

これで万全!

事業性評価・虎の巻

第3回

顧客セグメントを安定化・強化する

経営承継研究会

中小企業診断士 青木 仁志

Question

私は、温泉旅館の女将をしています。バブルの頃は大口の団体客が多く、弊社の売上も多かったのですが、最近は小口の個人客ばかりで、売上も下がり営業赤字が数年間続いています。特に、外国人旅行者が増え、対応に苦慮しています。そこで、以前のような大口の団体客を呼ぶために、浴場を改装して大浴場にしようと考えています。しかし、銀行は融資を渋っています。事業性評価融資という方法があるそうですが、それで融資を得られないでしょうか？

先月号では、ビジネスモデルキャンバスによって自社の現状を見える化しました。今月号からは、ビジネスモデルキャンバスで明確になった問題点の解決方法を探ります。まず最初は、顧客セグメントの安定化・強化です。

1 ターゲット顧客を再定義する

顧客との関係性に問題が見つかったときに考えるべきことは、「お客様は誰か？」です。貴社に利益をもたらすお客様、貴社がターゲットとするお客様は、本当のところ誰なのかをもう一度じっくりと考えてみましょう。

このときに役に立つのが、市場細分化です。市場細分化の基準としては、住所や年齢・性別、行動様式やライフスタイル、品質や価格などがしばしば使われます。

しかし、市場細分化はただ単に分ければ良いわけではありません。その分け方が、売上や利益の向上に役に立たなければ意味がありません。市場細分化が有効になるのは、多く

の場合、その細分化基準が年齢住所などの属性だけでなく、どういうニーズを持っているか、で切り分けられているときです。市場細分化基準が有効になるためには、以下の4つの条件が必要です。

●図表-1 細分化基準が有効になる条件

| | |
|-------|---------------------------|
| 測定可能性 | 市場規模や購買力を容易に測定できる。 |
| 維持可能性 | そのセグメントが企業に十分な利益をもたらす。 |
| 到達可能性 | 市場へのアクセスがしやすい |
| 実行可能性 | セグメントへの効果的なマーケティング活動が実行可能 |

貴社ではお客様を「大口の団体客」と「小口の客」という基準で分けていますが、これは有効でしょうか？上記の細分化基準が有効になる4つの条件で判定してみましょう。

まず1番目の測定可能性はどうでしょうか？過去の履歴を調べてみましょう。大口顧客はどのようなグループでしたか？〇〇商事の

これで万全! 事業性評価・虎の巻

社員旅行、△△製作所の納涼会、○×商会のお客様感謝旅行……。どれも企業の旅行ですね。では小口の顧客はどうですか？夫婦や家族旅行に外国人カップルですか？すると大口と小口という分け方だけでなく、企業と個人という分け方も出来そうですね。企業の顧客は宴会をやりたい層のようです。大口の顧客の市場規模は顧客企業の数や直近の売上・単価・利益などから、小口顧客の市場規模も人口や履歴からある程度推測できそうです。



2番目の維持可能性はどうでしょうか？大口顧客のリピートはどうですか？業績が伸び悩んでいるので慰安旅行をする余裕がない、お客様感謝旅行をしても売上が増えないのでやめた。大口顧客の売上は厳しいようですね。

中小企業基盤整備機構が温泉旅館に対して行なった、主な客層についてのアンケート調査（主な客層を5つ選択）によると、ビジネス客を主な客層として選択した温泉旅館は27.0%でしたが、カップル客は87.6%、小グループ客は68.9%の温泉旅館が主な客層として選択しています。

●図表-2 温泉旅館の主な客層

| | |
|----------|-------|
| 日本人ビジネス客 | 27.0% |
| 日本人カップル | 87.6% |
| 日本人小グループ | 68.9% |
| 外国人カップル | 36.4% |

また、外国人カップルは温泉旅館の36.4%が主な客層と答えており、ビジネス客より多くなっており、将来性も見込めます。

温泉旅館に来る宿泊客は、企業の大口客が減少し、邦人や外国人のカップルが増えています。

ます。大口顧客の維持可能性は低いようです。

3番目の到達可能性はどうでしょうか？企業はそこに企業があるのがわかっていますから、営業をかけることは可能です。

では個人客はどうでしょう？インターネットによる集客を考えると、家族旅行客市場へのアクセスは難しくはないでしょう。実際、日本政策金融公庫の調査では、インターネットでの直接申し込みや、宿泊サイトを通しての申し込みが、旅行代理店を通しての申し込みよりも多くなっています。外国人もインターネットの申し込みが大半です。到達可能性は企業も個人も同程度と考えられます。



4番目の実行可能性はどうでしょうか？大口顧客というより企業の顧客は慰安旅行などを行なわなくなる傾向です。この層に、従来のような宴会旅行を提案しても売れません。この層のニーズに合った、新たな価値を見つける必要があります。一方、家族旅行客は、観光庁の調査では、観光トリフレッシュを求めています。現在のサービスをさらに家族客向けにアレンジすることで売上を増やすことが出来そうです。同じく観光庁による外国人観光客の訪日目的の調査をみると、外国人客も今後の重要な顧客層となりそうです。

