

未来企業研究会レポート

テスコに学ぶ最強のCRM戦略
～ライフスタイル・マーケティングの一考察～

日本NCR株式会社 寺子屋プロジェクト塾頭 大竹 佳憲

日本NCRの大竹と申します。本日は「テスコに学ぶ最強のCRM戦略」という大変幅広い内容ですが、今回は特に“顧客データの活用”に絞ってお話いたします。長年、日本ではテスコについて知られることはありませんでした。テスコ社はNCRのグッドユーザーですが、お客様との守秘義務契約があるために、CRMシステムの一部すら明かすことができませんでした。ところが、2003年以降『スコアリングポイント』という本が出て、一昨年に日本でも翻訳出版したことでテスコの全容がようやく明らかになってまいりました。他方、私のプロフィールにある寺子屋ですが、十数年前から若手の営業、SEを対象とした私塾です。午後5時から午後7時まで、講師はボランティア、希望者は誰でも参加することができる自主的な勉強会・学びの場です。私は塾頭であります。会社の組織とは一切関係ございません。勉強会の内容は日米先進小売業の事例研究や小売業の基本知識などです。

The Tesco Way

今から10年前、小売、メーカー、卸を含めまして、「CRM戦略」を一大テーマに色々取り組みましたが、最近、その熱が冷めてきております。現在、CRMに挑戦した企業の90%が頓挫もしくは停滞しているといわれています。その最大の原因は、組織とプロセスが

CRMを推進するようにはなっていないことです。今までの組織に顧客分析ツールを入れたとしても、何の役にも立たないということです。単に、データウェアハウスやデータベースを入れただけで何か出来てしまうという錯覚に陥っています。ITの過大評価ですね。CRM戦略とは、「我が社のお客様は誰か」を明確にする顧客戦略で、企業にとっては最重要戦略でもあるわけです。「我々が相手にするお客様はこういうお客様である」と限定するわけですから、トップの強いコミットメントが必要となります。そこで、顧客データを分析し活用する組織が必要となります。世界最強のCRM戦略は、「脱ディスカウントであり、顧客に価値を売る」ビジネスということです。『チェーンストアエイジ』からの抜粋ですが、テスコは現在、小売業の売上高ランキングで世界第3位です。ウォルマートは圧倒的な1位ですが、2番、3番、4番が変わってきます。重要なのは、過去5年間の成長率です。ウォルマートが10.3%に対し、テスコは12.4%と非常に高い伸びを継続的に続けています。予測では、今後2年くらいでテスコは世界第2位になるといわれています。

英国内における業態の展開ですが、郊外の超大型店「テスコエクストラ」、大型店「テスコスーパーストア」、街中スーパーとしての「テスコメトロ」、コンビニエンスストア

としての「テスコエクスプレス」があり、テスコエクスプレスは日本にも上陸しております。新しい業態開発は「テスコドットコム」、インターネットスーパーとして世界最大の売上・利益を計上しています。最近では、テスコホームプラスというのもあります。特に注目すべき点は、1995年前まではテスコはイギリスで常に2位。1位はセインズベリー、2位がテスコという順位が不動だったのです。ところが、1995年からクラブカードという顧客のカード戦略を導入。それが功を奏し、どんどん売上を伸ばして1999年度の英国小売マーケットの19.1%、2005年度では30.6%、現在ではイギリスの約34%のシェアをとって圧倒的首位の座を獲得しています。テスコの寡占化が勢いを増しているのがイギリスの現状です。寡占化で見ますと、イギリスの上位5社の集中度は57.5%。日本は上位5社で6.3%です。日本と違い、イギリスでは上位集中が進み過ぎ、国内ではこれ以上伸びしろが望めないため、テスコは積極的に海外戦略を推進しているのが実情です。

マーチャндаイジング戦略

テスコの場合、特に触れなければいけないのがPB商品です。日本でも昨今は賑やかになっていますが、イギリスの小売業全体で見ますと、PB商品が約40%、NB商品のNo. 1メーカーが30%、No. 2が15%、No. 3が10%、No. 4が5%の構成比になるそうです。イギリスの場合、No. 3、No. 4のメーカーの商品は売場にはなかなか置いてもらえない状況です。No. 3、No. 4のメーカーはテスコなどのPB商品の製造を引き受けざるを得なくなってきました。テスコのPB商品の比率が約55%でしたが、新しい情報では60%を超えた

