

# 迅速な情報共有こそ顧客主義の鍵

キヤノン販売株式会社

代表取締役社長

村瀬治男氏

キヤノン販売の村瀬社長は、ユニークな経営者だ。キヤノンの北米勤務は28年間に及び、海外の経営経験が長い。1999年にキヤノンUSAの社長からキヤノン販売社長に就任した。

ここでキヤノングループの基本的な構成を見ておこう。研究開発生産の総本山はキヤノン株式会社。一方、販売・サービス活動は世界を4つの市場に分け、それぞれの地域統括会社が分担している。

米州を統括するのがキヤノンUSA、日本を統括するのがキヤノン販売である。ちなみにあとの2社は欧州・アフリカ地区を統括するキヤノンヨーロッパ、中国・アジア地区を統括するキヤノン中国という編成だ。

キヤノン販売はこの意味でドメスティックな会社だが、就任した村瀬社長がまず社員に向けて発したメッセージは「視野はグローバル、市場はドメスティック」というものだった。28年ぶりに見る日本のビジネスに「横並び意識と官僚化に強く危機感を持った」という当時の氏のコメントが忘れられない。それから5年。キヤノン販売の2004年12月期の連結決算は、売上高8,155億円、経常利益244億円、純利益124億円それぞれ前期比8%増、73%増、76%増の伸びを達成。経常利益は1996年の12月期の235億を上回り、8年ぶりに過去最高を更新した。キヤノン販売村瀬社長に現在の好業績の背景、社長就任から現在に至る改革の道のり、中長期の夢などについてインタビューした。

## キヤノン販売の好業績の背景

キヤノン販売の好業績の要因は何かとの質問に対し、村瀬社長はまず、日本の市場環境がよくなってきたことを挙げた後、「①

新しい組織へと、5年かかり変革してきたこと、②キヤノン製品を市場にタイムリーに導入出来たこと」と語った。これは、トップマネージメントが真剣に顧客の声に耳を傾け、サービスの質の向上を追求してきた

た結果ではなからうか。村瀬社長が、社内へ徹底させた「付加価値の創造」、「顧客言語」を重視する組織作りがいよいよ形になってきたと言えよう。またキヤノングループ全体として、市場



キヤノン販売 代表取締役社長 村瀬治男氏

を見据えた改革と生産の合理化が寄与した。キヤノン本社とは製販分離という形を採るが、それだけに市場情報や販売サービス部門の意向が開発、生産部門と素早く共有されることが肝になる。そのための諸施策の結果、事業全体の流れが俯瞰出来るようになった。キヤノン、キヤノン販売、顧客の

距離が一層短くなり、市場の動向、顧客の声に耳を傾けるという経営幹部の姿勢が具現化したと言えるだろう。引き続き業務プロセスの刷新や、キヤノンとの連携による物流システムの大変革を予定し、顧客志向の徹底に注力するようだ。

#### 付加価値を提供する組織作りへ

過去5、6年、キヤノン販売で変わったことは「付加価値への理解」だと村瀬社長は語った。以前は、時流に合ったハードウェアを右から左に出してあげれば利益が上がるという。その例として、企業向け

パソコンを仕入れ、販売するビジネスで利益を上げていたことを挙げ、そこには付加価値が入っていなかったと村瀬社長は述懐する。「90年代前半までは利益が確保できていたが、90年代後半には状況が変わった」。

「付加価値をつけると口で言うのは簡単だが、しかるべき付加価値をつけるための体制を作るのは簡単ではない」と語る。「箱を売れば儲かる」と思い込んでいる人たちに、付加価値を売らないと儲からない、その考え方を植え付けるのに時間がかかった。精査していくとまだまだ育っていない苗木もあるが、全体としては、皆の言葉の中にも意識の中にも、「付加価値志向」の林が出来上がってきたということは言えると思う。大きく変わっているといえはそこが変わった」と村瀬社長は語った。

