

絶対価値を創る

売れる商品には価値があります。お客様にとって、価値を感じないけれど必要なものは、最低価格で買う以外の基準がありません。

価値あるものとは、最高のものです。欲しいものは、最高のものだけです。それ以外は、我慢したり、諦めた結果の代用品です。必要だから購入するにしても、その商品に価値感はありません。間に合いはしますが、間に合わせに過ぎず価値はありません。

最高なもの、特別なものを「買える価格」で提供しなければ、商品は売れません。ですから、最高のもの＝価値あるものを、買える価格で提供する技術が必要です。

最高の商品のコストの出発点は「無限」です。最高な商品には、妥協は許されません。だからこそ、妥協しないための技術が必要なのです。誰にでも買える商品を提供する為の技術では通用しません。価値あるものを欲しいお客様に、妥協なしに最高のものを買える価格で提供する技術です。

このような考え方の技術はヨーロッパにはありますが、日本の製造業にはありません。日本の製造業は、コモディティ(どこにでもある汎用品)を低価格で提供する技術を磨いてきました。日本でも、最高の品質をお客様が買える価格で提供するためのコストダウン技術はサービス業にはあります。サービス業は、GDPの7割を占めています。サービス業の付加価値が向上すれば、日本のGDPは押し上げられることになります。

例えば、「極上のサービス」を提供している「正統派旅館」の加賀屋は、行き届いたサービスを、要求される前に提供する「おもてなし」を身上としています。宿泊客の「ニーズを到着前に把握し、提供すべき内容を事前に準備し、計画的に提供することは現実的に不可能」です。同一のお客様でも宿泊目的は時によって異なります。ですから、事前にできるのは、顧客データベースに基づいて「どの客室係を担当させるべきか」の検討だけです。

現場で宿泊客と直に接する客室係が大きな役割を持っています。しかも、「宿泊客が何を求めているかを知ることができるのは、客室係が接している時だけ」で、「宿泊客が何かを言ったとしても、何を求めているのかを理解することは難しい」のです。ですから、「おもてなしの時間が長ければ長いほど、宿泊客の要望や嗜好をよく理

解することができるようになり、提供する商品の価値が高まる」のです。最高の価値の指標は、「接客時間」になります。

接客時間を長くする＝それ以外の時間を短くする＝最高の価値に向うコストダウンの工夫をサービスの提供現場で実施します。料理の自動搬送システムの導入など、バックヤード動線の設計を変更することにより、客室係の運搬作業を減らし接客に専念できます。しかも、これにより、料理をより美味しい状態で、計画的に提供できるようになります。バックヤードのマニュアル化と機械化によって生まれた余力を付加価値業務＝おもてなしのサービスに振り向けることが、最高の価値に向かうコストダウンです。

そして、高い接客技術を持つ客室係が長期間安心して働けるよう、企業内保育所「カンガルーハウス」や母子家庭用の社宅などの環境作りを行っています。そして、従業員の安定雇用のために、作業量の変動を減らし、最小の人数でサービスを提供できるように、多能工化を進め、より多くの業務を組織全体で効率的に行っています。

最高の価値の提供するには、提供する価値を明確にすること。何が最高なのかを定義することです。そのことにより、価値業務を支える付帯業務の標準化＝コストパフォーマンスの最大化が可能になり、その仕組みが価値の向上に繋がっているかどうかを検証することができるようになります。

旅館業などは粗利益率が高く、コスト管理は厳格に行なわれていません。業界の常識を語る人材は要らないのです。一つ一つの作業の効率を上げるのではなく、サービスの提供方法を組替え、提供するサービスを選別します。サービス企業の現場では、顧客の価値につながらない作業に従業員が忙殺されています。客観的な根拠に基づいて業務を設計し、工学的なアプローチを導入する必要があります。再現性を持つことが検証できれば、多店舗展開が可能になります。