

@US Office JPC-SED 社会経済生産性本部 米国事務所通信

サービス業マネジメントのキーコンセプト

企業経営コンサルティングの Booz&Company(ブーズ&カンパニー社)が公開したサービス業の経営改善方法のレポート「サービスの再発明」から、サービス業の改善の新しいキーコンセプトをいくつか紹介する。

■サービス業の企業経営研究

サービス業企業の生産性・競争力向上策の研究レポートは意外に少ない。マクロの労働統計や産業統計はある。企業競争力の向上策で、ブルーオーシャン戦略とかTOC(制約理論)や、業種を問わずに適用するマネジメント・コンセプトは多い。しかし、サービス業だけにしぼって、その事例からサービス業に有効な生産性や競争力向上策を言及したものは少ない。そんな中でブーズ&カンパニーが今年に公開したレポート「Reinventing Service」(サービスの再発明)は、最近のブーズ・アレン・ハミルトン(同社の分離前の総合コンサルティング企業)のコンサルティングと調査から得られた知識をまとめたレポートである。同社のコンサルタント34人が共著で19本のレポートをあげている。それぞれは単独で同社の雑誌である Strategy +business に書かれたものだが、それを集約して特別号として発刊した。

レポートは5章だてで、1. サービス業のビジネス戦略の発見(戦略方法論)、2. 複雑系のサービス・マネジメント(製品構成方法論)、3. 成長の道の発見(ビジネス・モデル方法論)、4. 実施の加速(運営方法論)、5. 顧客を満足させる(CS方法論)といった構成で各章に3~5編のレポートが掲載されている。どれも企業レベルのサービス業マネジメント研究で、多くは金融機関や輸送業といった、米国で発達してるサービス業の改善改革事例をもとに研究している。

このレポートの4章にはもっとも多く5本の研究レポートが掲載されている。それぞれのレポートにはタイトルが別についているが、そのレポートを一環して流れているキーコンセプト(方法論)をこの4章のレポートから抽出してみる。

■S&OP

Lessons from the Shop Floor: Applying Sales and Operations Planning to Financial Services(工場の現場から学ぶ: 販売製造一元計画方法を金融サービス業に適用する)とされた最初のレポートは、販売製造一元計画メソッド(S&OP)が、製造業で成功したことをうけ、いまでは金融サービス業で適用すべきと説いている。S&OPは、Sales & Operation Planningの略号で、製造計画と販売計画を一元的にひとつの計画として策定する方法をいう。1980年ごろまでは、多くの製造業は製造部門と販売部門が別々に動いていて、それぞれの異なる目標で活動をしていた。トヨタ自動車でも、以前はトヨタ自動車販売という別会社が販売を統括しており、その自販独自の「販売計画」をもっていた。同様にトヨタ自動車(製造)は「製造計画」を別に持っていた。企業の組織編制の原則として、機能的専門化を追求するのが原則とされたため、販売と製造という異なる機

能は、異なるユニットとして設置された。しかし近年ではこの異なる組織目標が企業内コンフリクトをつくるようになった。製造の生産性は、長い納期、すくない品種、大きいロットを目指した「製造計画」をつくる。その一方で販売の生産性は、照会への即納、多様な品種、小ロット他頻度納品を目指した「販売計画」をつくる。二つの異なる要求がコンフリクトをつくり、企業プロセス全体の生産性を下げる。サービス業も同様に、異なる生産性要求を、顧客部門とバックヤードで別々に樹立してコンフリクトを生じさせる。こうした異なる生産性要求を統合させて、会社にマーケットインの文化の競争力を持ち込むための手段として、製造/販売をひとつの統合的な計画として策定する方法をとる。この計画策定は、サービス基準の明確化、需要予測の精度向上、サービス/コストモデルの樹立、部門を越えたコミュニケーション、成果を測る指標の作成、といったことを行っていく過程でもあり、これを通じて顧客中心主義の会社への変革が可能になる。加えて、この作業は具体的な事業計画の策定であるので、すべてにおいて具体的な計画と検討が要求される。たとえば、サービス基準の明確化であれば、「いったい顧客はどのくらいまでなら待てるのか？」といった質問からはじめる。

