

PRO

essional

1996 No.11

VISION

◆特集
リエンジニアリング

SPECIAL FEATURE:
Reengineering



本誌は、1号1テーマの特集主義を方針として、お客様およびIBMプロフェッショナルの先見性に富んだ論文や導入事例を主体に構成し、その背景となる情報技術の今日的な意味を十分に踏まえながらタイムリーに取り上げています。情報システム部門の方々ばかりでなく、トップ・マネジメントから企業の第一線で活躍する方々にもお読みいただけるように、分かりやすく展開することを念頭に編集し、4半期ごとに年4回お届けしています。

マネジメント最前線

特集 リエンジニアリング 2

お客様導入事例

新日本製鐵株式会社 10
 エンド・ユーザー・コンピューティングを適用して、業務のリエンジニアリングを実現

お客様論文

BPRにおける技法とアプローチの研究 18
 エーザイ株式会社 情報システム部 開発2グループ 菅原 克泰

IBMプロフェッショナル論文

① 営業プロセスのリエンジニアリング 32
 日本アイ・ビー・エム株式会社 コンサルティング事業部 製造マネージメント・コンサルティング
 主管コンサルティング 大藪 俊一

② ソリューションの全体像をデザインする 44
 日本アイ・ビー・エム株式会社 流通サービス・ソリューション・センター
 専任I/Tスペシャリスト 山中 博司

③ 最新ITを活用した情報システム部門再生とシステム構造改革 52
 日本アイ・ビー・エム株式会社 西日本システムズ・エンジニアリング プロジェクト技術部
 ICP-主管システムズ・アーキテクト 福場 芳正

IBM経験事例報告

① ワークフロー業務データと基幹業務データ(リレーショナル・データベース)の適正配置とその融合
 —ノート・アプリケーション/リレーショナル・データベース・アプリケーションの融合における開発手法— 62
 日本アイ・ビー・エム株式会社 製造ソリューション・センター 第二開発部
 副主任I/Tスペシャリスト 三田村 諭

② GUI/400による基幹アプリケーションのリエンジニアリング 72
 日本アイ・ビー・エム株式会社 ゼネラル・ビジネス事業部 インダストリー・ソリューション
 製造ソリューション開発 I/Tスペシャリスト 花輪 早苗

特別寄稿

BPRの方法論をリエンジニアリング
 —“IBM-DOA”の成果— 82
 日本アイ・ビー・エム株式会社 取締役 ソリューション・サービス事業部長 富永 章

● ほっとコミュニケーション 30
 「ジャコウアゲハの不思議な習性
 —産卵物質を見つける巧妙なメカニズム—」
 筑波大学名誉教授 嗅覚味覚研究所所長 渋谷 達明

● VISION NOW 90
 日本GUIDE/SHARE
 全国IBMユーザー研究会連合会

● バックナンバーのご案内 92

● 編集後記 93

営業プロセスのリエンジニアリング

Reengineering of Marketing Processes



日本アイ・ビー・エム株式会社
コンサルティング事業部
製造マネージメント・コンサルティング
主管コンサルタント

大藪 俊一

Shunichi Ohyabu

Senior Consultant
Management Consulting, Production
Consulting Operations
IBM Japan, Ltd.

バブルの崩壊後、「お客様指向」が注目されるようになってきました。最近、さまざまな「お客様の声調査」のアンケートを求められた方も多いと思います。しかしながら一方では「ホワイトカラーの生産性向上」や間接部門のリストラなど、ふくれあがる販売および一般管理費削減の話題も増え続けています。お客様満足度を向上し、かつ販売経費を下げるには、営業プロセスのリエンジニアリングが必要です。しかしながら営業の仕事をプロセス化し、それを公表している事例は希です。筆者は、1994年4月から約2年間、グローバルな営業プロセス・リエンジニアリング・プロジェクトにコンサルタントとして参画し、プロセス設計から導入段階までのサポートを行いました。本論文は、このプロジェクトで経験したプロセスや、全世界の84社にまたがるベスト・プラクティス(最高の実践)調査で実施した手法を一般化し、お客様指向とホワイトカラーの生産性向上を実現する手段をまとめたものです。本論文の考え方は、産業を問わずお客様と接する業務のリエンジニアリングに利用できます。

Since the collapse of the bubble economy, more focus has been put on "customer orientation". Marketing and related general management expenses are on an increase proportionally to sales growth. However, there are few cases published where marketing activities are defined in terms of processes.

As a consultant, the present writer participated, for two years starting in April, 1994, in a global marketing process reengineering project, supporting the project from the process design through its implementation. This paper discusses in a generalized way the processes he experienced and the methods used in the best practice survey that was done across 84 companies all over the world, summarizing the ways that will help realize customer orientation and improve the productivity of white-collar employees. The objective of this paper is to provide some suggestion to those considering reengineering the customer service processes in whatever industry.

1. お客様満足度の高い企業は高利益を生み出せるか

1.1. 高いお客様満足度と高利益の両立を実現するアプローチ

お客様満足度を向上させることにより、売り上げを伸ばし、かつ販管費(販売および一般管理費)を下げるには、どうすればよいのでしょうか。ここでは、コンサルティング・プロセス(CP)を使い、幾つかの「仮説」を立ててみました。この方法は、改革対象領域を事前に絞り込むことができ、調査・インタビューやプロセス設計の時間・労力を短縮するのに効率的であり、リエンジニアリングの手法として一般的に使われています。

仮説立案は、企業ビジョンを課題に展開して作成します。表1に課題展開の例を挙げましたが、「お客様第一」という経営者の思い(ビジョン)を実現するための課題を2~3次レベルまで展開します。そしてその実現方法を仮説として定義するわけです。本論文では「仮説を実現するための秘訣をどうつかむか」という方法に力点を置いて述べることにします。

表1. ビジョンからの課題展開の一例

ビジョン	1次課題	2次課題
お客様第一	1-1 お客様に価値を届ける営業体質への変革	1-1-1 お客様のビジネスを理解し、それを援助する提案型営業の実践
		1-1-2 . . .
	1-2 営業品質を継続的に向上する	1-2-1 満足度を把握しフィードバックができること
		1-2-2 お客様の要求品質を早い段階で確認できること

1.2. 営業プロセス・リエンジニアリングを成功させる仮説

本論文ではさまざまな文献に公表されている「お客様指向」の事例研究から、業種に関係なくお客様との接点を持つ業務で共通と考えられる仮説を8つ選びました。営業プロセス・リエンジニアリングを行う場合は、本仮説をご参考にされ、企業のビジョンを課題展開し、重要な課題を作成する方法をお薦めします。

- (1)満足しているお客様は次も同じ企業から買う。また、継続して購買するお客様にかかるコストは、新規のお客様を獲得するのに比べて非常に低い。
- (2)お客様をよく知ることは、ビジネス遂行を容易にし、お客様の満足度が増す。
- (3)お客様の声を体系的に把握して知的財産にしている企業は、お客様の満足度が高い。
- (4)お客様とのあらゆる接点で満足度の確認・改善が行われている企業は、お客様の満足度が高い。
- (5)お客様の担当者を変更しても、お客様との良好な関係は

