

情けに報いる情報

事業領域の選定

売上は必ず伸びるシリーズ

不倫旅行の見分け方

50歳の頃、伊豆半島の先端、南伊豆町へソフトの納品に行った時の話です。午後6時で事務所が閉まるというので、仕事を明日に回してその日の仕事を打ち切りました。南伊豆町でホテルを探すこととし、電話帳を調べると3件候補があり、あまり高そうでないところへ電話して予約しました。

ホテルについて車を出ようとする、迎えの男性が荷物を運んでくれようとして近づいてきて、車の中に私しか居ないのを見て「お連れ様は？」というのです。お連れ様というのはどういう意味なのだろうか。1人で予約したはずなのに、1人ではいけないのだろうか。もし二人だとすると、「奥様は？」ではないのだろうか？

建物に入ってみると純和風のホテルなのですが、駐車場もフロントもあまり明るくないのです。部屋に運ばれた食事も普通でしたが、他に客がまったく居ない雰囲気です。不気味でした。大浴場に1人だけで

想いと事業

10年ほど前、ある会計士の紹介で「天空のホテル〇〇」というホテルを訪問したことがあります。「北アルプスの山々のすばらしい景色が見えるホテルで、フランス料理を楽しめます」、なのに「お客が来なくて困っています」と言うのです。「何かよい方法はないか」というのが、訪問の目的だったのです。車で駐車場に着き、玄関に入ったところでお客が増えない理由がほぼ推測できました。

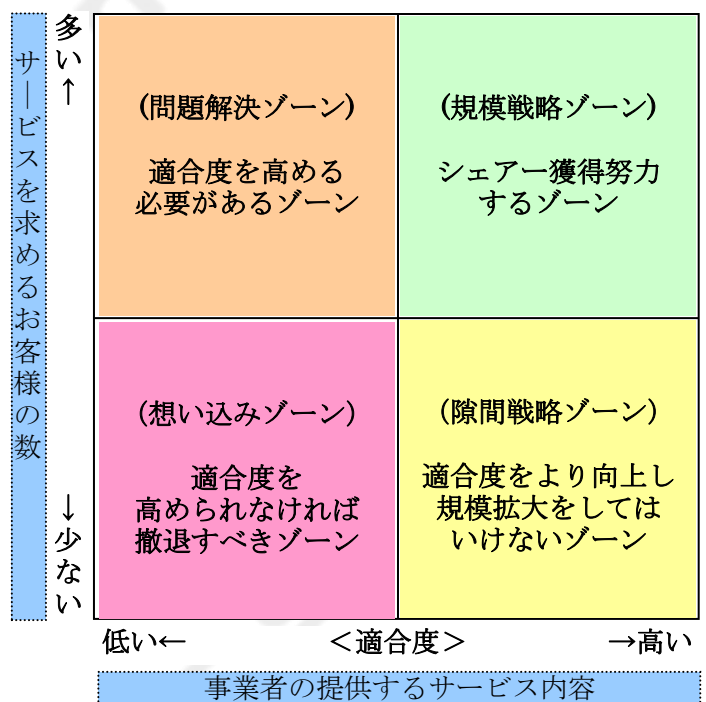
右図は、事業者の提供するサービスの適合度とそのサービスを求めるお客様の数でゾーン分けしたものです。お客様は旅行をしたい時、自分にぴったりの旅行があるわけではありません。いろいろある中で、求める旅行と予算からある程度の妥協をしてプランを決めています。旅行前も旅行後も妥協なく、お客様が泊まりたいと思うホテルが、適合度の高いサービスと

ゆったり入り、思い切り体を伸ばすと熱い温泉が疲れた体にしみて印象に残った一泊でした。

私の知り合いのA君の話ですが、A君が出張でよく泊まるホテルへある時10歳ほど若い女性とエレベータに乗ると、若いホテルマンが後を追うように乗ってきて、「A様、いつもご利用ありがとうございます。」と言われ困ったと言う話をしていました。

当時、「ホテル」という漫画をもとにしたテレビドラマが放送されておりました。ホテルマンがお客様のことを真剣に考えてサービスするという感動ドラマです。若いホテルマンは、このドラマの主人公気取りで行動したのですが、A君は大いに迷惑したと言います。

