

碓井 誠著「図解セブン・イレブン流サービス・イノベーションの条件」

日経 P B 社 2009 年 7 月 31 日刊を読む

サービス・イノベーションに共通する 4 つの成功要因

1. それでは 4 つの成功要因とは何であろうか。まず第 1 に、常に強調している**生活者起点の考え方**だ。

( 1 ) セブン-イレブンにおける購買代理型小売業や利便提供型の商品、サービス開発が代表的な事例といえる。

( 2 ) えちぜん鉄道や加賀屋は、顧客への直接的な支援や接客を通して、顧客ニーズを収集しきめ細かく対応している。

( 3 ) オギノは、IT をうまく活用してニーズと消費のパターンを読み取っている。

( 4 ) グループ化や個別化したサービスを提供するアプローチも共通した事例だ。

( 5 ) ポイントカードなどを活用した CRM の広がりや、E コマースなどによるワン・ツー・ワン・サービスも、生活者起点の密接なアプローチだ。

2. 第 2 の成功要因は、**枠組みの革新**である。

( 1 ) 3 章の 3 で述べたように、マーチャンダイジングプロセスの原材料から販売・アフターケアまでの垂直連携や垂直統合の事例だ。

( 2 ) イオンやアパレル産業の S P A ( 製造小売り ) の事例を示したが、米ウォルマートや仏カルフルなどのグローバル小売業でも広がっている方法だ。

( 3 ) 垂直連携に対する水平連携の広がりも今後の大きな流れといえよう。

( 4 ) 3 章では、イギリスの総合小売業であるテスコについて触れたが、様々な小売業態や銀行サービス、E コマースなどを水平統合して、7 兆円に近い売上を計上している。

( 5 ) イギリスでは、損害保険の 1 割を小売業が取り扱っている。水平統合は、金融サービスにおいても、銀行や証券、保険、クレジットカードなどの枠組みを超えたサービス展開が一層加速されると思われる。

( 6 ) 枠組みを超えた取り組みで新たなサービスを生み出したナビタイムの事例も新鮮だ。

( 7 ) 独自技術とGPS ( 全地球測位システム ) 技術に、施設やイベント、映画や観光スポットなどのコンテンツを組み合わせ、生活行動のナビゲーションとコンシェルジュ型サービスを提供するまでに至っており、枠組みを超えた新たなサービス領域を作り出している。

### 3 . 第 3 の成功要因は、**インフラ形成型、プラットフォーム型のサービス産業の組み立て**だ。

( 1 ) ここでは恵寿総合病院のヘルスケアプラットフォームの形成が時代のニーズへの方向を示している。

( 2 ) 医療、介護、保険、福祉の壁や制度的分断を超えてヘルスケアサービスとしての連動を図るなかで、地域連携や社会的インフラ形成へと進むヘルスケアプラットフォームが生まれつつあり、社会的意義も大きい。

( 3 ) サービスは、顧客接点に凝縮して提供されるが、そのクオリティーやコストパフォーマンス、アフターケアなどを支えるインフラの整備がその是非を決める面も大きい。

( 4 ) その意味では、レストランチェーンが、食の安全と品質、コストの改善を求めて流通や原材料調達へと自らの責任と役割を広げていく動きや、セブン - イレブンのように、小さな店舗でのサービスと競争力を高めるために幅広くプラットフォーム経営を強化する動きも広がりを見せられる。

### 4 . そして第 4 の成功要因は、**参加交流型、共生共創型、共感納得型サービスの重要性**だ。

( 1 ) サービスは与えられるものではなく、自らが選択し、時には参加、共創してサービス内容やサービス価値を決めていく願望は、これからますます高まっていくと思われる。

( 2 ) 前述のえちぜん鉄道の話で、無人駅の清掃や花壇作りに住民が協力して、地域活性化に取り組んでいる姿は、これからの時代の共創の姿を表している。

( 3 ) この考え方は、逐一共創の場を持たなくとも、納得感や信頼感の持てる説明や品質が維持されていれば、共創的なサービスは提供される。

( 4 ) この最も分かりやすい例は、OKストアのEDLP（エブリデーロープライス）だ。

( 5 ) いつでも、地域で一番安い店との提案は、店舗を比較したり買い回りしたりする手間を節約し、「ネオストカード」にみられる商品の説明や、全値札に表示された値引率は、納得感と満足感を高めている。

( 6 ) 顧客との情報共有を図ることで、信頼感を形成するアプローチは、サービスの基本であり、共創的な関係作りはサービスの最適化と生産性の向上につながっている。

( 7 ) 共創の考え方は、顧客と企業の間で効果を生むだけでなく、サービスを提供する従業員自身の満足度も高めている。

( 8 ) 「従業員満足無くして顧客満足為無し」との考え方は、日本でも広まりつつあり、後述する「サービス・プロフィット・チェーン」の考え方が参考になる。さらに従業員満足を踏み込んで確認してみると、そこには業務そのものに対する共創、共感、協労の満足度とともに、人間性や人生観にかかわる、きめ細かな気配りが見えてくる。

( 9 ) スーパーホテルでは、業務改善手法や従業員教育への取り組みに力を注いでいるが、主体性を持って行動できる「自律型感動人間」の育成には、自らが人生の目標を持ち、自己形成に励むことが重要だと考えている。

( 10 ) 山本梁介会長は「それは、どう生きたいかを考えることであり、会社の枠に押しとどめるつもりはない」と話している。

( 11 ) 業務上の問題だけでなく、自分の目標についても、上司が部下に「話し込み」の課題として取りあげ、支援することが重要だという。

( 12 ) さらには、九州の安売り王「ルミエール」の方針は明確だ。

( 13 ) 「ともかくお客さんに安く買ってもらい、喜んでもらう」

(14)「粗利益率は12%と低い。だから経費は徹底的に抑える」。消費税が3%から5%へ2%増税された時も、売り手側が吸収して、値上げはしなかった。12%の粗利益率は一般のスーパーの半分だ。

(15) 店舗もきれいではなく、問屋の利幅も小さい。

(16) それでも顧客は支持し、問屋も協力するのは、自分の儲けは考えず、企業規模や売り上げ目標ではなく「お客さんに喜んでもらう」ことを目標にした経営への執着だ。

(17) 顧客も問屋もここに共感し、共創のビジネスが成り立っており、従業員も労働環境の激しさのなかでも、「会社家族主義」経営の下で主体的に働いている。

(18) 同様に加賀屋の従業員満足の基本は、従業員相互と会社との家族的な触れ合いであり、幹部の従業員への気配りは、お客への気配りと同様のものが感じられた。

(19) そこには、上下の関係ではなく、サービスを共創していく、自立した個人の形成とその成長を重視する考え方が感じられる。

(20) サービス産業のイノベーション事例で、共通して感じられるのは、この共創とこれを生む共感だ。そして、この共感が生まれる基礎が「顧客に喜んでもらうため」に、根差している点も共通している。

(21) そしてサービス産業の現場に生まれた、この顧客との共感と共創、さらに従業員満足度重視の考え方は、従来のマイケル・ポーターの競争優位の戦略におけるトレード・オフの概念や、ブルー・オーシャン戦略におけるアクション・マトリクスの考え方には十分に明記されてこなかったが、サービス・イノベーションの領域では特に重要な要素となるものと思われる。

P250 ~ 253

#### [コメント]

サービス産業のイノベーションは、日本の産業構造を転換するときに最も有用なツールと考える。碓井先生のこの本は、その基本テキストと確信する。

- 2010年2月15日 林明夫記 -