維持できる。

- (6)お客様との重要な接点で、社員がエンパワーされ即断できる企業は、お客様の満足度が高い。
- (7)マネジメント・システムの仕組みで、お客様指向を実現することが可能である。
- (8)社員が満足している企業は、お客様満足度が高い。

1.3. 8つの仮説を実現しているベスト・プラクティスとのベンチマーキング手法

ベンチマーキングとは、比類なきパフォーマンスを生み出すベスト・プラクティス(最高の実践)、革新的なアイデア、効果的な業務の推進方法などを体系的に探求することを意味しています[参考文献14]。ここではベンチマーキングの目的を以下のように意義付けました。

- 営業リエンジニアリングに関する最先端の事例をあらゆる産業を通して学び、理解する(例:プロセス・組織・テクノロジー・マネジメント・お客様の声の把握)。
- リエンジニアリングの狙いにはずみを付ける。
- リエンジニアリング・プロジェクト・チームの発想が革新的・創造的になるよう刺激する。
- あるべき(TOBE)プロセスを設計するときの参考にする。
- 社員、ミドル・マネジメントへのBuy-in(賛同者になること)に活用する。

お客様満足度向上と販管費の削減に関する成功事例を調査する方法として以下の手順を取りました。

- (1)仮説の作成・疑問領域の絞り込み。
- (2)仮説・疑問よりキーワードを抽出。検索効率を上げるために業界での標準用語に置き換えますが、本ケースでは図1に示すキーワードに絞り込みました。
- (3)社外刊行物の事前調査、対象の絞り込みを、日経NEEDSなどで検索。検索に当たっては、ボールドリッジ賞受賞社やお客様満足度で評価の高い企業、財務状態の優秀な企業などの観点を加味しました。
- (4)社外情報調査会社への調査依頼。今回は、International Benchmarking Clearing Houston (Houston, TX)、Marketing Science Institute (Cambridge, MA) などを実際に利用しました。
- (5)集めた文献を読み、掲載頻度の高い特定の企業名を抽出。
- (6)ベスト・プラクティス候補に挙げられそうな文献をさらに詳細に読み、候補企業リストを作成。
- (7)著名な見識者が参照している企業に注目して、絞り込む (Michael Hammer, Tom Peters, Marketing/Sales Management magazine, other industry/trade publications

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| • Best Practices | • Marketing Management |
| • Benchmarking | • Marketing System |
| • Customer Intimacy | • Relationship Marketing |
| • Customer Satisfaction | • Relationship Management |
| • Customer Value | • Reengineering |
| • Database Marketing | • Revolution |
| • Employee Value | • Service Driven |
| • Learning Organization | • Single Point of Contact |
| • Mass Customization | • Value Chain |
| • Marketing Focus | |

図1. 営業プロセス・リエンジニアリングのキーワード

など)。

- (8) 選択された企業を仮説/疑問領域ごとに分け、対象領域がうまくカバーされているか検討。
- (9) 実際に調査・訪問すべき対象企業の絞り込み(10~15件)。
- (10) 訪問のセットアップ(例:訪問パッケージの作成)。
- (11) 必要があれば訪問先にフィードバック。

以上のプロセスの中で、調査した事例件数は84社に上り、最終的にインタビューに応じていただいた企業は5社でした。本論文では営業プロセス・リエンジニアリングのデザイン・ポイントとして使用可能で、一般誌に掲載されている機密性のないトピックを選び、仮説を裏付けていきます。

2. ベスト・プラクティスとのベンチマーキング結果

2.1. 選定されたベスト・プラクティスの特長

絞り込まれたベスト・プラクティス17社を表2にまとめました。全体を見ると、いかに米国企業が「お客様指向」に先進的であるかがうかがえます。

2.2. 仮説ごとのベスト・プラクティスからの発見

8つの仮説にベスト・プラクティスに対応させ、そこからベスト・プラクティスがどんな仕組み・仕掛けを行っているかを「発見」として表3にまとめ、営業プロセスとしてデザインすべき項目を「結論」の欄に記入しました。

2.3. 仮説ごとの詳細事例

2.3.1. [仮説1] 既存顧客を保持しておくことの経済的価値

クレジット・カード業界のお客様保持(Retain)の研究では、他社に流れるお客様を5%減らすと、利益を75%増やすことができるという報告されています[参考文献10]。このとき、対象のお客様を最も営業利益に貢献するセグメントに絞り込むことが重要です。米国のサービス産業一般での調査事

例では[参考文献11]、表4のようにお客様保持率向上による利益増加の報告がなされています(Source: Bain & Co.)。

また最近になって、ソフトウェア開発や銀行のようなサービス業では、お客様のロイヤリティーが、利益を生み出すことより重要な決定要因であることを示している例もあり[参考文献12]、お客様のロイヤリティーが5%増加すれば、利益は25~85%も増加すると推定されています。

2.3.2. [仮説2] お客様の理解

お客様への価値とは一体何でしょうか。米国での成功例として有名なDell Computer、Home Depot's、Nikeの3社を調査すると[参考文献15]、3つの共通点が絞れました。

- 独自の方法で「お客様への価値」を定義している。
- 競合会社に比べ、より多くの価値をお客様に届けることができる強力なビジネス・システムがある。
- 結果的に、お客様の期待レベルが高くなり、競合会社が追従できなくなる。

業界をリードできた実績を調査すると、次に示す3つの価値原則を守り、お客様に価値を届けようとしたことが分かりました。

- 業務効率(Operational Excellence)
- お客様にとっての親密度(Customer Intimacy)
- 製品の優秀性(Product Leadership)

3社とも3つの価値原則を他社に負けないレベルで保ちながら、さらにその1つに秀でています(表5)。

2.3.3. [仮説3] あらゆる接点での満足度確認と改善

Eduquest社(IBM傘下の教育を担当する米国子会社)では、教育受講者の満足度向上運動を1993年より進めていました。講師の評価が、表6のように悪い結果となったお客様向け講習がありました。しかし、これでは一体どんなアクションをとればよいのか分かりませんでした。さまざまな試行の結果、評価項目を表7のように代えて満足度調査を行うことにより、講師は次に示す対策を取ればよいことが分かりました。

- 受講者により注意を向け、よく意見を聞くこと。
- 「Why」タイプの質問に答えられるようにすること。
- 回答の時間を十分に取ること。

その結果、数カ月後には満足度が90%近くにまで上がりました。お客様の満足度を計るときは「Actionableな指標」であることが重要です。新しい指標によりEduquestでは、講師が自ら自己改善目標を立てられるようになり、またコースの評判がよくなって口コミで受講者が増えるといった

