

復刻版の出版にあたって  
はじめに (旧版)

---

第一話 「スタンダード経営」の夜明け 1991- 1995.....13

---

ある日系人のアメリカン・ドリーム / 高コストを生み出した三つの問題 / 「解決策はSCM、BPR、CRM」 / メガコンバージェンスと銀行の危機  
縦断型コンバージェンスで「中抜き」されないために / コア・コンピタンス  
=圧倒的な強みを活かす / 経営の「スタンダード」とは

---

第二話 「ファイナンス重視経営」開幕 1995- 1997.....35

---

スタンダード経営の威力 / 「行動する株主」第一の要求 / ダウンサイジング=リストラは必至か / 「鬼手仏心」で意思決定を行え / 「選択と集中」の越えられない難題 / コーポレート・ガバナンスと中古品市場 / なぜ「ファイナンス・マネジメント」なのか / 「本業主義経営者」の退場

---

第三話 脱「アメリカンキャピタリズム」宣言 1997 (I) .....69

---

プロフェッショナル経営者の登場 / 新CEOの経営方針演説 / 競争原理は正しいが、市場原理は正しくない / 顧客と社会の満足度向上を目指す理由 / 賃金だけで従業員はコントロールできない / 組織人よりビジネスパーソン / 人のマネジメントはアートである / なぜコミュニケーションは戦略なのか / BVMで「選択と集中」を / デリバティブ、証券化という諸刃の剣 / 金融リスクマネジメントは必須だ / 富を生み出すエンジンに点火せよ

---

第四話 **原理原則経営で会社を変える** 1997〈Ⅱ〉 .....115

---

改革プロジェクトの構造はこれだ / 成功するプロジェクト運営のツボ / 戦略的コスト削減法とは / わが社の株主価値は赤字? / 「資本コスト」とは何か / リスクプレミアムの考え方 / 事業ポートフォリオ改革の意味 / 「選択と集中」実行のポイント

---

第五話 **「選択と集中」戦略を遂行せよ** 1997〈Ⅲ〉 .....155

---

事業別の株主価値を算定する / 特大の金融リスクが発生した / 「リスクマネジメント」とは何か / 「予想されなかった損失」を測る / 「ラップエム分析」と「選択と集中」 / ジム、デイビッドを叱責 / 将来の事業価値をどう判定するか / 進攻か撤退かを分ける基準 / 組織は「複雑性の罠」にはまっている / 「有事」の組織はCEO直轄 / コミュニケーション戦略で従業員の心を揺さぶれ

---

第六話 **アメリカンキャピタリズムの宴の後** 2002.10.....199

---

「マイ・スタンダード」の時代 / アメリカンキャピタリズムはなぜ暴走したか

おわりに (旧版)

参考文献・図書案内

ビジネス・経済用語索引



第一話

---

## 「スタンダード経営」の夜明け 1991-1995

## ■ある日系人のアメリカン・ドリーム

Mr. ヤマモトは、日系4世のアメリカ人。代々ニューヨークで日系人や駐在の日本人を相手に日本の食料品を扱う小さな店を経営していた。ヤマモトが30歳になったとき、知人の日本人駐在員の勧めもあって、ヘルシーフードとしてアメリカ人にも人気が出ていた豆腐や刺身などの日本の食料品だけでなく、自然食材を中心に扱うスーパーマーケット、「フレッシュヤマモト」を創業。すでに抱えていた多数の日系人顧客に加え、1970年代に急増した日本人駐在員をコアの顧客とし、それ以外にも健康志向の強いアメリカ人を新たなターゲットにして設立したのだった。1975年のことである。

フレッシュヤマモトは、地元で豆腐を製造していた日系人業者と独占契約を結び、また寿司店とも販売契約を結ぶなど、アクティブな勢いで商品群や顧客層を拡大していった。おまけに、日本人駐在員からの要請で注文・配達を個別に行うサービスに力を入れる「三河屋スタイル」のビジネスが大当たりしたこともあって、急速な売上げ成長を遂げた。

創業3年目には、ニューヨーク市内の1号店に続き、日本人駐在員が多く住むニュージャージーに2号店を構える。資金を集める必要から、すでにパートナーシップ形態から株式会社に経営形態を変えていた。

2号店も圧倒的支持をとりつけて、3号店、4号店の立地も確保、優秀な日系人幹部の採用にも目途がついたところで、地元の地方銀行が多額の融資に応じてくれることになった。折からの健康志向の波に乗り、借入金の返済は順調そのもの。健全経営の成長中小企業として資金提供の申し出は後を絶たない。フレッシュヤマモトは投資をさらに積極的に進め、気がつけば20店を抱える中堅スーパーに成長していた。折しも80年代の前半、アメリカは不景気の真っ只中だ。多くの小売流通業者が経営危機に陥っていた。ヤマモトは積極果敢に地元のスーパーを買収。健康食材、産地直送食材、三河屋スタイルの御用聞き営業というビジネスモデルを適用して、次々に店舗網を拡大していった。

