

## 第十二回：再生の方法論②

今回は、ターンアラウンドをどのように進めるかについて、次の4つの論点に沿って議論を進めていく必要があることを述べた。

①売上減少の要因は何か、②その要因を引き起こしている根源的課題は何か、③ブランドの潜在力はどのくらいあるか、④潜在力を最大限に発揮するためには、どう変革すべきか。そして、①と②について若干詳しく解説した。

今回は、③と④を考える時の最重要ポイントの一つである、顧客を軸にした考え方について考えてみたい。

図は、一ブランドのあるいは小売業の顧客数と売上を、顧客をコアターゲット層とセカンダリーターゲット層にセグメントして表したものである。自社の顧客をどのようにコアとセカンダリーに分類するか自体が戦略的決定であるが、ここではそれについては省く。図の例では、顧客数では15%のコアターゲット顧客が売上の40%を占めている。この比率の関係は、ブランドや小売業のポジションによって異なり、一般にプレステージの高いブランドや小売業ではより少数の顧客で多くの売上を上げる形になっている。

さて、この二つの棒グラフの間に見えてない一つの重要なファクターがある。それは、ウォレット(財布)・シェア、すなわち一顧客のファッションへの支出の中でどのくらいの割合を当該ブランドないし小売業に振り向けているかという点である。現在と同じ顧客数比率であっても、コア・ターゲット顧客のウォレット・シェアを上げていくことができれば、売上高比率は上がるし、売上高の絶対額自体も向上させることができる。

「顧客の囲い込み」という表現が氾濫しているが、購入経験を重ねてソフィステイクートされた顧客は移り気で、どこの店でも買えるし、どのブランドでも買える。ウォレット・シェアを上げていくというのは簡単ではない。

この点を考えるのにヒントを提供してくれるのが“Hug Your Customers” (HYPERION 社刊) がある。敢えて日本語に訳せば、「顧客密着」とでも言うべきか。著者のジャック・ミッチェル氏は米国東部のコネチカット州に展開する二つの店で6500万ドルを売上げる服飾専門店 Mitchells / Richards の社長であるが、彼自身が自社の顧客上位100人のことを良く知っている。

ミッチェル氏は「商品の前に販売員が重要で、その販売員の前に重要なのが顧客」と言う。なるほど「言うは易し」だが、実際のファッション販売のオペレーションは、全く逆になっていることが多いのではないだろうか。これに対し、Mitchells / Richards では、「顧客をSKUする」という。商品をSKUで販売利益管理をするのが単品管理であるが、顧客をセグメント・オブ・ワンで考えて、どうやったらこの顧客にもっと満足してもらえるのかを考えろと言うの

だ。実際に、顧客には担当する販売員がいて、それぞれの販売員が顧客を最大に喜ばすためにバイヤーに商品を仕入れさせるといように運営されている。

例えば、Richardsで婦人向けのジョルジョ・アルマーニ・ブラック・レーベルのコレクションの展開を始める時のこと。ミッチェル氏の妻で婦人服部門を率いるリンダ夫人は、次のシーズンに向けた発注をするためにミラノに出発しようとしていたが、未だこのレーベルのサイズ感をしかと掴めていなかった。同じデザイナーブランドの同じサイズ表示でも、レーベルが異なれば微妙にサイズ感は違うものだ。先着で届いた商品を何人かの顧客に試着してもらった販売員は、その時の様子を元にサイズ感をレポートし、上位50人の顧客リストを元にサイズを書き出した。リンダ夫人はこのメモを元にサイズごとにピッタリの発注を行なったというのだ。

彼等の顧客の層別にも面白いものがある。いわゆる2/8の法則はここにも働くようで、上位の顧客を重視するのは変らない。過去三年間にわたって一年に5000ドル以上購入する層を「クライアント」と呼んで特に親密な関係を築くことに注力している。面白いのは、購入額は低いが購入頻度は高く、周りの人々に「あの店に行ってみたら」と薦めてくれる「支持者」層を「Advocate」と呼んで敬意を払っている点である。

品揃え型の小売業でも製造小売型のアパレル企業でもこのヒントは等しく有効である。コアのターゲットに支持されないようでは、セカンダリーターゲットの顧客も獲得できない。コアの顧客のウォレット・シェアを高めるためには何をすべきかが、潜在力を発揮する決め手となるのである。

### 顧客数と売上高

