

これで万全!

# 事業性評価・虎の巻

第7回

## 顧客との関係性を安定・拡張する

経営承継研究会  
税理士・行政書士 横田 道仁

### Question

当社は東京の郊外で家電製品の小売業を営んでおります。ここ数期赤字で決算を申告しております。売上高は年々減少しており、現在は金融機関からは借入はないものの、店舗の改装の為借入をする場合、最近聞かれるようになった事業性評価による融資が受けやすくなる方法はあるのでしょうか？

事業性評価融資とは、財務諸表や担保提供を中心とした貸出でなく、事業の内容や成長可能性等を適切な評価し、融資をする事です。今月号では、「顧客との関係性」に焦点をあてて事業性評価を考えていきたいと思います。

#### 1 貴社の事業形態は B to B か B to C か

販売の対象は誰なのか。Bとは Business 企業・法人向け、Cとは Consumer 消費者向けを意味しています。どちらを対象にしているかにより、顧客との関係の構築は異なります。

BtoB の場合、対象企業の思考スパンは短期から長期まで様々です。意思決定者は取引の責任者であり窓口担当者から徐々に上位者に移り、最終的には社長になります。また、その際の判断基準は、企業に対する寄与度であり、売上高や利益のみならず、品質や取引の継続性、納期等多岐にわたります。

一方、BtoC の場合、思考スパンは比較的短期であり、意思決定者は購入をする消費者本人や同伴者です。判断基準は個人的な満足度になります。

	BtoB	BtoC
思考スパン	短期～長期	比較的短期
意思決定者	取引責任部長	消費者本人
意思決定プロセス	担当者→中間責任者→最終責任者	消費者本人のみで完結
判断基準	企業に対する寄与度	個人的な満足度

貴社は小売業ですので、BtoC における顧客との関係性の接点及び構築について詳しく見ていきます。

#### 2 地域ドミナント戦略で認知度を高める。

地域ドミナント戦略とは、特定の地域内に集中的に複数の店舗を出店し、他の競合企業

が侵入する隙間をなくし、当該地域内の占有率を高めるというビジネスモデルです。

ここでのポイントは当該地域内でいかに競争が少ない空間をつくりだせるかという事になります。全国展開を考えると、とてつもなく費用がかさみますが、特定地域内と地理的に区切る事により、比較的規模の小さな事業者であっても、大手企業に対抗する事が出来、占有率を高められます。

このビジネスモデルの落とし穴は、複数の店舗を特定地域に集中させるため、個々の店舗ごとに考えると、売上高を減少させてしまう点です。

また、インターネットが普及している現在において、特定地域を実際に存在する店舗が占有しきれるかという点にも疑問が残ります。

しかし、実際に店舗が実在するという点を利用し特定地域に根付く事ができるのであれば、当該地域における貴社の顧客との関係性は地理的に近接しており、当該地域一番店として認知・選択されます。

長所	特定地域内における占有率が上昇
	顧客と地理的に近接的な関係を構築
	当該地域内における一番店として認知・選択
短所	一店舗あたりの効率性の低下
	インターネット環境における有効性の低下

### 3 特定市場を支配し顧客からアプローチしてもらう

特定市場の支配とは、一般的な市場から隔った特定の市場において圧倒的な占有率を持つ事により、他社に対して優位に立つというビジネスモデルで、いわゆるニッチ戦略と言われるものです。

地域ドミナント戦略で挙げたビジネスモデルは特定の地域での占有率を考えるのに対し、

特定市場の支配は提供価値、つまり製品やサービスの分野における模倣困難性で占有率を高める事に視点を当てています。

ニッチ戦略が成功するためには、隣接する市場との間に明確な境界が存在する事が必要です。つまり、代替性のある製品・サービスの場合は、成立しません。また、既存の製品・サービスが新しいアイデアなどによるイノベーションで容易に代替されない事も必要です。

ニッチ戦略における注意すべき点は、業界の境界自体は、全ての会社にとって同じものではない為、ある程度は恣意的にコントロールすることが可能という事です。

この戦略は、ネットとリアルとの融合を進めたり、複数の業界間でのデータを共有したりする事により広がりを見せることが可能です。

顧客との関係性は特定の製品・サービスを提供する事によって、その業界のリーダーとしてのイメージをつくり、権威者としての位置づけられたりします。さらに容易には撤退しないといった安心感をもたせます。

例えば秋葉原では、家電部品の電線の専門店、電気工作用のアルミシャーシの専門店、真空管の専門店、金属皮膜抵抗器の専門店などがニッチな業界として有名になっています。秋葉原に行けばこれらの専門店で見つかり、購入できるという安心感を与えています。

また、神保町の中国書専門店や理工書専門店、国文学書専門店などもニッチなエリアとして有名です。

### 4 ソリューションの提供で顧客の心を掴む

ソリューションの提供とは、企業の提供価値を製品や単純なサービスから、それらを使った問題解決へと変更し、顧客との特別な関

係性を構築して、利益をあげるビジネスモデルです。この方法により従来の製品・サービスの枠を超えて問題解決の為の様々な製品の組合せ販売で顧客の課題を解決すれば、顧客は課題を解決してくれた企業に依存するようになります。その結果として、顧客とのビジネスを安定的に継続することが可能になります。

ただし、顧客の課題を解決せず自社の製品・サービスを単純に販売していると、その関係性は悪化します。また、顧客の業務内容に係る知識が不足しているのに、課題解決の提案をすると、単なる押し売りとして受け取られる恐れがあります。

