

## 事業変革を成功させるための行動改革

ー サービスマネジメント実践への攻めの人材育成 ー



後列左より：DIG2ソリューションズ 鈴木寿夫 / コニカミノルタジャパン(株) 柳原利正さん / 永山清幸さん  
前列左より：コニカミノルタジャパン(株) 山口隆司さん / 杉野清広さん

昨今、市場の嗜好は「所有する」価値から「利用 / 経験する」価値へとシフトしています。その背景にあるのは、高度な技術の発達とグローバル化の波による市場の成熟。さらに日本では少子高齢化による市場の縮小も考慮に入れるべきでしょう。この潮流はあらゆる産業に影響を及ぼしています。すでにコモディティ化は深刻化しており、製造業に限らず、もはや、つくり手側の価値観でより良い「モノ・仕組みをつくって売る」だけでは成長が見込めなくなりました。そこで台頭してきたキーワードが「サービス化」です。

これは、有形の製品・仕組みに、“顧客にとっての価値をつくり出す”という無形のサービスを付加することで顧客満足度 (CS) を高め、差別化を図るという考え方です。今回ご紹介するコニカミノルタ ジャパン株式会社(以下 KMJ)様も、さらなる企業価値の向上を目指し、プロダクト販売のサービス事業化―“モノからコトへ”―に取り組んでいます。そして、その取り組みの一環として弊社のサービスマネジメント・シミュレーションロールプレイワークショップを導入しました。

### サービス・ソリューション事業への転換が緊急の課題に

フィルムやカメラを創業事業としていたことから光学系に強く、特にプロダクションプリント (PP) の印刷機では世界シェア 1 位を誇るコニカミノルタ株式会社。コニカミノルタ ジャパン株式会社では同社で開発された複合機 (MFP)・プリンター、印刷用機器、ヘルスケア機器、産業用計測機器を販売するとともに、それらの関連消耗品、ソリューションなどを販売・提供しています。加えて、Work Style Design(ワークスタイルデザイン)というワークスタイルの提案、導入、評価をするソリューションサービスを提供するなど、業務内容は多岐にわたります。

販社営業本部 関東支社 副社長の山口隆司さんによると、コニカミノルタでは、MFP の市場は飽和している上に技術面でも差別化が難しくなってきたことから、MFP 以外の事業展開を模索してきたとのこと。近年では特に、情報通信技術 (ICT) を用いた商材やサービスなど、ソリューション事業に注力。ヘルスケア分野の技術と産業・医療分野の計測機器開発の技術も併せて、三位一体のユニークな製品・サービスの開発にも着手しているそうです。

こうしたビジネス変革への動きのなかで ITIL® を学ぶようになり、その概念をベースとしたサービスマネジメント教育ができるということで弊社の研修やシミュレーションワークショップを取り入れていただきました。ITIL® は IT サービスマネジメントにおけるベストプラクティスの集積ではありますが、適切にテーラリングすれば、どんな分野にでも適応できる“サービス提供のあり方や管理”を体系的に可視化するツールとなります。同社でも、ワークショップに参加したことで、さまざまな気付きや変化があったとのこと。キーマン 4 人に詳しくお話を伺いました。

弊社の研修やシミュレーションワークショップを取り入れていただいたのはなぜでしょうか？

IT業界を対象としたITIL®をベースにしているという点で、一見畑違いにも思えるのですが。

**山口さん** より深くサービスマネジメントを理解し、実務レベルにまで落とし込めると感じたからです。もともと KMJ では、ITIL® そのものに関しては 2004 年頃から学び始めていました。当時はプロダクトを販売する会社からソリューションを提供する会社へと転換するにあたって、モノではなくコト (サービス) を売る場合の体系をどう作っていけばいいかということを探していた時期にあたります。そのときに、システムなどを組織として有効に管理するプロセスや継続的改善をまとめたもの (ITIL®) があると知ったわけです。そこで、まずはそれを学んでみようということになりました。しかし、以降、資格取得者は増えたにもかかわらず、いざ実務となると、活用が上手くいっているとはいえませんでした。

ちょうどその頃、DIG 2 さんから ITIL® を実務レベルに落とし込めるよう、我々の業態向けにアレンジした研修の提案を受けました。単に資格取得を目的とした研修はいくつもありますが、いかに活用するかということに重心を置いた研修は他にないもので、サービスマネジメントに長けた人材の教育を行ってこうしている当社にピッタリな研修だと感じたのが決め手になりました。



販社営業本部 関東支社  
副社長 兼 関東サービス統括部長  
山口隆司さん

皆さん、実際にワークショップに参加していただきましたが、いかがでしたか？



経営企画本部  
人事総務統括部 教育研修部  
テクニカルスキルグループ 部長  
杉野清広さん

**杉野さん** 私は 2007 年頃にファンデーション V2 を取得しているのですが、シミュレーション形式は IT サービスマネジメントの知識を実践形式で詳しく学べるのが良いですね。全社展開することで、全体的なスキル向上や社内体制の構築に貢献すると思えました。

また、何よりも良かったのは、自社の価値を明確に認識できたことです。例えば MFP も単なる装置ではなく、“メディアを変換する仕組みというサービス”を提供するものと定義できます。

