

グローバル・ベンチマーキング^{※1}を活用した 本社業務改革のすすめ

多くの企業の本社機能は、グローバル化とともに複雑化し、改善を行おうとしても手のつけがたいブラックボックスの状態になっている。そこから目指すべき方向性を掴むための鍵は「可視化」、すなわち、効率が低下している業務を探し、強い本社の実現に向けて実施すべき業務プロセス^{※2}の漏れを確認することである。ベンチマーキングの一例であるグローバル・ベンチマーキングの手法は、可視化の最適な手段となるだろう。

本社業務の可視化の必要性

本社の間接業務^{※3}は近年ますます複雑さを増している。従来、本社の機能ごとの専門性が高ければ大抵の問題に対応できていたが、グローバル化や金融市場の不安定化など大きな環境変化の中で、今まで以上に多様な連携をとらなければ組織としてのニーズを満たせなくなっている。また、間接業務の改革を進めようとしても、個人の専門性が高くないとその業務に深く踏み込めない「サイロ^{※4}」が多く、いわば間接業務という名の肥大化したブラックボックスができあがってしまっている。

昨今では、IFRS（国際財務報告基準）対応に迫られる企業が増えており、現場の状況にも関わらず、経営からは中長期的な要請も多く、本社業務のひっ迫感はますます高まっていくと予想される。グローバル企業を目指そうと目指すまいと、ブラックボックスを放置しておくことは組織としての中核機能を失うことになりかねない。その前に各企業がやるべきことは、ブラックボックス化した間接業務の可視化である。

日本企業の間接業務の特徴

筆者は、多くの大手製造業の方とのインタビューで、グローバリゼーションへの本社の対応について課題を共有したが、そこにはいくつかの共通点があった。それらは、おそらく日本企業特有の間接業務の肥大化・ブラックボックス化が原因ではないかと思われる。

（1）内部統制機能の後付けによる

組織の肥大化

欧米企業では、人事、財務・経理、購買、IT等の機能ごとに内部統制の考え方が組み込まれている。これに対して日本企業では、内部統制のための部署が他の機能と切り離されており、極端なケースでは複数存在していることもある。

このような企業の多くは、以前に企業統合やグループ化で企業規模が拡大した際に、「規模の経済」が働かないような形で間接業務の再編を行ってきたものと推測される。その後、間接コストの削減、ピュア化^{※5}、内部統制の強化など本社機能の改善が行われるたびにその場その場で対応した結果、肥大化したと考えられる。

（2）企画・戦略立案機能を分離した

組織体制がブラックボックス化を助長

また、欧米企業では、財務・経理の1つのプロセスとして事業分析や業績管理・プランニングが位置付けられている。このように、経営計画の策定、実行、進捗管理を行うセクションが財務・経理と連携していくことができれば、迅速な経営判断を下すための合理的な体制構築ができるはずである。最近では日本企業でもCFO（最高財務責任者）の権限が高く評価されるようになってきたため、この考え方は浸透しつつあるが、いまだに組織体制や業務に反映されきれていない。

財務・経理と企画・戦略立案が分離している形が一概に悪いわけではなく、複数機能の企画プロセスを一まとめにできるメリットもある。その一方で、機能が細分化されているため、専門性のサイロに陥ったり、レポートラインが冗長化する等、ブラックボックス化を助長することにつながっている。

ベンチマーキング手法による 間接業務の可視化

肥大化したブラックボックスの中から目指すべき方向性を掴むための鍵は、効率が低下している業務を探し、強い本社の実現に向けて実施すべき業務プロセスの漏れを確認することである。その場合には、問題となる事項の内容そのものだけでなく、その原因や改善方針も合わせて把握することが必要である。

筆者は、ベンチマーキングこそが最適な手法

計測項目のカテゴリー（財務・経理）

図表1

階層	業務品質	コスト効率
経営	● 経営への関与（意思決定の支援、評価・予測精度） ● 事業戦略との整合性（戦略と目標値の整合性）	
本社	● 専門性（従業員スキル、研修制度） ● 有用性（事業部門の支援程度、実用性） ● 迅速性（業務処理時間） ● 正確性（エラー率、処理頻度） ● 品質チェックの仕組み	● コスト・業務負荷（組織別／地域別／業務別のコスト・従業員数） ● 集約化・共通化・標準化（組織構造、業務、勘定科目） ● システム化（システム化範囲、統合度合、コスト） ● 自動化（業務処理レポート作成）
現場	● サービスレベル（処理時間、サービス数）	● 業務負荷（システム化比率、アプリケーション数）

出所）ハケット社グローバル・ベンチマーキングの質問票を基にNRI作成

と考えている。間接業務におけるベンチマーキングは、これまで焦点の当たらなかった手法であるが、欧米ではすでに広く導入されており、抜本的な業務改革の前後比較や、定期的な改善活動のモニタリング等に活用されている。

ところが、日本ではベンチマーキングの手法が十分に理解されていないのが実態であろう。それは「当社と同様の会社が見つからない」、「業務の切り方が異なる会社とは比較できない」、「比較して自社のポジションが分かっても具体的な対応策を作ることができない」といった誤解に起因していると思われる。根本的な理由は、正しいベンチマーキングが日本では紹介されていなかったためであろう。実は「計測項目」、「データの取得方法」、「データの比較相手」の3つが正しく理解されていれば、日本企業においても間接業務の可視化ツールとして最適な手段となりうるのである。

（1）計測項目

計測項目は、業務品質（直接業務に対して提供するサービスの内容や提供方法）、業務に対するコスト効率の2つのカテゴリーがある。このカテゴリーでベンチマーキングをすれば、継続的な業務改善に役立ち、ベンチマーキングの計測項目をそのままKPI^{※6}として利用することも可能である。図表1に示す項目は、NRIがハケット社^{※7}と協力してソリューション提供しているグローバル・ベンチマーキング^{※8}の財務・経理の計測項目である。

※1.野村総合研究所（NRI）とハケット社が協力して提供しているグローバル・ベンチマーキング・ソリューション。最大の特徴は比較対象企業群に利用されるベンチマークデータであり、ハケット社が過去に支援した企業数千社の結果が格納されている（ダウ工業平均銘柄の97%、フォーチュン100の73%をカバー）。ハケット社（The Hackett Group: NASDAQ HCKT）は1991年米国で創業したベンチマーキング専門企業。

※2.ここでは、財務・経理、人事、購買、IT等を機能と呼び、その下のレベルで行われる業務（管理やサービス提供）をプロセスと呼ぶ。

※3.ここでは、本社＋事業部門＋拠点で行われている当該業務の全てを指す。グループ連結ベースで見た全体の業務のこと。

※4.元々のサイロの形状から、縦型組織が横方向で連携していない様子を言う。

※5.機能特性が混在した組織を、単一の機能を担うものに再編すること。2002年にNRIから提唱した本社部門の構造改革のコンセプト。

※6.Key Performance Indicator（重要業績評価指標）

※7.注釈1参照

※8.注釈1参照



(2) データの取得方法

データの取得範囲は、本社部門だけではなく、現場部門内の庶務事務や、グループ会社・子会社の業務まで含める必要がある。業務量が小さいがゆえに安易に範囲を狭めてボトルネックとなっている部分が見つからなかったり、一部の機能が過大／過小評価されたりしないように注意する必要がある。

また、間接業務を機能別プロセス別に評価するためには、比較するプロセスの大きさや定義を明確にすることが重要である。例えば子会社を含めて複数の会社の業務を合算して比較するためには、どの組織でも共通して利

用できるような業務分類を設定しておくことが必要である。

(3) データの比較相手

ベンチマーキングの比較対象企業を選ぶポイントは、比較結果が有意義であると考えられる意味づけが重要である。直接業務であれば同業他社との比較に意味があるが、間接業務の場合には、それよりもむしろ企業規模や会社の組織形態との比較に意味がある。

業務改善の方向性を分かりやすく示すために、優秀な企業データのサンプル数が豊富にあることも重要である。グローバル・ベンチマーキングでは、数千社のデータの中から比較

対象となる企業群として、ベストプラクティスを持つ「ワールドクラス」と呼ばれる企業群と、同様の規模と組織の複雑性を持つ「ピアグループ (Peer Group；同等のグループ)」と呼ばれる企業群を抽出して利用している (図表2)。

NRI流 ベンチマーキングの活用方法 ～グローバル・ベンチマーキングのすすめ～

では、ベンチマーキングによって間接業務の可視化が行われた後はどうすればよいのか。先にも述べたように、欧米では抜本的な業務改革の前後比較や、定期的な改善活動のモニタリング等に活用されているが、グローバル・ベンチマーキングではもう少し幅広い用途で活用されている。グローバル・ベンチマーキングのよいところは、計測項目の中にベストプラクティスを誘導するような質問が多数含まれているため、改革プランの作成段階で役立つような示唆が得られることである。また、プロセスごとに業務品質とコスト効率の両面から評価するため、改善によるコスト削減効果をプロセス単位で大まかに試算することができ、改善の優先順位付けにも役立つ。こうした特徴を生かしていくと、次のような活用方法が可能となる。

