

## シリーズ「変革への第一歩」⑤

少しずつ常に改良～ 厳しい経営環境を生き残る秘策 ～



# 顧客から選ばれる経営

100年企業創り合同会社

小野 知己・日高 安則・林 浩史

## 1. 今回の着眼点：企業は顧客から選ばれている

読者の皆さんは、次の質問にどのように答えるだろうか。

2軒の「焼き鳥屋」が並んで営業している。皆さんは、お客様である。そして、どちらの店にも一度は入ったことがあると想定しよう。あなたは、今日、飲みに行くとしたら、どのような店の方に入るだろうか。

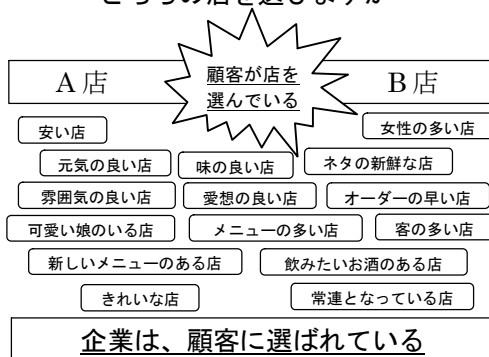
この質問のポイントは、“どちらの店に入るかを決めているのは誰か”ということ。分かりきったことを聞くな、と叱られそうだが、お客様であるあなたが“どちらの店に入るかを決めている”のである。そして、その理由は？

右図は、ある研修で同じ質問をしたときの回答の抜粋である。じつに、いろいろな理由で、お店を選んでいる。

今度は、「焼き鳥屋」さんの立場で考えてみよう。あなたがA店の店長だとすると、B店はどのよう

な存在だろうか。お分りの通り、競合他社なのである。あなたの店に、お客様が入ってくるということは、上記に挙げたような理由で、お客様が“(B店と比較して)あなたの店を選んでいる”ということなのである。つまり、あなたのお店は、お客様に選ばれて成り立っているのである。

### どちらの店を選びますか



この事例は、企業は競合他社との比較において、“顧客から選ばれている”から成り立っていることを示している。

では、あなたの会社は、なぜ顧客から選ばれているのであろうか。

今回は、100年企業として重要な“顧客との関係性”について研究したい。  
※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

## 2. 事例企業の概要と歴史

### (1) 企業の概要

今回の事例企業	トロフィ・カップ等の表彰製品の製造販売会社E社		
年商	約10億円	従業員数	45名(パートを含む)

### (2) 企業の歴史

#### ① 創業の時代

創業は約50年前。この業界においては、後発の企業である。皆さんは、ボーリングブームを覚えているだろうか。中山律子さんや須田開代子さんが活躍したときである。E社は、このボーリングブームの表彰需要に乗り、第一次の成長期を迎える。さらに、バブル期には、ゴルフコンペ等の表彰需要の拡大の波に乗り、第二次の成長期を迎え、事業を拡大させてきた。

#### ② 3代目A社長の時代

3代目のA社長が、義理の父親から事業を承継したのは、バブルがはじけ、業績が急激に悪化してきたときであった。事業の再生を託されたA氏は、米国の会計事務所に勤めていた経歴から“情よりも論理を優先する”考え方の人物だった。

しかし、社内の雰囲気は、先代社長の影響もあり、競争よりも和、変化よりも安定を求める風土に染まっていた。当然、A社長の業績重視・変革重視の姿勢が受け入れられる環境ではなく、業績はさらに悪化していった。