



顧客志向的な企業の組織と文化のあり方

消費者庁「消費者志向経営に関する連絡会」

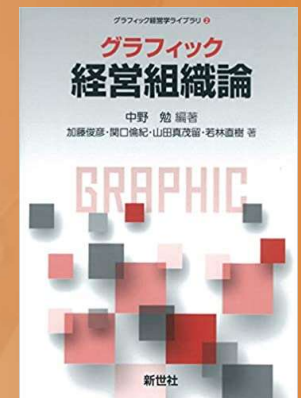
2021年11月18日

京都大学経営管理大学院教授 若林直樹

自己紹介

専門：ネットワーク組織論

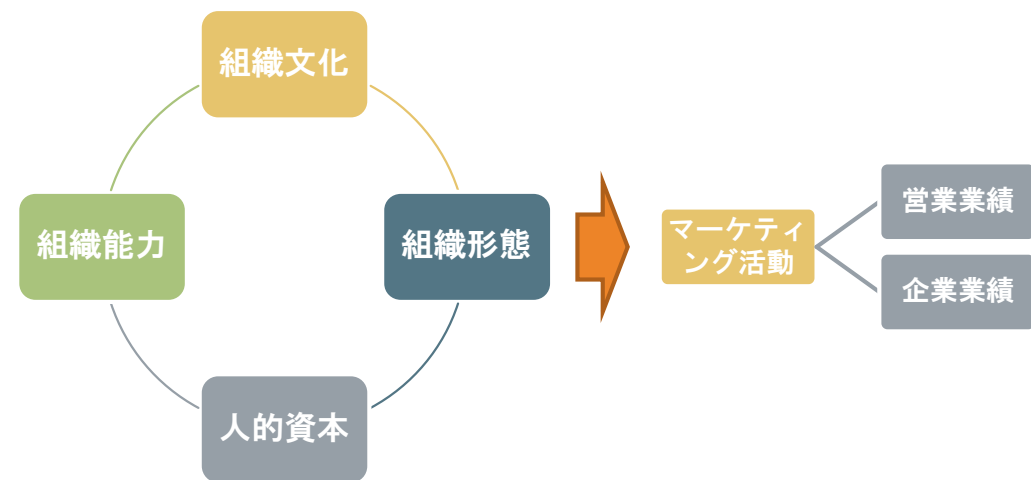
- 学歴
 - 社会学修士（東京大学社会学研究科）
 - 経済学博士（京都大学経済学研究科）
- 研究テーマ
 - コンテンツ産業、バイオクラスター、観光産業の企業間の提携ネットワークとそのマネジメント
 - 顧客志向的な組織のあり方
- 業績
 - 若林直樹、『ネットワーク組織』、有斐閣、2009年。
 - 西澤昭夫他共著、『ハイテク産業を創る地域エコシステム』、有斐閣、2012年。
 - 原田順子と共著、『新時代の組織経営と働き方』、放送大学出版会、2020年。



はじめに

- 顧客志向的な企業組織は、内部志向ではなく、外部志向となり顧客や社会の変わりたい姿を実現することをめざす
- 生産志向型の組織の抱える組織の縦割り構造の弊害の問題に対応する組織改革
- 顧客志向型の意識を持たせる組織文化改革が焦点となる

顧客志向による業績への影響



【出所】 Mooreman, C. and Day, G.S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 11, Fig.1. を筆者改変。



