

～真の競争相手はお客様（購入者・販売先）である～

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

「貴社の競争相手はどこですか？」などと質問されれば、ほとんどの経営者は同業他社を上げることでしょう。この回答は当然です。自社と同業他社は、販売や製品開発等を通じて市場からお客様の支持を取り付けることに必死になっているからです。しかし競争という概念を「売上高や利益の減少、費用の増加等の事業成績を下押しするリスクだ」と考え方を変えれば、「競争相手は誰か？」という質問の回答は変わってくるかもしれません。

1. お客様のニーズを探知できれば新製品開発に繋がり、そしてビジネスとなる

競争相手という概念を“同業他社”以外に拡大することがとても重要です。他社には同業以外の異業も含まれます。今は存在しない新規参入者も該当します。更に拡大すると自社製品を購入し代金を支払うお客様も競争相手となるのです。自社製品を使って下さる全ての対象者がお客様です。よって購入まで至っていない将来のお客様も含んで考えます。

お客様が競争相手と理解した上で、何故お客様を競争相手と呼ぶべきかを考えてみましょう。最初に自社製品を購入してくれる前の段階、すなわち製品開発や仕入れの段階を考えてみる必要があります。ビジネスの基本は「つくって」「つくって」「うる」です。最初の「つくって」は製品のアイデア出しを、2つ目の「つくって」は製造・加工等を意味します。この2種類の「つくる」過程を経て販売・営業へ辿り着きますが、2種類の「つくる」がお客様ニーズと乖離していると、期待通りの「うる（売る）」が出来なくなります。

お客様ニーズを知ることの重要性は理解できても、お客様のニーズをどの様に調べれば良いでしょうか。営業時にお客様から自然に出た話、営業担当の質問に対する返答、お客様からの依頼、アンケート調査等多様な探索手法がありそうです。ここでは情報探索手法に係る検討ではなく、お客様ニーズとはそもそも何なのかを考えてみます。

お客様ニーズは「顕在ニーズ」「潜在ニーズ」「未知のニーズ」の3つに大別できます。最後の「未知のニーズ」を意識すれば会社が成功者となる確率は格段に高まります。

- a. 顕在ニーズ: 「見る」「聴く」「話す」の感覚器官を利用して「これを求めている」と認識できます。一般的にお客様ニーズと言うときはこの段階のニーズを指しています。
- b. 潜在ニーズ: 「上手く表現できないけど・・・」という段階のニーズです。具体的に「見る」「聴く」「話す」はできません。視程が短く靄や霧がかかってはっきりしないニーズです。会社はこの潜在ニーズを知ろうとして必死に探知努力をしています。
- c. 未知のニーズ: 大洋を漂う氷山に例えられます。顕在ニーズ（氷）は海上に表れており（約1割）、潜在ニーズ（氷）は薄っすらと確認できます（約3割）。しかし6割以上のニーズ（氷）は観えていません。このニーズは「見る」「聴く」「話す」ことはできないものの、製品化すると「こんなモノがあって助かった」と歓迎されるのです。

2. お客様が製品を買ってくれて、ビジネスとなる

先にビジネスは「つくって」「つくって」「うる」が基本となると言及しました。2つの「つくって」でお客様ニーズに適合した製品にした後は「うる」が次の主役となります。

「うる」という過程がなければビジネスは完成しません。「うる」ための努力を経営者は日夜行っています。しかし「うる」という時点でもお客様は会社の競争相手となるのです。

競争相手と見做すべき理由はどこにあるのでしょうか。以下に3つ例示してみました。この3つのハードルを越えることで会社の思うビジネスを完成させることができます。

①お客様は製品品質等が自分の要求水準以上となっているかを精査する。

製品品質が自分の期待を超していればお客様は満足し感激もします。期待値を大きく下回ると怒りに満ちた感情が渦巻きます。何故なら「買い物に失敗した」からです。

②お客様は買わされているのではないかと心配する。

製品を手にする事実は「自らの意思で買った」ときと「買わされてしまった」と悔むときとで差はありません。しかしリピート客となるのは前者の時だけに限られます。

③お客様は会社（購入先）が信頼の置ける存在であるかと懸念する。

完璧な会社や人はいません。「あの会社でもミスをしたのか」と失敗事実を認識しても、その会社の高い信頼を寄せていけば客離れという大火事となることはありません。お客様だけが持つこの3つの心理的ハードルをしっかりと飛び越えることができるように、経営者や営業担当者は日々精進していきたいものです。

3. お客様が製品代金を快く支払ってくれて、ビジネスとなる

お客様が競争相手と指摘したい最後の理由は、「ビジネスは代金を回収して終わりとなる」からです。お客様が「この製品はとても良い」と高評価を下していても、代金の支払いが怠っていればビジネスは終わったとはなりません。「支払って下さい」に対し「いずれ支払います」という対立軸が発生したとすれば、「お客様は競争相手だ」という事実が現実となってしまいます。

お客様が満足し感激したのに何故お金を支払ってくれないのか。その理由を探ると幾つかありそうです。その理由を理解した上で適切な対応を会社は行わなければなりません。

①買った後の付加サービスに期待している。

取扱説明書や口頭で製品の使い方について説明を受けたとしても、お客様が全てを理解できたとは限りません。実際に使ってみると「?!」という場面も出てきます。

「何かあったらサポートしてくれますか？」と暗に要求しているのかもしれない。

②お客様の支払いサイトが長くなっている。特に買い手が法人客のとき。

販売代金は現金での回収がベストです。しかし法人取引であれば、月末締め翌月末払いのように売掛処理を行うのが一般的です。売掛金、支払手形、電子債権等の売掛債権は買い手にとっては支払債務です。買い手の支払いサイトは「うちの支払いはこうです」と売り手の考える回収サイトより長いかもしれません。売買の最終合意までに、可能な限り自社に有利な回収方法となるように緻密な交渉が求められます。

③資金繰りに四苦八苦している。

このような事案は発生しない方がベターです。しかし経営悪化はいつやってくるかわかりません。新規客が法人のときは事前に信用調査をしておきましょう。販売後に資金繰り悪化が分ったときは、経営者は財務責任者と相談の上、直ちに回収に向けた行動を起こして下さい。回収不能は自社の資金繰りに多大な影響を与えるからです。