



03

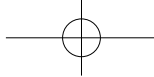
事業領域の設定と 売上げアップの方程式

事業領域の設定に欠かせない三つの視点

外部環境分析、内部環境分析で自社のビジネスの状況が把握できたら、次は事業領域（ドメイン）の設定です。自社が事業を展開していく領域を定めます。

事業領域を設定する際に外せないポイントは、「誰に」（ターゲットとする市場・顧客）、「何を」（自社の商品・サービス）、「どのように」（独自の技術やノウハウを活かして）提供するかという三つの視点です。

釣りにたとえば、どの魚を釣るために（誰に）、どのようなエサで（商品・サー



ビス）、どんなやり方で釣るか（独自の技術やノウハウを活かして）、ということですが、

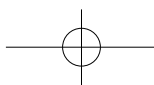
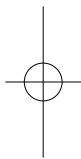
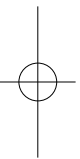
さらに、釣りをしようとしている場所に釣りたい魚がいるのか（ターゲットとするお客様が存在するか）、に加えて、他の釣り人はいないのか（競合他社が多くないか）ということ、釣ろうとしているエサで釣れるのか（自社の強みにお客様が価値を感じてくれるか）ということもあわせて考えます。

いくらよいエサがあっても魚がいない場所では釣れませんし、他に多くの釣り人がいれば、自分のエサに食いついてくれる確率はぐんと減ってしまいます。

このようにして定めた事業領域のなかで何匹の魚を釣り上げることができるのか？それが売上げを上げるための施策になります。

結果を出す売上げアップの方程式

売上げを上げるには、売上げがどのような要素で構成されているのかを把握しなければなりません。自社の現況を把握した上で、「何をやって何をやらないのか」「何に





力を入れて何に力を入れないのか」を明確にしないと、上がる売上げも上がらなくなってしまう。

ここでは「売上げアップの方程式」で、売上げを構成する要素を確認していきましょう。

売上げアップの方程式は、

売上Ⅱ A「客数」× B「客単価」× C「購買頻度」

で表されます。

つまり、この三つの要素のいずれかを引き上げる、もしくは同時に引き上げることができれば売上げアップにつながるわけです。では順に見ていきましょう。

Aの客数

「客数」は、既に取引実績のある「**既存客**」とまだ取引実績のない「**見込み客**」の二つに分けて考えます。

既存客に対しては再来店、リピート購入をいかに増やすかという施策を考え、見込み客に対しては、いかに当社の存在を知ってもらい、新たに取り引きをしてもらえる

かという施策を考えます。単に「客数を増やす」といつても、「既存客」を増やすのか、「見込み客」を増やすのかではまったく打ち手が異なるのです。

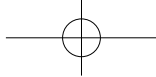
たとえば、「既存客」を増やす場合には、期間限定でポイントカードに3倍のポイントが付与されるといった再来店、リピートを促す打ち手が効果的ですし、「見込み客」からの新規取引を増やす場合には、折込チラシやダイレクトメールなどで自社の存在を知ってもらうような打ち手が有効です。

Bの客単価

「客単価」は、1人もしくは1社のお客様から購入していただいた売上げであり、これも二つの要素に分けられます。

商品やサービス一つ当たりの単価となる「**商品単価**」と何点の商品・サービスを購入したかという「**買上点数**」です。

商品単価に関しては、1000円のものより1200円のもの、1200円のものより1500円のものを購入してもらえれば客単価は上がりますし、買上点数に関しては1000円のもの1点だけでなく、それに加えて200円のを1点、2点と



合わせて購入してもらえれば、「買上点数」が増えるので客単価が上がります。

Cの購買頻度

売上げの構成要素としてはA「客数」とB「客単価」の二つで十分なのですが、ここではあえて「**購買頻度**」という要素を追加しています。勘の鋭い方であれば、「既存客の再来店・リピートとはどこが違うのか」と思われる方もいるかもしれませんが。

その違いは、「**既存客**」の定義が、単なる再来店・リピートでの購入を意味しているのに対して、「**購買頻度**」は、同じ商品・サービスを買いやすくする「**仕掛け**」をつくることで継続的な購買を促すことに重点を置いていることです。