パソコンで作った資料を紙に変換するという価値、膨大な紙文書を電子データにしてサーバーに蓄えて管理できるという価値を提供していると。これは、“価値を提供することそのものがサービス”という考え方のもとに ITIL® を応用し、KMJ にとってのサービスとは何かということから始めていただいたからこそ、改めて認識できたことだと思います。

**永山さん** 座学ではなく、シミュレーターで業務を疑似体験しながらロールプレイするという形式だったため、わかりやすく、納得感がありました。実践形式で訓練することで、疑似とはいえ確実に力量を上げることができたように思います。

例えば、1回目では要求に応える(リアクティブ)だけだったものが3回目では要求される前に予防・提案する(プロアクティブ)ことができるようになるなど、予兆管理の大切さも学べて、他の受講者からも気付きが多かったという声を聞いています。

**柳原さん** 私は、あえて実際の立場とは違う営業の役で参加したのですが、お客さまと社内スタッフとの間で板挟みになる彼らの大変さは想像以上だと実感しました。シミュレーションの1回目なんて滅茶苦茶で…(笑)。トラブルの収め方など、勉強になりました。

また、価格設定の面でも学ぶことは多かったです。例えば、保守サービスの価格設定が高すぎて、営業の立場としてはお客さまにご案内できないと思うような場面があったのですが、シミュレーションの結果、お客さまは「トラブルなく運用してくれるなら、その価格で構わない」と納得してくださったんです。

実はこうしたことは実務でも経験があります。つまり、相場に比べて高い価格設定であっても、それだけの価値があるということを保守側が自信を持って営業に伝えれば、営業も自信を持ってお客さまにご提案できるということですね。まさに提供価格はお客さまが決めるのだと、研修で身に染みしました。以降は、営業にしっかりと価格の意味・サービスの価値をかみ砕いて説明して、納得した上でお客さまにご提案してもらうようにしています。



情報機器事業統括本部  
教育研修部  
テクニカルスキルグループ  
永山 清幸さん

ワークショップに参加することで得られた成果は、どのように実務で役立てていらっしゃいますか？



情報機器営業本部 関東支社 関東サービス統括部  
首都圏カスタマーサービスセンター  
顧客サービスグループソリューションサービスチームリーダー  
柳原 利正さん

**柳原さん** 実は、ワークショップに参加するまでは、経験による勘や度胸、センスなどの属人的な能力で乗り切ってきた場面も結構あったんです。それでは効率が悪く、安定してより良いサービスを提供し続けることはできません。しかし、お客さまや現場のさまざまなスタッフ、それぞれの立場や役割を認識し、体系立てて管理する手法を学んだことで、組織としてナレッジを共有し、標準的なプロセスや活動を明確にして効率化を図るなど、生産性向上に向けた取り組みが進めやすくなったように思います。

**山口さん** 以前は部門ごとに組織が縦割りだったのですが、営業も保守スタッフも一緒に研修したことで、組織内のコミュニケーションに問題があることがわかりました。離れていることでタイムラグが生じたり、正しい情報が伝わっていなかったり。機会損失につながるような問題も多いのではないかとということで、サービスデスク受付窓口と技術サポートの勤務地がバラバラだったものを一つに統合しました。まだその効果は未知数ですが、受付に対する評価が少しずつ上がってきているのは事実です。

今取り組まれている事業変革には、どのようなチャレンジがありますか？また、成長の喜びも感じられますか？

**杉野さん** 今はまだ、サービス化が進む社会の後追いのような状態でサービス事業の収益をいかにあげるかということを探索していますが、いずれは、当社が社会の先を行けるようになりたいと思います。サービス化の時代だからこそ、面白いことにも挑戦できる。医療・介護分野や計測機器分野なども含め、これまでに無いサービスを提供できるポテンシャルは大きいと思っています。意外性のあることにもどんどんチャレンジしていきたいですね。

**山口さん** 私たちの全ての取り組みは、あくまでもお客さまの満足のためにあります。これからは、モノを売るのではなく、お客さまに寄り添ってお困りごとを引き出し、何が必要かということと一緒に考えた上で、ベストフィットするコト(サービス)を提供できるような体制を万全に整えるのが目標です。CS をどんどん向上させて、できることなら当社のファンになっていただいて、WINWINの関係で共に成長できれば、これほどうれしいことはありません。

今回ご訪問させていただいたのは…

コニカミノルタジャパン株式会社 <http://www.konicaminolta.jp/>

コニカミノルタ株式会社のグループ企業として、複合機(MFP)・プリンター、印刷用機器、ヘルスケア用機器、産業用計測機器などを販売するとともに、それらの関連消耗品、ソリューション・サービスも提供する。また、新規注力事業の強化・拡充のための開発や企画、マーケティングなどにも注力。

本事例はこちら

▶ <http://www.eplugone.com/voice/kmj>

講習詳細

▶ <http://www.eplugone.com/course/tm>

又は

[ePlugOne シミュレーション](#) 検索

お問い合わせ

DIG2 ネクスト株式会社 〒160-0004 東京都新宿区四谷 2-11 アシストビル 4階 電子メール: [servicedesk@eplugone.com](mailto: servicedesk@eplugone.com)