概要

- 顧客志向的な企業とは
- 組織の縦割り構造の改革
- 顧客志向的な組織文化の開発





1. 顧客志向的な企業組織とは



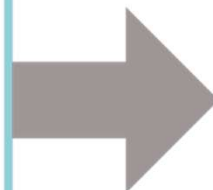
製品志向型から顧客志向型への組織転換

製品志向型組織

目標 製品生産の効率

主要活動 生産

組織 タテの統制



顧客志向型組織

目標 顧客のニーズ

主要活動 サービス

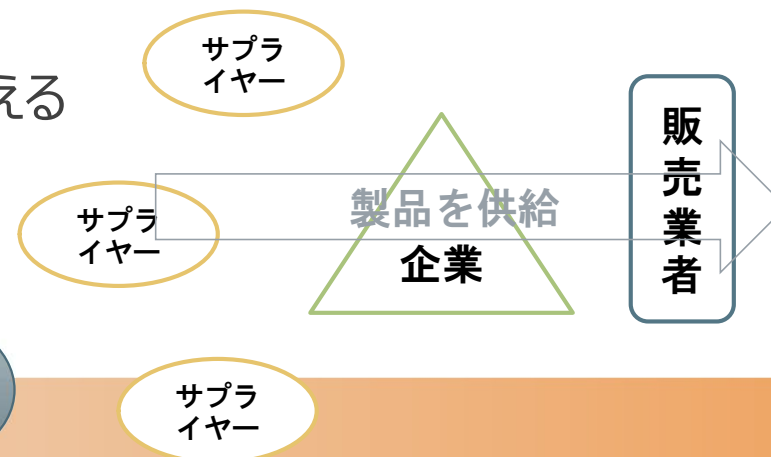
組織 ヨコのつながり

顧客志向的企業への転換 ：顧客のなりたい姿を中心に据える会社へ

顧客志向型組織への転換：
顧客の満足と価値向上による収益化

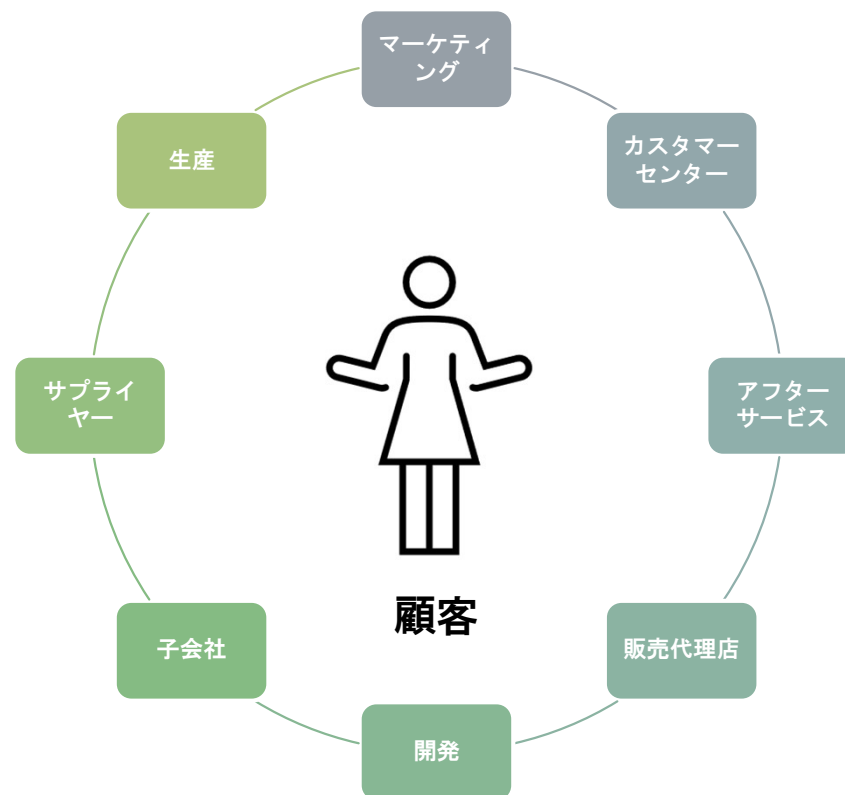
生産志向型組織の限界：
生産の効率性と市場占有率の追求

- 顧客のニーズを企業活動の中心にすえる



顧客志向性

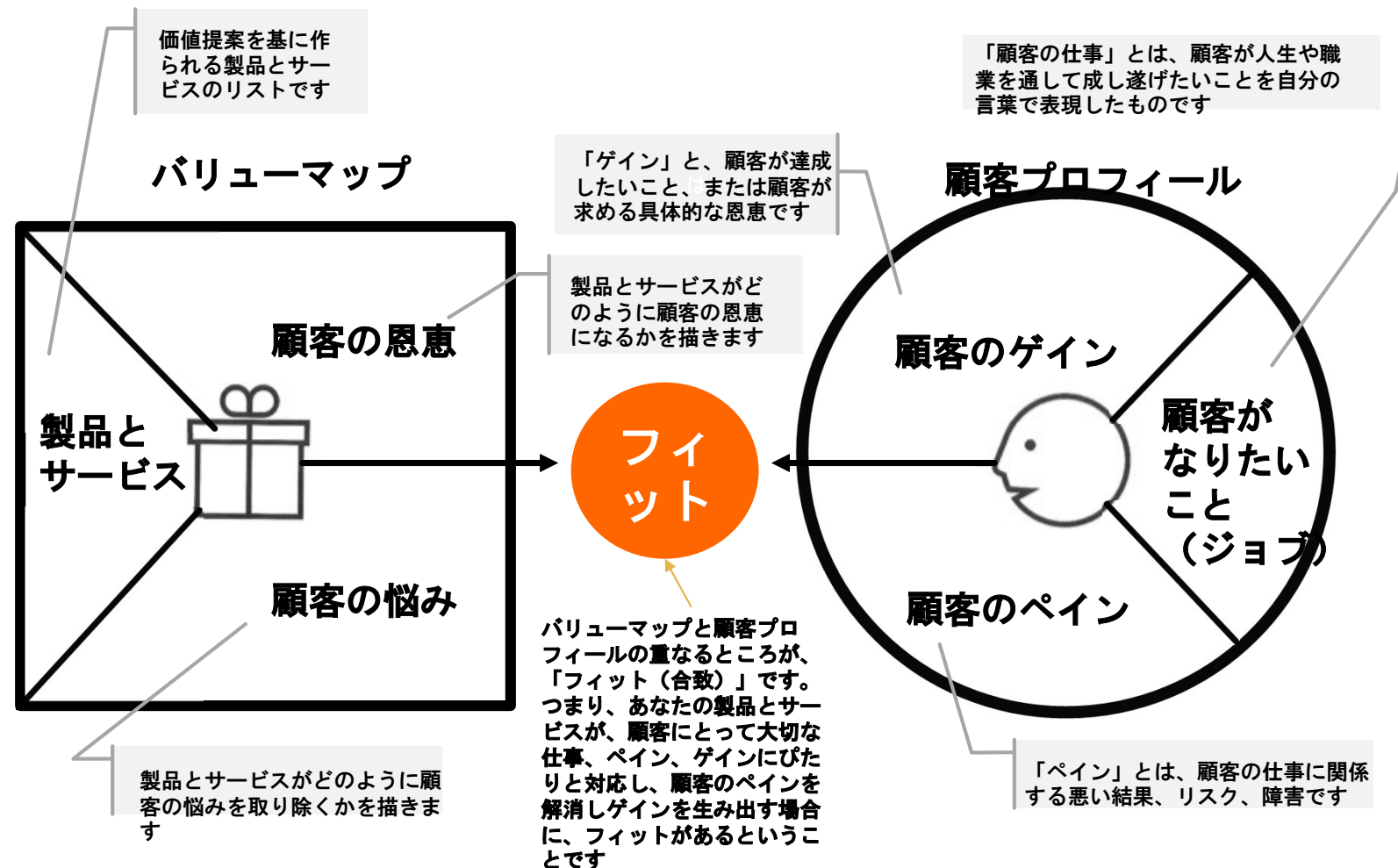
- 定義
 - 企業のオーナー、経営者、従業員の利害を度外視せずに、長期的な収益性のある企業へと発展させるように顧客の利益を第一とする考え方を会社が持つこと（ハーバード大学教授ロヒト・デシュパンデ氏）
- 重要な組織活性化課題
 - 顧客志向の感受性を持つ企業組織をつくることを重視



