

「選ばれる小さな企業」の経営戦略*

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

藤田 一郎

日本政策金融公庫総合研究所研究員

小瀧 浩史

要 旨

長く続いた景気の低迷、相次ぐ自然災害、そして構造的な人口減少と、平成の時代は小さな企業にとって困難の連続であった。厳しい経済環境を乗り越えていくためには、小さな企業であればあるほど顧客一人ひとりの支えが欠かせない。そこで本稿では、顧客との関係を大切にすることで常連客を確保できている「選ばれる企業」12社のケーススタディーから、企業が顧客と絆を結ぶためには何が必要かを考察した。構成は以下のとおりである。

第1節では、問題意識と事例研究の概要を示した。本稿で紹介する企業事例は、2019年に日本政策金融公庫総合研究所が実施したヒアリング調査に基づくものである。

第2節では、ユーザーの範囲が広いか狭いか（マスかニッチか）、商圏の範囲が広いか狭いか（全国か地元か）を切り口に事例企業を分類し、それぞれのセグメントに属する「選ばれる企業」がどのような取り組みをしているのか分析した。企業の立ち位置ごとにみた「選ばれる企業」になるためのポイントがあることを指摘する。

第3節では、「選ばれる企業」から観察された共通点を五つ挙げる。いずれの取り組みもけっして奇をてらったものではない。小さな企業にも取り組みやすい内容といえる。

第4節では、本稿の締めくくりとして、企業と顧客の関係が太い絆になったとき、両者にはどのような変化がもたらされるのかを考察する。

2020年に入ってから、コロナショックが企業経営を脅かしている。本稿のベースとなった企業取材は新型コロナウイルス感染拡大以前の2019年に行ったものであるが、顧客との絆の重要性はコロナ後も本質的に変わらないと考え、本稿に事例研究の成果をまとめることとした。

* 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所編『選ばれる小さな企業』（同友館、2020年）に収録した論文「「選ばれる企業」はなぜ顧客と絆を結ぶことができたのか」の一部に手を加えて再掲したものである。本稿で紹介している企業事例の詳細については、同書を参照されたい。

1 問題意識

平成のわが国経済を振り返ると、バブル景気とその崩壊、100年に1度といわれたリーマン・ショック、東日本大震災をはじめとする自然災害の影響など、大きなうねりの連続であった。人口減少や地方創生などといったキーワードが示すように、日本の社会構造も大きく変わった。主に国内の企業や個人を相手に事業を営んでいる小さな企業にとって、平成はサバイバルの時代であったといえる。

商品やサービスを消費する個人にも変化が起きている。最も影響が大きいのは少子高齢化だろう。孫のためにお金を使うジジババ消費が活発になり、デイサービスや訪問介護など、高齢者を対象としたサービスも充実してきている。人口の年齢構成が変われば求められる商品やサービスも変わる。

それだけではない。平成は多様な消費ニーズが表出した時代でもあった。インターネットが普及し、人々は世界中の情報を探して自分に合った商品やサービスを見つけ出すようになった。店頭ではほとんど売れない地味な商品がインターネット上で細々と売れ続けるロングテール現象や、自動車や住居を所有するのではなく共有することで便益を享受しようとするシェアリングサービスの登場は、ニーズの多様化を裏付ける現象の例といえるだろう。

このように、経済社会の構造が変化するなかで顧客のニーズは広がりを見せている。となると、商品やサービスを提供する企業と顧客の関係性もこれまでとは異なってくるはずである。小さな企業が令和の時代を生き抜くためには、顧客とどのような関係を築いていくべきなのだろうか。

こうした問題意識から、日本政策金融公庫総合研究所は2019年に全国の中小企業12社にヒアリング調査を実施した。本稿はこのケーススタディー

を材料に、顧客との関係構築の重要性について考察を加えたものである。

本稿では、顧客との関係を大切にすることで常連客を確保できている企業を「選ばれる企業」と呼ぶことにする。企業が顧客と築き上げた関係性、いわば絆は、他社にはまねできないユニークな経営資源であり、企業の持続可能性を高めるはずだ。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、企業と顧客の距離感について検討した。具体的には、ユーザーの範囲が広い狭いか(マスかニッチか)、商圏の範囲が広い狭いか(全国か地元か)を切り口に事例企業を分類し、それぞれのセグメントに属する「選ばれる企業」がどのような取り組みをしているのか分析した。分析の結果からは、企業の立ち位置によって「選ばれる企業」になるためのポイントがあることを指摘する。

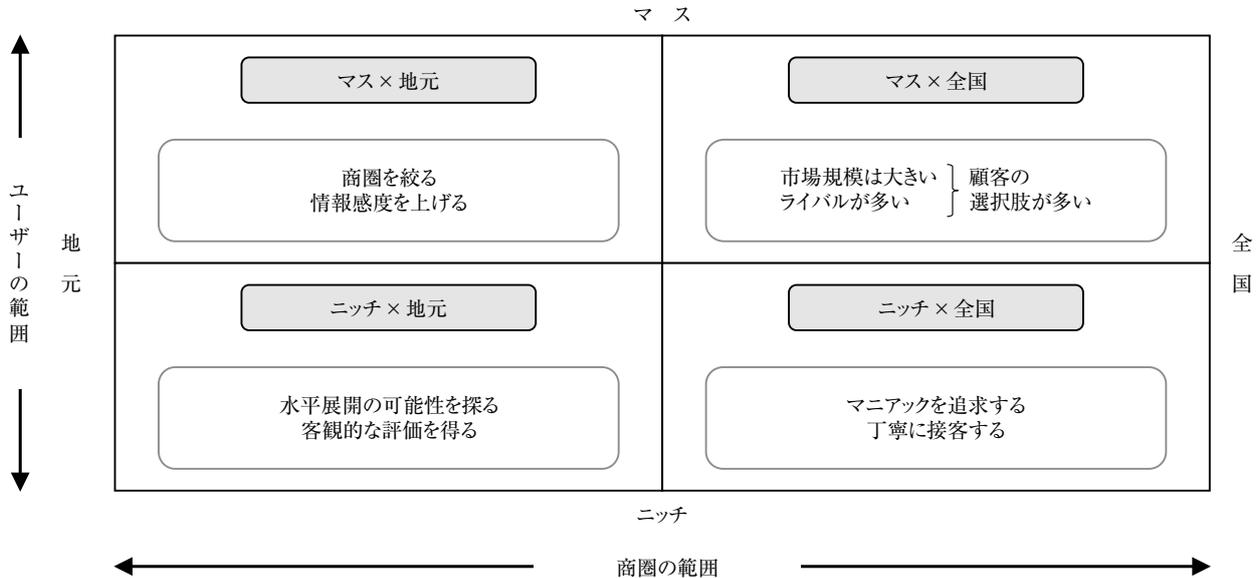
続く第3節では、「選ばれる企業」の取り組みには五つの共通点があることを示す。具体的には、「顧客を選んでいる」「自社をさらけ出す」「アドボカシーを活用する」「顧客の「利用価値」を最大化する」「ホールドアップを回避する」の五つである。詳しくは後に譲るが、いずれの取り組みもけっして奇をてらったものではない。小さな企業にも取り組みやすい内容といえる。「選ばれる企業」になるための条件と言い換えてもよいかもしれない。

