

オンリーワン差別化戦略～圧倒的な強さを築く

ウィリアム C テイラー

北村知子訳 ダイヤモンド社

米国の著名ビジネス誌「ファストカンパニー」共同創刊者

ハーバードビジネス・レビュー(HBR)エディター

～成功物語には共通項がある～

イノベティブな試みで好業績を上げられるのは、何もシリコンバレーの企業だけじゃない、アメリカ有名紙の凄腕エディター・コラムニストが取材しまくって見つけた最高のケーススタディ

{ 顧客に差し出せる価値は何か } ～競争と選択は違う～

ロンドンから北西約80kmのミルトン・キーンズは1960年代に作られ失業率は少なく安定した成長を維持しているがオシャレな町ではない「堅苦しくて面白みがなく全く退屈な町」だ、そこに新しくオープンしたメロバンク支店は同行の他の支店と同様に明るく賑やかで遊び心に溢れている。

2010年7月メロバンクはロンドン中央部で最初の店舗を開業以降、急成長を続けて2020年迄には200店開設、従業員5千人の雇用、400億ドルの預金獲得を目指すと言った大胆な計画を進行中、イギリスに最も活気ある金融サービスブランドを築き世界中の著名な投資家から14億ドル以上集めている「ついに愛される銀行が登場！子供たちは大いにはしゃぎ！愛犬も歓迎！馬鹿げた規則は一切なし」同社の店舗空間から顧客体験・社風に至るまで最終責任を負うシャーヒルは「世界最高の銀行を作るためにイギリスにやってきた、他の銀行よりましな銀行を作るだけなら簡単ですが、それが目的ではありません」と

イギリス金融界は何百年もの間、大手銀行「ビッグ5」ロイズ、バークレイズ、等に牛耳られ、どの銀行も似たり寄ったりで人気がなく2008～2014年半ばまでに2100万件の苦情が寄せられているがそれでも個人預金の77% 法人口座85%を占めている、大手銀行はヤル気のない従業員・不満を抱える顧客・世間からの信頼の低さ等「長年培われてきた悪しき文化」の中でもがき苦しみ一掃するには数十年かかるだろうと。

「メロバンクの成功秘訣は斬新さではない」年間営業362日、平日12時間、土曜日10時間、日曜日6時間営業、休業はクリスマスとイースター・元日だけで、新規顧客の口座開設・スグに使えるデビットカードの発行・オンラインバンクへのアクセスと云った手続きは15分以内で、しかも来店客に書類を書かせず実現している。

当座預金の口座開設にもATMカードの作成にも手数料はかからない、貸金庫や硬貨計算機等への設備投資も惜しまない、

メロバンクには本当の意味で新しいものは全くない、1973年にバーノン・ヒルが26歳でコマースバンクを設立、35年後にカナダのTDバンクに85億ドルで売却、国内有数の銀行に成長した、このビジネスを海外向けに発展させ最初はロンドンに更に近郊の都市や町に展開しメロバンクは俄かに注目を集め、疑り深いイギリスのメディアさえも「悪習慣やお粗末なサービスが蔓延する業界に新風を吹き込んだ」ともてはやした。

最初の店舗開設から6年も経たない2016年3月に投資家から5億8千万ドル超の資金を集め、ロンドン証券取引所に公開価格約23億ドルで上場することを発表。

{ 北欧初の型破りなSOLクリーニングサービス }

ヘルシンキに本社、いわゆる「汚れ仕事」オフィス・病院・アパート等クリーニングで20年以上かけて賞を受賞するほどの有名企業に育て母国のフィンランドのみならず、北欧やロシアにも進出、創業者は当時35歳だった娘リーサをCEOに任命、従来とは違うやり方で清掃業務を営み自社と従業員の地位を高めることが出来る筈だと「私達が目指すのは清掃員の働き方を変えることで手と同じ位に頭を使わせます」と、初期の改革の1つとしてオフィスや病院での清掃を夜間ではなく昼間に行う、作業中は明るい作業服を着用、仕事に対する誇りと責任感が芽生え顧客の目にも留まり病院で看護婦の補助や患者の検査室への案内、患者に異変があれば医師に知らせる役割まで任せられるようになった。食料品店では在庫確認や値札の書き換えも担当、競技場では案内所のスタッフ・警備員・監視員としても活躍、2015年では1、1万人以上の従業員、人材派遣やセキュリティサービスなどの新規事業にも進出、初期に比べ収益は10倍に拡大。

