

第4回 戦略を推進できる組織作り



青嶋 稔

CONTENTS

- I 戦略実行における組織上の問題と改革の方向性
- II 戦略推進のための組織機能強化における先行事例
- III 戦略実行力強化のための組織作りに向けて

要約

- 1 戦略実行において、日本企業は多くの組織上の問題点を抱えている。それは製品事業を軸にしたグローバル展開のため、縦割りで事業展開が中心になってしまっている点である。戦略実行力強化のために求められているのは、IoTなどICTの進展により、製品だけでなくサービス化を強めること、品質の良さだけでなく現地ニーズに基づいた事業を展開することである。そのためには、市場環境の変化を捉え、市場の変化に応じた戦略へのフィードバックと改定を行いながら、ビジョンの実現に向けて着実に戦略を推進できる組織機能を構築しなければならない。
- 2 先行事例として、コマツ、コニカミノルタ、シーメンスを挙げる。コマツは、顧客起点で事業を捉え、強い事業を構築するため「コマツウェイ」を推進し、組織力を強めている。これは戦略を実行する上で、非常に強い基盤となっている。コニカミノルタは、現地に市場環境の変化をモニタリングし、市場起点で事業を創造する機能を有している。シーメンスは戦略を業種別アカウントマネジャーに落とし込み、戦略を実行し切る組織機能を有している。
- 3 戦略実行力を高める組織作りに向けて、①価値観の共有、②地域・顧客軸での組織機能の再設計、③失敗の許容と失敗から学ぶ組織の構築、が必要となる。

I 戦略実行における組織上の問題と改革の方向性

本シリーズの第2回、第3回において、10年先に実現したいビジョンを設定し、そのビジョンから逆算して具体的な方策を描き出していく「バックキャスト型」の戦略策定について述べた。多くの日本企業は、現状からの積み上げを基に戦略を策定するため、バックキャスト型の戦略策定を行うと、とかく実現性が乏しいものになりがちである。このような環境下、戦略実行において、日本企業は組織上の問題点を抱えている。中でも、製品事業を軸にした縦割りでの事業展開が大きな弊害となっている。起点が顧客の課題ではなく製品になってしまうため、顧客のニーズに答え切れなくなっているのである。

日本企業の過去の成功体験は、品質の良さに基づいた製品の強みにある。製品事業部門がすべてのバリューチェーンを保有しており、グローバルにその事業責任を持つ。これにより製品の強みが担保されてきたといえるが、戦略の策定から実行までを一貫して「製品」で考えてしまうことが、顧客の変化を見逃す大きな理由になっている。結果として、新興国などでの成長戦略が市場の実態に即さず、実行力が十分でないことも多い。製品の普及に伴うコモディティ化により、製品だけではなくサービスの提供が求められる中、製品事業中心の事業組織や製品販売を中心とした海外拠点機能では対応し切れない。

また、新興国市場のニーズに合致しない過剰品質の製品を提供し、十分な実績を出せないということもある。製品の強みを背景にしたグローバル展開で事業を成長させられた時

代はこれでよかったが、今や製品の強みだけでグローバル展開を推進し、成長を実現することが難しくなっている。その背景としてあるのは、①製品の品質だけでは勝てなくなっている、②IoTによるネットワーク化・サービス化が求められている、といった市場環境の大きな変化である。

①は、以前は品質面で圧倒的に優位だった日本企業の製品が、家電事業においては韓国企業に追いつかれている。半導体や液晶、有機ELに至ってはもはや追い抜かれてもいる。市場ニーズに合わせた製品機能や仕様を構築するなど、変化に対応する組織として、地域拠点でそれぞれの現地ニーズを理解し、それに合わせた事業を作り上げる能力が求められる。

しかしながら、特に新興国においては現地のニーズを汲み切れず、製品仕様が現地に適したものではないため、家電事業では韓国企業の後塵を拝し、インフラ事業でも欧州企業や中国企業に大きく攻め込まれている。