いい年をしたカップルの旅行者がホテルに向かっているのを見た時、心理学者は本当の夫婦か不倫かを簡単に見抜いてしまうと言います。なぜわかるのでしょうか。



ということになります。

駐車場の案内もなく、どこに停めていいのかわからない。玄関に入った時フロントに電気もついておらず薄暗い。そして迎える人もいないのです。大きい声で呼んでようやく人が出てくるという状況でした。お客様をお待ちする気持ちがまったく感じられないのです。

この日は、私はホテルのお客ではないのでそんなのかもしれないのかな、と思っても見ましたが、会計士の先生も一緒に約束をとって伺ったのだから、ホテルの顔でもあるフロントを楽屋裏のような状態ではどうかなと感じたのです。

話し合いに入って、「リピータはどれくらいありますか」と聞くと、「ほとんどない」と言います。やっぱりな、と思いながらも、何か役立てることはないかと現状についていろいろ聞いてみました。

社長が、この場所からの景色に惚れて、ホテルを建てようと思ったと言います。1人の息子がフランス料理を勉強し、景色とフランス料理を売り物にしていると言うのです。営業の方は、もう1人の息子が旅行会社を回ってお客様を呼んでもらっているとのことで、その旅行会社のマージンも高すぎるので旅行会社を通さないでお客様を増やしたいのだと言います。

話のすべては自己中心的で、顧客像が存在していないのです。お客様の観察をしていないのです。自分の信ずるところをやっているだけで、お客様は天から降ってくると思っているようでした。

2時間ほどの話し合いの後、ホテルの中を案内してもらい説明を聞きましたが、社長がお客様のためにこんなことまでしていると、力説するほどのことではないように感じるものがほとんどでした。たとえば、風呂は全室についていて、いつでも景色を見ながら風呂に入るといいますが、家庭の風呂よりも小さい風呂が部屋の角にあるのです。

冬は水道管が凍るので風呂を各部屋につけるのはコストがかかったと言います。そのコストを大きく

事業となり得るものは無限にある

お客さんが必要とすれば、買ってくれるわけですから、なんでも事業になり得るわけです。「何でも屋」のような商売があるのもその証拠です。

ゆったりしたお風呂にかけた方がお客様のニーズに合っているかもしれません。

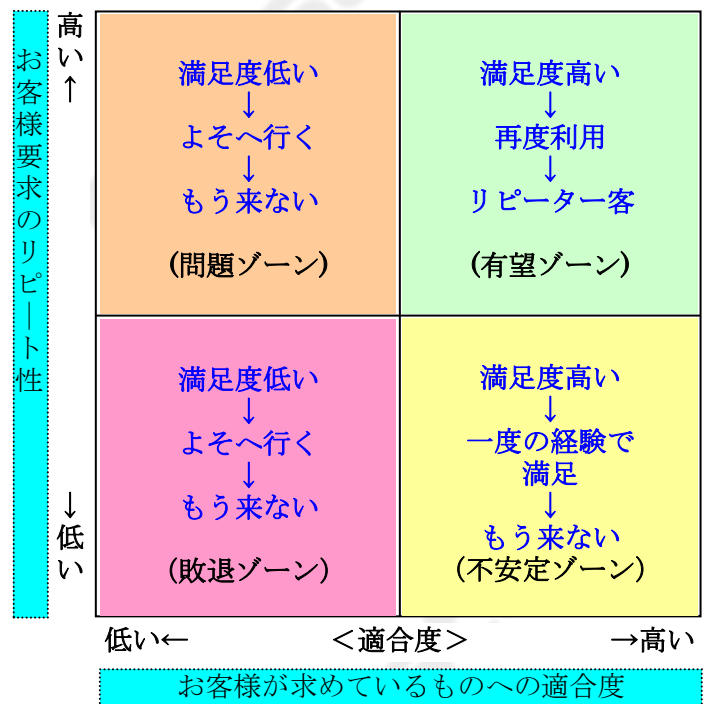
このホテルは、前ページの図の「思い込みゾーン」に属しています。お客様をもっと深く観察し、適高度を高めるか、撤退しかないのです。旅行会社のマージンが高いと言うのも間違いで、旅行会社からみれば、大事なお客様にそんなサービスのホテルを紹介することはお客様を裏切ることになります。どんなに高いマージンをもらっても割が合いません。

ホテル内を案内してもらって、「いい案を考えてください」と言うことで本日の打ち合わせを終わり、玄関に降りてきた時、中年夫婦が玄関に入ってきて、「〇〇はこちらですか？」とわれわれに聞いたのです。