1985年になると、株式市場でも成長企業銘柄として投資家の注目を浴びる。店舗数は50店を超えた。銀行取引はニューヨークのマナーセンターバンクに変わり、投資銀行もヤマモトを頻繁に訪れるようになった。本部機能も充実、コンピュータ投資も行い、準大手企業の体裁を急速に整える。80年代末には、店舗建て替えとコンピュータセンター建設のために増資も行ったが、幸いにして結構な人気で順調に株主資本も調達できた。

### ■高コストを生み出した三つの問題

1991年の景気後退<sup>リセッション</sup>を最後に、経営を不安視されていた銀行の業績回復は著しく、アメリカ経済にも久しぶりの光明が見えてきた。流通業界にも大手の優良企業が登場し、成功を収めはじめていた。フレッシュヤマモトも東海岸を中心に100店以上の店舗を抱える大企業に成長。ヤマモトも、立志伝中の経営者ということでマスコミやビジネスコミュニティの中で、急速に名声を確立していった。

しかし1990年代半ば、大きな問題が持ち上がった。業績が急速に悪化しはじめたのである。原因は、折からの好景気で人件費がアップしたことに起因する経費効率の悪化と、競争相手の大型スーパーやコンビニエンスストアの大攻勢であった。健康志向の食材や産地直送の食材を扱いはじめるスーパーが急速な勢いで登場し、フレッシュヤマモトの顧客ベースを奪っていった。加えて御用聞きビジネスも競合チェーンの一部でコピーされ、これまで高付加価値・高コスト戦略で経営していたフレッシュヤマモトに対し、低価格攻勢が強まってきた。このままでは、限界は明らかだった。

ヤマモトは、友人の紹介で外部のコンサルタントに相談することにした。まずはフレッシュヤマモトの高コスト体質を生み出している原因の特定化を求めたのだった。

「Mr. ヤマモト。4週間の診断フェーズが終了しました。本日はその診断結果をご報告に来ました」

「待っていましたよ。最初に申し上げたことだが、また競争相手が低価格攻勢に出てきてね。よほどうまく経営しているに違いない。わが社並みの

サービスを提供しながらあそこまで安い価格で勝負できるんだから。われわれも大至急、コスト削減に取り組まないといけない。すでに株式市場ではわが社の株式に売り圧力が高まっているらしいし、アナリストもあまり買いを推奨していないようだ。このままでは、ジリ貧は見えている」

「現場サイドにも危機感が多少はあるせいかな、現状診断分析は思いのほかスムーズに進みました。おかげさまで、短い期間ですがコスト高を生み出している原因を見つけ出すことができました。ざっくり言いますと、現在、貴社のオペレーションには三つの課題が存在しています。

第一の課題は、仕入れ、在庫の効率が悪いこと。これには二つの側面があります。まず、売れ筋商品の発注、仕入れが遅れがちです。これは、せっかくの売上げ増大チャンス逃すという意味で、大きな機会損失を招いています。もう一つは、この問題のコインの裏側なんですが、売れ筋でなくなったところに大量に商品が入荷している。すでに商機を逃した商品を過剰に仕入れることになっているのです。結果として、在庫が大幅に膨らみ、倉庫の保管費用と金融負担部分が大きな追加コストになっている。加えて、各店舗からの返品物流費も無視できない水準です。この売上げ停滞と在庫コスト増加の相乗効果で、売上げあたりのコストは競合比で大変高いものについている。仕入れ価格は競合とたいして変わらない水準ですが、この悪循環で高コスト体質になってしまっているのです。

第二に、本部スタッフの過剰感が目立ちます。本部オーバーヘッド・コスト（人件費）が高すぎるのです。これが競争相手に比べて約30%ものコスト効率の悪さを生んでいます。本部スタッフの頭数も同規模の同業他社より圧倒的に多い。遊んでいる人員が多いわけではありません。貴社はマーケティング、商品販売、店舗管理、エリア本部、物流、システム部門、経理、財務、人事などと専門機能ごとに本部組織ができていますが、おのおのの部署の間に厚い壁ができています。書類のやり取り一つとっても、各部署間を書類が何度も行き来している。また、調整を行うのにも大変手間がかかっています。部署調整の会議も頻繁ですね。これが、事前に人員を増やす結果につながっている。そして、現場からの情報が上がってきて、新しい売れ筋商品の情報や新しいプロモーション企画が決裁を受

