

経営者へのメッセージ

— 優れた会社となるために —



中小企業診断士・行政書士清成真一事務所
(有限会社ビジネスブレイク)
(おおいたビジネスプラットフォーム事業協同組合)

—はじめに—

この冊子は私が中小企業診断士資格を取得し、経営コンサルタント活動を開始して10年を経過したことを踏まえ、私の中小企業診断士としての創業体験とその後の軌跡をまとめるとともに、アドバイザー・パートナー・サポーター(adviser-partner-supporter)として、多くの中小企業に対して行ってきた支援活動を通じて学んだ事の一部を乱雑に書き下ろしたものである。

本冊子が企業経営に携る読者にとって、“優れた会社”になるためのヒントを提供できるものになれば幸いである。

—目次—

[人的ネットワーク創り]

- | | |
|------------------|----|
| 1. 退職から開業 | 2頁 |
| 2. 素晴らしい仲間との出会い① | 3頁 |
| 3. 素晴らしい仲間との出会い② | 4頁 |

[経営者として必要な知識]

- | | |
|-----------------------------|-----|
| 4. 夢(ビジョン)、経営理念、企業文化、戦略的思考 | 7頁 |
| 5. 事業ドメイン—事業領域— | 10頁 |
| 6. マーケティングの基礎知識 | 13頁 |
| 7. 現状を知ることが全てのスタート(SWOT、3C) | 18頁 |
| 8. “不・負”のあるところに商機(勝機)あり | 22頁 |
| 9. 簿記の知識を学ぼう | 26頁 |
| 10. 顧客満足(個客満足)、顧客不満足、従業員満足 | 29頁 |
| 11. ひとを育てる | 32頁 |
| 12. アイデア発想法 | 35頁 |
| 13. BSC(バランススコアカード) | 37頁 |
| 14. ビジネスプランの作成 | 40頁 |

1. 退職から開業

平成5年3月31日に私は東証一部上場の大手小売業の地域子会社を退職した。在社中、日配食品をスタートに玩具、肌着・子供服・ベビー用品などの販売職を経験し、さらにクレジット・カードなどの信用供与部門、テナント管理・店舗開発などの開発部門も経験した。

大手小売業の地域法人に籍を置いていたものの、就業規則等社内ルール、組織形態、賃金制度、教育訓練制度などは親会社と同一か、これに準じて設定・運営されていた。

平成7年4月に中小企業診断士の商業部門(※1)に登録し、経営コンサルタント活動を始めた際には、この大手小売業勤務の経験が大いに役立ったことは言うまでもない。

また、在職中に土地建物取引主任者、行政書士の資格を取得し、さらに中小企業診断士開業後(※2)には暇だったこともあり、司法書士の業務分野も勉強した。これらの資格取得勉強が中小企業診断士の仕事をこなしていく中で大いに役に立った。



毎年7月頃、国民生活金融公庫総合研究所より発行される「新規開業白書」には、斯業体験を基礎として開業(創業)する人が多いと報告されているが、私はこの記述とおりの体験をしたことになる。

これらの知識・能力は現在の仕事に幅や深さを持たせてくれている。進んで、意欲的に獲得した“もの”は自分を助けてくれるものだと思ってみて感じている。

※1:平成12年の制度改定により、従来の商業・鉱工業・情報の3部門は統合され一本化された。

※2:平成5年11月に行政書士を先行開業。創業時は積極的に営業をしたとしても、直ちに十分な売上を獲得できるとは限らない。創業者は誰もこのような苦勞を抱えている。

2. 素晴らしい仲間との出会い①

会社(組織)に属する人々にとっての仕事はチームであるものであり、原則として個人であるものではない。仮に個人でした仕事であっても、結果として会社(組織)の目標達成と連動していなければ仕事をしたということにはならない。

先行開業した行政書士では“相続・遺言”に関する勉強会を2名の行政書士と立ち上げ、無料相談会も開催した。行政書士の専門分野を“相続・遺言”と公言するのはおこがましいが、この時期の3人による勉強会が大いに役立っている。そして、この初めての勉強会体験で仲間作りが重要であると学んだ。



私が所属する(社)中小企業診断協会大分県支部では私の入会と前後して4名の若手中小企業診断士が入会した。私は流通業界出身であるが、他4名の職歴は税理士兼業、社会保険労務士兼業、鉱工業部門登録、情報部門登録などであり、期せずして個々に多様な能力と特徴を持った5人が揃うこととなった。

私は「これはチャンスだ！」と思った。「苦勞して取得した中小企業診断士の資格だし、天下の宝刀であっても使わないと錆びてしまう。勉強会グループを作って知識と支援ノウハウのパワーアップのための研鑽をしよう」と4名に呼びかけた。

こうして、平成8年12月にビジネスブレイク大分(略称BBO)を立ち上げ、2ヶ月に1回の勉強会がスタートした。平成9年1月と2月には2名1組で大分県下の、県庁や市町村役場の所轄部署、商工会・会議所などに挨拶回りをした。「中小企業診断士です」と挨拶しても「？」の反応が多く、5名とも少しがっかりしたと同時に「やろうじゃないか」とやる気も出てきたことを思い出す。

また机上の勉強会だけではなく、話題の商業施設、物流施設、観光施設など県内外を問わず視察研修を行い、中小企業診断士試験の三

次実習の経験を思い出しながらレポートに取りまとめ、県下の支援機関へ郵送した。

現在はこの勉強会グループは名称を“ビジネスをバックアップする大分士(略称BBO)”と変えて、現在は10名の中小企業診断士が参加するグループに育った。独立開業者、民間企業勤務者など多彩な人材が参加しており、毎回の勉強会では白熱した議論を戦わせている。

BBOは単なる研修会ではなく、進んで民間企業の支援にも取り組んでいる。自分たちのスキルアップを目標にしているので、謝金は受け取らない。無料での支援活動である。

これまでに、数社(団体)の支援を行った。あるスポーツ関係の企業には60頁余の経営戦略レポートを作成し報告した。社長はこのレポートに沿って成長戦略を打ち出し、現在では業界でも注目される存在となっている。「自社もお願いしたい」という希望をお持ちの経営者は声を掛けて頂きたい。

但し、財務諸表など会社の重要事項の開示が必要となる場合があるので、ご理解願いたい。また、支援内容を公開することもあることをご承知願いたい。

以上の経験から“自分の道は自分で切り拓け”ということを学んだ。勉強会グループの立ち上げを呼びかけていなければ、今の自分はなかったかも知れない。

この勉強会グループの立ち上げが呼び水となって、次の素晴らしい仲間との出会い第2段階が始まることになった。

3. 素晴らしい仲間との出会い②

当初の勉強会には私を含めて5名でスタート。しばらくして、“仕事の依頼”が来るようになった。そこで、勉強会組織とは別に仕事の受け皿会社として有限会社ビジネスブレンを4名(※3、略称YBB)で平成11年8月に設立した。

