

「自主的近代化と強靱な経営体質」づくり

1. 「サービス・アブソープション」

右掲は、トヨタ系販売店で勤務していた時に教えられた基本的な考え方です。自動車販売店では、新車販売が花形なのですが、実は、新車販売よりもサービス部門(修理・点検・車検・保険 etc)に力を入れた経営が大切なのです。サービス部門はリピート性が高く、しかも、車検や保険は期限が設定されており、継続しないと効力を消失する強制性があります。従って、安定したビジネスと期待されるのです。

サービス・アブソープション	
=	$\frac{\text{サービス収益}}{\text{販売管理費}} > 100\%$

トヨタ系販売店では、サービス・アブソープションと呼び、アブソープションはabsorptionという英単語で「吸収する」という意味を持っています。公式で示す通り「サービス収益」で「販売管理費」を吸収するという事です。その比率が100%を超えれば、新車販売での粗利益がそのまま儲けとなるのです。従って、100%以上を目指す訳で営業所のサービス部門を強化して、メーカー水準の技術を提供し、新車時の性能を維持できるようにしているのです。

しかしながら、自社販売のクルマ、例えば、車検とすると自社で実施する比率(車検掌握率)がお店によっては20%を下回るケースがあるのです。この車検が大きなポイントなのですが、その前に大きな布石があるのです。それは、無料点検という制度の実施率なのです。購入後1ヵ月と6ヵ月を対象なのですが、お客様は、何も案内しないと無料点検を受けない事が多いのです。

この制度は、もう一つの大きな目的があるのです。それは、船井先生の「3回安定10回固定の原則」で示されるように、購入時と1ヵ月と6ヵ月の無料点検の入庫で営業マン以外に現場のフロントマンとお客様が顔なじみになって「ゆるい関係性」ができるのです。この事でお客様の心理に「〇〇さんに頼もう」という返報性が芽生えるのです。この時期に「オイル会員」をお薦めすると無料で点検してもらっているという心理に働きかけるので入会してくれる可能性が高まるのです。実際、1万円で5~6回のオイル交換が可能なので割安に設定されています。この結果、来店回数が増えるので関係性が濃くなっていくのです。

この「無料点検」は、販売店がメーカーに代わって行うとされているので、決められた費用をメーカーに請求できるので販売店の腹が痛まないのです。この無料点検と「オイル会員」の2つの制度で「3回安定10回固定の原則」を実践して車検も自社で受けて頂ける固定客化を図る仕掛けになっているのです。「オイル会員」は販売店独自の制度なので、実施していないお店もあるのですが、その結果は火を見るより明らかに固定客が少ないのです。これでは、サービス・アブソープションは低くなり経営が厳しくなるのです。業者販売というのですが、他人の紹介で販売する比率の高いメーカー系列は、縮小気味なのです。

2. 他業界の「サービス・アブソープション」

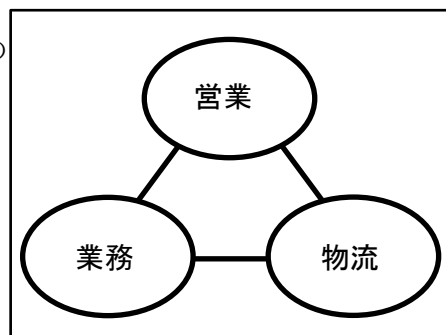
「それはトヨタやから」と言われるケースが多いのですが、この考え方は、例えば、コピー機や印刷機などでも取り入れられているのです。コピー機や印刷機を安く販売して台数を増やして、その消耗品や修理保守で収益を稼ぐというビジネスモデルなのです。カウンターチャージなどでガッチリ稼ぐのです。

その他にも保守点検や通信などが絡む業界では、同じような考え方なのです。携帯電話は、毎月の通信費で本体価格を吸収するのです。Wimaxなどは、2年縛りでパソコンを100円で販売するという方式をとったりしています。毎月の通信費で機器販売を吸収するので、割賦販売にも近いのですが、本体を安くして買いやすくしているのはコピー機などと同じなのです。この考えで普及を図るビジネスモデルが一つのキーなのです。

3. 一般企業の「サービス・アブソープション」

右掲は、ルート型営業を行う販売会社のスキームです。この3つの機能を営業各自が行っている旧態依然とした企業が多いのです。1人の営業が3つの機能をカバーしてバラバラな状態でもビジネスが個々に簡潔するので困らないのです。従って、個人商店化が進み連帯感に欠け組織運営は非常に困難に陥るのです。

私は、どんな安い給料の社員でも「1分50円」かかると言っているのです。何故なら、1日8時間労働で月22日とすると52.8万円なの



です。給与・賞与と社会保険・交通費という営業員だけの人件費だけでもそれに近くなるのです。仮に、1万円の商品を2割の粗利で販売し配達したとすると1件に40分もかければ、営業員の人件費で消えるのです。企業には、役員もいれば、間接の業務や総務、物流部門にも人がいるのです。さらに、土地建物やクルマなども必要になるのです。

この状況を説明して、営業と業務・物流の3権分立として、業務・物流で処理できるリピート品と営業が提案見積しなければならぬ案件と分けるようにしています。そして、業務・物流でビジネスできるリピート商品の流れを重視して、これを「ベース収益」と呼んでいます。この比率を

$$\text{「ベース比率」} = \text{「ベース収益」} \div \text{「販売管理費」} > 100\%$$

と公式化して呼ぶようにしています。リピート品の収益で販売管理費を賄えると営業の提案見積案件で稼ぐ必要がなくなるので価格競争力がアップするのです。

この価格競争力を活かすと既存顧客で他社が納めているものを攻める「深堀」や新規顧客の「開拓」が可能になるのです。リピートする消耗品を増やす狙いなので、機械販売が中心となりますが、収益性で言えば、メンテナンスなども範疇に入ります。顧客や機械を増やすことで消耗品のリピート需要をつくり「ベース比率」>100%を目指し強靱な経営体質を築くのです。

その為には、リピート品は業務が受注し、物流が配送するという分業が必要になります。自主的近代化と言いますが、営業がお客様と取り決めた価格が業務で分かる仕組みにしておけば可能になるのです。業務が誰でもこの機能(リピート品の受注)を出来るようにするには、今の時代ですから、システム化しておく事が必須になるのです。必ずしもシステム化ばかりではないのですが、自主的近代化という面では避けて通れないのです。(当社はシステム化を自社要員で支援しています)

4. 営業の効率化

一般的に、ルート営業と呼ばれる方は1人30~40件のお客様を担当しているケースが多いのですが、「80:20の法則」と言われるように、上位の数社で8割を超えて9割の売上を作っているという現実があるのです。私は、上得意先5社、伸ばしたいお客様5社とその他と分類するようにしてもらっています。そして、その他のお客様には情報提供だけにして、業務と物流でこなすようにしてもらっています。

何故なら、その他のお客様は、例えば、2000円の商品を買って3割の粗利をもらったとしても600円しかないのです。1分50円なら12分も時間がかかれば、ペイしないのです。この状況なので、営業が配達するのではなく、物流に集約して配送効率を上げるようにして頂いているのです。営業が配達せずともリピート品は反復しているので、特別な案件や「ついでの訪問」で顔出しするだけでも十分なのです。仮に、その他のお客様の取引がなくなっても会社全体の収益には殆ど影響しないのが現実なのです。思い切った自主的近代化をお願いしています。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> にあります！】