

「船井先生に学んだ事」④

1. 「1-2-3即時業績向上法」

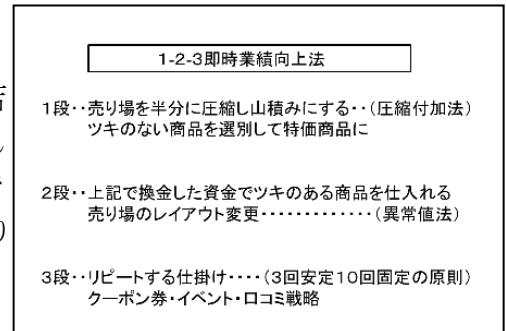
経営コンサルティングの2大軸があります。それは、「売上」を伸ばすか「コスト」を下げるかという2つの軸です。前者は、船井総研が得意なもので、後者は、タナベ経営や日本LCAなどの管理型の会社が代表的です。右掲は、私が学んだ船井先生の教える3段階業績向上法と呼ばれるものです。

まず、現状分析をする訳ですが、船井先生は「売れないお店はツキのない商品が顔を利かせている」と名言を残しておられますが、この「ツキ」を失った商品を処分する事から始まるのです。その勢いは、売り場にある商品を半分にするという大がかりなものです。そして、「一番売れる商品を一番売れる場所に山積みする」という基本コンセプトでメリハリをつけるのです。この

結果、売り場から退場する商品が大量に出て、これらを客寄せ用に目玉商品にして特価セールを行うのです。前号でも「回転率・利益率・占拠率」をご紹介しますが、これらの「ツキ」を失った商品は、回転率は当然悪く、利益率も低くしないと誰も手を出さなくなる商品なのです。これらの特価で処分すれば、手元にお金が入ってくるのです。

そこで、第2段として、この手元に入った資金をつかって、「ツキ」のある商品を仕入れて商品の新陳代謝を促進するのです。この段階で重要なポイントは、異常値法というコンセプトです。異常値法は、平日の $\sqrt{3}$ 倍(≒1.7倍)以上の売上を目指すことなのです。人の能力は、30%アップまでは対応できるのです。だから、ランチェスターの法則でいう「サンイチの法則」を全社員で実施するので面の公式で $\sqrt{3}$ 倍なのです。個人では、3倍は対応可能なのですが、組織となると $\sqrt{3}$ 倍になるのです。この数値に向かうように販売促進策(ちらし・DMなど)を打ち出して、「ツキ」のある商品でお客様がいたる所で立ち止まり滞留するように売り場を大きく変えるのです。この売り場を変えるのが大仕事なのです。

最後に、この異常値法で来店したお客様をリピートさせる仕掛けで定着化するのです。その基本は、クーポン券の発行です。船井先生は「3回安定10回固定の法則」と教えて下さっていますが、まず3回連続して来店する魅力的なクーポンを発行するのが基本形なのです。この3回でファン化を図るのです。例えば、会員カードなどを発行して個人情報収集して「顔」と「名前」を一致するようにするのです。高級クラブは、一度、会員につれて来られたお客でも名刺交換して特長を記載しておき、次回の来店時には、そっとカードを繰って「名前」を見つけ出して、お酒のオーダー時には「名前」で呼ぶようになっているのです。このコツなのですが、さすがに高級クラブよりも来客数が多いので、「名前」と「顔」が一致するまで時間がかかるのです。



2. 信者化の法則

右掲は、船井先生が教えてくださった「お客様の価値」という表です。「一見客」は、その場限りなので千円も儲けさせてくれれば有難い話なのです。業種業態によりますが、例えば、100均というお店は客単価が千円を超えた位ですから、一見客では儲けは僅かです。従って、大きな売り場を作って「こんな物まである！」と認識させて、何かを買おうとする際に、まず100均へ足を運ばせるという戦略をとっているのです。小さな売り場の100均は長続きしないのです。

| お客様の価値は | |
|---------|-----------|
| 一見客 | ● 1千円とすると |
| 知人客 | ● 1万円 |
| 友人客 | ● 百万円 |
| 信者客 | ● 1億円の価値 |

次に、「知人客」と「友人客」の相違です。両方ともに「顔」と「名前」が一致するのですが、決定

的な相違点は「心」なのです。「ラポール」という言葉がありますが、心理学の用語ですが「相互を信頼し合い、安心して自由に振る舞ったり感情の交流を行える関係が成立している状態」と定義されています。この関係性があるのが「友人客」と考えています。通常は、雑談などを通してお互いの人格を理解し合うことなのです。最近の社会状況では、この辺が希薄になっているので難しい人が多くなっています。しかし、この関係性を確保できれば、お互いに冗談も言い合えるし、ムリも頼める関係となり、船井先生の尺度で100倍の差が出るのも頷けます。また、トヨタでも「7人の友だち」という合言葉で異業種の人との交流を勧奨しているのです。

最後の「信者客」ですが、先ほどの「友人客」の中から生まれる訳です。「信」+「者」=「儲」となるように、さらに、「信」=「人」+「言」と分解されるように、ファンになると「ロコミ」のリーダーになってPRしてくれるのです。多くのお客様を勧誘してくれるという意味で「友人客」の100倍の価値があると船井先生は定義されているのです。

3. 「商品の魅力」x「信者化」⇒「経営改革」

このように、「1-2-3即時業績向上法」と「信者化」を2本軸にして、「圧縮付加法」x「異常値法」の2段階で多くのお客様を誘引して、「商品」の鮮度をアピールして随所に「こんな商品があったんや」という感動が起こる店づくりを行い、さらに、クーポン券や会員カードなどで再来店を仕掛けて「3回安定10回固定の法則」を展開して「信者客」を増やすというシナリオをご紹介して来ました。これは、小売業ばかりでなく、他の業種でも応用できるものであります。

しかし、これらは現場での改革なので社員さんの協力がないと展開できないのです。「顔」と「名前」が一致するという事でも現場での問題なのです。現場が汗をかく事が実るように、「商品力」を強化して「展示力」や「リピート力」を高めることがポイントなのです。

4. まとめ

製造業では「5S」(整理・整頓・清掃・清潔・躰け)がベースになっていますが、同じ事が小売業でも言えるのです。まず、徹底した「整理・整頓」が基本なのです。「整理」とは「要・不要を明確にして処置する」ことであり、「整頓」は「いつでも取り出せるように並べる」という意味で使われています。これを船井先生は「圧縮付加法」として、まず、「売り場を半分にしてツキのない商品を排除する」と宣言されるのです。この勢いで売り場をチェックすると「ツキのない商品」が次々と現れるのです。中には、袋がヨレヨレになったままの物まで見えてくるのです。

このような方針で「整理」すると、まず「ツキのない商品」のスペースが空くのです。さらに、その上、船井先生は「一番売れる商品を一番売れる場所に山積みせよ」という大方針で、商品を山積みしてスペースを空けるのです。これらのスペースを確保する事が大切で、これを加味して売り場レイアウトの変更を行いお客様の動線を描くようになるのです。基本は、特選品などを各所において「こんなまである」と立ち止まらせることを意図して行うのです。

このお客様の「商品」への感動がベースになって、店員さんの笑顔・笑声による接客などが加わってお客様との関係性が深まっていくのです。「知人客」や「友人客」が増えて来ないと「信者客」も現れないのです。私は、ハインリッヒの法則を応用して、お客様の10%を友人客、0.3%が信者客になることが基本線と思っています。この基本線を大きくクリアして欲しいと欲張るのですが、どうしても、「一見客」や「知人客」の段階のお客様が多いのは現象的に認めざる得ないのです。