

修士論文概要書

Master's Thesis Summary

Date of submission: 01/07/2023

専攻名 (専門分野) Department	経営デザイン専攻	氏名 Name	常峰啓史 Keishi Tsunemine	指導 教員 Advisor	棟近雅彦 印 Seal
研究指導名 Research guidance	品質マネジメント 研究	学籍番号 Student ID number	5221F017-1		
研究題目 Title	観光地の食品小売業における地域住民への販売促進戦略の立案方法に関する研究 A study on planning sales promotion strategy for local residents in the food retail industry in tourist areas				

1. 研究目的

コロナ禍において、観光業界の売上は大きく低下している。今後も景気や災害などの影響で、同様の問題に直面する可能性があり、このような不安定さは観光業界全体の課題である。

観光地の小売業においては、売上を獲得するためのターゲットとして、観光客、ギフト用購入者、地域住民が考えられる。多くの観光業では、観光客やギフト用購入者の売上が大半を占めていると推察される。しかし、不測の事態に対してリスク分散を図るならば、地域住民の日常的な購入の促進が不可欠である。

そして、地域住民の獲得には、販売促進の施策を行う必要がある。このとき、顧客の特徴を考慮してニーズを把握し、それを踏まえた販売促進の戦略を立案しなければならない。しかし、その方法は明確でない。

本研究では、地域住民への販売促進で売上を向上するための、経営戦略を立案する方法の提案を目的とする。なお、本研究では観光地で食品小売業を営む M 社を事例とする。

また、本研究では、地域住民の販売促進という全体の目標を達成するために実施することを「施策」、施策によって目指す方向性を示したものを「方針」、方針の集合体であり、方針の達成順序や関係を示したものを「戦略」とする。方針の例は「地域住民への露出強化」で、その方針を実現する施策の例が「アウトレットに出店する」や、「駅に広告を設置する」である。

2. 従来研究

永田[1]は、ワークショップを利用して M 社が達成すべきビジョンを定めた。その後、ビジョンを達成するための方針を挙げ、方針に着手する優先順位を定めた。しかし、その方針は、施策単位まで具体化されておらず、何をすべきかが明確になっていない。

本研究では、永田の研究を発展させ、「地域住民の販売促進による実店舗の売上向上」という、永田が挙げたビジョン達成のための戦略で、目標とされていることの一つを取り上げ、研究目的とする。そして、その目的を達成する施策を具体化することを目指す。

3. 研究方法

はじめに、M 社の実店舗を利用している顧客の特徴を把握するために、顧客情報を収集・分析する。その後、方針を具体化する施策を列挙するために、顧客と接触する社

員らと交えたワークショップを実施する。ワークショップには、上述の顧客情報をインプットとして利用する。

つぎに、地域住民に販売促進を行うには、M 社の実店舗を利用する顧客に対する、広報手段を有していることが不可欠であるため、SNS を利用した会員登録促進のための広報手段を構築する。さいごに、今後の戦略をロードマップとしてまとめ、それらを販売促進のための経営戦略の立案方法として提案する。

4. 顧客の特徴とニーズの把握

4.1. 顧客情報収集のための調査

有効な販売促進戦略を立案するためには、対象顧客の選択や、その顧客のニーズを把握する必要がある。このような課題に対し、一般に購買履歴データや会員データの利用が考えられるが、M 社でそのようなデータはとられていない。

そこで、店舗に来店する顧客に対してアンケート調査を行い、顧客の特徴とニーズを把握することとした。質問項目は、以下のとおりである。

- (1)顧客の属性
- (2)M 社の商品の調理方法、料理への不満
- (3)広報手段構築に向けた情報収集

(1)は、年齢、居住地、家族構成、購買頻度とした。また、M 社では、地域住民が日常的な食材として購入することを目指している。そこで、(2)に示すように、商品の用途（自宅/贈答）、調理方法などの利用シーン、献立や栄養バランスへの不満といった、料理に関する質問項目を加えた。そして(3)に示すように、広報手段を構築する際の参考にするために、SNS の利用状況や、SNS に求める発信内容を質問項目に加えた。

このアンケート調査を、2022 年 4 月 7 日から 11 日間、M 社の店舗で実施し、(1)~(3)の各項目について、70 組から 180 組分の回答が得られた。

4.2. 顧客情報の分析

つぎに、4.1 節で得た顧客情報を分析し、ワークショップで施策を列挙する際に、有効なインプットとなるように加工した。はじめに、施策を行うべき顧客層を抽出した。抽出の手順を示す。