ということです。特にこの不況下でドイツの大手安売り小売業のアルディが、ヨーロッパ全体に対してPB商品を武器に低価格攻勢をかけているため、テスコもそれに対抗する低価格PB商品（バリュー）を拡充しつつあります。

ではテスコのPB商品にはどのような種類があるのか。「ファイネスト」は、高品質適価のプレミアムブランドです。約2,000~3,000アイテム。通常のスタンダードのNB商品と同等の品質の商品が「テスコ」というブランドで、価格はNB商品に比べて20~30%くらい安くなります。これが主力です。その下には低価格帯の「バリュー」があります。その他、「テスコオーガニック」、「テスコヘルシー」などをPB商品として出しています。価格帯は、松竹梅です。店ごとにこの3つの松竹梅をどういうふうに組み合わせるのかということにマーチャндаイジングの基本があります。そういった意味では日本のPB商品は、松竹梅の真ん中しか取っていないというところでは、日本のPB商品の扱い比率はどうなのか。『チェーンストアエイジ』2009年2月15日の記事では、セブン&アイさんでも4%、イオンさんで10%です。テスコと比べてもまだまだです。しかし、今後日本のNBメーカーが巻き返しのためにどんどん新商品をぶつけてくると思いますので、果たして、小売業側のPB商品開発が継続的に出来るのかどうかを心配しております。

出店・成長戦略

前述しましたように海外展開も活発で、テスコグループの売上の54~56%、店舗面積は6割近くを海外の店舗で占めています。特に流通後進国への出店の場合は大型店ですか

ら、海外の店舗面積はどんどん大きくなってきています。海外の従業員数は14万人以上で、そのうちイギリス人が約100人です。イギリスは植民地経営が非常に上手かった国でしたから、非常に少ない人数で現地に任せて経営をしています。イギリス国内は規制が厳しく店舗を増やすことが出来ませんので、海外の伸び率が圧倒的に高い。特に韓国のTescoでは、食品のネット販売が125%と急増しています。ご承知のように、韓国はインターネットの普及率が非常に高い国ですから、ネット販売が急速に大きくなってきているというのも頷ける気がします。

日本では2007年4月、東京都練馬区の大泉学園にTescoエクスプレスを新店を出店しております。大きさは100坪くらいです。Tescoは日本の流通マーケットを精査した結果、大型郊外店舗は大きすぎて疲れる上に無機質だと判断。Tescoは、日米に代表される流通先進国には郊外に大型店を出すのは戦略としてダメだと見切っています。なんでもあろうけど欲しいものがない。なぜわざわざ郊外まで行かなければいけないのか。少子高齢化が進むに伴い、郊外店舗に行くというお客様はこれからどんどん減ってくると思います。逆に身近にある現在のコンビニは価格が高い。品揃えが少ない。美味しくない。生鮮がない。こういう消費者の不満に目をつけて、生鮮を扱ったTescoエクスプレスというコンビニが出てきました。スケール

メリットに対するスモールメリットが戦略です。

Tescoの企業理念

Tescoの経営の最終目標は、お客様にバリューを生み出して、生涯にわたるロイヤリティを築くことです。CEOテリー・リーヒーは元生協のコープにいた方で、Tescoを安売りオンリーの店から今のロイヤリティ・マーケティングに切り替えた功労者です。クラブカードをスタートさせた時のマーケティングの担当役員でしたが、『我が社はおお客様のよき隣人であり、責任感と公正さと正直さを持った事業体でありたいと考えている』と理念を掲げています。ゴールは、ウォルマートを上回る成長率を続けていくことです。Tescoでは経営活動を4つの指針で見えていました。オペレーション、ピープル（従業員）、カスタマー（お客様）、そして財務に明確な数値目標をつけて、各担当役員がそれを達成していきます。ですからTescoの役員は目標達成のためには本部に座っている暇がない、といわれています。現在は5つになりました。コミュニティの指針が増えています。地域社会

