



顧客への提供価値拡大の
アイデア創出に向け、
組織間連携・協働を
どう強めていくか



目次

はじめに	3
01 組織間連携の2タイプ(どのような組織構造があるか)	4
02 どのような戦略において、ハブ組織、 アジャイル組織はそれぞれ有効なのか	6
03 グローバルIT企業と製薬業界の先進事例	7
04 それぞれの「型」を機能させるための課題はどこにあるか	8
05 2つの組織形態に共通する課題 …KPIやパフォーマンスの評価をどう考えるべきか	10
06 CoEという第三の選択肢	11
07 どちらの「型」の場合もデータの整備が必須、 かつデータ活用が成長ドライバーとなる	13
おわりに	14

はじめに

VUCAの時代と言われて久しいですが、当該環境下においても各企業には事業の継続的成长が求められ、その実現に向けて顧客体験を強化する重要性が各所でうたわれています。

昨今、技術的に非常に大きなインパクトを与えた出来事の1つとしては生成AIの登場が挙げられます。多くの人が、働き方や顧客への価値提供のあり方が劇的に変化すると考えているでしょう。しかしながら、生成AI自体は誰もが活用可能であることから、競争優位の源泉として「人」の存在がよりクローズアップされてきています。

「人」のパフォーマンスを考える際、組織内での各自の活躍については「1 on 1」、心理的安全性の確保、動機づけ理論の活用など、さまざまな面で進歩が見られます。一方、人の集合である組織間の連携によって「人」を生かす活動はまだ十分とは言えません。ただ、先進企業においては「顧客起点」の思考やアイデア創出を目指し、組織間連携を強化する活動が見られるようになってきています。本稿では、この「組織間連携」の問題について、当社のコンサルティング事例も交えながら考えていきます。



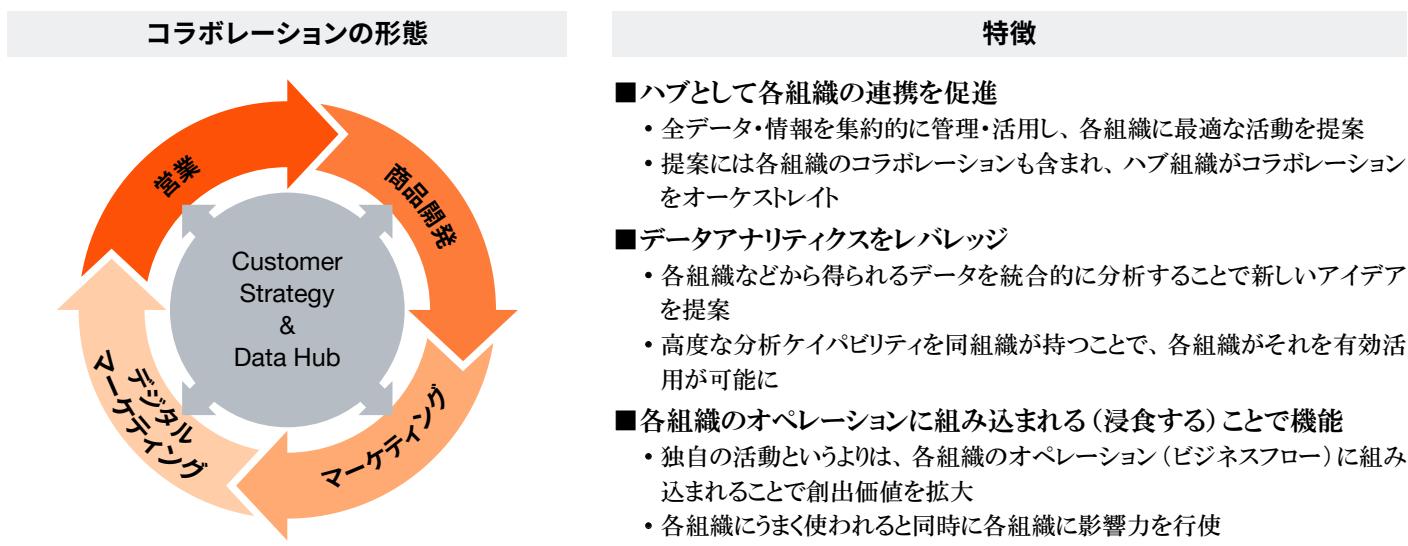
組織間連携の2タイプ (どのような組織構造があるか)

