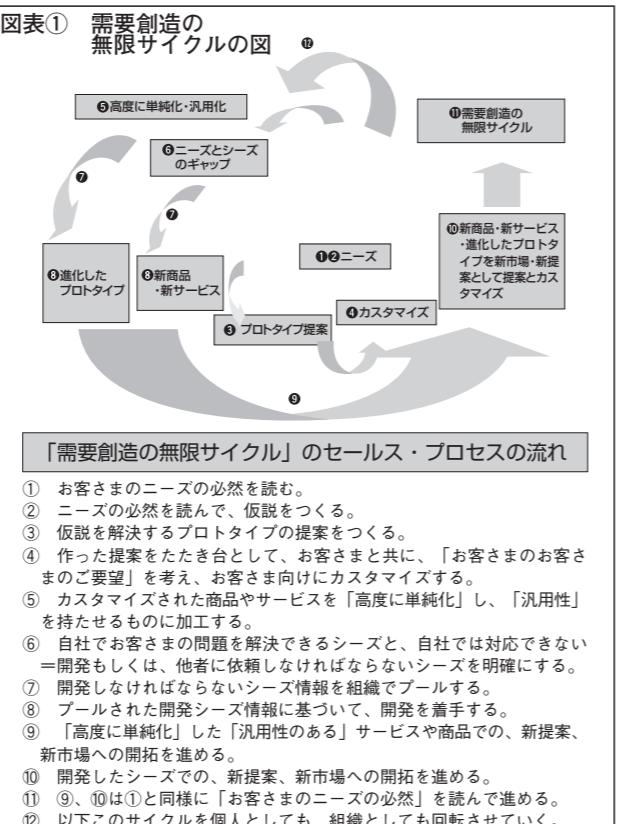
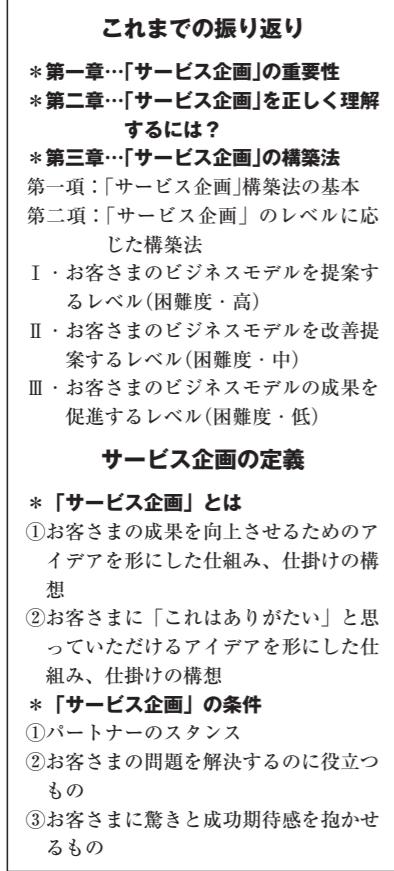
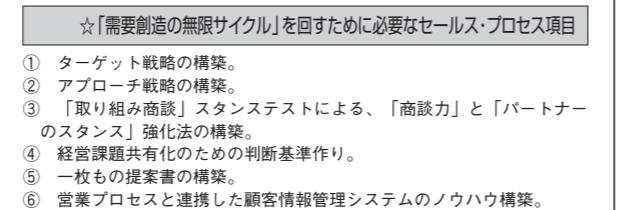


图表③



图表②



造型戦略の「落とし穴15項目」について、毎月1から順番に紹介しています(図表④参照)。

なぜなら、そういった企業様へは需要創造型戦略に転換した場合の陥りがちな「落とし穴」を把握し、その解決策を提案することが、まさに「サービス企画」に繋がってくるからです。

今月は「落とし穴6」の、「組織内部に発生する二重構造から課題を発見し、その解決策を「サービス企画」とする」ことを考えてみることにします。

# 需要創造型戦略 革新性の「連続性」と 社内は「連続性」と 需要創造と云うけれど 「元対立」は「白か黒か」の 「経営変革」は「白か黒か」の 「元対立発想」では成功しない!

このシリーズでは、アイスバーン市場でも業績を上げるために、「需要を創造し続ける経営=CPM経営」(図表①②参照)について、紹介しています。

『行動人』二〇〇三年四月号から、「一人歩き提案書の補足」の第二番目である「サービス企画」について、図表③の順で紹介を進めています。

## 第三章「サービス企画」の構築法

「アイスバーン市場」で業績を上げ続けるには…  
「顧客接点変革」のための取り組み「セールス・プロセス」スタンダード(篇) [第三十九回]

