

コンサルタントアイ

2015. 9.15

マンネリ化する社内プロジェクトにメスを入れる!(後編)

<最終回>

4 社内プロジェクトに潜む課題への対策

／中尾 泰彰

「見える化」活動を通じた企業体質改善 (5)
～自律神経を持った企業への進化～

<最終回>

6 海外展開に有用な経営の見える化

／小崎 純

営業目標達成のための基盤づくり(後編)

<最終回>

8 目標に対する達成ストーリーづくり

／林崎 文彦

中堅・中小企業のマーケティング着眼 (12)

<最終回>

11 Deepen — 利益最大化

／山村 隆

海外出店の事例からビジネスチャンスを狙う (3)

<最終回>

14 モスクワにおける外食大手C社の新規出店事例

／岡川 大記

経営基盤を強化する新規事業の創造 (5)

<最終回>

16 新規事業をつくる人をつくる

／土井 大輔

強みの絞り込みによる戦略発想の秘訣(3)

<最終回>

18 強みとなる「製品」を絞り込む

／巻野 隆宏

コンサルタントアイ

21 2015年 総目次 年間記事索引

(2015.1/1~9/15)

指針 <最終回>

3 百聞は一見にしかず

／浜岡 裕明

平素より『コンサルタントアイ』をご愛読賜り、厚く御礼申し上げます。

2009(平成22)年4月1日の新装刊以来、ご愛読いただきました弊誌は、次号より、『FCC REVIEW』(ファーストコールカンパニー・レビュー)と誌名を改め、月刊誌として新しく生まれ変わる運びとなりました。

「First Call Company — 100年先も一番に選ばれる会社」を志す経営者やリーダーの方々に対し、経営コンサルタントによる現場からのタイムリーな提言を通じて、戦略課題を解決するための知的で上質な情報をご提供いたします。

新雑誌におきましては、読者の皆さま方のご期待に沿うべく、より一層、企画内容の充実を図ってまいります所存でございます。

これまで長きにわたり、弊誌をご愛読いただいた読者の皆さま方に厚く御礼申し上げますとともに、今後とも引き続きご愛読を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

編集人 福田 季三志

コンサルタントアイ®

第一線のコンサルタントが書く、
マネジャー・エグゼクティブクラス向けスキルアップ情報誌
2015年9月15日号(平成27年9月15日発行)

発行人 若松孝彦 編集人 福田季三志
発行所 株式会社タナベ経営 戦略総合研究所
〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL. 06-7177-4008
FAX. 06-7177-4028
http://www.tanabekeiei.co.jp/
印刷・製本 株式会社廣済堂

◆本誌に落丁・乱丁がございましたら、お取り替え致します。
◆本文記事を許可なく複製複製、および配布することを禁じます。

中堅・中小企業のマーケティング着眼

<最終回>

第12回

Deepen — 利益最大化

(株) タナベ経営 東京本部
経営コンサルティング部
山村 隆



■お問い合わせ先■

(株) タナベ経営 東京本部
TEL : 03-5423-4111
FAX : 03-5423-4131
tyamamura@tanabekeiei.co.jp

マーケティングの仕組みづくりについてお伝えしてきた本連載もついに最終回である。今回は「Deepen」と題し、顧客とのつながりを深め、利益を最大化する方法について述べていきたい。

見込み客に認知してもらい、ついに顧客となってもらった後はどうするか。ほとんどの企業はさらなる新規顧客獲得に精を出す。本当に大切にしなければならないのは「商品やサービスを購入してくれた顧客」であるにもかかわらずだ。新たに顧客を獲得するコストや労力は、既存顧客への再販に比して5倍とも10倍ともいわれている。そのため、このDeepenの視点をいち早く取り入れた企業は、大きな差別化や生産性向上を図ることができる。

LTV(顧客生涯価値)を算出

Deepen プロセスでも重要なのが、LTV (Life Time Value : 顧客生涯価値) だ。取引が始まってから終わるまで期間に、顧客からもらう利益総額のことである。このLTVには、大きく次の三つの算出方法がある。

(1) 平均利益×年間購買頻度(日・月)×継続購買期間(月数・年数)

(2) A(当月商品・サービスの購入顧客全員の過去の利益総額)÷Aの人数

(3) 一定期間の顧客当たり利益×100%÷失客率(%)
※失客率(100%-リピート率)