第4節では、本稿の締めくくりとして、企業と顧客の関係が太い絆になったとき、両者にはどのような変化がもたらされるのかを考察する。

2 立ち位置によって異なる戦略

企業と顧客の関係は、両者の「距離感」と言い換えられるだろう。ビジネスモデルや接触頻度によって企業と顧客の距離は変わってくるわけだが、「選ばれる企業」になりやすい、あるいはなりにくい距離感はあるのだろうか。物理的な距離が近

図-1 セグメント別にみた「選ばれる企業」になるためのポイント



資料：筆者作成（以下同じ）

い、あるいは、接触頻度が高いと関係が深まりやすそうな半面、近すぎて落ち着かないこともありそうである。企業と顧客の距離感と選ばれやすさの間には必ずしも決まった関係はないのかもしれないが、距離感によって気をつけるべきポイントはありそうである。そこで本稿では、企業と顧客の距離に注目して事例企業を分析する。具体的には「ユーザーの範囲」と「商圏の範囲」を切り口にした。

「ユーザーの範囲」とは、企業が取り扱っている商品やサービスの内容が一般的かどうかを示している。誰もが想像しやすい事業内容であれば「マス」と呼ぶことにする。一例を挙げれば汎用部品をつくる自動車部品製造業や、和洋中を問わず料理を提供するファミリーレストランなどが当てはまる。他方、「マス」の反対概念を「ニッチ」と呼ぶことにする。同じ自動車部品製造業であっても電気自動車に特化している場合や、レストランであっても特定の地域の郷土料理だけを提供するような場合は「ニッチ」に当てはまる。

「商圏の範囲」とは、企業と顧客の地理的距離である。全国の人や企業をターゲットとしている

企業は「全国」に当てはまる。他方、「地元」は自社の近隣にいる人や企業をターゲットとしている企業が当てはまる。

二つの切り口でマトリックスをつくと、四つの象限ができる。右上の第1象限は「マス×全国」だ。ここは大衆が求める商品やサービスを全国で展開する、つまり市場規模が最も大きいセグメントであり、たくさんの企業が参入してくる。顧客からすれば選択肢が多くなるわけだが、商品やサービスの提供側からすると、選ばれるための競争に勝たなければならない。しかも全国規模で戦うわけだから、有利になるのは経営資源の豊富な大企業である。小さな企業が存分に力を発揮できるのは、これとは異なるセグメントであろう。

本稿で紹介する企業はこれから詳しく紹介する三つのセグメントに属しており、「マス×全国」での競争をうまく回避している。それでは、「ニッチ×全国」「ニッチ×地元」「マス×地元」のそれぞれで、「選ばれる企業」はどのような取り組みをしているのだろうか。12社の事例を取材した結果をまとめると、図-1のように特徴を描くことができた。詳しくみていこう。

(1)「ニッチ×全国」:

マニアックさと丁寧な接客

まず「ニッチ×全国」セグメントで「選ばれる企業」になるには、「マニアックを追求する」と「丁寧に接客する」ことがポイントになる。ここでいうマニアックとは専門性のことである。これは比較的わかりやすいのではないだろうか。マニアックであることが顧客をひきつける最大の要素であるからだ。

ミシン糸とファスナーに特化しているオンラインストア、インターネットの糸屋さん『ボビン』(市平信司代表、宮崎県都城市、従業員数8人)の場合、手芸の上級者もうなる充実の品ぞろえで多くの顧客をひきつけている。職人.com(株)(櫻井慎也社長、京都府京都市、従業員数3人)は、日本の伝統技術や職人の手仕事によってつくられた包丁や土鍋などのキッチン用品や、高級感あるバッグやヘアブラシといった生活雑貨を社長が厳選して販売している。これによって普段使いの品物だからこそこだわりたいと考える意識の高い顧客を捉えている。(有)ファインモールド(鈴木邦宏社長、愛知県豊橋市、従業員数9人)は、プラモデル通の社長が自ら厳選したプラモデルを商品化、プラモデルマニアが反応する構図が出来上がっている。

どの企業もマニアックな姿勢が前面に出ているわけだが、これは他社との差別化を図る要素であると同時に、経営者の思いを如実に示す材料にもなっている。小さな企業は大企業に比べて経営者と顧客との距離が近く、顧客からよく理解されていると思われがちだが、必ずしもそうではない。むしろ小さな企業では広報・マーケティング活動が小規模にとどまるぶん、顧客に知ってもらう機会が少ない。こうした弱点を補い、顧客との距離を一気に縮められるのがマニアックという要素なのである。経営者の人となりや事前に分かるから、相性の良さを感じた顧客だけを自然に集めること