(1) 改革ストーリーの作成

グローバル・ベンチマーキングは業務改革に必要な計測項目を網羅的に揃えているため、改革の方向性について十分な検討を行う前の段階でも試験的にベンチマーキングを行い、それを材料として本社のあり方に関する仮説

を検討することができる。すなわち、複数の改革ストーリーを構築し、早い段階で比較検討することが可能となる。

(2) BPM^{*9}ツールとしての利用

業務改善を行う場合に、一度にすべての業務を最適化するのは現実的に不可能である。グローバル・ベンチマーキングではプロセスごとの評価ができるとともに、ワールドクラスとピアグループの2タイプの比較対象企業群を設定できるため、目指すべき方向を見定めた上で、業務の分析、設計、実行等を多段階に行うことが可能となる。

まとめ

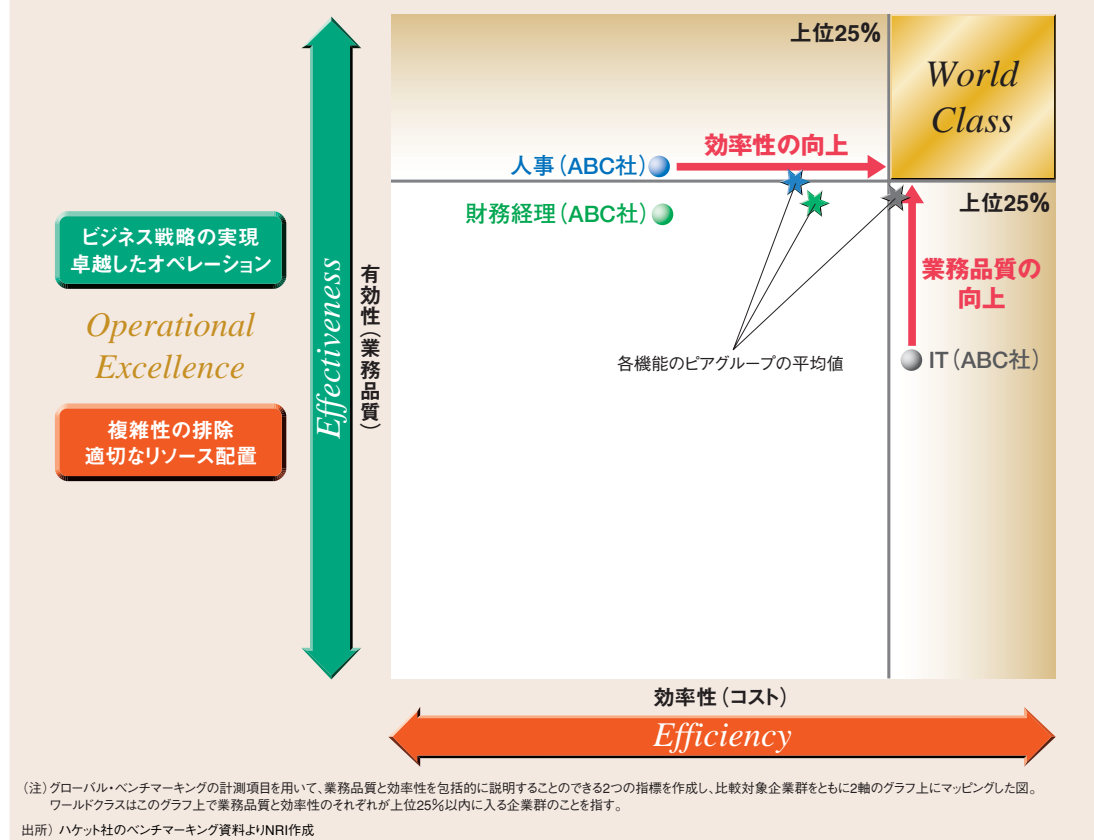
日本人は元来改善活動が得意であり、コスト効率・業務品質の両方を向上させる努力を続けてきたが、その一方で、異文化との合体や全体統制といったグローバル化に必須となる部分での仕組み変革は不得手であった。今、多くの企業にとって必要なのは、グループとして全体最適を目指すことができる仕組みであり、そのためには、本論で紹介したように、表面的な比較だけではなく、適正に設計されたベンチマーキング手法を用いて、差分の原因究明を行うことが必要になる。

グローバル企業との差分に潜んでいるキーワードは、日本企業にとってみれば陳腐で当たり前のものが多いかも知れない。しかしながら、その中のいくつかは、その企業がグループ全体でステップアップをするために必要になってくるはずである。

^{*9}Business Process Management
継続的な業務プロセスの改善活動。または、広範囲に見た業務の最適化を目指すことのできる仕組みのことを指す。

バリューグリッドとワールドクラス概念

図表2



マーケティング・営業業務の総点検 ～縮小する国内市場における改革の視点～

国内市場の成熟化・縮小化という厳しい事業環境が続いており、広く業界を問わず、国内マーケティング・営業部門の生産性向上は重要な経営課題の一つとなっている。本稿では、マーケティング・営業部門における業務改革について、①チャネル・代理店改革、②営業業務改革、③営業事務・コンタクトセンター改革、④CRM^{*1}改革の4つの視点から、求められる方向性とポイントを整理する。

国内事業環境のパラダイムシフト

リーマン・ショック以降、米国では消費者の節約志向が習慣化し、「ニュー・ノーマル^{*2}」と呼ばれる新しい消費価値観が定着し始めている。同様に日本国内でも、人口減少や雇用不安といった構造的な問題から、今後、ますますモノが売れなくなる時代になると言われている。

消費者を見ると、従来のように若者だけではなく、中高年層も含めて、パソコンや携帯電話・スマートフォンを通じ、ネットオークションや価格比較サイト等を駆使して、少しでも安く良いものを買おうと「低価格と高価値を同時に追い求める」新たな購買行動を取るようになっている。最近話題の共同購入クーポンなどもこの流れの一環と言える。

こうした消費者の購買行動の変化に伴い、物やサービス「プロモーション」や「販売

チャネル」が大きく変わり始めている。

プロモーションにおいて企業は、テレビコマーシャルを始め、ちらし、カタログ、ダイレクトメールといった旧来からのプロモーション方法に加え、mixiやtwitterなどSNS^{*3}に代表される新しいコミュニケーション媒体や、スマートフォンなどの新しい情報端末への対応に積極的に取り組みはじめた。従来は、一部の先進企業の取り組みと捉えられていたが、より消費者と双方向で、情報交換頻度の高いコミュニケーション手法への対応を、業種・業態を問わず行う動きが出てきている。

販売チャネルについても、卸や代理店を介したルート販売や大手量販店などへの対応だけでなく、インターネットでの直接販売への本格的な参入や、メーカー自ら川下に事業範囲を拡大し、卸・小売事業へ参入するといった動きも出てきている。

こうした消費者の購買行動や流通構造の大きな変革を受け、国内のマーケティング・営業・販売部門では、新たな顧客との関係づくりや販売チャネルの改革、それに伴う営業業務・システムの抜本的な見直しが大きな課題となっている。従来の固定費や流通コストの高いやり

方から、より身軽で効率性の高いマーケティング・営業の仕組み作りに変革しなければ、国内市場で生き残っていくには難しい時代を迎えた。

マーケティング・営業業務改革の4つの視点

事業環境が大きく変化するなか、中長期的な成長を見込みにくい国内市場を主戦場とする内需型産業では大きな構造改革を強いられている。特に、マーケティング・営業部門では、売上は維持・向上させながらも、コスト構造改革により生産性を高めるという二律背反のミッションが与えられている。

こうした状況下において、マーケティング・営業部門が着手すべき改革の一つ目の視点は、「チャネル・代理店政策の見直し」である。特に依然として、卸を何重にも介するような複雑な流通構造を持つ業界では、既存チャネルとのコンフリクトを乗り越え、拡大するインターネットや量販チャネルへの取組みを避けて通ることはできない。従来のチャネル毎の営業人員やマーケティング費用と言ったりリソース配分を大胆に見直し、これから生き残るチャネルに対して投資をシフトしていくことが必要だ。

さらに二つ目の視点として、自社の営業マン・販売員の行動プロセスに着目した「営業業務改革」を行う必要がある。従来から、科学的営業や営業のプロセス管理の必要性が叫ばれてきたが、いまだ多くの企業では売上高や粗利高などの結果指標での管理が中心だ。また単品営業からシステム営業やソリューション営業

へ移行していると言われるが、営業マンの行動プロセス自体は変わっていないケースが散見される。多くの業界で「営業マンの実営業・商談活動は2割以下」と言われるように、最前線の営業業務プロセスの再チェックが必要である。

三つ目の視点として、営業マンの直接営業時間の割合を増やし、生産性を上げるために、受注事務や問合せ対応、債権・契約管理といった営業事務業務の見直しも不可欠になる。需要減と固定費削減への対応のため、支店や営業所の統廃合を行う企業も多いが、それにあわせて、営業事務業務を営業マンや営業拠点から切り離して集約する「営業事務改革」を真剣に検討すべきである。営業現場と営業事務が物理的に離れることに対する現場の抵抗感は根強いが、ITを駆使して業務プロセスを再設計すれば大きな問題ではなくなる。中国やタイなどの海外にアウトソーシングするオフショアBPO^{*4}を活用して営業事務コストを20-30%削減するといったコストダウンの成功例も、近年では数多く見られる。

