

NBC Plus+

vol. 22

お

も

て

な



ななし 経営とは

世

界一高齢化が進む日本は、オリンピック誘致のためのおよそ現実とはかけ離れた理想郷的なスピーチにより、おもてなし国家を標榜することを世界に約束した。

「見返りを求めないホスピタリティの精神は先祖代々受け継がれながら、日本の超現代的な文化にも根付いています」と彼女は流暢なフランス語で語った。

本当に私たちはおもてなしを受け継ぎ、さらにそれを体現し、またこれからの企業活動に取り入れてゆけるだろうか？

まず最初に、「一見対極にある「おもてなし」と「利潤追求」が実は二律背反するものではないことを説いていきたいと考えている。すなわち、利潤追求することがおもてなしを可能とし、おもてなしをすることが、人口減少社会における企業の生き残りの方法であるとの主張である。

「おもてなし」「サービス」で事業価値を高める

ニー▲4566億円、パナソニック▲7721億円、シャープ▲3760億円…と2012年

3月期最終連結損益の結果は、日本のお家芸とされた製造業の衰退として、

私た

ちに大き

な衝撃をも

たらした。この報

道は日本経済を震撼

させるほどのインパクト

をもたらし、高い技術力で世

界を圧倒してきた日本の製造業

の「ものづくり」の根幹に、シフトチェ

ンジを求めるような出来事だった。

日本の技術力が世界有数の水準を保

ち、それによって経済が躍進しつづ

けたことは論をまたない。

一方で、「モノを売るだけでは儲から

ず、殊に製造業や建設業においてはモ

ノにサービスを組み合わせること(サー

ビス化)が、事業価値を高める」、「今の

時代、サービス化をより進めていかな

くでは、生き残りははかれない」など

と言われて久しい。(日本の消費者がサー

ビス支出を増やしていることは、統計

にも表れている。総務省統計局の家計

調査によれば、世帯の消費支出のうちサー

ビス支出は1990年で37%、2000

年が41%、2010年が43%と上昇を

続けている。)

おもてなし
がらゝ

おもて

直す・製造業

サービスを受けたことを
きっかけに、サービスする側へ

製

造業からサービス業に転じ、大きく躍進した会社として、日経トップリーダーにも取り上げられたのが、京西テクノスだ。「医療機器や通信機器などの修理業務をメーカーから受託。メーカーが保守サポートを打ち切り、設計図が残っていないような古い機器でも直す。会社設立から約10年で、売上高は約33億円(2011年9月期)。2012年9月期は売上高42億円、経常利益は1億6000万円を見込んでいる。」という。

同社社長が入社した1998年当時、電子部品の基板実装が主力だったが、取引先からは厳しいコストダウン要求が続き、工場を24時間操業しないと採算が合わなかったという。「このまま下請けの製造業を続けて、果たしてやっていけるのか」。危機感を抱いていた社長は、自社のラインが故障で止まり、高額な費用を出してその修理を依頼したことをきっかけに、「サービス業」をはじめることになったのだとか。高額な見積もりだったが「背に腹は変えられない」と直しては

もろう。それと同時に「自分たちは銭単位の価格で商売しているのに、サービスとはなんと儲かるのか」と思ったと言う。

メーカーの修理部門は、保証期間内ならコストセンター(※1)で新たな収益を生まない。しかし複数の仕事を束ねプロフィットセンター(※2)化することで、同社は新事業を切り開いた。経費はわずかな部品代のほかはほとんど人件費で、その収益構造はサービス業と同じである。製造業のように新興国との競争に巻き込まれず、利益を確保しやすい。同社は加えて、「すぐに修理するというスピード」や「古い機器も直すという付加価値」を顧客に提供し、価格よりプライオリティーの高い価値を提供している。

