

No.69 2019 年 新春号 (不定期発行)

競争を勝ち抜く実践ニュース

MDS遊便

安定した収益を確保できた平成が終わる 選択される事業者だけが残る時代 事業再生=Re-Born が求められる

マーケティングデザインシステム株式会社
代表取締役 浅見 博

平成が終わり「平成の次の時代」を勝ち抜くため RE-BORN (生まれ変わり・再生) が必要となる

平成の30年間は、湾岸戦争・バブルの発生から崩壊・超円高の到来・バブル崩壊の失われた20年、IT化とネット社会の進展、銀行の倒産から統廃合、グローバル化、液石法改正、原油高騰からリーマンショックで乱高下、原油高からシェールガス、CPからMBへの以降と、社会も大変革が続き、LPガス業界を囲む経営環境も激変が続きました。

しかし、LPガス業界にとって平成の30年間は、社会の大変革の中でも、異業種と比較すると、安定的な収益が確保された時代でした。厳しさは、確実に増したものの、いまだに利益率の高い事業となっていますが、これも「平成で終わるもの」となり、新時代では環境が激変するでしょう。

新たな時代は、改革を超えた「再生」という意味を持つ「RE-BORN」がいま必要とされると考えます。

なぜ再生が必要とされるか理由と、どのように生まれ変わるべきかをご提案します。

① 自由化で顧客移動は、20%を超えても止まらない

自由化による顧客移動が止まりません。電力では、全国平均で15%を超え、東京・関西電力では20%を超えました。都市ガスも、四大都市ガスエリアに限られますが、1年8か月で大阪・東邦ガスのエリアで10%を超える移動が進み、東京ガスエリアでは6%ですが、JX-TGなどが本格的な参入を宣言し、既に電気を切替えた顧客にセット割で獲得を進めます。この勢いでは、確実に20%を超える水準まで、全国的に行くことは確かです。LPガスも同様の状況が進むことでしょう。まだ、始まったばかりといえるLPガス顧客の切替えやネット移動は、これから更に進み20%までは確実に進むものと考えられます。

本誌のご意見・お問合せは、メールで下記まで
info@mdsys.co.jp



発行元

マーケティングデザインシステム株式会社

〒101-0025 東京都港区新橋 1-17-1 新幸ビル4階

TEL: 03-3865-1338 FAX: 03-6850-7117

HP リニューアルしました。ご覧ください。www.mdsys.co.jp/

② AIとIoT化で働き方の革命が急速に展開する

いまLPガス事業がIoTとAIで大きな転換期を迎えようとしています。安価な双方向の集中監視による検針業務がなくなるだけでなく、請求書・領収書のメール配信、Line-payや楽天payによるネット支払い、入居・退去、延滞管理の現場での処理による業務の省力化が本格的に起こり、タブレット端末・スマホによる顧客情報を現場で活用できるシステムが、普及しつつあり、販売・保安・業務の現場が大きく変わります。

このAIとIoT化の大きな流れに適應できない事業者は、競争力が確実に低下することになり、競争から脱落することになります。

③ 労働力不足とコスト競争が生産性向上を求める

いま多くの企業で労働力不足が叫ばれていますが、その一方で働き方改革により「有給5日間付与の義務化」と残業時間の制限、社員の働き方に対する意識の変化などが、経営的には厳しい状況となります。

一方、コスト競争が激しさを増し差益の減少が確実に起こるでしょう。従って生産性の向上が、経営の大きな課題となり、料金低減化の中で収益を上げるには、生産性向上が不可欠です。労働力不足と生産性向上の面から、中規模の卸・直売の会社では、後継者・幹部の人材難もあり、大手を中心とした経営の統廃合が本格化すると想定されます。すでに昨年末には東邦ガスがヤマサ総業を買収し、伊藤忠エネクス関西・中部・関東と大阪ガスLPGが統合し、「エネアーク」が誕生し統廃合は、本格化しつつあります。また、人口減少や使用量の経営環境の悪化から中小販売事業者の廃業も増加すると考えられます。特に、東京オリンピック終了後の景気低迷が、影響を与えると予想されます。

