

# 近代中小企業

Modern Entrepreneur

儲かる技術がわかる教材

特集企画

# ザクザク集客術



●巻頭インタビュー  
東洋システム株式会社  
代表取締役

## 庄司 秀樹

# 36!連発!

連載前編

今だから作成したい災害発生時のBCP

▶付録/「業務報告書の書き方・書かせ方」

戦術と戦略を駆使して、この難局を乗り切る

# 「粗利ミックス法」プラス 「金持ちのバクチ」で勝つ

3月に発生した東日本大震災と原発事故以来「国難」とも呼べる大混乱期に突入しています。このような時に重要な事は、世間に流されずしっかりとお客様満足を勝ち取る事です。そのための第一歩は、お客様との距離を縮めることであり、より具体的な戦術と戦略の立案が求められます。本稿では、「粗利ミックス」型に加え、大胆な「金持ちのバクチ」と称した、集客のための必勝手法を紹介します。

「研修堂」登録コンサルタント  
<http://www.kenshudo.net>

有限会社エー・エム・アイ 代表取締役  
業務改善コンサルタント

栩野 正喜

URL <http://www.web-ami.com>  
E-mail [info@web-ami.com](mailto:info@web-ami.com)

## 物余り時代の販売促進 古いスーツの下取り戦略

今、多くの会社が売上の減少に悩んでいます。平成に入ってから長期に続くデフレにより「売上＝単価×数量」という図式では、確実に、単価の下落で売上が毎年減取になってしまう構図になっています。

例えば、本年7月に完全地デジ化という国策で、テレビの代替需要が期待されたのですが、政府のエコポイント策があってもなかなか進みませんでした。薄型テレビが1インチ1万円といわれていた時代から、現在では32インチの普及型では1インチ1千円時代になり、やっと爆発的な代替需要が起こったという背景があります。

今、節電という事で省エネ型のエアコンや冷蔵庫などの代替需要が期待されていますが、どちらかというと、電気自体を使わない節電術の方が勝っており期待するほどの需要になっていないのです。

この現象は家電だけでなく多くの商品に共通しており、物余りの時代で買い替え需要が減退しています。スーツなどでは、とうとう、

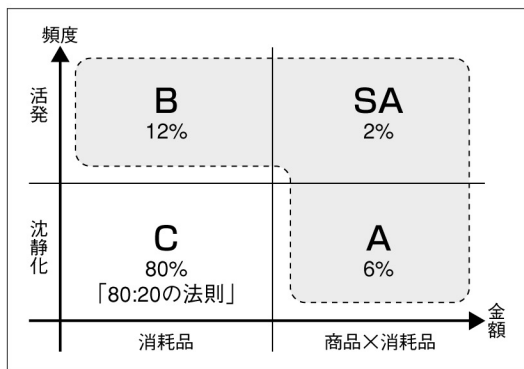
「古いスーツを2万円の下取り」という時代になっています。

この「古いスーツを2万円の下取り」を行っている大手チェーン店の戦略を探ると、意外にもターゲットは若いサラリーマンなのです。本来なら、古いスーツの下取りなので中高年世代が対象のはずですが、世の中の超クールビズムードやファッションの大きな変化もないという事で、この層の需要は余り期待できません。やはり、スーツを新規に購入したい層である若いサラリーマンがターゲットとなるのです。

しかし、彼らには古いスーツがないので、お父さんやお爺さんの古いスーツを持って来て割り引いてもらう超戦略的な構図になっています。現代の若年層の問題点を巧みに把握した企画で新規購入を促進しています。

もちろん、二束三文の着古したスーツを2万円の下取りという企画は、ミクロ的には大きな損失です。しかし、マクロ的にみると「売上」を作るには、スーツを拡販するしか他に方法がない紳士服業界のこれが事情なのです。まさに、

図1 RFMクロス分析図



「集客」がないと「売上」が出来ないのです。  
 このように紳士服業界では、若いサラリーマン層にターゲットを絞った「意外な」下取り戦略を展開していますが、もちろん、彼ら若者層にはスーツ以外にも欲しい物があります。それは、ワイシャツやネクタイなどの「ついでに購入」で、お店の2万円損失分を若干リカバリーする構図になっています。

