

# 「リアル」x「ICT」のブランドストーリー戦略

日本経済は構造的問題とコロナやロシアのウクライナ侵略などで起こった品不足による価格高騰、そして、国の給与アップ政策が重なりコストプッシュインフレに悩まされています。「座して待つ」のではなく撃って出る為のブランドストーリー戦略が急務の課題ですが、最近、「リアル」x「ICT」がキーワードと浮上しています。B2B向けの「身の丈の戦略」としてFaxDMで展示やサンプル提供などの「リアル」を告知する手法をご紹介します。

## 1. コストプッシュインフレの現状

マクロ的には米中の貿易摩擦・長引くコロナ禍そしてロシアのウクライナ侵略に絡む輸入品の高騰、さらに政府の所得増政策で給与アップが重なる多重構造のコストプッシュインフレになっています。身近な食料品でも値上げが起り、また、他の業種でも原材料不足や輸送費高騰のコストプッシュに悩まされています。その上、国内経済は長年続いたデフレ経済、そして、少子高齢化という構造的問題で全体的に経済が縮小傾向にあります。身近な所では個人経営のお店はコロナ禍で廃業するケースが多くなり、大手チェーン店でも閉鎖が起きています。

この背景下で社員の生活安定が大きな経営課題です。政府は「兼業」というが中小企業では人員確保の問題で休みを増やす訳に行かない事情があるので非常に厳しい状況です。マーケティングが得意なTV通販では「おまけ」や「下取り」作戦で量的拡大を行っていますが、これにも行き詰まり感が出ています。従って、中小企業では尚更手詰まり感があり、企業によっては迷惑をかけない内に M&A や自主廃業に向かう傾向が現状です。

しかしながら、「座して待つ」のではなく撃って出る企業も多くいらっしゃいます。国内ビジネスは長引くコロナ禍で景気停滞しているので従来型マーケティング戦略では行き詰まり感があるので、費用的に負担感が少ないSNSに期待感が高まっています。図1はSIPSを表し「共感」する事から始まり「確認」・「参加」して「共有・拡散」という流れで従来の「口コミ」と比較にならない速度と反響が出る事が期待されます。ICT 技術の発達で写真や動画を自社で編集できるので数多くの企業がSNSで情報発信しています。しかし、同じような情報があふれているので爆発的な効果を発揮するのは稀な存在になっています。

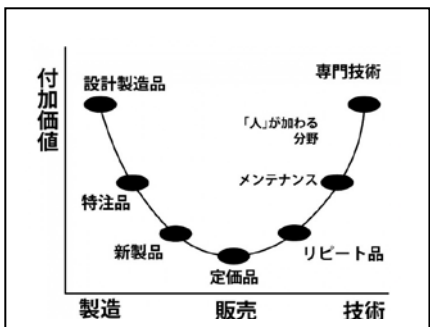
Symbathize: 共感する  
Identify: 確認する  
Participate: 参加する  
Share & Spread: 共有・拡散する

アリの眼: 目先の事柄に集中  
トリの眼: 全体を俯瞰して見る  
サカナの眼: 時流を読む  
コウモリの眼: 逆さまに見る

図2は「4つの眼」ですが、「コウモリの眼」で今一度戦略を立て直す事が重要になっています。無理矢理なマーケティングでは「価格」になりがちですが、図3の「5つのチェックポイント」に立ち戻り「コウモリの眼」がポイントになります。例えば、数多くのリフォーム業の中に、10年保証を謳う業者が出ているのです。保証内容によりますがリスクが高いのでその企業の10年先の存続が危ぶまれますが、他社も同じなら優先順位が高くなります。つまり、「コウモリの眼」でリスクをひっくり返す戦略がポイントになります。



しかし、多くの中小企業でこのようなリスクを負う訳には行かないのです。社員にとっては右から左に売れる商品が望ましいのですが、図4の付加価値U字曲線が示すように付加価値の低い定価品は、大手が参入して低価格化しており、場合によっては自社の仕入値よりも安い状況になっています。図4は販売を中心に技術と製造に分かれますが両端に行く程社員の負担が増えるので嫌う傾向があります。例えば、リピート品はお客様向けに品切れを起こさないというリスクを担保して付加価値が高まり、メンテナンスは見積・作業・品質の面でリスクがあり、専門技術はニッチな業者を担ぐリスクがあり、製造側



では新製品の謳い文句通りの効能を發揮するか否か、特殊品は図面による加工なので QCD の3要素でリスクがあり、設計製造品はロットのリスクがあるのです。これらのリスクを軽減して「コウモリの眼」でブランドストーリー戦略に転じる必要があります。

## 2. ブランドストーリー戦略

しかしながら、諸物価が高騰するので社員の生活を守る為に利益を確保するには「座して待つ」のではなく景気低迷している市場に攻勢をかける必要があるのですが、困った事にコロナ禍で営業活動にマンネリ感が充満しているのです。その最たるものは図5に示すクロス分析です。売上だけで見るとA層のお客様は上得意なのですが、粗利率を加えると問題児化するのは。筆者は伝票単位に落とし込んだ分析から、仮に、週に10万円(粗利率10%)であっても



