

# グローバル企業の事業・機能複雑化に向けた組織改革アプローチ

グローバル企業は不確実な経営環境を所与のものとして、組織の在りようを設計する必要がある。事業・機能の複雑化に、より柔軟に対応するためには、事業と地域の適切な責任・権限分担を踏まえた組織の「ハコ」を設計するだけでなく、組織を動かしていくためのクロスファンクショナルなアクションの仕掛けづくりと、運用のための組織能力獲得を推進する一連のアプローチが必要である。

## 1. 不確実性がもたらす組織複雑化

企業において、外部環境が安定的で予測可能（不確実性が低い）であれば、合理的な計画や固定的な組織構造が適合する余地は大きい。反対に外部環境が不安定で予測不能（不確実性が高い）であると、環境の変化に対応できる柔軟な組織構造や、迅速な意思決定の仕組みが求められる。

「ブラックスワン」的事象<sup>\*1</sup>ともされるような不確実性の高い環境において、組織は各部門・機能の「分化」を進めるが、それに伴って生じる組織全体の調整の困難さを「統合」する機能を、同時に進化させていく必要がある。

企業は存続する限り事業の複雑化、機能の高度化への対応を迫られ、様々な改革を模索する。それは組織の「ハコ」を変える「静的組織改革」だけでなく、組織構造間の調整や意思決定プロセスのあり方を変える「動的組織改革」も企図する必要がある（図表1）。また、そうした「静的・動的組織改革」が継続的に実施される中で、経営のPDCAサイクルを回し、

成果を出すことができる「組織能力」を開発することも肝要である。

本稿では、これら一連の「静的・動的組織改革」「組織能力」が企業内でどのようなメカニズムのもと決定され、あるいは構築されていくべきかを、古典的な理論を再整理した上で、筆者のコンサルタントとしての経験を踏まえて紹介していきたい。

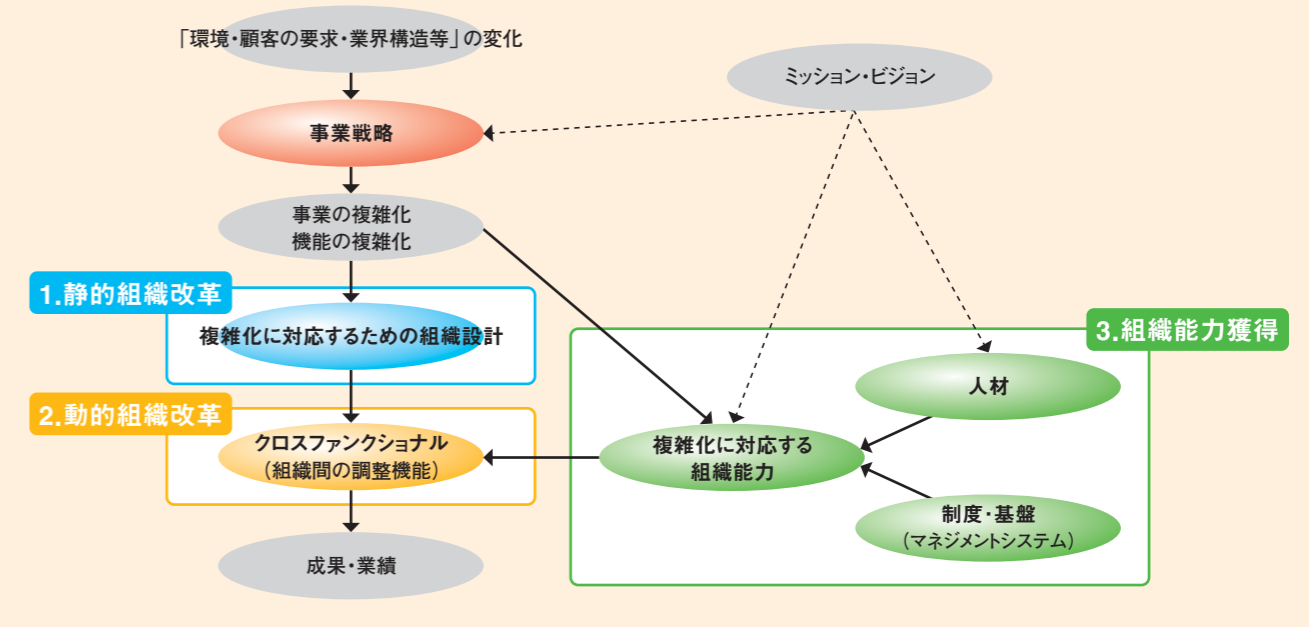
## 2. 静的組織改革

古典理論では、国や地域間での調整・すり合わせが必要であればあるほど、グローバルな事業別組織への権限を集中すべきであり（事業軸）、逆に調整・すり合わせの必要性が低ければ、むしろ国別、地域別の権限を強くして、マーケットや顧客からの要求、サプライヤーへの対応、競合企業の戦略変更への対応に際してスピーディーな意思決定をすべきである（地域軸）、とされている。

しかし、実際の事業運営はそれほどシンプルではない。グローバルビジネスを展開する企業

事業・機能の複雑化に対応するための改革ステップ

図表1



では自社内に事業軸・地域軸の特性を併せ持つ事業を抱えている。例えば証券業でのリテール営業部隊とホールセール部隊、医薬品業界での大衆薬事業と処方箋薬事業など、その事業特性に応じてどちらにより権限を集中させるかを使い分ける必要が生じるのである。

機能組織においては、社内での相対的な投資規模が大きく資本の集約性が強い研究・開発等ではグローバル機能として権限を集中させ、統括責任者の権限を強くすべきである、というのが一般的な考え方である。しかし、各国市場における価格設定、販売促進を国別に迅速に決定することが競争優位性を生み出すような販売機能の場合には、むしろ国や地域に戦略立案や意思決定の権限を委譲すべきであろう。

実際に財務経理・購買等の間接機能や、研究開発の拠点をグローバルで一括統括し、本社（HQ）以外にその機能拠点を構えるケースが増加しつつあることから、このことは明らかである。

### 静的組織改革に影響を及ぼす5つの要素

多国籍、多事業にわたる企業が、マネジメントを向上させるためにどう対応するのか。組織を複雑化するか、逆にシンプルな組織のままなのか、いずれかのアプローチがあるが、実際には二者択一ではなく「合わせ技」となり、どちらにどうウェイトを置くかが現実的な意思決定となる。

このように企業が適切な組織構造を選択する際には、いくつかの要素から判断することになる。図表2はその主要要素を整理したものであるが、多くの企業は、下記要素だけではなく経営理念や企業価値観、歴史といった

グローバル組織を決定づける5つの要素

図表2

(1) 事業・品目の多様性	特に海外での営業品目、事業多様性の度合い
(2) グローバル化のレベル	他国で行っている活動の割合
(3) 国・地域間の調整必要度	固定費や物流コストの水準
(4) 政府の介入度	自国のビジネスに政府等が関与する度合い
(5) 事業の成熟性	売上拡大局面か、利益確保局面か

\*1. ナシーム・ニコラス・タレブ氏が2006年に刊行した著書「ブラックスワン」で説明している理論。確率論や従来からの認識・経験からでは予想できない現象

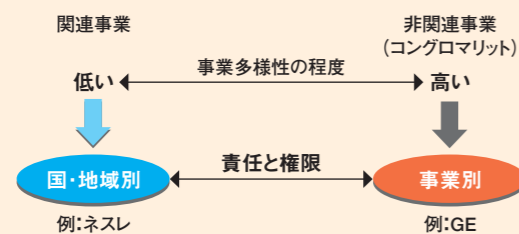
コーポレートファイナンス  
上級コンサルタント  
内藤 琢磨



組織特性を天秤にかけながら検討を行っている。構成要素の一つである「事業・品目の多様性」を例に挙げてみる。ここで示す多様性とは、単なる品目の数の多さではなく、異質な品目や事業形態が混在していることを意味する。品目間に事業形態の異なるものがある場合は、事業単位間でのコミュニケーションやすり合わせが難しく、一般的には自国以外での多様性が大きいほど事業責任者への権限集中となり、国・地域単位での権限は弱くなる。必要以上に国・地域に権限を集中させなくても一つの事業内で国・地域外とのシナジーを追求するコミュニケーションやすり合わせを行う方がビジネスはやり易くなるからである。

多数の営業品目を備えている企業の代表例はネスレ\*2であろう。同社は数多くの営業品目を扱っているが、経営資源をコンシューマ向けの食品(飲料)事業に集中投下している。一方、関連しない営業品目を備えているグローバル企業の代表例はGE\*3であろう。金融から原子力まで、まさに多様で相互に関連性・補完性の小さい事業を有している。そこでは事業間でのコミュニケーションをあまり必要としない。(図表3)

事業構成の多様性企業と責任・権限の所在 図表3



\*2. ネスレ S.A.(スイス・ヴェヴェー): 世界最大の食品飲料企業

\*3. ゼネラル・エレクトリック(米国): 世界最大のコングロマリット

\*4. 複数の部門や職位から、多様な経験・スキルを持つメンバーを集めて随時編成されるプロジェクトチームやタスクフォースのようなもの

\*5. Procter & Gamble(米国)

\*6. 9つの事業会社とその株式を保有する旭化成(株)からなる(www.asahi-kasei.co.jp)

### 3. 動的組織改革

複雑な組織を多角的に動かすことができるのは、組織構造の各部分を結ぶ横断的ネットワークと方針のすり合わせ、すなわち「クロスファンクショナル\*4なアクション」機能が存在するからである。当該機能を持たせることを動的組織改革と呼ぶ。特に子会社間のこのアクションは事業や機能に関する企業グループとしての意思決定を適切に分散化させることになる。その結果として企業は、複雑な組織を即応的に機能させることが可能となり、より多くの問題に同時に対処することができる。

#### 〈クロスファンクショナルなアクション〉

具体的なアクションについて説明したい。ビジネスモデルや戦略、組織風土、とりわけコミュニケーションの様式の違いによって採られるアクションにも違いがある。そしてこれらのアクションは言葉を変えると、一つの組織の様々な領域や階層間で権限が上下左右に移行する手段であり、全体的なマネジメントの意思決定を分散化させるためのメカニズムであると言える。

図表4に当該アクションの代表的パターンを示した。例えばP&G\*5では、管理部門と事業部門のVPクラスが月一回情報交換会を実施し、事業部門同士または統括会社と事業部門との間で発生する様々な問題に対する対処などの調整機能を果たしている。日本でも旭化成グループ\*6では、各グループ会社の実務クラスの人事担当者が月一回の頻度で情報交換会を実施している。そこでは各社における人事

クロスファンクショナルのアクションタイプ

クロスファンクショナルのタイプ	内容	事例
非公式のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 純粋に自発的組織によるコミュニケーション</li> <li>● 構成する人たちの発案をもとに結成され、即時実行される</li> <li>● 小さな組織、知り合い同士</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員や監査役が非公式の会議・コミュニケーションをコミットして、現場意見の吸い上げや諸調整を実施 (P&amp;G)</li> </ul>
公式のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共通の利害を分かち合う人間同士でネットワークを築く(自然発生)</li> <li>● 年に一回程度会合を行い、共通の議題を討議し、ネットワークの強化とコミュニケーション・プロセスの改善を図る</li> <li>● ニュースレター、コンピューターカンファレンス、チャットルームの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他事業・機能の社員でペアを組み取り組む、3週間の缶詰研修 (GE)</li> </ul>
公式のチーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連絡調整を確実にして説明責任を高めるためにトップマネジメントが特定の能力を備えて行動するグループを組成</li> <li>● 非公式・公式のコミュニケーションよりもコストがかかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国市場ニーズに対応するローカル・グロス・チーム (GE)</li> <li>● 管理部門とBUのVPが月一回情報交換会を実施 (P&amp;G)</li> <li>● グループ会社の人事担当が毎月一回人事施策や人材情報に関する情報交換を実施 (旭化成グループ)</li> </ul>
連絡調整者 (ビジネスコーディネーター)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フルタイムの担当者を設置</li> <li>● 公式の権限は有さない(公式にはライン組織に権限)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CEOと事業部門のトップマネジメントの会合 (CEC) を3ヶ月に一度開催 (GE)</li> <li>● コンフリクトが生じた際の調整を図るため、事業軸と地域軸に同一役員を配置 (シーメンス*7)</li> </ul>

施策のトピック、ローテーションや公募の対象となっている人材・ポストの情報交換を実施しており、同会議がいわばビジネスコーディネーター役となっている。

こうしたアクションは、オペレーショナルな人事の権限をより現場に近いところに分散化させる効果があると同時に、膨大な量の意思決定を行う能力を組織全体に与えている。実際、旭化成グループでは年間のグループ会社横断的人事異動の件数は5,000件程度(2009年ヒアリング時点)に達しているという(図表4)。また、タテとヨコの組織間の権限委譲を進めながら、複雑で多様な意思決定や問題処理を行うことは、クロスファンクショナルなアクションを通じて、組織内に高度なコミュニケーション能力が伝搬されるということでもある。会社組織が複雑化すればするほど、こうしたコミュニケーション能力の重要性は高まってくる。

### 4. 複雑な組織で成果を出す組織能力

複雑な組織で成果を出すためには、「組織の壁を越えて全体最適の視点でコワークできる」組織能力の向上が不可欠であり、そのための仕組みづくりや働きかけが重要である。組織能力を獲得する仕組みは、組織改革時ではなく、人事または経営企画部門が主導して事前に導入しておくことが望ましい。こうした能力を獲得するには時間を要するからである(図表5)。

これらの能力獲得のための王道は、マネジメント教育とキーとなるポジションへのローテーションであろう。GEのクロトンビル\*8でのアクションラーニング\*9を通じた幹部育成に代表されるように、多くのグローバル企業がマネジメント教育に取り組んでいる。マネジメント教育の中で