同社の強みとはどこにあるのか。曰く「同じ設備を導入すれば基本的に同じものが作れる製造業に比べ、修理は経験がカギを握る。顧客とのきめ細やかなやり取りがノウハウの蓄積に繋がるため、まねされにくい」。製造業としてのノウハウの蓄積と経験、そして顧客の懐に飛び込み、まさに「顧客が求めるサービスと高い価値を提供する」企業。この企業の取り組みは示唆に富んでいる。

(※1) コストセンター…費用だけが集計され、収益は集計されない部門。同じ効果をできるだけ少ない費用で上げていくことが目標。
(※2) プロフィットセンター…収益と費用が集計される部門。集計された収益から費用を差し引いた利益を極大化することが目標。

サービス化すれば、顧客と関係が持続する

	モノ中心の考え方	サービス中心の考え方
■ 商売の仕方	売り切りで一時的	売買後も関係が持続
■ 企業と顧客の関係性	顧客への一方向	企業と顧客の双方向
■ 価値の源泉	製品・技術	製品・技術と知識・情報
■ 価値の意味	交換価値	使用価値

VQ (Valuable Quality = 価値のある品質)・・・

利益を生み出す品質こそが本当に価値のあるものであるはず。品質へのあくなき執着が新たな技術や製品を生み出すことは紛れもない事実であるが、それで会社が傾くことは本末転倒。利益を確保している企業は、付加価値を生むサービスを重視している。優れた製品をサービスと組み合わせ、顧客に提供することによって価値を高め、利益につなげているのだ。

■参考：伊藤宗彦・高室裕史（2010）「1からのサービス経営」中央経済社

教える・製造業

相手の立場に立つ、
本当に欲しがって
いるものを見誤らない

教

える製造業として日経トップリーダーに取り上げられた業務用化粧品メーカーのミルボンから学ぶことは多い。

顧客である美容室の経営全般に対しアドバイスを続け、「教える営業」から成長した企業である。同社の営業社員は、閉店後の美容室を訪ね、無料講習会を実施する。接客のコツや効果的な集客方法のほかに、P/L（損益計算書）とB/S（貸借対照表）の基礎を理解し、美容室経営の固定費と変動費のバランスなどから、どうすれば利益が増えるかを教えているという。同社には自社商品を売るだけの営業社員はほとんど存在しない。美容室の利益を上げる方法をあらゆる角度から提案し、その一つとして自社の化粧品を勧めるのだ。同社のスタートは遅かった。1

960年に設立したミルボンは、国内で241番目の化粧品メーカー。後発であるがゆえ事業基盤が弱く、間もなく訪れたオイルショックで業績が大きく落ち込んだ。強い危機感を持った当時の社長が、顧客の抱える問題を解決する提案営業への転換を決断。その後、美容室を指導するに足る知識と技術を身につけさせるため、営業社員に対し入社後9ヶ月間の研修を実施した。研修を積んだ営業社員が美容室を回って勉強会を開くと、多くのオーナーが喜んだ。接客・スタッフ教育、経理などありとあらゆることを一人で行わなくてはいけないオーナーたちにとって、ミルボンのスタッフはありがたい存在だった。

ところが、いくら教えても同社の売上には結びつかず、人件費がかさみ赤字すれすれの状況が何年も続いた。そこで、商品開発の仕方を変え、評判の高い美容師に開発段階から加わってもらうようにした。自分たちが作りた商品ではなく、美容師目線で開発すると、当然のことながら多くの美容室のニーズと合致し、同社の商品が使ってもらえるようになった。「教える営業」と顧客視点の商品開発が両輪となって、ようやく成長軌道に乗り始めた」と同社社長は振り返る。

