

# 上司の背中

ある女性衣料品レンタルサイトは、僅か4ヶ月で50,000人の会員を集めたという。大手通販サイトでは、掲載商品アイテム数が1億9,000万にもほり、もはや自分自身がどれを選んで良いのかわからない。また新しい服が欲しいと言って店に出かけても、普通の人は似たような服を選ぶ傾向があるという。

このレンタルサイトでは専門のスタイリストが事前アンケートで好みや購買履歴、本人の写真などから、1回に3点のアイテムを選んでくれて宅配便で自宅に届く仕組みだ。月額6,800円で何回でも利用できる。

その時に、2点はその人の好みに合致する商品を選び、後の1点は少しだけ色とか、形とか、雰囲気や依頼者の好みや履歴から外れたものを送ってくる。最近のマーケティングという『適度な不一致』である。

つまり3点とも同じだと、スタイリストという「目利き力抜群」の専門家に依頼した価値がない。また3点ともちがうと、次に注文するとは限らなくなる。だが、1点だけ、少しちがう、それも自分が気づかない、でも似合う専門家が選んだ新しいアイテムに、会員は喜びクチコミでどんどんと広がるというのだ。

■社長は朝礼で話をされています。どうやら最近の話題になっていることのようにです。

角野君は良く知っている話なので角野君は良く知っていると思うんだけどね。

角野：(無言で、社長に視線を向けている)

社長：近頃は一般消費者が「専門家の目利き力」に頼るといふ話を聞いたが、実に面白かった。マーケティング

社長：女性の皆さんは服を買う場合に、店やネットで選らんでいると思う。ただ、近頃はネットで選んでも、

買わずにレンタルっていうのもあるらしいね。僕もウチの家内も、やったことがないのでわからないんだけどね。そうだよな。すまないが部長、説明してもらっていいかな。

部長：はい、承知致しました。当社の社員にもいましたが、実は家に帰り

話したら、ウチの三女もそのサイトの会員だったんです。

家内が笑って話してくれたのは、三女のクローゼットには同じような紺のブレザーみたいなのが4着もあるということでした。どうも新しい服が欲しいと思っても結局は同



じになるので、自分では選ばない可愛いアイテムを、スタイリストがチョイスしてくれると感動するということなんです。

この自分では選べない服を専門家が選んでくれるから、便利や安心の上に、「このような服は始めてだけど、とてもいい」という『感動』があるらしいんですね。この辺りは角野君が詳しいんじゃないか？

角野：同様なサービスは町の本屋さんにもあります。私の姉の家では、自分の好みだけでは選べない本を「専門家の目利き力」で選んでくれるので、これまで手に取ったことのない本との出会いがあると喜んでいました。ネットでその本屋さんに、これまでの読書歴や家族構成と現在の悩みをアンケート用紙に記入して依頼をすると、総額1万円です。店主が依頼主にあった本をチョイスして宅配してくれるというサービスなので。

女性の衣類レンタル企業も本屋さんも、事前に簡単なヒアリングで

情報を集め、「専門家の目利き力」で少しちがうモノを混ぜて新鮮みと感動を演出している点です。

姉の話だと、旦那は格闘技が好きですが姉は興味があまりなく、夫婦での会話をもっと多くしたいという希望を書いたそうです。すると格闘技の好きな旦那が好んで読むようなボクシングの小説が1冊入っていたそうです。1万円を振り込み店主の選んだ12冊の中で1冊。見ず知らずの店主からの手紙が同封されていて、「このボクシングの小説は旦那さんよりも先に奥さんが読んで下さい」というアドバイスマでついていたとのことでした。

実際に姉が読み始めると、普段は読書の世話すことはしないということなのですが、最初から「クリンチって何？」「カットマンって誰のこと」等と逐一旦那に話しかけ、だんだん言葉にも慣れたら結構面白かったというものでした。