ができる。

マニアックさを引き立て、顧客を魅了するレベルにもっていくのが「丁寧に接客すること」である。「ニッチ×全国」のセグメントにいる「選ばれる企業」は確固たる信念をもってわが道を進んでいる。だからといって、顧客を置いてきぼりにはしない。一見相反しそうな二つのベクトルを両立しているのである。山川(2018)は自らの路線を貫く強烈な個性には熱狂的なファンが付きやすいと指摘する。カリスマ性が重要な役割を果たすのはもちろんのだが、それだけでは顧客との関係は維持できない。マニアックな個性に謙虚な姿勢を併せもつことで、カリスマ性は輝きを増すのである。顧客に芽生えた愛着を育てていくには相手の声を傾聴する姿勢が大切と、佐藤(2018)も指摘している。

(2)「ニッチ×地元」:

水平展開の可能性と客観的評価の獲得

次に「ニッチ×地元」セグメントで「選ばれる企業」になるには、「水平展開の可能性を探る」と「客観的な評価を得る」ことがポイントになる。市場規模の狭いこのセグメントならではの特徴として、一部の顧客に対する依存度が高くなりやすいことと、企業の存在や事業内容そのものが市場の外から見えにくいことがある。こうしたリスクに対処できれば、すでに太い絆で結ばれた顧客はいるのだから「選ばれる企業」として存続していくことが可能になる。

食品製造機械の修理を手がける(株)ヒラサカ(今井浩之社長、香川県小豆郡小豆島町、従業員数4人)は、メインの顧客であるそうめん製造業者の数が減少傾向にあることを認識し、しょうゆやつくだ煮、オリーブオイルなど小豆島にあるほかの食品製造業への進出機会を探っていた。こうした方針を採れたのは、機械の種類を問わずさまざまな修理の依頼に柔軟に対応してきたからだ。食品製造

機械全般に関する知識やノウハウを身につけてきたからこそ、水平展開の可能性を模索できたのである。

水平展開とは必ずしも異なる業界への進出ばかりではない。同じ業界内でも、顧客のニーズは微妙に変わる。まさに顧客のニーズは多様であり、細かな違いに対応することでも、自社のノウハウを水平展開できる。

北海道函館市で昆布製造に使う専用の洗浄機や乾燥機を製造している(株)寺島商会(寺島達則社長、北海道函館市、従業員数11人)は、産地や品種によって昆布の大きさや厚みが異なることに着目し、昆布の種類に合わせて機械の仕様を変えている。この結果、本拠地である北海道の南部だけではなく、日高町や羅臼町など北海道の中部や東部にも取引先を広げることができた。同じ道内とはいえ函館市と羅臼町は700キロメートル弱離れているし、太平洋側かオホーツク海側か日本海側かで昆布の育ち方や収穫の時期も変わる。昆布生産者とひとくくりにするのではなく、顧客のニーズを細かく捉えることで、水平展開のチャンスがみえてくる。

狭い世界にいると、身につく知識やノウハウはどうしても専門的になっていく。自社の独自性を高められるという点では重要であるが、井の中の蛙になってしまう危険も伴う。自社ならではの知識やノウハウをより広い分野に生かせないかを意識することも大事である。

水平展開の可能性を高めるために欠かせないのが「客観的な評価を得る」ことである。せっかく優れた技術やノウハウをもっている、市場がマイナーであるがゆえに、どれだけ自己PRしてもその良さが伝わりにくいからである。(株)ヒラサカの場合、メインの顧客であるそうめん製造業者が媒介役となって、小豆島の食品製造業者全体に技術力の高さが広まっていった。(株)寺島商会では、北海道の産業振興局の目に留まったことが契機に

なって、取引先に広く名が知られるようになった。高い専門性を評価してくれる存在がいることで水平展開がしやすくなり、依存リスクが緩和される。この結果、顧客と企業の間にある共存共栄の関係を持続しやすくなる。

(3)「マス×地元」:

商圏を絞り情報感度を上げる

そして「マス×地元」セグメントで「選ばれる企業」になるには、「商圏を絞る」と「情報感度を上げる」ことがポイントになる。商圏を絞ることは、既存の取引関係を見直すことになるから、経営判断を躊躇^{ちゆうちよ}するかもしれない。だが、商圏を絞ることでライバルの数は減るし、小さな企業ならではの小回りの良さがいっそう引き立つことになる。東日本大震災の後に営業エリアを大幅に絞った花坂印刷工業(株)(花坂雄大社長、岩手県宮古市、従業員数8人)は、顧客1件当たりの接触頻度を増やして印刷物製造に加えて広報プロデュース業にも力を入れるようになった結果、付加価値が高まった。これらの仕事は外からみてもわかりやすい実績になっているし、顧客との関係を強固なものにすることにもつながっている。

もっとも、商圏を絞っただけでは「選ばれる企業」にはなれない。絞ったぶん深掘りする必要がある。そのためには「情報感度を上げる」姿勢が欠かせない。花坂印刷工業(株)が自社制作している地域広報誌「マロウド」は地元の情報を効率良く収集できるうまい仕掛けである。

インターネットやSNSが普及している今、地元の情報は簡単に集められそうな気がするが、直接対話を重ねることも重要だ。これを教えてくれたのが、北海道室蘭市でコミュニティFMを運営する室蘭まちづくり放送(株)(沼田勇也社長、北海道室蘭市、従業員数12人)である。社長の沼田勇也さんは開局に当たり地元の家庭を1軒ずつ回り、小口の協賛金を募っていった。協賛金を手っ取り

早く集めるなら地元の大企業や中堅企業にお願いしてスポンサーになってもらうほうがよさそうだが、沼田さんは、住民と膝を突き合わせるほうが、長い目で見たときに得策と判断した。このときの苦労があったからこそ、リスナー一人ひとりと関係を構築でき、鮮度の高い地元の情報を集めやすくなったそうだ。情報感度を上げることでより多くの顧客をひきつける。マスメディアの代表格ともいえるラジオ局であるが、地元根差すために草の根の活動を大切にしているのだ。

