

知識集約型企業のグローバル戦略

— 経営コンサルティング・ファームの発展と進化 —

兵庫県立大学 西井進剛

1. 問題意識と研究目的

「知識集約型企業」(Knowledge-Intensive Firms、以下 KIFs)とは、「高度に洗練された知識を用いたサービスや製品を提供している企業」であり、プロフェッショナル・サービス・ファーム(以下 PSFs)の拡張概念として捉えることができる。PSFs の国際展開は比較的初期の段階から注目されてきたものの、PSFsはローカルあるいはマルチドメスティック産業に属しているという議論(以下、懐疑論)が支配的であった。しかし、今日、大手の PSFs は、数十カ国にまたがる事業活動を展開していることも珍しくなく、クライアントもそこから生み出される知見やサービス等、グローバルなプレゼンスを基盤にした競争優位性に価値を見出していると考えられる。本研究では、PSFs に関する先行研究では十分に捕捉できていない企業概念を「知識集約型企業」として差異化し、プロフェッショナル・サービスとしての特性は担保しつつも、グローバルな競争優位に裏打ちされたサービスを提供していると想定し、そのグローバル企業としての競争優位性を明らかにすることに力点を置いている。かかる問題意識の下、本報告の目的は、知識集約型企業の代表例である経営コンサルティング・ファームを対象に、そのグローバル戦略の発展、進化について考察することにある。

2. コンサルティング産業の発展系譜と国際化、グローバル化との関係

経営コンサルティング産業の発展はコンサルティング・サービスに対するクライアントのニーズの変化を反映し複数の世代に分けることができる。第 1 世代では、科学的管理法に基づいたコンサルティングが実施されるようになり、コンサルティング・サービスが「業」として確立・普及し、産業の礎が築かれた。第 1 世代を代表するビードー・コンサルタンシーは、1916 年米国ミシガン州で設立され、その独自のコンサルティング方法論(科学的管理法)により、グッドリッチ、デュボン、GE と名だたる多国籍企業をクライアントに抱え、1926 年に英国に進出、以降 1930~40 年代にかけてドイツ、イタリア、フランスへも国際展開を行った。第 2 世代では、トップマネジメントに対する組織・戦略にコンサルティングを提供するコンサルティング・ファーム(戦略系)が台頭してきた。第 2 世代を代表し、以降の経営コンサルティング・ファームのあり方について最も大きな影響を与えたのが 1926 年に設立されたマッキンゼーである。米国内ではフォード、クライスラーを始めとする大手企業の分権化に関与したばかりでなく、60 年代からは欧州諸国の主要企業へも「M 型組織」を普及させた。第 2 世代のファームは 60~80 年代を通じて積極的に国際展開を行った。第 3 世代では、情報・通信分野に関するコンサルティングを提供するコンサルティング・ファームが台頭してきた。第 3 世代を代表するのが、アーサー・アンダーセンである。1950~70 年代までに 26 カ国に 87 のオフィスを開設し、1 万人を要する大手会計事務所に成長した。創業者であるアーサー・E・アンダーセンは「全スタッフが一つの方法で仕事をすれば、効率的で効果的な作業ができ、これによりいつも一貫して高品質のサービスが提供できる」と考えており、全オフィスにおいて共通の業務プロセス、方法論に従ってコンサルティング・サービスを提供することが遵守されていた。

このように、経営コンサルティング・ファームの国際展開は、産業の草創期から見られた現象であった。その主たる要因は、母国内の多国籍企業クライアントのニーズに応えクライアントの国際展開に追随する

