

# ビジョナリー・カンパニー④

## 自分の意志で偉大になる

Original Title : GREAT BY CHOICE

ジム・コリンズ／モートン・T・ハンセン 共著  
牧野 洋 訳



日経 BP 社  
2012年9月24日発行／492頁  
2,310円／ISBN978-4-8222-4923-6

### 主要目次

- 1章 不確実性の時代に飛躍する
  - 2章 10X型リーダー
  - 3章 二十マイル行進
  - 4章 銃撃に続いて大砲発射
  - 5章 死線を避けるリーダーシップ
  - 6章 具体的で整然とした一貫レシピ
  - 7章 運の利益率
- エピローグ 自分の意志で偉大になる

### 著者紹介

Jim Collins

ドラッカー亡き後、世界で最も影響力のあるビジネス・シンカー。ポラスとの共著『ビジョナリー・カンパニー』（Built to Last）は世界で350万部、続く『ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則』（Good to Great）は400万部のミリオンセラー。他に『ビジョナリー・カンパニー3 衰退の五段階』（How Mighty Fall）。

Morten T. Hansen

カリフォルニア大学教授で、欧州最大のビジネススクール INSEAD の教授も兼任。スタンフォード大学時代のコリンズの教え子。

### in brief

不確実な時代にあって、受け身で動くのではなく、自ら創造し、勝ち進む——。こうした「偉大な企業」の経営概念・手法を、膨大な調査研究を基に明らかにする。

- 不安な環境下で、長期にわたって躍進を続ける企業——「10X（10倍）型企業」がある。この10X型企業を率いるリーダーには、次のような特徴がある。
  - ・狂信的規律：自らの信念を貫くため、狂信的ともいえるほどの厳しい規律を自分に課す。
  - ・実証的創造力：社会通念ではなく、実証的データを基に、大胆で創造的な行動に出る。
  - ・建設的パラノイア：良い時も悪い時も警戒を怠らない。
  - ・レベルファイブ（第5水準）野心：個人的な利益を超えて、世界に変革を起こすような大目標を掲げる。
- 10X型企業が用いる手法には、次のようなものがある。

#### ① 20マイル行進

「毎日20マイル歩く」というように、長期にわたって一貫性を保ちながら、工程表に従って着々と進む。

#### ② 銃撃に続いて大砲発射

イノベーションを展開する時、“銃撃”してから“大砲”を撃つ。すなわち、低コスト、低リスクの実証的テストを行った上で、目標に向けて経営資源を集中する。

#### ③ 死線を避けるリーダーシップ

万一に備え手元資金を積み上げる、また、環境変化に注意しつつ目標を達成するなど、リスクの最小化に努める。

- 本書で紹介している10X型企業は、次の7社である。  
アマジェン、バイオメット、インテル、マイクロソフト、プログレッシブ保険、サウスウエスト航空、ストライカー。

## 10X 型企業のリーダーの特徴

我々は 2002 年以來、9 年に及ぶ研究プロジェクトに取り組んできた。この時期、01 年 9 月には世界同時多発テロが起こり、戦争が始まった。02 年、株式市場では長期の強気相場が終焉した。

そんな中、世界中で技術革新とグローバル競争が進み、破壊的な影響をもたらしている。

にもかかわらず、躍進している企業がある。我々はこれを「10X（10 倍）型企业」と命名した。

不確実な時代にあって、10X 型企业は全て、所属業界の株価指数を 10 倍以上上回る株価パフォーマンス（株価上昇と配当金）を記録している。

この 10X 型企业を率いるリーダーは、「狂信的規律」「実証的創造力」「建設的パラノイア」という 3 つの資質を備えている。

### ● 狂信的規律

1990 年代後半のこと。プログレッシブ保険の株価は乱高下した。その一因は「ウォール街を満足させるために収益予想ゲームに走るの是不誠実」という、同社 CEO ピーター・ルイスの信念だ。

収益予想ゲームとは、経営者がアナリストに対して収益見通しを示し、それを基にしてアナリストが収益を予想する「ゲーム」のことだ。

このゲームについてルイスは、「これでは深い分析と実地調査が不要になり、アナリストが手抜きで仕事をするようになる」と一蹴した。

「私が来期の収益について説明すれば、あなたは来期の収益を予想できます。だから、私もあなたもハッピー」というウォール街ゲームを拒絶したわけだ。

その結果、アナリストの予想が難しくなり、株価が乱高下したのだ。もし彼がウォール街ゲームを拒否し続ければ乱高下も続き、企業乗っ取り屋に狙われるかもしれない。だが、このゲームに屈服すれば、自らの信念を曲げることになる。

そこでルイスは、毎月決算を発表することにした。こうすれば、アナリストは実際の決算数字が毎月わかり、同社の四半期収益を比較的容易に予測できる。彼はこうして自らの信念を貫いたのだ。