最後の四つ目の視点は、増えない顧客をどうつなぎとめるかという「CRM改革」である。CRMの投資対効果を疑問視する向きもある一方、多くの企業では顧客データを活用しきれていない、という「宝の持ち腐れ」の状況が見受けられる。これらの企業では、CRMシステム導入後の業務改革がうまくいっておらず、業務自体を変革できていないことに問題の原因がある。近年、ASP^{*5}やSaaS^{*6}により、従来よりも短期間で、かつコストを大幅に抑えた形でシステムを構築することが可能となっており、マスプロモーション主体で都度、顧客へ訴求を図る

上級コンサルタント
村上勝利



上級コンサルタント
田口孝紀



*1.Customer Relationship Management (顧客管理)

*2.米国債券運用会社大手ピムコ(PIMCO)の最高経営責任者モハメド・エラリアン氏が2009年5月に提唱。

*3.Social Networking Service

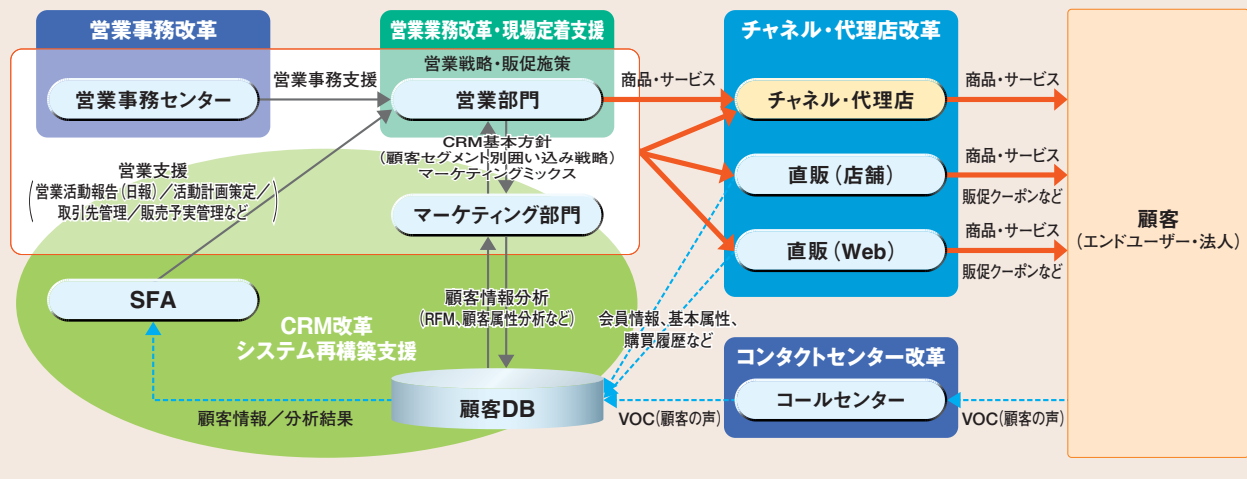
*4.Business Process Outsourcing

*5.Application Service Provider

*6.Software as a Service

マーケティング・営業業務改革4つの視点

図表1



「フロー型営業」から、one to one対応により自社にとってのロイヤルカスタマー化を図る「ストック型営業」の取組みが、今一度、必要になっている。

以下、NRIのコンサルティング経験をもとに、これらの4つの改革を成功させるために注力すべき点について述べる。

マーケティング・営業業務改革の4つのポイント

チャネル・代理店改革は、「機会とリスクを定量化して」決める

様々な業界において流通構造の変革が起き始めているなか、短期の売上や過去の商慣習に捉われて、大胆なチャネル・代理店政策が打てず、自社もチャネル・代理店も共倒れになる恐れが高まっている。特に特約店制度に代表されるように卸と関係を密にして成長を遂げてきた老舗企業にとっては、既存チャネルを守るか／新規チャネルへ転換するか、大きな

意思決定が求められている。

経営層や本社の営業企画部門では「新規チャネルへのシフトを図る」という方針決定がされても、日頃チャネルに相対している営業現場の反発から、結局、「現状維持」や「緩やかな移行」という結論に陥りがちだ。営業現場からチャネルコンフリクトによる「売上減のリスク」を突き付けられると、経営としても二の足を踏んでしまう。

この原因は、チャネル政策変更による「業績インパクトの定量化」がしにくいことにある。そのため、チャネル政策を検討する際には、まず業界全体の流通構造やチャネル・スイッチの受容性を含み顧客ニーズの変化を定量的に捉える必要がある。自社の販売・取引実績や営業リソース分析をもとに、チャネル・代理店の絞り込みやマージン変更の際の減収リスクと、新規チャネルによる期待収益のトレードオフに関するシミュレーションを行い、事業に与えるインパクトの洗い出しを行う。この際に重要なことは、単なる売上ではなく利益を見て比較することである。

従来は感覚で行われてきた議論を、定量的

アプローチで可視化し、自社にとって最適なチャネル政策を早急に意思決定すべきである。

営業業務改革は、「顧客と業務の2つのターゲティング」で行う

営業業務改革は「誰（どの顧客）向けに何をさせるか」を再定義することである。重要な顧客すなわち儲かる顧客に、その顧客を攻略する上で必要なリソースを集中させることができれば、営業マンの生産性は最大化される。「顧客の選択」と「営業プロセスの集中」を行うのである。

実施に際しての難しさは「もしかしたら売れるかもしれない顧客」の線引きである。「売上・利益規模（成長余地）が大きく、自社シェアの高い顧客」＝ロイヤルカスタマーを多く持てば営業生産性は高まるが、その抽出のための明確なデータがない場合がほとんどであるため、営業マンの恣意性を排除することは難しい。そこで一次的には「売上・利益規模（成長余地）が小さく、自社シェアの低い顧客」＝営業のしがない顧客を抽出させ、営業マン個人から対象顧客を切り離して、その顧客への営業活動をやめさせることがポイントとなる。対象から外した顧客は、EDIやインターネットなどローコストな非対面チャネルでの対応を基本とし、

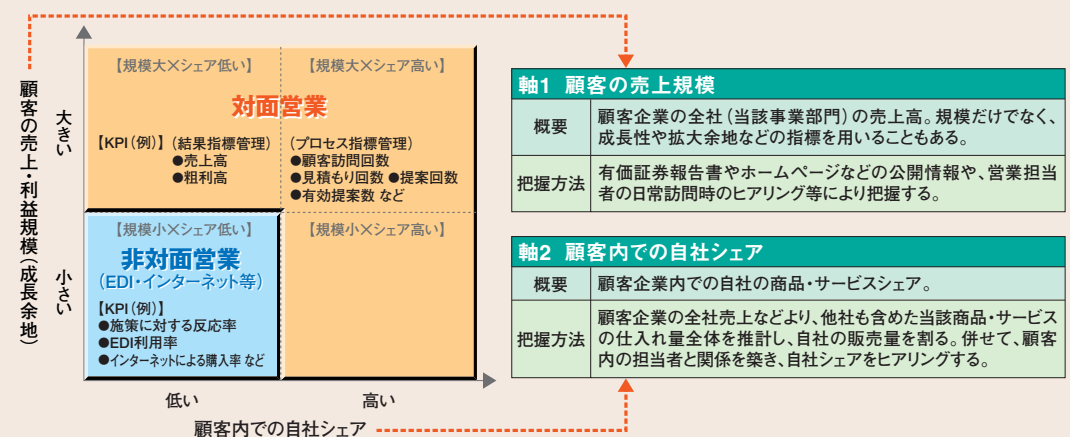
対面チャネルである営業マンには、本来狙うべき重点営業先に営業活動をシフトさせる。そのためには、顧客別収支を常にウォッチし、対面チャネル／非対面チャネル対応の見極めを、組織として行える状態を作る必要がある。また、対面チャネル／非対面チャネルそれぞれにおけるKPI^{*7}を再設定し、営業マンごとの営業活動状況や、非対面チャネルでの取組みの効果検証を行う体制に転換すべきである。

支店・営業所別の統廃合を検討する際にも、これまでのすべての顧客をフォローする体制を取ろうとするとどうしても大胆な改革は断行しにくい。しかし、顧客の重要度の色分けができれば、営業拠点のあるべき配置や人員計画はより明確になる。

特に地方の営業拠点の営業マンは、商談活動よりも移動時間や納品代行のような付帯サービス業務に多くの時間を取られていることが多い。そのため上記のような顧客別生産性分析を通じ、営業ターゲットの絞り込み・優先順位付けを行い、営業業務量調査や社内ベストプラクティスの収集等を通じて既存業務を見直すことで、生産性向上の余地はまだ十分にある。