YBBの仲間は色々な人的ネットワークを構築し



ている。中小企業診断士を共通項に設立した会社であるが、メンバー各自が持つこのネットワークの広がりのお陰で会社の活動フィールドが格段と広がった。

さて、中小企業診断士として色々な仕事をやらせてもらっているが、(表現が宜しくないが)余り楽しくないのが“経営状態が悪化した企業”への支援活動である。この仕事は大分県商工会連合会や大分商工会議所などが実施する“経営安定(倒産防止)事業”で調停委員として参加することが多い。そのほかの公的機関からの支援依頼もある。

当然ながら、会社のメンバーも公的機関からの依頼を含め、企業の再生・再建支援に頭を悩ませていた。この再生・再建支援領域は、破産、民事再生、会社分割などの法的処理や、債権者の合意に基づく私的整理など、再生(再建)手法は多岐多様にわたる。



こうした背景から平成14年の3月にM&A(※4)を支援する組織を立ち上げようとメンバーに声を掛け、各人が持つネットワークより参加を募ることにした。こうして平成14年10月に設立したのがおおいたビジネスプラットフォーム事業協同組合(※5、略称OBP)である。

OBPは毎月1回の研修会を行っている。さらに、平成15年7月に大阪商工会議所中小企業振興部のM&A担当者呼び、また平成16年4月には独立系M&A仲介業者である(株)日本M&Aセンターの実務担当者呼んで、M&A講演会を実施した。ともに多数の参加を得て盛会であった。M&A講演会は各支援機関の共催・後援を頂きながら、これからも毎年1回以上開催する予定である。

OBPは平成16年7月に(株)日本M&Aセンターの会員となった。M&Aに興味がある経営者等は是非声を掛けて欲しい。依頼内容は守秘義務があり、承諾なくしての公表は絶対がない。

また、講演会(研修会・セミナー)の依頼も受け付けている。M&Aに

関する講演会等であれば費用は無料で交通費、講師謝金も一切不要。人数の多少にかかわらず対応できるので、気軽に電話を掛けて頂きたい。

※3: 中小企業診断士4名で活動している経営コンサルタント会社。個別企業の支援活動のほか、創業塾・開業セミナーの講師なども受託している。メンバーは私のほかに、税理士兼業の蔵前達郎、社会保険労務士兼業の堀勇、鉱工業系の吉松研一である。

※4: 一般的には企業の“合併&買収”として表現されている。最近は中小企業においても盛んになってきている。OBPでは当事者がプラスになるような友好的なM&Aを志向している。

※5: 中小企業経営に関連する専門士業資格者で運営。M&Aや事業承継などの分野での支援を主としている。組合員は中小企業診断士2名(清成・吉松(前掲))、税理士2名(佐々木信之・蔵前(前掲))、社会保険労務士2名(工藤和義・堀(前掲))、司法書士1名(胤末理恵子)の7名であるが、賛助会員として弁護士2名も参加している。

以上、私の創業体験から現在に至るまでの経緯をメモしてきた。私の経験から、人的ネットワークを積極的に構築することが成功への基盤であること、さらにこのネットワークを縦横に拡大していくこと、が重要であると私は考えている。創業予定者も、また既に企業を運営している経営者も、是非人的ネットワーク創りを心掛ける事をお勧めする。

が重要であると私
定者も、また既に
経営者も、是非人
心掛ける事をお勧め



は考えている。創業予
企業を運営している
的ネットワーク創りを
する。

以下の項では、経営者が是非身につけて頂きたい幾つかの重要な知識を記述している。

4. 夢(ビジョン)、経営理念、企業文化、戦略的思考

どんな人でも必ず夢がある。ましてや、企業経営者においては熱烈な夢をもっているはずである。大夢は困難辛苦をも“楽しむ”ことを経営者に教える。

夢を語る人の周りには同調者、支援者が集まり、1つの理念・哲学・文化なるものが出来上がっていく。夢を持つことの大切さを一緒に考えてみよう。

(1) 夢(ビジョン)

企業経営は決して順風万端ではない。逆に“上手く行っている時ほど危ない”ということ、優秀な経営者ほど自らの経験を通じて理解されている。大夢を捨てずに持っている経営者は、危機に際しても諦めずに、逃げずに、危機を直視しながらも前に進むことを忘れない。

よく知られた例ではあるが、ソニーもかつては東京の小さな町工場であった。井深大と盛田昭夫は町工場から世界的な製品を送り出したいと大望を持って創業し経営に没頭した。また、ホンダの創始者である本田宗一郎も世界のホンダになりたいと願い、夢を実現させている。昭和20年の終戦後に誕生したこの両社はともに小さい町工場だったのに、今は日本を代表する大企業へと変貌をとげた。その原動力は何だったのか。



経営者の願い、夢を社内外に発信し続ければ、「社長の夢を社長とともに開花させてみたい、実現させてあげたい」と熱望する“信者”が社長の周りに集まってくる。

利害関係者(ステイクホルダー)は圧力団体かのように思われているが、社長の夢に共感すれば大きな支援団体(者・社)にもなる。

経営者が自分の夢を語り、どのような手段で実現しようとしているか。経営者の夢の実現過程は自社の利益獲得とともに、社会・経済の発展に貢献することにもなる。自分の夢を発信し続けることが経営者にとって

最も重要な仕事なのである。

さて、この本の読者である貴方は、熱烈なる夢を持ち続けているであろうか。

(2) 経営理念、組織(企業)文化

経営者の夢は経営理念として明文化される。経営理念とは呼ばずに、基本理念、経営哲学、社是、社訓と称されることもある。呼び名の如何に関わらず、経営者の夢(企業のあるべき将来の姿)を表していることに変わりはない。

経営理念はさらに、経営姿勢、経営方針、基本方針、行動指針、品質目標などでより具体的にブレイクダウンされ、従業員全体に経営者の夢が共有化され浸透していく努力がなされる。

このような過程を踏まえて、経営者が夢を語り続け発信し続けていると、それは企業の文化となり哲学となる。経営者の夢が一体化し、組織内に浸透し同化し醸成された企業文化は強烈なパワーを生む。

