

ソリューション・サービス

2008年3月

経済産業省
北海道経済産業局

はじめに

近年、我が国においては、人材、リースなどの対事業所サービス産業が拡大し、ユーザーである製造、卸小売等多くの産業分野の経営効率化等に寄与し、国内産業等の競争力を支える必要不可欠な産業へと成長しています。

こうした中、サービス提供企業では、単なる受託や代行サービスではなく、ユーザーの個別のニーズに対応した提案営業（ソリューション・サービス）を行うことにより、付加価値の高いサービス提供や顧客満足度の向上を志向しています。こうしたことは、サービス提供側では同業他社との差別化や新たな顧客獲得に繋がっている一方、ユーザー側では課題解決による経営体質の強化等が図られるなど、サービス提供側とユーザー側の双方に利益をもたらしています。

一方、こうしたソリューション・サービスは「目に見えない」ことから、「サービスの品質がわかりにくい」、「サービスが個別対応であり効果が外部からわかりにくい」などの特性から、ユーザー側においてソリューション・サービスが十分に活用されていないとの指摘もあります。

こうしたことを背景に、当局ではソリューション・サービスを「見える化」することとし、そのために個別産業向けサービスや業種横断的な経営課題に対するサービスを提供する企業等にサービス提供に当たったの工夫等についてインタビューを行うとともに、「北海道ソリューション・サービス産業研究会」（座長：小樽商科大学ビジネススクール 松尾睦教授）を設置し、提供サービスの差別化やサービス提供に不可欠な営業人材の育成方法等について意見交換を行いました。

「顧客の潜在ニーズにいかにつくか」、「一流の営業マンは相手のニーズを売る」、「出入り業者ではなく、顧客と目標を共有する社外パートナーになる」、「他社に先駆けることにより、差別化された独自のマーケットを育てていく」、「同業他社や異業種とのネットワークによるサービスのトータル化・ワンストップ化を目指す」等、ソリューション・サービスを提供する上場企業、中小企業、NPOの代表者、管理職、営業マンなど、様々な立場の方々からご意見をいただきました。

本冊子が、サービス提供側とユーザー側双方の「サービス提供と利用に関する気づきの機会」となり、サービス産業の発展とともに、北海道産業の競争力強化に繋がっていくことを期待しています。

2008年3月

経済産業省 北海道経済産業局
サービス産業室

Chapter I

ソリューション・サービス企業事例集

◆経営要素に対するサービス提供企業(6社)

人材	キャリアバンク株式会社	1
リース	中道リース株式会社	3
コールセンター	株式会社アイティ・コミュニケーションズ	5
デザイン	株式会社ユーザデザインラボ	7
ベンチャー経営	株式会社ヒューマン・キャピタル・マネジメント	9
エネルギー	特定非営利活動法人利雪技術協会	11

◆道内主要産業等に対するサービス提供企業(8社)

観光	株式会社アンビックス	13
ものづくり	株式会社八神エモーション	15
バイオ	株式会社札幌バイオ工房	17
小売	株式会社ポイントプラス	19
集客交流	株式会社プリズム	21
農業	株式会社ズコーシャ	23
医療	株式会社スクウェア・ワン	25
不動産	株式会社アクシエ	27

Chapter II

北海道ソリューション・サービス産業研究会

◆設置目的・研究会メンバー名簿・開催概要	29
◆開催結果	
・ターゲット顧客や競争優位について	30
・差別化するための取組について	33
・リーダーシップ、人材育成について	36
・まとめ(松尾座長)	38

Chapter I

●ソリューション・サービス企業事例集

株式会社アクシエ

代表取締役 小林 三希子 氏



【プロフィール】

北海道札幌市出身。高校卒業後、事務職として5年間勤務後、出産を機に退社。その後、父親が経営する不動産関係の会社を手伝いながら宅建を取得し、注文住宅メーカーに営業として入社。会社の倒産をきっかけに退職後、平成14年同社設立。

中古住宅のディベロッパー

同社の主な事業であるリノベーション事業「ACTリ・デザイン・プロジェクト」は、中古物件を同社が不動産業者として買い取り、デザイン性・耐震性を高めたリフォームを行い、完成物件をモデルハウスとして再販するビジネス。

新築でも中古でもない新しい価値を提供する住宅(リノベーション住宅)の普及により、北海道の住宅のデッドストック問題に挑む。

「近年、中古物件を対象とした低金利のローン商品が増えてきており、中古住宅を購入しやすい環境が整備されてきましたが、デザイン性が高い住宅など顧客が満足できる物件はほとんどありませんでした。そこで、新築でも中古でもない新しい住宅提案をしたいと思ったのが会社設立のきっかけです」と小林さんは話す。

リノベーション住宅だと、新築よりも平均で約2割安く購入できるそうだ。また、フラット35ローンの対象となり、住宅の基本性能に関わる重要部分を保証するJIO(日本住宅保証検査機構)の対象にもなっている。

顧客にとっては、新築と同様のローンが利用でき、住宅の品質が保証された中古住宅を購入できるというメリットが得られるということだ。また、自ら中古物件を購入してリフォームする場合と異なり、物件購入とリフォームのローンが一括化できるメリットもある。

複数の業者とのやりとりが一括化できるのも魅力だ。



昭和39年に建設された住宅(写真上)が、リノベーション住宅として生まれ変わる(写真下)

住宅に関するトータル・ソリューションで差別化

ターゲット顧客は、初めて家を購入する人。その中でも、新築よりも流通性(不要になったら損失少なく売却できる)が有利な中古住宅に資産価値を見出し、なおかつ普通の中古住宅では物足りないという層が主なターゲットとなる。

同社と同じようなビジネスを展開している不動産会社は、他にも2社ほどあるそうだが、競争相手には、大手ハウスメーカーやリフォームを手がける建設業者も含まれ、ある意味、大変厳しい競争環境である。