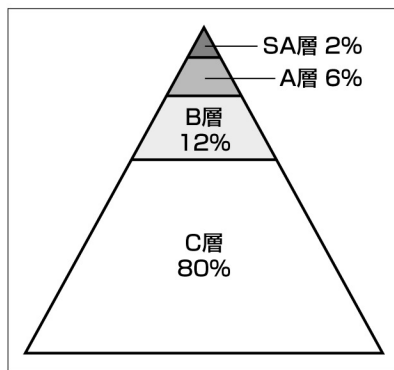
からこそ出来る戦略です。本当に少なくなつた町の紳士服店では、このような発想はできないでしょう。大手百貨店ですら、紳士服の販売促進策は相変わらず「2着目以降は〇割引」式なので、主として本人をターゲットにした戦略に留まっています。この大手チェーン店の戦略は、「若い人」と「古いスーツ」という位相のキーワードで、お父さんやお爺さんのスーツを下取りして、若い人の新規需要を喚起する戦略として素晴らしいものがあります。

### 80・20の法則と 営業の現実を見る

今後は、このような意外性のある戦略が重要になってきます。  
 ところが今、多くの企業が厳しいデフレ経済下で売上が縮小傾向にあり、その上、3月に起こった大地震や原発事故の問題で日本国中が大きな波に飲み込まれていきます。そんな中、各社は売上を伸ばそうとして躍起になっていますが、単に「売って来い！」と檄を飛ばすだけの会社が多いのです。戦略も戦術もなく闇雲に「売って来い」といわれた営業担当者の行動は限られてしまい、その行動パターンは、単純に「売れるところ」に集中するようになるのです。

図1は、「RFMクロス分析」と呼ばれる手法です。ヨコ軸に「金額」、タテ軸に「頻度」を取って4つに層別しています。  
 SA層は、「金額」も「頻度」も高い優良なお客様です。この層は全体の2〜3%と極少数なのですが、自社の運命に大きく影響をもたらす存在です。  
 A層は、「金額」は大きい「頻度」が少なくなっているお客様です。全体の6%程度を占めており「売上」に大きく影響を与えます。  
 B層は、「金額」は少ないけれど「頻度」が高いお客様です。全体の12%ほど占めています。  
 C層は、「金額」も「頻度」も少ないお客様で全体の80%を占めて「ロングテール」と呼ばれる層です。「80・20の法則」がよく知られています。実際は、SA層の2%、A層の6%、B層の上位約5%ほどのお客様、すなわち、売上順位で上位から13%ほどのお客様で、全体の80%以上の「売上」が出来ている現象になっています。  
 これにより、営業幹部が「売って来い！」と檄を飛ばすだけのモーター型営業では、営業担当者が「売れるところ」に集中するようになります。つまり、SA層やA層というキヤパがあるお客様(会社)に向かいます。この層は、使う金額も使用頻度も高めなので営業担当者としては「見込み案件」の入手が容易です。見込み案件であっても、部下から報告を受けた管理者は一安心します。  
 ところが、なかなか商談が進まないで、管理者が状況を聞くと「お客様の状況が悪くて…」という回答が返ってきます。「お客様」といえば許される環境なら、この類の報告が多くなるのは当然です。  
 これは、営業担当者に明確な悪意がないにしても、その場凌ぎの報告で「見込み案件」を出しているに過ぎません。いわゆる「気配」なので、時間が経過しても煮詰まらず、返事に窮して「お客様の都合で…」という事で追求を回避しているのです。これでは、業績が良くなる訳がありません。

図2 BOP戦略図



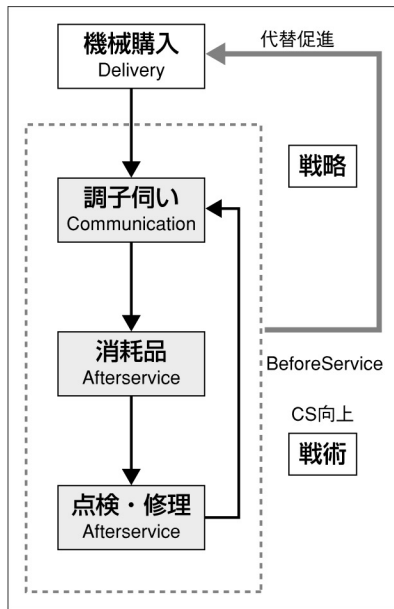
**BOP戦略で営業力を再生**

図2は、「BOP戦略」を示しています。ボトム・オブ・ピラミッドという事で三角形の底辺層をターゲットにする戦略です。前述の「RFMクロス分析」で示した4つの層を当てはめたものです。SA層やA層は、「機械」と「消耗品」を購入してくれる有難いお客様ですが少数なのです。前述の通り「売って来い」という檄だけであれば、営業担当者はこの層に行ってしまいます。

