

# Compass

Vol.2 2018

マイクロバトル・システム

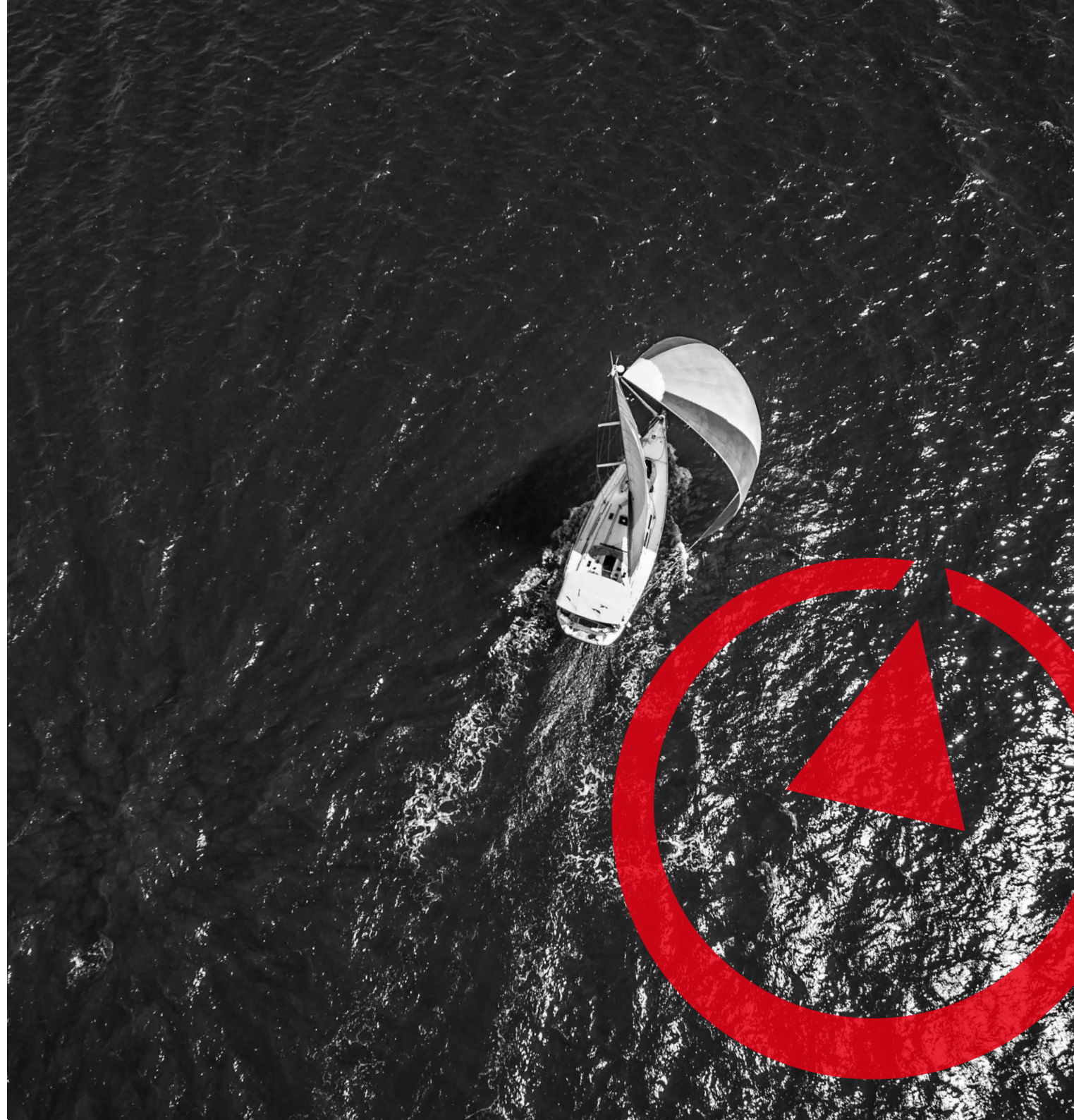
BAIN & COMPANY 

# Contents

## マイクロバトル・システム

創業メンタリティ	2
マイクロバトル・システム	11
マイクロバトルの定義	14
マイクロバトルの Win-Scale モデル	15
マイクロバトルに取り組む	23