①在庫管理が適切なお客は伝票1枚なので粗利1万円

②在庫管理がないお客様は伝票10枚(午前・午後)で1枚あたり1千円という喩え話をしています。明らかに②のお客様は人件費などサックコストを算入すると1枚毎に赤字を出しているのです。そして、現場を見ると①の

お客様は在庫管理が出来ているので、その週に必要な商品をリストで注文し納期にも余裕があるが、②のお客様は在庫管理をしていないので突然在庫切れになって注文が来るので「特急」という指示がある状況です。本当に真逆な現象です。実質赤字の上に特急が多いので配達を営業が行なうケースが多くなり、コストだけでなく大切な他のお客様との営業時間を奪う「ガン」化している状態なのです。

まず、この恐ろしい「ガン」化状況を把握した上で会社が対処方針を決める事が重要です。何故なら、②のお客様は現象的にはコロナ禍で売上が減少しているが納品回数が多く、気分を紛らわしてくれる有難い客化しているのです。筆者の経験では、会社方針を決めてお客様に打診すると意外にも「お宅が言わなかったから都度注文していた」と言って気持ちよく発注頻度を改善して下さるお客様が半数以上おられるのです。中には、これを機会に注文が増えた例もあります。また、結果的には、売上が減少して粗利額が減っても販管費を引いた営業利益が増えたと言われています。

このようにお客様の状況を把握して適切な対策を打ち「ガン」化したお客様のビジネスを減らし、「損の垂れ流し」を防止した上で時間的余裕を生み出す事で反転攻勢のエネルギーが生まれるのです。しかし、既存客との関係があるので余り大きな時間を生み出す事ができないのも事実です。この貴重な余裕時間を活かす戦略がキーになります。右掲の図6は、一般にSFA戦略と呼ばれる流れです。テレアポなどでマーケティングして多段階の絞り込み「買う」という客に営業がクローリングする方式です。確かに「効率的」な方法と言えますが、一般的な企業では諸事情で採用困難な手法です。例えば、費用対効果の面で高収益商品でないと成り立たないのです。

そこで、取り上げられるのがSNSであり、この特長はSIPS (Sympathize: 共感する、Identify: 確認する、Participate: 参加する、Share&Spread: 共有・拡散する)です。発信された情報に対して「共感」する事から始まる一連の流れです。最大の特長はよりニッチな分野で発信するという事です。同じような情報はSNSで数多く発信されているので、ニッチでユニークな情報がキーになります。このユニーク性に共感し、実際に体験した上で「いいね」などの行為を行ない情報拡散するのです。この威力はAIDMA時代の「口コミ」の拡散と比較にならない速度と量なのです。ここでポイントとなるのは「確認」という行為で「参加」というアクションがある事です。この2点に着目した手法として「リアル」(店舗や会場など)を用意したSNSマーケティングです。店舗や会場というリアルとSNS情報拡散力の

### 最近のSFA戦略の特長

- ①事前に資料を送付
- ②テレアポで資料を確認して  
詳細説明の約束(2日後)
- ③メールで詳細説明のURL
- ④翌日、営業より意向確認
- ⑤翌日、オンラインで詳細説明
- ⑥反応確認して見込客を絞り込む
- ⑦見込客をクローリング

両面で行なうコミュニケーションMix戦略です。店舗や会場で確認できるという安心性を武器にSNSを活用する手法です。

### 3. 身の丈のコミュニケーション戦略

前項で「ニッチ」で「ユニーク」な商品を「リアル」x「SNS」のコミュニケーションMix戦略で行なうようになっていっていると紹介していますが、かなりハードルが高いものです。弊社は故船井先生の教えから「力相応一番」にフォーカスして、まずは図7のように既存客に2種類のFaxマーケティングで展開しています。「マルチ通信」は「モノ」を取り上げてベース取引の上乗せ効果を狙い、「イチオシ通信」は「コト」を中心に提案してパートナーと提携ビジネスを展開しています。いずれも□で囲った部分で社長のメッセージを発信しています。「なぜ」という点を社長メッセージとして発信して「共感」を得るのです。また、「イチオシ情報」では社長の似顔をマスコット化して、さらに公約として発信しています。「売るモノ3つ」(商品・会社・自分)と言いますが、御用聞きに慣



れ親しんだ営業の方に代わって情報発信しています。最近ではブランドストーリー戦略と言いますが、既存深堀の実践法として実績を挙げています。図8はAIDMA理論を注意～記憶と行動の2段階に分離して、情報に関心を持ったが行動に移さない潜在客(アーリーアダプター層)にコピーを使って「これ、見て下さいましたか」と気軽に声掛けして反応を探る手法です。既存客なので気軽に応対して頂けるようで、「イチオシ情報」のような「コト」(サービスや技術)でも営業が「これ、見ていただけましたか」の声掛けでお客様は口を開いて頂けてビジネスに繋がっており、まさに「間口」x「奥行」の深堀戦略と喜ばれています。この余裕で人脈からの紹介で新規開拓を展開して地道に成長戦略を行って頂いています。



