

G-Agenda

未来を創る人・組織を、創る。

Global Transformation

AGENDA TALK 01

世界を勝ち抜く自由と挑戦のDNA

ブラザー工業株式会社 取締役会長 小池 利和
株式会社グロービス マネジング・ディレクター 板倉 義彦

AGENDA TALK 02

多様性と一体感『楽天主義』を世界へ

楽天グループ株式会社 常務執行役員 グループ・チーフ・カルチャー・オフィサー 小林 正忠
株式会社グロービス マネジング・ディレクター 内田 圭亮

Director's Eye

グローバル企業は組織のサイロ化をいかに克服すべきか

～米国企業における組織課題から考える～

GLOBIS USA CEO 加藤 康行

グローバル企業の
理念と実践

世界を勝ち抜く 自由と挑戦のDNA

ミシン、プリンター、工作機械などのメーカーとして知られるブラザー工業は、早くから海外展開を進めてきた企業の一つです。世界40以上の国と地域に製造・販売拠点を設け、現在の海外売上比率は約8割を超えています。同社の海外基盤を築き上げてきたのが、取締役会長を務める小池利和さん。20代で米国に渡り、以後23年間駐在して海外事業を牽引、帰国後はブラザー工業の社長、会長として、事業ポートフォリオ変革や組織改革、経済危機への対応、グローバルな製造・販売拠点の拡充などに取り組みました。それらの経験には日本企業にとって多くのヒントが詰まっています。グロービスの板倉義彦が小池さんの軌跡とブラザー工業の独自性や海外戦略、リーダー像などについてお尋ねしました。

入社3年目に渡米、 一人で市場を開拓

板倉 小池さんは入社3年目の1981年、26才の時に米国に行き、以来23年に亘ってブラザー工業のグローバルビジネスに携わってこられました。入社した時から海外志向があったのですか。

小池 それがまったくありませんでした。ブラザー工業を選んだのは、業績が安定していて、無借金経営、規模も大きくなく、風通しの良さそうな雰囲気だったから。同期入社は13人しかいませんでしたから、当時から将来は自分が牽引役になりたい、と思っていました。最初はドットプリンター、電卓などをOEMで販売する特

機開発グループという部署に配属されました。

板倉 その後米国に駐在になられたのですよね。どのようなきっかけでしたか。

小池 米国の事業は、ブラザーインターナショナルコーポレーション＝BIC(USA)という会社が今も販売を手がけているのですが、当時は米国側の発言力がきわめて強く、本体のブラザー工業は製品を作って送り出すことに専念し、米国側が全て販売を取り仕切るという状態になっていました。

ちょうどその頃、新しい電子オフィスタイプライターが開発されており、このタイプライターのキーボード部分を取ってインターフェースを付け、PC

Company Profile

ブラザー工業株式会社

1908年、安井兼吉氏が名古屋で輸入ミシンの修理会社である「安井ミシン商会」を創業。1934年、兼吉氏の息子である安井正義氏、実一氏が「日本ミシン製造株式会社」を設立、1962年には事業の多角化とグローバル展開を背景に、「ブラザー工業株式会社」に社名変更。プリンターやミシン、工作機械など多彩な事業を展開し、世界40以上の国と地域に拠点を持つ。多様な独自技術で、ラベルプリンターや通信カラオケなどでもシェアを獲得。同社の強みは、お客様のニーズに合った製品やサービスをグローバルに提供することにある。

brother

小池 利和

ブラザー工業株式会社
取締役会長

板倉 義彦

株式会社グロービス
マネジング・ディレクター



小池 利和

Toshikazu Koike

1955年生まれ。1979年早稲田大学政治経済学部卒業、ブラザー工業に就職。1982年、ブラザーインターナショナルコーポレーション=BIC (USA)に出向、米国ではプリンター事業で急成長を遂げ、ブラザー工業の海外事業の牽引役となった。2000年、BIC (USA) 取締役社長に就任。2005年に帰国し、ブラザー工業取締役常務執行役員、2007年代表取締役社長、2018年代表取締役会長、2022年より取締役会長。

板倉 義彦

Yoshihiko Itakura

アグリビジネスの大手企業で商品企画、および生産企画での経験を積んだ後、IT業界に転じて製造業向けソフトウェアの営業・導入コンサルティング、および不採算営業部門の組織改革にリーダーとして携わる。その後、グロービスにて様々な業種・業界のクライアントに対して人・組織能力開発の側面からコンサルティング活動を行う。名古屋エリアの法人事業統括、新サービス開発、部門経営企画を歴任し、現在は、マネジング・ディレクターとして、人・組織能力開発のコンサルティング部門の経営、およびグローバル事業の推進に携わる。経営戦略ファカルティにも所属し、経営戦略領域のコンテンツ開発にも従事する。国立東京農工大学 農学部卒業、豪邦大学経営大学院修了(MBA)、英国 ロンドン・ビジネススクール SEP (Senior Executive Program) 修了。



人と違う挑戦を求め、 若くして世界へ飛び出す

用のプリンターにすれば、大きなビジネスがやれるはずだという企画が日本側で持ち上がっていました。このプリンターをPC先進国である米国で売ろうと考えて、当初はBIC(USA)に販売を打診したのですが、「こんなものは売れないだろうし、販売チャネルもない」と一蹴されました。ただ、日本から人を派遣して販売するのならそれは構わない、という反応だったので、誰かを米国に送って売ろうという流れになりました。

板倉 それで小池さんに白羽の矢が立ったと。

小池 ちょうどその頃、私自身も悩んでいたんです。この会社の風通しの良さ、アットホームさに、入社して本当に良かったと感じる一方、この居心地の良さに甘んじてはいけな

い、と。年功序列の壁を打破して何かするには、若いうちに人と違う仕事にチャレンジしなければ、と考えていた時に、米国でのプリンターの販売チャネルの開拓を打診されたため、渡米を決意しました。