### 付加価値・顧客に買った後の 楽しさを提供する

付加価値とは何かを、村瀬社長に伺った。「個人のお客様には楽しさを、法人のお客様には利益をもたらす。法人の利益は経費の節減という形の利益かもしれないし、売上と粗利益の増大という形もある」と語った。「単純で解りやすい例に、デジタルカメラがある。お客様が買った後の楽しさをどう

繋いでいくか。プリンターを買って頂く、紙を用意する、あるいは記念になるものはアルバムにして残す、またインターネットを通じて友達と写真のやり取りをする、こういう楽しみがありますよとお教えし、その仕組みを用意しておく。過去の発想だと、カメラを売ったらレンズを買って頂くとか、フィルムやアクセサリを使って頂くとか、その程度の楽しみ方しか提供していなかったという。「フィルム事業を持っていなかったので、プリントの楽しみ等はよその世界の話だった。デジタルカメラになったことによって、プリントの楽しみという分野で、我々自身が直接お客様にご提案できる。そうすると色々な商品やサービスも出てくる」と大きな環境変化とビジネスの機会を熱く語った。つまり付加価値とは、楽しさを通じ顧客により豊かな生活を提供することなのである。

### 顧客主語…トップと顧客との 距離は短くなければならない

28年間に及ぶ北米での勤務経験、そして経営経験を持つ村瀬社長に、キヤノンUSA社長からキヤノン販売の社長に就任し、どのような困難に直面したか、またご自身の北米での経験を、キヤノン販売社長としてどのように活用しているかを尋ねた。

日本と米国で経営に大きな違いはなく、特に「バリューチェーンを理解する」点では本質的には変わらないという。

「まず、どういうバリューチェーンで顧客まで繋がっているかという中身をきちんと把握する。次に、それぞれに対してはどのような刺激を与えると一番効果があるかを把握する。業界による違いや地理的な違いなど環境は様々だが、これら様々な筋をきちんと把握しておくことだ。表に見えるスタイルが違うため、米国式経営とか日本式経営とかいう議論になるが、本質的に変わりはないと思う。その意味でUSA時代と経営を変えたつもりは無い」と語った。

しかし、強調すべき違いは、「顧客との距離」という点だ。

「一番大きな違いは、トップの指示が市場に届くまでの距離だ。実は米国ではその距離が非常に短い。そのためトップの意志がわりあい顧客に伝わりやすい。これはキヤノンUSAの先にあるディーラー、ディスプレイビュートーにも言えるという。「相互の考え方をぶつけるのが早く、直接意思決定して話をすることもある」という。米国でも日本でも、顧客との距離をいかに短くするかということに集中するかどうかだ。

筆者が過去インタビューした、P&Gやネスレなど欧米の先進企業は、社員はもち

ろん経営陣が顧客やマーケットに非常に近い。またそれを実現するための思想、努力が徹底されている。顧客との距離を短くするためのアクションを尋ねた。「直販以外の部門では本当にお客様に接しているのは、デ

イラーのセールスやサービスマンであり、量販店・カメラ店の店員さんたちであり、今でもその形態は変わらない。しかしその間に私どもが直接間接に色々と意志を入れ、話をし、声を聞くように変わった。以前は、粗利がいくらだ、と机上の計算だけでやっていた。今の時代それも大事だが、それだけでなく、市場での評価や顧客の反応は店頭の声を聞かないとわからない。そういう意味の接点は、量販店の中で非常によくできている。私どもから様々な形で入って情報を吸収する頻度が非常に上がった。むしろ直接本当のお客様と会話が出来るように変わってきている」と語った。つまり、顧客に最も近いところで、市場を理解し、顧客の声を採り入れ、アクションに結びつけるということだ。

トップから顧客への距離を短くし、決定をいかに早く伝達するかが鍵になるとすれば、それを可能にする組織形態がある。村瀬社長に尋ねると、「簡素化された組織での、トップ・ダウンの意思決定が必要」と語った。意思決定のために必要な情報を早く手

に入れ、決定に対しては顧客に早く訴えるためだ。

### 顧客を無視してカンパニー制は成り立たない

筆者はカンパニー制を導入している企業で、カンパニーの業績を会社全体の業績より優先させるケースや、顧客に対する決断のスピードが遅くなっているケースを幾つか見てきた。キヤノン販売もカンパニー制を導入している。部分最適でなく全体最適を実現するため、また顧客の声を聞き、迅速に対応するためにどのような試みをしているか村瀬社長に尋ねた。