高いお金を払ってまで来てくれるお客様を迷子にするような姿勢でお客様が来るわけがない、と思いながら、この気持ちはこのホテルの社長には通じないだろうと思って帰路に着きました。

社長の想いと事業は違います。事業にはお客様が絶対不可欠なのです。

下図は、後日、提案の中で提示したものです。



前にテレビで「何でも屋」をやっている人が、お客様がいろいろなことを注文してくる、と言っていました。「一緒に食事をしてほしい」、「話し相手を

してほしい」、というのもあるそうです。

どこかわびしさを感じますが、我々がホステスさんのいる店で飲む時も似たものを求めている時があるかもしれません。居酒屋では600円のビールが、5千円にもなって請求が来るような店でなぜ飲むのでしょうか。会社の交際費で行けるからと言う人もいるでしょうし、楽しい時を過ごしたいから自前で行く人もいます。

ホステス心得の中から、少し紹介しましょう。

- ・ 席を立って帰られるお客様に「ああ楽しかった。近いうちにまた来たい」と思わせて一人前。ホステスはお客様を機嫌よく帰す責任がある。
- ・ お客様に「また来ようか」という気にさせるのは、最後の5分間が勝負。お見送りの時はきちんと丁寧にお礼を言うこと。お客様が振り返った時の印象が大事。
- ・ にぎやかなことが好きな人、静かに話すことが好きな人、黙ってスキンシップを好む人、いろいろなお客様がいる。お客様に合わせて対応方法を変えよ。

こんなホステスさんのいる店なら楽しいかもしれません。しかし、財布が持ちません。

事業の選定

事業の候補は無限にあっても、何でもよいというわけではありません。自社に向いている事業領域というものがあります。

昨年の秋、ゼミの同期会が蓼科のペンションで行われました。ペンションに泊まるのは初めてのことです。ペンションというのは、脱サラした人がやっていて、食事はあまり高級ではないが、夜には人生の話などをオーナーを交えて話し合うところで、人と人の交流を大切にされた宿泊施設のように思っていました。ところが、オーナーさん夫婦は黙々と仕事をしているだけで、食事が済むともう片付けますからお部屋のほうへどうぞ、と言います。サービス精神があるかないかというよりも、仕方なしやっているという感じでした。

こう言うってしまうのは失礼かもしれませんが、夢破れて行き先を失った人の行う事業に、明日はないように思いました。

「バブルの頃と今の日本が同じ国とは、とてもじゃないけど思えない」。バブル期の華やかなりし頃を忘れられない銀座のオーナーママがぼやいたと言います。接待文化の象徴として、会社の交際費で飲み食いした「社用族」でにぎわった銀座は今、どこも閑古鳥が鳴いているといます。バブル期から接待費は、半減したと言われています。その接待にいつまでもしがみついても、その中から本当のお客様を見つけ出すことが重要です。会社の交際費の場合は、料金明細は気にならないかもしれませんが、自前となると違います。明朗会計を求めているお客様にウェイトを移したビジネスの方がよいかを見定めて事業の方向性を決めることです。

「お客様が来ない」と嘆く経営者もいれば、求めるものが満たされないお客様もいるのです。お客様が心から満足できるお店の方が少ないのです。お客様は予算との相談で、我慢して来ている場合も多いのです。不満の中、お客様はさまよっています。そんなお客様を注意深く観察し新しい顧客層を見つけるべきです。事業となり得るものは無限にあります。それを事業に仕立て上げるのが事業家です。