このように、企業の立ち位置によって「選ばれる企業」になるための条件がある。これらの条件に加えて、「選ばれる企業」の取り組みを整理していくと、五つの共通点が浮かび上がってきた。次節で詳しくみていこう。

3 「選ばれる企業」五つの共通点

(1) 顧客を選んでいる：

顧客対応の方針と経営者の姿勢で示す

共通点の一つ目は「顧客を選んでいる」ことである。企業にとって望ましいのは、一度取引した顧客の全員が常連客になってくれることである。だが、これは現実的ではない。ほとんどの企業にはライバルがいるからである。他社との取引にメリットがあると顧客が判断すれば、取引関係は継続しない。企業はこうした事態を避けるために顧客をつなぎとめようとするわけだが、経営資源に制約のある小さな企業がすべての顧客につなぎとめ策を講じるのは、限界がある。常連客になってくれそうな顧客を見出し、その相手に対してつなぎとめ策を講じるほうが効率的といえる。実際「選ばれる企業」をみると、常連客を確保する仕掛けのようなものがある。

その一つが、いわば選球眼である。インターネットの糸屋さん『ポビン』では、代表の市平信司さん

が自ら、顧客の問い合わせ内容から上級者か初心者かを見極めて、常連客になってもらえるように導いている。経営者が顧客対応に当たるのは小さな企業ならではの取り組みといえるわけだが、これが顧客を選ぶ選球眼になっているのである。時間も労力も必要になる営業活動には従業員を充てて、自らは経営に専念したいと考える経営者もいるかもしれないが、顧客対応について方針を決めておくこと、場合によっては経営者が自ら接客に当たることの重要性は今一度、認識しておきたいところである。

もう一つ、経営者の仕事に向き合う姿勢も顧客を選ぶ仕掛けになる。経営者の姿勢はその人の個性によって形づくられる。(株)写真のたなかや(鈴木克明社長、神奈川県川崎市、従業員数30人)には、証明写真の撮影目的で全国から客がやってくる。人気の秘訣は独自の接客にある。例えば就職活動の履歴書に貼る写真を撮影するとき、撮影前に模擬入社面接を行う。本番を想定したやりとりをイメージしてもらうことで、被写体の本気の表情を引き出すのが狙いだ。就職活動の成功を本気で祈っているからこそ、時に厳しく接することもある。不快に感じる人がいそうなものだが、後日、「合格しました」「アドバイスのおかげで面接がうまくいきました」といった手紙を寄せる顧客が多く、なかにはスタジオまで足を運んで合格や就職を報告する人もいるという。経営者の個性に魅了された顧客が集まっているからこそ起きる現象といえる。

このように個人を顧客とするB to Cのビジネスでは、経営者の姿勢が顧客を選ぶうえで大きな役割を果たす。法人を顧客とするB to Bのビジネスでも重要なシグナルになる。経営者の姿勢が顧客に伝播することで、新たな顧客を誘っている象徴的な例を挙げよう。

(株)アコース(佐々木邦雄社長、長野県飯田市、従業員数12人)は、歩数やカロリー消費量などを

測る活動量計をつくっている。営業担当者がいないにもかかわらず、社長の佐々木邦雄さんのもとには相談事がひっきりなしに舞い込んでくる。既存の取引先が新たな取引先を次々と連れてくるからである。

同社は活動量計のODM (Original Design Manufacturing) として、ヘルスケア業界の大手から生産を受託してきた。設計段階から関与することになるため、佐々木さんには活動量計に使えるような最新のテクノロジーやノウハウ、活動量計の新規開発ニーズなどの情報が常に集まってくる。これまでにない開発案件が持ち込まれると、従業員全員が奮い立つのだという。新しいプロジェクトに目を輝かせ、何とか成功させようと奮起する佐々木さんや従業員の本気が顧客に伝わるから、顧客と関係を深めることができ、さらには「誰かに紹介したい」という顧客の行動を誘発しているのである。

顧客を選ぶという点で、既存の顧客から新たな顧客を紹介してもらうことは確実性の高いルートである。このメリットを享受するためには、経営者の事業に向き合う姿勢が大きな意味をもつのである。

(2) 自社をさらけ出す：

ライフワークの実践を自分らしく発信する

「選ばれる企業」の共通点の二つ目は自社をさらけ出していることだ。ここでの「さらけ出す」とは、大企業が取り組んでいるような業績開示やディスクロージャー活動ではない。むしろさらけ出しているのは、各企業の経営者がライフワークとして毎日の仕事に取り組んでいる事実である。ライフワークとは「一生をかけてする仕事や事業^{ひっせい}。畢生の仕事」である（『広辞苑第七版』）。経営者なのだから当たり前ではないかと思われるかもしれない。たしかに、小さな企業の経営者は皆、自身の仕事をライフワークだと認識しているはずだ。

だが、大切なのは自身が認識することではない。顧客に認識してもらうことなのである。では、どのようにして認識してもらえばよいのだろうか。テクノロジーが進化している現在、情報を発信する手段はバラエティーに富んでいる。ここでは、対照的な二つの事例を紹介しよう。

(有)ファインモールドは、旧日本軍の航空機や車両、軍艦などのプラモデルに特化した品ぞろえでプラモデルマニアの支持を集めている。実物を忠実に再現することをモットーにしており、自社で金型からつくる。出来上がりに満足できなければ金型からやり直すほどのこだわりようだ。採算度外視ともいえるプラモデルづくりにこだわるのは、社長の鈴木邦宏さん自身がプラモデルマニアだからである。鈴木さんはプライベートでもプラモデルに囲まれて生活している。休日には全国各地で開かれるプラモデルのイベントに一般客として参加する。業界の有名人なので周囲はびっくりするそうだが、本人はまったく気にせず、夢中でプラモデルを楽しんでいるという。