顧客の優先順位の考え方

図表2



営業事務改革は、「顧客ナレッジと事務処理の切り分け」で実現させる

営業業務改革では「儲かる顧客」を見極めリソースのメリハリをつけることが鍵であったが、営業固定費の削減を意識するあまり、営業人員を減らしすぎると単純な戦力ダウンにつながりかねない。そこで、営業事務業務にも着目する必要がある。

営業業務量調査をしてみると、営業事務や営業間接業務に費やしている労力・負荷が予想以上に多いことがわかる。また、派遣社員や事務員の削減の結果、従来以上にその負担を営業マンに担わせている例も見られる。しかし、そのことによって営業の本来業務を行う時間がなくなるようでは本末転倒である。

そのため、マーケティング・営業部門のコスト削減・合理化策として、営業事務の集中化やコンタクトセンターの見直しに着手する企業が增加している。

過去からの流れで、EDI^{*8}に代表される受発注業務の電子化やコールセンターの活用などにより、営業事務の効率化は進んできているが、現代は、さらに営業間接業務全体を視野に入れた営業事務センターの業務再設計を行う時期にきていると言える。例えば、顧客向けの見積りや作図作成業務や、契約・受注手続き、与信・債権管理手続き等で、システム化・集中化を進めるなかで、営業マンの経費精算や管理帳票作成等の社内間接業務についても併せて検討するとよい。また、顧客からの問合せ対応などを行うコンタクトセンターについても、その対象業務範囲を営業マンとの

役割分担の中で見直し、拠点の統廃合の検討も進めるべきである。

このような改革では、営業部門のコア／ノンコア業務の峻別を行い、コアを営業マンに、ノンコアを事務・コンタクトセンターに集中化させることが望ましいが、この際の判定基準は、「顧客ナレッジの必要性の有無」である。営業事務プロセスを分析し、顧客ナレッジの必要な業務をできるだけ直接顧客に接するフロントの営業マンや顧客担当者に集中させ、継続の事務処理と切り離して遂行できるように業務プロセスを再設計するのである。

「顧客ナレッジと事務処理の切り分け」を行うことが成功のポイントとなる。

CRM改革は、「ストック型営業スタイルへの現場の変革」で行う

縮む国内市場では、これまで述べてきたような既存の体制を見直すことで生産性を向上させると同時に、一人一人（一件一件）の顧客の価値を最大化するマーケティング・営業スタイルへの変革が必要である。

90年代後半以降、様々な顧客情報を収集・蓄積し、その属性や購買履歴などに応じたマーケティングにより、顧客の生涯価値を高めるCRMが注目され、多くの企業が統合顧客データベースの整備やCRMシステム構築を行ってきた。しかし、折角構築したシステムも「データは蓄積されたが、活用しきれていない」という企業が多い。にもかかわらず、これまでは、あまりCRMを重視してこなかったような業界でも、エンドユーザーとの直接の接点とその囲込みのために導入をはじめている。

CRMは、顧客獲得コストが顧客維持コストを下回る時には、あまり効果を発揮しない。新商品をどんどん出して売れる時代には、さほど重要視されないのである。しかし現在の国内市場では、今後、顧客数は増えず、顧客もそう簡単に新しい商品には飛びつかないであろう。それが、CRMが再度見直される気運の高まりにつながっている。

CRMシステム自体は、従来と比べはるかに機能が豊富で、低価格なパッケージソフトが普及しており、投資対効果の観点からCRMに取り組むリスクは低くなっている。しかし、縮む市場では、いかに生産性高く、収益をあげていくかという本来の目的からすれば、システムを導入することにより自社の営業スタイルをストック型営業へ転換させるという考え方が重要となる。

営業現場が、継続的な顧客との関係の中でそのシステムを使うことによって、ターゲティングの見直しが簡単にできる。また、適切なタイミングで適切な顧客に対してアプローチや、販促施策を打てるようになることで、フロー型からストック型の営業への変革が可能となる。従来であれば、新商品が出る度に顧客に総当たりし、マスプロモーションに頼っていたものを、蓄積された顧客情報をもとにしたストック型営業に変えることにより、営業マンや販促担当者に、効率的なマーケティング・営業活動を「促し」、ひいては営業生産性の向上につなげることができる。

営業人員を削減し、ギリギリの効率性を求めるなかで、集めた顧客情報を分析するといった煩雑な業務をフロントの営業部隊に

任せていては、営業・販促活動を「促す」ことにはつながらない。CRMによるストック型営業への変革のポイントは、こうした分析業務を専門チームに集中させ、営業マンやマーケティング担当者を動かす仕組みづくりとセットで改革を進めることが重要ある。

営業生産性のさらなる向上に向けて

本稿では、国内のマーケティング・営業部門の生産性を高めるための4つの視点について述べてきたが、これらの改革に取り組む上で、最も重要なことは、変革のタイミングの見極めである。早すぎれば、既存の取引先からの反発を招いたり、競合他社に付け込む隙を与えてしまう。遅すぎれば、改革のための時間がなくなり、企業としての存亡も危ぶまれ、国内市場からの実質的な撤退も余儀なくされてしまう。

リーマン・ショックから3年を経て、足元の業績が下げ止まってきている今、数年先を見越した大局的な視点から、国内のマーケティング・営業のあるべき姿を描くことが必要ではないだろうか。新たな業務やシステムの定着には、数年の期間を必要とすることも多い。変革のタイミングを逃さないためにも、今こそ、マーケティング・営業活動の総点検を行い、全社一丸となって改革を断行していくことが求められる。

N

*8.Electronic Data Interchange
標準化された電子データを企業間でやり取りすること。

戦略転換にともなう組織力変革 経営主導のJTG-WAY (JTグループ・ウェイ) 共有・実践を通じて 「機動力ある軍団」へ進化

日本たばこ産業株式会社
代表取締役副社長 たばこ事業本部長

小泉 光臣氏



たばこ事業の動向と展望

NRI まず初めに、たばこ市場の動向と展望について、経営のご認識をお伺いします。

小泉 国内のたばこ市場は数量的には1997年をピークに年率3〜4%縮小してきており、最近の3〜4年に限れば、その幅は5%〜6%程度にまで拡大しています。経営としてはこうしたトレンドが当面続くことを覚悟しています。

一方、グローバルマーケットにおける地理的な拡大と、製品領域の拡大という2つの意味で、私達には成長の余地が十分にあると考えています。

海外市場は、既に私達が進出しているエリアもそうですが、進出していな

いエリアもまた大きな成長力を有しています。私達が「マザーマーケット」と位置づける日本市場で働いている“仲間たち(社員のこと)”も、世界のJTグループの発展のために、自分達がやるべきこと、果たすべき役割・ミッションを意識しています。世界一厳しい日本の消費者に育てていただいたことで、国内では従来から品質を極めてきた実績があります。そこで蓄積したノウハウやスキル、こだわりを世界に伝播しているという自負心を多くの仲間たちが持ってくれており、ありがたいと感じています。

さらに、シガレット(紙巻きたばこ)以外のカテゴリーに対するニーズにも注目しています。確かに現在の生業の

99%をシガレットが占めていますが、我々は決してシガレットカンパニーではなく、あくまでも「たばこカンパニー」です。お客様のニーズに対しては、今年発売開始したゼロスタイルミント(無煙たばこ)を初めとして、これまで形になっていないものも形にして、様々なたばこ領域の商品を提供していきます。

世界No.1の たばこメーカーを目指す JTG-WAY (JTグループ・ウェイ)

小泉 JTグループは、1999年にRJRIンターナショナルが、2007年にはギャラハー社が仲間に加わり、現在、世界

のたばこ売上高で第3位の地位にあります。この過程で、少なくともたばこ事業部門には世界1位、2位に伍していくような会社になろうという高揚感もありました。

しかしその後、多くの仲間たちと議論を重ねていくうちに「世界3位はすごいことだけれど、今後自分達はどこを目指していけばよいのか。さらにその上を目指すのは分かるけれど、何にその意義を見出せばよいのか」といった点をまじめに考えていることがわかりました。仮にNo.1になったとして、その意味は何なのか。そこで働いている誇り、さらにはそもそも自分達って何だろう、という素直な疑問です。

その疑問に対して、単に私個人の

国内市場の縮小、外国たばこことの競争、大型増税の施行といった厳しい市場環境の中、高付加価値ビジネスモデルへの転換を図るJTたばこ事業の経営戦略、組織変革について、此本、松田、柳澤が伺いました。(2010年11月16日実施、敬称略)

答えではなく、皆で共有できる答えの必要性を次第に意識するようになりました。経営者としても、単に売上高や利益などの財務数字だけでなく、No.1を目指す意義や私達の誇りにどんな磨きをかけていくことで、世界に冠たるたばこ会社と言われたい、という思いが強くなりました。仲間たちに教えてもらったわけです。

すなわち私達が徹底して磨きをかけていく座標軸を明らかにすることが今回の「JTG-WAY*1(JTグループ・ウェイ)」であり、今、それが求められている時期だからこそ、その取組みをスタートさせようと決意しました。