組織のあり方としては、以下の2タイプがある(あえて単純化することで議論を深めたい)。

- ① ハブ組織(Customer Strategy & Data Hub)…連携を促す組織(図表1)
- ② アジャイル組織…連携することで成り立つ組織(図表2)

図表1：ハブ組織の概要

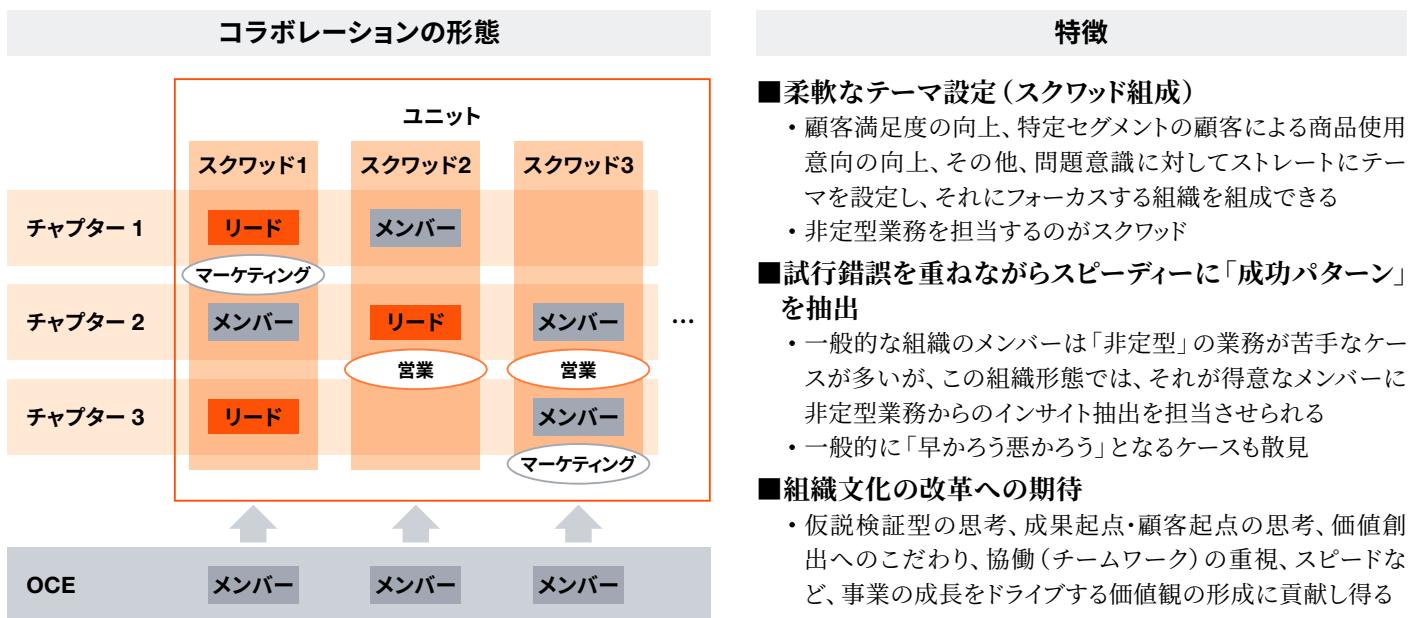
ハブ組織(Customer Strategy & Data Hub)は、
顧客体験の向上やアイデア創出のドライバーとなる