10X 型リーダーは自らの探求に集中し、妥協しない。並外れた粘り強さを持ち、自ら設けた基準から決して外れない。それは狂信的でもある。

### ● 実証的創造力

1994 年、インテルの CEO アンディー・グロブは、定期健診で前立腺内に腫瘍がある可能性が高いと知らされた。医師からは泌尿器科の受診を勧められたが、彼はまず医学論文を読んだ。そして様々な調査をしてから受診した。また、検査を受けた後も、前立腺がんの治療法を徹底調査した。

そうこうするうちに、前立腺がんの治療法を巡って論争が繰り広げられ、統一見解がないことに気づいた。そこで最終的には、事実に基づいた論理的結論を自力で導くしかない、と決心した。

がん治療には、外科手術、放射線、化学療法の 3 つがある。常識に従えば、手術だった。だが、彼が自分で集めた科学的事実を直視すると、併用療法が浮かび上がった――。

あなたは、グロブのことを、素人なのに権威ある医学界に挑戦する傲慢なやつ、と思うかもしれない。でも、発想を転換してみたらどうか。

治療技術が発展する中、医学界自体も治療法について統一見解を持ってなくなっていることを、彼は発見したともいえるのではないか。

単に腕を骨折しただけなら、治療法について統一見解がある。この場合、彼はここまでしなかっただろう。だが、著しい変化によって不確実性が増幅している状況下では違う。

10X 型リーダーは、不確実性の時代に自らの目標を定める際、社会通念を無視する。専門家の提言も気にしない。注目するのは、専ら実証的データだ。それを基に、大胆で創造的な行動に出る。

### ● 建設的パラノイア

マイクロソフトのビル・ゲイツは、「常に恐怖を感じて経営すべきだ。…個人的にはいつも失敗した場合のことを考えている」と語っている。

彼は、自分のオフィスに自動車王ヘンリー・フォードの写真を掲げていた。フォードがトップの座を GM に明け渡したように、どんなに偉大な起業家でも追い抜かれるという事実を自分自身に

言い聞かせるためだ。いつ「第2のビル・ゲイツ」が登場するのか、四六時中心配していた。

それと正反対だったのが、ジョン・スカリーだ。彼は1980年代半ばから90年代前半まで、アップルを経営していた。88年はとりわけ業績が良く、USAトゥデイ紙は「アップルは1983年以降では最速で成長している」と報じている。

この絶頂期に、彼はどんな反応を見せたか。

快進撃を続けている中で恐怖におののいていたゲイツとは対照的に、スカリーは9週間もの長期有給休暇を発表したのである。

翌年、アップルの株主資本利益率は低下し始め、90年代後半に創業者のステーブ・ジョブズが復帰するまで、同社の凋落ちようらくは続いた。

ここでのポイントは、どんなに成功していても、常に不安を感じていたゲイツが示す行動パターン——「建設的パラノイア」である。

10X型リーダーは、良い時も悪い時も警戒を怠らない。先行き明るく、楽観的な状況下にあっても、「いつなんどき逆風に見舞われてもおかしくない」と考え、最悪の事態に備えておこうとする。

パラノイア（妄想症）それ自体が10X型リーダーを特別にしているのではない。パラノイアの結果として効果的な行動を起こすことで10X型リーダーは自らを差別化している。

### ● レベルファイブ野心

上記3つの資質に命を吹き込むのが、やる気の原動力「レベルファイブ（第5水準）野心」だ。

10X型リーダーは、はたから見ると、偏執狂でノイローゼ気味な変わり者に見える。

しかし、実際は違う。なぜなら、彼らは何千人もの人たちを魅了し、同じ目標に向けて団結させているからだ。もし単に風変わりで、自己中心的なら、真に偉大な組織は築けなかったはずだ。

ならば、なぜ大勢の人たちを魅了できたのか。答えは、人を虜とりこにするほど魅力的な野心にある。それがレベルファイブ野心である。自己を超越した大義を果たすのに不可欠な情熱だ。

これを持つ彼らは、個人的なエゴや利益を超えて、偉大な企業を築いたり、世界に変革を起こし

たりするような大目標を達成しようとする。

我々が調査した10X型リーダー全員が「単に成功するだけ」以上の大義を思い描いている。

## 10X型リーダーの経営概念・手法

では、10X型リーダーは、偉大な会社を築く上でどんな概念や手法を使ったのか。

それは、次のようなものである。

### ① 20マイル行進

10X型企业は、我々が「20マイル行進」と呼ぶモデルを体現している。長期にわたって一貫性を保ちながら、工程表に従って着々と進むのだ。

例えば、米国の南西部、カリフォルニア州から北東部のメイン州まで3000マイル（約4800km）の距離を歩くとする。その歩き方は2つある。

1つは、毎日20マイル歩く方法。砂漠地帯の暑さや山岳の吹雪の中で「休憩したい」と思っても、逆に快適な気候の中で「もっと速く歩ける」と思っても、1日20マイルのペースを維持する。