● 世界最強のスーパー Tescoの戦略とは？



への貢献、地域のお客様との絆を深めていこう、地域で愛される企業になろうという目標です。英国内で34%近いマーケットシェアを占めると、当然人々からは大企業・テスコ警戒論が出てくるわけです。そうしますとお客様に対して、テスコというブランドに対して良いイメージで持ってもらおう努力もしていかなければいけなくなります。

たとえば、クリーンリビングキャンペーンでは使い終わったトナーや携帯電話などを持っていきますとポイントと交換してくれます。或いは、カーボン(CO₂)フットプリント商品もありエコに熱心な企業のイメージ作りをしています。サッカーの盛んな国ですから、少年のサッカーチームなどに対して無料でコーチ派遣や大会を開催したり、学校にパソコンを寄付するクーポン券の発行というようなことをやっています。また、不満を抱いたお客様の96%は黙って二度と来なくなると言われていますが、顧客満足度保証にも力を入れています。返品保証、特売商品保証、ガソリン最低価格保証、迅速チェックアウト保証、赤ちゃんのオムツ替えなどお客様のロイヤルティを高めるための努力をしています。

カードの申込書の内容には、必須記録項目に色々ありますが、宗教により豚肉や牛肉が食べられないなど色々ありますので、きっちりと書いてもらわないと、とんでもないDMがお客様の手元に届いてしまいます。年4回、3ヶ月単位にお客様のところにステートメント(勘定書き)が郵送されます。これを年4回のクリスマスと呼んでいます。ポイントは1ポンドで1ポイント、1セント、1%還元です。1,300万枚のステートメントがお客様に3ヶ月に1回送られますが、表示は宛先、

テスコ系、銀行系、提携企業で獲得したポイント明細、商品券、お客様へのメッセージ、クーポン券が印字されています。商品券はバーチャールと呼ばれ、有効期限は2年、使用回収率は90%です。バーチャールは、カタログから欲しい商品や旅行、テーマパーク等のチケット等と交換又は特別割引でゲットできます。日本でもポイントカードでいろいろやっておられますが、テスコでは飽きやすい消費者を対象に、溜める楽しさと使う楽しみを継続的に一生懸命に訴求しております。クーポン券は購入履歴がなくても、このカテゴリーのお客様はこういうものを買うはずだと仮定して送ります。たとえば、ワインは買っているのですが、チーズは買っていない。ではここにチーズのクーポン券を入れよう。潜在ニーズを掘り起こそう、と。メーカータイアップ企画の商品ではポイントはメーカー負担ですが、それら商品クーポンの使用率は20%にも達するそうです。相当な率です。アメリカの平均が1.7%ですから、テスコでは利用率が非常に高い。ロイヤルなお客様になりますと、80%以上がこのクーポン券を使っています。最近ではPOSから個々のお客様に向けてレシートにメッセージが印字されます。一人ひとりのお客様に対して異なるメッセージです。顧客の分析では、「何を買ったのかではなくて、なぜ買ったのか」を洞察し、お客様に提案する事がテスコの目的となります。“You are what you eat!”レシートを分析する事で、お客様個々のライフスタイルを洞察する事ができるのです。

では、どのようにテスコはデータを取っているのか。先ほどの申込書からライフステージ分類で、ヤングアダルト、ファミリー、年

年齢層の高いファミリー、年金生活者などに8分類します。次にRFV分析(購買金額、購買頻度、最終購買日)で、お客様を3×3×3の27のクラスターに分けています。購買金額では、過去6週間連続で平均購買額を算出して、このお客様はどのようなお客様なのか5分類します。次に、頻度です。毎日来ていただけるお客様なのか。週1回なのか、月1回だけ使っているお客様なのか。これが大体7分類。更にバスケットの中身を色々と分析、パターンをいろいろと分けています。低価格志向のお客様、コンビニエンス(時間節約)志向のお客様、グルメ志向のお客様などです。商品のDNAと称して、15部門4万5,000の商品をこのような形で点数をつけていくわけです。キャットフードやドッグフードを買ったお客様には犬や猫がいるというのは当たり前。それと同じように、商品の特性によって自然食品等の健康志向の商品を多く買っていますと、このお客様は健康志向のお客様にカテゴライズされます。