姉は旦那との会話が進み、ボクシングで奥が深いという新しい発見や楽しみを、どうやら見つけたよう

ですね。

部長：角野君、ありがとうございませう。今の二つの事例は、我々に何を教えてくれているんだろうね？衣類や本という商品のことは知っている、専門家だからね。トレンドもわかっている。ところが、少しの事前ヒアリングで、そのお客様の悩みや実情を知っているということがポイントではなからうか？

さらに、メーカーさんは自分のところの商品以外は提案できないが、電設資材商社の業界では、全てのメーカー、全ての商品の中から、そのお客様やその現場に最適な素材をご提案できるということではないかな？

つまり私達、電設資材商社が商品の知識を身に付け、トレンドを勉強し、お得意先様や現場をキチンとつかむという三つが揃ったなら、お客様の「感動」を生み出し、また次も当社にご注文を頂くことができますのではなからうか？

我々の卓越した『目利き力』がこれからの商売を左右するので、これ

を磨くことが重要と言っても過言ではないと思うんだ。

そこで、問題になるのはキチンとお得意様のご依頼の内容を的確に『聴き出せるかどうか』ここが一番だね。でも、ここが難しいんだよね、本田君。

本田：（恥ずかしそうに下を向いてしまった）

部長：本田君にしてみれば、お客様はこう言った。でも、お客様はそうではなく「本音は別なところにあるた：」実に難しいよね。

この食い違いは良くあるのだが、注意して欲しいのは『目利き力』という実力があっても相手の「言うこと」よりも、「言いたいこと」を聴き出せるかどうかなんだ。

結局、相手からすると「何を考えているんだ？」となってしまう。これがお得意様だったら、とんでもないことになる。出入り禁止になる場合もある。

たいていの場合、本人には悪気もなければ、そんなつもりもない。だから気がつかないし、なかなか直ら



ない。本人は、どうしてそれが悪いのかサッパリわからない。そうだよな、ポンちゃん？

本田：はい、その、そうなんですけど…。

部長：角野君、君らしい気づきでポインタ君の危機を救ってくれたらしいね。本当にありがとう。さすがだね。

部長が朝礼の中でよく角野社員を引き合いに出して誉めてくれるのが、課長にとっては実に嬉しいし、また課長自身の生き甲斐にもなっている。

【上司の背中】

人として一番重要なことは『お客様の本音』を知ることである。できる営業、成果を上げる営業は「語られていないお客様の言葉」をキチンと聴くことができる。しかし、残念ながら語られていない言葉を聴けない人とは、そもそも聴かなければならないことに価値観を見出せない人である。つまり、人から依頼されても

「そんなことは、つまらない事」と価値観を見出せず、自ら聞かない。優先順位の違いが時として、自分が決めたことのみを重要視して、他の人の意見や依頼、考え方を認めない傍若無人の振る舞いをするのである。

■角野社員の発案で本田社員がセミナーに出席し、電材だけの朝礼で発表をしています。

本田：先日、課長と角野さんからの指示でセミナーに参りましたので、ご報告させて頂きます。今を知るためには昔からの大きな流れを見る必要があると言われました。

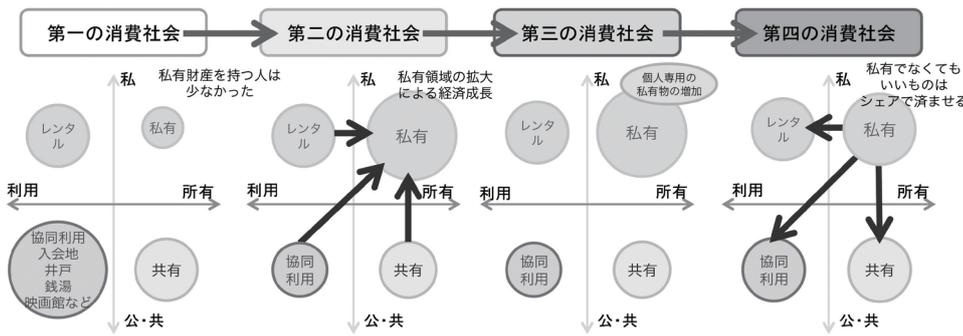
たぶん、自分自身の見方、考え方が目の前だけに限定しているのか、回りが見えてないっていうのを考えろっていうことかもしれません。(三浦展著：「第4の消費」朝日新書刊)

