

経営診断におけるマーケティングの視点 - 企業活動の魅力度評価に関連して - a Marketing Viewpoint of Consultation

帝塚山大学 鐘井 輝

Kanei Akira

キーワード：製品、販売システム、サービスシステム、設備、情報システム、利便機能、環境機能、安全機能、アメニティ機能、革新機能、コミュニケーション機能、情報機能

目次

はじめに

- 1 企業の市場への対応策
- 2 企業活動の魅力度評価項目
- 3 企業活動の魅力度についての事例研究
- 4 企業活動の魅力度から導かれる主要機能

まとめ

はじめに

経営診断は企業が抱える経営上の問題点、特に経営戦略や管理技術について第三者の専門家が調査・分析し、必要な指導や支援を行う経営改善の技法である。また経営診断は一般的には予備調査、問題点の把握、診断、調整、勧告という一連の流れに沿って実施される。

しかし現在の構造変革期においては従来の伝統的な経営診断論だけは通用しづらいケースも生じつつある。すなわち市場環境変化に対応した経営診断により、素早い経営改善や経営革新が求められている。そこで本稿はマーケティングの視点から企業活動の魅力を分析し、その結果を勧告内容に取り入れていくための評価システムについて事例を通して明らかにすることを課題としている。

1 企業の市場への対応策

企業経営にはソフトな経営資源とハードな経営資源が必要である。ソフトな経営資源とは技術力、情報力、人材力などのことを指す。ソフトな経営資源はその資源力が質的水準で測定される点に特徴がある。これに対して、ハードな経営資

源とはその資源力が量的水準で測定される。ヒト(労働力)、モノ、カネ、といった経営資源は、ソフトな経営資源との比較でハードな経営資源であるといえる。

図表 1 企業の市場への対応プロセス

市場機会の分析
マーケティング・リサーチと情報システム マーケティング環境、消費財、組織市場
ã
標的マーケット選択
需要予測、市場細分化、市場標的・位置
ã
マーケティングミックスの開発
製品企画、価格設定、場所、プロモーション
ã
市場努力の管理
戦略、計画作成、コントロール

これらの経営資源の組み合わせより市場価値の産出は大きく変わってくる。企業にとって一番得意な分野において自らの能力や知識、経験を使い、もっとも生産性の高い方法を採用していく必要がある。

しかし、すべてをカバーしながらその上バランスを保つことには限界があろう。利益が一番上がる分野でも、その限界を超えてしまうと失敗する恐れもある。

生産性は当業態の経営資源とその活動のバランスであるとみることできる。したがって生産性については経営資源とその組み合わせによる客観的な基準作りが求められる。

(1) 製品、サービスの内容

企業が標的マーケットに対して提供する「財とサービス」の結合が製品であり、顧客がその製品を獲得するために支払わなければならない金額が価格である。またその販売方法はそれぞれの企業に適したものでなければならない。

製品開発

顧客は製品が優れているから購入するのではなく、企業の提供する価値が顧客にとって優れていれば、製品やサービスをより多く購入する。

通常製品とは欲求やニーズを満足させるため、注目され、使用され、あるいは消費されるのを目的としてマーケットに出されるすべてのものをいう。有形財、サービス、人、場所、組織、アイデアなども含まれている。

製品を大きく分ければ、形のある有形財と呼ばれる製品そのものと、無形財(サービス)と呼ばれる形のないものとなる。有形財は具体的なモノを示すため、消費者と生産者双方にとって価値は計りやすい。一方、無形財は具体的な形がないため、その価値を計るのが困難である。

これらの他に現在はまだ製品化されていないが将来製品化されるであろう潜在的な製品群がある。これは、言い換えれば新たな市場を切り開くものであり、この製品によって企業はマーケットで新たな大きな位置を占めることができる。

自らの製品はどの市場のどこに位置し、競争相手はだれなのか。また、どのような人に販売していくのかを明確にしていく必要がある。自らの製品の優れた点は競争相手のそれと比較してより一層優れたものにしていかなければならない。