板倉 それが出発点ですね。

小池 ロサンゼルスにオフィス兼自宅として家を借り、製品のサンプルを持って買ってくれる人を求めて各地を渡り歩きました。このプリンターは、印字スピードは遅いものの価格は競合製品の二分の一ほどだったこともあって、英語もビジネスもマーケットもろくにわかっていなかった私でも、飛ぶように売れるようになりました。事業が軌道に乗ると、BIC(USA)の人たちも、あの日本人はなかなかやるじゃないか、と認めてくれた。ブラザーグルー

プ内でも、小池がプリンタービジネスを開拓したというような噂が広まり、日本に帰らず米国で米国人と骨を埋めよという話になって、結局23年間米国にすることになりました。

自由度の高いマネジメント が人材の定着につながる

板倉 その後、米国の事業が順調に成長した秘訣は何ですか。

小池 答えになるかわかりませんが、現在に至るまで米国拠点の現地従業員への定着率は非常に高く、それが関係しているかもしれません。経営トップは日本人でしたが、私以外のエグゼクティブはほとんどが米国人でした。それで、マーケティングもセールスもファイナンスも彼らに任せておけばうまくいきました。そうした力のある人材が転職もすることなく、長い間チームとして一緒に働けたことが大きいのではないのでしょうか。

板倉 定着したのはなぜだと思いますか。

小池 当社が彼らにとって居心地が良かったからでしょう。裁量の自由度が高く、会社と共に自分が成長できた。業績は右肩上がり、昇進昇格していき、報酬も伸びていった。だから働いていて楽しかったのでしょう。私は細かいルールで厳密に人を管理するのはあまり好きではないのです。本来、マネジメントは性善説に基づいて行われるべきだと思っており、人を信頼し、自由にチャレンジしてもらいたいと考えています。そういうやり方をしていたら、自然に高いモチベーションを

維持し、継続的なビジネス成長を一緒に成し遂げてくれました。

板倉 自由度の高い方法がフィットしたのかもしれませんが。業績はどのように変化しましたか。

小池 米国販社の年商は、私の駐在中に約25倍になりました。

板倉 驚異的です。プリンター事業が急成長したということですね。

小池 いろいろと試行錯誤はしました。タイプライターベースのインパクトプリンター事業は渡米後しばらく順調でしたが、やがてレーザープリンター、インクジェットプリンターといったノンインパクトプリンターが市場を席捲しはじめて、当社にはそれらの技術がなかったため、1980年代後半からは大変な時期が続きました。ただ、常に魅力のある製品を市場に投入し続ける姿勢は変わることなく、熱転写技術を応用したラベルライターや感熱紙ファクスなどを市場に投入して、米国ひいてはグローバルNo.1のシェアを誇るまでになりました。

1990年代半ば以降、ようやく自社のレーザーやインクジェットの技術がそろい、毎年のように小型複合機を中心とする製品が出せるようになりました。日本からは、米国での事業をビッグビジネスに育てることでグループ全体を牽引するよう期待されていたから、あらゆる知恵を出して努力して、今あるお客様とのビジネスを広げ、さらに販路を拡大しました。商品企画や新技術の面においては、ベンチャー企業と組むこともありました。

板倉 小池さんがBIC(USA)の取

締役になられたのが1992年。その後、2000年には同社の社長に就任されました。その間、不断の努力で事業を成長させて来られたわけですね。

小池 日本には年に5〜6回出張する生活でしたが、技術開発・モノづくりの本拠地が日本にあるので、人と人とのつながりを大切に、できる限り多くの人と接するようにしていました。「こういう新製品を作ってくれ」といった要望を出したり、30人ほどの開発プロジェクトに加わって、商品企画を中心としたリーダー的な役割を務めていたこともありました。

早くからアジアに 生産拠点を整える

板倉 御社は“At your side.”というコーポレートメッセージを掲げ、お客様

第一の姿勢を大切にされています。これは世界中で共通していますね。

小池 そうです。当社のDNAのようなものです。ブラザーにとっては、製品をお取り扱いいただくビジネスパートナーの皆様と、実際に製品をご利用いただくお客様の双方が大切です。常に“At your side.”のマインドで、ブラザーグループ全体でお客様の期待に応えられるように活動しています。

板倉 御社のグローバル経営は、現地のお客様に密着したマーケティングや営業といったフロントサイドが牽引しているように感じます。

小池 それもありますが、製品開発一つ取っても、企画、開発、設計、生産技術、製造、販売などが、同時に仕事を進めるコンカレントな体制が強みになっていると思います。

コンカレントな体制が グローバル競争力の源泉



板倉 これがグローバル事業にも奏功したのですね。

小池 そうだと思います。通常、多くのメーカーは本社の近くに“マザー工場”がありますが、当社は金型製作も量産試作も全て現地工場で行います。これは、お客様のニーズにスピード感をもって対応することを重視しているからです。開発の中心は日本ですが、日本の製造・開発陣が世界中の製造拠点に赴いて支援する形を取っていますし、現地工場の人材も着実に成長していると実感しています。

板倉 現在はアジアにも製造拠点を置いておられますね。その経緯を教えてください。

小池 最初は多くの製品を中国で製造し、グローバルに流通させていました。しかし、中国の人件費高騰、地政学的リスク、BCPへの懸念などを考えると、中国一国だけに依存し続けることは将来的に難しくなるだろうと考えました。そこで、私が2005年に米国から帰国した翌年には中国からベトナムに製造の一部を移管、その後さらに、「チャイナ+1」だけでなく「+2」の体制が不可欠と考え、2012年にフィリピンにも製造拠点を立ち上げました。

板倉 メーカーの中でもかなり早い

時期ですね。

小池 物流やコスト、地政学的リスクなどのあらゆる面から、「チャイナ+2」の体制を早めに作っていたことは正解だったと思います。

板倉 製造拠点の分散も含め、グローバルな事業展開において様々な最適化をされてきたわけですね。

小池 最適化は規模(ボリューム)がないとできないので、米州や欧州に加えて、新興国においてもビジネスを伸ばして、グローバルでの販売体制を作るというモノづくりの王道を実行してきたと思っています。