ソリューションの提供による関係性が構築されますと、顧客は貴社に依存するようになり、他社との取引を防止出来ます。価格についても顧客のスイッチングコストが増加します。その結果、顧客との関係が強化され、顧客基盤が安定します。

貴社の場合、家電を購入する顧客は、何の為に購入するのか、という背後にあるニーズに気付かなければなりません。例えば照明器具を購入するお客様は、部屋をより明るくしたいのか、LED等で電気代を節約したいのか、雰囲気のある灯で食事をしたいのか等です。その課題を個別に解決できる製品を販売すれば、お客様との関係性が築かれ、再度、別の家電を購入する際も、貴社の提案を聞きたいと考えます。

5

## ビジネスモデルを応用して顧客の維持を図る

新規顧客開拓にかかるコストは既存顧客維持にかかるコストの5倍とされています。

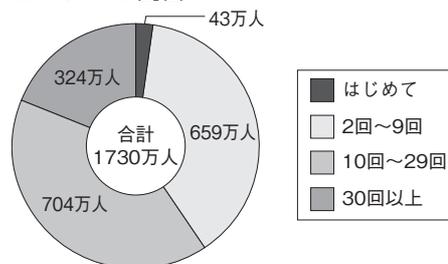
なぜならば、新規顧客にソリューションの提案をしたとしても、見込み客からの失注は必ず発生し、見込み客全員を確保できるわけ

ではないからです。つまり、新規顧客開拓の仕組みが、既存顧客の維持の仕組みと比較して費用対効果が悪いといえます。

その意味からも、常に新しい顧客を獲得するために活動するだけでなく、一度お客様になって頂いた方に、再びお客様になって頂く事の仕組化の大切さがわかります。

これは、所謂リピーターであり、代表的なものが、TDR（東京ディズニーリゾート）のビジネスモデルです。TDRのリピーター率は95%以上とされています。

リピーターの割合



TDRの考えは、幸福を大人も子供も感じてもらい、楽しい思い出を作ってもらえる場所にする事です。この様な方針が徹底され顧客満足度が高く、高いリピート率を保っています。

顧客の維持として代表的な方法を何点か列挙したいと思います。

### イ. 会員化とポイント制の利用

航空会社のマイレージが代表的です。一度、搭乗して頂いたお客様に氏名や住所等の個人情報等を登録して会員になって頂き、利用距離に応じてマイレージ（ポイント）を付与します。マイレージを貯める為に、あるいはそれを使用するために、再び同じ航空会社が利用され、他社を排除しリピーターにする仕組みです。

また、お客様の渡航目的や渡航先等をデータベース化し、今後の提案営業による取引深耕を図ることができます。

#### ロ. 顧客のコミュニティをつくる

顧客のコミュニティ化とは、顧客に貴社の製品・サービスを通してコミュニティの場を提供し、顧客間の親睦を促し、貴社や貴社製品のファンであり続ける事を支援する仕組みです。

その代表的なツールとして SNS が挙げられます。同じアプリを通してコミュニティが作られ、そこにあるさまざまな交流機能を使いこなすことにより、一層絆が強くなるという仕組みです。

しかし、このコミュニティは、人数が多くなればなるほど、運営が難しくなるといった欠点もあります。

その点で、プレミアムセグメントやニッチ市場では、会員数が限定されるため、有意義な情報交換ができる親睦性の高いコミュニティになります

#### ハ. 金融による顧客の困り込みを図る

金融による困り込みとは、販売代金の融資や割賦販売、リースなどの金融を顧客に提供し、売主である企業が債権者として、顧客に対して継続的な関係を維持する事により、顧客の離脱を防止し、継続的な取引をする方法です。

代表的なのは、自動車の販売業です。車両の購入代金だけでなく、初期3年間位の保守や車検を合わせた代金を請求し、その決済を自動車ローンやリース等とする事で、一定期間他社への乗り換えを回避する心理的效果をもたらします。また、その間の保守や修理を自社で引き受ける事ができ、更に保守や車検等が良好であれば、その車を下取りや残債を

含めた額で新たなローンを組むことにより、再度自社の車両を購入してもらえます。

この様に車両に関するワンストップサービスの提供が、同業他社への流出を防ぎます。

## 6 ま と め

今までに述べてきた、さまざまな関係性づくりを組み合わせる事により、貴社の顧客基盤の強化という活路がみいだせるのではないのでしょうか。

例えば、今後予測される問題の解決策と製品をバンドリングで販売し、更なる大きな課題が生じた際も貴社が率先して、問題解決の提案をします。そうする事により信頼関係が構築され、顧客満足度の向上にもつながり、リピーターにする事ができます。

つまりは、顧客満足度を高めて、お客様からいかに信頼されるかという基準で貴社のビジネスモデルを策定する事です。

もちろん、販売する製品（地域）も重要です。地域一番店を目指すのか。全国的展開を考えるのか。扱う製品は一般的なものでテリトリーに幅をもたせるのか。それとも、ニッチで知っている人のみが知っている製品を取り扱うか。

社長がこれらの要素を見える化し、その根拠となる理論やデータを基に事業計画を作成し、将来の成長性を展望してみる事が、金融機関の信頼につながり、事業性評価による融資を導くのです。

【よこた・みちひと】

### 成功のポイント!

- ① ビジネスモデルを理解する
- ② 自社に当てはまるモデルの活用を考える
- ③ 顧客の信頼を得、顧客満足度を高める
- ④ 社長の言葉で将来の展望が語れる