

「企業組織」の方向性を決める要素

企業経営漫談士 岡野実空

組織とは人の集団。企業の組織は軍隊に源流をもち、長らく「ピラミッド型」を基本に考えられてきました。その流れが大きく変わったのは、いまから約40年前。多くの産業でモノやサービスが過剰となり、競争の激化によって主導権が顧客側に移ると、サービス業から「逆ピラミッド型」が出現。さらに社会の「サービス化」の進展によって、いまや多くの業種ではそれが当たり前になっています。

その現実を踏まえ、今回のコラムでは、「顧客」「提供価値」「儲けの仕組み」という3つの要素を取り上げ、「ビジネスモデル」から見た「組織化」の方向性を考えます。

要素1：顧客

同じ企業でありながら、事業ごとに組織が編成される最大の要因は、「顧客」の違い。さらにはその事業のサプライチェーンの中で、「主導権」をどの程度確保できているか。それらは組織の構造や制度だけでなく、その風土や文化、社員の意識などにも大きな影響を与えます。

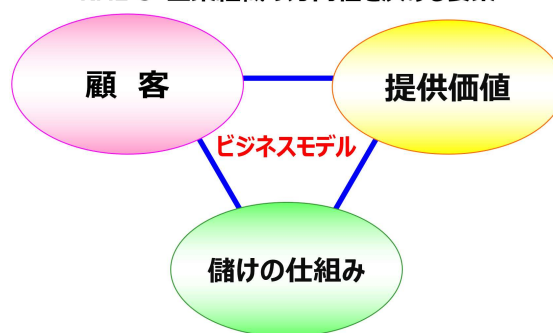
例えば、電機メーカーの場合、電力会社を対象とする重電部門と、不特定多数の消費者相手の家電部門の組織風土は、本来なら別会社ほどの違いになってもおかしくありません。しかしそれらが、一定の「社風」という幅の中に収まっているのは、多くの部門の組織構造や制度が、管理上の都合で本業に準拠して整備されるため。またそのことが文化の違う部門の動きを制約し、柔軟性を奪って、多角化の阻害要因になっていることは否めません。

要素2：提供価値

「顧客」に続き組織化を方向づける要素は、顧客への「提供価値」。かつてのモノ不足の時代は、「品質の良いモノを大量に安く」という価値を提供するために、多くの組織が編成されました。しかしそれが当たり前になったいま、従来の価値提供の「スピード」アップか、新たな価値を「付加」するか、という戦略の方向性の二極化が起き、それに対応する組織の見直しが必要になっているのです。

いままでの品質のモノやサービスを従来通りの方法で提供するだけでは、事業の「退化」を意味する厳しい時代。かつて早稲田大学教授だった寺本義也先生が命名した「変(化)と変(革)の競争」は、30年を経て一向に収まる気配がないばかりか、いまや完全に常態となってしまいました。そしてその『化革競争』に後れをとった事業を待ち受けているのは、「価格競争」という蟻地獄なのです。

KM2-3 企業組織の方向性を決める要素



要素3：儲けの仕組み

いつも世も「需要と供給の力関係」に左右される「価格」。そしてモノ、サービス、イメージの「差」が生む「利益」。またモノやサービス余りの時代になってからは、「非対称性」と学者が小難しく呼ぶ、「情報」や「知識」の「差」が「利益」の源泉となって来ました。しかしインターネットの出現は、その流通量を爆発的に増やし、コストを劇的に下げ、「プラットフォーム」を築き、運営者として「手数料」や「広告料」を得るビジネスモデルが、モノ・サービスの大量生産、大量販売に取って代るようになりました。GAF(A)（グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル）はその代表で、もはや従来の業種概念では分類できない企業ばかりです。

旧財閥系企業を中心に「戦略が組織に従い」、過当競争が引き起こした我が国の高度経済成長期。それが終わり、ようやく「組織は戦略に従う」ということが認識された、本格的なグローバル化の時代。そしてICTと高速ロジスティクスの発達で、「ビジネスモデル」の変革を迫る現在。企業の「組織」を方向づけるのは、内部の論理より、「顧客」「提供価値」「儲けの仕組み」という「ビジネスモデル」の3要素。そして今後も『化革競争』が続く限り、『組織はビジネスモデルに従う』のです。

平成30年6月4日 実空