企業文化は組織構成員(従業員・株主など)の思考体系や行動様式のベクトルを合わせ、企業をさらに成長させる効果を生み出す。



「あの会社は躍動感に溢れている」、「あの会社はいつもあっと驚く製品を世の中に出している」などの評価は、企業文化のなせるわざである。企業文化を組織構成員全員が共有し、さらに強化できる企業は強い。従業員を採用する時の切り口は、“自社の企業文化に共感・協調・共振できるか”であり、学歴ではない。

但し、気をつけていただきたいことがひとつある。それは組織(企業)文化の逆機能現象である。時代の変化は早く、かつ著しい。ある条件ではすごいパワーが発揮できたものの、これが仇となって逆噴射を起こすこともある。

大企業病とは時代の変化に気がつけない(又は気がつかないフリをする)企業に発生する成人病である。この成人病は中小企業であっても

罹患する。最近では創業30年を過ぎた“老舗”の倒産が増えているという。これは成人病に罹った証であり、組織（企業）文化の逆機能現象の一つの現れである。

企業経営者は常に経営環境の変化に心を砕き、必要であれば組織文化の再構築も行うことも求められる。過去の成功の法則からの脱却も考えておかなければならない。

さて、読者である貴方は組織文化の功罪をご存知であろうか。また、過去の成功体験から脱却する気概をお持ちであろうか。

(3) 戦略的思考

企業は自社の製品（商品・サービス）を狙い定めた市場（ターゲット・マーケット）に投入し、その成果として収益と利益を得る。この一連の過程において、同業者や新規参入予定者など多数の競争（競合）相手の出現に出会うことになる。



また、同一の機能を果たす類似製品も同一市場に多数投入されている（くる）。これらは自社の成功を阻む障害要因として働く。競争要因、成長阻害要因は必ずある。今ないとしても近い将来必ず発生すると考えるべきである。

これらの障害を予想し、排除し、成功を確実にする手法の一つが戦略的思考を持つということである。場当たりのではなく数年先を観て、運任せではなく計画的に、現実の経営資源の優劣を冷静に判断し、着実に成功への階段を上りつめること。これは戦略的思考を持っていないとできないものである。

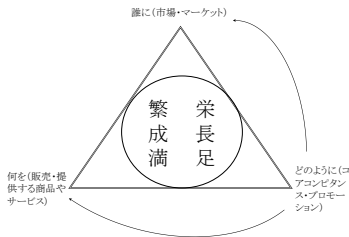
戦略的思考といっても何も難しく考えることではない。自社の成長を阻害するあらゆるリスクをリストアップし、その対策を事前に考え、タイムリーに実施していけばよいのである。勿論、自社の絶対的な強み（中核的競争能力（コアコンピタンス））や、社外の追い風もしっかりと把握しておく事も重要である。

貴方は自社を成長させたいという熱烈な想いと、実現させるための戦略的思考をお持ちであろうか。

5. 事業ドメイン—事業領域—

「貴方の会社の事業について説明して下さい」と問われれば、「そんなのは簡単だ」と思われるかも知れない。しかし、これは案外と難しいものだ。私はこの質問に的確に応えられる経営者は成功する確率が高いと思う。

事業ドメインとは事業の領域を示し、自社の活動領域・範囲のことをいう。事業ドメインの定義が正しくなされれば、経営資源の投入が明確となり、社内のベクトルが一致しやすくなる。



事業ドメインは次の3つの視点から説明することができる。それは、“誰に、何を、どのように”、という3つの視点である。この3つの視点で自社の事業が説明できないとすれば、その事業は事業領域、つまり資源を投入し、売上を獲得し、利益を上げる

べき領域とは言えないのである。

(1) 誰に—市場・マーケット—

“誰に”とは市場であり、自社の製品(商品・サービス)を提供しようとする対象である。自社の販売・営業の対象である。「製品が優れているのに売れないのは何故か?」と悩んでいる企業は、この市場が明確になっていないことが多い。

販売対象の市場が大きいことは、謂わばマス市場を対象としていることになる。このことは多くの売上を獲得できると考えがちであるが、未知の多数の競争相手が存在することも考えられるので得策ではない。また、アプローチする際の経営資源(資産・経費)も膨らんでいく。そこで、市

場の細分化を考えるようになる。

市場を細分化するとターゲットが明確となり、競争相手も少なくなるといふメリットがある。大手と呼ばれる企業は本社費などの固定費の負担が大きくなる。そこで、特異の技術力等を持つ中小企業は市場を細分化し、“ニッチ市場”を意識的に創るようになる。

一方で、市場規模が小さくなるなどのデメリットも発生する。その結果、投入した経営資源に見合ったリターン(売上・利益)を見込むことも疑わしくなる。

市場の細分化が、成功するための企業戦略の1つであると分かっていても、どのように細分化していくのか、自社の生存利益を獲得する市場をどこに置くのか、経営者は悩ましい問題を解決しなければならない。

(2) 何を—製品・商品・サービス—



“何を”とはお客様が自分の財布から喜んでこちらにお金を手渡ししてくれる対価物、つまり製品(商品・サービス)のことである。これはお客様(見込み客)のニーズ(又はウォンツ、※6)と一致する。

つまり、製品はお客様(見込み客)のニーズを具現化していなければならないということである。ニーズ(又はウォンツ)を満たせる製品でなければ、お客様は自分の財布からお金を出そうとしないであろう。お客様が企業・組織であっても同様である。

技術力、開発力、特許や高い生産性など、製品化する種(シーズ)を沢山持っている企業の類型をシーズ型企业という場合があるが、このような企業が開発した新製品であっても、市場が受け入れなければ製品開発する意味はない。

結局は、市場のニーズを注視し、ニーズに関心を示し、マーケットイン型の企業が開発し提供する新製品の方が成功する確率が高い。逆に、「品質の優れた製品を作れば売れるはずだ」というプロダクトアウト

型企業の製品が売れる確率は低い。

売れるためのアプローチとしてブランド戦略、ネーミング戦略、パッケージング戦略などの手法が提案されている。確かにこのようなアプローチも有効である。

しかし、売れる製品を創り世に出すヒントは、それを購入する市場にあること、**市場のことは市場に聴く**、という姿勢を忘れてはならない。身近な市場は経営者の周りにもいる。そう、**貴方の会社の従業員**である。従業員が買いたいと思わない製品を誰が買うのであろうか。

※6: ニーズは需要、ウオントは欲求。ニーズは今必要とするもので既に顕在化している。ウオントは欲望はあるがまだ潜在化の段階であり時間の制約力が弱い。

(3) どのように・ノウハウ・遂行能力・アプローチ手法

“どのように”とは、“誰に”と“何を”との関連性が強い。この観点では、“どのように”の視点は他の2つの視点にたいする補強的な要素を持つ。例えば、“誰に”に対する“どのように”とは、市場に対するアプローチの方法を指す。



