

企業名

製造業

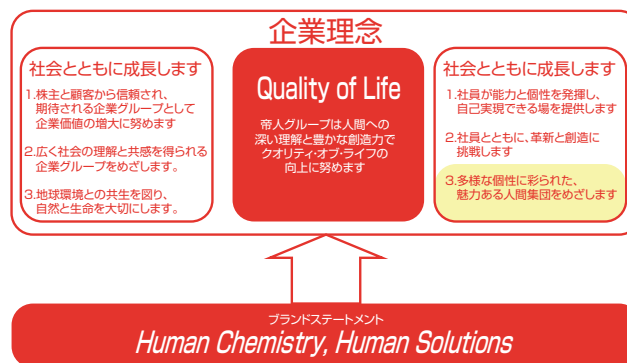
大企業

帝人株式会社

CEO が女性リーダーを抜擢して、全社横断型プロジェクトによる消費者向け新ビジネスを創造

Point

- ▶ 消費者起点でのビジネスモデルへの転換を志向し、事業部縦割りビジネスから全社横断型ビジネスへの事業変革のモデルケースとして、CMO（マーケティング最高責任者）直轄組織として位置づけで、生活用品製造・小売企業とのコラボレーションプロジェクトを立ち上げた
- ▶ CEO が、当社の有する素材を活用し、最終製品を創生する必要性を痛感し、全社のあらゆる素材に精通している女性をプロジェクトリーダーに抜擢
- ▶ 女性リーダーの徹底した消費者目線での商品開発姿勢によりコラボ企業との信頼関係を強化
- ▶ 消費者ニーズを分析し直し、既存製品の改良や広報手段の見直し等により新規商品の売上は拡大、新商品開発のスピードも向上
- ▶ 女性モニターチームの組成などを CMO のコミットメントで短期間に実現し、プロジェクトの活動を支援
- ▶ 同社にとっての新ビジネスモデルの成功事例に成長



Data

◎企業概要

会社設立年	1918 年	資本金	70,816 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区南本町 1 丁目 6 番 7 号		
事業概要	合成繊維製造販売		
売上高	745,712 百万円（2012 年度決算／連結）		

◎従業員の状況（連結）

総従業員数	国内 8,991 名（うち非正規 1,128 名）
属性ごとの人数等	【女性】2,163 名（うち非正規 671 名）、女性管理職比率 3.8%
正規従業員の平均勤続年数	15.5 年（男性 15.9 年、女性 13.3 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

経営トップの強いコミットメントと企業理念・経営 計画での明確な位置づけ

帝人のダイバーシティへの取り組みのきっかけは、1990年代にCEOをはじめとした経営トップが欧米企業での女性の活躍を目の当たりにして、男性単一の集団では限界がある、女性をはじめとした多様な人材が活躍できる組織にならなければ、市場で求められる多様な価値の提供は困難になる、グローバル企業に成長するためには女性の活躍が不可欠との危機感を持ったことであった。

1999年に女性活躍委員会を設置したのを皮切りに、翌年には専任組織を立ち上げ、2000年代になってから女性の活躍を中核に据えたダイバーシティの推進を加速させた。取り組み開始当初、女性総合職がほとんどいない状況であったが、CEOの強いリーダーシップにより「総合職新卒採用における女性比率3割以上」を目標として掲げた。それ以来公約を達成していたが、2011年度の新卒採用では、休職や退職リスクが相対的に低い男性の採用を希望する現場の声が強まり、また、内定辞退も重なり、女性比率が19%と大きく落ち込んだ。これを知ったCEOは、CSRの数値目標として掲げて取り組んできたこの約束を必ず果たすのが企業としての責任だと、「女性比率3割以上」を堅守する強い意思を示し、翌年度の採用で女性を4割採用することを厳命し、その目標を達成した。2013年度の採用においても目標を達成、結果的に13年間の平均で「女性比率3割以上」の公約を果たし続けている。

また、企業理念の中で「多様な個性に彩られた、魅力ある人間集団をめざします」として、ダイバーシティ推進を位置づけている。また、2012～2016年度までの中期経営計画「CHANGE for 2016-改革と実行-」のなかでも、ダイバーシティ推進を重要な人事戦略として位置づけている。

消費者起点でのビジネスモデルへの転換をきっかけ としたダイバーシティのさらなる推進

帝人は2003年から10年間持株会社の形態をと

り、事業カテゴリーごとに分社化されていた。また事業部制を採用し、素材別の組織となっていた。このため、事業特性に合わせて経営できるメリットがある一方で、事業部横断的なビジネスが生み出しにくい状況にあった。また、高い技術力を持つ同社は、高機能の素材を起点とした発想に陥りがちで、消費者が求めている商品が何かという視点でのビジネスが得意ではなかった。