- Step1. 属性を 1 つ選択し、顧客を分割する。
- Step2. 全体における割合を調査する。
- Step3. 割合が小さい場合、近い特徴の属性をまとめ

る。

Step3 を行う理由は、顧客を分割しすぎると、施策のターゲットとするのに有効な顧客層が得られなくなるためである。

Step1 で、年齢という属性を選択して分析した例を示す。まず、顧客を10歳ごとに細かく分類した。そして、Step2に基づき、割合を計算した。その結果を図1に示す。

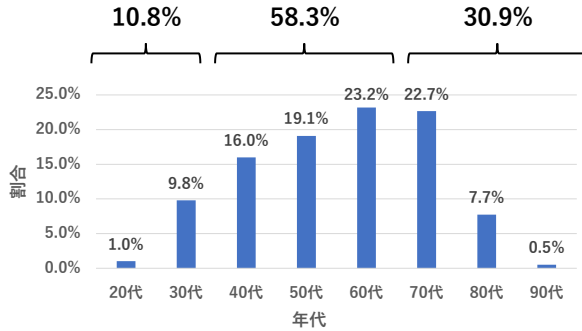


図1. 年代別の割合

図1を見ると、分類が細かいため、多数を占める顧客層が明確でない。そこで、Step3に基づき、同じ特徴を持つと考えられる顧客層をまとめる。この例では、「SNS利用に積極的か否か」、「家事育児に慣れているか」の観点で分類した。その割合が、図1の上部に示したものである。

本研究では、母数の大きい顧客層に着目し、得られたデータを分析して得た特性やニーズを利用して、施策を挙げる。そこで、全体の30%以上を占める、40~60代（以下、中年）と、70代以上（以下、高齢者）を顧客層として抽出した。また、質問項目の(1)に分類される他の属性でも、同様の手順で分類を行った。

以上より、施策を検討する候補となる顧客層をまとめる。

- ・ 中年
- ・ 高齢者
- ・ 購買頻度年1~6回
- ・ 子供有
- ・ 規格外製品購入者

ワークショップでは、この候補の中からターゲットを選定した。

また、これらの顧客層に対し、他の質問項目への回答の内訳を確認し、特徴を調べた。顧客層の一つである、中年層を例に調査したものを表1に示す。

表1. 中年層の特徴(一部)

分析の視点	年~3回	年3回以上	月1以上	新規	特徴
購買頻度	17	28	16	20	
	21.0%	34.6%	19.8%	24.7%	
食生活の悩み	A	B	C	D	悩みA「献立を考えるのが大変」が半数に当てはまる
	32	27	24	6	悩みB「忙しい日の料理が大変」が40%に当てはまる
金額	~1500	~3000	~5000	5000~	
	25	18	20	13	客単価が安め
	32.5%	23.4%	26.0%	16.9%	

表1では、中年層を他の属性や質問項目で分類し、割合を算出した。そして、その割合から読み取れる情報を、特徴として右列に示した。これを、各顧客層に対する施策を検討するためのインプットとして、ワークショップで使用する。

5. ワークショップの実施

5.1. ワークショップの計画

大まかな経営戦略を決定したのち、実際に行う施策を明確にするために、より多くの現実的な施策候補を列挙する必要がある。そのために、本研究では、実際に顧客と触れる機会が多い、接客担当社員の声を取り入れるとともに、相互啓発によってより多くの施策案を発想可能な、ワークショップを実施することにした。

そこで、入出法[2]を用いて、ワークショップの実施方法を検討した。入出法とは、アウトプットを明確にし、それが得られるようにインプットを逆算してアイデアを得る方法である。

本研究のワークショップのアウトプットは、最終的な目的である、「顧客の再購入を促進するために、有効な施策を多数抽出すること」とした。このアウトプットを得るために、どのようなステップを踏むべきかを考案した。ステップの概要を表2に示す。

表2. ワークショップ工程表

ステップ	インプット	アウトプット	行うこと	必要な視点
I	アンケート結果	施策を練る顧客層	顧客層の抽出	データを読み取る力 現場の体感との比較
II	アンケート結果 顧客層	顧客層のニーズ	顧客層の、食のライフスタイルに対するニーズを挙げる	顧客層目録
III	M社の強み	現在のM社の強み	絶対的な強みを挙げる 相対的な強みを挙げる	内部目録 競合の知識
IV	IIの顧客層のニーズ IIIの強み	個人の思う施策	1の顧客層を獲得するために 思いつくままに施策を挙げる	シーズとニーズを 組み合わせた創造性
V	IVの個人の施策	多くの施策	意見の発展、修正、結合	アイデアを醸成させる 他のアイデアを尊重する