②については、IoTで製品がスタンドアロンではなくネットワークにつながると、製品からデータを取得して予兆保全を行うほか、製品やサービスの質を随時高めることができる。BtoCでは、携帯音楽プレイヤーや冷蔵庫、電子レンジなど多くのものがインターネットにつながり、消費者への情報提供が行われている。また、アマゾン・ドットコムが展開するALEXAは音声認識機能をあらゆる機器に供給し、自動車や家電製品などのインターネット接続を実現しようとしている。コネクテッドカーの登場により、自動車は最大のIoTデバイスになり、製品経由で消費者のさまざまなデータが取得可能となる。

また、ガスタービン、複写機、建機、工作機械、航空機エンジン、産業用ロボット、空調などさまざまなBtoBの機器はインターネットに接続し、製品稼働データが膨大に蓄積されている。製品の導入前に作業プロセスを解析し、導入後の効果を検証するコンサルティングや導入支援、運用、予兆保全など、さまざまなサービス事業の可能性が広がる。このような市場環境の変化に対して、製品事業を中心とした今の日本企業の組織は機能として追いついていない。

こうした中、戦略実行力を強化していくためには、市場基点で事業環境の変化を捉え、市場の変化に応じた戦略へのフィードバックと改定を行いながら、ビジョンの実現に向けて、着実に戦略を推進できる組織機能を構築しなければならない。

II 戦略推進のための組織機能強化における先行事例

戦略を推進するための組織機能強化における先行事例として、コマツ、コニカミノルタ、シーメンスが挙げられる。コマツは顧客起点で事業を捉えた「コマツウェイ」を推進し、組織力を強めている。これは戦略を実行する上で非常に強い基盤となっている。コニカミノルタは、現地に市場環境の変化をモニタリングし、市場起点で事業を創造する機能を有している。さらに、シーメンスは戦略を業種別アカウントマネジャーに落とし込み、戦略を実行し切る組織機能を有している。

1 | コマツ

コマツは「コマツウェイ」を掲げ、組織に

おける共通した価値観を醸成している企業である。このブランドマネジメントは、同社が組織として戦略実行力を高めるために大きな意味を持っている。組織が戦略実行力を高めるには、戦略の意味合いや根底となる企業の考え方、目指す方向性の理解が組織全体に浸透している必要があるからだ。

同社は坂根社長、野路社長、大橋社長と3代にわたり「ダントツ」戦略を推進している。坂根社長時代はダントツ商品、野路社長時代はダントツサービス、そして大橋社長はダントツソリューションを展開している。「ダントツ商品」とは、安全性、環境対応、ICT、経済性（作業効率）において他社の追従を数年は許さない特長を持つ商品を指す。

「ダントツサービス」では、機械稼働管理システム「KOMTRAX」による車両の稼働情報データを活用して「機械の可視化」を図り、アフターサービスや部品、レンタル、中古車などのバリューチェーンにおいて、車両のライフサイクル（運用）コストを低減するビジネスを強化した。「ダントツソリューション」とは、最新のICTを活用して土木工事や鉱山などの現場施工データを収集・分析し、可視化することで、顧客が現場で直面した課題に対する解決策を提供するビジネスモデルをいう。こうした戦略を推進する上で、戦略実行力を高める組織の根底になっているのがコマツウェイであり、その中のブランドマネジメント体系は、事業の結果として顧客とどのような関係性を実現するかを定義しており、組織一体で戦略実行を推進する上で欠かせないものとなっている（表1）。

コマツは自社の企業価値を、「コマツを取り巻く社会とすべてのステークホルダーから

の信頼度の総和」であると定義をしている。また、これらのステークホルダーを「企業価値を創る人」と「企業価値を評価する人」に分類し、双方を評価する存在として、ステークホルダーの内、特に顧客をそのように捉えている。つまり同社は、顧客を「ともにコマツの企業価値を創り、評価し、そして成果とリターンを与えてくれる存在」としている。そして、顧客にとって同社でなくてはならない度合いをいかに高め、その結果として同社がパートナーとして選ばれ続ける存在になれるかをブランドマネジメント活動の目的に設定し、2007年より展開をしている。

コマツの事例からの示唆は、顧客との関係性の構築について組織として共通認識を醸成していることである。KOMTRAXなどハードウェアの状態監視を通して顧客のビジネスの可視化を行い、顧客に対する理解を組織的に深めていることも重要な示唆であるといえよう。

