

(1)応募部会名 経営・戦略

(2)論文名 顧客満足、競争優位を狙った、事業システム再構築の考え方

(3)氏名 小田島 信夫

(4)所属団体名 株式会社 日本能率協会コンサルティング

(5)連絡先
勤務先 〒105 東京都港区虎ノ門4-3-13
秀和神谷町ビル11階 (03)3434-0360

自宅 〒113 東京都文京区本駒込6-8-21-202
(03)5976-6735

（要旨）

バブルが崩壊し、顧客の消費に対する目が厳しくなる中、顧客満足、競争優位を実現するためには、大きく3つの戦略方向がある。1つが「事業の絞りこみ」である。2つ目が「顧客に提供する製品・サービスの水準アップ」である。3つ目の方向が「製品・サービスを生み出す仕組み、事業システムのより一層のローコスト化」である。多くの企業がこの3つのオプションの組合せをとっている。

本アプローチは、その3つのオプションの中で、顧客満足、競争優位を実現するために、特に「製品・サービス（コスト含めて）の水準アップ」に着眼し、水準アップの為のコスト増の低減を含めて事業システムを変革していくものである。その特徴の1つが、事業をシステム的にとらえ、アウトプット：製品・サービス（コスト含む）の水準を変え、そのプロセスを変革することである。もう一つの特徴が、戦略を機能に落とし、そこで、事業システムの骨格を作り、そして具体的に組織、業務を変革していくことである。

本アプローチをとる際、設計段階において、次の3つがポイントとなる。

1. 前提とする、市場／製品戦略の明確化

事業システムを再構築する際、その根底となる、市場／製品戦略の明確化と共通認識づくりが必要となる。具体的には、どの顧客セグメントにどの製品・サービスを提供するのかである。多くの企業の場合、この最も基本的な方針があいまいのままに、現場任せに仕組みを変えようとし、行き詰っている。

2. 市場／製品戦略の事業システムへの落とし込み

顧客セグメント毎に顧客を起点に事業システムを描いていく。事業の仕組みの骨格を作ろうというものである。その中核になるのが、その事業に必要な諸機能の運動した、ビジネス・プロセスである。ここでのポイントは「市場／製品戦略を実現するには」との視点から、現在の組織を外して、機能レベルで最適な仕組みを描いていくことである。今までの仕組みは、機能間に問題があり、その関連に着眼することにより、システム再構築の突破口となる。さらに、関連部門トップによる、新たな事業システムの全体像の共通認識が必要となる。事業システムの変革は、複数の部門にまたがり、しかも、第一線の人達の業務そのものを変革していくとするため、全体像の青写真は不可欠である。また、全体像を把握することにより、変革部分の重点化、変革の為のシナリオが出来る。

3. 事業システム構想を具体化する3つの具体化策

機能で描かれた事業システム構想を具体化するには、次の3点が必要となる。

- ①各機能を組織（拠点）に配置する。この時、機能の集中／分散が検討ポイントとなる。
- ②機能を業務へ具体化する。その際に情報システムを活用・設計することが重要である。
- ③事業システムを動かす人の意識・能力を同時に変革する。そのためには、構想づくりの段階から意識変革のための様々な仕掛けを工夫する。

米国を中心に「BPR：ビジネス・プロセス・リエンジニアリング」が話題となり、業務プロセスの再構築の必要性が世に問われている。日本企業においても長年、業務改善という形で業務プロセスの変革は行われてきた。ただ、業務改善の目的が、一律20%コストダウンというものが多かった。ところが、その目的が、戦略的な意図に移りつつある。

本稿では、戦略意図と業務の変革とのつながりに着眼して、事業システムという概念を利用して、事業の仕組みをどう再構築を進めるかを以下の構成で述べていきたい。

- I. 何故、事業システムの再構築が求められているのか
- II. 顧客満足、競争優位を狙った、事業システム再構築の考え方
- III. 事業システム再構築のポイント
- IV. 今後の課題

