

## 「温故知新」・「顧客接点戦略」

当社では平成8年4月からFaxでお客様に月2回情報発信をしています。そのアーカイブから選り出した本年1月から3月にかけて5回シリーズで「顧客接点戦略」を送信した分を掲載します。

【顧客接点戦略①】<http://www.web-ami.com/f&htushin/356.html>

AMIコンサルティングFresh&Hot情報通信 Vol. 356 平成23年1月19日発信

### 1. 「顧客接点」とは

最近、「顧客接点」と言われるようになったので、初耳という方も多いと思います。確かに、お客様サイドでは、PRやCM、製品やサービスを通して、あるいは、店舗・ショールーム・セミナー・展示会、さらに個別営業・テレマーケティング・WebやFax・DMなどと相手に触れる機会が多様化しています。さらに、企業側も営業だけではなく、お客様相談室やインサイド営業部門・調査部門などと多様化しています。

このお客様との接点が「多様化」x「多様化」の結果、気づかない内に「顧客満足」に左右する事が起こっているのです。顧客接点と言ってもこのように複雑なのですが、私は、サラリーマン時代、自動車販売店に勤務していたので、一人のお客様にも時系列的に「無料点検」「法定点検」「車検」それから「任意保険」などとタイミング毎に接点があると考えて「ハガキ」作戦をしたのです。前者は「多様化」x「多様化」という面としての捉え方なのですが、後者は時系列的な「奥行き」を重視しています。



### 2. 「サービス・アブソープション」

トヨタ販売店時代、「お客様活動」という方針があり、法定点検や車検・任意保険などの自社取扱いを重視していたのです。その理由は、サービス・アブソープションという

「非新車販売部門の収益で販売管理費を100%吸収する」

という考え方に基いていたのです。

「新車販売」は、景気の動向に左右されるのですが、例えば、車検や任意保険は期日が来ると殆ど必ず継続してくれるという性格があるので、景気動向に左右されないという意味で「不変部門」と呼んでいたのです。

この「不変部門」が経費を吸収してくれるので、新車販売が低迷しても経営が比較的安定するのです。この「不変部門」で経営を安定させる事が重要なのですが、一般の企業では、この考え方とは「逆」なケースが多いのです。

### 3. 「製品」から「消耗品」へ

現実には、プリンターやコピー機などの業界は、機械を安く設定して「消耗品」や「修理」などのサービスで収益を稼ぐというメーカー方針で業界全体が展開されています。この視点で考えると普及台数が課題になるのですが、一般企業の場合、普及台数＝顧客数と置き換えることが適当だと思います。私は、この考えを

「売上」＝「顧客数」x「単価」x「頻度」

と公式化して表現しているのです。

一般に「80:20の法則」があり、上位20%のお客様で売上全体の80%を占めると言われているのですが、現状では、極端なところでは上位5%のお客様で全体の90%を占めるケースも出ているのです。この原因の多くは、「単価」⇒高額品、「顧客数」⇒儲かっている企業となっている点にあります。バブルな時代の名残りなのでしょうが、「一発屋」から転換できずに「頻度」という視点が欠落しているのです。「ベーシック・インカム」が政治で話題になるろうとしていますが、民間企業も「消耗品」や「修理」という少額取引きに着目して経営安定化を図る必要があります、その為に「顧客数」に着目する必要があるのです。

【顧客接点戦略②】<http://www.web-ami.com/f&htushin/357.html>

AMIコンサルティングFresh&Hot情報通信 Vol. 357 平成23年2月2日発信

**1. 「売上」＝「顧客数」x「単価」x「頻度」** デフレ経済が長期化して単価x数量の公式では「売上」が減少するのが必然的になっています。さらに、例えば、テレビなどではドンドン安くなり普及型では1インチが1千円の時代に迫ろうとしています。地デジ対策

年  
の32インチよりも高いのです。このように「待てば安くなる」時代を背景として設備投資の意欲は衰えているのです。

このような時代背景の中で、営業部門は「増収増益」を求められるのですが、ただ単に「売上を上げろ！」というだけでは、営業マンは、買ってくれるお客に集中するようになります。この結果、「少額」のお客様を放っておくようになり、本来、「80:20の法則」のように、上位2割のお客様で8割の売上をあげるというものが、「90:5」、すなわち、上位5%のお客様で全体の9割という状態になってしまうのです。