\*7. Siemens AG (ドイツ・ベルリンおよびミュンヘン)

\*8. 正式名称は「ジョン・F・ウェルチ・リーダーシップ開発研究所」。ニューヨーク州クロトンビルにGEが開設した世界初の企業内ビジネススクール。その地名が研究所自体を指す。

\*9. 実践形式のケーススタディ

複雑な組織で成果をあげるための組織能力

図表5

進展のレベル		(本国以外に) 必要な組織能力
I	輸出による方式 子会社を販売会社として利用	① 国際的な製品開発のプロセスを設計する ② グローバルブランドの管理
II	パートナー(合併)を利用して新たな国における事業のやり方を学ぶ	① 国際的な製品の開発のプロセスを設計する ② グローバルブランドの管理
III	(為替レートの上昇) 海外直接投資。販社から複数機能を持つ事業会社へ	③ グローバルなパートナー構築 ④ 自社優位性の移転・修正
IV	何らかの国際的能力を獲得。子会社により多くの権限を与え、多次元ネットワークを組織化	① 国際的な製品の開発のプロセスを設計する ② グローバルブランドの管理 ③ グローバルなパートナー構築 ④ 自社優位性の移転・修正
V	子会社がグローバルの事業戦略および優位性の開発にリーダーシップをとり、グループに対して貢献度の高い役割を果たす	⑤ 各国子会社の統合を図る ⑥ 分布する本部機能の管理

最も効果があるのは、キャリア領域とは異なる仕事へのチャレンジであり、具体的には同一ポジションにおける機会付与(意図的なOJT)と組織横断的ローテーションである。例えばP&Gでは、VPクラスに対する事業部門・地域を越えたローテーション制度がある。日本でも、役員に対してあえて担当外のタスクフォースのリーダーを任命して、視野の拡大や高い視座の獲得を行わせているケースがあるが、このような責任者クラスのクロスファンクショナルな担当配置は、疎遠であった組織間のコミュニケーション能力獲得にもつながる。

### 5. グローバル企業の本社(HQ) / 地域統括会社(RHQ) 人事に求められる機能

複雑な組織運営を行うための組織能力獲得に向けて、マネジメント能力開発、ローテ

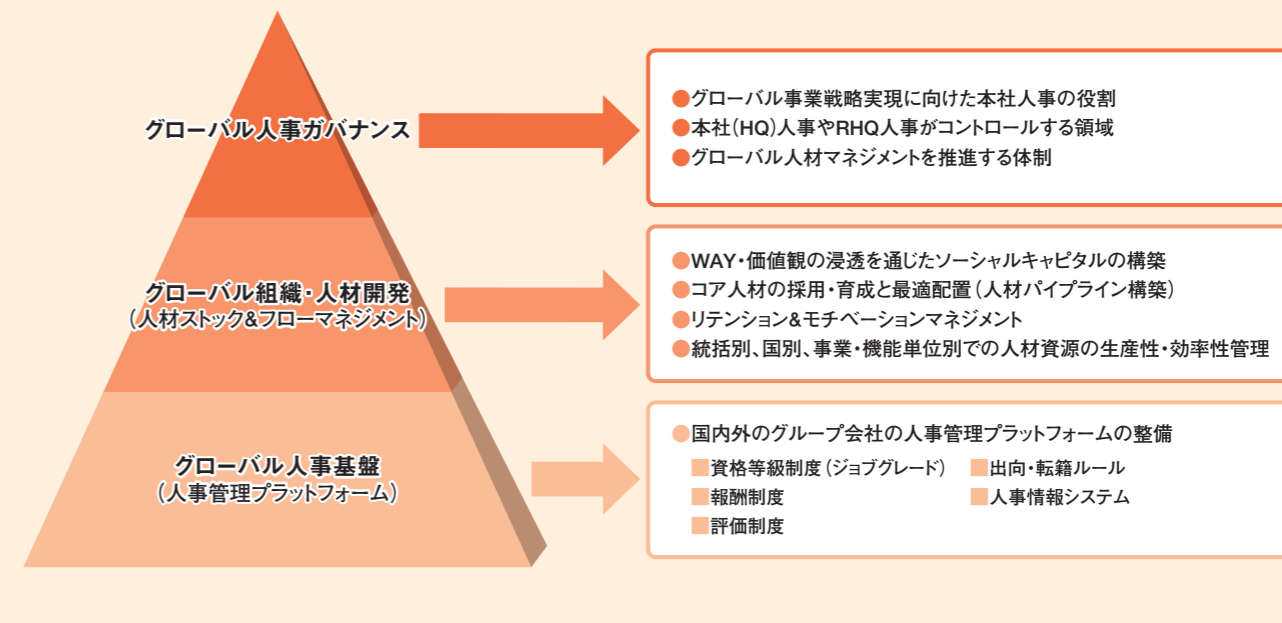
ション、調整スタッフの配置などは、従来から人事部門の中心的な役割であった。近年は、これらに加えてソーシャルキャピタル(社会資本)の意図的・計画的な構築が重要なミッションとなりつつある。なぜならソーシャルキャピタルは、これまでは事業運営において偶発的・副産物的に醸成されるものとも捉えられていたが、複雑な組織においては、円滑なクロスファンクショナルのアクションを支援し、横断的な関係の意思決定プロセスを築く不可欠な基盤になるからである。

複雑な組織構造を有するグローバル企業における人事検討領域を図表6に示したが、ステップ的に論じるならば、本社(HQ)人事部門とRHQ人事部門の役割・機能の再構築が最優先課題となる。それぞれにどのような人事上の責任と権限を付与するのかを明確にした上で、個別の人事施策を企画・推進することが必要となるからである。

例えば、海外拠点のどの階層のリーダー層

「グローバル企業の人事検討領域」

図表6



までのタレントマネジメント\*10を本社(HQ)人事が担当し、どこからがRHQ人事が担当するかを明確にしなければ、マネジメント能力開発、ローテーションの所管、ソーシャルキャピタルの醸成等の責任の所在が曖昧になるばかりか、その基盤となる人事情報をどこで管理するかも決定できなくなってしまう。

### 6. 最後に

本稿ではグローバル企業に着目して、①各社のビジネスモデル上の特性に鑑みて組織における責任・権限の所在のウェイト・バランスを決定すること、②複雑な組織を動かしていくためのクロスファンクショナルなアクションの仕掛けをつくること、③そのために必要な組織能力とその獲得方法を具体化することについて言及した。

このアプローチは、多国籍かつ多事業展開するグローバル企業だけでなく、多くの企業に

適用できると考える。なぜならば、国内を主なマーケットとして事業活動を行っている企業も不確実性に立ち向かうために様々な対応を繰り返した結果、組織や意思決定のプロセスは以前と比べて複雑化の度合いを増しているからである。本稿が今後の組織・人材マネジメントのあり方を検討する上での一助となれば幸いである。

#### 【参考文献】

- 『組織の条件適応理論』  
ジェイ・W・ローシュ、ポール・R・ローレンス(著)  
吉田 博(訳)
- 『グローバル企業の組織設計』  
ジェイ・R・ガルブレイス(著)  
齊藤彰信(監訳) 平野和子(訳)
- 『組織行動の考え方』  
金井壽宏/高橋潔(著)
- 『アメリカの経営・日本の経営』  
伊藤健市/中川誠士/掘龍二(著)
- 『競争優位の組織設計』  
デービッド・A・ナドラー/マイケル・L・タッシュマン(著)  
齊藤彰信(監訳) 平野和子(訳)

\*10.「人材マネジメント協会SHRMの定義によれば、「人材の採用、選抜、最適な配置、リーダーの育成・開発、評価、報酬、後継者養成等の各種の取り組みを通して、職場の生産性を改善し、必要なスキルを持つ人材の意欲を増進させ、その適性を有効活用し、成果に結びつける効果的なプロセスを確立することで、企業の継続的な発展を目指すこと」

## 中期戦略策定をトリガーにした組織・人材開発 ～先が読めない時代の中期戦略の生かし方～

先が読めない時代においては、先読みの精度を高めることよりも、変化に対して柔軟に対応できる計画と人材を同時に輩出することが、中期戦略を企業経営に生かす方策となる。そのため、中期経営計画策定にライン・管理部門マネージャーを巻き込み、彼らの人材開発が可能となるようなプロセス設計と運営が必要である。

### 1. 先が読めない時代に 中期経営計画は役立つのか？

企業経営の様々なツールの中で「中期経営計画」（以下、「中計」と記す）を策定している企業は多い。3～5年先の経営目標に向けた戦略を示し、各年度の予算・リソース計画や施策立案の拠りどころとするのが、一般的な中計の役割である。

しかし、2008年秋のリーマンショック以降、経営ツールとしての中計は旗色が悪い。リーマンショック直後には、先行きの不透明さを理由に、中計を一時的に凍結、もしくは更新を延期した企業が少なからず出たことは、やむを得ない。しかし、初期の影響が一段落した後、中計策定の前提となる事業環境がもはやリーマンショック前とは違っていることは、否定できない事実となった。

大きな構造変化は2つある。一つは、人口動態が減少に転じ、国内市場の成熟が明らか

になったこと。成長しないパイの取り合いに勝ち残るか、未知の市場を探しに出かけるか、その判断を求められるようになった。

もう一つは、日本企業にとっての成長ドライバーが、新興国市場であることが明らかになったこと。そのライバルは中国や韓国企業であり、そこでの競争環境下では、かつて日本が欧米市場に乗り込んでいったときは異なり、日本企業のお家芸である高品質・高機能で勝負できるとは限らない。

リーマンショック後に策定された中計には、「グローバル展開」「新事業開発」「既存事業の構造改革」といったキーワードが並ぶ。既存事業の構造改革を除けば、これらは、未知の世界、不確実性の高い領域に足を踏み入れることを意味する。

このように、事業環境は、構造的に先が読めない、不確実性の高いものとなった。中計は、その性質上「先を読んで」計画を立てるもの。となれば、このような時代に中計は役立たないものなのであろうか。

逆説的ではあるが、だからこそ、社員の「ベクトル合わせのツール」として中計の存在意義が高まると筆者らは考える。ただし、それは、先読みの精度を高めることによってではない。むしろ、

変化への柔軟性を高めることが重要となる。

### 2. 変化に対して柔軟に対応できる 計画と人材を同時に創出する

変化が激しい環境下において、予測を精緻化しても限界がある。その中で計画を詳細に設定しても無駄になってしまう。

先述したように、社員のベクトル合わせのツールとして中計を機能させるには、次の3つの要件が満たされるべきと考える。

#### (1) 中計の前提となる経営理念・長期ビジョンが徹底的に共有されていること

事業環境を読みきることができないからこそ、企業としてどうありたいのか、長期的にはどこに向かいたいのかが、経営陣において共有されていることが不可欠である。

#### (2) 骨太の方針が示され、かつ、環境の変化に応じて柔軟に変更できること

細部にこだわらず、骨太の戦略ストーリーが可視化されていること。また、環境がどこまで変化したらそのストーリーを切り替えるかが、予め検討されていることが重要である。

そのため、バランス・スコアカードの戦略マッピング<sup>\*1</sup>や、シナリオプランニングの手法を取り入れていくことが有効である。

#### (3) 変化に応じて柔軟に施策を考え、実行できる中核人材を育てること

計画作りの時点で詳細な施策までを立てることは不可能である。だからこそ、戦略の本質を理解し、環境が変化してもそれに応じた施策を立て、オーナーシップをもって実行して

いける人材を育てることが重要である。

これら3つの要件のうち、一般的に中計策定プロセスに関わるのは(1)(2)だろう。しかし、先が見えない時代において中計を活用するには、(3)までを策定プロセスに盛り込むことが重要なのである。

なぜ、中計策定プロセスにおいて中核人材の育成が可能なのか。

本論において育成対象として想定するのは、実務の最前線に立つマネージャークラスである。彼らは、担当業務に精通しており、改革の必要性と方向に腹落ちすれば、それに向けて部下を動かす能力も持っている。しかし、一般的に現場マネージャーの視線は担当業務や今見えている足元の課題に向きがちである。事業全体を見渡すような戦略立案のプロセスに関わることも少なく、フレームワークや思考法の訓練も必ずしも十分でないため、事業環境変化に応じて自らの課題を再設定し、関係する施策を適切に実行することが難しい。

これに対し、中計策定プロセスにおいては、普段の業務よりも長期的なスパンで、かつ、株主、地域社会、顧客、取引先、従業員等様々なステークホルダーの動向を見据え、判断することが求められる。これこそ、リーダーとして必要なスキルを習得する絶好の場である。ただし、中計は「研修の場」ではない。策定に通じた能力開発はもちろんだが、中計そのものの品質もまた重要である。その両者を手に入れられるように、プロジェクト事務局（一般的には経営企画セクション）は、外部コンサルタントの活用も含めて、周到に策定プロセスを設計する必要がある。

\*1. 組織の戦略を、財務、顧客、内部プロセス、学習と成長（人材育成や基盤整備）という4つの観点からバランスよく策定するとともに、KPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指標) を活用して着実にPDCAサイクルを回すための経営管理フレームワーク

経営コンサルタント  
上級コンサルタント  
黒崎 浩



経営コンサルタント  
主任コンサルタント  
羽生 竜平



3. 中計策定プロセスを通じた人材育成の実践 ~A社の事例~

それでは、中計策定プロセスを通じた人材育成は、具体的にどのように進めるのか。ひとつの典型的な事例として、化学会社A社の事例を紹介したい。

(1) 背景・検討体制

A社では、これまで長く会社を支えてきた主力事業が成熟期を迎え、次の柱となる新事業への取組みが最大の課題になっていた。

しかし、新事業への転換は、将来の見通しが不透明な中で継続的かつ柔軟な取組みを必要とする。したがって、計画実行の中核社員(部長からマネージャークラスまで)のオーナーシップが不可欠であるとの認識から、彼らをメンバーとするタスクフォースを組成した。