具体的には、チラシを出すべきか、直接訪問をするべきか、又はDMを発送するべきかなど、“プロモーション(販売促進策)”の選択がこれに該当する。仮に、「チラシにしよう」と意思決定しても、いつ・大きさは・媒体はなど、と細かく条件設定していくことが必要となる。

また、“何を”に対する“どのように”とは、製品開発であったり、製品差別化への工夫が考えられる。前述のブランド戦略、ネーミング戦略やパッケージング戦略などはこれに該当する。

今、飲料市場では緑茶が伸びている。その中で、サントリーの伊衛右門は発売当初より好調である。製品作りのコンセプトを上手く活かしたブランド戦略やネーミング戦略が効果的であったと思われる。

(4) 3つの視点の重要度・優先順位

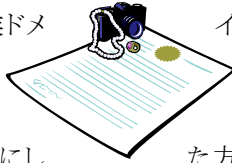
以上、事業ドメインの3つの視点を整理したが、特に気をつけて頂きたいのは、“誰に”、“何を”、“どのように”の重要度・優先順位である。例えば、「売れない」と考えた時、経営者は「売れないのだから販売促進を強化しよう」と考えるであろうか。これは小手先の対策であり、根本的な販売強化策とはならない。

先ず、マーケットを確認し、自社の製品(及び競争製品)を認識し、最後に効果的なアプローチ方法を考える。

最初に営業対象の市場の捉え方が間違っていないかと考え、次に市場のニーズにあった製品となっているかと考え、最後に適正なプロモーション手法になっているかと考えることが望ましい。

企業を成功させたい、成長させたいのであれば、事業ドメインを確認するこの順序を確実に押さえることをお勧めする。

なお、自社の事業ドメインを確認する際の、“誰に”、“何を”、“どのように”の3つは、現時点のそれに限定する必要はない。将来展開するであろう視点を含んだ定義にした方が好ましい。



例えば、市場として視点から「現在の市場はA市のみであるが、将来はB市もターゲットとする」と定義してもよい。仮にA市のみ市場を絞り込むと短期の成功は約束されるかも知れないが、さらに大きく飛躍する芽を自ら摘み取ることにもなりかねないからである。

読者である貴方は事業ドメインを(再)定義してみようと思われたであろうか。

6. マーケティングの基礎知識

“マーケティングは顧客の創造とその維持”(※7)を目的としている。マーケティングというと販売促進(プロモーション)のように短絡的に考える経営者がいるかも知れないがこれは間違いである。販売促進(プロモーション)はマーケティングの一分野に過ぎない。



“マーケティングは顧客の創造とその維持”は深い洞察を経営者に与えている。まず、マーケティングは“顧客を創造”することから始まり、“その維持”を図ることを目的として展開されるべきであるということだ。獲得した顧客(お客様)は継続して保有しなければならないということでもある。この2点を実践するために、マーケティングの基本を学ぶ必要がある。

(1) マーケティングミックス①－4P－

製造業を含む全ての業種に当てはまる概念として“4P”がある。マーケティングミックスの“ミックス”とはこの4つの組合せが有効的かつ効果的に組み合わせられた時に、“市場の創造とその維持”ができるということである。

4Pとは英語表記の頭文字が全てPから始まることに所以する。プロダクト(Product)、プライス(Price)、プレイス(Place)、プロモーション(Promotion)の4つである。

①プロダクト(Product)

製品、商品、サービスのことである。プロダクトは消費者のニーズ(ウオント)を満たしている必要がある。逆説的に言うとニーズ(ウオント)を具現化したものがプロダクトである。

しかし、企業はプロダクトの外見の良さを強調しすぎる余りに、ニーズ(ウオント)をないがしろにする傾向がある。例えば、自動車に対するニーズの本質は「安全に時と場所と空間を移動する(手段)」ではないだろうか。決して、スタイル、燃費、室内空間、ブランドなどの“物理的形態”は本質的なニーズではないのである。

②プライス(Price)

ずばり価格である。価格設定は大きく3つの視点から考える必要がある。費用的視点、競争的視点、需要的視点の3つである。

費用的視点とは製造原価(仕入原価)を割る売価設定はできないと

ということである。売れば売るほど赤字が増える売価設定をしてはいけないという原則である。

競争的視点では同一市場に参入している競争相手の価格を考慮する必要があることを説明し、需要的視点では消費者がプロダクトを買っても良いとする暗示的な価格があるということを説明している。

費用的視点は価格設定の下限を意味し、需要的視点はその上限を意味している。この間で競争的視点を考慮しながら、利益の最大化を実現できる売価を設定すると良い。

なお、価格設定はこの3つ視点を基本とするものの、多様な考え方があがる。経営者は儲かる価格設定について勉強をするべきであろう。

③ プレイス (Place)

プロダクトの流通、販売経路(チャンネル)のことである。メーカー⇒卸⇒小売⇒消費者というオーソドックスなチャンネル以外に、メーカー直販、ネット等無店舗販売など多様なチャンネルが存在する。

チャンネル支配権を握ることで自社に有利な販売条件を提示することができる。

④ プロモーション (Promotion)

販売促進策のことである。この分野はプライス同様に奥が深い。製品が売れないと悩んでいたが、売り方を替えたら飛ぶように売れたという例も多い。

ある専門品店での話。あるブランド製品はメイドインUSAであったが、製造中止で色、型などに偏りが出ていた。店舗内で半額にしても売れない。そこで、経営者はネット販売(仮想商店街)を試みたところ、あっという間に売り切れた。



最初は割引をしていたが、定価に戻しても売行きは変わらなかったという。「もうこの製品は生産していない、どこの店にも置いていない」という希少性が全国津々浦々からの注文に繋がったという例であった。

プロモーションをもっと研究してみよう。もっと他の売り方がないか、

マーケットにアプローチする方法は他にないか、いつも考えよう。この専門品店に続くのは読者である貴方であって欲しい。

(2) マーケティングミックス②ー小売業、サービス業

小売業やサービス業では4Pに追加して次のような項目が追加される。例えば、**従業員、営業時間、立地、店舗**である。小売業ではマーチャンダイジング(商品仕入販売計画)という項目も加わる。

特に従業員は重要である。小売業やサービス業では**接客・接遇という行為が行われるが、これを実行するのは従業員**だからである。従業員の教育を疎かにしてはいけない。適切な教育方針のもと厳しく鍛え上げることが必要である。

