

臨機応変で素早い動きの組織を構築する

5つのプロセスとリーダー像

谷萩ビジネスコンサルティング
代表

谷萩 祐之

URL <http://hiroy001.wixsite.com/-yahagi>

E-mail info@yahagibc.com

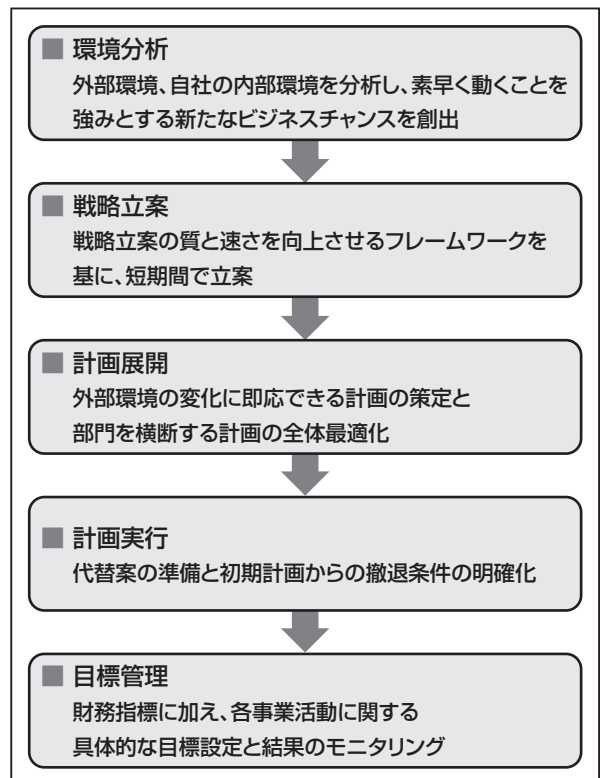
事業展開の5プロセス

日々変化する市場の動きを他社に先駆けて捉えて、方針転換を素早く行い成果を上げるには、事業展開のそれぞれのプロセスで「変化に強く、変化をビジネスチャンスに変える体制」を築く必要があります。一般的に事業展開は、単純化すると次の5つのプロセスで構成されています(図1)。

- ① 環境分析
- ② 戦略立案
- ③ 計画展開
- ④ 計画実行
- ⑤ 目標管理

本稿では、この5つのプロセスで、どのような体制が必要かを詳細に解説します。

図1 事業展開のプロセス



① 環境分析

市場環境を的確に把握し新たなビジネスチャンスを見出すことは、どのような事業にも求められます。他社よりも素早い動きはニーズの変化の激しい市場において、常に他社を一步リードすることになります。

そして、素早く動くことが自社の強みだとすると「その強みを

活かせるチャンスに気付くこと」が重要なのです。

● アパレル業界のケース

「ZARA」や「H&M」のようなファストファッションでは、その名のとおり「ファスト」つまり、流行への追従の早さが売りになります。有名高級ブランドなどが発信する最新トレンドをキャッチし、いち早くそのトレンドに沿った新作をデザインし製造して、シ

市場のニーズの変化や競合会社の動きに即応し、限られた経営資源を最大限に活用して事業を成功に導くには、臨機応変に素早く動ける組織を構築してリーダーを作る必要があります。迅速に動ける組織に必要な発想、組織の構成権限、人材について、5つのプロセスに沿って紹介します。

ーズン初めには世界中の店舗に新作を供給します。

このファストファッションのビジネスモデルを可能にしているのは、デザインから製造、流通、販売に至るまでのリードタイムの短さです。短時間でデザインから製造・販売までのプロセスを遂行できる組織を持っているからこそ、最新のトレンドを確認してからでも勝機を逃さず、大量に商品を揃えることができるのです。

一般のアパレルメーカーは、そこまでのスピードがありません。つまり、「トレンドを確認」してからでは商品化が間に合わないため、「トレンドを予測」して早めに商品企画やデザインを始める必要があります。

しかし、ファストファッションは、トレンドの把握をより確実に行うことができるため、そのシーズンに顧客が求める付加価値の高い商品を提供することができます。この差がファストファッションに与える競争力の源泉です。それはこの競争力を最大限に活かす、

