

BRIGHTENING YOUR WAY

SKYLIGHT COMPANY NEWSLETTER 2015 Vol.01



システム思考 —「氷山の全体」を見る技術

世の中にあふれる情報の意味を読み取ろうとする時、あるいは何か問題が起きてその解決策を探る時、もっとも手っ取り早い方法は、各事象の要素を分解しながら全体像を体系化することです。

例えば自社の売り上げ低迷に悩む状況では『自社の売り上げ＝市場規模×マーケットシェア』のように分解し、市場は成長しているが自社のマーケットシェアが落ちている⇒自社商品の競争力が落ちている、自社のマーケットシェアは落ちていないが市場が成熟している⇒市場の限界に直面している、と推論することで、各々の状況に対して打つ手を考えることができます。

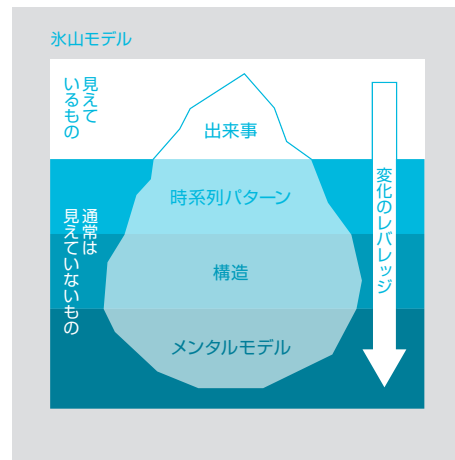
しかしこうした「要素還元アプローチ」だけでは解決できない問題も世の中には数多くあります。問題の本質が要素ではなく要素間の関係性に存在する、言い換えれば各要素が複雑に絡み合っている場合です。そのような問題に対し、要素を「分ける」だけでなく「統合する」というアプローチが“システム思考(システム・シンキング)”です。

例えば、ある国の経済活動は、消費者活動、生産者(企業)活動、投資家活動という3つの要素が相互に影響しあう一つのシステムと捉えることができます。またそのシステムをうまく機能させるための施策の一つが政府による財政・金融政策です。

ところが近年では経済のグローバル化に加え、実体経済とは乖離した巨大な金融資本が国際金融市場に大きな影響を及ぼし、もはや一国の財政・金融政策ではコントロールできないほど複雑に絡み合った経済システムをつくりあげているのはご承知のとおりです。その他、エネルギー問題、食糧問題、環境問題、人口問題、地域紛争などの私たちが直面している難題はすべて、人類自身が生み出した様々な要素が有機的に絡み合うシステムから生まれたものであることを改めて認識する必要があります。

システム思考は、目に見えやすい「出来事(現象や事象)」、それらの動きを時間経過で追った「時系列パターン」、そしてそれらのパターンが生まれる「構造」、さらにその構造を生み出した自分たちの

考え方や行動の「メンタルモデル(固定観念)」という4つの階層(図:氷山モデル参照)に着目し、物事の裏側にある真相を捉えながら長期的視点で抜本的な問題解決をはかる思考法です。「現在、自社が取っている行動や意思決定が将来どんな意味を持つのか」という視点で物事を俯瞰し、次の一手を考えるシステム思考は、これからのビジネスパーソンにとって必須の教養といえるでしょう。



参考書籍



なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか?
—小さな力で大きく動かす! システム思考の上手な使い方
枝廣 淳子&小田 理一郎(著) 東洋経済新報社



世界はシステムで動く
—いま起きていることの本質をつかむ考え方
ドネラ・H・メドウズ(著) 英治出版



学習する組織
—システム思考で未来を創造する
ピーター・M・センゲ(著) 英治出版

02 SKYLIGHT INTERVIEW

楽天市場を凌ぐビジネスを 萌芽させること。 それが私の課題です

1997年に6名でスタートした楽天株式会社。

日本のインターネットサービス業界を牽引し続け、
今や世界28か国・地域で事業を展開されています。

同社の創業メンバーでもいらっしゃる取締役常務執行役員の杉原章郎様に、
インタビューをさせていただきました。

楽天株式会社
取締役 常務執行役員
人事・総務・法務・コンプライアンス・
CSR担当役員
杉原 章郎 様

高い目標を掲げ、やり遂げるまで「しつこく」やめない。 それが楽天のエンジンです

——本社を、大規模市街地再開発として注目を集めている、二子玉川ライズ内のオフィスエリアに移転されました。

2007年から本社を品川シーサイドに置いていましたが、この夏に約1万人が勤務できる新しいオフィスに移転しました。新オフィスの名称は「楽天クリムゾンハウス」です。「オフィスなのに家のような『快適さ』を社員に感じてもらいたい」という思いから名づけました。