「サービス企画」  
19案書の補足—その2

CPMとは?  
マーケティング・パートナーシップ  
コンサルティング・パートナーシップ  
顧客の経営変革による成果をより大きくするため、顧客と自社とがお互いの強みに責任をもつて、組織の力でお役立ちの知恵を共創し、信頼関係をベースとした生涯の共創のパートナーとして取り組む自社の経営変革活動。



Jack Kasai  
葛西浩平  
Kobey Kasai

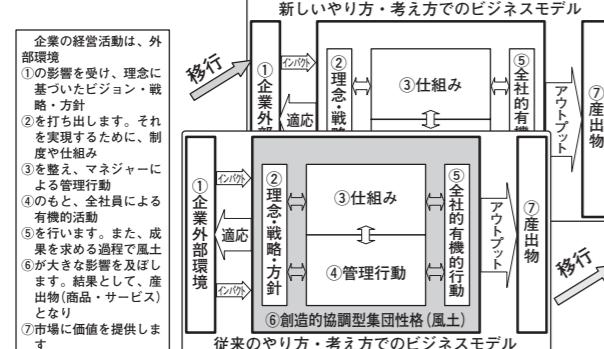


「連続性」と「革新性」の  
二重構造から、ネジレを探せ

今の時代を乗り切るために、多くの企業が新戦略を打ち出しています。新戦略を打ち出すと、組織の中にはビジネスモデルの二重構造が発生します。つまり、今までのビジネスモデル(儲けの仕組み)と、新戦略によるビジネスモデル(革新性)の、二種類の仕組みが発生します。新会社を設立する場合は別ですが、「連続性での業績」と「革新性での業績」の、二種類が同居する時期があるのです。この二重構造はいたるところで発生します。例えば、評価はトータル業績でされるのに、革新性での業績を進める指導がされるのも、

二重構造発生のひとつ目の現れです。現在の経営変革が特に難しいのは、二重構造による組織内のねじれ現象を解消しながら、経営変革を進めていかなければならないところです。二重構造がどこに発生しているのかを見つけ、そのねじれ現象を解消する方法を「サービス企画」として提案すれば、提案された企業は大いに助かるものです。図式で表すと、図表⑤のようになります。

競争が激化する経営環境の中で、従来のビジネスモデル(連続性)から、新戦略に基づくビジネスモデル(革新性)の転換を求めています。ところが、新しい戦略への移行段階では、従来のビジネスモデルと新しい戦略に基づくビジネスモデルが混在し、二重構造となるため、ねじれが生じます(図)。この時、社員の考え方・やり方に混乱が生じ、不安・不満・疑問・あせり等、心理面でのブレーキがかかります。



## 6・需要創造と zwar, 連続性と革新性の二元対立

### 社内は「連続性」と「革新性」の二元対立

\* 「経営変革は白か黒かの二元対立発想」では、成功しない。  
常に統合をとり、問題解決の連続であることを土台に、  
解決策の継続的提供を企画・提案するサービス企画

