

「サービスイノベーション」と「改善改革」

1. 改善・改革の4段階

右掲は、当社が定義している改善改革の4段階を、クルマを例に説明したものです。これは、2007年9月29日の30号で詳しく書いていますので、そちらをご参照ください。参照：

<http://www.web-ami.com/mailnews/070929.html>

まず、言葉の定義をもう少ししてみますと、「改善」という事ですが、英語では **improvement** が相当すると考えています。今までの「やり方」などを改めて少し効果を出す、一般的には数%とされています。あまり大きな効果を最初から引き出すのは、非常に難しいことを物語っています。クルマのマイナー・チェンジは、あまり良い効果を出すとは言えないのも頷けると言えます。次に、「改革」があり、フル・モデル・チェンジとしています。英語では **reform** が相当します。この「改革」と次の「革新」との相異が微妙なのです。英語では **reform** も **innovation** も当てはまりますが、**innovation** の方は「刷新」という意味合いが含まれています。「刷新」には、新基軸になるものが必要になります。新しい技術(エンジンなど)やコンセプトがある場合に **innovation** となるのです。この「技術」や「コンセプト」が重要なのです。最後の「変革」は、英語では、[変えること] **change** [改革] **reform**; [大変革] **revolution** と3段階ですが、私は、敢えて **transformation** という単語を当てていて、新機軸を柱にして組織などを再編成する事としています。

改善・改革の4段階

- 1) 改善(マイナー・チェンジ)
- 2) 改革(フル・モデル・チェンジ)
- 3) 革新(新基軸の新車種投入)
- 4) 変革(既存車種の再編成)

「改善」の英単語

change・・・変える
improvement・・・改良
reform・・・仕立て直し・改装
innovation・・・刷新
transformation・・・変革
revolution・・・大変革

2. サービスイノベーションについて

最近、サービスイノベーションという言葉がキーワードになっています。しかし、サービスとは何？やイノベーションって何かをハッキリと定義する事が重要です。右掲は、サービスという単語を辞書で調べたものです。決して、3の値引きやおまけを意味する訳ではありません。どちらかと言うと4の定義にあるように、サービス＝付加価値と考えてもよいと考えます。

イノベーションは、右掲のように定義されますが、「新基軸」という点が大きいと思っています。「新基軸」とは何か？とすれば、それは「技術」であったり「コンセプト」であったりするのです。右掲でも狭義には技術革新の意に用いると定義されています。例えば、「45分車検」というビジネス・モデルがありますが、これは、45分で車検を完了するというコンセプト(概念)があって、それを実現するために種々の「やり方」の変更を加えたことによって出来た「サービスパック」なのです。

サービス service [名](スル)

- 1 人のために力を尽くすこと。奉仕。「休日は家族に—する」
- 2 商売で、客をもてなすこと。また、顧客のためになされる種々の奉仕。「—のよい店」「アフター—」
- 3 商売で、値引きしたり、おまけをつけたりすること。「買ってくださいば—しますよ」
- 4 運輸・通信・商業など、物質的財貨を生産する過程以外で機能する労働。用役。役務。

イノベーション innovation [名]

- 1 新機軸。革新。
- 2 新製品の開発、新生産方式の導入、新市場の開拓、新原料・新資源の開発、新組織の形成などによって、経済発展や景気循環がもたらされるとする概念。シュンペーターの用語。また、狭義には技術革新の意に用いる。

3. サービスイノベーションの進め方

多くの企業では、サービスイノベーションと言うと非常にレベルの高いものと敬遠される傾向が強くなります。しかし、前述の「45分車検」などは、お客様の利便性を考えて出て来たコンセプトなの

です。「45分で車検を終らせる」というコンセプトで作業の見直しを行うのです。もちろん、右掲のように、4SやQCなどの改善活動の基礎がしっかりと根付いていることが非常に重要です。

例えば、「サービスイノベーション」で誰かが「45分車検」を提唱したとしても事前に改善活動が実施されていないと「45分」で完了できるシナリオを発想できる人が出て来ないのです。幾ら良いアイデアを提案してもそれが出来ると相槌を打ってくれる人がいないと推進できないのです。また、このシナリオを徹底して実践して「45分車検」の実施マニュアルに落とし込む人も必要になります。最後に、このマニュアルを横展開する人も重要なのです。この4つのことを「改善の4人衆」と呼んでいます。(右掲参照)

このように「サービスイノベーション」は、いろんなベースが揃っていないといきなりでは、なかなか、推進できないものです。そこで、その一歩手前なのが「プラス1」活動なのです。ガソリン・スタンドの窓拭きサービスは、元来、「プラス1」サービスだったのですが、最近、無人化で価格勝負になってマイナス要因化しているものです。「窓拭き」という比較的カンタンなおまけサービスを付加するのです。このような類のサービスは、意外にあるものと思います。

改善改革の進み方

1. 4S推進
 - ・整理・整頓・清掃・清潔
2. 改善活動
 - ・改善サークル
3. 「プラス1」活動
 - ・サービス向上運動
4. サービスイノベーション
 - ・全社展開(技術革新)

改善の4人衆

1. トンでもない事を言い出す人
2. そのトンでもない事を出来るというシナリオを描く人
3. そのシナリオをトコトン実践する人
4. そのシナリオを横展開する人

4. 全てはお客様の支持のため

市場では非常に厳しい競争が繰り返されています。その中で勝ち抜くには、ユニークな商品やサービスで差別化する必要があるのです。この差別化が「ブランド」化するのです。従って、ちょっとした努力では出来ないものなのです。右掲は、「成功の方程式」と名づけているものですが、心(思った事)⇒行動(実践)⇒習慣(やり続ける)という努力があって初めて「人格」(評判)が変わるのです。評判＝ブランドになれば、よい循環になって「信」+「者」＝「信者」が増えて「信」+「者」＝「儲」となるのです。

楽して儲けたいというのが大方の気持ちですが、楽して儲けられる、すなわち、ブランド化までには相当な努力が必要なのです。よく「1万時間の法則」と言いますが、1万時間は、1日8時間ならば、5年2ヶ月半という期間と計算されます。「ローマは1日ではならず」ですが、「1日で崩壊する」のも事実なのです。幾らローマ＝ブランド＝評判になっても、ちょっとした失敗で崩れるのです。そうならないようにする為にも「改善は人づくり物づくり」の標語の通り、現場での改善マインドを醸成しておく事が重要です。その結果、「改善は人づくり評判づくり」とレベルアップするのです。

成功の方程式

心が変われば、行動が変わる
行動が変われば、習慣が変わる
習慣が変われば、人格が変わる
人格が変われば、天命が変わる

【まとめ】

1. 「改良」は、お客様になかなか見えない
2. 「45分車検」というコンセプトでサービスイノベーション
3. 「プラス1」は、比較的カンタンなサービスイノベーション
4. 「改善は人づくり物づくり」⇒「改善は人づくり評判づくり」

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】