尚、説明にあたっては、卸売業を事例に進めていく。

I. 何故、事業システムの再構築が求められているのか

事業を変革する際、事業を定義する3つの視点から考えることが出来る。「誰に」、「何を」、「どのように」提供するのかである。これは言い換えると、「誰に」、「何を」は市場／製品戦略であり、「どのように」は、「市場に対して提供する製品・サービスを生み出す仕組み」つまり事業システムとしてとらえることができる。

上記の視点に沿って、企業動向を見るならば、バブルが崩壊し、顧客の消費に対する目が厳しくなる中、顧客満足、競争優位を狙い、企業は既存事業について大きく3つの戦略方向をとっている。1つは、市場／製品の範囲とその重点の変更である。具体的に言うと、事業の絞りこみである。2つ目の戦略方向が、製品・サービスの内容、水準のアップである。（ここでいう製品・サービスは、商品そのもの、また受注から納品までのリードタイム、鮮度、顧客との応対、情報提供、そして価格も含む。）3つ目の戦略方向は、製品・サービスを生み出す仕組みである事業システムのより一層のローコスト化である。多くの企業がこの3つのオプションの組合せをとっている。

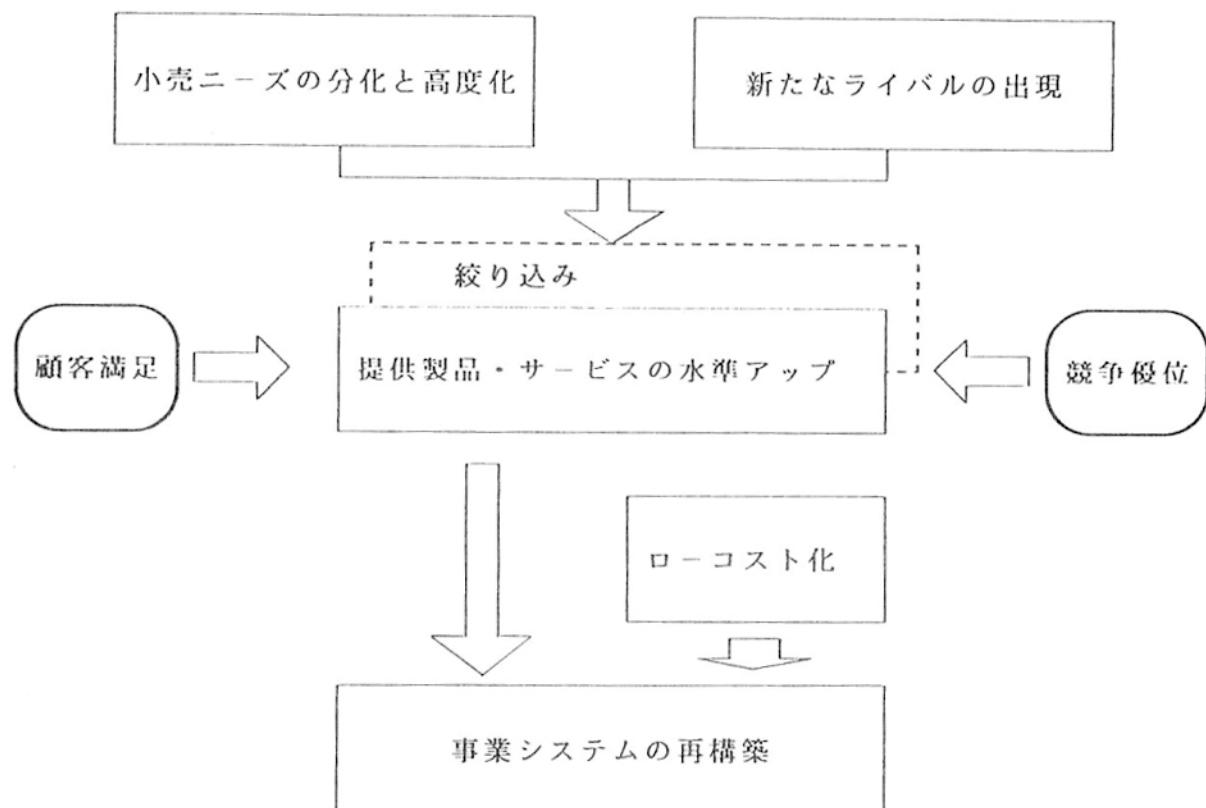
例えば、ある卸売業は、その顧客であるチェーンストアから364日、ジャスト・イン・タイムの納品を求められていた。これに対して、顧客満足、競争優位を図るため、市場／製品戦略として、そのチェーンを重点顧客と位置づけ、物流サービスの水準を現在280日納品から364日納品へ、そして遅納率ゼロへと大幅にアップすることを決めた。ところが、これを現行の仕組み上で達成するとなると、従業員の休日出勤、長時間労働、

