

石油業界と経営品質

1996年4月の自由化から5年目を迎えた石油業界は必死のサバイバル競争を続けている。サバイバルしようとすればするほど、市場は混乱し、企業業績は想いとは反対の方向に進んで行く。なぜ、このようなことになるのか、このような「悪魔の循環」から脱するためどのような新たな視点が必要なのか自由化第二ステージをむかえた石油業界に苦境脱出への切り札「経営品質」というキーワードをメッセージしたい。わが国のみならず世界における成功会社の共通要因である。

経営陣 悩みの変化

1996-1999年	2000年-2001年
何とかしなくてはと思いつつ 流れに任せてる	コスト削減を中心に赤字経営からは 脱したが
元売が何とかしてくれると期待している	この状態ではすぐに赤字に逆戻りする
もう少し我慢すれば何とかなる	これ以上コスト削減するところがない
時期を見つけてこれから先を判断する	21世紀における経営の展望が見えない
無秩序な業界に嫌気がさしている	これから本当に利益をだせるか不安
何から手をつけていいかわからない	経営のしくみを確立する方法がわからない

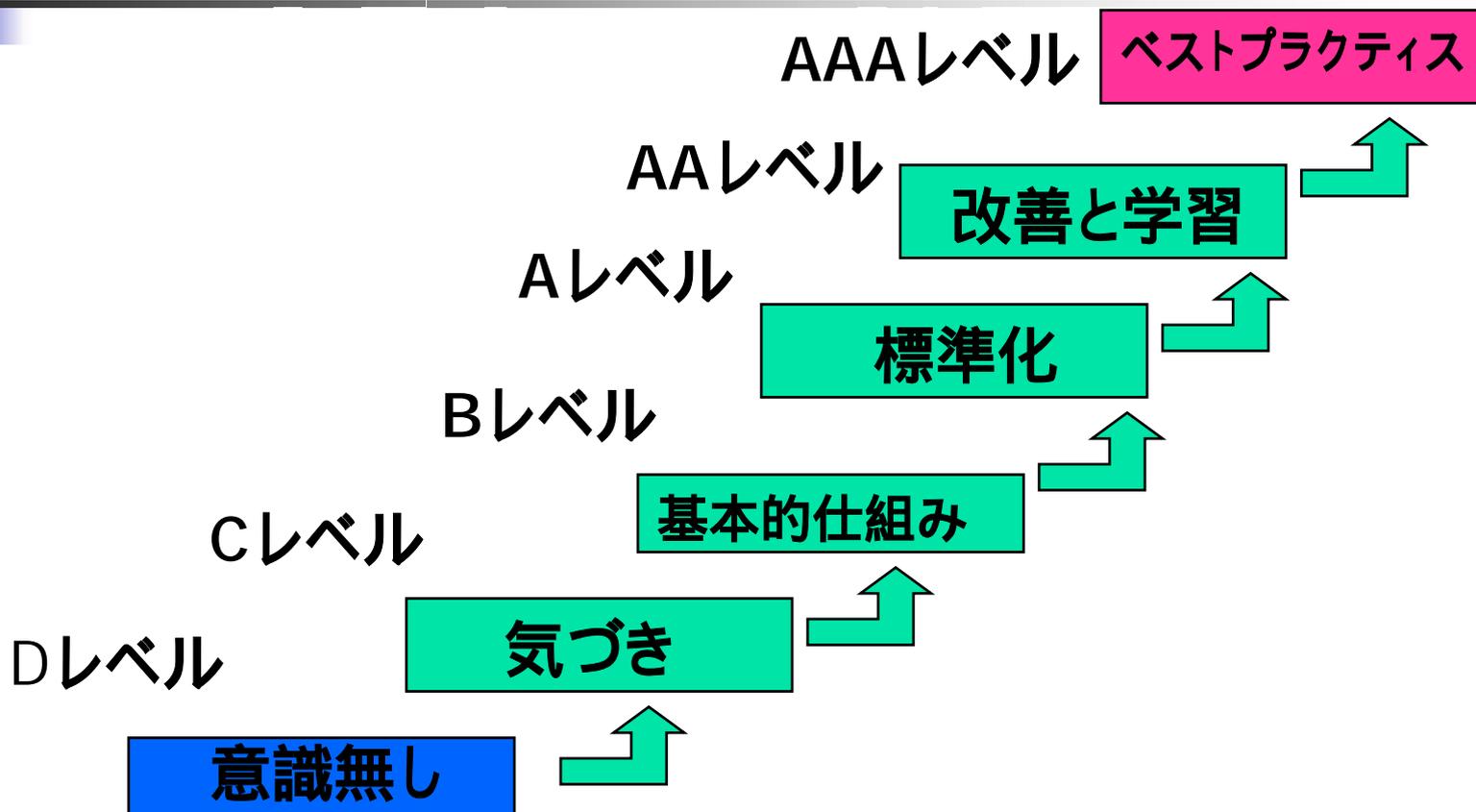
収益メカニズム変化の認識

~ 1996年3月	1996年4月 ~ 2000年	2001年 ~
量が収益	コスト削減	質が収益
