

第4章 CEO フラントの戦略的競争優位性に関する研究

—Apple のスティーブ・ジョブズの事例を中心として—

1. 本章の問題の所在

本章の目的は、第3章で取り上げたCEO フラントの戦略的競争優位性に焦点を当てつつ、それが自社のCBとPBの価値と評判に与える影響やそれぞれの関連性、すなわち、それらの相互依存的な関係を構築・強化することで、持続的成長を実現しているベストプラクティスとなる事例の考察を通して、CEO フラントも戦略的競争優位の源泉となることを明らかにすることにある¹。したがって、本章では、事例対象として、近年急成長を成し遂げ、グローバル市場においてCBとPBの価値と評判がきわめて高いAppleの現CEOであるスティーブ・ジョブズを取り上げる²。対象選択の理由は、近年、ジョブズは自らが有する強力なリーダーシップと類稀なコミュニケーション能力などを発揮し、iPodとiPhone(ハードウェア)、iTunes(ソフトウェア)、iTunes Music Store(サービス)などのような革新的な製品・サービスを次々と生み出し、倒産寸前のAppleを急成長企業に押し上げた結果、グローバル市場においてAppleのCEO・企業・製品のフラント価値や評判を向上させたからである。といわけ、Appleの

2001年から2009年に至るまでを考察する。その期間は、再びグローバル・レベルにおいて革新的な企業として注目を浴び続けているAppleのCB、その原動力となった革新的な製品であるiPodとiPhoneのようなPB、そしてこれらをつくったジョブズのCEOブランドの間の相互依存的な関係が強いと考えるからである。

Appleは、1997年のパソコン専業の業績低迷による倒産寸前の状態と2001年のIT不況という制約条件ⁱⁱⁱを克服するにとどまらず、それらの危機を新たなビジネス・チャンスへと転化することで、持続的成長を実現させている。その最も大きな原動力の1つとして、本章の事例対象となるジョブズのCEOブランドが挙げられる。ジョブズは、コンピュータだけではなく、映画、音楽、携帯電話という4つの市場において大変革を起こし、経営危機に陥っていたAppleに急成長をもたらしている。その結果、ジョブズは、2009年、Fortune誌の「過去10年で最高のCEO」として選ばれている^{iv}。また、ジョブズは、米国の経営誌であるHarvard Business Reviewが2009年12月21日に発表した「世界で最も実行力のあるCEO」のランキングでも、1位として選ばれている^v。同時に、ジョブズが率いているAppleは、Business Week誌の2009年版「世界で最も革新的な企業25社」ランキングで、Appleが5年連続で1位を獲得している^{vi}。

それゆえ、ジョブズは、ただ単に表面上のイメージや評判が高い CEO ブランドではなく、実質的な企業価値向上に大いに貢献している CEO ブランドのパーソナリティを持つ革新的企業家であると言える。それらの裏づけとしては、ジョブズが 1997 年に倒産寸前の Apple の CEO に復帰した後、1998 年に iMac をはじめ、2001 年に iPod、2003 年に iTunes Store で楽曲販売を開始し(後に映画の販売にも乗り出した)、2007 年に iPhone、2010 年に iPad といった革新的な製品・サービスを市場に次々と生み出すことで、同社の再建を果たしてきたことが挙げられる。したがって、ジョブズは、上記の制約条件を克服するにとどまらず、それらを新たなビジネス・チャンスへと転化するレベルの革新的企業家^{vii}または革新的経営者であり、さらに本研究の視点から言い換えると、最も革新的 CEO ブランドの 1 人として位置づけておきたい。

上記の CEO ブランドの重要性が浮き彫りになった激変するグローバル市場環境の変化要因として、以下のような要因が挙げられる。まず、第 1 に、近年、続発する企業の不祥事による顧客・消費者の CB に対する不信感である。第 2 に、顧客・消費者のブランド使用価値重視からブランドの持つ記号価値重視への変化である。第 3 に、従業員の職場環境に対する不満と企業のトップに対する不信感や忠誠心の低さである。第 4 に、ますます