この工程表にもとづき、M社社員5名と、外部のコンサルタント1名による、約7時間のワークショップを実施した。

5.2. 施策案の整理

ワークショップの結果、施策案の原始データが約120個得られた。しかし、これらの案には、重複するものや抽象度が異なるものが混在する。

そこで、工程表のVで列挙された施策のアイデアを、「施策の内容」と、「それを宣伝する方法」に分け、親和図法により整理した。結果を表3、表4に示す。

表3. 施策内容の案まとめ(一部)

分類0	分類1	分類2	分類3	施策内容の案
施策の内容	新規	すぐ	外部出店	キッチンカーで外部出店し、惣菜アイテムを販売
				外部に販売所を設置し、既存商品を販売する
				イベントに参加する
				コンテスト
				キャラクター、塗り絵、標語コンテスト
			観光プラン	レシビコンテストを開く
				季節商品のアイデア募集
				商品の総選挙
				料理を食べてもらい、顧客に投票してもらう
				ホテルなど、相互にパンフレットを置きあう
時間かかる	イベント参加	多賀城市全体の、自社を交えた観光プラン		
		学校文化祭に参加		
				多賀城市の歴史イベントに出店

表4. 宣伝する方法のアイデアまとめ(一部)

分類0	分類1	分類2	情報発信の案
宣伝方法	目立たせる方法		ファンクラブ会員制度にグレードを設ける
			応募キャンペーン形式で参加を促進
媒体	SNS		写真やタグ付けてSNS投稿で特典
			紹介で割引や商品プレゼント
			instagram
			LINEの新規開設
			Twitter

表 3,4 が、施策案を整理した結果である。施策の内容は、施策目的に応じて選択すべきと考えられる。したがって、表 3 に示すように、分類 1 は新規顧客の獲得、一人当たりの単価向上、購買頻度向上という目的によって分類した。分類 2 は実施までにかかる時間、分類 3 は類似性によって分類した。

6. 広報手段の構築

6.1. 広報手段の選定

はじめに、今後の会員基盤として活用する広報手段を検討するために、M社の広報手段に関わる現状を調査した。

M社では、実店舗向けの情報発信をする際、新聞の折り込みチラシや、ダイレクトメールを使用していた。しかし、これらの媒体はコストがかかり、即時性もないため、接触頻度を増やすには、電子化された広報手段が必要である。また、会員の購買頻度や金額のデータを得るためには、データの手入力が必要という課題もあった。そこで、LINE 会員システムを M 社の広報手段として採用することにした。

6.2. 会員登録を促進する施策の設計

つぎに、顧客に会員登録を行ってもらえるような施策を設計した。会員を増やすためには、ただ会員登録を促進する情報を発信するよりも、インセンティブを与え、その対価として登録してもらう方が有効だと考えられる。そのため、インセンティブを与えられる施策を選択した。

それに加え、顧客からみた新規性、ニーズ、M社側からみた実施までにかかる時間、店舗の負担を考慮して、評価づけを行い、最も評価点の高い「新商品の割安価格販売」を選択した。

さらに、非 LINE 会員に LINE で登録を促すことはできないため、登録を促進するための媒体を選択した。また、M社では今後本格的に会員を増やすために、広報手段の構築に有効な媒体を探る必要がある。そのため、複数の媒体で宣伝し、結果を比較することとした。媒体は表 4 の宣伝方法一覧から選択した。本研究で選択した媒体は、EC 向けメールマガジン（以下、メルマガ）、チラシ、県内向け Web メディアである。

以上より、本研究で、広報手段構築のために行う施策の概要を示す。

- ・ 「新商品を割安価格で販売する」ことをインセンティブとし、その代わりに会員登録をしてもらう。
- ・ その施策を、メルマガ、チラシ、県内向け Web メディアの 3 媒体で宣伝する。

6.3. 会員登録を促進する施策の実施と評価

6.2 節で設計した施策を実施するにあたり、事前準備として各媒体で情報を発信するために、Web メディアに送る企画書の作成、チラシの作成と配布を行った。また、各媒体に付与するリンクや QR コードを調整し、どの媒体からの反応かを可能な限り追跡できるようにした。