これでは、お客様という概念が消えてしまうのです。私は、お客様に「売上」＝「顧客数」x「単価」x「頻度」という公式で、「頻度」を重視した「顧客接点」の重視を主張しています。



## 2. 「単価」を上げると

この公式で「単価」を上げる、すなわち高額品を売ろうとする企業が現実的には多いのです。ラクして売上を上げたい気持ちは理解できますが、高額品を買う場合、当然、相見積もりをとり、有利な買い物したいのが普通で、その上、現在は、Web化が進み購入スタイルが変わって、従来、AI DMAと言っていたものが、AISASと表現する時代にシフトしたのです。すなわち、A=Attention、I=Interest、D=Desire、M=Memory、A=Actionが、AとIは同じなのですが、S=Search、A=Action、S=Shareと変化しているのです。

すなわち、インターネットなどで「検索」して見積もりをとり評判を探ったりしてから「行動」を起して、さらに、ツイッターやブログ・SNSなどで感想などを発信して「情報共有」する時代になっているので、「高額品」よりも「低単価品」という「逆転」が重要なのです。

## 3. 財布の口を開く

「売上」＝「顧客数」x「単価」x「頻度」とご紹介していますが、お客様の売上を多い順に並べると、いわゆる「ロングテール層」と呼ばれる年間に数万円以下、その大多数は1万円以下という状況があるのです。この層は「頻度」という点に問題があり、年に1回もしくは数回しか購入してくれて

いないのです。

この層が300件あるお客様で「毎月、購入して頂くには」というテーマで方策を考えた結果、「単価」を見直して「消耗品」を中心に訴求しようという結論に至ったのです。実際に、Faxで毎月送信した結果、平均して3500円の売上増になり、 $@3500 \times 300 = 105$ 万円という増加になったのです。

この結果は、思いもかけない効果を引き起こしたのです。よく「財布の口を開けると心がオープンになる」と言いますが、その通り、本命の商品への問合せや修理の依頼というものが増えて来て、全体の売上が増加したのです。まさに、「単価」を低くした結果、「買うクセ」がついて、自社への問合せが来るようになったのです。

【顧客接点戦略③】<http://www.web-ami.com/f&htushin/358.html>

AMIコンサルティングFresh & Hot情報通信 Vol. 358 平成23年2月16日発行

**1. 「新規開拓」の顧客接点戦略** 前号まで「売上」＝「顧客数」×「単価」×「頻度」という公式で既存客への方針をご紹介しましたが、今回は、「顧客数」を増やすという戦略についてご紹介します。

「新規客」との接点は、展示会やセール、セミナーなどの積極的WebやDMなどの非接触の出会いもあります。その他、小売業では「来店」というケースもあるのです。

このように、いろんな出会いの接点があるのですが、その多くは「気配客」どまりで終わってしまい、「一見客」にもなっていないのです。この事は、心理学の「ザイアンスの法則」、すなわち、

- 1) 初対面では、人間は知らない人には攻撃的、冷淡な対応をする
- 2) 人間は会えば会うほど好意を持つようになる
- 3) 人間は相手の人間的な側面を知ったとき、より強く相手に好意を持つようになる

という3段階の第1段階で留まっているのです。これは、お客様ばかりでなく、売る側も同じなのです。



## 2. 「3回安定、10回固定の原則」

売る側は、当然、心をオープンにして笑顔で接することが基本になるのですが、初対面では、なかなか心が通じ合う事はないのです。従って、小売業で実施している「次回の割引券」の発行や携帯電話を利用した会員化とポイント制などでメリット提供する仕組みが必要になって来るのです。

船井先生は「3回安定、10回固定の原則」とルール化されています。まず、連続して3回出会うことが最初の「壁」なのです。例えば、名刺交換会などで出会った人の大多数は、それ切りに終わっているのです。