顧客がなりたいたいことをサービス開発の焦点に： バリュー・プロポジション分析

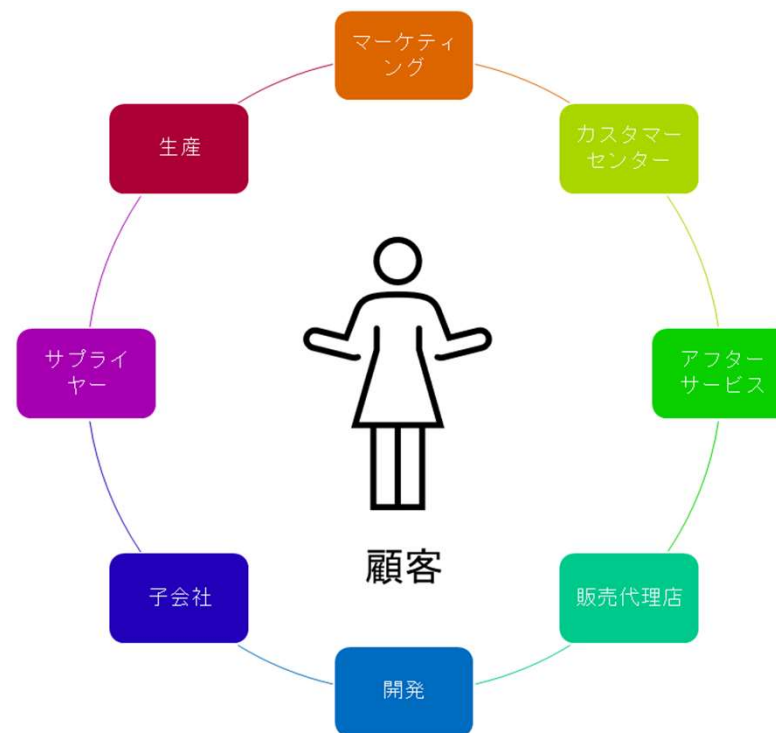
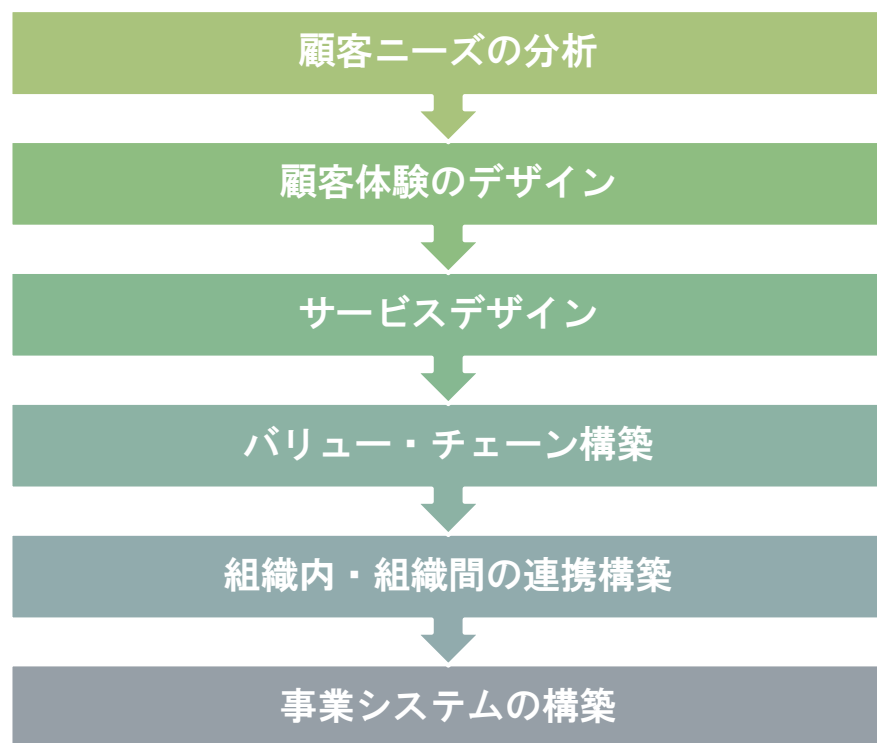
- 新たなイノベーションが創り出す価値は、顧客の求めるものに対してどのようにフィットするのかを考える。