たとえば、あるスーパーマーケットで魚の切り身パック（大1切れ入り）がいつも売れ残ってしまうという状況だったとします。調べてみるとそのスーパーマーケットに来店されるお客様の大半が独身者で、3人以上の家族が少ないことがわかりました。

そこで「この魚の切り身パックは、容量が多く、一人では食べることができないのではないか」という仮説を立て、今まで300円で販売していた大1切れ入りのパックを3等分した上で、小1切れずつのパックに変更してみました。

ただ、これを300円の3分の1、100円で売ったのでは意味がありません。個別にパックする手間もあるので、1パック150円で販売しました。すると、割高になっただにもかかわらず売れ残りがなくなったのです。

このように、なぜ売れないのか仮説を立てて対策を実行し、実際に検証してみることで、購買頻度を高める「**仕掛け**」につながります。そして、それを速いサイクルで回すほど成功する確率が上がるのです。



04

目標は売上げ2倍！ 結果を出す実践手法

ここからはどのようにして「客単価」である「商品単価」「買上点数」そして「購買頻度」を高めていくかを具体的にみていきましょう。

商品単価を上げるためには「商品・サービスの価値」を高めることが不可欠です。前述したように、「価格」を下げることで「価値」を高めようとしてはいけません。

「価格」を維持してさらに「価値」を高めるか、もしくは「価格」を上げてそれ以上に価値を高める必要があるのです。その上で、買上点数を増やし、購買頻度を高めていくことができればいいことはありません。

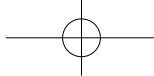
商品・サービスの価値を高める実践手法① 見えない価値を可視化する「価値の見える化商法」

これまでお客様に見えていなかった価値を「見える化」し、しっかり伝えることで価値を高める手法が「価値の見える化商法」です。

新たな商品やサービスを開発したり改良することによって価値は高まりますが、それによるコスト増で利益がなくなってしまうのは本末転倒です。そこで、コストをかけずに既存の商品・サービスに新たな価値をもたらす方法を考えてみましょう。

ある海外のビールメーカーが、水質管理を前面に出した広告で成功した事例があります。ビールメーカーの水質管理は各社とも厳密に行われていますが、それは業界内ではあたり前のことなのです。

しかし、業界の事情を知らない一般人から見れば、それはすごいレベルに映ります。そのギャップに目をつけ、「他社も同じことをやっていたら、当社が最初にアピールしよう」と広告展開をしたところ、一般消費者に支持されヒットしたのです。まさに「価値の見える化」です。



事例

ストーリーで大ヒットした230円のサイダー

小田原柑橘倶楽部（神奈川県）

小田原柑橘倶楽部の「片浦レモンサイダー」は、見えない価値を、見える化^①し、230円という高価格での販売に成功しています。商品のPOPにはこう書いてあります。

〈片浦レモンは、この地域の農家さん達が「片浦レモン研究会」を組織し、30年以上にわたってお互いのノウハウを共有しながら、丹精込めて栽培し続けている国産レモン。収穫期をはずして年に一度しか農薬を散布しない、ノーワックス・防カビ剤不使用の片浦レモンは、知る人ぞ知る貴重なレモンです。サイダーに使用する片浦レモンは、すべて手作業で絞られます。〉

このPOPには30年以上の歴史、国産レモン、すべて手作業で絞られていることなど、お客様の心を動かす「本来なら見えない価値」が可視化され、見事に成功しています。

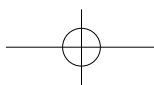
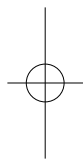
あなたの会社の商品やサービスにも、お客様から「見えていない価値」が必ずあるはずです。商品が生まれるきっかけとなった出来事やストーリー、実績や歴史、商品・サービスにかかる想い、製造・製作における過程で苦勞していることなどを洗い出してみてください。それを「見えない価値から見える価値に変換」することができれば、客単価を上げるだけでなく、見込み客の獲得にもつながります。