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。





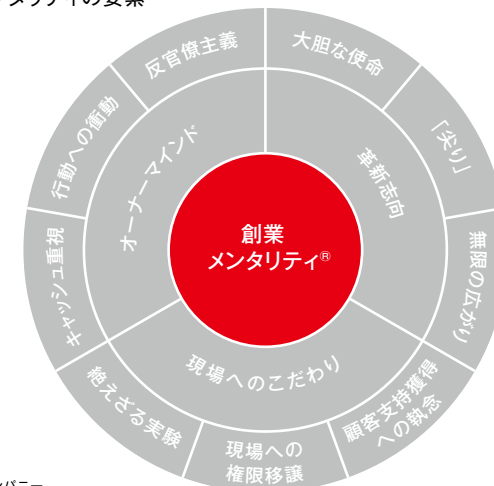
# 創業メンタリティ

## はじめに

企業経営とは様々な矛盾をはらむものではあるが、経営者の誰もが会社を大きくしたい、優秀な人材を確保したい、と願う一方で、「大企業病」「官僚主義」を避けたいと思うのも、その最大の矛盾の一つだろう。特に会社の黎明期を知るベテラン経営者の方々からは「当社も活気や柔軟性がなくなってきた」「社員は優秀になったが、やんちゃをするやつが減って面白くない」というようなお話を伺うことも多い。先日ある経営者は新入社員の採用について、「面接をしていく過程で面白味のない、均質化された学生に偏っていくような気がする。何人かは、いっそのこと面接をやめて、じゃんけんの勝ち抜きか何かで採用したい」とまでおっしゃっていたが、「大企業病」「官僚主義」に対する処方箋になるかという点、残念ながらそうでもないだろう。ではそもそも、「大企業病」「官僚主義」とは一体何なのか、あるいは創業時の会社の強みとは何なのか。大企業になること、成長することを否定せず、創業時の強みを活かす、または取り戻す方法はあるのだろうか。本稿では、こうした問いに対して、「創業メンタリティ」「マイクロバトル」というコンセプトを中心に、解決の糸口を探ってみたい。なお、本稿で取り上げる考え方の一部は、Compass 2017 Vol.2でも議論しているので、ご興味のある方はあわせて参照されたい。

優れた大企業はみな、かつては革新的なベンチャーだった。より良いサービスを提供するため、既存の業界の常識に対し、より顧客目線の商品やサービスを提供し、奮闘していた。この挑戦への意欲をかきたてたのは、そもそも経営者を創業にかきたてた強い使命感やビジョン、明確な目的意識だ。また、若い企業は、社内の全員が顧客や現場に近く、誰もが事業のオーナーであるかのようにふるまえる。既存企業と比べ規模で劣る部分は、意思決定の速さと業界の挑戦者としての使命感でカバーする。成長中の新興企業が、規模と資金力で勝る既存企業と対等に競争できるのは、こうした革新への使命感、オーナーマインド、現場へのこだわり、という三つの強みゆえだ（図表1を参照）。我々はこれを「創業メンタリティ」と呼んでいる。こうした創業メンタリティは、創業者が率いる企業や、創業者の影響が強く残る企業に顕著に見られ、従業員の日々の意思決定と行動を導くものとなっている。

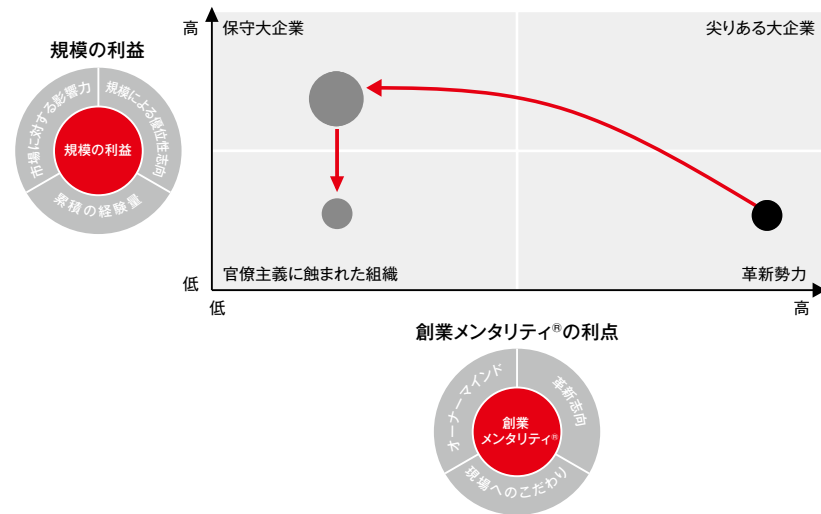
図表1:創業メンタリティの要素



出所:ペイン・アンド・カンパニー

しかし、多くの企業は大きくなるにつれて、この当初の強みであったはずの創業メンタリティを残念ながら失ってしまう。成長と規模拡大を目指すうちに、組織が複雑になり、プロセスや仕組み、ルールが増え、革新志向が薄れ、冒頭に述べた経営者の不満のような状態に至る。こうした問題は、企業内部のもので、市場の変化や競合との競争に比べると、すぐには表面化しない。しかし、着実に企業の活力を蝕み、やがては売上成長の鈍化、利益の減少を呼び、気が付くと企業の最大の敵になっている。

図表2:創業メンタリティマップ



図表2は、企業がその発展過程で通る成長のステージとそのステージごとに直面する危機を図示している。横軸は創業メンタリティからくる強み(会社と企業文化など、主に内的強さ)、縦軸は規模の大きさからくる強み(企業規模による市場支配力など、主に外的強さ)を表す。