出所：PwC作成

図表2：アジャイル組織の概要

アジャイル組織は特定のテーマに取り組むスクワッドを複数組織からのメンバーにより組成し、スピーディーかつ力強く、課題解決や変革を推進する



出所：PwC作成

まず、ハブ組織について概要を述べたい。この組織は、例えばマーケティング、商品開発、営業、インサイドセールスなど、顧客接点を持つ、または顧客に関する業務を行う部署のハブとして機能する。こうした組織が増えている背景には、主に2つの要因がある。1つは、行き過ぎた部門最適（部分最適）化である。それぞれの組織が自身の役割を果たすべく、独自にKPIや目標を設定した結果、それらの達成結果が最終的な成果に与える影響が小さく、全体最適を目指す必要性を感じるケースが増えている（例えば、インサイドセールスはホットリード数の最大化を図るが、それを引き継がれる営業から見ると、全てをさばききれず、そこまで「ホット」ではないなど）。もう1つは、データの共同利用や統合的活用の可能性に加え、各部署に閉じたデータを集約することで示唆を導き出したいという期待である。なお、データについては、集約のみの場合から高度な分析をとおした各所への指示（各組織のオーケストレーション）まで、さまざまなケースがある（後述）。

次に、アジャイル組織である。アジャイル組織では、営業部、マーケティング部などといった機能別組織ではなく、「テーマ」を基軸として事業を行う。例えば、顧客セグメント別での顧客体験の強化や新しいサービスの立ち上げなどがテーマとなり、その時々でテーマが組み替えられ、まさにアジャイルに組織のあり様が変わっていくことが特徴の1つである。これによって専門性の観点でも組織横断的にナレッジを集約・活用することが担保される。なお、アジャイル組織では「そのテーマに価値貢献できる専門性を発揮すること」が各人の存在意義となる。したがって、ジェネラリストが多い企業でこれを導入する際は、特に初期において継続的に人材が入れ替わっていく（結果として組織が筋肉質化していく）。

02

どのような戦略において、ハブ組織、 アジャイル組織はそれぞれ有効なのか

ハブ組織がデータ分析から示唆につながる情報を抽出し、関係者に展開するようなケースを想定すると、戦略としては「リーンオペレーション（効率化）」と「データアナリティクスのレバレッジ」が挙げられる。分かりやすい事例として、IoT関連企業では、各所から集まるデータを分析し営業やカスタマーサポートメンバーを効果的に配置している。最大手グローバルIT企業ではグローバルディマンドセンター（GDC）で獲得からのデータを分析し、世界中に広がる潜在顧客群から新たなビジネス機会や顧客体験の強化機会の発見に取り組んでいる。また、別のグローバル企業では、営業の少数精鋭化（プロセスの見直し含む）とデータアナリティクス強化を同時に行い、競争力の強化に成功している。

アジャイル組織は「チームワーク、複数ロールのコラボレーション」によって顧客への提供価値を拡大する戦略、また戦略実行上の課題を複数組織で協働して解くことが求められるケースにフィットする。例えば、製薬会社では、顧客である医師に対して、営業（MR）、施設担当営業（キー・アカウントマネージャー）、本社マーケティング、メディカル部門（サイエンス情報の提供、アンメットニーズの把握などを担当）が一体となって活動することが求められることから、アジャイル組織を採用しているケースがある。また、貴社でアジャイル組織を採用するか否かを検討される際には、「次から次へとテーマを設定できるか」を考える必要もある。アジャイル組織の動き方はプロジェクトベースのそれに近く、非定型の業務に勝ちパターンを見いだし、その定型化の道筋をつけるものとなる。つまり、定型化されると通常業務に落とし込まれ、その数が多く質が高いほどオペレーションが強くなる。このような流れを目指すなら、アジャイル組織が貴社にフィットする可能性が高いだろう。

03

グローバルIT企業と製薬業界の先進事例

極めて多数の顧客を持つグローバルIT企業では、グローバル本社に所属する組織でポテンシャル顧客を発掘したり、それらの顧客へのアプローチの方針(どのような商材をどのようなメッセージやチャネルで紹介するかなど)を決めたりしている他、活動結果のトラックもしている。これには、データ分析において、データ量が多いほど示唆を得やすいことに加え、企業全体でPDCA・仮説検証サイクルの実践回数を最大化し、かつ「学び」とその活用を最大限にすることを目指す意図がある。部門などで活動がサイロ化していると学びが少なくなりがちであるものの、ハブ組織を導入する際は、この「学びの最大化」に着目することも重要と考える。