表2. ベスト・プラクティス調査企業抜粋

企業名	本拠地	業種・業態業種	業種・BPとしての特長業態	参照文献No.
Southwest Airline	米国 Texas	航空	米国航空業界利益1位。21年連続黒字。定刻発着率、苦情の少なさ、遺失物の少なさ業界トップ。売り上げは米国で6位。	3
USAA	米国 Texas	米国退役軍人向け保険から、各種サービスに拡大	約260万人のお客様が「member」。社員1万6千人中1万人がSales/Service。95%が電話を受けるInbound Sales。ビジネスの大半がメールによる。お客様の購買パターンを予測し効率のよい販売を行うため、評価が非常に高い。	15
Taco Bell	米国	メキシコ料理ファーストフード	毎年80万人のお客様を出口調査。「胃袋のシェア」の発想で、KIOSK、巡回車、スーパーマーケットへと多角化。ファーストフード業界が低迷する中、1991年売り上げ+60%、利益+25%を達成。800項目の内部サービス品質監視を行っている。	3 16
BANK One	米国 Ohio	金融	米国金融業界で最高のROA。ロイヤリティーの高い20%のお客様が利益に貢献していることから、ロイヤリティーを測定し、利用されたサービスの数・種類でお客様との関係を測定している。	3
Xerox	米国	事務機製造販売	デミング賞・ボールドリッジ賞・ヨーロッパ品質賞の3賞を受賞。キヤノンなどの日系メーカーと徹底的なベンチマークを実施しビジネス・プロセスまでも品質向上し、シェアを伸ばした。お客様タイプを分け、購入基準を明確化。TQCを生かした、Learning Organizationでも有名。	14 2
Marriott	米国	ホテル	社員の定着率とお客様の保持率、さらに経済効果を測定。	16
Bain	米国	クレジット業界	お客様の保持と得られる利益増の関係を調査。	11
FeDex	米国	航空貨物	ボールドリッジ賞受賞。他社のサービス品質の基準となっている。FXTV(テレビ)やインターネットで自分の荷物がどこにあるかが分かる。	
Lexus/Toyota	米国	自動車販売	5年間常にお客様満足度1位。高級車市場で最も成功裡に市場に受け入れられた。お客様満足度調査は会社を改善するための道具としている。	
Data Serve	米国 Minnesota	第三者コンピューター保守	IBM、NCRの製品の再販・修理の最大手。お客様との関係を長期的に見たチーム・オペレーションを実施。	15
GE	米国	家電	家電製品ディーラーとの信頼関係を築く、Direct Connect Programを導入。自動在庫補充(Virtual Inventory)、請求書なしで支払いなどを実施し、ディーラーから見た便利さを届け成功。	15
Eduquest	米国 New York	教育	MDQの一環として、お客様満足度調査を独自に工夫。対策が容易に立てられるお客様満足度調査方式を開発。	5
McKinsey	米国	コンサルティング	知的資産の吸収と共有化により、年1,500件のプロジェクトを発生。	
Dell Computer	米国 Texas	パソコン製造販売	1980年ComPaqの台頭を見た当時大学生であったMichael Dellが、Delivery SystemでIBM、ComPaqに勝てる方法を見出し、わずか10年で17億ドル企業になった。	15
ABB	スイス Zürich	発電装置・列車・環境プラント	60ビジネス・エリアで5,000ビジネス・ユニット(平均40人/BU)。各BU独立しながらグローバルにコーディネートされたマネジメント・システムを構築。50%サイクル・タイム短縮を目指す。	
Home Depot's	米国	日曜大工用品スーパー	お客様の親密度1位。お客様にロイヤリティーを持たせる抜群の対応。	15
Nike	米国	運動靴	飽くなき新製品開発。	15

付帯効果が現れました。

それでは、どうすればActionableな指標を生み出せるのでしょうか。Eduquestで採った方法は、次の通りでした[参考文献5]。

- お客様の層別化を行う。
- お客様の声を調査(実際に3カ月で15,000人をインタビューまたはサーベイ調査)。
- お客様が欲しいと思っている対応とその重要性を分析。
- 考えられるすべてのお客様との接点(Moment of Truth)の洗い出し(例:受講案内を見る、電話で教育を申し込む、

教育施設に入館する、教育を受講する、受講結果を自社で試す)。

- それぞれの接点での好ましい/好ましくない対応の抜き出し(例:教育のカタログが分かりにくい、講師の専門的知識が不十分、実際に使ったらその通りにならない)。
- 重要性の高い対応を接点ごとに整理し、お客様の要求として絞るべき指標に落とし込む(これがActionableな指標となる)。

表3. 仮説の調査結果

#	仮説	BP	事例	発見	結論 (Design Point)
1	満足しているお客様は継続して購入。コストは新規顧客に比べて低い	クレジット・カード業界 USAA	5%既存お客様を保持すると、利益が75%増 ロイヤリティを評価基準に	お客様の営業利益への貢献度に応じたセグメント化が重要 お客様予算内のシェア、繰り返し購買、購入パターン	販管費を下げるためには主要な既存顧客を保持すること。そのためには、ロイヤリティ・Retentionを評価基準にすること。
2	お客様をよく知ることは、お客様のビジネス遂行を容易にし、満足度が増す	Eduquest USAA/丸井 Dell, Nike	アクションナブルなお客様満足度の調査方法。MOTを活用 Life Event 狙ったマーケット・セグメントでの必要価値認識	お客様のサービス産業を評価するTOP2指標は、 (1)Reliability (2)Responsiveness お客様の購買パターンから、次の購買時期・品目を予想する	お客様プロフィール お客様の声を集約するインフラ すべてのお客様との接点 (MOT) でお客様満足度の指標を把握する。それにより、お客様の期待を具体化し、向上策を考える
3	お客様の声を体系的に把握し、知的財産にしている企業は満足度が高い	HP, Citi Bank, P&G Taco Bell 花王 USAA Southwest	Global Account Mgr, Account Mgr制度 毎年80万人の顧客出口調査 ECHOシステム 内部サービス品質を評価基準に 1万人のサービス社員がマーケット・リサーチの役割	グローバル・レベルでのお客様情報の共有・グローバル企業への対応 満足度上位25%の店は全指標ベスト すべての商品に消費者相談室の電話番号を記入 お客様情報整備度を評価。職務訓練を充実 満足度の代替指標を定義-便数、離発着時間の正確さ、親切な従業員、格安の航空運賃など	すべてのお客様との接点 (MOT) でお客様満足度の指標を把握する。それにより、お客様の期待を具体化し、向上策を考える お客様の声を集約するインフラ
4	お客様とのあらゆる接点で、満足度の確認・改善が行われる企業は、満足度が高い	Eduquest Dr. Flores USAA Home Depot's	アクションナブルなお客様満足度の調査方法。MOTを活用 お客様の満足する4つのステップ お客様をメンバーと位置付け 店員はお客様の家の修理の方法を丁寧に教える	お客様のサービス産業を評価するTOP2指標は、 (1)Reliability (2)Responsiveness (1)理解 (2)約束 (3)実行 (4)確認 お客様を今までと違った呼び名にすることにより、社内文化を変える 売上げの金額ではなく、問題を解決することが職務	すべてのお客様との接点 (MOT) でお客様満足度の指標を把握する。それにより、お客様の期待を具体化し、向上策を考える
5	お客様担当者を変更してもお客様との良好な関係を維持できる	Data Serve Lexus USAA	長期的なチーム・アサイン。担当が代わっても、関係を維持する仕組み 満足度調査は問題を発見し改善するツール お客様問い合わせからの製品改善プロセスを自動化	Integrated Marketing -Face to Faceだけでない -One size fits allの考え方の改革 -お客様との面の関係 -お客様の期待を常に確認 電話とITを結合、苦情などは専門チームに自動的に転送され解決される	お客様プロフィール
6	お客様との重要な接点で、社員がエンパワーされ即断できる企業は満足度が高い	US Dept. of Consumer Affairs	On the Spotでの問題解決が顧客保持の鍵	フロントの社員がお客様の前で解決できるための情報と権限が重要 ビジネス案件ごとの採算性指標の営業への提供	エンパワーとは、権限を委譲するだけでは不十分。末端で意思決定するのに必要な情報を十分与えることが重要
7	マネジメント・システムの仕組みで、お客様指向の会社を実現することが可能である	Xerox	日本メーカーとの徹底的なベンチマーキングにより1985年(10%)から1993年(20%)シェアに向上 [14]	単純に製品比較にとどまらず、ビジネス・プロセスまでもベンチマークし、6つのステップのPDCAサイクルで回し全社で共有することにより、Organization Learningを実践。すべての意思決定メカニズムに利用	プロセスを継続的に改善するプロセス化が重要
8	社員が満足している企業はお客様満足度が高い	Taco Bell USAA Marriott	離職率の低い店20%と高い20%の店を比較すると売上げ2倍、利益1.5倍の差 離職した社員の担当顧客の満足度は75%~55%に低下 社員の定着率と利益の関係を調査	Dailyに利益管理を行い、全社規模の社員満足度調査とのリンク 社員とのラウンド・テーブル面接を定期的実施。社員満足度はお客様のロイヤリティに関係が深い。お客様の満足を満たす喜びが社員のモチベーションに重要 10%の離職をなくすと、客離れは1~3%下がり、売上げは50~1億54万ドル向上可能	フロント社員への価値を届ける投資が重要 -ITを活用し援助する -教育・訓練の機会を十分に -給与を職務実績とリンク -人事評価システムとの連携、社内評価システムの見直し