このように顧客とじかに接することができれば、経営者はライフワークの実践を伝えやすい。他方、ITを駆使して画面の向こう側に語りかけている経営者もいる。

職人.com(株)は日本の伝統技術や職人の手仕事でつくられたキッチン用品や生活雑貨などを販売している。自社で運営しているオンラインストアには、日本らしさが詰まった逸品を求める顧客が世界中から集まる。同社のフェイスブックには国内から20万人、海外から34万人もの「いいね！」が寄せられていることが、その人気ぶりを物語っている。

顧客の興味をひくのはこだわりの品ぞろえだけではない。同社はオンラインストアにしては珍しく、京都市の三条と今出川の2カ所にショールームを設けている。歴史を感じさせる京町家の建物が目印の今出川ショールームは、社長の櫻井慎也

さんの住まいでもある。ここで、櫻井さんは仕入れた商品を実際に使いながら生活している。そしてその様子をオフィシャルブログに掲載している。ブログはほぼ毎日更新され、多いときには1日に3回にもなる。自らが選んだ商品に囲まれて暮らす櫻井さんの姿からは、商品に対する深い愛情が伝わってくる。まさに経営者のライフワークが顧客に伝わるから、また同社で買い物をしようという気になる。

ここで紹介した2社の事例は顧客との接し方がリアルかバーチャルかという点で対照的であるが、経営者がライフワークの実践を周囲に発信している点は共通している。SNSの普及とともに、情報発信の機会は増えている。自社が提供する商品やサービスの情報を発信している企業も多い。大切なのは商品やサービスの内容を経営者の言葉で語ることである。商品に込めた思いや創業時の苦労話など、自分では大したエピソードではないと思っけていても、これが意外と顧客に響く。しかも本人の生々しい言葉でつづられるほど迫力が増す。小さな企業では、企業イコール経営者というイメージがあるが、事業への思いは十分に顧客に伝わっているのだろうか。まだまだ自社を、あるいは自身をさらけ出す余地があるのではないだろうか。大げさな言い方かもしれないが、顧客は、人生を賭けている経営者の姿に魅了され、信頼を寄せるのである。

(3) アドボカシーを活用する：

共感や協働を経営資源にする

「選ばれる企業」の共通点の三つ目はアドボカシーを活用していることである。企業は大きく「ヒット」「モノ」「カネ」三つの経営資源を駆使して事業を営んでいるわけだが、「選ばれる企業」には、これに加えてもう一つ経営資源がある。顧客のアドボカシーである。アドボカシーとは擁護や弁護といった意味で、経営やマーケティングの分野で

は賛同や支持といった意味で用いられる (Urban, 2005; 山岡, 2015)。「選ばれる企業」は、顧客のアドボカシーを最大限活用している。特徴的な事例として顧客の「共感」を生かしている企業と、顧客と「協働」している企業を紹介しよう。

(有)万年筆博士 (山本竜社長、鳥取県鳥取市、従業員数4人) は、万年筆のオーダーメイドを手がけている。胴の削り出しやペン先の成形など、およそ600ある工程のすべてを手作業で行う。胴の色や柄を選んだり名前を刻印したりといった作業に限られる、いわゆるイージーメイドとはまったく別物のサービスである。

同店の万年筆は最初から手になじむと評判だ。これを可能にするのが独自の「書き癖診断カルテ」である。このカルテは顧客が記入するようになっており、記入している間、社長の山本竜さんは記入の様子をじっと見つめている。これにより顧客の書き癖を見極め、製品の細かな仕様に反映する。だから書き出しから自分に合った万年筆になるのである。このサービスが顧客を通じて万年筆愛好家に広がると、世界中から注文が入ってくるようになった。書き癖を丁寧に観察してから万年筆づくりに取りかかる山本さんの真摯な姿勢が、愛好家たちに共感されたのである。あるオランダ人の常連客がアムステルダムでの出張受注会を企画してくれたほどだ。

山本さんはほぼ毎日、工房に入り万年筆づくりに没頭する。それでも1カ月につくれるのは10本ほどだ。時間のかかる細かな作業を積み重ねていくことがよくわかる。それでも集中力を切らさずにいられるのは技術や経験に加えて、山本さんを鼓舞してくれる顧客がいるからである。顧客の共感がさらなる製作意欲を引き出している。

このように、ライフワークの実践が顧客の「共感」を誘い、新たなビジネスチャンスにつながることは多い。さらに、顧客と「協働」することで、自社だけでは実現できない付加価値を生み出して

いる企業もある。

(有)信濃梱包（木下啓社長、長野県伊那市、従業員数2人）の伊那店には、造園・建設・林業に従事する人たちが多く集う。仕事でアウトドア用品を使う人たちの研究開発拠点になっている。きっかけは、ロープクライミング専用の商品を輸入するようになったことである。それぞれの道具の性能や使い方を理解したうえでネット販売を始めたところ、建設業に従事する人たちから問い合わせが相次ぎ、技術を指導する講習会の開催も頼まれるようになった。折しも日本では地震や台風などで倒れた木により建物や設備が損傷する被害が相次いでおり、大型の重機を使わなくてもスピーディーに樹木伐採などができるロープクライミングが注目されていた。

講習会の参加者が増えると、参加者同士でロープクライミングの技術を深める研究会が立ち上がり、より専門的な技術に特化したプログラムも提供するようになった。社長の木下啓さんが地元のサポートを受けながら始めた講習会は、全国の建設事業者がつながるハブとしての役割を果たし、彼らと協働する場になったのである。

ともすれば、協働の場では企業と顧客の関係性はあいまいになってしまう。だが、木下さんはお互いの役割を明確にして存在感を高め合おうとしている。自社の事業領域と顧客の事業領域の線引きがはっきりできているから、協働は成功する。アドボカシーは経営資源の代替ではなく補完である。こう考えると、自社の経営資源を棚卸ししておくことが顧客のアドボカシーを最大限に活用するコツといえそうだ。

「選ばれる企業」は顧客のアドボカシーをヒト・モノ・カネに続く第4の経営資源として活用している。このような戦略が採れるようになったのは、消費者の行動スタイルが変わってきたからでもある。消費者行動モデルを使って考えてみよう。