### 消費社会の四段階と消費の特徴

時代区分	第一の消費社会 1912～1941	第二の消費社会 1945～1974	第三の消費社会 1975～2004	第四の消費社会 2005～2034
社会背景	日露戦争勝利後から日中戦争まで 東京、大阪などの大都市中心 中流の誕生	敗戦、復興、高度経済成長期からオイルショックまで 大量生産、大量消費 全国的な一億総中流化	オイルショックから低成長、バブル、金融破綻、小泉改革まで 格差の拡大	リーマンショック、2つの大震災、不況の長期化、今日の不安定化などによる所得減少や人口減少などによる消費市場の縮小
人口	人口増加	人口増加	人口微増	人口減少
出生率	5	5→2	2→1.3～1.4	1.3～1.4
高齢者率	5%	5%→6%	6%→20%	20%→30%
国民の価値観	National 消費は私有主義だが、全体としては国家重視	Family 消費は私有主義だが、家、会社重視	Individual 私有主義かつ個人重視	Social シェア志向 社会重視
消費の志向	洋風化 大都市志向	大量消費 大きいことはいいことだ 大都市志向 アメリカ志向	個性化 多様化 差別化 ブランド志向 大都市志向 ヨーロッパ志向	ノンブランド志向 シンプル志向 カジュアル志向 日本志向 地方志向
消費のテーマ	文化的モダン	一家に一台 マイカー マイホーム 三種の神器 3C	量から質へ 一家に数台 一人一台 一人数台	つながり 数人一台 カーシェア シェアハウス
消費の担い手	山の手の中流家庭 モボ・モガ	核家族 専業主婦	単身者 パラサイト・シングル	全世代のシングル化した個人

Figius reserved.

# 「私-公」「所有-利用」の軸で見た消費社会の変化



視点 今⇒昔から未来  
自分⇒仲間⇒社会

その先生は現在の消費における特徴を次のようにまとめておられました。  
【住宅・不動産】 売り逃げのような会社もあつた業界からソフトの管理・運営への業態転換

【コンビニ】 「コムビニ」への転換  
コミュニケーション+コミュニティ  
ーを活性化する  
【小売業・ファッション産業】 市民  
がつくるデパート  
【旅行】人と人をつなぐ旅

歴史を大きくとらえるように、自分のことだけではなく、お客様や会社の仲間という「社会」から見た自分を考えるということだと思えます。  
部長：わかっているじゃあないか、いぞ。  
本田：角野さんから、毎日言われていきますので、はい、もう耳にタコができるくらい(笑)

店様のお話をさせて頂きます。ご参考になれば有り難いです。  
大手量販店様が近くに数社もできたので、経営戦略の見直しを迫られました。  
①「安売り」量販店様に対抗し「高売り」する  
②商圏、お得意先様の見直しをする  
③粗利率、粗利額を増やす戦略を見直す

そしてトレンドは「私有」という考え方の変化がもたらすって考えると、将来が予想できるといふ話でした。

■B町電気様の会議室では提案営業の検討会が開催され、今日も角野社員が話しています。

まさに「逆転の発想」でした。

これまでの社会は「私有」することが価値観を持っていたのが、服をレンタルする、また部屋を協同利用するシェアハウス増大や、車もシェアする「共有」という大きなトレンドをつかむ必要があるってことでした。