けるまでには、途方もない内部手続き、段取りづくりが必要になる。結果、コストが高くなるだけでなく、時間という大事な資源をムダ使いしているのです。したがって、現場施策が競合に比べて遅くなりがちです。機動性が急速に失われているために売上げにも悪い影響が出てきている。現場の不満も渦巻いています。

第三に、顧客の購買行動の分析がまったくできていません。貴社の御用聞き営業は、顧客の購買行動をしっかりとつかんで仕入れや販促に生かすという意味で、先進の戦略を市場にもたらしました。しかし、逆に顧客の情報については個人の経験や勘として属人的に蓄積されているにすぎません。本部も自分の経験だけにもとづいて施策を決定しているようですね。その結果、最近の時代変化を背景にした顧客ニーズの変化を敏感には反映できない会社になってしまいました。一方、競合他社が急速に顧客分析の組織的スキルを身につけてきたために、貴社はこの分野でも劣勢に立たされています。

実際、最近の仕入れ施策、プロモーション施策の成果は<sup>さんたん</sup>惨憺たるものです。個別の社員にはいろいろな市場、顧客の情報が保有されていますが、組織として共有されていない。加えて第二の課題で指摘しましたように、現場と本部の間に壁ができてしまっている。それゆえ、せつかくの顧客との接点からの情報が施策に反映できないのです。本来なら、顧客のロイヤリティを高めるためのプログラムとしてポイント制度や金融事業への進出を考えたいところでしょうが、肝心の顧客情報が整備されていないために効果を検証できそうにない。こうして、ほかの商機も逃しております」

「……いまの三つの課題は私も常々感じていたが、考えがクリアに整理できなかったんだ。昔は御用聞き営業の情報から機動的な仕入れを行って、効果的なプロモーションを即時に組めた。本部の人間も現場優先意識がとても強くて、業界で最も機動力のあるスーパーといわれたものだが、わが社は悪い意味でも大企業になってしまったんだな。大企業になったおかげで大量の発注がかけられるし、情報システム投資のコストでも有利になっている。しかし、それを相殺するぐらいの大企業コストがかかっている、ということか」



## ■「解決策はSCM、BPR、CRM」

コンサルタントは、ヤマモトの言葉を受けて身を乗り出した。

「われわれはCEOのおっしゃる大企業コストを、組織の複雑性が生み出す**コンプレキシティ（複雑性）・コスト**と呼んでいます。昔から流通業界やリテール金融業界では規模の拡大によるスケールメリットが声高に叫ばれていましたが、実際は規模と収益性を分析するとU字形になるケースが増えてきました。つまり、規模が大きくなるとコストは下がるのですが、ある規模を超えるとコンプレキシティ・コストが増大してスケールメリットを相殺してしまうようなのです。しかし、90年代に入ってから、こういう問題を解決する切り札が登場しました。ITの利用によるホワイトカラーの生産性向上です」

こう言ってから、三つの課題に対する個別の解決策を提示していった。「第一の課題。すなわち仕入れ在庫効率の向上のために、売上げ—在庫—発注の一連の情報がリアルタイムで把握できる情報システムを構築することが必要になります。商品アイテムごとに、何の商品がいつどこで売れて、どこにどれだけの在庫があって、発注はどの程度必要なかが即時にわかるようにするのです。同時に実際の売れ方の分析から需要予測を行い、最適の発注量をはじき出す。これは、Mr.ヤマモトもご存じと思いますが、**SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）**と呼ばれる手法です。  
サプライヤー 供給者から自分の会社、顧客へ チェーン とつながる マネジメント ビジネスの鎖をムダなく管理する手法です。

たとえば、毎日の食料品の品目ごとの売上げデータが常にリアルタイムでつかめて、さらにそのデータを分析すれば、給料日直後の金曜日の午後ならどのくらい売れそうか、とか推定できますね。倉庫の在庫のデータも正確につかめていれば、どのくらいの発注を入れれば、お店で欠品を起さず、しかも売れ残って在庫が増えることがないようにできるか、という予測がかなりの精度でできます。また、こうした作業がリアルタイムでできますから、とにかくムダな予備の在庫を持たないですむ。

SCMは、トヨタに代表される『ジャストインタイム生産方式』をアメリカ流に、誰でも実行できるメカニズムに定型化して作り上げたものです。90年代の前半にアメリカのあるコンサルティング会社が日本の優秀な製造業の強さの秘密を分析して、**タイムベース競争**（時間を短縮化することによる差別化）という概念を生み出しました。要するに、ビジネスの流れの時間を短縮化することでコストを下げ、かつ顧客への対応をスピーディにするという発想です。こうした発想を元にSCM体系は完成されたのです。