具体的には、ライン部門・管理部門からのメンバー約20名に、事務局として経営企画メンバーならびに外部コンサルタント(NRI)を加えた検討体制とした。メンバーは、現場の第一線に立ち、稼働時間すべてをこのプロジェクトに組み込むことは不可能なため、週末に合宿を行う形式で検討を進めた。

このプロジェクトを通じて、各メンバーには、

中計策定というタスクをこなすだけでなく、次の時代の経営幹部(執行役員・取締役)としての視線の高さを得ることが期待されていた。そこで、NRIは、実行性の高い中計策定というアウトプットに加え、上記の能力開発目標も達成すべく、検討プロセスの設計、議論を活性化するための情報提供、代替仮説の投げ込み、議論のファシリテーション、個々のメンバーのフォローアップといった役割を担うことになった。

(2) プロジェクトの進め方①:

長期ビジョン策定フェーズ

プロジェクトの前半では長期ビジョンの策定、後半では中計の策定を行った。

半月に1回、1泊2日の合宿を10回実施した。合宿には前述の約20名のメンバーの他に、社長ならびに現経営陣も適宜議論に加わった。

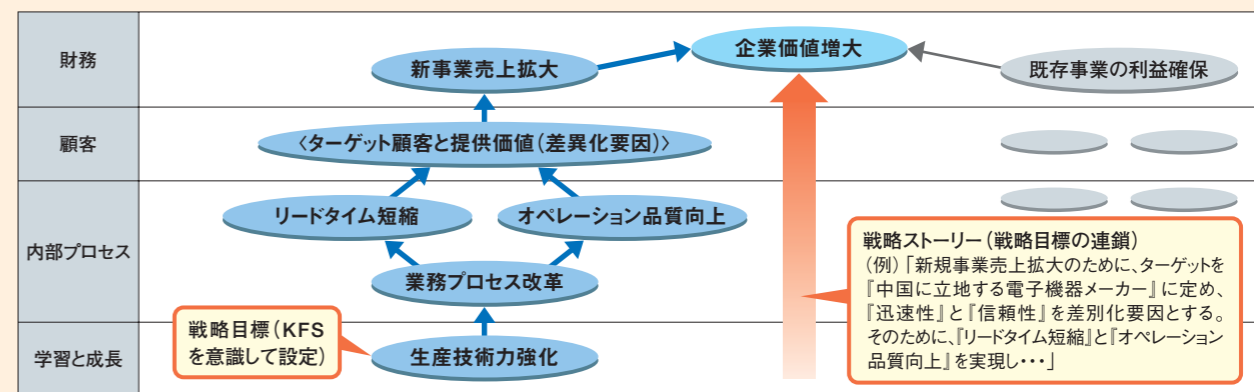
長期ビジョン策定フェーズでは、現行の達成状況を振り返るとともに、A社らしさ(残したいもの、新たに獲得したいもの)、環境認識、ありたい姿(ビジョン)、その実現に向けたストーリーなどについて検討を行った。

この検討過程における特徴としては、いわゆるポジティブアプローチを採用したことが挙げられる(図表1)。これは、今回のタスクフォースメンバーが、まさに次世代のA社経営幹部となり、先の見えない時代を乗り越えていくべき

図表1 ポジティブアプローチとギャップアプローチの違い



図表2 戦略マップのイメージ



人材であることから、彼らの思いを最大限に引き出し、形にすることを企図したためである。

また、社長をはじめとする現経営陣との意見交換の機会も数多く設定した。そこでは、単なる上意下達、先輩が語る講話の場ではなく、具体的な経営課題の議論を通じて、経営陣として求められる視線の高さを身につけられるよう検討プロセスを設計した。

(3) プロジェクトの進め方②:

中計策定フェーズ

後半の中計策定フェーズでは、前半で策定した長期ビジョンに基づく中間目標の設定と、目標実現のための戦略策定を行った。

この検討過程における特徴は、まず約20名という多数のメンバーで行う議論を活性化するとともに、木を見て森を見ない議論を防止するために、戦略立案のフレームワークを多用したことである。もちろん、これには、次世代の経営人材として求められる戦略策定能力の強化という意味合いも込められている。

また、現時点で新事業領域の先を詳細に見通すことが不可能なことから、施策の詳細化よりも、大きな戦略ストーリーは何か、に重点をおいて検討を行ったことも、特徴のひとつである。具体的には、バランス・スコアカードの戦略マップを採用し、KFS<sup>\*2</sup>を反映した戦略

目標の「連鎖」を表現することによって、状況変化に応じたストーリーの見直しを容易にした(図表2)。

こうした可視化によって、タスクフォースメンバーは、仮説見直しのポイントがどこにあるかを理解し、将来それが発生したときに、自らの担当業務においてどう対処すべきかを考えられるような思考訓練をすることができた。

4. おわりに

最後に、このようなプロジェクトを成功させるためのポイントを挙げておきたい。

(1) 社長が、この中計を策定し実行する人たちが次世代を担うのだという明確な認識を持ち、対象者に伝えること。

(2) 議論の中に多様性を持ち込むこと。そのために社内の異なる機能・役割をもった部署のメンバーを参画させること。これが議論の広がりや深まりを生み、メンバーのオーナーシップも高める。社外のことを良く知る外部コンサルタントを参画させることも有効な手段である。

(3) 不足するスキル・知識は十分に補うこと。人材育成目的があるといっても、策定する中計の品質が落ちてしまっただけでは意味がない。

\*2.Key Factor for Success: 重要成功要因

## ソリューション営業<sup>\*1</sup>組織におけるチーム評価のあり方 ～チームの成果に対して個人の貢献度をどう評価し、 処遇に反映させていくべきか～

多くの営業組織では、個人の売上高・粗利に対する評価が中心であり、様々な商品の組合せを提案するために必要となるチームとしての活動やその成果に対する評価が不十分である。ソリューション営業組織を機能させるためには、チームとしての成果をいかに個人の評価・処遇に反映していくかがポイントになる。

### 1.なぜチーム評価が求められるのか?

ソリューション営業組織では、従来の単品サービスのみの営業ではなく、課題解決に軸足を移し、自社サービスのみならず他社サービスを組み合わせることで、顧客に対する囲い込みを実現していくことが求められる。

顧客課題の解決に取り組んでいくためには、営業担当者個人の知識やスキルだけでは十分に対応できないため、複数の商材を扱う営業担当者が共同で提案を実施する場合がある。また、システム販売の場面では、営業段階から複数の営業担当者および専門性を有する人材(SE、場合によっては保守担当者)が共同で対応に当たることもある。ここでは、このように、営業担当者個人ではなく、上記のような複数の担当者が連携して営業活動に取り組むことを「チーム営業」と呼ぶこととする。

しかし、多くの営業現場における営業評価システムは、商材やサービスの売上高・粗利に対する評価が中心であり、様々な商品の組合せを提案するために必要となるチームとしての活動やその成果に対する評価ができていない。

1990年代から、成果主義の導入が進められ、ソリューション営業組織においても一層の個人思考、短期思考をもたらした。しかし、成約までに長期にわたって多数の人がチームとして関わることになるソリューション営業は、失注リスクが大きくなるため、成果主義には馴染まない営業スタイルであるといえる。

本稿では、ソリューション営業組織に求められるチームとしての活動に焦点を当て、チームの成果に対して個人の貢献度をどう評価し、処遇に反映させていくべきかを考える。

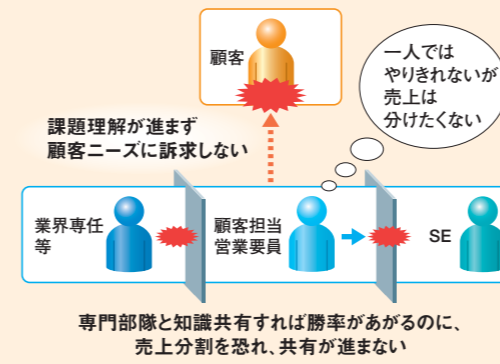
### 2.チーム評価の難しさ

ソリューション営業組織では、顧客への営業活動を、専門性や担当業務に基づき複数の担当者間で分担し、それぞれの営業情報を共有する。例えば、システム構築などの大型の商談を長期で仕掛ける際には、一人の営業要員だけではなく、業界専任・SE等が連携してチーム営業(組織営業)を行うことになる。

チーム全体の成果を評価することは比較的容易であるが、チームの成果に対する個人の

チームでの取組みの阻害

図表1



貢献度を評価することは難しい。チームの成果を単純に個人で分け合うとなると、ややもすると個人主義を助長することにもなる(図表1)。営業要員が成果を分けたくないという思いから、チーム営業を仕掛けずに単独で商談を進めてしまうケースが生じるためである。そのため、チーム営業を仕掛ければ受注できるはずの商談を失注することも見受けられる。一方、チームの成果をそのままチーム全員の成果とすると、成果に対する個人レベルの責任が曖昧になり、いわゆる「ただ乗り(フリーライダー)<sup>\*2</sup>」の問題が発生してしまう。すなわち、ある担当者がチームに貢献できていない場合でも、他のメンバーが頑張ればチームとして成果を上げることが可能となるため、チームの成果をそのまま個人の評価や処遇に反映しようとする、公平性に関する問題が生じ、評価結果に対して現場での納得は得られない。

### 3.チーム評価の改革に向けての 取組み事例

チームとしての取組みを個人の評価に反映する際、多くの企業は、能力評価(コンピテンシー評価)の項目に「チームワーク」や「連携力」を追加設定することが多い。しかし、能力評価

は、個々人の職務遂行場面全般を対象としているため、チームとしての成果は評価対象にはなっていない。

そこで、以下ではチームでの取組み成果に対して、営業評価システムの改革やインセンティブ<sup>\*3</sup>の付与に取り組んでいる企業を紹介していく。

#### ●営業評価システムの改革

##### ①チームへの取組み成果をポイント換算して、「見える化」することによりチーム営業を推進

機器商社であるA社では、個々の商材を各人がばらばらに販売していたため、顧客からは同じA社であるにもかかわらず、それぞれが違うメッセージを持って訪問していると思われていた。営業要員が自らの業績が良ければいいと考えて営業活動に動んだ結果でもある。

そこで、A社では評価制度改革に取り組んだ。具体的には、チームでの取組みを強化するための仕掛けとして「ポイント評価」を導入した。ここでは、売上業績を単に売上金額だけで評価するのではなく、併せてポイントでの評価も実施している。このポイントはA社の戦略を反映しており、例えば重点製品の営業活動には多めのポイントが付与される。つまり、A社は販売戦略上、強化すべき製品にはポイントを高く設定することで、営業要員への戦略の浸透を徹底させようとしている。そして、チーム評価に当たってもポイント制度を活用している。各商材の担当営業要員が連携して成果を上げた場合、連携営業活動に対するポイントが付与される。製品の売上や利益とは別に、ポイントを組み込んだ評価制度によって、同じ顧客に対して顧客目線の斬り口で商材を組み合わせ、ソリューションを提供していく姿勢を浸透させたのである。

\*1.解決型営業:  
顧客課題を解決する目的で行う営業。大型で複雑な事案を対象とすることが多いため、成約までに時間がかかることもある。

\*2.正当に働かず高い処遇を享受する。

\*3.人や組織の意欲を引き出すもの。金銭的報酬等。

経営  
コンサルタント  
主任  
平井  
純一



ポイント制度の定着に当たっては、ポイントに対する営業要員の納得感の醸成が最も重要である。A社では、現場で著しい成果を上げたチームを社長直轄の部隊として編成した。その部隊は、顧客ニーズの変化に対して、今後A社が遂行すべき戦略をポイントに落とし込んだ。トップがポイント設定に関与し保証することが、現場が納得する一助となっている。

②チームへの貢献度を自己評価させる場を設定して、貢献意識や処遇結果の納得感を醸成

IT企業のB社では、単にシステムを導入するだけではなく、その基本構想の設計など上流工程も含めたサービスを提供している。B社の社員は基本的にプロジェクト単位での業務が中心であり、プロジェクト終了時には、マネージャー、プロジェクトリーダー、各メンバー間で、短時間の振り返りミーティングを行っている。例えばメンバーであれば、自分はプロジェクトの受注場面や受注後のサービス提供場面でどの程度貢献できたかについて自己評価し、リーダーとの間で認識のすり合わせを行っている。メンバーは自身がどうチームに対して貢献したのかを説明することが求められるため、チームへの貢献意識が非常に高い。さらに、リーダーとメンバー間に認識のギャップが生じている場合も、マネージャーが介在することによって、双方の認識のすり合わせやその後のプロジェクトアサインへの調整が働くようになった。

このように、メンバー間ですり合わせを徹底することにより、プロジェクトにおける自身の成果を客観的に確認することが可能になる。チームへの貢献に関する自己評価は人事評価に直接的には結びつくものではないが、マネー

ジャーが人事評価を行う際の参考資料として活用され、評価結果の妥当性や本人の納得感の醸成に役立っている。

●インセンティブの付与  
③営業インセンティブ制度によってチームへの貢献意識を強化

ここでは、営業評価システムと併せて営業要員を処遇する仕組みとしての「営業インセンティブ制度」を導入し、チーム評価に取り組んでいる企業の事例を紹介する。

機器商社であるC社では、受注・売上・粗利益予算の達成度に基づき営業インセンティブが毎月支給される。その特徴は、営業要員個人の成績ではなく、課全体の実績で支給される点にある。そして課長が自部署のメンバーの貢献度に応じて配分率を決定している。特筆すべきは、営業支援の実績や貢献度に応じ、課長の判断で他の部署への配分も可能としている点である。

