

# 社長の悩みに答えます

フィデア総合研究所

経営コンサルタントが、さまざまな経営の課題に悩む社長にアドバイスします。  
第7回はショッピングセンターを運営する社長からの相談です。

- 毎年1店ずつ店舗を入れ替え、常に店内が新鮮に見えるようにしてきたショッピングセンター。「新規に店を入れるなら、お客の呼べる店を」と考えた社長は、当地の女性客がどんな服に魅力を感じるのか、その実態が知りたくなった。
- 「どういう服(店)を入れれば、今以上にショッピングセンターにお客を呼べるか。」社長はその調査をコンサルタントに依頼した。社長の注文は「できるだけお金をかけず、かつ知りたいことが正確にわかる調査を」であった。

## 第7回

### ～売り上げを伸ばしたいショッピングセンター編～

#### コンサルタントの視点

コンサルタントはお金をかけない調査とするため、調査対象数を絞り、かつ回答者への謝礼がなくても済む方法を考えました。少ない調査数でも的確な解の得られる調査とするには、「何を買うか」の質問に加え、「なぜそれを買ったのか」の理由を知ることが大切です。それにより分析力は高められることとなります。

#### 社長へのアドバイス

調査は、専門の調査員を使わず、ショッピングセンターの社員3名を使うことにしました。調査対象は、社員とその友人・家族・親戚としました。それでも、これまでの調査経験から、十分購買傾向がつかめるとコンサルタントは考えました。

「何を聞けば地元客の購買傾向をつかめるか。」コンサルタントは3名の社員と話し合い質問表をまとめました。質問は、①購買者の属性(年齢、家族構成、既婚・独身、親と同居・別居)、②購買実態(どんな種類の、いくらの服を、年に何回、どの店で、どの地域で買うか)、③購買理由(なぜそれを買ったか)を聞く形としました。

まずはじめに、コンサルタントは3名の社員に質問の仕方・話の聞き方を指導しました。調査のポイントは「正確な市場把握には置かず、むしろ、どういう服(店)を置いたらショッピングセンターにお客が来てくれるかを念頭において質問すること。聞き取りをしつつ常にそれを考えていけば、ヒントは必ずつかめる」でした。3名の社員による全社員へのインタビュー調査が始まりました。コンサルタントは時々インタビューの場に同席し、インタビュー終了後に、彼らの聞き方を指導し、さらに聞き込みの精度を上げてゆきました。

全社員へのインタビューを終えた後、今度は全社員に知人3名ずつ質問表に基づいて聞き込み調査をしてもらうことにしました。コンサルタントは全社員の調査への協力度を高めるため、社長に業務命令を出してもらいました。社員とインタビューする対象者の休みの都合を考え、回答期限は3週間後としました。それ以上長いと、この仕事が後回しにされてしまい、いい加減な聞き取りになることを恐れた面もありました。

#### その結果…

当地で売れる商品内容と価格帯は、下記の通りとなりました。

##### 女性19～24歳の購買傾向(抜粋)

独身。就職して自由になるお金が持てるようになり、仙台へショッピングに出かける回数が増える。当地から仙台へはバスで行くことが多い。バスで往復するため、買うものは両手に下げられる範囲。大半の人は「気に入れば地元・仙台を問わず買う」との答え。ファッションに関心のある人は地元のショッピングセンターを見て、仙台に出かける。この年代はファッションに関心が高く、ファッション誌をよく読み同誌を見て気に入った服を買う。

##### ●この世代がどんな条件の服(店)を求めているか

ファッション誌に出ている服(またはそれと似た服)を揃えた店。また、仙台でも地元でも気に入った服があれば買うとの回答が多いので、仙台と同じ品揃えをしても売れる、とみた。

##### 女性25～30歳の購買傾向(抜粋)

ぼちぼち既婚者が出始める。ただし、既婚者でも「親の家に同居し子供がいない、または子が幼少時」なら、まだ自分のファッションにお金は使える。購読するファッション雑誌は変わり、仙台へショッピングに行く回数は減る。

##### ●この世代がどんな条件の服(店)を求めているか

20代前半同様「4,000～8,000円台」と「1～3万円台」の価格帯のファッションセンスの良い品揃えの店。この価格帯でさまざまな傾向の服をおけば、これまで以上にショッピングが楽しんでもらえる。

#### 格言

“少ない調査数で購買傾向をつかむにはなぜ買ったかその理由を知ること”

今回、調査対象を身近な人にして良かったことは、「どの服にいくら払ったか」(見知らぬ人だと話してくれない内容)まで聞けたことでした。かつそれをもとに分析ができたこと。

加えて、全社員が調査にかかわることにより、お客さまの購買傾向をつかむことに社員皆の関心を高めることができました。