需要創造型戦略の「落とし穴15項目」—その6

図表④ 需要創造型戦略の「落とし穴15項目」—落とし穴に陥らないためのサービス企画具体例

#### ●落とし穴15項目

1・需要創造と言うけれど、的を絞って立てた市場ニーズは、すでに顕在ニーズ。	顧客接点の質と行動の変革		イ・「お客様のその先のお客さまが期待していること」情報を提供する(6月号)
2・需要創造と言うけれど、頭の中は今までのビジネスモデル(儲けの仕組み)のまま。提供する商品やサービスは、今までと同じ。会う人も過去のまま。顧客接点の変革が抜けた経営変革。	①収集する情報の質	イ・会う人を変えることを促進する ロ・情報収集の質を変える(7月号)	
	②営業担当者の役割の違い	イ・営業担当者がプロデュースすることを支援する(7月号)	
	③サポート体制の質の違い	イ・サポート体制を再定義することを促進する ロ・サポート体制が機能することを促進する(8月号)	
	④営業・サービス担当者が提供する商品・サービスの質の違い	イ・お客様にとっての効用を再定義することを促進する(8月号)	
3・需要創造と言うけれど、ライバル情報は自分の業界の過去のもの。			イ・エンドユーザー視点でライバルを再定義し、潜在的なニーズを喚起するサービスや商品を開発することを促進する(9月号)
4・需要創造と言うけれど、そのための組織の仕組みを作つても、その仕組みを動かす人のレベルは過去のまま。			イ・部門間を横断的なプロジェクトで対応せざるを得ない案件を提供する ロ・お客様企業内の横断だけでなく自社も含めた横断プロジェクトでの対応を促進する ハ・「思考の枠組み」を外し、トップ施策を機能させる技術・能力レベルの向上策を提供する(10月号)
5・需要創造と言うけれど、情報の流れは上から下へ一方通行。			イ・お客様が気づいていないニーズ発見・創造を促進する「サービス企画」を提案する ロ・「問い合わせ情報」が組織に上がるこれを促進する「サービス企画」を提案する ハ・加工した情報のコンセプトから、新サービス・商品の企画立案をサポートする「サービス企画」を提案する(11月号)
6・需要創造と言うけれど、社内は連続性と革新性の二元対立。			イ・二重構造がどこに発生しているのかを見つけ、組織内のねじれ現象を解消する「サービス企画」を提案する ロ・仕事の質・機能を変える考え方・やり方を促進する「サービス企画」を提案する ハ・お客様の成果向上に役立つ価値は何かを再定義できる「サービス企画」を提案する
7・需要創造と言うけれど、知恵を出すのはトップだけ。大多数の社員は考えられず、無理やり出した知恵は過去の延長。			
8・需要創造と言うけれど、パートナーとは名ばかりの、単なる取引関係のまま。			
9・需要創造と言うけれど、やっているマネジメントは単なる「量の管理」という過去のもの。			
10・需要創造と言うけれど、現場の実態は日々の業務で忙しく、考える暇もない。			
11・需要創造と言うけれど、自社の変革がどの段階かを掴んでおらず、出てくる問題・課題に対して「もぐら叩き」。			
12・需要創造と言うけれど、部門間は自部門都合と競争ばかりで連携できず。			
13・需要創造と言うけれど、「上司の出方を上目遣いで窺うばかりのヒラメ型風土・上位方針垂れ流しの火の用心型風土※」で、具体化策は前に進まず。			
14・需要創造と言うけれど、ベンチマーク(業務基準)、コンピテンシー(能力適性)モデルを作ったら、これまでと同じ連続性の見本ばかり。			
15・需要創造と言うけれど、トップや幹部の判断基準は昔話に自慢話。			



と、経営トップは思われるかもしませんが、現実には多くあることなのです。なぜならば、右肩上がり時代は、自分のことだけ考えていても業績が上がってきたのです。もつと言うと、自分さえ元気で頑張っていれば、自分の評価は良くなるし、業績もついてきたのです。いつの間にか「自己満足型自己実現」が奨励され、「自己」中心的発想を根付かせたのも、右肩上がり時代背景がなせる必然なのです。

◆課題二の解決策：「サービス企画」

この課題解決を促進するには、「長期・大局・根本思考で主体的に戦略に取り組んでこそ(原因)、戦略の意味が理解できる(結果)。なぜならば、主体的に取り組んでいくうちに人間は理解力が向上するものだから(事実認識)」、という考え方を浸透させる企画が「サービス企画」につながってきます。

例えば、社員の立場で考えると、同じ自分中心であっても、目先だけではなく、自分のビジネス人生をトータルで設計してみることも長期的思考を習慣化する方法になります。また、自分の仕事を通じて、「お役立ちイメージ(どのようなお客様に、自分の強みを活かして、どのようなお役立ちを、お客様にどのようになつてもらいたいのか、その結果、自分はどの