コストアップに繋がる。従って、業務を効率的に動かす為に、仕入政策（仕入先の選定）、調達物流、構内物流、配送、受発注、要員管理 等、事業の仕組み全体、事業システムを変革していった。最終的には、担当者の業務の仕方の変革まで落とし込んでいった。

このように、戦略的な意図に基づいて、製品・サービスの水準を大幅に向上させ、それと同時にコストを押さえようとすると、事業システムを大きく変革する必要が出てくる。そして、第一線の活動まで変えていかなければならない。しかし、それが、ひとたび、事業の仕組みとして確立したならば強力な武器となる。

卸売業においては、小売店のニーズの分化（業態分化）、高度化、また、競争環境では、運送業、冷蔵庫業者など新たなライバルの出現、小売店とメーカー／産地との直取引が進む中（小売店の本部、メーカーがライバル化）、顧客満足、競争優位を狙うには、製品・サービスの内容とその水準のアップ、及び絶え間無きコストダウン（サービスアップ分のコスト増を含めて）が求められている。そのためには、新たな提供価値（製品・サービス）を実現する事業システムの再構築が必要とされる。

<卸売業における事業システム再構築の背景>



II. 顧客満足、競争優位を狙った、事業システム再構築の考え方

第Ⅰ章の基本認識のもとに、本アプローチの基本的な考え方は、

- ・顧客満足、競争優位を実現するために、
- ・提供製品・サービスの水準アップに着眼し（ローコスト化含む）、
- ・ビジネス・プロセス（事業に必要な諸機能の運動）を核に
- ・事業システムを再構築していく