予測される激変を勝ち抜くためには、事業再生=Re-Boneとなる事業の再構築の時が来た

2030年までの予測では、LPガス顧客が26%以上減少する予測です。実際に、人口予測でも都市部を除くLPガスエリアでは、人口の大幅な減少が予測され、同時に電化の進捗も予測されています。いま求められるのは、激変に対応できる経営の「革新」レベルより厳しい転換が求められます。なぜならば、どの会社も顧客数が20%以上減少しては、多くの会社が赤字転落するからです。(以降最終ページへ続く)

この封筒には、次のものが入っています。ぜひご一読ください。

① MDS遊便(本誌、無料です)

② 土屋講師による「新規獲得」「偏差値向上研修」のご案内

③ 浅見講師による「次代を勝ち抜く」講演と「販売力倍増研修」のご案内

④ 平成最後のセミナー「新たな時代を勝ち抜くリボンセミナー」のご案内

次世代を勝ち抜くために、顧客増加・機器増販の成長戦略を推進する

マーケティングデザインシステム株式会社
チーフコンサルタント 土屋 裕之

いよいよ新しい時代がスタート。今年を成長戦略元年と位置付けて、勝ち抜くための計画をあらためて作成しましょう

新年明けましておめでとうございます。
本年もどうぞよろしくお願ひ申し上げます。

4月には、「新元号」が発表されます。バブル景気真只中から始まった「平成」も今年で終わりをむかえ、まさに新しい時代が始まるうとしています。好景気の期待感から、バラ色の未来が待っていると想像した「平成」の始まりと比べ、国内のみならず国外情勢も不安定な先行き感が漂う中で、ますます厳しさが増していくとお考えの方が多くいらっしゃるのではないのでしょうか。数字上では、アベノミクスによる好景気の状態が継続しており、高度経済成長期の「いざなぎ景気」や小泉政権下での構造改革による「いざなぎ景気」を超えて戦後最長を記録しているそうですが、なかなか実感することはできません。そんな閉塞感を持って迎えてしまう新しい時代だからこそ、前向きな気持ちを持って取り組んでいくことが求められています。

バブル崩壊後の「失われた10年」や、現在に至るまでの好景気の実感がない時代の中でも、成長した企業は数え切れません。全体が縮小傾向にあったとしてもいわゆる「勝ち組」は必ず存在します。他エネルギーとの競争が激化しているLPガス業界においても、事業者数が1万8千社まで落ち込んでいる一方で、エリア内のシェアを拡大する企業や、他エリアへ進出する企業があることは事実です。これからも事業を存続させるためには、会社も人も成長し続けなければなりません。無理・無駄な投資をするということではなく、自分たちの目標を定め、しっかりと検証した成長戦略を持って取り組んでいく企業が次世代を勝ち抜いていくのではないのでしょうか。新しい時代がスタートする今年をひとつの区切りとして、会社も社員も成長していく元年であると位置づけ、勝ち抜くための計画をあらためて作成してはいかがでしょうか。

成長戦略元年にするために、覚悟を持って顧客増加政策へ舵を取りましょう

会社を成長させるためには、売上・利益を拡大させなければなりません。もっとも単純な売上の数式は、 $売上 = 客数 \times 客単価$ ですから、どちらか一方もしくは

両方を増やさなければ売上が増加しないのはお分かりの通りです。客数が減少する中で、客単価を上げて売上を増加させることは成長とは言えないので、客単価が下落しても客数を伸ばしていくことが唯一の成長戦略であることはご理解いただけるとと思います。

人口減少や他エネルギーとの競合により、LPガス市場が縮小していく中で、顧客件数を伸ばしていくことは容易ではありません。新築戸建て住宅の4割以上がオール電化住宅となってしまう、新築物件を確保しにくい状況では、同業他社からの切替を進めていくことでしか顧客件数増加は見込めないのです。今までの商習慣に囚われることから抜け出し、覚悟を持って一步を踏み出すことが成長戦略には不可欠です。