顧客不在 資産の喪失	社員不在 文化・スキル コンピタンス喪失	経営品質 顧客本位・独自 能力・社員重視 社会との調和

2001年以降 経営の視点

- **経営の成熟(進化)モデル**
 - あなたの会社・店は自由化後この5年でどれほど進化(成熟)しているか
 - それを何で証明することができるか
 - 販売量？ 売上げ高？ 利益？
 - これだけで、進化(成熟)レベルを正しく表しているか
 - これをキチンと説明できる経営者がどれほどおられるか？

組織の成熟度



進化度(成熟度)とは

- 顧客から見た価値がどれほど明確か
- それを約束できる仕組みはできているか
- 中途半端な価値提供では存在できない

タイプ	成功ゴルフ場の例	現状のSS
1.顧客親密タイプ	伝統的運営を基盤にした 伝説的差別化(千葉県夷隅)	中途半端
2.技術差別化タイプ	最新テクノロジーによる差別化 (兵庫県吉川)	セルフの萌芽
3.業務の卓越性タイプ	徹底したセルフローコスト運営 (広島県西条)	中途半端

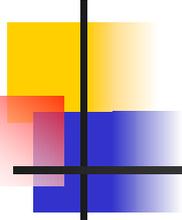
顧客視点と経営品質評価

■ フルサービスSSとセルフSS比率

- 2000年6月 49000/200 0.4%
- 200X年Y月 /500 1.0% 萌芽
- 200X年Z月 7.0% ニッチ

■ 顧客提供価値 (理想の点数は550以上)

