

## 経営Q&A

回答者

経営コンサルタント

佐藤 元相

# お金をかけなくてもお客さまが増える 小さな会社の営業方法（第5回）

## Question

【相談者：酒類販売店を経営するSさん】

地元で3代にわたって酒屋を営んでいます。地域の企業からイベントなどの際に注文を頂いたり、常連の個人のお客さまにお酒のほか、味噌や米、醤油などを宅配したりして売上を得てきましたが、お得意さまの高齢化が進み、売上が減少傾向です。

地元では大型スーパーがオープンしたほか、近隣のコンビニでもお酒を販売するようになり、焦りを感じています。

こうした競合他社に対抗したいところですが、ビールを1ケース売っても利益はわずかなものです。利益率の低い商品を扱っているので、値下げをしたり、広告宣伝費をかけたりする余裕はありません。

それでも新規の顧客を増やしていかないと経営が立ち行かなくなることが目に見えています。

これからどのような取り組みをしていったらよいでしょうか。

## Answer

酒屋に限らず、小売業の場合、売上の金額だけでなく、商品を販売して得る利益の金額をきちんと把握し、確保することが必要になります。

単に、メーカーで製造した商品を問屋から仕入れて売る、というだけでは競合他社との違いを生み出すことができません。流通量の大きい大型スーパーと同じように、値引きをして、チラシをまいて、ということをしていては、差別化できないまま、利益を失ってしまうことになります。

専門店としての自社の強みはどこにあるのか。それを追求することで突破口は見えてくるはずです。

今回は、ある分野に特化することで商品に付加価値を持たせ、利益率を高めることができた、大阪府茨木市の酒屋さん（W社長）の例をご紹介します。



日本政策金融公庫

国民生活事業

## ◆商品に付加価値をつけて利益率を高める！

W社長の営む酒類販売店は1970年に創業した。

ちょうどその頃に開発されたニュータウンも近くにあり、お酒、ビールに対する需要が大きかったことから、安定した売上があった。

そこでW社長は本店のほか、ニュータウン内のスーパーにも売り場を設け、コンビニスタイルの店舗も出店した。

その後、しばらくは順調だったのだが、近隣に大型スーパーが次々に進出すると、みるみるうちにお客さまをとられ、売上が落ちていった。経費削減のため、やむなく規模を縮小し、本店のみでの営業に切り替えた。

もちろんW社長は手をこまねいていたわけではない。

近所の大きな公園に足を運んで、バーベキューを楽しんでいる人達にビールの購入を呼びかけたり、お客さまでにぎわうディスカウントショップを視察したりした。

「やはり値下げをしないと買ってもらえないのか。」「ディスカウントショップのようなチラシをまかないとお客さまは来ないのか。」

悩むW社長に、当時、配達の仕事を手伝っていた大学生の長男がこう言った。

「お父さん、ビールを1ケース配達してこれだけしか儲けがないのなら、僕、アルバイト料をもらえないよ。」

よし、それなら、利益が出る商品売ろう。自社で一体何が売れているのだろう。

W社長は改めて商品の販売実績を調べてみた。

すると、リストの中から、ある地酒の存在が浮かび上がった。全体の売上からすると決して大きな売上ではないが、定期的に、しかも、同じ人が何本も買っていく。これはなぜ売れているのだろう。

疑問に思ったW社長は、定期的に行っていくお客さまに声をかけ、理由を聞いてみた。

「あの、このお酒、よく買っていかれますが、そんなにおいしいですか？」

「わし、飲んだことないからわからん。酒は飲めないんや。」

「え？ それではご家族でお好きな方がいらっしゃるのですか？」

「いやいや、家族も飲まん。地鎮祭や上棟式に使うのや。」

お客さまは工務店の社長さんだった。地鎮祭の時に祭壇にお供えしたり、上棟式の時に柱にかけたりするお酒として使っていた。

そのお酒の名前は「開運」。

「縁起がいい」ということで選ばれていたのだ。

「なるほど。お酒は飲むだけではなく、そんな使い道もあったか！」

W社長は、「開運」の1升瓶に、工務店の名前を刻印した枡を添えた「地鎮祭・上棟式セット」を考案。近所の工務店100軒にファクスを送ったところ、次々に注文が来る

ようになり、ネーム入りの升をセットにして販売したことで利益率を高めることもできた。

そのうち、「もっと高い酒はないか」「もっと豪華にできないか」という要望も寄せられるようになった。

そこで、W社長は、文具店で包装紙などを取りそろえて、一升瓶の包装にも力を入れるようになった。商品に付加価値が加わり、「地酒」から「縁起物」へと転じたことで、十分な利益を確保できる値で売れるようになったのだ。