■地域統合サービス・ネットワーク

二番目のレポートは、Beyond Offshoring: Building Regional Service Networks in Asia (オフショアリングを超えて: アジアでの地域統合サービスネットワークの設立) である。ここのキーコンセプトは Integrated Regional Service Network というモデルにあると思う。米国がインドへ盛んに行ってきたこれまでのアウトソーシングに限界が見えてきたことが、このような新概念を必要としているのだろう。アウトソーシングは、先進国・途上国の二国間取引モデルだ。米国内の顧客サービス・コールセンターのリソースを人件費の安いインドにアウトソーシングする、という行動だ。しかしこうしてコスト期待だけでのアウトソーシングは反省期に来ている。デル・コンピュータは、米国顧客むけコールセンターのインドへのアウトソーシングを見直した。理由は、顧客サービスの質が維持できないためだ。顧客喪失が発生し、それが人件費削減の利益より大きいと判断したためだ。インドからのソーシングをやめた代替案は、オーストラリアからのソーシングだ。そうするとインドのセンターはどうするのか？ また、気がつく、これまで製品輸出のアジア進出にともなってアジア各国にいくつものサービス拠点も存在している。これらは、それぞれ市場の小さい国で非効率で採算が合わない。そこで、こうした分散したアジア各国でのサービス拠点を地域的に統合して、それぞれに異なる機能を割り付けて、ネットワーク結合させる動きが起きている。それぞれの規模の小さい需要を地域で統合することで採算ラインに乗せる。各国の得意機能を分担させて効率をあげる。これが“地域統合サービス・ネットワーク”モデルだ。米国顧客に苦情となる顧客対応も、インドのローカル顧客対象には基準をクリアする可能性もある。この地域ネットワークのマネジメントは、各支店と地域本社との集権/分権の度合いと、地域各支店や地域本社の特性に応じた機能分割が重要な意思決定事項となる。レポートはアジアのリーダー国の特性分析を掲載している。たとえば、香港・台湾は、古くからある地域本社立地だ。企業文化や卓越した実践模範のショーケースとして地域本社を設置するのに適合した土地としている。日本・韓国は、買収等を通じて参入し、強い地位が確保できる。しかしその一方でローカライズが必要な要素も強く、統合地域の標準モデルにはなりづらい。インド・シンガポールは、新規操業とインドの急成長に乗れる。シンガポールはアジア外からの地域へのアクセスを提供する。中国は、それ自体を市場として大規模需要に新たに供給基地となるが、訓練された人材の供給が追いつかないのが障害としている。

■BPM

Business Process Management は3番目のレポートのメインピックとしてタイトルされている。多少乱暴な解釈を許せば、従来からある Business Process Reengineering (BPR) と IT 技術である Enterprise Resource Planning (ERP) を一緒に導入することで、企業変革を一気にすすめるツールとする考えだ。

BPRは、TQCやTQMからの流れを汲むビジネス・プロセスの継続的改善活動だ。1992年のハマー&チャンピーの著作では、IBMのクレジットカード子会社が例示されていた。ここでは、顧客からのカードの申し込み、審査、発給といった一連のカードビジネスのプロセスが、営業部門、審査部門、発給部門と別部門組織になっていた。

タテワリ(サイロ型)の組織間を流れるカード申し込みプロセスは、次の部門にまわるまで長いこと各部内に滞留していた。その結果、遅れてキャンセルになることも起きていた。この状況を改善したのがBPRだ。顧客の申請から発給までのすべてのプロセスを一貫して担当するケース・ワーカー的な仕事の仕方に変えることにより、発給までの期間を 1/10 以下に短縮することに成功した。このBPRは、特定課題を解決する部分的で一定期間の活動であった。いまでは全社的で継続的に行われるようになっている。