営業時間も重要である。CVSはコンビニエンス(便利さ)をうたっているが、これには「いつ行っても空いている」という時間の便利さも意味しているが、時間帯別の客層の変化を観て、品揃えを随時変更し、売上増加を達成したという例も多い。



小売業は立地産業であるともいう。店舗の外観、内装が「入ってみたい」、「楽しい」と感じればお客様の財布の紐は緩くなるであろう。

(3) 差別化ーセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングー

他社(製品)との差別化を図りたい、と願う経営者は多いと思う。自社製品が他社製品と如何に違うのかを打ち出せば、お客様は自社製品を買ってくれると思うのは道理であろう。

しかし、この差別化を行おうとするのは難しい。色々な差別化要因・対策があると思うが、先ず次の3点をしっかりと実践してみるとよい。

①セグメンテーションー市場細分化ー

これまでの繰り返しとなるが、自社製品が最大の売上と利益を獲得できる環境、つまり市場を創ることが重要である。これは市場を細分化

することで達成できる。自社が有利な戦いを進めることができる市場まで細かくしてみるということである。

具体的には、例えば消費財市場であれば、性別・年齢などの人口統計的条件、山川などの地理的条件、ライフサイクルなどの心理的条件、消費量などの行動特性、などの条件によりマス市場を細かくする。

②ターゲティングー標的市場の決定ー

標的市場を決定するとは、市場細分化によって細切れになった多数の市場の何れで自社は競争(生存)していくのかを決めよう、ということである。

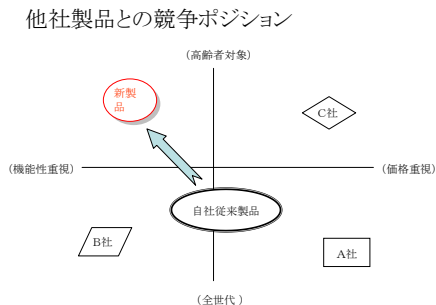
細分化して市場全てを標的にすることをしてはならない。これは強者である大企業のみが許される選択肢である。中小企業は自社の独自性が発揮でき、お客様を独り占めできる“美味しい市場”に狙いを定めなければならない。

③ポジショニングー市場ポジションの決定ー

標的市場を決定しても、そこには既に競争相手が存在するかも知れない。また、新規参入のリスクもある。そこで、既存(新規)の競争相手(製品)と、“どこが違うのか”を明らかにする必要がある。

これが市場ポジションの決定である。

一般的には縦横の軸を使って標的市場を4のカテゴリーに分類し、他社(製品)と自社(製品)とをマッピング(図面上に描く)することで、ポジショニングは実施される。



(4) 自社に最適なマーケティング戦略の採用を

マーケティングを論じた書物はいし、成功事例が新聞、雑誌、ネッ

ト、講演などで流布されている。しかし、企業は生き物であり、他社の成功事例が自社の成功を約束するものではない。自社の経営資源、実行力など総合的に勘案して、最適なマーケティング戦略を採用すべきである。

唯一独自のマーケティング戦略はありえない。あれば全ての企業が成功している。流行のプロモーション手法を採用しても、失敗している企業が散見される。それはなぜか。私は経営者が自社の身の丈にあったマーケティング戦略を採用しなかったからだと思う。

読者である皆さんは、マーケティング戦略について真剣に考えたことがあるであろうか。この機会にじっくりと腰を構えてマーケティング戦略を練ってみるのも良いのではないだろうか。

※7:米国の著名な経営学者であるドラッカー教授の言葉

7. 現状を知ることが全てのスタート(SWOT分析、3C分析)

創業・開業、経営革新、新規分野進出、多角化などの経営戦略の全てにおいて経営者は戦略的な意思決定をしなければならない。その際の前提条件として、「現時点における自社並びに社外の経営環境の現状はいかなるものか」と自問する必要がある。これを環境分析という。

ここでは「現時点における」と記述したが、これは現時点での環境条件、制約条件を可能な限り把握しようということである。あくまで、考察する時間軸は“過去・現在・未来”の3次元であることを間違えないで頂きたい。

この環境分析は、全社の中長期経営戦略の策定という上位の意思決定のほか、定型的又は日常的な意思決定の際においても必要とされる。現状を把握し分析し理解できなければ、最善の選択肢はあり得ない。

この環境分析の代表的な手法としてSWOT分析があり、その簡略版として3C分析という手法がある。



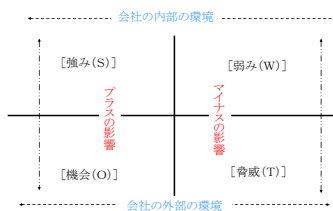
(1)SWOT分析

自社を取り巻く環境は自社内部の環境要因と社外の環境要因とに区分することができる。会社内部の環境要因としては、人材、製品・商品、営業力、知的財産権、店舗・工場、財務状態などが上げられる。外部の環境要因では、取引先、法律、行政、地域開発、競争相手、行政人口などが上げられる。

一般的に内部環境要因は自社(経営者)がコントロールできるが、外部環境要因はコントロールできない(又はしにくい)場合が多い。

更に、内外の環境は自社の経営にプラスとなる要因とマイナスとなる要因とに分けられる。この2つの視点を組み合わせると次のように4つのカテゴリーに分類することができる。この分析手法は、この4要素の英語表記の頭文字をとってSWOT分析と呼ばれている。

SWOT分析-まとめ方-



- ・内部環境×プラス要因 = 強み(S・Strengths)
- ・内部環境×マイナス要因 = 弱み(W・Weaknes)
- ・外部環境×プラス要因 = 機会(O・Opportunities)
- ・外部環境×マイナス要因 = 脅威(T・Threats)

企業経営には色々な視点が必要である。経営者の視点、従業員の視点、顧客の視点、取引先の視点などがある。

“顧客の視点”×“会社の視点”

	顧客満足(不満足)の視点	会社(効率化)の視点
強み		
弱み		
機会		
脅威		

SWOT分析を更に、“会社の視点”と“顧客の視点”とに分類して、要素・要因がもれなく抽出されているかどうかの確認を行ってみるとよい。両者はトレードオフの関係にあり、案外と重要なことが漏れていることを発見できる場合がある。

(2) 要素、要因の絞込み

さて、従業員全員を集めてSWOT分析をしたとする。従業員数に比例して多数の意見が出されるであろうし、類似の意見も出てこよう。しかし、最初はまず沢山の意見(要素、要因)を出させることが肝心と割り切ってしまう。

こうして沢山の意見(要素、要因)が抽出された後に、どれが企業経営に影響をあたえる鍵のとなる意見(要素、要因)なのかを判別する必要がある。そこで、**影響度の高い要因を抽出(絞込)**する作業が発生する。その方法として次のような方法が考えられる。