第二の課題の解決策は、本部スタッフの即時大幅削減です。人を切ることによって業務効率、コスト、それに業務サービスレベルはかえって上がるんです。貴社の仕事のプロセスを分析しましたが、一つの決裁案件の書類の流れや、打ち合わせを通じた流れを絵に描いてみたら、スパゲッティが何本かのフォークに絡まっているような絵になってしまいました。仕事の進め方にムダが多そうですね。そのムダな仕事をこなすためにたくさんの人手がかかってしまっている。顧客から最終決裁、実行までのプロセスを一気通貫で設計していないところに問題があるのです。

ですから、あらためてゼロベースの目でこのプロセスを作り直してみればいい。そのときに目を向けるべきは、顧客の情報発信や行動から、最終的な自社の行動までにかかる時間を最小化しようという点です。これもタイムベース競争の発想です。時間がかからなくなれば、このプロセスにかかわる人手も減る。結果的にはコストが下がる。ただ、ぱったりと人を切れと言っているわけではありません。より現場に近いところで活躍してもらってもいい。このゼロベースでビジネスのプロセスを見直そうという手法を、**BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）**と呼んでいます。

たとえば、緊急に日用品の販促キャンペーンをすることになったとしますね。そんなときBPRがきちんとできていれば、キャンペーン担当から予算担当、仕入れ担当、応援の人間を手配する人事担当、広告宣伝担当まで、仕事のつなぎ方が定型化されて、よどみなく流れるように決められるので、連絡や書類が行ったり来たりせずにスカッと事務作業が流れる。結局、実際のキャンペーンの行動が迅速に打てるようになります」

「要するに、『時間をかけるな』というのが基本メッセージだね。時間を短縮すればコスト削減にもなるし、顧客へのリ spons を向上することにもつながり、いままで逃してきたビジネスチャンスを手中にできる。コストと売上げの両面で好影響があるわけだ」

「SCMは対供給者のビジネスの流れを制御することで、BPRは貴社の内部でのビジネスの流れを整理整頓することです。そして最後に残されたのが顧客とのビジネスの流れを円滑化すること。これで第三番目の顧客情報の組織的活用という課題を解決できる。これを可能にする仕組みがCRMです。またまた3文字英語ですが、これはCustomer(顧客)Relationship(ビジネス上の関係)Management(管理)の略です。顧客の購買をデータで収集して、どんな顧客が何を買う傾向にあるか、そこから読み取ると顧客は次に何を買うかを予測するためにコンピュータ解析をします。それをもとに、ダイレクトメールやクーポン、チラシなどのプロモーション・キャンペーンを行うのです。そうすれば、ヒット確率が飛躍的に高くなり、マーケティング効率の向上と売上げ増大、結果としての顧客の囲い込みにつながります。これを実行するためには、顧客の年齢や職業などの属性の情報を集め、購買履歴をつなげてそれらのデータを大型のデータ倉庫(データウェアハウス)に入れておく。それを分析するのです。

CRMがあれば、たとえば『フレッシュヤマモトでドッグフードを買う顧客は、かなりの確率で同時に自分の食べるスナック菓子も買う傾向がある』なんて分析が出てきます。そうしたら、ドッグフードの売れ筋の棚のそばに、スナック菓子のボックスを置いてキャンペーンをやってもいい。こういう科学的な売場作りも可能です。

つい最近、イギリスのスーパーマーケットのテスコがポイントカードを導入して、顧客のデータを集めに集めました。まさに、こうしたCRMの分析を通じて顧客の好みに合った割引クーポンを送付するというキャンペーンを大々的に実施したのです。売上げ、利益の大幅増加への貢献が確実視されています。また来年(1995年)からは金融事業への参入も考えています。顧客情報の強みを利用した、特定顧客向けの融資や投資商品の販売も企画しているそうです」

「私の知らない間に、世界の流通業は地殻変動しているようだな。しかし、わが社が営々として築いてきたノウハウと一致する部分も多いよ。わが社も御用聞き営業を通じて顧客の要望、ニーズを把握して、その情報をベースに仕入れを機動的に行って、売れ筋商品を迅速に仕入れ、ムダな在庫を極力減らす。また、現場に近い本部機能を志向して機動的で迅速な戦術実行を行うというのが私のやってきたことだと思う。しかし、私の経営力の限界なのか、中堅企業として20～30店舗の間はこれができた。私が隔々まで目を光らせていたからね。いまはとても目が届かない……やはり大企業病だな」

