



はじめに

本書を一言でまとめると、「**戦略を数値化して売上を上げる本**」です。もう少し詳しく言うと、

- 成功プロセス「勝利の方程式」を解き明かし、
- 成功のカギを「戦略指標」として数値化し、組織全体でその数字を追いかけ、
- 戦略を実行に落とし込んで「最終成果」（売上・利益など）をあげよう！

という本です。その中核になるのが本書のタイトル、「売れる数字」である「戦略指標」です。

◎なぜ「売れない」のか？

低成長の現在、「売れない」というのは、企業の最大の悩みでしょう。「売れ！」と社長が社員に命令して、それで売れる時代ではないのです。**カン・経験・気合の3Kでは売れません。**

では、なぜ売れないのでしょうか？ 成果が出ない、という場合、3つの原因があります。1つ目は「戦略」すなわち「考え方」の間違いです。2つ目は「戦術」すなわち「やり方」の間違いです。しかし「戦略」も「戦術」も、多くの本で解説されています。そして「戦略」も「戦術」も頑張っているのに、売れないことが多くあります。

それでも、売れない、ということがなぜ起きるのでしょうか？

見落とされているのが、**3つ目の間違い**です。それは、「**戦略と戦術が分断**」される「**一貫性のミス**」です。考え方とやり方が一貫せず、例えば「高品質・高価格」というビジョンを掲げながら、現場では「低価格・たたき売り」をしてしまっているような場合です。全体最適ができていないのです。

本書は、この中でも特にこの「**一貫性のミス**」に焦点をあてました。**戦略（考え方）と戦術（やり方）が分断されていると、両方とも頑張っても売れない**ことはすぐにおわかりいただけるでしょう。戦略（考え方）は「女性狙い」なのに、戦術（やっていること）は、男性のチャネルであるコンビニで売る、ということでは売れないですよ。これは、表に出てきにくい隠れたミスなので、やっかいなのです。

このような「戦略と戦術の分断」が起きる理由は大きく2つあります。「道具」の問題と、「組織」の問題です。道具の問題は、単純に、「戦略と戦術をつなげる道具がない」ことです。組織の問題は、「戦略」（考え方）を担当する部署と、「戦術」（やり方）を担当する部署が違うことです。「考える部門」（開発）、「作る部門」（生産）、「売る部門」（販売）などの各部門が自分たちだけのことを考え、部分最適のワナに陥ってしまい「分断」が起きるのです。

◎戦略的な評価指標で組織を動かそう！

この2つの課題を解決するのが本書のタイトル「売れる数字」、すなわち「戦略指標」です。

戦略と戦術、そして組織間の架け橋となるのが「数字」です。組織全体が追いかける「共通指標」を設定し、それを追い求めれば自律的に成果が出るような「数字」を考え出せば、成果が出せます。つまり「売れる」ということです。

「戦略」（考え方）と「戦術」（やり方）を共通指標で串刺しにし、戦略と戦術をつなげるのです。そして数字で開発・生産・販売の各組織を「串刺し」にし、組織全体を同じ方向に引っ張り、動かすのです。

組織を引っ張るのもマーケティングの役割です。現代の会社組織においては「売れる」ことが最重要課題であり、それを司るのがマーケティングだからです（マーケティング部、とは言っていません。機能としてのマーケティングです。営業もマーケティング機能の一部です）。

現在、人事評価などで、戦略的かつ公平な評価指標が使われている会社はあまり多くないようです。建前はともかく、実質的には昔ながらの「勤務態度」などで評価されていることが多いようです。その一因が、従来部門を横断して使える「戦略的」で「公平」な指標の作り方が体系化されてこなかったことです。

今回、真に**「社員全員が目指すべきものは何か」という評価指標の作り方を、「戦略」という観点から体系化しました**。これにより、「戦略が現実化」される体系的なアプローチとなったのです。

「売れる数字」である「戦略指標」は「組織を引っ張る数字」でもあるのです。

あなたも、あなたの「売れる数字」をご一緒に考えてみませんか？

◎本書の構成

本書の構成は以下のようになっています。

序章では、隠れた売れない理由、「一貫性のミス」について考えます。

第1章では、本書の概要をご説明します。「戦略指標」「勝利の方程式」「戦略BASiCS」などのキーワードを定義・解説し、旅館「加賀屋」を取り上げて戦略指標の事例を分析します。