「他社切替＝悪」ではありません。資源エネルギー庁の「取引適正化ガイドライン」は、消費者の自由な意思によって事業者を選択することが出来、自由競争原理によって適正な取引が行われ、不要なトラブルが生じないように示されたものです。正当な手続きで他社切替を行うことは、むしろ「善」なのです。既存ガス会社よりも、劣っている会社に切替えるお客様はいらっしゃいません。「今までよりも良いガス会社さんだ」と思っただけなのですから「善」であることは間違いないのです。電力業界でも、2016年4月にスタートした電力小売完全自由化では昨年9月時点で一般家庭向け（低圧）のスイッチング率が20%を超えており、今後も増加していくと予測されています。

市場を分析して、己を知り、相手を知ることからスタートしましょう

まずはじめに、自社の市場分析を行いましょ。商圏内の人口・世帯数・戸建て件数・集合住宅棟数・自社顧客シェア・自社重点エリア・都市ガス件数・同業競合社数・業種別業務用件数などの他、あらゆる視点で可能な限り数字を把握するべきです。商圏内での自社の立ち位置を明確にし、様々な情報からエリア別・使用状況別などにカテゴライズしてターゲットや優先順位を定めて、戦術を組み立てていきましょう。やみくもにエリアを決めてローラー作戦を行っても、効率的でなく担当者が疲弊するだけで長続きはしません。

競合他社を分析することも必要です。価格帯だけでなく、どのようなサービスを行っているのか細かく情報を収集しましょう。現状の自社での価格やサービスと比較してどちらに優位性があるのか検証してみてください。そのことは、自社のお客様満足度向上にもつながっていきます。

すでに行っている方もいらっしゃるかもしれませんが、競合他社の「使用量のおしらせ」は是非収集してください。他社のお客様を訪問した時には、ご了承をいただき、携帯電話で撮影して持ち帰るようにしましょう。いろいろな情報を得ることが出来、戦術のアイデアが生まれることも期待できます。

機器販売の予算は、年間最大見込件数をもとに算出しましょう

機器販売の年間予算はどのように決定されているでしょうか？前年実績をもとに算出される企業が多いと思いますが、果たしてその前年実績は妥当な数値なのでしょう？ガス販売であれば顧客件数や価格・気温などの変動を予測し前年実績を参考に算出できますが、機器販売は計画的な販売政策をもって行っていないければ前年実績は過去の結果だけにすぎず、販売政策がなければ、お客様からのサービスコールに対応する受け身の姿勢で「壊れたら買ってもらう」という販売方法でしかありません。政策的な機器販売計画がなく前年実績をもとに算出している場合は、あらためて年間予算の見直しを検討してみましょう。機器増販して成長するという事は、単に前年比100%以上を達成することでなく、最大見込件数に対してどれだけ求めていくかということです。

ガス機器の最大見込件数の求め方は、ご存知のように機器の耐用年数で算出できます。給湯器もコンロも約12年と言われてますから、単純に考えれば「ガス顧客件数÷12=年間最大見込件数」となります。その数字をもとにどのような政策を持って取り組んでいくのかによって年間予算を決定していかねばなりません。もしくは、その年度内に10年以上の経年を向かえる機器をもとに算出する方法もあります。積極的に機器販売を行っていない企業の場合は、ぜひ10年以上の経年機器台数を把握してください。驚くほどの需要が潜在しているのか明白になります。

いずれの場合でも戸建て・集合の比率やガス給湯器普及率など個々の企業によって状況は異なるかもしれませんが、それに対してどのような政策で行うのがポイントです。ガス給湯器の普及率が低ければ、燃転件数を予算化することも出来ます。自社の状況を細かく分析してターゲット別に考えていきましょう。

進捗状況を検証できるように、経年機器顧客リストはカテゴリズして管理しましょう

仮に、10年以上の経年給湯器が100台あり、目標を3年以内に全て交換とした場合には、単純に考えて年間33.3台の販売が予算となります。それをどのように行っていくのかを計画して取り組むのですが、進捗状況を確認しながら、計画を検証して改善していかなければ、結果で判断するだけになってしまいます。予算を達成するための計画ですから、常に修正して対処できるようにしておきましょう。