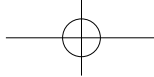
商品・サービスの価値を高める実践手法②
今を逃したら損をする「限定販売」

今を逃したら手に入らないという消費者心理をついた手法が「限定販売」です。

数量限定、季節限定、期間限定、今だけの特典など、このような限定販売の手法は既に多くの企業で活用されていますが、スーパーやコンビニなどで目にする商品・サービスは大手企業のものが大半ではないでしょうか？

中小企業の場合は当社でしか扱っていない、当社でしか提供できないというプレミアム感の高い（高単価）商品・サービスを是非検討してみてください。





商品・サービスの価値を高める実践手法③ お客様のプライドをくすぶる「松竹梅商法」

価格設定を一つではなく三つ以上（三つ〜五つ程度が適当）とすることで商品単価を上げる手法が「松竹梅商法」です。

たとえば、あるレストランで三つのコースがありました。梅コース3000円、竹コース5000円、松コース8000円です。調べてみると5000円の竹コースが最も多くオーダーされており、3000円の梅コースはあまりオーダーされていないことがわかりました。このときの客単価は、およそ5000円です。

このような状況を把握した上で、さほどオーダーされていない3000円の梅コースをなくし、5000円の竹コースと8000円の松コースの上に、1万円のシェフのオススメコースを追加しました。

すると、新たに真ん中のコースとなった8000円の松コースが最もオーダーされるようになり、客単価はおよそ8000円になったのです。

客単価が5000円から8000円になったわけですから、ここだけ見ると売上げ

はおよそ1・6倍です。

このように人はグレードの異なる三つの選択肢があると、一番グレードの低い「梅」は心理的に選択しづらくなり、真ん中の「竹」を選ぶ傾向があるので、その心理をうまく利用して商品単価を上げるのです。

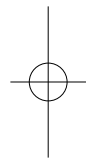
この手法を使うときは過去のデータをしっかりとっておくことや、価格に対するお客様心理がどのように働くかを慎重に考えなければなりません。

買上げ点数を増やす実践手法① まとめてお得な「セット販売」

前述の三つは「商品、サービスの価値を高める」実践手法でしたが、ここからは「買上げ点数」を増やす実践手法です。

商品・サービスを1点ではなく、2点、3点とまとめて買ってもらうことで、お客様にお得感を与える手法が「セット販売」です。

たとえば、同じ商品・サービスであれば、1点5000円のが2点で9000円、

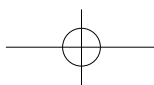
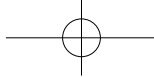




3点で1200円になるという具合です。また、類似する商品・サービスを同様の形で販売し、割安感を出す手法もあります。

買上げ点数を増やす実践手法② 選択肢で満足感が上がる「オプション販売」

ある商品・サービスを購入したお客様に対して、いくつかの選択肢を提案し、二つめ、三つめの商品・サービスを購入してもらう手法が「オプション販売」です。たとえば、日本経済新聞を購読している読者がプラス1000円で電子版も見られるようになるというような手法です。ベースとなる商品・サービスでお客様のニーズは満たされますが、オプションを購入することでお客様の満足度がさらに向上するとともに客単価アップにつながります。

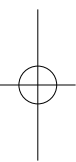


買上げ点数を増やす実践手法③ お客様の背中をそっと押す「衝動買い商法」

本来、買う予定ではなかった商品を購入してもらう手法が「衝動買い商法」です。たとえば、スーパーやコンビニなどのレジ周りに電池や電球、ガムなどが置いてありますが、お客様が必ず通るレジ周りにこのような商品を陳列することでお客様にその存在を思い出してもらい、1点でも多くの商品が購入されるように促します。もちろん、店員さんからのアプローチによって購買が促進されることもあります。

買上げ点数を増やす実践手法④ お客様に体験を売る「無料お試し商法」

商品やサービスを無料でお試しいただくことで購買を促進する手法が「無料お試し商法」です。本当に良い商品・サービスであつても高額になればなるほど「本当に買っていいのか?」、「品質・サービスは大丈夫なのか?」というお客様心理が働きます。