新オフィスでは「社員の健康」「効率的な仕事の実現」「社員の成長」の3つを重視した環境を構築しています。まず「社員の健康」については、栄養バランスを考えた三食の無料提供、立って仕事をすることも可能な自動昇降デスクの導入、仮眠室やマッサージルーム、そして体を動かすことのできるスポーツジムの設置などを実施しました。「効率的な仕事の実現」については、間仕切りのない執務スペースや予約なしで利用できる打ち合わせスペース、ワンストップで様々な社員サービスを受けられるオフィスサポートセンターの設置などで業務環境を整える一方、業務により集中できるよう、託児所、クリーニングサービス、ヘアサロンなど、生活面もサポートするサービスも充実させています。「社員の成長」に関しては、研修ルームの充実はもちろん、特に社員のグローバル化を強化するためランゲージセンター

や図書室を充実させ、個々人の研鑽を後押しするサービスを多く備えました。

楽天グループは、6人で始めた小さなベンチャーでしたが、今や世界28か国・地域で事業を展開するまでに成長しました。グローバル化に伴い人材も多様化し、ビジネスも多岐にわたり、グループとしてまとめることの難しさもありますが、「社員間の緊密なコミュニケーションを実現し、スピーディーな意思決定を実現する」というスタートアップ企業の雰囲気にあふれた楽天らしさを、このオフィスを通じて全社員に体感してもらいたいと考えています。

——御社の躍進が始まった創業時代についてお聞かせください。

創業は1997年で、社員は6名、出店店舗様は13店舗でスタートしました。自分たちが作ったシステムが本当によくできていたので、「1か月で1000店舗くらいの加盟をいただいて、あっという間に世の中のお買い物の概念が変わる」と意気込んでいましたが、現実とは違いました(笑)。最初の3か月で3000件以上に営業しましたが、全くダメで。

営業に四苦八苦している中で、とある方から「君たちのシステムがすごいのはわかるけど、それが大事なんじゃない。店を開けて、商品をきれいに並べて、ポップを書いて、そういう僕らの普通の商売が、インターネット上で、それも自分たちですべてできることがすごいんだよ」と言われて初めて、「商売人さんの側から考える提案をする」ということに気付かされたのです。そこから躍進が始まりました。

——楽天市場の立ち上げの後、楽天オークション、楽天ブックスなど新規事業の立ち上げにも深く関わられてきましたが、一貫して大切にしていることは何でしょうか。

失敗や苦労を積み重ねる中で得たことでもあるのですが、「目標を高く設定する」「目標を因数分解して達成までの道のりを見定める」「しつこくやる」というのは一貫していると思います。これは楽天のエンジンにもなっているビヘイビア(ふるまい)です。

新しいことには大勢が群がるけれども、8割ぐらいはすぐにいなくなってしまう。最後に生き残るのは、ほんの一握りの「すぐすぐれたやつ」か「しつこいやつ」だけ。もちろん、我々も「すぐれたやつ」を目指していますが、「しつこさ」については群を抜いていると思うんですよ。社内公用語の英語化がきちんと進んでいるのも、楽天が競争の激しいマーケットで負けないのも、「やり遂げるまでやめない」といった文化が後押ししていると思います。➤