価制度や組織体制も当然のことへ、変更しなければなりません。ところが、評価制度や組織体制が変わることは、今までの既得権益がなくなるのではないか、という抵抗が出てくことによって発生する課題があります。

つまり、自分の「既得権益の揺らぎ」が発生するのがトップ戦略であり、「自分の存在価値が発揮できない戦略に取り組んでも(原因)、損をするだけ(結果)」と、メンバーが受け取るところから発生していく課題です。人間誰しも、自分がかわいいものです。ですから、「できれば自分以外の人は変わら必要はあるが、自分は除外してもらいたい」と思うのです。ましてや、過去にまぎりなりにも貢献をした期間が長ければ長いだけ、「今まで培った既得権を守りたい」と思うのは人情であります。

しかし、需要を創造し続けるようにならなければなりません。これらの時代は生き残つていけない以上、求められる能力や仕事の質は違つてくるのです。「誰一人として例外はない」と、経営トップが宣言することが、第一歩です。

◆課題四の解決策：「サービス企画」

そこで、需要創造型の戦略を実現するには、「リスクテイクの精神で戦略に取り組んでこそ(原因)、自ら新しい存在価値を生み出し、

と、経営トップは思われるかもしませんが、現実には多くあることなのです。

なぜならば、右肩上がり時代は、自分のことだけ考えていても業績が上がってきたので

す。もつと言うと、自分さえ元気で頑張っていれば、自分の評価は良くなるし、業績もついてきたのです。いつの間にか「自己満足型自己実現」が奨励され、「自己」中心的発想を根付かせたのも、右肩上がり時代背景がなせる必然なのです。

◆課題二の解決策：「サービス企画」

この課題解決を促進するには、「長期・大局・根本思考で主体的に戦略に取り組んでこそ(原因)、戦略の意味が理解できる(結果)。なぜならば、主体的に取り組んでいくうちに人間は理解力が向上するものだから(事実認識)」、という考え方を浸透させる企画が「サービス企画」につながってきます。

例えば、社員の立場で考えると、同じ自分中心であっても、目先だけではなく、自分のビジネス人生をトータルで設計してみることも長期的思考を習慣化する方法になります。また、自分の仕事を通じて、「お役立ちイメージ(どのようなお客様に、自分の強みを活かして、どのようなお役立ちを、お客様にどのようになつてもらいたいのか、その結果、自分はどの

ような状態で活躍しているのか)」を、描かせる企画も、「長期的・大局的・根本的」思考を促進することになります。

課題三：「制度・仕組み」の業務プロセスがうまくいかない

仕事の「機能的役割」と「作業的役割」の理解が不足していることによつて発生する課題です。

仕事には「作業的役割」と「機能的役割」があります。「作業的役割」は、作業量と業績は比例する場合が多くあります。しかし、「機能的役割」となると、「何をする機能か?何をする人か?」が問われますので、その機能の意味や質が問われるようになります。

新たな戦略が出されたときに、メンバーが、「余計な仕事を増やして、仕事の量をこなさなければ原因」、戦略成果は出ない(結果)と、受け止めてしまつことがあります。

それはなぜかといふと、右肩上がり時代は「量が、質を産む」時代だったからです。仕事を量をたくさんやれば、業績は比例して上がつきました。そのため、新たな戦略が出されると、「また量が増える」と捉えがちになります。

それはなぜかといふと、右肩上がり時代は「量が、質を産む」時代だったからです。仕事を量をたくさんやれば、業績は比例して上がりつきました。そのため、新たな戦略が出されると、「また量が増える」と捉えがちになります。

新たな戦略が出されたときに、メンバーが、「余計な仕事を増やして、仕事の量をこなさなければ原因」、戦略成果は出ない(結果)と、受け止めてしまつことがあります。

それはなぜかといふと、右肩上がり時代は「量が、質を産む」時代だったからです。仕事を量をたくさんやれば、業績は比例して上がりつきました。そのため、新たな戦略が出されると、「また量が増える」と捉えがちになります。

新たな戦略が出されたときに、メンバーが、「余計な仕事を増やして、仕事の量をこなさなければ原因」、戦略成果は出ない(結果)と、受け止めてしまつことがあります。

それはなぜかといふと、右肩上がり時代は「量が、質を産む」時代だったからです。仕事を量をたくさんやれば、業績は比例して上がりつきました。そのため、新たな戦略が出されると、「また量が増える」と捉えがちになります。