2 | コニカミノルタ

コニカミノルタは、課題解決型カンパニーになるというビジョンを掲げ、組織としてどのように事業構造を転換（トランスフォーメーション）するかを考えることで組織力を高めている。同社で行っているのは、地域拠点におけるBIC（ビジネスイノベーションセンター）機能の構築と、外部人材の登用による組織機能の強化である。事業のトランスフォーメーションを実現するには、既存の製品事業とは異なるところで市場との接点を持ち、市場の変化を見極めながら構造改革を推進する組織作りが必要であり、同社ではその必要性を定めている。実際にBICをグローバル5

表1 コマツが提唱するブランドマネジメント体系

	顧客関係性 7 段階モデル	顧客にとってのコマツの価値
7	コマツなしでは事業が成立しない 一緒に成長したい	コマツなしでは 事業が成り立たない
6	コマツに何かしてあげたい 一緒に何かを創りたい	コマツがあれば 最大限メリットを享受
5	今後もコマツを買いたい 今後もコマツと付き合いたい	コマツがなければ オペレーションに支障
4	コマツを買ってよかった 期待通りだ	他社よりも望ましい
3	他メーカー同様、 1台ぐらい買おうかな	1サプライヤー
2	話ぐらいは聞いてやろう	—（買わない）
1	出入り禁止	—（買わない）

出所) コマツIR情報より作成

拠点に構築し、BICをリードしていくため登用した外部人材と内部の優秀な人材を配置し、刺激し合うことで事業の構造転換を加速させているのである。

こうした活動は、BICが製品事業とは全く異なる組織機能を持っているために実現できているともいえる。複写機事業では製品仕様を明確に定め、厳格な品質基準の下で製品を開発・販売していたが、BICでは顧客とともに課題の解決方法を検討・構築していく。トライ&エラーの連続であり、考えながら事業を創り上げていくプロセスが実施されている。こういった組織機能の構築方法は、非常に示唆が多い。

3 | シーメンス

戦略実行力が高い組織機能を有している企

業として、シーメンスが挙げられる。

メガトレンドからビジョンを描き、そしてそれを実現する戦略実行力を高めるために何よりも大事なものは、顧客とともにイノベーションを推進していける組織機能である。シーメンスは顧客に対して、業界の将来像を描いてみせ、同時に実現するための課題を共有して、顧客とともにトライ&エラーを繰り返している。

将来像に関しては、本社研究開発部門にあたるCT（コーポレートテクノロジー部門）が把握したメガトレンドに基づいて、業界別の変革シナリオ「ピクチャー・オブ・ザ・フューチャー」にまとめている。また顧客理解に関しては、CTで顧客を業界別にターゲットリングして、ニーズを徹底的に解析している。事業部門は既存製品の販売活動が中心と

なるのに対し、CTでは既存製品や事業部門の枠を超え、ターゲットとしている業界のニーズを分析し、そこに同社の技術を組み合わせることにより深く食い込もうとしている。

同社のCTにはストラテジックマーケティングチームが存在しており、事業部門の人材とともにプロジェクトチームを組成し、外部有識者を取り込みながら戦略的マーケティングを実施している。たとえば、ストラテジックマーケティングチームとともに、ビルディングテクノロジー事業部門の人材が共同でプロジェクトチームを組成し、将来的に建築物が持つべき要件についての調査を実施し、エネルギー効率、労働環境の最適化、生活の質や安全安心をいかに向上させるかについて、外部有識者とも議論しつつソリューション事業を展開している。