創業間もない企業は通常、図の右下から歴史が始まる。「革新勢力」とも呼ぶべきセグメントで、歴史は浅く規模は小さいが、まさに創業メンタリティの強さを原動力に、急速に成長していく。創業メンタリティの強さとは、すなわち業界の常識を変えるという革新への熱い使命感、現場

の人員と現場業務への強いこだわり、スピードの重視、反官僚主義であり、言い換えれば全従業員のオーナーとしての責任意識の強さ、ということだ。

「革新勢力」の真上、図の右上に位置するのは、企業が目標とすべき「尖りのある大企業」だ。長期にわたって革新志向を保ちつつ、他社を上回る規模にも成長することで、市場支配力や影響力を獲得した、創業メンタリティのある大企業である。世界最大のビールメーカーであるアンハイザーブッシュ・インベプやグーグル、アマゾン、イケアなどは、この位置にいる企業の例だろう。これらの「尖りのある大企業」は、規模を拡大して業界のリーダーになったのちも、なお創業メンタリティの強さを維持し続けている。売上5,000億円以上の規模にまで成長するスタートアップは2,000社に1社だが、その中で「尖りのある大企業」となるのはさらにわずか7~8%に過ぎない。しかし、これらのごく少数の企業の時価総額の増加額が、世界の時価総額増加の半分以上を占めていることから、その影響力と成長インパクトの大きさがわかる。

一方、図の左上は「既存保守企業」とでもいうべきセグメントで、「尖りのある大企業」とは大きく異なる。資産規模と長年培った経験量やブランドなどによって競争優位を保っているが、創業メンタリティの持つ起業家的エネルギーと柔軟性は失ってしまっている。規模が競合他社から身を守るための強固な防御手段となっている一方で、その規模を維持することが最大優先事項になってしまっている、とも言える。このセグメントに属する企業の多くはその業界のリーダーでもあり、必ずしも悪い状態ではないのだが、かつての強みを失ってしまっているのは残念でもある。

最後に、図の左下は「官僚主義に蝕まれた組織」という最悪の状態だ。ここにいる企業は、創業メンタリティを喪失しているだけでなく、競合に対する規模による強みも失ってしまっている(あるいは一度も持ったことがない)。こうなってしまうと、勢いを取り戻すのは難しい。複雑性が社内にはびこって市場変化への迅速な対応力がなくなり、学習スピードが落ち、コストだけが增加していく。市場での競争力が失われる一方で、その解決

のエネルギーは現場ではなく社内に向けられ、会議や書類ばかりが増える。東芝やシャープなどの経営危機に見られた問題も、この延長線上にあると考えられる。

健全な成長のためには、この「創業メンタリティマップ」の横軸である創業メンタリティの強さを失わないようにしながら、縦軸（＝規模）で力を伸ばす必要がある。つまり、マップの右下の革新勢力エリアから出発して、右上の尖りある大企業エリアに到達するための旅である。

実際に「尖りある大企業」への道を歩んでいる日本企業の例を見てみよう。

## サイバーエージェント

サイバーエージェントは、2017年度の売上 3,700 億円、創業メンタリティマップの右下から右上へ急上昇している IT 企業だ。無料インターネット TV 局である Abema TV など、業界を再定義するような新規事業を積極的に手掛けており、過去 10 年間にわたり平均売上高の成長率は年 16% である。

この二桁成長を支えているのは、若い社員に子会社の経営を任せる企業風土だ。年齢や経験に関係なく、場合によっては新卒社員にも、社長として新規事業を任せる。実際に現在のサイバーエージェントの主要な事業を見てみると、その多くが新卒5年以内の社員が社長として率いた子会社によって立ち上がったものである。同社の藤田社長もインタビューで、若くして子会社社長となった彼らがサイバーエージェントの成長の原動力だ、と語っている。

この風土は、社員のモチベーションを高めると同時に人材の成長を促進させている。革新主義者を作り出し、現場のプレーヤーに権限を委譲することを可能にしている。サイバーエージェントでは、社長だけでなく、全社員が「21 世紀を代表する会社を創る」とのビジョンを口にするという。子会社の社長、というわかりやすい形で現場の看板プレーヤーに権限委譲する仕組みを持つことで、創業メンタリティを維持しつつ、企業の成長を実現している。

## ニトリ

ニトリの創業は 1967 年、今の CEO は創業家の出身ではない。創業から時間が経ち、経営者が変わって、創業メンタリティを維持している会社の好例だ。2017 年度の売上は 5,700 億円と、すでに業界リーダーとし



での位置を確固としたものになっている。その一方、過去十年の年平均売上成長率は10%で、革新勢力並みの勢いを保っている。

ニトリの創業メンタリティを支えているのは、徹底した顧客目線だ。ウェブサイトには、『ニトリグループは、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン（志）を社員一人ひとりが企業行動の原点として共有しています。そして、グループの力を結集して長期ビジョンの実現に全力を尽くすことを企業活動の指針と位置づけています。ロマンを原点に、ビジョンを実現していく』と書かれている。

