

今、業態変革の ためにできること

執行役員コンサルティング事業本部副本部長

三浦智康



この3カ月間、日本を代表する企業50社あまりを個別訪問し、CEO（最高経営責任者）や企画担当役員の方々と、直面する経営環境や経営課題について意見交換した。そこで出た問題意識を整理すると、以下の3点に集約できる。

1点目は「雇用の問題」。女性、高齢者、外国人、若年層、派遣社員について、部分最適ではなく包括的に雇用体系を組み立て直そうというものである。

2点目は「国際化の問題」。世界同時不況で欧米企業の足元が弱まっているあいだに、国際化を加速させようというものである。特に、日本と現地の役割分担、営業体制の見直しが急務となっている。

3点目は「事業再編の問題」。景気回復に先んじて業態変革を目指そうというものである。同業他社との事業部門の統合、株式の持ち合いの検討などが水面下で進んでいる。

ただ、これまでの各社の動きは必ずしも軽やかではない。1つには、「無関係と思われることが、想定を超えて甚大な悪影響を及ぼす世の中になっていた」と、この1年で思い知ったからだ。米国の金融機関の破綻が、瞬く間に世界規模の経済危機となり、通貨危機に発展した国もあった。「サブプライムローン問題」「金融派生商品の下落」「流動性危機」と、本業からは一見遠い現象が企業経営を窮地に追いやった。営業現場の状況をタイムリーに把握できず、在庫を大量に抱えてしまう今の経営システムの欠陥も発覚した。

もう1つには、今年度（2009年度）の業績がどう着地するか、確信が持てないからだ。

目下、日本経済は、自力回復というよりは、アジア経済の成長と米国の景気回復頼みと見られている。が、この先行きがまだ不透明なのだ。確かに、この第1四半期では、業績の改善した企業が増えて、明るい雰囲気が出始めている。しかし、各社とも、先行きに関して、依然として強い警戒感を持ったままだ。

それでは今、何に着手すればよいか。企業経営が「客商売」であるかぎり、「顧客起点」というコンセプトの重要性は不変である。どんなシナリオが描かれようとも、顧客起点という企業文化を確かにする業態変革は、戦略的な作業だ。では、一体どんな手順を踏めば変革が進むのだろうか。その答えの1つに、「顧客の体験プロセスに基づいたサービス設計」というアプローチがある。

これまでの一般的な業務改革のアプローチは、「現状の業務プロセス」に着目する。業務フローにある隘路を解析することによって、どの業務を単純化、高速化、システム化すべきか決めていくものだ。これは、顧客起点とはいえない。

それに対し、顧客起点の業務改革アプローチは、顧客の体験プロセスに着目する。手始めに、現状の業務が顧客にどのような体験をもたらしているかを洗い出し、「本来、顧客にどのような体験を味わってもらうことが企業の意思なのか」を再確認する。これは、企業の経営哲学が業務にどう反映しているかを点検する作業だ。この手続きを踏めば、哲学に合ったサービスとそれを提供するために必要な業務の形が明らかになる。このアプローチが、顧客の体験プロセスに基づいたサービ

ス設計なのである。

このサービス設計の手順は、「サービス工学」という学問領域と関係が深い。サービス工学は、あるべきサービスを明確にし、サービスを実現する仕組みを考案する学問であり、近年、脚光を浴びるようになった。サービス工学が難しくて面白いのは、研究対象であるサービスが、およそ工学で扱うのに適していないところだ。なぜなら、サービスは、一般的に、非定型で定性的、属人的であり、良し悪しの判断は主観的といった性格を有するからである。

同じような領域に果敢に攻めてきた学問に、行動経済学や人工知能がある。サービス工学は、これら業際的な学問分野の枠組みと共通点が多く、そのフレームを取り込みながら発展中だ。すでに、経済産業省がサービス工学の推進役を務め、東京大学のサービス工学研究グループ、産業技術総合研究所のサービス工学研究センターなど、本格的な活動に取り組んでいる組織もある。野村総合研究所でも、数年前からこのアプローチをプロジェクトに採用し、クライアント企業から多くの支持を得ている。

2008年秋以降の世界同時不況は、多くの企業がビジネスモデルを変革する時期と見ている。顧客の体験プロセスに基づいたサービス設計は少々手間のかかる作業だが、全社意識改革やゼロベースの業態変革を進めるうえで、大変有効な方法である。多くの企業に、ぜひお勧めしたい。

(みうらともやす)