

優劣ではなく 違いを見極める競争戦略で 顧客価値の提供を利益につなげる



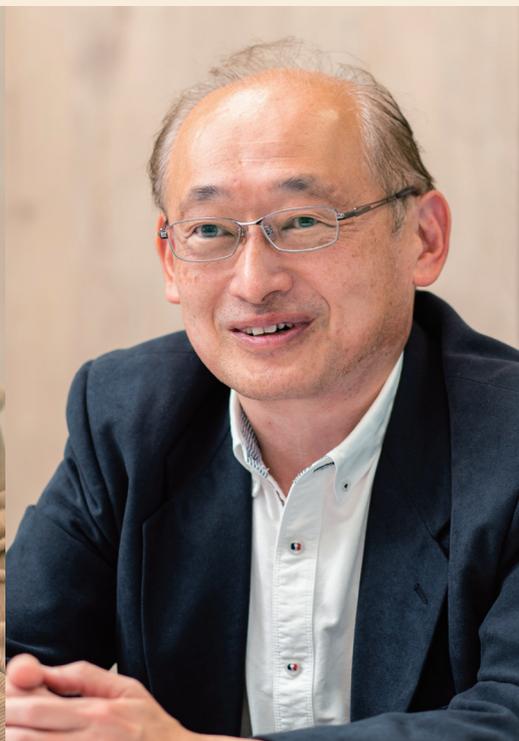
一橋ビジネススクール 教授

楠木 建氏



インテック 執行役員 品質革新本部長

鈴木智秀



インテック 執行役員 流通サービス事業本部長

堀内健司

企業がどのように顧客と向き合い、価値を提供していくかは持続的な課題です。企業が提供する価値を位置づけるバリュープロポジションと、お客さま側が得られる顧客価値の創造をどう考えるか。そしてビジネス部門と開発部門、運用部門が連携してビジネスを推進するBizDevOpsの有効性はどのようなものか。企業の競争戦略を専門にする一橋ビジネススクールの楠木建教授とインテックの執行役員2人が、企業のあり方について議論を深めました(文中敬称略)。

富山のDNAを 引き継ぐインテック

楠木：先日はインテックの富山本社で講演させていただきましたが、富山への訪問は初めてでした。富山駅に降り立って感じたのは、「富山は地方だな」ということです。直前に新潟に行ったのですが、新潟も例えば金沢なども、「地方都市」なんですね。東京から行ってもあまり違和感がない。でも富山はいわゆる地方都市とは違って、独自の文化を持った土地だと感じました。お2人は東京出身ですか？ 趣味は何でしょう。

堀内：私も鈴木も東京出身でインテックに入社しました。趣味は音楽、特にフュージョンが好きで、エレキギターは10本以上保有しています。最近はロードバイクにも凝り始めていて、高山へのヒルクライムに挑戦することが夢です。

鈴木：私は海外旅行が大好きで、100カ国以上を訪れました。コロナ前は金曜日の夜に発って日曜に帰るようなことをしていました。土日は競馬を楽しんでいます。

楠木：私も競馬は見るのが好きですね。インテックは富山発祥ですが、東京などの都市を発祥とする会社と違うインテックのDNAとして感じることはありますか。

堀内：富山の文化をインテックに感じることはあります。いい点は、言われたことはきちっとやりとげること。あと一息と思ふ点は、お客さまも気づいていないことへの大胆な提案が少ないことでしょうか。お客さまのシステムを預かってきちっとやるというビジネスが身に染み付いており、まだまだ能動的なところが足りないとお客さまから言われます。

楠木：お2人はどういう業務を任されているのでしょうか。

堀内：私は流通サービス事業本部というところで、ゼネコンから不動産、フィットネス、外食、広告代理店まで、幅広い業

種のお客さまにシステム開発やネットワークの提供を行っています。お客さまの幅が広いので、どこに強みを見出すかが課題でもあります。

鈴木：私は品質革新本部でプロジェクト監理や品質管理を手掛けています。グループ全体に不採算案件が多く、なんとかする必要性からスタートしました。2017年に1人で始めた業務ですが、今では60人の本部になりました。