す。そのようなお客様の心理を先取りし、無償で使っていただくことで良さを体験してもらおうのです。

この手法は第2章39ページで「浄水器」を例にとって解説しましたが、もう一度、確認してください。

■ 買上げ点数を増やす実践手法⑤

お客様のリスクを払拭する「全額返金商法」

比較的高価な商品・サービスでお客様がご満足いただけなかった場合に全額返金を約束する手法が「全額返金商法」です。

前出の「無料お試し商法」は「試してもらえる商品・サービス」であるからこそ可能でした。ところが、実際に無料で試してもらえないような商品・サービスがあります。リフォームなどのビジネスがこれに該当します。この手法は当然、こちらにもリスクが伴いますが、お客様の心のハードルはかなり下がります。それだけ自信を持ってやっているんだなという印象を与えるのです。真つ当な商品・サービスを提供して

いるのであれば、是非恐れずに実施してみてください。私も「100%満足保証」として、無条件で返金することを掲げて自社のサービスを1年半にわたって提供していたことがあります。返金してほしいと言われたことは一度もありませんでした。

■ 購買頻度を高める実践手法①

定額収入をもたらす「会員制ビジネス」

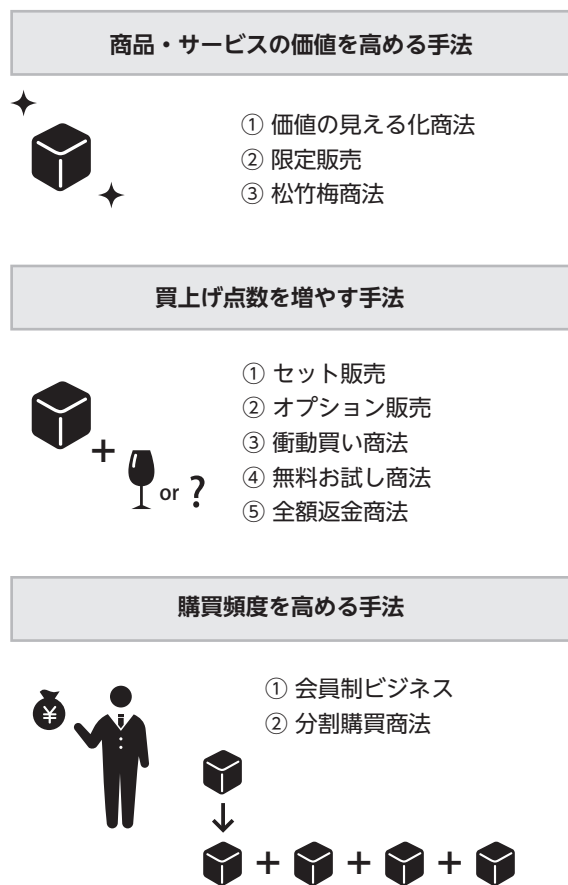
ここからは「購買頻度を高める」手法です。ある商品・サービスの継続的な提供に対して、当初定めた金額を一定期間、毎月支払ってもらう手法が「会員制ビジネス」です。

買い手には、スポットで商品やサービスを購入するよりも低額で利用できるというメリットがあり、売り手には、客単価は下がるもののコストや手間がかからず、会員数が増えれば安定的に毎月の収入が増加していくメリットがあります。

たとえば、スポーツクラブなどがこれに該当しますが、他には会員と成ったお客様限定の勉強会や情報発信のための会報誌の配布などのやり方があります。



図 15 売上げ2倍を達成する10の打ち手



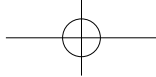
**購買頻度を高める実践手法②
お客様心理を一気に引き下げる「分割購買商法」**

一括で支払うと高額になってしまいう商品やサービスを分割払いとし、その代わりに一定期間の利用を約束してもらう手法が「分割購買商法」です。

たとえば、新規にホームページを制作した場合に50万円の制作費がかかります。通常であれば50万円が納品月に請求され、翌月に現金一括払いで50万円を支払わなければなりません。この金額が高いと感じているお客様もいるわけです。そこで、購入しやすくするために月2万円の支払いとし、3年間利用してもらう条件で契約する代わりに、毎月一定のホームページ更新を無料にするというやり方です。