①スコアリング

例えば重要性、波及性、緊急性の3つの視点から5段階評価を行い、総合点の高いものほど影響度が高い要素、要因であるとする。

要素・要因の絞込み

評価対象	重要性	波及性	緊急性	合計	順位
① 優秀な従業員の存在	5	5	3	13	1
② スタッフの平均年齢が23才	2	3	2	7	3
③ 若年層でも人気の職種	4	2	3	9	2
④ …	・	・	・	・	・

※評価指標の意味

重要性	事業の重さ、重大性
波及性	将来への影響度
緊急性	今やるべきか、後日まで猶子可能か

②関連系統図—ロジックツリー—

意見が多数出されていると、論理的に関連性・類似性があるものが幾つか出てくる。これを1つの塊(カテゴリー・キーワード)としてまとめていく。こうして、例えば100の意見が、30のカテゴリーに集約され、さらに15つの上位カテゴリーへと収斂していく。

順次、この作業を展開していくことで、要素、要因の絞込みが達成される。

(3) SWOT分析からビジネスのヒントを得る

SWOT分析の目的は「**自社が成長を続けるために、今後どのような意思決定をすれば良いか、そのヒントを探し出す**」ことにある。ただ単に環境分析をただけでは何の価値も産まれない。

4つの要素の組み合わせで幾つかの意思決定の選択肢が抽出される。先ず一番に考えて頂きたいのは、「**強み**」と「**機会**」との組み合わせにより「**新しいビジネスチャンス**を**発想**」することである。「新しい」とは前

		外部環境	
		機会・O	脅威・T
内部環境	強み・S	積極的に事業展開 (新たなビジネスの展開)	脅威を弱くするか、 「災い転じて福となす」の工夫を
	弱み・W	《弱点補強》 生き残りの為に内部の強化を	《撤退》 現事業(分野)より撤退

述の事業ドメインで記述した3点のいずれかが新しければよい。

例えば、「新しい市場に進出できる」としたヒントを発想すれば、これは“**新市場進出**”ということになる。また、現在の市場に新製品を投入しよう(できる)とな

れば“**新製品開発**”である。さらに、現在の市場に対するプロモーション手法を変更させる(例えばハガキDMからEメールに変更)となれば“**新しい販売方法**”ということになる。

“強み”と“強み”とを組み合わせる新しいビジネスアイデアを創案するという場合もあるかも知れない。しかし、この場合でも外部環境の“機会”と“脅威”との影響について考えておく必要がある。一人よがりのアイデアとならないためにである。

(4) 3C分析

SWOT分析は自社を取り巻く環境を社内と社外とに区分し、プラス要因とマイナス要因とに整理するが、「外部の環境と言われても範囲・対象が漠然として捉えにくい」という意見もあろう。

このような意見をお持ちの経営者にお勧めなのが3C分析である。3Cとは、顧客・市場(Customer)、競争相手(Competitor)、自社(Company)の頭文字のことである。

外部環境を最も重視すべき顧客・市場と競争相手との2つに絞り込むことで、外部環境分析をやり易くした手法となっている。但し、プラス要因とマイナス要因とに整理することは同様である。

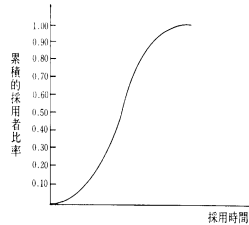
環境分析の考え方を説明してきたが、整理しただけでは何の効果もない。整理し分析した結果から、“成長し続ける自社”を築き上げられるようなビジネスヒントを創案する必要がある。**読者の皆さんは環境分析をやってみようという気持ちが湧いてきたらどうか。**

8. “不(と負)”のあるところに商機(勝機)あり

新製品や新技術が世の中に発表され採用されていく過程を説明できる理論として、“イノベーションの普及曲線”という理論がある。この理論によれば新しい製品が世に出た時の人の反応として、次の5つに分類できるという。

- ア) 革新者 人が何を言おうが私は私というタイプ。全体を100とすると2.5%存在するという。
- イ) 初期採用者 流行に敏感であったり進取性に富む。13.5%の人々がこのカテゴリーにいる。
- ウ) 大衆 前期と後期に分かれるがいわゆるマス市場を形成する層で68%もの人々が存在する。
- エ) 遅滞者 新製品に無関心な層で16%存在する。

新製品(新技術)が発表されると、“革新者⇒初期採用者⇒大衆”の順に市場に受け入れられていく。家電メーカー等が注視する数値として市場浸透率20%があるが、これは正にこの“イノベーションの普及曲線”で説明できる。市場浸透率が16%を超えると、その背後には“68%”もの大消費者が控えているのである。



但し、何故新製品(新技術)が受け入れられるかについてはこの理論では説明できない。それを説明できる理論の1つが、**購入者の心理分析**である。その心理には“**不**”という文字がちらつく。

(1) “不”とは

【“不”がつく熟語一覧】

不快、不覚、不興、不遇、不幸、不作、不足、不満足、不信、不安、不愉快、不毛、不平、不便、不振、不適当、不都合、不審、不服、…

日常生活を送る中で“不”が全くない、という人は皆無ではないだろうか。「あれが欲しい、こんなものがあったら便利なのに」などと思っている人は多い。漢和辞典で“不”が頭に付く熟語がどの位あるか調べて欲しい。びっくりする

位に多いのだ。

この“不”をなくそう、少なくしたいとする心理が人を(新)製品の購入に走らせたり、サービスの提供を受けたりするのだ。

これはまた、企業に新製品を発売する動機を与えている。“不”をなくそう、少なくしたいとするお客様心理は所謂ニーズであり、ニーズに対応しようとするのが企業のとるべき行動だからである。

(2) AIDMA理論

人は“不”を感じると心の深層で“ある心理的な働き”が発生する。この心理過程を説明している理論の1つがAIDMA理論である。人の行動心理を説明した言葉の英語表記の頭文字をとって、AIDMAと称している。

A:Attention	注目	“不”が解決できるような製品やサービスがないか探索し、見つけようとする。
I:Interest	興味	これなら、と探し出した製品に対し、もっと知りたいと望む。
D:Desire	欲望	欲しい、と思う心理が強く深まる。
M:Memory	記憶	時間や金銭的制約により直ちに購入できないときは、将来に備えて製品やサービスに対する情報を(一時的に)蓄積する。
A:Action	購買	実際の購買行動をとる。