「大きな組織では、必然的に大きな調整コストがかかります。いままではこれをうまくマネージする方法がありませんでした。貴社の場合、日本企業の家族主義的な色合いを残したビジョンの共有がうまくいっていて、ハングリー精神も旺盛だったときには、この問題をクリアできました。われわれアメリカ人は、分析的に考えて単純化しないと組織を動かさせません。データを集めて、整理して、分析加工して、そのデータを瞬時に流していくことが可能であれば、うまくできるのです。しかし、毎日の膨大な顧客の購買データを分析することなど不可能でした。ところが、IT技術の発達で、ようやくそれが可能になったのです。超並列コンピュータなんて仰々しい名前の高性能IT装備が比較的廉価で手に入るようになって、こうした『3文字英語革命』が可能になろうとしている。要するに、優秀な中小企業経営者や現場の人間が当たり前のようにやっていることが組織的にできるようになったんです。これでわが国の生産性、それもホワイトカラーの生産性は格段に向上すると思います。それも業界を問わず、投資の体力のある会社であれば誰でもがこの生産性向上の恩恵に浴することが可能になります」

「平均的に生産性向上が期待できるということだね。いままでは、わが社なりの強みを作らないと差別化できないと思っていたが、逆に標準的に向上するわけだ。ということは、ここでのポイントは、早く手がけ、早く実行して、早く成果を刈り取り、早く次の差別化競争に乗り出すこと、ということになるね」

「そのとおりです。早急な実行をおすすめします」

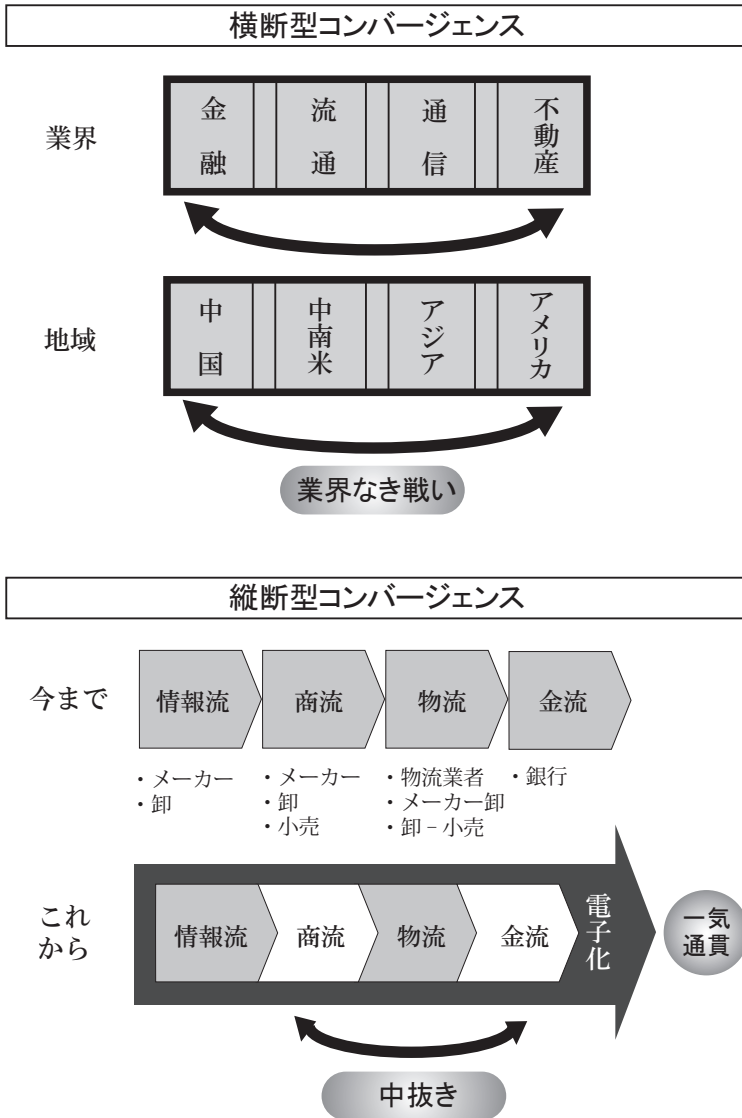
## ■メガコンバージェンスと銀行の危機

コンサルタントの口調は、冷静で淡々としたものから、急に熱っぽい調子に変わった。

「Mr. ヤマモト。次の時代のキーワードは、**メガコンバージェンス**ですよ。コンバージェンスとは、融合という意味です。これまでは業界や地域という単位で企業の棲み分けができていました。フレッシュヤマモトは東海岸を中心とする流通小売業です。でもフレッシュヤマモトの事業は、原材料生産者、加工製造業者、仲介販売の卸売り会社、物流会社、金融機関など、いろいろな業態・業界の会社に支えられていました。また、売っている品物も中国、台湾、日本、アフリカ、中南米などの世界各地が原産であったり、加工地であったりします。ところが、こういった棲み分けの壁をぶち壊してフレッシュヤマモトがグローバルに、かつ業種の壁を乗り越えて活躍する機会が現れたんです。卸売り会社や金融機関のビジネスをフレッシュヤマモトが自らの支配下に置いて『中抜き』することも可能なんですよ。次の時代の勝者は、強い企業がその出身の業界、地域を越えてますます強くなり、ウィナー・テイク・オール時代になるんです」