製薬会社での事例からもわかるように、複数の役割のメンバーがコラボレーションすることが良質なCXの提供に不可欠なケースが多い。15年ほど前までは生活習慣病(高血圧、脂質異常症、糖尿病)がビジネスの中心であり、これらの治療薬は一般医にも広く使われていた。そして、そこでは各社ともSoV(シェアオブボイス、営業活動の量)を重視していたが、現在は製品ポートフォリオがスペシャリティ領域(がん、希少疾患など、治療難易度が高い領域)へと移行し、それに伴って顧客も専門医が中心となっている。そのため、1接点あたりの情報提供インパクトや満足度を高めるべく、提供情報のレベル向上や情報ニーズとのフィット度合いを重視するようになってきている(感染症対策による病院の訪問規制、医師の働き方改革によって医師と製薬メーカー社員との面会がWebミーティング中心になり、プッシュ型で会えないため面会機会が減少しているという背景もある)。こうした状況下で、業界内では、ハブ型で「どのような顧客に、誰がどのような情報を伝えるのが効果的か」を各部署に通知しているケースや、顧客の期待に応える施策をクロスファンクションで見つけ出し実行すべく、アジャイル組織を採用するケースなどが見られる。

それぞれの「型」を機能させるための課題はどこにあるか

ハブ組織が直面する課題は、主に2つある。1つ目は、組織のケイパビリティが考えられる。一定以上のインパクトを出すにはデータを統合的に分析し、各所へ展開する必要がある。そのためにはITシステムとデータ基盤を整備し(後述)、シャープなビジネス仮説の構築能力とデータの分析能力を持ち合わせることが重要になる。この点を少し掘り下げる。これらのケイパビリティは組織として持てばよく、全員が全てを持つ必要はない。その際に最も重要なのはデータマーケターであり(図表3)、データマーケターはビジネス仮説の構築(市場の構造や貴社の強みなどの理解が必須)、仮説検証(分析)の全体設計、仮説の検証結果の展開の全てをリードしなければならず、社内(多くは営業やマーケなどといった顧客接点部署)からの登用もしくは社内での人材育成が必要である(一方、データサイエンティストやデータエンジニアは外部からの調達が相対的に容易である)。つまり、いかにデータマーケターを計画的に育成していくかが大きな課題となる。しかしながら、実際には、顧客との直接的な対話の場を持たないことや、フロントビジネスを経験していないメンバーを中心に組織が構成されていることなどが理由で、戦略仮説を構築できないために十分な成果を生めず、また周囲を納得させる成果を埋めず組織が解体されるケースも散見される。

もう1つの課題は、「いかにオペレーションに組み込まれるか」である。各社各様の考え方があり一概には断じられないが、ハブ組織が単独で企画を作成したり、データを分析から戦略のアイデアなどを構築したりしながら「自組織だけで作ったアイデア」をフロント組織に提案するケースでは、ハブ組織があまり機能していないことが多いように感じる。日常的に顧客接点を持つ組織からすると、「芯を食っていない」ことが一因のようだ。ハブ組織が機能しているケースでは、仮説構築段階からフロント組織と協働していることが多い。協働から生まれたアイデアはフロント組織で実行されるため、効果検証が行えるうえ、実行から学んで次に生かすサイクルができる。こうして、ハブ組織の仕事がフロント組織のオペレーションに組み込まれ、ハブ組織の仕事の一部にフロント組織の業務に重なっていくところが生まれる。