受け身の体質で 顧客とのギャップが生まれる

鈴木：なぜバリュープロポジションや顧客価値創造を求め、BizDevOpsを推進するかというと、インテックに様々な課題があったからです。私は品質革新本部で、この数年は徹底的な赤字撲滅を進めてきました。実はそれまで、不採算案件が多発していました。グループ全体で組織を立ち上げ、徹底的に潰してきました。

楠木：受注損失引当金が多くなった原因は何だったんですか？

鈴木：お客さまが求めるものとのギャップが主な原因です。お客さまは高付加価値なサービスを求めるようになってきています。一方でインテックは富山のDNAもあって受け身体質で、お客さまにコントロールしてもらいたかったのです。きちんとモノを作って、現場の要求には応えてきましたが、高付加価値を求めるお客さまの経営層との間でギャップができてしまって、その対応に工数がかかっていました。

堀内：一方、流通サービス事業本部では、多種多様なお客さまを担当させていただく中で、BizDevOpsという言い方で新しいサービス提供の形を作ろうとしています。一般にBizDevOpsと言うと、アジャイルでスピーディに新サービスを提供しようということになります。しかし、私たちのお客さまの全ての要望が必ずしもそうであるわけではなく、システム開発保守やインフラサービスを脈々と提供することが求められます。

そうした環境では、お客さまの中も縦割りになっているケースも多く、グレーゾーンや



楠木 建氏

一橋ビジネススクール 教授

1964年、東京都生まれ。1989年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。一橋大学商学部助教授および同イノベーション研究センター助教授などを経て、2010年より現職。専攻は競争戦略とイノベーション。著書に『絶対悲観主義』（講談社）、『逆・タイムマシン経営論 近過去の歴史に学ぶ経営知』（日経BP）など多数。

隙間があります。アプリケーションとインフラの隙間、組織間の隙間などです。お客さま先で開発や保守をしている私たちもサイロ化して非効率になったり、お客さまのビジネスを踏まえた提案が不十分だったりしていました。そこでビジネスと開発と保守の間をつなぎ、組織全体に価値を提供するためにBizDevOpsの考え方を取り入れました。

言い方を変えると「循環型」のサービスをどのように提供するかということだと思います。システム開発して終わり、ではなく、保守サービスを提供する中でお客さまの課題を見つけ、さらに提案していく循環型が、私たちの本部には適していると考えています。

戦略の本質は「違い」にある

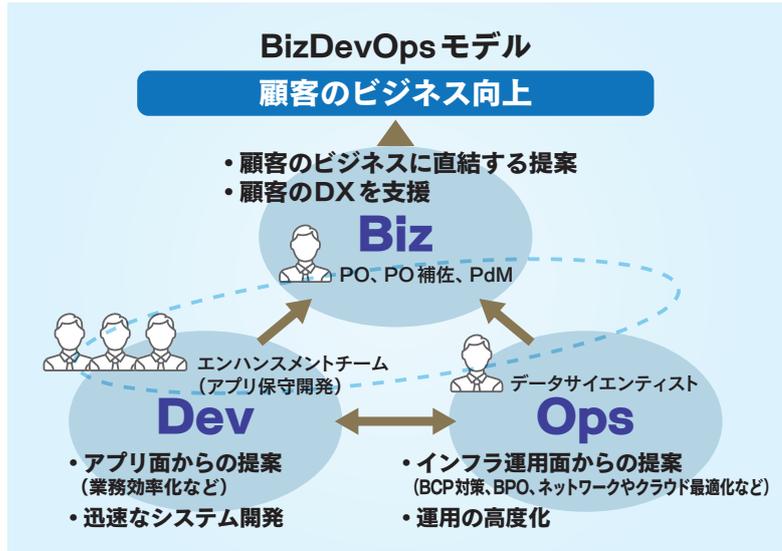
楠木：インテックの現状をいろいろと伺いましたが、私の専門分野は「競争戦略」なので、その視点からお話をさせてください。競争戦略の視点からは面白い業界とつまらない業界があるんですね。その会社の戦略がどうであろうと、業界に追い風が吹いている状態ではトップラインを伸ばせば、あとで利益がついてくるので、戦略もへったくれもないんです。一方で、安定している業界では競争戦略が求められます。

