

続・経営者へのメッセージ

— 販売戦略編 —

NOVEMBER/2008



中小企業診断士・行政書士
清成真一事務所

(有限会社ビジネスブレン)

(おおいたビジネスプラットフォーム事業協同組合)

目次

はじめに	2
1. “販売戦略”について学ぼう	3
2. 販売戦略は経営戦略の下位戦略	5
3. 販売（売る）を因数分解する	8
4. 客数が減るということ	12
5. 顧客数を“維持する”ことと“増やす”ことの違い	16
6. マーケティングとは何？	20
7. 誰に（市場）、何を（製品）、どのように（ノウハウ・プロモーション）	24
8. 市場の細分化 セグメンテーション -	27
9. 販売先（市場）を絞り込もう	30
10. 買うという心理過程を解析する	34
11. 購買心理の3段階ストーリーを顧客管理に活かそう	38
12. 販売分析をしていますか	42
13. CRM カスタマー・リレーションシップ・マネジメント	45
14. 製品の機能・品質と顧客ニーズ	48
15. 競争の範囲	51
16. 価格設定（1）	55
17. 価格設定（2）	59
18. 販売チャネル	63
19. 販売促進（プロモーション）概要	67
20. 広告の上手な使い方	71
21. パブリシティとパブリック・リレーションズ（PR）	75
22. 販売員（営業担当者）の上手な聴き方、話し方	79
23. DMやケイタイメールの上手な使い方	83
24. チラシ、パンフレットの作り方	87
25. POP・ショーカードの役割	90
おわりに	93

はじめに

本書は大分銀行が毎月 25 日に発行している大分銀行ビジネスクラブ会報誌“B - s t y l e”の誌上にて、平成 18 年 9 月号から平成 20 年 9 月号までに発表した連載の一部を書き直したものです。

連載は“どのように販売（営業）活動をしていけばよいのか”を命題にして始めました。最初に販売戦略と経営戦略との整合性などをマクロ的視点で論じた後、マーケティング・ミックス、広告などのプロモーション・ミックスへと話題を展開してきました。

販売戦略を 25 回連載でまとめることは困難な課題でした。専門書やハウトゥ本も巷間には数多く出版されています。知識と経験豊富な本書の読者の皆さんには物足りなさを感じるかも知れません。

また、本書で私が論じたものは大学等アカデミックな観点からすると、基本理論や諸原則の解釈が必ずしも正しいとは言えないかも知れません。お叱りを受ける場合もあろうかと思えます。しかし、私がコンサルタントを通じて体験したことから自分なりの理解をしたためたものが本書です。

経営者は環境変化にどのように対応していくのが求められています。経営理論や諸原則も自社が継続するために、更にはいい会社となるためにこそ使われるべきものです。

企業経営においては、まず肯定的に基本理論や諸原則を学び、それを現場で実践し、経験と実績を積み重ねていくことが大切です。そして、実践の過程で得られた成果を基に、自社の経営体制に合致した使い勝手の良いように理論や原則を改良・改善していくことが求められます。全ては“試す”ことから始まります。失敗を恐れず挑戦してみましょう。

私が本書で論じた拙文が、読者の皆さんが経営する会社の更なる発展の一助となれば幸いに思います。

1 “販売戦略”について学ぼう

(1)何故、販売戦略なのか

企業は営利を目的として活動している訳ですので、経営者は“如何に売上と利益を伸ばしていくか”をいつも考えています。今は昔、1980 年代終わりから 90 年代初頭のバブルの時期は、日々の営業活動によって売上が獲得するというよりは、土地転がしなどの財務的活動により、利益を稼ぎ出していた企業も多かったようです。

このやり方が異常だったことは、バブル崩壊後の大混乱を振り返れば一目瞭然です。利益を上げるには、自社の製品（商品・サービス）をお客様に買って頂く事が前提条件とならなければなりません。

そこで、「いい会社を創りたい」と日々願って努力をされている経営者の皆様の参考になればと思い、“どのように販売（営業活動）をしていけばよいのか”など、販売戦略について浅はかな知識と体験ですが、紙面を埋めて参りたいと思います。

