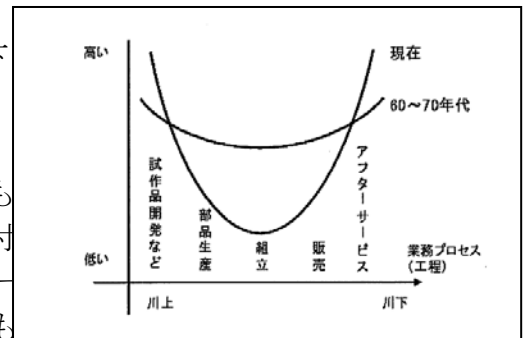


「スマイル曲線」と「トリプル・ウイン」

1. 「スマイル曲線」とは

右掲は、パソコンを例にした「スマイル曲線」です。約50年前と現在の2つの曲線があります。パソコンという商品の上流から下流までの付加価値の状況を表しています。中央にある「組立」という作業工程が一番付加価値が低いとなっています。

しかし、この図をよく見ると約50年前は上流も「組立」も下流も付加価値に大差なかったのですが、現在は「組立」が極端に付加価値が低くなっています。何故なら、部品が集積化・モジュール化されて、点数が極端に少なくなり、組立工数・組立時間とも



に少なくなっているという進化をもたらした現象なのです。昔のパソコンは、部品点数もコード配線も多く、中には、ハンダ付けを行っていた時もあったので、手順も複雑で熟練が必要だったが、部品の集積化・モジュール化が進み、例えば、素人でもパソコンを組み立てる事が出来る時代になって久しいのです。

このように、技術の進歩と共に「人」が介在する場所が少なくなっています。例えば、クルマの開発でもコンピュータの発達で、いろんな解析をコンピュータで済ませられるようになっており、開発スピードは格段に向上しています。また、一度、成功した技術などは別の車種にもデータが提供されていますので、外見などはそっくりさんが多くなっています。付加価値が高いとされるアフターサービスでも、モジュール化が進んでいるので、アッセンブリ交換で短時間で終わるようになっていきます。部品代は高くなりますが、人件費は低く押さえられるようになっているのです。

2. 技術進歩と共に変化

この「スマイル曲線」は、他のいろんな業種にも当てはまります。例えば、食品でもレトルト技術が進んで、いろんな物が大量生産で安く提供される時代になっています。一時期、評判が悪かったスカイラークも低価格ながら満足の行く(?)味付けになっており、人によるサービスを除けば、値段なりの満足度がある物になっています。セントラル・キッチン代表格ですが、時流に乗っているように思います。

しかし、質が向上して、しかも低価格になるという事は、家電製品でも代替期間が延びるので、街の電気屋さんが販売や修理からも消えたように、零細企業にとっては死活問題になります。ガス給湯器なども大カロリー化で、寿命が長くなっています。昔は、8年が目途でしたが、さらに長寿命化しているので、ガス器具販売のいわゆる大阪ガス・ショップなども零細は消えており、本当に街からいろんな小売店が消えています。

このような流れの中で、零細企業もサバイバルを模索する必要があります。一つはコストダウン提案できるサービスを持ち、地元密着の信頼感で大手の攻勢に対抗する事になります。例えば、旅行業でもネットで安い商品はいろんなジャンルで販売されていますが、見えないので不安感を持つお客へ、対人接客で安心感ある旅行を組み立てる事で見えない付加価値を提供して、生き残ろうとされているお店もあります。乗り換えなども相手を見ながら時間を計り、それらを告知して安心のサービスを提供しているのです。

これからは、この旅行業者のように、主治医のような安心感を与えられる事がキーになります。お客様のことをよく知るといふ事から、ニーズに応じた提案できる事が付加価値サービスと満足感を与え、ニッチな客層に絞られますがコアな客層のイメージが浮かび上がってくるようになるのです。そこに「選択と集中」といふ事になるのです。

3. ある事例

右掲は、京都同友会南支部の昼例会でスピーチされている、(株)エースペーススタムラの田村社長です。田村さんの会社はカタカナ表示ですが自動車の板金工場がメインとの事です。彼は昔は、自動車ディーラーも販売だけだったが、自社で整備する機能を強化し、さらに、自動車の性能が向上して故障しなくなり、ついに板金も内製化するようになって、街の修理工場の仕事が萎んで来た背景を話され、将来性を危惧して工場の敷地を利用して賃貸マンションの経営まで考えたそうです。

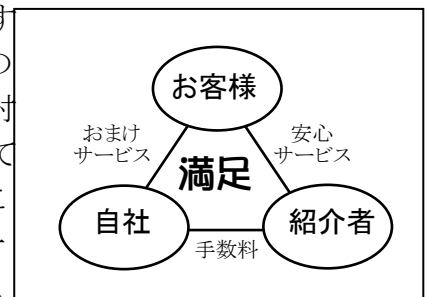


そんな中、田村さんは中小企業家同友会の会合で保険代理店の方と親交が深まって、お客様が事故をすると第一報が保険代理店に入るという特性を活かして板金修理が入るようになったとの事です。殆どが保険での修理になるので、保険会社の査定で金額が決まるのだが、彼は、その査定範囲を超えて、他の箇所の修理も「ついでに」に実施してお客様に喜んで頂き、保険代理店の面子も保つという戦術を展開されたのです。この結果、満足されたお客様から車検や整備も入ってくるという事で「戦略」を実現したのです。当然、評判が良くなり損保会社からも認知されて板金修理が直接入ってくるという展開にもなり、見事に経営を復活されたのです。今はアロファロメオに乗っておられるそうですが、フェラーリも視野に入っているようです。

田村さんは、参加した若い会員に「こうして、いろんな方と交流しても、名刺交換だけで終わってはダメだ」と話されて、「情熱と行動」の重要性を説かれたのです。まず、「情熱」は仕事への取組姿勢で「ちょっとした逆風で道に迷うな」と話されて、即結果を求める風潮に警鐘を鳴らされました。「必ず、自分にもチャンスが来る」と信じる事、そして、チャンスをつかむ為には「行動」が必要であり、いろんな事にチャレンジして失敗を重ねながら、その中から「ヒット」が出てくると話されたのです。交流だけで終わらずに、もう一步踏み込む展開を示唆されたのでした。

4. トリプル・ウイン

右掲は「トリプル・ウイン」という構図です。上記の田村さんを例にすると「紹介者」は保険代理店であり、その「お客様」から事故修理の情報が入るのです。その修理で「自社」=田村さんを紹介して、田村さんは保険査定外の部分にも修理する「おまけサービス」を提供して「紹介者」の顔を立てるのです。「お客様」は「紹介者」にも「自社」にも満足するのです。また、「自社」は板金修理で利益を稼ぎ、その一部を「紹介者」に手数料として還元し、両者とも潤う事になるのです。その結果、満足した「三者」が関係性を築きビジネスの継続性が生まれて来るのです。



よく、「Win-Winの関係」と言いますが、これは両者の中心である「お客様」を忘れた表現と思います。経済の原点である「顧客満足」が中心であり、それを実現する「商品・技術・サービス」の提供があるのです。「三方一両の損」という大岡越前の裁きがありますが、関係者がそれぞれ「損」して争いを治める訳ですが、「トリプル・ウイン」は三者が「得」をするという構図で、「協業」という場合の基本概念になります。私は、「顧客満足」=「商品」+「意外性サービス」と定義していますが、この「意外性」をどのように提供するかがポイントになります。田村さんの例では、「おまけ」と「安心」がお客様の意外性であり、これを参考に協業のあり方を模索したいと思います。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> あります！】