薄れつつある帰属意識と倫理観の欠如である。第 5 に、投資家たちの企業への投資に対する戸惑い、または CEO のパーソナル・ブランド価値についての株式市場からの高い評価である。第 6 に、戦略を実行できる力量を備えた優秀な人材とリーダーの不足による成長の停滞である。第 7 に、以前より弱まりつつある CB の差別化と CB の選好度や CR に与える CEO ブランドの影響力が大きくなった点などが挙げられる。すなわち、CEO ブランドの重要性が浮き彫りになったのは、CEO 自らが生み出したパーソナル・ブランド力が自社の CB と PB の価値と評判に多大な影響を与え、競合他社との差別的な優位性を獲得し、組織内部の全従業員の一貫した行動を方向づけるのに重要であるからだけではなく、株主・投資家の企業に対する信頼や長期的な投資を促し、企業の競争力を高める無形資産の重要な要素の 1 つと見なされているからである。このように、グローバル市場環境の変化の複雑性と速度が増加し、競争がいっそう激しくなるにつれ、または、グローバル化、デジタル化、産業の融・複合化などが進むにつれ、CEO が兼ね備えるべき類稀な資質と能力とそのパーソナル・ブランド価値の重要性がますます高まりつつある(姜[2006], 2 ページ)。また、近年、グローバル広報社である Burson-Masteller[2004]が長期間にわたって実施した調査によると、CR に対する CEO の評判の影響力は 50%で、5 年

前に比べて、約 10%以上増加しているという結果が示されている^{viii}。さらに、米国のアナリストたちの約 95%は、株式を購入するとき、または顧客に投資を推薦するとき、CEO の評判を重視していると言う。

以上のような問題を戦略的かつ組織的に対処しつつ、持続的な成長を果たすために、企業は、自社独自の CBV を向上させ、より効果的かつ戦略的な CBM を行う一環として、CEO のパーソナル・ブランド化に注目しなければならない^{ix}。本章で示す CEO ブランドとは、「CEO が有する類稀な資質と能力を発揮し、実質的な企業価値の向上に大いに貢献した結果、競合他社と異なる自社独自の CB の差別的な優位性を生み出すと同時に、組織内部・外部のステークホルダーにさまざまな側面において多大な影響を与えられることにより、一種のパーソナル・ブランドとしての役割を果たす企業の最高経営者である」と定義する。本章の結論を先に言えば、この定義から示されているように、実質的な企業価値の向上に大いに貢献する CEO ブランドは、企業の持続的競争優位の源泉の 1 つである。

ジョズは、「企業のトップである CEO の意識や行動が変われば、組織のすべてが変わる」という言葉の意味に最も相応しい企業家の 1 人であり、それを実践し、証明した革新的な経営者でもある。そのことは、Apple をコンピュータ業界から情報家電

業界へと事業のドメインを変え、両方の業界をリードするグローバル企業として急成長させるのに大いに貢献したことから分かる。すなわち、ジョブズは、Apple の事業の生命を支配するダイナミックな存在であり、ジョブズの類稀なリーダーシップなどによって、市場に受け入れられる革新的な新PB やサービスを次々と生み出すことで、自社の持続的な成長を果たすことができた。それゆえ、自由競争の経済にあっては、事業競争に打ち勝って成功を収めるか否か、あるいは事業が存続しうるか否かを決定する最も重要な要因の1つは、CEO の能力と実行力であると言える。したがって、ジョブズは、Apple を取り巻く経営環境の変化を的確に見極め、それに対処できる企業戦略の中核の役割とダイナミック企業成長エンジンとしての役割を果たしている革新的 CEO フラントなのである。その結果、ジョブズは、Apple の内部と外部のステークホルダーに多大な影響を与えるのと同時に、Apple 独自のCBV の向上(株価の向上など)にも大いに貢献している。それゆえ、Apple のような強いフラント(CB+PB)の競争力の源泉を辿ると、ジョブズのような創業者や経営者の独創的なアイデア・理念・思想と経営能力・経営感覚・創造力または生き物としての組織の捉え方によるところが大きいように考えられる。すなわち、経営者が独自のビジネス観や思想を組織内部に浸透させ、あたかも有機体のように組織のあい様が形成さ