サービス内容

当然無形であるサービスにおいても差別化がなされる。特に製品そのものの差別化の難しい製品の場合、そのサービスの差別化が決め手となり得る。例えば顧客の要求に答える時間の速さのサービス、正確な時間のサービス、製品の設置サービス、顧客の教育訓練サービスなどである。

他に、企業イメージやブランド・イメージによって顧客に製品やサービスの違いを意識させることも可能である。

(2) 独自性のある展開案策定

コストをかけて他と差別化するのは容易かもしれないが、コストをできるだけかけずに実施する方法を取り入れていく必要がある。

差別化のために従来よりコストがかかる場合でも他の製品との「ちがい」は価格上昇分以上の価値のあるものでなければならない。この場合の価値創造の基準として重要性、独自性、卓越さ、伝達のしやすさ、先発利益確保の長期性、あまり高価格になりすぎない、収益性などがある。

多くの企業は自らの「ちがい」をアピールする際には、競合相手との比較の上で、自らの優れている点を表現していく必要がある。

さらに企業の製品ポジションを決定することにより、ターゲットである顧客に

とっての独自価値のある位置を占めることが求められる。

したがって、企業は、ターゲットとするマーケットが重視する価値の実現を強みとしている製品を作っていかなければならないのである。

2 企業活動の魅力度評価項目

前節で企業の市場への対応について概観したが、企業の活動機能高度化を図るためには現状の活動の魅力度を評価するシステムが必要になってくる。

現状の活動面の魅力度として、製品、販売システム、サービスシステム、設備力、情報システムを評価要因と規定した。

(1) 製品魅力度

製品魅力度の内容を見る場合、新規製品の導入割合、製品の独自性、売れ筋商品の割合、商品在庫管理頻度のそれぞれの項目で評価を行うことができる。

新規製品の導入割合

仕入れ製品全体のなかで新規製品の占める割合が 21%以上の場合の評価点は 5 点、新規製品の占める割合が 11~20%の場合の評価点は 3 点、新規製品の占める割合が 10%以下の場合の評価点は 1 点とする。

製品の独自性

当該業種・業態の取扱商品の独自(オリジナル)性が高い場合の評価点は 5 点、普通の場合は 3 点、低い場合は 1 点とする。

売れ筋商品の割合

品揃え製品全体のなかで売れ筋製品の占める割合が 31%以上の場合の評価点は 5 点、売れ筋製品の占める割合が 11~30%の場合の評価点は 3 点、売れ筋製品の占める割合が 10%以下の場合の評価点は 1 点とする。

商品在庫管理

当該業種・業態の取扱商品在庫の管理が毎日実施されている場合の評価点は 5 点、毎週実施されている場合の評価点は 3 点、月単位で実施されている場合の評価点は 1 点とする。

(2) 販売システム魅力度

販売システム魅力度の内容を見る場合、売上高と比較しての販売促進活動、顧客とのコミュニケーション活動、市場調査の頻度、顧客全体に対しての優良顧客

割合という個々の項目で評価を行うことができる。

販売促進活動

売上高と比較して販売促進活動費を 6%以上使っている場合の評価点は 5 点、3~5%使っている場合の評価点は 3 点、2% 以下しか使っていない場合の評価点は 1 点とする。

顧客とのコミュニケーション

顧客とのコミュニケーションを毎日実施している場合の評価点は 5 点、毎週実施している場合の評価点は 3 点、月単位以上のサイクルで実施している場合の評価点は 1 点とする。

市場調査

市場調査を毎日実施している場合の評価点は 5 点、毎週実施している場合の評価点は 3 点、月単位以上のサイクルで実施している場合の評価点は 1 点とする。

優良顧客割合

保有する顧客全体のなかで優良顧客割合が 51% 以上を占める場合の評価点は 5 点、優良顧客割合が 21~50% の場合の評価点は 3 点、優良顧客割合が 20% 以下の場合の評価点は 1 点とする。

