

# NBC Plus+

vol.14

右手に「勇気」を。

左手には「価値」を。



トップコンサルタントが語る。

# 御社力 を問う。

NBCコンサルタンツ株式会社  
常務取締役

## 江中 健一

Kenichi Enaka

—私が常に言っていることは

「今回の『不況』を構造的に考えてみると、過去のバブル崩壊などとは全くケタが違うものだ」ということです。今回の不況は、資本主義が編み出してきたすべてが崩壊するほどの大きな威力を内包しています。

ここ最近は落ち着いてきたと言われていますが、世界同時不況を巻き起した本質的な問題というのは何一つ片付いていないことに目をそらしてはならないと考えています。政権が代わり、緊急経済対策なる20兆円超の予算が詰われていますが、この20兆円は日本および世界のこの状況に対しては瞬間的なインパクトしかもたらさないでしょ

もう少しマクロに  
この不況を見てみたら…?

「不況を俯瞰する」。  
そこから見えてくるもの」

いわゆる「二極化」が見えてきます。この二極化が加速するのが2013年の一つの大きな流れでしょう。経営観点における二極化とは、同じ業種・業態であっても、良い人財や良いお客

# Q

社長に問う。

## 「値段」ではなく 「価値」で戦っているか？

③

②

①

「価値」を

売っているか？

値段しか覚えてもらえない  
会社になつていなか？

「より安く」とは逆の方向に  
進む勇氣があるか？

御社は…

私が勝つために必要なことの一つとしてクライアント企業様にお伝えしているのが「ブランディング」です。経営支援を通じて「価格競争にのつてはダメだ！でも、わかっていても止められない」という経営者様にたくさん出会ってきました。反対に「少し高

様が集中し、どんどん伸びていく会社と良い人財が離れお客様が離れ消滅をしていく会社との二極化です。政府は2%のインフレ目標を打ち立てています。物価が上がるに伴い一般消費者である中小企業の社員たちの給与が高まつていけば問題ないでしょうが、現状鑑みるとそとはならないでしょう。より不況を増長することになるのではないかと危惧しています。では、中小企業であれ、大企業であれ、この「一極化の時代にどのように生き残つていくか、いわゆる「勝ち組」になるためにどうすればいいかということを考えていきましょう。

「勝つために  
注目していること  
…それは？」

私が勝つために必要なことの一つとしてクライアント企業様にお伝えしているのが「ブランディング」です。経営支援を通じて「価格競争にのつてはダメだ！でも、わかっていても止められない」という経営者様にたくさん出会ってきました。反対に「少し高



いけど、喜んで支払ってくれるファンがいる会社」にも関わってきました。大きかろうと小さかろうと「ブランドをつくる！」このことが極めて重要であることをお話ししたいと思います。

## 「ブランド」ってなんなのか？

「お客様はなぜ自分のお店でモノを買ってくれるのか？」ということからまず考えなくてはならないと思います。「売上が下がる」「利益が上がらない」：経営者様にこのような相談をいただくわけですが、「その原因は何でしょか？」とお伺いすると、「業界そのものが斜陽産業である」とか、「そもそも不況だ」とか、「仕入れ価格を下げるような努力をしていないから」とか、「社員が人件費分の働きをしていないからだ」とか、実にさまざまな理由を述べられるんです。

しかし、そこに本質はないと私は思っています。それらは原因の一つではあるかもしれませんのが本質ではない！本質とはもつとシンプルなことなのです。「なぜ売上が下がるのか」「なぜ利益が上がらないのか」…それは、つまり、「おたくの会社がなくとも困りません！」「他の会社で、他の商品で十分代替は効きますから！」…そんなメッセージが、売上や利益に影響を及ぼしているだけのことなのです。ますます消費が減り需要が減る中でこうしたお客様のメッセージが企業にとっては最も脅威だと思います。その脅威を起点に考えれば自ずと「勝ち組になるには何をすべきか」の答えを導き出すことができるわけです。

一話を戻しましょう。

だから…

## 価格競争に入ってしまうのです。

「不況だから値下げ競争に参画せざるを得ない」ではありません。私たち売り手がお客様に対して「値段以外の判断材料をお見せしていない」だけなのです。私たち自身が自ら飛び込んでいます。

## ブランドってなにか？

それは「モノを買う明確な理由」です。

皆さんの同地域にも、皆さんの会社と同じ業種・業態の会社がたくさんあります。業種・業態こそ違えどお客様にとつて同様のニーズを叶える商品やそれを売る会社はたくさん存在すると思います。