れ、それが外部の市場によって知覚されていくと言える(菊池 [2005], 51 ページ)。Apple のジョブズ以外の典型的な例として、Sony の共同創業者である井深大・盛田昭夫、松下電器(現 Panasonic)の創業者である松下幸之助、サムスン・グループ第二代会長の李健熙(イゴンヒ)などが挙げられる。

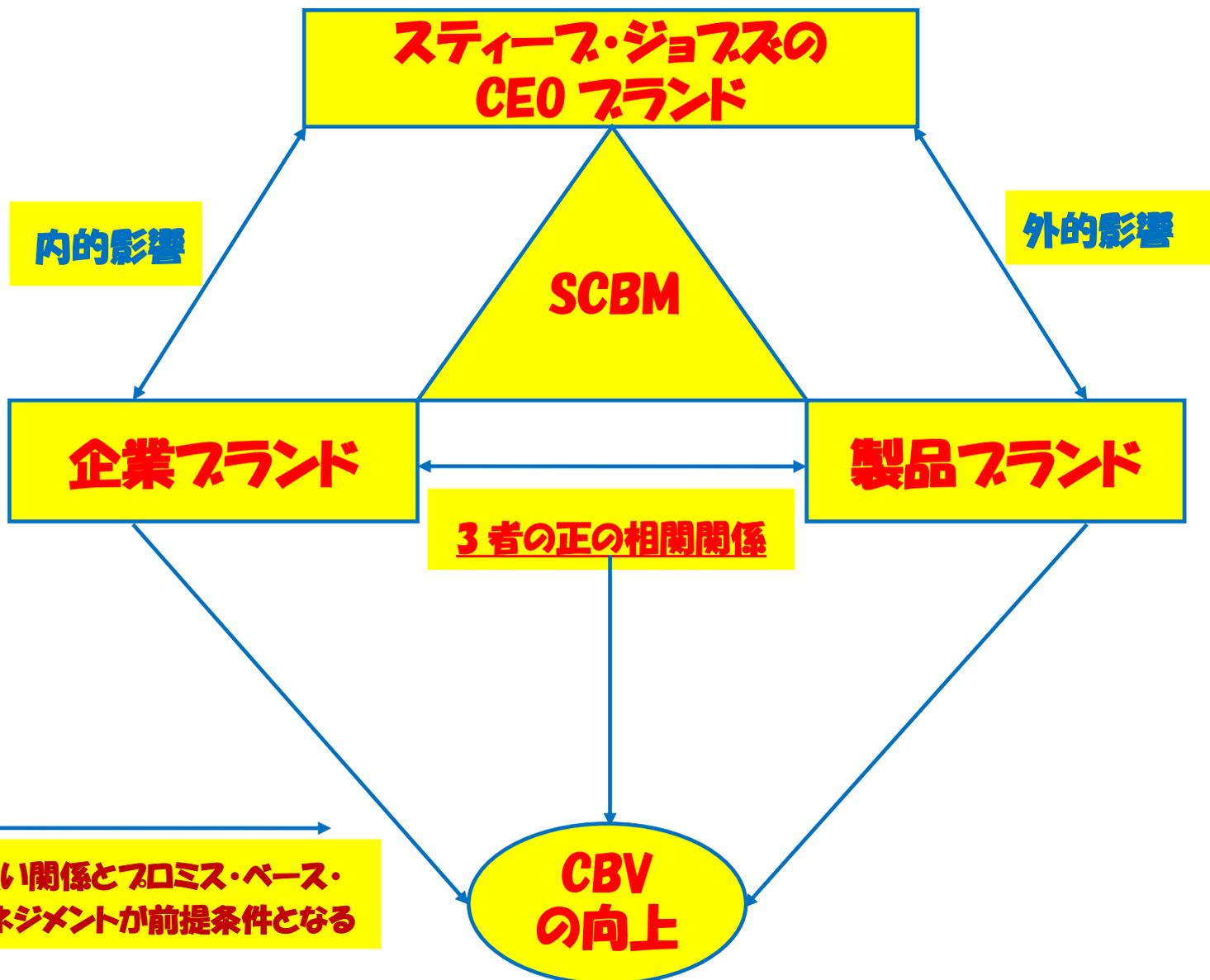
しかし、ジョブズが復帰する前の 1995 年の Apple は、今まで称賛・支持してきた顧客・消費者を始め、株主・投資家などの信頼を失い、経営破綻または企業崩壊寸前まで追い込まれていた。それには、いくつかの背景や原因の重なり合いが考えられるであろう。たとえば、Apple の、①組織的マネジメントの欠陥、②経営戦略上の誤り、③企業内部に巣食う過剰なまでの自信と傲慢さ、危機感の欠如(大企業病)、④組織内部の重要な情報への間違った対処と情報・秘密の漏えいなどが重なり合っ
て起きていたと考えられる。それらの根本的な原因として、Apple の CEO のリーダーシップと経営に対するアカウンタビリティ(説明責任)、市場の潜在的なニーズを知覚・創造する先見性などの欠如が見受けられる。また、CEO の企業戦略と現状認識の誤りなども、Apple に致命的な影響を与えていたと考えられる。それゆえ、Apple は、企業のトップが有するべき中核的な能力、すなわち、リーダーシップとコミュニケーション、マネジメントの能力の欠如から、組織全体の経営体質の悪化をもたらし、その結果、