消費者行動モデルとは、消費者が商品・サービ

スを知ってから購入するまでの行動プロセスを整理したものである。代表例は、1920年代に米国で広まったとされるAIDMAである。AIDMAはそれぞれの行動プロセスの頭文字で、消費者は以下の①～⑤のプロセスに沿って消費活動をする。すなわち、①「商品やサービスの存在を知る」(Attention)、②「商品やサービスに興味をもつ」(Interest)、③「商品やサービスを欲しいと思う」(Desire)、④商品やサービスの存在を記憶する」(Memory)、⑤「商品やサービスを購入する」(Action)である。

今でもAIDMAは消費者行動を端的に説明するモデルとして説得力をもつ。他方で、社会構造や時代背景の変化を反映した消費者行動モデルも提唱されている。例えば2004年に電通が提唱したAISASは、インターネットの普及を考慮した消費者行動モデルである。AISASとは、①「商品やサービスの存在を知る」(Attention)、②「商品やサービスに興味をもつ」(Interest)、③「商品やサービスについて調べる」(Search)、④「商品やサービスを購入する」(Action)、⑤「商品やサービスを共有する」(Share)である。

AIDMAとAISASの違いは③と⑤である。③はわかりやすい。消費者は自分の欲しいものを探すためにインターネットで検索する。ここで注目したいのは最後の⑤のS、つまり商品やサービスの消費体験をブログやSNSを介して別の消費者と共有するプロセスである。このとき、顧客は商品やサービスを「消費」する側から「提供」する側に転じているとみることができる。もちろん、自社にとって都合の良いことばかりを共有してくれるとは限らない。往々にして悪い情報のほうが共有されやすいわけだが、自社の外にいる他者が発信する情報には客観的な説明力がある。自社の良い情報を発信してくれる顧客は強力な味方になるわけだ。これこそがアドボカシーの活用なのである。

もっとも、アドボカシーは自社でコントロール

することのできない経営資源である。あたかも誰かが自社に賛同を寄せているかのように装いアドボカシーがあるようにみせる、いわゆるステルスマーケティングを仕掛ける企業もあるようだが、サクラややらせはほかの顧客をしらけさせてしまう。こうなると、せっかく築き上げてきた顧客との関係が失われてしまう。強い応援は強い非難に翻りやすい(山川、2018)ということも、認識しておきたい。

(4)顧客の「利用価値」を最大化する： スピードと品質を追求する

顧客がしらけてしまうのは、顧客を裏切るような行為をしてしまったときである。当然、こういった事態は避けるべきなのだが、「選ばれる企業」はどのように対応しているのだろうか。取り組みの具体的な内容はさまざまなのだが、共通しているのは対応が速いことと丁寧であることだ。こうした取り組みは自社の負担を増やすことになるのだが、「選ばれる企業」はこれを承知のうえで、顧客の利用価値を最大化することを徹底しているのである。これが「選ばれる企業」の四つ目の共通点だ。

昆布に付着したコケムシやプランクトンを落とす洗浄機や昆布を効率的に乾かす専用の乾燥機を製造している(株)寺島商会は、顧客から注文を受けてから2週間で製品を納めている。同業他社は1台ずつ受注生産するため約3カ月かかるというから、ダントツの速さである。即座に対応できる秘訣は、見込み生産しているからだ。顧客のためにあえて在庫リスクを取ったともいえる。そこで社長の寺島達則さんは在庫リスクを少しでも軽減するため、顧客や漁協を毎日のように訪ねて昆布の生育状況を聞く。時間や手間はかかるが、顧客との接触頻度は高まるし、丁寧に情報を収集することで在庫リスクを抑えられる。

同社の顧客第一主義はメンテナンスの現場でも

いかに発揮されている。収穫のピークを迎える7月から8月は、24時間態勢で顧客をサポートする。修理ではなく操作方法を教えるだけで解決することもあるが、こうしたときは工賃を受け取らない。単体で見れば収益に貢献しないが、顧客の利用価値の最大化を常に考えているから、こうした取り組みが自然にできる。顧客との関係はおのずと深まり、同社は北海道の昆布生産には欠かせない企業になっている。

花坂印刷工業(株)は自作の地域広報誌「マロウド」への広告出稿料を折り込みチラシなどに比べて安く抑えているのだが、これは価格優位を狙っているのではなく、地元にある、まだ経営資源の乏しい企業が利用しやすいようにと考えているからだ。広告出稿をきっかけに顧客が成長してくればより大きな仕事の機会が生まれる。小豆島で機械修理業を営んでいる(株)ヒラサカも赤字の修理を引き受けることがあるのだが、小豆島の産業のためになればよいと割り切っている。「選ばれる企業」は一時的な出費を損失ではなく、将来に向けた投資と捉えているのである。

企業の経営者であれば誰も赤字を嫌う。手元の資金を失うことを意味するからだ。資金繰りが苦しくなると、企業の持続可能性を圧迫する。だから、経営の現場ではたびたび、短期の損益を管理することの必要性が指摘される。会計システムを導入したり表計算ソフトでプログラムを組んだりして、管理会計を実践する企業も少なくない。こうした取り組みはもちろん重要である。だが、目先の損益ばかりに目が向くと、長期的な視点を失い、将来の顧客を逃してしまう可能性もある。短期的視点と長期的視点を併せもつことが重要といえるだろう。もっとも、人的資源の面で制約がある小さな経営体にとってはなかなか難しい面もある。「選ばれる企業」をみると、長期的な視点をより意識しながら顧客との関係を構築しているようである。

(5) ホールドアップを回避する：

関係の透明性を意識する

顧客との間に、絆ともいえるべき強固な関係を築いているのが「選ばれる企業」である。常連客の存在は業績を安定的なものにすると考えられるわけだが、注意しないといけないのがホールドアップ問題である（久保田、2012）。顧客との関係が深まると、無理な要求をされたり、不利な条件を押しつけられたりしやすくなる。常連として尽くしているのだから少し優遇してほしい、特別なサービスをしてほしい、という顧客の感情は理解できなくもない。企業側からしても、ひいきにしてくれる常連客に報いたいと考えるのは自然な反応かもしれない。