表4. お客様保持により得られる効果

業種 (お客様保持とは、他社に移らず引き続き取引を行ってくれるお客様の%を示す)	平均 お客様 保持 率 (%)	5%お客様 保持率 向上時 の利益 増加(%)	
Automotive	自動車販売	81	34
Auto/Home Insurance	損害保険	84	130
Bank Branch Deposits	普通預金	85	92
Professional Publishing	出版	85	35
Credit Cards	信販	89	77
Life Insurance	生命保険	90	98
Corporate Insurance Brokers	証券	93	45
Advertising Agencies	広告・メディア	95	75

表5. お客様の価値を理解することによる競争力強化の成功事例

価値原則	代表的企業	強み	特長
Operational Excellence	Dell FeDex American Airlines WAL-MART GE	信頼できる製品・サービスを非常に安い価格でたやすく入手できる (GE) 白物家電製品をディーラーに押し込まず、Virtual inventoryで対応	製品の提供方法 (Delivery & Fulfillment System)
Customer Intimacy	Home Depot's Nordstrom Staples Ciba-Geigy Kraft Fretol-Lay USA IBM (Large Cust.)	お客様の知りたい情報が正確に得られる。お客様をよく知って、ニーズに素早く製品・サービスをカスタマイズして届ける (Home Depot's) 家の修理で困っているお客様に、解決するまでとことん付き合う	お客様がロイヤリティーを持つ
Product Leadership	Nike Johnson & Johnson	お客様に最先端の製品・サービスを提供、絶えず使い勝手を改善し続けることにより、ライバル製品を古く見せる	創制的・新製品の市場参入期間が短い 飽くなき製品改善努力

2.3.4. [仮説4] お客様との関係の維持

お客様担当者が代わっても、良好な関係が維持できる仕組みを持っているのは保険と消費者製品を販売するUSAAです。USAAでは、お客様の個人の生涯のイベント、例えば家や自動車の購入・結婚・出産などを把握しています。お客様から不満などの電話を受けた販売担当者は、この情報をすぐさま解決できる部門に自動転送することによってお客様を「よく知った」上でその場で問題を解決する仕組みを構築しています。

2.3.5. [仮説5] エンパワーメント

米国の消費者の動向を観察・研究しているUS Department of Consumer Affairsでは、お客様の問題をその場(On the spot)で解決したとき、95%のお客様が再度購入すると報告しています。問題解決に多少時間がかかってしまうと、その数字は75%に落ちてしまいます。“On the spot”はそれだけで20%のお客様を引き付ける価値を持っているといえます。

悪い例になりますが、Sears(米国大手小売)が1970年から

表6. 元のクラス評価項目

あるコースの受講者30人の「講師の評価」	
— 非常に満足	0人
— 満足	2人
— 普通	10人
— 不満	12人
— 非常に不満	6人

表7. 新しいクラス評価項目

△当該主題のエキスパートでしたか？	98%
△実践的な経験を持っていましたか？	97%
△説明の技術は良かったですか？	95%
△理解しやすかったですか？	96%
△お客様に質問し、意見を聞くことは十分でしたか？	45%
△回答は正直で、直接的でしたか？	95%
△お客様に注意を払っていましたか？	100%
△受講者を理解していましたか？	93%
△受講者の質問に前向きに対応し、回答の時間をとりましたか？	32%
△クラス時間中全員の参画を喚起しましたか？	98%
△クラスの達成目標に焦点を当てていましたか？	100%
△「どうして？ WHY？」の質問に答えることが出来ましたか？	23%
△どうしたら問題を解決できるかを示しましたか？	96%

1980年初期の間、短期的な販管費削減のために販売員を70%カットしてアルバイトを採用し、固定費を大幅に削減しました。しかし、アルバイトの定着率が低いため、お客様満足度を急激に下げる結果となってしまいました。また新規採用と教育訓練のコストは店員で900ドルといわれますが、1989年には約11万9,000人を再雇用したため、全経費は約11億ドル(全売り上げの約17%)も掛かってしまいました。

米国ホテル大手のMarriott Corp. では、社員の定着率、お客様の保持率、経済効果(利益)の関係を研究したところ、「もし10%の社員を離職させなければ、客離れを1~3%下げることができ、売り上げを50~1億54万ドル向上させることができる」という結果が出ました。

2.3.6. [仮説6] マネジメント・システム

Xerox社は、1983年にトップダウンで全社品質課題を出し、全社員が小集団活動と問題解決技法の教育を受けました。それはTQCのPDCAのサイクルである6つのステップからなる方法であり、すべての意思決定に使われました。

- (1)問題の認識と選定
- (2)問題の分析
- (3)解決策の検討
- (4)解決策の選定と活動計画
- (5)解決策の実施
- (6)結果の評価

Xerox社の特色は、1つの成功例を全社で共通して展開していることです。これは企業レベルの学習機能すなわちLearning Organizationとしても有名です[参考文献17]。

またお客様のタイプをビジネス形態別に分け、タイプごとのお客様の購買基準を明確化しています。

2.3.7. [仮説7] 第一線の社員の待遇をよくすること

Taco Bellでは、食べ物の価値、サービス、レストランの見栄えの3点を重要視し、この点に関することならマネジメントの協力が容易に得られますが、それ以外のすべてはお客様に価値のないオーバーヘッドの仕事という見方を徹底しています。それを具体化するため、才能があり、意識の高い社員を第一線に配置した結果、1人当たり5店を担当していたスーパーバイザーが、20店まで担当できるようになりました[参考文献11,16]。

- お客様と接する社員に投資を行うこと。
- お客様と接する社員を管理するのではなく、ITを駆使して援助すること。
- 販売員やサービス担当者に対する教育訓練を上級社員と同じように重要視すること。
- 社員の給与を職務実績にリンクさせること。