(2)経営者の関心は売上高の増加

世の中に経営者（社長）と呼ばれる人は数え切れないほど存在しますが、「私は売上に全く興味がない」という方はいないと思います。いるとすれば、経営者でない、又は経営者失格の烙印を押された人に違いありません。

経営の善し悪しを図る“ものさし”にはどんなもの（指標）があるでしょうか。ちょっと前までは財務的な指標のみが注目されていました。しかし、いくら売上や利益を上げて顧客に不満・不愉快を発生させたり、法令や社会的規範を無視して良いものではありません。あらゆる指標が良い（優れている）とならなければ、“いい会社である”とは言えないでしょう。

このような時代背景であっても、次のような事例を考えれば、売上はやはり“いい会社である”ための最も重要な指標のひとつであることに違いありません。

売上は顧客（市場）支持のバロメーター

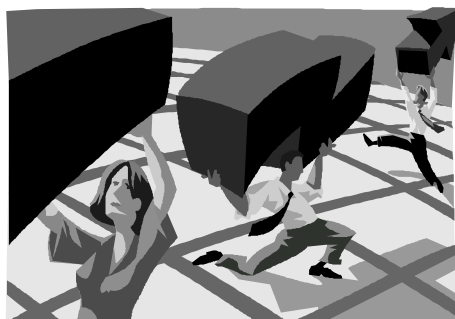
売上はお客様（顧客・市場）が自社の製品（商品・サービス）を購入して頂く事で発生します。自社が狙っているお客様（顧客・市場）を同業他社も狙っています。従って、同業他社よりも多い売上は、同業他社よりも多数の支持を得ていることになります。お客様が減少した時、どのような事態に陥るかは後記にて検討しています。

利益は売上から生み出されるもの

前述のとおり、利益は資産の売却からも獲得することは可能です。しかし、日々の企業活動の成果は、損益計算書上の“売上高”で表現されています。しっかりとした企業活動ができること、そしてその成果である売上が堅調であること、これが経営の基本なのです。

会社の血液であるお金（資金）は、売上から発生したもののみが体力強化につながる

人は血管を全身に張り巡らせており、血液は血管を通じて手足の末端まで流れています。企業にとって血液とは“お金（資金）”です。社外から輸血（借入・社債発行など）することも時には必要ですが、やはり背骨（基幹事業）で自ら血液を作り出すことが肝要なのです。



2. 販売戦略は経営戦略の下位戦略

(1) 経営“戦略”とはなんだろうか？

“戦略”と書くと思わず身構えてしまいます。“戦略”という言葉はもともと軍事用語であり、経営戦略というように企業経営に持ち込むのは嫌な感覚を持つ経営者もいるかも知れません。

経営環境が益々不透明さ、不確実性を増している現在において、企業経営を行うのは未知の大海を航海するのと同じではないでしょうか。船（企業丸）が出港して目的地の港（経営目標・ビジョンの達成）にたどり着くには、船長（経営者）をサポートする航海士等の有資格者（管理者・監督者）、優秀なクルー（一般社員）、高性能の船（工場・店舗）などが必要でしょう。それでも、順風万端に船が進むとは限りません。台風（外部環境の激変）により難破し座礁する可能性もあります。

そこで、しっかりとした方針を船長はクルー等に明示しなければなりません。このしっかりとした方針が“戦略”なのです。こうして考えると、“戦略”なくして企業（船）を安全に運行できるはずもない、ということが分かってきます。

出航（創業・每期）する前に、航路（戦略）を必ず創案・立案しておく必要があります。既に出航した船も途中で中継港（決算期）に立ち寄ることがあります。また場合によっては、目的地を変更することもあるでしょう。

従って、企業（船）の周辺環境を睨みながら、戦略を修正することも必要となってきます。一度立案した戦略は変えても良いのです。いや、環境が変われば戦略を変えるべきです。場合によっては朝令暮（昼）改も許されるのです。