{ ホームレス解消運動～10万人に家を }

2010年7月ニューヨークを拠点とするコミュニティリニューションズの目標は4年以内に国内の慢性的ホームレス10万人に定住できる住まいを提供する事、政府財源の大幅増加を当てにせず臨機応変をモットーにして出来ると確信していた、最終的に186の都市と町が地道な取り組みを始めた、各地の活動家はコミュニティリニューションズの支援を得て成功例や失敗例を報告して経験を共有すると共に自分達が試した手法の他地域での応用について提案、2014年7月キャンペーンの成果が発表され国内で慢性的なホームレス10万5580人の定住先が決まった。

*ロザンヌ・ハガティは25年以上前からJPモルガン・チェース、ベン&シエリーズから強力に支援、マッカーサーフェローの「天才助成金」を得て「コモン・グラウンド」という団体を設立、ニューヨークで使われていない不動産を取得してホームレスの為の機能的設備に変える戦略で支持と評価を得た、最初のプロジェクトは36百万ドル掛けたホテルの改修で652室～1993年にオープン大きな反響を呼んだ、次には1999年416室を4千万ドル掛けて改修、その他マンハッタンやブロンクスのホテルを数千万ドル掛けて改修、2011年の間にホームレスの為に3千室用意した。

代表のロザンヌ・ハガティ女史は、これらの方式では長い時間と莫大な資金が必要な為、建物ではなく助けたいと考える「生身の人間」に焦点を当てタイムズスクエアの慢性的ホームレスを3年以内に三分の二迄減らす取り組みに着手、陸軍士官として9年間ほとんど特殊作戦を担った司令官を採用、実際に用いた手法はインタビューと写真撮影で「誰がそこいるかを知る」方針が加わった、その後の3年間で実現したことはアイデアと組織的活動で全国各地の活動に繋がり成果は目覚ましかった。

{ 旧態依然の輸送業界にメガバスが新風を吹き込んだ }

2006年4月、シカゴを中心に中西部5都市を結ぶ急行バスサービスを立ち上げた、創業から1年半で乗客数延べ100万人達成、現在乗客数は6週間で百万人に、アナリストは「メガバス効果」と云う、たった一つの企業がバス旅行のイメージを変え退屈な低成長業界で驚く程人気の急成長ブランドに育て上げた。

メガバスと他社との違いはハイテクを用いた予約やチケット発券システム・多様な遊び心・鮮やかな色の二階建てバス・大きな窓とガラスの屋根から外を見渡せる、どの座席にも電源コンセントと無料 wi.fi 三点式シートベルトが備えられバスがコースを外れたりすると警告を発するGPSトラッカーも設置され正に動く広告塔、乗客の多くはメッセージや写真を移動中に次々と投稿、同社のデータベースには100万人のメールアドレスが登録されている。初期の頃熱狂的なファンを集めようと国内の大学キャンパスで学生を対象とした草の根マーケティングキャンペーンを実施、第二の顧客層には運転を好まない独身女性、週末に旅行する為にバスを利用する、第三の顧客は「シルバーサファア」で旅行大好きで安さに目がない高齢者、早めに切符を買い週の半ばに旅行、メガバスは設立間もない寄与大企業「ステージコーチ・グループ」の若くて敏捷な進歩的一部門、本社はスコットランドのバース、年間収益45億ドル、英国と北米で3、5万人の従業員1、3万台のバスと列車が運行、歴史を持ち・技術を備え・優れた人材によって運営、顧客の期待を超え業界の地図を塗り替えた。

メガバスの成功は即興や繰り返し、ルーティンの中断、小さな行動の積み重ねの結果でどれも大きな投資をするものではない、2004年に中国での事業を終了させ2階建てバスを多数持ち帰り新たな市場を生み出した、ちっぽけな実験から顧客の要求に応え続けるものへと変化していった。