その取組みは1年半を経過するのですが、仲間たちの間でも賛同が得られ、「JTG-WAYを全うしなかったら1位、2位にはなれない。逆に1位、2位になっても意味がない。JTG-WAYを愚直に推進して冠たるたばこ会社と言われたい」という意識が高まっています。

高付加価値型 ビジネスモデルへの転換

NRI 直近では10月1日にたばこ税増税に伴う定価改定を実施されました。こうした経営環境の大きな変化

に対して、今後どのように対応されるのでしょうか。

小泉 今回の定価改定は、大きくマーケットが変わりお客様が変わる歴史的な転換期と位置づけています。こうした変化への対応を、私達は「パラダイムチェンジ」と呼び、高付加価値型ビジネスモデルへの大きな戦略転換を行いました。

今回の定価改定では、大幅にたばこの値段が上がりました。これまで以上にお客様のたばこ離れが進むでしょう。まず、私達はこのことを冷静に受け止めなければならないと考えています。社内でも眼前の現象に「いたずらな不安感」で臨むのではなく、「健全な危機感」を持つように言っています。

次に、その「健全な危機感」を前提として、今回起ころうとしているマーケットの変化の本質を見極めていきます。すなわち、今後もたばこを買っていただけるお客様にとって、今回の値上げは「たばこ1本1本の価値が高くなる」ことであるということです。値上げの理由が大幅増税なのかどうかはお客様にとっては全く関係ありません。メーカーとしては、そのことを真正面から受け止めています。

価格が上がった分、高い品質や付

*1. JTG-WAY(JTグループ・ウェイ)とは、JTグループで共有する「お客様第一」「誠実」「品質へのこだわり」「進化」「多様な力の結集」などの価値観を文章にしたもの。加えて、たばこ事業本部では、「世界No.1のたばこメーカーとなる」こと、「ブランドを最大の財産」とすることなどが宣言されている。

日本たばこ産業株式会社
代表取締役副社長 たばこ事業本部長 **小泉 光臣氏**

加価値を求める声が総じて強くな
てくることが予想されます。これを見
据え、私達は戦略を「高付加価値型
ビジネスモデル」へ転換しました。従
来の「安くて、うまいたばこ造り」から「価
格に相応しい、付加価値あるたばこ
造り」へパラダイムチェンジするのです。

今後おそらくお客様の喫煙スタイル
が変わってくるでしょう。これまでは、書
き物をしながら、本を読みながら、という
ように、何かをしながらたばこを吸うとい
うシーンがよく見られましたが、これから
は、一服一服がより重視され、たばこを
吸うという単独の行為を愉しむといっ
たスタイルに変わってくることを予想さ
れます。また、喫煙スタイルの変化に伴い、
購買スタイルも変わってくるでしょう。

喫煙スタイルや購買スタイルの変化
をイメージーションできれば打つ手が見
えてきます。あとは私達が磨きをかけて
いく座標軸に照らし合わせて、どの方
向に、どれくらいの長さで変化するのか、
つまりパラダイムチェンジのベクトルを自
ら定めていくことが重要になります。変
化の結果を後追いつるとリターンが自
ずと小さくなります。お客様の変化の
萌芽、兆しからイメージーションを働か
せてベクトルを自ら定めて、変化を先取
りしたパラダイムチェンジを図ることがリ
ターンを大きくすると考えています。

人口減少下の日本において、高付
加価値型ビジネスへの転換は、多くの



企業が対峙している課題であり、現
在のデフレ環境下ではリスクが高いた
め、いずれの経営者の方も悩んでい
らっしゃると思います。ただ私達は、今
回の増税を引き金として、それにチャ
レンジせざるを得ないのです。他に先
駆けて、このチャレンジングなテーマに
取り組んでいこうという意気込みを、す
でに多くの仲間たちが共有してくれて
おり、それを大変心強く思っています。

機動力ある軍団へと 進化するために必要な 座標軸JTG-WAYと 基本動作RG-PDCA®

NRI 今、お話された高付加価値型
ビジネスへの転換を実現する組織像
として、小泉副社長はよく「機動力の
ある軍団」「想像力(イメージーション)」「
スピードとフレキシビリティ」といった
キーワードをお使いになりますよね。

小泉 先ほどは増税に伴う定価改定
という大きな出来事を例にパラダイム

チェンジのお話をしましたが、マーケッ
トやお客様の変化は日々刻々と起きてお
り、これまでの思考の枠組みが、明日に
は陳腐化してしまうという明確な問題
意識があります。この変化に対応でき
る組織に進化するためには、既成概念
にとらわれない想像力と、スピード感・フ
レキシビリティのある実行力が必要な
のです。これが「機動力のある軍団」
です。高付加価値型ビジネスモデルへ
の転換も今は正しいモデルと思いますが、
環境変化の中では金科玉条ではあり
ません。機動力のある軍団は、こうした
ビジネスモデルでさえ、必要とあらば変
えていく組織なのです。

想像力を働かせ、スピード感とフレ
キシビリティを持ってパラダイムチェンジ
していくためには、一方で「変わらない
もの」を明確に自覚する必要があります。
だからこそ、先ほどから申し上げてい
る座標軸と、それに加えて基本動作
の共有が必要になるのです。

座標軸としてのJTG-WAYは、私
達の組織の良いところに磨きをかけて

いくアプローチで、2009年度から共有・
実践を始めました。

よく、社内改革などという現状否
定から入ることがあり、状況によっては
そうしたアプローチが重要な時もあり
ます。しかし、会社30年説といわれる
ような栄枯盛衰のあるなかで、JTはそ
の前身から含めると100年を超える歴
史を持っています。何か良いところがある
からこそ、ここまでやってこられた
わけで、その良いところを抽出し、わが
社のDNAとして担いで行こうというこ
とを基本方針としました。

そこで抽出されたものが、例えば「誠
実さ」や「品質へのこだわり」などです。
今後はこれらのDNAをさらに徹底し
て磨きをかけていくつもりです。私達
の仲間一人ひとりが意識するにせよ、
無意識であるにせよ良いと感じていた
DNAであるからこそ、全体の共感を
得ていると感じています。

一方、私達は共有する基本動作と
して、“RG-PDCA®サイクル*2”という
独自の考え方の共有・実践も推進し
ています。既成概念にとらわれない想
像力を発揮してパラダイムチェンジを
実現していくためには、私達のあらゆる
仕事の基本動作として、いわゆる
PDCAだけでなく、R(リサーチ／レビ
ュー)に基づくイメージーションを働かせ、
明確なベクトルを定めるG(ゴール)設
定が重要であると考えてのことです。

“RG-PDCA®サイクル”は、元々、製
造部門で生まれた基本動作の考え方
でしたが、パラダイムチェンジ元年とも
言える今年度から本格的に本部全体
で共有・実践を推進しています。

組織に自信が高まった タイミングを見極め、 JTG-WAYの導入を決意

NRI JTG-WAYの導入のタイミング
については、役員間でも大議論の末、
判断されたとのことですが。

小泉 JTG-WAYに関する取組みは、
2009年度からスタートしたのですが、工
場閉鎖などの痛みを伴う年度でしたの
で、その開始時期については確かに大
いに悩みました。しかし、以下の理由で
JTG-WAYを定めるのは「今しかない」
という思いでスタートさせたわけです。

2008年度は2年連続国内シェア奪
還という一大目標を達成した年だった
のです。JTは民間会社として流通自
由化と同時に1985年にスタートしまし
たが、その当時の国内シェアは専売
制の名残りでほぼ100%でした。その
後はシェアを徐々に下げ、2007年には
65%を切りました。今後とも継続的に
シェアが下がることを疑念もなく受け
入れていく組織風土であれば、これは
大きな問題になるという危機感を私自
身感じました。

当時、マーケティング&セールスの
責任者であった私は、そうした危機感
からシェア奪還を目標に掲げました。
結果、多くの仲間たちの懸命な努力
により0.1～0.2%ではありましたが2年
連続してシェアを高めることになりまし
た。奪還というよりは維持といった方が
正確かも知れませんが、20年以上
にも亘って一貫してシェアを下げてき
たJTにとっては画期的な出来事だっ
たのです。実際、日本と同様に専売制
からスタートし門戸を開放するという
歴史をたどったスペイン、フランス、イ
タリア、オーストリアでは、母国での販売
シェアは20～30%ほどにまで落ちてい
ます。私達が65%で歯止めをかけた
ことは特異なケースといえるでしょう。
また、それを2年続けたことは、組織の
実力としての大きな自信につながり、「や
ればできる」とい気運が高まりました。

まさにこのタイミングでJTG-WAYの
推進をキックオフできたことが、非常
によかったと思います。右肩下がりの状
況の下で「私達の良きDNAをブラッシ
ュアップしていこう」といくら音頭をとっ
ても、仲間たちの間では腹落ちしなか
ったかも知れません。

改めて振り返ってみると、2つのM&
Aを実施し、自分たちそのものと進む
べき方向性を明確にしたいという機
運が高まっていたこと、そして、数値目
標を達成して組織に自信が深まって

*2. RG-PDCA®サイクルとは、PDCAにRとGを加えたJT独自の仕事をする上での基本動作。RとはResearch／Reviewを、GはGoalを意味する。