しかし、グローバル競争で生き残っていくため、高い技術力を融合させ、市場ニーズに応じた新しい価値を提供していく必要があった。そこで、さらなるグループ総合力の発揮を目指して、2013年4月、グループ各社を統合した。「One Teijin」のスローガンを掲げて、個別最適から全体最適へ発想を転換し、全社横断的なプロジェクト型のビジネスの推進により、従来のBtoBから、BtoBtoCの視点を武器に、消費者市場への本格参入など新たな事業展開を目指すこととなった。

経営戦略の方向転換を実現するためには、従来の社内意思決定プロセスや組織の論理や、他の事業部のことには踏み込めないという暗黙の空気などにとらわれず、消費者視点でビジネスを考えられる人材の活躍が不可欠となり、ダイバーシティの重要性がより高まった。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

新ビジネスのモデルとなる全社横断プロジェクトの 立ち上げとCEOによる女性リーダーの抜擢

組織再編前の2011年5月から、家具・生活用品製造・小売企業二トリとのコラボレーションを展開し、遮熱カーテンやランドセルなどを共同開発し、新たなビジネスの開拓を進めてきた。ただ、当初は高機能繊維や樹脂、フィルム、炭素繊維、人工皮革など、素材を開発製造する各事業部門の営業担当がそれぞれ個別に対応しており、全社的な動きではなかった。また、「消費者が困っていることをどういう素材で解決するのか」という視点からの提案を望まれていたのに対して、担当者は素材の性能へのこだわりが強く、消費者ニーズが何かという視点が不足していたり、「ほかの素材は専門外だからわから

ない、担当ではない」といった対応になりがちで、十分な対応ができていなかった。このように関係部署間で満足のいく連携が取れないことも、市場ニーズに対応するスピードが遅いことの要因となっていた。

こうした状況から脱却して、会社をあげて全社横断的なプロジェクト型のビジネスに転換するため、CEOの強い意向により、組織再編に先駆け、ニトリプロジェクトチームを2012年12月に立ち上げた。プロジェクト立ち上げに際して、CEOの指名で、ある女性がリーダーに抜擢された。この女性は2003年に中途採用で入社し、消費者向け商品のインターネット販売サイトの運営を約4年間担当して、その間に売上を2.8倍に伸ばした後、帝人の技術を紹介する展示館「テイジン未来スタジオ」の館長を務めていた。この展示館では来館者に対して技術と製品を紹介するため、この女性は同社の幅広い製品に精通していた。また、今まで素材の営業や技術開発に携わっていなかったことから、必要以上に組織の論理にこだわることなく、消費者視点で物事を考えられる人材であった。最終消費者向け商品が少ない社内において、消費者向けビジネスの経験があり、技術と製品の全体理解、従来の組織の論理にとらわれることなく消費者視点で考えられる人材はこの女性を置いてほかになく、新ビジネスモデル成功への試金石となるこのプロジェクトのリーダーにふさわしいと、社長の目にとまり、チーム長への抜擢が決まったのである。また、この女性チーム長はニトリの主要顧客層である30～40代女性でもあり、より消費者に近い視点での発想を期待された。プロジェクトチーム立ち上げ後は、女性チーム長がプロジェクト専従となり商品の企画提案などマーケティングを統括し、各素材の営業担当者等が事業部との兼務の体制で加わる体制となった。

女性チーム長が着任して最初に実行したのは、消費者が求めているものを肌で感じ、ニトリがそれによってどのような体勢で応えようとしているかを知るため、ニトリの店舗で約1週間働くことであった。その後も女性チーム長は、週2回程度はニトリや競合店の店舗を視察して、顧客がどのような会話をしながら買い物をしているか、どういうものを組み合わせて買っているかなど常に消費者ニーズの把握・分析を

継続している。時には自分の身分を明かした上で、店員に消費者ニーズを尋ねることもある。先方の担当者も、これまでの担当者にはなかった消費者目線での発想ができる女性チーム長の姿勢に理解を示している。

また、プロジェクトにつく各素材の担当者はいずれも男性で、女性チーム長より社内の職位が上の者もいたが、誰もがビジネスの転換の必要を感じ、女性チーム長の役割の必要性を認識していたことから、異を唱えることなく、積極的にプロジェクトに協力した。

プロジェクトチームのCMO直轄組織への位置づけなど活動をサポートする体制の構築

プロジェクトチームは、2013年4月の組織再編に合わせて、マーケティング最高責任者（CMO）の直轄組織に位置付けられ、社内においても同プロジェクトの重要性を強く認識させるに至っている。CMOは、女性チーム長だけでは乗り越えることが困難な社内的な調整を中心にCMO自らが全面的にバックアップすることが同プロジェクトの成功には不可欠だと実感し、より実効性のあるチームとなるように積極的にサポートしている。