アレックス・オスターワルダー他(2015)
『バリュー・プロポジション・デザイン』、翔泳社。



顧客志向型組織の展開

組織が構造として顧客志向性を高める状態の構築 ～ 個別の顧客ニーズを

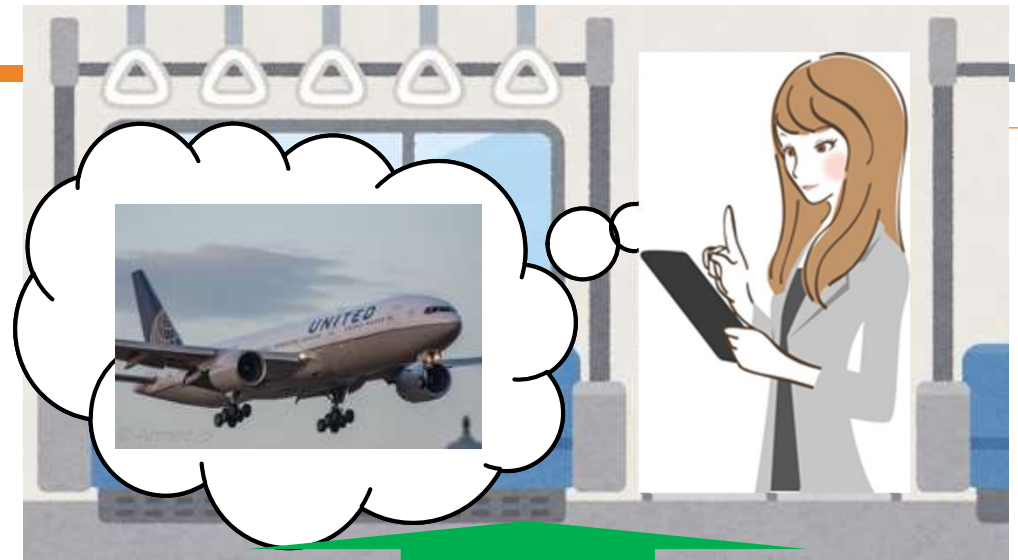


顧客へのエンゲージメント

- 企業と顧客とのインターフェースの高度化
 - 顧客の結びつきを強めて、卓越した顧客体験を提供する
- 定義

「ビジネス、組織、サービス提供者が、顧客へ価値を届けるために取る行動」(Reason et al., 2016= 訳2016, 訳89頁)
- デジタルメディアによる展開
 - インターネットやソーシャルメディアなどで企業が、サービスの顧客の目標達成をサポートするために、関係を取り続ける