3. 営業プロセス・リエンジニアリングのデザイン・ポイント

3.1. ベンチマーキング結果からの考察

文献研究の結果、お客様や市場を主体として企業活動を行っている非常に優れた企業群を発見することができました。こうした企業はお客様指向を実現するために、以下の特長を備えています。

- お客様ロイヤリティー・お客様保持率(Retention)を評価基準として管理しています。
- お客様ニーズを予知するモデル化の能力を持っています。
- お客様への価値を創造し続けています。
- お客様情報(Wants & needs)を把握し、社内で共有化しています。
- お客様のトップ層から担当者まで、面としてリレーションを確立しています。
- 組織として学習する能力(Learning Organization)を持っています。
- 営業力の自動化(Sales Force Automation)・支援ツールを完備しています。
- 望ましいサービスの在り方・成果に報奨するマネジメント・システムを持っています。
- 社員の満足度がお客様満足度を引っ張ることを認識しています。

3.2. 自社リエンジニアリングのための工夫

それでは調査結果をいかに自社に有効に適用すればよいのでしょうか。リエンジニアリングではこのステップが、最も重要で、独創的な発想が求められます。「自分たちならどうする、どうしたい」というひねりの部分です。

仮説からの「発見」と「結論」を頭に入れながら、「自社」を主語にして、以下のステップを実施します。

- (A)自社にとっての「お客様」を定義します。
 - (B)お客様にとっての「価値」をお客様の立場で考えます。
 - (C)「価値」を届けるプロセスを洗い出します。
- (A)(B)(C)のステップの具体例を表8に示します。

3.3. 営業プロセスのデザイン・ポイント

以上の研究から、結論を以下に述べます。

- 重要なお客様との接点や日常の活動で、お客様の情報を効果的に把握します。
- お客様が欲しい情報を欲しいタイミングで届けます。
- 出合ったビジネスの機会では、お客様の要求品質を正確に把握し、確認します。
- 製品・サービスを届けるときに、期待品質を満足しているか確認します。
- お客様の要請・苦情・問い合わせに決められた期限までにチームワークで回答します。
- お客様プロフィールやビジネス案件を全社で共有化し、だれが担当しても差がないようにします。
- プロセスに問題があればすぐフィードバックし、改善活動につなげます。

表8. 自社にとっての具体的な検討例

	具体的な定義の例
A お客様の定義	販売チャネル(ディーラーなど)形態の営業のとき、最終顧客を「お客様」とするか、ディーラーを「お客様」とするかを決める。あるいは、企業の中の個人を指すのか、法人を指すのか、また、現在お客様でない企業も含めるのかなどを決める。当ステップは、「価値」をだれの立場で思い浮かべるかの重要な予見となる。
B 価値の定義	お客様の立場に自分を置いて見たとき、ベンダーに何を期待するかを定義する。アプローチとしてお客様の効率化・コスト・ダウン・競争力強化につながることは何かという発想から入ってみるのも手である。具体的には、「欲しいときに、欲しい人に、欲しい物が届く」「頼んだことが、素早く正確に返答される」といったものが「価値」の例である。
C 届けるプロセス	必要なプロセスを粗く定義する。最初の例ならば、「欲しいときに、欲しい人に、欲しい物を届ける」ためには、 (1)お客様を理解する—お客様の購買意欲(AIDAのどの段階にいるか)、購買意思決定の仕方(Decision Mechanism)、情報の種類の好み(訪問・電話・インターネットなど)。 (2)お客様の期待を予測し、欲しいであろう物を届ける(提案書など)。 (3)お客様の要求品質を確認し、ベンダーとして届けられるもののタイミング・内容を事前に確認する。 (4)要求された物(製品・サービス)を届ける。 (5)お客様の満足度を確認するといったプロセスが必要であることを決める。

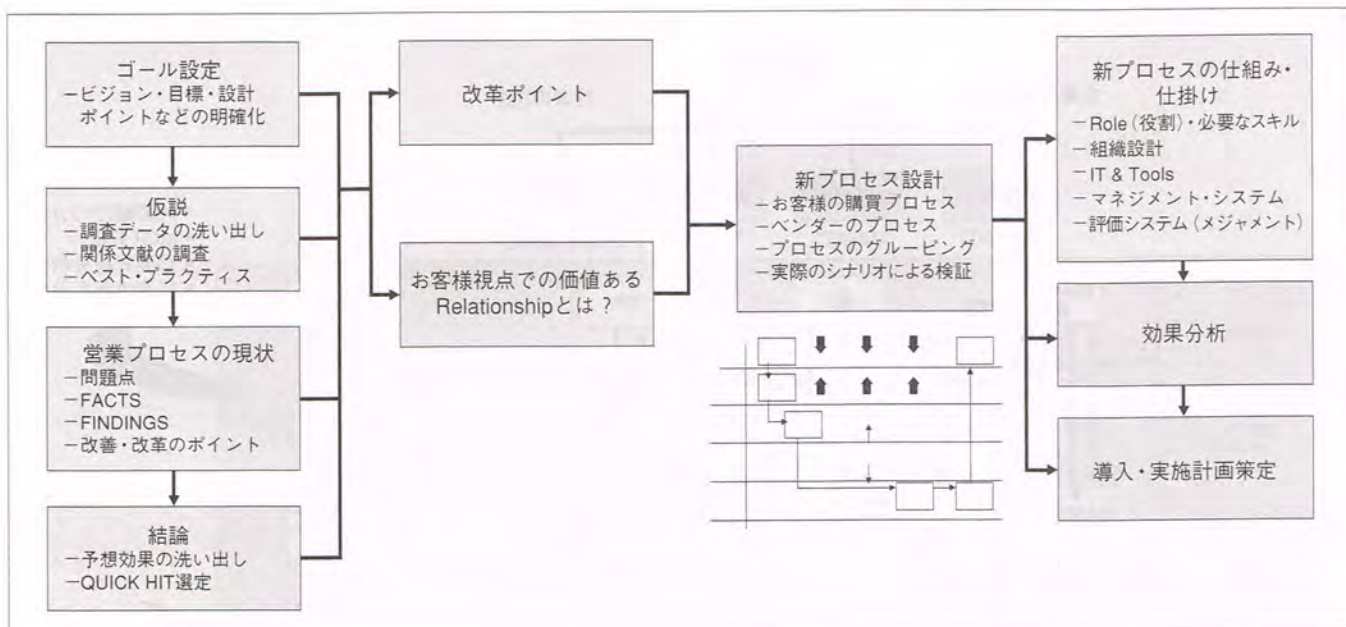


図2. お客様視点でのプロセス設計技法

4. 営業プロセスのリエンジニアリング設計技法

4.1. プロセス設計の方法

リエンジニアリングされたあるべき(TOBE)プロセス・モデルを設計する方法は、体系だったものではありません。幾つかの手法を組み合わせ、プロジェクトごとに適切な方法を採用することになります。

例えば、「お客様との関係を取り持つ営業プロセス」設計は、生産・設計・物流などのプロセスと比べると、次のような特徴があります。

- お客様との接点を中心。
- 自社の意図でプロセス設計すべきでなく、お客様の視点での設計が必要。

筆者が採ったお客様の視点でのプロセス設計の手順を図2に示します。お客様接点を中心にプロセスを設計する技法としてLOVEM/CABEという表記法兼ツールがあり、これを試行しました。