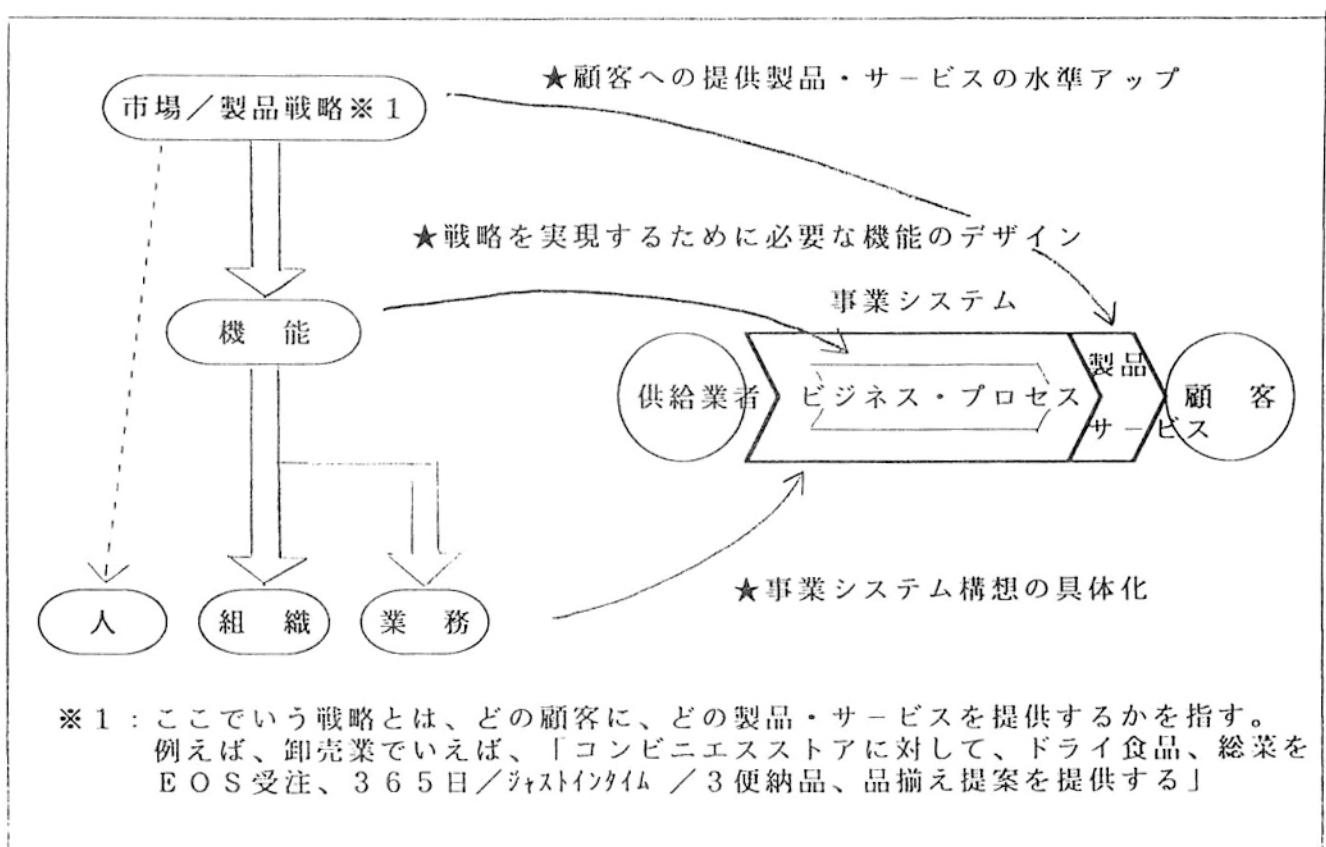
ものである。

また、他の変革アプローチと比較した場合、このアプローチの特徴は

- ・事業をシステム的にとらえ、アウトプット：提供製品・サービス（コスト含む）の水準を変え、アウトプットを生み出すプロセスを変革すること
- ・戦略を機能に落とし、そこで新たな事業システムの骨格をつくり、
そして具体的に組織、業務を変革していくこと

である。

<本アプローチの概念図>



III. 事業システム再構築のポイント

第Ⅲ章では、本アプローチをとる際、ポイントになる次の3点について述べる。

- ①前提とする、市場／製品戦略の明確化
- ②市場／製品戦略の事業システムへの落とし込み
- ③事業システム構想を実現する3つの具体化策

1. 前提とする市場／製品戦略の明確化

事業システムを再構築する際、その根底となる、市場／製品戦略の明確化と共通認識づくりが必要となる。具体的には、

- ・どの顧客セグメントにどの製品・サービスを提供するのか
- ・どの顧客セグメントを重点的に取り組むのか

(※本稿では、市場を顧客軸から見るため、市場セグメントを顧客セグメントと言う)を明確化することである。この市場／製品戦略こそが事業システムを決めていく。多くの企業の場合、この最も基本的な方針が曖昧なままに現場任せに仕組みを変えようとし、行き詰まっている。市場／製品戦略を検討する要点は次の3点にある。