★サービスをデザインする基本的な考え方に

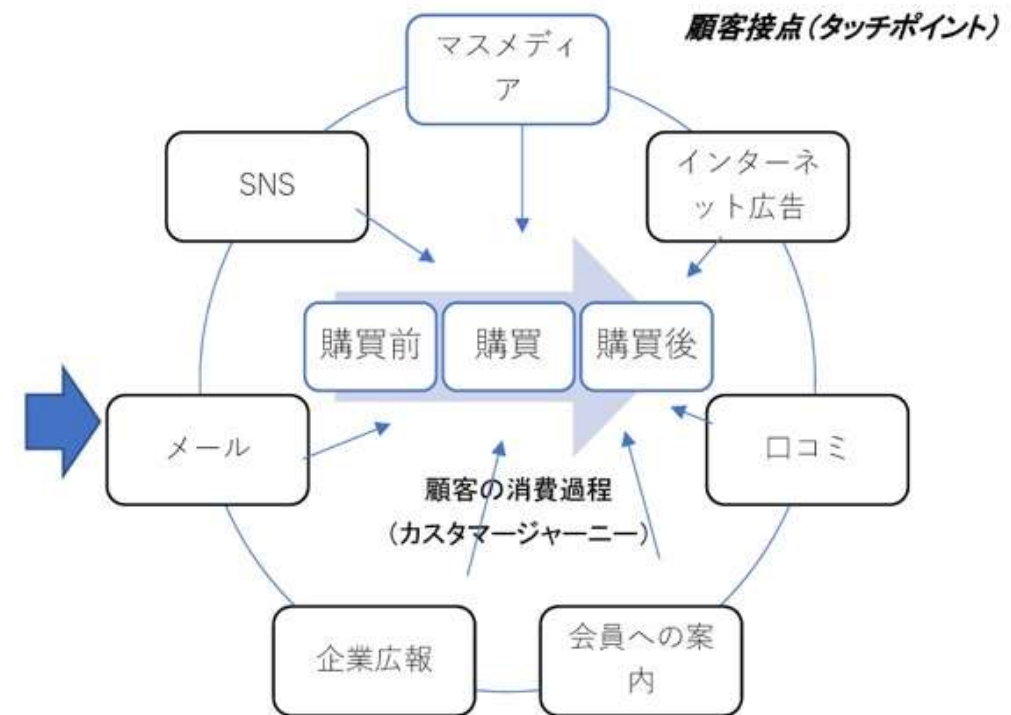


Experia

事例：エクスペディア： グループで顧客接点（タッチポイント）を体系的管理

- 顧客接点（タッチポイント）
 - 企業と顧客との相互作用をするあらゆる接点
- エクスペディアグループ
 - 購買前、購買、購買後のタッチポイント
 - 購買前：インターネット（OTA, 比較サイト、プロモーションなど）、SNSなど
 - 購買：モバイルメディア
 - 購買後：Tripadvisor
 - 様々な顧客接点を動員して顧客にはたらきかける

企業グループ



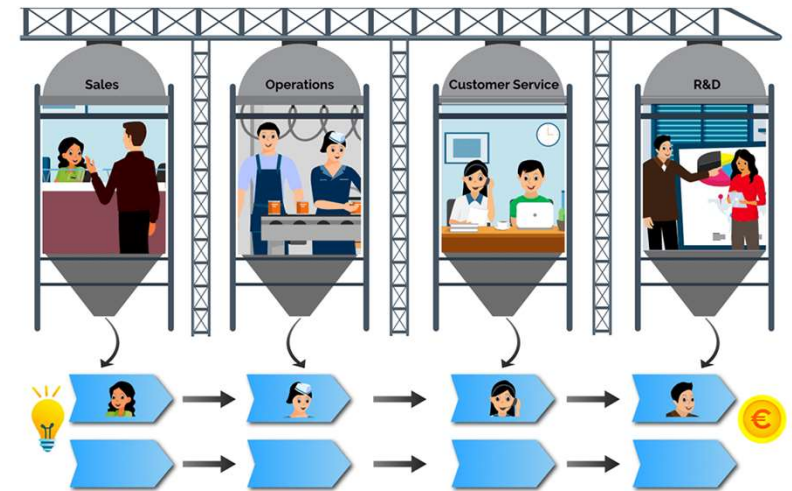


2. 組織の縦割り構造の改革



組織の縦割り構造が顧客志向を妨げる

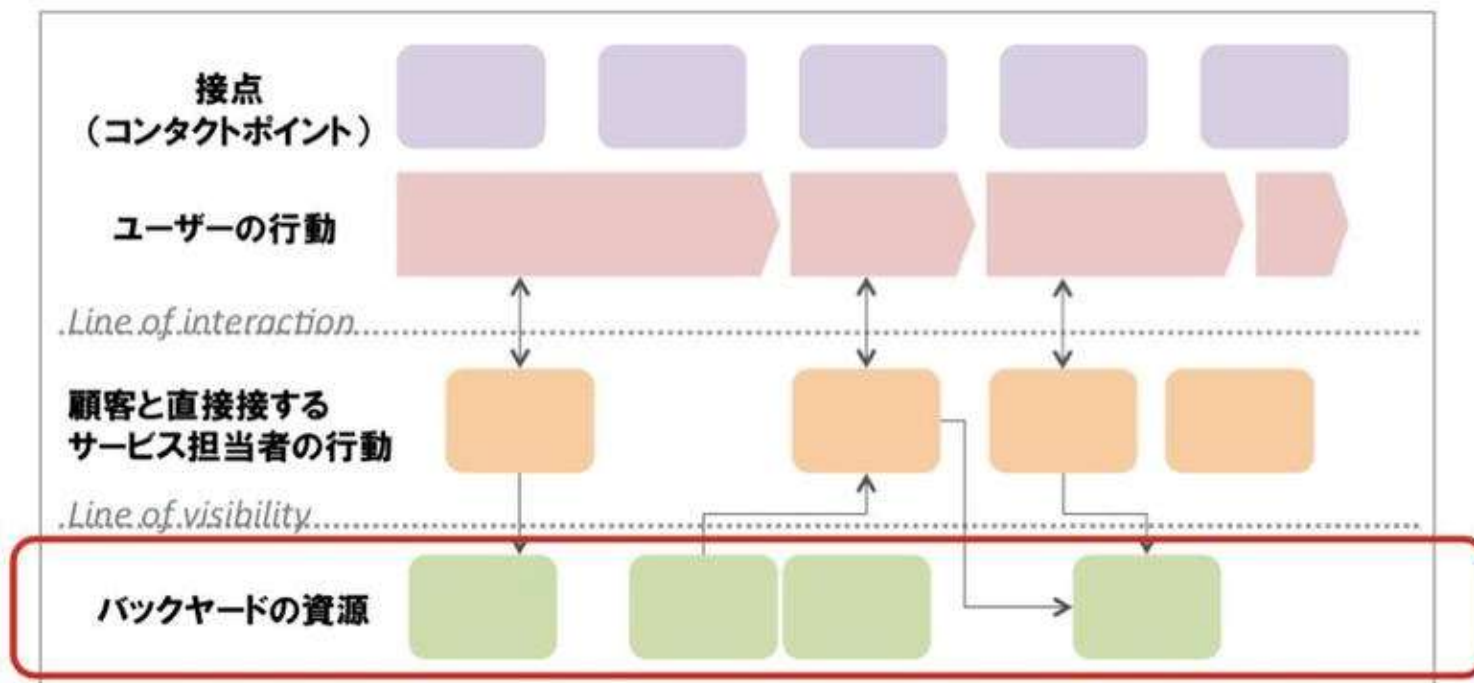
- 企業組織の縦割り化が国際的に問題化（組織サイロ）
- 部門や個人の独自の価値と効率性の追求〔セクショナリズム〕と他部門との調整回避
- 縦割りとなった組織は、改革の意味を共有できない
- 市場が求めない製品やサービスを展開する企業へ