{ 新しいことに取り組む限り若く、いられる }

子供の頃には毎日が初めての事の連続、大人になるにつれて初めてのことはドンドン少なくなる、いつまでも若く、いたいなら新しいことに挑戦し続けなくてはならない。

広告業界で著名なエグゼクティブのロイ・スペンスは著書で「人生で不可欠な10項目のハグ」では「失敗をハグしよう」「恐れをハグしよう」「自分自身をハグしよう」「はじめてにハグしよう」等、心に響く提案。

スタンフォード大学元教授ガードナーのスピーチは米国ビジネス史上に残る優れたもので世界中の企業で幹部が言及、テーマは「生涯を通じて積極的に活動する人がいる一方で成長を止めてしまう人がいるのは何故か」男女を問わず自分で気づいている以上に行き詰まり退屈している、この事実に向き合うべき！と、いろんなことに興味を持つ事、好奇心を忘れず新しい物事を発見する、個人が学び成長し続け決まりきった態度や習慣から脱却する事「強い好奇心は命の尽きる日まで持ち続けることができる」

{ 単品工業品メーカー、単品ビジネスからの脱皮 }

WD-40は既存の製品を見直し真の成長機会は「軋みや悪臭を世界から追放する事」であると、製品に何ができるか従業員に興味を持たせることから始まり、社風を徹底的に見直しリーダーの役割を再定義し、学習や実験・改良を重視して事業を柔軟で開放的なものとした、経営幹部を少人数グループに分け日常業務から外し「チームトウモロー」に参加させ3~5年以内の短期トレンドを特定し10~5年先の未来を見据えて既存商品を再考、新製品を考察する為の技術・テスト・スキルが必要か検討、チームを入れ替えながら10年続き将来の展望を開く一連の製品・ブランド・ビジネス戦略を打ち立てた~結果は世界176ヶ国の国と地域で販売、国外の収益を20%から約65%に株価はほぼ3倍の100ドル、時価10億ドル企業の地位を初めて獲得、15億ドルに近づいて前代未聞の領域に。

{ 思いやりは生産性の敵ではない }

感情労働の重要性が増している、サウスセントラル財団はベッド数150超の病院を運営する非営利医療団体(SCF)で、広大なアラスカの地方で約150万km²の地域、およそ6、5万人の先住民に対し医療活動、この地域の人々は何世紀にも亘ってアルコール中毒・糖尿病・肥満・自殺等に苦しんできた、現在ではSCFの「ヌカ医療システム」で全て様変わり運営するのはアラスカ原住民自身でスタッフの約55%、サポートスタッフの95% マネージャーの60%以上、中には経営幹部もいる、施設は立派で開放的、サービスは圧倒的に迅速、初診の場合待ち時間20分以内、患者の満足度96、9%スタッフの満足度も常に90%、2011年には医療団体で初めてマルコム・ボルドリッジ賞を受賞した、国内最低レベルの医療から最高レベルに向上、ここ数年スコットランドやシンガポール、ニュージーランドからも病院経営者や公衆衛生の担当者が続々と訊ねている。

ハーバード・メディア・スクールが2部構成の事例研究を出版。医療改革の権威として世界的に知られるドナルド・パーウィツクは「世界でも有数の医療再設計の手本であり驚くほど見事で医療改革の手本になる」と「健康は自分自身に誇りを持つことから始まる」変革を担ってきたCEOキャサリン・ゴッドリーブはスタッフともどもどんな質問にも答えお互い自身の事も率直に話し合えた、そして彼女は「ここで私達がやっていることは自分のストーリーを共有して欲しいと願う人達自身が

誰で何処から来たのか打ち明けたいとの人間の関わりなのです」と、又「健康は自身のアイデンティティを誇りに感じるところから、アラスカ先住民として医療システムと病院を持っている事を認識、人として大切に扱われるのは当然だと私達は考えてきた」と
～驚くべき生産性～患者一人当たり急患数は50%以上減少、入院は40%以上・専門医の利用60%以上の減少、スタッフの離職率は約26%から11%に、あらゆる改善でのコスト削減が進んでいる、帝王切開率は全国平均の三分の一で11、5%と地域特性から考えても驚くべき数字。