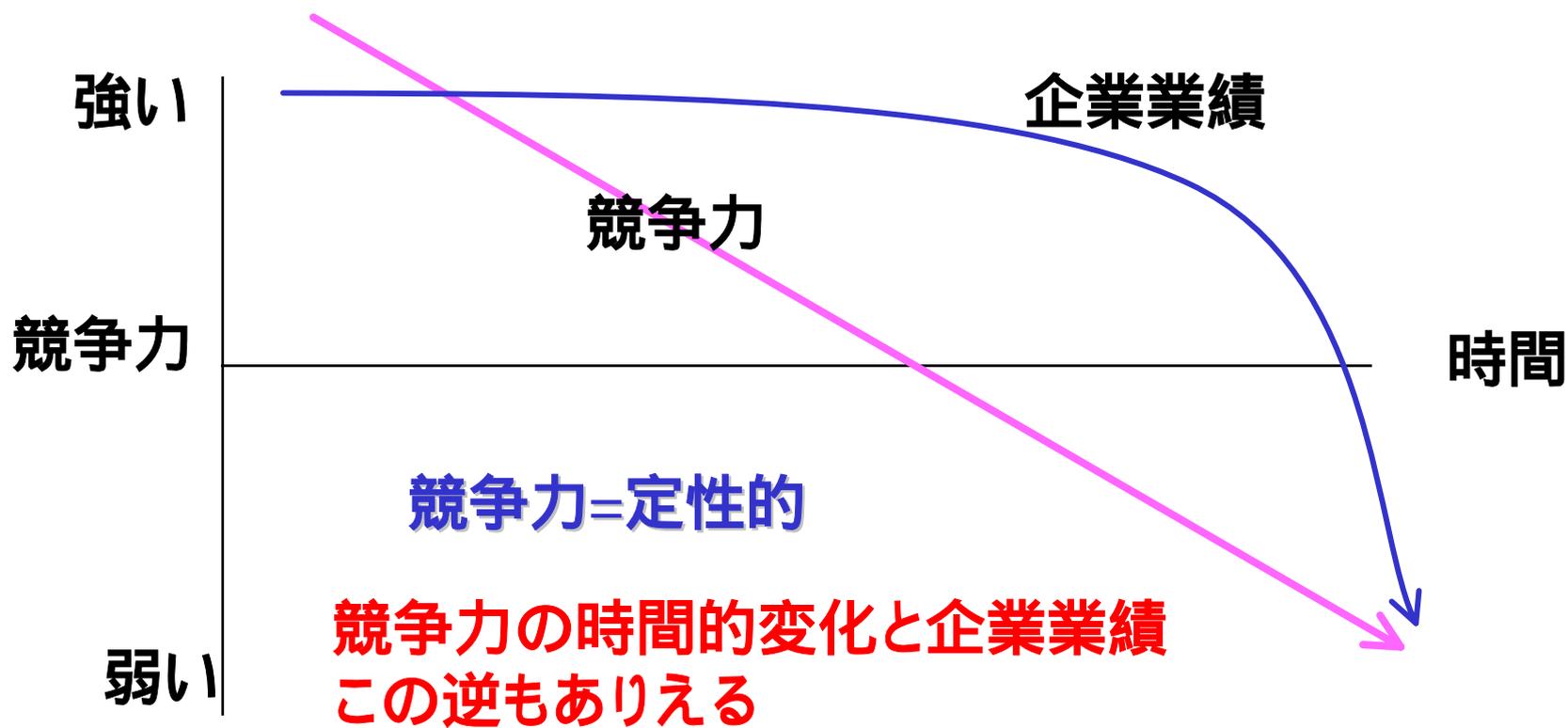
顧客視点の価値	現時点経営品質評価
フルサービスSS	80から250点
セルフサービスSS	250から300点



