

『経営革新: サービス部門』

IBMやSASのセミナーで「サービス部門の生産性」という点で、日本は、欧米に比べて低い！という指摘があり、当メールでもご紹介して来ました。この点で、数社からレスポンスを頂いています。確かに、政府の発表では「景気拡大している」と言うのですが、現実のドンドン右肩下がり経済（私は、引き潮と言っていますが）では、各社の「コストダウン」という企業努力にも限界があり、★「営業を含むサービス部門の生産性向上」という「経営革新」が大きな課題になっています。今回は、私が、お客様に、アドバイスしている一端をご紹介したいと思います。

■「改善」x「システム」

一口に「サービス部門の生産性向上」と言っても・営業部門・企画部門・生産管理部門・事務部門などと多岐にわたります。私は、トヨタオート大阪に勤務していた時代から、「改善」x「システム」という視点で仕事をしていました。「小さな本社」というスローガンを打ち出して、全社オンラインシステムを構築して、20ヶ所の営業所で発生する全てのデータ(会計を含む)を収集するという方針でシステム開発して、「直間比率80%」をクリアしました。

福井社長は、システム部門に国立大学卒業生を配属して下さり、6名ほどのスタッフで自力開発&運営を行い、しかも、トヨタ自動車の物流改善プロジェクトのモデル店になり、当時、システム嫌いのトヨタの中で、5系列のモデル店のうち唯一、★「改善」x「システム」という方式で実施いたしました。最近では、「見える化」というキーワードがよく使われますが、その頃から、6名のスタッフのうち2名が改善活動に加わり、トヨタ自動車・鏑本課長の「JIT」直接指導を受けて、営業所の改善に携わり、その改善の進み具合を数値化して「競争原理」を働かせる仕掛けで「見える化」を実施していました。

私たちは、「システム」という武器を持っていましたので、例えば、「車検入庫の平準化」というテーマを掲げて「自社車検比率向上」にチャレンジしたのですが、それを解決する「ネタ」(SOP)と「管理システム」を用意して、モデル拠点で30%から70%台に引き上げたという実績をモデル展開で横展開して、その動きをウオッチングしていたのです。

注)「自社車検比率」= 自社販売車の車検台数 ÷ 総車検実施台数

「SOP」= 標準作業書: Standard Operation Procedure

やはり、「数字」は命令するパワーがあります。ドンドン数字が高まると現場のパワーが益々パワーUPするのです。ホントに相乗効果という感じで、面白いほど向上したのです。この勢いがあるので、成功事例を横展開するのは非常にラクなものでした。何しろ、各拠点からモデル店に見に来て、一人手に動いて行くのです。そして、各拠点の「自社車検比率」をランキングとして公表するだけで、「競争原理」が働いてパワーUPしたのです。

この経験を今流に表現しますと「ABC/M」(行動基準管理)と「ビジビリティ」(見える化)と言えます。「ABC/M」を管理会計の一種という方が多いのですが、Activity-Based(行動基準)という面を忘れて、Costing(原価)の面に着目しているのです。このActivity-Based(行動基準)という点で、

★各業務の標準(SOP)に改善&革新(IT導入)を加えて効率化し

★業務フローを改善してBPRによる改善&革新(IT導入)で短略化する

の2つの軸による改善&革新が重要になるのです。私は、そういう意味で「改善」x「システム」と主

張しています。「ABC/M」手法については、10月20日号で触れていますので、そちらを参照して頂きたいと思います。参照：<http://www.web-ami.com/mailnews/071020.html>

■「戦略」と「改善 & 革新」

このように、私は、「改善」x「システム」という視点で、営業部門の革新を行なっていました。ドン・ドン営業所数が増えて、しかも、販売額も大きくなり年商300億円という時代を迎えたのですが、「全社オンラインシステム」(会計も含む)を構築していたので、全て自動仕訳で処理されて、例えば、売掛金管理は、各本部スタッフが行うので、10日分もない状態になって、経理や総務などの事務部門は膨らまずに済み、「直間比率80%」をキープし続ける事が可能になったのです。

このキープできた要因のうち、★トヨタ自動車の物流改善プロジェクトのモデル店として約5年にわたり一緒に、いろんな視点で改善活動したというラッキーも大きな要因だったのです。お蔭様で、改善活動はドン・ドン会社を筋肉質に変化させて行ったのですが、

★その現場改善というヨコ軸に加えて、

★「戦略」というタテ軸が大きなパワーを発揮した
と言えます。

当時、私は、経営企画室の次長として戦略づくりを担当しており、Strategic Transformaiton (戦略的変革)と呼んでいたのですが、私の勤めたオート店の進化の過程から考えて、

- ・昭和43年にパブリカのお店からスタートして、
 - ・スプリンターを中心とした若者向けの大衆車販売店の時代が続き、
 - ・その後、2000ccのチェイサーが加わり、
 - ・いよいよ、待望の3ナンバー車であるアリストがラインナップする
- という背景があって、そのSWOTを把握した