こと(場合によってはクライアントからの招致)にあった。その際、コンサルティング・ファームの選定に関してクライアントが依拠したのが各ファームの有する具体的商品としての経営コンサルティング・サービスの存在であり、その評判、実績であった。これは、商品としてのコンサルティング・サービスには、汎用性や適用可能性があることを意味する。これらの特性は、PSFs の先行研究においては、クライアントごとのカスタマイズといった側面に焦点が合わせられるあまり軽視されてきた。実際には、今では基本的な「経営知識」である「ポートフォリオ分析」「コア・コンピタンス」といった手法や概念の起源もコンサルティングの現場から生み出されたものであり、その創造の地を越え普及しているのである。加えて、90 年代以降、ナレッジマネジメント及び ICT の進歩により、時間・空間を隔てた組織間の協働が促進されるようになった。

更に、近年、第 4 世代とも言える経営コンサルティング・ファームが登場してきている。第 4 世代は、アウトソーシング・サービスに代表されるように、従来のプロフェッショナル・サービスとしての経営コンサルティング・サービスの枠を超えたビジネスモデルを構築している。第 4 世代の台頭には、大手会計事務所の再編(利益相反問題や監査部門とコンサルティング部門の対立)、経営コンサルティング・ビジネスの質的变化(助言から支援サービスへ)、ICT の進歩等の要因が挙げられる。その結果、大手会計事務所からのコンサルティング部門の分離・独立(例:アクセンチュア)、ソフトウェア・ベンダーによるコンサルティング・サービスの提供(例:CSC、EDS、Cap Gemini)、ハードウェア・メーカーによるコンサルティング・サービスの提供(例:IBM による PwC コンサルティングの買収)が行われるようになった。こうして、今日における経営コンサルティング・ファームは、多くのファームが国際化からグローバル化のステージに入っており、総体的に見れば、経営コンサルティング産業は、グローバル産業として捉えられるのである。