顧客に「教える」こと

は顧客とのより

深い関係を築けるだ

けでなく「教えられる」こ

とで顧客が付加価値を感じ、製

品が価格競争に巻き込まれなくな

る。中小企業経営者・個人事業主はあり

とあらゆることを一人で行わなくてはい

けない現状がある。忙殺されているがゆ

え、なかなかトレンドを収集したり、勉強

する時間が見出せずに困っていることが

多い。そこをメーカーだからこそ理解し、

支えようと努めることで「なくてはなら

ない」存在となる。入社後9ヶ月研修など、

同社の取り組みをそのまま導入できるか

は別の次元の話とはなるが、おそらくは

どこの企業でも少なくとも個人ベースで

は行われているだろうこの「提案（教える）

営業」を組織に展開することは、非常に重

要な意味をはらんでいる。自社を振り返っ

てみても営業マンが集団で営業先に赴い

ていることはなからう。同じ時間、同じ商

品を売り、同じセールストークで営業を

行っているはずなのに、どういいうわけか

おもてなし
がらみ



「売れる人」と「売れない人」が出てきてしまふ。スーパー営業マンが業績を牽引している会社は危機感を抱いたほうがいい。スーパー営業マンが「俺のクロージングを見ていろ」と後輩を同行させて意味があるかどうか：答えはほとんど「ナイ」。大変難しい問題であるが、まず営業を科学的に行うこと、つまり身だしなみや挨拶の仕方から始まって、クロージングの際の言葉の選び方や身振り手振りまでその一切を科学的に説き、そしてそれを体験させられるだけのトレーニングを行うことが必要である。もう一つ難しいがトライしなくてはいけないことは、「顧客」が何を求めているか：そのジャッジはもとより「顧客」の真相をつくだけの「気づき」「探究心」をいかに持たせ、そしてそれに対応し得るだけの知識やアウトプットに技術を体得させること。「おもてなし」のレベルで言うところには「かゆいところに手が届くこと」であり、「期待をはるかに上回ること」である。

売れる・売れないの差はおそらくそのあたりに出てくるものと思う。一朝一夕には成し得ないことに真っ向から対峙し、「顧客」と「自社」との関係性を深化させ、その上で提供する商品や自社の存在意義をブラッシュアップするその姿勢こそ、経営における「おもてなし」であり、利益の源泉につながるものと考えている。

モノの良し悪しが勝負を決める時代ではない。まさに付加価値が勝負を決める。その際、モノではなくヒトがサービスの源泉であることを、同社は教えてくれている。

■参考：「日経トップリーダー」（2012年7月）
日経BPP社

さて、いくら「サービス化」を唱え、舵を切ろうとしても、長いことモノづくりに努めてきた会社、あるいはその社員、そして顧客がすぐに納得することは稀である。サービス化の行く手を阻むのは次の3つのハードルと言われている。

まず1つ目が「顧客」というハードル。これが最大の難関である。元来「サービス＝無料」というイメージが定着してきた日本の商慣行で、その価値を認めさせ、サービス自体に代価を支払わせることは容易なことではない。代価を払ってでもそのサービスを受けることが自社・自身

にとってメリットがあるということを得してもらい必要がある。例えば、短納期を武器にするケースは、「短納期は料金が安い」「納期が遅ければ料金が安い」といった具合に価格帯に差をつける。すると、スピードそのものが価値として伝わりやすくなる。また、最初のうちは無料で試してもらい、必要かもしれない。価値を実感いただいた上で有料化に踏み切るといふものだ。さらには、料金体系に成功報酬型を採用するなど、利用しやすくなる工夫が欠かせない。

2つ目のハードルが「収益化」というハードルである。サービス化してもすぐに収益が安定することは考えづらい。時間を要するのには、サービス化が「顧客と密着し、その隠れたニーズ（本当に欲しているモノ・コト）を探り、より高いサービス品質を実現していくことの繰り返し」であることが背景にある。なかなか収益をうまくないからと言って、一気に舵を切ったり、またすぐやめてしまうのはリスクが高い。望ましいのは本業との並走。無理のない範囲で毎年のように先行投資を続け、既存事業の中にサービス化を練りこんでいく。辛抱ができるかどうか成否を分ける。大勢の顧客がその価値を認め、顧客基盤が確立するまで、事業によって