これに加え、「唯一の正義は、お客様の不平・不満・不便を発見して、解決すること」という似鳥会長の言葉が、従業員の行動指針を築いている。全社の志が、各従業員の日々の行動にまで落とし込まれている。

また、革新志向の企業を作っているのもニトリの特徴である。似鳥会長から白井社長へのアドバイスは「自分(似鳥会長)のやり方を否定しろ」だったというが、顧客目線に根差した革新志向を忘れない会社であることを表すエピソードの一つである。

## 任天堂

Switchのヒットが記憶に新しい任天堂は、社内の仕組みを変えることで創業者メンタリティを再活性化している好例であろう。2017年の売上は一兆円を超え、日本を代表する大企業であるが、1889年の創業から今日に至るまでには、売上の減速、大型新製品の失敗など、何度かの危機を経験している。

最も直近の危機は、岩田社長という、第二の創業者ともいべきカリスマ社長を失ったことであろう。それに対する任天堂の対応は興味深い。任天堂は、他のカリスマ社長を探すのではなく、現場に対する権限移譲で危機を乗り切ろうとしたのである。

経営層においては、特定の人材に頼らない集団指導体制の経営を押し進め、2016年には執行役員制度を導入して、社長から現場へと意思決定のレベルを落とした。経営判断にとどまらず、例えばソフト開発の現場においても、各作品のプロデューサーが最終的な制作権限を持つ体制に移行した。官僚機構を通じて組織の指揮をとるのではなく、現場の看板プレーヤーに重きを置いたオペレーティングモデルを構築した、と言えるだろう。実際に、Switchの成功について、「若手中心で社内がまとまったこと」と古川社長は総括している。

こうした国内の事例をはじめとする「尖りのある大企業」に共通する成功要因は、次の六つにまとめられるだろう

1. **成長を加速するため、自社の革新性とユニークなケイパビリティを再発見し、社内に周知・徹底すること**
2. **業界のルールに挑戦し続けるために、既存事業(第一世代エンジン)に7割以上の経営資源を集中しつつ、次の成長をけん引する「次世代エンジン」育成に取り組んでおくこと**
3. **「現場のプレーヤー」に重きを置いたオペレーティングモデルを構築すること**
4. **顧客や現場と経営を結ぶためのシステムを構築すること**
5. **成長の加速のために、常に自社内の無駄を排除すること**
6. **革新主義者の集団を創り続けること**

こうした成功要因を念頭に、規模成長に慢心することなく顧客と現場にこだわって革新を続ければ、「尖りのある大企業」を目指すことは不可能ではない。



図表3:創業メンタリティ維持のための六つの構成要素とマイクロバトル



出所:ペイン・アンド・カンパニー

ただし、その成功確率は決して高くない。その理由は、そこに至る過程で、ほぼ例外なく縦にも横にも宿命的な「逆風」が吹いてくることにある。

一つ目の逆風は、企業の規模を拡大する時、すなわち「創業メンタリティマップ」の右下から右上を目指す時に、企業の創業メンタリティを失わせ左側に寄せようとする「東風」である。企業が成長し、規模を拡大する時、組織の構造、プロセス、仕組みなどはどうしても複雑化する。例えば、創業から間もないころの企業経営者は常にあらゆることを把握し、意思決定でき、その伝達も簡単に行うことができた。しかし、組織の規模が大きくなると、情報を組織の全体から吸い上げ、決定事項を末端まで伝えることが簡単ではなくなる。すべての現場に足を運び、行動の手本を示すことができた創業者も、現場の数が増えるに従い、そうできなくなる。すべての得意客の顔と名前まで覚えていた創業者も、顧客をただの数値として把握せざるを得なくなる。当初は社員全員が強く共感していた自社のユニークな使命感が、組織の隅々で失われていく。

もう一つの逆風は、規模が拡大し複雑性の問題に苦しむようになった企業、すなわち創業メンタリティマップの左上の「既存保守企業」を、左

下の「官僚主義に蝕まれた組織」へと押しやる「北風」である。組織に徐々に根付いた官僚主義と社内の機能不全が、企業の成功の原動力を削いでしまうのだ。経営陣は会社が勢いを失いつつあることに気付いており、過去の成功手法を使って立て直そうとするものの、過去の成功手法がどんどん役に立たなくなっていく。成長の加速や方向転換ができないまま、企業の成長が急速に鈍化していく。

こうした逆風による企業の成長鈍化や凋落は、多くの企業が直面する危機である。ペイン・アンド・カンパニーでは、8,000社以上のグローバル企業の業績を追跡調査しているが、それによるとここ15年の間におよそ5社に1社が革新勢力から既存保守企業になり、その3分の2が「北風」に流されて勢いを失ったことが明らかになっている。いったん「北風」に流されて「官僚主義に蝕まれた組織」になってしまうと、かつての勢いを取り戻せる成功確率は7社のうち1社にも満たない。

