

## ～お客様のことを本当に理解していますか？～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

経営者であれば「売上が上がらない」という悩みを抱えているに違いありません。「売上が全てを癒す」ではありませんが、売上が増収基調であれば経営者は安心して経営に専念できます。ただし「売上が増える」と「利益が増える」とは全く別次元の問題であることを理解しなければなりません。ほとんどの場合、“増収＝増益”とはならないからです。

何故、「売上が上がらない」のでしょうか。その理由を今月の話題として取り上げてみたいと思います。

### □理由その1：固定客が減少しているか、またはリピート率が下がっている

利益は売上から費用を差し引いた残りです。会社は適正な利益がなければ勝ち残る、いや生き残ることすらできません。左辺に利益をおく“利益＝売上高－費用（原価＋販管費）”という計算式は、利益の重要性を指し示しています。「会社経営の重心は売上志向ではなく利益志向であるべきだ」という意味がこの式に隠されているからです。

しかし、売上が立たないと利益そのものも獲得できません。売上高は次の計算式で表わすことができます。“売上高＝販売数×平均単価”です。この計算式ではお客様を1名と考えています。売上獲得は単発ではなく継続的に達成できなければなりません。新発売の時は爆発的に売れたものの、その後は鳴かず飛ばずでは売上（と利益）は蒸発してしまいます。

売上高に客数を追加すると、売上高は販売数、平均単価、客数の3要素の積で表現できます。客数は更に一回限り客と固定客とに分かれます。客数では固定客の方が圧倒的に多いはずで、これらの諸条件を勘案すると、売上高の式は最終的に次のように細分化できます。

**▶売上高＝販売数/客×平均単価/客×[客数×(一回限り客割合＋固定客割合×再購入率)]**

ここで問題となるのは、固定客の“再購入率（リピート率）”です。固定客が数百人、数千、数万人いても、1年間等の特定期間に何度も繰り返し「商品を買ってくれる」のでなければ売上高は上向きません。固定客数は自然に減少します。高齢や病気による外出機会の減少、商圏外へ転居、ライフスタイルの変化等が消費行動に大きく影響を与えるからです。

固定客数が減っても、リピート率が高まれば買上客総数は大きくは落ち込まないかもしれません。固定客数の減少に興味は注がれても、リピート率の低下に無関心ではいけません。リピート率の実態を調査し、原因分析をし、リピート率を上げる経営努力を行って下さい。

### □理由その2：会社の商品がお客様の“ふ”に対応していないか、または少しズレがある

経営者は勝手な思い込みをすることが多いものです。「この商品は品質も良いし価格も安い。手に取ったお客様は喜んで買ってくれるはずだ」と。しかし本当にそうなのでしょうか。よく考えてみる必要があります。商品の売買はある意味では恋愛と一緒だとも言えそうです。売り手と買い手が相思相愛の関係にならないと双方の満足度が上がらないからです。

令和3年6月の“社長の知恵袋”に“「売れる製品」の深層にお客様の“ふ”が潜んでいる”という記事を投稿しました。お客様のニーズを“ふ”という言葉に置き換え、お客様の

“ふ”を解消できる商品を提供すれば、価格競争に陥らずに商売ができると説明しました。

“ふ”は個人対象では“不”と読み替え、会社等組織が対象であれば“負”と読み替えて下さい。“不”又は“負”に対応した商品でなければ、お客様は喜んで会社の商品を買うという行動を起こしません。起こすとしても購入回数を減らしていきます。「あのお客様は最近見かけないね」と社員が言葉を発するのは、そのお客様が会社から去った証明の1つなのです。購入回数が減ると「最近、見る回数が少なくなったね」という言葉を発すると考えてしまいますが、時折目にするのでこの言葉を発することはありません。「あのお客様は最近見かけないね」の言葉が社内で流れた時は、そのお客様は二度と復活することはないのです。

### □理由その3：買い手は「もっと良いものを」と考えている

“不”又は“負”は「良いもの」と関連性が高いのです。この「良い」という考えを深掘りしてみましょう。例えば、次のような項目がリストアップできます。

①類似商品に比べて性能・機能がよい。②長持ちがする（使用期間が長い）。③ブランド力がある（売り手が信用できる）。④社会的評価が高い（地域の活動に貢献している）等々、複雑なお客様心理が「良い」という表現に内包されています。単に「性能・機能が良い」だけではないのです。更には商品そのものの「良さ」以外に、会社や社員の「良さ」まで拡大解釈されていると考えるべきでしょう。いわば会社の“総合力”が問われているのです。

“総合力”で他社に勝っており「あの会社の商品だったら安心だ」となれば、お客様は価格への関心が薄れていきます。「安かろう、悪かろう」では商売は続けられません。極端に高い価格設定はお客様の反感を買ってしまいますが、「ここまであればOK」という水準まで価格を引き上げても大丈夫です。お客様は総合的に判断し納得して買っているからです。

「もっと安く」を安直に考えてしまうと、会社は品質や量目、材質、納期、アフタフォロー・サービス等に掛ける費用を削減せざるを得なくなります。その結果、お客様の“不”又は“負”を解消させるどころか、会社と商品への反感となって返ってきます。「もっと安く」ではなく「お客様がここまでなら良いという価格は幾らか」に強い関心を持つべきなのです。

### □理由その4：経営者が意識していない競争相手も買い手を囲い込もうとしている

先に固定客のリピート率が大事と指摘しました。固定客のリピート率が低下していく理由の一つに競争相手（の商品）の存在があります。いくら熱心な固定客であっても、「別の会社が新商品を発売した」となれば、多少気になってしまうことは当然です。そこで、「一度試してみようか」という行動になるのです。

TVショッピング等では「一回限りのご奉仕です。お試し価格での提供です」と訴えることがあります。売り手は「一回の購買機会」を糸口に「熱心なリピート客に変える」ことを狙っています。お客様の心情では「あの会社を裏切るかも知れない」と思いつつ、「一回だけならいいか」と自分を納得させています。そしてお試し商品を購入し試用するのです。

競争相手はこの機会を捉えて離しません。お客様の個人（組織）情報を入手しています。同じ商品のお勧めでは2回目の購入がないとすれば、別の商品を「お試し価格で提供します」と連続攻撃を仕掛けてきます。こうして知らずして自社の固定客が奪われていくのです。