こうした競争で勝ち抜くには、住宅そのものでは差別化するのはなかなか難しい。同社では、「住宅に関するトータル・ソリューション」と「スタッフの対応による信頼感」で差別化するのだという。

「お客さんから注文を受けて、リフォーム対応する会社は無数に存在します。しかし、例えば、ある程度高い予算で中古物件やリフォームを求めらるお客さんに対しては、新築を半ば強引に勧める工務店を数多く見えています。このようにリノベーション住宅のような物件を希望するお客さんに対し、親身になって対応する会社は、少ないのが現状です。

弊社では、不動産のことだけではなく、お客さんのライフスタイルにおける相談をトータルで受けられるように心がけています。物件探しはもちろんのこと、資金調達のアドバイスから、人生相談まで。例えば、住宅を持ちたいと考えているが、奥さんに反対されているご主人がいたら、どうやったら奥さんを説得できるかまで一緒に考えます。そういうお客さんのほうが、最初からリノベーション住宅の購入を前提にオープンハウスを訪れたお客さんよりも、成約率は高いです。

つまり、お客さんの住宅に関するあらゆる問題点を弊社がワンストップで解決できることが弊社の強みです」と小林さんは話す。

ワンストップで、住宅に関するあらゆる相談に対応するため、設計事務所、建設業者、あるいは司法書士、弁護士などとのネットワークの構築が欠かせないという。また、小林さん自身も、ファイナンシャルプランナーの資格を活かす。

「買い手がつかないうちから、中古物件を買い取るのは弊社にとってはリスクがありますが、リスクを負担しても『できる限り買やすく、品質のいい住宅』を求める顧客ニーズにあった商品を市場に出していく必要があります」と小林さんは話す。



(写真) 打ち合わせの様子。事務所内の壁は、赤で統一されている。

B to Bの連携による特定顧客の囲い込み

同社のような中小企業が競争で勝ち抜くためには、市場をセグメント化することによる顧客の囲い込みは重要な戦略だ。小林さんは、BtoBの連携を進めることで、特定業種の顧客開拓を模索し始めている。ターゲットの1つは理美容業界だ。「理美容業界は、環境問題に関心があり、安心安全な商品提供をしたいと考えてサービスを展開しているという面で、我々の考えと共通点があります。そこで、理美容業で開業したいという美容師等に、賃貸店舗ではなく、資産価値のあるリノベーション店舗付き住宅で、なおかつ安心安全・環境に優しい商品が提案できたらと考えています。そのため、理美容業界と取引がある卸売会社やメーカーと連携し、彼らのネットワークを通じて、理美容業界との接点を作りたいと考えています」と話す。

キーワードは、「安心・安全」だ。

また、大手不動産流通業者との連携も積極的に進めている。大手のネットワークを活用して既存のリノベーション住宅の普及を図るほか、大手の顧客が土地や建物を購入する際に、同社の幅広いコンサルティングサービスを提供し、売上に貢献するなど互いがwin-winの関係を築くことができる取組を強化している。今後は、共同で物件を仕入れて、リノベーション住宅を提供する取組も模索しているそうだ。

相手のニーズを売るビジネスを目指して

同社の社員は現在10名。同社が今後成長していくためには、社員一人ひとりに対し、「リーダー」としての自覚を植え付けることが重要だという。

「弊社では、1つの家を作るプロジェクトごとに必ずリーダーを決めています。社員が、家1軒売るために、どれだけの人に関わっているか、身を持って感じてもらうことが重要です。そして、リーダーが孤独であることと、責任を持つ大変さについて、現場を通じて理解してもらおう。こうした取組を積み重ねることによって、社員同士が助け合う風土が徐々に生まれてきたと実感しています。最近、ようやく自らファイナンシャルプランナーを目指す社員が出てきました」と小林さんは話す。

小林さんがいつも心がけていることは、「相手のニーズを売る」ことだという。

「3流の営業マンは商品を生る、2流の営業マンは自分を売る、1流の営業マンは相手のニーズを売るという言葉があります。リノベーション住宅のマーケットは、まだ発展段階です。そのためには、お客さんが気づいていないニーズを『提案』し続けることが重要です」と小林さんは話す。

小林さんは、今後のリノベーション住宅のマーケット拡大に向け、ライバル会社との連携も積極的に行っていくという。

「リノベーション住宅を望む顧客に訴えかけていくには、数多くのリノベーション住宅を『塊』として見せていく必要があります。しかし、弊社1社で取り組むには限界があります。そのためには、競合他社とも連携しながら、マーケットを育てていくことが必要です」。

リノベーション住宅のバイオニアとして、北海道の住宅のデッドストック問題解決の担い手として、小林さんは今後も挑戦を続けていく。

【会社概要】

会社名:株式会社アクシエ
代表者:代表取締役 小林 三希子
本社所在地:

札幌市中央区北5条西17丁目4-4 BL・COME3F

TEL(代表):(011)623-5077

FAX(代表):(011)623-5488

URL: <http://www.axie.co.jp>

設立:平成14年9月

資本金:1,100万円

社員数:10名(執行役員含む)

事業内容:

- 1.不動産企画販売(リノベーション・新築)
- 2.不動産仲介業務(売買/賃貸)
- 3.不動産コンサルティング業務
- 4.不動産の運用・サブリース
- 5.新築・リフォーム・設計・施工・外構工事・その他・ご紹介・コーディネート
- 6.ファイナンシャルプランナー業務
- 7.環境浄化事業(光触媒施工・関連健康商品企画販売)