村瀬社長は、まず社内カンパニー制について、「商品、市場、事業形態の違いに応じて、迅速に、自主的な運営を行うのが目的。そのためにそれぞれのカンパニー長がなすべきことは、権限を行使し責任を果たすこと」と説明した。問題点は、「その目的のため排他的になると、そこに全体最適が損なわれる問題がある」と述べた。「各事業部門は完全に切り分けられるわけではなく、実際は全ての部門が連携し繋がっている。例えば事務機の業界紙を読んでいて気が付くとカメラの記事がたくさん出ている。昔はカメラだとカメラだけの世界だった。それがデジタル化に伴って事務機との垣根がな

くなってきた」と一例を挙げ説明した。つまり各事業が他の事業部門と密接に関連しているからこそ、全社としての最適化が図れる。

「市場とお客様を無視して事業部門は成り立たない。無視した場合、権限と責任のうちの責任を遂行していないということになる。責任の中には他部門との協力も入る。また、そうしなければ成り立たない。基本的なドメインとどのようなサブドメインが必要かということを常に考えないといけない。つまり、製品技術分野とお客様の組み合わせで組織が出来、商品が出来る。また例えば、産業機器部門のお客様とコンシューマ部門のお客様は違うが、一人ひとりのお客様は多面性を持っている。ビジネスの面で直接関係ない人でも個人として見ると大事なお客様であるということになる。あるいは、ある部門にとつてのセラーは他の部門のバイヤーでもある。お客様の視点に立つて物事を考えれば、この多面性が見えてくる。潜在的なニーズやウォンツも把握できる」。お客様の視点で考える姿勢をキヤノン販売グループは顧客主語という言葉で表している。組織の形態に顧客主語の思想を吹き込むことで、各事業が連携を取り各部門だけの利益ではなく、全社の利益を考えることが可能になるのだらう。



## 社員のモチベーションアップ… 西洋医学ではなく、東洋医学

「風通しを良くすることだ」と、社員のモチベーションを上げるための試みという質問に対し、村瀬社長は語った。「まず、いかに正しい情報がきちんと流れるかが大切。それが仕事をやるためにも必要条件。しかしながら、実は情報の流れと言うのは結構激んでいる。流れなかったり間違った方向に流れたり、あえて閉め切られたり。情報の風通しを良くした上で社員の役割がどういうところにあるか解るようにしてあげることが第一歩だ」。

「その上で正しい形での目標と役割の関連を明確にし、当然その結果を評価していく。評価する側もされる側もオープンにすることが風通しをよくすることであり、それがモチベーションのアップに繋がる。インセンティブや表彰式も結構だが、東洋医学の世界でいうところの、仕組みをきちんと作り流れを作ることによって健康な状態にすることが大切。その上で美容整形手術としてのインセンティブ制度は良いが、基本は自分の日常の仕事が良いと感じられるようにすることだ。それがまた、自分のポケットにいくらかお金を入れられるかということに繋がってくる」と語った。現在、多くの



企業でモチベーションションアップのための手段として整形手術が多いですと尋ねると、村瀬社長は「私はいつも鍼のお世話になっている」と笑って答えた。

### 中長期の夢・キャノンブランドを 理解して頂き、キャノン販売の アイデンティティーを伝えたい

中長期の夢はという筆者の質問に対し、村瀬社長は、「やはり企業として社会に存在している以上、社会により受け入れられたい。社会から良い企業として認知され、尊敬される企業でありたい。これは金額目標でも利益目標でもないが、結果的には売上にも利益にも繋がってくるという意味で非常に大切な」と力説する。そのためにもまず、「キャノンを解っていたら、私はこれが大事だと思っている。キャノン販売もキャノン株式会社も、皆キャノン。キャノンのバッジをつけているのは世界共通、キャノンブランドというものを世間の方々にどう理解して頂くかということが大事だと思う」と熱く語った。