これらをライフスタイルとして8分類し、低価格だけにこだわる方、便利性を求める方、健康志向の方、グルメを求める方等に分けてそれぞれを分析します。ある店では本当に低価格を求めているお客様は全体の中で10数%しかいませんし、売上でも10数%しか占めていませんでした。ですから、低価格にこだわるお客様ばかりにとらわれますと、グルメのお客様とか健康志向といったライフスタイルのお客様が結構いるのにも拘らず品揃えやサービスが手薄になってしまうわけです。

お客様とのコミュニケーションでは、サプライヤーと一緒にあったり、独自で出したり、色々な形で相当なDMを出しています。チラ

シをばらまくより、お客様の分析をして、DMを出した方が圧倒的にヒット率が高いわけです。ですから日本の場合、スーパーさん各社が週2~3回チラシをばらまいています。考えてみると一世帯に年間現金で4千円位ばらまいているのと同じ事ではないでしょうか。更にお客様の固定化策の一つとしてサブクラブを設け、きめ細かなフォローを行います。ベビークラブ、トドラークラブ、キッズクラブ、オーガニッククラブ、ワインクラブ等をつくり、お客様にとって関心のある情報提供をおこないます。さらに、定期的にクラブカードマガジンを発刊し、ライフスタイルに合わせた情報をお客様に提供し、商品・サービスの紹介をして売上に結び付けています。

インターネットスーパーは世界最大です。ストアピッキングモデルで、発注があれば、お店でピッキングしてお届けするというやり方です。売上高も約3,000億~4,000億円です。2008年度2月度では、利益で250億円近くあげています。最初に倉庫をつくってやったところはみんな失敗しています。顧客獲得が思うようにいかなかった事が原因でしょう。「ロイヤルティカードからのデータなしにはインターネットスーパーは成功しなかった」とテスコも言っております。銀行にも進出し、顧客数500万人以上です。小売業と銀行が連携して店内でいろいろな形で金融関係の商品の80%以上を販売しています。POSレジも見方を変えればATMと全く同じ機能です。ペットクラブに入っているお客様に金融商品であるペットの保険を提案することが可能となります。他にモバイルやDVDレンタル等、日常生活に必要な全てのお客様に対するサービ

ス、モノがラインアップされているのが実状です。

それだけではなくて、医療サービスの情報提供があります。お客様起点の購買代理業としての位置づけをテスコが確立したといっても過言ではないと思います。テスコの傘下にダンハンビーというデータ分析会社があります。その会社が2003年、クローガーと共同でアメリカに会社を設立し、テスコのロイヤルティ・マーケティングの手法をクローガーが取り入れました。昨今のアメリカのクローガーの業績は非常にいいとされています。過去、ウォルマートが食品マーケットに進出したことでアメリカのスーパーの多くが非常に窮地に陥りました。低価格競争では歯が立たないわけですから、クローガーは戦う土俵を変えてロイヤルティ・マーケティングの手法を取り入れたわけです。

小売業のマーケティングの一考察

では、日本の場合はどうなのか。冒頭でも申しましたが、マーケティングはメーカー、卸がやるものであって小売業がやるものではない、というトップの方が非常に多かったわけです。しかしながら、現代の企業の成長はマーケティングにあります。マーケティングのみが企業の成長をつかさどる機能であり、その他の機能はマーケティングを支える補助的機能でしかない。ドラッカー氏は「事業とはイノベーションとマーケティングによる顧客の創造である」と。

では、マーケティングを取り入れた場合と、取り入れていなかった場合とどう違うのか。如実に違いが出てきました。アパレル業界を例にとりますと市場調査から販売にいたるまでの一つの大きな流れは、そのほとんどをア