<インタビューを終えて一言>

お話を聞き終えて、マーケットを開拓するために、自社の強みを活かし他社との競争に打ち勝つ戦略ではなく、他社と連携し、適正利益を互いに確保しながら、顕在化していないマーケットを「育てる」という発想が非常に新鮮に感じられた。

Chapter II

●北海道ソリューション・サービス産業研究会

北海道ソリューション・サービス産業研究会

【設置目的】

人材派遣、リース、コンサルタントなどの対事業所サービス産業は、ユーザーの経営課題の解決に向けた提案営業（ソリューション・サービス）を行うことにより、ユーザーのコスト削減、経営効率化等に寄与しています。こうしたソリューション・サービスの活用が拡大していくことは、結果としてサービス提供側とユーザー側の双方に利益をもたらします。

一方、こうしたサービスは「目に見えず（無形性）」、「効果がわかりにくい」などの特性から、ユーザー側において十分な活用が図られていないとの指摘があります。

このため、サービス提供企業とユーザーの双方に対し、ソリューション・サービスの活用拡大に向けた「気づき」と「マッチング」の一助となるよう、効果的なサービス提供・活用に係る提言等を取りまとめることを目的に、「北海道ソリューション・サービス産業研究会」を設置しました。

北海道ソリューション・サービス産業研究会 メンバー名簿（敬称略：委員は50音順）

座長	松尾 睦	小樽商科大学ビジネススクール 教授
委員	加我 稔	株式会社ポイントプラス 代表取締役社長
	小林 三希子	株式会社アクシエ 代表取締役
	斉藤 晋吾	中道リース株式会社 未来開発室 室長（現 営業企画部 部長）
	澤田 幸子	株式会社アイティ・コミュニケーションズ 人財育成本部 本部長
	深津 修一	株式会社プリズム 代表取締役
	益山 健一	キャリアバンク株式会社 取締役 雇用創出事業部 部長

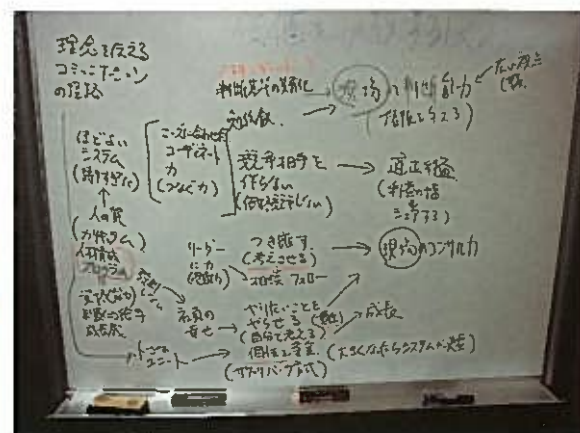
研究会の開催概要

【第1回研究会】

日時 平成19年10月4日（木） 10:00～12:00
 場所 北海道経済産業局「特別会議室」（札幌第1合同庁舎4階）
 テーマ 「サービス産業の拡大によるユーザー（顧客）側の利益の拡大」

【第2回研究会】

日時 平成19年10月25日（木） 16:00～18:00
 場所 北海道経済産業局「特別会議室」（札幌第1合同庁舎4階）
 テーマ 「ソリューション・サービス提供のための商品開発と営業人材の育成」



ターゲット顧客や競争優位について

現場を意識した取組とセキュリティ体制で差別化（加我さん）

弊社は、小売業、スーパーマーケット、ホームセンター等を顧客とし、ポイントに関する顧客情報を預かり、それをもとに販売促進に資する情報を提供しています。また、スーパーマーケットのPOS情報を預かり、分析し、取引先メーカー等の販売促進方策の検討に役立つデータをASPサービスとして提供しています。

外資系大手の情報処理サービス会社も類似のサービスを提供していましたが、日本独特の消費者行動や商慣行に対応した分析に課題があり、撤退している状況です。この部分に弊社が入り込める訳です。

弊社の競争優位は、消費者保護や個人情報保護の社会的ニーズに対応し、プライバシーマークの取得を含めたセキュリティ制度やハード的なセキュリティだけではなく、顧客の機密情報を扱うという高い意識を持つ人材の存在など、社内体制が構築されていることだと思います。

顧客は、ナショナルブランドの食品メーカーから、中小商店までありますが、一番多いのは年商1000万円程度の商店。顧客の離脱をいかに防ぐかという観点から、サービスを提供しています。そして、現場の店長がハンドリングできる有用な情報しか提供しないというのがポリシーです。現場の店長の仕事量は半端ではない。データを見ることが出来る時間は1日に10分程度しかありません。このように現場に合わせた対応力で差別化できていると思っています。

市場は拡大したとしても、あまりにも手を広げすぎると、サービスの質が落ち、顧客との信頼関係が崩れるのが最も危険。そこに留意する必要があります。

中古住宅のトータル・ソリューションで差別化（小林さん）

北海道では、空き屋（デッドストック）率が12.3%と非常に高い。空き家を不動産業者として買い取り、時代にあったデザイン性の高い「リノベーション住宅」として再生し、世の中に送り出す仕事をしています。既存の中古物件は、大半が古くて耐震性も不安。近年、中古物件購入に対する低金利の融資商品が増えてきている背景もあり、新築でも中古でもない新しい住宅提案をしたいと思ったのがきっかけです。

ターゲットは初めて家を購入する人。その中でも新築は高すぎるが、既存の中古物件では満足しない、いわば、一般的な不動産業者が「嫌がる客」です。単に住宅を提供するだけでなく、資金力やローン、耐震性など住宅購入におけるあらゆる消費者の不安を解決するコンサルティング力を融合させたトータル・ソリューションを提供していることが大きな特徴です。

弊社と同様のサービスを提供している不動産業者は道内では3社。まだマーケットは発展段階です。弊社の売上・利益だけ考えると、同業他社はすべてライバルになり、マーケットとして発展しません。北海道の住宅のデッドストック問題の解決に向け、各社と連携しつつ弊社として関われる部分を担うというポリシーで活動しています。