そのために、10年以上の経年給湯器を一括りにせず、いくつかカテゴリズすることをお勧めします。あまり細かくしすぎてしまうと分母が小さくなりすぎて検証しにくくなってしまいますので、次のように9つに分類してはいかがでしょうか。

まず、年数を三段階に区分けします。①10~12年②13~15年③15年以上

さらに、①~③にあてはまる給湯器を機能別にA給湯専用、Bふろ給湯、Cふろ給湯暖房に区分けします。イメージとしては以下の通りです。

③15年以上	③-A	③-B	③-C
②13~15年	②-A	②-B	③-C
①10~12年	①-A	①-B	③-C
	A給湯専用	Bふろ給湯	Cふろ給湯暖房

年数で区分けした横軸の①、②、③のお客様の状況や環境など大まかな傾向を予測することが出来ます。同じように縦軸のA、B、Cでも傾向を考えることが出来るので、縦横それぞれに合致した戦術を計画することが可能です。また、それぞれのカテゴリー内で使用量による優先順位を設定することや、エリアで抽出して訪問効率をあげるなど計画の検証が容易になります。

日報・週報・月報と連動した行動計画表を準備して、担当者個々の活動も検証、改善しましょう

カテゴリー別の販売計画が策定できれば、それを実際に活動する担当者の行動計画が必要になります。一般的に日報や週報、月報は行動結果について報告するものですが、計画と連動させ検証できる形にしましょう。それぞれがどのように販売計画を実行していくのか、そしてその進捗状況を検証して問題があれば改善指導できるようにしていきます。また、最低でも当週の訪問先（アポ取得済み）が明記されていなければ、具体的な仕事の進め方が決まらないまま、あてのないいきあたりばったりの時間を過ごしてしまうこととなります。

社員の成長こそが会社を成長させる原動力 訓練を重ね個々の能力UPを図りましょう

様々な仕組みを整備しても、実際に活動する社員のスキルアップがなければ機能していきません。重要な見込先として訪問した10年以上の経年給湯器をお使いのお客様に「まだ使えるから」と言われた時に、どのように返答して提案→見積提出→成約へと進めて行けばよいのでしょうか。成約まで至らないとしても、お客様の一言であきらめてしまう担当者、その言葉に隠れたお客様の潜在している購買欲求を顕在化させて継続して提案できる状況を作り出す担当者には大きな差があります。単純に知識や経験による担当者の能力の違いだとあきらめず、訓練を重ねることで社員の会話力や対応力は成長させることが出来るのです。

経年機器カテゴリー別の傾向を考慮したアプローチシートの準備やシナリオを作成してのロールプレイングを行うなど社内で訓練を行うことは難しいことではありません。

会社とともに社員を成長させる新しい計画を是非ご検討ください。

別紙に、研修案内をご用意しました。顧客増加・機器増販の成長戦略にご興味ございましたら、お気軽にお問い合わせください。

(表紙のページから続く)

LP ガス事業のデータや最新予測を知り、AI や IOT の動向と、取るべき戦略を再構築しよう

平成が終わろうとする今、2030年40年の未来を予測することは、極めて困難です。しかし、人口や世帯数の予測は、比較的確実な予測として存在していますし、高齢化や労働人口の予測も、このデータの中にあります。

また、経済予測の専門企業である(株)富士経済のエネルギー予測もあり、2030年のLPガスは26%以上減少し、電化は150%以上に伸びる予測です。これらの予測や、電力・都市ガスの自由化の動向、インターネットでの消費者の意向、さらにIOTやAIがLPガス業界の業務省力化や、合理化となり大変革を与えます。また、ネットによる決済システムや販売促進も大きく変わり、対応が求められています。

従来の利益構造の維持は、困難であり劇的なIOTとAI時代の到来に対応できる新たな事業戦略の再構築をすべき時です。

3月5日岡山、8日福岡、12日名古屋、14日東京で「新時代を勝ち抜きリボーンセミナー」を、新時代の旗となる講師陣で開催します

今回のリボーンセミナーは、新時代の核となるマーケティング、ネットビジネス、システム開発の若手講師陣3名と、顧客数を倍増させる実務経験のある弊社土屋講師、そして私の5名で講演させていただきます。