パレルメーカーがマーケティング機能として持っています。それに対してユニクロさんは、それを全部自社でやっているわけです。ですから、百貨店ではマーチャンダイジングというだけで、自分の所の品揃え計画しか絡んでいませんので価格決定権すら持っていません。ユニクロさんの場合ですと、最初から最後まで自社でコントロールしているわけです。製造・物流は外部に委託してコントロールだけしています。価格を決められたり、どういうチャンネルを通してやればいいのかを全て自社でマーケティングとして戦略が立てられるということです。顧客ニーズがどこにあり、どういう商品を企画して、幾らくらいの価格で、何万枚売するのか。販売後にお客様がどのような感想を持って、どこを変えて欲しいと感じているのかを常に把握できるマーケティング・サイクルでまわっています。

マーケティングの変遷でみると、過去は供給側の論理でした。マス・マーケティングの論理です。顔の見えない不特定多数のお客様（消費者）を相手に、いかにマーケットシェアをとるのかというのが一つの目的でした。しかしながら、現在は顧客の論理です。カスタマー・ドライブン・マネジメントという形で、全て顧客を基点とした経営に変えていかなければいけない。マス・マーケティングに対抗する言葉として、ワン・トゥ・ワン・マーケティングという言葉が出てきました。現在のマーケティングの特徴は、カスタマーシェアを増やしていくということです。一人のお客様にどれだけたくさん買っていただくかという考え方です。

小売業は、どんどんと変わってきている顧客ニーズの変化の中で、メーカーの製品を売

る販売代理業からお客様の側に立った購買代理業に変わらざるをえない。そして、メーカーも今まで自分のチャンネルを持っていたのですが、インターネットのチャンネルが出てきますと、今までのチャンネルが企業の足を引っ張ってしまうケースも出てくるわけです。たとえば、家電製品を買いたい人がいたとします。今までですと、パナソニックの系列店、シャープの系列店にいけばそのメーカーのものしか置いていなかったのです。ところがお客様はどこに行くのかといえば、ヨドバシカメラ、ビックカメラです。家電なら家電で全てのメーカーの商品が並んでいてそこから選べるということです。ですからメーカーとすれば、自社の既存チャンネルがどうのこうのとやるよりも、顧客の絞込みと商品開発・新たなチャンネル開発をやっていかなければいけない。こういう時代に入ったと思います。先ほどのテスコではありませんが、そのカテゴリーにおいて、3番手4番手のメーカーは、PB商品がどんどん出てまいりますと、売場の棚には置いてもらえない時代がくるわけです。卸売業は金融と物流機能だけではなくて、商品編集機能、提案機能を強化していかなければ生き残れないという時代に入ってきていると思います。

同質化競争を生き抜くためには、自社のお客様は誰なのか、どのようなお客様にフォーカスするのか、競合他社との差別化はどうするのか、これを本当に明確にしないと生き残れないということです。同質化競争といいますが、競争相手と同じ事をしないと負ける。相手と同じ事をしても勝てない。相手に対して何らかの差別化を図らないと勝てないという時代です。セグメンテーション、ターゲット

ティング、ポジショニングを明確に企業戦略としてやっていかないと、お客様にとってわかりにくいメーカーになりますし、卸になりますし、お店になってしまう。こういうことではないかと思います。

小売業のマーケティングの伝道者、ブライアン・P・ウルフ氏

小売業におけるマーケティング戦略を最初に明確に体系化したのがブライアン・P・ウルフさんです。まず、「顧客識別マーケティング」とは、買上金額でお客様を識別します。スーパーの場合は、上位30%で75%の売上シェアです。日本の場合ですと、上位30%で70%の売上シェアです。下位30%のお客様は売上シェアで4%未満です。ですから、チラシをばら撒いてお客様が増えたと喜んでいるのですが、その方たちの売上は微々たるものです。ドラッグストアの場合、上位30%で78~80%くらいまでいきます。企業として、チェリーピッカーと言われている出血目玉商品のみを目的として来店するお客様は他の店に行っていて、真にお店の売上・利益に貢献してくれている上位顧客に集中してマーケティングを展開した方がいいわけです。これが顧客識別マーケティングです。「顧客ロイヤルティ・マーケティング」とは、お客様のカテゴリーマネジメントです。お客様をいろいろと分類して、お客様の潜在ニーズを掘り起こして、そのお客様に合った商品をプッシュ・マーケティングします。プルじゃなくプッシュするです。こういうマーケティングを展開していかないと、同質化競争下ではなかなか売上は上がらないということです。