まずひとつが、2013年9月の女性社員ブレストチームの発足である。プロジェクト発足から一定の期間がたったことで、女性チーム長本人が発想の限界を感じるようになり、社内で相談できる仕組みがほしいとの要望をCMOにあげたのである。CMOは、迅速にダイバーシティ推進室長その他、社内のさまざまな部署の管理職に掛け合せて、ニトリで商品を購入した経験のある30～50代の既婚・子供がいる女性社員を選出、モニターとなるメンバーを集めてブレストチームを作り、その意見を商品開発に役立てられるような体制作りをした。チーム長も加えた8名の女性が定期的に検討会を行い、アイデアを出す体制となっている。また、モニターを固定せずに3か月ごとにメンバーを再編し、マンネリを防ぐ工夫もしている。これにより、新しい発想で消費者の悩みや要望を収集できるようになり、先方企業に対して多様な視点からの提案を行う体制が整った。

ダイバーシティ推進による 経営効果

女性チーム長が率いる全社横断的プロジェクトで新たな消費財向けビジネスモデルを体現

プロジェクトチーム組成により、開発商品のアイテム数の大幅な増加と売上の拡大の双方を実現している。

開発アイテムは、ニトリとのコラボレーションを開始した 2011 年 5 月からプロジェクト発足までの 1 年半は、遮熱カーテン、ランドセル、寝具の 3 点程度に留まっていたのが、2012 年 12 月のプロジェクト発足から約 1 年で 9 点の商品開発が同時進行し、開発スピードが大きく向上した。

また、先行して開発・発売されていた商品については、ニトリとプロジェクトチームで改良を重ねた。例えば、低価格を売りにしていたランドセルは、過去の消費者ニーズ調査結果を見直すとともに、日頃の店舗視察でつかんだ消費者ニーズをもとに、祖父が孫に買い与えることも多いことから、価格が多少高くても高品質・高機能、デザインに高級感のあるものなら売れると判断し、素材にプロスポーツ選手が履く超軽量シューズ用の人工皮革を改良した新素材を開発するとともに、デザインを一新、旧製品の 1.5 倍の価格をつけた。その結果、2013 年のランドセル「わんぱく組」の素材売上高は 2011 年の約 1.6 倍となった。

また、遮熱カーテン「エコオアシス」は、「夏場は室温上昇を防ぎ、冬場は保温効果があり、エアコン利用頻度を減らせるため CO₂ 削減につながる」というエコの視点からのプロモーションを展開した。プロジェクト組成後の 2013 年のカーテン素材売上高は前年比 1.7 倍となった。埃がでにくい寝具も、プロジェクト組成前後で比較して売上高が 2.2 倍に拡大するなど、大きな成果を挙げている。

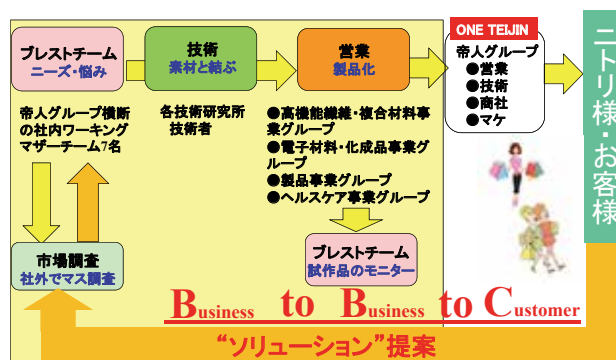
事業部門の縦割り型から全社横断型へ、事業変革のモデルケースに

新たな全社横断型ビジネスの創出を目指した第一弾のモデルプロジェクトである当該プロジェクトの成功は、素材起点から消費者ニーズ起点のビジネス

へ、事業部門縦割から全社横断型へという事業変革のモデルケースであり、新たな同社のビジネス、「One Teijin」のシンボルとなった。議論の場では「ニトリプロジェクトのように」がひとつの合言葉のようになっており、多くの社員がプロジェクト型ビジネスに新しい可能性を見いだしている。

女性チーム長の活躍が「日経ビジネス」、「読売新聞」、「リクルートワークス」などのメディアに多数取り上げられたことにより、様々な業界から声がかかるようになり、小売だけでなく、衛生用品メーカーなどから共同開発の依頼が来ており、次のプロジェクト実現に向けた可能性が広がっている。

全社横断プロジェクトによる商品開発プロセスのイノベーション



参考情報



ニトリと共同で開発したランドセル「わんぱく組メチャ!ピカ」(左)、遮熱カーテン「エコオアシス」(右)



ニトリプロジェクトのメンバーとプレステージチーム