★「高級車販売店の体質に改善する」
という戦略目標を打ち立てたのです。

最近、はやりの3Cフレームを使ってこの辺をご紹介しますと

- ・Customer: お客様が大衆車層ではなく高級車のお客様に変化する
 - ・Competitor: 競争相手は、クラウンや外車のお店で長い経歴がある
 - ・Company: 自社は、大衆車層の経験しかない
- という環境の中から

- ・Asset: データベースという「見えざる資産」を活用する
- ・Strength: 自社の強みを活かして差別化するIT戦略
「テレ・マーケティング」を導入(平成3年)

・Selling Message: お客様と2ウェイ・コミュニケーション
という戦略だったのです。

「テレ・マーケティング」は、NTTのご指導を受けたのですが、コンピュータと連動するIBM製交換機を設置して、コンピュータの画面を見ながら電話オペレートするシステムを構築して、自社内で4名のオペレータを雇って運営したのです。もちろん、システムは自社開発だったのです。6名のうち2名は、改善を兼ねていたのです、実質、4名で運用と開発を担当していたのです。今、考えると優秀なメンバーだったと思います。

この「テレ・マーケティング」は、例えば、車検掌握率という視点があるのですが、「自社で車検し

た件数」÷「車検母体数」という公式なのですが、全社的には、21%程度だったのですが、モデル店が40%を超えるようになって、開始後、3ヶ月で5%UPの26%になったのです。車検母体数は、約4000台なので、5%は約200台なのです。車検には、事務代行手数料が約8000円含まれていましたので、約160万円の手数料収入UP(毎月ですよ!)だったのです。これだけで、「テレ・マーケティング」システムの運用費を回収して、おつりがタツプリアったのです。このように、「戦略」には、「改善&革新(IT)」が表裏一体なのです。

■「経営革新:サービス部門」

今回は、トヨタオート大阪時代の「改善」x「システム」を実例でカンタンにご紹介していますが、現実に戻りますと、実際に、皆さんの会社で「サービス部門」を改善&革新するには、どうすれば良いか?という疑問にヒントをご紹介したいと思います。「システム」は、大きな要素なのですが、現場に行ってみると、コンピュータの資料を見ながらエクセルで・定例の報告書を作っている・しかも、毎日、半日かけているという極端な例があります。

まず、「業務改善」というベーシックな切り口で、

★各業務の新しい標準(SOP)をITを視野に入れて書き直す

★各業務のフローを見直してITも含めてBPRを行なう

という2軸の改善を行なうことが大切です。各業務に迫って行くと

★誰が求めている資料か分らなくなっているマンネリ資料が多い

と分ってきます。ともかく、コンピュータに向かっていると「仕事している気分」という現場のぬるま湯体質に「本気で迫る」必要があるのです。

つぎに、重要なことは、IT化であります。「サービス部門の生産性向上」を分母の人員リストラで行なうのではなく、「余剰」を発見して、「多能化」という視点で「省人化」に迫り、その結果、出てきた「余剰人員」で「売上UP」に向かう戦略が必要です。

私は、「3つの革新」(10月6日号)として

★製品・サービスの革新

★業務プロセスの革新

★ビジネス・モデルの革新

を主張しています。参照:<http://www.web-ami.com/mailnews/071006.html>

この「3つの革新」は、コンサルティングに留まらずに、当社のスタッフが具体的にお手伝い出来るものであり、内在的に運営してお客様の一部として長く信頼されています。特に、ビジネス・モデルの革新に必須である「Web2.0マーケティング」では、ホームページやメルマガ・ブログ・Fax・カタログ・・・などを組み合わせてマーケティングするものですが、当社は、Webなどのコンテンツを制作するスタッフを擁して実際に貢献しています。

さらに、重要なことは、Webマーケティング戦略のキーポイントは、★実は、「テレ・マーケティング」のノウハウを活かすことなのです。Webを通して、いろいろなお客様とコンタクトするのですが、通販という視点ならば「安い」という訴求点に収斂するのですが、マーケティングの視点では、「コミュニケーション」が基本になるのです。この「コミュニケーション」で「テレ・マーケティング」のノウハウが必要になるのです。

先ほどの現場改善で「余剰」となった方々は、「商品」をよく知っておられるという方も多いのです。このような能力のある方が担当になり、★電話応対やメールのやりとりをする事で、お客様の信頼

を勝ち取ることが出来るのです。前項で

★Selling Message:お客様と2ウェイ・コミュニケーション

をご紹介しますが、この2ウェイ・コミュニケーションで活躍して頂き、

★リストラではなく戦力化する

方向で実践しています。私は、このように「サービス部門の生産性向上」は「リストラ」ではなく「戦力化」という考えで進めています。

■まとめ

- ・「サービス部門の生産性向上」で筋肉体質に変革する
- ・この変革には、「改善」x「システム」という視座が必要である
- ・「改善」には、「SOP」x「BPR」の両面が必要である
- ・その方向性を示す「戦略」をシッカリ構築する
3Cフレームもその一つの手法である
- ・「余剰」は、リストラではなく、「戦力化」で行なう
- ・「戦力化」は、社員さんの経験を活かした方向で進める
- ・コミュニケーション戦略の一員として配備するのも一案である