中長期的な視野に立ち、 新分野を開拓

板倉 経営者としてのキャリアを米国で築かれたわけですが、どのようなことを心がけてきましたか。

小池 私がやってきたのは、米国の販売会社の機能を全て俯瞰するだけでなく、ブラザーのグローバルのビジネスを常に意識することです。同時に経営者としての自分をレベルアップするため、IT、サプライチェーン・マネジメント、カスタマーサービス、ファイナンス、モノづくりなど、技術の動向を含めた会社のあらゆる機能を独力で学びました。それが日本に帰

国してからのグループ経営の土台になったと思います。

板倉 事業ラインナップの拡大にも取り組まれていたとお聞きました。

小池 オフィスプリンターのように大規模な市場でボリュームを稼げる製品で当社は勝負してきました。一方、米国でベンチャーをはじめとするいろいろな企業の方々と交流するようになり、産業用の特殊プリンターなど、ニッチな市場も技術的なシナジーがあることをわかっていました。そこで、紙以外に印刷する製品のアイデアの着想を得て、実際に製品化にこぎつけたものもあります。

板倉 具体的にはどのような製品ですか。

小池 最初に始めたのは、郵便料金の印字をインクジェットで行うポス

チャレンジなくして 企業は持続できない



テージメーターという製品です。これはUSPS（アメリカ合衆国郵便公社）に納入し、現在でもビジネスは続いています。その後、Tシャツやトートバッグなどの布に直接印刷できるガジェットプリンターを市場に投入しました。オフィスプリンター用のインクジェット技術を改良し、高い生産性と精細な印刷品質を実現しました。いろいろ挑戦しましたが、もちろん失敗も少なくありません。それでも新分野や新製品の開発は、会社の生命線だと考えていました。

板倉 事業を増やすことは「選択と集中」という考え方とは逆ですし、投資の面から見れば、アクティビストに狙われるリスクも出てきます。新分野の開拓はどのような意図によるものですか。

小池 私は、立場が上になるほど、新しいことをしなくてはならない、現在の延長でやっていたらダメになる、と考えてきました。新しいことに挑戦するのも経営者としてのミッションなのです。ある投資会社からは、手を広げるとコングロマリット・ディスカウントを起こすし、株価も上がらないから、主力であるオフィス向けのプリンター事業に集中すべきだという提案が出されたこともありました。確かにそういう意見は短期的には正しい。けれども中長期的に見たらそれでは限界が来ることは見えていました。そもそも紙に印刷するビジネスはペーパーレス化の加速もあって、市場が徐々に縮小していきつつあるので、いろいろな試みをしなくては、企業は持続できません。こういった新分野への挑戦は、2015

年に行った産業用の印刷機器を扱うドミノ・プリンティング・サイエンス社（英国）の買収にもつながっています。

板倉 それにしても、小池さんの様々な変化を察知する感覚の鋭さに驚かされます。

小池 世界中のあらゆる出来事、技術動向、人の動き、市場の状況、そしてグループ全体の動きなどいろいろな変化が気になるんですね。自分と言うのもなんですが、その点ではグローバルな経済の動きや地政学的リスク、市場や技術の動向など、様々なリアルタイムのデータに常に触れていることが重要で、その中で特に変化が起きていることが気になるんです。

破天荒さのある 人材も必要

板倉 人材について伺いたいのですが、御社は管理がゆるやかで自由な社風に特徴があると思います。一方で、そうした風土がどのようにグローバル事業の成功につながったのか、イメージが湧きにくい部分もあります。

小池 確かに「自由な社風」と「グローバルでの成果」は一見すると結び付きにくいかもしれませんがね。ただ、当社の場合、自由であるがゆえに、自ら考え動く、自立した人材にとっては



立場が上になるほど、 新しいことを しなくてはならない

居心地が良く、力を発揮しやすい環境なんです。これまでのグローバル展開においては、各製造拠点や販売拠点の有能なグローバル人材と力を合わせてきたことが、成功に結び付いたと思います。

板倉 では、今後、グローバルな競争力を維持、発展させていくにはどうしたら良いと思われますか。

小池 当社に限らず、日本人全体が内向きになっている傾向は否めません。日本国内に閉じこもってリスクを取ろうとしない人が増えているように感じます。しかし、実際に現地に行ってみなければわからないこと、得られない体験が数多くあります。多少のリスクや不確実性を恐れず、自分の力で環境を切り開いていくような、破天荒さや野心を持った人材、一旗揚げてやろうという山っ気のある人材が必要です。さらに、日本人だ

けの発想や人間関係にとどまらず、外国人も巻き込みながら、より多様でしなやかな組織づくりをすることが益々重要になってくると思います。

板倉 グローバルなリーダー、経営者のあり方をどうお考えになりますか。

小池 リーダーは私利私欲のない純粋な人であるべきだと考えています。外部や周りから見てフェアであり、その人を支え応援しようとする人がたくさんいるというのが望ましいと思っています。

板倉 そのようなリーダーになるために必要なものは何でしょうか。

小池 セルフ・ディシプリン(自己規律)です。自ずと自らを律することができ、気配りできるような人でなければ、

リーダーは務まらないと思います。

板倉 今後、「グローバル企業としてのブラザー工業」はどうあってほしいと思いますか。

小池 私が入社した時、当社は大企業と中小企業のちょうど間くらいの規模で、カジュアルで風通しの良い社風が特徴でした。今や世界で4万人を超える企業になりましたが、規模が大きくなっても自律と自由を重んじる企業文化を引き継ぎ、いかなる環境下においても「偉大なる中小企業」であり続けてほしいと願っています。

板倉 ブラザー工業らしいグローバル化とは何か、より深く理解できたように思います。ありがとうございました。



対談を終えて ——

国内市場の成長の限界が見え始めているなか、さらなる成長機会を求め、多くの企業がグローバルでの事業拡大に向き合い、事業ポートフォリオに占めるグローバル事業の重要度は益々高まっています。小池会長のご経験には、世界で勝つためのグローバルにおける事業機会・リスクの見出し方、バリューチェーンの構築、組織風土の重要性、トップの向き合い方など、グローバル事業を加速させるためのヒントが多く含まれています。さらに、小池会長は「事業の成長に伴い、機能や人材をレベルアップさせ、自らも経営者として成長する」ことを実践し、全社的なグローバル経営推進の基盤を築かれてきました。このご経験は、将来の経営を担う人材に対し、海外事業を通じてどのような経験を積ませ、いかに育てていくべきかを考える際の重要な示唆となります。本対談が、皆様の会社におけるグローバル経営をアップデートするきっかけとなれば幸いです。(板倉)