(1) は本連載でも取り上げた

が、「いくらものを、何回、どれだけ長期で購入してもらえたか」ということである。LTVを向上させるには、販売当たりの平均利益を上げるか、年間の購買頻度を上げるか、継続購買してもらえる期間を延ばすか、あるいはそれらの複合がポイントであることを意味している。

(2)は、例えば利益総額が1000万円、当月の購入人数が10人だった場合、1人当たりLTVは100万円となる。

(3)はあまり知られていないが、筆者がコンサルティングに入る際に、この計算を行っている。一定期間(1カ月か1年が分かりやすい)を設定し、顧客当たりの平均失客率を出す。LTVのインパクトポイントは「失客率」だ。

例えば、一定期間を1年、年間利益を100万円、年間失客率を50%とすると、顧客当たりLTVは次の通り、200万円となる。

$$\begin{aligned} & \text{年間顧客当たり利益} \times (100\% \\ & \text{／失客率}) = \text{LTV} \\ & 100\text{万円} \times (100\% \text{／} 50\%) \\ & = 200\text{万円} \end{aligned}$$

今年購入してくれた顧客のうち、来年リピートしてくれる人は50%、翌年はその50%…となっていくため、このような計算式でLTVが算出できる。ここから、顧客1人当たりに対するプロモーション費用は200万円までかけても赤字にならない、というラインも導くことができる。

さらに、もし失客率を半分にできれば、利益は2倍になる。例えば100人中、50人を毎年失っていたところを半分(25人)にする。つまり、25人をリピートにつなげると、25%の失客率改善が利益貢献においては200%のインパクトをもたらす。既存顧客の重要性が、ここからも見て取ることができる。

$$\begin{aligned} & 100\text{万円} \times (100\% \text{／} 25\%) \\ & = 400\text{万円} \end{aligned}$$

フロントエンド×バックエンド戦略

顧客当たりの価値が算出できれば、次に価値をどうやって高めていくのが課題となる。そのために、商品・サービスの構成を時間軸も含めて見直しを図るという視

点が、この「フロントエンド×バックエンド戦略」である。

まず、フロントエンドというのは、最初に購入してもらう商品・サービスのことを指す。飲食店のランチ、各種コスメや食料品の初回割引セット、リフォーム会社の家事代行サービスなどがこれに当たる。高額商品ほど購入してもらうことが難しいため、まず最初に顧客になってもらう商品を持つことが重要だ。

次に、バックエンドというのは、最終的に購入してもらいたい商品・サービスのことを指す。新規顧客獲得難度が高まり続けている経営環境であるため、基本的に利益はこのバックエンドで出すという考え方が大切となる。

ランチが赤字でも、ディナーに来てくれれば顧客当たりの利益が出るというイメージである。

その他、継続商品というバックエンドもある。例えば、コピー機のトナー(インク)やコーヒーメーカー専用のポーションがこれに当たる。また、各種システムの月額利用料金なども当てはまる。

このように、フロントエンド商品、バックエンド商品を設計し、LTVとともに設計することで初めてマーケティングの全体像が見えてくる。

Deepenのタイミング

さて、これらのように時間軸まで考えて設計されるマーケティング

(=売れる仕組み)であるが、さらに重要なのがタイミングである。具体的には2点ある。

まず、最強のタイミングは「購入直後」である。誰しも買った瞬間が一番テンションが上がっているものだ。

例えば、筆者は時々「旅行は、申し込みをした瞬間が一番盛り上がっているのではないか?」と思うことがあるくらい、購入した瞬間は顧客満足度が最も高い。しかし残念なことに、その後は「本当に行き先は〇〇で良かったのか?」などと悩んでしまったり、価格に懐疑的になってしまったりすることがある。

そのため、購入してもらった瞬間にバックエンドを提案しなければならない。旅行であれば、このようなオプションツアーがある、ディナーであれば、このようなコースがある、または来年の記念日割引を提案して予約をしてもらうなどが挙げられる。その際、前回(8月15日号)にお伝えしたリスク・リバーサルができれば最高だ。

次のタイミングは「永遠に狙わない」ことである。こちらがメールマガジンやDMの送付、営業パーソンの訪問などで顧客との関係を維持しており、その方法が適切である限り、必ず顧客は自社のファンになってくれる。そのため、常に顧客とコンタクトを取り続けることだけを重視して、取り組んでみてほしい。新商品販売などを