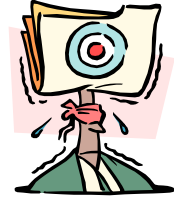
プロモーション(販売促進)活動の効果を判断するのは難しい。しかし、このAIDMA理論を利用すれば費用対効果を測ることができる。

例えば、チラシを出すとした時、目標数値として注目度(認知度)を50%、興味発生度25%、欲望発生度10%などと設定する。チラシを出した後に、アンケートなどでその効果を確認し、目標値との差異を分析して、チラシ効果を判断してみる事が可能となる。

(3) 認知的不協和への対策

誰でも経験することだが、自分の購買活動が誤っていないかを購買後に確認する心理過程がある。大きな買物であればあるほど、この傾向は強くなる。

もし、その時に「自分の意思決定は誤りであった」と結論づけたらどうなるであろうか。不愉快極まりなく、購買を勧めたお店や販売員に対し不快感を抱くのは当然の成行である。この不快感に陥った状態を“認知的不協和”という。



売り手(企業・お店)はこの“認知的不協和”が当然発生するものとして認識し、その程度が大きくなるように手を打つ必要がある。売り放しにしてはいけない。

“認知的不協和”に対する認識は、販売促進活動全般において軽視されていると思われる。クレーム客を上得意客に転換させる仕掛けの1つが“認知的不協和”対策である。できる営業(販売)員は販売した後のアフタフォローがきちんとなされている。実は販売の“前・中”より販売“後”の方がより重要な意味を成す事が多いのである。

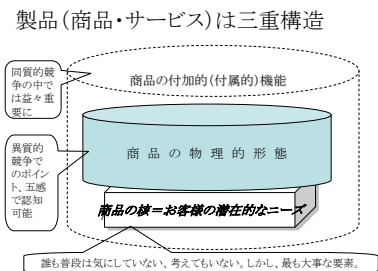
(4) 製品(商品・サービス)の概念

製品(商品・サービス)は3層からなっている。3層の中心は“製品の核”といい、お客様のニーズに対応している。但し、“製品の核”は購入予定者にとって無意識の領域であり、製品を購入する際には通常、意識されていないという特徴をもっている。しかし、3層構造の中で一番重要な階層でもある。

次に、“製品の物理的形態”は五感で表現でき、情報の受発信と共有ができる領域である。最後の“付加的機能”は上層を構成しており、一般的にサービスと呼ばれる領域である。

購入者は一般的に、“製品の物理的形態”に対してお金を支払っており、“付加的機能”は金銭の対象とならないプラスα的なものとして認識している。

しかし、食中毒の発生や欠陥住宅の告発など事件事故が公になると、改めて自分が購入していたのは、“製品の核”であったことが分かってくる。自分が購入していたのは“食の安全”であり、“家族の幸せな団欒・笑顔”であったことに気付くのである。



ある食品メーカーが品質管理を怠っていたと報道されると、主婦たちがそのメーカーの製品の購入を差し控える。それは、「私達を買っているのはハムや牛乳ではなく、“食の安全や家族の幸せな団欒・笑顔”なの」という当たり前の事実(原点)に舞い戻るからである。

製品を提供する企業は、お客様が製品を購入するのは“製品の核”であり、これを疎かにした場合は強烈な反作用や副作用が生じることを知るべきである。上層の“製品の物理的形態”や“付加的機能”だけに囚われてはいけないのである。

(5) “負”とは

お客様が抱く“不”とは異なる“ふ”がある。それは“負”である。この“ふ”は企業が背負っているマイナスのことを指している。“負”はSWOT分析における弱みと同一である。

“負”に商機(勝機)はあるのだろうか、と思いの経営者もいるであろう。SWOT分析の項でも記述したとおり、現状を正しく把握することが企業を成長させるための前提条件である。とすれば、自社の弱点を知るというのも重要なことである。強みだけに焦点を当て、弱みを放置する企業に明日はない。

読者の皆さんには、“不”と“負”とを認識し、ともに前向きに対処する心構えをもって頂きたい。

9. 簿記の知識を学ぼう

企業経営の成績は最終的に財務諸表で表される。日々の経営活動の記録は簿記のルールを通じて記録され、月次試算表などとして整理記帳されていく。

経営者は結果のみ知ればよいという考えもあるだろうが、企業経営の途中経過を知らずして改善策を講じることはできない。従って、最低限の簿記の知識を知っておく必要がある。



(1) 複式簿記の考えは役に立つ

実は私も中小企業診断士の登録をした後1年位、簿記は余り詳しくなかったのであるが、簿記の体系を知るにつれ企業経営に必要な思想やシステムが凝縮されていると考えるようになった。

複式簿記は借方と貸方の2要素(局面)から取引を振り分け記帳するのであるが、1つの事象があい対する2つの要素(局面)から構成されるという考えの中に、企業経営に対する重要なヒントがあると考えている。

例えば、ある期間経過後に現金が増えたとする。ところが増えた原因そのものはわからない。しかし、取引の記録である試算表などを観るとその原因が分かってくる。

複式簿記-借方・貸方-

借方 (左側)	貸方 (右側)
“かり” — りしと覚えよう 財産がどのような形をしているか、どのように使われていたかを表している 具体的には ⇒ 資産・費用	“かし” 財産がどこからきたのか、どのようにして手に入れたのかを表している 具体的には ⇒ 負債・資本・収益
財産そのものの姿	財産をどのようにして手に入れたか

それは、現金の増加は借方の増加として記録されるが、反対側の貸方に同額の増加が発生している。よって、その貸方の勘定科目を一覧すれば良いのである。例えば(現金)売上の増加であったり、売掛金の回収、固定資産の

売却であるということが分かってくる。

複式簿記の考えを企業経営に変換してみると、経営者がある対策を

講じれば、正負のいずれになるかは分からないまでも、必ず“成果”が伴うということになる。成果には原因があり、原因には結果が付いてくるのである。

何もしなければ結果は決して発生しないのである。企業経営では“棚からぼた餅”というようなことはほとんどありえない。このような当たり前のことが簿記では会計の記録として蓄積されているのである。だからこそ、経営者は会計を観る力を養うことが必要なのである。

(2) 貸借対照表と損益計算書、キャッシュフロー計算書

企業経営の果実が財務諸表として結実する。この財務諸表には貸借対照表(BS・バランスシート)、損益計算書(PL・プロフィットアンドロス)がある。また最近では、キャッシュフロー計算書(CF)が重要視されはじめた。これらの諸表がもつ意味はしっかりと勉強して頂きたい。

資金の運用(資産)と資金の調達(負債・資本)という財政状態を示す貸借対照表は“バランスシート”と呼ばれる。お金の運用と調達に無理なくバランスが取れているということであるが、これは正に企業経営で問われている大命題である。