もう1つは、状況の良い時は1日40~50マイル歩き、悪い時には休憩するという方法。

どちらが早く目的地に到着するかといえば、前者である——。

20マイル行進は単なる哲学ではない。軌道から外れないようにするための工程表だ。

20マイル行進を実践すると、自らに苦痛を課すことになる。苦痛には2種類ある。①厳しい状況下でも断固として高い成果を出さなければならないという苦痛、②快適な状況下でも自制しなければならないという苦痛、である。

例えば1990~2003年の期間で見ると、米国の航空業界が全体として利益を出したのは、計14年のうち6年だけだ。90年代前半には130億ドルの損失を出し、10万人以上の社員を解雇した。

対照的にサウスウエスト航空は、常に黒字経営で社員を1人も解雇しなかった。

サウスウエストは、好況時に自制心を働かせる。自らの能力を超えて拡大しないようにすることで、収益基盤と企業文化を守っている。

具体的には、運航開始から8年間は地元テキサス州以外へ進出しなかった。その後、州外への路線を開設したが、その歩みは慎重で、東側の沿岸地域までサービスを広げた時点では、創業からほぼ四半世紀たった。

96年、100都市以上が同社に路線開設を求めた。この時、乗り入れたのは4都市だけだった。

この会社は上場企業でありながらも、成長機会をつかまずに自制する。上場企業の経営者のうち、大きな成長機会を意識的に見逃して自制できる人はどれだけいるだろうか。ほとんどいないだろう。

変化が激しい世界では、一貫したペースを守る20マイル行進は不利と思う人もいる。だが、そうではない。我々はまさに制御不能で急変する環境を調査対象にした。そこで何を発見したかという、10X型企業は全て20マイル行進モデルを体現していたということだ。大なる皮肉である。

## ②銃撃に続いて大砲発射

不確実で不安定な環境下にある時、イノベーション1本やりでは壊滅的な打撃を受ける可能性がある。誤ったイノベーションに賭けてしまうかもしれない。だからといって、何もせずにいたら、世界から取り残され、破滅するだろう。

こんなジレンマを克服する方法がある。「イノベーションか破滅か」という二者択一の世界と決別し、より現実的・効果的な考え方を取り入れることだ。それは「銃撃に続いて大砲発射」である。

海戦で、敵船から威圧されている状況を思い描いてほしい。砲撃しようにも火薬の在庫はあまりない。あなたは全ての火薬を集めて巨大な大砲を1発放つ。砲弾は目標を40度も外れた。火薬庫はもう空っぽ。後は死を待つだけだ。

違う展開を思い描いてみよう。火薬の一部だけ使って銃弾を撃つ。やはり目標から40度外れた。再び銃弾を撃つ。今度は30度外れた。次の銃弾は10度外れた。そして4回目に船体に命中した。

さて、今度は大砲の出番だ。あなたは残りの火薬を全て集めて大砲に詰め、4回目の銃弾と同じ方角に向けて発射する。この砲撃によって敵船は沈み、あなたは生き残る――。

10X型企業の成功を端的に浮き彫りにしているのが、この「銃撃に続いて大砲発射」手法だ。

銃弾は低コスト、低リスクである。10X型リーダーは、何が実際に有効なのかを検証するために銃撃に頼る。実証的な有効性を確認した上で大砲を発射し、そこに経営資源を集中させる。このようにして、大きな成果を狙うのだ。

## ③死線を避けるリーダーシップ

10X型リーダーは、突発的な変化が猛スピードで破壊的に訪れるとの前提で行動する。

その際、欠かせないのが、次の3手法である。

### ・「バッファー（緩衝材）」を用意する

10X型リーダーは、万が一に備えて、現金など手元資金を積み上げ、バッファーを用意する。

総資産の中で手元資金が占める割合を示す現金比率（キャッシュ・アセット・レシオ）を見ると、10X型企業は平均よりも3~10倍も高い。10X型企業は、初期段階、経営規模が小さい時期から一貫して保守的な財務規律を保っている。

### ・リスクを抑える

10X型リーダーは保守的で、リスク回避型の手法で会社を率いている。

すなわち、「20マイル行進で成長を抑える」「大砲発射の前に銃撃に出る」「バッファーを用意して健全な財務体質を築く」のである。

### ・ズームアウトに続いてズームイン

有名な実験がある。バスケットボールのビデオを被験者に見せて、パスの数を数えてもらうというもので、途中、ゴリラ姿の人物が突然コートに現れる。だが、被験者はパスの数を数えるのに集中していて、ゴリラの存在に気づかない――。

我々は日常、予定をこなすのに追われている。こんな状況下では、目の前にゴリラが現れても見過ごすだろう。だが、10X型リーダーは違う。パスの数を数えると同時にゴリラを見るのだ。

10X型リーダーは「二重レンズ」の素質を備えており、ズームアウトし、ズームインする。環境変化に細心の注意を払いつつ、目標を達成する。

このようなリーダーの下、10X型企業は、リスクを抑えつつ優れた成果を出している。■■■