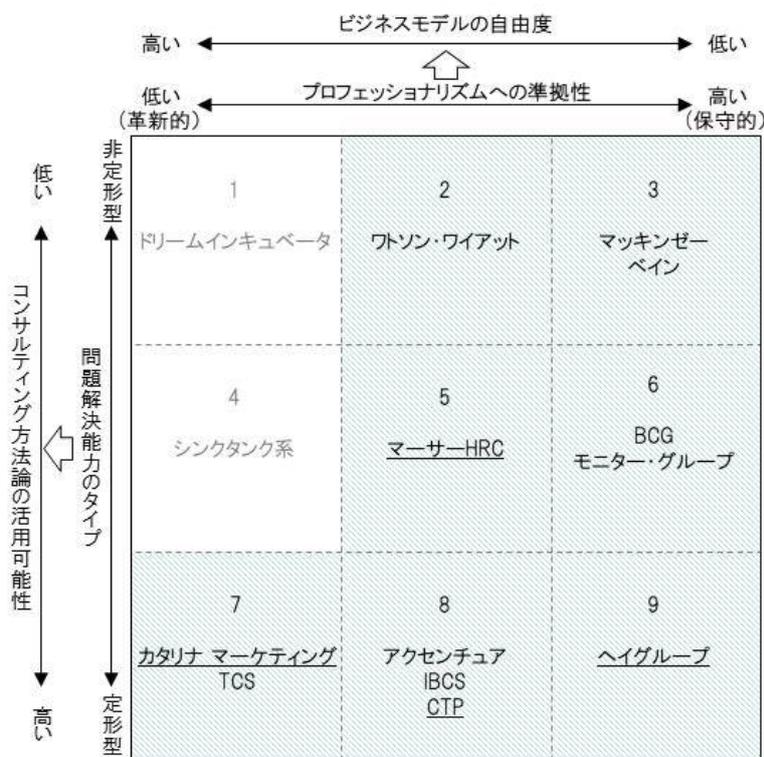
3. 経営コンサルティング・ファームのグローバル戦略の類型化

グローバルな競争優位は、間接的な効果と直接的な効果に大別できる。前者は、グローバルな規模で事業展開していること自体が「評判効果」をもたらし、信頼に足るファームであり、サービスが高品質であることを象徴する「御墨付き(proxy)」として機能する。この場合、懐疑論者が指摘しているように、グローバルな規模で展開しているとしても、ただブランド名だけを共有しているに留まり、地理的な組織の集合体のままでは実質的にはローカル・ファームと違いがない。一方、直接的な効果とは、「グローバルなプレゼンスに基づいた知見」を提供できるということである。具体的には、グローバルな規模で最適な人材を選抜しチームを編成する、他の地域・国にあるファームと協働してプロジェクトを遂行するといったことである。また、「ベスト・プラクティス」「ベンチ・マーキング」といったグローバルな知識ベースを土台にしたサービスの提供も考えられる。あるいは、「(流行の)先進的な経営手法」「グローバル・スタンダード」といったサービスとして商品化されている場合もある。

ここで、経営コンサルティング・ファームの基本的な競争優位となる「問題解決能力のタイプ」「コンサルティング方法論の活用可能性」を縦軸に、「プロフェッショナリズムへの準拠性」「ビジネスモデルの自由度」を横軸にとると図表-1 のような類型を提示することができる。「問題解決能力のタイプ」が非定型であれば、それだけコンサルタント個人の暗黙知に依存することとなり、コンサルティング方法論を活用できる可能性が低くなる。「プロフェッショナリズムへの準拠性」が高ければ、業務独占資格を必要とする弁護士など伝統的な PSFs に近くなり(保守的)、それだけビジネスモデルの自由度が低くなる傾向にある(例:利益モデルが法律で規制される)。先行研究において、経営コンサルティング・ファームのグローバル戦略として良く取り上げられるのが、セル 3 とセル 8 になる。セル 3 では、グローバルな規模でのシナジー効果を追求しようとするモデルとなり、プロフェッショナル・サービスとしてのコンサルティング業を堅持し、

個々のローカル・ファームの強みを土台としながらも、ローカル支社間、コンサルタント間のシナジー効果を発揮することによりクライアントに対して価値を創造しようとする。典型的には、第2世代の戦略系と呼ばれるファームが多く該当し、マッキンゼーが適例として挙げられよう。セル 8 では、グローバルな規模でのコンサルティング方法論の共通化・共有化による便益を追求しようとするモデルとなる。クライアントの実質的な変革の支援サービスの提供に重点を置き、コンサルティング方法論の共通化・共有化によってローカル支社を横断した協働体制を実現し、クライアントのグローバルな規模での全体最適化を実現することで価値を創造しようとする。第3世代の旧会計事務所を母体とするファーム、IT系のファームが該当し、とりわけアクセンチュアが適例として挙げられよう。ただし、これらは、グローバル戦略の成功モデルの一部に過ぎず、その他にも幾つものグローバル戦略の成功モデルについて議論することが可能である。

図表-1 経営コンサルティング・ファームのグローバル戦略の類型化(代表的事例)