(Source) <https://www.adaptive-organizations.com/from-silos-to-valuestreams/>

顧客の動きに組織をついていかせる： カスタマージャーニーからサービスプロセスの再編

- 顧客の視点：カスタマージャーニー
- 会社の動き：サービス・ブループリント



(出所) <http://dentsu-ho.com/articles/2945>

組織の縦割り＝サイロ化

- 縦割り組織の精神分析的な研究 (Diamond, M. et al. , 2004)
 - ✓ 組織の壁を実体化する (部屋、机の島、グループメール)
- 組織の分断は、社員の仕事への関わりを部門中心へ
 - ✓ 部門ごとに異なる価値観、文化、認識を強化
 - ✓ 交流も部門、チーム内へ収束
 - ✓ 組織内での分断を強化する面
 - ✓ 物理的な壁を作り、サイロを強化

境界活動（組織の壁の働きを変える活動）への注目

メキシコとの壁を作るトランプ前大統領

- 組織の壁の働きを変える活動への注目（Langrey et al. 2019）
 - ✓ 境界活動：個人や集団が、ある目的を持って、組織の内部で、壁（境界）の働きを社会的、象徴的、実体的、短期的に変えようと努力すること
- 新たな見方：境界活動（Boundary Work)への注目
 - ✓ 組織の壁を作り、活用し、作り直す活動



(Source)<https://www.usatoday.com/story/news/factcheck/2020/09/06/fact-check-donald-trump-built-more-border-wall-than-meme-claims/3437653001/>

組織の壁の働きを変える行動の3パターン

壁を作る人

壁を超えて調整する人

壁を動かす人

(出所) Langrey, A. et al. (2019)

3つの活動パターン

1. 境界を作る

- 境界を守り、強度を試し、創設する
- 権力関係の操作

2. 協力のために境界で調整する

- 交渉、境界の実態を作り、その効果を下げる

3. 境界を再編する

- 境界を再設定、緩衝し、活動を再編する
- 競争と協力の再定義

事例：壁を動かす：大和ハウスの「ハイ喜んでやる課」

新たな建築ニーズ

「アパート、賃貸住宅の1階に店舗をつけてくれ」

- **部門、支社の間でたらい回し、受注敬遠**

- ・ 店舗部門は住宅併設はやったことがない
- ・ 住宅部門は、店舗併設はやったことがない
- ・ 支社は、そうした案件をやったことがない

- **「ハイ喜んでやる課」(2012) 創設**

- ・ 横串部隊
- ・ 部門や支社の間に落ちるニーズと仕事を引き受ける
- ・ 店舗平成住宅の事業化を行う
- ・ 4カ月半で受注100億円

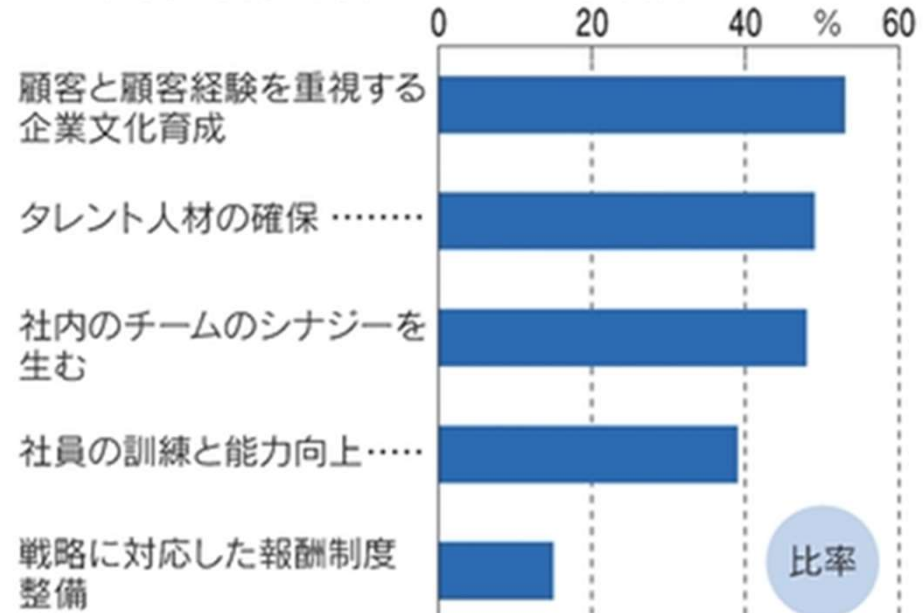
(出所) 『日経ビジネス』2017年1月30日号、33-35頁。
<https://www.daiwahouse.co.jp/tochikatsu/d-room/case/heiyou.html>