一方、アジャイル組織の課題は、各人の動き方と価値創造能力、リーダーのアサイン、これらを機能させるための環境整備の3つの領域に整理できる。まず、各人が持ち場で専門性を発揮し価値を創出する必要があり、そのようなメンバーをどれくらいそろえられるのか(同時に、ここになじまないメンバーをどこにアサインするか)を考える必要がある。また、一般的には、ゴールから逆算し何をすべきか考えて動くことや、試行錯誤・仮説検証プロセスから示唆を導出すること(答えがない世界での動き)が苦手な人は多く、アジャイル組織の導入時にはこの点への手当は重要な意味を持つ。次に、リーダーのアサインについて。まず1つは、専門性の異なるメンバーを束ねてスクワッドとしての成果を創出することができる人材の重要性と希少性の問題がある。その意味では、スクワッドのリーダーは次世代経営者の有望な候補ともなり、慎重に検討すべきだろう(人材育成・選抜の場としてアジャイル組織が機能するとも言える)。リーダーのアサインに関するもう1つの課題は、仮に通常の組織とアジャイル組織を併存させる場合、リーダーは通常組織でもリーダー

ターであるケース、つまり「ダブルハット」のケースが多いことがある。この場合、どちらの役割を重視するかという点(ダブルハットの役割間で成果にトレードオフも生じえる)をクリアにしなければならない。例えば、グローバルEC企業では「シングルスレッドリーダー」と言い、このような問題が生じないリーダーをアサインすることで改革のスピードを緩めない仕組みにしている。最後に、環境整備について。これはリーダーのアサインに際しての2点目の課題と重なる。例えば、一般的には自分が所属している機能別組織(チャプター(以下、横軸))の基準で人事評価が行われるようになっているが、アジャイル組織を採用する場合はスクワッド(縦軸)の視点も入れる必要がある(この問題については後述)。また、顧客満足を考えたことがないメンバーを顧客体験に関するスクワッドにアサインする場合などは、思考のパラダイムシフトを支援すべく手厚いケアも重要となる(誰しも自己防衛や慣れないと避ける心理が働くからだ)。

図表3：データドリブン化を推進する組織のあり方

“Data-driven Sales & Marketing”の実現に向けては以下のようないタイプの人材が必要であり、中でも問題解決を全体リードする「データマーケター」の獲得が最重要である

データマーケターはビジネスと自社の強み・文化も熟知すべきことから、育成には時間をするため計画的に取り組むべき

当社が考える「データドリブンセールス&マーケティングの実現に求められる人材タイプ」

A : Project Leader／PMO

- 全体の計画、指示／他事業体・経営陣巻き込み

Sales Analytics組織の担当領域

B : Data Scientist

- コアとなる統計解析・モデリングの実行部隊

外部調達の方が良いケース多

Customer Strategy & Data Hubを支える人材(コア人材)

C : Data Marketer/Sales Strategist

- 経営陣の意思決定支援、仮説構築・検証およびPJT設計のリード、実行の現場支援

成果をおさめるには社内育成が肝要

D : Data Engineer

- データの取得に際してのDWH／データマートのマネジメント

- BIの関係作業

外部調達の方が良いケース多

E : インフラ企画担当

- 全体のシステム構成を適正化し、必要に応じてシステム構築・改修を先導する

2つの組織形態に共通する課題… KPIやパフォーマンスの評価を どう考えるべきか

ハブ組織を導入する場合も、アジャイル組織を導入する場合も、組織のパフォーマンスをどう評価していくか、各メンバーの評価をどうしていくのか、また、どのようなKPIを用いて組織をマネジメントしていくべきかという問題に直面することになる。