・市場の選択

・市場の動向

による「環境分析」が求められることを意味しています。

市場の選択という観点では、変化の乏しいフォーマルウェアよりも流行の先端を行くハイファッションの方が、変化に強い企業には有利です。

市場の動向では、高級ブランドの動向だけでなく、自社のニーズ変化も情報収集して分析する必要があります。高級ブランドとファストファッションとは顧客層が異なりますから、高級ブランドの商品のコピーを作っても自社の店舗で売れるとは限りません。マクロな市場全体のトレンドとミクロな自社顧客の声や購買行動とを付き合わせて、自社の顧客にとっての流行を把握することが求められます。

したがって「環境分析」を担当する組織では、
・業界全体の流行トレンドを調査する部門

・店舗で顧客と接点を持っている

部門

・販売データなどビッグデータを分析している部門

などが、情報を持ち寄り自社の顧客の潜在的なニーズを具体化する必要があります。

●マクロな視点と

ミクロな視点が必要

「臨機応変、素早く動く」を強みとして事業展開する場合は、このファストファッションのケースのように、市場を俯瞰的に見る「マクロな視点」と個々の顧客の声を吸い上げる「ミクロな視点」から、収集した情報を総合的に分析する能力が必要になります。そして、この分析を素早く行わなければ、同時進行的な事業全体の動きが速くなりません。

マーケティング部門や商品企画部門、営業部門、情報システム部門などが、緊密に連携する体制を構築し、組織間で情報を共有する仕組みを整備し、環境分析について部門をまたがった意思決定できる権限を持つ人を置くことが有効

です。

中小企業は、これらの業務を少人数で兼任して行っていることもあります。そのような場合は、1人の担当者がマクロな視点とミクロな視点の両方を持つよう心掛けることが重要です。

②戦略立案

「戦略立案」。すなわち、事業戦略を立案する場合は、一般的な課題検討に加えて「臨機応変に素早く動くことのできる体制の構築」「変化に強いことを競争優位にするための施策」を、その対象とする効果的です。

そして、この戦略立案というプロセス自身も素早く行う必要があります。市場の変化を捉えてから、それに対応する商品を半年後に出そうとしているのに、戦略立案に3カ月もかけていたのでは、臨機応変、素早くとはいえません。戦略立案組織の中に、新たな戦略立案のための作業の枠組み（フレームワーク）を用意しておく、質

の高い戦略を比較的短時間で具体化することができま

・ターゲットとする顧客

・市場セグメント

・顧客へ提供する付加価値

・他社との差別化

・活用できる自社の強み

・パートナーとの関係

・マーケティング方法

などの検討項目を、あらかじめ整理しておきます。特に、新たな市場や顧客を開拓する必要があるときには、マーケティング戦略の成否が鍵となります。

● 口コミの活用

特定の顧客層にターゲットを限定する場合は、大きな資金を必要とするマス・マーケティングよりも、的を絞った小規模な広告宣伝で、低コストで慣例に囚われない手法を実践します。これは「ゲリラ・マーケティング」と言われ、生みの親はジェイ・コンラッド・レビンソンです。中でも口コミ宣伝は、様々な業界で広く使われるようになってきた手法です。

かつて、口コミは、中小企業が大企業のマスメディアを使った広告に対抗して、地域密着で集中的に行うマーケティング手法でしたが、今では、大企業もSNSなどのネット上のコミュニティを活用して、口コミによるプロモーションを積極的に展開しています。

このような、顧客のロイヤリティを重視したマーケティング手法を採用する場合には、顧客との関係構築の経験とノウハウを持った人材がマーケティングとして戦略立案に参画し、マーケティング戦略の具体化に一定の権限を持つことが効果的です。

③ 計画展開

事業戦略を各組織、各担当者が実行に移すための具体的な計画を策定する際に、外部環境が変化する前に素早く商品投入できるようにすることに加えて、計画実行時にも外部環境の変化に迅速に対応できるよう考慮しておくことが大切です。

市場ニーズの変化を的確に把握して事業をスタートしたとしても、その後も市場は変化し続けます。計画実行中でも外部環境の変化に適切な対応ができれば、事業の競争力はより強化され、安定して高い収益を維持することができ

を超えた意思決定の権限を持つ責任者を置いています。

例えば、トヨタでは、設計主査と呼ばれる責任者が商品ごとに任命され、設計主査はエンジンから外観までその車の設計についてすべての権限を持ちます。これは、元々は、車よりもさらに部品点数の多い航空機の設計で採り入れられてきた制度です。