彼は熱弁をふるいながら、1枚のチャートを取り出した(図表1-1)。「チャートの上を見てください。業態・業界や地域を越えてビジネスがどんどん融合していく、すなわち同じ会社が違う地域や業界だった分野を取り込むことを、『横断型コンバージェンス』とっています。これはなんといっても規制緩和とIT革命による情報の流通コストの低下が可能になっている現象です。逆にいえば、情報を握れば何でもできる。たとえば、フレッシュヤマモトでCRMを構築して顧客の購買行動情報がつかめたとします。重要顧客のスミスさんの住所、年齢、既婚か未婚か、家族構成、年収、勤務先といった情報が手に入ります。おまけにスミスさんがいつ何を買っているかの情報も手に入る。スミスさんは証券会社勤務の営業マンで、既婚、子供は2人、年収は8万ドルで借家住まい、健康志向に関係ある商

図表 1-1 メガコンバージェンス



[出所：A.T. カーニー]

品を多く買っている、また頻繁に自動車のメンテナンス用品を買っている……としましょうか。そうすると、今度自然食材のキャンペーンをしようと思ったときは、いい顧客になりそうですね。自宅に割引クーポン券を送ったり、DM(ダイレクトメール)で特売の案内をしたりすれば、成功の確率は高そうですね」

「それはそうだろうが……。しかし、そんなキャンペーンだけでは宝の持ち腐れではないのかなあ」

「そのとおりです。情報からは、まだまだいろんなことが読み取れます。もしかすると、車がそろそろ古くなっているかもしれない。健康志向なのだから、RV車への買い替え確率が高いかもしれない。であれば、自動車を買ったり、あるいは自動車購入ローンを販売したり……。いろいろビジネスのネタが広がりそうですね」

「たしかにそうだな。自動車の販売はわが社のスタッフでは力不足だが、金融ならばできるかもしれない。買い物ポイントカードにクレジットカード機能をつけて、さらに信用情報を分析しておけば貸し出し枠を設定できるかもしれない。住宅ローンもあるかもしれない。そもそも店内にはATMがあるし、顧客は毎日そこでお金を下ろしている。そのときにキャッシングで小口の融資をすることも可能だね。なるほど、テスコはそれで金融事業に出て行ったんだ。先に顧客情報があつたからできたことだったわけだ。うーん、たしかに情報を握って分析ができれば、流通と金融の壁は崩れてしまう」

「インターネットも普及の兆しを見せています。その流れの中で、最も大きな影響を受けると目されているのが金融——なかでも銀行なんです。銀行業の業務を分解して考えればわかります。銀行業は三つの仕事に分解されます。一つの事業について価値を生み出す構成要素に分解して考えることを『バリューチェーン価値連鎖』の考え方といますが、銀行業を分解すると、まずは『商品』です。銀行の預金や融資や振替サービスなどのことですね。この商品開発では、銀行業は莫大なコストを要することにはなりません。免許さえあれば、誰でもこういう商品を提供できるかもしれない。融資は与信判断が必要ですが、これも誰か他の専門家に判断してもらって、フィーを払って保

証をしてもらえればいい。次が『誘導』です。みなさん、預金や融資の取引をするときには銀行員に相談しますね。どのくらい借りるべきか、いつまで借りるべきか、どういう返済条件にするかを個別に相談します。われわれは自分の財政状態に応じてベストなプランを提示してもらいたいですよね。銀行側からみれば、これが誘導のプロセスです。そして最後に『物流』です。ローンという商品を売るとき、実際に顧客にお金を渡し、書類の受け渡しを行います。これは物流にほかなりません。この商品→誘導→物流の連鎖の中で、これまでの銀行は、物流の部分で莫大な投資を必要としました。商品の受け渡しのためにいくつもの店舗を建て、機械を買い、人を雇って、という初期投資が必要ですね。この莫大な固定費投資こそが銀行業の参入障壁なのです。もし Mr. ヤマモトが銀行を作ろうと思ったら、この固定費負担が大変ですよ