「お客様が他のどの会社でもなく、あなたの会社の商品を購入する理由、

言えばその会社自体が世の中から必要とされなくなっているということに尽きるのです。

つまり、「おたくの会社がなくでもはない。社員すらその理由を理解しが極めて少ないので現実です。つまりお客様がその会社で買う理由が明確ではない。お客様にそれが

選ばなくてはいけない理由はなんですか？」コンサルティングの現場でこの質問をしても、まともに答えられる方が極めて少ないので現実です。つまりお客様がその会社で買う理由が明確ではない。社員すらその理由を理解していないのですから、お客様にそれが伝わるはずがありません。



## ブランドとは



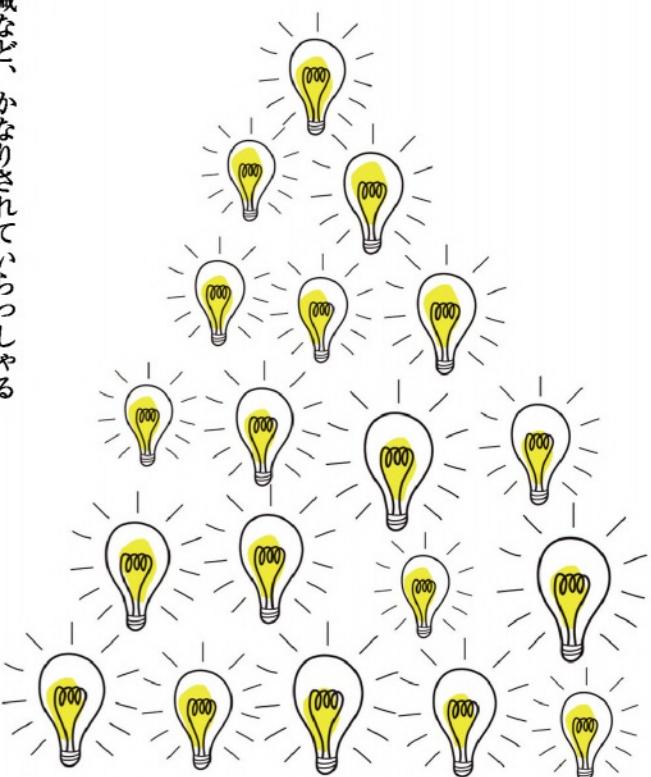
自社を選ばなくてはいけない理由を明確に持つており、そのことを全社員が認知していること。



全社員が自社の魅力を磨き上げることに集中していること。



そしてそのことを世間が認知している状態。



## その会社は本当に「ライバル」か？

よく言われる「マーケット」ですが

私はこれを「ターゲット」と運動させて考えています。そのターゲットも、ジオグラフィック（地理的な計数におけるエリアターゲティング）やサイコグラフィック（年齢層・家族構成・年収のようなターゲティング）はもう古い。そんなものでターゲットを絞り込むことなどできないはずなのです。

例えば「F1層（※1）をターゲットにする」などとおっしゃる方がいますが、同じ25歳女性であっても、バリ

## ブランドを構築すると、「業界」という枠から抜け出すことができる？

「今度の週末に遊園地に行こうか」—どこにでもあるお父さんの投げかけ。でも目的地がデイズニーランドだったら？きっとお父さんはこう言いますよね？「今度の週末にディズニーランドに行こうか」つまりディズニーランド（以下、デイズニー）とは遊園地の枠組みの中の選択肢の1つとして存在するのではなく、デイズニーはデイズニーとして存在しているのです。他に競争相手がありません。

増やしています。その秘密は、このいわゆる「遊園地業界」の枠の中に身を置かないところにあります。デイズニーに追随するかのようにブランディングに成功している会社が、スターバックスでしょ？ね。スターバックスに行くとき私たちは「喫茶店に行こうか」とは言わず、「スタバに行こうか」と言います。

こうした企業体は、価格競争の渦から抜け出することができます。競争相手がない唯一無二のブランドであるがゆえに自由に値段を決めることができます。「利益を出せ」と、口を酸っぱくして社長は社員に唱えていらっしゃるかもしれません。仕入れの相手を取つて交渉してなどといった原価

削減など、かなりされていらっしゃるはずです。空雑巾をしぼるくらいの思いをしながら、利益捻出に奔走している社員もいらっしゃるでしょう。それすらしていらない会社はすでに倒産していることでしょう。