サービス業の競争力

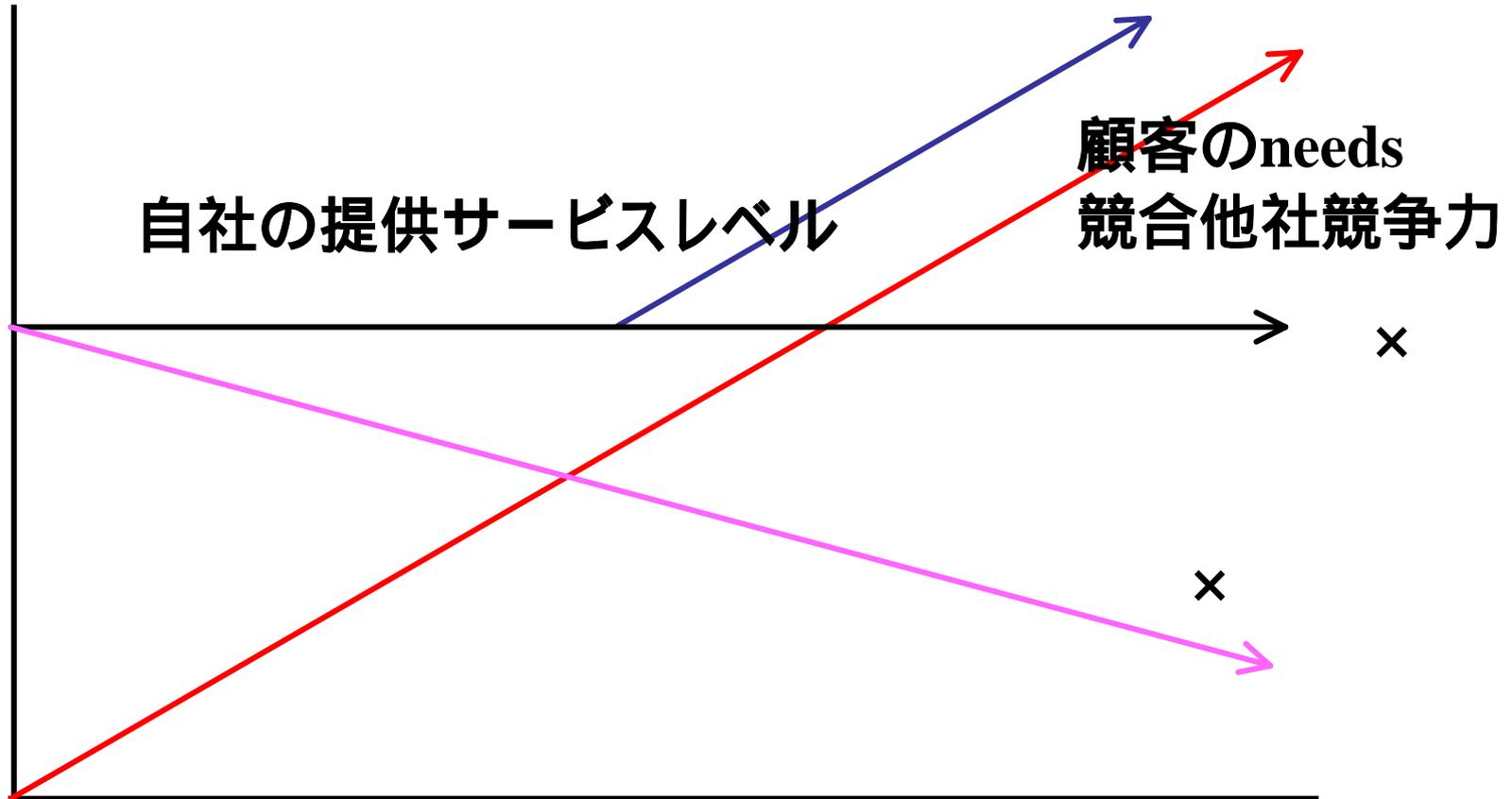
- 参入障壁が低い
 - 技術力
 - 商品力
 - イノベーション
- すぐに真似される
- 顧客対応プロセスの差別化
- 接続的競争力 時間の変化に対応
- 知の移転可能性と知の共有化
- 暗黙知と形式知