まず、ハブ組織について考える。ハブ組織を評価する視点は、関係部署に対しての戦略・戦術などの提案の質および量とするのが望ましいと考える。質、量ともに3段階で評価し、それぞれのポイントの乗算結果が総合評価となるイメージである。企業によっては利益貢献額を計算することを目指しているが、うまくいかないケースは多そうである。欧米企業を中心にハブ組織のリーダーに近いポジションでChief Revenue Officerを置くケースがあるが、他のCXO(CEO、CFO)よりも在任期間が短いことが多い。これは各組織をオーケストレートすることにより生まれる経済価値を可視化することの難しさが理由の1つと考えられる(Chief Marketing Officerも同様と言われている)。提案の質と量で測ることが望ましいと考えるもう1つの理由は、経済価値を中心据えると「現状から大きくジャンプする提案(難易度が非常に高い提案、イノベティブなアイデア)」ばかりを狙うようになる懸念が挙げられる。変化を生むことは必須だが、イノベティブなアイデアの創出は難易度が高く、かつ成功率も高くない。その意味で、改善を中心とした取り組みを推進すべく、提案の質と量を評価する、またその乗算結果の最大化を目指すのが望ましいのではないだろうか(詳細は後述)。

次に、アジャイル組織への評価に関して言及する。アジャイル組織には縦軸の評価と横軸の評価が並立することになる。後者は、一般的な組織、つまり機能別のピラミッド型組織における評価と捉えて差し支えない。当社が知る範囲では、メインとなるのは横軸での評価である(最終評価者も横軸の責任者となる)。縦軸はOKR(Objectives and Key Results)のみを定義し活動する。そして、ここでの評価は横軸の評価に対して「加点主義」的に活用される。また、縦軸、横軸のそれぞれで評価し、ウェイトを掛けたうえで総合評価を算出することも可能だ。ただし、いずれの場合も、最も難しいのは縦軸の評価にどの程度のインパクトを持たせるかだ。組織論において、従来のピラミッド型組織(横軸)には保守・硬直的で安全性を担保しながら効率性を追求する傾向、アジャイル組織(縦軸)ではある程度のリスクがありながらも将来に向けた機会を追求する傾向があると言われている。つまり、メンバーの心理的安全性に基づく生産性を考えると、横軸にウェイトを置くべきと言える。一方、ピラミッド型組織だけでは新しいアイデアが出にくいため、アジャイル組織を導入するという点では縦軸のウェイトの配分も重要になる。縦軸と横軸のさじ加減を検討する必要が生じた場合は、重要度および難易度が高い問題かつ「解のない問題」に直面していると言える。

CoEという第三の選択肢

ハブ組織にせよ、アジャイル組織にせよ、機能すればインパクトは大きいが、軌道に乗るまでに労力がかかりそうで、すぐに導入するイメージがわからない、あるいは大変そうだと考える読者もいるだろう。そのような方に、CoE(Center of Excellence)の設置・活用という第三の道を紹介する(図表4)。

具体的には、CoEが組織横断的に動き、事業本部などのリーダーのもと各種テーマに取り組んでいくものになる。CoEを設置するメリットは大きく、例えば、テーマに対してしっかりとPDCAを実行できる他(改革のモメンタムを強化・維持できること)、情報共有・ナレッジマネジメントを強化できることができることが挙げられる。さらにCoEに入る各組織のメンバーの成長も期待できる。また、CoEが高度なデータ分析を行い戦略や戦術の立案に貢献するケースもある。そう考えると、CoEという選択肢はハブ組織、アジャイル組織の双方の良さを一挙両得できるオプションとも言える。