は10年近くかかることも少なくないと言われている。長距離走であるサービス化において、このハードルを越えられるか否かは分かれ道となろう。

3つ目のハードルが「社内」である。とりわけ事業年数が経過している企業において、サービス化の必要性を説いても納得しない幹部や古参社員が多いのはよくあること。このハードルを乗り越えるには、まずは小さくスタートし、成功事例をつくっていくことが効果的である。先入観がなく社内慣行に染まっていない社員を投入することも手段の一つかもしれない。従来のやり方に馴染んでいる社員は新しい方向性に対しての反発を強めがちである。

いずれにしろ、経営者の覚悟は必須。「自分は今からサービス業の経営者になる」というくらいの腹の括り方は必要になってくるだろう。

さて、ここまで「おもてなし」を「サービス」とも同義語かのように論じてしまったため、1つことわりをいれておきたい。「サービス」と「おもてなし」は一般的には異なる解釈をされる。

サービス

語源：ラテン語の Servitutus

Servitutusは「奴隷」という意味。つまり、サービスは提供する側とされる側に主従関係が発生することを意味し、「主従関係」における「従」の側から発想した言葉。お客様が上、スタッフが下と上下関係がはつきりするものと言われている。お客様がある一定の対応を受けのに主従関係が発生するため、サービスチャージやチップが存在すると考えられる。

おもてなし(ホスピタリティ)

語源：ラテン語の Hospes

ホスピタリティは病院(Hospital)と語源を共にし、かつて交通機関や宿が整備されていない時代、危険と隣り合わせに巡礼する異邦人を歓待することを意味した。もてなす側が行うこと。家族と接するような、「表裏のない心」で「見返りを求めない」対応。対価や見返りを求めない自然発生的な対応。

おもてなしは相手に喜びを与えることに価値を見出している点においてはサービスと共通しているが、見返りを期待して行うことではなかった。しかしながら、

おもてなしが価値を生み、それ自体がビジネスとして成立するようになる過程で、次第にサービスとの境界線があいまいになっていったとも言われている。

冒頭お伝えしたように、本号においては、「おもてなし」と「利潤追求」それぞれを構成する要素として考えていきたい。ゆえに報酬が発生する「サービス」とそもそも「対価」の発生しない「おもてなし」を限りなく同質のものとして扱っていく。

ここからは、経済産業省主催の「おもてなし経営企業選」を紹介しながら、企業の生き残り(利潤追求)としての「おもてなし経営」を実践する企業の共通項を紐解いていく。

おもてなし経営企業選 開催概要

少子高齢化、都市部への人口集中等による国内市場の競争激化、グローバル化への対応等、多くのサービス事業者は厳しい価格競争にさらされています。一方、各地域には、地域・顧客との関係を徹底的に強化することで、価格競争に陥ることなく、顧客のニーズに合致したサービスを継続的に提供し、「顧客のみならず」社員、「地域・社会」から愛される経営を実

現している企業が存在します。経済産業省では、このような企業で行われている、(1)社員の意欲と能力を最大限に引き出し、(2)地域・社会との関わりを大切にしながら、(3)顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する経営を「おもてなし経営」と称し、地域のサービス事業者が目指すビジネスモデルの一つとして推奨しています。昨年度に引き続き、「おもてなし経営」を実践されているベストプラクティス企業を全国各地から発掘し、サービス事業者の皆様に対して経営改革のヒントとなる取組を御紹介するべく、「平成25年度おもてなし経営企業選」を実施します。

「おもてなし経営企業選ホームページより」

おもてなし経営企業選(平成24年企業選)には北海道から沖縄まで50社の取り組み事例が紹介されている。経営理念と企業文化、地域・社会との関わり、社員の意欲・能力向上、の3つの観点からそれぞれの企業が紹介されている。

「おもてなし経営」を実践するとされる企業の共通項は鮮明であった。それは、どの企業も「理念経営」を実践し、創業者の信条が息づいているということ。そして、「徹底的に社員を大切にす

