


 新 小企業・ファミリー企業のマネジメント ⑦


商品づくり・価値づくり

100年企業創り合同会社

小野 知己(文責)・日高 安則・林 浩史

※予定しておりましたテーマ“経営者の始末”は次号掲載します。

1. 今回の着眼点

先日、自動車メーカーA社の独立系販売会社(たとえば、「〇〇自動車販売」という名前の看板を掲げ、系列メーカーの自動車の整備・販売を主体としておこなう会社、ほとんどがファミリー企業)の後継者を集めた「経営革新研修」の講師を務めました。

その研修の中で、「企業は、顧客に選ばれて成り立っています。では、皆さんの会社は、なぜ顧客から選ばれているのでしょうか。」という質問を投げかけました。すると、最初に参加者からあがってきた最も多い答えは、「A社の自動車を販売しているから」というものでした。私は、「A自動車を販売しているから、顧客から選ばれているのであれば、顧客は皆さんの会社からA自動車を買わなくても、別の販売会社、たとえば、A社直系の販売会社から購入しても良いのではないですか?わざわざ、皆さんの会社を選んで購入していただいている理由をもう一度考えてください。」と質問を投げ返しました。参加者は、私との対話の中から、私の質問の意図に気づいた様子で、最も多かった回答は「社長の人柄」、次いで「顧客の困りごとに、すぐ対応する姿勢」、「A自動車に関する豊富な知識」となりました。

「顧客が我が社を選ぶ理由＝我が社が顧客から選ばれている理由」を顧客価値と言います。研修の参加者が気づいたように、我が社の顧客価値は、取り扱っている物理的な商品とは限らないのです。特に、ファミリー企業においては、商品を代表とするハード的な価値よりも、人間性を中

心としたソフト的な価値に、顧客から選ばれている理由が隠されているのです。今回は、我が社の“顧客価値は何か”という観点から、ファミリー企業の商品づくり・価値づくりについて、一緒に考えてみましょう。

※本寄稿文においては、社員＝家族以外の社員を指す。

2. 社長が陥りやすい考え方・姿勢

ここでは、研修の場での「我が社の“顧客価値は何か”」という問いに対する後継者の反応から、ファミリー企業の「商品づくり・価値づくり」における「社長・後継者が陥りやすい考え方・姿勢」を整理します。

(1) 「わが社には差別化できる商品・価値がない」

(価値に気付いていない)

当初、研修の参加者の多くは、「我が社には差別化できる商品・価値がない」「A社の自動車を販売しているから、顧客から選ばれている」という認識でした。果たして、その通りでしょうか。

今回、「皆さんの会社は、なぜ顧客から選ばれているのですか」という質問に、「A社の自動車を販売しているから」と回答したB自動車販売の後継者のC氏は、続けて「我が社には、A自動車を販売する以外に差別化できる商品・価値はありません」と付け加えました。そこで、私が、「A自動車を販売しているのは御社だけですか？」と聞くと、C氏は「そんなことはありません。複数の販売店が扱っています。」と回答しました。私は、「では、お客様は、数ある販売店の中から、なぜ御社を選んでくれるのでしょうか。お客様が、なぜ御社に声を掛けてくれるのでしょうか。」と聞きました。

すると、C氏は、ハッと気づいたようです。「毎日のように、お客様から親父(＝社長)に相談の電話があります。お客様は親父と会話するために店に来ます。」「相談の内容や会話の内容は、車と関係のないことばかりです(笑)。」「選ばれている理由は、親父の人柄・親父の対応かもしれません。」

C氏は、本当に重要なことに気づきました。顧客が商品・サービス