図表1は“成長のベクトル”と呼ばれる成長戦略を表しています。「市場と製品（商品・サービス）」と「現在と新規（将来）」との2軸を組み合わせ、企業が成長する方向には4つの選択肢があることを示しています。

下段には、一般的に“戦略”と呼ばれるものを例示しました。この

ように、戦略は多様多岐にわたって作成され、実践されていくものなので、

(2)経営戦略の体系

とすると、企業経営にとって経営戦略はどういう位置づけになるのか、確認したくなります。

図表2で経営戦略の策定フローを明示してみました。フロー図の下方に“全社中長期戦略目標”と“経営資源の配分”という記載があります。

経営戦略は会社全体の将来にわたる成長を約束する戦略ですから、“全社中長期戦略目標”がこれに当り、経営戦略（成長戦略）と称せられます。

概ね、成長戦略と経営戦略とを同義語と捉えて差し支えありません。

次に、会社には“ひと・もの・かね・情報・時間”という多様な経営資源がありますので、これらの経営資源を如何に事業（製品）分野別に配分していくかが課題となります。これが“経営資源の配分”です。“経営資源の配分”は具体的には 戦略などと称されることとなりますが、図表でわかるように経営戦略の下位に位置づけられています。

なお、戦略を策定するに当って、幾つかの選択肢を用意して下さい。考えられる戦略が1つであるよりも、多数の戦略の中から1つ戦略を選択するアプローチの方が、戦略策定までの時間はかかりますが、ビジネスが成功する確率は確実に高まります。

ちなみに、経営戦略を策定する前段階として、“ビジョン・達成目標”、“経営理念・企業文化”を確認する必要があります。さらには、現時点の経営環境を整理しておくことも大切です。

(3)販売戦略は具体的、実践的な戦略

図表2では“経営資源の配分”に“事業部別、機能別、製品別など”とメモしています。例えば、販売という活動は、生産管理、店舗運営、広告宣伝、新商品開発などのあらゆる企業の経営における1分野にすぎません。販売戦略は経営戦略の下位の戦略として位置づけられています。全社の経営戦略なくして、販売に関する戦略のみが存在するということはありません。

せん。

同様なことは、店舗・工場の新設戦略、借入等に関する財務戦略、社員の採用に関する人事労務戦略、などの“機能別戦略”に関してもいえることです。

経営者の最大の仕事は会社の将来ビジョンを明確にし、それを達成するための経営戦略を策定することなのかも知れません。

図表1：アンゾフの成長ベクトル(成長戦略)

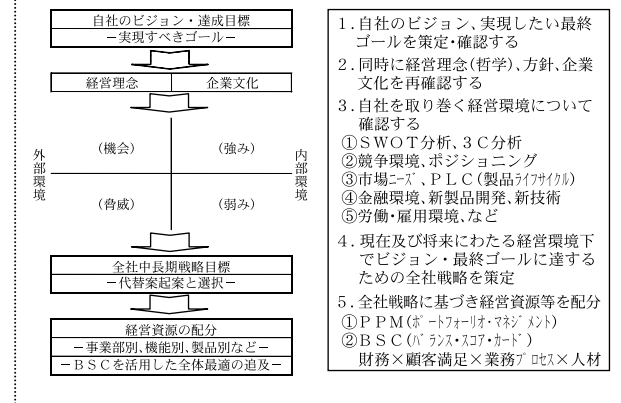
		市場（マーケット）	
		現在	新規
製品	現在	市場浸透戦略	新市場開拓戦略
	新規	新製品開発戦略	多角化戦略

水平的、垂直的、集中型、集成型
(右に行くほどリスク大に)

[一般的に戦略と呼ばれるもの]

- ・ M & A 戦略
- ・ 設備投資戦略
- ・ ブランド戦略
- ・ 事業縮小・撤退戦略
- ・ 人事労務戦略
- ・ タイムベース競争
- ・ 国際化戦略
- ・ 財務戦略
- ・ 競争回避の戦略
- ・ 競争戦略
- ・ 新製品開発戦略
- ・ 競争地位別戦略