「でも、われわれの店舗にはATMもあるし、新たな投資はあまりいらな

いんじゃないかな。インターネットが本当に普及すれば、もっと便利で安い物流プロセスもできるね」

「そのとおりです。金融の取引とは、情報すなわち数字のやり取りです。数字はそもそもデジタル情報ですね。IT革命では、このデジタル情報の伝達加工が容易に、安くできることになる。それで、フレッシュヤマモトも金融業に参入できるかもしれないです」

「そうだな。面倒なプロセッシングや審査は既存の銀行に任せてしまって、われわれが物流の部分をやればいいわけだ」

「でも Mr. ヤマモト、安いコストで物流をやるだけでは勝てませんよ。誘導、すなわちお客さんとの相談や提案を、銀行からこちらに移動させることがカギになるのですよ」

「なるほど。成功のカギは誘導か。こちらがあらかじめ顧客を理解しておいて、よさそうなメニューを提案したり、より深い相談ができたりすることなんだね。ということは、銀行業はまさにCRMビジネスだ」

「銀行には大きな弱点があります。実は銀行の顧客のうち、銀行にとって儲けになっている顧客は全体のせいぜい10%くらいしかいないのです。その10%の顧客の利益で残りの90%の顧客の赤字をカバーしているとい



うのが、いまの銀行の実態です」

「ということは、われわれがその10%の顧客だけを狙ったら……。もっとも、うちのスーパーの顧客収益状況も同じようなものだと思う。新興の専門店なんかはその上客だけを根こそぎ持って行っちゃうんだ。大変だよ」  
「そこです。CRMのもう一つの目的は、誰が自社の収益にとって大事な顧客なのかを常に把握することにあるのです。そういう上客を認識して、できるかぎり手厚いサービスをしてロイヤリティを高めなければいけないのです」

「そうか、いわゆる顧客の維持と『クロスセル』（いろんな商品を買ってもらうこと）、『アップセル』（もっとたくさん買ってもらうこと）をするわけだね。しかし、銀行より先にわが方が顧客情報を収集・分析して、こういう銀行の上客を全部獲得できれば……」

「銀行は壊滅的打撃を受けますね。コンバージェンスの時代とは、そういうことがそこここで起きる時代なのです。顧客の情報こそすべて。物流コストで壁ができていた業界区分は実質上なくなってしまうかもしれない。流通業と金融業が融合してしまうかもしれないのです。まさしく、仁義なき戦いです」

### ■縦断型コンバージェンスで「中抜き」されないために

コンサルタントの説明はさらに続いた。

「横断型コンバージェンスで業界の壁がなくなるだけではありません。情報はグローバルに低コストで駆け回ることになります。自分たちが有利に情報を集めて分析することで成り立っていた各国のローカル企業は、同じ情報を、たいしてコストをかけることなく集められるグローバル企業に駆逐されるかもしれません。スケールの強みでコストが安く、世界ナンバーワンの品質を持つグローバル企業が、世界最先端の情報収集力と卓越した分析力でグローバル市場を牛耳るようになる……。貴社にとってはチャンスですよ。顧客の情報分析力を磨いていけば、ご先祖の故郷の日本に逆上陸できるかもしれません。これまでローカル企業の典型といわれていた流

通業までが国境を越える日も近いと思います」

「業界も国境も越えてしまうわけだ。まさに融合……」

「それだけではありません。チャート（23ページ図表1-1）の下の『縦断型コンバージェンス』をご覧ください。これもバリューチェーンですが、これまでは情報流、商流、物流、金流の機能別に担い手が分業をして専門特化することが、経済全体の効率を上げるやり方だといわれてきましたし、実践されてきました。卸売り業者はメーカーと小売店の間に立って売れ筋情報などの情報の流れ、売買契約などの商流、物の受け渡しの物流を受け持っていた。しかし、SCMで小売店から情報流が直接メーカーに流れて、自動化されてしまえば、情報流に関しては、卸売りの機能はもう要らなくなる。売買契約も自動化できる。そうすると卸売り業者は、物流以外には要らなくなります。在庫が減って資金繰りが楽になれば、買い掛け、売り掛けの金融も依存度は低くなる。決済にしても、自動化で電子化できれば銀行だって要らなくなります。仲介業者というのは本来、情報が完全に売り手と買い手で共有されている場合は、存在する必要がないですね。一気通貫でこの情報の流れが電子化されて情報が売り手、買い手で対称的な状態になれば……すべての仲介業者は不要。これがいわゆる『中抜き』です」

「われわれだって安泰ではないよ。この縦断型コンバージェンスが究極まで行くと、メーカーが消費者に直接オンライン販売してしまっ、われわれも不要になる」

「パソコン業界では、すでにそういう動きはあります。完全中抜きで流通コストを減らして低価格で勝負しようという企業が出てきているのです」  
「うーん、そういう戦いに勝つためには、やはり顧客情報を収集して、それを分析・加工する技術で圧倒的に強くなれないと生きられないということだね。われわれが、メーカーよりも、また顧客自身が自分で考えるよりも、顧客をうまく誘導できるだけの技量があるという状態にならないと、どんな顧客もフレッシュヤマモトで買おうとは思わなくなる」