同じく機器商社であるD社では、チームとしての成果を掲げ、その達成状況に応じて対象者全員に等しくインセンティブを支給している。インセンティブ全体に占める比率は高くはないものの、チームとしての取組みを意識づける観点から導入したという。

メーカーのE社では、売上・受注額目標の達成状況に応じて営業要員に営業インセンティブを支給している。その際、営業要員だけではなく、所属営業部署の責任者や営業間接サポート部門の担当者にも一定割合で支給するなど、配分方法に特徴を持たせている。

インセンティブ制度のデメリットとして、営業要員が自身の成果を伸ばすことばかりに専念し

改革に向けた各社の取組み事例

	評価に当たっての工夫	期待される効果
<b>営業評価システムの改革</b>		
A社	●チーム営業での成果に対して、関与したメンバー全員に連携ポイントを付与 ●ポイントは業績評価時に活用	●同じ顧客に対して顧客目線の切り口で商材を組み合わせ、ソリューションを提供していく戦略を浸透
B社	●プロジェクト毎にチームへの貢献度を自己評価し、マネージャーを交えてメンバー間ですり合わせを実施 ●自己評価結果は業績評価時の参考資料として活用	●プロジェクトにおける自身のチームへの貢献度を振り返り、メンバー間ですり合わせすることによって、①チームへの貢献意識の醸成、②自身のパフォーマンス状況の再確認 ●評価に対する処遇結果への納得感の醸成
<b>インセンティブの付与</b>		
C社	●営業インセンティブの対象をチーム単位に設定 ●課長がチーム内の貢献度に応じてインセンティブの配分額を決定	●インセンティブの支給総額はチームの成果で決定することを示すことによって、チームとしての成果の極大化意識を醸成
D社	●営業インセンティブの支給基準の一つにチームの目標に対する達成度を設定 ●チームの達成状況によって自身に設定されたインセンティブ額の一定部分が決定(チームの成果=自身の成果)	●インセンティブの支給基準(の一部)がチームの成果であることを示すことによって、チームとしての協業意識を醸成
E社	●営業要員個人の成果をチームの成果として仮説 ●営業インセンティブの配分先を当該営業要員だけではなく、間接部門まで含めたチーム全員に設定	●インセンティブを営業要員だけではなく、サポート部門の社員にも一定の割合で支給することを示すことによって、チームとしての一体感を醸成

組織業績が省みられなくなる点が挙げられるが、対象を組織単位に設定したり、配分先を組織全体に設定したりすることで、職場内のチームとしての一体感を醸成しようとしている。

4.まとめ:  
チームの成果・チーム内貢献度の評価と処遇への反映方針の再検討

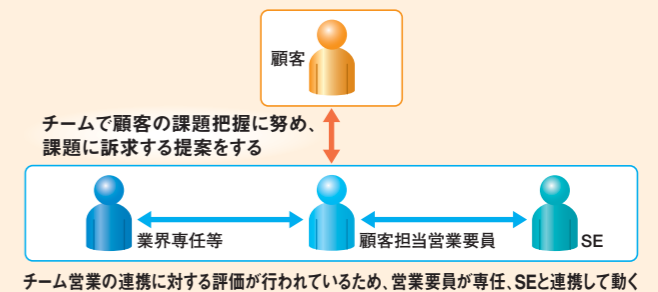
ソリューション営業を進めているA社～E社の評価に当たっての工夫と期待される効果を図表2に整理した。各社ともチームとしての成果を把握した上で、各人の貢献度を評価していくことに注力しているが、それを個人の処遇に反映させる際に、個人評価に対する処遇への補完と位置づけている点に注目すべきである。「チーム内での貢献度」を処遇にダイレクトに結びつけてしまうと、ともすれば個人主義を助長することになりかねないため、各社なりに工夫をしていることが分かる。

また、フリーライダーの問題については、人事評価の中で、個人の成果だけではなく、(能力が顕在化した)行動面を適切に評価していく

ことが重要になる。チーム評価の目的は、あくまでもチームとしての連携の促進にあり、成果や求められる行動の実践状況に基づく処遇格差は、個人の評価で大きく反映すればよいのではないかと(図表3)。

ソリューション組織において、従来のような個人だけに着目した営業評価システムではチームとしての活動が阻害されることになる。そのため、チーム営業を社員に浸透させていくためには、営業評価制度の見直しが重要な鍵となってくる。各社がチーム営業を武器に、今後より大きな成果を実現するためには、先述したように、①チーム営業の取組みの「見える化」、②チームメンバー個々の「自己評価、メンバー間での認識のすり合わせの場」の設定、③「チームへの取組みを意識」させるインセンティブ制度等を、自社の特徴に応じて設計・導入していくことが効果的である。N

改革に向けた各社の取組み事例



## 次世代経営者育成の潮流 ～野性的能力の開発～

次世代の経営リーダーには、世界の競争相手と伍して戦い新興国市場を開拓していく役割や、既存事業の破壊と創造を先送りせずに推し進める役割が重要性を増す。その期待に応えるためには、従来の経営管理能力とは異なった野性的な経営能力を培う必要がある。野性的経営能力の開発に向けた先駆的企業の取組みを紹介する。

最近NRIで実施した次世代経営リーダーに関するアンケート調査(図表1と2)および経営トップインタビュー調査(図表3)の結果を総合すると、次のような要素が特に強く求められていることがわかった。

- 新興国開拓、世界で戦える力
- 事業のスクラップ&ビルド
- 創造性
- 決断力、不退転の決意
- マーケット変化の察知、観察力
- 主流とは異なる経営経験
- グローバルに通用するマネジメント力やコミュニケーション力

これらの経営能力は従来の日本の企業経営の中での合議制や経営管理実務だけでは十分に培うことができない。またいくつかの要素は組織の中で教育される能力だけではなく、個人の直観とリスクに対する覚悟、情熱と率先垂範などをベースとした「野性的な経営能力」という側面を持っている。

では先駆的企業では、次世代経営人材の野性的能力開発に対して、どのようなアプローチをとっているのでしょうか。従来の人材育成法と何が変わってきているのでしょうか。

その潮流を5つのキーワードに集約して紹介したい。

次世代経営人材に求められる資質と能力

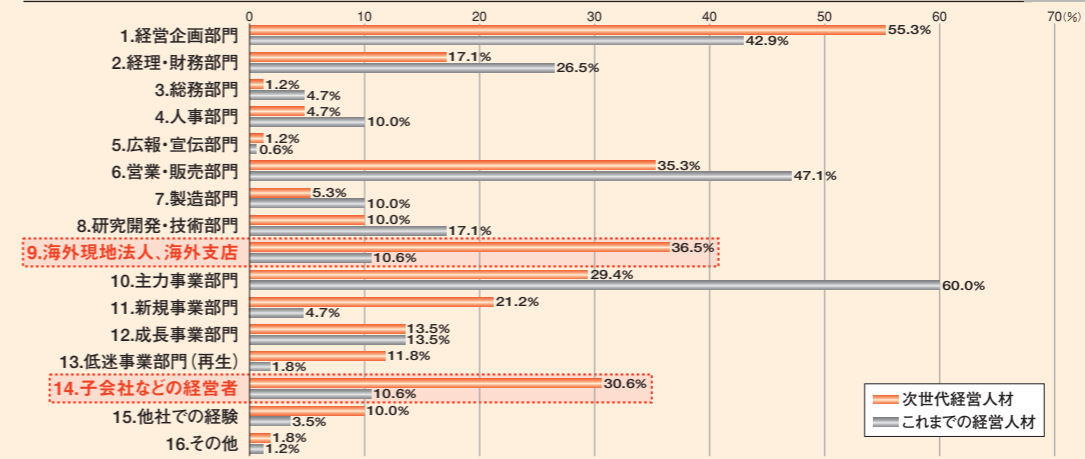
図表1

	資質	能力
上位3位	決断力.....55% 創造性.....48% 責任感・不退転の決意.....37%	ビジョン設定力.....65% 問題分析力(課題の発掘、打ち手検討).....44% 変化察知力・観察力(マーケティング).....35%
その他重視されているもの	情熱.....29% 前向き・未来志向.....24% 傾聴力・多様な意見受容.....21% 倫理観・誠実.....18% ダイナミック.....10%	PDCA.....32% 論理思考.....29% 国際コミュニケーション力.....18% 組織調整力.....17% 財務分析.....16%

次世代経営人材に関するアンケート調査 実施主体:野村総合研究所/実施手法:郵送アンケート/実施期間:2010年8月~9月/送付対象:東証1部上場企業の経営者等/有効回答数:170

次世代経営人材に求められるキャリア

図表2



次世代経営人材に関するアンケート調査 実施主体:野村総合研究所/実施手法:郵送アンケート/実施期間:2010年8月~9月/送付対象:東証1部上場企業の経営者等/有効回答数:170

経営トップインタビューで指摘されたJ型経営者\*1とG型経営者\*2の違い

図表3

	J型経営者	G型経営者
思考の枠組み	● 国内市場中心	● 世界の多様な市場 ● 日本市場を相対的に捉える (one of them)
コミュニケーションスタイル	● 以心伝心、阿吽の呼吸など日本的なコミュニティの中だけで通用するコミュニケーションスタイル ● ほぼ日本語のみ使用 ● 用意された紙を読む、部下を会議にお供させる	● 異質な意見のぶつかり合いを前提とし、論理的説得を重んじるコミュニケーションスタイル ● 国際言語を操る ● 自分の言葉で語る
意思決定スタイル	● 和、コンセンサスを重視 ● 下に情報を集めさせる	● スピード感、タイムリーな決断を重視 ● 組織外部にも検証プレインを持つ
組織マネジメント	● 一致団結から力を引き出すマネジメント。個々人の専門性は高くなく、マネージャーはチームの代表 ● 異質なものに対する包容力は高くない	● 異才触発から力を引き出すマネジメント ● 個々人専門性を重視し、マネージャーがそれを束ねる
変革マネジメント	● 人心、精神性の重視 ● 自前主義による有機的で漸進的な成長志向	● 構造改革の重視(世界的な次元での機能再編) ● スクラップ&ビルド、M&Aによる構造改革型の成長志向

### 1.野性開発 (Wildness)

第1の潮流は、世界の競争相手と伍して戦い新興国市場を切り拓く荒々しいリーダー育成である。将来のビジネスの主戦場が国内から新興成長地域へと移行する中、野性的な経営能力の育成は新興国の現場を通じて若いうちから育て上げる動きが高まってきている。

例えばサムスングループが推進する「グローバル専門家プログラム(Global Expert Program)」

はこうした動きの代表例と言える。グループ各社から選抜された人材が、新興国を中心に1年間単身で赴任し、①言葉の習得、②生活文化や経済の観察、③人脈形成といった目的達成に向けて自己研鑽をする。各年150名程度が送り込まれ、過去20数年間における経験者の累積は4,000名近くに達している。中国、インド、ロシアなどの有望新興国の他、ナイジェリアやグアテマラなどエレクトロニクス未開拓国にも派遣されている。派遣期間中は、その地域の流行、事件、国民反応、何を感じたかなどに

\*1.従来の日本型経営トップ

\*2.世界で戦える経営トップ



ついてイントラネットに週2回短いコラムを寄稿する。帰国後はサムスングループにおける当該地域の専門家として人事データベースに登録され、将来同地域でビジネスを展開する際のキーパーソンとして起用される。

一方、国内企業においても野性開発の必要性を主張する経営者は少なくない。例えば東芝の西田会長は「若いうちの海外赴任は開発途上国の方が良い」と語る。欧米派遣では、なまじ社会システムが整っているために余計なことを考える必要がない。他方、新興国では予期せぬことが数多く起こり、雑用も含めて全て自分でやりきらなければならない。また一国の経済規模が小さいために国家経済のいろいろなことが繋がって理解できる。さらに先進国では大使と食事をする機会などまずないと言え、小規模な国では現地政府のハイレベルの人たちと話をする機会もある。このような新興国の環境下でこそ、逞しく成長し、経営の全体観が養われると考えている。

国内の管理的な社会の中では、意識的な努力なくして野性は磨かれない。野生など発揮しないほうが、安全で安心だからである。このため野性的経営能力は、新興国にどっぷりつかって磨くという育成方法が取られはじめています。新興国には、野性を育てる条件である「逆境」、「緊張感」、「異質な価値観の混ざり合い」などがある。そうした環境においてこそ、「受身ではなく主体的に考え行動する」、「失敗を怖れずリスクと共生する」、「躊躇せず新しいフィールドに飛び込む」、「現状のやり方に満足せず破壊と創造の欲求を持つ」、「現場

や経験の蓄積に基づく直観を信じ判断する」といった野性的な能力や行動特性が育つ。

## 2. 率先垂範 (Influence)

第2の潮流は、従来の知識型教育の見直しである。知識教育よりも人物による直接的影響からリーダーを育成する方法へとシフトしている。

武田薬品の長谷川社長は、同社をグローバル企業へと一段と変革するために、社長就任時に経営会議のスタイルを大きく変えた。人数を絞り込み、頻度を高め、バイエル<sup>\*3</sup>の元経営幹部やミレニアム<sup>\*4</sup>のCEOも出席して、日本の部門長と一緒にディスカッションした。その場で日本の経営リーダー達は、海外の一流経営者の情報の集め方、意思決定に至る論理の組立て、判断のスピードなどを直接目の当たりにし、自らとの差にショックを受けることになる。長谷川社長によると、当初はグローバル経営者と日本国内で育った経営者の力の差が歴然としていたが、日本人経営陣は徐々に国際的思考やスピードを吸収し、最近ではグローバル経営会議の体をなしてきたとのことだ。こうした改革は荒っぽいやり方ではあるが、長谷川社長は「グローバル経営者へと変革できる場としては最高の環境、生きたビジネススクールになっている」と語る。