倒産または経営破綻寸前まで追い込まれていた。この大きな危機に直面していた Apple を再生へと導いたのも、Apple の現 CEO であるジョブズである。したがって、「従業員がいくら多くても、結局、企業の実績は CEO の資質と能力によって左右される。CEO は、企業が効率的になるための器官と同様で、アイデアと知識、仕事を成果に変えていく。これは、CEO の能力によって、成果の大きさが決まるのである」(ナム・チョン[2007], 69-70 ページ)と Drucker[1973]が指摘した意味を証明した優れた CEO、すなわち革新的な CEO ブランドの 1 人としてジョブズが挙げられる。

以上のように、企業の CEO が有する資質と能力は、企業価値を向上させるダイナミック企業成長エンジンというポジティブな面と企業を衰退させるというネガティブな面の 2 つの側面がある。それゆえ、CEO は、企業を衰退させるというネガティブな側面を最大限に抑制しつつ、CBV を向上させるための実質的な能力とパーソナル・ブランドとしての役割を両立しなければならない。したがって、今、企業には、自社の実質的な企業価値向上に大いに貢献すると同時に、競合他社と異なる自社独自の CB の差別的な優位性を生み出せるようなパーソナル・ブランドの価値と評判が高い CEO ブランドが必要とされている。なぜなら、企業は、CEO ブランドを構築・強化することにより、組織内部の

全従業員を束ね、モチベーションを向上させると同時に、外部のステークホルダーの企業イメージと企業に対する選好度と忠誠度を高め、彼らの購買意欲を促すことができるからである。

図1 CEOブランドとCB, PBの3者間の相互依存的な関係図のフレームワーク



出所：筆者作成。

以上の問題意識を踏まえ、本章では、Apple のジョブズを事例とし、CEO フラントの戦略的競争優位性に焦点を当てつつ、CEO フラント、CB、PB 間の相互依存的な関係を明らかにする。これらを立証するに当たって、図 1 のようなフレームワークに基づき、CEO フラント、CB、PB 間の相互依存的な関係に着目し、事例研究を進め、以下のような結果を明らかにしたい。

これらの相関関係が成り立っていれば、以下の 5 点が言える。

第 1 に、現代企業は、CEO フラントを構築・強化することにより、激変するグローバル市場環境において競合他社と異なる自社独自の CB の差別的優位性を生み出し、持続的成長をいっそう促すことができる点である。

第 2 に、CEO フラント価値を向上させるための戦略的構成要素には、以下のような CEO が兼ね備えるべき資質と能力が求められるべき点である。たとえば、①明確な戦略的ビジョン(=戦略的意図、野心)の提示能力、②今までの多様な経験から生み出される多面的な戦略的思考力、③革新的な組織と製品を生み出すのに多大な影響を与える強力なリーダーシップ能力、④コミュニケーション能力、⑤専門能力、対人能力、全体把握能力などを含むマネジメント能力、⑤市場の潜在的な機会を知覚・創造できる鋭い洞察力と先見性、⑥高い倫理観と人間重視の