経営者が追い求めなくてはならないことは、そういうこと以上に、ブランディングではないでしょうか。そこ

とは社員に誇りを持たせることにもつながるものと思います。

さて、「ブランド」と言つても、なにも「世界一」を目指してください」と申し上げているわけではありません。

**特定のターゲットに対して、特定の価値を提供する企業として「圧倒的な一番」になればいいのです。**

デイズニーは値上げをしても客数を



バリのキャリアウーマンと専業主婦では求めるものが違うと考えることが現実的であり、それこそがターゲットイングなのです。今絶対に考えるべきターゲティングの観点とは「ベネフィット」一つまり同質の価値を求める層です。従来のマーケティングや経営戦略とは、限りなく「競合」を意識したものでした。私はこの「競合」を意識したマーケティングや経営戦略にも、一考を持つています。

まず、多くの企業は自社の「競合」を見誤っているケースが多い。競合を決めるのはターゲットです。私たちは勝手に「競合はあそこだ」「ここだ」と言いますが、ターゲットから見たら

それは少しずれているのかもしれないのです。大切なことは、ターゲットが求める価値によって競合が変わるといふことを認識することだと思います。そうしないと競合を見誤る、そして見誤った中でマーケティングが展開され経営戦略が立案されてしまう。

例えば、「マクドナルドの競合はどうか?」と質問をすると、多くの皆さんはロッテリアやモスバーガーと回答される。しかしベネフィットという観点からは違つたりするのです。「お金がない、時間がない、だから安く、早く、うまいものが食べたい」といふ学生がいたとしたら、この学生から見たマクドナルドの競合はモスバーガー

ではなく、吉野家や松屋になるのです。また、日曜日家族連れでプランチに出かけたとき、子供用のセットメニューがあるマクドナルドに目が行く。この時、家族連れにとつての競合は、ガストやロイヤルホストになるのです。

ターゲットをベネフィット基準で明確にしなければ、競合を見誤り、戦略を見誤ることにつながりかねません。不況の今だからこそ、我々が幸せにするターゲットを明確にすること、そしてそのターゲットに対して何を提供しなければならないかを明らかにすることです。ここまでが自社のミッションになります。

このミッションを声高に叫んでいても、おそらくミッション遂行は成しえることはありません。ミッションが決まつたら、次にしなくてはいけないことはミッションを遂行するための「Jだわり」を決めていくことです。

ディズニーはミッションを実現する上での阻害要因を徹底的に排除するということをしました。「すべての人には幸運を与えるために何ができるのだろう?」という問い合わせの前に、幸運を阻害する要因を洗い出し、排除したのです。

ディズニーが最も重要なと謳つていること、それは「安全性」です。つまり裏を返せば、幸運を阻害するもつとも大きな要因として抽出し排除したのが、事故やケガ:これを徹底的に排除

狭めでいないところにあるのです。も

ともと従来の遊園地のターゲットは子供でした。そのターゲットの壁を打ち破り、「すべての人」とした初めての遊園地がディズニー。さらに、遊園地不況と言われる時勢においてディズニーがここまで強さを示しているのは、

ディズニーの据えるミッションにあると考えています。つまり「すべての人にはHappinessを与える」。

世の中に停滞ムードが蔓延している

今、「幸運を感じたい」というのは、人間の中で非常に強い欲求でしょう。では、このミッションを遂行するため

にディズニーが持っている「Jだわり」とは? 大きく分けて4つ…

ディズニーはミッションを実現する上での阻害要因を徹底的に排除するということをしました。「すべての人には幸運を与えるために何ができるのだろう?」という問い合わせの前に、幸運を阻害する要因を洗い出し、排除したのです。

したのです。具体的にいうと年間18回防災訓練をしています。

あの3・11の日にも園内には何万人という来場者。しかし一瞬にしてすべてのお客様を安全なところに誘導し、毛布を持ってきて食料を持ってきたと言います。一人のケガ人を出すこともなく。

次に「礼儀正しさ」。同じように幸せを阻害する要因として、キャスト(※2)の対応の悪さを徹底的に阻害するために、笑顔・挨拶・アイコンタクトを徹底しました。これができない人間はクビ。ミッションを遂行するためには会社から去つてもらう一。これこそがこだわりなのです。そして、3つ目が「ショ一」。