一般に、グローバル経営者とは何か、言葉を尽くして説明してもわかるものではない。むしろ見本となる人材を見せ、そこから刺激を受けて学ぶのが早道である。あるいはそういう

スピード感で育成を急がないと、ゆっくり座学で学んでいては世界的な競争から振り落とされてしまう。サッカー選手が国内を飛び出し、世界のチームで揉まれることによって世界レベルのフィジカルの強さやスピードを体感するのと原理は同じと思われる。武田薬品の経営会議改革は、経営人材の力量を変えただけに留まらない。上が変われば下は変わる。範を示すことは最高の人材育成法である。経営会議改革がもたらした経営者達に対する自己変革の緊張感は、さらに上層部から全社のリーダー層を変えていく力となっている。

## 3. 異種触発 (Design)

第3の潮流は、「混ぜる」ことによって危機感と自己覚醒を促す動きである。会社内の同じ空気の中だけで競い合ったり調和し合ったりしていても外では通用しない。野性的経営能力は均質な集団、同じ空気のわかりあえる集団からは生まれない。なぜなら、そうした集団は葛藤を避け、調和しようとするからである。グローバルミックスや異業種融合など、思い切って混ぜることで、違和感や危機感が生まれ、野性的な生存本能が覚醒する。傷つきながらも、異なるものから新たなヒントを得、それが創造性への筋道となる。

野村ホールディングスの渡部CEOは、金融業のグローバル競争で勝ち残るために、外国人社員8,000人を強制注入し、内なる国際化、社内改革を推進した。当面の社内の混乱や

弊害を乗り越えて、その中から一層強いプロフェッショナルが立ちあがってくることを志向している。また三井物産の飯島社長は、「日本は安全安定志向、自ら挑戦しない土壌になってしまった。与えられた課題をうまくこなしていくといった傾向が強くなっている。これを破っていく必要がある」と語り、日本人だけでチームを固めず、国籍を問わず混ぜて、強い刺激の中で人材を鍛える経営を推進している。

## 4. 知行合一 (Execution)

第4の潮流は、「リアルファイト・ラーニング」(真剣勝負による学習)である。野性的経営能力は、ゆるいぬるい環境からは生まれない。動物園の獣は、安全や安定と引き換えに野生を失っている。緊張感のある環境こそが否応なしに野性的能力を引き出す。その意味から敢えて言うと、従来の多くの研修は長い間「知識中心」であった。知識と実践は一体的・相乗的なものである。先駆的企業では、現実の真剣な改革プロジェクトを通じた人材育成、あるいは研修と事業を一体化する仕組み構築へと動いている。

日立の中西社長は、社長就任時にあった同社の研修プログラムのほとんどはテレビの「教養番組」のようだったと喝破した。「例えばBS/PL研修や、海外赴任者向け日本文化研修など、これでは本物のリーダーは育たない。真剣な学習とは、自分なりに事業計画を作ってみて、それを互いに叩き合う中で鍛えられるものだ」と語り、社内の事業再生を通じた経営

\*3. Bayer HealthCare  
バイエルヘルスケア社  
(本社ドイツ)

\*4. Millennium Pharmaceuticals, Inc.  
ミレニアム社(本社米国)

人材育成へと舵を切っている。

また資生堂の前田会長は「人材育成は人事部・研修部だけの仕事ではない」と言い切り、事業と研修の一体運営を進めている。資生堂では担当事業の執行役員が企業内大学「エコール資生堂」の学部長となり、積極的に関与して研修プログラムを組み立て、自らが教壇に立って次期人材を教育している。

### 5. 修羅場挑戦 (Agenda)

第5の潮流は、意図的な「逆境」の創出である。野性的経営能力は順境からは生まれない。順境においては何もしなくてもいいからである。野性的経営能力は、逆境において

もがき苦しむ中で立ちあがる。コマツの坂根会長は、「次期経営者は、会社を大きく変えるような修羅場のプロジェクトの中で育ち、試されるもの。それをこなす力がない者はそこで見抜かれる。しかし会社がうまくいっていると、役割分担をしてきちんと仕事をしていけば良くなってしまって、いわゆる修羅場が減る。修羅場が減ると人材が育たない。」と語った。逆説的な慧眼ではないだろうか。

そう考えると、現経営トップが果たすべき次世代経営人材育成のための最大の役割は、会社の運命を変えるようなアジェンダ(大プロジェクト)を次世代に投げかけ、鍛え、試すことだと言える。

上記の次世代経営人材の野性的能力開発に関する5つの潮流を図表4に示す。

次世代経営人材の野性的能力開発

図表4

次世代経営者開発の切り口	従来の経営者能力	次世代経営者の野性的能力
1. 野性開発 Wildness	● 経営管理能力、人間力(国内) ● 国内市場中心の営業・マーケティング ● 日本人中心の組織マネジメント	● 新興国開拓力 ● 世界の経営者と伍して戦う力 ● 事業の破壊と創造
2. 率先垂範 Influence	● 経営システムやインセンティブで人を動かす ● 人的資源を動員する ● インサイドワーク中心	● 自ら先駆けることで人を動かす ● アウトサイドワーク志向
3. 異種触発 Design	● 同質集団内における競争と切磋琢磨 ● 一致団結のマネジメント ● カイゼン・手直し ● 空気を読む	● 異業種から学習、破壊者 (境界線を越えて人や物事を新たに起こす人) ● 異質な意見の葛藤の中から付加価値を導くマネジメント ● 根本から考え直してみる
4. 知行合一 Execution	● 知識・情報を中心とした学習 ● 国内を中心とした三現主義*5	● 思考と実践が一体化した学習 (リアルファイト・ラーニング) ● 世界各地のマーケットの生態系理解
5. 修羅場挑戦 Agenda	● リスク管理(最小化) ● 失敗の回避、責任回避 ● 社内説明能力	● リスクと共生 ● 修羅場や逆境を通じて自分を磨く

\*5. 三現主義  
現場・現物・現実の三つの現を重視すること。

### 6. 何を改革すべきか

さて、次世代経営人材育成の潮流を踏まえて、各社は何を改革すべきだろうか。次の3つを提案したい。

第1は、経営人材育成制度のスクラップ&ビルドである。今日の人材育成制度は硬直化、知識化し、事業競争力との乖離の度合いを強めている。特に、経営人材層に対する現状の育成プログラムはほとんど価値を生み出していない。野性的能力開発の要素は凡そ無視されている。オーソドックスな人材育成制度はいったん壊して、本当に必要なものは何か、それは誰が誰に提供すべきなのか、いかなる活動によって培われるものなのか、研修体系を全面刷新するくらいの次元から考え直してみることを提案する。

第2は、役員の間際競争力の強化、経営会議の活性化、及びトップガンチームの組成である。世界で戦える人材という果敢な目標に対して、現役の役員自らのことはさておき、次の世代の課題だからといって先送りしてはならない。繰り返すが上が変われば下は変わる。範を示すことに勝る人材育成法はない。役員全員が無理なら少数精鋭でもいい、世界で戦えるトップガンチームを経営チームの中に作るべきである。トップガンチームは5名以内、クロスボーダーM&A\*6などのスピーディーな勝負を実質的に担当する。

第3は、国際的な求心力を持った企業風土づくりである。国内だけでウェイ\*7だ、DNA\*8

だとやっている時代は早晩終わるだろう。これからはアジア、世界のコア人材を獲得し、ロイヤリティーを持ってもらい、現地人材をひっぱってもらわないといけない。その意味で国際的な人材求心力を持ったグローバルウェイへの進化・再構築が必要になる。同時に日本のやり方の強みを、教育を通じてしっかりと埋め込むことが重要になるだろう。

(注) 本稿における経営トップの発言は、NRIが2011年2月に実施した「次世代経営人材育成に関する経営トップインタビュー」の結果に基づく\*9。なお同インタビューは次の経営者の皆様に対して実施した(図表5)。

経営トップインタビュー調査(敬称略)

図表5

三井物産	飯島 彰己 社長
日本電気	遠藤 信博 社長
花王	尾崎 元規 社長
三菱ケミカルホールディングス	小林 喜光 社長
富士フィルムホールディングス	古森 重隆 社長
リコー	近藤 史朗 社長
コマツ	坂根 正弘 会長
ウシオ電機	菅田 史朗 社長
日立製作所	中西 宏明 社長
パナソニック	中村 邦夫 会長
東芝	西田 厚聰 会長
武田薬品工業	長谷川 閑史 社長
資生堂	前田 新造 会長
ルネサス エレクトロニクス	山口 純史 顧問
野村ホールディングス	渡部 賢一 社長

\*6. Cross-border M&A  
M&Aの当事者双方のうち、どちらかが外国企業である取引のこと。

\*7. ウェイ・マネジメント  
(理念重視型経営)

\*8. 企業DNA: 長期にわたり共有され継承されてきた価値観、信念、行動規範など。それぞれの企業らしさを決定づける。

\*9 「トップが語る次世代経営者育成法」として2011年7月6日に日本経済新聞社より発行

## 共創 (Co-creation) のための チームビルディング

イノベーションを起こすためには過度な自前主義を捨て、他組織との共創 (Co-creation) が有効であり、チームビルディングが必要である。数々のプロジェクトの経験を踏まえて、本稿ではチームビルディングのプロセスとポイントを提示する。また実際の運用事例として、東急不動産グループでの取り組みを紹介する。

### 1. 日本企業のイノベーションには Co-creationが必要

#### ● 成長のためにイノベーションは必須

国内市場の成長鈍化や競争激化により、何かしら新しい取り組み (イノベーション) を行うことが日本企業の更なる成長のためには必須

である。イノベーションと言っても、一握りの天才が研究所で生み出す新素材や新技術のようなものだけでなく、既存技術のすり合わせや、R&Dから販売現場まで皆が協力して行うようなビジネスモデルそのものを革新していくことも必要とされている。

企業経営者の多くがイノベーションの必要性を感じている。弊社が行った次世代経営者に関するアンケート調査<sup>\*1</sup>では、48.8%が「新規事業・業態の開発」を経営課題として挙げている。これ

は「既存事業の成長戦略」の70.6%に次いで関心の高い事項となっている。

#### ● イノベーションを阻む組織の壁

イノベーションは、自分たち以外の組織と協働することによって促進されるが、協働は容易に進まないのが実情ではないだろうか。多くの組織は、協働の必要性を強く感じているものの、その難しさもまた認識している。困難である要因は「組織の壁」によるものが多い。

筆者 (永井) は、対話を活用した企業変革コンサルティング事業『IDELEA』<sup>\*2</sup>の責任者であり、多くの企業経営者と対話を繰り返してきたが、その中で聞かれる組織の壁は、①自社と他社 (他組織) ②社内バリューチェーン間 ③社内事業部間の3つに集約される。

#### ① 自社と他社 (他組織) との壁

先述したように、多くの企業は、他社 (他組織) との協働の中でイノベーションを生み出そうとしている。具体的には、事業連携、M&A後のシナジーの創出、新興国における現地企業との提携、そして産学連携等がある。しかしながら、大手企業同士の提携解消など失敗事例は枚挙にいとまがない。原因の一つとして、組織風土や仕事の進め方が異なることや、

ゴールイメージが十分に共有されていないことがあげられている。共通しているのは、相手の組織風土に対して無自覚である上、自社の組織風土を当たり前のように相手に押し付けようとする意識である。その際には「どのようにお互いの良さを融合し、昇華するか?」よりも「どちらが主導権を取るか?」という問いが意識を支配する。多くの人にとって自分の思うように仕事をするの方が成果を出すことより重要なのだ。

#### ② 社内バリューチェーン間の壁

社内バリューチェーンにも歴然とした壁がある。「研究開発部門は顧客ニーズを知らない」「営業は新商品を売ることができない」といったように部門間で互いに批判することも少なくない。多くの企業では、企業経営において機能を分化し効率を追求してきたため、社員の専門性が高まった一方で、人事交流等お互いを理解する機会が減った。その結果、好調時は効率的に業務が遂行されるが、何か問題が起きた場合には自らを正当化するという問題が生じている。そのため、日頃から他部署から非難されないように自分の仕事だけはしっかりとやるというような意識が生まれる。部分最適の達成に向けた競争意識が高まったと言える。

#### ③ 事業部間の壁

経営者の方々からは、「A事業部とB事業部が協力しないために、本来生み出せるはずの価値が生まれにくい」という不満をよく聞く。社内であっても事業部が違うだけで、まるで別会社のように振る舞う企業は多く存在する。

外部から適切な刺激がない場合、企業では内部の競争に勝つことが最も重要な行動規範となってしまうことがある。すなわち、業績が好調な場合は競合企業との競争が意識されるが、業績が伸び悩む状況では社内の競争に目が向きやすく、内部における過度な競争意識が事業部間の壁を作り出している。

### 2. 競争から 共創 (Co-creation) へ

企業間はもちろん社内における壁を作り出しているのは、内向き指向の競争意識だ。ここ10年は、市場の飽和が始まっているにもかかわらず、各々の組織には確実に利益を出すことが、社員には専門性と自立が求められている。持株会社を作り、個別の事業部を別会社化するマネジメントはその顕著な例であろう。元々、人間には自己を実現し、他者から承認されたい欲求があり、昨今の厳しい経済状況や上述したマネジメントトレンドの中では、個々人の競争意識が芽生え、組織の壁が高くなるのは当然のことだ。しかし、企業が生き残るためには、組織の壁を越えたイノベーションが不可欠である。

筆者は、Co-creationこそが、壁を打ち破るために必要なものと考えている。Co-creationとは、多様なステークホルダーがチームを組成し、連携して新たな物事を生み出す行為を指す。これを推進することで、異なる観点や知見が融合されるため、斬新なアイデアが出る可能性が高まる。