●第一部 最新データと動向からリボーンの必要性

私が、データや状況を整理して平成の30年から次代のLPガス業界のあるべき姿と、再生(リボーン)すべき事業戦略とその方向性についてご提案します。

●第二部 ネット移動者の意識、HPの在り方

LPガスの顧客紹介サイト「エネピ」を運営するアイアンドシー・クルーズの事業部長梅川氏が、エネピ利用者のアンケートデータからネット利用者の意識と行動原理を探り、如何にネットユーザーからの信頼を得る事業者として、何をすべきかを提案いただきます。

●第三部 ポイント、決済、付加サービスの動向

クラブネットの執行役員で、ポイント制のシステムを提供すると同時に、LINE等の決済システム導入、付加サービスなど各種のネットサービスを軸とした事業展開やマーケティングを手掛ける高垣氏が、他事業からの視点でLPガス業界のマーケティングを語ります。

●第四部 AI と IOT による業界変化と動向を解説

最先端のAIとIOTを活用したシステム開発に取り組むエナジー・ソリューションズの北村社長が、AIとIOTを活用したシステムの未来と、導入による省力化効果や未来の活動について判りやすく解説します。同時に顧客情報活用した営業活動の提案をします。

●第五部 顧客数倍増と粗利倍増への実践策提案

弊社チーフコンサルタントの土屋が、ガス会社で営業・管理部長などで、5年間で顧客数を2倍に急成長した企業での経験を基に、成長戦略の在り方とガス外粗利増への機器販売、社員育成について、自己の経験を基に具体的に提案します。

以上の5部構成で、新進気鋭の若手を中心とした講師で開催します。ご都合の良い場所、よい日時に、ぜひご参加ください。日程が合わない方や、講義テキストデータを希望する方には、別途ご提供いたします。メールにて、お問合せください。seminar@mdsys.co.jp

編集後記を兼ねたご挨拶とご案内

「営業偏差値レベルアップ研修」「新規顧客開発推進」の研修を成果向上させた経験の土屋講師

新年を迎え新春号として、本誌をお送りいたします。今年から、弊社に「土屋裕之」が、再参加しました。過去にも、メンバーとして活躍していましたが、諸般の事情でガス会社での経験を重ねて、また弊社に参加して頂きました。

セミナーの第五部担当の内容と同時に、本誌に同封した研修の案内をご確認ください。新規開拓を目指す会社・営業マンの偏差値向上研修など、経験を踏まえた実践的な研修を行います。ぜひ、実践的な社員教育の講師としてご活用ください。成果は、必ず出す講師です。

若手経営者・後継者対象の「2030 経営研究会 第3期を開催」また、NO2 幹部の研究会も開催

昨年で第2期を終えた「2030 経営研究会」も、一泊二日で外部講師を招聘し行い、また「でんかのヤマグチ」の視察を交え好評を得て終了しました。今年も、4月中旬の第1回から一泊二日の3回コースで、開催を企画しご案内を予定しています。

また今年には新たに、ご要望があり若手経営幹部として活躍を期待するNO2候補の方々の研究会も開催予定中です。古い言葉で言えば、「優秀な番頭さん」がいる会社が伸びる会社となります。地元根差した卸・小売りの会社の「番頭さん育成研究会」として企画しています。経営者、後継者の方々は、東京などで研修を受けることも多いのですが、NO2候補の方々が30代、40代から広い視野を持ち、同様な立場の方々と共に学ぶ機会を設け、討議や講義で見識を高めて頂きます。今回の3月のセミナーまでに、企画をまとめてご案内します。ぜひ、ご検討ください。幹部の能力の差が企業の成長のカギを握っています。

この研究会以外にも、経営支援、販売活性化、戦略検討、社員育成、販売店会講演、協会支部での講演など、なんでも気軽にご相談ください。また、ホームページも今月末にリニューアルします。今年も、皆さんと共大きく変化し始めたLPガス業界で未来を共に創る会社として取り組みます。

本年も、宜しく申し上げます。