第2章・第3章で、第1章の内容を詳細に解説していきます。全体から部分へ、という解説順です。**第2章は勝利の方程式**について、**第3章は戦略指標**について、それぞれ考え方・作り方を解説します。

第4章では、理論の解説を受けて、事例を解析していきます。事例分析の方法と、自社に落とし込むときの方法は同じですので、落とし込み方の解説も兼ねています。

第5章では、戦略指標を組織全体で導入していく場合の方法と注意点について解説します。キーワードは「一貫性」です。

第6章は補足説明です。戦略指標を具体的にどう活かしていくか、それからよくいただく質問に対する答えです。

全体として、「概要→理論→事例→使い方」という流れになっています。

本書全体のまとめの図が218～219ページにありますので、わからなくなったらそこを見ていただくと全体の中での位置づけがわかりやすいと思います。



売れる数字 ◎ 目次

はじめに …… 1

序章 「売れる数字」が解決する「一貫性のミス」

…… 11

1 売れない本当の理由は「一貫性のミス」…… 12

- 1 戦略・戦術・数字の3Sへ …… 12
- 2 成果が出ない3つの理由 …… 13
- 3 みんなが頑張っても成果が出ない理由は「一貫性のミス」…… 14
- 4 「一貫性のミス」は境目で起きるので気づかれにくい …… 14

2 「一貫性のミス」は、「売れる数字」で解決しよう …… 16

- 1 資生堂が評価基準から「売上」を外した理由 …… 16

第1章 売れる数字「戦略指標」

…… 19

1 成功のカギ：「戦略指標」と「勝利の方程式」…… 20

- 1 売れる数字：戦略指標 …… 20
- 2 成功プロセス：勝利の方程式 …… 21
- 3 組織が達成したい「最終成果」…… 22

2 「売上を上げろ！」というと売上が減る!? …… 23

- 1 「最終成果」が評価指標として適切とは限らない …… 23

- 3** 戦略実行サイクル：「せ・す・じ・評価」…… 28
- 1 せ・す・じ・評価 …… 29
 - 2 「成果」をあげたければ、「計測」できるようにしよう …… 30
- 4** 戦略立案ツール：「戦略 BASICS」と「3つの差別化軸」…… 32
- 1 最初に「戦略」を考えよう …… 32
 - 2 戦略の5大要素：戦略 BASICS …… 33
 - 3 3つの差別化軸 …… 41
- 5** 日本一の旅館 加賀屋の戦略 …… 47
- 1 戦略実行4ステップ …… 47
 - 2 【ステップ1】加賀屋の戦略 …… 48
 - 3 【ステップ2】加賀屋の勝利の方程式 …… 50
 - 4 【ステップ3】加賀屋の戦略指標 …… 53
 - 5 【ステップ4】「実行」に必要な独自資源 …… 55
 - 6 加賀屋の戦略の美しい一貫性 …… 62

COLUMN 01 …… 67

第2章 戦略を成果に変える「勝利の方程式」

…… 69

- 1** 成功プロセス：「勝利の方程式」…… 70
- 1 「成功プロセス」を解き明かす「勝利の方程式」…… 72
- 2** 勝利の方程式の3要素 …… 76
- 1 戦略行動：「強み・差別化」を「行動」として具体化 …… 77
 - 2 顧客反応：「戦略行動」に対するお客様の好意的反応 …… 79
 - 3 直前成果：お客様の好意的反応を最終成果につなげる成果 …… 83

- 3** 差別化戦略を数値化する「売上5原則」…… 84
- 1 売上5原則とは？ …… 84
 - 2 差別化軸と売上5原則 …… 88
- 4** 切れ目なくつながる勝利の方程式 …… 92
- 1 「街おこし」の勝利の方程式の切れ目をなくすには？ …… 92
- 5** 勝利の方程式の考え方 …… 96
- 1 勝利の方程式を考える2つの「方向」 …… 96
 - 2 【考える方向1】強みから発想する …… 97
 - 3 【考える方向2】どうすれば成果が得られるのか、
という問いを繰り返そう …… 98
 - 4 差別化軸に基づき、上からと下からの双方向で考える …… 99