新たな戦略が出されたときに、メンバーが、「余計な仕事を増やして、仕事の量をこなさなければ原因」、戦略成果は出ない(結果)と、受け止めてしまつことがあります。

◆課題三の解決策：「サービス企画」

右肩上がりのビジネスモデルでは必要だつた機能も、新戦略では必要のない機能になる場合も少なくありません。また機能そのもの意味合いや、求める成果が違う場合も発生します。

「仕事の質を変え、その機能を変えてこそ(原因)、戦略成果が出る(結果)」、という考え方とやり方に替えることを促進する企画は、お客様の経営トップにとって、「ありがたい企画」となるのです。

例えば印刷業界では、以前は「見積もり提案」が一般的なやり方でしたが、昨今は、印刷物を発注する担当者や担当部門に対して、「ブランド戦略を促進する機関機能である」とを含めて提案をするようになつてきました。お客様の経営トップにとって、「ありがたい企画」となるのです。

新たな戦略が出されたときに、メンバーが、「余計な仕事を増やして、仕事の量をこなさなければ原因」、戦略成果は出ない(結果)と、受け止めてしまつことがあります。

「量ではなく、質である」のはご存じのとおりです。そこで、この考え方とやり方の切り替えを促進する企画があれば、経営トップに促進することになります。

右肩上がりのビジネスモデルでは必要だつた機能も、新戦略では必要のない機能になる場合も少なくありません。また機能そのもの意味合いや、求める成果が違う場合も発生します。

◆課題三の解決策：「サービス企画」

右肩上がりのビジネスモデルでは必要だつた機能も、新戦略では必要のない機能になる場合も少なくありません。また機能そのもの意味合いや、求める成果が違う場合も発生します。

「量ではなく、質である」のはご存じのとおりです。そこで、この考え方とやり方の切り替えを促進する企画があれば、経営トップに促進することになります。

右肩上がりのビジネスモデルでは必要だつた機能も、新戦略では必要のない機能になる場合も少なくありません。また機能そのもの意味合いや、求める成果が違う場合も発生します。

したがって経営陣は、引き受けた以上、自分の勇気と信念をもつて変革に取り組む必要があります。

ところが経営トップが腹をくくっていたとしても、「トップ戦略を部下に伝えさえすれば(原因)、後は部下次第で成果は決まる(結果)」、と多くのミドルが思っていたらどうでしょうか…。これでは、経営変革が成功するわけがありません。

ところが現実には、右肩上がりで功績を上げた人が、ミドルとして君臨する場合が多いのではないかでしょうか。人は、過去の成功体験が強ければ強いだけ、「今までのやり方や考え方でよい」と思うのは当然の道理ですが、前記のような考え方ややり方が習慣になつているミドルは決して少なくないのです。

#### ◆課題六の解決策:「サービス企画」

そこで、経営トップが腹をくくっているようミドルが、「戦略の必然性と信念を部下に伝えてこそ(原因)、戦略への納得感は生まれる(結果)」、という考え方を持って、「トップ戦略に基づき、自部門の具体策を立ててこそ(原因)、戦略が浸透する(結果)」、という行動をする企画を提供すれば、経営トップにとって、これほど「ありがたい企画」はないのです。

課題七:組織の有機的活動における  
人的能力

組織が有機的な動きをすることで、「一人ではなし得ない非凡なこと」ができることがあります。前提で、我々は組織を意図的に組んでいます。

ところが、トップ戦略を受けても有機的な動きが組織内部に出てこないとしたら、これほどやつかいなことはありません。

何から何まですべて、経営トップが指示を出し、管理監督をしなければならなくなるからです。ところが、社員の多くは、長く続いた右肩上がり時代に、限られた優秀な経営トップが創業者として君臨し、儲けの仕組みを作り、社員を指導し、決められたレールの上を効率よく仕事をすることで、業績を上げ続けることができた体験を持っています。