大手ハウスメーカーも競争相手として位置づけられますが、大手は新築、リフォーム、不動産等部門ごとに専門特化しており、連携がうまくいっていない。つまり、顧客中心の取組ができていない。弊社のトータル・ソリューションは、その点で差別化できています。

また、北海道庁の「中古住宅流通促進事業」に参画しているほか、北海道への移住促進に向けた産学官での取組にも参加しています。



大手が手を出さないマーケット発見力で差別化(齊藤さん)

リース等を通じ、道内企業の設備投資の支援を行っています。設立してから35年経ちましたが業界構造は目まぐるしく変わっています。以前は、医療関連機器のリースが全体売上の4割を占めていましたが、今は1割程度であり、ターゲットの移り変わりが激しい業界です。現在最もウェイトが高いのは、輸送用トラックのリースです。

地方経済の中核をなす建設業、運送業の設備投資が落ち込み、また、リース税務会計制度が変わり、大口のリース契約が減る懸念もあるなど厳しい環境下に突入しています。

大手との競合が厳しくなっており、戦略的に専門分野でのノウハウを蓄積し、大手が参入できないニッチ分野での事業展開を目指し、平成14年にサービス事業・商業施設関連営業部、医療関連営業部、17年に車両営業部、また、18年には全国的にも珍しい環境関連営業部を設置しました。また、全国で約50箇所、商業施設を運営しています。先般、弊社で所有する留萌の商業施設を証券化し売却しました。これは道内で初めての取組でした。また、北海道の基幹産業である農業に対するリースを手がけているのも特徴です。

ターゲットは中小企業です。中小企業の設備投資に対し、世の中は冷たい。銀行は決算書を重視した融資を行い、大手リース会社は、リスクが高い物件を敬遠します。弊社では、売上高だけではない会社の価値、可能性を見出しながら、設備投資を支援するのが強みです。とりわけ環境関連分野は、大手は嫌う分野。こうした大手では手がけないマーケットを発見し、対応することが弊社の競争優位だと考えています。

また、リース物件を提供する販売会社(サプライヤー)も顧客として位置づけられます。サプライヤーが契約を獲得するためには、できるだけ「安いリース料」を提示できるリース会社を紹介することが重要です。そのためサプライヤーは、複数のリース会社にリース料率の提示を求めます。つまり、我々がサプライヤー経由で契約を獲得するためには、いわば価格競争で勝負しなければなりません。

一方、我々が直接ユーザーから、設備投資計画の段階から相談を受けたり、機械の性能に関するアドバイスをを行うなど、ユーザーとの強い関係を先に構築できると、商売を有利に運べるということもあります。



コミュニケーターの質で差別化(澤田さん)

国内第1号のWEBコールセンターとして設立し、東京の本社事務所に営業部隊を配属しています。主な業務内容は、大手通信事業者のテクニカルサポート、大手ECサイトの宿泊予約などアウトソーシング業務です。コミュニケーターのほとんどが正社員採用であり、札幌では珍しい5ヶ国語対応、ヘルプデスクの対応やコールセンター向けに開発した独自のITシステムに特徴があります。

コールセンターは、全国に200社ありますが、大手6社で市場の67%を占める寡占状況という厳しい競争環境にあります。労働市場の流動化に伴うアウトソーシングの増加や、CTI※1、CRM※2といったコールセンター向けの技術開発が進んだのが背景となり、市場全体は拡大傾向にあります。

道内のコールセンターは50拠点、そのうち札幌市内に38のコールセンターがひしめいており、コミュニケーターが不足している状況にあります。そのため、札幌の大学等と連携し、授業の一環として弊社のコミュニケーターの教育プログラムを提供、生徒さんを弊社で受け入れる仕組みを構築し、人材を確保しています。

ターゲット顧客は、東京などに本社を置く企業。札幌は人件費、物価が安く、教育機関も多いという特徴や正社員前提とした質の高いコミュニケーターの存在、独自のシステム、突発的な業務発生やカスタマイズニーズへの迅速対応等で差別化を図っています。

※1 Computer Telephony Integrationの略称で、電話やFAXをコンピュータシステムに統合する技術

※2 Customer Relationship Managementの略称で、コンピュータシステムを応用して企業が顧客と長期的な関係を築く手法のこと。詳細な顧客データベースを元に、商品の売買から保守サービス、問い合わせやクレームへの対応など、個々の顧客とのすべてのやり取りを一貫して管理することにより実現する。



「発想力」「総合力」「現場力」「提案力」で差別化(深津さん)

映像機器をレンタルする仕事を主に手がけています。売上のウェイトとしてはレンタル事業が大半を占めていますが、ハードを提供するだけでは差別化ができないため、その機器をどのように活用するか、またどのような映像を流すかといった「ソフト」を提案することで差別化しています。

主に大手企業の新製品のプレゼン、展示会などの販促ツール、コンサート等幅広いジャンルに対し映像を核としたソリューションを提供しています。

顧客は、東京の大手企業です。弊社と類似のサービスを提供する会社は全国には多数存在しています。特に資本力のある会社は、最新機器を次々に購入、提供でき、そこでは太刀打ちできません。

どこで勝負するかというと、顧客が真に求めるもの、目的は何かという視点から、ハードからソフトまで総合的なサービスが提供できること。東京の会社は、映像、照明、音響など分業化して仕事をする。我々のような中小企業は、全てこなす能力が求められます。現場の多様化、突発的に発生する顧客ニーズに対し「できない」では商売が成り立ちません。それに対して「何とかします」と対応する。ソフトを現場で作ることもあります。こうした総合力が東京で評価され、仕事に繋がっています。顧客ニーズは単に映像をスクリーンに映すだけではなく、空間として映像を見せていくことに変化している。弊社では、こうしたニーズを映像だけではなく、音響や照明などトータルなコーディネートを行うこともあります。このように、「発想力」「総合力」「現場力」「提案力」で差別化しています。