多様性と一体感 『楽天主義』を世界へ

株式会社グロービス
マネジング・ディレクター

内田 圭亮

楽天グループ株式会社
常務執行役員

グループ・チーフ・カルチャー・オフィサー

小林 正忠

小林 正忠

Masatada Kobayashi

1997年楽天創業から参画。EC事業責任者等を歴任後、2012年米州本社長、2014年アジア本社長。グローバルマネジメント経験後、2017年コーポレートカルチャー部門をリードし、現在はGroup CCuO（チーフカルチャーオフィサー）。2001年から出身大学に「正忠奨学金」を設立。2011年世界経済フォーラム Young Global Leaders選出。5児（娘3人、息子2人）の父。

内田 圭亮

Keisuke Uchida

株式会社グロービス マネジング・ディレクター 顧彼思(上海)企業管理諮詢有限公司 董事。慶應義塾大学 法学部法律学科卒業、グロービス経営大学院経営研究科経営専攻修了。アクセンチュア株式会社に経営コンサルティングに従事した後、株式会社出前館の上場に寄与。その後、グロービスにて、法人向け人材育成・組織開発のコンサルティング、経営管理本部長を経て、現在はコーポレート・エデュケーション部門マネジング・ディレクター兼中国法人の董事を務める。著書に「経営を教える会社の経営 理想的な企業システムの実現」(東洋経済新報社)、共著書に「グロービスMBAマネジメント・ブックII(ダイヤモンド社)」がある。

日本発のIT企業の代表格ともいえる楽天グループは、Eコマースの楽天市場を皮切りに、カード、トラベル、証券、モバイルなど70を超えるサービスを提供し、着実にその事業を広げてきました。2010年頃からはグローバル展開を強化し、現在、世界30の国・地域にサービス拠点を有しています。同グループが早くから注力してきたのが企業カルチャーの醸成であり、企業の哲学や価値観の浸透でした。グローバル化の過程でそれをどのように実践したのでしょうか。創業メンバーの一人で、現在Group CCuO (Chief Culture Officer)を務める小林正忠さんに、グロービスの内田圭亮がお尋ねしました。

『楽天主義』を軸に 多様な力を束ねる

内田 楽天は、現在世界30の国と地域で70以上のサービスを展開されていらっしゃると思いますが、どのような企業カルチャーを目指して、世界中の拠点到広めているのでしょうか。

小林 当社のカルチャーは大きく二つ考えられます。一つは周りの全て

が無理だと言っても、あらゆる手段を探して挑戦し、やり切ること、そしてそれを醍醐味だと感じることに。当社は1997年に会社を立ち上げ、これまでに難易度の高い様々な挑戦をしましたが、常に「信じていればその道は切り拓ける」と考えてきました。GET THINGS DONE (信念不抜) というブランドコンセプトのフレーズもそれを象徴するものです。

もう一つは、多様性を一つの方向に向けること。新しいビジネスにはイノベーションが欠かせませんが、これは同質性でなく多様性から生まれます。出身国、人種、教育、宗教など、多種多様なバックグラウンドを持つ人々が共に働く中でイノベーションは生まれます。しかし、多様性をそのままにしておく組織はバラバラになりにかねません。だからこそ、多様性を尊重しながらも、組織を一つの方向に促す必要があります。それを可能にするのが、従業員全員が当社の価値観・行動指針である『楽天主義』を理解し、共有することです。

内田 『楽天主義』の特徴は何ですか。

小林 大きな特徴の一つとして、事業の社会的意義を志向していることがあります。当社では、エンパワーメントと表現しています。これは起業家精神の表れでもあって、1ミリでも社会を我々の信じる良い方向へ向けていこうとする姿勢です。例えば2020年に本格開始した携帯キャリアサービス『楽天モバイル』の背景には、「携帯市場の民主化」という大義名分がありました。実際、楽天モバイルの参入で、携帯市場の月額料金が劇的に

多様性と統一感を 掛け合わせる



事業の社会的 意義を志向する

下がったことはご存知の通りです。

『楽天主義』を世界に 浸透させるために

内田 多様な国籍や価値観を持った人材が様々な働き方をしている中で、『楽天主義』をグローバルな組織全体に浸透させ、目指す姿へと変えていくのは容易ではないと思います。これまでどのような施策、工夫を重ねてこられたのでしょうか。

小林 いくつかの段階がありました。まず、明文化です。楽天グループが上場したのは2000年ですが、その9カ月ほど前には現在の「成功のコンセプト」5項目（『常に改善、常に前進』、『Professionalism の徹底』、『仮説→実行→検証→仕組化』、『顧客満足の最大化』、『スピード!! スピード!! スピード!!』）を明文化しました。それまでは従業員数20数名の規模でしたから、あるべき姿を文章にしないでわかりあえる距離感でしたが、企業規模が拡大すればこれまでとは違ってくるという思いがありました。他社をM&Aすれば、資本関係ができて結果的に楽天グループの従業員が増えるわけです。また、中途入社の従業員も毎月何十人も入っ

てきます。一人ひとりに楽天の考え方を理解してもらうには、企業の理念や行動指針の明文化は欠かせませんでした。研修方法なども工夫しながら、伝えていきました。

内田 業務研修だけでなく、企業理念についても研修を行ったということですね。

小林 そうです。入社してすぐ、『楽天主義』とは何かをみっちり研修で伝えました。

内田 理念をグローバルに浸透させるには、さらに工夫が必要になりそうですね。

小林 当社は2010年頃から急速に事業のグローバル展開を加速しましたが、『楽天主義』を理解してもら



Company Profile

楽天グループ 株式会社

楽天グループ株式会社は1997年創業の日本発IT企業。Eコマース、デジタルコンテンツなどの「インターネットサービス」、携帯キャリア事業などの「モバイルサービス」、クレジットカード、銀行、証券、保険、スマホ決済アプリなどの「フィンテックサービス」等、合わせて70以上のサービスを提供する。これら様々なサービスを、楽天会員を中心としたメンバーシップを軸に有機的に結び付け、他にはない独自の「楽天エコシステム」を形成。国内外に広く事業を展開している。

