

今さら聞けない#47・・・「コア・アブソープション(CA)」

1. 「アブソープション」

私は、昭和48年（'73年）にトヨタ系販売店に入社して、その新人研修で「CR」と「サービス・アブソープション」の2つを教わりました。右上は「4つの『心理ステージ』」という物で、例えば、新車を買った時が一番お客様が自分の選択が正しかったかを確認する時で、他人の購買にも関心がある時です。この時に「無料点検」があるのでサービスに任せるのではなく営業が担当するとその熱意に満足してファンになるという話でした。トヨタでは「CR」を Customer Retention として、お客様との関係という Relation はなく、お客様は放置すると逃げて行くので Retention（逃げようとするものを引き戻す）を充てると教わりました。この無料点検をツールにしてファン化すると次に来る「満足期」で紹介をもらえる確率が高くなるのです。

そして、もう一つが「サービス・アブソープション」という考え方です。新車販売は景気によって変動するが、サービス部門は乗り換ええない限り点検や車検そして任意保険と期日のあるビジネスがあるのです。一般的に車検を中心にして考えますが、その月に到来する車検対象車を車検母体といって、自社の工場で車検を受ける割合を「車検防衛率」と呼んでいました。この「車検防衛率」が高くなると「自社代替」の比率も上がり、最終的にはサービス部門の収益で販管費を賄う比率を「サービス・アブソープション(SA)」と呼んでいました。アブソープション(absorption)は「吸収」という意味です。このSAが100を超えると新車販売の競争力が高まるという構図です。この主なキー要素は自社販売なのです。業者販売の比率が高いとSAは低くなるので、業者への「紹介料」は出していなかったのです。

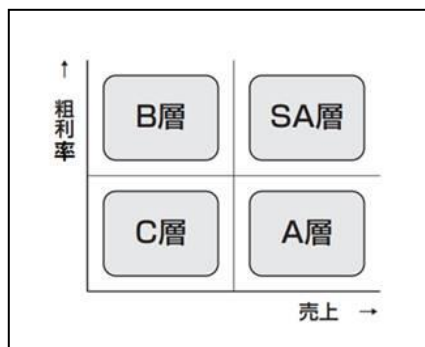


2. コア・アブソープション

一般的に「80:20の法則」がありますが、売上の80%を20%のお客様で獲得という風に使われています。売上と粗利率でクロス分析するとSA層とA層のお客様です。しかし、最近では、「90:10」のようにSA層の影響力が高まり集中化の傾向があります。余り集中度が高まると1社が抜けると経営に大きなダメージを与えるので可能な限り分散していることが望ましいのです。SA層とA層をコア客と呼びますが、このコア客からの収益で経費を吸収する事を「コア・アブソープション(CA)」と呼んでいます。

CAの比率を高めるにはA層の粗利率を改善する必要があります。全体の粗利率を20%にすると方針を決めて、A層の粗利改善に取り組んだ所、意外にも多くのお客様が新価格を了承してくださり、中には「あなたの所が何も言って来なかった」というお客がいて、調べると10年ほど価格改定していないリピート品があり驚くことに赤字になっていたという笑えない話があったのです。如何に「方針」を示すことが大切かと実感しました。

また、コアはお客様ばかりでなく「商品」という視点もあります。自社の「顔」をハッキリさせることが大切ですが、往々にして「何でも屋」というケースが多いのです。つまり、「在庫」と「当用品」の比率です。「在庫」する品目が多いと管理のリスクが出ますが粗利率は高くなります。しかし、管理しないと「死蔵」化して資金をムダにする二律相反の性格を持っています。そこで、最低限の発注ロットで仕入数を抑え、ロット管理して死蔵リスクを低くしています。しかし、小ロットで仕入れても「売り切る」という覚悟が重要ですが、多くは気持ちがあっても倉庫に積んだままという現実が数多く見受けられます。こんな状況なので、極端に割り切れば「都度買い」で仕入金額が高くなり売れなくても構わないと割り切るか、儲かる商品と抱き合わせでトータルの粗利率を確保するなどの工夫をしています。



