

# 業界再生 = (経営+IT) × 改革メソッド

## — 活かす IT・伸びる経営

経済産業省推進資格 IT コーディネータ 天川 龍介: r y u @ g l a s y s . c o m

## 特徴のある店の作り方 (3)

イトーヨーカドーさんが、低価格スーパーを作るそうです。何もかも値上げされて、消費者はより低価格の店に向かうとの考えでしょう。それが自然だと思います。この業界も、もう少し価格について真剣に考えたほうがいいと思います。店舗調査をするたびに思います。ハッキリ言って「わけがわからない」・・・価格とは価値のバロメータであるはずなのに。



### ターゲット設定

今月は、先月のデータを活用して店舗を作っていきます。手順を追ってください。

最初はターゲット設定です。先月のデータとにらめっこしながら、自店を「誰のための店」にするかを設定します。キーになるのは、利益額と客数です。`シェア TOP が利益額 TOP なのか?、`客数 TOP の顧客

表1 各数値は順位

		客数	利益額	主エリアシェア
10代	男	16	16	16
	女	14	13	14
20代	男	15	14	15
	女	13	12	13
30代	男	10	15	10
	女	9	10	12
40代	男	4	9	9
	女	5	5	11
50代	男	12	7	8
	女	1	3	3
60代	男	6	6	7
	女	2	1	2
70代	男	7	2	5
	女	3	4	1
80代以上	男	11	8	6
	女	8	11	4

層が利益額の何割を占めるのか?、などを考えながら、ターゲットを設定します。

単純化すると、表1のようになります。順位1位から3位までを見ても特徴は明らかになります。実際には、これほどキレイに並ばないでしょうが、それはそれで店舗の特徴になります。

ここで、どのターゲットを主役にするかの判断は大変重要です。しかし、マーケティング知識のない方に出来るかと言えば、ほとんどNOです。(現在、店舗調査をしていて、これはハッキリ感じます。全く勘違いしている店舗が多いです)

ちなみに、表1を見てどのターゲットを選びますか? 普通は60代女性でしょう。私の答えは違います。

### 検証

ともかく、ターゲットは設定したと仮定しましょう。

普通はここで終わりですが、データを使える方は、この設定が正しいかを検証してみましょう。主要ターゲットの客数、利益額が伸びてくれ

ないと、特徴のある店にしても売上げが下がってしまいます。その伸びが可能かどうかを検証します。

ここではシェア数値とにらめっこです。一般に、エリアシェアが70%以上になることはマレですから、現在高いシェアを取っているところは、伸びしろが少ないこととなります。

実際にやってもらうことは、`主要ターゲットが何%伸びれば、他の非主要ターゲットの売上げがいらなくなるか?、を逆算シミュレーションします。(エクセルの出番です。)

表1で見ると、10位以下の売上げがゼロになるポイントを狙います。この時に出るシェア数値が、実現不可能な数値にならないければ、O.K. です。

### 店の各構成内容に反映

こうしてターゲットが決まったら、そのターゲットのための店にします。店舗を構成するそれぞれの内容を決めていきます。

### 商品構成変更

まずフレームの商品構成です。

先月の分析で、ターゲット別の売上商品はわかっているはずですが、当然それがメインですが、主ターゲットの商品はドンと増やさなければなりません。先々月号で述べたように、

店に入った途端、「紳士服店だ」とわからなければなりません。数量の目安は、(現在の店頭在庫数×0.8×0.5) ……あくまで目安ですが、店に入った時、半分以上が主ターゲットの商品にならないと、特徴が出るとは思えないのです。

商品の増やし方がこれまた難しいです。先月号の顧客プロファイリングが最も役に立つと思います。おそらく、経験はないでしょうが、「買ってくれなかった客」を見極めて、その対象商品を投入する努力が必要です。(本来、新商品投入とはそういうことです)

フレーム以外に、レンズも同様にお考え下さい。ラインナップに不足があれば、新メーカーの導入もあります。その他小物も同様です。

### 価格構成変更

これは少し覚悟が必要かも? これまでの価格構成で売り続けようとするのは、世間が許しません。メガネだけは特別と思うのはメガネ屋の勝手、と何度も申し上げたことを思い出してください。自店エリアの顧客が納得する、買い得だと感じる価格とはいくらなのか? を考えてください。これも顧客プロファイリングが役に立つでしょう。安売りしろと言っているわけではありません。あくまで納得できる価格構成です。主ターゲット用の商品が半数を占めるわけですから、まずはその中を考えてみてください。変更前後の例を示

主ターゲットのフレーム売上(表2)

金額	現在		変更後	
	数量	合計	数量	合計
60,000以上	2	120	1	60
50,000台	3	160	2	110
40,000台	6	250	8	300
30,000台	10	320	13	400
20,000台	16	330	25	500
10,000台	10	110	20	200
9,999以下	3	24	1	5
	50	1,314	70	1,575

しておきます。(表2)

### サービス構成変更

ここまでの作業を、TOP1 だけではなく、TOP3 くらいまではやってみてください。おそらく、目からウロコが落ちます。

特に、利益額を中心に調べると、「セットの売場なんかいらぬ」「ブランドの数が多すぎる」なんて結論は簡単に出てきます。

はい、それが言い切れるようになることが改善の第一歩です。では、来月はどのように店を変えていくかを探ってみましょう。

### もっとやってみる

この項目は、変更というより構築になるかも? サービスの内容をきちんと顧客に示しているお店が少ないからです。

よく、価格の高い理由に技術とサービスを挙げられるお店はありますが、その内容が顧客に伝わらなければ、理由になりません。現在のサービスを整理して、主ターゲットに必要なサービスとは何か? を考えてください。

### 販促企画変更

ほとんどの店舗は、ここまでのお話をすっ飛ばして、この点だけを考えておられるようです。

新商品が出たから新商品キャンペーン。眼精疲労に効くレンズが出たから無料健康チェック。すいませんが、やり方が逆です。`主ターゲットが関心を持つものは何か?、から始めてください。

上記、眼精疲労に効くレンズの技術的

説明をいくらしても無駄です。「肩こりに効く」の一言のほうが効果的だと気づいてください。主ターゲットが生活の中で、何に困り、何に喜び、何に飛びつくのかを考えてください。ここにメガネ屋の発想は必要ありません。

### 内装・外装の変更

これはオオゴトかもしれません。せめて、什器配置の変更、什器カラーの変更、POP 追加などを検討してみてください。

この項目までのことができていれば、どのように変更すればいいのかは、専門家に相談するほうが早いかもしれません。テーマも方針も見える状態ですので、プロなら簡単にやってくれます。

さて、後は皆さんの決断ひとつです。

現在東京都内の店舗を調査していて、このままだと確実に無くなる店舗をたくさん拝見します。チェーン店寡占化は当然の結果だとハッキリわかります。同時に、自分の友人を紹介できるチェーン店は決して多くありません。

自店を特徴のあるお店に変えるというより、新しくお店を作ってみるつもりでやってみませんか?

### 天川 龍介

1956年生まれ  
眼鏡小売業界経験は16年  
店頭販売はもとより、チェーン店本部にて販促・営業企画を担当  
POSシステム開発プロジェクトリーダー  
現在、合資会社グラス代表  
1997年上級システムアドミニストレータ合格  
2002年ITコーディネータ認定・同インストラクター  
HP=http://www.glasys.com