

コスト偏重の誤算

顧客サービスから出発する。それがロジスティクスの原則だ。ところが日本企業の多くはロジスティクスの生み出す顧客サービスに無頓着でいる。結果としてコスト偏重を招き、顧客の期待を裏切り、競争力を失うという悪循環に陥っている。

デル・モデルは陳腐化したか

サービス神話の崩壊

デルが失速している。昨年第三・四半期に世界首位の座をヒューレットパッカド（HP）に奪われて以降、日を追うごとにその差が拡大している。米調査機関のガートナーによると、今年第一・四半期にHPがパソコンの出荷台数を前年同期比で二八・七%増加させたのに対し、デルは同七・八%減らした。これによってデルの世界シェアは一六・四%から十三・九%に下落した。

顧客満足度の低下が不振の主な原因として挙げられている。実際、シェア凋落に先立ち二〇〇一年頃から、主戦場の米国市場ではデルの顧客満足度の低下が各種調査で顕著になっている。その後のテコ入れによって回復の兆しは見られるものの、かつて同社が誇っていたサービス神話は今や完全に過去のものとなってしまった。

デル・モデルはこれまで、SCMの手本とされてきた。受注生産方式とVMI（Vendor Management Inventory：ベンダー主導型在庫管理）によって極限まで在庫を絞り、ITとアウトソーシングの徹底活用でオペレーションを自動化するその手法は、同じパソコン業界はもちろんのこと、他の業界でもベンチマークの対象とされ、多くの追随者を生んだ。

しかし、そのほとんどが失敗に終わった。二つの理由が指摘されている。ひとつは「ダイヤモンド・コントロール・マネジメント（DCM）」だ。いくら緻密に市場を分析しても、需要予測が必ず当たるとは限らない。それに対してデルは、需要自体をコントロールすることで計画通りの販売を実現している。

ある製品の売れ行きがふるわなかった場合でも、価格を下げる、あるいは他の製品と組み合わせさせてセット

販売するといったマーケティング的な施策を打つことで売り切る。一方、生産が追いつかなくなった場合には、キャンペーンを事前に予告して、それまでの期間の需要を抑えるといった対応をとる。デルはメーカー直販、しかもネット販売なので、リアルタイムで自由に価格を操作できる。これが店頭販売や販売代理店などのチャネルを併用していれば、そうはいかない。

デル・モデルのもう一つの導入障壁は「カスタマー・エクスペリエンス（顧客の満足体験）」と呼ばれる経営コンセプトだ。ロジスティクスをはじめデルのサプライチェーンは全て顧客の満足体験という観点から、組織やKPI（主要業績評価指標）、スタッフの報酬体系が設計されている。それを他の会社が導入しよつとすれば、既存の仕組みと衝突を起こす。ダイレクトモデルや、そこで使用されているITは導入することができても、コンセプトは目に見えない組織カルチャーまで含んだものだけに、容易な真似を許さない。製品開発力やデザイン性ではライバルに見劣りするデルが、競争の激しい同業界で勝ち続けることができたのは、サプライチェーンの効率性に加え、顧客指向で貫徹された組織という、キャッチアップしにくい、従って優位性が長く持続する強みを持っていたからだ。

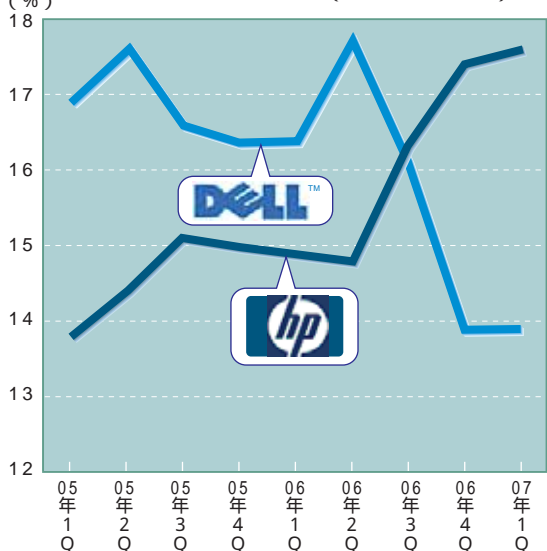
海外シフトが裏目に

そのデルが顧客満足度で躓いた。同社は二〇〇〇年に米国市場向けのコールセンターをインドに設置している。同様に二〇〇二年には日本市場向けセンターを中国・大連に置いた。いずれも本国と比較して割安な人件費を狙ったものだ。これが顧客サポート機能の低下を招いた。しかも現地スタッフの教育に予想以上の手間と時間がかかり、トータルコストも期待したようには下がらない。実際、その後、同社はコールセン



PRTMの入江仁之
パートナー

パソコンの世界シェア推移（出荷台数ベース）



出典：ガートナー

ター機能の海外シフトから一転、国内拠点の強化に動いている。

このコールセンターの問題に象徴されるように、デルが一時、それまでの顧客指向から、売り上げやコストを重視する方向にシフトしたのは確かだ。サービスをなおざりにして規模拡大を優先してしまった。経営の軸がブレてしまったことが、その後の不調を招いた」と、同業界のアナリストは解説する。

今年一月には創業者のマイケル・デルが会長職からCEO兼務に復帰。原点復帰による巻き返しを急いでいる。しかし、この一年の間に前CEOをはじめ、CFOや技術畑のトップなど、創業時代からデル・モデルを支えてきた経営陣がごっそり入れ替わってしまった。失われた組織カルチャーを巻き戻すのには、しばらく時間がかかりそうだ。

現在のデルの不振の原因についてPRTMの入江仁之パートナーは、「ライバルのHPが合併後の混乱から回復し、パフォーマンスを上げてきたこと。それとデル自身の個人ユーザー市場の読み違いが大きい。そこで教訓とすべきは、デル・モデルの陳腐化ではなく、顧客サービスの重要性だろう」という。

米国ホワイトハウスの調査によると、購入した製品やサービスに満足できなかった消費者の九六％は、その不満を企業に対して表明はしないが、そのうち九〇％は二度と顧客として帰ってくることはなく、また不満を感じた消費者は少なくとも九人にそのことを伝えるという。顧客サービスは、すぐに業績に影響することはなくても、長期的には確実に売れ行きに反映される。ところが目の前のコストや効率性にあまりに夢中になっていると、もっと大事なものがあつて、つい忘れてしまつ。そのことを最も熟知しているはずのデルでさえ、その罫に落ちた。（大矢昌浩）