図表2：経営戦略の策定フロー体系



3. 販売(売る)を因数分解する

(1)販売(売る)のゴール

販売活動に汗を流しても「利益がでていない！」では何の意味もありません。利益を出す！ことが販売という企業活動のゴールです。「利益が出る」という事実を整理してみると、“利益 = 売上 - 原価”という計算式が成立していることが分かります。まさに「利の元は売上にあり」です。そこで、売上を分解し整理することで、“販売(売る)”という活動を検討してみることにします。

(2)売上は購入客数と購入客単価の積

売上は製品(商品・サービス)を買って下さるお客様の存在が前提となります。一方、お客様が購入する製品(商品・サービス)には価格(値段・売価)がついています。確かにお客様が企業(お店)から無償で“もらう(頂く)”という場合もあるでしょうが、この場合は製品は企業の側からお客様のもとへと物理的に移動しているものの、企業は売上として計上することはできません。

このように、売上の構成要因として“客数”と“売価”の2要因があることが理解できますが、“客数”や“売価”をより細かくすることはできないのでしょうか。以下に、小売業を例にして検討してみましよう。

客数を更に細かく分解する

客数は商圏内人口が基礎情報となります。下記の“a.”から“f.”へとブレイクダウンしていく過程で、お店での実際の購入客数がより鮮明になって行きます。

a. 行政人口

商圏内に住んでいる人の数です。定住・夜間人口とも呼ぶことができます。

b. 交流人口

国道・高速道路等の道路網やJR・バス等の公的輸送機関を利用して、自店に訪れるお客様の数です。お店周辺で働く人々(昼間人口)

も、勤務終了後にお買い物をしますのでこれに含まれます。また、観光客や商用客など非定住的、非地域的、非日常的な購買力も交流人口に加えても良いでしょう。

c. 商圏人口

行政人口と交流人口の合計を商圏人口とすることができます。この人口が大きければ大きいほど、大きな売上を獲得するチャンスが膨らんでいきます。

d. ターゲット人口(率)

商圏人口の全てが自店のお客様になるとは限りません。自店の製品を購入してもらえらる可能性のある潜在的お客様を探し出さなければなりません。年齢・性別・ライフスタイル等の切り口で商圏人口を細分化していくと、自店の潜在的かつ有効的客数が決まってきます。

e. 来店率(人口)

ターゲット人口のうち、お店に来てくれた率(人口)を示します。来店率は注意しないと自然と減少してきます。市場には競争相手がひしめいており、虎視眈々と顧客奪取の機会をうかがっているからです。

f. 買上率(人口)

入店されたお客様が実際に商品を買って下さった率(人口)のことです。来店してくれたとしても、買上げてくれなければ売上の実現に至りません。

このように分解していくと、購入客数 = [{(行政人口 + 交流人口) × ターゲット人口率 } × 来店率] × 買上率、の計算式が成立することがわかりました。

- 1 来店率(人口)や買上率(人口)は、チラシ等による広告宣伝、営業時間、立地、競争相手の存在と強さ等によって影響を受けます。
- 2 購入客数を別の視点に置き換えることも可能です。例えば、得意先別(既存客・新規客)、地域別(大分・別府)、製品別(A製品・B製品)、事業部別(C部門・D部門)などです。

客単価を更に細かく分解する

大きく分けると次の3点に分解することが可能です。

a. 一製品単価

お店にある数点から数十万点の製品の1つひとつには売価(価格)がつけられています。

b. 平均売価

お店にある総製品の平均単価のことです。価格政策を巧みに操ることにより、顧客満足度(CS)を高めると同時に、平均単価をあげることが可能です。

$$3 \text{ 平均売価} = \frac{\text{全在庫製品の売価合計}}{\text{在庫総数}}$$

c. 買上点数

お客様が購入してくれた製品の点数です。沢山のお買い物を継続的にしてくれること、これが経営者の切なる願いです。

4 買上点数は店内の演出、従業員の接遇、客動線、陳列方法、照明等によっても影響を受けます。

このように分解していくと、購入客単価に関しては次の計算式が成立することがわかりました。

売上高

購入客数

又は

$$\frac{(A \text{ 製品平均売価} \times A \text{ 製品買上点数}) + (B \text{ 製品平均売価} \times B \text{ 製品買上点数}) + \dots}{\text{購入客数}}$$