そのような体験を多く持つていると「依存型保身症」に陥ります。「依存型保身症」に陥っている社員は、「トップや上司がよい戦略を出さなければ(原因)、取り組んでも意味はない結果」と考えてしまいます。したがって、自分が自己変革し能力を研鑽することより、今の自分のやり方や能力でも業績が上げ続けられる戦略を経営者が出すことを、優先的に考えるのです。また、「その

ような戦略が出せないのは、経営者の能力が足らないからだ」とも考るのです。

◆課題七の解決策:「サービス企画」

そこで、お客さま企業に、「自分から主体的に戦略に取り組んでこそ(原因)、戦略の意味や成功期待感が生まれる(結果)」、という考え方を促進する企画を、社員が提供すれば、お客さま企業の経営トップからは「ありがた

い企画」となるのです。

昨今では、事務機メーカー企業が、お客さ

ま企業の経営課題を解決することに役立つ情報を探してきました。なかには、お客さま企業の社員の能力を結果的に上げて、いく仕組みを取り入れている企業もあります。

企画内容に「主体的になる」仕組みを入れると、ますます「ありがたい企画」になつていくのです。

お客様企業の社員の能力を結果的に上げて、いく仕組みを取り入れている企業もあります。企画内容に「主体的になる」仕組みを入れると、ますます「ありがたい企画」になつていくのです。

#### ◆課題八:「戦略ノウハウ・戦略ツール」

需要創造型のトップ戦略を受けて、お客さま企業の成果を向上させる企画(サービス企画)

や、戦略を促進するツールを作るときに発生する課題です。

右肩上がり時代の戦略ツールは、多くの企業の場合、企業内に専門部署が設置され、専門的に作成をしていました。つまり「いかに売るか?」が大前提の、制度的販売ツールが大前提だったと言えます。また営業パーソンやサービス担当者が「いかに売りやすいか?」を考え、お客様の購買意欲を、できる限りかき立てるような企画を作っていました。

しかし、需要を創造する時代に入つて、同じように見えても作成のコンセプトが違うものが出てきました。つまり「お客様の成果向上に役立つツール」というコンセプトで作られたものが、市場に出回っているのです。ところが「お客様の成果向上に役立つツール」を作り出すには、「お客様の気づいていない潜在的なニーズ」に対する仮説を構築しなければなりません。この仮説構築力が社内に育っていないと、経営トップが何度も命じても、なかなかできあがらないのです。

#### ◆課題八の解決策:「サービス企画」

仮説構築力が育たないのは、「会社が戦略推進のノウハウ、ツールを提供しなければ原因」、戦略に取り組んでも成功しない(結果)という考え方がある(結果)、組織に蔓延(まへん)していることが

想像されます。

そこで、「戦略に取り組み、自らノウハウ、ツールをつくりあげてこそ(原因)、成功期待感が生まれる(結果)」という考え方を、組織に根付かせる企画を提供すれば、経営トップにとつては「ありがたい企画」となるのです。

#### 課題九:新サービス・提供する付加価値が再定義できない

戦略が変われば、商品の位置づけや提供する価値が違つてきます。

課題八のように、今まで「売るためのツール」だったものを、需要創造型の戦略に切り替えた場合は、「お客様の成果向上のツール」に再定義しなければなりません。

使えないものも出てくるでしょうし、部分

修正で活用できるものも出てくるでしょう。全く新たに作るものも出てくるでしょう。

ビジネスや商品を作るのは企業だと思っていると、「会社が提供する商品やサービスが変わらないなら(原因)、戦略に取り組んでも成果は出ない(結果)」、とも考えてしまします。

これでは、本当に必要なサービス・商品と、変えなければならないサービス・商品の区別がつかないまま推移することになり、何が市場で選ばれているかが分からなくなります。

#### ◆課題九の解決策:「サービス企画」

そこで、「戦略に対応して、商品・サービスを通して提供する価値そのものを変革させてこそ(原因)、成果が出る(結果)」という考え方

方に切り替えて、その企業の強みを活かしながら、お客様の成果向上に役立つ価値は何かを再定義できるような企画を提供すれば、経営トップにとつては「ありがたい企画」となるのです。

例えば、有名な手法としてはカーテゴリー・マネジメントがあります。商品単体の価値は

考えられず、無理やり出した知恵は過去の延長について、ご紹介したいと思います。