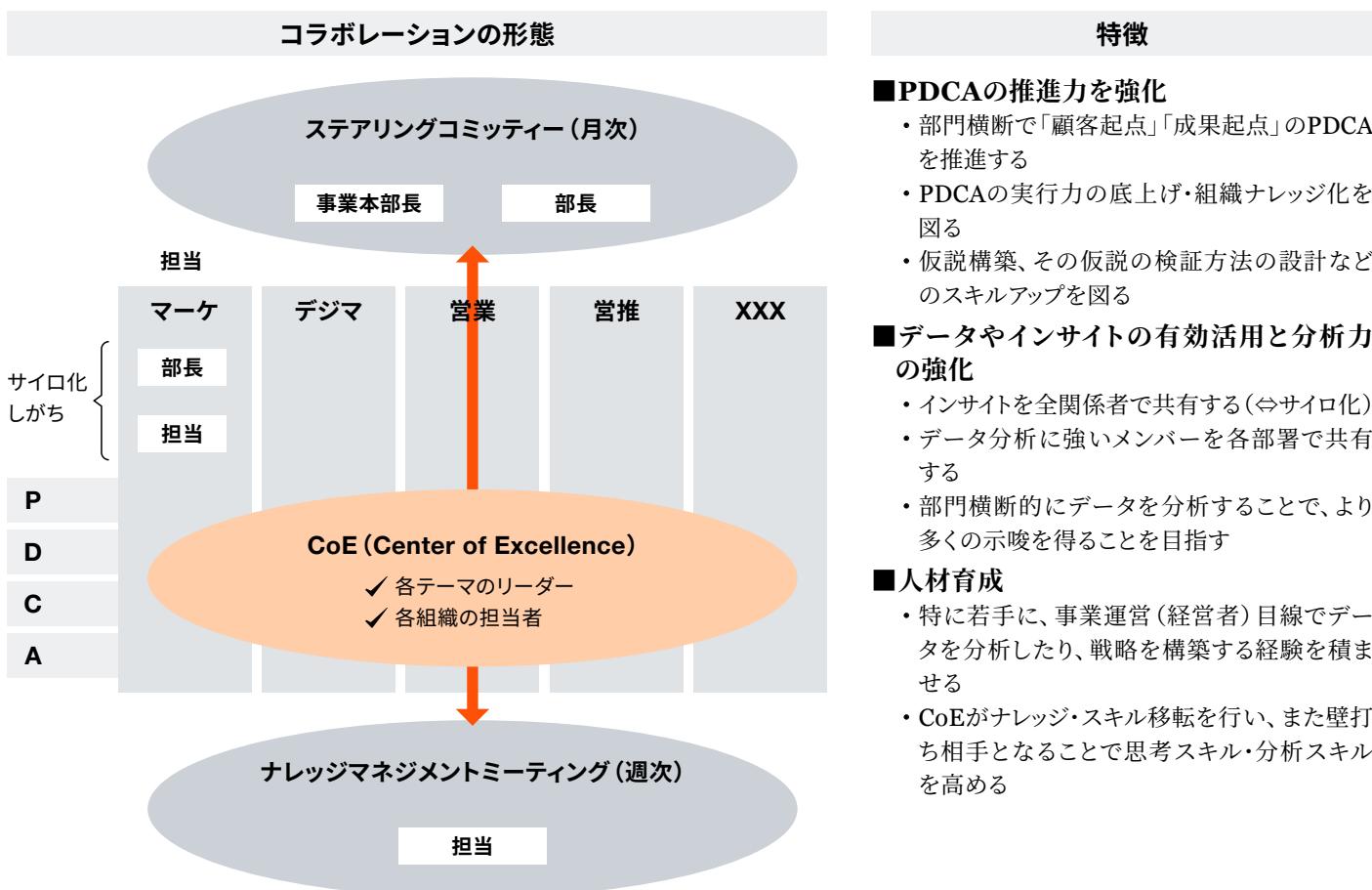


図表4：CoEの概要

第三の選択肢…組織横断のCoEを作り、顧客体験の強化やアイデア創出、

そのためのPDCAの推進力強化を図るケースも多い

仕事の仕方や考え方を共通化しつつ、組織全体のオペレーションのレベルを向上させていく



出所：PwC作成

どちらの「型」の場合もデータの整備が必須、かつデータ活用が成長ドライバーとなる

ハブ型・アジャイル型のいずれを選択する場合も、組織横断的にデータを活用するためのデータ分析基盤が必要である。恐らく、各社CRMシステムを整備し、同時にそれとは別に顧客エンゲージメントやインサイドセールス、マーケティングオートメーションなどの独立したアプリケーション、データを保持されているのではないだろうか。ハブ組織、アジャイル組織のいずれにしても、それぞれのビジネスケース、ユースケースを明確にし、データ分析基盤を整備するのが望ましいと言える。その際、ハブ組織では、データ分析のケイパビリティがパフォーマンスや存在意義に大きく影響する可能性がある。

