

すべて一流を目指すことがいいことなのか？

お客様の価値観に添う企業を目指す

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

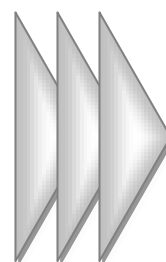
☆☆☆☆☆☆ 《目次》☆☆☆☆☆☆

- 【1】他社がしていないことをする
- 【2】「何にもない」土地柄のAホテル
- 【3】消費者の本当の声に耳を傾ける
- 【4】できることはこんなにも多くあった！
- 【5】「何にもない」は企業の論理にすぎなかった



【今月のハイライト】

いつの時代であっても、企業は「他社にないものを提供したい」という想いがあります。それが自社を選んでもらう理由となるからです。しかし、お客様に良かれと思ったその独自性の施策が、実はお客様がまったく望んでいない方向を向いているということがあるので、今月は、お客様が本当に望むものはどこにあるのかという点について考えてみます。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】 〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

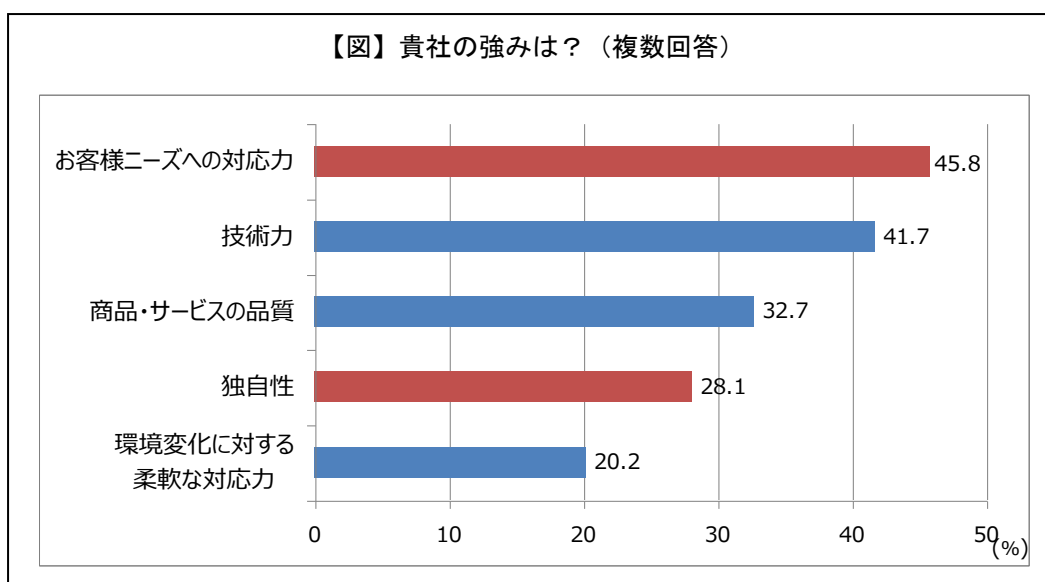
URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】他社がしていないことをする

1》経営者1万人アンケート

企業というものは、「他社がしていないことをしよう」と考え行動するものです。他社と違うことが自社の存在意義ですし、それがあるから顧客が選んでくれると考えるからです。

下図は生命保険会社が行なった「経営者1万人アンケート」からの一部抜粋です。回答の上位5つを表示しました。



2》どうやって独自性を出す？

上図で注目してもらいたいのは赤で示した「お客様ニーズへの対応力」と「独自性」です。

独自性を強みとするのは上記の理由からですが、その手段としてお客様ニーズへの対応力が挙がっています。

ここで考えたいのが、独自性の達成手段です。企業は独自性を発揮するために、

すべての面で他社から抜きん出たいと考えがち

ではないでしょうか？ そして、**企業のその行動は本当にお客様ニーズと合致しているのでしょうか？**

3》独自性について

今回は、企業の成長手段としての「独自性」について、その考え方と中身を再検討できる事例をご紹介します。

北海道のあるホテルを取り上げますが、独自性を考える際、どんな業種であっても参考になると思います。



【2】「何にもない」土地柄のAホテル

1》Aホテルの誕生

Aホテルが北海道の地に創業したのは、バブル期のころです。何しろ資金は潤沢でしたから、ホテルに隣接して本格的なゴルフコースまで造成して、他県からも宿泊客を呼び込みました。

バブルがはじけた後は、もちろん客足が鈍りましたが、ゴルフコースが功を奏したのでしょう。ゴルフ好きを中心にそれなりに予約が入っていました。

また、彼の地は、地元の人に言わせると

「何にもない」土地柄

でもあります。これが**「集中できる」**として、**企業研修に使われる理由ともなった**のです。

2》流れが一変

何とかやってこられた流れが一変したのは、08年のリーマンショックからだったそうです。キャンセルが相次ぎ、新規の顧客などまったくありません。

以来、客足は遠のく一方です。来年は回復すると自分に言い聞かせながら営業を続けましたが、それは

単なる希望的観測に過ぎなかった

ことを痛感するばかりでした。

そして、いよいよ3期連続の大幅赤字を計上することになります。経営陣はどうにかしようともがきますが、上記の通り「何にもない」土地です。

根を詰めて会議をしてみても、最後には否定的な意見が出てきて、**これといった打開策が出ない日々が続いた**そうです。

3》飛び出した意見

そうした状況の中、ひとつの案が誰かの口をつきました。

「国内がだめなら、海外のお客を呼んでみればいいじゃないか」

この時点では案と言えるほどの中身もなく、単なる思い付きレベルと言っているでしょう。

しかしながら、この意見になぜかその場にいた誰もが心つかまれる思いがしたそうです。そのころ、北海道は海外観光客から注目のエリアとなっていて、**何より何とか現状を変えたいという思いは一緒だった**からです。



