

## 「お客」を考える③「立場」による分類

企業経営漫談士 岡野実空

外国人女性の特需という神風が吹くなか、通常の「ランドセル」商戦は、ますます前倒しになっています。かくいう私も、最近巻き込まれたばかり。「使う」子の希望を聞き、代金を「払う」祖父母の懐具合をにらんで、実際に「決める」のは子の親。供給側は、入学の半年以上前の予約時に、前金で代金回収。製造期間をたっぴりとして生産量を平準化、しかも名入れを勧め、心変わりによる返品を防止し、見込生産につきもののロスを出さないという、買い回り品のお手本のようなビジネスモデルです。「お客」を考えるコラムの後半は、お客の「立場」による違いを、「生産財」に置き換えて考察します。

### 立場1: 使う人

製品やサービスに対する直接的な要望は、もちろん現場でそれを「使う」人から出ます。しかし、ここで熟慮すべきは、その「手段」によって達成される「目的」。生産財の場合、必ずさらに上位の目的があり、そこからシステム全体を見渡せば、他の手段で代替したり、場合によっては、それ自体を不要にすることも可能だからです。

実際ここ10年を考えると、スマートフォンは携帯電話、パーソナルコンピュータを始め、計算機、カメラ、電子辞書など、ビジネスに必要な身の回りの情報機器の大半を不要にしました。すでにPCのキーボードに触れたことがない世代が続々社会人になり始め、企業もその対応を迫られています。

### 立場2: 払う人

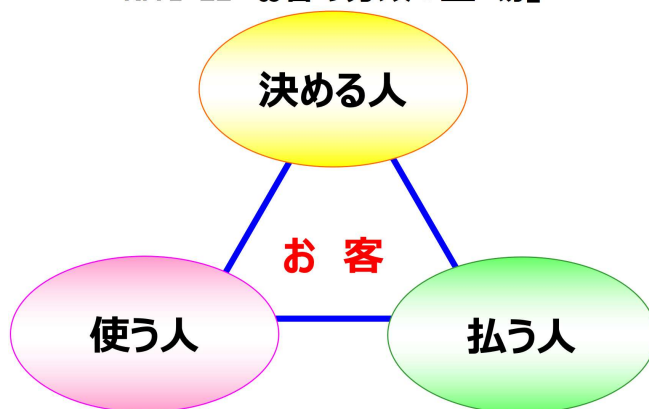
購入先への支払いは、通常企業の経理部門からなされますが、生産財メーカーにとっての「支払い顧客」は、取引条件を決める購買部門です。

しかし、「目標管理」の各社導入以降、コストダウンの「金額」ばかりが、購買部門の目標に設定・評価されるようになり、巨視的な「投資対効果」「費用対効果」という、本来目指すべきコストダウン「率」の議論は、すっかり影を潜めてしまいました。その結果、購買部門に残ったものといえは、世知辛い「値引き」要求ばかり。果てに影響は個人にも及び、それを軽減する見返りを自社ではなく自分に要求する、賤しい輩は絶えることがありません。詳細は2チャンネルに譲りますが、わずかな金額で人生を棒に振ることを考えると、思わず「どうせなら、もっとデッカクやれ！」と言いたくなります。

### 立場3: 決める人(仕組み)

お客の「ニーズ」がつかみづらい時代。その原因は、それが元々曖昧であることに加え、製品の複雑化・システム化によって関係者が激増し、意見がバラバラであること。その上、個々の部門や

KM 1-22 お客の分類「立場」



担当者は、「先入観」だらけという三重苦で、どの組織も妥当な結論が出せないということによるものです。

しかしこれこそ、ビジネスを主導するチャンス。「最終顧客」を観察し、その課題を解決して、社会に「価値」を提供することの対価は「利益」ですが、その分配率を決めるのは、「主導権」。まずは、だれが全体の「シナリオ」を書いたか？そして次には、その実行過程における「貢献度」。とりわけ、誰のおかげでボトルネックを突破できたか？そこでの主導権や貢献が認められなければ、下請として、わずかな「おこぼれ」に預かるしかありません。

部品メーカーに当たるシマノが、「自転車業界のインテル」と言われるのは、まさしくこの好例。規格化された部品を組み合わせ、ユーザーが望む性能や価格などの価値を提供し、完成品メーカーをはるかに上回る発言力を長年維持しています。

さまざまな「立場」のお客の実態を知り、その課題解決を支援するには、社内外の「目利き」集団を、組織化することが必須。この集団を率いるコンセプトは、「全体最適」。その「全体」が、「会社」から「社会」に転換するのは、ミドルの時期なのです。

平成30年2月26日 実空