

## 営業の担当世帯を大きく減らした理由

東京都町田市の電器店「でんかのヤマグチ」。今年7月から、営業担当者が受け持つ顧客の数を減らし始めた。20年ほど前、家電量販店に囲まれたとき、3万人いた顧客を1万人に絞り込んでサービスを徹底し、生き残った山口社長。その顧客をさらに絞り込むという。大きな決断に至った理由とは。

お客さんをもっと減らしたい——。こう書くと驚くかもしれませんが。しかし、私は今年7月下旬から、本気でこう考えて実行に移しました。

従来、ヤマグチの訪問営業担当者や店舗スタッフは、1人当たり500世帯弱のお客さんを受け持ち、過去の販売データを基に家電の買い替えを促したり、サービスを提供したりしてきました。これを1人当たり400世帯弱に絞り込むことにしたのです。今年7月から絞り込みの作業を社員に指示しました。

## 顧客を約2000世帯減らす

20年前、家電量販店に囲まれたとき、私は約3万世帯あった顧客を3分の1に当たる約1万世帯に減らし、値引きしない代わりに手厚いサービスを提供する商売に切り替えて生き残りました。しかし、最近では、1万世帯でもまだ多いと思うようになったのです。

ヤマグチの社員は管理部門を除く営業担当者が21人(リフォーム担当4人を含む)います。1人当たり100世帯お客さんを減らすと、単純計算で全体のお客さんの数は、1万世帯から7900世帯に減ります。これくらいがちょうどいいのではないかと思ったのです。1人当たり400世帯弱なら、メリハリをつければ、訪問営業担当者が1カ月1回、各世帯を訪問することができます。

訪問営業担当者は顧客の絞り込みを始めている。写真は訪問営業車「シマウマカー」(写真:菊池一郎)



ただし、やみくもにお客さんを減らすわけではありません。上得意さんに絞り込むわけですから、明確な基準があります。以前の連載(「お客さんはえこひいきしていいのです」)で、お伝えしたように、ヤマグチでは購買頻度と累計購入額で、お客さんを9つに区分しています。

このうち、過去1年以内に1万円以上の購入履歴があるお客さんを優先的に残し、それ以外のお客さんは購入頻度と累計購入額が少ない順に400世帯弱になるまで顧客台帳から外すように社員に指示したのです。

もちろん、社員は、お客さんの自宅を訪問しながら情報収集し、顧客台帳の更新を欠かしません。しかし、1人当たり500世帯弱も担当していると、どうしても情報に抜けや漏れが出てくる。お得意さんだと思っていたら、いつも留守。近所の別のお客さんにそれとなく聞いたら、入院していたといったことが起きています。もっと早く情報収集できていれば、留守宅に何度も押し掛けるような失礼なことは防げたはずで

## 普通のお客を減らして熱烈なファンと向き合う

これが400世帯弱になれば、もっときめ細かく対応できます。1軒1軒、これまで以上に丁寧に接客し、好みの家電や商品の購入時期、ヤマグチで買ったのか、他社で買ったのか、さらには家族構成や趣味

といったことまで、より詳しく情報収集できる。そうすれば、お客さんが望むサービスをより手厚く提供でき、家電をヤマグチで買ってもらえるようになる。この好循環をつくりたいと考えたのです。

### 100人のお客より1人の熱烈なファン。

これを生み出せば、お客さんの数が減っても、むしろ利益率は増えます。

とはいえ、20年もたつと、ヤマグチでさえ、お客さんを減らすのを恐れる社員が出てきます。かつてお客さんを大幅に減らした後に入社してきた若手は、成功体験がありません。だから、思い切ってお客さんを「捨てる」ことに迷いがあるのです。そこは私やベテラン社員が、以前の成功体験を話し、「まずやってみよう。結果が付いてくるから」と説得しています。

現在、まだ取り組みの途中なので、効果測定はこれからです。

しかし、社員の間からは、「お得意さんの家に行ったとき、次のアポイントを気にせず、腰を据えて会話ができるようになった」といった声が出ています。

今回、お客さんの数を減らす過程で、ここ1年間で、ヤマグチで新規に商品を購入したお客さんが何を買っているのか。改めて調べ直してみました。すると、以前調べたときと同じように、エアコンが圧倒的に多い。例えば、今年7月はテレビが8人に対して、エアコンを購入した人は35人もいます。

### エアコンのリモコン電池交換を無料に

そこで、エアコンの拡販をもう一步進めることにしました。具体的には、ヤマグチでカード会員(入会金無料)になってもらうと、当社でエアコンを買った場合、リモコンの電池交換を無期限で無料サービスすることにしましたのです。こうすれば、ヤマグチでエアコンを買おうと思う人が増えるきっかけになります。

ヤマグチの社員からしても、エアコンのリモコンの電池無料交換サービスは、大きなメリットがあります。電池交換を頼まれたとき、動作確認のためにお客さんの玄関から家の中に自然と入ることができる。そうすると、室内の家電の状態などを直接見たり、お客さんに尋ねたりすることができ、新たな情報収集や商品の提案が可能になるのです。エアコンを1台売って得られる利益に比べれば、その後の電池交換コストなどたかが知れています。

### カード会員向けのサービスとして、エアコンのリモコンの電池を無料で交換するサービスを始めた(右)

お客を減らせば売上げが減るので、どうしても怖くなります。しかし、勇気を振り絞ってまずそれに踏み切って、お得意さんに集中してサービスを提供すれば、利益はグンと上がる。いまだにはびこる売上至上主義から経営者自身が抜け出すことが、中小企業を救う道だと思えます。(構成:久保俊介、編集:日経トップリーダー)

入会金無料!  
会員登録

会員になって頂くと楽しいです!!

入会して頂くと楽しいプレゼントを差し上げます!

Lifelect ライフテクト

LINE で「すばやく」  
お買得情報お知らせ!!

エアコンのリモコン電池交換無料です!!

故障? 修理の事は何でもご相談下さい

修理 修理 修理

即日修理訪問

ヤマグチの裏サービス!!

小工事もお気軽に

現金不要サインでOK

ご結婚準備

即日配達

壁スイッチ・電球交換など

ヤマグチイベントご招待!!  
楽しいプレゼントがあります

どこよりも安く、全国配達

納品設置は無料です!!

### <経営のヒント>

ファンづくり経営の極意。一番大切なファン客と質の高い関係性の絆を継続出来るか?

そのためには何が重要なのか? 再確認出来ました。

誰にでも平等な待遇よりも、ごひいきさんには区別して上げることがよりファンになるんだよなあ〜。