

数値管理がウェディングに革命をもたらす!

エスクリ独自のKPI分析の全貌に迫る

(株)エスクリ マーケティング戦略部 ゼネラルマネージャー 市川 貴之氏

婚礼組数の減少により、競争が激化するブライダル業界において、1店舗も閉鎖することなく、毎年約2店舗以上の出店を継続しながら、業績を伸ばし続けているエスクリ。ターニングポイントは、3年前。当時6店舗を運営していた同社が、同時に4店舗を出店する決断を下したときだったという。さまざまな課題が山積する中で導き出された答えが、徹底的な仕組み化だった。今回はその仕組みを支える、感覚値ではない“数値管理の重要性”について話を聞いた。



独自の KPI レポートによる 事実に基づいた“現状分析”

エスクリ（東京都港区）は3年前、式場4店舗を同時にオープンした。店舗新設やワンストップサービスの拡充による急速な事業拡大化の中、問題発生時の因果関係の追求と問題点所在の把握を可能とするには、これまでのように感覚値に頼った分析ではなく、数値に基づく徹底的な分析の仕組みが必要だった。

そこで、同社は新たな仕組みの柱として、独自の KPI (Key Performance Indicator) を作成した。これにより KPI の予実、予測、達成度などを多次元、多視点で分析することが可能となった。

「結婚式にいたるまでには、問い合わせ、来館、成約、打ち合わせがありますが、その流れの中で各施設の営業の進捗状況などを正確に収集し、経営状況の全容を可視化・分析する仕組みを構築したことで、タイムリーな経営判断を行なえるようになりました」(市川氏)。

来館前の“反響”という概念に着目

第一に着目したのが来館前のフェーズだった。電話やメールなどの問い合わせ、同社ではこれを“反響”と呼んでいるが、この“反響”すべてが来

館に結びついていないというデータが見えてきたことで、“反響”をいかに来館までなげられるかを考察できたという。アポイントにならない理由はさまざまだが、“反響”の中には広告宣伝効果のほか、問い合わせに対するフォローアップ、応対する人員の問題など、さまざまな課題が見えてきた。同社は独自のコールセンターを作ったことでも話題となっているが、コールセンターができた経緯もこの“反響”を逃さないための施策の一つである。

「“反響”という概念を持ったことで見えたことがたくさんありました。ようやく“反響”を逃さずに来館につなげられる仕組みがかなり整ってきたので、今では会場単位だけでなく、エリア単位で、会社単位で成約を取っていきこうという意識も芽生えました」(市川氏)。

プランナーの強み弱みを徹底分析

また、個人別の KPI 分析はプランナーの苦手部分の発見や克服のためのフォローアップに大きなインパクトを与えた。特に新規接客の場合であれば、来館時の見学件数、年齢、検討時期などさまざまな角度から緻密に分析を行ない、プランナーごとの強み弱みを見つけ出す。正確な分析を行なったデータを用いることで、個人の取り組みも、管理職のマネジメントも、アサインにおい

ても適切なアプローチが可能となり、成約率も向上したという。

エスクリ独自の “新規予測達成率”という評価基準

さらにはプランナーの評価基準も大きく変貌を遂げた。例えば、打ち合わせプランナーに関しては、独自の評価指標を作り上げた。一般的には組単価や、1人当たりの売り上げ、初期見積りからの上がり幅などで評価することが多いが、これでは、人数や割引きなどの契約条件で有利不利が変わるため、フラットな評価がなかなか難しい。そこで同社では、この割引きでこの人数だと、最終的な着地がいくらになるだろう、といった予測を基に、独自の“新規予測達成率”という指標で評価を行なっている。これにより、契約時点での条件で不公平が生じない評価が可能となった。「データによる公平な判断、評価により感情的な要素も軽減され、個々のポジションにおける集中した業務遂行が可能となりました」(市川氏)。

次号では、通常のコンサルティングとは一線を画す、独自の KPI レポートとそのディレクションの外部展開についても詳しく紹介する。