施策の効果を検証するために、見られた数、登録数などを流入し、案内ページの訪問率と、登録率という 2 つの評価指標を設定した。施策は 11/10 から 11/20 の 11 日間実施した。結果を表 5 に示す。

表 5. 媒体ごとに示した施策の結果

	メルマガ	Webメディア	チラシ
顧客の母数	2432	450,000	1000
見られた数	942	605	不明
案内ページ訪問数	188	15	—
案内ページ訪問率	20.0%	2.4%	—
登録者数	53.7	9.3	26
登録率（全体）	2.21%	0.1%	2.60%
登録率（見られた数）	5.70%	1.5%	—

表 5 から、3 媒体の合計登録者数は 89 人であることがわかり、会員を 1.46 倍に増やすことができた。また、3 媒体の比較結果は、7.2 節で活用する。

7. ロードマップの作成

7.1. ロードマップの形式の決定

本研究で取り上げた経営戦略の達成は、短期間で達成できるものではなく、中長期的な実施計画、マイルストーンを設定し、計画的に進めていくことが重要である。そのために、ロードマップを作成した。

ロードマップでは、年ごとに方針を記述するが、さらに見やすく記述するため、方針の並べ方を検討した。ロードマップに基づいて施策を実施するとき、施策の方向性が不明では、結果を評価することができない。そこで、施策の方向性を表す方針を、「施策の目的」によって整理することにした。

また、ロードマップに沿って進めることで、売上を向上させなければならない。そのため、「施策の目的」に、売上を構成する要素である「集客」、「客単価」、「購買頻度」の項目を含めた。作成したロードマップを図 2 に示す。

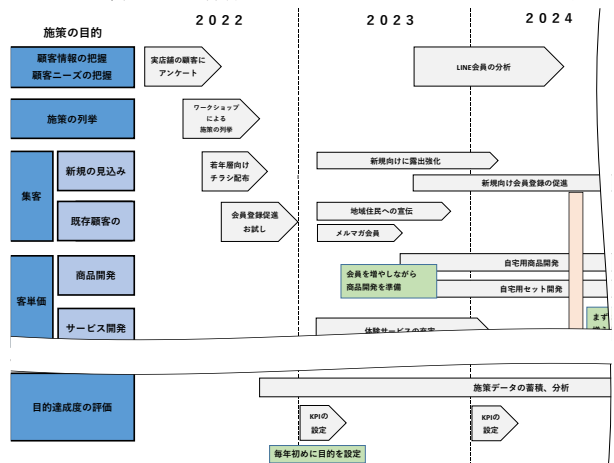


図 2. ロードマップ(一部)

図 2 では、「施策の目的」を縦に配置し、その行に、矢印の形で、施策の目的を達成するための方針を列挙した。以上より、地域住民の販売促進によって売上を向上するまでの戦略を、可視化することができた。

しかし、このままでは、戦略を実行するための施策が明確でない。そこで、5 節で得られた施策を、「施策の目的」によって再分類した。表 6 に示す。

図 2 で戦略を可視化し、表 6 で各目的を達成できる具体的な施策を明確にした。

表 6. 目的ごとに分類した施策(一部)

施策の目的		施策案	
集客	新規見込み顧客の発掘	キッチンカーでアウトレットに出店	NP
		フリーマーケットに参加	スオ
		近隣の高校など、学生のいる場所に屋台を出す	子と
		外部に販売所を設置し、既存商品を販売する	地味
		学校文化祭に参加	主婦
	既存顧客の会員化	市主体の歴史イベントに出店	県産
		高齢者施設に宣伝	ホテ
		官民、食の支援団体のイベント	多賀
		ファンクラブ会員制度にグレードを設ける	
		紹介で割引や商品プレゼント	
商品開発	県内メルマガ登録者に連絡		
	ママ友の土産用セット	規格外	
	蒲鉾に合うお茶の販売	規格外	
	寝めのギフト用セット	規格外	

7.2. 達成状況のモニタリングの実施

このロードマップを進めることで、再購入促進による売上向上という目的が達成できるか否かは、長期にわたる評価が必要である。そこで、本研究では「達成に向けたモニタリングが可能か」という観点から有用性を検証した。

図2のロードマップの下部には、各年のはじめに、施策の結果を蓄積し、達成目標数値を定めるステップを設けた。これにどのような数値を用いるかは、の施策の結果が大きく関わる。そこで、広報手段構築の施策を例に、モニタリング結果を示す。なお、モニタリングの方法は、「あらかじめ複数の手段で同じ目標の達成を目指し、結果を比較する方法」と、「過去の施策と比較する方法」の2つが考えられる。

