

# ポケットマネーで出来る！ 激変期の「V字回復」戦略



米中の貿易摩擦と中国発の新型コロナウイルスの拡散で、今、人と物が動かない未曾有の危機に直面し「戦時」とまで言われています。この環境の急変に対して、禅の「看脚下」の教え通り、現実を冷静に分析してV字回復のシナリオを描くことが大切です。本稿では3社の事例から、緊急事態への対応とポケットマネーでできるブランディング戦略をお届けします。

●新時代の到来に負ける  
その当時、ホームセンターやコンビニエンスストアが文具を扱い始めて、街の文具店が窮地に陥っていました。さらに、T社の卸売業としてのエリアは和歌山県下規模なので、全国規模のホームセンターやコンビニなどと取引できる状況ではありませんでした。さらに、アスクルやカウネットなどの通販の普及もあり、ますます経営危機が高まったのです。

## 【事例企業／T社の状況】

和歌山県で文具メーカーの卸売・代理店業を行う「T社」は、大手文具メーカーK文具の専用代理店として、子会社W社を傘下に持っている。ちなみに筆者は、1999年からT社とお付き合いがあり、経営環境の変化に対応する戦略を共に考えサポートしていた…。

事例／文具販売代理業T社の「創発進化」  
事例／木工機械販売業F社の「延命後に廃業」

そこで、子会社W社を廃業、社員はK文具の広域販社及びT社に移籍させ、また一部は年齢や家庭の事情などで退職し穏当に清算できました。しかし、その後のT社は、直営店に一部の社員を移籍させ事務機の販売や保守点検などを行いました。十分な収益確保が困難な状況が続いていました。

## ●異分野の扉を開く

2004年、筆者は静岡県に本社を置くクライアントM社と、K電力が打ち出した「オール電化推進を5年間で50万件から100万件に急拡大する」というプロジェクトにも関わっており、同事業の推進プランとして奈良県にモデル店を開設しました。そこで、この状況をT社に伝え和歌山県でも実施することを提案したのです。

当初「異分野に進出は…」という反対意見もあり、T社長は躊躇しました。しかし、和歌山県がオ

ール電化の普及がK電力管内ではトップクラスであり、さらにT社の経営資源の中に自社不要物件があり、それを改装してオール電化のモデル店としてオープンさせるプランを推し、最終的にT社長の承認を得て実行に移してK電力と店舗契約を結んだのです。

その際、通常であれば地元の家電店からのクレームも予想されましたが、K電力の本部長と和歌山支店長が懇意な関係にあり摩擦を緩和することができました。実際にモデル店を稼働させてみると、既存業者（家電店など）の実力は大きく、結果としてT社のオール電化事業は月並みな推移となりました。

●社長の地元人脈が追い風にところが、この異分野への進出から、T社長の人脈を通じて「創発進化」が起こったのです。T社長は和歌山県下で顔が広く、また、事務機文具を通して農協とのパイプがあったのです。

その農家が手掛ける多くのハウ

図1 F社のFAXちらし

**2012年 新刊**  
**マシン情報ステーション**  
 重量な10尺パネルソーが8尺並の価格！

- ① CNC汎用ルーター NC749-988型 375万円
- ② マイコンランニングソー SRS-430MCC 250万円
- ③ パネルソー(10尺) BK-1000DFKHE 120万円
- ④ CNC汎用旋盤(3軸) TRS6 63-4G 165万円
- ⑤ 精密軸送り機切盤 AT16-GD16 55万円
- ⑥ フラッシュパネルの切断に最適! 120万円
- ⑦ ドリルカッター 8,190円
- ⑧ 日立の管パイプ 4,480円

ス栽培は暖房が必要であり、ボイラーで温風を送っている状況でした。環境問題が話題になり始めており「エコ」をキーワードに夜間電力を活用する電気温水器や太陽光発電などの提案がヒットして、営業員1人当たり年2億円以上という販売実績が出るようになったのです。

【事例企業 / F社の状況】  
 京都府の木工機械販売の「F社」は、昨今の家具や木造家屋の減少で経営苦となり、消耗品やメンテナンス業務でギリギリの状態に。そこで、中小企業診断士などの指導を仰いだり、途中から販促活動をサポートしていた筆者に白羽の矢が立ち経営指導をするようになった…。

●「FAXちらし」で業績回復  
 F社の木工機械は樹脂関係にも応用できるので「新分野開拓」とお客様から引き取る「中古機械販売」の双頭戦略を立てました。そして、図1の「FAXちらし」を活用することで最優先課題である売上の向上を図ったのです。

筆者は「FAXちらし」3段階活用マーケティング手法で、

- 1段…商品を選定してFAX送信
- 2段…「ツール・手順・トーク」を練り営業能力を高める
- 3段…レスポンスに対応するという指導に着手し、データベース業者から購入した木工・樹脂関連企業へ「FAXちらし」を一斉送信したのです。すぐに結果は表れ業績低下分をカバーすることができました。

当時「迷惑FAX」という言葉が出ていましたが、業界を絞っているので大きなクレームはありませんでした。

また、既存客にも好評な上に、滋賀県の樹脂業界や和歌山県の木

工業界からの引き合いもあり、数年は手持ちの中古機械が底をつくまで高い収益を上げていました。

### ●不幸の連鎖で廃業に

しかし、在庫が底をつき商品を仕入れるようになると、その分収益性が低下して徐々に経営が厳しくなりました。そして、F社の致命傷となったのは、配送担当者（親族）が亡くなられて、消耗品の配達を営業員が行うようになったことにあります。