\*1. 2010年8月～9月実施、東証1部上場企業の経営企画担当者等対象、有効回答数170

\*2. 経営者向けのエグゼクティブコーチング事業として2005年にスタート。65社以上の上場企業にご活用いただく。また経営陣・経営幹部の意思決定やチームビルディングのための対話を活用したソリューションを展開。

経営コンサルティング部  
IDELEAチーム  
事業推進責任者  
永井恒男



公共経営戦略  
副主任コンサルタント  
伊藤利江子

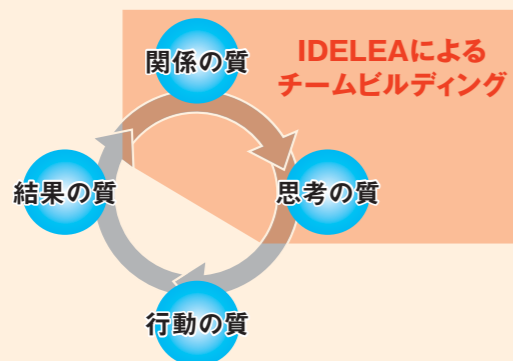


### 3.Co-creation実現の第一歩は チームビルディング

Co-creationを実現するための第一歩はチームビルディングである。その際、参画メンバーが各自の強みや経験を活かしながら、それに固執することなく革新を起こそうとする意識の醸成が重要であり、とりわけ重要となるのが、「結果」「行動」「思考」「関係」の4つの質サイクルが相互に関係して成功の循環モデルを作るという考え方である(図表1)。一般的には、結果を出すためには行動を変えるべきだと考えるだろう。しかし、意識の持ちようが異なれば同じ行動でも結果は変わる。つまり、個人が正しい意識で正しい行動をした上で、互いに協力し合う関係が構築されていれば、自ずと組織が望む結果を得る可能性は高くなる。

Co-creationを実現するためには、互いを尊重し、チームとして一緒に良いアイデアを練っていかう関係が必要だ。必要であればネガティブなフィードバックが出来る関係になることが望ましい。組織間で競争意識が過度に生まれてしまう状況だからこそ、それを打ち破

成功の循環モデル



出所) Daniel H.Kim, (2001) 「Organizing for Learning」をもとに作成

るために忌憚のない意見を言い合える関係を創る必要がある。各自が協働に対して積極的で、かつ自分の意見に固執せず、他人の考えを受け入れながらイノベーションを生みだそうという意識も必要である。

図表2は、Co-creationのためのチームビルディングのプロセスを示している。通常、具体的なテーマを検討するために組織やチームが組成されるが、チームビルディングを進めるにあたっては、そのテーマを直接扱わず、以下のステップを踏むことが肝要である。

#### ①バックグラウンドの共有:

参画メンバーの強みや価値観を知る。例えば、仕事において最も充実していた体験を互いに共有しながら、その体験の基礎となる強みや価値観を探る。

#### ②ゴールイメージの共有:

参画メンバーが集まった目的、会議体のゴールを共有する。業務上必要なゴール「タスクゴール」と参画メンバーの心情・あり方を示す「マインドゴール」の2つの設定が望ましい。

#### ③テーマの検討:

上記の①と②が決まった上で、初めて本題の検討を始める。

また、各プロセスでは、さらに以下のようなサブプロセスを繰り返すことが望ましい。

#### 1) 相互表現:

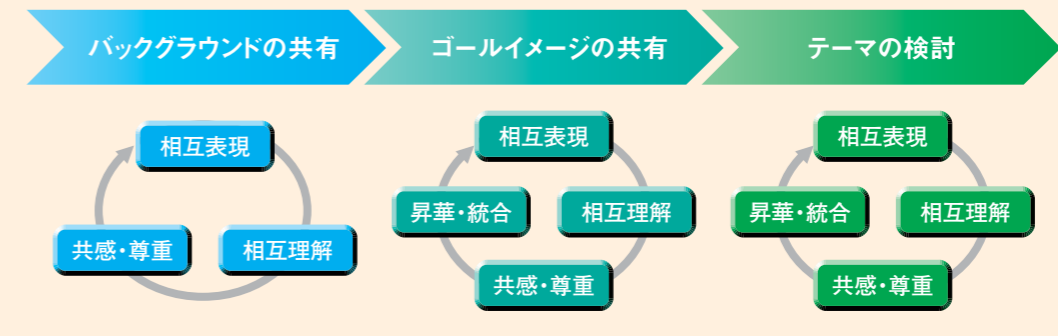
各プロセスにおいて自分の意見や考えを相互に表現する

#### 2) 相互理解:

相互に表現された意見や考えを互いに理解する

Co-creationのためのチームビルディングのプロセス

図表2



#### 3) 共感・尊重:

互いに表現し、理解した意見や考えに共感する。もし共感ができない場合も、互いに尊重する

#### 4) 統合・昇華:

互いの意見や考えを統合、昇華する

このようなプロセスを経ることで、Co-creationのための関係と意識が醸成される。続いて、具体的な事例を紹介する。

### 4.次世代共創プロジェクトに おける実践例 ～東急不動産グループのケース～

#### ●次世代共創プロジェクト

東急不動産グループ(以下、TLCグループ)は、東急不動産とその主なグループ会社16社からなり、売上は約5,714億円(2011年3月期:連結ベース)<sup>\*3</sup>である。グループ会社には、不動産販売・仲介、管理等の企業からBtoC企業まで含まれ、消費者に近い生活総合サービスの提供をコンセプトとしている。

リーマンショック以降、不動産業界を取り巻く環境が一段と厳しさを増すなか、TLCグルー

プは、グループリソースを活用した新たなビジネスモデルを創出することを目的として、「次世代共創プロジェクト」を立ち上げた。

プロジェクトメンバーはTLCグループ各社から集まった合計31名。この31名がグループシナジーを生かした事業アイデアの検討を行うことになった。

#### ●チームビルディングの実践

次世代共創プロジェクトでNRIは、小グループに分かれたプレミーティングから全員参加の全体ミーティングまでのプロセスを設計した<sup>\*4</sup>。

本プロジェクトを進めるにあたって重視したのは、各メンバーの自発的・主体的な関わりと、互いを尊重し合う関係性の構築である。そのため、各プロセスにおける、相互表現、相互理解、共感・尊重のサブプロセスを重視した。具体的には、各回の全体ミーティングでは、常に個人、ペア、小グループのワークを繰り返した。その結果、メンバーが小さな単位で相互の考えを表現・理解し、共感・尊重することができ、メンバー全体の関係性構築にも役立った。

プロジェクトゴールについても繰り返し対話をした。開始当初は、グループシナジーを生かした事業アイデアの構築を当面のゴールと設定したが、上記のミーティングを繰り返す中で、

\*3.有価証券報告書より

\*4.全体ミーティングは合計8回。1回あたり約4時間を設定。2011年12月初旬時点で第7回まで終了

さらに一歩踏み込んで、タスクゴールやマインドゴールについての対話も行うことになった。これによって、メンバーが主体的に本プロジェクトを捉え、関わるようになっていった。

以下に、どのようなプロセスでチームビルディングを実施したか時間軸に沿って紹介する。

### ①バックグラウンドの理解

#### (プレミーティングから第1回)

TLCグループは、それぞれの事業が多様であり、オフィスも分散しているために、業務外のつながりを持つ機会はそれほど多くはなかった。そのため、このプロセスにおけるバックグラウンドの理解に多くの時間を費やした。

プレミーティングは、8名程度のグループに分かれて実施した。ここではまずペアを組み、互いにインタビューを行い、自身の仕事の内容や、最も充実していたこと、不安なことについて対話した。他のペアの内容も共有することでチーム全体としての相互理解を促した。

さらにまた、数名のチームに分かれて、今回のプロジェクトについて、理解状況、不明点、気になっていることなどを話し合った。

### ②ゴールの共有(第1回の後半から第2回)

次に、ワールドカフェ<sup>\*5</sup>を取り入れ、互いの業務内容について、できるだけ多くのメンバーと情報交換をした。

バックグラウンドの共有が進んだところで、タスクゴールとマインドゴールの対話に入った。具体的には数名のチームに分かれ、プロジェクト終了時の最高の状態とそうでない状態を描き、ゴールイメージを相互に表現・理解した。また、互いのプロジェクトへの期待を可視化して、

さらに相互理解を促した。

このように対話を繰り返すことで、自ずと共感・尊重のプロセスが醸成されていった。

### ③テーマの検討(第3回以降)

第3回以降の全体ミーティングでは、全員でビジネスアイデアのテーマを出し合い(相互表現、相互理解)、自発的な対話によって各テーマへの共感、尊重を繰り返した。

その結果、第6回全体ミーティングの終了段階で、約300個の多様なビジネスアイデアの種が出され、約100個のビジネステーマが生まれた。その中から選択した15個のテーマについて、現在、継続的な検討を実施している(アイデアの統合・昇華)。

## 5.Co-creationのための チームビルディングのポイント

最後に、チームビルディングのポイントを3つの観点から紹介したい。

### ①小さなコアチームから、

#### 全体メンバーの関係性構築へ

全体のメンバー一人一人は異なるバックグラウンドと様々な想いを抱いている。そうしたメンバー全員の関係性を一気に構築することは至難の業である。まずは5名程度で互いの価値観を理解し、腹を割って話しができる関係性を構築するのが現実的である。そこから全体における対話をスムーズに進めることができる。この少人数のコアチームから始め、少しずつ他のメンバーを「仲間」として巻き込む

ことが鍵である。このように、コアチームが全体の核となり他のメンバーに強い影響を与えるため、初期段階でのコアチームの組成は大変重要である。

### ②メンバーの主体性を引き出す

#### 対話プロセスの設計

ゴール設定については、メンバーで対話するプロセスがポイントである。なぜなら、対話によって、メンバー自身が主体的にプロジェクトに取り組むようになるからである。

これまでは、顧客の要望や分かりやすい改善点などの所与のゴールに向かっていけば良かった。しかし、社会が成熟するにつれ、顧客の要望や改善を超えた“ユーザーのまだ気づいていないニーズを発見する”ことが求められるようになり、ゴール設定が非常に難しくなっている。

この場合、個々のメンバーが所与のゴールをこなすのではなく、自らゴールを再設定し、率先して関わることで、推進力となることが多い。

本プロジェクトでは、対話を通じて主体性を引き出すことにより、ゴール設定以外の場面でも、主体的な取組みが生まれている。例えば、最大で約半数の参加者が、全体ミーティング終了後に毎回集まって、次回以降のミーティングのプロセスを対話した。さらに、事業アイデアを検討するために、多くの分科会が自発的に開催された。2011年12月現在まで、業務時間外に分科会が約35回開催されている。

### ③非日常かつ開放的な空間による

#### オープンな対話の場を提供

何か新しい取組みをするときには、「いつもと違う空気、いつもと違う場所」が重要である。

本プロジェクトでは、全体ミーティングを都心が一望できるTLCグループの部屋で行った。そこは、壁一面に窓があり、メンバーはオフィスでの日常とは異なる開放的な気分になることができた。各ミーティング以外にも、グループ企業が持つリゾートホテルで一泊二日の合宿を行い、リラックスしながら事業アイデア等を考える機会を設けた。

一見、会場にこだわるものがそれほど重要とは思えないかもしれないが、いつもと違うことが、メンバーのプロジェクト成功への自信と前向きに取り組む気持ちを盛り立ててくれることは否めない。

ミーティングの場以外でも対話ができるようにバーチャルな場作りも行った。本プロジェクトでは、各全体ミーティングの間隔が約2週間程度と空いたため、フォローアップのためにFacebookを活用することにした。当初は、検討内容の積み残しを投稿するツールとして活用したが、同時に、メンバーが参加しやすいように、ミーティングの写真や対話の内容を共有する等の工夫をこらした。そして、各メンバーが使い方に慣れてくると、各自が主体的に活用し始め、今では、各社のお得なイベント情報提供等、活発な交流がなされている。

TLCグループにおけるチームビルディングに関するここまでの活動を振り返ってみると、開始当初に比べて、各メンバー間の関係性が明確になり、より自発的な関わりも増えている。最近では経営課題について高い視座で対話がなされるようになり、より高いレベルでチームが成熟していくことを期待したい。 N

\*5.カフェにいるように、くつろぎ、かつオープンで創造的な対話をするためのワークショップの手法

# 真のグローバル企業へ ターゲット市場の 雰囲気を感じ取ることで 新たな市場を創造

株式会社島津製作所 代表取締役社長 中本 晃氏



## 欧州債務危機や タイ洪水による影響

**NRI** 最近、欧州債務危機やタイの洪水などグローバル規模でのリスクが拡大していますが、御社の事業にどのような影響がありましたか？

**中本** 当社は、海外事業のウェイトを高めていますので、こうした先の読みにくいリスクに対しては注視しています。まず北米については、ほとんど影響を受けていないと言えます。中国に関しても、全体的な傾向として伸びすぎと言えなくもないのですが、そうしたリスクへの影響は余り見られません。一方、欧州での影響は少なくありません。欧州事業に関しては、年々くらまでは

比較的堅調に推移してきたのですが、それ以降、特に9月以降は減速気味で、先行きの不透明感も高まっています。欧州の他には、インドの事業環境も大きく変化しています。上期後半あたりからルピー安が進行し、現地における購買力の低下が問題になっています。加えて、多くの欧米メーカーがインド事業を積極的に展開しており、現地での競争が一層激化しています。リーマンショック以降、当社もインドには力を入れてきたので、近年の競争激化による影響は予想以上に大きいと言えます。日本国内について言えば、昨年の後半ごろから民間需要が回復してきました。3月の東日本大震災による影響はありましたが、そのことにへこた

