

THANKS

(VOL. 15)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成10年9月1日
発行者：有限会社サクスマインド コンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『会社の存続のための顧客志向』

何故会社は倒産するのか

会社は何のためにあるのでしょうか？会社の使命・存在意義は一般的に以下のように言われています。

- 社会貢献（世のため人のため）
- 社員の幸せ
- 株主に対する利益還元

こうした、使命・存在意義を果たすための最低条件は、言うまでもなく「会社の存続(GOING CONCERN)」ですが、近年、企業倒産件数は急激に増加しています。

また、倒産原因を見ると、やはり、販売不振による「不況倒産」が大多数を占めています。

< 倒産件数 >

- 1994年：13,963件
- 1995年：15,086件
- 1996年：14,544件
- 1997年：16,365件（対前年比：12.5%アップ）
- 1998年：10,883件（年間で20,000件を超えるハイペース）
（1～7月）

出所：帝国データバンク資料
対象：負債1,000万円以上の倒産

< 倒産原因 >

- 販売不振：約60%
- 放漫経営：約20%
- 売掛金回収難：約10%
- 投資の失敗他：約10%

出所：帝国データバンク資料
注：1996年の原因であり、1997年以降は、販売不振による倒産の比率が更に増加していると思われる。

それでは、何故、販売不振になってしまうのでしょうか？

もちろん、業界自体が成熟しており、市場が縮小しているという理由もあるでしょう。

しかし、もう一つ大きな原因は、会社の経営方法（開発の仕方、営業の仕方等）が旧態依然であり、市場（顧客、競合等）の変化に取り残されてしまって、結果的に競争に負けてしまうことも大きな原因です。

こうした原因は、特に過去に成功体験を持つ体質の古い会社によく見られます。

ちょっと古い話ですが、カルピスの例は典型的です。

カルピスは、昭和23年の創業以来、昭和40年代まで「原液ボトル」で大きく成長しました。美味しいものに飢えていた時代のニーズにまさに合致していた訳です。

しかし、昭和50年代に入り、生活が豊かになり、嗜好が多様化してきました。

また、自動販売機やコンビニエンスストアの急激な増加もあって、外出先で気軽に清涼飲料を飲めるようになりました。

こうした市場の変化にもかかわらず、カルピスはあくまで「原液ボトル」にこだわりつづけ、結果的に業績は低迷し、結果として、平成2年に味の素に吸収されてしまいました。
ちなみに、味の素はその後、すぐに缶入りのカルピスウォーターを発売し、自販機やコンビニ市場に打って出ました。またミネラルウォーター（evian）等の新製品にも積極的に取り組み成功しています。