(3) サービスシステム魅力度

サービスシステム魅力度の内容を見る場合、デリバリーシステムの対応割合、キャッシュレスシステムの利用割合、売上高と比較しての還元率、当該企業の従業員のサービスチェックという個々の項目で評価を行うことができる。

デリバリーシステム対応割合

販売した製品のデリバリー対応の割合が 91 % 以上の場合の評価点は 5 点、21~90% の場合の評価点は 3 点、20% 以下の場合の評価点は 1 点とする。

キャッシュレスシステム利用割合

販売した製品の代金決済においてキャッシュレスシステムの利用割合が 51 % 以上の場合の評価点は 5 点、21~50% の場合の評価点は 3 点、20% 以下の場合の評価点は 1 点とする。

売上還元率（売上比）

売上高と比較しての顧客への還元を 5% 以上行っている場合の評価点は 5 点、2~4% 行っている場合の評価点は 3 点、1% 以下しか行っていない場合の評価点は 1 点とする。

従業員のサービスチェック

当該業企業により従業員のサービスチェックが毎日実施されている場合の評価点は5点、毎週実施されている場合の評価点は3点、月単位以上のサイクルで実施されている場合の評価点は1点とする。

(4) 設備力魅力度

設備力魅力度の内容をみる場合、アプローチ性、アメニティ性、回遊性、当該施設の設備力チェックのそれぞれの項目で評価を行うことができる。

アプローチ性

当該企業へのアプローチ性が良い場合の評価点は5点、普通の場合は3点、悪い場合は1点とする。

アメニティ性

当該企業のアメニティ性が高い場合の評価点は5点、普通の場合は3点、低い場合は1点とする。

回遊性

当該企業の回遊性が良い場合の評価点は5点、普通の場合は3点、悪い場合は1点とする。

設備力のチェック

設備力のチェックが毎日実施されている場合の評価点は5点、毎週実施されている場合の評価点は3点、月単位以上のサイクルで実施されている場合の評価点は1点とする。

(5) 情報システムの魅力度

情報システムの魅力度の内容をみる場合、他企業とのネットワーク、顧客管理システム、ホームページ更新頻度、情報発信の頻度の個々の項目で評価を行うことができる。

他企業とのネットワーク

他企業とのネットワーク実施割合が91%以上の場合の評価点は5点、21~90%の場合の評価点は3点、20%以下の場合の評価点は1点とする。

顧客管理システム

当該企業における顧客管理実施割合が91%以上の場合の評価点は5点、21~90%の場合の評価点は3点、20%以下の場合の評価点は1点とする。

ホームページ更新

当該企業のホームページの更新が毎日実施されている場合の評価点は5点、毎

週実施されている場合の評価点は3点、月単位以上のサイクルで実施されている場合の評価点は1点とする。

図表2 企業の活動面における魅力度評価表

魅力 要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	
	製品の独自性	高い	普通	低い	
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	
販売 システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	
	市場調査	毎日	週間	月間超	
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	
サービス システム	デジタルシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	
	キャッシュレスシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	
設 備 力	アプロキシ性	良い	普通	悪い	
	アメニティ性	高い	普通	低い	
	回遊性	良い	普通	悪い	
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	
情報 システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	
	情報発信	毎日	週間	月間超	
				総合点数	

情報発信

当該企業から情報発信が毎日実施されている場合の評価点は5点、毎週実施されている場合の評価点は3点、月単位以上のサイクルで実施されている場合の評価点は1点とする。

(6) 総合評価

企業活動の魅力度を「図表 2 活動面における魅力度評価表」を用いて行いその結果、総合的にみて 80 点以上は活動魅力度は非常に高い、60 ～ 79 点では活動魅力度は高い、40 ～ 59 点では活動魅力度は普通、20 ～ 39 点では活動魅力度はやや欠ける、20 点未満では活動魅力度がでていないと評価することができる。