【3】消費者の本当の声に耳を傾ける

1》突破口

しかし、**海外観光客を呼び込むのは、雲をつかむような話**です。北海道に観光客が増えているといっても、話に聞くのはスキー客です。

何でも北海道のパウダースノーが魅力的らしいのですが、Aホテルの周囲にはスキー場はありません。新たに造ることなど、今の状況で許されるはずがありません。

周りに何にもないAホテルが考えあぐねている中で聞こえてきたのが、タイ人観光客の存在でした。

日本を訪れるタイ人観光客が急増している
というのです。

2》意外なニーズ

そこでAホテルの担当者Bさんは早速、現地の旅行代理店が組んでいるツアー内容を調べたそうです。すると、北海道における名だたる観光地が並んでいます。

肩を落としかけますが、さらに調べを進め、各所と連絡を取るうちにAホテルに関心をもつ代理店が現れたそうです。早速担当者Bさんが現地に向かいました。

そこでBさんは意外なことを聞かされました。「**本当に日本らしさを感じられるツアーを組みたいんだ**」と。というのも、

通り一遍の観光ツアーに満足しない
タイ人が多くなってきているのだそうです。

3》消費者の声

代理店担当者の言葉を聞き、今一つ実態がつかめないBさんは、実際にタイに行き、現地の人々の生の声を拾っていったそうです。

すると、代理店から聞かされた以上に驚く意見が相次いだのです。曰く、「タイは常夏だから、寒いところに憧れるんだ。北海道って寒いんだろう？」「日本の田舎に興味があるんだ」「北海道の海ってどんな感じなの？」……。

Bさんにしてみれば、

北海道に住んでいれば当たり前のことばかり
です。と同時にこう思ったのです。このニーズを満たすものならうちにもある、と。



【4】できることはこんなにも多くあった！

1》本当の日本

帰国したBさんは、こう考えたそうです。

「たしかにAホテルには何にもない。だけど、外国人観光客が望むような本当の日本を提供してやろうじゃないか」

この決意はAホテル全体に^{でんぱ}伝播しました。まず考えたのは

日本の縁日を体験してもらう

ことでした。世代を問わず日本人なら懐かしさと高揚感を感じる縁日は喜んでもらえると思ったからです。

射的や輪投げ、金魚すくいなどを揃えることにしました。余計な予算はありませんから、それぞれの屋台は支配人の手作りです。

そして、縁日となれば浴衣です。これも、風呂上りに着るようなものではなく、色とりどりの浴衣を用意したそうです。

2》こんなにあるじゃないか！

それだけではありません。それだったら流しそうめんも体験してもらおうということで、竹の流し台も厨房係の手によって作られました。

餅つきだって体験してほしい。タイにはない風習なのだから。杵と臼も揃えられました。

こうなってくると止まりません。寒いこと自体が珍しいなら、とことん寒さを実感してもらおうということで、早朝の日の出ツアーも組み込まれました。同じ太陽でも、不思議なもので、熱帯と寒帯で見るのではまったく違ってきます。

朝があるなら夜だって。地元民にとっては当たり前、**その辺を歩き回るエゾ鹿を暗闇の中で観察することも提案された**のです。

3》業績回復！

期待しつつも、不安のほうが大きい中で実施されるに至ったツアーは、初めて訪れたタイ人宿泊客から大好評を博したそうです。

彼らが口を揃えて言ったのは、「タイでは絶対に経験できないことをできたのでおもしろかった」ということです。

このツアーは口コミで広がり、年々

ツアー客が文字通り倍増している

そうです。現地代理店も優先してAホテルのツアーを勧めるまでに至っています。



【5】「何にもない」は企業の論理にすぎなかった

1》何かある、とは？

今回のAホテルの事例を通して、学ぶべきことがあると思います。

それは、Aホテル周辺に「何にもない」というのは、あくまで**売り手の論理にすぎなかった**ということです。では、

「何かある」とはどういう状態でしょうか？

ゴルフ場があって、テーマパークがあって、建物がゴージャスで、ということでしょうか？

実は、タイ人観光客はそのようなものをAホテルに求めてはいませんでした。なぜ、このような食い違いが起きたのでしょうか。端的に言えば、消費者のニーズを理解していなかったからです。

2》企業の危険な思い込み

消費者が望む声に忠実になるというのは、ビジネスの基本と捉えられています。しかしながら、それを本当にできている企業というのは案外少ないものです。

なぜなら、他の企業から抜きんでようとするために、

すべての面において一流でなければならないと思い込む

からです。

今回の事例で言えば、タイ人観光客はゴージャスな建物など望んでいませんでした。日本でしかできない体験がしたかったのです。その声を聞かずに立派な建物を建てることは、消費者の声を無視する行為に他なりません。

3》ファイブ・ウェイ・ポジショニング

「ファイブ・ウェイ・ポジショニング」という考え方があります。これはビジネスに関わる5つの要素「価格」「サービス」「アクセス」「商品」「経験価値」のうち、1つで5点（満点）、別の1つで4点、残りの3つで3点を取れば、十分に成功できるという調査結果から来ています。

Aホテルの場合、経験価値で5点、サービスで4点、残り3点を獲得したと言えるでしょう。これ以上を目指すことは逆に独自性を失うことにもなり、リスクとなるのです。

同時にそれは消費者の本当の声を聞いていないことでもあります。消費者の声、本当に聞こえていますか？