### **◆ 専門分野を絞り込むことで販路を広げる**

当初は近隣の工務店が対象だったため、工務店の社長にとって身近な通信手段であるファクスを利用して営業していたが、さらに専門性をアピールして差別化を図るため、本店とは別に「祝い酒専門店」という屋号を掲げて、ホームページを作った。同時に、工務店以外の地域の企業にも営業をかけた。

すると、工務店以外にも販路が広がった。カーディーラーから「新年のお祝いに顧客に贈りたい」という注文もあれば、税理士事務所から「顧客の開店祝いに」、一般企業からは「退職者に第2の人生での開運を願って」、また「成人式を迎える息子と酌み交わしたい」という男性からの注文もあった。

ホームページから問い合わせを受けると、それぞれの要望に合わせて包装を工夫し、場合によっては他の銘柄の地酒をすすめるケースもでてきた。

単純に「モノを提供してその対価を受け取る」というだけでなく、「お客さまの要望をくみ取って、商品を提案する」というコンサルティングをサービスすることが「商売」となった。

自分の店で売っていた「開運」という地酒の存在に改めて気づいてから、1年半でここまで展開することができた。インターネット経由での売上は初年度に1千万円、翌年度にはその倍にまで成長した。

### **◆ 地域での売上を高めると利益も上がる**

近所に、豊作祈願で有名な神社があったので、そのの棚田の稲穂をもらい、付録としてつけることもした。地元の店ならではのアイデアだ。

地域の中で顧客が増えていくと、さまざまなつながりが生まれる。

この戦略をきっかけにして、お客さまとの関係性を深めた。従来から行っていたビール、米、味噌などの宅配も、祝い酒の販売が増えるのに伴って受注が一気に増えた。



**日本政策金融公庫**  
国民生活事業

基本的に注文の受付はホームページで、宅配は地元中心なので効率もいい。  
受注は増えてもW社長の家族のみで十分こなすことができた。取り組み以前と比べると、それまではせいぜい10%しかなかった粗利益率が、40%にまで向上した。

ただ漠然と商品を並べてお客さまを待つ、という姿勢ではこういう売り方は不可能だ。

W社長のNo.1戦略のポイントをまとめてみよう。

- 1 競合他社にない自社の強みを見つける
- 2 自社の強みを活かして商品に独自の付加価値をつける
- 3 商品単体だけでなく独自のサービスもセットに提供する
- 4 地域で顧客開拓し、販路を確保する  
(地域で潜在的な顧客を掘り起こし、販路を広げていく)

大量にチラシをまいて安売りで集客を図るといふ、大型スーパーやディスカウントショップと同じ手法を取っていたら、競合他社に勝つことは難しい。

これまで地域で生き残ってこられたのだから、競合他社にない専門店としての強みは必ずあるはずだ。

その強みや特徴を活かして、ただモノを売るだけではなく、もうひと工夫を加えないと、お客さまに選んでもらえる存在にはなれない。

その切り口となるのが、サービスだ。

丁寧な接客、プロならではの提案やアドバイス、アフターフォローといった、大手では省かれるようなことでも、小さな専門店ならではの豊かな経験やフットワークの軽さを活かして実践していくことだ。

「あそこに頼むとこういうことをしてくれる。」

そんなわかりやすいサービスを提供できるようになれば、地域の中で口コミも広がっていく。実際に、W社長は必要以上に経費をかけることなく、新規顧客を増やしていくことができた。

あなたの会社の強みは何か。それを追求することで、競合他社と差別化することができるようになり、お客さまを増やすことが可能になる。



日本政策金融公庫

国民生活事業