そこで筆者は、「売上＝顧客数×単価×頻度」という考え方で、消耗品などのリピート商品を強化して「急がば回れ」で経営に必要な収益を得る戦略を提案しました。

図3 サービス・アブソープションとは

$$\text{サービス・アブソープション} = \frac{\text{不変部門の収益}}{\text{販売管理費}} > 100$$



その骨格は「サービス・アブソープション」といい、図3の公式として表します。

消耗品や点検などは、機械が動いていると定期的に発生するもので、景気動向に影響されないという意味で「不変部門」と呼びますが、この部門の販売で得た収益が会社の販売管理費を吸収することができれば、機械の収益に大きく依存する必要がないのです。

例えば、コピー機などの販売方法がこれに該当します。コピー機は、通常に稼動すればトナーや紙を消費するので、トナーや紙の消耗品販売や保守点検サービスなどで安定した収益を得ることが可能なのです。

これを見越してコピー機メーカー

は、本体の価格を安く設定して普及させる戦略を取っています。まさに、「売上＝顧客数×単価×頻度」へシフトした戦略なのです。

普通なら、「売上＝単価×数量」ですが、「数量」を「顧客数」と「頻度」に分解しています。その結果、コピー機が広く普及し、顧客数が多くなり、その顧客がトナーや紙および定期点検サービスなどを定期的にオーダーして来るのです。この仕組みがあるからこそ、コピー機は安くなり、幅広く企業に導入されるようになったのです。このような戦略は、自動車販売店では「オイル会員」で展開されています。例えば、1万円ですべてのオイル交換を5回～6回受けられる上に点検や車検などを会員割引する

図4 マーケティング・スキーム例

制度です。クルマにとってオイル交換は必需品。ということは、自動車販売店以外でも、ガソリンスタンドや自動車用品店などでも実施が可能なわけです。

そこで自動車販売店は、オイル交換を、より激安に設定する代わりに、「点検・修理」「車検」、さらには「任意保険」なども取り込んで収益を確保すると同時に、来店により顧客満足を高めて自社ファン化しているのです。

図4は、この「サービス・アブソープション100」を目指すマーケティング・スキームです。機械を販売した後、調子伺いを行うコミュニケーションや、消耗品や点検・修理などで行うアフターサービスによるお客様とのコンタクトで顧客満足度を高め、その顧客満足度を基礎にして代替促進することを表しています。

自動車販売店の「オイル会員」は、図4の点線で囲んだ部分を差します。激安オイル交換を来店してもらい行っています。本来であれば、オイル交換の案内・告知など経費を考えると、激安オイル交換でペイするのかと考えますが、

図5 A社のFAXチラシ

**年末大感謝セール第2弾！**  
第1弾の蛍光灯は、お客様で大反響を頂いています。またのお客様は、この機会に、ぜひ、ご購入のほどお願いいたします。また、ダイニチ暖房器具の48%引きと魅力的な価格でご提供できます。特別企画として、12月中にこのポスターを通信しに掲載の商品をお買上げ頂きます。緑物性スクラップ別配合で手に入ります。GreenSaveを1本プレゼントいたします。

平成22年12月号 Vol.2

**2010年のご愛顧に感謝して大特価セール(他社に負けぬ価格)！**

① **ダイニチ暖房器具(全製品)**  
今年寒いとの予報です。そこで、緊急企画として **ダイニチ暖房器具 48%OFFセール** を行います。  
例) FM-194Nの場合  
① 94,800円(税別) → **49,300円(税別)**

② **日立の蛍光灯**  
(40Wラピッドスタート形) 消費電力4~7%節減！ 消費寿命12,000時間！  
40W昼光色  
FLR40SDM36-B  
40W白色  
FLR40SWM36-B  
これは **77%OFF** 1本 **135円** 他社と比べて下さい！  
昼光色・白色どちらも40W直管  
25本:定価14,500円(税別) → **3,375円(税別)**