3. 顧客志向的な組織文化の開発



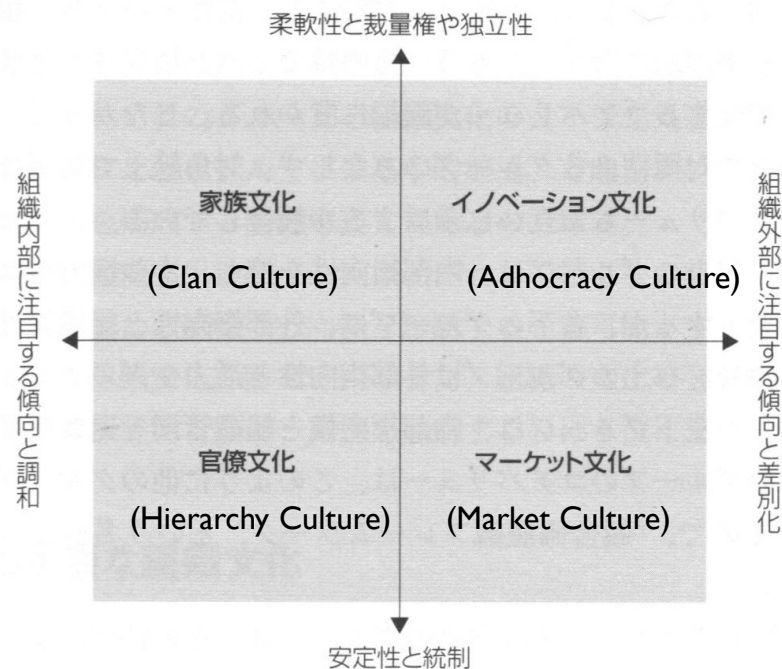
米国企業のCMOは顧客志向的な企業文化づくりを重視

図1. 米国のCMO(最高マーケティング責任者)が意識する顧客志向性を高める上での経営課題



(出所) 米国最高マーケティング責任者協議会2014年調査

3. 外部志向的な組織文化へ： 「競合価値観フレームワーク」



1. 官僚文化(Hierarchy Culture)
 - 形式化され、構造化された職場。仕事のルールや手続きが人々を管理
2. マーケット文化(Market Culture)
 - 経済市場のメカニズムや取引を重視。競争優位性と生産性の重視
3. 家族文化(Clan Culture)
 - 共通の価値観、目標、組織の団結、社員の参加、個性の重視、組織の一体感を重視。組織参加、コミットメント、忠誠心を重視
4. イノベーション文化(Adhocracy Culture)
 - 市場環境の変化に、適合的で、創造的、迅速に対応することで、革新的な製品やサービスの創造を促進することが特徴。分権化、権限委譲、柔軟性の組織が特徴。

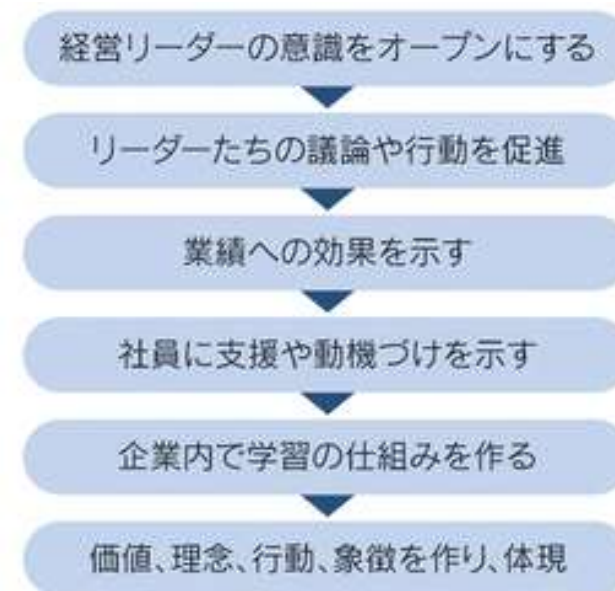
既存の製品、サービス、技術で市場ニーズに対応するマーケット文化から
顧客のなりたい姿〔ジョブ〕に合わせたビジネスで対応するイノベーション文化へ

(出所) Cameron & Quinn, 2006=訳2009, 訳51-65頁, 図表2.1.