3 企業活動の魅力度についての事例研究

既存の 7 つの企業の具体的な要因をとりあげて活動面における魅力度について評価を行う。以下簡単に 7 つの企業の状況を説明する。

事例 1 は京都市右京区に所在する A コンビニエンスストアである。幹線道路沿いに位置し、乗用車でアクセスはよいが近年、大手のフランチャイズチェーンが近くに開店して競合が激化している企業である。

事例 2 は滋賀県彦根市京町に所在する B 酒販業種である。従来から宅配型の「ご用聞き」スタイルで固定客を確保してきたが複数の酒ディスカウンターの出現で売上高が減少している企業である。

事例 3 は福井県鯖江市東鯖江に所在する C スーパーマーケット業態である。大手資本のスーパーマーケットチェーンが同地域に進出しているなか、地域性を重視して品揃えやサービスに力を入れ健闘している企業である。

事例 4 は大阪府富田林市喜志に所在する F 食料品業種である。私鉄沿線沿いの駅前の好立地で営業を行っている。食料品全般について取り扱いがあるが、生鮮食料品の品揃えは少ない企業である。

事例 5 は滋賀県大津市膳所に所在する G 日用衣料品業態である。日常生活に必要な肌着や靴下、ホームウェアなどを取り扱い、低価格で販売している。新聞折込チラシでの広告宣伝も定期的実施している企業である。

事例 6 は奈良市四条町に所在する H 婦人衣料均一業態である。20 歳代をメインターゲットにして、現在流行している外出用の婦人衣料品を均一の低価格で販売している。売れ筋商品を品切れさせないことに取り組んでいる企業である。

事例 7 は京都市下京区に所在する I 時計・眼鏡ヤングファッション業態である。ファッションビルテナントとして入居しているチェーン店である。最新のファッション情報を入手するために東京の渋谷にアンテナショップを設けている企業である。

それでは次にそれぞれの企業の活動面における魅力度について評価してみるこ

とにしよう。

図表3 A コンビニエンスストアの活動面における魅力度評価表

魅力 要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	5
	製品の独自性	高い	普通	低い	3
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売 システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	3
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	3
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	5
サービス システム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	1
	キャッシュシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	1
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	1
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	3
設備 力	アプローチ性	良い	普通	悪い	3
	アメニティ性	高い	普通	低い	1
	回遊性	良い	普通	悪い	3
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報 システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	5
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	3
	情報発信	毎日	週間	月間超	3
				総合点数	58

(1) 事例1 A コンビニエンスストア

同ストアは製品要因における新規製品の導入割合、販売システム要因における優良顧客割合、情報システム要因における他企業とのネットワークに優れた点を見いだせる。

反面、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合、売上還元率(売上比)、従業員のサービスチェック、設備力要因におけるアメニティ性の

評価は低い。

製品魅力度

製品の魅力度平均は 3.5 であり、競合の激しい商圏においては新規製品の導入割合以外において商品の独自性、売れ筋商品の確保が求められる。

販売システム魅力度

販売システムの魅力度平均は 3.5 であり、優良顧客割合以外の内容は普通である。競合の激しい商圏においては顧客とのコミュニケーション頻度を高めた活発な販売促進活動が求められる。

サービスシステムの魅力度

販売システムの魅力度平均は 1.5 であり、従業員のサービスチェック以外の内容はレベルは低い。競合の激しい商圏においては売上高に対しての顧客還元率を高めた活発な販売促進活動が求められる。

設備力の魅力度

設備力の魅力度平均は 2.5 であり、アメニティ性以外の内容はレベルが低い。競合の激しい商圏においては設備レベルの継続的な維持が必要になってくる。

情報システムの魅力度

情報システムの魅力度平均は 3.5 であり、他企業とのネットワーク以外の内容は普通である。競合の激しい商圏においては顧客への情報発信の頻度を高めたりレーションシップ作りが求められる。

(2) 事例 2 B 酒販業

B 酒販業は販売システムにおける販売促進活動（売上比）、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合に優れた点を見いだせる。

反面、製品要因における商品在庫管理、設備力要因におけるアメニティ性、回遊性、設備力のチェック、情報システム要因の情報発信の評価は低い。情報発信力の強化によるデリバリー対象顧客との関係作りの緊密化が求められる。