3. A層のお客様にメス

前項のクロス分析でA層のお客様の中に利益を蝕むガン化したお客様がいるという事実気づく必要があります。確かに、売上だけで見ると多いお客様なのですが、掘り下げてみると例えば、10万円の売上で粗利率10%としても

- ・在庫管理がしっかりしているお客様は1回の納品で済むので1万円の粗利
- ・反対に在庫切れの度に注文して来て1日2回納品というケースでは1回納品で1千円しかないと別れます。1回1千円の粗利では業務処理や配達費用で赤字になり、これでは「ありがたい」お客様とは言えず、条件交渉して配達料などを有料化する必要がありますが会社方針と決めない限り現場の方々は売上が無くなるのを恐れて言い出せないのです。

弊社のお客様で会社方針を打ち出し、少なくとも運賃や加工賃を差し引いて「物」だけの粗利率を20%と決めて業績を回復されたケースがあります。経理担当者からは資金繰りに支障が出るという懸念が出たので銀行向けの資料で複数年かけて資金援助の交渉したのです。銀行の担当者が変わって、この件を引き継がれて、ようやく資金担保を得て実施したのです。その結果は、意外にも「あなたの方から何も言って来なかったから」という声があり、快く交渉に応じて下さる会社があったので、売上は8割減に落ちたが利益は逆に増えたという結果になりました。つまり、残った2割の売上は「Why、〇〇」という付加価値がある物でした。消えた売上は単に便利で安いから注文していたという状況だったのです。

このお客様は債務超過の状況から脱出して経常利益率5%に回復されて、少しずつ新規の投資が可能になっています。実は、投資といっても古い設備の更新という本来なら既にしておくべき物から始めています。笑い話ですが「計量器」の精度を上げたら僅かですがロスが減り、積重ねると年間で100万円の「第3の利益」を生み出していたのです。「貧すれば鈍する」と言いますが、お金がないから何もせずいたら、少しずつ「損」を出していたのです。このお客様の先代は「浸水しながらパワーで進んでいる状況」と話されたそうですが、いろんな「浸水」が各所にあったのです。

4. 「売るな、語れ」で新規商品・新規客

しかし、別のお客様では「1社依存」の状況になりリスクが高まっているケースがありました。例えば、トヨタ・ピラミッドと言われますが、大手企業を支える関連企業があり、さらに、それぞれに下請け企業がある構図が一般的にあるのです。この場合、SA層のお客様が複数あっても、実質的には大手企業に依存しているので「1社依存」と何ら変わらないリスクがあります。このケースでは、大手企業と関連企業の業務に必要なギリギリの人員配置なので、脱「1社依存」の為の人的余裕がないと思われていたのですが、DXやAIの技術を取り入れて解決したのです。

つまり、間接員の業務改善で時間を作り出して「インサイドセールス」を始めたのです。例えば、AIが進んでいるのでZOOM会議で録音して置けば、文字起こしから ChatGTP で議事録に変換という事が出来て、間接員が会議に出なくても議事録で状況を共有することが可能になったのです。会議も「決める会議」を意識するようになって、アクションプランを明記するようになり「いつまでに」という風に期限が出来て、それを守るべくPDCAサイクルを行うようになったのです。「数値的な報告」から「進捗」を中心として仲間同士でアドバイスし合うようになり脱個人商店になり組織化が始まったのです。

間接員の方は国の助成金を利用してAIのEラーニングを受講して「リスクリング」を行い、例えば、新規商品の提案書をAIで作成して、既存客や新規客に郵送して「後フォロー」の電話するようになり「売るな、語れ」を基本にして負担の少ない小さなビジネスに貢献して新しい流れを生み出すようになったのです。そして、「探客8割」と言いますが、見込み客を炙り出せば営業の方がクロージングに動けるのです。このように、間接部門の方が、毎日、少しの時間を生み出して「インサイドセールス」を行い、営業支援で存在感を高めています。

新規商品でお客様を深堀するのも新規客を生み出すのも当初は小さな流れでしかありませんが、「インサイドセールス」で情報を流して「電話フォロー」の繰り返しで「勢い」が増すお客様が出てきたのです。そのキーはお客様にとって「サービス」つまり加工業務を変動費化する事だったのです。簡単な袋詰めから始まり、徐々に付加価値の高いサービスに育っています。