前述したアパレル業界のケースでは、流行を先取りしたハイファッションを早く提供するだけでなく、シーズン途中で流行の変化を捉えて修正した商品を随時投入できれば、シーズンを通して競争力のある商品ラインアップを維持することが可能です。

● 部門を超えた

意思決定の権限を与える

このような計画策定を適切に短期間で行うには、計画策定の責任者に部門を超えて調整し、意思決定する権限を与えることが効果を発揮します。

自動車のように多くの部品から構成される組立型製品の設計では、商品ごとに設計に関して部門

エンジン、機体デザイン、燃料タンクなど様々な構成部品の担当部署との調整は、全体を俯瞰して最適解を提示する責任者がいないと、それぞれの部門の立場が優先されて調整が長引きます。

特に、航空機の場合には、機体全体の重量が一定の制約を満たさなければなりません。そのため、最終決定権を持った設計責任者が各部門の利害を調整する必要があるのです。

④ 計画実行

事業計画を実行するに当たっては、外部環境の変化に伴って、実

行しながら計画を変更できる柔軟性を組織が持っていることが重要です。

当初計画したプランAでうまくいかなくなったとき、代替案であるプランBに速やかに切り替えることができるよう、プランBを実行するための手順や経営資源を準備しておくことと事業の安全性が高まります。

●プラン切り替えの条件を決めておく

同時に、どのような状況に至ったときにプランBに移行するか、その条件をあらかじめ決めておくことも効果的です。プランAが行き詰っても、なかなかプランAを諦める決断ができず、時間を浪費して状況をさらに悪化させることもあり得ます。

当初からプランAからの撤退条件を決めて組織内で共有しておけば、その条件が満たされたとき即座に決断することができます。また、プラン全体を切り替えるほどの環境変化でなくても、日々の事

業活動の中で起きる想定外の事象に対応しなければならぬこともあります。

このような変化に対して柔軟に対応するためには、初期計画の中に、あらかじめ変化対応のための時間を組み込んで、余裕を持って計画実行に当たると効果的になります。

例えば、1週間に半日は、その週に起きた想定外の仕事や遅れている仕事を処理するために、リザーブしておくなどの工夫をしている会社もあります。

⑤目標管理

事業を継続的に成功させるためには、きちんと事業が行われるための具体的な目標を設定して、常に達成度を検証し、問題があれば遅滞なく解決策を打つ必要があります。

事業の目標は、最終的には売上や利益のような財務指標ですが、財務指標に至る前の様々な事業活動に関してもできるだけ具体的な

指標を設定し、それらの活動が予定通り成果を上げているかモニタリングしておくことが大切です。

財務指標だけを見ていたのではどこにどのような問題や課題があるのかを、把握することが難しくなります。その結果、対策は「皆よく頑張っているが、なぜか売上は未達である。でも、めげずにもっと頑張ろう」という掛け声で終わりがちです。

例えば、前述の口コミによるゲリラ・マーケティングをするのであれば、口コミに協力してくれる顧客の獲得目標、口コミの拡散度、口コミによる新規顧客獲得数、新規顧客の購買単価など、関連する指標を設定して達成度を把握します。こうすることで、売上目標が未達成のときに、どのプロセスに問題があったのかを分析することができるようになります。

リーダーの資質

臨機応変に素早く動ける組織を作るには、各業務プロセスで責任

と権限の所在を明確にし、最終的な意思決定権を1人に与えることが効果的です。

一方で、意思決定権を握っている責任者は、各組織や担当者の立場や意見を理解できる人材でなくてはなりません。例えば、5人程度の小グループで事業企画から運営まで行う場合、グループのリーダーがすべての業務プロセスにおいて意思決定者となれば、責任と権限の所在は明確です。

しかし、リーダーが各メンバーの意見や情報を軽視し、上意下達だけで組織を運営していると、環境の変化に気付くのが遅れて、組織が臨機応変に適切な対応をすることができなくなります。正しい情報や意見に接することのできない裸の王様では、正しい意思決定をタイムリーに行うことはできません。

責任と権限の集中は、組織が早さを獲得する上で有効ですが、情報や意見も自ずと集中するようになり、人材と組織風土もまた重要になります。