図1 シーメンスによる市場創造型マーケティング活動

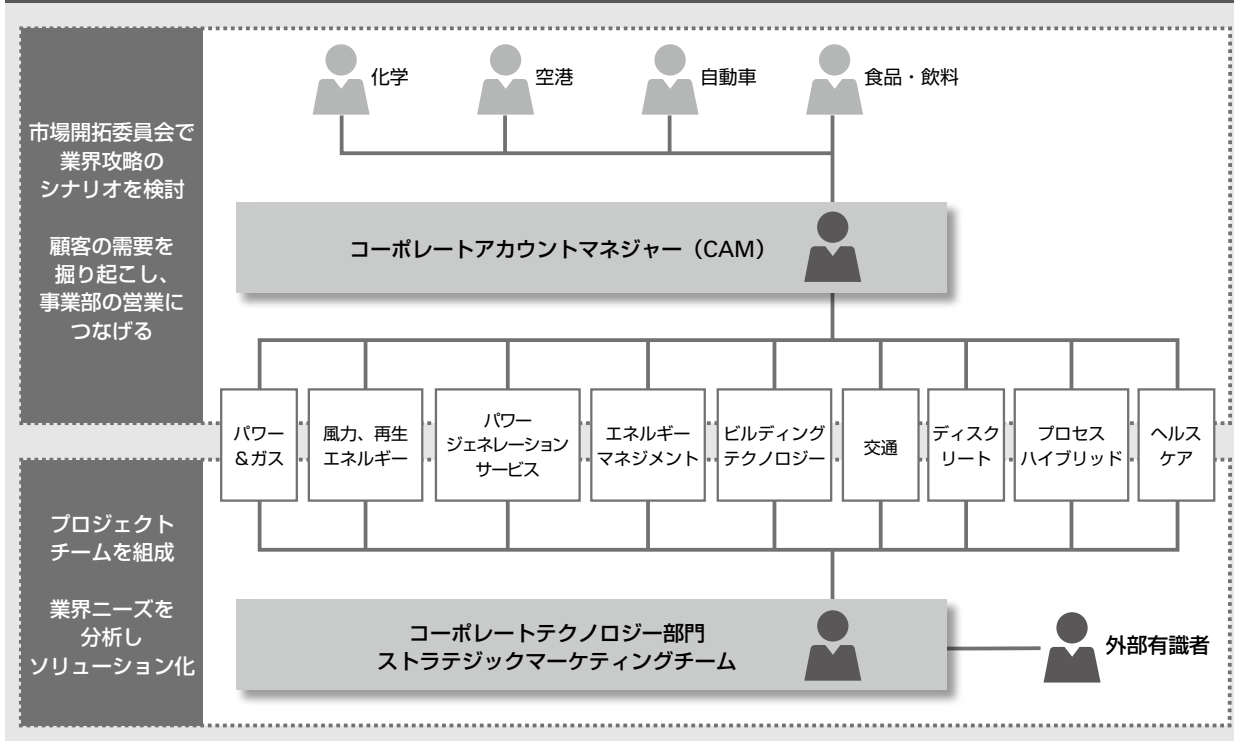
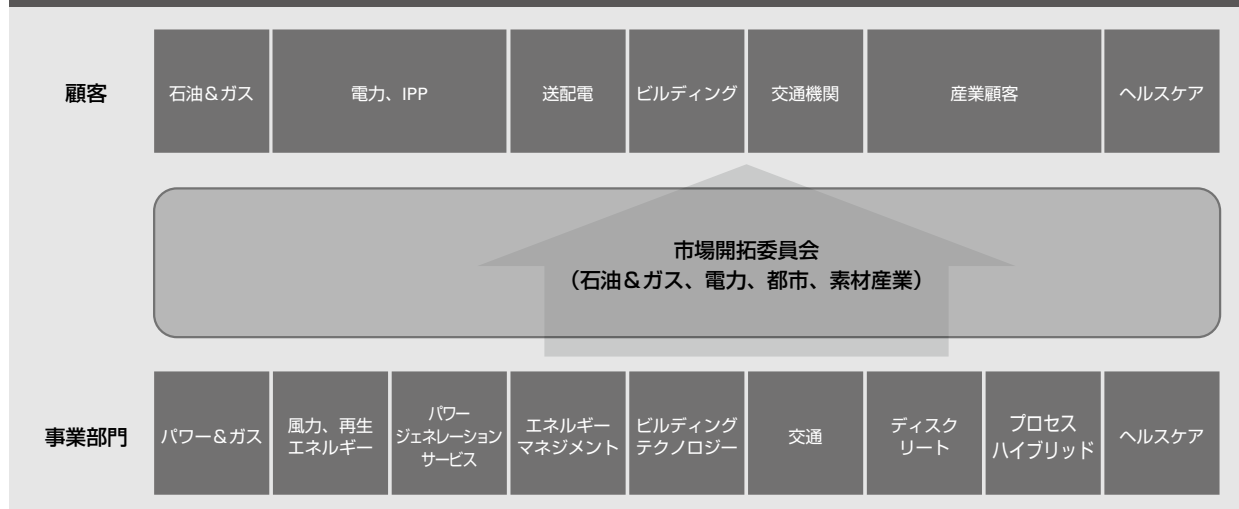