購入客数

又は

$$\frac{\left(\frac{A \text{ 製品売価合計}}{A \text{ 製品在庫点数}} \times A \text{ 製品買上点数} \right) + \left(\frac{B \text{ 製品売価合計}}{B \text{ 製品在庫総数}} \times B \text{ 製品買上点数} \right) + \dots}{\text{購入客数}}$$

購入客数

(3) 売上構成要因を分解することのメリット

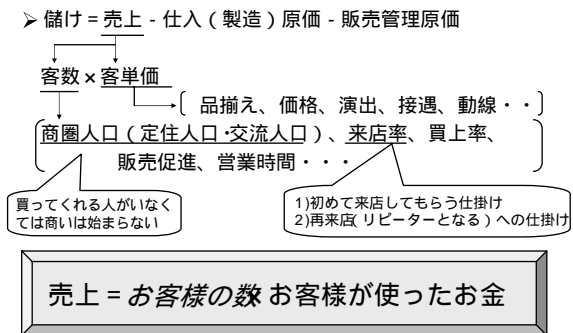
売上が順調に、予算通りに獲得していれば何の問題も感じません。しかし、「売上が減少してきた」、「予算通りに売上が獲得できていない」となった場合、その原因を探する必要があります。原因が明確にならなければ、効果的に対策を講じることもできません。

勿論、「競争店が出店した」、「メーカーによる新製品の発売が遅れている」など外部の要因に不振理由を求めることはできます。しかし、これでは何の対策も講じることはできません。

「利の元は売上にあり」です。不振に陥った理由は、店舗内に隠されていることが多いのです。購入客数と購入金額とがどう変化してきているのかを確認してみましょう。

購入客数と購入金額とがより細かく分解されていれば、不振原因の探索は速くなり、回復策も即座に打てるようになります。

図表3: 儲かるという仕組み



4. 客数が減るといこと

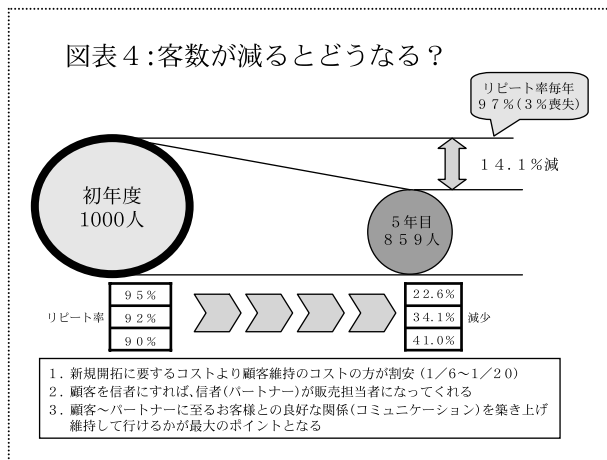
(1)客数減少を本気に考えていますか

前章の「販売（売る）を因数分解する」で、売上高は“客数”と“客単価”とに2細分できることを説明しましたが、本章では“客数が減少する”という背景について言及しています。

図表4において、5年間にわたって毎年前年比で3%の客数が減少すると、5年後の客数はどうなるのかを試算しました。今日現在の1,000人のお客様が859人になってしまう！、なんと14.1%もお客様が“消えてしまった”のです。

背筋が凍るような恐ろしい予測です。しかし、通常では毎年3%の客数減ということはあるような条件設定だと思いませんか。

客数が減少すれば利益は確実（！）に減ります。経営者の皆さん！、客数が減少することの原因とその背景について本気で考えたことがありますか。“客数”が減少すること、それも長期的に減少していく要因を検証する必要があります。