このように考えてみると、今まで「大口の顧客」だと思っていたのは、実は「企業の宴会をしたい層」でした。この層を今後も主要な顧客としてゆくのは難しそうです。

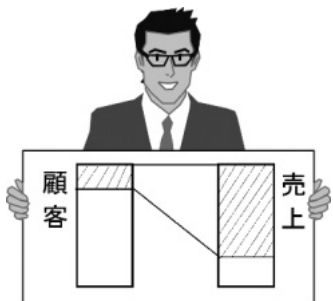
●図表－3 外国人観光客の訪日目的

| | |
|-----------|-------|
| 日本食を食べること | 16.4% |
| 日本の街歩き | 14.1% |
| ショッピング | 12.8% |
| 自然景勝地観光 | 11.0% |

2 最も重要な顧客に集中する

市場細分化基準を見直して、これまでの主要顧客が誰であったのが明確になったら次に行くのは、これからは誰を重要なお客様とするか、今後はどの顧客に重点を置いてゆくか、を見極めることです。

売上や利益率が高いのはどの層ですか？俗に2-8の法則と呼ばれる経験則がここでも現れるようです。つまり、顧客のうちの売上が上位の顧客層のトップから2割が売上げの8割を占めるのです。



残りの8割の顧客に営業しても、売上は2割しかありません。売上が2割しかない顧客よりも、8割売上のある顧客に集中することで、効率良く売上げを伸ばすことができます。

貴社の場合は、企業の客よりも個人の客と外国人の方が、売上・利益とも伸びていますから、こちらに注力すべきでしょう。

3 顧客の潜在ニーズを開拓する

どの顧客層に注力するかを決めたら次は、顧客のニーズを明確化します。

一口にニーズと言ってもいろいろあります。たとえばQ (quality 品質), C (Cost 価格), D (Delivery 納期) は需要の3要素と呼ばれ、ニーズの重要な要素です。また、顧客が個人か企業かでもニーズは異なります。

ニーズの明確化にあたって重要なのは、隠れたニーズを見つけ出すことです。ニーズがあるのは、何らかの問題や不満があるということです。この不満を解消する新商品・サービスを開発すると売上を向上できます。隠れた不満には、以下の3種類があります。

●図表－4 不満の種類

| | |
|---|--------------------|
| ① | 解決が困難なため、放置されている不満 |
| ② | どうせだめだと思って口に出さない不満 |
| ③ | 不満があることを認識していない不満 |



①の解決が困難な不満は、高度な技術を要することが多いのですが、ときには他の分野の技術の応用が問題を解決する場合もあります。たとえば、納豆をもっと活用できないか、と考えて研究をしていた中小企業が、納豆菌を活用した簡易な浄水システムを開発し、東南アジアの上流家庭で売られています。

②の口に出さない不満ですが、イヤホンが耳の穴に入れづらかったり、耳から外れたりしたことはありませんか？そして、そういうものだと諦めていませんか？最近では補聴器用に、耳の穴の型を取り、一人ひとりの耳の

これで万全! 事業性評価・虎の巻

穴にあわせて作るものが出てきています。これが口に出さない不満です。

③の気が付いていない不満を解消する商品もいろいろあります。サルが草原に立ち、カセットテープを聴いているCMを見たとき、ウォークマンに不満を持つ人はひとりもいませんでした。しかし、ICプレイヤーが発売されると、「これこそが欲しかったものだ。」とばかりにみんなが飛びつきました。カセットテープよりもっと小さなものが欲しかったのですね。

温泉旅館である貴社の場合はどうでしょうか? 大口顧客よりも家族の顧客をターゲットにした場合、大浴場よりも家族風呂の方がニーズはありそうですね。外国人のニーズの第1位はインターネット環境です。その他にも隠れたニーズがないか考えて見ましょう。



4 市場の成長性を見極める

ターゲット市場の成長性を見極めることも重要です。「ターゲット層は拡大しそうか」「ターゲット層の可処分所得はどのくらいか」「価格は下落しないか」を考えます。

日本観光振興協会による「誰と旅行に行くか?」の調査によると、職場旅行は2000年には宿泊客の8.8%でしたが、2014年には1.7%に減少しました。これに対して家族旅行は2000年の36.4%が2014年には55.2%に増加しています。家族旅行や訪日外国人は、

今後増加する可能性の高い市場です。

5 顧客の細分化または顧客の多角化の道を探る

従来とは異なる市場を重要顧客とする場合には、どこへ向けて成長して行くのか、成長の方向性を決めなければなりません。このためのツールに成長ベクトルがあります。

●図表-5 アンゾフの成長ベクトル

| | 大口顧客 | 個人・外国人客 |
|---------|-----------|---------|
| 従来のサービス | 市場浸透戦略 | 新市場開拓戦略 |
| 新サービス | 新サービス開発戦略 | 多角化戦略 |

これまでの考察から、貴社は大口顧客からは撤退し、個人客と外国人客をターゲットとすべきです。

外国人客への対応としては、インターネット環境や英文案内書などの充実により、日本風の温泉旅館のサービスを提供する新市場開拓戦略をとるのが良さそうです。

個人客への対応としては、従来の旅館のサービスに加えて、韓国あかすりやタイ式マッサージ、家族風呂などを提供する多角化戦略が考えられます。このような方向性の転換をすることで事業の安定性と成長性が向上し、事業性評価融資を受けることが期待できます。

成功のポイント!

- ① 細分化基準を見直し、顧客を明確化する
- ② 最も重要な顧客層に資源を集中する。
- ③ 顧客の隠れたニーズをみつける。
- ④ 成長ベクトルで方向性を決める。