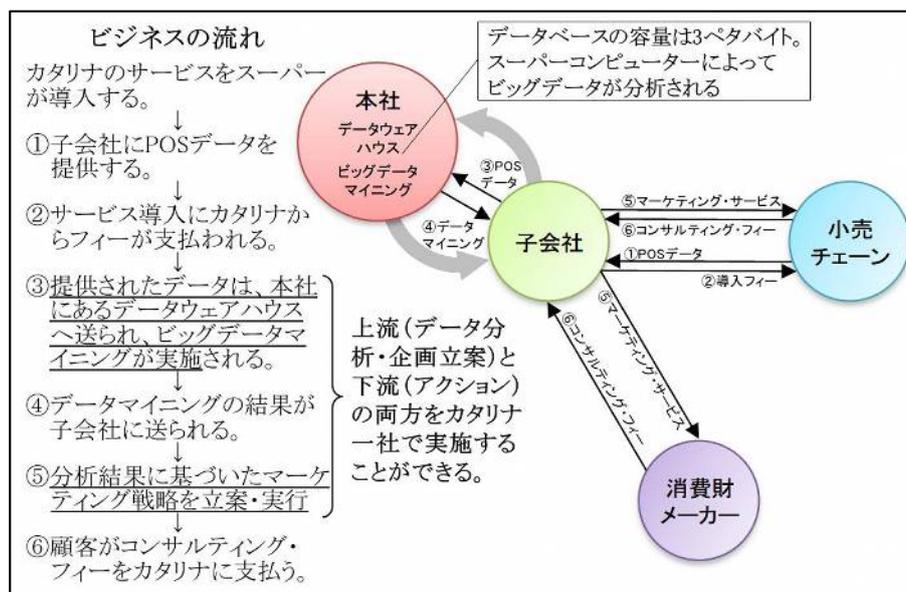
4. 事例研究:カタリナ マーケティング

知識集約型企業のグローバル戦略の進化形を象徴する好例が、カタリナ マーケティング(以下カタリナ)である。カタリナは、1983年、米国フロリダ州で設立されターゲット・マーケティングに関するマーケティング・サービスを提供しており、米国本社を含め、全米に10拠点、海外には日本を含め9カ国に進出している。同社の最大の特徴は、POSデータによる「ビッグデータマイニング」を活用したビジネスモデルを構築し、グローバル戦略を遂行していることにある。同社のサービスは、グローバルで約55,000店舗の小売チェーンにおいて導入されており、週間約3億6千万人の消費者(日本では週間約6,800万人、世帯カバー率80%)にリーチすることが可能である。カタリナ日本法人は、1999年に設立され、ここ数年は、3年間で規模倍増のペースで急成長を遂げている。イオングループを始め、国内の大手、中堅のスーパーマーケットで同社のサービスの導入が進んでおり、4,600店舗をネットワーク化している。

一般的な顧客行動に関するマーケティングの流れは、上流と下流に大別される。上流では、専門のコ

ンサルティング・ファームやリサーチ会社によってデータ分析が行われ、マーケティング戦略が立案される。この戦略に基づき、下流では、広告会社やプロモーションを専門とする企業によって具体的な施策やプロモーション活動を実施される。このように、通常は上流と下流を担当する企業が分離されているため一貫したアクションを取る事が難しくなる。一方、カタリナのビジネスモデルは、上流と下流の両方をカタリナー社で実施することが可能となっている(図表-2 参照)。カタリナのグローバル戦略の特徴は、このようなビジネスモデルがグローバル全体として統合されている点にある。各ローカル市場において構築したネットワークによりもたらされる膨大なPOSデータは、カタリナ本社のデータウェアハウスに集約され、ローカル・オフィスで提供されるサービスは、データウェアハウスを介したビッグデータマイニングによる分析結果を基盤としている。そのため、米国及び他国における POS データはもちろん、それを活用したデータマイニングによる(過去の)分析結果、各拠点において提供されたサービスの成果(実際のプロジェクトの事例)が最大限に活用できる。このように、グローバルに競争優位性のあるサービスをローカル・オフィスに移転しているというよりも、ローカル・オフィスからのフィードバック・ループが機能することにより、ローカル・オフィスでの成功は、カタリナ・グループ全体の強みとして更なる競争優位の強化に貢献している。

図表-2 カタリナ マーケティングのビジネスモデル



5. 結び

本研究による考察結果を総括すれば、次の2点に集約できる。第1に、経営コンサルティング産業がマルチドメスティック産業であるという多くの先行研究による指摘が覆されたということである。今日の経営コンサルティング・ファームの多くは、国際化の段階を越えグローバル化の段階に到達しており、グローバルなプレゼンスを基盤にした競争優位を構築していると言える。第2に、現代の経営コンサルティング・ファームは、多様な形でのグローバル戦略を展開しているということである。コンサルティング方法論を活用し独自のビジネスモデルを構築すること(あるいはナレッジマネジメント等、グローバルな協働メカニズムを活用すること)により各社各様にローカルの強みを発揮しつつもグローバル企業としての総体的な強みを発揮することができるのである。

※参考文献及び補足資料は当日の配布資料にて掲載いたします。