広報手段の構築において、複数の手段とは、3媒体での宣伝が該当する。3媒体での登録率や案内ページ訪問率に着目し、各媒体の特性の観点から結果を考察することで、今後の方針を抽出することができた。

たとえば、登録率が高かったチラシの特性に着目することで、「実店舗との距離が近い顧客に、効率的に情報が届く」という仮説が得られた。この仮説から、「今後は実店舗付近の顧客中心に、接触する顧客を変えながら宣伝する」という方針が得られた。

つぎに、過去の施策との比較を行った。メルマガを例に行うため、比較する指標は、6.3節であげた登録率やページ訪問率を使用した。その結果を表7に示す。

表 7. 他のメルマガ施策との比較(一部)

	本研究	他の施策				二項検定
		事例①	事例②	事例③	平均	
開封率	39.81%	35.30%	31.82%	33.95%	33.69%	1%有意 (今回>過去)
クリック数	188	475	363	73		
クリック率 (配布数)	7.70%	6.33%	4.63%	0.99%	3.98%	1%有意 (今回>過去)
クリック率 (開封数)	20.00%	17.94%	14.57%	2.91%	11.80%	1%有意 (今回>過去)

過去の施策と比較することで、成功したか否かの判断が容易になる。この、過去のメルマガの結果のように、施策の結果を記録することで、達成目標数値を決定しやすくなると考えられる。

このように、複数の手段の比較や、過去の施策との比較によって、モニタリングが可能であるといえる。

8. 地域住民の販売促進戦略の立案方法の提案

本節では、地域住民の販売促進戦略の作成方法を示す。

Step1. 顧客情報の収集・分析
Step1-1. 顧客情報の収集
顧客の属性や、ニーズに関する情報を集める。

Step1-2. 顧客情報の分析
属性の割合や、属性のごとのニーズを明らかにし、施策を列挙する際のインプットとする。
Step2. ワークショップの実施
Step2-1. ワークショップの計画
数多くの施策案を抽出できるような、ワークショップのステップを計画する。
Step1-2. 結果の整理
施策案を実際に使用するときにに向けて、ワークショップで得られた施策を整理する。
Step3. 広報手段の構築
施策を効率的に宣伝するために、広報手段を構築する。
Step4. ロードマップの作成
今後の戦略をロードマップ形式でまとめる。

9. 考察

本研究では、M社を事例に、販売促進戦略を立案する方法を示した。販売促進の方針は多岐にわたるが、本研究では、その中の一つの施策を選択して実施した。実施後は結果を分析し、次の施策の考案に活用するという方法で研究を進めた。このような点が、本研究の特徴だと考えられる。

また、本研究では、顧客の情報収集・分析を行い、顧客の特徴を明らかにした。M社では、従来の顧客層とは異なる、地域住民を新規ターゲットとしていた。このようにターゲットを変更する場合、新規ターゲットの特徴が明らかになっていない可能性が高い。そのため、顧客の情報収集・分析による属性や利用シーンの明確化が有効である。

本研究では、より多くの現実的な施策候補を列挙するために、ワークショップという手法を使用した。本研究では、多様な意見を得るために、顧客と接する機会の多い社員の参加を促した。また、発想の助けとするために、事前に行った顧客情報の分析結果をインプットとして与えた。このような点が、表6の各目的に対応する施策が抽出されることに繋がったと考えられる。

観光業や贈答品販売業がターゲットを変更する際、本研究で提案する方法を適用することが可能と考えられる。しかし、今回はM社での実施に留まり、他社事例への適用は行っていない。そのため、汎用性の検証は今後の課題である。

10. 結論と今後の課題

本研究では、地域住民への販売促進によって売上を向上させるための、戦略の立案方法を提案した。

今後の課題は、数年後まで計画した戦略を実施することである。そのうえで、本研究で提案した戦略が地域住民の販売促進に繋がるのか、そして、地域住民の販売促進が企業の売上向上に繋がるのかを検証する必要がある。

参考文献

- [1] Takuya Nagata (2016), "Student on the Method of Concept Planning in Factories", 14th ANQ Congress
- [2] 二見良治(2002): "アイデア発想法 (ブレインストーミング含む)", 品質 Vol.32, No.3, p324~