図2 シーメンスの市場開拓委員会



こうして、予測した将来のトレンドに基づくソリューション事業を、ただビジョンを描くだけにとどまらず、事業部門のマーケティング活動にまで落とし込んでいるということが非常に重要なポイントである。シーメンスには9つの事業部門が存在するが、本社のコーポレートアカウントマネジャー(CAM)は、これら9つの事業部門に跨って特に重要顧客を担当している(図1)。

同社では、CAMに将来の姿と事業の方向性についての企業としての考えを落とし込むため、本社内に市場開拓委員会を設置している。市場開拓委員会は同社の重点的なターゲットである化学、空港、自動車、食品・飲料といったように業界別に構成されており、それぞれについてシナリオを検討して、重要顧客に対するマーケティングを担当するCAMに落とし込んでいる。この動きを実際の販売活動へとつなげることで、需要を創造しているのである(図2)。

このようなマーケティング活動は、製品販売活動とは大きく異なる。自社が保有する製

品、技術、ソフトウェアなどを組み合わせ、顧客軸で営業組織を編成し、顧客に対してグローバル規模で提案活動を行うなど、顧客起点で市場を創造している。たとえ現時点で課題解決の手段を持っていなくても、同社が保有する技術を活用して将来的に解決できる可能性があれば、顧客とともに解決していくことを提案している。

シーメンスの活動からの示唆は、①顧客軸での組織体制を作り、グローバルで顧客課題起点で提案活動を行っている、②自社の技術を顧客軸で考え、顧客価値起点で技術、営業といった部門横断でのマーケティング活動推進により、戦略実行力の高い組織能力を構築している、ということである。

Ⅲ 戦略実行力強化のための組織作りに向けて

戦略実行力を高める組織作りに向けては、①価値観の共有、②地域・顧客軸での組織機能の再設計、③失敗の許容と失敗から学ぶ組織を構築、の3つが求められる。

1 | 価値観の共有

戦略実行力が高い組織の基盤となるのは、価値観を共有することである。ビジネスがグローバル化している現在、さまざまな市場でさまざまな思想や文化を持った従業員とともに事業をしていくにあたり、戦略を浸透させるには非常な困難を伴う。数字など具体的な目標はまだ伝えられるが、その背景にある考え方は伝え切れていないことがほとんどである。コマツはここに着目し、自社の考え方をコマツウェイとしてまとめ、共通した価値観を組織内に浸透させることを推進している。

このコマツウェイと、前述したダントツ商品、ダントツサービス、ダントツソリューションといった同社が進める戦略の実行力の強さは密接かつ表裏一体の関係にある。つまり、コマツウェイというブランドマネジメント活動によって、顧客が目指していることを常に理解し、顧客にとって同社がなくてはならない存在になるためにはどうすればいいか考えることを、組織風土として浸透させているのである。これはまさしく、バックキャスト型といえる。

組織としての戦略実行力を高めるには、共通した価値観を醸成しなければならない。そのためには、自社が大事にしている価値観を、内部ヒアリングなどを繰り返しつとめ上げていくことが必要となってくる。ここでは新たな価値観を作り上げるのではなく、自社で語り継がれているエピソードや、経営危機を乗り越えてきた修羅場体験などをまとめ、組織内に共通した価値観として浸透させていく。この価値観を基準に戦略を策定するのである。