常務執行役員 コンサルティング事業本部長 此本 臣吾

から自分達の道しるべを探そうとします。そういうときにこそ、トップ（役員）がどのように立ち向かおうとしているのかを示すことが重要になると考えています。その方向に共感が得られれば、それが一つの安心材料になり、そこで初めて健全な危機感に変わっていくのです。

グループ企業を含めた全マネジメント職・約1200名を対象に年間30回以上行われるJTG-WAYの「ワークショップ」にも必ず役員が出張っていき、その道しるべを意識的にかつ肉声で伝えています。確かにそれがマネジメント層の率先垂範を誘発し、現場に伝わっていく一つの要素にはなっていると思います。しかし、それ以上に、たばこ好きが集まった組織で、皆で眼を輝かせながら50年後、100年後のたばこ産業、たばこ文化を語っている素晴らしい仲間たちがそこにいるからこそ、結果、役員、マネジメント、現場にある種の一体感、共感が生まれているのだと感じています。

お客様に勝ち負けを判断していただく「軍団」

NRI 小泉さんは“軍団”という言葉をよく使われますよね。

小泉 はい、よく使います（笑）

NRI その軍団という言葉に込められている意味はどんなところにあるの

でしょうか。

小泉 極めて簡単に言うと、同じ目標、同じ価値観を共有して、スクラムを組みながら荒波に向かっていこうということです。やや情緒的な言葉遣いだと思いますが、そういう意味で意識的に使っています。

NRI 私が想像するに、小泉さんの口からいつも発せられる“仲間”も同じ意味合いだと感じています。小泉さんはよく「勝ち戦を経験させる」というお話をされていますが、そこには、勝つという気持ち、ひいては、仲間で力を合わせて勝っていこう気持ちが込められているのではないのでしょうか。

小泉 まさにその通りです。ビジネスですから、やはり勝って何ぼという気持ちはあります。また、勝ち戦を経験することは組織の能力が向上するポイントだと考えています。白星が最大の薬なわけです。負け戦の中でトップが100の言葉を並べても、白星1個には敵わないのではないのでしょうか。

ただ誤解してほしくないのですが、私達のビジネスは、別にリング上でコン



サービス事業コンサルティング部 上級コンサルタント 松田 真一



コンサルティング事業企画部 上級コンサルタント 柳澤 花芽

作を浸透させようとする取組みは極めてユニークに映ります。

小泉 確かにそうかも知れません。そこには私なりの反省があります。失われた10年と言われている頃、私は経営企画部長をしていました。そのころは、アメリカ的経営と日本的経営のどちらが優れているかといった、今から思えば不毛な議論が跋扈していました。その後私なりにその手法の導入効果について多くの業界をいろいろ検証しましたが、いわゆるアメリカ的な経営手法の導入の有無と業績の間に、何の相関関係も見出すことはできませんでした。最近では実証的な研究結果の本も出ていますが、肌感覚としても実感できませんでした。

そのことから学び、私なりに出した結論は、業績を決定する最大の要素は、目新しい仕組みではなく、ヒューマンウェアによるところが大きいということでした。つまり働いている“人”です。JTたばこ事業本部では、「社員は会社の財産である」という想いを込めて“人財”と表現しています。組織はバーチャルなものです。カンパニー制や事業部制といった組織論も、経営の大事な要素だと思いますが、それ以上に大事な要素がヒューマンウェアだと考えています。人間は組織と異なりリアルな存在で、そこには泣いたり笑ったり怒ったりする人たちがいます。組織と人が

上手くマッチすればベストですが、セカンドベストは、どんな組織であれヒューマンウェアが機能している状態です。組織は先端的でもヒューマンウェアに疑問ありのケースはサードベストです。極論ですが、人に魂さえ入っていれば組織はどうでもいいというのが今の私の考え方です。5年後はどう変わっているかわかりませんが（笑）。

NRI 最後になりますが、今後の課題といえますか、この辺をもう少し強化していかなければならないといった点がありますでしょうか。

小泉 特段ありません。「特段ない」ということは「全部ある」とも言い換えられます。私達の取組みにはゴールはありません。それゆえに、品質なら品質にこだわるということを根気よく続けていくしかないのです。自分達がこれで大丈夫だと思ってしまうことが最大の懸念ですので、そうならないように、さらに高みを極めようとする気持ちを持ち続けられるようにすることが課題になります。

仲間たちには“凡を極めて非凡に至れり”と言っています。私もそうした仲間たちの一人として、自分自身がその高みに満足することなく、それを極めようとするモチベーションを持ち続けなければならないと思っています。

NRI 本日は、どうもありがとうございました。大変勉強になりました。 ■

戦略・仕組みの導入よりもヒューマンウェア（人財）

NRI 組織力を高めたいときに、多くの企業は、改めて戦略を策定したり、何か新しい仕組みを導入したりする傾向が高いように思います。御社のように、時間をかけて座標軸と基本動

成熟デフレ経済下の持久戦を勝ち抜く 組織への変革 ～「企業道」で鍛える組織機動力～

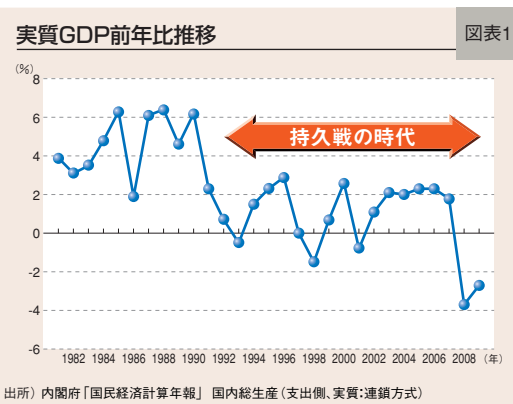
20年にわたる成熟デフレの日本経済は「持久戦の時代」を迎えている。その時代を勝ち抜いている企業の競争優位は「組織機動力」であり、その企業独自の「企業道」とも呼ぶべき「価値観」と「行動習慣」を確立している。

拡大志向のないポストバブル世代が人員構成の主流を占め始めることになる今後10年は、この「企業道」の確立がますます求められよう。

持久戦の時代

なぜ我々は拡大・拡張を志向し続けるのか。
それは、売上高やシェア、生産量や店舗数などを持続的に拡大・拡張することが、自ずと組織に前向きな課題を生じさせ、その課題への挑戦や取り組みが組織能力の成長を促し、更なる拡大・拡張への意欲を高める好循環の構造があるからである。しかし、20年にもわた

る成熟デフレの日本経済の環境下で、経営者はこの問いを前提から見直さなくてはならなくなっている。国内市場は、長期にわたって一進一退、場合によっては退却戦を強いられる言わば「持久戦の時代」の最中にいるのである。（図表1）



持久戦の時代における拡大・拡張志向は、その結果によっては薬にもなるが毒にもなる。目標未達が組織に責任転嫁と落胆を生じさせ、閉塞感をもたらすからである。持久戦はまた、絶え間なく続く局地戦でもある。局地の戦況によって戦略・戦術を切りかえざるを得ず、それが組織に迷いや不安をもたらすこともある。持久戦の時代に、拡大・拡張のみを目標として掲げ続けること自体の限界が見えてきたのである。

持久戦の時代の競争優位： 「組織機動力」

持久戦の時代に何が必要なのか。

それは、局地戦を組織の総合力で勝ち抜く力、すなわち、「組織機動力」である。「機動」とは、元々軍事用語で、「交戦の前後や交戦中に軍隊が行う戦略上・戦術上の移動または運動」※1を指し、それが状況に応じてすばやく完了できるほど、高い「機動力」を有しているとされる。

あらかじめ定められた戦略と役割に応じて計画通りに戦線を拡大する「組織実行力」ではなく、刻々と変わる個々の戦局に応じてすばやく戦略を変更し、組織を再配置し、それを有機的に機能させ、攻めに転じる「組織機動力」こそ、持久戦を勝ち抜く競争優位と言える。

「企業道」によって鍛える

組織機動力が求められる中、変更される戦略に基づき組織の司々を中心に自組織の戦術の変更を判断し、組織横断的に連携していくためには、その企業が有する「企業道」とも呼ぶべき「価値観」と「行動習慣」が重要になる。

筆者があえて「企業道」と呼ぶのは、武道や芸道にあるような、終わりのない理想の姿を追求し続ける「道」こそが、持久戦の時代に企業組織を鍛えると考えるからである。それは社員のモチベーションを上げるための夢や理想を語るスローガンやイベントではなく、組織が意図

的に鍛えるべき能力とその鍛え方を示している。

組織機動力が高い組織の「価値観」には、ある共通点が存在する。①顧客への向き合い方 ②業務品質に対する考え方 ③組織・人材の成長に対する考え方が語られているという点である（図表2）。

これら3つは、組織機動力が発揮できる意思決定を行うための判断軸ともなっている。例えばJTグループでは、新しい施策の意思決定を「お客様を第一に考え」ているか、「誠実」か、などという観点で確認しながら行っている。