{ 従業員と一体感がカギ～店舗を持たない特殊な銀行 }

USAはテキサス州を本拠地とする金融業界の巨人、契約者11百万人、従業員は2、8万人、年間収益2百億ドル、利益27億ドル、1922年に陸軍士官達によって創設。現在ではクレジットカードの発行・住宅ローン・自動車や住宅保険で国内有数の業績、店舗に行かずに利用できる銀行サービスとして知られている、支店を持たずに顧客とは電話やインターネットだけで対応するが預金高は約6百億ドル、米軍関係者とその家族のみが対象、同社は従業員から経営幹部に至るまでサービスを提供する軍関係者が直面する複雑な生活や精神的ニーズを体験、新兵訓練に志願して参加する者も多い従業員の間にも固い絆が育まれそれぞれが能力を発揮している、従業員の四分の一は退役軍人か軍人の配偶者、顧客サービスや世界初のイノベーションにも非常に敏感で独創的、機敏・開放的な組織。

{ メルセデスベンツとの一期一会 }

ブランドとの出会いが車そのものに引けを取らない、顧客にとってブランドとの出会いはディーラーでの従業員との出会いにほぼ等しい受付・営業担当・部品の修理士全員で顧客が忘れられないような行動がとれるかどうかだ、これは大きな気づきであり、大きな変化でありベンツは従来からイノベーション、世界的業績、一流であり続ける為のゆるぎない努力をしてきた「最高でなければ意味がない」との考えだ、但し生身の人間である顧客への対応は一筋縄ではいかない、そこで出会った全ての人を「喜ばせる」草の根運動にディーラーや最前線のスタッフを参加させた、従業員の約70%は外でベンツの運転経験がなかった為、全従業員に48時間新車を乗り回す機会を与えた～多くの資金を投じ約800台の新車が用意され試乗後に気づいたこと・学んだことを報告した。この経験から従業員が学んだものは喜びや一体感・情熱や誇りだった従業員は人生の重要なイベントに合わせ動画や写真撮影し48時間の体験をラップで表現した者もいた2014年の「顧客満足度調査」で高級自動車ブランド1位の獲得は24年間で初めて

{ 保守的な組織はどうすべきか～6万以上のハイテク自販機設置 }

ミネソタ州ウイナノ(人口2、8万人)にある ～ファステナル～

1987年10月以降25年間で国内最高の優良株～3万8565%上昇した、マイクロソフトは1万% アップルは5542% 従業員数250人から1万8500人に、収益は2千万ドルから37億ドルに迄上昇、取締役副社長は「従業員を信頼して問題解決や決断を任せれば奇跡が起きる、それが成功の秘訣です」と、従業員の多くが学生の頃からアルバイトとして働き始めセールスやサービスの基本を身に着け、やがて正社員として採用される同社は2700店舗のそれぞれが独立した企業として活動、同社にはビジネススキルや販売手法・サービスに対する姿勢等教える学院があり1999年に設立、39名の講師陣とキャンパスは20ヶ所、300を超えるコースがある、溶接や金属細工を学ぶ初級コースもある、2014年には約9千人の従業員が受講、全体では28万件のオンラインコースを修了、同社の事業の三分の一は各地の倉庫や工場・建築現場には完全にカスタマイズされ自動化されたファステナルストアが6万以上、切削工具・安全装置・あらゆる産業部品のハイテク自販機を設置した、いたるところに存在する流通拠点。大企業であり乍ら機敏に行動、2700の小さな企業がまとまって1つの大企業を築いていると。

{ 勝者一人占めに未来はない～誰もが同じ船に乗っている }

～ジョン・ルイス・パートナーシップ～年間売り上げ150億ドル・利益6、6億ドル イギリス、コットランド、ウェールズには9、4万人の従業員、彼らはイギリスの二大流通業者である百貨店のジョン・ルイス(高級品の揃うエレガントな旗艦店を筆頭に42店・オンラインショップも急成長)と高級スーパーのウエイトローズ(336店のスーパーマーケットとコンビニ経営～食料品・ワイン・アルコール類の王室御用達)で働く、どちらも顧客と強い絆を結び成長と変化の為の大きな計画を持っている。