2 | 地域・顧客軸での組織機能の再設計

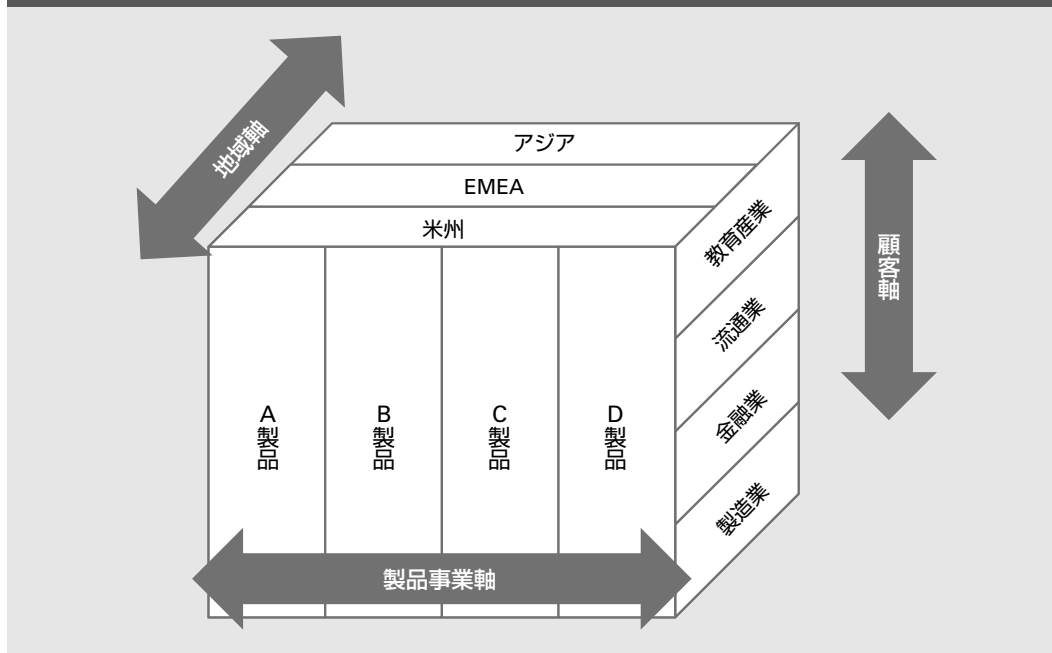
加えて大事になるのが、地域・顧客軸での組織機能の再設計である。前述したように、日本企業は製品事業軸でグローバルな経営をしている。これに対して、欧米企業は地域軸を組み合わせた経営をしている。製品事業をグローバルに見るという点では、確かに事業別グローバル組織は優れている。しかしながら、1つの同じ海外拠点に製品事業ごとに販売機能が構築されるため、同じ顧客にそれぞれ別の接点を持つことになる。これでは市場起点で変化を捉えるのは難しい。従って、地域・顧客軸での組織機能の再設計が必要になる。

(1) 地域軸での組織機能の再設計

組織機能を再設計する際に、まずすべきことは地域拠点機能の強化である。過去の製品事業における海外進出の歴史から、地域ごとにそれぞれの製品事業部が販売会社を持っていることが多い。こういった場合、地域統括部門の機能を強めるなど、地域拠点の機能強化が求められる。たとえば、IoTによる製品からデータを収集・解析してサービスを提供する機能や、エンジニアリングなどのサービス機能は、事業部門がそれぞれ保有するのではなく、地域ごとの共通基盤とする。また、地域特有のニーズを開拓して新しい事業を創造するなど、地域拠点で事業を作り上げていく機能を構築しなければならない。

ここで、リソースをどこから捻出するかという問題が起きる。たとえば、最もその地域に根ざしている事業部門を前面に出し、その企業としての地域市場起点における中心的な

図3 製品事業軸、地域軸、顧客軸での管理イメージ



役割を担わせるといったことも有効である。シーメンスは米国地域において、市場規模、成長が大きく、企業としても強みを持っているパワー&ガス事業部門が中心となり、顧客に対して製品横断での事業展開を行っている。また、パワー&ガス部門のトップであるリサ・デイビスがシーメンスアメリカのトップも兼務することで、地域で製品事業横断的に事業を展開する際、最も課題となる事業からのリソース配分をしやすい形にしている(図3)。

(2) 顧客軸での組織機能の再設計

さらに重要なのが、業界など顧客軸での組織機能の設計である。シーメンスは市場開拓委員会が中心となって顧客の業界別による戦略を策定して、顧客業界ごとのアカウントマネージャーとターゲットとする業界へ戦略展開を行う。シーメンスには、重要顧客にはグロ