ERPは、コンピュータシステムで、全社の全データと全アプリケーションを集約して、各機能に最適の回答を出すことを理想にした、(着想は)古くて(ソフトウェアとしては常に)最新のITツールだ。元祖は、軍事作戦の兵站(ロジスティック)計画の機械演算からはじまり、工場での資材調達の最適化計画ツールとしてMRPとして流行した。情報化した現代では、工場に出入りするモノだけでなく、全社的にある情報を統括するシステムとして、統合的に機能して生産性向上に貢献することが期待されている。吸収合併した別会社実績データを本社経理部門では人がマニュアル入力している、ということは意外にある。ビジネス・プロセスが改訂されないまま、システムも違うからだ。これは全社の生産性を極端に下げる。他の部門会計が数秒で計算される一方で、この部門の手作業処理を待たないと意思決定情報が揃わない。

こうしたときに、ビジネス・プロセスの再設計と同時に、ITシステムも統合的なプラットフォームに載せて、効率化し、あわせてバランスド・スコア・カードのようなフィードバックを流すしくみも構築する。こうした企業のビジネス・プロセスとシステムの変革は、パイロット・プロジェクトとして部分的に実験し、その実験結果をもとに本稼動に移す。このパイロット・プロジェクトのデザインと運営、そして実施への展開フィードバックの活用が、このBPMの要になる。

■リスク軽減プログラム

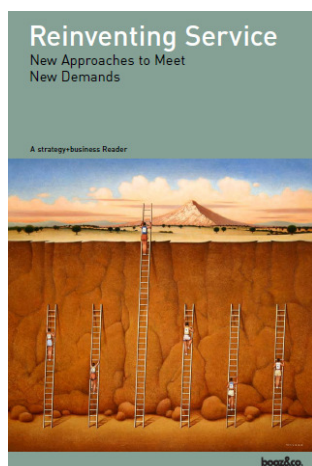
4つめの論文のタイトルは、Outrunning the Regulators:How to Anticipate Security Requirements to Build Competitive Advantage(規制当局を追い抜け:セキュリティ要求を予測して競争力を構築する)というものだ。ここでの鍵となるマネジメントの提案は Risk-Mitigation Program(リスク軽減プログラム)の導入だ。銀行や金融機関は、インターネット・ウイルスによる攻撃や、ハッキングのリスクに常にさらされている。インターネット以外の分野でも、顧客台帳や個人情報の流出や横流し、コーポレート・ガバナンスの機能不全からの突然ふって沸いたかのような経営危機、はたまた自然災害や伝染病による機能停止、といったような、さまざまなリスクに囲まれている。これまで金融機関は、ある日突然、想定しない事態に見舞われ、顧客から信用を失い、その後金融庁や証券取引委員会が再発防止の規制強化をうける、というパターンに遭遇してきた。つまりリスクや事故の発生に対して事後的に耐性を強化してきた。しかも国や政府の指導の下でだ。後手にまわって客からの信頼を失ってきた。だから逆に考えれば、こうしたリスクに対する耐性強化が、顧客からの信頼を勝ち取る重要な競争力にもなる。このリスク耐性を強めるために行うのがリスク軽減プログラムだ。リスク軽減プログラムには三つの柱がある。まず課題となるリスクに対応するための最適な技術を決める。次にリスク軽減プログラムを開発・普及する実施部隊の組織構成だ。最後に重要なのが、顧客教育である。顧客側の知識や行動は、リスク軽減を大きく左右する。企業側がいくら自社のシステムのリスク軽減をしても、顧客側がフィッシュ・メールや詐欺に簡単に引っかけは、元も子もない。リスク軽減は顧客教育抜きには語れない。

■Marketing ROI

最後の5つ目のレポートは、Climbing the Learning Curve:Understanding Marketing ROI in Financial Service(学習曲線を登る:金融機関でのマーケティング ROI を理解する)で、Marketing ROI の解析にとりくんだレポートだ。ROIは Return On Investment の略号で「投下資本利益」を指す。100円の投資または支出に対していくら見返りの営業収益がとれたか、を示す財務指標で、通常は%であらわす。マーケティングROIは、マーケティング支出のその効果を財務指標で表現する手法全般をいう。TVコマーシャルの放映に1億投じて、新規売上が5千万円なら、ROIはマイナス50%だ。逆に4億の増収であればROIは400%だ。マーケティング活動の生産性を測定するものでもある。米国はROI思想が強い。これは、株主が自分の投資に対して会社