配達は時間が縛られる上に消耗品の収益は小さく、営業員を収益で評価する制度が災いして徐々に配達を敬遠する営業員が増え、消耗品のみならずメンテナンスの依頼も減少したのです。

さらに、F社長が他界され、専務が後を継ぐも不幸なことに彼も脳疾患で動けなくなりました。すると仕入先からの信用が低下し取引条件が厳しくなったのです。一族が協議し「関係者（仕入先や社員）に迷惑をかけないうちに」と廃業を決めたのです。

## 「モノ」から「コト」へに着目して創発進化させる

### ●減らすモノと増やすモノ

以上2つの事例を紹介しましたが、共通項は「社長の決断」です。

- ・社内の反対を押し切って異分野へ進出したF社長
- ・中古機に活路を見出したF社長

我々が置かれた現在の環境とは異なりますが「V字回復」戦略のヒントになります。一般的にV字回復のセオリーは、

- ・「減らすモノ」を決め
- ・「増やすモノ」を決める

です。モノは商品だけではなくサービスや技術など幅広く、そして、多くは「リストラ」という形の派遣社員や外注切り、給与や役員報酬などの人件費カットなどで痛みを分かち合うこととなります。

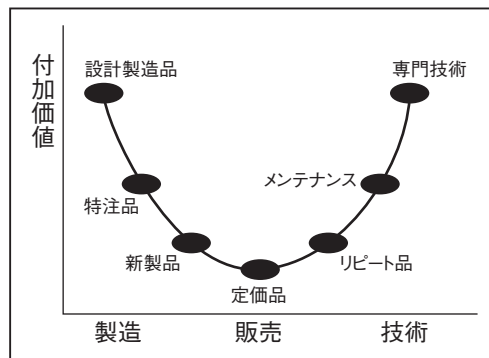
しかし、そのようにドライにない経営者も多く、最終的に追い詰められて破綻する結果になります。

### ●収益性U字曲線

筆者は、中小企業がこれを回避するにはランチェスター戦略のゲリラ戦術（第1法則：攻撃力≡兵力数×武器性能）を基本とし、営業員の能力（≡武器性能）を高めることで、競合他社との差別化を図れると考えます。

ただ「売って来い！」と檄を飛ばすのではなく、周到な準備をして号令をかけることが大切で、顧

図2 「収益性U字曲線」



客から声がかかるように仕向けること（キツカケ）が重要です。

特に中小企業の場合は、図2の「収益性U字曲線」を加えた「準備×キツカケ×コト」の視点が欠けやすいと指導しています。ちなみに、このU字曲線は一般のビジネス構造における「付加価値」の状況を大まかに表しています。

### ●定価品や新規品の定義

U字曲線の底に位置する「定価品」は、大量生産されている商品でJIS規格品やJANコード商品などが代表的です。誰でも仕入れることが可能なので競争が激化して収益性が低くなります。

しかし「定価品」でも、特定顧客のために在庫し、レポート供給すると収益性が少し向上します。

逆側の「新規品」は、まだ大量に出回っておらず評価が一定していないので、顧客からクレームが来るリスクが高く、その分だけ収益性がいいのです。

これらは、日常に存在している「モノ」の世界ですが、顧客との



関係性を維持するために死守する必要があります。

●「モノ」から「コト」へ

しかし、取引額が少なく将来性も期待できない顧客には、営業が配達するのではなく配送に任せることが大切です。

よく「80・20の法則」と言いますが、最近では上位1割の顧客の売

事例 / 機械工具商M社の「ブランディング戦略」

●顧客の記憶に残す

筆者のクライアント、京都の機械工具商のM社は「洗浄して工場をショールーム」という、同社のサブ・ビジネスのFAX情報を発信しています(図3)。顧客確保にあたり、同社のM社長は自身の施工業者人脈を「強み」とし「イチオシ情報」として継続的に呼びかけています。

即受注ではありませんが、顧客の心に響いて問い合わせがあるところで、まさにマーケティングにお

上全体が8割を占める傾向が強くなっており、この上位1割に戦力を集中させます。当然、配達件数が減るので営業時間が増え、その時間を活用する戦略を指示することがポイントになります。筆者は、U字曲線の両端に焦点をあて「モノ」から「コト」へ視野を広げて、サービス性を高めることを提唱しています。

けるAIDMA理論の「M」記憶

であり、消耗品から、徐々に機械販売やメンテナンス、特殊品などの商品やサービスの提供へとつながっているそうです。これは、タナベ経営が唱える「FCC(ファースト・コール・カンパニー)戦略」の実践でもあり「武器性能」(営業の質)を高めることなのです。

●幅と奥行の本質

ドライアイス洗浄の成功に焦点を当てると、まず社長人脈の洗浄

業者によるOJTで商品勉強会を実施、つまり「準備」がポイントになります。前述の「準備×キックケ×コト」の「コト」を決め「準備」して情報を発信する、そして、問い合わせに対しては「FAX情報を見て頂きましたか」という声かけの「キックケ」になります。

まさに、お客様というプラットフォームに対してU字曲線の両端を訴求する「幅」と「奥行」を深める戦略です。

さらに最近では、SNSマーケティング時代にふさわしく動画をキ

ーにした商品紹介を始めています。FAX情報の発信や声かけの際にユーチューブ情報も加えるという施策で、これらは社長のポケット・マネーで行えるビジネス戦略です。M社のケースでは、販売メンテナンスから、機械ドライアイス洗浄サービスへと幅が拡大し、深まった実行は「地域一番」というブランドになります。

筆者は、これをポケットマネーで出来る「V字回復」戦略としてお勧めします。

図3 M社のFAXちらし