ーバルに担当するCAM、製品軸で顧客を担当する製品事業部門のアカウントマネージャー、さらに地域内で製品横断的に顧客への浸透を推進する地域のアカウントマネージャーがいる。そしてこのアカウントマネジメント活動全体は、CAMがグローバル規模での戦略を策定し、各事業部門、地域と連携してビジネスを推進する責任と権限を有している。

戦略実行力を高めていくためには、顧客軸で、自社がどのような事業を展開するかを細部まで考え、顧客に対して実現したいサービスの価値を明確にし、営業部門と一貫性を持った形で展開する。CAMは戦略を推進するために、顧客の業界の市場環境、業界が抱えている課題、顧客企業が抱える課題、さらに自社がどのような価値でそれらの課題を解決していくことができるのかを明確にし、顧客に対する提案シナリオを構築する。それは現時点で提供できる製品だけではなく、少し長

い時間軸で、顧客の重要な課題に対して、自社が保有する技術、サービスなどを組み合わせることで、どのような課題解決策が可能かという視点でまとめていくことが必要だ。なぜならば、製品の供給で解決する課題であれば製品事業部内で製品を顧客に販売すればいいからである。CAMは世界各地・事業のアカウントマネジャーを束ね、組織として中長期的視点で顧客の課題を解決していくかを目指し、戦略実行力を高めていくことが必要である。

3 | 失敗の許容と失敗から学ぶ組織の構築

戦略実行力を高めるために欠かせないのは、失敗の許容と失敗から学ぶ組織であることだ。特にバックキャスト型の戦略を実行していくには、失敗の許容と失敗から学ぶ組織を作り上げていかなければならない。過去の延長線上にはない非連続の将来に対して実現すべき事業の姿を描き、現在とのギャップを埋めていくためには、新しいビジネスモデル、価値あるサービスを提供していかなければならない。それはPOC（プルーフ・オブ・コンセプト）[※]などによる実証実験を顧客とともに繰り返しながら、新しい価値の実現を目指さなければならない。そしてその過程においては、じっくり製品仕様を固めてから発売するのではなく、顧客の課題を聞き出しながら、ともにイノベーションを創造するのである。

ここでは、小さな失敗を繰り返しつつ、新しいものを実現するという過程を経る必要がある、そこに求められる組織機能は、過去の製品事業とは全く異なるものとなってい

る。こういった事業スタイルを構築して、失敗を許容し、失敗から学ぶ組織風土を作らなければ戦略実行は伴わないだろう。戦略を絵に描いた餅に終わらせないためにも、顧客起点で失敗を恐れず戦略の実行ができる組織風土を作り上げていかなければならない。

そのためには、失敗体験を組織として共有・学習していくのである。新しい挑戦に対する価値観と同時に失敗に対する価値観を明示しておくことも大事だ。たとえば3Mでは、「自主性と失敗の許容」という価値観を明示している。日東電工は、経営理念である「THE NITTO WAY」の「新しい価値創造のチャレンジ」という項目において、「失敗を恐れて何もしないより、たとえ一時は失敗したとしてもチャレンジを続けます」と失敗の許容をうたっている。

こうした3Mや日東電工の企業風土、組織文化は、常に新しいことにチャレンジして、失敗を許容すると同時に失敗から多くのことを学び、次のチャレンジにつなげるというものである。2社とも新しい事業を次々と生み出し、事業ポートフォリオを変革し、着実な戦略実行をしている。

日本企業の多くは、定量評価が定着したことで減点主義に陥りやすく、失敗を許容しない組織風土が形成されている。そのため、組織内で失敗からの反省を議論できる風土が乏しく、結果として同じ失敗を繰り返しているケースもある。この現状を打破し、中長期のビジョンを実現するよう戦略を実行していくためには、失敗を恐れず、むしろ失敗から学ぶ組織文化を作り上げなければならない。そのためにも、評価制度内に、いかに難しいことに挑戦したかを評価し、失敗に対して組織

としてレビューを行い、次のチャレンジに活かしていく評価制度、組織としてのレビューの仕組みを作ることも効果的であろう。

注 _____
新しい概念や理論が実現可能か、簡易な試行をすることにより、プロトタイプ（試作）の前段階で実現

可能性の検証を行うこと

著者 _____

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はビジョン策定、中長期戦略の策定、M&A、
本社機能改革など