製品魅力度

製品の魅力度平均は 2.5 であり、商品の在庫管理レベルは低いが、それ以外の製品魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

販売システム魅力度

販売システムの魅力度平均は 3.5 であり、販売促進活動を活発に実施しているが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

サービスシステムの魅力度

販売システムの魅力度平均は 3.5 であり、顧客に対するデリバリーシステム対応は優れているが、それ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

設備力の魅力度

設備力の魅力度平均は 1.5 であり、アプローチ性は普通であるが、それ以外の設備力魅力度の内容に関する項目の評価レベルは低い。

図表 4 B 酒販業の活動面における魅力度評価表

魅力 要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	3
	製品の独自性	高い	普通	低い	3
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	1
販売 システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	5
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	3
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービス システム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	5
	キャッシュシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	3
設備 力	アプローチ性	良い	普通	悪い	3
	アメニティ性	高い	普通	低い	1
	回遊性	良い	普通	悪い	1
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	1
情報 システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	3
	情報発信	毎日	週間	月間超	1
				総合点数	54

情報システムの魅力度

情報システムの魅力度平均は 2.5 であり、顧客への情報発信のレベルは低いが、それ以外の情報システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

図表 5 C スーパーマーケットの活動面における魅力度評価表

魅力 要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5 点	3 点	1 点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	3
	製品の独自性	高い	普通	低い	5
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	5
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売 システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	5
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	5
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービス システム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	3
	キャッシュレスシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	1
設 備 力	アプローチ性	良い	普通	悪い	3
	アメニティ性	高い	普通	低い	5
	回遊性	良い	普通	悪い	5
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報 システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	1
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	1
	情報発信	毎日	週間	月間超	1
				総合点数	64

(3) 事例 3 C スーパーマーケット

同マーケットは製品要因における製品の独自性、売れ筋商品の割合、販売システム要因における販売促進活動(売上比)、市場調査、設備力要因におけるアメニティ性、回遊性に優れた点を見いだせる。

反面、サービスシステム要因における従業員のサービスチェック、情報システム要因における他企業とのネットワーク、ホームページの更新、情報発信の評価は低い。

同マーケットは従業員の顧客へのサービスレベルの維持、向上を図っていく必要がある。

製品魅力度

製品の魅力度平均は4であり、商品の独自性レベルと売れ筋商品割合のレベルは高いが、それ以外の製品魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

販売システム魅力度

販売システムの魅力度平均は4であり、販売促進活動を活発に実施しているとともに市場調査のレベルも高い。しかしそれ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

サービスシステムの魅力度

販売システムの魅力度平均は2.5であり、従業員に対するサービスチェックのレベルは低い、それ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

設備力の魅力度

設備力の魅力度平均は4であり、アメニティ性と回遊性のレベルは高いが、それ以外の設備力魅力度の内容に関する項目のレベルは普通である。

情報システムの魅力度

情報システムの魅力度平均は1.5であり、顧客管理システムのレベルは普通であるが、それ以外の情報システム魅力度の内容に関する項目の評価は低い。

(4) 事例4 D食料品業

D食料品業はサービスシステム要因におけるデリバリー対応割合、設備力におけるアプローチ性に優れた点を見いだせる。

反面、製品要因における製品の独自性、販売システム要因における優良顧客割合、サービスシステム要因における従業員のサービスチェック、設備力におけるアメニティ性、情報システム要因における顧客管理システム、ホームページ更新頻度の評価は低い。

D食料品業は製品の独自性を高めること及びコンピュータ活用による顧客管理の強化が必要である。

製品魅力度

製品の魅力度平均は 2.5 であり、商品の独自性レベルは低いが、それ以外の製品の魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