戦略とは何なのかを考えてみると「違いがあるから選ばれる」ということなのです。「うちのほうが優れていますよ」ではなく、「うちとは違います」。これが戦略の本質です。堀内さんから「循環型」というお話がありました。これがインテックにとって独自のものになるなら、まさに戦略になり得ると思います。

堀内：開発者やインフラ提供者、営業担当者など、縦割りの意識がなかなか抜けないのが現状です。BizDevOpsの考えを進めて、みんなが一体になってお客さまに向き合えたら、他社にないモデルができるのではないかと思います。

楠木：ターゲット顧客の業種や規模、プロダクトやサービスの領域で絞るのではなく、循環させる経営の考え方を持ったお客さまをターゲットにするように考えるといいでしょう。最先端を追い求める経営の考え方の

お客さまのビジネスを向上させるための取り組み



会社は、インテックの循環型ビジネスのお客さまにはならないということです。

お客さまを経営の考え方で分けたときに、こういうタイプのお客さまを対象にする、しないという判断をすることも戦略です。いざれにしても、徒競走のような競争をしてもダメです。「こういう仕事はインテックだな」「こういうお客さんとインテックだな」ということを見極めていくことが戦略なのです。

堀内：循環型のサービスを提供していくことの意義が明確になってきました。

楠木：戦略が必要なのは、利用可能な資源が限られているからです。資源に制約がなければ戦略なんてなくても、すべて思い切りやればいいわけです。でも制約があるから何をやらないかをはっきりする必要があります。

戦略がないと、現場では「あれも大切」「これも大切」となってToDoリストが増えていきます。そうなるとやることばかり増えて「疲れが暗くなる」のです。仕事なのでどうやっても疲れるけれど、「明るく疲れる」ことが大事です。これはやるけれどこれはやらないと判断できれば、疲れが明るくなります。働き方というのは、経営の課題



堀内健司
インテック 執行役員 流通サービス事業本部長

はありますが、リーダーが戦略をはっきりさせること、すなわち何をやって何をやらないかのトレードオフを明確にすることが一番大事だと思います。

日陰の商売にこそ 儲かるビジネスがある

楠木：戦略的に見て、インテックの循環型のサービスというのは面白い発想です。従来のビジネスでは、「ソフトウェアは作るけどコンサルはやりません」とか「このフェーズや領域はやるけど、ここからはやりません」という軸で考えることが多いです。でもインテックではこれまでの軸ではなくて、この世界に循環させていくものとスクラップ・アンド・ビルドで次から次に変えていくものがある、「われわれは循環をやる会社です」と宣言する。それは切り口として独自性があります。

ブルーオーシャン戦略は有名ですよ。みんなが競争しているレッドオーシャンは儲からないので、市場を再定義してブルーオーシャンを見つけるのが戦略の神髄であるというものです。でも、そうなのでしょうか。ブルーオーシャンで成功すれば、同じポジションに多くの競合が参入してレッドオーシャン化するのも時間の問題です。そうすると戦略論では模倣障壁を作らなければならないと説きます。でもそれは簡単ではないのです。

そこで私が考える戦略は「日なたと日陰」です。日なたというのは、最先端であからさまに成長している領域です。一方で日が差しているところがあれば、日陰もあります。実は長期利益を獲得しやすいのは日陰の商売だという理屈です。古典的な例は、「金を掘るよりもジーンズを売れ」です。日なたのビジネスは金の採掘で、カリフォルニアではごく一部の先行者が財をなしましたが、死屍累々でもありました。日陰がジーンズの製造販売です。