第1点が、顧客のセグメンテーションである。ここでいう、顧客セグメンテーションの目的は、市場を分けることにより、顧客ニーズを正確に把握し、当社が提供する製品・サービスを決めていくことがある。そして、最終的には、顧客満足、競争優位に立った、仕組みを作ることにある。従って、顧客セグメンテーションは、2段階に分けて考えていく必要がある。第1段階は、顧客ニーズを把握するために行う。ニーズをベースに顧客を分けていく。顧客のニーズは、顧客の戦略、その活動からニーズを深く読み取る必要がある。何故ならば、事業システム再構築は、中長期的視点に立ち、顧客を視点に業務を変革しようとするからである。例えば、卸の顧客である小売店のニーズを把握するには、小売店が中長期的に何を考えているのか、店でのオペレーションでは、なにがどう困っているのかを見出す必要がある。第2段階は、そのニーズを基調にしながら、当社がそのセグメントとどう取り組んでいくか(どの製品・サービスを提供するか)からの視点から括り直す。言い換えると、提供製品・サービスが同類な顧客を括っていくのである。どの製品・サービスを提供するかは、顧客の魅力度(成長性、収益性、等)、競争状況(シェア等)、当社の経営資源(人材、設備、資金等)、採算性(その取り組みをした場合の採算)等を総合的に考慮して、決めていく。また、この取り組み方針を決める際、重点化の発想と絶えず、採算性をイメージしながら検討することがポイントである。

例えば、卸売業では、ニーズに基づくなら、GMS、SM、ボランタリーチェーン、コンビニエンスストア、ディスカウントストア、未組織小売店 等、業態別に分けられる。但し、上記の要因を考慮していくと必ずしも当社の提供商品・サービスの内容は、このセグメント毎にはならない。括り直される場合もあるし、また、さらに分けて考えるケースもある。卸売の多くは、取引の大きい得意先に対しては顧客専用物流センターを持つなどして、個別に事業システムを確立しきめ細かく対応している。（得意先専用センターを作る際の採算ラインはその得意先との年商が50億円以上と言われている。）

第2点が、提供サービスは提供するサービス項目の水準まで検討することである。

例えば、配送という物流サービスは、年間〇〇日、遅納率〇%、リードタイム〇時間というようにある。また、顧客支援サービスは、情報提供、売場改善支援、店舗改善支援、総合経営支援というように、水準分け出来る。これにより、必要とされる事業システムのイメージがより明確になる。

<市場／製品戦略の検討イメージ>

顧客 セグメント	提供製品・サービス		
	現状	〇年後	〇年後

第3点が、タイミング別に検討することである。いつの時点にそれを実現するかをシナリオとして描くことである。

2. 市場／製品戦略の事業システムへの落とし込み

市場／製品戦略に基づいて、顧客セグメント毎に顧客を起点に事業システムを描いていく。言い換えると、事業システムの骨格を作ろうというものである。その中核になるのが、ビジネス・プロセスである。ビジネス・プロセスは、その事業に必要な諸機能の連動したものである。（仕事は通常、機能－業務－作業と3つのレベルに分けて考えられる。例えば、機能：発注 → 業務：注文書作成 → 作業：注文書に転記）ここでのポイントは、現在の組織を外して、機能レベルで最適な仕組みを、描くことである。従来の仕組みには、機能と機能との間に多くの、そして大きな問題が存在した。例えば、卸売業で言えば、受注機能と仕分け機能（受注データからピッキング指示情報への加工が不正確）、戦略機能と販売機能（戦略方向とセールスマンの活動が不一致）等があげられる。

さらに、機能間の問題／課題は、自社内に留まらず、顧客、仕入先との機能にも広げることができる。例えば、卸売と小売との関係では、小売の発注機能と卸売の受注機能（発注のタイミング、コード問題も含めた伝達方法）、卸売の販売機能と小売のマーチャンダイジングマネジメント機能、陳列機能、店頭販売機能とのつながりである。このように、機能と機能の関連に着眼することにより、変革の突破口を見出す事ができる。ここで、顧客を起点にするという意味は、言うまでもなく、事業システムの再構築の狙いが顧客に対する提供製品／サービスのレベルアップにあるからである。