COLUMN 02 …… 102

第3章 強みを数値化する「戦略指標」

…… 105

- 1** 戦略の成果は数値化しよう …… 106
- 1 数値化できない成果は、存在しない …… 106
 - 2 数値化のメリット …… 107
- 2** 戦略指標は「戦略を実行する」プロセス指標 …… 110
- 1 戦略は「行動を制限」する …… 110
- 3** 戦略指標を作る3つのポイント …… 113
- 1 【ポイント1】カンタンに数値化・計測できるようにしよう …… 113
 - 2 【ポイント2】具体化して、「逃げ道」のない指標にしよう …… 116

- 3 【ポイント3】戦略を勝利の方程式につなげる戦略指標にしよう …… 120

COLUMN 03 …… 123

第4章 戦略指標と勝利の方程式の具体事例

…… 133

1 戦略実行4ステップ …… 134

2 手軽軸の事例：コーチの購買頻度向上策 …… 136

- 1 【ステップ1】コーチの戦略：低価格で買やすい手軽軸 …… 136
- 2 【ステップ2】コーチの勝利の方程式 …… 139
- 3 【ステップ3】コーチの戦略指標 …… 140
- 4 【ステップ4】「実行」に必要な独自資源 …… 141

3 商品軸の事例：松坂牛の商品単価向上策 …… 145

- 1 【ステップ1】松坂牛の戦略：
「最高品質」ニーズに応える商品軸 …… 145
- 2 【ステップ2】松坂牛の勝利の方程式 …… 146
- 3 【ステップ3】松坂牛の戦略指標 …… 147
- 4 【ステップ4】「実行」に必要な独自資源 …… 148

4 密着軸の事例1：フレスコ 顧客維持×来店頻度 …… 152

- 1 【ステップ1】フレスコの戦略：
お客様の「個別ニーズ」に応える密着軸 …… 152
- 2 【ステップ2】フレスコの勝利の方程式 …… 154
- 3 【ステップ3】フレスコの戦略指標 …… 155
- 4 【ステップ4】「実行」に必要な独自資源 …… 157

5 密着軸の事例2：トワニー 高購買頻度顧客 …… 161

- 1 【ステップ1】トワニーの戦略：
「高購買頻度客」を徹底強化する密着軸 …… 161
- 2 【ステップ2】トワニーの勝利の方程式 …… 164
- 3 【ステップ3】トワニーの戦略指標：Vカスタマー …… 165
- 4 【ステップ4】「実行」に必要な独自資源 …… 168

第5章 組織を動かす戦略指標

…… 175

1 組織全体で目指す「戦略指標」 …… 176

- 1 組織を「ロジック」で引っ張る戦略指標 …… 176

2 人事評価に組み込み、上下の一貫性を取ろう …… 178

- 1 「上下の境目」で起きる一貫性のミス …… 178
- 2 「戦略指標」は、「上下の共通指標」 …… 179
- 3 戦略指標を人事評価に組み込み、強制力を持たせよう …… 179
- 4 繰り返し、繰り返し、繰り返し伝えよう …… 182
- 5 戦略指標を「考える人」の責任と、
「実行する人」の責任を分けよう …… 183
- 6 自分が社長でなくとも、数字で組織を動かそう！ …… 185
- 7 組織を動機付けする「行動の制限」 …… 188

3 組織横断の指標で、左右の一貫性を取ろう …… 190

- 1 「左右の境目」で起きる一貫性のミス …… 190
- 2 組織横断の評価指標を設定する …… 192

4 戦略指標でせ・す・じ・評価を回そう …… 195

- 1 「最終成果」と「戦略指標」は合わせて計測しよう …… 195

2 具体的な数値目標は、「実行」の「前」に決めよう …… 196

COLUMN 04 …… 198

第6章

戦略指標の使い方

…… 201

1

戦略指標の使い方：S&Tの「ベーシックス」 …… 202

- 1 S&Tの戦略 …… 202
- 2 S&Tの勝利の方程式 …… 203
- 3 S&Tの戦略指標 …… 204
- 4 「実行」に必要な独自資源 …… 205
- 5 戦略指標の「最大化」「最適化」 …… 206

2

戦略指標の作り方FAQ …… 211

- 1 Q:数値化できない場合はどうする? …… 211
- 2 Q:複数の事業がある場合は? …… 213
- 3 Q:指標を複数入れたい …… 215
- 4 Q:「売上」以外の最終成果で勝利の方程式を作りたい …… 217

おわりに …… 220

脚注 …… 226