おもてなしがらみ

「社員」だった。

「グループに関わる全ての人々の環

境の創造と幸せの追求」と「地域社会、グローバルな社会への貢献」を基本理念に掲げるあるIT企業は、ニートや引きこもり、障がい者など、さまざまな事情で就労が難しい人にも安心して働ける環境を創造・提供し、社会的に自立する機会を与えている。現在、グループ全体での社員数は約2400人、その3分の1にあたる約800人が就労困難だった方だということから、同社の雇用創造の取り組みがいかに真剣なものかを推し測ることができる。都内で大雪が降った日、ある社員が、車いすで通勤している社員に「大変だったね」とメールを送った。すると車いすの社員は、こんなメールを返してくれたという。「大変だと思えることがうれしい。車いすで働ける人は少ないのに、いまの私

おもてなし経営 企業選

は雪で会社に行けないことを残念に思うことができる。本当に幸せです。」

障がい者雇用についてはNBCPUs 20号でも取り上げたが、同社における取り組みにも、「働く喜び」を健常者と障がい者が共に感じる充実した時間の流れを感じる。

また、間接部門も含め数値目標を持ち、市場価値をもとに行った仕事を金額換算振り返りを行っている。このことは社員の意識向上につながり、業績向上とも連動する取り組みと言えるだろう。(間接部門業務の評価についてはNBCPUs 19号で特集しているため、参考にしてほしい) 熟した時代に就労困難者の雇用を創出し、いろんな個性と向き合うことでそれぞれに対し「働くこと」の再定義を行う企業。おもてなしの源泉は「喜働者」にあると強く感じた。

2 case

創業者が唱えた「利他の精神」が、

社内外に広がっている会社も紹介されている

3 case

「社員あつての会社」と、社員をねぎらう菓子メーカーの取り組みもすばらしかった。長年、目標として掲げてきた業績目標が達成すると、正社員にはハワイ旅行、パート・アルバイトにはディズニーランド旅行がプレゼントされたという。

地域に対して盛んに行われる「ボランティア活動」は、独居老人宅の除雪、児童遊具の補修、小学校に重機を持ち込んで重機を描く写生大会：など枚挙にいとまがない。数多くのボランティアを行いながら、さらに「お手伝いできることはありませんか」と、地域住民にアンケートをとっているという。

地域になくはならない「家族」のような同社は、少し変わった目標管理制度をもつ。上司と部下が面談し目標設定をする、ここまでは他の会社でも行われているであろう。しかし同社はその中身が違う。設定される目標が仕事の内容に限られていないのだ。ボランティアの回数や資格取得など、社員それぞれが目指すものを会社が全面的にバックアップするという姿勢。まさに家族のようなフォローである。

4 case

ねぎらいの思いを形にしている。勉強の場も充実しており、外部講師を毎月招聘し社内勉強会を実施するほか、会社が交通費を負担して社員へ東京での研修参加を促している。「社員あつての会社なので」社長は言う。

徹底した顧客へのおもてなしは、徹底した働く社員へのおもてなしから始まっていた。

働く人の平均年齢が58.6歳、最高齢は84歳という会社からも示唆は大きかった。

創業者が残した経営信条に次の言葉がある。「会社は社員とともに繁栄しなければならぬ。経営者と社員は一蓮托生である」「社員は宝である。社員と家族を幸福にする。」同社ではいかにやる気を持ってもらうか、またそれを継続してもらうか、という課題に対しさまざまな仕掛けを講じている。「社員褒賞パーティー」や「バーディーカード」だ。また、社内報を用いた社員から寄せられる業務効率改善案や品質向上案の中で優れたものを公開。そうしたことは業務を改善する喜びの演出となり、意見を尊重する同社の魅力につながり、第一線で活躍する社員の活性化に結びついている。

超高齢化社会。オリンピッククを迎える

2020年には今よりもはるかに高齢化が進んでいる。その中にあつての「おもてなし」の標榜。社員は宝だと言う創業者の理念継承を行い、社員をねぎらい、社員の知恵を最大限に「おもてなし」の現場に活かす同社の経営は、元気や活力を世界中に与える祭典の主催国となる日本の目指すべき姿と言えよう。