黒字経営であれば問題ない？



参照：MCC

望ましい競争力



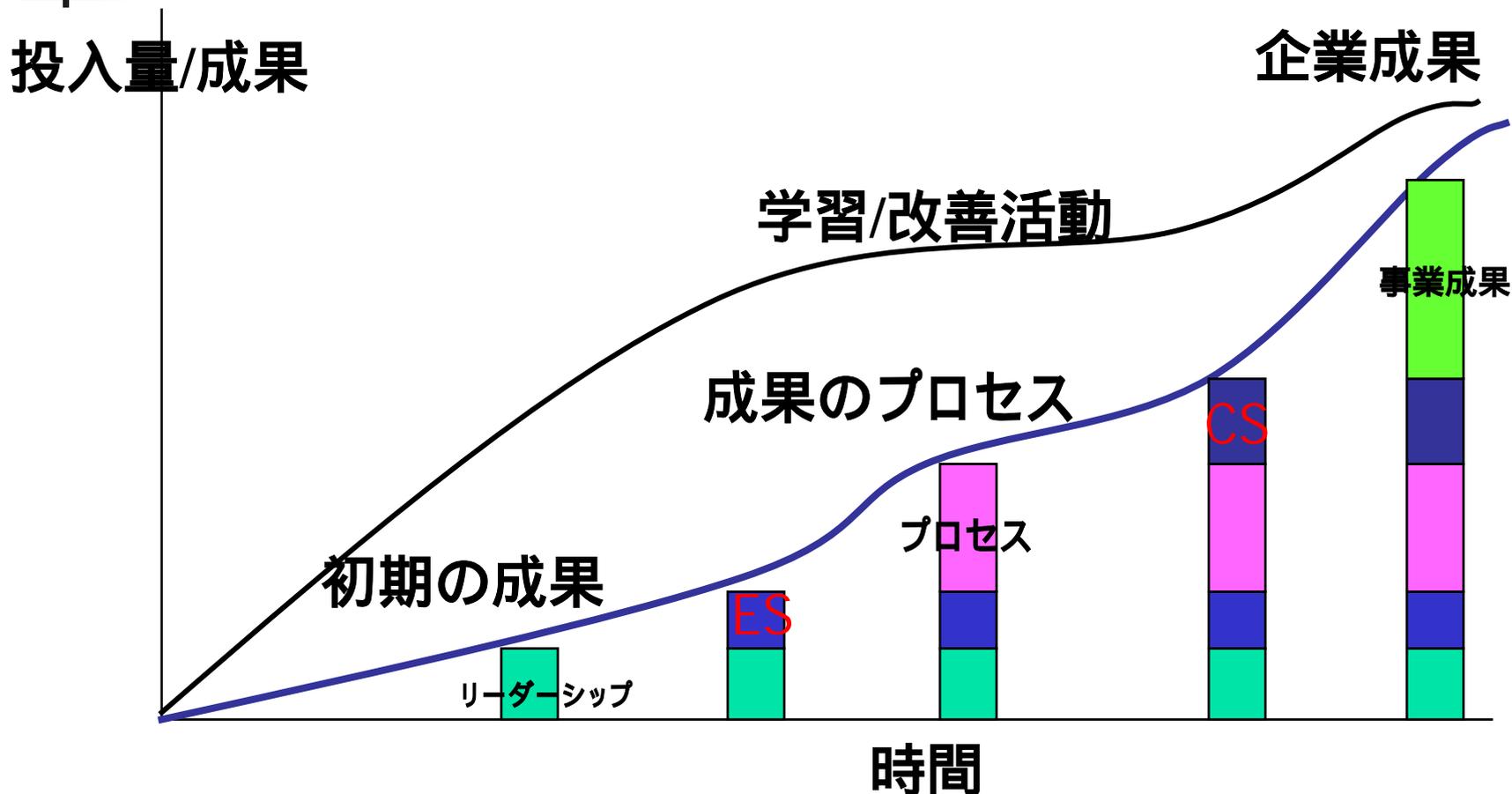
ビジネスを市場に合わせない。 自社の理念・ビジョンにあわせる。

- 石油市場の将来 成熟・代替・人口問題
- 成熟の中の成長とは
- 量を追い求めても量は増えない。
- 質を追求すれば結果としての量が確保できる
- 価格をさげることは、下げた分を増販することとなり、下げて売れなければ、また下げる 量の追求競争そのものである

質の作り方

- これからの企業間競争は「質と質」の競争
- 質の作り方
 - 分部最適から全体最適へ
 - 全体から分部の意味を作る
- 成功している会社の背景
 - 優れた経営品質 業界を問わない世界共通事項
 - これからの石油業界に一番必要なこと
- 経営品質の作り方
 - 99,00の垣見HP7月企画の復習
 - 詳しくは <http://www.jqac.com> へ

経営品質と成果の相関



原点に戻って

- 自社の組織プロフィールの確認
 - ビジネスモデル(勝利の方程式)の認識
- そのための3つの認識、一つの情報
 - 組織に関する認識 8項目
 - 競争に関する認識 5項目
 - 変革に関する認識 3項目
 - 組織の情報 7項目
- これが書けないと次には進めない。
- 上記の書き方を自らJQAで捜し求めてほしい。
- 勝ち残りへの鍵が埋もれている。



Humanware
Consulting
Co., Ltd.