4.2. LOVEM/CABEプロセス設計技法

LOVEMは、Line of Visibility Engineering Methodologyの略で、お客様との接点(LOV:Line of Visibility)をプロセスの中心に据える表記法です。従って、お客様とのやり取りから発生するプロセスを記入するには非常に分かりやすく、また後述するプロセスと役割(Role)を対応付けする機能もあり、リエンジニアリング後の組織設計につなげやすいという特長も備えています。

プロセスを実際に記述するには、CABEツール(OS/2*、Windows**の下で稼働)を使います。モデル化の手法として4つの表記法を持ちますが、その基本的な考え方・表記法を図3に示します。セッション形式で討議しながらプロセスを入力することにより、TOBEプロセスをより具体化できる点が魅力です。

4.3. お客様視点でのプロセス設計

プロセス設計そのものにもお客様を意識する方法が必要です。具体的な手順は以下の通りです。

(1)お客様のプロセスを記述する

お客様の上流から購買までの業務の計画と実行手順をプロセスに直す。

(2)お客様から見たベンダー(自社)のプロセスを記述する

(3)自社の営業プロセスを記述する

当アプローチのメリットを次に示します。

- お客様にとっての非価値活動は、設計時点で除かれる。
- お客様に不要な、社内のためのプロセスは出てこない。
- お客様の業務を最終的に支援する活動なのか確認できる。

自社内プロセスに置き換えるときに、効率化も考え、プロセスのマーシが必要。また、営業戦略立案などの社内プロセスは出てこないため、別途追加が必要です。

プロセス設計中は、セッション形式で、各プロセス名を書いたカードを模造紙に張り付け、試行錯誤をずいぶん行いました。実際にはそれからLOVEM-CABEにプロセス・チャートを入力することになります。

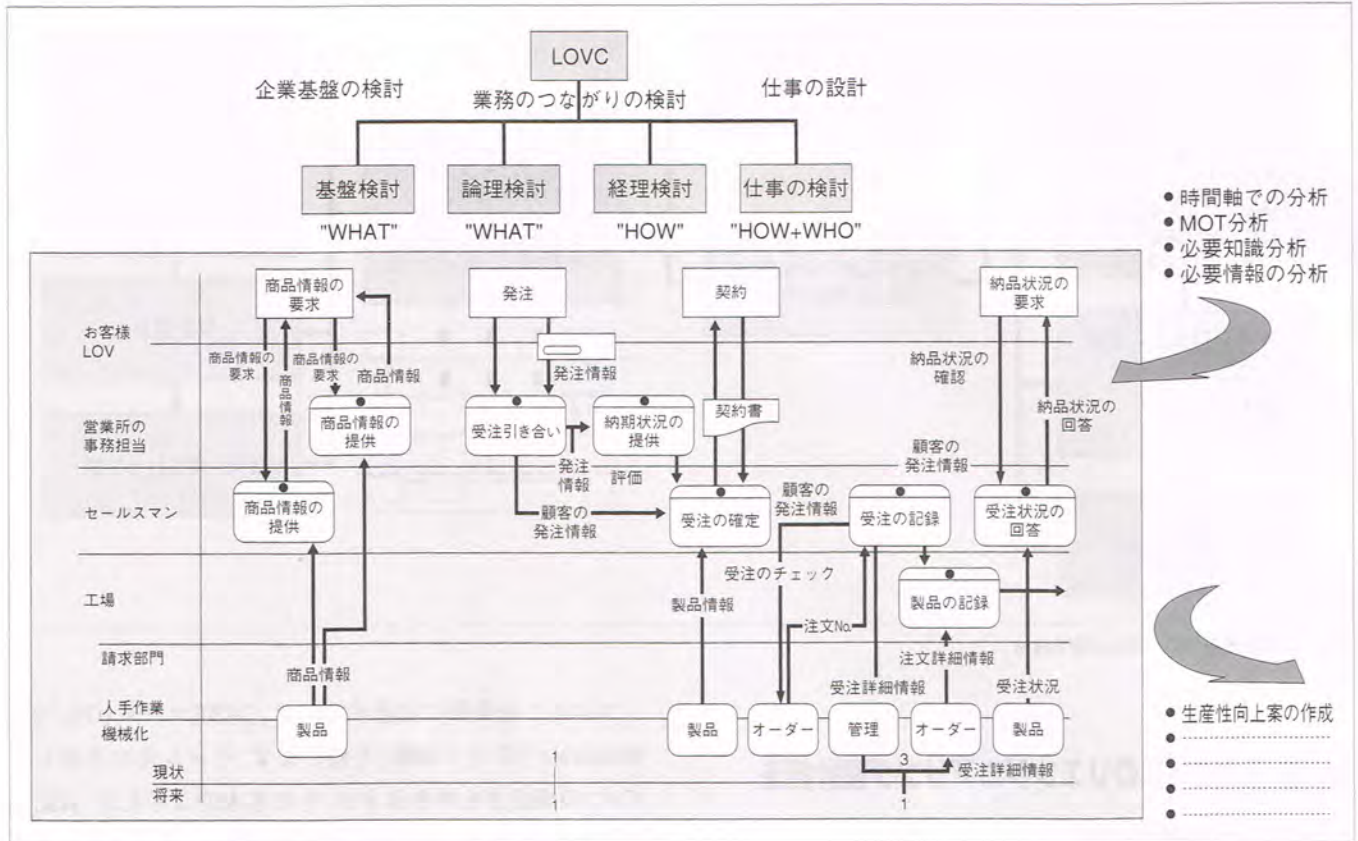


図 3. LOVC/CABE体系図

4.4. お客様の購買プロセス

お客様の業務プロセスを最初にかくのは、お客様が自社に購買発注するに当たり、お客様の立場で背景に何があるかを考えることが狙いです。

テキサス インストルメント (TI社) が半導体製造プロセス設計を実施した際に、このアプローチを採っています (図 4 参照、[参考文献 13])。TI社のプロセス図で特徴的なのは、「販売」というプロセスがない代わりに「顧客とのコミュニケーション」というプロセスと、「戦略開発・製品開発・顧客別デザイン/サポート・注文の処理」のそれぞれで市場や顧客との間に矢印があります。つまり、お客様にとって必要なのはお客様の製品設計・製造・調達のプロセスに、業者がどう効率的に対応してくれるのかということです。これがお客様視点でのプロセス設計の特徴といえます。

図 5 に、お客様の購買プロセスを一般化して示します。図の上半分がお客様の購買プロセスの例です。

4.5. お客様から見たベンダーのプロセス

お客様から見たベンダーのプロセスは、お客様のプロセスの裏返しです。例えばお客様のプロセスが「自社ビジネス戦略を理解する」であれば、ベンダーのプロセスは「お客様のビジネス戦略を理解する」となります。従って、このステ

ップは機械的で簡単です。図 5 の下部にベンダーのプロセスを示しました。

4.6. リエンジニアリングされた自社の営業プロセス

ここでは、お客様の視点で作られたプロセスを、自社の視点で見直します。すなわち、効率性の観点で冗長な部分を組み合わせたり、全体のバランスから見たグルーピングを行います。例えば図 5 でも、「お客様の XX を理解する」「プロセスを見直し、改善する」といったプロセスは複数の部分に含まれるため、くくりが必要です。