最近、中国のショービジネスにも参入しました。カンフーのミュージカルの日本公演の全体の技術的なコーディネートも行っています。こうした事業を通じて、海外のプロダクションとの繋がりができました。



複合的に提供するワンストップ型サービスで差別化(益山さん)

社長がもともと行政書士で、取引先企業との付き合いの中で、人材に関する経営課題が最も大きかったそうです。そこで、経営幹部の転職支援としての事業を開始しました。その後、人材業界の規制緩和に伴い、人材派遣、医療系人材の派遣・紹介、アウトソーシング、再就職支援等の事業分野を拡大してきました。

人材ビジネスは、人材派遣、人材紹介、再就職支援、アウトソーシングの4つに事業に大別されます。人材派遣はラインワーカーの派遣がメインです。人材紹介は、正社員としての人材を紹介します。いわゆるヘッドハンティングは人材紹介業務に属しています。再就職支援は、主に人員を削減したい企業に対応し、

早期退職者等への退職後の職場を斡旋する業務。アウトソーシングは、企業の販売、営業関連の業務委託が中心です。弊社のサービスの特徴は、こうした事業分野をすべて提供している「総合人材会社」である点です。

業界の市場規模は約5兆円、このうち9割は人材派遣ビジネスが占めています。

弊社は、北海道というローカルマーケットを対象としているため、人材派遣を含めたあらゆるサービスを複合的に提供するワンストップ型サービスの提供を使命としています。

顧客は二つあるのが特徴です。お金をいただける企業と働いていただけるスタッフ・登録者。これらの最適な労働環境、雇用環境を提供するマッチング業務がサービスの根幹です。

例えば、登録スタッフが派遣社員として一旦働き、その会社の正社員になったとします。その人が転職するときは、弊社の人材紹介サービスが使える、あるいは離職した後は、再就職支援サービスが使えるなどのように、個々のライフステージに応じた悩みを1社で引き受けることが競争優位です。提供するサービスを子会社化して専門化する業界大手企業では対応できない「価値」をそこに見出しています。

サービスは見えない。その課題を解決する1つがキャリアステーションです。一般登録者に無料で開放し、働くことに必要な情報を提供するとともに、我々の就業現場を登録者の方に見てもらい、働くことの認識や働く喜び、やりがいを感じてもらえるような工夫をしています。





差別化するための取組について

現場を重視した地道な営業とスピード感を持った現場の判断力を養う仕組み(齊藤さん)

古い話になりますが、実は弊社は、全国で最も早くから、医療機器のリースを始めました。医療機関は設備投資をするとき、銀行から融資を受けるのを嫌がっていました。頭を下げたくないという理由もあったと思います(笑)。弊社では、例えば医師会の会合などに出向いて、リースの説明や活用提案をするなど地道な努力を行っていました。医療や建設、運輸業界は、リスクが大きいという理由で、大手のリース会社というのは一切関わってこなかった。弊社ではそこにも、泥臭い営業をしながらサプライヤーやお客さんをコツコツ回る努力を行ってきた結果、今の会社の基礎ができたと思っています。

現場で一番求められるのは、「リースしてくれるかどうかの迅速な決断」です。早く決断することで仕事に繋がる。それを見極める目が現場にあるかどうかということが一番重要です。お客さんを見る目、リース物件の特徴(中古市場が成立しているか、価値を生み出す物件かなど)を判断できる能力を現場の営業マンが持っているかということです。

そのためには、現場に決裁権限を多く与える仕組みが必要です。1件の契約が1,000万円以内であれば、現場での決裁権限を与える仕組みです。ただし、あまりにも決裁権限を与えすぎると、今度それが不良債権として返ってきて、会社に大きな影響を与えるわけですから、現場を見る目というのをどうやって高めるかということです。ですから、例えば物の判断、物に対する価値の判断ですとかというものをなるべく共有化したり共通化したりするようにしています。そのため、社内に業界毎の勉強会、研究会を立ち上げ、積極的に研修などを行っています。

他社との協力関係の構築によるマーケットの掘り起こし(小林さん)

リノベーション住宅の市場は、まだ発展段階。マーケットを拡大する必要があると思います。そのためには、企業との連携が不可欠です。例えば、大手不動産流通業者と連携し、弊社の商品の販売促進をお願いすると同時に、例えば、大手不動産流通業者の顧客が土地や建物を購入する際に、弊社のコンサルティングサービスを提供し、売上に貢献するなどwin-winの関係を築くことができる取組を強化しています。あるいは、共同で物件を仕入れて、リノベーション住宅を提供するなどの取組も行っています。

新築の注文住宅のように、1戸1戸手作りでお渡しする方法では、リノベーション住宅市場拡大には非常に効率が悪いと思うんです。リノベーション住宅を欲しがっている顧客に訴えかけていくには、ある程度「塊」として住宅を建てて、需要を喚起していくことが重要だと思います。そのためには他社と連携しながら、マーケットを育てていくことが必要です。

他社でも同じようなことをやっている人がいたら、同業者であっても異業者であっても一緒に組めるポイントを探して共同開発します。その際には、適正利益の確保が重要になります。こうした取組を通じて、競争相手が最初からない状態を作らなきゃいけないというのが鉄則だなと思っているんです。

このことから、弊社では協力関係を築くことができる企業を発掘し、お互いの適正利益を確保しながら、コーディネートし、土地の取得から住宅の建設・販売、ローンの相談、耐震住宅への対応、販売した後のフォローアップなど、住宅に関する「オールインワン」のサービスを提供できる仕組みが競争優位であり、価値を生み出す仕組みなのかもしれません。