留意すべきなのは、こうした企業の凋落は、市場の変化や競合の攻勢による凋落ではなく、本質的には企業内部の問題に端を発した危機である、ということだ。実際、大企業の経営幹部の94%は、持続的な利益成長の主たる障害として、社内の機能不全を挙げる。皮肉なのは、この機能不全が、規模、認知度、実績、能力、資金力、市場での地位といった、かつてベンチャー時代に懸命に追い求めたものから生じているということだ。これこそが、「大企業病」の難しいところである。

## マイクロバトル・システム

逆風をはねのけ、いかにして「尖りのある大企業」になるか、あるいはかつての尖りを取り戻すことができるか。前述のように、尖りや勢いを失わせる理由が自社内にある以上、自社の努力や改革で、それらを回復することは可能なはずである。一方、すでに官僚化・複雑化した組織の中でトップの地位を獲得した経営者は、そうした体質や問題の当事者であり、尖りある大企業になるという決断は、自らがこれまで是としてきたルーティーンや行動に対する異議申し立てになりかねない。あるいはトップ自身はそうした官僚主義を破壊し、革新を引き起こしたいと考えていたとしても、組織全体をあまりに大きく変えることには、社内外のステークホルダーからの反対も多く、その調整だけで身動きが取れなくなりがちである。

この問題に対して過去4年にわたって取り組んだ結果、我々は Microbattles System<sup>SM</sup>（マイクロバトル・システム）という方法論を生み出した。マイクロバトルとは、組織の直面する重要経営課題の一つについて専任で取り組む少人数のチームを作り、それらを顧客・現場と経営陣のそれぞれから最も近い位置において、かつて大企業になる前の「革新勢力」だったころのような状況を作り出し、短期間で実際に成果を出すとともに業務の一つのプロトタイプを作成し、全社の変革につなげる活動のことをいう。マイクロバトルは、市場競争へのスピーディーな対応であると同時に、「尖りのある大企業」になるための行動変革をもたらす現実的かつ有効な方法論であるため、近年急速にクライアント企業で活用されている。

世界的なビールメーカーの事例を使いながら、マイクロバトルについて具体的に説明していきたい。実際のプロジェクトに基づく事例であるが、会社名を伏せたご紹介となることをお許しいただきたい。





グローバルなビール会社の事例。人気の自社ブランドは「プレミアム・ビール」という名前で、他社のトップブランドと競合している。多くのグローバル企業と同様、ビール会社も「中国市場で勝つ」ことを、全社戦略上の優先事項に位置付けていた。そのためには、優れた現地の営業チームを採用し、販売規模拡大のために複数の中国ビールブランドを買収し、中国の規制当局に対応し、その他様々な課題に対処しなければならない。さらにビール会社の中国における成功は、小売店だけでなく、飲食店で販売して他社に勝つことにかかっている。流行の最先端にあるバーで、その他の輸入プレミアムビール以上に、一般消費者が憧れを感じるようなハイエンドな消費者の心をつかむことが、ビール会社が飲食店チャンネルを制する上でのポイントとなる。こうして掘り下げていくと、「中国で勝つ」という曖昧な目標から、中国の最先端のバーでハイエンド消費者の心をつかむプロモーションを行う、という非常に具体的で現場感のある目標に変わったことがわかるだろう。マイクロバトルとは、このくらい具体的で現場に近く、かつそこでの成功がより大きな経営課題の成否を決するような課題をテーマとするところから始まる。この具体的に定義された目標について、必要な権限を大きく移譲された少人数のプロジェクトチームが、必要であれば経営トップの直接のスポンサーシップも受けながら、短期集中で解決に取り組むのである。

もっとも、マイクロバトルは単に目標の明確化のための方法論、あるいは「規模を小さくした戦い」ではない。マイクロバトルとは、困難な問題を設定し、その解決を繰り返す、集中的な取り組みである。重要なのは早期に失敗、解決、適応を繰り返すことだ。学習サイクルを短縮し、早期に学習サイクルを回すことで、サイクルごとの失敗コストを抑えることができる。逆に必要以上にリスクを回避したり、失敗か成功かが曖昧な取り組みを続けたりしては、マイクロバトルにならない。

またマイクロバトルは、そこから得られた示唆をより広く活用して、インパクトを拡大していくことに価値がある。ビール会社の事例では、今回の飲

食店チャンネルでのプロモーションによって得られたノウハウ（ケイパビリティ）を、中国における他ブランドの商品ラインナップに応用することで、当初の戦略課題であった「中国で勝つ」より大きなインパクトにつなげることができた。あるいは、この中国での成功モデルを、ナイジェリアやインドといった別の新興国に応用する、すなわち全社にとっての重要な戦略の範囲を「中国で勝つ」ことから「新興国市場で勝つ」ことに広げて考えることもできる。こうした展開まで視野に入れて考えると、インドとナイジェリアにも応用できる手法を確立するため、ビール会社のチームは両国の飲食店チャンネルの担当者を中国での当初のマイクロバトル・チームに加え、中国でのモデルが転用可能か、モデルの応用可否を確認しながらマイクロバトルを推進することになる。