代表的「価値観」の共通点

図表2

	顧客への向き合い方	業務の品質に対する考え方	組織・人材の成長に対する考え方
JTグループ 「JTグループミッション & JTグループWAY」	● 常にお客様を第一に考え、誠実に行動します	● あらゆる品質にこだわり、進化し続けます	● JTグループの多様な力を結集します
トヨタ自動車 「トヨタウェイ 2001」	● Respect for People (ステークホルダーの尊重)	● Continuous Improvement ● Kaizen (改善、革新の追求) ● GenchiGenbutsu	● Teamwork (人材育成の重視、個人の人間性尊重とチームの総合力発揮)
小松製作所 「Seven Ways of KOMATSU」	● お客様の声を大切にし、満足いただける商品・サービスを目指します	● 品質は我々の最優先課題であり、これからは品質に関する妥協は一切しません	● 企業の継続的な成長を支えるのはヒト＝社員です。社員は企業にとってもっとも大切な資産です。グローバルな人材育成・教育は不可欠です
花王 「花王ウェイ」 (「行動原則」)	● 消費者起点	● 現場主義 ● よきモノづくり ● 絶えざる革新	● 個の尊重とチームワーク ● グローバル視点 ● 王道を歩む

出所) 各社HPより

組織の価値観が明示されることで、日々の行動や意思決定の良し悪しを判断する軸が確立する。このことが自信をもった素早い判断と組織内資源の有機的な配分を可能にし、局地戦において確固たる成果をあげることにつながる。仮に失敗してもその原因究明が共有しやすくなり、組織の感度が高まるのである。

*1. 広辞苑

サービス事業
上級コンサルタント
松田 真一



コンサルティング事業
上級コンサルタント
柳澤 花芽



経営コンサルティング
上級コンサルタント
内藤 琢磨



サービス事業
上級コンサルタント
宮脇 陽子



トヨタ自動車の「トヨタウェイ」は、「グローバルトヨタの発展と現地への権限委譲を円滑に進めていくために、これまで暗黙知に伝承されてきたトヨタの経営哲学、価値観、実務遂行上の手法を明文化したもの^{*2}」とされる。トヨタウェイは「知恵と改善」「人間性尊重」の2つの柱から成っているが、この価値観を鍛えるのが、独自の「ジャストインタイム」「かんばん方式」などの「トヨタ生産方式」であり、これが「価値観」と対になる「行動習慣」に該当する。トヨタ生産方式の本質は、現場で起きている事象を見える化し、顕在化した問題に対して「5回のなぜ」を繰り返しながら一つ一つ仕組みの改善を図ることで、人材を育成することである。自らのエネルギー、時間を提供している社員にとって、無駄で非効率な仕事に従事させることは、もっとも人間性尊重に反するものであるとの考えである。そして、どうすれば無駄な行動を排除して、エネルギーをより有効な仕事に結びつけることができるかを現場の担当者と監督者が常に一緒になって知恵を出し改善を続けている。トヨタ生産方式という「行動習慣」を実践することで、トヨタウェイという「価値観」の2つの柱を体現しているのである。

「価値観」の顕在化

では「企業道」が確立していない企業はどうすればよいだろうか。

「価値観」については、あるべき姿の「浸透」を図ろうとして息切れしている企業が多い中、長年にわたって無意識に培われたDNAとも

呼ぶべき価値観を組織の中から「顕在化」させる方法が成功している。

「顕在化」の最初のステップは「明文化」することである。これまでのその企業の持続的な成長を実現してきたエッセンスを抽出し、共有できる言葉にするのである。その際、そのように行動してきたことが成長につながってきた、そして今後も成長につながる、という信念をもてる平易な言葉を見出すことが重要である。

次に、その言葉に照らし合わせて、それぞれの社員が、自身の仕事上の経験の中にその価値観を「再発見」し、それが組織成長に必須のものであることを「実感」することである。この「再発見・実感」のプロセスが成果を上げるには、経営陣自らが率先垂範し、マネジメント層から社員へと組織のラインに沿って全員が実施することである。なぜならば「企業道」は単なる現場活性化活動ではないからである。それは組織の機動力を鍛える活動であり、価値観を日々の仕事の中で意図的・継続的に実践している状態を最終的に目指しているのである。

企業によっては、この種の活動を「任意参加のサークル活動」として位置づけ、若手を中心に展開しているところもある。しかし、その人が価値観を「再発見・実感」したとしても、日々の仕事をともに取組む同僚や上司が実感できない環境では、価値観を実践することは難しく、次第に“湯冷め”し、逆に価値観の共有・実践に対するネガティブな効果を招くことも少なくない。

価値観の「顕在化」のプロセスは、自社の過去を振り返って「明文化」し、日常の仕事と同じ組織のラインに沿って「再発見・実感」することが成果に結びつくのである。

「行動習慣」の実践

通常、価値観の顕在化には、2、3年の年月を要し、その後は「組織機動力」が磨き続けられている状態に移行する。この「価値観」を日々の業務の中に埋め込み続ける仕組みが「行動習慣」の実践である。これについて、ザ・リッツ・カールトン・ホテルの取組みに好事例がある。同ホテルは、米国商務省のマルコム・ボルドリッジ(MB)賞^{*3}を2回受賞する^{*4}など、世界的に極めてサービスレベルの高いホテルとしての地位を確立している。こうした成果を生み出す源泉となっているのが「企業道」である。

まず、「価値観」にあたるものが、ゴールド・スタンダード^{*5}と呼ばれるリッツカールトンの価値観や理念をまとめたものである。有名なクレド^{*6}もこのゴールド・スタンダードの構成要素の1つとなっている。

「行動習慣」にあたるものが、①毎日の朝礼でのディスカッション②1日2千ドルまでの裁量権③ファーストクラス・カードの3点である。これを一般化してみると、行動習慣の実践のポイントは以下の3つに整理できる。

- ①従業員に対する価値観のリマインド・意識付けを継続的に行うこと
- ②従業員が価値観に基づいて自己判断できる裁量範囲を明確にすること
- ③価値観の実践と人事評価との結びつきを明確にすること

「企業道」確立の10年

今後の組織を考える上で最も注目すべき構造変化は、成熟デフレ環境下で育ったポストバブル世代が今後10年のうちに、企業構成人員の主流を占め始めることである。

高度～バブル経済期に自身の思春期を迎えた現在の30代半ば以上の世代（バブル世代以上）は、「年々拡大していくことによって成長し自分の生活も良くなる」という時代を謳歌した。その経験から、現在の成熟デフレも一時的なもので、いずれ解消するという根拠のない「拡大信仰」があった。

それに対し、30代半ば以下の世代（ポストバブル世代）の多くは、その思春期に自身や友人の身内の失業を身近に体験しており、「むやみな拡大・拡張は必ずしも成長につながらず、むしろリスクがある」という意識が強く、今後の日本経済の再成長に期待していない。仮に一時的な成長があったとしても、それは短期間に終わると考えている。彼らの成長に対する期待はITバブルやリーマンショックで何度も裏切られてきたのである。

ポストバブル世代が人員構成の主流を占めていく時代を考えると、冒頭で述べた戦略的な側面だけでなく、組織のモチベーションや一体感を醸成する上でも「拡大信仰」はもはや機能しない。今後10年を見据え、拡大・拡張目標だけに依存しない「企業道」の確立が求められよう。

^{*2}トヨタ自動車のHPより
http://www.toyota.co.jp/jp/environmental_rep/03/jyugyoin03.html

^{*3}米国国家経営品質賞

^{*4}ザ・リッツ・カールトン ホテルカンパニーが1992年と1999年の2回受賞

^{*5}「クレド」、「サービスの3ステップ」、「モットー」、「サービスバリュース」、「従業員への約束」から成っている。

^{*6}「信条」を意味し、「企業の信条や行動指針を簡潔に記したもの」として、従業員の自主的な行動を促すためのツールとして利用されている。

企業の意思決定の診断と再デザイン

「IDELEA(イデリア)^{*1}」は、経営者に対しての個人コンサルティングや、経営会議の変革、現場の風土変革などを専門領域として扱うために作られたコンサルティングチームである。本稿では、そこでの事例を基に、主に経営レベルの意思決定をどのようにしてありたい姿にデザインしていけばよいか、そのヒントをいくつかの観点と共に提供する。

企業の意思決定の現在

「経営とは意思決定の連続である。故に、優れた意思決定ができることは、良い経営者の条件の一つである」ということを強調する経営者は多い。

企業の戦場がグローバルに拡大した今、経営者の意思決定の及ぶ範囲や責任がさらに広がることになり、その醍醐味が今まで以上に感じられるようになったと言える。広い情報網を持ち、王道も奇策も使いこなせ、素早く大胆な意思決定ができる経営者がより活躍できる時代が来たと言えよう。

しかし、現実はどういった前向きな捉え方に対してではなく、自社の目の前の意思決定について、何をどうしたら良いか、迷う経営者の方が多い。本稿ではケースなどを交え、意思決定をよりよくするための手掛かりを提供したい。