現場を通じたパートナーと“仕掛ける”営業(深津さん)

これまで頭を下げるような営業はしたことはないですね(笑)。誰もやったことのないサービスを提案することで、顧客の需要を喚起する取組の繰り返しです。

現場で仕事をして、いろんな方と何となく話をしていくうちに、感覚が合う人、お互いに組めそうな人を見つけたとき、こちらの提案内容の話をする。こうして顧客や連携先を発掘していくんです。

下請け業者ではなく、パートナーとして我々を捉えてくれる顧客を探します。つまり、ほとんど現場営業ですね。キーワードはやはり提案です。

弊社の新しい事業として、医学会へのソリューションを提供しています。今まで学会ではOHP等ローテクで発表していたのを知り、サーバーでプレゼンデータを一括管理して、プレゼン時にデータを提供する仕組みを構築しました。これも、医学会からの依頼ではなく、こちらでシステムを先に作って提案しました。

おかげさまで、このシステムは業界のスタンダードとなりつつありますが、その一方で弊社だけでは、全ての対応が不可能になってきました。よって、他社と連携して、その技術を提供し、お互いが利益を出すように心がけています。

僕は、自分の会社だけが良くなればいいというイメージを持っていない。つまり、北海道全体が良くなっていかないと、自分の会社も良くなれないという発想です。

ですから今やっていることも、自分の会社だけの利益じゃなくて周りの会社、仲間たちに、弊社のノウハウを提供しながら、最終的には観光など地域の開発とか地域再生に繋げていく。それが北海道のその地方の特色になって、それが起爆剤で人が集まっていく仕組みを構築したい。イメージは、海外とか本州から人をこちらに呼び込んで外貨を獲得するという形です。



自社の強みを明確化することで、最適なパートナーと連携(益山さん)

他の業態と異なり、人材サービスでは他の業態との連携が取りやすいことが特徴として挙げられます。こうした意味で重要なのは「自社で何ができるのか」を明確にした上で、マーケットを創っていく視点です。

弊社でいえば、人材に関する全ての領域を1社でカバーするという考えをベースにマーケットを開拓していくことになります。

マーケットを作るには、まず自社は何ができるのか、どこに強みがあるのかということを理解した上で、時代のニーズ、市場から求められているニーズに合わせながら、最適なパートナーと手を組むことが必要だと考えています。

商品を早く広く認知させたいときには、リーディングカンパニーと組むこともありますし、逆に独自色を打ち出さなければならないというときには、自分たちの求めているリソースを最適に提供してくれるような中堅中小企業と組まなければいけない。

おそらく、組む相手を微妙に自分たちの中で感じながら、パートナーシップを組んでいくというのが、ビジネスのポイントになっているのかなと感じています。



コミュニケーターの質を維持する体系的な人材育成システムの導入(澤田さん)

弊社の競争優位は、コミュニケーターの質といっても過言ではありません。正社員化を前提に社員を採用しています。弊社独自の研修プログラムによって人材育成を進めていますが、1年働くだけで相当のノウハウが蓄積されます。よく、正社員化で人件費負担が大きいのではと言われることがありますが、パート・アルバイト化して優秀な社員が失われ、再度人材を発掘・育成するほうがよっぽどコスト高です。

北海道大学や道内IT企業と共同で、自社向けに独自のコールセンター用のシステムを開発しています。他社では、外国製のシステムを導入し、日本仕様のカスタマイズ化して利用するケースが多く、自社開発というのは全国的にも珍しいと思います。

独自のCTIシステム等を開発しましたが、これはコミュニケーターと消費者のスムーズなコミュニケーションを支援するためのものです。その意味でも、コミュニケーターが弊社の価値といえます。

コミュニケーターのスキルアップの状況に応じて、給与に反映するなどモチベーション向上に繋がる仕組みも構築しています。

弊社はまさに足で稼ぐ営業で顧客開拓をしています。先日、興味のある方々を対象とした「札幌ツアー」を企画しました。まず、札幌のまちの良さを実感していただく。そして弊社のコールセンターを見ていただき、競争優位の部分を感じ取っていただく。夜には、懇親会をして、こちらからいろんな情報を投げかけて、潜在ニーズを探る取組もしています。話をお伺いすると、札幌が意外と近いというイメージを持たれた方が、興味を持つケースが多いという印象でした。札幌という都市を知っていただくことも重要なポイントとなっています。

B to B to Cを意識するための取組を通じた社員の意識改革(加我さん)

弊社の直接のターゲットは小売業等ですが、さらに先の消費者が本来のターゲットだと意識して取り組んでいます。我々が取り扱っているデータは、本来、全て消費者のものなんです。今後は、このデータをいかに消費者に還元していくかが重要だと考えています。

例えば最近、消費者は食の安全・安心に非常に敏感になっていますので、消費者が我々のホームページ等にアクセスすれば、我々がトレーサビリティに関する情報等を提供するなど、消費者にとって有用な情報を提供する仕組みを作ることが最終目的だと思っております。この部分は、消費者からお金を頂くのではなく、取引先から頂くということです。

我々のような会社は、B to Bの会社という位置づけになりますが、そこだけに意識すると、競争相手が増えてしまいます。つまり、我々は、B to B to C企業ということにこだわりたい。

私どもが提携して発行しているポイントカードは、40万枚近くありますが、全部裏側に弊社の名前と電話番号を入れています。これは相当我々も思い切った。

そうしないと、実際にポイントに関わる消費者の声が聞けないんです。そこに社名を書かなければ我々はただの黒子で、システム屋で終わってしまう。ですから、消費者からのクレームや要望を直接受ける体制を取っています。多いときは1日に電話が100本ぐらいかかってくるわけですが、それによって常にお客さんの直接的な声を聞くということです。