ひと・もの・かね・情報・経営ノウハウなどの経営資源は有効に使われているからこそ価値があるのであり、例えば人材が“人財”となるためにはバランス感覚が重要なのである。他に悪影響を及ぼす“人罪”となったり、ただ居るだけの“人在”は不要であり、このようなひとを抱えている経営者はバランス感覚を喪失していると言える。

(3) 試算表

取引の記帳の記録は月次毎に整理されて試算表となる。この試算表を翌月の10日までには作成するようにしたい。数ヶ月間の試算表を時系列で並び替えて精査することで、翌月以降の数値予測が可能となる。また、前年同月など過去の数値並びに予算値(目標値)と比較すること

で、年単位での業績予測が確認できる。

試算表に興味を持たない、また試算表の持つ意味が分からない経営者がいる。経営者として失格である。数値をしっかり把握し、過去から将来予測を割り出し、適切な対応策を策定し講じる。試算表からはこのようなことが可能となる。

合計残高試算表

借 方		勘定科目	貸 方	
残 高	合 計		合 計	残 高
695,000	1,598,500	現 金	903,500	
1,217,000	2,738,000	当座預金	1,521,000	
2,112,000	4,012,000	売 掛 金	1,900,000	
780,000	780,000	備 品		
	1,459,000	買 掛 金	3,283,000	1,824,000
		借 入 金	700,000	700,000
	4,000	未 払 金	32,000	28,000
	20,800	預 り 金	72,800	52,000
		資 本	2,000,000	2,000,000
	50,000	売 上	4,850,000	4,800,000
3,648,000	3,648,000	仕 入		
448,000	448,000	給 料		
42,000	42,000	送 費		
64,000	64,000	消 耗 品 費		
17,000	17,000	交 通 費		
205,000	205,000	支 払 家 賃		
128,000	128,000	費		
7,000	7,000	雑 費		
41,000	41,000	支 払 利 息		
9,404,000	15,262,300		15,262,300	9,404,000

(4) 資金繰り

資金繰り表は作成すべきである。資金繰り表で“現金収支”を把握できる。“現金の増加”と“利益の増加”とは必ずしも一致しない。この命題を経営者はご存知であろうか。

製品を販売して売上を獲得したとしよう。製品の受渡と現金の受取が同時であれば、“現金の増加＝利益の増加”となる。しかし、売掛金処理となった場合には現金(キャッシュ)は直には入金されない。数日(または数ヶ月)後に入金されるであろうが、その間にも人件費などの支払は待ってくれないのである。

しかし、利益は増加(発生)している。売上高から売上原価、営業経費(費用)を控除した結果が利益だからである。

このように入金の前に出金が発生することが企業経営ではありうることから、資金ショートが発生する可能性も高まってくる。「決算で利益が出たものの現金がない。納税資金を金融機関から調達しなければならない。」などと言った笑えない話もある。

資金繰り表を作成する前に、次の作業を実施しておく必要がある。

ア) 過去の入出金の実績を確認すること。例えば、売上高の当月入金割合は50%で、残り30%は翌月末日、20%は翌々月末日までの入金となっている、という具合に調べておく。

イ) 将来の損益予算(営業収支予算)、借入金の新規借入又は返済などの資金収支計画、設備投資計画などを予測し予算化する。

日17年度資金繰り表

株式会社 櫻れた会社	単位:千円					
	1月	2月	3月	4月	5月	6月
前月繰越	50,000	39,724	28,021	19,939	2,759	20,003
(増減)売上高	30,000	40,000	45,000	50,000	10,000	15,000
当月現金収入	0	0	0	0	0	0
元金引上現金回収	9,500	15,000	20,000	22,500	25,000	5,000
元金引上現金回収	2,700	3,700	4,000	12,000	13,500	15,000
当月前払上現金回収	3,800	3,800	3,500	6,000	8,000	9,000
営業外収益	0	0	0	0	0	0
現金収入	19,000	24,500	32,500	40,500	46,500	29,000
材料費	6,800	6,500	8,657	9,750	10,833	2,167
労務費	4,700	6,267	7,054	7,833	1,561	2,359
外注費	11,400	10,800	14,400	15,200	18,000	3,600
経費	1,450	1,947	2,146	2,433	487	730
販売費	830	1,107	1,245	1,383	277	415
広告宣伝	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
送付手当	300	300	300	300	300	300
その他経費	1,490	1,987	2,235	2,483	497	711
営業外費用	146	146	146	146	146	146
経費支出	28,576	30,503	37,683	41,979	33,556	11,003
現金支出	-9,576	-16,003	-4,383	-1,479	12,941	17,003
期間借入	40,000	0	0	30,000	0	0
当期収入	40,000	0	0	30,000	0	0
短期借入金返済	40,000	0	0	40,000	0	0
長期借入金返済	700	700	700	700	700	700
短期借入金返済	0	3,000	0	0	0	0
消費税支払	0	0	2,500	0	0	2,500
利息支出	40,700	5,700	3,200	40,700	700	3,200
借取支	-700	-5,700	-3,200	-10,700	-700	-3,200
前月繰越	-10,274	-11,700	-8,683	-12,479	-12,241	-13,807
当月繰越	39,724	28,021	19,939	7,759	20,003	33,901

資金繰り表は損益予算書から経常収支が、資金収支計画と設備投資計画から財務収支が計算される。そして、経常収支と財務収支の合計が当月の現金収支となる。

資金繰り表は通常、6ヶ月から1年間のスパンで作成される。一時的に当月の現金収支がマイナスになることはありうる。この状態が数ヶ月継続すると、必ず資金ショートを起こす。従って、資金繰り表で資金

ショートの可能性を前もって把握することも、資金繰り表の役割として持っているのである。

資金繰り表の作成方法が分からない経営者は、商工会や商工会議所などの支援機関、税理士や中小企業診断士、金融機関などで教えてもらって欲しい。

余り興味の湧かない簿記の話をしてきたが、読者の皆さんは背筋が寒くなることはなかつただろうか。会計処理(及び財務レポート作成)を担当者に任せっきりの読者は、自分の会社を閉鎖させてしまう恐れが強い、と私は断言する。

10. 顧客満足(個客満足)、顧客不満足、従業員満足

「顧客満足度を高めよう」という言葉には反論する余地がない。一時のような熱病的な賛美はなくなったが、やはり売上や利益を上げるには顧客満足が重要な要因を占めていることに変わりはない。

しかし、顧客満足度を高めるという主張に対し盲目的に同調してよいものであろうか。私はこれに対し多少の疑問を抱いている。