意思決定の全体像

企業活動が上手くいっていない時、人は経営者に責任を帰してしまうことが多い。しかし、トップが交替しても、また同じような間違いを

するケースがよく見られる。

最近、IDELEAチームに対して意思決定に関する悩みが、より深刻さを持って持ち込まれることが増えてきているが、そうしたケースでは、「一体何が起きているのか?」について観察や診断から入ることになっている。そうすると、経営者個人だけでなく経営会議やマーケット^{*2}とのつながりの面においても、分断やねじれ、停滞が存在していることが課題として見えてくる。

大事なことは、意思決定の全体のプロセスを診断し、プロセスの再デザインを図ることである。企業活動において、意思決定が発生する全体プロセスは、大きく次の3つの領域からなっている。

●経営者自身の意思決定

●経営会議での意思決定

●マーケットの意思決定

以下では、それぞれの領域について、再デザインのための観点をあげながら論を進めたい。

経営者自身の意思決定

視界についての自己診断

経営者がどんな視界で、どんな情報を得るかにによって、その企業の意思決定はまるで変

わってしまう。例えば「海外から巨大な競合他社が近日中に日本市場に新規参入してくる」という情報があるのとなないのでは、経営の意思決定が大きく変わってくるだろう。

したがって、経営者は、まず自らの意思決定のベースとなっている視界について診断をすることが望ましい。例えば以下のような項目について考えてみるとよいだろう。

- ◎自分の時間的な視界の長さ
- ◎自分の地理的な視界の広さ
- ◎物事の観察の詳細さ
- ◎自分の観点の多様さ
- ◎直接得た情報／伝聞情報の比率

加えて、診断の際に、「自分に今、見えていないものは何か?」ということ意識してみるのがよい。「見えていない」ことを意識しているかしていないかで、いざ「見えた」時の意思決定のスピードが変わってくるからだ。

意思決定パターンについての自己診断

どんな人間も、意思決定にはパターンや癖がある。そのことを自覚しているかどうかで、よりよい意思決定の実現に向けた道のりが変わってくる。その際には、自分のビジネス・キャリアの中で、いくつか「大きな意思決定を行った」場面を振り返ってみることが有効だ。

- ◎その時何で悩んだのか?
- ◎結局、どういう基準で意思決定したのか?
- ◎複数場面に共通して見られる自分の意思決定のパターンや癖は何か?
- ◎陥りがちな良くない思考パターンにはどんなものがあるか?

これらのことを自分で振り返り、分析しておく、適宜意思決定の修正が利くようになってくる。

明確な未来認識

分析後には自らの意思決定を再デザインすることになるが、その際に重要なポイントは「明確な未来認識」を持つことである。

例えば、携帯電話市場に関する未来認識として、「すでに飽和している市場」という認識と、これから10年はデータ通信用機器やタブレット型デバイスのような形状や用途の違う2台目、3台目を持つ人が増えることにより「まだ成長が期待できる市場」という認識がある。どちらの認識をするかで、ビジネスに対する意思決定は180度変わってくる。

変化に俊敏に対応した決定、さらには変化を先取りするような決定を行うためには、より具体的で、精緻な未来認識を持ち、それを常にアップデートしていくようなプロセスを自分の日常の中に組み込むことが必要となる。

そうはいっても、全てのことについて情報を揃え、予測することはできない。この壁を打破するため、経営者には、予測しきれない隙間をうまく「補間」することができる能力が必要になるだろう。つまり、「過去の歴史や事例、人間の本性から推し量ると、大体こういった未来となるだろう」というように、統合された未来認識を複数持ち、それに対して日々準備することができると能力である。この能力を磨くことで、徐々に変化を先取りした意思決定ができるようになる。

この「補間」を支えるのが「人間観」「世界観」「歴史観」といった多くの「観」の積み重ねである。現代においてなお、多くの経営者が哲学や歴史、宗教といった一見経営と直接関係

*1.IDELEA(イデリア)
http://www.id.nri.co.jp

*2.ここでは、企業が様々な場面で市場や社会とつながっているという、広義の解釈で使用している。



がない知識に触れようとする理由はそこにある。

- 観点1:経営者として、今見るべきものは何か
- 観点2:経営者として、自分にはどんな意思決定のパターンや癖があるか
- 観点3:これからどんな未来が訪れそうか
＝どんな新たな基準や前提を置いて意思決定していくと良さそうか

経営会議での意思決定

社外取締役の導入はかなり一般的になったが、経営会議の進め方自体を大胆に変えている企業は意外と少ない。ここでは、いくつかの成功例をもとに、経営会議での意思決定の再デザインのあり方をみていく。

筆者が関与したA社は、ここ数年、M&Aなどによりグループが拡大し、多角化が進んでいた。同社を診断すると、経営会議に参加するメンバーや議案が増え、バラバラな視点や現状認識が混乱した議論を生み、経営者の意思決定がうまく機能しない状態になっていた。そこでA社では、図表1のような経営会議の再デザインを行った。

A社の意思決定プロセスの再デザイン			図表1
改革前		改革後	
月1回	回数	月4回 (3種類)	
全て同じ	進め方	会議の種類で分ける	
分厚い紙資料	資料	A3 1枚の電子資料	
当日	資料の配布	事前にオンラインで	
なし	事前審議	オンラインで仮審議	
経営企画	司会進行	各担当役員	

ここで特に重要な点は、月1回の経営会議を、3種類、月4回の経営会議に分離した点にある。より優れた意思決定を行うために、機能を分け、会議体および会議の進め方を再構築したわけである。(図表2)。この結果、今は提携やM&Aなどの大胆な意思決定が非常にスムーズに行えるようになったという。

また、B社では3年毎に中期経営計画を検討することをやめ、同社にとって重要な市場変化があった場合は、いつでも中期経営計画を見直せるようにした。実際にそのようなケースが生じた場合は、経営会議メンバーを対象に合宿が招集され、全てを再検討し、計画を作り直しているという。その成果について、ある経営幹部は「実情に合わなくなった中期経営計画を追っかけるのではなく、常に最新の経営計画を元に意思決定できるようになった」と指摘している。

このように、固定化した今までの「経営会議」「中期経営計画」という枠組みを壊してみることも再デザインの大事なポイントである。

観点4:経営会議の意思決定が効果的に
行われるために、どんな環境整備（場作り）
が有効だろうか？

マーケットの意思決定
～マーケットのつながり方の再デザイン～

今の時代、マーケットはかつてより独自の意思決定を行い、変化の多様性を増している。そのため、経営者はかつて以上に「顧客の変

3種類の会議体で意思決定の質を高める

図表2

	意思決定会議	認識共有会議	深掘り会議
回数	月2回	月1回	月1回
進め方	議案に沿って決議を行う。	各G、各社、各事業の状況を トップが報告、共有する。 その他、自社に関するトピックスの共有を行う。	特定の事業やテーマ、領域について 人を集め、対話を行う。
コミュニケーションスタイル	審議	共有	対話
参加者	経営会議メンバー	経営会議メンバー	経営会議メンバー＋領域やテーマ関係者
目指すゴール	意思決定が行われる。 月2回でスピードアップされる。	自グループを巡る内外の 環境認識が広がる、すりあう。 未来像がバージョンアップされる。	認識が深まる。 意思決定の前提となる基準や 価値観についてのすり合わせができる。

化をつぶさに見ているか」「そのために時間を投資しているか」が問われている。

経営者がその変化に直に触れ、感じ、来るべき未来像を「これだ」と描き続けることが、マーケットの変化とずれのない意思決定を可能にする。そのために、マーケットとの「つながり方」の量と質を再デザインすることが鍵となるだろう。マーケットの見えない潜在的な変化を掴み取ることに、もっと時間を割く必要がある。

観点5:自社にとって重要なマーケットの
意思決定の変化を、どのような日常習慣で
感じ取り続けると良いか？

それぞれの領域をつなぐ
全体の再デザイン

最後に重要なことは、「各領域の意思決定が自然と揃い、全体のスピードを上げるために、前提となる認識をどのようにして共有するか」ということである。特に現場がグローバルに拡大する中、「つながり方」のデザインに工夫が必要となってきた。

グローバル企業では、社内広報に専門の映像制作部隊を持ち、動画などの形で現場の理解を促進するようなコンテンツを作成し、各種

社内メディアを通じて発信することで情報の「つながり方」に力を割いているケースが見られる。最近ではYouTubeなどの映像サイト、TwitterやSNS^{*3}などのソーシャルメディアを活用し、社員の認識を共有しようとするケースが増えてきている。考え次第で、工夫の余地はたくさんあると言えよう。

観点6:それぞれの意思決定レイヤーの認識を揃えるために、自社ではどんな工夫ができるだろうか？

再デザインは
どこからでも始められる

これらの意思決定の再デザインは、一過性のものではなく、常に見直され、バージョンアップされるものである。その仕組みを、硬直的に作り込むのではなく、経営者をはじめ、各個人、各組織が自立的に適宜再デザインできるようにすることが望ましい。このような小さな動きを、いくというアプローチで進める方が適切である。皆さんの会社にとって「まずスタートできそうなところ」が必ずあるはずだ。そこから始めてみてはいかがであろうか。

N

*3.Social Networking Service