うには、明文化したものを翻訳して配付するだけでは不十分であることがわかってきました。母国語でなければ真意まで伝わり切らないからです。そこで、例えば台湾で『楽天主義』を伝える際には、まず英訳した文言を英語が堪能な台湾出身者に読んでもらい、さらに母国語で従業員に説明してもらうというプロセスを取り入れました。各言語の性質も踏まえながら、世界中の従業員に伝わるように心がけています。

内田 小林さんは米国にも赴任されましたね。その経験の中で感じることも多かったのではないのでしょうか。

小林 2012年から米州本社の社長として米国に駐在しました。楽天主義では毎週「朝会」と呼ばれる全社ミーティングを行い、そこで三木谷浩史(会長兼社長)が会社の全体的な視野から、ビジョンや方針を語ります。当然米国でも実施していたのですが、彼らには朝会をする理由、その目的や意味といったスピリットの部分は伝わっていなかったんです。私が率先垂範して実行し、伝えることで徐々に理解されていきました。

内田 企業カルチャーや価値観を浸透させるためには、体感して納得

することが重要なのでしょうか。

小林 細かい話をすると、当社では朝会が終わった後、デスクの掃除をするのが習慣になっていて、椅子の足まで拭いてきれいにします。こうした小さなことを徹底して実現できなくては、営業や事業の目標を達成することもできないという考え方なのです。こうした姿勢も最初は理解されませんでしたが、自ら体現して見せ続けることで、少しずつ組織全体に浸透していくのを実感しました。

内田 大切にしている価値観を言語化するだけでは、頭だけの表面的な理解になってしまう。そこでトップや上司が体現して見せるということですね。

小林 組織によっても温度差があります。インドの拠点では、『楽天主義』の徹底に非常に熱心なリーダーがいて、朝会後の掃除がきちんとできているかどうかを綿密にチェックしていました。このように自律的に動けるようになった拠点では、我々はクオリティのチェックだけすればよく、運用自体は任せておけると思います。

内田 自律性を高めるための制度や工夫はありますか。

小林 『楽天主義』掲げるのは、一人ひとりの従業員がトップと同じよ

うな当事者意識を持ち、自分事として考えられるようになってほしいからです。そこで毎月、単なる業績評価にとどまらず、『楽天主義』を体現している人を表彰する「楽天賞」という制度を設けています。これにより、グループ全体に共通概念がじわじわ浸透していきます。また「楽天主義ファシリテーター」と呼ばれるアンバサダー的人材が『楽天主義』を体現し、指導するワークショップを行なっています。例えば、インドの拠点ならインドの楽天主義ファシリテーターがワークショップを担当します。

内田 楽天主義ファシリテーターは今、何人くらいいらっしゃいますか。

小林 現在、全世界で140人以上います。本来はマネジメント層が自ら説明できることが理想なので、その体制づくりに向けた準備も進めているところです。

個と組織の価値観をつなぎ、一体感を生み出す

内田 一人ひとりの従業員の価値観と、企業の価値観をつなげることが大切だということですね。企業規模が大きくなっても、組織の一体感や団結力を保ち続けるために、具体的

言葉だけでなく、体現することで 企業カルチャーは浸透する

にはどのような施策を講じていますか。

小林 『楽天主義』の中に「一致団結」という考え方があります。その一環として、「一致団結」をテーマに掲げて、従業員が楽天モバイルの営業活動を行うプロジェクトを実施しています。営業、人事、総務、エンジニアなど、職務の制限なしに楽天モバイルの契約者数を増やしていこうという意図で始めました。このような全社を挙げて市場開拓に挑む取り組みは、これまでも何度か実施しています。

内田 実際にあった他の例を教えてください。

小林 まだインターネット通販すらよく知られていない時代に楽天市場は

開業し、当時の従業員数は百数十人くらいでした。この時は、全従業員が楽天市場の営業活動に取り組みました。また、クレジットカード事業を開始した時には、新規入会の獲得を目指す活動を実施しました。

内田 それは見方によっては、ノルマがあって大変だと見られてしまう可能性もありますね。

小林 従業員が当事者意識を持つことは、起業家精神の第一歩だと思います。しかし、成長して大企業になると、組織が縦割りになり、そうした精神は失われてしまいがち。それでも、全員を巻きこんで前進すれば、起業家精神を維持できます。また当事者

意識を持つことで、例えば楽天モバイルであれば、部署や職位に関係なく従業員全員がサービスの強みや提供価値を理解し、説明できるようになります。そうでないと契約が取れないからです。これはサービス企業にとって極めて重要なことだと思います。

内田 ここまでの内容を少し整理すると、イノベーションのために多様性は不可欠、それと同時に多様性を力に変えるには組織が同じ方向を向く必要がある。そのために『楽天主義』を徹底しているということですね。

小林 そうです。私たちは大きな方針は明確に示しますが、具体的なやり方は各人に委ねています。例えば、





楽天グループは現在「AI-nization」と名付けて生成AIの活用を進めていますが、これも全員が活用するという方向性は示しつつ、実際にどう使うかは、部署や個人によって異なる。そうすることで、多様性と統一性のバランスを取っているのです。

「働きがい」という カルチャーが重要

内田 数年前のコロナ禍で急速に普及した在宅勤務を、現在でも継続している企業は少なくありません。しかし楽天グループでは、早くから公式に週4回の出社に戻されていました。これも企業カルチャーと関係しているのでしょうか。

小林 企業カルチャーと強く関係し

ています。創業時代から我々が挑んできた事業は、常に「実現不可能」と評されるようなものでした。そのような事業は、普通のやり方では成し遂げられません。成功させるには、高い密度で仕事をする必要がありますから、出社して対面することが役立ちます。対面でのコミュニケーションであれば、その場で気づいた点を尋ねたり確認したりすることが簡単なので、圧倒的に早く、臨機応変に動くことが可能です。注力事業ほど、出社比率は高くなる傾向にあります。

