

今回はZチャートで売上トレンドを知ることの重要性を解説した。景気低迷によってZチャートが右肩下がりになっているようであれば、早急にそれを下げ止めねばならない。つまり売上高の減少を食い止め、増加に転じる戦略を実行する必要があります。そこで今回は売上高の中身を戦略的に分析し、今後どう伸ばしていくかを考える「商品・市場マトリックス分析」を紹介する。これは売上高増加計画

を立案するうえで非常に効果的なフレームワークである。マトリックス分析とは簡単に言えば、異なる二つの切り口を座標として分析する方法のことである。

周知のとおり、今はただやみくもに「売上高を上げる」と大声で掛け声をかけていけば売上があがるほど甘い時代ではない。より具体的な数値をベースにして、どのような具体的な戦略をもって売上高を伸ばすのかを考えていかなければならない。売上高は「どんなお客様が何を買ってくれるか」で決まるもの。つまり、顧客の視点

## 「売上」の中身を詳しく分析する

### 黒字化実践ノウハウ②

◎税理士 増山英和

と提供する商品（製品、技術、サービス）の視点で売上高を分析していくことが大切となる。

### 和菓子屋の事例では…

和菓子製造小売業で創業二〇年、年商一億円の会社の事例を紹介しよう。ピーク時に二億円あった売上高は今や一億円に半減し、赤字に転落してから数年経っている状態の会社である。

これまで売上高を何とか伸ばそうと

るようなことはしておらず、いわゆるドンブリ勘定の経営をしていた。そこで、売上高の構成を分析するために「取扱商品」と

「年齢別の顧客層」の二つの軸で現在の売上高一億円を区分してみた。こうした分析を行う際に重要なのは、レジなどから得られる詳細な「現場データ」をいかに正確に集められるかという点。

経営改善の



ヒントは必ず現場にあることを覚えておいていただきたい。

分析の結果、つぎの二点が明らかにになった。①五〇〜六四歳に生菓子が一番売れている。②三五歳以上が購入者全体の九〇%を占めている。生菓子中心の和菓子という商品柄もあって、年齢層が割と高めの顧客がメインターゲットであることが改めて判明したのである。

### 市場浸透戦略

「現在の顧客」に「現在ある商品」を買っていただいた結果が、「現在

の売上高一億円」である。まずは現状のマーケットを深掘りして、い

くなかで売上高を伸ばすことを考えるのが、「即効性がある」という視点からも欠かせない。ここでの戦略は、「市場浸透戦略」と呼ぶことができる。つまり現在の来店客にもっと買っていただくために、

リピーター化や買い上げ点数を増やすための施策を打つのである。具体的な取り組み方法としては、「ポイントカードの導入」「ダイレ

クトメール（DM）を送るための顧客名簿の整理・活用」「接客・接

遇のレベルアップ」「店内の滞留時間延長策としてのコミュニケーション強化」「特売キャンペーンや

感謝セールの実施」などが考えられる。同社の場合、市場浸透戦略を通じた売上高増加目標を五〇〇万円に設定した。

ただ、市場浸透戦略にも限界がある。これまでもDMを使って

特売セールの案内や、店内でのお茶サービスなどはしてきており、

やり尽くした感がある。やはりここは、大きく戦略を変えていかなければ、劇的な売上アップは見込めない。そこで目を向けたのが、

「新商品開発戦略」と「新市場開発戦略」である。この展開については次回解説する。

商品・顧客分析

	商品			合計額	
	生菓子	半生菓子	干菓子	構成割合	
顧客層	65歳以上	1,000	300	400	1,700 (17%)
	50~64歳	2,500	900	1,300	4,700 (47%)
	35~49歳	1,000	600	1,000	2,600 (26%)
	20~34歳	400	150	200	750 (7.5%)
	19歳以下	100	50	100	250 (2.5%)
合計額	5,000	2,000	3,000	10,000	

うと、がむしゃらにセール等を実施してきたが成果はさほど上がらなかった。売上高を詳しく分析す