

## ～買い手は常に変化する②：今日はお客様でなくても明日にはお客様となることも～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

令和6年3月号に掲載した「買い手は常に変化する」の続編です。前回の論考では「現在のお客様は変わることがあり得る。よって会社の製品のバージョンアップを怠ってはいけない」と私見を語りました。経営者が思っていることから多少ずれた動きを市場はするものです。この市場の変化では「このお客様は確か競争相手の得意先ではなかったかな？」という不可思議現象も起こりえます。今日まではお客様ではなかったものの、明日以降は会社のお客様名簿に記載されることもあり得るのです。それが市場というものなのです。

### 1. お客様の絶対数の増加は会社生存の重要な鍵を握っている

2005年(平成17年)に亡くなった社会生態学者を標ぼうしていたPFドラッカーは、会社経営の目的は「顧客を創造すること」だと喝破しました。そしてこの目的を達成する重要な機能に「マーケティング」と「イノベーション」の2つを挙げました。

私はこの「顧客の創造」という着想に強い興味を持ちました。「創」と「造」には「つくる、はじめる」という意味があります。「創造」は現在進行形であるべきです。創造という行為は一過性であってははいけません。以下に売上高を例に創造の意味を探ってみましょう。

売上高は販売単価と購買客数の掛け算です。販売単価を100、購買客数を100と置くと売上高は10,000です。会社の安定成長の為に売上高目標を12,000と置くと、単価又は客数のUP若しくは両者のUPを実現しなければなりません。単価UPと客数UPのいずれかだと単価UPの方が容易でしょう。単価UPの意思決定は会社の独自判断で実施することが出来るからです。但し市場が単価UPの詳細な説明を求めることに注意が必要です。

一方の客数UPは至難の業です。現在の日本社会を考えれば直感的に理解できます。少子高齢化は数十年前から言われ続けています。出生数は平成28年に100万人を割り込み8年足らずで75万人強となりました。死亡者数の増加で毎年80万人強も人口が自然減少しています。地方圏では人口減少が地域社会の維持に対する圧倒的な脅威となっています。

少子高齢化以外にもネット環境の激変・深化から、国内市場に海外の見えない競争相手が参入しています。リアルでも中国や韓国、アセアンの国々がまだ豊潤な日本市場への攻撃を強めています。円安により日本市場は外国企業の草刈り場へと変容しつつあります。

このように国内市場を広角的、鳥瞰的に観ると自社のお客様が自然蒸発してしまうリスクが高まっているのです。にも拘わらずドラッカーは「顧客の創造」をやり続けろと主張しています。経営者にとって強い心理的圧力を感じる提言であることに間違いありません。

### 2. 自社努力による新規お客様の獲得

お客様の創造には2つの手法があります。自社努力の結果としての新規客獲得と自社努力とは別の次元による新規客獲得です。ここでは自社努力に焦点を当てて検討してみます。

自社努力はドラッカーの指摘のとおりマーケティングと大いに関連しています。マーケティング理論で有名な4Pで考えてみましょう。4Pとはプロダクト(製品)・プライス(価格)・プレースメント(販売チャネル)・プロモーションのことです。最後のプロモーション

ンは人的販売と非人的販売とに大別できますが、最近是非人的販売の比重が増してきました。WEB空間での利用度が高いSNSツールを活用した情報発信を効果的に行うことで、販売促進のほかに企業ブランド価値向上でも結果を出している企業が増えています。

多種多彩なプロモーション手段をパフォーマンス良く組み合わせて活用している企業は、市場の認知度が高まり信頼度も確実に上昇していきます。またコンプライアンスやハラスメント等今日的課題に真摯に取り組んでいることを的確に情報発信し続けることで、「あの会社の製品を一度使ってみよう」という潜在意識を市場に植え付けることも可能です。

### 3. 敵失による新規お客様の獲得

「逃がした魚は大きい」と言います。この逆として将来の大魚が自社の領域に迷い込んでくることもあります。ある会社が致命的なコンプライアンス違反を犯して企業ブランドが地に落ちていくと、その会社の製品を購入していたお客様は路頭に迷います。「どの会社の製品を買えば良いのか」。その迷いが「今日はA社を試し明日はB社を試す」という落ち着かない購買行動を引き起こします。その際にこれまで正しい商いをしてきた自社の製品を購入し、「これは良い」と納得すればお客様のふらつき行動はその時点で終了します。

会社は「あの会社からお客様を奪取しよう」と積極的な営業を仕掛けていたのではありません。しかし同じ市場で戦っていた競争相手が自滅してしまったのです。自滅したその相手側も相当数のお客様がいたはずです。強固な岩盤層ではないものの、その会社に一定程度の愛着を持つお客様もいたに違いありません。会社はこのふらつき始めたお客様に一定のメッセージを送るだけで良いのです。そのメッセージは「当社の製品は安心してお使いいただけます」と事実を正しくお知らせするだけで良いのです。

### 4. 獲得したお客様は絶対に逃がさず小魚を大魚まで育てよう

お客様は幾つかの層に分別できます。一見客、得意客、支持者、パートナーと段階的に会社に対する信頼度は強まっていきます。一見客の前に見込み客がありますが、まだ購入に至っていないのでここでは除外して考えます。

一見客はお試しで買ったお客様です。得意客は何度か購入しています。しかし会社に対する信用度はまだ高くありません。支持者という段階になると「信用する」から「信頼する」という段階へ昇華します。「信用する」は条件付きですが「信頼する」では条件そのものがありません。衷心から会社を支持しています。「こ客」を顧客や固客と書いたりします。顧客を得意先としてまた固客を（熱烈な）支持者と考えると理解しやすいでしょう。

最後のパートナーとは会社と一心同体となっておりお客様の生活シーンと分離できない状態までに至っているお客様のことです。お客様は陰の経営者であり営業担当者となって会社や製品を売り込んでくれます。熱烈な支持者であり強固な岩盤層となっています。コンプライアンス違反等を起こしてもこの岩盤層は会社支持の旗を降ろすことはありません。

敵失で離反するお客様の層は一見客や得意先（顧客）と言われる層に当たります。お客様の数はピラミッドと同じです。一見客や得意先（顧客）が圧倒的に多いのです。これらの層が離反し揺れ動いて自社へ辿り着いたのです。会社はこのお客様をしっかりとつなぎ留めなければなりません。その仕組み作りの成功が「顧客の創造」として結実するのです。