内田 最近「ウェルビーイング経営」が注目され、働き方にその視点を取り入れる企業が増えていますが、小林さんはどうお考えになりますか。

小林 人生は一回きりしかありませ

ん。だからこそ、一時的な瞬間風速ではなく、自分らしさや幸福を追求することが大切だと考えています。当社は、従業員がそうした個人の生き方に真剣に向き合うことを前提としている会社です。ただし、気をつけなくてはいけないのは、ウェルビーイングという言葉に引っ張られて、「働きやすさ」ばかりに偏ってしまうことです。

内田 具体的には、どういうことでしょうか。

小林 ウェルビーイングには、「働きやすさ」と「働きがい」という二つの側面があります。「働きやすさ」は、例えばオフィスにカフェスペースを設置したり、社食でランチを無料提供するなど、どうしてもリラックス性に傾きやすい。もちろんそれも大事ですが、私

一人ひとりが 「働きがい」を実感できる 企業カルチャーへ

たちがより重視したいのは「働きがい」です。新しいチャレンジに挑み、何かを成し遂げる喜び——そこにこそ、従業員の真のウェルビーイングがあると考えています。

内田 単なる快適さではなく、挑戦の喜びを軸にした方針に注力されているんですね。

小林 近年は、日本全体が「働きやすさ」に偏ってしまっているように感じますが、もう一度、一人ひとりが「働きがい」を実感できるようなカルチャーを作りたいです。

内田 最後に、Group CCuOとして、今後どのように取り組みを進化させていきたいですか。

小林 楽天グループは今、全世界

で約3万人の従業員を擁するグローバルな企業となりました。『楽天主義』を上層部から伝達していくと同時に、ミドルマネジメント層が『楽天主義』を理解、実践し、語れるようにしていきたい。ミドルマネジメント層でも『楽天主義』のワークショップをまだ受けていない人、体系的に語れない人もいるので、今回はここを100%にするのが目標です。それができたら次は、『楽天主義』を体現するためのモニタリング手法を考えていきたいですね。

内田 それをGET THINGS DONEの精神でグローバルに展開していくわけですね。世界で戦う楽天グループの活力に触れた気がします。ありがとうございました。

対談を終えて ——

楽天のオフィスに何うと、本当に多様で多国籍な人材が集う組織であることを感じますが、今回はその多様性をどのようにして一つの大きな力にしているかを伺いました。小林さんからは、トップの三木谷さんが大事にされている価値観・行動指針である「楽天主義」がいかに多様な人材を束ね組織力に変えているかをお話いただきました。特に、全社員が例外なく市場に向き合い新サービスの会員数獲得に向けて目標を持って動く営みは非常に印象的で、これほどまで社員の一体感や起業家精神を育む営みは中々ないであろうと感じました。楽天のようなグローバルな大企業において、いかに自社が育みたい組織文化を醸成できるのか、そのヒントが満載です。(内田)



グローバル企業は 組織のサイロ化を いかに克服すべきか

～米国企業における組織課題から考える～

加藤 康行

GLOBIS USA, Inc CEO

米国企業に顕著に生じやすいサイロ化

近年米国では、組織の「サイロ化」が大きな課題として認識されるようになってきました。サイロ(silo)とは、企業内において部門やチームが壁をつくり、独立して業務を遂行している状態を指します。社員は自部門の成果を最優先し、部門を越えた連携は二の次三の次。情報やリソースは遮断されて部分最適に陥り、企業全体としての効率性やスピードが低下し、変革やイノベーションが生まれにくくなってしまいます。

この問題は以前から指摘されていましたが、企業のグローバル化や新規事業の加速に伴い、従来以上に深刻な組織課題となっています。私が昨年ロサンゼルスで日本企業の米国拠点 CEO を集めて議論した際にも、サイロ化は優先して解決すべき課題として注目を集めていました。

サイロ化はどの国の企業でも起こり得ますが、米国企業では比較的生じやすい傾向があります。理由としては以下のような点が挙げられます。

- ・職務記述書(Job Description)により担当業務範囲が明確に定義され、その範囲内で成果が評価される。
- ・業務の高度な専門分化と成果主義に基づく評価。
- ・米国労働力の約2割が外国出生者という多様な社会であり(BLS, 2024)、価値観や働き方の違いが生じやすい。
- ・米国内拠点が地理的に分散しており、コミュニケーションが生まれにくい。

一方で日本企業は業務区分がゆるやかで一人が多様な業務を担い、人材も均質的であるという対照的な特質があります(もちろん日本型にも別の課題があります)。

さらに、この課題を一層深刻化させているのは、現在の事業環境です。VUCA、DXといった大きな潮流の中で、企業は新たな事業の確立やビジネスモデルの変革を迫られています。しかし、こうした変革は、多数の部門や職務が連携しなくては実現できません。例えば、自動車メーカーがEV(電気自動車)への移行を進める際には、従来のガソリンエンジン車で培った手法とは異なる発想・技術が求めら

Appleの事例 : How Apple breaks down silos?

目的の共有

Shared Objectives

- ・部門間の協力を必要とする全社的な目的や目標を設定することで、チームが協力し既存のサイロを壊す動機づけとなった。これにより、チームは多様な専門知識を活かしながら共通の成果を目指して協働するようになった。

リーダーシップの共有

Leadership Alignment

- ・各部門のリーダーが共通目的と優先順位を合わせることで、Appleは統一された方向性を生み出し、部門が孤立して活動する傾向を減らそうとした。

透明性の高いコミュニケーション

Transparent Communication

- ・組織全体でオープンかつ透明なコミュニケーションを促進する仕組みを導入することで、知識共有や各部門の取り組みの整合が進んだ。

部門横断的な協働

Cross-Functional Collaboration

- ・毎週のクロスチームセッションを開始し、課題・進捗・ニーズを共有することで、協働と相互支援の文化を育んだ。

評価システム

Evaluation System

- ・OKRの導入。
- ・社員を「チームワーク」「イノベーション」「成果」の3つのカテゴリで評価した。

出所: <https://9to5mac.com/2020/10/22/apples-unique-business-structure-leadership-qualities/>

