

変化を読み取りチャンスをつかむ 実践！マーケティング思考法

変化に即応する「戦略的経営」の仕組みづくり

アルファ・マーケティング・コーポレーション

URL <http://www.alpha-marketing-corp.com>

E-mail info@alpha-marketing-corp.com

代表 新井 一聡

ビジネスブログ『マーケティング小咄プラスα』

http://blog.livedoor.jp/alpha_marketing/

第3回

戦略的経営のすすめ

「戦略的経営」。この言葉をご存知でしょうか？ 平たくいえば「経営課題を可視化して、変化に即応できる仕組みに基づく経営」ということです。「見える化」と言われる場合もありますが、日本語の品格を重んじ本稿では「可視化」としましょう。

最も分かり易い例を挙げれば、事業計画の策定という作業があります。その際、単に売上の数字ありきで、計画を立てている会社をよく目にします。盲目的に前年度実績に対しプラス（あるいはマイナス）〇〇%などと、根拠なき数字を前提として掲げているケースさえあります。これは計画ではなく単なる目標数字に過ぎません。計画とは、目標を達成するために、いつ、誰が、何を、どのようにするのかという実行計画でなければなりません。数字に対する裏付けがなければ、全く意味のないものになってしまいます。

地に足の着いた計画を策定するために、売上を構成する3要素（購買客数、購買頻度、購買単価）

図1-1 売上を構成する3要素

$$\text{売上} = \text{購買客数} \times \text{購買頻度} \times \text{購買単価}$$

図1-2 売上を2倍にするには

$$2.00 \times 1.00 \times 1.00 = 2.0$$

$$1.26 \times 1.26 \times 1.26 \approx 2.0$$

図1-3 落ち込んだ売上を補うには

$$0.70 \times 1.20 \times 1.20 \approx 1.0$$

$$0.70 \times 1.43 \times 1.00 \approx 1.0$$

に分解して考える必要があります。単純化して考えると図1-1の式となります。

例えば売上が2倍にするためには、3つの要素のいずれかを2倍にするというののも一つの方法ですが、3つの要素をそれぞれ26%ずつアップさせるという方法も考えられます（図1-2）。

逆に、要素の一つがマイナスとなれば、それを他の要素で補うためには、多大な努力を要します。例えばいずれかの構成要素が30%落ち込めば、それを補うためにはその他の2つの要素をそれぞれ20%アップさせるか、いずれかの要素を40%以上アップさせなければなりません（図1-3）。

よって、この3つの要素が確実に分かるような仕組み作りが求められます。正確な状況を確認した

上での目標設定、目標達成のための行動計画の立案、その実行状況を把握しながら各要素を極大化するための確かな戦略の打ち出し、つまり、PDCAサイクルの継続です。

以上は、小売業界やサービス業界に特化したものではありません。顧客一つを取っても、直接販売と代理店販売、店舗販売と無店舗販売など流通形態ごとに細分化する場合もあれば、商品分野ごとに細分化するケースもあります。また、部門単位で細分化することもあるでしょう。そして、これらを分析するためのデータは必ずしも一様ではなく、それぞれ細分化した構成要素ごとに異なります。しかしながら、いずれの場合においても、構成要素を可視化するという目的意識を持って仕組みを作ることが重要です。

B to Bの業態であれば、下請工場であれ、この原則は例外なく適用することができます。そして、意識的に戦略的経営に転換すれば、相手任せの成り行き経営から脱皮し、主体的な経営に転換することができます。

3-1の構成要素を考察する

「購買客数」

自社製品やサービスを購入してくれる顧客の数です。大別すると、新たに獲得する「新規顧客」と、既に購買経験のある「既存顧客」の2つがあります。

まず、新規顧客の獲得には、広告、パブリシティ、紹介、口コミなどの手段を使って見込み客を集めます。そして、次のステップとして、実際の購買行動を起こしてもらうための様々なアプローチも必要です。一般に、新規顧客を販売に結びつけるまでに、既存顧客の5倍以上のコストがかかるといわれており、多大な労力を必要とします。

この新規顧客の獲得が滞れば再購買はもとより、他の要素の拡大機会を損なうばかりか、当該事業の衰退につながりかねません。新規顧客の獲得は「事業発展のための源泉」なのです。最もコストと効果のバランスが求められますので、できる限り質の高い検証システムの構築が必要です。

一方、既存顧客の維持は「事業

安定化のための礎」となります。新規顧客の獲得が、結果の読みにくい目標であるのに対し、既存顧客は既に顔の見えているお客様が対象ですので、対応は容易です。事業計画における売上見直しも立てやすく、ブレも少ないので、この比率を高めることが経営の安定化につながるのです。

ポイントとは、継続的なコミュニケーションによる信頼関係の構築です。直接の訪問や来店促進、ダイレクトメールやメールマガジンなどのツールを使ったコミュニケーションで、可能な限り個別のコンタクトを図り、常にお客様の意識の中に自社をイメージして戴くための努力をすることです。