「そうです。情報集めだけなら誰でもできるようになるかもしれません。まさにそれを分析・加工して、そこから示唆を読み取る能力が勝ち残るた

めの条件です。CRMはそういう意味で、単なるITの機械というように思っ  
てはいけません。システムは単なる高性能で大きなデータの倉庫であり、  
計算機にすぎません。そこに分析・加工、示唆の読み取りは期待でき  
ない。ハードウェアよりも、使いこなす人間のソフトな能力が大事な  
のです。しかし、この能力で他を圧倒すれば、このコンバージェンスの  
世界で勝利者になれます」

### ■コア・コンピタンス＝圧倒的な強みを活かせ

青年コンサルタントがCEO室を辞し、当時最先端の経営論を聞いた余  
韻が冷めていくと、しだいにヤマモトの頭の中で疑問と不安が膨れ上  
ってきた。

（われわれがSCM、BPR、CRMをすべて導入したとする。コンサル  
タント氏の説明は、すべてごもっともだった。では、すぐに導入すべき  
のだろうか？ 彼は「先行しろ」と言ったが、わが社だけでなく、競合  
他社もSCM、BPR、CRMの導入に血眼になっているはずだ。すべての  
会社と同じことをやっていて、勝ち残れるのか。結局は業界で最も  
スケールの大きなナンバーワン企業だけが勝ち残るのではないのか。  
企業存続の絶対条件は、やはり「差別化」だろう。同じ手法を導入し  
て、どうやって差別化を求めればよいのか。もう一つ気になること  
がある。メガコンバージェンスで業種、国の壁がどんどんなくなる  
という理屈はわかる。多角化や規模の拡大には魅力を感じる。しか  
し、だからといって、闇雲にM&Aで何もかんでも手を広げてしま  
っていいのだろうか……）

ヤマモトは、著名な別の戦略コンサルタントに相談を持ちかける  
ことにした。

戦略コンサルタントのホワイトは、クライアントが話し終わった  
ことを確認すると、きわめて歯切れのよい口調で語りはじめた。

「いままでMr.ヤマモトにアドバイスをしていたのは、オペレー  
ションコンサルタントの方々ですね。私は、彼らの言っていることを  
否定する気は

まったくありません。しかし、こういった道具を使うときに気をつけなければならないことが三つあります。

第一点。アメリカではいま、あらゆる業界が変わろうとしています。SCM、BPR、CRMは、この産業の構造変化で生き残るための必要条件、と認識することです。必要条件ですから、これだけでは差別化できない。おまじないを唱えていても無意味です。スピーディな実行と、それをうまく取り仕切る遂行能力の卓抜さがカギになります。

第二点。必要条件をこなしたうえで、勝ち残るための十分条件が、『**コア・コンピタンス経営**』の実践です。コア・コンピタンス、コア・ケイパビリティ、コア・スキルなど、言い方はいろいろあるが、要するに、企業の能力、それも差別化に足るだけの核になる能力のことです。言い換えれば、その企業だけが圧倒的に得意な能力。フレッシュヤマモトのかつてのコア・コンピタンスは、御用聞き営業を通じた、顧客情報の収集能力です。Mr. ヤマモトはいま、この能力を収集能力から、CRMを導入して分析・加工能力にまで高めていこうとされている。一見もっともらしいが、私はフレッシュヤマモトがそれだけで勝てるとは思っていません」

「それでは、CRMの投資はやらないほうがいいのかということですか？」

「いやいや、そうは言っていないので注意していただきたい。CRMを過信してはいけない、ということです。みんなが同じデータを入れれば同じ答えが出る。何年かすれば同じようなマーケティング戦略やプロモーション戦略が、競合他社からも貴社からも一斉に行われることになると思ったほうがいい。顧客ニーズや売れ筋をつかむといった目的で情報流を押さえるという意味では、顧客との接点での情報収集は不可欠です。そのための投資は必要だと思う。しかし、分析・加工スキルでぬきんでて、ここをコア・ケイパビリティにして差別化するというシナリオは甘すぎる。良い分析手法はいずれまたみんなに共有される。それがIT時代の本質です。分析技法は容易に模倣されるのです。

私は、IT時代の差別化の武器は“人”だと思っています。乾いた分析やインターネット販売だけを行う企業の成功はあやしい。むしろ、人とのふれあいといったハイタッチな要素が最後の差別化要素になると考えてい