図表 6 D 食料品業の活動面における魅力度評価表

魅力 要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5 点	3 点	1 点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	3
	製品の独自性	高い	普通	低い	1
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売 システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	3
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	3
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	1
サービス システム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	5
	キャッシュレスシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	1
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	1
設 備 力	アプローチ性	良い	普通	悪い	5
	アメニティ性	高い	普通	低い	1
	回遊性	良い	普通	悪い	3
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報 システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	1
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	1
	情報発信	毎日	週間	月間超	3
				総合点数	50

販売システム魅力度

販売システムの魅力度平均は 2.5 であり、優良顧客割合のレベルは低いが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

サービスシステムの魅力度

販売システムの魅力度平均は 2.5 であり、顧客へのデリバリー対応割合は高いが、それ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は低い。

設備力の魅力度

設備力の魅力度平均は 3 であり、アプロ - チ性は高いが、回遊性と設備力チェックのレベルは普通である。

情報システムの魅力度

情報システムの魅力度平均は 2 であり、他企業とのネットワークや情報発信レベルは普通であるが、顧客管理システムやホームページの更新レベルは低い。

(5) 事例 5 E 日用衣料品業

E 日用衣料品業は製品要因における新規製品の導入割合、販売システム要因における販売活動（売上比）、設備力における回遊性、情報システム要因における情報発信に優れた点を見いだせる。

反面、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合の評価は低い。

E 日用衣料品業は新規商品の導入割合をさらに増加させ、店舗へのアプローチ性を高めていく必要がある。

製品魅力度

製品の魅力度平均は 3.5 であり、新規製品の導入割合は高いが、それ以外の製品の魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

販売システム魅力度

販売システムの魅力度平均は 3.5 であり、販売活動（売上比）のレベルは高いが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

サービスシステムの魅力度

販売システムの魅力度平均は 2.5 であり、顧客へのデリバリー対応割合は低い、それ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

設備力の魅力度

設備力の魅力度平均は 3.5 であり、回遊性は高いが、それ以外の設備力魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

情報システムの魅力度

情報システムの魅力度平均は 3.5 であり、情報発信レベルは高いが、それ以外の情報システムの魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

図表 7 E 日用衣料品業の活動面における魅力度評価表

魅力 要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	5
	製品の独自性	高い	普通	低い	3
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売 システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	5
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	3
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービス システム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	1
	キャッシュレスシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	3
設備 力	アプローチ性	良い	普通	悪い	3
	アメニティ性	高い	普通	低い	3
	回遊性	良い	普通	悪い	5
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報 システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	3
	情報発信	毎日	週間	月間超	5
				総合点数	66

(6) 事例 6 F 婦人衣料均一業

F 業態は製品要因における新規製品の導入割合、商品在庫管理、売れ筋商品の割合、販売システム要因における販売活動(売上比)、市場調査、サービスシステム要因におけるキャッシュレスシステム利用割合、従業員のサービスチェック、設備力におけるアプローチ性、回遊性、情報システム要因における顧客管理システム、ホームページ更新頻度に優れた点を見いだせる。

反面、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合の評価は低

い。

F 業態は製品の独自性を高めるとともに顧客とのコミュニケーションレベルの向上を図る必要がある。

図表 8 F 婦人衣料均一業の活動面における魅力度評価表

魅力 要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	5
	製品の独自性	高い	普通	低い	3
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	5
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	5
販売 システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	5
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	5
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービス システム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	1
	キャッシュレスシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	5
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	5
設 備 力	アプローチ性	良い	普通	悪い	5
	アメニティ性	高い	普通	低い	3
	回遊性	良い	普通	悪い	5
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報 システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	5
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	5
	情報発信	毎日	週間	月間超	3
				総合点数	80

製品魅力度

製品の魅力度平均は 4.5 であり、新規製品の導入割合、商品在庫管理、売れ筋商品の割合は高いが、製品の独自性についての評価は普通である。

販売システム魅力度

販売システムの魅力度平均は4であり、販売活動（売上比）と市場調査のレベルは高いが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