スカイライトは「なぜそれをやりたいか」まで汲み取って考えて動いてくれます

——弊社がご支援を開始したのは2007年からでした。

最初は「開発生産性向上」プロジェクトでした。当時、私が管掌していたシステム開発部門では、開発仕様書を必ずしも作成せず、運用マニュアルも充分でない状況が横行しており、その結果属人的な運用に時間がとられて新しい開発に使える時間が少ないという問題を抱えていました。スカイライトには、まず組織の状況を「見える化」してもらい、課題の解決を進めてもらいました。その見える化に使った業務フローや会議フローの資料一式は今でも定期的に更新され、システム開発組織の運営に使われています。

——杉原様からみた弊社の特徴は

今も多くのコンサルティングファームとお付き合いしているので、スカイライトは「外からアドバイスをもらう」という存在ではなく「中に入り込んでもらって一緒にやる」存在。とすると、うちの社員と勘違いしてしまいます(笑)。大きく、スピード感を持って前に物事を進めるためには、スカイライトに入ってもらってやった方がよい。「私が何をやりたいか」だけでなく「なぜそれをやりたいか」まで汲み取って考えて動いてくれる。だから、私のインスピレーションで「きっと、こうだ!」と思いついたものを渡して、それを社員に説明できるように、ロジックを整理したり、具現化するのを手伝ってもらったりもしています。

物事を進めるにあたって問題が発生した時も、社員の話を「聞いて、さらに聞いて」くれる。問題を解きほぐしながら、時に汚れ役になりながら物事を前に進めてくれる。ここまでやってくれるところは、これまでにお付き合いしてきた他社とは大きく違うように思います。

——いつも新しいチャレンジをされているその原動力は何でしょうか。

「新しいものに触れていない日が続くと、自分は枯れてしまうんじゃないか」という切迫感なのだと思います。常に何か知らないこと、新しいことを探していて、新聞を読む時も熟読するのではなく、自分が知らないことや見たことがない情報がないか斜め読みをしていることが多い気がしますね。意図的に、自分が知らないことが書いてあるところばかり読むようにしています。

——杉原様ご自身の今後についてお聞かせください。

偉大な企業は皆そうだと思うのですが、最初にその企業を爆発的に成長させた事業を超える事業が1つ2つと出てこない、会社は続いていかないものです。

楽天にとって楽天市場という事業は、ここまで順調に成長してきた、今は海外展開に注力しているところでまだまだ成長する事業ではありますが、少なくともあと2〜3年のうちに楽天市場を凌ぐビジネスを萌芽させなければならない、と切迫している感覚が私にはあります。今は人事という領域を担当しているので、次の事業を創る担い手を見つけ、育て、事業創造を促すというところで貢献したいと思っています。

次の事業を考えた時、いわゆるシェアリング・エコノミーという、「所有する」ではなく「共有する」ことに経済の主体がシフトするという流れを感じています。そこを基盤にしたサービスは、インターネットを介することで劇的に成長する可能性を秘めており、世の中の価値観をダイナミックに変える、楽天市場を超えるビジネスになるのではないかと久しぶりにわくわくしています。

楽天株式会社

楽天

1997年創業。
インターネットを通じて、人々と社会を“エンパワーメント”することを経営の基本理念としている。現在は、インターネット・ショッピングモール「楽天市場」をはじめとする「電子商取引サービス」、インターネットを介した銀行・証券・クレジット関連サービスなどの「金融サービス」、電子書籍などの「デジタル・コンテンツサービス」などを核として展開している。



当社のコンサルティングサービス実績から、近年のお客様の主な経営課題をテーマごとにピックアップしてご紹介します。

<組織・人>

将来の事業成長を見据えた組織構造改革や人材モデル策定

採用人数を抑制していた就職氷河期世代の人材層の薄さに加え、現在の売り手市場では必要な人材をなかなか確保できない、という悩みをよくお聞きます。現行社員のスキルアップや再配置にとどまらず、事業の持続的発展に向けた組織全体の構造改革や人材モデルの再構築を要望されるお客様からご依頼が増えております。

<新規事業立ち上げ>

海外市場進出に向けた業務提携や事業開発

従来のビジネススキームで培った経験を新たな領域へ展開するにあたり、国内のみならず、海外展開を見据えた業務提携や市場開発という経営課題に取り組むお客さまが多く見受けられます。当社では、提携パートナーの選定や提携スキーム・契約締結から新規事業の事業計画やビジネスインフラとなる業務システムの構築まで、幅広くご支援させていただいております。

