

THANKS (VOL. 16)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成10年10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

『顧客志向を実現するための方策と事例』

前回のTHANKSでは、今後企業が存続するためには「顧客志向」がカギであるということを解説致しました。

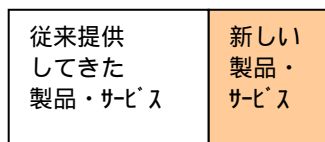
「顧客志向」=常にお客様に目を向け、顕在的・潜在的なニーズを把握し、それを満たすこと

今回はそれを受けて、企業戦略の視点から、顧客志向を実現するための方策と事例について説明致します。

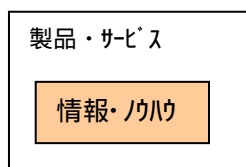
「顧客志向」を実現するための方策

「顧客志向」を実現する具体的な方策として、以下の3つの方策が考えられます。

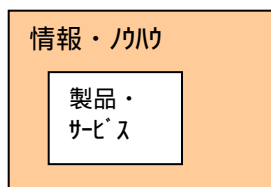
1. お客様のニーズを満たすために製品やサービスの提供範囲を広げる



2. 製品・サービスに情報やノウハウを付加して、よりお客様のニーズに合致したものにする



3. 製品・サービスとともに、お客様にとって「利」となる情報やノウハウを提供する



各社の事例

前ページで述べた3つの方策の事例を紹介します。

1. お客様のニーズを満たすために製品やサービスの提供範囲を広げる

ミスタードーナツでは、各店舗でドーナツだけでなく、飲茶（肉まん等）も販売しています。これは、各店舗をお客様（主婦や学生）の「憩いの場」として定義づけた結果です。お客様が店舗に来て時間を費やすのは「ドーナツを食べたい」というよりも、「買い物の途中で休憩したい」といった理由の方が圧倒的に多いと思われます。このように考えると、お客様の中には、当然、「本当は甘いものよりは塩辛いものの方が食べたい」とか、「できればカロリーが低いものを食べたい」とかいったニーズが存在すると考えられます。飲茶の販売は、こうしたニーズを満たすためのものです。

日本通運は、通販会社から従来はカタログの配送だけを受託しておりましたが、最近では、封入代行から、宅配までの一貫サービスを提供しています。通販会社では、各社ともにカタログの配送コストの低減が大きな課題となっておりますが、このように、カタログの封入拠点と宅配拠点を同じ場所に設置できれば、拠点間の配送コストは無くなりますし、また、配送のスピードアップにもつながります。

人材派遣各社では、最近アウトプレースメント事業（社員の再就職の斡旋）を始める会社が増えています。企業にとって人材派遣やアウトソーシングを利用したいと考える大きな理由のひとつは人件費のコストダウンですが、この場合、現在会社に勤めている社員の方々の処遇が問題となります。こうしたことから、社員の方々が活躍できる再就職の場を斡旋することは企業にとっても、また、社員の方々にとっても非常に意味のあることです。

明光商会は、自社のシュレッダーによって断裁される紙をリサイクルできるシステムを確立しようとしています。シュレッダーのユーザーにとって、シュレッダーを利用する主な目的は機密保持ですが、一方で出てきたゴミをどのように処理するかも大きな問題となっております。リサイクルシステムを確立し、これまでゴミとして費用をかけて処理していたものが、いくらかでもプラスの金になれば、企業にとっては非常に大きなメリットになります。

2. 製品やサービスに情報やノウハウを付加して、よりお客様のニーズに合致したものにする

野村證券では、現在、「株式売買業」から「資産管理業」への業態転換を図っています。従来は、顧客に株式売買を勧めて委託手数料を稼いでおりましたが、こうした営業方法は結果として、本来顧客のためにはならない売買まで勧める「自分本位」の営業となり、証券会社への不信につながりました。顧客のニーズは、株を売買することではなく、増加させることです。このようなことから、特定銘柄の大量推奨販売を追放するとともに、営業マンの今年のボーナスの評価基準から、株式の手数料収入を削除し、かわりに資産・投信の純増を柱にしました。

精密部品のプレス加工メーカーの**太陽工業**は熟練工の職人の業で電機・情報機器メーカーの開発を支えています。

電機・情報機器メーカーは非常に短い製品ライフサイクルのために、開発のスピードアップが非常に求められているとともに、軽量化・低価格化が至上命題になっております。

こうした中、太陽工業は要求された部品を提供するのではなく、逆に開発者に対して、部品設計のアドバイスをを行っています。

電機・情報機器メーカーから見れば、太陽工業は、単なる部品の仕入先ではなく、ノウハウを提供してくれるビジネスパートナーです。

3. 製品・サービスとともに、お客様にとって「利」となる情報やノウハウを提供する

回転寿司用コンベヤーメーカーの**日本クレセント**では、回転寿司の新規開店希望者に対して、徹底した経営指導を行っています。

具体的には、成功店の同行視察から、市場・物件調査、メニューづくり、仕入先の確保、銀行向けの事業計画書づくりまで、回転寿司経営にとって必要なことはほとんど網羅しています。