③ **αケミカルスプレー ジャンボ缶シリーズ(840ml)登場！**  
発売を記念して、当社独自の企画として **各種類 先着20本限定 全種類 48%OFF**  
例) αタンクスプレー AL-TS-18の場合  
① 1,410円(税別) → **733円(税別)**

**大好評の定番消耗品！**

④ **金の卵(磁石)**  
50+5枚セット  
先着20セット！  
なんと1枚135円 **7,400円** (税別)  
⑤ **ストレッチフィルム**  
輸入品 1ケース  
テープタイプ  
幅:500mm  
長さ:300m 限定100ケース  
1本が**980円** (税別)  
⑥ **こまわり君**  
本体記載商品のうち  
どれかお買上げで  
48%OFF  
なんと1枚135円 **3,600円** (税別)  
GreenSave  
1.1ℓボトルを1本  
③.100mlプレゼント!  
セール期間は12月25日受注分まで、ご注文は  
本社 (075)661-2171 担当:高島 まで

図6 B社のFAXチラシ

**特報 2011年新春お年玉セール！**  
新年あけましておめでとうございます。今年も、大売場があると言われていて、ダイニチのサービスセンターは、身な暖房器具として好評の商品です。発着、特別価格でご奉仕させていただきます。グリーンサーガやネジボールスGTなども便利な工具です。何卒、よろしくお願い申し上げます。  
(平成23年1月号)

**ダイニチ暖房器具(全製品)**  
今年寒いとの予報です。そこで、緊急企画として **ダイニチ暖房器具 45%OFFセール** を行います。  
例) FM-194Nの場合  
① 94,800円(税別) → **52,140円(税別)**

**日立の蛍光灯**  
(40Wラピッドスタート形) 消費電力4~7%節減！ 消費寿命12,000時間！  
40W昼光色  
FLR40SDM36-B  
40W白色  
FLR40SWM36-B  
**70%OFF** 1本 **179円** 他社と比べて下さい！  
昼光色・白色どちらも40W直管  
25本:定価14,500円(税別) → **4,480円(税別)**

**クリーナーガン T-223**  
1台2役  
バルブ固定リング  
洗浄ホース 約2m  
エアホース (別売品)  
2,800円(税別) → **2,800円(税別)**

**ネジボールスGT**  
これは従来の  
と比べて  
先鋒の内側の  
タコ溝キガ加工で  
ネジ溝を  
カット！  
2,800円(税別) → **1,930円(税別)**

**定番の消耗品もお年玉価格！**

**テコポンプ** 耐熱200℃  
1巻10m  
2,900円(税別) → **2,900円(税別)**

**ステンレス**  
35,000円(税別) → **27,000円(税別)**

**サンダーボックス**  
40%OFF  
300円(税別) → **3,350円(税別)**

【接着加工用注射針】 【接着加工用注射器】  
価格表示はすべて税抜きです。  
別途消費税を承ります。  
セール期間は 1月 迄です  
31日

● **A社の成功事例**  
A社は「工具」を中心に販売している、従業員10名程の会社です。図5のチラシは、A社がFAXでお客様に送信しているもので、これは、レスポンス率が43%にも達した企画です。

では中小企業は、どのような戦術・戦略を取れば良いのでしょうか？筆者は、「金持ちのバクチ」と称して、自動車販売店の戦術・戦略を基本に、次の事例のような提案をしています。

「粗利ミックス法」で行う「金持ちのバクチ」戦略  
非常に効果的な戦略なのです。自動車販売店ならではの戦略といえます。

実は十分に利益を得られる構図なのです。しかも、一番重要な「顧客満足」が高まりファン化するのです。例えば、ETC装置の購入、タイヤ交換など、これらも自社化し、さらに、お客様の紹介まで獲得しています。このように「オイル会員」は、単純な戦術ですが非常に効果的な戦略なのです。自動車販売店ならではの戦略といえます。

図7 消費者の心理



A社では昨今の需要減退で、主要仕入先から、仕入量による割引ランクが下がるという危機を迎えていました。ランクは、1年間の実績で更新されるのですが、半年経過時の仕入量は40%しか達成できていませんでした。