ザイアンス先生は「会えば会うほど好意をもつ」という**単純接触**の重要性を教えてくださいますが、この「単純接触」というのが出来ないのです。やはり、お互いに忙しいので無益な時間を作れないのです。これを克服するのが「小ネタ」提供法なのです。

## 3. 「小ネタ」で「買いクセ」

新規の出会いもいろんなケースがあるのですが、WebやFaxでの出会いではメール・アドレスや

名前、電話番号などを知ることが最低限の個人情報を得る事になります。その他のケースでは「次回割引券」などのオファーを用意する必要があります。

当社のお客様では、Faxを利用して消耗品の案内をする顧客接点戦略をとっています。自社のメイン商品でない「消耗品」を廉価で斡旋するのですが、この「小ネタ」は非常に有効であり、3回購入の段階になるとメイン商品や修理の相談などが増えて来るのです。

私は、「買いクセ」と言っているのですが、連続3回、廉価品を購入すると、今まで他社にオーダーしていた物を注文して来るようになるのです。まさに「3回安定」という段階に達しているのです。この段階で誠意のある対応をとると「10回固定」へと向かうのです。「売りたい」という気持ちを抑えて「お客様の為に」という基本精神で接するとザイアンスの第3段階の「人間的な側面」を知りファン化するのです。このように、固定客とは「ファン」なのです。急がないことが肝心です。

【顧客接点戦略④】<http://www.web-ami.com/f&htushin/359.html>

AMIコンサルティングFresh & Hot情報通信 Vol. 359 平成23年3月2日発信

**1. 「単純接触」の仕掛け** 多くの企業では、営業マン1人あたり30社程度の顧客を担当させているのですが、「80:20の法則」から「90:5」に変化していると指摘しているように、少数のお客様で売上が出来ている状況があります。

この結果、30社の大多数は不定期訪問になりがちなのです。納入業の場合でも、単純に配達だけに終わって「接触」という事がないケースが殆どなのです。これでは、「対面」という事の蓄積がないので、双方の心理的な距離が離れるのは必然なのです。

なぜ、配達だけで終わるかと言うと話す「小ネタ」がないと言うのも大きな要素なのです。私は、お客様に「Faxで送信した原稿をコピーして持っていく」と指導して、「これ見てくれましたか？」という単純な「声かけ」を薦めています。事前に送ってあるので、お客様は「見たよ」と気軽に反応してくれるケースが多いようです。この軽い言葉が、双方の心をオープンにして会話が始まるのです。



## **2. 「売るな、語れ！」**

しかし、この方法にも注意点があり、何も指導しないと「売り込み」になりやすいのです。お客様は、頭で「売り込み」と理解していても、営業側がその姿勢に入ると身構えてしまい、折角、心をオープンにしたものが逆に固く閉じる方向に動いてしまい、「今、忙しいので・・・」という定番のお断り文句が出て来るのです。

「売るな、語れ！」は営業の基本として有名なフレーズですが、「語る」には、相手に「聞く」ことが先決なのです。私は、「キクの3段階」と言っていますが、聞く(hear)、聴く(listen)、訊く(ask)の3つなのです。この最後の「尋ねる」という「訊く」が重要なのです。

相手の困っていることに「〇〇で困っておられませんか？」という風な「訊く」が重要なのです。〇〇を相手にピタリにするには、相手をよく知る必要があります、普段から「聴く」という姿勢も重要なのです。

## **3. 「聞く8割の原則」**

〇〇が呼び水となって、お客様が口を開くと「相槌法」と「訊く」を組み合わせ、どんどん現実に向っていけば、自ずから、お客様が決断するようになるのです。これを「困った法」と呼んでいるの



ですが、この原則を無視した一方的なマシンガン・トークで売り込むのが営業と思っている人も多いのです。

昔から「よく出来る営業は、聞き上手」と言われますが、単純に人は自分を理解してくれると嬉しいという事実を忘れると困るのです。営業もコンサルタントも原理は同じなのです。「相手を受容して、その上で〇〇ではどうですか？」と投げかけて、相手の同意を得て実行せしめるのがコンサルティングだと船井総研で教わったのです。

