



戦後復興策の第一歩は「日本中の家に電灯を灯し、子供達に勉強をさせたこと」だったそうです。勉強をして正しい知識を身に付ける事が「国力向上の第一歩であり一番の早道」というのがその理由でした。

～ 商売も同じ。まずは正しい知識を身に付け事業に取り入れることが成功の早道である ～

商売を軌道に乗せた幾多の方がおっしゃっている言葉です。「財務のクマ通信」では、経営理論・法則・ルールを応用した事例や考え方をご紹介します。皆様の事業にご活用頂けたら幸いです。

市場縮小時の営業経費の使い方

■市場のパイを奪い合う！

という表現を耳にすることがありませんか？これ「食べるパイ」を奪い合う様子を比喩したものだそうです(欧米から来た表現だそうです)。



我家の中学1年娘と小学4年息子も食べ物の奪い合いをよくやっています。8片のパイ、仲よく分ければ4片ずつ行き渡りますが、大体姉が6片ゲットし、弟は残りの4片。姉が1片トクをして、弟は1片ソンをすることになります。姉7片で弟3片になることもあります。姉が2片もトクをし、弟は2片もソンをするのですから、弟は怒り心頭です。

このように「数が決まったモノ」を争う場合、一方が得をした数だけもう一方が損をします。これをミクロ経済学では「ゼロサム(±0)ゲーム」と言います。

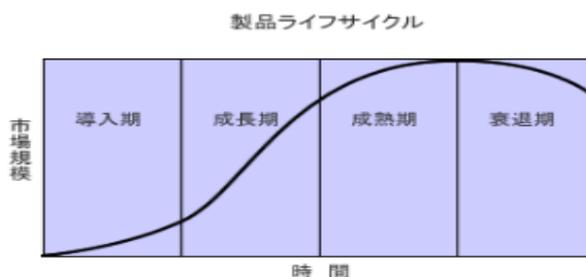
■現在の商売は「ゼロサムゲーム」

少子高齢化、消費減退と言われる昨今、市場のパイも増えない状況にありますので、商売においても「ゼロサムゲーム」が至る所で起きています。

この危機的状況を打開するためにはどんなところに経費を使うべきでしょうか。経営の原理原則を交えながら考えてみたいと思います。チョット理屈っぽくなりますが、どうかお付き合い下さい。

■商品ライフサイクルから考える

この世に存在する商品・有料のサービスは、人の一生と同じように下図のような人生(?)を送ります。



1. 導入期(世に出たばかり、成功失敗は未知)
2. 成長期(世に認められ、どんどん売れる)
3. 成熟期(ひと通り浸透し、需要が減り始める)
4. 衰退期(需要がさらに減り、最後は消滅)

成長期は「市場のパイ」が増えるため自社の売上も増えますが、成熟期以降は「市場のパイ」が増えないため需要は増えません。その一方で成長期に増えたライバル同士の競争が激しくなりますので競争(特に価格競争)がそこら中で勃発します。

■もし主力商品が「成熟期」以降なら

市場は確実に「ゼロサムゲーム」状態です。その中で業績を上げるにはライバルのお客様を奪うしかないということになります。

ライバルのお客様を奪うために投入すべき経費とは一般的には「新規開拓費」ですが、ランチェスター経営戦略では「その前にかけるべき経費がある」と提唱しています。

次ページに続きます

■バケツに穴があいているかも！

ライバルの顧客を奪う前に、まずは自社の顧客を奪われないようにせよ！というわけです。

費用を掛けて新規客を開拓しても、その後でライバルに奪われたら穴の開いたバケツと同じ。だからまずは穴を塞ぐこと。

これだけでも確実に利益は向上します！



「そんなことはやっているよ！」という声が聞こえてきそうですが気づかぬうちに奪われている(または顧客が去っている)ケースは結構あります。以前、家を買ったある方からこんな実話を聴きました。

■顧客を失った不動産屋さん

その不動産屋の担当者はとても親切丁寧に商談を進めてくれてね「この人なら大丈夫」と思って契約書にハンコを押したんだ。契約後「お知り合いがいましたら是非ご紹介下さい」と言われたので「この人にだったら誰か紹介しよう」と思っていたよ。ところが契約書にハンコを押した翌日から担当者はパタリ連絡をよこさなくなったんだ。契約前は小まめに足を運んでくれていたのにね。「その後お家の調子はいかがですか？」くらいの連絡はあってもいいだろ？翌年正月、結局年賀状も来ず「誰が紹介なんかするか！」って家内と呆れて苦笑いだったよ。

■失客は気づきにくい！

担当者の親切丁寧な仕事の甲斐あって契約は成立しました。しかしその後の対応不足のせいでお客様は不満を抱き、紹介どころか去ってしまいました。

恐らくこの事実を、担当者や会社は今でも把握していないでしょう。「会社が気づいていない」これは社長からしたら大問題ではないでしょうか？

自分の気づかないところで会社のバケツに穴が開いているとしたら・・・それだけで年間の損失額はどれほどになるでしょうか？

■顧客維持対策に費用をかける！

経営者なら「顧客第一」は身につけています。しかし社員はそうではないことが多いのです。

「ウチの会社のバケツにも穴が開いているかも・・・」とお心当たりの場合、新規客開拓の前に顧客維持対策を優先すべきです(具体的には以下の手順)。

1. 前ページの「経営の全体的な話」を社員と共有
2. 顧客に不満を与えている部分を全員で洗出す
3. 不満解決策を練る
4. 解決の仕組みを作る

このような顧客維持対策を行うことで、

1. バケツの穴が塞がり
2. 新規客を紹介してもらえる

これが市場縮小時に小規模企業が行うべき、ライバルから顧客を奪う効果的な経費の使い方です。

編集後記

「ゼロサムゲーム」はマイクロ経済学の「ゲーム理論」から引用しました。家でビールを飲みながら「わかりやすいゲーム理論」という本を家で読んでいると小4の息子が「パパもゲームが好きなんだ～」と言いながらテレビゲームをやり始めました。

私の小学校時代は生まれ育った秋田で「毎日空き地で野球」。ゲームは「ゲームウォッチ」。中学で「ファミコン」登場。今のゲームは高機能すぎて私は付いて行けません・・・。

発行者・文責

会社名：ランチェスター財務戦略春日井 代表 熊谷文男(くまがい ふみお)

所在地：春日井市浅山町2-1-23

連絡先：代表電話(0568)97-5778