従来、市場／製品戦略が出来上がると、各部門に落とされ、そこで実行計画書が作られた。そして、現場に任せられた状態で、その推進がされた。ところが、多くの場合、それでは、事業システムの変革は起こらない。何故ならば、事業システムの変革は、複数の部門にまたがり、しかも、第一線の人達の業務そのものを変革していこうとするものであるからである。組織の壁、意識の抵抗等が大きい。これに対応するためには、関連部門トップによる、新たな事業システムの全体像とその明確な狙い（市場／製品戦略）の共通認識が必要となる。また、全体像をデザインすることにより、変革の重点が明らかになり、変革のためのシナリオが出来上がる。従来のように、どこから手をつけたらよいか分からることはなくなる。

具体的には、以下のロジックで検討する。

顧客セグメント毎に当社が今後提供しようとする製品・サービスを実現する為には

①どの機能が必要なのか

どの機能が必要なのか。必要な機能の中で特にどの機能がポイントなのか。

卸売業一般では、必要となる機能は、戦略・政策、販売、仕入、受注、発注、調達物流、保管、仕分け、配送、加工（流通加工）等である。

ポイントになる機能は、提供製品・サービス次第だが、例えば、生鮮品の364日納品となると、発注、調達物流機能 等がポイントとなる。

②各機能に求められていることは何か

正確性、スピード、生産性 等から見てその機能は特に何を求められているのか。

③その機能の関連はどうするか

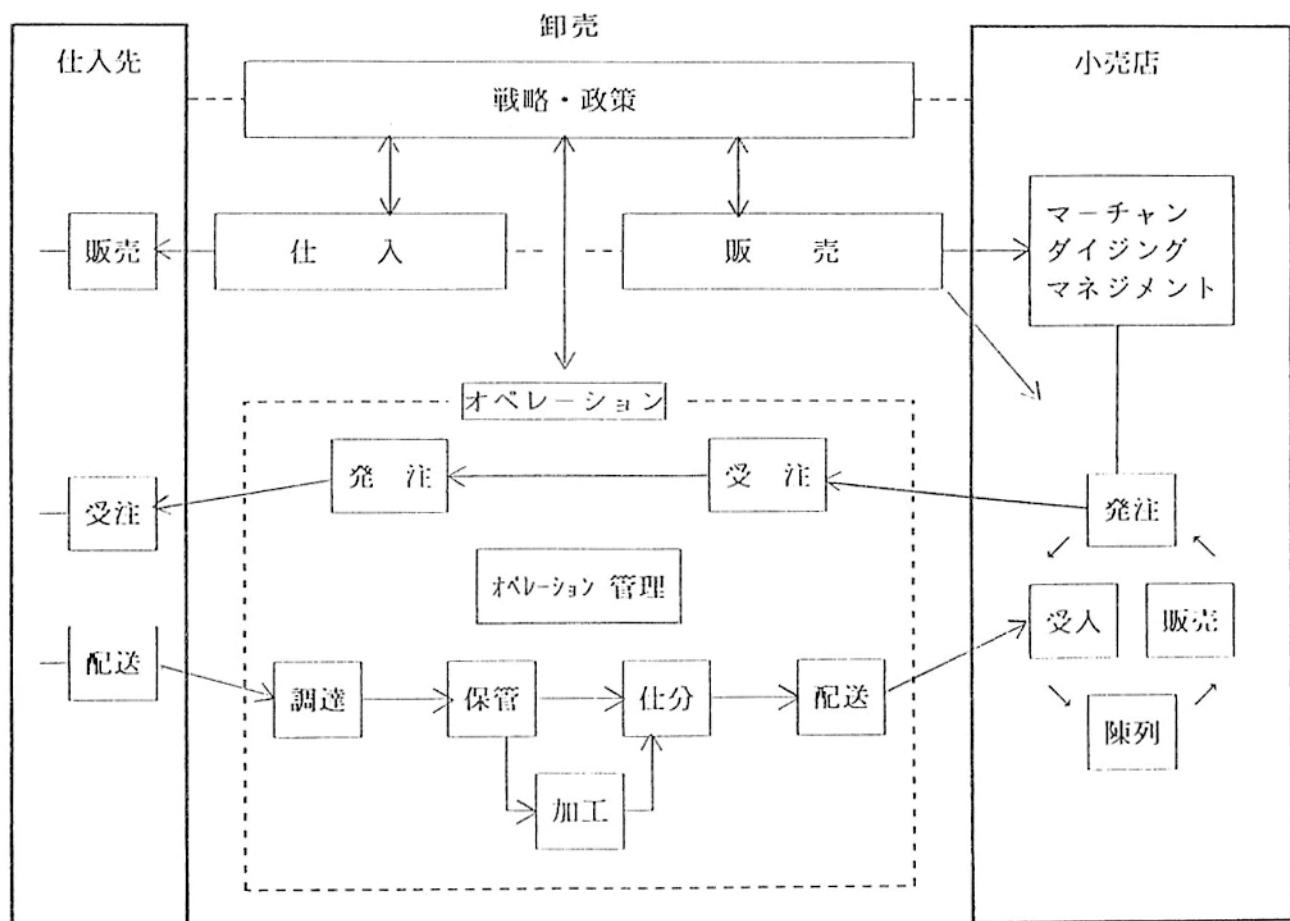
社内、及び顧客及び仕入先との関連を含めてどうするか。

卸売の場合の検討イメージをP. 7に示した。

<機能別検討イメージ（必要機能、各機能に求められること）>

顧客セグメント	提供製品・サービス		必要機能			
	商品	サービス	受注	発注	調達物流	仕分け
