

## 日本発の組織力がグローバル組織を変える



天羽 稔  
デュポン  
取締役社長

これまでになかった新しいグローバル化の波が押し寄せています。グローバル企業と呼ばれているデュポンでさえも、常に新しい企業の姿を模索しているのが現状です。

近年の新興国の急速な発展、新しい市場の拡大など今までになかった急激な世界の動きの中では、これまでの経験に基づく成長モデルはまったく通用しなくなっています。この不連続な変化に対応していくには、優れた組織力が重要だと私は考えています。

1802年、黒色火薬製造会社として設立されたデュポンは、ほぼ100年ごとにその企業の姿を劇的に変えながら成長してきました。最初の100年で黒色火薬会社として財を築き、次の100年はそれまで蓄積した財力と基礎技術を元に化学分野に転向、グローバル企業として成長してきたのです。

世界でも早くから事業部制を導入し、1993年には、顧客志向に柔軟に対応するため、20の戦略的ビジネスユニット(SBU)を編成し、幹部が各SBUに直結するグローバルな縦割り組織を構築しました。事業部の意向が強く反映された組織によって、顧客の要望に応える製品を事業部判断で研究・開発できるようになり、事業を成長、発展させてきたのです。

私がデュポンに入社したころは、事業部制はすでに完成されており、縦のつながりはかなり強固でした。しかし、同じ顧客を担当しているも情報共有がなく、扱う製品が異なれば、隣の事業部が何を行っているのかも理解していませんでした。顧客から見れば個別の製品ごとにくつもの顔を持つ「デュポン」は、「顔のない外資系企業」としか見えなかったと思います。

その一方、デュポン全体を見てみると、多くの製品が幅広くありました。また、世界中に多くの拠点をもち、各地域での市場の動向、開発のノウハウを持っていました。人材も豊富です。これらを融合すれば大きな強みとなり、より優れた組織として発展していけるのではない



名古屋のデュポンオートモーティブセンター(DAC)。

かと考えました。事業部間の壁を取り払い、デュポンの強みを最大限に生かし、顧客のニーズにより迅速に、確実に応えられる組織をつくることができれば、顧客と一緒にビジネスを創り出せるのではないかと期待したのです。

事業部長時代から温めていた、これらのアイデアを実現させたのが、2005年に名古屋にオープンしたデュポン オートモーティブセンター(DAC)です。事業部、合併会社を有機的に「横ぐし」でつないだ「One DuPont」組織は、グローバルデュポンの中でも初めての試みで、開設当初、米国本社や各事業部のトップからの反応は、そのコンセプトと実現性について懐疑的でした。しかし、設立から7年たった今、DACから生み出された数々の成果は、米国本社のビジネスのあり方を変えることになりました。

現在、デュポンは人口増加に伴う食糧・エネルギーの確保、環境の保護など世界的な課題へのソリューションの提供を戦略に掲げていますが、この課題解決には「自分たちだけでなく、良いパートナーとのコラボレーションが必要である」という考え方に変わったのです。その証しとして昨年より「WELCOME TO THE GLOBAL COLLABORATORY」をキャッチフレーズに、新しいコーポレートブランド構築に乗り出しました。そしてそのブランド戦略をより具体的な形で推進するために、DACをロールモデルとした「Innovation Center」を世界中に設立することを決定しました。2011年は、韓国、台湾、インド、タイに開設、今年、ブラジル、メキシコをはじめ、ヨーロッパや北米も含めた10カ国以上に順次開設する予定です。

日本人は昔からチームワークの強さには定評があり、東日本大震災で世界中が驚嘆したように「協力する国民性」があります。グローバル社会において、島国意識であるとか、単一民族国家の弊害など指摘を受けることはありますが、壁を越えた組織力の強さに関しては、自信を持って世界に発信できると考えています。