しかし、関係が密接になりすぎると、企業の持続可能性に好ましくない影響をもたらす。まず、商品やサービスの提供に対して適切な対価が支払われなくなる可能性がある。特別な値下げやおまけといったサービスが一時の出来事に終わることは考えにくい。両者の間に適切な対価のやりとりが行われなくなることによるしわ寄せは、商品やサービスを提供する企業側が負担することになる。

次に、両者の特別な関係は他者を排除しうる。ひいきにされている顧客をみた別の客は良い気分にはならない。自分はさほど重きを置かれていないと感じるからだ。すると、企業から離れていってしまう。顧客はほかの顧客が企業と築いている関係の深浅を無意識のうちに自分と比べてしまう。関係が深まっていけばなおさらである。特定の顧客との密接すぎる関係は、周辺に誤ったシグナルを発してしまうこともあるのである。「選ばれる企業」になるためには顧客との関係を強固にしていく一方で、ホールドアップ問題の存在も認識しておく必要がある。

この点について、昆布の洗浄機や乾燥機を製造販売する(株)寺島商会は製品や部品の大幅な値引き

など無理な要望は受けない姿勢を明確にしている。昆布生産の業界は狭く、一部の顧客を優遇したという情報はすぐに広まってしまうからだ。一部の顧客を優遇したことでほかの顧客の信頼を失うと、「選ばれる企業」にはなれない。

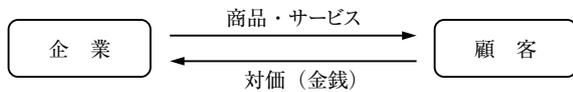
企業や顧客といったプレーヤーの数が少ない市場では、たしかに情報が広まりやすそうである。では、プレーヤーの数が比較的多いと考えられる市場はどうだろうか。特に、インターネットを介した取引は他者からは見えにくいので、ホールドアップ問題は発生しにくそうでもある。だが、インターネットは情報発信がしやすく、流通速度も圧倒的に速い。あるお店で「特別に割引してもらった」「〇〇をサービスしてもらった」といった情報を顧客が発信すると、瞬間に拡散する。発信者に悪気はないのだが、こうした情報の受け止め方は人によって異なる。ましてや、企業はこのような顧客の行動をコントロールできない。そう考えると、正攻法かもしれないが、一部の顧客をひいきするのではなく、等しく関係を深めていくことがホールドアップ問題を回避するコツといえそう。事例企業に共通するのは顧客と透明性の高い関係を構築しようとしている点だ。

室蘭まちづくり放送(株)は「FMびゅー」というFMラジオ放送局を運営している。放送エリアが一部に限定されるコミュニティFMと呼ばれる形態で、FMびゅーの放送は北海道室蘭市と登別市と伊達市の一部で聴くことができる。

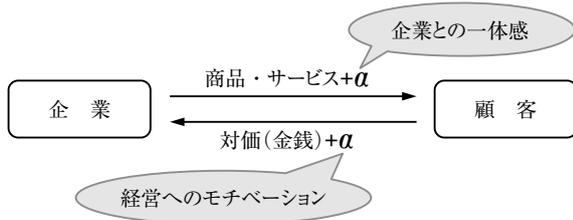
沼田さんは開業当初の資金調達を「リアルクラウドファンディング」と表現してくれた。地元住民の家を1軒ずつ回り、出資や協賛を募っていった。つまり、個人にスポンサーになってもらおうと考えたのである。協賛金の単位は1口5,000円で、リターンは三つある。一つ目はオリジナルグッズだ。FMびゅーのロゴが描かれたボールペンやクリアファイルなどである。二つ目は、同社が四半期に一度つくって地元へ配布する番組表「ぷれ

図-2 「選ばれる企業」と顧客の関係

(1) 通常の企業と顧客の関係



(2) 「選ばれる企業」と顧客の関係



びゅー」への名前の掲載だ。そして三つ目は誕生日祝いの放送である。協賛者が誕生日を迎えたことを、当日の放送で知らせてくれるのである。誕生日限定サービスを提供している企業はたくさんあるが、マスメディアを使ったサービスは珍しい。これらのリターンに価値を見出してくれた住民は多かったようで、沼田さんは予想を上回る勢いで資金を集めた。

クラウドファンディングとは、インターネットを通じて不特定多数から資金を集める方法である。資金の借り手である企業は資金の使い道（プロジェクト）や対価（リターン）などの条件をインターネット上に明示する。この条件に賛同した不特定多数の個人が資金の出し手になる。沼田さんはこれをインターネット上ではなく対面でやったのだから、まさにリアルクラウドファンディングである。リターンの内容は必ずしも金銭というわけではなく、プロジェクトの結果生まれた商品やサービスの利用権ということもあるから、資金の出し手は将来の顧客とも位置づけられる。

大事なのは、クラウドファンディングというプラットフォームのなかでオープンな関係を築くということだ。出資額によってリターンの内容は明確に決まっている。大体的場合、出資額に比例し

てリターンは大きくなったり豪華になったりする。だから顧客の誰かがほかの顧客よりも良い対価を得たとしても、ひいきに映ることはない。ホールドアップ問題がもたらす弊害を回避するうまい仕掛けといえる。沼田さんはこうした特性を現実の空間に持ち込んだのである。

4 選ばれた先にあるもの

ここまで、「選ばれる企業」にみられる五つの共通点を紹介してきた。企業と顧客の関係が太い絆になったとき、両者にはどのような変化がもたらされるのだろうか。

企業側から考えてみよう。企業にとっての変化の一つは、顧客基盤の安定である。顧客基盤が安定すれば、業績も安定する。景気情勢が一時的に大きく変動しても持ちこたえられるようになる。