<システム導入>

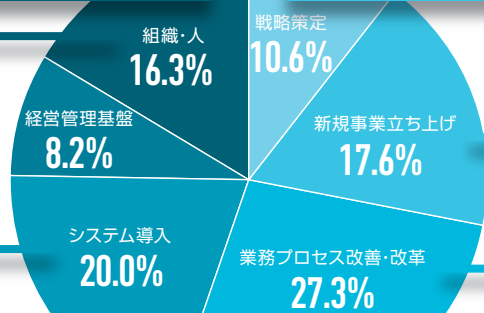
エネルギー業界の規制緩和に伴う大規模なシステム導入

電力自由化に代表される規制緩和への対応を見据え、既存顧客の維持・拡大に向けた顧客管理システム(CRM)に対する投資戦略立案や業務システムの対応などに関する支援のご依頼が増えております。エネルギーという商材においてシステムは不可欠なビジネスインフラです。システム企画・構築支援などの当社の得意分野を活かし、大規模なシステム投資をご支援させていただいております。

<業務プロセス改善・改革>

好況な市場動向を受けた販売チャネル強化や営業プロセス改革

バックオフィス中心の業務プロセス改善(BPR)によるコスト削減という従来の流れが一巡した一方で、好況な市場を受け、実店舗とWebの連携(オムニチャネル化)や営業プロセスの改善による売り上げ拡大の施策立案・実行支援のご依頼が増えております。当社では、マーケティングからクロージングに至る営業活動の全プロセスにおいて、顧客の創出からライフタイムバリューの最大化までを一気通貫でご支援させていただいております。



サービス提供拠点



お客様の海外拠点のご支援を含め、当社のコンサルタントがサービスを提供している地域は拡大を続け、2014年度(2015年3月期)には世界19か国・地域30都市に拡がりました。様々な文化や価値観を尊重し、関係者を巻き込んで進めていく当社のスタイルは、地域を問わずご好評いただいております。

顧客リピート率

85.9%

当社のコンサルティングサービスは、多くのお客様にご好評いただき、リピート率は8割を超えています。各々の専門領域を持つコンサルタントを組み合わせ、お客様の抱える様々な領域の経営課題に柔軟に対応することで、お客様の課題解決に寄与し続けています。

創立以来のプロジェクト数

652件

創立以来242社、652件のプロジェクト(2015年3月時点)を通じてお客様の経営課題の解決をご支援してまいりました。「顧客の成功を創造し、顧客と成功体験を共有する」という経営理念のもと、より高度なプロフェッショナル・サービスの提供を目指して引き続き邁進いたします。

日本の文化とムスリム市場をつなぐ YouCoJAPAN

ムスリム(イスラム教徒)は世界人口の4分の1を占め、市場規模は300兆円に達したと見られています。当社では同市場の開拓支援を目的として、インバウンドツーリストを対象にした情報提供サイト(YouCoJAPAN.com)を2015年1月に立ち上げました。ぜひご活用ください。 URL: <http://www.youcojapan.com/>



東京ヴェルディ1969フットボールクラブと資本・業務提携

当社は2015年2月に東京ヴェルディ様と資本・業務提携を締結いたしました。クラブ経営の基盤となるスクール事業を支援するパートナーとして、当社の事業拡大のノウハウや経験を活かし、東京ヴェルディ様、ひいては日本のスポーツ文化の発展に少しでも寄与できればと考えております。



永井 秀樹 選手

SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂2-17-7 赤坂溜池タワー8F
Tel. 03-3560-1480(代表) Fax 03-5575-3580

www.skylight.co.jp

SKYLIGHT STAFF

マネジャー

磯田 洋史 Hirofumi Isoda

金融系システム会社を経て、スカイライト コンサルティングに入社。流通業界を中心に支援。専門はIT戦略、企画推進、組織改善。キレイな提案書ではなく、お客様が納得して業務を回していける提案を行うことを信条とする。趣味はアクアリウム、サイクリング。