最近、倒産した大倉商事にしても、帳合機能という古い商社機能に大きく依存していたことが大きな原因だと思われます。

よく、「失敗は成功のもと」と言われますが、ビジネスの世界では、「成功は失敗のもと」というのもまた真理です。

マクロ的にみた市場の変化と「勝つため」のポイント

少し歴史を振り返ってみましょう。

戦後から現在に至るまで、日本経済の状況は大きく変化しました。そして、市場の変化に伴い、当然、市場で勝つためのポイントも変化してきました。

幾度も好況・不況の波を経てきましたが、マクロ的な視点で考えると、これまでの変化は以下のようになります。

戦後～昭和30年代 需要>供給 生産・調達志向の時代

昭和30年代までは、需要が供給よりも多い、「物不足」の時代でした。

「三種の神器」等、顧客の欲求は非常に明確であり、勝つためのポイントは、いかに、顧客が欲しがっているものを作り、調達して来るかでした。

松下電器のようにいち早く生産体制を確立した会社や、総合商社等は、まさに、こうした時代の波に乗った会社と言えるでしょう。

昭和40年代～昭和50年代 需要=供給 販売志向の時代

昭和40年代になると、需要と供給がほぼ均衡してきました。

こうなると、前の時代ほど、「何もしなくても買ってくれる」ということはなくなります。

企業間の競争も激しくなり、「いかに売るか」が勝つためのポイントになりました。

いわゆる「夜討ち朝駆け」等が日常的に行われていた時代です。

昭和60年代～平成 需要<供給 顧客志向の時代

昭和60年代から現在に至るまで、途中バブル景気という例外的な時期はありましたが、基本的には「物余り」の時代です。

「物余りの時代」の特徴は下記の通りですが、企業にとっては非常に難しい時代です。

成長する企業と衰退するの企業の差がはっきりするため、淘汰される企業が多く出てきます。

こうした傾向は、近年ますます強まっています。それでは一体、何が「勝つためのポイント」なのでしょう。それはまさに後述する「顧客志向」の経営です。

<「物余りの時代」の特徴>

企業間競争が激しくなり「買手市場」となる

小さな市場に、多数の企業が群がることになり、競争が激しくなります。

また、顧客は各種製品の情報を容易に入手でき、選択時間にも余裕があるため、

結果として製品を選択する際の目が肥えて行きます。

こうした「買手市場」では、顧客に見放された企業はどんどん淘汰されて行きます。

顧客の嗜好が多様化・細分化し、ひとつひとつの売上規模が小さくなる

顧客にとって最低限必要なものが揃い、「誰もが共通に欲しいもの」が少なくなり、結果として、ひとつひとつの製品の売上規模が小さくなります。

企業としては、こうした小さな売上をいかに積み上げるかが重要になります。

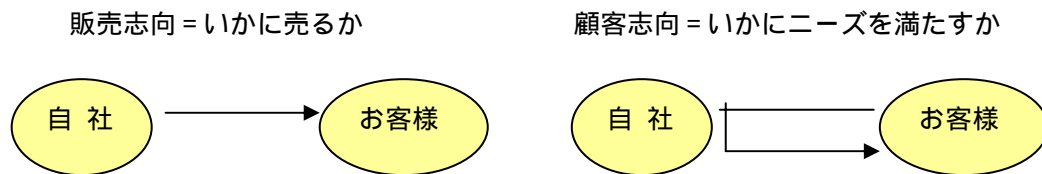
「顧客志向」のとは

「顧客志向」とは、簡単に言えば、以下の通りです。

「顧客志向」 = 常にお客様に目を向け、顕在的・潜在的なニーズを把握し、それを満たすこと

「販売志向」の基本的な考え方が、「自社」を起点にしているのに対し、「顧客志向」の考え方は、常に「お客様」を起点にします。

イメージとしては、下記の図のような違いです。



たとえば、もしあなたが、日本のことを全く知らない外国人から、「アデランスってどういう会社？」と尋ねられたら、何と答えるでしょうか？

「かつらの会社」と答えるとしたら、その回答はまさに、「販売志向」的な考え方です。

今、盛んにテレビで宣伝しているCMを思い出して見てください。髪の毛を守る「ヘアサポート」の宣伝ばかりです。

どうして「かつらの会社が、かつらを不要にするようなこと」に力を入れているのでしょうか？

確かに、薄毛に悩む人を囲い込むことは、かつらの販売にとってもプラスになるでしょう。

しかし、根本的な理由は、アデランスが自分の会社のことを単なる「かつら屋」ではなく、「お客様の髪の毛の悩みを解消する会社」ととらえていることに他なりません。

かつらをつけることは、顧客にとって、決してニーズではありません。あくまでも、「髪の毛の悩みを解消する」というニーズのひとつの解決策です。

そして「顧客志向」とは、このように、お客様のニーズに対して、既成概念を取り払い、満足できる多様な手段を考えることです。

自社の会社を定義を「製品」ではなく、「使命」で定義することが重要です。

同じようになぜ、ミスタードーナツが飲茶を販売しているのでしょうか？

なぜ、ソニーがあれほどまでにエンターテインメント事業にこだわるのでしょうか？

単なる製品の相乗効果を狙っただけではないと思います。

「顧客志向」を推進する上でのポイント

「顧客志向」を推進する上で、最も重要なことは、前述の「単に製品を売るのではなく、お客様のニーズを満たす」という考え方を持つことですが、その他にも、以下のポイントがあります。

「どうやって売るか」ではなく「どうしたら買っていただけるか」という視点で考えること
「販売志向」の考え方が強い、体質の古い会社では「どうやって売るか」という自社中心的な考え方になりがちです。

「お客様は神様」という謙虚な姿勢を忘れないことです。今の時代は、お客様がいくらでも選択肢をもっています。

お客様に利益にならない強引な販売は、必ず後でしっぺ返しを食らいます。

「お客様がどうしたら買う気になってくれるのか」「お客様にとってどうしたら買いやすくなるのか」、常にお客様の立場で考えることが重要です。

お客様についてきちんと「知る」こと

お客様の立場になって考えるためには、まずお客様についてきちんと知らなければなりません。自社のお客様について、最低限以下のことを把握していなければ、「顧客志向」の会社とは言えません。

<お客様について知るべき最低限のこと = 5W2 >

- ・ 誰が買うのか (WHO)
- ・ 何を買うのか (WHAT)
- ・ 何故買うのか (WHY)
- ・ どこで買うのか (WHERE)
- ・ いつ買うのか (WHY)
- ・ どうやって買うのか (HOW)
- ・ どのくらい買うのか (HOW MUCH)

ひとりひとりのお客様を大事にすること

前述の通り、「物余り」の時代では、小さな売上の積み上げが非常に重要になってきますが、これは、別の言い方をすると、ひとりひとりのお客様を大事にすることです。

ひとりのお客様からクレームがあった時に、「ひとりくらいお客が離れても大したことはない」と考えるような会社は、はっきり言って、先が短い会社です。

また、有り余る情報の中で、お客様が選択の判断基準にする情報は、信頼する人の「言葉」です。情報社会の中で、前近代的な「口コミ」が非常に大きな影響を持つことは、一見おかしい気がしますが、人間の本質的なことから考えると、あたりまえのことと言えます。

上述した、「ひとりくらい大したことはない」と考える会社は、こうした「口コミ」の怖さを知らない会社と言えるでしょう。