さらに「戦略的にどの地域・産業領域で営業を行うか」「どのような商品を市場に送り込むか」といった市場戦略・商品戦略などの企業として必要なプロセスを追加します。何が抜けているかは、現状の自社のプロセスを図式化して比較するとよいでしょう。ただし、せっかくお客様指向で設計しているのですから、お客様にとって付加価値のないプロセスを追加するのは避けるべきです。

4.7. 基本要件 (Design Point) の組み込み

3章で結論付けたリエンジニアリング・デザイン・ポイントを出上がったプロセス・チャートに組み込みます。リエンジニアリングされたプロセスを確認するに当たり、以下

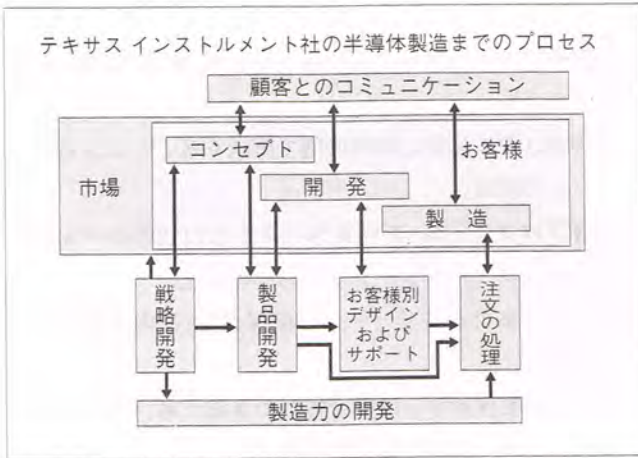


図4. 顧客視点でプロセス設計の例

お客様の購買プロセス	自社のビジネス・ニーズを把握する	好ましいベンダーを選択する	ベンダーとの関係を確立する	ベンダーに依頼する	ベンダーからの申し出・営業などに対応する	ベンダーとの関係を見直し改善する
<ul style="list-style-type: none"> —ビジネス戦略を理解 —ビジネス上の問題・ニーズを把握 —解決方法を計画・予算取り 	<ul style="list-style-type: none"> —購買プロセス・購買方法の決定 —ベンダー候補の調査 —選択 	<ul style="list-style-type: none"> —ベンダーとの関係作り —ベンダーへの期待の伝達 —期待の共有化 	<ul style="list-style-type: none"> —ベンダーに興味を示し、要求品質を伝える —見積りなどの依頼 —返答への対応 	<ul style="list-style-type: none"> —ベンダーからの営業に対応・評価する —一長期的関係作りの申し出に対応・評価する 	<ul style="list-style-type: none"> —ベンダーの実績を評価 —ほかのベンダーと比較 —関係の改善 	
ベンダーのプロセス	<ul style="list-style-type: none"> —お客様のビジネス戦略を理解 —ビジネス上の問題・ニーズを把握 —解決できる付加価値を考察 	<ul style="list-style-type: none"> —購買プロセス・購買方法の理解 —ベンダーとしての優位性を説明 —選択された理由の理解 	<ul style="list-style-type: none"> —お客様の関係作り —お客様期待の理解 —期待の共有化 	<ul style="list-style-type: none"> —お客様の要求品質を完全に理解する —見積りなどへの回答 	<ul style="list-style-type: none"> —お客様の理解 —お客様への自社能力の説明 —長期的関係作りの申し出 	<ul style="list-style-type: none"> —お客様とのビジネス実績を評価 —お客様へのインタビュー —関係の改善

図5. 「お客様からの購買プロセス」と「お客様から見たベンダーのプロセス」の例

のチェック・ポイントが有効です。

- 企業ビジョン、課題が包含されているか。
- お客様にとって付加価値を生む活動になっているか。
- 社内の意思決定が素早くできるように設計されているか。
- 流れ化・単純化ができていないか。
- お客様自身で実行してもらえるようなプロセスはないか (例えば、インターネットに登録し、お客様に自由に新製品情報を見てもらうことは、従来、営業がお客様向けに作成して届けていた「新製品情報の都度提供」プロセスをお客様に実行してもらうことになり、ただし、お客様にとっては、どこにいてもリアル・タイムで情報が得られるという価値があります)。

4.8. シナリオによるプロセス・ウォーク・スルー

出来上がった営業プロセスはまだ完全なものでなく、検証が必要です。ここでの有効な手段は、想定できるお客様とのさまざまなビジネス・ケースの代表的なものをシナリオとして新プロセスで流すことです。シナリオとして考える

べきケースは以下のようなものがあります。

- (1)商品提供プロセスが異なるものごとに、シナリオを作成。
 - 製造販売と仕入販売両方のビジネス・プロセスを持つ場合は両方のケース。
 - 大手お客様・中小規模お客様などの規模別ケース。
 - 既存お客様のケース・新規お客様開拓のケース。
 - 直販ケース・販売チャネル経由のケース。
 - 国内販売のケース・海外も絡んだケース。
- (2)お客様の人事異動や自社の営業担当者の人事異動時に、リレーションが保てるか。
- (3)お客様からの苦情処理。

- 返品
- 損害賠償
- 営業の対応の不満など

これらをできるだけ現実のシナリオを使ってテストすることが重要です。ビジネス量に応じた10個前後のシナリオが有効でしょう。シナリオによる発見およびその意味を次に示します。

- 各プロセス・ステップの具体的な注意点・考慮点が判明します。これは、後続の仕組み・仕掛けの設計に有効です。
- プロセスがEnd-to-endで検証できるため、プロセス詳細ステップのもれ・抜けが発見できます。また、冗長性も検証できます。
- お客様の立場で、いかにプロセスがスムーズに流れるかを感じ取ることができます。
- 例えばお客様からの苦情発生やプロセス通りにいかないとき、いったいどうすればいいのかといった発想がわいてきます。つまり、プロセス設計が理想的過ぎないかを検証できます。

4.9. 仕組み・仕掛け

出来上がったプロセスは、それを支えるマネジメント・システムや情報システムなどの仕組み・仕掛けがないと、絵に描いた餅に終わってしまいます。仕組み・仕掛けを検討する手順は以下の通りです。

- (1)LOVEM/CABE図より、各プロセスと役割(Role)の対比を行います。
- (2)各役割をまとめ、現在の職制・専門領域(Skill Category)との対比を行い、だれが各プロセスの責任者(部門)となるべきかを決めます(プロセス・オーナー)。
- (3)プロセスの実行に必要なスキルとスキル・レベルを設計し、営業系社員の現在のスキルとのギャップを洗い出します。ギャップに応じたスキル育成計画を作成します。