(2)客単価よりも客数の方が重要だ！

売上を考える場合に、私は“客単価”に比べて“客数”の方がはるかに重要度が高いと考えています。それは以下の理由によるからです。

客数の減少は経営悪化の予兆

客数は自社が市場（マーケット）から受けている支持の度合いを表します。ある業界で売上高や市場占有率に関する調査結果が発表されたとします。経営者は一喜一憂することでしょう。競争他社と比較するでしょう。

しかし、もっとも重視されなければならないのは、過去の実績に比べて伸びているかどうかです。成長しているかどうかです。競争相手に勝っているとしても、市場占有率が落ちていたり、客数自体が減少しては問題です。何故なら収益構造が将来悪化していくということが十分に予想されるからです。

客数は顧客サイドに立ったアプローチ

客数は自社に対する支持率の表れと定義しました。客数を重視することとは、企業の経営活動が常に顧客（市場）からスタートしているということに他なりません。“マーケット・イン”の考えは、マーケティング戦略の中でも最も重要な考え方の1つなのです。顧客満足や顧客感動という視点を忘れた企業には明日はありません。

“マーケット・イン”はお客様の潜在的ニーズに焦点を当てた考えだとも言えます。お客様のニーズに沿うように製品を投入していくのですから、売れるのは当然の帰結なのです。

客単価は企業サイドに立ったアプローチ

一方、客単価重視は企業サイドに立った思考体系といえます。お客様は“買わされる”ことを嫌がります。口では「顧客志向、お客様第一主義」と言いながらも、お客様を見る経営者の目が霞んでいるのです。

マーケティング戦略では“プロダクト・アウト”という考え方がありますが、これには自社の製品力（技術力・品質の高さなど）を過大視さ

せ、販売戦略に関し誤った思考体系に陥らせる“罨”が仕掛けられているのです。

購入者が使いもしない機能を付加して、「高品質です」と謳ったとしても二度三度と踊らされない（騙されない）のが、現在の消費者であることを経営者は忘れてはなりません。

(3)客数が減少していく原因

自社の客数が減少していく影響要因には、社外的要因と社内的要因の2つに大別できます。

社外的環境要因

これには次のようなものが考えられます。

ア) 市場規模の縮小

まず、市場全体の規模が縮小していくことがあげられます。例えば、幼児や小学生を対象にしたビジネスを展開しているとすれば、初婚年齢の晩婚化、女性の社会進出などから、子どもの数が絶対的に減少しているという現実の影響を受けざるを得ません。

イ) 競争相手の存在

現在は“競争の時代”ではなく、明日も今日と同じように存続しているかと危ぶまれる“狂争の時代”です。競争相手も必死です。

また、他業種からの転業組や新規参入組など、膨らむことのない市場を奪おうとする新規の競争相手も自然発生的に増えてきます。

ウ) 代替製品の出現

セブン&アイホールディングスの鈴木敏文会長は「真の競争相手は同業他社ではなくお客様である」と指摘しています。顧客は移り気です。現在利用している製品よりも他の製品が優れていて、自分の欲求を満たすものであれば、他の製品に乗り換えることは容易に想像できます。

エ) 新たな経営手法の出現と採用

有店舗販売が有力であった時代は過去のものとなりました。現在は

高速ネット社会に突入しています。ネットを上手に活用できるかが企業の盛衰を握っていると言っても過言ではありません。

このような新しい経営手法の出現とその採用が、自社の気づかない所で大河の流れの如く広がって行きます。

社内的環境要因

これには次のようなものが考えられます。

ア) 楽観的予測

「昨日の成功は明日の成功を約束しない」、「成功体験の強い企業ほど変化に弱く、衰退するのが早い」という言葉をよく耳にします。これらの言葉の深層には、経営者の将来に対する楽観的な姿勢を戒めているものだと思うのです。