## マイクロバトルの定義

上記の事例からもわかるように、マイクロバトルの定義は次の五つのポイントにまとめられる。

- 比較的短期間のうちに戦略を目に見えるかたちで実行し、定められた結果を出すことを目指すプロジェクト
- 同時に、会社として、どの市場で勝ちたいか、どんなケイパビリティを作りたいかを明確にした上での、「規模拡大が可能な、仕事の進め方の1プロトタイプ」の開発を目指したプロジェクト
- 複数の部署から集められた7～9人の小規模なチームによって運営
  - ▷ 現場で活躍する看板プレーヤーを、マイクロバトルのチームリーダーとして登用し、権限を与える
  - ▷ 複数部署のメンバーを集めることで、そこにベンチャー企業のような仮想組織を生み出し、顧客・現場への近さと規模のメリットを両立させる

▷チームの働き方には、アジャイルの方法論を用いる

- チームには、プロジェクトの推進、プロトタイプの提案についての権限が委譲される。顧客のフィードバックと経営陣からのインプットを得るためのプロセスも必須
- チームには、早期で失敗し、学習、適応することが推奨され、失敗を恐れないチームの風土が推奨される

マイクロバトルの目標は、「単なるクイックヒット」ではなく「尖りのある大企業」としての行動を組織的に学習することであり、したがって各マイクロバトルは、経済的な結果を出すだけでなく、企業が理想とする組織や風土を体現することが求められるのである。

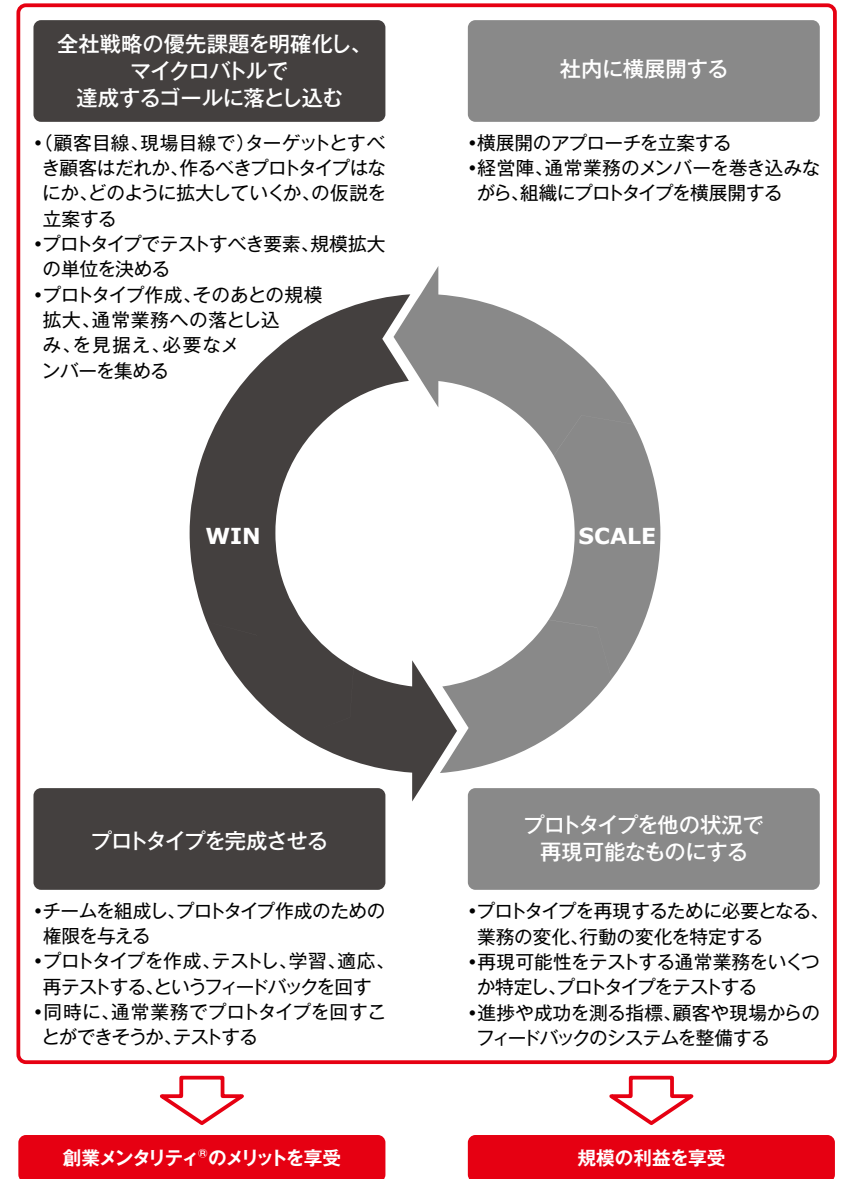
## マイクロバトルの Win-Scale モデル

マイクロバトルでのチームの動き方は、アジャイルの手法が基本となる。アジャイルの具体的な方法論はここでは省略するが、基本的な考え方は、「計画実行の途中で変更があることを前提とし、当初に立てた計画を守るよりも、変更に対し素早く対応することを重視する」というものだ。