- (4)各プロセスがうまく運用されるように、プロセス主体の評価基準を設計します。例えば、売り上げ・利益などの目標を、プロセスのターンアラウンド・タイム、時間当たりの処理件数などの評価基準に代えます。USAAの例で「顧客データベースの完備度」が電話受注センターの評価基準になっていますが、このように、お客様満足度との関係付けが明確であればなおよいでしょう。
- (5)LOVEM/CABE図より、自動化対象領域(IT Requirements)を抜き出し、情報システム要件としてまとめます。プロセス・リエンジニアリングのケースはInformation Warehouse*やプロセス管理を支援するワークフロー・マネジメントの機能が要件として上がってくるのが一般的です。
- (6)出来上がった仕組み・仕掛けを論理的なグループに分け、プロジェクトに定義します。例えば、お客様プロフィール・データベース、ビジネス案件履歴管理システムなどが論理的グループとして考えられます。
- (7)上記すべてのプロセス、役割(Role)、プロセス主体評価基準(メジャメント)、情報システム要件がうまく回るためのマネジメント・システムを設計します。例えば、「いかに、お客様プロフィール・データベースに情報を必ず登録させるか」や「他人の作った提案書などをいかに再利用させるか」といった、マネジメントや社員の文化を変えるキー項目を洗い上げます。マネジメント・システムのデザイン結果は非常に重要であり、中間報告などのタイミングでトップのコミットメントを迫る必要があります。
- (8)さらに、仕組み・仕掛けを実行するためのコストを計算し、実行プロジェクトごとに積み上げます。

4.10. 新プロセスによる効果

「営業プロセス・リエンジニアリング」の最大のコスト削減効果は、販管費の削減です。お客様満足度が上がると、お客様のロイヤリティーが向上し、継続的な注文がくるという仮説を実証しているベスト・プラクティスを基に、生産性向上効果を指数として把握し、自社の安全係数を考慮に入れた係数を作成します。

効果測定は、現在の業務を新プロセスに置き換えたとき、プロセスごとにどれくらいの時間比率を使っているかをサンプリング・サーベイします。これは、ABC(Activity Based Costing)の考え方をベースとしている考え方です。対象社員が、リエンジニアリング後の各プロセスにどれだけの人と時間を費やしているかのデータを基に、上記の係数を掛けて生産性向上度を把握します。

営業プロセスで考えられる販管費削減項目の例を次に示

します。

- 知的資産の再利用による重複開発の軽減(提案書作成、見積りなど)。
- お客様と要求品質を初期段階で確認することによるリワークの削減。
- 顧客プロフィール・データベースなどの情報の一元化による社内コミュニケーション効率の向上。
- 部門間にまたがるリソースの確保など、社内調整ワークの削減。
- ビジネス案件が早い段階で把握できるため、ビジネス・フォーキャストなどの社内業務が軽減。
- お客様満足度向上による競合の減少。

5. 将来の展望

5.1. プロセス設計の成功要因

このプロセスを経験し、かつ実際の導入にも携わった経験から、営業プロセス・リエンジニアリング・プロジェクトの成功のための提言を次にまとめます[参考文献18]。

- 明確なビジョンと戦略があること。
- トップ・マネジメントが、改革を実施する意思の強さとリーダーシップを発揮すること。「もしリエンジニアリングを実施しなければ…」という危機感を社員と共有すること。自ら行動し、社員に示すこと。
- 社員の参画を促し、第一線の営業、サービスのコミットメントを得ること。ある段階まできたら、強制的に社員の参画と仕事のやり方を変えさせることも必要。
- 早く意図的に効果を出すこと(パイロットを実施し、成功体験の伝道師役を担ってもらう)。
- 狙いを明確にし、投資を積極的に行い、管理すること。
- 目新しさを求めず、当たり前のことを当たり前にやっていくこと。

5.2. 将来の展望

各種文献の調査では、さまざまな最新の取り組みを研究することができました。また、ベスト・プラクティス研究の過程で、バーチャル・オフィス、モバイル・コンピューティングのような、場所と時間にとらわれない仕事の仕方も現実のものになってきていることに直面しました。変化の激しい情報の世界で、今後、営業プロセスとして考えるべきテーマとして次のようなものがあります。

- ネットワーク社会により、フェース・ツー・フェース・マ

マーケティングが主流でなくなり、インターネットでビジネスが進むようになるが、顔を会わずにどう信頼関係を確立するのか。

- データ・マイニングにより、意味なし情報を集め、ある意味をくみ取る。
- 優秀な人材を配置しなくても、ノウハウを貯え、セールス・オートメーションでビジネスが進むという考え方と、第一線をエンパワーし、優秀な人材を揃えるという考え方。
- 企業文化をプロセスで置き換え、プロセスを変化の原動力にすること。
- バーチャル・コーポレーションー自社ですべてを賄うのではなく、力のある企業がグループとしてあたかも1つのビジネス・プロセスとして動く。

プロセス化されている企業がまだ少ないだけに、実に多くの取り組むべきテーマがあり、今後が楽しみな領域といえます。

[参考文献]

- [1] Christopher Power and Lisa Driscoll and Earl Bohn, 'SMART — How companies are winning over/ SELLING — Today's tougher customer', Business Week, August 3, 1992
- [2] 井口 不二男「ボルドリッジ賞の現状とインパクト」『ハーバード・ビジネス』Diamond JUNE, JULY 1994 32ページ
- [3] J. L. ヘスケット他 HBR訳「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『ハーバード・ビジネス』Diamond JUNE, JULY 1994 4ページ
- [4] 「特集 進化するCSが実現する顧客の創造 カスタマーバリュー」『ハーバード・ビジネス』Diamond JUNE, JULY 1995
- [5] Richard C. Jones, 'Customer Satisfaction Management at Skills Dynamics', III Customer Satisfaction Manager — Skill Dynamics — An IBM Company, June 1994
- [6] 「モトローラの徹底研究 日本に学び独自の工夫 品質管理に顧客志向をミックス」『日経ビジネス』1994年10月10日号 34~42ページ
- [7] 「適者だけ残す経営ー深層アメリカ 第二部極まる戦争1」『日本経済新聞』1995年7月28日付朝刊
- [8] 「情報システム計画作成の手引きーBUSINESS SYSTEMS PLANNING」33ページ N:GE20-0527-3
- [9] 「IBMの変革ーThe transformation of IBM: A Market-Driven Quality Reference Guide」1993年 54ページ
- [10] Steve Gasner, 'Forging a Link Between Retention and Profits', VP with North American Integrated Marketing, Credit Card Management, April 1992.
- [11] 'Customer Retention: How to keep customers for life: Some clues for putting theory into practice', The Service Edge, September 1992, Vol. 5, No. 9
- [12] Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser Jr., 'Zero Defection Quality Comes to Services', Harvard Business Review, September-October 1990
- [13] Michael Hammer & James Champy 「リエンジニアリング革命」
- [14] 一條 和生「ベストプラクティスを求めて」
- [15] Michael Treacy and Fred Wiersema, 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines', Harvard Business Review, January-February 1993
- [16] Leonard A Schlesinger and James L Heskett, 'The Service-Driven Service Company', Harvard Business Review, September-October 1991
- [17] David A Garvin, 'Building a Learning Organization', Harvard Business Review, July-August 1993
- [18] John P. Kotter, 'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail', Harvard Business Review, March-April 1995 pp. 59-67.
- [19] Stratford Sherman, 'How to Prosper in the Value Decade', FORTUNE, November 30, 1992
- [20] Richard R. Shapiro, 'Retaining profitable Customers — A Targeted Approach'
- [21] Anthony Baldo, 'Best Practice Company — Customer Service — WordPerfect', FW/September 17, 1991
- [22] David Shani, Sujana Chalasani, 'Exploiting Niches using Relationship Marketing', The journal of services Marketing Vol. 6 No. 4 Fall 1992