れることなく9月までは業績を伸ばしてきました。ただし、予想以上に進行する円高や、また、国内外で発生した自然災害の影響により、こここのところやや減退傾向となっていることが懸念されます。

**NRI** この厳しい状況のなか、国内は上向きなのですね。

**中本** はい。医薬や化学関連のお客様からの需要がここ1年くらい順調です。確かに震災によって部品供給が途絶えたことによる生産の落ち込みはありましたが、そちらの方も6月からは回復し、それ以降も堅調に推移しています。

**NRI** タイの洪水による影響はいかがでしょう。

**中本** 残念なことです。当社のお

\*1. 第179回臨時国会

中長期的なスパンで「真のグローバル企業」「世界の顧客に選ばれるNo.1パートナー企業」へと挑戦を続ける島津製作所の本社構造改革、組織開発、人材マネジメントについて、此本と岸本が伺いました。(2011年11月7日実施、敬称略)

を要求しています\*2。これによって国内での設備投資が刺激されますから、島津製作所にとって追い風になるのではないですか？

**中本** 円高が今ほどひどくなければ、国内で設備投資をして輸出の形で供給するといった戦略は描けると思いますが、1ドル75円を超えた水準で円高が続いたときに、国内で設備投資をして事業を拡大していけるかどうかは、非常に厳しいと言わざるを得ません。

国内事業のウェイトが大きい企業にとっては、比較的低いコストで設備投資ができ、それが国内事業の強化につながるのであれば、国内立地に対する支援は価値があると思います。

もっとも、設備投資が一気に増えて、多くの企業に当社の設備や機器を導入していただければ本当にありがたいですが(笑)。実際のところは円高の影響は大きいので、国内での設備投資を促進できるかどうかは、その動向にかかってくるのではないのでしょうか。当社においても、もともと計画している設備投資とは別に、さらに国内で設備投資をしてまでの事業拡大を期待できる事業環境にはなっていないと判断しています。

お客様のなかには大きな影響を受けた企業もあります。大型の設備を納入させていただいているお客様では、それを上階に移動することができずに、水浸しになったと聞いています。島津製作所自身は、タイからの部品調達に影響が生じていますが、先の震災による供給網分断の経験を活かし、国内での代替品調達について準備を進めてきましたので、現時点では、業績に大きなマイナスを及ぼすことはないと考えています。

**NRI** 一方、国内では第3次補正が今国会\*1を通過する見通しですが、経済産業省は、震災復旧・復興対策の一環として、国内での産業立地に対する支援のために5,000億円の予算

\*2. 経済産業省は、第3次補正予算において、産業の空洞化を防ぐため、企業が国内に新たな工場などを造る場合の補助金として5,000億円を確保した。「国内立地推進事業費補助金」を創設し、サプライチェーンの中核分野となる部品・素材分野と我が国の将来の雇用を支える高付加価値の成長分野における生産拠点等の整備を支援している。

## 新中期経営計画 ～真のグローバル企業へ～

**NRI** 御社は今年5月、「真のグローバル企業へ」と銘打つ新中期経営計画を発表されましたが、その内容についてお聞かせいただけますでしょうか。

**中本** 中期計画の中で、我々は、真のグローバル企業になることを目標に掲げています。その意味するところは、世界市場の分布に応じた事業を展開していかないと、企業としての成長は実現できないということです。とりわけ成長が著しい新興国市場への展開が重要になりますが、地球を1つの市場と捉え、日本市場、新興国市場等を位置づけ、それぞれの市場規模や特性に合わせて事業を展開していくことが重要だと考えています。そのためには、社員のモノの考え方や意識を変えていく必要があります。それゆえに「グローバル、グローバル」と唱えているわけですが、以上が真のグローバル企業を謳う意図ですが、実はこの骨子については以前から検討してきました。

**NRI** 何年くらい前から検討をしてこられたのですか。

株式会社島津製作所 代表取締役社長  
中本 晃氏



**中本** 6年くらい前になります。当社では10年くらい前から海外の売上高比率が伸びていたのですが、その頃は、何だかんだいっても本社単体でモノを考えることが染み付いて、「やれ連結が大事だ」と言いながらも、頭の中は先ずは単体でしか考えていませんでした。海外拠点のことは別問題だったのです。ところが不思議なことに「連結だ、連結だ」と言っているうちに次第にその考え方が浸透し、最初から連結ありきで物事を考えるようになってきました。今、業績をさらに伸ばしていこうとしたときに、グローバル展開が避けられない状況にあります。今度は「グローバル、グローバル」と言い続けることによって、社員の意識の中で「グローバルがもう当たり前」との变革が生まれればと考えています。

また、今回の中期計画では「世界の顧客に選ばれるNo.1パートナーを目指して」といった目標を掲げています。これもまた、社員の意識改革を伴う目標と言えます。我々は、どうしても技術で成り立ってきたとの自負がありますので、特徴のある技術を売り物にしたいと考えてしまいます。だから「我々はこんな製品を作りました。どうぞ買って下さい」といった行動様式になってしまいがちです。一方、お客様は、そうした製品ではなく「私はもっと

こんなものが欲しい」とのニーズをお持ちですので、どれほど優れた技術を持っていても、お客様が必要としない製品には需要がないわけです。すなわち、「プロダクトアウト」から「マーケットイン」の思考に変えていく必要があるのです。「世界の顧客に選ばれる」との目標を通して、社員には、そのような意識の变革を求めています。

**NRI** その目標を打ち出された背景について伺いたいのですが、社長の実体験に基づいたものなのでしょうか。

**中本** 私が当社に入社したのは昭和44年です。当時担当していた分析機器は、欧米メーカーのそれと比べると随分と遅れをとっていました。しかし、日本の高度経済成長に伴い、我々のお客様である化学工業や薬品工業

がその規模を拡大し、科学技術のすそ野も大きく広がりました。これによって、我々の分析機器の技術も相当に進歩しました。製品だけを見ると、アメリカのメーカーよりも優れたものも作れるようになっていたと思います。このように技術面での格差は縮まったとの実感はあったのですが、それでもなかなか勝てませんでした。何が欠けていたかと言いますと、やはりソリューションの部分なのです。彼らは、ソフトウェアやアプリケーションなどを統合したシステムを提案することによって、お客様が求める製品、お客様の仕事に最も役立つと思われる製品を提供していたのです。近年、アメリカのメーカーも合従連衡を繰り返していますが、生き残ったメーカーはソリューション面で

の優位性が強大です。その強さは、先進国市場のみならず新興市場でも発揮されているのです。

**NRI** ハードウェアでは優れたパフォーマンスを発揮しても、ソフトウェア、ソリューションの面では欧米企業の後塵を拝するといった問題は、多くの日本企業に共通した課題かも知れません。

**中本** そうですね。ソリューション面が弱いのは日本企業の特徴かも知れません。航空機でも同じことが言えるように思います。あれほど高性能な航空機に必要な部品は、日本のメーカーがいなければ実現しません。でも、業界全体をみると、日本企業に対する評価はそれほど高くないのが実態ではないでしょうか。優れた技術を持っていてもそうなのです。だからこそ、マーケットインの思考により、お客様に選ばれるパートナーにならなければいけないと考えています。そうでなければ、本当の意味でのグローバル企業にはなれないのではないのでしょうか。中期計画は3年単位ですけど、「真のグローバル企業へ」「世界の顧客に選ばれるNo.1パートナー企業へ」といった目標は、内容をブラッシュアップしながら、永続的に目指していくべきテーマだと思います。

**NRI** お客様に対してソリューションを提供するビジネスをグローバルに展

開していくことは、大きなチャレンジですよ。

**中本** 先日お亡くなりになったステイヴ・ジョブズ氏は、元ソニーの盛田氏をととても尊敬していたそうです。ソニーがお客様のニーズを先取りする形で、新たな市場を創造してきたことがその理由のようですが、「あっ、こういうものを私は欲しかったんだ」という製品を次々と生み出してきた点で、ソニーもアップルも共通していますよね。

分析機器や医用機器（診断用X線装置など）は、どちらかと言えばニッチな市場であると言えますが、その中で、我々もお客様が幸せになるような製品を提供していきたいと考えています。

中国をはじめとする新興市場では、ハイエンド商品だけでなく、ローエンド商品を提供していくことが大事だと考えています。昭和40年代の国内の分析機器市場もそうでした。その頃、我々は価格の安い機器を提供することによって、中小企業を含め新しい市場を開拓することができました。ただし、ローエンド市場は単に安いものを求めているわけではないのです。現在の中国も、独特の文化や産業の特性を持ちながら発展を遂げており、その雰囲気を感じ取ることが極めて大事です。

ハイエンド商品については、日本にいても市場が求める雰囲気がある程

度味わうことができますが、中国など新興市場で必要とされるであろうローエンド商品はそうはいきません。現場に身を置いて直接感じ取らなくてはなりません。とはいえ、展示会や学会に行くだけでは生の雰囲気は味わえません。お客様の現場に入り込んで、実際に目と耳で刺激を受けなくてはダメです。

中国やインドに行くと、街中にあふれる人波をみて、その活況を肌で感じますが、そのたびに私は、何となく焦ったり、何か見落としているのではと不安にかられます。どういう感じ方であれ、現地から刺激を受けることはとても大事だと思います。

### 本社構造改革に向けた挑戦

**NRI** その通りだと思います。現地の雰囲気を感じ、そのニーズに合ったソリューションを提供するために、御社は、今、開発やエンジニアリング部門の現地化を進めていらっしゃると思いますが、その中で、日本国内の組織も変わっていく必要があるのではないのでしょうか？

**中本** これからはグローバルに市場を捉えていく必要があり、その意味では、日本は世界の中の1つなのだと思います。でもそれだけではないのです。

アメリカもヨーロッパも中国も世界中が日本と繋がっています。ですので、日本の本社にいても常に世界のことを意識しながら、営業も開発も製造もあるいは本社部門も、それぞれの業務のあり方を世界と結び付けて考えていく必要があると思います。そういう考え方ができないといけないと実感しています。

グローバル化といっても、我々は既に様々な地域で販売や生産を行っています。全体を見るためには、やはり全体を統括するような部隊が必要です。その部隊が中心になって、日本から世界を見渡して「今だったらアメリカにこの製品を投入しようとか、中国ではこの商品に注力して販売していこう」といったグローバル戦略を検討し実行していくことが望ましいと考えます。

一時期、現地を強くして本社は小さくするといった「小さな本社」が称賛されましたが、今の時代は「大きな本社」で、そうした戦略機能を持つことが必要になるのではないのでしょうか。本社の経営企画セクションが中心となって、各拠点の1つ1つの事業が上手く遂行できるような戦略、そして企業全体が円滑に運営できるような戦略を、俯瞰的な立場で策定すべきだと考えています。

グローバルに展開する我々の拠点

のなかには活況なところもあれば、課題を抱える拠点もあります。そうした拠点に対して、上から目線で一方的に戦略を示しても、かえって現場の活力を損なってしまう恐れもありますので、本社においては拠点に対する調整機能も必要になります。

いざ実行するとなると大変で、今は試行錯誤の毎日です。今後は本社の組織体制や人材育成のあり方について、より詳細なレベルで検討していく必要があると感じています。

**市場創造力を高めるために  
～SMC活動の推進～**

**NRI** グローバル規模の経営戦略を策定し、実行していくことは大変なことですが、日本の本社でそれをコントロールしていくことは素晴らしいことだと思います。その際に大事なことは、役員をはじめ本社の方々が常に新鮮な情報に触れ、遠くにいる現場の人たちと同じ目線でものごとを見ていることだと思います。

お客様にソリューションを提供することについて、ビジネスモデルをどう変えていけばよいか分からないとの声をよく聞きます。ソリューションでお金をもらうことに対して腹落ちできないらしい

のです。この点について、御社ではどのように対応されていますか？

**中本** そういった声はよく聞きます。その点アメリカのトップ企業は、ソリューションを提供することに長けています。どこが違うのかというと、やはり市場の創造力だと思います。創造力にも様々なレベルがありますが、ここで求められている創造力は、何も無いところから新たに市場を創り出す能力ではなく、多くの人々が何かムズムズと感じているようなことを製品に結びつける力だと考えています。そういう力を早く身につけたいものです。

そうした創造力を高めるべく、もう10年前になりますが、我々はアメリカに「Strategic Marketing Center (SMC)」を設置しました。その目的は、アメリカという最大の市場において先端的な顧客ニーズに触れながら、新たな技術を取り込んで、世界一となる商品を作り上げることでした。そのため、本社の費用で、適任と考えられた本社の社員、米国子会社の社員をそこ



常務執行役員 コンサルティング事業本部長  
此本 臣吾

電機・精密・素材産業コンサルティング部 上席コンサルタント 岸本 隆正



に(SMC)配置しました。

はじめは十分に機能しませんでした。10年を経過した今、営業とエンジニアを取りまとめるような役割も機能し始め、少しずつ成果が現れてきました。

**NRI** どのような成果が出てきたのでしょうか？

**中本** SMCの活動を通して、SHIMADZUのブランドがユーザーに浸透してきたことが大きいと思います。

このSMCの活動は、欧米だけでなく、中国・アジアやその他の地域に展開する当社の販売会社からも頼りにされるような存在になっています。顧客ニーズを先取りするような商品開発やシステム開発につなげるべく、ひいては1つ上のレイヤーの市場を創造すべく、今後はSMCの機能をさらに強化していきたいと考えています。

**異質な世界を経験させよ**

**NRI** 御社では、ソリューションを売り込んでいく営業スタイルに変革しようとされていますが、その過程においては随分と御苦労があるのではないですか？

**中本** 営業スタイルの面で、アメリカのメーカーとの彼我の差に苦労しています。例えば分析機器のセミナーがあったとき、我々はどうしても製品ス

ペックや分析能力の高さをアピールしてしまっていますが、彼らは違います。この機器を導入することによって、お客様の業務改革にどれほど貢献するのかを具体的に示していくのです。文化の成熟度の違いかも知れませんが、なんとか追いつきたいものです。