GMS	<ul style="list-style-type: none"> ・青果 ・ ・ ・ ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・364日営業 ・2便配達 ・欠品率0% ・品揃え提案 ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・EOS 100% ・データ蓄積活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・見込発注精度7.7% ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・調達エリア拡大 ・鮮度管理 ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・364日営業 ・エラー率0.5% ・

<機能別関連検討イメージ>



3. 事業システム構想を実現する3つの具体化策

機能で描かれた事業システム構想を具体化するには、次の3点が必要となる。

- ①各機能を組織（拠点）に配置する
- ②各機能を業務へ落とす
- ③事業システムを動かす人の意識・能力を同時に変革する

以下でそれぞれについて述べる。

(1)各機能を組織（拠点）に配置する

事業システム構想でデザインされた機能を具体的に組織（拠点）に配置する。

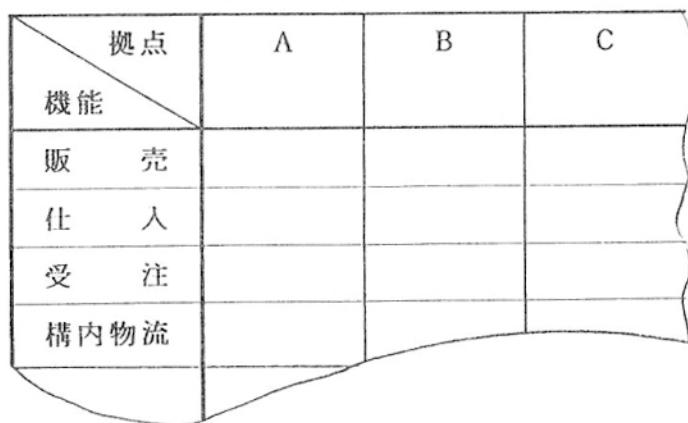
特に、機能をある拠点に集中させるのか、幾つかの拠点に分散化するのかは、

事業システム全体のコスト、サービスレベルに大変影響する。

例えば、卸売業では、顧客へのサービスレベルを向上させながらも、コストを削減するために構内物流機能、仕入機能等の集中化の検討は重要な事項である。

但し、機能の再編成は、他の事業システムとの関連が深く、全社的な視点が必要である。ここが、実務上、最も難しいところである。また、地域特性にも留意する。

<拠点／機能再編成の検討イメージ>



- 集中／分散の検討
- ※モデル作成と
シミュレーション
- 全社的視点を合わせて
- 業務をイメージして

そして、各拠点に配置した機能を連結するネットワークを検討する。具体的には、拠点間の物の流れ、情報の流れを決めていく。物の流し方の工夫により、コスト、スピードのアップがはかる。