### 4. 「リアル」x「ICT」でブランドストーリー戦略

2項でSNSを活用してリアルの会場と連動した事例をご紹介しますが、今流に表現すればブランドストーリー戦略になります。要は自社のこだわりをマーケティングする事です。しかし、B2BではCafe店舗を設けて集客する手法は異種すぎるので不向きです。筆者は図9のようにFaxを利用するマーケティングでお客様の困り事に訴求していますが、□で囲った箇所に「サンプル無料進呈中！」といれた所、このコロナ禍でレスポンスが期待できないと当初の予想に反して、サンプル請求が驚く程の数になったのです。B2Cの世界では「下取り」や「おまけ」という手法でビジネスを拡大させている企業がありますが、B2Bでも「サンプル」というオファーが効果を発揮しています。

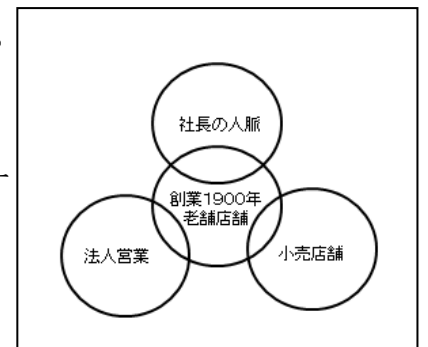


「なぜ、Faxなのか」という疑問があると思いますが、B2Bでは有効な手段なのです。筆者は、ListAというリスト作成アプリを契約しており、商品に応じたターゲットリストを抽出して提供しています。このアプリは電話帳データベースを活用して電話番号を抽出して、それをキーにしてネット検索でFax番号・URL・メールアドレスを付加し、さらにNGデータと照合してフラグ表示してくれる優れたアプリです。先の例でもNGを除去したFax番号で送信しているので「迷惑Fax」と送信拒否のレスポンスが少なかったのです。

この事例を弊社のメルマガで触れたところ、和歌山のお客様から10数年ぶりに相談が来たのです。創業1900年の老舗で地域商社と母店を持って文具事務機業界で活躍されて来ましたが、最近、地域商社は業界再編成でM&Aされており母店だけになっておられるとの事です。2000年に近隣に大型HC進出と

いう危機で母店の固定客づくりを行った経緯があります。約1.5倍の月商1800万円の文具店になり地域一番店になったのですが、その後、SDGsに造詣の深いO社長が太陽光発電やLED普及に取組まれて来た背景があります。しかし、買取価格の低下やLEDの普及で収益性が低下したとの事です。

図10は、筆者がヒアリングして提案したブランドストーリー戦略の構図です。店舗は20年前の6割程度に業績が低下しているが地域では有名な店舗です。これをベースにして、社長の人脈から出る商品で「和歌山を元気にする」ブランディングに法人営業と小売店舗を巻き込む構図です。法人営業はメーカー系のカタログ販売に押されて事務機やオフィス家具の取引が減少している状況で「ヒマ」感があるのです。小売店舗も80坪の地域一番店ですが、圧縮付加が出来ていないので「ヒマな波動」が充満している状況です。



筆者は、まず、店舗を圧縮付加する提案でスペースをつくり「和歌山元気コーナー」を常設する提案をしました。「和歌山を元気にする」という大義名分を社長・役員・法人営業・店舗要員に説明して理解を得てバラバラな状態から一体化を図ったのです。法人営業も店舗要員も「ヒマ」な状態が常態化していたので内心では抵抗感があつたと思いますが、幸いにも20年前に在職されていた方が複数おられて「少しでも状況を良くする為に」を理解して頂き現場でリードする役割を果たして頂き、店舗要員に売場の圧縮策を立てていただき法人営業が時間を捻出してコーナーづくりをして頂きました。また、O社社長の人脈からの商品は、コーナーに展示すると共にHPがCMS方式だったので随時登録して頂いてQRコードでFax情報とHPが連動する仕掛けにしています。

このブランドストーリー戦略「和歌山を元気にする」は始まったばかりなので判断は難しい状況ですが、「和歌山元気コーナー」の商品と店舗商品の中から「お薦め商品」をミックスしてFaxで情報発信する構図です。「お薦め商品」で来店誘引する構図で社長・法人営業・店舗要員の3者が共通の「和歌山を元気にする」モチベーションで故船井先生の「3つの‘イチ’」(一番化・一体化・一流化)を展開して頂いています。素直の方ばかりなので持続できると確信しています。道半ばの事例ですが、実際の店舗(リアル)を利用して新しい価値を定義してブランディングする事例とご紹介しています。時間経過した段階で、シッカリとした評価をご報告したいと思います。