イ) 営業活動、販売促進活動のマンネリ化

同じことを繰り返すことはとても重要なことです。但し限度というものがあります。市場の変化を感じ取れば、別なアプローチ方法を考えるべきです。

思考体系が硬直化した経営者や管理者が多数を占めていれば、営業活動のマンネリ化を防ぐことは非常に困難となります。

ウ) 無策な投資計画

経営資源はひと、もの、かね、情報、時間などと言われています。将来の成長を約束するのは、現時点での投資の実績です。設備投資、人財投資、IT投資など、投資と呼ばれるものを積極的かつ計画的に実施していくことが重要です。

5. 顧客数を維持する”ことと増やす”ことの違い

(1)顧客数と客単価

自然に減少していく客数

顧客数が徐々に減っていくことに対し、強い危機感を持っている経営者は少ないのではないのでしょうか。平成 17 年に日本の総人口が減少に転じたと報じられて大きな話題になりましたが、これからは人口が減る時代なのです。会社が抱える顧客が前年と比較して 3%程減少するという現象は、これから日常茶飯事に起こりうることなのです。

新たな顧客の獲得目標をこの顧客減少数を超す数値に設定する必要があります。3%程の顧客減少は“想定内（予算内）”と割り切ってしまうば何の心配もないでしょう。

客単価の減少に危機感をもつ経営者

その一方で、客単価の減少に危機感を持たれる経営者は多いと思います。何故なら、顧客数が減ることを防ぐことができないのであれば、お客様に“より多くのお買物”をして頂ければ良いのですが、「お買物の回数や 1 回当りの買物金額が増えていない」となれば、売上と利益の減少が現実のものとなるからです。

買わされることは嫌！

でも、ここでクエスチョンです。客単価は買上点数と平均単価の積で表すことができます。客単価を上げようとする姿勢は、「自分は既に色々なモノを持っている。お店が勧めるこの商品は自分にとって本当に必要なモノなのだろうか」とお客様の不信感を引き起こしかねません。

お客様は“買うことは楽しい”けれど、“買わされることは嫌！”なのです。それ故に、客数の減少を客単価でカバーしようとする発想は捨てなければなりません。

(2)新規顧客を獲得するコストと現在の顧客を維持するコスト

新規顧客を獲得するコスト

代表的なコストとしては広告宣伝費があります。折込チラシを作成し

商圈内の 1 万世帯に配布したとします。チラシ作成費@5 円×1 万部、折込代@3 円×1 万部、その他諸経費 2 万円とすると 10 万円の費用が発生します。

1,000 名の方が来店（ヒット率 10%）したとすれば、1 人当たりのコストは 100 円となります。100 名（ヒット率 1%）の時は 1,000 円です。

しかし、来店したお客様が何度も来店して頂けるリピート客に育つとは限りません。その都度、新たな集客努力を行う必要があります。

広告宣伝の媒体に TV を使ったとします。一回当たり 50 万円かかるとしても、県下 50 万世帯でわると“わずか@1 円/世帯”となります。しかし、必ずしも全県民が視聴するわけではなく、またターゲット客がその TV 番組を偶然にも視聴していなければ、会社から発せられるメッセージはターゲット客には伝わりません。例えば、子どもの紙おむつの宣伝は、紙おむつを必要とする幼児を持つ家庭でなければ何ら宣伝効果はないのです。

このように広告宣伝費の“効果”を考えていくと、毎回、毎月、毎年、多額のコストを掛けているにも係わらず、顧客数の増加に与える影響は大きくはないと考えられるのです。売上高や利益は販促コストに比例しては増加しないのです。

しかし、「充分過ぎる程の広告宣伝費をかけていないと新たなお客様の獲得ができないのではないか」と不安になってしまいそうです。

現在の顧客を維持するコスト

誕生日にお店から「誕生日から 1 ヶ月間全製品 10%オフ！」という DM をもらった経験はありませんか。自宅にお店からお花が届いたということはありませんか。携帯やパソコンに誕生日メッセージが送られてきたことはありませんか。お店に行ったら、販売員から「様、誕生日おめでとうございます！」と声を掛けられたことはありませんか。イージーオーダースーツを作りに行ったら、お店が過去の型番を保管しており、短い時間でお好みのスーツが作れたことはありませんか。