～同社は従業員が全株式を保有～ 毎年末に業績に応じた多額のボーナスを受け取り、潤沢な資金を持つ有利な年金プランにも加入できる、プライベートビーチつきの16世紀の宮殿などのクラブに滞在できる特典もある、驚くべき事は利益のみならず権限も分配、完全な民主組織として運営される企業であると同時に国家のように従業員から選ばれた代表者が様々な問題について議論を交わす、財務情報へのアクセス、懲罰を恐れず意見を表明する権利、戦略に対する発言権、業績を監視する役員会や諮問委員会に対する選挙権など含むマネージメントと統括のシステム、民主主義のコーチまでいる。

同社の究極の目的は「優れた企業への有益で満足できる雇用を通して全従業員の幸福を実現する事、メンバー全員が株主であり報酬と共に(収益や知識や権限)所有者としての責任を共有する」この憲法を作ったのは創業者のジョン・スピーダン・ルイス(1963年没)この憲法では最高級パートナー給料は非管理職パートナーの平均基本給の75倍を超えてはならない～2014年の同社CEOは66倍～米国の株式公開会社でのCEO平均は一般従業員の300倍の報酬。

{ 勝者一人占めの経済で取り残された人々 }

アメリカでは銀行窓口係の約三分の一はフードスタンプや所得税控除・メディケイト（低所得者向け医療費補助）児童医療保険等の公的支援の対象になっていると衝撃的な報告が出た、ニューヨーク州では4割に上る、アメリカにはおよそ50万人の窓口係がいる。大恐慌で最悪の破たんに見舞われ莫大な資金救済を受けた銀行の従業員だがほとんどの銀行は再び業績を回復し2013年には利益1410億ドル、それでも窓口係の年間所得の平均値は2万4100ドルという低さ、これが勝者一人占め経済で何も銀行に限っていない。

共に歩もうとする人々が一体感を持ってないとしたら果たして市場の可能性を再考し他社がやろうとしない事に取り組むように促せるだろうか・・・

一般従業員の強い意欲を喚起し市場で大きな波を起こし得る企業とは、結果として生み出される価値の相応部分を従業員と共有する企業である。

{ 富の分配とオーナーシップが従業員を奮い立たせる }

米国ウイスコン州グリーンベイの「KI」は1941年に設立されたオフィス家具メーカー

リチャード・J・レシュは1965年に入社1983年にCEO就任、当時のKIは年間収益が45百万ドルで金属製折り畳み椅子等の低価格製品製造の小企業だったが現在では収益8億ドル、従業員8千人、大学や病院、マイクロソフトやアマゾン、フェイスブック等要求水準の高い業界に洗練された家具を提供し高い評価。

レシュはCEO就任から数年後に株式を少数の幹部から全従業員に移転（彼自身は今も約半数保有）KIでは自社の成功は全従業員の成功に等しい、外部の投資銀行は毎年株式公開会社のごとく評価、株主構成を変えて数年後の1990年株価1株3、8ドルが2004年頃には27ドル、オフィス家具のように競争が激しく価格に敏感な市場では目覚ましい成長、その後の世界不況で業界全体が大打撃を受けた時も株価は43、5ドルに達していた。

インドや中国などの急成長市場に販路を拡大、どの市場でも株価上昇が見込まれている、コストや品質・サービス・製品開発については意思決定を行う時は同社のリーダーの多くが部下に対して「オーナーのように考えてほしい」と願う。

以上

（注）

本誌のガイダンスは項目・表現など分かりにくい点がありましたので独断と偏見により纏めさせていただきましたこととお詫びします。

本誌は世界最先端の経営情報として分かり易く、その価値は極めて高いものと思われ、正に感動書籍でした！

厳しい経営の現場での活用はトップの決断次第で可能且つ有効な手法ではないかと。