また、情報の流れは、ネットワーク技術を活用することにより、今までの「距離」という概念はなくなり、より最適な拠点／機能再編成を可能にする。

(2)機能を業務へ落とし込む

機能で描かれたシステム構想を業務へ落としていく。例えば、「発注」機能は「受注集計」、「発注見積り」というように業務に落とし、誰が、どの方法で、どのタイミングで行うかをデザインしていく。業務に落とす際の視点は、当然、各機能に求められていることをどう実現するかにある。また、この段階で、情報システムを組み入れて考えることがポイントとなる。進歩する情報システム技術（データベース技術、ネットワーク技術、ワクステーション技術）は、今までの生産性、スピード、正確性を飛躍的にアップさせてくれる。

例えば、発注機能に発注精度のアップが求められているとする。これは、「発注見積り」という業務をどう設計するかであり、情報技術の活用と言う点では、見積りする際に必要な単品別の時系列売上げデータ、変動要因データをデータベース化しそれを活用することになる。

(3)人の意識・能力を合わせて変革

事業システムの再構築は、業務のやり方を変革しただけでは、出来ない。トップ、マネジャー、ラインの意識・能力を同時に変革していく必要がある。特に意識は事業システムの構想段階から、様々な機会を利用して変革の工夫をする。工夫の例は以下の通りである。

①顧客への取組方針検討、事業システムの設計・検討の場への巻き込み

方針、事業システムの構想の検討は、関連トップが自ら方向性を考え、検討する。「審議会」形式を採用する。また、事業システムの具体的設計は、各プロセスのキーマンが参加するプロジェクト形式をとる。そして、職制を通じて、業務に落とす。考える場をどれだけ持たせるかがポイントである。

②変革の成功体験を早期に積む

小さな成果であっても、その後の変革への最大のモチベーションとなる。

成功させる要因の一つに、テーマ設定の仕方がある。大きな投資がかからない、自己完結できる等の設定基準が考えられる。

③トップが変革への決意をあらゆる場面で見せる

トップの決意が最もあらわれるのが人事（適材人材投入）。社員は人事でトップの決意を見る。

④変革を推進するモデル人材の育成、スター化

仕事の仕組みを変えると同時に、人の動き方を変える必要がある。その際、モデル人材は変革方向をイメージしやすくする。

⑤業績評価の変更

実施すれば、高い効果ができるが、他の事業システムとの関連があり、また全社的なものであり、中期的な仕掛けといえる。

以上、第Ⅲ章では、設計段階を中心に、事業システム再構築の3つのポイントを述べてきた。

IV. 今後の課題

本稿では、顧客満足、競争優位を実現するために、製品・サービスの水準アップに着眼し、事業システムを変革していくアプローチを紹介してきた。その特徴は、事業をシステム的にとらえ、アウトプットを変え、そのプロセスを変革することであり、また、戦略を機能に落とし、そして組織、業務を変革していくことがある。今後、このアプローチをよりよくするためには、以下の3点が課題となる。

(1)市場／製品戦略の設定手法の研究

顧客セグメントに対する提供商品・サービスは、現在、顧客ニーズを軸に、セグメント毎の魅力度、競争状況、自社の経営資源（能力等）、採算性 等を総合的に考慮し、設定している。今後、特に提供サービスについて、どの項目をどの水準にするかを決める、より合理的な手法の研究が必要である。

(2)事業システムのデザイン手法の研究

事業システムの業務プロセスをデザインする際、現状の問題点や先進事例、等からの発想、手法的にはベンチマーキング、ブレーンストーミング手法を利用してい るが、より最適な仕組みをデザインする体系だった手法の研究が求められる。

(3)人に対する変革のアプローチの研究

事業システムを再構築する際、最終的には、トップ、マネジャー、ラインの仕事に対する意識が最大のネックになる。本アプローチは、業務を中心に検討してきたが、より突っ込んだ、人に対するアプローチについての研究が不可欠である。