筆者は、この危機を突破するために、図7のイラストで示すような「消費者の心理」を話しました。「普段は、何も買わないぞ」と財布の紐を締めているが、目玉商品のような少額の商品を購入することで財布の口が開くと、他の商品をあれこれ見ているうちに、財布から1万円札が飛び出すようになる。また、「目玉商品は、お客様の武器であり、心の財布をオープンにする魔法のパワーを秘めたモノ。チラシで目玉商品を紹

介すると必ず、ついでに…、という心理が働いて他の商品も購入してくれる」と断言したのである。

この手法は、「粗利ミックス法」として小売業ではよく知られていて、例えば、「たまご1パック98円」という超目玉商品で集客して店内を回遊して頂き、その他の食材などを購入することによって客単価を高め、さらに、利益総額を確保するだけでなく利益率も回復する構図です。この手法を異業種に提案したのである。

その結果、ストーブは8台（前年2台）、蛍光灯は250ケース（前年15ケース）と、1ヶ月間で脅威の販売となったのです。もちろん、チラシにある「目玉商品」も数多く売れたのですが、その結果、その仕入先からの実績は1・7倍になり、しかも、会社全体の売上も同様に1・7倍にも膨れ上がったのです。まさに「ついで買い」が起こり、想定した結果につながりました。

### ●B社の失敗事例

このA社の成功を参考に、同じ企画をしたB社（機械販売店）が

ありました。B社がFAX送信したチラシが図6です。

チラシを見比べてください。同じストーブでも、A社4万9千300円が、B社5万2千140円、蛍光灯は、A社3千375円、B社4千480円と若干高くなっています。結果は、この差が大きく影響しました。

A社、B社共にチラシをFAXで送信しており、お客様はほとんどオーバerrラップしていません。また、B社では、A社の3・4倍もの客数に送信したにも関わらず、ストーブは僅か1台、蛍光灯も12ケースと少ない売上しかありませんでした。

この原因は、明らかに価格設定にあつたといえます。「目玉商品」を、ほぼ原価で提供したA社と、若干の配達賃などを上乗せしたB社との差なのです。微妙な「儲け」にこだわった為に、「儲け信者」の中心にある「信」を失ったのです。確かに、利益にこだわる心情は察しますが、その為に、レospoンス率を極端に低くしてしまい「売上＝顧客数×単価×頻度」の公式から大きく外れてしまったので

す。どちらの会社も同じような規模なのですが、「目玉商品」をほぼ原価で提供した「金持ちのバクチ」で集客に徹したA社が10倍以上の効果を発揮したのです。

### 「金持ちのバクチ」を必ず成功させる注意点を

図8は、筆者が考える「金持ちのバクチの7カ条」です。販売促進を企画するに当たって重要な事柄を挙げています。ここでひとつ「金持ちのバクチ」の注意点を述べます。

ある美容院が新規オープン時に目玉商品として、「パーマ1千円」というチラシを新聞折り込みで告知しました。当日は多くの集客を期待したのですが…、ところが一向にお客様が来ません。不思議に思った美容師が街に出てみると、近所の美容院が「本日、パーマ無料」と張り紙をしていたのです。これでは何の効果もありません。なぜこのようなことになったのでしょうか？原因は、新聞折り込みのチラシです。折り込みチラシは、お客様意外にも同業他社も目

- ①「集客」してこそ「売上」がある
- ②「集客」には他社に絶対負けられない超目玉商品が必要だ
- ③超目玉商品は1円でも他社より高いと客は奪われる
- ④超目玉商品だけを買う客もいるが、大多数は「ついで買い」をするので利益率は回復する
- ⑤超目玉商品は、他社の客を引張ってくる
- ⑥逆の立場になれば売上がなくなり経営を圧迫する
- ⑦結論、少々赤字で集客してもトータルで大きく黒字化する

図8 金持ちのバクチ「7カ条」

にするので戦術をオープンにしたいです。このリスクを十分に理解しておかないと、簡単に他社が別の戦術で盛り返してきます。「古いスーツ2万円以下取り」や「オイル会員」などの戦術は、損して得を取れ（金持ちのバクチ）という考え方で集客力を高め、来店したお客様が「ついで買い」を誘発して他の商品も購入するという「粗利ミックス」効果を引き起こします。

この効果は、利益額ばかりでなく利益率もトータルで回復して業績を高めます。さらに、「売上＝顧客数×単価×頻度」は、顧客数を増やし頻度を高めることで一番重要な「顧客満足度」を勝ち取り、売りたい商品のシェアも高めるのです。