

顧客の顔が見える仕組みづくり

～ 川上川下逆転現象の本質 ～

(株)日経システムズ 社長 山崎 修一



川上川下逆転現象

2000年の『合理化』において、私は、二回にわたり、21世紀の社会経済の本質的变化として、①数的成熟社会への移行 ②川上と川下の逆転現象 ③リーチとリッチの同時達成の三つをあげ、それらに基づくマーケティングの新たな視点を提示した。こののち、数年を経て、これらの本質的变化は、さらにその重要性を増しているように思える。特に、②の川上川下逆転現象を認識し、その仕組みを構築しているかどうかは、「勝ち組」と「負け組」を分ける分水嶺の一つになったといえる。

では、川上川下逆転現象とは、何であったか。『合理化』では次のように記している。

「商品は、川上であるメーカーから、卸、小売を経て、川下である最終消費者に届く。しかし、それは商品流通を軸にして考えた場合であって、情報を軸にした場合、明らかに川上は消費者になった。なぜなら、モノ余り時代に突入したことによって、消費者は自分の欲しい商品とぴたっと合わない限り買わなくなったからである。「消費者は賢くなった」「わがままになった」と言われるこの傾向は、今後ますます強くなっていくだろう。当然、企業はエンドユーザーの考えていることを事細かに把握しなければ、商品開発一つまともにできない、

徹底した「エンドユーザー起点の情報」を必要とするようになったのである。」

今回は、私のここ数年の新事業開発の指導経験もふまえて、この「エンドユーザー起点」の発想と仕組みについて、さらに深く考察してみたい。

川上川下逆転現象の本質は、 営業機能の転換！

まず、この川上川下逆転現象の本質はどこにあるのだろうか。それは、営業の機能が、転換したという点にある。

今までは、自社の商品を買ってくれるお客さんをより多く探すことが営業の機能であった。誤解を恐れずに言えば「売上増強＝より多くの顧客を探して自社の商品を突っ込むこと」であったのだが、これは明らかに供給側から顧客を見ているだけであって、顧客視点に立った営業とはいえない。これからの時代に、ほんとうに必要なのは、個々の顧客の欲しがるものが何かを察知する「商品探し」の機能である。「顧客探し」から「商品探し」への営業機能の転換こそ、川上川下逆転現象の本質である。

ここまで聞くと、「わかっているよ！要は顧客のニーズに応えるということだろう！」とたいていの人そう思うらしい。わたしの指導経験からも、この種のやりとりは多い。しかし、単に「ニーズに応える」ことと、「顧客探し」から「商品探し」へ

の機能転換とは、全く別の次元のはなしである。

どれだけ鮮明に顧客をフォーカスしているか?!

どこが別の次元なのか。その第一は、どれだけ鮮明に顧客をフォーカスしているか、である。

考えてみて欲しい。「顧客探し」は、商品やサービスを固定しているから、それらを欲しがっていると思われる顧客を無限に探すことができるのである。

全く同じく、しかし向きだけ逆転させよう。「商品探し」は、顧客を固定しているから、それらが欲している商品やサービスを無限に探すことができるのである。すなわち、顧客が固定され、ピタッと張り付き、その顔が鮮明に見えてこそ、はじめてほんとうの「商品探し」が可能となる。たまたま同じ商品を売っていても、ターゲット顧客が違えば、異なる事業となる、というくらいの認識が必要だ。

このことを、ほんとうにわかっている人はきわめて少ない。そして、自分たちの商品を思考の前提にしたうえで、顧客は何を求めているか、を想像または予測し、それが顧客視点にたった営業だと自己満足している。そこでは、自社の商品は見えても、顧客の真の顔が見えていない。私はこれを、皮肉を込めて「プロダクトアウトバージョンのニーズ追求」と呼んでいる。

商品・サービスが「便益生態系」を成しているか?!