これは、「店の繁盛」「新規出店」「コンベヤーの売上増」という明確なシナリオに基づいてあります。従って、逆に立地条件が悪かったり、安易に儲けようとする経営者にはコンベヤーを販売しないこともあるようです。

スーパー等で生鮮品や惣菜をのせるプラスチック製容器メーカーの**エフピコ**は、ノウハウや情報に乏しい地場の中小スーパーに対して、現在の売り場の問題点を分析し、「売れる売り場」の提案を行っています。

提案には、エフピコの食品容器の導入だけでなく、陳列台のマットの色や、ポスター、パネル等の表示方法まで含まれています。

提案が採用されると、営業マンが自ら資材を持ち込み、閉店後の数時間で模様替えを済ませます。模様替えの実費は請求しますが、あくまでも目的は模様替えを通して、自社製品の導入をしてもらうことです。

伊藤ハムは、居酒屋やファーストフード店に対して、メニュー（レシピ）の提案を行っています。営業マンが商談の際に携帯パソコンを持参し、顧客との商談の中で、顧客が求めるメニューの条件を聞き出し、約1,000種類のデータベースの中から、候補となるメニューを検索します。出てくるアウトプットには、写真とともに、各材料の使用量、価格、原価率、作り方等が表示されており、顧客が提案したメニューを採用してくれた場合に、伊藤ハムは、食材の中で、ハムやソーセージ等の自社で供給できる分を買ってもらっています。

飲料メーカー、食品メーカー、日用品メーカー等、数多くの会社がスーパーやコンビニエンスストアに対して棚割提案を行っています。

例えば、**日清食品**は小売店に対して、POS情報を分析し、他社製品を含めたカップ麺、袋麺について、毎月利益が最大になるような棚割を提案しています。

また、**大王製紙（エリエール）**は、自社内に「マーチャンダイジングルーム」と呼ばれる部屋を作り、スーパーやコンビニエンスストアで実際に使われている陳列棚を設置し、他社製品まで含めた陳列例を提示しながら商談しています。

方策を実践するための必要条件

これまで述べてきた方策は、実際に実行しようとするとなかなか難しいものであり、一朝一夕には行きません。

実践するための必要条件としては、以下が考えられます。

会社の「使命」「存在意義」を明確にすること

前回のTHANKSで解説した通り、「顧客志向」のカギは、自らの会社を「製品」ではなく、「使命」で定義することです。

1990年代前半のバブル景気の頃に、多くの会社が企業ビジョンやC I（コーポレートアイデンティティ）を作成しました。

しかし、今振り返ってみると、そのほとんどは好景気の中で、事業領域の拡大を目指しており、本来の自社の存在意義（アイデンティティ）がかなり曖昧になってしまっております。

厳しい事業環境の今こそ、「お客様に対して何で貢献するのか」といった「こだわり」が必要です。

「選択と集中」という言葉が現在の経営のキーワードになっておりますが、単に収益性だけで事業や製品を判断することはできません。会社としての「使命」「存在意義」との整合性が重要です。

...企業ビジョンの作成方法については、いずれTHANKSで特集します

社員の教育と情報を共有化すること

今回紹介した方策を実践するためには、社員の方々のレベルアップが不可欠です。

営業マンにしても、単なる自社製品の知識だけでは不十分です。

顧客の業務内容についてきちんと理解した上で、問題点を分析し、改善策を提案する、いわゆる「コンサルティング能力」が必要です。

そして、こうした能力を身につけるためには、問題の発見や解決策を導き出す基本的な手法を教育するとともに、実際に成功している会社や店舗の情報をできるだけ収集し、共有化することが必要です。

事例で紹介したエフピコにしても、月1回全営業マンを集め、担当している地域のどの店がなぜ売れているのかということを議論しています。

また、日本クレセントにいたっては、若手営業マンを厳しく接してくれる経営者のいる繁盛店で寿司職人として修行させてもらうことまでしています。

「顧客志向」を徹底するための社内の仕組みを整備すること

いくら会社が「顧客志向」の方向性を示し、いろいろな方策を講じようとしても、実際に顧客に接する社員が従来通りの「自分本位」の考え方でいたら、結局のところ「絵に描いた餅」になってしまいます。

ほとんどの会社で昔から「顧客第一主義」を唱えているにもかかわらず、実際にはそのようになっていないのは、評価制度等、社内の仕組みが原因と考えられます。

「顧客志向」といいながら、期間売上が唯一の評価基準であるために、お客様に対して期末に押し込み的な営業をしている会社がよくあります。

例えば業績評価ならば、事例の野村證券のように、「顧客から見て重要な基準」を評価基準として設けることが重要だと思います。