しかしながら、ユースケースやビジネスケースを数多く考え出すことができないケースもあるだろう。その場合は、ステップバイステップで、ビジネスケースなどを蓄積していくながら、分析基盤や分析ツールを進化させていくのも有用なアプローチと考える。あるメーカーでは「まずは関係者で、同じデータを見ながら、各重要顧客がカスタマージャーニー上のどこにいるかの共通認識を持つ」ことに取り組んでいる。これだけでも意味はあると想像できる。また、別の企業の事例では、連携のあり方や役割定義の議論に時間を使うのをやめ、まずは行動することを徹底した結果、ユースケースや成功・失敗事例が蓄積され連携が機能し始めた。最低限の取り組みからスタートするのも良いのではないだろうか。

なお、データ分析を捉えると、ハブ組織の方が、その活動をレバレッジしやすいように考えられるが、アジャイル組織でも縦軸の1つが「顧客接点の強化に向けたデータドリブン化」などをテーマとしていても良いし、横軸にデータ分析部門のメンバーが入ることも有用であり、データ分析自体はどちらのケースでも事業の成長のドライバーとなると言える。

おわりに

筆者が考える「日本人の強み・良さ」に基づいて考察します。まず、日本企業はチームプレーが得意だと考えています。しかも、それは一人一人がそれぞれの役割を果たすより、自己の責任範囲に重なりを持ち、互いにカバーし合いながらチームワークを機能させることができるように見えます。組織間連携は、目的がCXの強化という、ある種、ミッションドリブンな取り組みです。ミッションの遂行に向けて協働することは、日本企業が得意とするところではないでしょうか。

しかしながら、それを阻害する要因がいくつかあるのも事実であり、ここではその1つに触れます。それは「自己組織の維持圧力」、つまり、自身の組織（さらには自身）の存在意義を示すことを最優先とするモメンタムです。日本企業では「そもそも、そのアクションは何のため？」という質問にストレートに答えられないケースが多く、組織を細かく分けている企業ほどその傾向は強まる。自己組織の維持圧力は「自組織に言及・介入してほしくないと考えるのと同時に、他組織にも介入しない」という行動を高確率で引き起こしている点でも組織間連携を阻害していると言えます。

最後に、「組織間連携にイノベーティブなアイデアを出すことを求めすべきではない」という点にも言及します。イノベーティブなアイデアを出すのは難易度が高いうえ、「自分たちにはできない」と思わせがちであるため、「改善」を継続的に行なうことを推奨します。改善は日本企業の得意分野です。改善点は組織と組織のつなぎ目にあることが多く、これを戦略論に当てはめると「ずらし」になります。例えば、「商品Aは今、顧客セグメントXでシェアが高いが、プロモーション次第では顧客セグメントYでもヒットするのではないか」「商品Bに少しの改善を加えると別のニーズを充足できるのではないか」といったターゲット顧客の「ずらし」や、提供価値の「ずらし」につなげられる（ターゲティングの改善、バリュープロポジションの改善と言い換えられます）。イノベーティブなアイデアは「飛び地」と呼べるものであり、飛び地の成功確率は高くありません。各所でのPoCの状況を踏まえ、そうした点に共感される方は多いのではないでしょうか。近年、「ずらし」が戦略の本質という考え方も広がってきています（その積み重ねの先に結果としてイノベーションが生まれる）。組織間連携に求めるアイデアも「改善」や「ずらし」を目指したものであってほしいですし、高尚な目的を掲げるよりも「改善」や「ずらし」を重視し、積極的に取り組むことが望ましいでしょう。

日本経済の継続的成長の実現という観点においても、ぜひ、本来、私たちが得意とするはずの組織間連携を力強く推進し、一層の顧客体験の強化、その結果として事業の成長を実現していただきたいと考えています。



PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約12,700人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界149カ国に及ぶグローバルネットワークに370,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発刊年月：2025年7月 管理番号：I202505-13

© 2025 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.