アスクルやミスミの新事業が成功した理由の一つは、明確なターゲット顧客が存在したからである。アスクルは、「中小企業の日用雑貨品購買にそれなりの権限をもつ総務系の人たち」にフォーカスした。ミス

ミの食材事業は「チェーン展開をしていない独立系居酒屋の大將一家」にターゲットを絞った。そして、彼らと行動をとともにした。

しかも、いったん、ターゲットを決めたら、商品・サービス起点の発想をぎりぎりまで捨てること、これが、成否を分ける重要なスタートである。

アスクルは文房具を忘れ、ミスミは食材を忘れたから成功できたのである。いや、正確には、「フォーカスした顧客にとって、それらの商品が、欲しい商品やサービスの一部にすぎない」という状況を創出したのである。

アスクルは、文房具、飲料、オフィス家具、電子機器、蛍光灯その他の備品に至るまで、ミスミは、食材に始まり、メニュー印刷、箸袋・コースター印刷、のぼり販売、レジスター販売、ゴキブリ駆除から廃油処理、レンタルユニフォームやそのクリーニングに至るまでの品揃えがされている。まさに「商品探し」の典型である。

しかし、なんでもかんでも顧客の言うことを聞いて品揃えをすればよい、というものではない。そこには、必要にして十分な、顧客にとってのベネフィットレンジ（便益範囲）とベネフィットシステム（便利な仕組み）が要求される。顧客との綿密なコミュニケーション情報を武器に、試行錯誤を繰り返しながら、これらの品揃えが全体として一つの「便益生態系」を成すことができるかどうか、これが単なる「ニーズ追求」と異なる二つ目のポイントである。

自社は「胴元ミドルマン」に徹することができるか?!

上記のような便益生態系の品揃えの必要性を説くと、第一の人種は、とても自分の会社ではこれだけのものを全部作ることはできない、と思って諦める。問題外である。

第二の人種は、さすがに「全部作ろう」とは考えないが、自分の得意なところだけを作ってあとは外注（アウトソーシング）しよう、と考える。「選択と集中」という今はやりの言葉からすればこれがいいように思うが、実は、失敗の確率が高い。なぜか。

私の指導経験からすれば、自分の得意なところについて自負がある分、あつという間にプロダクトアウト的発想に陥ってしまい、せっかくの便益生態系が台無しになるケースが多いのである。中途半端に一部のことをやると、便益生態系全体に対する顧客利便性のレベルアップを図る、というもっとも差別化すべきところを見失ってしまう。

どうすればよいのか。すべてをアウトソーシング先と見ることである。自社であろうが、資本関係があろうが、全く別会社であろうが、すべてをアウトソーシング先とみなすことができるかどうか、これが最も重要な成否の分かれ目だと言っても過言ではない。

アスクルが、親会社であるプラスの得意とする文房具だけは自分のところでやろう、と欲していたら今の成功はなかったであろう。親会社はもちろん、自社でさえ、ひとつのアウトソーシング先といった数段上位に立った視点が必須であり、この立場を私は「胴元ミドルマン（主導権を握った仲介業者）」と表現している。単なる「ニーズの追求」と異なる三つ目のポイントは、この胴元ミドルマンに徹する、といった姿勢である。

バックヤードネットワークでナンバーワンといえるか？！

「胴元ミドルマン」に徹すること、すなわち、自社でさえひとつのアウトソーシ

ング先とみなし、そのレベルが低ければ他社に発注する、といったくらいの覚悟があつてはじめて顧客視点に立った「商品探し」が可能である。また、それでこそ自社のレベルも上がる。そのためには、バックヤードネットワークのレベルアップが至上命題となる。

「顧客探し」の時代にはフロントヤードネットワークが勝負であった。顧客をネットワークする、ということは多くの企業のテーマであったはずだ。もちろんこれからもこの重要性が落ちることはない。

しかし、川上川下逆転により、それに勝るとも劣らず、供給側のバックヤードネットワークが重要性を増す。このバックヤードネットワークでナンバーワンになることは、「商品探し」でナンバーワンになることに直結するからである。これが単なる「ニーズ追求」とは異なる四点目である。

そして最後に、こういった川上川下逆転現象、すなわち「商品探し」への機能の転換には、従来とは異なる能力を発揮する人材と、新しい組織と、より高度な情報システムが要求される。これら説明については、別の機会に譲ることにしたいと思う。

山崎 修一 略歴

昭和30年東京生れ、54年神戸大学経済学部卒、大手化学メーカーを経て55年税理士試験合格、60年山崎税理士事務所開設、64年(株)日経システムズを設立、コンサルティング活動を本格的に開始。平成2年から2年間神戸大学大学院経営学研究室においてマーケティング論の研究に携わり、現在までに中堅・中小企業を中心に150社余りの経営指導、財務指導の実績を持つ。

専門分野は戦略的経営計画、マーケティング、人事管理、営業管理、予算管理、財務管理、原価システムの構築、経営者・経営幹部・管理者・一般社員教育等。

著書に「企業30年説をうち破る」（8週間ベストセラーとなる）、「時代を拓く企業革命」等がある。