側がどれだけ見返りを戻しているか、という関心が強いからだ。株主の声が強いののでROIが企業評価の大きな基準になる。だから、人事部は人事活動のROIだし、教育訓練は教育のROI、物流部門も物流ROIと、とにかく会社のすべての機能がROIへの貢献率で計られる。マーケティングのROIも古くて新しいコンセプトのひとつだ。この概念自体は古くからあるが、実務的に計算することが困難である。長いこと、この方法論が議論されている。たとえば、スーパーボールのスポンサーになって2億人以上の視聴者に、銀行名を広告できたとしても、それがその後の新たな定期預金獲得にどの程度貢献してるのか、は特定しづらい。広告を打った同じ時期に、公定歩合の引き上げによる定期預金金利を引き上げがあれば、そっちのほうに貢献しているかも知れない。広告は企業のマーケティング努力だが、定期預金金利は政府規制の変更による結果で、まったく企業としては外部環境変化だ。こういう中では、広告の純粋な利益貢献度は測定が不可能だ。しかしながら、実績主義の浸透によって、マーケティングROIもさまざまに測定されるようになってきている。レポートによれば、銀行のマーケティングROI測定では、「他行からの口座乗り換えキャンペーン」が410%のROIを獲得してる半面、美術エンターテイメントへのスポンサーシップは、マイナス80%のROIとなるデータが提示されている。ROIを測定する技術的アプローチも三つ紹介されている。ここ数年で金融機関の支出するマーケティングコストはかなり増加している。こうした傾向を見ると、金融サービス業でのマーケティングROIは、そう遠くない将来大きな話題となることは確実だ。

■その他の内容



レポートではこのほかにも同様に多くの事例研究が掲載されており、それぞれに異なったキーコンセプトにもつづいて書かれている。

第一章では、「製造業のリーン生産方式のサービス業へ適応する方法」「金融サービスのコスト削減を超えた改善のありかた」「保安検査サービス企業の復興」「FEDEXとKINKOSの提携戦略」といった内容である。

第二章では、コスト削減と収入増の両立を成功させたバンク・オブ・アメリカの例、住宅ローン会社の例、BPRのべき/ベからず集が掲載されている。

第三章の成長モデル研究には、リテールバンキングや仲介業とならんで、航空会社の可能な生き残りモデルが研究されている。このコンセプトを抽出すれば、それは「マルチ・セグメント・モデル」ということだろう。多くの航空会社は、新しく発生した「ローコスト・セグメントのエアライン（たとえばサウスウエストやジェットブルー）に負けた。それに対抗すべく自分たちもローコスト・オペレーションを目指したが、インフラの違いで勝てない。ローコストモデルをあきらめたエアラインは、プレミアム・セグメント・モデルを試みた。シドニー＝メルボルン間で全席ビジネス・クラス就航させたオージージェットが典型例だ。

しかしながらこの会社は四ヶ月で運行中止に追いこまれた。ローコストでも、プレミアムでも、どちらの顧客セグメントに特化できない伝統的なエアラインがとれる方法が、マルチ・セグメント・モデルだ。顧客セグメント毎に4つのブランドにわけたカンタス航空の例があげられている。顧客セグメントに応じてブランドを分ける一方で、メンテナンスや複数のハブ活用といったバックヤードは統合して効率化した共通プラットフォームをつくる。これがマルチ・セグメント（& シングル・プラットフォーム）モデルだ。

第五章の顧客満足では、リッツカールトンの“ラグジュアリータッチ”の作り方や、セグメントごとに異なる顧客満足要求のマネジメントの仕方や、最後には英国政府の例も掲載されている。

残念ながら日本語の翻訳版はつくられてないようだが、英文の同社のサイトで登録すると英文レポートがダウンロードできる。<http://www.strategy-business.com/svcreader>

US Office, Japan Productivity Center for Socio-Economic Development

910 17th Street, Suite1025, N.W., Washington, D.C. 20006 U.S.A.

Phone (202) 833-1404 Fax (202) 833-1406

<http://www.jpc-sed.or.jp/eng/index.html>

Email: kuroda@jpc-sed.org Kazuteru Kuroda (黒田和光)