このように、人間に関する法則は、ザイアンス先生であろうと船井先生であろうと同じなのです。まずは、軽い話で接して、「困った法」で相手の悩みを引き出して、それを受け止めて、その上で解決策を提案して、それについて意見などを伺うのです。この一連のシナリオは、形こそ変わっても「普遍性」の高いものと確信しています。

【顧客接点戦略:完】<http://www.web-ami.com/f&htushin/360.html>

AMIコンサルティングFresh&Hot情報通信 Vol. 360 平成23年3月16日発信

**1. AMI流の「顧客接点戦略」** 平成23年の最初のテーマ「顧客接点戦略」の最終回になりました。実際に進行しているお客様もあるので、深く踏み込めていませんが、概要はご紹介出来ていると思っています。デフレ不況が深刻化していますが、「売ろう」と効果なのです。

「急がば回れ」とも言いますが、「ちょっと、遠回りだなあ」と思うくらいが適切なのです。資本力に任せてTVなどでCM漬けに出来るなら、パワーゲームである程度の成果は出るでしょうが、それでも、費用対効果が低下しているのは事実です。

「売上」＝「顧客数」×「単価」×「頻度」の公式は、当社の「顧客接点戦略」の基本になるもので、「低単価」×「頻度」で単純接触の機会を増やして、その機会に「小ネタ」で「これ見てくれました？」の軽いコミュニケーションでファン化するのです。「ベーシック・インカム」という言葉がありますが、自社の必要経費を吸収するような安定した収益を「消耗品」や「修理」などの日常性で稼ぐのです。



## **2. 「ちらしはお客様への手紙」**

当社のお客様では、Faxによる一斉同報で「情報」をお客様に配信する方法をとっています。この時に重要な視点は「ちらしはお客様への手紙」という精神なのです。物余りの時代なので、幾ら安い商品でも、お客様のニーズも把握しないで「売りたい」だけの情報では、成果が出難いのです。

まず、時期に応じた商品選択で「提案型」になるように心得ています。今は3月中旬ですが、この時期ならば、新入社員を迎える準備での商品選択や花粉症対策などもテーマの一つになります。このように、時期に応じたメイン・テーマがあれば、商品選択もスムーズになるのです。

企画という本質は「お客様への手紙」という点に凝縮されていると思います。相手を思う気持ちは「ちらし」という企画にも反映されて「人間性」の一端が伝わるのです。この点を十分に認識して頂きたいのです。

## **3. 「一滴の水から始まる川の流れ」**

「顧客接点」を通して、当社のコンサルティングの一端をご紹介して来ました。多くのお客様は「すぐに成果を」と急がれるのですが、「すぐに出た成果は、すぐに消え易い」という事実なのです。私は、「大きな川も、最初は山に沁み込んだ水がチョロチョロと湧き出て来るところから始まる」と話しています。そのチョロチョロが集まって流れになり、支流・本流と太く大きな流れになるのです。一発的な大きな売上も重要ですが、反復する「一適の水」は、次第に集まって「流れ」になり、川となって淀みなく流れるのです。この「流れる」という視点が重要なのです。確かに、少額の商いは面倒な事なのですが、それを避ければ、お客様は遠のくのです。よく売る営業マンほど、この面倒なことを嫌がらずに行っているケースが多いのです。

「嫌がらない」という事は「鏡の法則」でお客様にも伝わるのです。ある営業マンが「高い物売るのが営業の使命」と言ったことがありますが、結局、この方は、未だに幹部社員に育っていないのです。この辺が「キモ」と思います。

## 【まとめ】

1. 「顧客接点」は多様化している。
2. ITの活用も大事だが、広く普及しているFaxなどでDMするのも現実的である
3. 「売上」＝「顧客数」×「単価」×「頻度」の公式でコミュニケーションを練る
4. 幅広く消費される「消耗品」を強化して「頻度」を上げる事が重要である。
5. 「3回安定」という原則で、消耗品を3回連続で買うと機械や修理という話が出て来る
6. この頻度で得られる収益で販売管理費を賄えるようにする
7. 消耗品に自信があれば機械本体は安く提供しても賄える

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】