れます。あらゆる部門が垣根を越えて参加・連携して変革を進めることが不可欠ですが、その推進を阻むのがまさにサイロ化の問題なのです。

Appleの事例から学ぶ

サイロ化打破の参考になるのが、機能別(functional)組織でありながら不断のイノベーションを実現しているAppleの手法です。

Appleは一般的な事業部制ではなく機能別組織を採用しています。製品ごとにゼネラルマネジャーを置かず、意思決定権と責任を機能責任者に集約する仕組みです。プロダクト開発は複数の機能が密接に関わるため、リーダーたちは自部門最適ではなく全社成果を基準に議論し、頻繁

な横断レビューを通じて意思決定を行います。この設計が、迅速な統合と継続的なイノベーションを支えているのです。このAppleの取り組みから、サイロを打破するポイントについて考えていきます。

Shared Objectives (目的の共有)

まず重要なのは、『Shared Objectives(目的の共有)』です。なぜサイロを打破しなくてはならないのかを各部門が理解し、同じ方向に進むことです。ここでいう目的にはレイヤーがあり、最上位にはパーパスやビジョンがありますが、まずは現実的な共通目的を共有するだけでも効果があります。例えば、ある清涼飲料水メーカーが「日本でもなじみのある飲料を米国で販売する」という共通目的を掲げ、開発

から販売まで部門横断で連携し成功したケースがあります。

また、理念や具体的目標に加えて、「提供する価値」を全社で共有することも有効です。新しいカスタマージャーニー（顧客の価値体験）は何か、それをどのように構築するかを考え、各部門が共有することで、現場レベルでの意思決定や行動が自ずと統一されます。

リーダーシップの共有

Leadership Alignmentと、横断協働を支える仕組み、評価制度

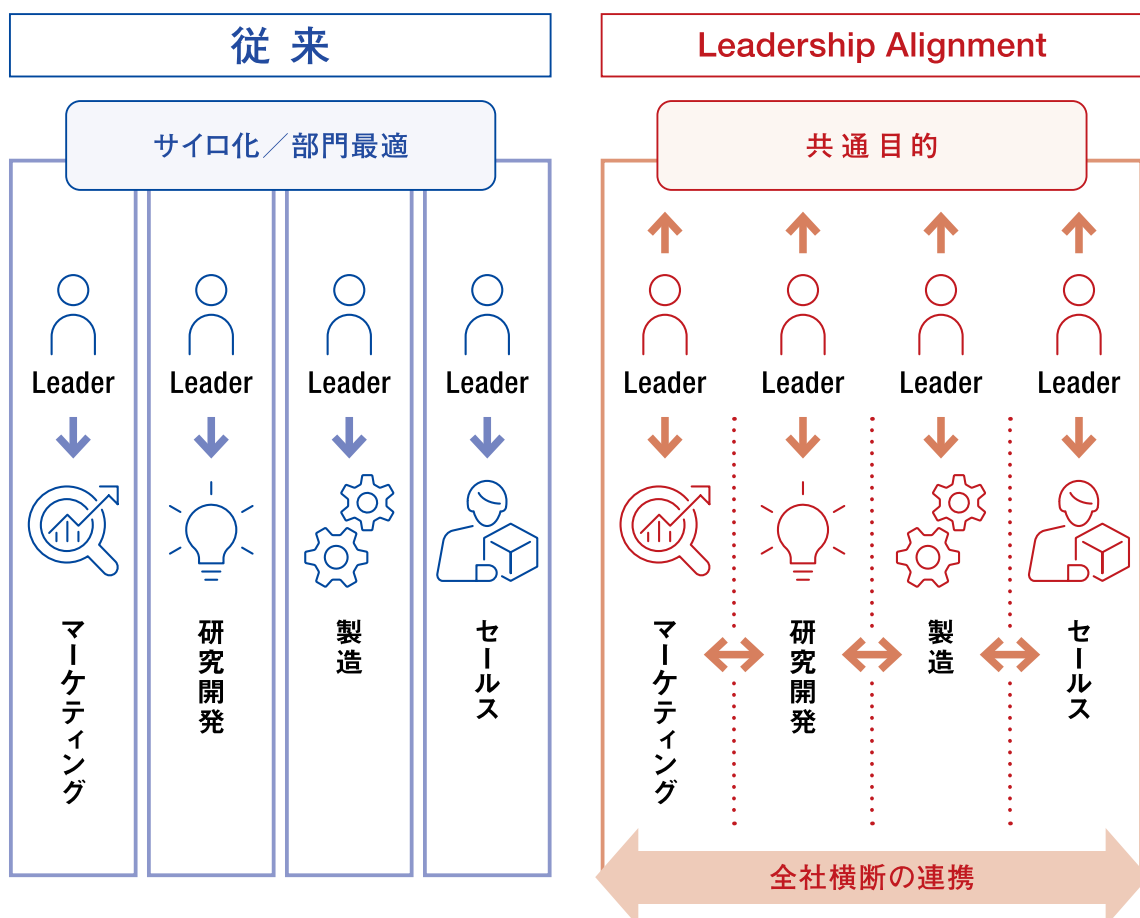
さらに、サイロを打破するためには、リーダーシップのあり方を根本から見直すことが欠かせません。リーダーには、常に他部門の動きを意識し、連携を前提とした意思決定

を行う姿勢が求められます。チームリーダー同士が価値観を共有し、部門を越えて一枚岩となって行動できる状態、すなわち『Leadership Alignment』が整うことで、全社横断の連携は実現します。

そして、このリーダーシップを後押しするのが、多様な部門の協働を促進する仕組みです。例えば、自動車メーカーがEV化を進める際に「どのようなEVを、いつまでに、何台リリースするのか」という共通目的を掲げるだけでなく、その進捗を定期的に共有するクロスファンクショナルな仕組みを設けることなどが挙げられます。このような仕組みが、部門が孤立して動く傾向を減らし、横断的な連携を育みます。

また、このような横断的な動きを定着させる要は、評価

リーダーシップのあり方を見直す



システム(『Evaluation System』)の見直しです。例えば、360度評価のように他部門との連携や全社視点での貢献を評価項目に加えることで、リーダーやメンバーが横断的な行動を取るインセンティブを得られます。