さて、女性の社会進出が日本を救うと言われ久しいが、いまだに我が国の女性の社会進出は遅れている。国連総会一般討論演説で、女性の保健医療や紛争下での権利保護などに3年間で30億ドル(約3000億円)超の政府開発援助(ODA)を供与すると首相が表明したというが、世界経済フォーラムが毎年発表している「グローバルジェンダーギャップレポート」での、女性の社会進出度の評価において日本の総合ランキングは135ヶ国中101位。また、今年、イギリスの経済紙が発表した「先進国における女性の働きやすさランキング」によると、日本の女性の労働環境は26ヶ国中なんと25位。ワースト2位だった…。

そんな中、「働く女性を支援する企業」の成長がおもてなし経営企業選に紹介されている。

家事代行サービスを営む同社において特筆すべきは、その徹底した品質管理。

「お客様感動度120%」を目指し、ミステリーカスターマー(覆面調査)による顧客視点でのチェック、営業部による顧客訪問、内部監査室による抜き打ち同行、コールセンターと、4つの方法を通して品質管理と顧客の要望収集を行っている。例えば、内部監査室の社員が現場スタッフに事前の告知なく同行する形で品質基準の遂行チェックを行うが、基準を満たしていない場合は、監査内容のフィードバックや研修で再教育する。

・・・ここだけ聞くと非常に辛辣なものに感じるし、下手をするとスタッフの意欲をそいでしまうことになりかねないと危惧してしまう。しかし、ただの高圧的な指摘にとどまらないのがこの会社の高品質を維持する秘訣だろう。内部監査時には必ず現場で働く社員の生の声を聞いている。顧客目線だけでなく、社員目線になって「お客様感動度120%」を追求しているというのだ。顧客満足を追求するあまり、顧客目線のみで終始し事前予告ない監査と強烈なフィードバックを行う企業はたくさん存在する。しかしながら、仮に顧客からのクレームや対応の足

りなさがあったとしたら、それを解消しまた補っていくためには、現場社員との対話によりギャップを埋める作業を丁寧に行うべきなのである。その点で同社の品質管理の方法は示唆に富んでいる。B to CではなくB to F(ファンの会社と自負する根底には、顧客と同格あるいはそれ以上に働くスタッフの尊厳を大切にする同社の考え方が息づいている。

現在同社には、4300人もものスタッフがいる。「縁の下の力持ち」の市場を創出し産業化する同社で働く彼女たちもまた、一人ひとりが「働く女性」である。ゆえに研修会や交流会を定期的に開催し、悩みを打ち明けたり息抜きをする機会をつくっている。同社の社員もまた、働く女性を支える同社の顧客なのだ。

永続的に反映する企業には、圧倒的にその会社を支持しつづける顧客が存在する。そしてその顧客は、表も裏もない心からのねぎらいや教育を受けた社員から「おもてなし」を受けている。



おもてなしの段階

<p>かゆいところに手が届くこと。 その基本は「相手を思う」こと。</p>	<p>基本的に無礼や失礼がないこと。 「マイナスがない」ということ。</p>
<p>期待をはるかに上回ること。 それを超えた感動があること。これらが満たされると顧客からの謝礼の気持ちが返ってくる。これが利益の源泉。</p>	<p>準備が行き届いていること。 スムーズにもてなすためには、様々な状況を想定して相応の準備を行うことが必要となる。</p>



NBC Plus
購読者募集!

皆様のご要望にお答えし、NBC Plusの購読者を募集いたします。お知り合いの社長様へも是非ご紹介ください。(購読料は無料です)



フェイスブック
ページを開設!

NBC Plus 編集部がリアルタイムな情報を発信中。ここから新しいつながりが生まれる可能性も! 今後の展開をお楽しみに!



無料!
メールマガジン

経営セミナーの先行案内や発刊書籍の情報を配信中! 助成金・事業承継に関するコラムなどもお届けしています。(毎週木曜配信)