こうした取組を通じて、「我々はポイント管理している会社です。」ということを繰り返しお話ししていくと、自分も含めて社員も自分たちのやっている仕事は何なのかということを意識し、自覚が出てきました。

この部分を怠ると、競争優位は持てなくなります。消費者の声を知る体制、仕組みがあることで、現場の取引先への提案や信頼構築にも繋がります。取引先も我々のデータを欲しがっています。



リーダーシップ、人材育成について

リーダーシップの意識付けが課題(齊藤さん)

リーダーシップを持てる人材育成は難しいです。弊社もこれだけ長く継続している会社ですから、リーダーシップのある社員がたくさんいると思っていますが、次世代のリーダーをいかに発掘できるかが課題です。社長からは、『入社5年から10年ぐらいまでの社員の研修をしろ』と言われていました。弊社は、研修の予算はかなり確保し、取り組んでいますが、人によって成果にばらつきがあったり、リーダーシップに関する意識が乏しいケースもあります。マネジメントの研修も含めていろんな研修をたくさん見せてもらいましたが、どうしても研修というのは1回きりで終わってしまって、普段の業務になかなか活かされないと感じています。

コーディネートできる人材こそリーダー(澤田さん)

ミッションを達成するために、社員のコミュニケーションを活発化させて、あらゆるところと調整を図れる人がリーダーに相応しいと思います。例えば、クライアント、上層部、営業担当、コミュニケーターなどから「その人に言えば物事が円滑に運ぶ」と思われる人がリーダーシップをとれる人だと感じます。

自分を高める意識を社員に根付かせる(加我さん)

あまり社長自身がこういうことを言うてはいけないのかもしれないですが、私は社員によく、「買われる会社にする」と言います。というのは、弊社の事業は、事業規模が大きくなって、人を増やすような事業じゃない。そうなる、自分を律する、または自分を高めるという意識を社員に根付かせることが重要です。最初は、みんなビクッとしますが、ほとんどそれしか言ってないです。つまり、「あなた自身が市場価値を持ちなさい」ということです。

責任を与え自立したリーダーを育成する(小林さん)

現在、従業員は10人。半分は営業で、その他一級建築士、広告作成スタッフがあります。少数精鋭で全員がコンサルタントとなるのが理想です。

当然、最終的には私が社長なのでリーダーとなる訳ですが、例えば、1人のお客様だったり、1つの家を作るというプロジェクトごとにリーダーを決めています。

リーダーの孤独さや責任を持つ大変さなど、現場を通じて、理解してもらおうようにしています。自分の発言が直にお客様、あるいは会社の損益などに影響を及ぼすことを体感してもらおうということ。こうした経験を乗り越えると、私や社員同士とが手を取り合えるようになります。私自身、ここ半年ぐらいで、会社の中において孤独感が軽減されました。それぞれの社員が「自立したリーダー」であるという認識のもとに活動するようになると、「これは会社のせいですよね」というような逃げを打つ人が減りました。

最初の頃は、ルールを先に作って、どこか型にはめようとしていた部分はありました。でもそうしたことは、少人数のうちあまり有効ではなかったという反省もありました。



個性を重視したリーダーシップの育成(深津さん)

私は社員に対し、仕事して利益を上げて、悪いことしなければ、基本的に何をやってもいいと言っています。ある面で社員それぞれに考えさせ、自分のやりたいことのある人間には、それに対する考えを聞いて、その人間に全部任せてしまう。お金の面でも、一切切切ほとんど任せて、それを繰り返して行って、そのうち何か自然に成長していくという流れです。

弊社はいわゆる個性派集団です。「サファリパーク」と言われることもあります。

社員それぞれ個性があって、彼らのモチベーションを高める状況を作るのが僕の役目だと思っています。それが結果的にお金を生むことに繋がる。社員が幸せにならない限りは、会社の存在する意味がないと思っていますから、強要することは基本的にしません。

ただ、みんなそれぞれに、好きなことができる分、責任を持たされているという自覚があるので、歯を食いしばってでも頑張ります。その方が成長するスピードは早い。

これが、会社の規模が大きくなりすぎると、恐らく「サファリパーク方式」は通用しなくなるから、できる範囲はせいぜい20人ぐらいが限界です。これ以上多くなると、システムにはめ込んでいかないと組織で回らなくなる。その中で、個性を重視するためには、相当しっかりした教育システムが必要だと思えます。

弊社では、仕事ごとに現場を仕切るチーフを決めています。経験の浅い社員でも、他社の社員やアルバイト、あるいは顧客とコミュニケーションを取っていかねばならない。そういう積み重ねで、リーダーシップが自然に養われていくと思っています。

それでも、いわゆる本当の意味での強いリーダーシップが養えるかという点、人によって相当差が出てきてしまう。社内の中で本当にリーダーシップをとれる人間は、限られています。リーダーシップを作っていくというより、もともと持っている資質がないと、どんなに頑張ってもリーダーになれないと思っています。ですから会社としては、その中でリーダーシップをとれる人間をピックアップするしかない。今後、次のリーダーシップを取れる人間にどのように権限を委譲していくかが我々の課題です。

リーダーシップを育む組織の風土が重要(益山さん)

現在、社員は331名おりますので、社員一人ひとりをマネジメントするのは難しい。部署単位でいうと、20人まではハンドリングできるかなと思いますが、30人以上になったら、何かないとみんなバラバラになります。20人から30人ぐらいに切り替わるときのタイミングが、すごく重要なのかなと思います。