マイクロバトルを行う上で、アジャイルと並んで重要なポイントは、Win（失敗を繰り返しながらも短いサイクルで具体的な問題を解決すること）と Scale（解決策を全社に適用できるように規模を拡大すること）の両方だ。Win は具体的かつ小さな問題に対する取り組みで、Scale は全社的な取り組みになるため、その二つは簡単には両立しない。これを両立させるために、マイクロバトルは Win-Scale モデルと呼ばれる四つのステップを踏むことが重要になる（図表 4 を参照）。

図表4

マイクロバトルのWin-Scaleモデル



出所: ペイン・アンド・カンパニー



## ステップ1：全社戦略の優先課題を明確化し、マイクロバトルのゴールに落とし込む

マイクロバトル・チームが作るプロトタイプを定義することから始めなければならない。

ビール会社の例でまず重要だったのは、「中国で勝つ」という目標を「中国の最先端のバーでハイエンド消費者の心をつかむプロモーションを行う」というプロトタイプに落とし込むことだった。小さく具体的なレベルに全社戦略を落とし込むことによって、低コストで、早期に失敗を繰り返すことが可能になる。3～4週間の短いサイクルで、新しいコンセプトを市場でテストし続けることができるのだ。

実際にマイクロバトルを実施する時、戦略目標をプロトタイプに落とし込むには、実際には相当の知恵が必要となる。リーダーの中には、その知恵が欠けている人物がいるだろうし、結果的にマイクロバトルがうまく立ち上がらないこともあるだろう。また、既存のオペレーションにも大きな影響がある。チームメンバーや外部の協力会社が、4週間でサイクルを回すことに慣れている、ということはなかなかない。

将来的な規模拡大の方向性が妥当かどうかの検証も必要である。ビール会社の例でいうならば「中国で勝つための方法を見出そうとしている」のか、それとも「複数地域においてプレミアムブランドビールで勝つための方法を見出そうとしている」のか。プロトタイプが何を指すか、最終的な規模拡大の方向性をどうするか、二つの論点を行ったり来たりしながら、両方を更新していくが必要になる。



## ステップ2：プロトタイプを完成させる

マイクロバトル・チームは、特定の具体的な状況で通用するプロトタイプを作る。チームは、3～4週間のサイクルで新しいコンセプトを市場で試し、顧客からのフィードバックを得る。

そのためには、業務のやり方を見直す必要がある。例えば通常のやり方ではプロモーションの設計と実行に数ヵ月かかってしまうのであれば、これを2～3週間ですることができる方法を探さなければならない。

また、仕事の考え方も変える必要がある。顧客に向けた速やかなテスト、学習、適応および再テストが可能なプロトタイプの作成に重点を置くこと、すなわち早期の失敗を「良いこと」として受け止める考え方が必要になる。通常の取り組みでは失敗は敬遠され、スタッフが困難を先延ばしにするため、取り組みの終了間近の、様々なコストが積み上がった段階でしか失敗が表面化しない。マイクロバトルは逆だ。短期間、小規模のテストを繰り返すため、コストが積み上がらないうちに失敗、学習することが可能になる。ただ、このようなスピード感で業務プロセスをテストするためには、業務のやり方や考え方を変えなければならない。

## ステップ3：プロトタイプを再現可能なものに標準化させる

ステップ3はステップ2と相反する。ステップ2では、経営課題を小さく具体的な課題に落とし込むことで、ベンチャー企業のような試行錯誤の高速回転を可能にした。これに対してステップ3は、プロトタイプを規模拡大できるものにするステップだ。チームが作り上げたプロトタイプが、他のチャネル、他の顧客、他の国など、異なる状況でも通用するか検証する。つまり、同じプロトタイプを、厳選されたマイクロバトル・チームではなく、普通のメンバーからなる普通のチームが、普通の業務の一環として、別の状況でも実施することができるか、実施して同じ結果が出るか、を確認するのである。

これこそ我々がステップ2をWinのステップ、ステップ3をScaleのステッ

プと呼ぶ所以であり、マイクロバトルと他の単なるパイロット施策との決定的な違いである。パイロット施策は、選り抜きのチームを集め、経営陣の惜しみない支援と注力のもと、長い時間をかけて、戦略を実行に移す。パイロットは大成功するが、全社に横展開する際に失敗する。通常のチームで、通常の業務の一環として、再現可能かをテストしていないからだ。