サービスシステムの魅力度

販売システムの魅力度平均は3.5であり、顧客へのデリバリー対応割合は低いが、キャッシュレスシステム利用割合、従業員のサービスチェックのレベルは高い。

設備力の魅力度

設備力の魅力度平均は4であり、アプローチ性と回遊性は高いが、それ以外の設備力魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

情報システムの魅力度

情報システムの魅力度平均は4であり、顧客管理システム、ホームページ更新のレベルは高いが、それ以外の情報システムの魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

(7) 事例7 G時計・眼鏡ヤングファッション業

G業態は製品要因における新規製品の導入割合、製品の独自性、商品在庫管理、販売システム要因における販売活動（売上比）、市場調査、サービスシステム要因におけるキャッシュレスシステム利用割合、従業員のサービスチェック、設備力におけるアプローチ性、アメニティ性、回遊性、情報システム要因における顧客管理システム、ホームページ更新に優れた点を見いだせる。

反面、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合の評価は低い。

G業態は優良顧客の割合を高めるとともに、他企業とのネットワーク強化を図る必要がある。

製品魅力度

製品の魅力度平均は4.5であり、新規製品の導入割合、製品の独自性、商品在庫管理のレベルは高いが、売れ筋商品の割合は普通である。

販売システム魅力度

販売システムの魅力度平均は4であり、販売活動（売上比）と市場調査のレベルは高いが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

サービスシステムの魅力度

販売システムの魅力度平均は 3.5 であり、顧客へのデリバリー対応割合は低いが、キャッシュレスシステム利用割合、従業員のサービスチェックのレベルは高い。

図表 9 G 時計・眼鏡ヤングファッション業の活動面における魅力度評価表

魅力 要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	5
	製品の独自性	高い	普通	低い	5
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	5
販売 システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	5
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	5
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービス システム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	1
	キャッシュレスシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	5
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	5
設 備 力	アプローチ性	良い	普通	悪い	5
	アメニティ性	高い	普通	低い	5
	回遊性	良い	普通	悪い	5
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報 システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	5
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	5
	情報発信	毎日	週間	月間超	3
				総合点数	82

設備力の魅力度

設備力の魅力度平均は 4.5 であり、アプローチ性とアメニティ性、回遊性は高いが、設備力のチェックレベルは普通である。

情報システムの魅力度

情報システムの魅力度平均は4であり、顧客管理システム、ホームページ更新のレベルは高いが、それ以外の情報システムの魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

(8) 総合評価

「図表 10 企業の活動面における魅力度評価表」により、既存の各企業は活動面における魅力度評価の結果を得ることができる。これらの評価結果は既存企業の今後の方向性や課題を明確にする。魅力度に欠けている要因の改善を行う場合と魅力度の優れている要因をさらに伸ばしていく対応が考えられる。

一般的に競争の激しい市場においては後者のほうが即効性のある場合が多い。

図表 10 企業の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	魅力度の評価結果							平均
	A	B	C	D	E	F	G	
製品	14	10	16	10	14	18	18	13.7
販売システム	14	14	16	10	14	16	16	14.3
サービスシステム	6	14	10	10	10	14	14	11.1
設備力	10	6	16	12	14	16	18	13.1
情報システム	14	10	6	8	14	16	16	12.0
総合点	58	54	64	50	66	80	82	64.8

4 企業活動の魅力度から導かれる主要機能

活動面における魅力は個々の企業がその機能を果たすことを可能にする。すなわちそれらは利便機能、環境機能、安全機能、アメニティ機能、革新機能、コミュニケーション機能、情報機能である。

