彼はそのリーダーを叱責した。

取り組みが予定どおりにマイルストーンを達成できなかったとき、新規事業の実行可能性に対する理由と影響を理解しようと、「私たちは徹底的に分析しました」とネルソンは述べている。「買収の場合と同じ方法で、自社の成長プロジェクトでも DCF[ディスカウント・キャッシュ・フロー]と IRR[内部収益率]を予測しました」と彼は言う。「必要な利益を上げられないようなら、それを打ち切らねばなりません」取り組みの性質にもよるが、確実に利益を上げるには通常 18 ヶ月～7 年にかかる。全社的な企業目標は、売上と利益の 15～20% の成長だったが、メドトロニックはネルソンの在職中に、その目標を上まわった。

マサチューセッツ州ウォルサムを拠点とするヘルスケア企業アリーは、成長の原動力と

なる可能性のある新規事業に意識的に資本を割り当てている。新規事業は、鬱血性心不全、糖尿病、気管支炎、肺気腫といった慢性疾患を持つ人々が医療監督者の下で自宅治療できるようにする監視装置、及び情報製品とサービスに力を入れている。

これらの取り組みに資金を提供するために、アリーアは“金のなる木”(診断ビジネス)から収益を得ている。研究開発予算の 70%(1 億 1,000 万ドル)は、CEO ロン・ツワンツィガーが「ゲーム・チェンジ」と呼ぶ成長への取り組みに配分され、30%(5,000 万ドル)は現在の製品とサービスの段階的な改善に配分される。更に、一部の投資アナリストからの相当な圧力にも拘わらず、アリーアは成長に投資できるよう、配当を支払わないことを決定した。

6.組織のコア能力を活用できない

過去 20～30 年の間、大規模で成熟した組織における新規事業は、既存事業が新規事業の息の根を止めないように隔離されなければならない、という従来の知恵があった。私たちは、これは間違っていると思う。

大企業のコア事業には、社内の新規事業に提供するもの――研究開発能力、顧客に関する知識と顧客との関係、市場調査の専門知識、法務人材、給与システム、営業部隊など――がたくさんある。真に独立した殆どの新規事業は、これらの能力をゼロから構築するために重要な時間とお金を費やしている。もし適切に応用すれば、大規模な組織にある既存の資産とスキルは、新規事業を構築するリスクと、プラスのキャッシュ・フローを生み出し始めるのに必要な時間を劇的に減らすことができる。そのため、上記のように、新規事業のリーダーシップとガバナンスを構築することが非常に重要である。

通常、コア事業の資源は、新規事業のニーズに対応できるように調整しなければならない。大企業の市場調査は、多くの場合、既存の製品やブランドに対する満足度や不満度を理解するために数 1,000 人の顧客にインタビューすることを目的としているが、新規事業は、まだ存在しない商品への関心について、少数の潜在的な顧客にインタビューする必要があるかもしれない。財務部門は通常、収益目標を達成し、リスクを最小限に抑えるために予算管理に重点を置いているが、初期段階の新規事業は、マイルストーンを達成するために必要な金額を見積もったり、戦略的な方向を変えた際の財務的影響を検討したりするのに、支援を必要とするかもしれない。

CEO は、成長への取り組みがコア事業の資源を活用し、それらを建設的に使用するのを支援するうえで中心的な役割を果たさねばならない。これは、コア事業のランクを上げ、初期段階の新規事業へのサポートを動員した経験のないリーダーにとって、大きな課題となる可能性がある。しかし、報酬も同様に大きい。CEO は、資源と機能を共有することで新規事業を支援するようにコア事業のマネジャーを奨励し、顧客の話を深く聞き、実験し、革新するなどのスキルと行動を促進することで、大規模な組織が成長する方法を学ぶのを支援する。成熟した企業の CEO やその他の上級幹部は、四半期ごとの利益と同じように有機的な成長を真剣に扱わなければならない。しかし、彼らは、私たちが説明するアプローチが、

確立されたシステムと従来の働き方への挑戦であることを認識した方がよい。適切なリーダーシップ、資金調達、測定メカニズム、ガバナンスがなければ、成長への取り組みは失敗するだろう。しかし、成功すると、大規模な組織は、短期的な利益をもたらし、長期的な成長を生み出すために、バランスよく取り組む方法を学ぶだろう。