二番目には、「IRの視点では、キャノン販売という会社のアイデンティティーを投資家に対して明確に伝えていきたい。規模や収益性、成長性ももちろん大事な要素だが、キャノンの営業部門が独立した会社と

いうだけではパブリックカンパニーとしての十分なアイデンティティーにはならない。事実、今日のキヤノン販売グループは単なるハードの販売業ではなく、個々のお客様に対して最適のソリューションという付加価値を併せてお届けする「情報サービス企業グループ」に変貌している。そのことをきちんとお伝えしたい。そして「人の創造力を支援するソリューションプロデューサー」を目指し、さらに成長したい」と説明した。

### 顧客に近いキヤノン販売…顧客志向を人間化する

筆者はキヤノンの御手洗社長の経営哲学、経営方針、グループ会社の業績をメディアでよく拝見する。そこには既に「尊敬される企業」、「強い企業」のイメージがある。キヤノンやトヨタとなると世界に冠たる企業だ。業績の数字も良く、技術も卓越し、リーダーにはビジョンがある。学校でいえば最優秀で表彰を貰うような企業というイメージが非常に強い。非の打ち所が無い。ただ強調したい点は「親しみ」についてだ。会社や製品に尚一層愛着を持ってもらうことが必要ではないだろうか。法人、個人いずれにしても付き合う相手は人である。今後、キヤノン、キヤノン販売に親しみを持

つ層をどれだけ築き強固にするかは中長期的に極めて大切なことではないか、という筆者の発言に村瀬社長は大きく頷き「おっしゃる通り」と述べた。

次に、キヤノン販売もキヤノンだとおっしゃるが、比較すると、最も大きな違いは、キヤノン販売は顧客の最も近いところにあると筆者が述べると、村瀬社長は「研究開発生産を担当するキヤノンという会社に対して、市場情報を収集し開発生産にフィードバックするのは日本市場ではキヤノン販売の役割。つまり膨大なお客様との接点をもっていることが私達の大きな価値だ」と語った。そして「重点課題もそこにある」と次のように言う。

「各部門の素晴らしい努力により、品質が非常に良くなっている。ただ最終的に商品は、お客様に満足してもらわないと意味が無い。そういう視点で様々な市場のデータを見ると、キヤノンという名前が顧客対応や品質管理で必ずしも一番にランクされていない。そのギャップはどこにあるのかと

考えると、顧客志向というものが十分に肉体化、人間化されていない気がする。ある社員の電話対応が悪かったというようなケースが現実には色々あると思う。どこの会社でも同じことはあるはずだが、それをどういう風にケアしているかという所に違い

が出てくるのかも知れない。私たちは主要商品事業でナンバーワンになるという戦略を掲げている。市場シェアだけでなく、製品品質、サービス技術、お客様の満足度、それらすべてでナンバーワンを目指すというところである。そのためにも、朝夕の挨拶をきちんとするということから始まり、当たり前のことから大切にしていきたい」と村瀬社長は力強く語った。

キヤノン販売の好業績の裏には、顧客を中心に考えること、高い付加価値の提供について組織制度を越えて、繰り返し語り社内に浸透させる村瀬社長の姿があった。顧客と最も近い、キヤノン販売は更に「愛される」「親しまれる」キヤノン、キヤノン販売へと手綱を引き締めるだろう。

岸伸久(きしのぶひさ)

マネージメント・コンサルティング会社、岸アンド・アソシエーツ代表取締役、日系・外資系の企業経営者対象のサロン「ファースト・ウェンズデー」を主催。  
ハーバード大学大学院を経て、S.A.I.S.(シヨンスホフキンズ高等国際問題研究大学院)にて国際関係論・国際経済・アジア研究にて修士。その後IMDビジネススクールにてProgram for Executive Development修了。ダウ・ジョーンス社インターン時にウォール・ストリート・ジャーナル紙に署名記事を寄稿。その後ゴールドマン・サックス証券投資銀行部門にて企業のM&A、株式公開、IR(インベスター・リレーション)を中心としたアドバイザリー業務に従事。