

# 「ブループレイ、ノーエラー」では生き残れない お客様を増やさないと会社は潰れる



佐藤 満

〔株式会社佐藤満国際経営・農業研究所代表取締役社長、元日本ゼネラルモーターズ代表取締役社長〕

さとう・みつる ●1943年生まれ。67年、立命館大学法学部卒業。その後1年半にわたって世界38か国に及ぶ無銭旅行を経験。73年に本田技研工業入社。85年よりホンダカーズタイランド社長としてバンコクに転出。94年、VW、AUDI日本(現・フォルクスワーゲン・グループ・ジャパン)社長就任。98年、日本ゼネラルモーターズ代表取締役社長兼CEO就任。2001年からはGM・アジア大洋州の会長を兼務。02年、同社を退職し、佐藤満国際経営・農業研究所を設立。ずば抜けた行動力と経営手腕で数々の経営不振企業・不振店を復活させる。累計1,400回の講演、経営診断をこなす。著書に「社長の手帳」、「出世の法則」、「壁を破る発想法」など多数ある。

会社は潰れるようにできている。経営者の役割責任とは、いかにその運命に逆らい、自社を成長発展させていくか。つねに時代の変化を先取りして、お客様や取引先を増やす斬新な戦略を打ち立てたい

東京商工リサーチ千葉支店によれば、今年1月の千葉県内の企業倒産は30件。前年同期比で8件増加し、3か月連続で前年を上回りました。大企業の倒産ならばニュースになりますが、名もなく消えていく企業は無数にあります。そもそも会社というものは潰れるようにできています。大半の企業が創設期、

発展期、安定期、衰退期というパターンをたどり、平均寿命は30年といわれます。そんな運命に逆らって、いかに自社を持続可能な発展——サステイナブル・ディベロップメントの軌道に導いていくか。これこそが、経営者や経営幹部の役割責任です。カギは、変化への対応力です。経営と

お客様のニーズの変化を察し、その要求度を上回る価値を提供していけばLOLは高まります。

例えば、顧客満足度の結果が95であったとすると、100人のお客様のうち5人がノーと言っているということ。その要因は何なのか。これら5人の期待度に対するプラス・アルファの価値を提

供すればオーケーになる可能性がります。その結果、顧客満足度が100になるだけでなく、お客様がお客様と呼ぶという好循環が生まれます。

まずは、この方法ならばお客様や取引先が増えるという戦略を持って、具体的な数値目標を掲げ、着実に実践していく。これが、会社を潰さない唯一の方法です。

どんな逆境においても、すべての状況は経営者に起因すると思えます。みずから優秀なリーダーになるように努力し、自社を変えていかなければ、発展への道は開かない。まずは、自分にできること、できないことを明確にして、すべきことを見極めたい

業績の格差イコール戦略の格差と述べましたが、戦略の格差は、イコール経営者・リーダーの格差です。ということは、業績の格差イコール経営者・リーダーの格差なのです。

このことを認識せずに、業績悪化の理由を、景気低迷など外部環境に求める経営者が多く見られます。しかし、重要なのは与えられた環境を是とし、経営者として「何ができて、何ができないか」を考え、できることに邁進する姿勢です。

私は、31歳のときに本田技研工業に中途入社し、42歳のときにタイの現地法人、ホンダカーズタイランドの社長に就きました。当時、タイ国内のホンダ車のマーケットシェアは、わずか2%強。理由は「景気が悪い」「他社が強すぎる」「社員にやる気がない」などいろいろ挙げら

れていました。私の役割責任は、売れないホンダ車を増やまくることです。

ただ、経営者として未熟だった私の前になか成果が出ません。途方にくれた私は、ひたすら経営書を読み、重要なキーワードを手帳に書き留めました。そして、100冊ぐらいい読破し、手帳が手垢で汚れてきた頃、先人たちが本を通じて私に語ってきた「うまくいっていない」ときこそ、その原因は自分自身にある。理由を周囲に求める「他人責任論・環境責任論」から「原因自分論」に脱皮しろ」と。

業績未達成や在庫過多、お客様からのクレーム、整理・整頓されていない職場など、社内の問題や不具合はすべて経営者に起因するということです。フォードやクライスラーの社長を務めたリー・ア

は環境適応業であり、現在の環境に適応するだけでなく、その変化を先取りするような戦略を立てていく。業績の格差は、イコール戦略の格差です。経営には、まぐれもなければ、れば、たら、もありません。成長を維持する会社には明確な理由——戦略があります。

かつて私はゼネラルモーターズ(GM)の日本法人社長を務めました。その後、同社は連邦破産法第11条を受けて倒産しましたが、その理由はただ一つ、経営陣が市場環境変化への対応を怠ったからです。原油価格が上昇する中、GMは高い技術を持っているにもかかわらず、燃費の悪い大型車をつくり続けた。そのため、お客様は「ガソリン代がどんどん高くなっていく。もつと燃費のよい他社のクルマに替えざるをえない」となった。つまり、同社へのLOL——ライフタイム・オーナーシップ・ロイヤリティが失われてしまったのです。

LOLとは、顧客にそのメーカーの製品を代替しながら使い続けてもらうことですが、「サービスが悪い」「商品に魅力がない」「そんなに接客態度だ」となれば、その会社やブランドへのLOLは低くなり、他社に代替品を求めます。逆に、

イアコッカも「失敗したときは鏡を見よ。責任者はそこにいる」と著書に書いています。会社は内部から崩れます。

以後、率先垂範、指示の徹底、あるいは部下が理解できないのは私に説得力がないからと考え、社員との温度差を縮めるためのコミュニケーション努力や理論武装のための勉強を自分に課しました。

さらに、私は一枚の紙に「私にできないこと」を羅列しました。タイの景気回復や先行他社の強さをくじくことは私にはできません。また、当時のタイでは、トヨタは200店、日産は180店の販売店を展開しているのに対し、ホンダは1店だけでした。だからといって、私には店舗面積の拡大や多店舗展開の裁量権は与えられていません。

では、何ができるか。もう一枚の紙に「私にできること」を書き出しました。社員の接客サービスの向上や、お客様とのコミュニケーションの強化はできる。例えば、お客様の誕生日や納車記念日、結婚記念日にカードを送ったり、ニュースレターを定期的に発行することなどは私にもできます。

最終的に私が目指したのは、「タイでもっともお客様指向に立った会社づくり、店舗づくり」でした。社員の立ち居ふるまい、その笑顔やお茶の出し方など、お客様とのコミュニケーションの面で、タイで最高の会社を目指す。手本にしたのはバンコクのオリエンタ