もう一つは、イノベーションの具現である。顧客が自社のことを真剣に考えてくれるようになると、新たな可能性が顧客からもたらされる。その可能性は顧客の力を借りて形になっていく。

そして、顧客にも変化が起きる。顧客は本来、商品やサービスの提供者である企業に金銭を支払うことで便益を享受するのだから、顧客から企業へ向かうのは金銭という価値である。だが、「選ばれる企業」の顧客は、金銭プラス α の価値を企業に提供している（図-2）。つまり、「選ばれる企業」の顧客は自身の「利用価値」の最大化ではなく、選んだ企業の「企業価値」を最大化するように行動しているのである。プラス α の価値は必ずしも有形ではなく、むしろ無形であることのほうが多い。最後に、新光時計店（松浦敬一代表、広島県呉市、従業員数3人）のケースから、プラス α の価値とは何なのかということについて考えてみたい。

新光時計店は、瀬戸内海に浮かぶ大崎下島という人口3,000人ほどの小さな島にある時計と眼鏡

の販売店である。働いているのは松浦敬一さん夫婦と息子の光司さんの3人だ。小さな店なのだが、時計の修理が評判で国内外のマスメディアにたびたび登場する有名店である。店の立地の関係から、ほとんどの顧客とはメールや電話でやりとりすることになるのだが、松浦さんは時計の情報だけではなく、時計に関する思い出やエピソードなども丹念に聞き取り、カルテにまとめている。作業に関係なさそうな情報まで記録している理由は二つある。

一つは、何気ない話から不具合の原因がわかることもあるからである。もう一つは顧客とのつながりを大切にするためだという。同店には多くのリピーターがいるのだが、時計の修理となると接点はせいぜい数年に1回である。だからといって依頼が入るたびに思い出話から聞くわけにもいかない。カルテにまとめておけばこうした問題を防げるし、相手は覚えていてもらえたと喜んでくれる。つながりを大切にしたいという松浦さんの思いは、修理した時計の返却時にもみられる。直筆の手紙を添えているのである。直筆にしているのは、手書きなら相手も読んでくれるだろうし、思いも伝わりやすいと考えているからだ。

最近では直接お店にやってくる顧客も多い。大崎下島は、JR呉駅からバスで1時間半ほどかかる。アクセスは決して良くないにもかかわらず、遠方からわざわざやってくる。理由は松浦さんにお礼を言うためだという。お礼のためだけに時間をかけて店を訪れるのは、顧客にとって経済合理的な行動とはいえない。時計を直すという目的はすでに達成しているし、受けたサービスに対する支払いも完了しているからだ。そう考えると、顧客の行動の背景には、企業との一体感を味わいたいという思いが垣間見える。絆という目には見えない結びつきを実感したいということかもしれない。この思いを受け止めた企業は、もっと顧客の役に立ちたいという思いがみなぎる。経営のモチ

ベーションが上がると、企業の持続可能性は高まる。江戸時代から続く新光時計店の歴史がそれを証明している。

企業が顧客と築いた絆の形や姿は一つ一つ異なる。築いた絆は唯一無二の経営資源になる。絆づくりに特別な工夫はいらない。強いていうなら、「選ばれる企業」では、顧客の役に立ちたいという思いが前面に出ている。企業なのだから当たり前の話と思われるかもしれない。だが、目まぐるしく変化する経済社会にキャッチアップし、目の前の仕事に追われているうちに、何のために経営しているのか、自社の存在意義とは何かといった、経営の原点を見失ってしまうこともあるだろう。それを思い出させてくれるのは顧客である。「選ばれる企業」はいずれも、自ら築いた顧客との関係を通じて原点を忘れない経営をしている。これこそが、顧客から受け取るプラス α の対価である。

企業は存続していくことで商品やサービスを顧客に提供できる。だから、業績が一時的に落ち込んだときはまず、当面の売り上げと利益を確保しようとする。だが、日本社会が大きな構造変化の最中にある今、短期的な視点だけでこの荒波を乗り越えることはできない。大切なことは原点に立ち返ること、そして長期的な視点をもって、顧客一人ひとりと関係を深めていくことではないだろうか。

2020年に入ってから、新型コロナウイルスの感染拡大が多くの企業にさまざまな影響を与えている。2019年までに取材を行った12社の企業のなかには、顧客とじかに接することによって関係を強化してきた例も少なからずあった。今後しばらくはそうしたリアルな機会は減るに違いない。ただ、事例企業はいずれも自らをさらけ出すことで顧客のアドボカシーを得ており、そのやり方がリアルからリモートに置き換わっても、顧客と強い絆を構築する力を十分に備えているといえよう。コロナ後の世界でも、顧客から選ばれるメカニズムに

本質的な変化は起こらないと思われる。

現代は、商品やサービスに対する需要が多様化している。これは小さな企業にとって追い風といえる。需要側が多様であるなら提供側も多様で

あってしかるべきだからだ。多様で細やかなニーズを捉え、付加価値を生み出す小さな「選ばれる企業」たちは、これからの経済のキープレイヤーになるはずだ。

<参考文献>

- 久保田進彦 (2012) 『リレーションシップ・マーケティング—コミットメント・アプローチによる把握』 有斐閣
- 佐藤尚之 (2018) 『ファンベース—支持され、愛され、長く売れ続けるために』 筑摩書房
- 山岡隆志 (2015) 「リレーションシップ・マーケティングにおけるカスタマー・アドボカシー」 早稲田大学大学院商学研究科『商学研究科紀要』 No.81、pp.51-70
- 山川悟 (2018) 「応援される企業づくり—ファンの力を最大化するマネジメントへ—」 日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫調査月報』 2018年8月号、pp.36-41
- Urban, Glen (2005) *Don't Just Relate —Advocate!: A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power*, Pearson Prentice Hall. (グレン・アーバン著、スカイライトコンサルティング監訳 (2006) 『アドボカシー・マーケティング—顧客主導の時代に信頼される企業』 英治出版)