この二つのステップをスムーズに結ぶためには、ステップ3にかかわるメンバーを初めからマイクロバトル・チームに入れていることが望ましい。例えば、ビール会社の例で、中国での成功例をナイジェリアとインドで横展開したいとしよう。一般的には、中国で一定の成功を収めてから、その「中国モデル」をナイジェリアとインドのチームに伝えようとするが、その途端に拒絶反応が起こる。チャネル構造や競合環境、チームのケイパビリティの違い、中国モデルが当てはまらないとする言い訳はいくらでもあるからだ。本社と現場のチームの間の論戦に多くの時間が費やされるだろう。現場が本社を拒絶するのと同様、本社は現場が協力的でなく、村意識を持っていると批判する。こうした社内政治は無駄で、会社の活力を失わせる。

マイクロバトルであれば、ナイジェリアやインドの担当者を早期から動員しやすい。プロトタイプを共同制作することで、中国で勝つモデルが、将来的に他の地域で機能するか、チーム内で話し合うことができる。その中で、中国モデルはインドではうまくいくが、ナイジェリアではうまくいかないという結論に至る可能性も十分にあるが、それも一つの前進だ。ナイジェリアや似た市場環境を有する他の国向けのプロトタイプを作る、という別のマイクロバトルを始めればよい。

#### ステップ4：社内に横展開する

最後のステップは、ステップ3で横展開の有効性が確認されたプロトタイプを、実際に社内で横展開することだ。ここでは、マイクロバトル・チームは、プロトタイプが機能するために必要とされる仕組みや組織上の変化や、従業員の行動変化を提案する責任を負う。

ビール会社の例で言えば、ブランドに関する意思決定を本社から現場に移行する必要がある、チャンネル別の営業施策の企画権限を地域に移管する必要がある、というような提案があり得るだろう。あるいは、プロモーションを速やかに調整するために、現場の営業担当と本社のブランド担

当の間の定期ミーティングが必要だ、と提案するかもしれない。加速する現場での意思決定と試行錯誤には現状の広告代理店では対応できず、よりデジタルマーケティングに長けた新たな広告代理店が必要になるかもしれない。ボトルのラベルとサイズを変えるために、新たなボトリング先が必要になる可能性もあるだろう。重要なことは、通常の業務により大きな規模で落とし込む際に、どういった行動変化、業務の変化が必要かを提案し、マイクロバトルで実証された勝ちパターンの適用範囲と効果を最大化すること、そのために障害となり得るものすべてを発見し、対処することである。



## マイクロバトルに取り組む

ここまで説明したのがマイクロバトル・システムの要旨である。実際には「尖りのある大企業」になるためにマイクロバトルをうまく活用するには、さらに様々なノウハウがあり、ベインでは今も数多くの企業でマイクロバトル導入を支援しつつ、成功のための知見を蓄積しているところである。

実際には、マイクロバトルという名称で呼ばなくとも、同じような手法で小さな成功を大きな成果に結びつけている例は、これまでも国内外で複数拝見している。先に挙げたサイバーエージェントの新規事業に若手社員を抜擢し子会社に任せるといった手法や、ソフト開発において、各作品のプロデューサーが最終決定権を持つという任天堂の仕組みは、「小規模な機能横断的チームで運営される」、「プロジェクトの推進についての権限が委譲される」、といったマイクロバトルの要素と一致する。筆者が支援した大手製薬メーカーの組織統合のプロジェクトでも、営業組織を統合して販売シナジーを実現するために、あわせて100以上ある両社の製品から四つを選んで集中的に協働販促を行い、その成功のために必要な組織的な対応を行って平均2割近い増収を実現して、その成果を踏まえて営業組織全体の再編案をまとめた経験があるが、これもマイクロバトルの精神を一部取り入れた事例と言えよう。

マイクロバトルは、どの会社でも取り組める「尖りのある大企業」への第一ステップである。本来的には、現場に重きを置く日本企業に適した方法論だ、ということもできよう。既存の業務のやり方に閉塞感を感じたり、戦略実行のスピードにもどかしさを感じたりするならば、ぜひマイクロバトルに取り組んでみてはどうだろうか。

### [著者]

奥野 慎太郎、池野 章

#### 奥野 慎太郎

ベイン・アンド・カンパニー 東京オフィスのパートナー。東京オフィスの代表を務める一方、テクノロジー、消費財業界を中心とする国内外の企業に対して、事業再建、成長戦略、M&A・企業統合等の幅広い支援を行っている。

#### 座右の銘：

「成功したときは窓の外を見よ、失敗したときは鏡を見よ」リー・アイアコッカ

「人間は得ることで生計を立て、与えることで人生を築き上げる」ウィンストン・チャーチル

「最も無駄な日とは、一度も笑わなかった日のことである」セバスチャン・チャムフォート

#### 池野 章

ベイン・アンド・カンパニー 東京オフィスのマネージャーであり、戦略プラクティスのアジア担当マネージャー。主に、消費財、小売企業に戦略立案の支援を行っている。

#### 座右の銘：

「なにかしようと思ったら、そのことだけに夢中にならなくちゃだめだ」ドラえもん

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

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。





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  
電話(代表)03-4563-1100

©2018 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.