成功を阻む二つの障壁

ここまで、サイロの打破には『Shared Objectives』と『Leadership Alignment』、仕組みや評価システムの見直しが欠かせないことをお伝えしてきました。さらには、米国拠点と日本本社の文化的な違いが、サイロ打破の障壁になることにも注意が必要です。

(1) 意思決定のスピード

米国現地リーダーは「とにかく早く決めて、物事を前に進めたい」と望む一方、日本本社は合議制を重視し承認プロセスが長いため、スピードが遅れがちです。これは、スピードが競争力に直結する米国市場において致命的な足かせとなります。横断的な取り組みを進めようとする現地チームにとっても、こうした意思決定のスピードの違いがストレスの要因となります。

(2) あいまいな言語化

日本では暗黙の了解が通じますが、米国のような多民族国家では、明確な言語化が共通理解のベースになります。あいまいに掲げるのではなく、何のためにやるのか、どこに問題があり、何を解決しなくてはならないのかを現地の言葉で明確に語ることが不可欠です。言葉ではっきり示すことで、現地メンバーも“Sense of Urgency”(危機感・緊張感)を持ち、主体的に動きやすくなります。

米国ならではのスピード感と多様性を前提に、迅速な意思決定と明確な言語でしっかりとコミュニケーションをしていくこと。これこそがサイロを超えた連携を実現するポイントとなるでしょう。

出典一覧

- Joel M. Podolny & Morten T. Hansen, “How Apple Is Organized for Innovation,” *Harvard Business Review*, Nov-Dec 2020.
- SHRM, “What is a job description?” (2023).
- Bureau of Labor Statistics, “Foreign-born workers: Labor force characteristics — 2024.”
- McKinsey & Company, “Breaking down silos: Fostering cross-functional collaboration” (2021).
- Erin Meyer, *The Culture Map* (2014).
- Perform Yard, “How Apple Does Performance Management (And Ideas for You to Consider)” (2023).



GLOBIS USA, Inc. CEO

加藤 康行 Yasuyuki Kato

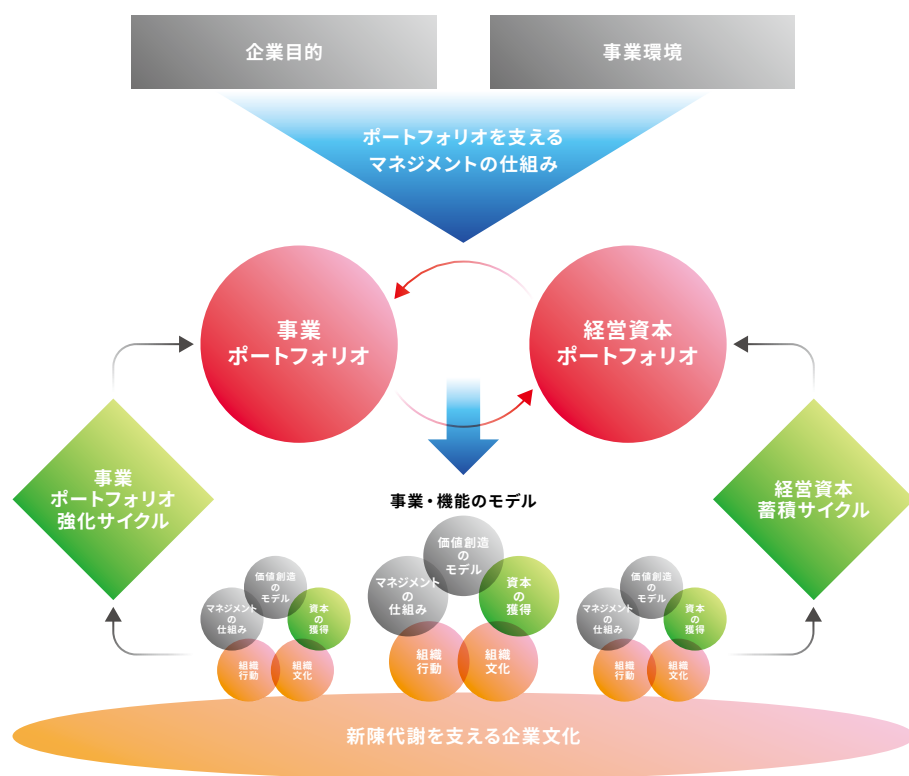
大学卒業後、総合商社に入社し、中国を拠点としたグローバルビジネスを経験。その後、戦略系コンサルティング会社に参画し、顧客企業の海外進出、新規事業創出のコンサルティングに従事した。グロービスでは、中国現地法人の副総経理として事業運営を率いた後、GLOBIS USAの立ち上げを担い、現在はChief Executive Officerを務める。

ポートフォリオ経営を実現する 組織・人づくりの実践をまとめた 「CHRO Roundtable Report」を発行

レゾナック・ホールディングス、味の素、デンソー、丸紅の4社と共同で提言

企業がポートフォリオ経営を効果的に実践するには、経営メンバー間でその構造や重要論点に対する共通理解を持つことが不可欠です。そのための枠組みとして「ポートフォリオ経営の循環モデル」(図)を定義し、企業活動の中で好循環を生み出す仕組みを整理・可視化しました。

さらに、「ポートフォリオ経営の循環モデル」を機能させるためには、戦略や仕組み以前に、「新陳代謝を支える企業文化」および「循環モデルを設計・運用できる経営者・経営リーダー」の存在が不可欠です。本レポートではこの2つの論点に対し、参加企業各社がどのように対策を講じているか、紹介しています。



本資料でわかること

- ◎ 自社にとって重要な構成要素が何かを俯瞰的に認識できるようにする。
- ◎ 自社のポートフォリオ経営が機能するための要諦を見出し、ポートフォリオ経営を支える基盤を維持・調整・強化することが可能になる。
- ◎ 自社のポートフォリオ経営を「つながりのあるストーリー」として捉えることで、経営メンバー間に共通認識を醸成。意思決定の質とスピードが向上する。



ダウンロードはこちら https://pages.globis.co.jp/gce_wp_0918.html