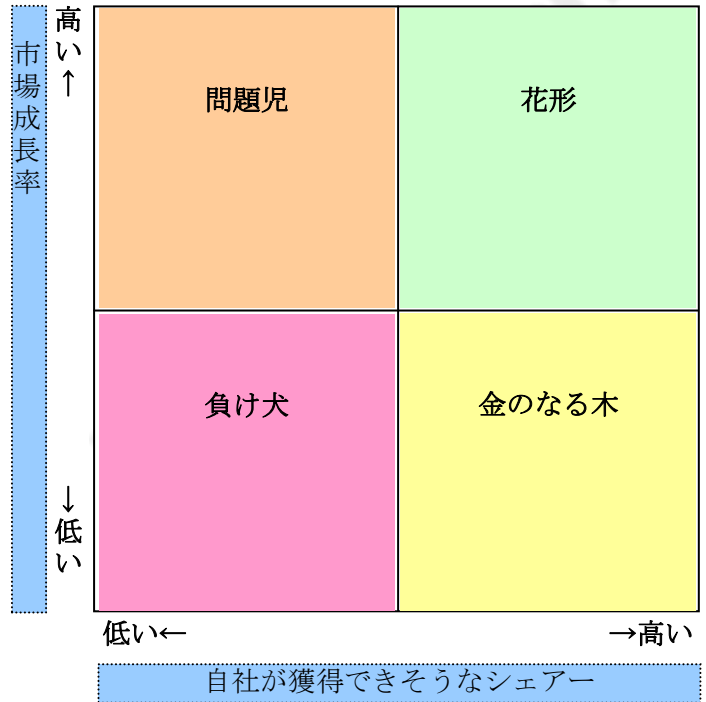
なぜなら顧客が顕在的であれ、潜在的であれ持っている欲求を、事業家の行為で具体化してやるのが事業だからです。自らの欲求をも実現しようとしていない人に、多くの人の欲求を具現化することができるはずはありません。

リスク(危険)という言葉は、「今日の糧を稼ぐ」という意味のアラビア語が語源だそうです。事業家にとって「危険を冒す」と「日々の糧を稼ぐ」とことは同じなのです。今日も昨日と同じことをしていたら、明日の糧は稼ぐことができない可能性が高いのです。自分の人生を「生きながらえる」のではなく、「生きる」ことそのものが事業なのです。狩猟民族が明日の糧を得るために真剣に獲物を探し、危険をおかしてでも獲をしたように、事業家も血まなこになって顧客の創造をしなければなりません。お客様が喜んでお金を払ってくれる状況を作ることが、事業の目的だからです。お客様が来ないと嘆く

経営者は、事業家の本質に戻れば必ず道は開けます。事業のもととなるものは、人がこの世に存在する限り、無限にあるのですから。

人々を観察する中から、そこに潜む欲求を見つけ出すことが新事業のスタートです。事業候補を発見したら、次は事業領域の選択です。

事業領域の選択は、企業をめぐる環境とその企業の持っている能力で決めます。右の図は、ポートフォリオマトリックスと言われているものです。市場の成長率が期待でき、しかも自社が高いシェアを取れる領域を選択するのが原則です。原則と書いたのは、事業の経営に絶対はないからです。私の若い頃、考えに考えて作成した企画書を持っていくと、ある社長さんは、「人の行く裏に道あり花の山」とよく言いました。合理性だけでは事業はうまくいかない。「不合理の合理」もあるんだと教えられたものです。



事業は人なり

不倫旅行の見分け方は心理学者によると簡単だそうです。かばんの数です。本当の夫婦ならスーツケースか、大き目のかばんが一つですが、不倫旅行は二つになるとのことです。不倫旅行に出かけるカップルは別々の住まいから別々に荷物を持ってこなければならぬのでどうしてもかばんが二つになってしまうのだそうです。

ある旅館で、「番頭さん仲居さん心得」を作成し、

- バッグが二つなら、お連れ様と呼び、一つなら、奥様と呼びなさい。
- バッグが二つなら、お呼びがなければできるだけそっとしておくこと。一つなら、親しく声をかけなさい。

と決めたとします。それによりお客様の満足度も上

がり、リピータも増えたとします。

ところが、ある事業家が「不倫と気付かれずに旅行をしたい人が多い」ことに目をつけ、出発時は二つであったバッグを、簡単に一つのバッグのできるかばんを作って売り出したとします。

「番頭さん仲居さん心得」が役立たなくなってしまったのです。

でも大丈夫なのです。「番頭さん仲居さん心得」のおかげで、番頭さんも仲居さんもかばんを通じてお客様を観察する目を持つようになっていたからです。かばんだけでなく、本当の夫婦旅行と不倫旅行を見分けれるようになっていたからです。まさに「事業は人なり」です。

(MC通信図解版 2012年7月号も合わせてお読み頂ければ幸いです)

システム設計から情報分析まで

MC System
エムシーシステム株式会社

URL <http://www.mcsystem.co.jp>

システムのことなら何でもご相談ください。

本社

〒456-0031

名古屋市熱田区神宮三丁目7番26号

たから神宮ビル5F

TEL(052)671-6011 FAX(052)671-6012

東京支店

〒130-0026

東京都墨田区両国2-17-17 両国STビル4F

TEL(03)5624-6411 FAX(03)5624-6410