最後に「効率性」。この4つのこだわりが、ディズニーのミッション遂行に繋がり、差別化要素となり、そしてブランディングにつながっているのです。

そして、スターバックスで言うと、こだわりは3つ。おいしいコーヒー・バリスタのおもてなし・居心地のいい空間一。この3つのこだわりの相乗効果によってスター・バックスはスター・バ

ックスの地位を築いているのです。

ミッショーン「あなたにとってのサードプレイス」つまり家庭でも学校でも職場でもない、三番目の場所としてゆっくり自分らしい時間を過ごすことができる、まさにオアシスのような空間

提供のために存在する、と言うのです。

コーヒー×人×空間…この3つがすべて1つのミッショーンのもとに一貫性をもって存在することが、スター・バックスの魅力を生み、それがブランドになつているのです。

羅針盤を定めるとき、軸として据えておかなくてはならないのは「お客様」です。今一度お客様に目を向けなくてはならない。

混迷の時にこそ、経営の羅針盤を明確にすべきです。経営における手の打ち方はもはや誤ることは許されないくらい、外的環境の変化のスピードが増しています。その手の打ち方：経営の羅針盤を定めるとき、軸として据えておかなくてはならないのは「お客様」です。今一度お客様に目を向けなくてはならない。

### 【付録】「価値」で戦え！

NBCコンサルタンツ株式会社  
常務取締役  
江中 健一 Kenichi Enaka

大学時代、NTT外商部で営業人生をスタート。年間目標の約5倍の成績を出し続け、NTT社員の中で唯一の大学生でありながら、全国1位を取り続ける。大学卒業後、日本生命に入社。当時最年少・最短記録である、26歳で営業部長就任。全国ワースト営業部を、1年間でグランプリ拠点に導く。その後、NBCコンサルタンツに転職。以降約10年間、営業部門責任者として全社をマネジメントし、また全国のさまざまな業種の営業教育を続けている。

私たちが提供する商品やサービスにどんな価値を求めてくれる方々に對して存在するべきなのか、これを基軸として考えることが必要なのです。ミッショーンが定まつたら持ち得るすべての経営資源を導引し、いかにこだわりを追及するか、それがブランドをつくる戦略なのです。

「自社がどこの誰のために何のために存在するか」を明確にしましょ。レッドオーシャンや業界の枠から抜け出し、お客様にとってウチの会社でなくてはいけない理由を明らかにした企業は、最強の企業なのです。

# 朝令暮改のススメ



## 編集後記

**吉**

越浩一郎さんが大好きで、ご本人の著書はもとより、ビジネス誌への連載を楽しみにしている。合理的な考え方と大胆な発言や行動の裏には、膨大なバックデータが存在し、ブレない軸とロジックが存在している。

**「社**

長はいつもコロコロと発言を変えるので困る」と言われてしまうーというある読者(社長)からの相談に…

「朝令暮改だ！」との社員の反応を気にしているようでは、変化が激しいビジネスの世界では生き残っていけない。「先見性」など当てにならない時代の中で、将来を正しく見通すことなど難しい。やるべきは、早急な軌道修正である」

と経営する上での朝令暮改を「OK」とした上で吉越さんはさらにこう続けた。

だからと言って何でもかんでも前言撤回するのはブレている証拠。  
社員の信頼は薄まる一方である。

常に決まったロジックに則り判断すること。  
戦略を修正する際には必ず自らが定めた  
ロジックに従い修正の理由と  
そのロジックをしっかりと説明すること。

**そ**

の時の気分や勘で現状維持や方向転換を決定していると、社員は「社長の経営は思い付きだ」と思うようになる。そして、「また変わるかもしれない…」と社員の動きは鈍くなるだろう。変化に柔軟であるためには、変化しない[ブレない軸]が必要だ。

(まつ)



**NEW!**



NBC Plus  
購読者募集！

**NEW!**



フェイスブック  
ページを開設！



無料！  
メールマガジン

皆様のご要望にお答えし、NBC Plusの購読者を募集いたします。お知り合いの社長様へも是非ご紹介ください。  
(購読料は無料です)

NBC Plus 編集部がリアルタイムな情報を発信中。ここから新しいつながりが生まれる可能性も！今後の展開をお楽しみに！

経営セミナーの先行案内や発刊書籍の情報を配信中！助成金・事業承継に関するコラムなどもお届けしています。  
(毎週木曜配信)

詳しくはこちら

NBCコンサルタント

検索

www.nbc-consul.co.jp