リーダーシップは、後天的な能力が結構強いと思っていて、リーダーは育てられるという信念で会社も運営をしています。ただし深津さんのお話にあったとおり、やっぱり資質のある人間をピックアップすることは非常に重要だと思いますし、あとはリーダーシップの範囲というのも組織によって違ってきますから、そこは選抜する必要もあると思います。

ただ、リーダーシップを育成する能力というか、組織としての風土、器が重要だと思います。「失敗は許さない」とあえて厳しく突き放されつつも、でも失敗を許してくれる風土。

真剣さからリーダーシップが出てくると思います。ただし真剣であるがゆえに全く失敗を許さなくて、失敗したらボキボキと折られてしまうようなものだと、リーダーシップは出てこないと思います。リーダーシップは、そのせめぎ合いをしていく中で成長していく能力なのかなと感じています。

会社が次のステージに移ろうとしているとき、経営理念や方針、進むべきビジョンを明確に伝えていくための、コミュニケーションの伝達経路を意識しなければいけません。社員によって意識にバラツキがあっては困ります。そうならないためにも、ある時点からは少し、システム的なものとか制度的なものに頼らざるを得ないと思っています。ただ縛りすぎず、また運用の範囲もある程度柔軟にしながら人材育成をすることが、次のステージに求められていることだと思います。

そのために大切な考え方は、皆さんが仰る、現場をととても大切にする企業風土や文化だと思います。そういう土壌がある会社こそ、素晴らしいリーダーが育つ環境にあると思います。



まとめ(松尾座長)

企業規模や業種業態によってターゲット顧客や価値を生み出す仕組みは様々でしたが、共通点は多くあるように思います。

ターゲット顧客は大手企業、中小企業、海外とありましたが、マーケット開拓に向けては、皆さん、潜在的なニーズに対してアプローチしています。「おいしい市場」だと他社が気づいてしまった後では遅いということですね。「マーケットを育てる」という発想がまさにそうですね。そのためには、非常に地道な営業や現場からの情報収集、あるいは加我さんのように顧客のさらに先の消費者を意識した取組を通じて、「マーケットのにおいを嗅いでいる」という感じがしました。

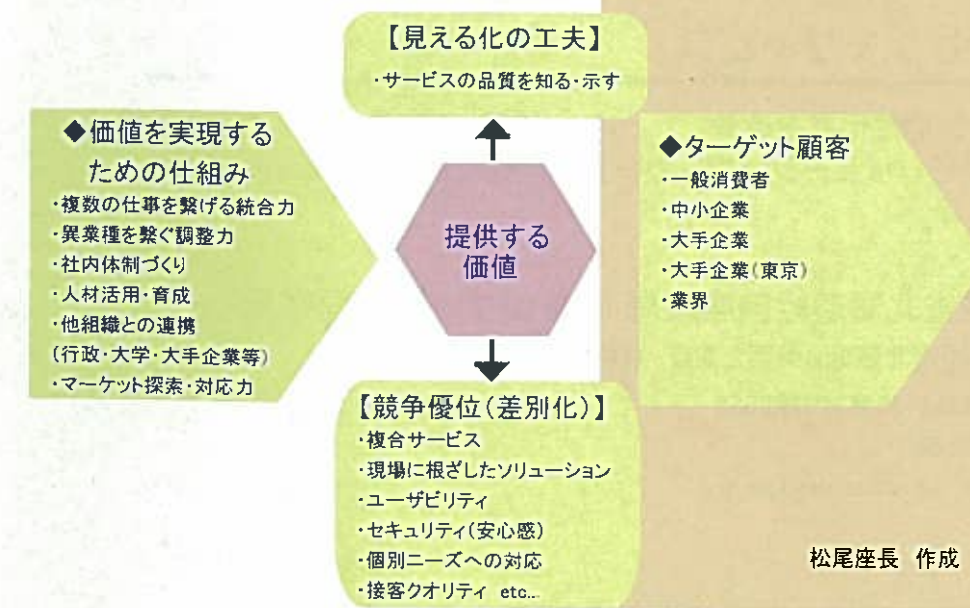
そして、将来を見据えながら現場で種を見つけて行って、パートナーを発掘し、連携しながら、顧客の信頼を獲得していくところは非常に多くの共通点がありました。

顧客に提供する価値とは、一言で言うと、競争相手よりもワンランク上の、顧客が期待する以上の結果です。皆さんの場合、それは何かというと、決断するスピード、安心感、信頼感、総合力。大手あるいは他社が対応できない個別ニーズを繋いでいながら、ソリューションしていくことがとても重要だと思えました。

提供する仕組みの1つは、「複合」です。いろいろなサービスを繋いだり、コンサルテーションする。また、やはり、「現場」という言葉が、何回も出てきました。「現場対応力」がサービスを提供する基礎となっている気がしました。

こうした仕組みを実現するには、社員に対し、一定の権限や責任をしっかりと与える。しかし、ただ単に権限・責任を与えていたら、やはり社員の能力によってばらつきが出てきたり、リスクも発生してしまいますので、何らかの制度的な仕組み、システムが重要です。

社内での勉強会・研究会を積極的に実施している中道リースさんの取組もその1つだと思います。また、リーダーシップや人材育成については、個人の資質も大きく影響する部分ではありますが、やはり、権限・責任を徐々に与え、多少の失敗は容認するという「リーダーシップを育む風土作り」も重要なキーワードだと感じました。




松尾座長 作成

ソリューション・サービス

平成19年度地域活性化推進事業
(北海道におけるソリューション・サービス産業に関する調査)

◆発行

 経済産業省北海道経済産業局 産業部サービス産業室

〒060-0808 札幌市北区北8条西2丁目 札幌第1合同庁舎

TEL 011-709-2311(代表)内線2558

FAX 011-709-2566

E-mail: hokkaido-service@meti.go.jp

◆制作・編集

株式会社北海道二十一世紀総合研究所