自社にとって、最も大きな痛手は、競合先へのブランドスイッチです。彼らは、虎視眈々とその機会を狙っているのです。それを防ぐ唯一の手段は、お客様との関係性強化に外なりません。

自社の商品力を高めることが、顧客をつなぎとめるための最善策だと考える方もいるでしょう。確かに、商品の開発・改良はもちろ

に、どんなに優れた品質も、それが伝わらなければ意味がないのです。そのために、日頃からのコミュニケーションが重要となります。そして、お客様の役に立ち、喜んでいただける情報を提供し続けること、すなわち質(商品)と量(接触頻度)とのバランスが求められます。

「購買頻度」

既存顧客に対し、自社製品の購買頻度を高めてもらうことで「売上の増大」につなげることが直接的な効果です。そして、もう一つの重要なポイントは、購買頻度を高めることにより「自社に対するロイヤリティが高まる」という効果が期待できるということです。

半年間に1回10万円の購買実績のあるお客様と、同期間に3回に分けて10万円の購買をされるお客様では、後者の方が自社に対するロイヤリティが高いのです。将来にわたり長く顧客であり続け、より多額の購買をし、あるいは新しいお客様を紹介して戴ける可能性が高いのです。

小売業であれば商品の入れ替え

サイクルを短期化してお客様の来店頻度を高めたり、メーカーであれば新製品の開発や既存製品の周辺機器の提案など、様々な工夫が求められます。

「購買単価」

お客様の1回当たりの購買金額を高めることです。単純に商品価格を引き上げるのではなく、お客様が離れてしまいます。それなりの戦略に基づいた戦術が必要です。

例えば、付加価値商品の価格アップ、周辺商品とのセット販売やまとめ売りは、「お客様にとってメリットのある提案」であれば好意的に受け入れられます。

また、スタンダードとプレミアムとの2種類が設定されている商品において、低価格のスタンダードが売れ筋の場合に、更に最高グレードのスーパープレミアムを追加投入することで、売れ筋がプレミアムに移行して購買単価が上がるというケースもあります。

いずれにせよ、顧客ニーズに即した的確な提案でなければお客様は離れてしまいますので、細心の注意が必要です。

財務諸表で見えない経営実態

ここで一つの事例をご紹介します。細かい設定は多少変えていますが、基本的な内容は実例に即しています。

東京の郊外に5店舗を構え、年商約10億円のオリジナル・ファッション雑貨の製造・小売を営むA社。相談は3年前のこと。5店目として、満を持して都心の原宿(渋谷区)に出店して4年目を迎えていたが、この原宿店が出店以来の赤字続きで、全社の業績も低迷状態。資金繰りのための融資を打診したところ、不採算である原宿店の撤退を、銀行と顧問税理士から勧告されているとのこと。

財務諸表を見ると、売上の37%を占める本店が牽引役となり業績を維持しているものの、他の郊外3店は売上が減少し、かろうじて黒字を維持している状況。一方、原宿店は売上が上昇しているとはいえ、未だ採算分岐点の80%程度でした。郊外店の半分のスペースながら、出店コストの高い原宿店

が、まさに経営の重荷になっているようにしか見えません。

しかし、自社ブランドの拡大を期して進出した原宿店の撤退は、社長にとって受け入れがたい決断でした。また、同店が全社に与える好影響を直感的に感じていると、このことで、本当に撤退すべきなのか、あるいは継続して成長を期する手段はないのかという相談でした。

時に、経営者の直感というのは正鵠を得ていることがあります。しかし、直感だけで経営の舵取りをするのは危険極まりない暴挙です。そこで筆者は、マーケティングの視点で、A社の現状分析に取り組みました。

ここで生きてきたのが、A社が業績のピーク時に導入した顧客管理システムです。POSデータと顧客管理データを連動させたシステムは、顧客の購買実績を品番単位で管理することができました。これを有効活用すれば、実に様々な分析が可能であり、有効な戦略を立てることが可能です。

ところが、惜しむらくはせっかく収集した購買データという宝が

ほとんど活用されていない実態でした。ともあれ、このシステムのお陰で、財務諸表からでは読み取れない様々な実態が見え、データから売上実態分析表(図2)を作成しました。

この表の注目すべきポイントは、次の5つです。

- ① 売上高の約3/4は既存顧客によるものである
- ② 既存顧客の購買単価は新規顧客の1.5倍である
- ③ 購買客数は減少傾向だが、既存顧客数は微増である
- ④ 新規顧客数が大きく減少する中、原宿店のみ伸びている
- ⑤ 原宿店は、購買顧客数の70%を新規顧客が占めている

前記の結果から「原宿店が新規顧客獲得の牽引役を果たし、他の郊外店での再購買を促している」という仮説を立て、更に個別の顧客について購買行動を分析したところ、まさにそれを裏付ける結果が得られました。