経営能力, ⑧変化への俊敏な対応能力, ⑨人材起用能力, ⑩デザイン力を高める美的感覚などが挙げられる。

第3に, 高いCEOブランド価値と評判は, 顧客・消費者の購買行動に直接的に影響を与えていないものの, CEOブランドの最も重要な戦略的要素であるリーダーシップを発揮し, 革新的な製品・サービスを生み出すことになり, 顧客・消費者の購買意欲を促すことができる点である。

第4に, CEOブランドは, 顧客・消費者の満足や価値を高めるのに最も大きな原動力となる組織内部の全従業員の求心力となり, CBに対する彼らの愛社心と忠誠心, 仕事に対するモチベーションを高めることによって, CBVとCRを向上させることができる点である。

第5に, 第1, 2, 3, 4の結果, 株主・投資家の継続的かつ長期的な投資を促し, 株価の向上などを含めた, 企業価値をいっそう向上させることができる点である。さらに, パーソナル・ブランド価値が高いCEOは, グローバル株式市場から取引可能な無形資産の対象となり, 企業価値の向上に大いに貢献するようになる。

ⁱ Apple 社は、1977年1月3日に設立されて以来、“Apple Computer, Inc.”を名乗っていたが、2001年1月9日に事業内容を反映させ、現社名の Apple Inc に改称している。また、Apple 社は、アメリカ合衆国カリフォルニア州クパティーノに本社を置く、デジタル家電製品と関連するソフトウェア製品を設計・製造する多国籍企業である。Apple 社は、以下は Apple と略する。

ⁱⁱ 本研究の事例対象となるスティーブ・ジョブズは、ジョブズと略する。

ⁱⁱⁱ ここで言う「制約条件の理論」は、イスラエルの物理学者である Goldratt[1984]が作り上げた理論である。「制約条件」とは、企業等の活動により価値を生み出す仕組みをいくつかの輪のつながりの中の一番弱い部分を指し、この部分を強化することによって全体を強くすることができるという考え方である。すなわち、制約条件とは「あるシステムが、ゴール達成のためより高い機能へレベルアップするのを妨げる因子」と定義づけることができる。詳しくは、村上・石田[2002], 28-45 ページ, <http://www.j-toc.jp/library/index.html> : 2009年9月15日確認を参照されたい。

iv

<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0911/06/news042.html>(2009年11月10日確認)。

v

<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0912/22/news058>

.html(2009年12月28日確認)。その選考基準は、在任期間中のTSR(総株主利回り)や市場資本化率などに基づく同誌独自のもので、1995年1月から2007年12月にCEOに就任した公開企業のCEO2000人(従ってそれ以前にCEOに就任したビル・ゲイツ氏は対象外)を対象に審査した。

vi

<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0904/13/news004.html>(2009年5月2日確認)。このランキングは、Business WeekとBoston Consulting Groupが共同で行った企業幹部アンケートを基に、各社の業績を加味して算出している。不況の影響で、今年の調査では2005年の調査開始以来、技術革新にかかる費用が横ばいあるいは減少したという回答が最も多かったと言う。

vii ここで言う企業家の定義は、企業者と企業家精神という概念と区別しにくいものの、本章では企業家とは、資源を生産性の高いところへ移し、より多くの収益をあげる者のことであると定義づける(上田・佐々木訳[1985], 33ページ)。久保[2003]は、革新的企業者における革新モデルを以下の3つに分類し、それらの概念を規定している。まず第1のモデルは、ビジネス・チャンスを獲得するレベルである。第2のモデルは、制約条件を克服するレベルである。第3のモデルは、制約条件を克服するにとどまらず、それを新たなビジネス・チャンスへと転化するレベルである。といわけ、久保(2005)は、ここで注目すべき

点はマイナスの制約条件を克服するというレベルにとどまることなく、プラスのビジネス・チャンスへと転化させていった第 3 の企業家活動の最もレベルの高い革新性であると強調している(久保[2005], 4-5 ページ)。久保[2003]の視点から見ると、ジョブズは、第 3 のモデルに該当する革新的な企業者であると言える。

viii www.burson-masteller.com(2009 年 7 月 26 日確認)。

ix ここで言う企業成長とは、「多くの制約条件の下で、長期にわたって規模を拡大していく過程」を指す(清水[1984], 23 ページ)。