(1) 利便機能

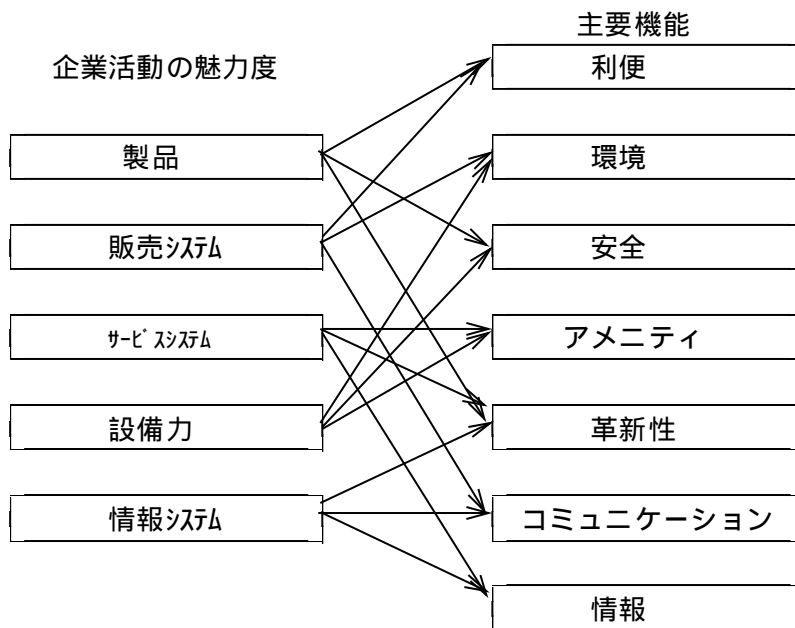
当機能は製品販売システムや品揃え、施設内容、企業へのアクセスの容易性、サービスシステムなどから成立する。

(2) 環境機能

当機能は空気や水・動植物などの地球環境の保全、衛生面からの環境保全、ゴミや騒音・異臭からの環境保全、身障者や高齢者・幼児などにやさしい環境保全、

人工添加物や農薬など有害物質からの環境保全などから成立する。

図表 11 企業活動の魅力度から導かれる主要機能



(3) 安全機能

当機能は周辺交通環境からの安全、個人情報への漏洩やセキュリティ問題からの安全、地震・津波・台風など自然災害からの安全、火災などの一般災害からの安全などから成立する。

(4) アメニティ機能

当機能は換気や採光・快適温度維持などによるアメニティ、タイムリーなイベントやキャンペーンによるアメニティ、施設機能が持つアメニティ、自然との調和によるアメニティなどから成立する。

(5) 革新機能

店舗施設・環境の革新、品揃えの革新、サービスの革新、情報提供の革新、公共機関との連携による革新などから成立する。

(6) コミュニケーション機能

消費者との双方向なコミュニケーション、消費者参加型の企画・立案、同好会などの小グループ活動、消費者懇談会などから成立する。

(7) 情報機能

他の組織や個人との連携によるネットワーク化、タイムリーな情報発信、顧客情報の管理、発信情報の更新などにより成立する。

企業の機能とは継続してその企業本来の役割を果たし、人々の生活に貢献することである。いいかえると、企業は時代の変化に対応して社会における様々な機能を担いその責任を果たしていく必要があるといえる。

まとめ

本稿は環境変化の激しい時代において効果ある経営診断を実現させるためにはマーケティングの視点は欠くことができないという立場である。

さらに経営診断内容の実現化に向けては勧告や提言に止まることなく、経営革新や改善のシナリオ提示やアクションプログラムの提案も求められる。

観点を変えればこれらのシナリオや同プログラム、診断の内容を企業に伝える助言技法は経営診断におけるマーケティングからの視点と同様に不可欠な要素とも考えられる。これら関連した諸問題の研究は今後の課題としていきたい。

関西実践経営・第25号 2003年9月原稿

参考文献

ARTHUR ANDERSEN LLP(1996)*SMALL STORE SURVIVAL Success Strategies for Retailers* John Wiley & Sons, Inc.

井上崇通(1993)『マーケティングの管理と診断』同文館。

鐘井輝(2002)『流通業業態化の運動法則』評言社。

MARTIN CHRISTOPHER(1993) *THE CUSTOMER SERVICE PLANNER* Butterworth-Hinemann Ltd.

中小企業庁監修，小濱岱治編(1995)『転換期における中小小売店経営の業態戦略』。

中小企業庁監修，小濱岱治編(1998)『商業集積の活性化マニュアル』。