このような分割払いの手法は、購買頻度を上げる手法ではないと思われるかもしれませんが、毎月一定額のホームページ更新サービスを、月2万円で3年間契約していると捉えれば、購買頻度がアップしていることに違いはありません。

どのような手法で購買頻度を高めることができるのか、あなたのビジネスに置き換えて、是非考えてみてください。



買上点数と購買頻度を同時に増やす実践手法

顧客生涯価値のことをLTV（ライフ・タイム・バリュー）と言いますが、一度でも取り引きのあったお客様のロイヤリティ（信頼性・親密性）を高めて、一生お付き合ってもらえるように商品・サービスを提供し、買上点数と購買頻度の両方を最大限に高めることで収益を最大化する手法です。

この手法をうまく活用しているのが、秋田県の地元企業ワイ・ディー・シー株式会社です。ワイ・ディー・シー株式会社はいくつかのビジネスを展開していますが、核となるのは公認の自動車教習所事業です。

自動車教習所業界は少子高齢化の波を受け、毎年入所者数が減少していく中でその多くが撤退しています。

このような状況下でいかに事業を拡大しているのでしょうか。教習所に来るのは16歳から18歳という若いお客様が中心なので、顧客生涯価値の最大化という点では、最も早い時期に顧客にコンタクトできるビジネスがこの教習所ビジネスといえるのです。

まず、教習所の卒業生には車の購入をサポートしています。車検・メンテナンスが可能な自社工場を完備し、損害保険などの加入も自社内でできるように保険代理店の体制も整えているのです。

その後、車は何度か乗り換える時期が来ますので、車検の時期などにしっかりフォローし、教習所卒業生のカーライフ全般をサポートします。さらに、卒業生が結婚して家庭を持つと、今度は車の損害保険だけではなく生命保険が必要になります。

そこでまた、保険代理店の出番です。そこにはファイナンシャル・プランナーが常駐し、生命保険会社数社の商品を扱っているため、最適な保険商品を提案できる体制が整っているのです。

地元密着型である中小企業の特徴を活かし、16歳から18歳でご縁をいただいたお客様と一生涯のお付き合いをしていく、このようなビジネスモデルは、顧客生涯価値を最大化した典型例といえるでしょう。



売上げ2倍を楽に達成する考え方

ここまで、売上げアップの手法について、三つの項目（客数・客単価・購買頻度）と五つの要素（既存客・見込み客・商品単価・買上点数・購買頻度）を軸に考えてきました。

実は、売上げ1・5倍というのはそれほど難しいことではなく、2倍という数字も不可能ではありません。

たとえば、客数、客単価、購買頻度のすべてを10%アップさせることができたなら1・1の3乗で1・331、つまり売上げは1・3倍以上になります。

もう少し頑張つてすべて15%アップさせることができたなら1・15の3乗で1・52∴。売上げは1・5倍を超えてしまいます。

もちろん、三つの項目をすべて上げなくてもいいのです。自社の現状をふまえて、「どこに注力するかを戦略的に考える！」ことを意識してほしいのです。

たとえば、「客数は既存客のリピートで10%プラス、見込み客の新規取引で10%プ

ラス、客単価は商品単価を高級志向で高め、買上点数も店内POPを手書きにして力を入れれば30%プラスにもつていけるかな。購買頻度は20%プラスにもつていけるような仕掛けを考えよう」というような戦略を立てたとします。

もし、これを実行できれば、 $1 \cdot 2 \times 1 \cdot 3 \times 1 \cdot 2$ で $2 \cdot 028 \dots$ 。売上げは2倍を楽に超えてしまいます。

ただ闇雲に「集客したい」「売上げを上げたい」と考えるのではなく、「自社の現況から、どこに力を入れるべきか、成果につながるやすい要素にフォーカスして経営資源を集中する」という考え方が必要です。

そのためには、事前準備として、最低でも新規客の増加数や1人（1社）当たりの客単価や買上点数などの基本的なデータをとっておくことが必要不可欠です。