

食農産業の現場における

第2回

ターゲットの絞り込みと戦略立案

有限会社ティップス 取締役社長 尾形 恵子

マーケティング戦略を考える時、特に時間をかけて検討するのが、お客さまを誰にするか考える「ターゲティング（ターゲットの絞り込み）」である。ビジネスモデルや商品設計を検討する時に「誰に」「何を」提供するのかという組み合わせが事業の骨格になり、「誰に」を絞りこむほどに実は戦略が立案しやすくなるものだ。

さて、今回は鶴岡市にある有限会社富樫精肉店が経営する「とがし肉家」という焼き肉店を紹介しながらターゲットの絞り込みと戦略立案について説明したい。同店は、開業から約5年、現在鶴岡市と酒田市で2店舗の焼き肉店を経営しており、いずれも地元客に人気の繁盛店である。社長の富樫氏はまだ40歳前後の若手経営者で、地元の高校卒業後に家業の精肉店の仕事をするようになった。一見すると、黙々と現場の仕事をする職人的なタイプに見えるのだが、実は20代で同社社長に就任している他、仙台駅前でフランチャイズの弁当店を経営し、東北でも有数の売り上げを誇る店舗に育て上げた経験を持つ、いわゆる経営者タイプの方である。同社に訪問するようになったのは、とがし肉家鶴岡店がオープンして間もなく、2号店の出店についてのご相談を頂いたのがきっかけであった。

さて、新規に焼き肉店を開業しようとした場合、誰をお客さまにしたいのか、競合店はどこなところだろうか、競合店との差別化戦略をどう組み立てていくか等、一連のマーケティング戦略に基づいた事業計画を検討していくことになるだろう。私はこれまで数多く

の事業計画書を拝見してきたが、このようなケースでは、たいていの場合、競合店としてとらえるのは同一商圏内に立地する同業態の店舗としていることが多いのが実態である。このケースの場合では、競合店を近隣の焼き肉店とし、ターゲットは商圏内の生活者と考えることが多いのではないだろうか。

富樫社長は自分でいろいろな店舗を見て歩く習慣があることから視点が少し異なっていた。同店の競合店は同一商圏内の繁盛している飲食店と考え、同一商圏内で繁盛している飲食店を利用している客層を自分の店のターゲットとしてとらえている。鶴岡市内で集客の多い店舗を見ていくとリーズナブルで、かつそれなりのクオリティーのサービスを提供している業態が目につく。そうした店舗の平均客単価はおよそ2,500円～3,000円代前半となっていることが多かった。一方で、県内の事業所を訪問する中で、営業戦略や立地条件等もそれぞれなのですべてとは言えないが、客単価を3,500円～4,000円以上に設定している飲食店の集客が一昨年秋以降、急激に低迷しているのが山形県内の実態ではないかという印象を持っている。社長が考える自社のターゲットは、居酒屋をよく利用するような客層であった。開業前に商圏内を丁寧に観察し、集客力の高い店舗を競合店としてとらえ、ターゲットを設定しているのである。

事業計画を策定する場合、ターゲティングにあたって、どここの店舗の客層という具合に顧客の姿が明確に見えていると、具体的な集客戦略や商品戦略を立てやすくなる。ターゲットを具体的にとらえ観察する

マーケティング戦略

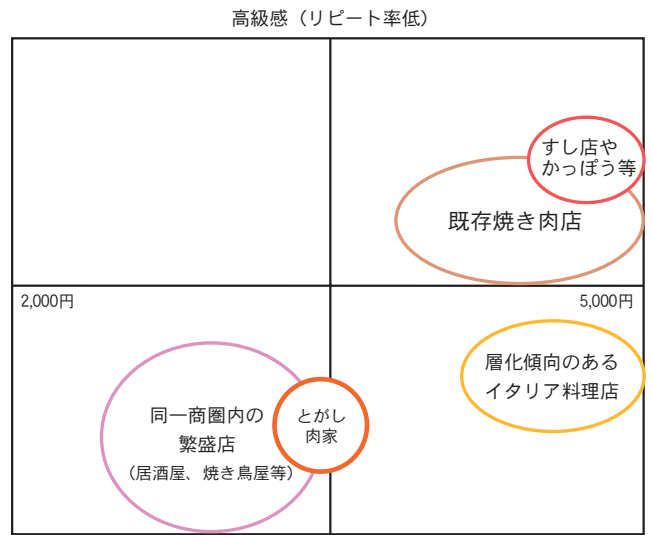
ことで価格設定が顧客ニーズに合わせて設定しやすい他、顧客が求めているメニュー構成やサービスも考えやすくなるのである。とがし肉家の来店客をよく観察すると、同じ地域の顧客層と明らかに異なることに気がつく。近隣の焼き肉店の利用者層よりも若い世代が多いことや女性客、ファミリーが多いのだ。また、リピーターが多いことやリピート率が高いことも特徴的である。社長の当時からの口癖は「精肉の小売卸だったからこそおいしいものを安く」であった。年に数回利用してもらうような店づくりでは、鶴岡という場所で現在のような経営環境では安定した売り上げ確保が難しい。焼き肉店を、特別な日にごちそうを食べに行く場所ではなく、気軽に気の置けない仲間や家族と行く居酒屋のような感覚で使ってもらえる場所として、店づくりを行っているのである。

有限会社富樫精肉店の事例は、長年の経験や専門性を生かし、業態転換に成功したケースである。「おいしいものを安く」は支えていただいている地域のお客さまのためであり、両親から引き継いだ精肉店のプライドなのかもしれない。

とがし肉家では、競争をとらえた上で、差別化のためにメニュー開発時にこだわっている点がある。精肉店ならではの鮮度の高い食材の使用や味へのこだわり、ドリンク類のラインナップが絶妙である。

同店では定期的にメニューごとに注文率をチェックし、注文率の高い人気メニューの原価率を上げている。つまり販売価格を抑え、文字通り「おいしいものを安く」を実践している。一般に、多くの店舗では人気メニューは売りやすいことから、高い価格設定を行うケースが多いが、同店では顧客満足度を重視し、逆の考え方で価格設定を行っている。現在同店の集客は来店客に支えられている。「安くておいしい」を実感したお客さまの紹介や口コミが次の顧客を呼んでいるからである。

また、飲食店の売り上げは、席数×平均客単価×回転数×営業日数で算定される。同店では、集客の多い曜日や月にどれだけ回転数を高めるかに重点を置いている。私が飲食店経営者から経営課題としてよくご相談



同社のポジショニングマップ

談を受けるものに、集客しにくい平日の集客をどう確保するか、集客の減少する月の集客をどうするかというものがある。顧客視点で考えると行きたい曜日や時間帯は皆共通であり、売り上げが低迷するタイミングより、売り上げが向上するタイミングで、より集客し売り上げを上げる方法を検討した方が効果が出やすく、広告宣伝に投資した場合の効果も高いというのが、私の実感である。繁盛店をつくるポイントは店側の事情ではなく顧客のニーズに合わせてどう営業方針を組み立てるかに尽きるのではないだろうか。同社の今後の事業展開が楽しみである。



尾形 恵子
(おがた・けいこ)

有限会社ティップス取締役社長。
鶴岡市在住。
マーケティング戦略の立案や商品開発、事業開発支援を行っている。他に食品や農業分野における公的支援機関や官公庁における事業評価、研究評価等。