B町：前回の角野さんの話が良かったよなあ。それで、今回もどうしても話して頂きたいということ、無理をお願いってことで、宜しくお願いしますよ。

①「安売り」から「高売り」へ  
価格が少しでも安い方が売れる。これが当たり前感覚ですよ。それでも、この電器店様のお客様は買ってくれるのです。

個人や単身から、時代は『つながり』を生み出す社会に転換しているというのが結論のようでした。

角野：前回家電店様のお話をさせて頂きました。すると家電店様の話は、電気工事会社様では事情が違ふというご指摘もありました。

価格差を超える徹底した顧客サービスのご提供が基本です。自宅にお届けし、配線や、従来の機器との取り合いで接続見直し、また取り扱いを独自に書いた「トリセツ」作成、修理や手の届かない電球交換は当たり前。これを、その社長様は『サービスの』と言ったそうですね。

部長：ところで、課長とツノちゃん君に伝えたかったことはわかったかい？

しかし仕事創りの観点からすると、ご参考にして頂けるところもあるのではないかと思います、本日も家電

本田：はい。メーカーさんの商品知識の他に時代というか、

品知識の他に時代というか、

品知識の他に時代というか、



表があれば、そうですね、『裏メニューサービス』があります。営業車で巡回中にお客様を見つけたら「どちらに行かれるのですか？」と声をかけ、「これから病院へ」というお客様には「それならすぐですから、どうぞお乗り下さい」と、つまり『機転を利かす』サービスです。

「何かのついででかまわないから、電池を持ってきてくれない」と言われたら、本当は直ぐに欲しいけど単価が安く、売上にならないからそう言っているのではとピンときて、逆に直ぐお届けに行ったら感動されたとのこと。まさに、『機転を利かす』事例ですね。

単身世帯では、デジタル家電で録画のお手伝い、照明カバー清掃、手の届かぬブラケットや吹き抜け器具清掃、更には雨樋の掃除、植木の枝きり、玄関ドアの不具合修理に至るまで、どれも自発的に実施されたサービスです。

B町..すごいね。やるねえ。参ったね。

奥様..何言ってるの？アンタがそれ

をやるんだってば。わかんないんだね、アンタって。

② 商圈やお得意先様の見直し

角野..社員様が何をしたらお客様が感動して頂くことができるかを自然に考えるようになりました。しかし、ただ社員様が自発的にそう考えるようにしただけではありませ

ん。世の中には価格を重視する顧客ばかりではない。呼べばトンド来てくれる、そんな人間を大切にしたいだけのお客様は一定数いるはずだという社長の思いで、商圈と顧客の見直しを断行したのです。

当時の顧客台帳には34,000軒が登録されていましたが、一気に11,000軒迄に減りました。つまり、顧客を捨てることで、優良顧客とその見込客に絞り込んだのです。

これまで沢山買って頂いていても、直近の5年間何も買って頂いていなければ顧客台帳から外したと聞いています。そしてダイレクトメール

も戸別訪問もしない徹底ぶりなのですね。そしてかゆいところに手が届く、十分なサービスの徹底をさせたのです。

お客様と接する回数と深さを同時追求がポイント

③ 粗利率、粗利額を増やす  
角野..ここが一番の山場ですね。どうしたら粗利率と粗利額を上げるこ

とができたのか？  
この社長様が、描いたビジネスモデルは実は非常に合理的にできていました。

★粗利率をアップし、粗利額確保すること、大手量販店様参入や顧客数激減での売上高減少をどのよう

に、乗り越えられるのか？  
★粗利額で社員様を評価する仕組み創り

★社員様のモチベーションアップの方法

※問題の核心は次号をご期待ください

■【上司の背中】

人間は、自分に本当の自信がなければ、回りの人に謙虚になれない。他人に対して尊大な姿勢を示す人物から、その内面の自信の無さが伝わってくる。

人間は、本当の強さを身につけていないと、回りの人に感謝できない。他人に対して感謝のできない人物から、その内面の弱さが伝わってくる。