カリフォルニアの荒野で作業や生活するには強靱な作業着が必要になるから、ジーンズを売るビジネスが儲かるだろうという戦略です。日陰の商売は金の採掘よりもパッとせず、ジーンズをやるという人は少ないので長期利益を得られるのです。

今に置き換えても、新規参入企業も日陰にはあまり来ないのです。そうした日なたの一方でできた日陰が循環型かもしれません。模倣障壁が高いビジネスではなく、競争相手が真似しようという動機を持たないビジネスのほうが長期利益の獲得という意味ではスマートです。

得になることは やるという性質

鈴木：確かに、フロントとバックのビジネスがあるならば、インテックはバックのビジネスを肅々と提供することが合っているように感じます。

堀内：富山の文化として、我慢強さや粘り強さがありますから、日陰のビジネスは向いているかもしれません。あとは日陰にどうやって価値を見出すかでしょうか。私たちはBizDevOpsで壁を取り払った循環型で価値を見出そうとしています。

楠木：会社という組織は、結局のところ「得になること」でないとやり続けられないんですね。皆さん現金なんですよ。こちらが明らかに得だとわかったら、いずれはそちらに流れます。コストが下がるとか早く家に帰れるとか、余計なことを考えなくて済むとか、業績が上がって給料が増えるとか、会議が少なくなるとか、そういう「得」に対して動くわけです。ですから、「こっちのほうが得だよ」と示していくことがリーダーの役目になります。現金なものですから、会社は一元的に決めやすいんですね。

皆さんご家庭はうまくいっていますか？家庭の経営のほうが難しいはず。損得ではなくて、幸せであったり楽しさであったり多元的な要素が入ってくるからです。「なぜそんなにギターを持っているの？」「休みは競馬ばかり！」とご家族に言われたら折り合いがつかなくなるでしょう。政治にも折り



鈴木智秀
インテック 執行役員 品質革新本部長

品質管理活動の取り組み



合いが見つからないところがあります。でもいったん会社に入ると「こっちが得だよ」で動きます。

要するに、仕事上で障壁があると言っているのは、「俺が苦勞するのはいやだから、問題をこっちにまかせな」ということで、損得の問題なんです。壁をなくしたほうが得だと考えられるようになれば、壁はなくなっていきます。「仕事はシンプルに、損得で動かしましょう」ということです。

堀内：比較したりして、無意識に損得を考えているんでしょうね。

鈴木：品質管理も、現場では作業が増えると最初は嫌がります。そのうち結果が出てくると積極的にやるようになりますね。

楠木：鈴木さんの品質革新本部という名称もうまいことを言うなと思います。「品質管理」では管理の印象が強いです、「品質革新」ならば新しいことをする印象があります。

鈴木：次に発展するようなイメージとして革新と名付けたのは正しかったのですね。

楠木：突き詰めれば企業にとって、先端的であることは価値ではなく、儲かることが価値です。顧客価値創造という言い方をなさっていますが、顧客に価値を提供できているから、儲かるわけです。「私たちはこういう戦略、ストーリーで行く会社です。こういう儲け話に乗ってみたい人はぜひ来てください」ということを提示して、お客さまが集まってくるのがいい状態です。その判断基準

は優劣ではなく、違いなのです。

鈴木：お話を聞いて、これまでの社内の品質向上の実績、経験を強みと捉えることに自信を持ちました。今後は、社外に展開し、社会に対して価値提供することで「質で語られる信頼のトップブランド」を目指したいと思います。

堀内：流通サービス本部の取り組みでも、自分たちが気づいていない価値を見出せる期待感を持ちました。その一方で、強みが他社とどのように違うのかを明らかにし、何に注力し何を捨てるのかといった方針を示すことの重要性も改めて理解しました。今回のお話を受け、バリュープロポジションを明確にし、より高い価値を提供できるようにレベルアップしてまいります。