顧客志向的な組織文化の開発

顧客志向的な企業の意識の活性化

- 製品志向性の高さ
 - 市場占有率重視、内部効率性重視、～顧客の経験、関係、価値の軽視
- 顧客志向型組織の開発
 1. 顧客志向型組織文化（意識、行動）の発達
 - 顧客の経験、関係、価値の重視
 2. 変革型リーダー
 3. 変化の組織への浸透
- 顧客志向型文化：外向きの文化
 - 市場志向文化～市場、顧客の動向を重視。しかし、現有商品中心、押しつけになることも
 - イノベーション文化～イノベーションを通じて顧客経験を高度化する商品、サービスの開発



(出所)米ペンシルベニア大学名誉教授のジョージ・テイ氏らの研究

(出所) 若林 (2018, 2021) より

事例：北九州市のサンキュードラッグ 超高齢化社会のニーズを縦掘りする組織と文化



- 高齢化進む地域の顧客対応
 - 高齢顧客の徹底理解とマーケティング
- 顧客ニーズの深掘りとマーケティング
 - ID-POSでの顧客購買歴の深掘り
 - 社内や企業間での研究会で分析
- 顧客志向型組織
 - かかりつけ薬剤師でなく全店で「かかりつけネットワーク」
- 地域顧客に合わせたプロモーション
 - 高密度立地と接客型への転換
 - 高齢者イベントの実施

項目	
会社名	(株) サンキュードラッグ
所在地	北九州市門司区
業種	ドラッグストア
資本金	5000万円
代表者	平野 健二
創業年	1970年
売上高	230億4700万円
従業員数	386人
1人月間売上高	498万円（業界418万円）

（出所）東京商工リサーチ2019年調査

高齢者顧客のニーズの発掘とサービス展開



(出所) <https://www.tv-tokyo.co.jp/plus/business/entry/2019/019765.html>

組織のネットワーク化とデジタル化

- マーケティング的な組織論の構想

- 1. 組織構造の改革：ネットワーク組織への転換

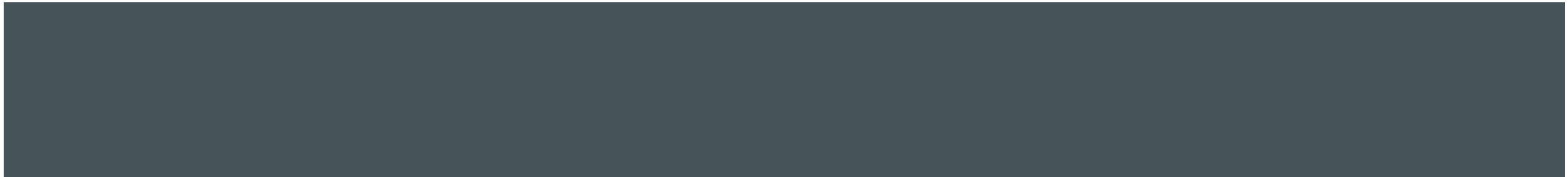
- 顧客ニーズに対応できるバリュー・チェーンを組むように組織内の柔軟な変化と再結合

- 2. デジタル化による顧客と資源の情報の共有と活用

- 顧客のペルソナを特定、そのニーズを深掘り、そして製品、サービス化



まとめ





顧客志向的組織の持つ意義

1. 顧客は、セグメントではなく、ペルソナとして見る
 - 顧客が生活したり、活動したりする文脈の分析と事業展開
 2. 顧客のなりたい姿を提案し、イノベーションを通じて実現する企業
 3. 社内の縦割り構造を改革し、顧客ニーズに合わせて再編できる
 4. 顧客志向的な企業の意識を活性化して展開
- 社会イノベーションを持続的に展開できる企業へ



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto University

先端的マネジメント研究と高度専門職人材の育成

Advancing Research on Management,
Fostering Professional Business Person

制作協力：京都通信社



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

経営管理大学院とは？

What is Graduate School of Management ?

理念 Mission



2006年4月専門職大学院として創設

Established in April 2006 as a Professional Graduate School

専門職学位課程 Master Course

- 修了生には「MBA」を授与
Degree: Master of Business Administration
- 学生数 100名 / 年 (全200名)
Number of Students: 100 (200 in total)
- 授業は月曜～土曜の昼間
Class Hours: Weekdays, Daytime

博士後期課程 Ph.D. Course

- 修了生には「Ph.D.」を授与
Degree: Doctor of Philosophy
in Management Science
- 学生数 7名 / 年 (全21名)
Number of Students: 7 (21 in total)



京都大学サービスMBA入門公開講座（日経ビジネススクール） 毎年6－7月期開催

 日経ビジネススクール
NIKKEI BUSINESS SCHOOL

講座名 講師名 検索キーワードなどを入力

日経ビジネススクールにご登録を ログイン

スクールのご紹介 テーマで探す 法人向け研修



京都大学MBA×日経ビジネススクール Presents

サービス経営の フロンティアとセオリー

モノからコトへ 経済が変わる時代の新たなビジネスモデル

2021年 5月20日(木) オンライン開講

TOP 講座の特徴 プログラム メッセージ 開催概要 よくあるご質問

受講申込み

複数名受講・代理申込み



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University



【ライブ配信】京大MBA講師陣と各産業の実務家から
「サービス経営」戦略の理論と実践を学ぶ！

参照：<https://school.nikkei.co.jp/special/mbasku01/>

ありがとうございます

京都大学経営管理大学院

若林直樹