こうなれば、原宿店は金食い虫という負のイメージから、成長を支える救世主としてのポジション

図2 A社の売上実態分析表 ※伸長率は、何れも前々年度との増減率比較

項目	本店	郊外店A	郊外店B	郊外店C	原宿店	全店合計
売上高(百万円)※伸長率	350 (2.9%)	190 (-5.0%)	180 (-10.0%)	150 (-9.1%)	80 (33.3%)	950 (-1.6%)
・各店シェア	37%	20%	19%	16%	8%	100%
・新規顧客	100	30	30	20	50	230
・既存顧客	250	160	150	130	30	720 ^①
購買客数(千人)※伸長率	9.0 (0.0%)	4.4 (-6.4%)	4.4 (-10.2%)	3.6 (-7.7%)	2.4 (50.0%)	23.8 (-1.2%)
・新規顧客	3.5 (-2.8%)	0.8 (-27.3)	1.1 (-15.4%)	0.6 (-33.3%)	1.7 (41.7%) ^④	7.7 (-4.9%)
・既存顧客	5.5 (1.9%)	3.6 (0.0%)	3.3 (-8.3%)	3.0 (0.0%)	0.7 (75.0%)	16.1 (0.6%) ^③
新規顧客比率	39%	18%	25%	17%	71% ^⑤	32%
購買客単価(千円)	39	43	41	42	33	40
・新規顧客	29	38	27	33	29	30
・既存顧客	45	44	45	43	43	45 ^②

が与えられます。これは、財務諸表からでは決して見えて来ることのない実態なのです。

次に為すべきこと

こうして実態を把握することができれば、次に為すべきことは各店の位置付けの明確化と、それに応じた的確なマーケティング戦略の構築です。売上の3つの要素を極大化するための最善策を検討します。

●各店の位置付けと役割

- ・本店…企業ブランドと商品全般を牽引する旗艦店。
- ・原宿店…ブランドの情報発信基地としてイメージを提案する、新規顧客の獲得拠点。
- ・郊外店…両店で獲得した顧客の再購買を促進させるためのサービス拠点。

●広告宣伝

店舗ごとに実施していたチラシや地元媒体への広告出稿を止め、本社管理に移行。

ターゲットに合わせた雑誌を中心とした広告には、シーズン毎に展開するコアアイテムでブランドイメージを表現しつつ、本店と原宿店への誘致を盛り込み、パブリ

シティとも連動させて新規顧客獲得を図る。

プレス対応は、原宿店で一元管理してブランドの情報発信基地としての機能を強化する。

●顧客とのコミュニケーション

従来の製品保証書を兼ねたポイント・カードシステムを発展させ、お客様の購買実績に応じた様々な優遇措置を設定し、ブランドロイヤリティの向上を目指す。

本社が顧客データ分析に基づき、個々のニーズに応じてダイレクトメールやメールマガジンにより情報を発信して来店を誘致し、店舗が接客による直接のコミュニケーションを実施する。

中央集中管理による大幅なコスト削減と、お客様一人ひとりのニーズに合わせたきめ細かい対応による質の高い関係性構築を実現する。

●商品構成

・本店…旗艦店としての全ラインアップの品揃えとライフスタイルの提案。

・原宿店…新規顧客獲得を目的と

した、よりファッション性の高い限定アイテムや、トライアル用の低価格帯商品の展開。

・郊外店…リピート促進を目的とした消耗品のセット販売や既存アイテムの周辺商品の充実。

●販売促進イベント

・本店…アパレルブランドとのコラボレーションによるファッションショー。

・原宿店…新製品の先行発表会。

・郊外店…メンテナンス講習会。

これらすべては、購買顧客の増加、購買頻度の促進、そして購買単価の上昇という目的に沿って、各店の担うべき役割に基づいた戦略なのです。

●A社のその後

改革実施後1年で黒字化に成功した原宿店は順調に売上を伸ばし、2年目の今年、増床して移転を予定しています。

本店をはじめ各店舗も業績を急速に回復し、2年連続過去最高益を達成の見込みです。更に、ブランド価値の高まりに伴い増加し

た、全国からの注文に対応するため、通販事業部を新たに立ち上げました。

まずは意識して始めよう

事例でご紹介したA社では、優れた顧客管理システムが導入されていたお陰で、質の高い戦略的経営を早期に実現し、業績を急回復させることができました。しかしこれは、決して特殊なケースではありません。

社内に使われていない有効なシステムが眠っていたり、紙の帳票であっても有益な情報をもたらす重要な資源が埋もれているケースは枚挙に暇がありません。

大切なことは、問題意識を持つて考えることです。自社を省みて、売上の各構成要素がどうなっているのか。可視化されているのか。されていないとすれば、どの情報により可視化できるのか。可視化して、管理するためにはどのような仕組みを作る必要があるのか。決して難しいことではありません。まずは、身の回りにあるものから始めてみましょう。