**NRI** そういった声をよく聞きます。日本のメーカーでは、マーケティング部隊もそうですが、特定の組織の中だけで育ってきた人が多いと思います。もちろん終身雇用であることも無関係ではないと思いますが、その結果、自分たちの居る世界の外の目線で物を見ることが不得手になっているように感じます。お客様目線での提案を強化していくためのヒントは、外の世界を知る機会をつくることにあるかも知れません。

**中本** そうですね。当社でも1つの事業部に配属になれば、その事業部に居続ける人が少なくないですね。また、仕事が細分化したことも外の目線で見られなくなった原因かも知れません。専門領域に特化した仕事にだけ専念するため、全体を見渡して仕事をする能力が育ちづらいように感じます。

我々も人事ローテーションについては進めてきたつもりですが、違った製品を扱ってみる、違った内容の仕事を体験してみる、あるいは海外で仕事を

してみるといったように、意識的に異質な世界を経験する機会を増やしていくことが大事だと思います。

単体から連結への意識改革のときもそうでしたが、社員の意識を変革していくには、経営側からの啓蒙に加え、そのことに対する社員の理解が何よりも大事です。理解が深まれば、取組み方も変わってきます。「真のグローバル企業」の実現も、「世界の顧客に選ばれるNo.1パートナー」の達成も、社員の意識が高まるにつれ、うまく回っていくと期待しています。

**NRI** その通りだと思います。島津はやはり日本の京都にあるから島津であって、そのDNAは京都で育まれてきたものです。グローバル企業になっても、そのDNAは変わることなく継承されるものだと思います。島津の社員の方々が、そうした意識を根底で共有しながら、新しい目標への理解を深めていくことが大切です。

本日は貴重なお話をお聞かせいただきまして、ありがとうございました。■



# “つながる”クルマが生み出す新たな価値 ～クルマが情報端末になる日～

## 1.“つながる”クルマ ～クルマとICTの融合～

近年、クルマとICT（情報通信技術）の大手企業同士による協業や提携に関する取組みが次々に発表され世間

を賑わせている。フォード\*1とマイクロソフト\*2による車載エンターテインメントシステム「Sync」での協業が最初のケースであったが、最近ではトヨタ自動車とマイクロソフトによる次世代テレマティ

クス\*3向けグローバルクラウドプラットフォームの構築に向けた戦略的提携が記憶に新しい。その後も、インテル\*4、セールスフォース・ドットコム\*5と立て続けに発表されている。

HV（ハイブリッドカー）やPHEV（プラグインハイブリッド）、そしてEV（電気自動車）といった次世代自動車の普及を視野に、クルマは大きく変わろうとしている。上記の取組みは、開発スパンの長いクルマに対して、技術革新・進化が速い情報通信のモデルを融合することで新しい価値を創出するとともに新たなビジネスの枠組みづくりを指向した動きと考えられる。

すなわち、クルマ単体での価値向上だけではなく、クルマと人、クルマと端末デバイス、そしてクルマとネットワーク／クラウドがつながることで、これまでにない新しい価値の実現を目指した取組みと言える。

“つながる”ことでクルマは今まさに大きく変わろうとしている。そして、ITの分野ではなかなか進展がなかったクルマとICTの融合が、この動きを促進している。

## 2.“つながる”クルマで始まる 開国

カーナビゲーションシステムに代表されるクルマのICTは、クルマ独自の技術をもとにしてクルマの安全安心・快適利便面の高度化に貢献してきた。ただし、個々のクルマに最適化されているため、ある意味で非常に閉鎖的なICTとなっている。そのため、家庭やモバイルにおけるICTと、クルマにおけるICTの間には壁ができあがってしまった。人々が家庭やモバイルで当たり前のように利用できるサービスがクルマでは利用できないといったように、クルマが世の中から隔離された不便な場所になってしまった。例えば、少し前までは、普段使っているiPodの音楽がクルマでは聴くことができなかったし、普段使っている携帯電話やスマートフォンがクルマでは使いにくかった。このままではスマートフォンで普段利用しているアプリケーション（以降アプリ）もまた、クルマでは

快適に使えないことになる。

こうした中、家庭やモバイルの当たり前をクルマでも利用できるようなアプローチが広がりつつある。例えば、トヨタ自動車は米国で提供を開始したスマートフォン連携車載サービス「TOYOTA Entune」では、スマートフォンに入っているレストラン検索アプリや映画館検索アプリなどを、クルマに設置された大きなタッチパネルディスプレイ画面で快適かつ安全に利用することができる。これらはユーザーが普段使っている一般的なアプリであるが、同様のサービスは日本でも近い将来提供される予定である。

こうした取組みは、単にクルマとICTの壁を無くすだけでなく、クルマと家庭、クルマとモバイルとの連携・融合を実現することで、クルマの新たな価値を創出しようとする動きといえる。すなわち“つながる”クルマにより、価値創出の化学反応を起こし、クルマの新たな形やこれからの姿を模索しようとしている。

図表1 カーマーカーが提供する主なクルマ向け情報サービス

カーメーカー ブランド	提供サービス名				
	日本	米国	欧州	中国	
日系	TOYOTA	G-BOOK Smart G-Book	Safety Connect TOYOTA Entune	—	G-BOOK
	Lexus	G-Link	Enform / Safety Connect Lexus Entune	—	G-BOOK
	Honda / Acura	Internavi	Acura Link	—	—
	Nissan	Carwings	—	Nissan Connect	—
米系	GM / Cadillac	—	OnStar MyLink, CUE	—	OnStar
	Ford	—	Ford SYNC MyFord Touch	Ford SYNC (予定)	Ford SYNC (予定)
欧州系	Mercedes Benz	—	Mbrace	—	—
	BMW	—	—	BMW Assist / Online	—
	Volvo	—	—	Wireless Car	—
	BMW MINI	—	—	MINI Connetct	—
	Peugeot	—	—	Peugeot Connect	—
FIAT	—	—	Blue&Me	—	—
亜系	Hyundai / KIA	—	BlueLink UVO	—	—

赤字はスマートフォン連携のサービス

\*1.Ford Motor Company (本社:米国ミシガン州ディアボーン)

\*2.Microsoft Corporation (本社:米国ワシントン州レドモンド)

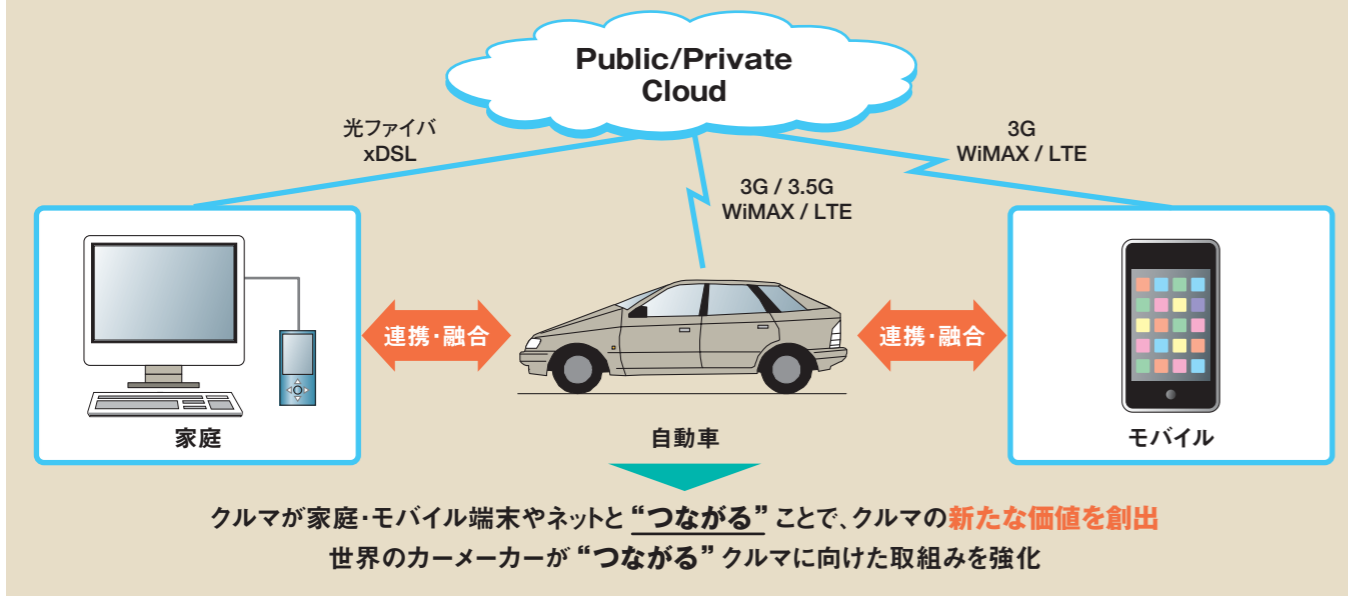
\*3.自動車などの移動体に通信システムを組み込むことにより、リアルタイムに情報サービスを提供すること

\*4.Intel Corporation (本社:米国カリフォルニア州サンタクララ)

\*5.Salesforce.com, Inc. (本社:米国カリフォルニア州サンフランシスコ)



図表2 ICTで連携・融合が進むクルマと家庭・モバイル



“つながる”クルマは、長い間守り続けてきた“クルマ単体での最適化”という鎖国状態を脱するトリガーとなるものであり、クルマが社会全体の最適化に向けた開国の幕開けとなる。

### 3. スマートフォンとの連携

いつでもどこでも、ネットやクラウドにつながるモバイル端末として、スマートフォンが世界各国で急速に普及している。2015年には携帯電話サービスの加入者のうち、半数から約8割が同ユーザーになるとみられる。

一方、ネット上の自動車専用のサービ

ス(例:位置情報サービス)を利用して、いるクルマの台数は、世界的に最も普及しているとされる日本でさえ、その普及率は車両全体の2~3%に過ぎない\*6。一向に普及しない要因として、車載端末やサービス内容が世の中のICTの進化についていけないことがあげられる。しかし、このような断絶した状況に終止符が打たれようとしている。それが、「スマートフォン連携」\*7である。これによりユーザーは、普段使っているスマートフォンをクルマと接続し、クルマの中でもアプリを安全かつ快適に利用することができる。スマートフォン連携の

特徴は、このようにクルマ側ではなくスマートフォン上のアプリを実行することであり、クルマの中でも、最新のものを利用することができる。

先進的な商品・サービスとしては、主に米国が先行しており、フォードの「MyFord Touch」やトヨタ自動車の「TOYOTA Entune」、パイオニアの「AppRadio」等がある。今後は、携帯電話機メーカーが主導してきた「Mirror Link」に対応した車載端末も次々にリリースされる見込みである。

### 4. ビッグデータとの融合

ICTの世界では、クラウドに次ぐ新たなトレンドとして「ビッグデータ\*8」が注目されている。

ビッグデータとは文字通り、膨大な情報を指す。そこからこれまで把握できなかった情報を抽出したり、新たなトレンドを予測したりと、膨大な情報からICT技術を駆使して新たな価値を創出しようとする動きである。

現在は、「つぶやき」などの形で人々の関心やニーズが収集できるため、FacebookやTwitterなどに蓄積されたデータが主たる連携対象となる。GPSなどから発信される「位置情報」もまた、スマートフォンから受発信することができ、ユーザーの許可さえあれば、膨大な位置情報が動態情報として蓄積されることになる。その際、クルマは、動く位置情報発信拠点となる。

そこには新たな可能性が多く存在すると考えられ、基本的なところでは、

動態情報を集客力向上に活かしたマーケティング活動などが想定される。例えば、全てのクルマが位置情報を発信するようになれば、より精度が高くより詳細な渋滞予測が行えるようになり、渋滞のないドライブ計画がたてやすく、クルマでの移動におけるストレスから解放される。ひいては環境に優しいクルマ社会に近づくなど、社会的に大きな効果が期待できる。

このことはあくまでも一例であるが、ビッグデータとの融合は、多くの可能性と将来性を秘めており、今後当該分野の動きはますます活発化するであろう。まさに、クルマが情報端末化する兆しである。

### 5. まとめ

これまでのクルマは単独で進化・発展し続けながら、「走る・曲がる・止まる」というクルマの根源的な価値に対して磨きをかけ、人々を魅了してきた。しかし

ながら、今クルマが直面する課題は、クルマ単独で解決するには限界がある。先述したような環境に優しく、安全・安心で、日常生活をもっと楽しむことができるカーライフ社会も、その実現に向けては、クルマと社会が連携し協力しあいながら解決することで初めて実現する課題である。すなわち、クルマが発揮すべき価値は、部分最適化のステージから社会全体を見据えた全体最適化のステージに入ろうとしている。全体最適化の実現に向けては、“つながる”クルマの実現が重要な一歩になる。

確かに、そのステージは通過点に過ぎないかもしれない。しかし、その先にあるのは、“つながる”クルマ同士がつながり、人とクルマ、社会とクルマが一体化した、新しい形での“絆”社会である。クルマが情報端末化し、さらにソーシャルな存在になる、そんな時も近いうちに到来するかもしれない。 N

\*6. ネットにつながるクルマの台数の比率についてはNRI独自調査をもとに試算

\*7. ユーザーが普段使っているネットコンテンツやアプリケーションをクルマでも快適に利用できるようにするため、「スマートフォン」と連携する仕組み

\*8. 情報量の大きさだけでなくセンサーから常時送信される情報のような「リアルタイム性」、インターネットを流れる音声や動画、SNSなど「多様性」という特徴を含んだデータ