小売業でカード戦略をしているところで壁にぶつかりますのは、ステップ2です。いか

にお客様に来てもらうのかということは一生涯懸命やるのですが、さらにお客様にたくさん買ってもらうという仕掛けが出来ない。これがステップ3になります。日本の不幸は、小売業においては、マーケティングという言葉が存在しなかったことです。ですから、ポイントカードという販促手段に走ってしまった。お客様にポイントをばんばん出し、ポイントの不良債務化に苦しんでいるというのが今の状況で、その顧客データを商売に使えていないというのが最大の問題点です。

なぜそれができなかつたのか。小売業では商品分類を一生涯懸命やってきました。しかしながら、お客様の分類は消費者という言葉でくくっていたのです。最も大切なお客様の分類を残念ながら小売業側は何もしてきませんでした。「単品管理」は1985年イトーヨーカ堂さんにPOSが全店舗入った時から始まり、日本では非常に高度な成長を遂げてきました。しかしながら、POSでわかるのは死に筋と売れ筋です。店頭に置いていない商品はPOSを通過しませんのでチャンスロス（販売機会損失）が把握できません。ここが非常に大きな問題であり、顧客の理解と単品管理を車の両輪にしないと解決できないでしょう。

お客様には、それぞれのライフスタイルがあります。或いは、ライフシーン、ライフステージ、属性があります。それらを分析することによって、お客様に対する色々な仕掛けがいろいろ考えられるわけです。ベビーフードを買う家には赤ちゃんがいます。では、ベビークラブを作って、お客様を囲い込んでしまおう。赤ちゃんがいるということは買物であまり遠くにはいけず、行動半径が狭いため囲い込み易いのです。ベビークラブが大きく

なってくると、今度はトドラークラブを作ろう、キッズクラブをつくろうという話になってきます。ですから何を買ったのかも大事ですが、なぜ買ったのかに話を進めていかないと、これからのお客様に対する働きかけが出来ないということだと思えます。

お客様をストーリーをもって語れるのかどうか。[年齢は27歳、OLで市内のアパートで一人暮らし。趣味は料理と映画、雑誌はJJ、CanCanを時々読む。百貨店には通勤帰りに週3回、ブランドにはこだわらない。化粧品は自然系]。こういうお客様像を企業内で話ができるかどうかです。自店のお客様のプロフィールが分かればメーカーとの商談がスムーズにいきます。ようやく百貨店も気が付いてきました。お客様が求める店づくりや新しいサービスを開発するにしても、マーケティング力が根幹になれば成し得ることができない、と。最近初めて百貨店のトップからもマーケティングという言葉が出ました。

ライフスタイル・マーケティング

ライフスタイル・マーケティングについてお話をしたいと思います。「何を買ったのかではなくて、なぜ買ったのか」の洞察です。ドラッカーは「マーケティングは顧客の現実、欲求、価値から始まる」と。

私が家で履いているジーンズはユニクロで買った2,900円位の物です。ところが、昔の話ですが、息子が大学生の時に買って来たジーンズは穴が開いていた上に、2万円くらいするというのです。「学生の分際でなんで2万円も出してこんな穴の開いているジーンズを買うのか」という話ですが、息子は「穴が開いている方がかっこいい」と言うのです。しかも穴は育てて大きくするのだそうです。

それがカッコいいそうです。価値観の違いです。価値観の違いがライフスタイルの違いになって購買行動に大きく関わってきている。ですから、お客様の購買行動をもっと違ったところから見ていく必要があるのではないかと。このライフスタイルから洗い直していく必要があるのではないかとということです。

2005年くらいからロハス (LOHAS) という言葉が出てきました。Lifestyles Of Health And Sustainabilityの略で、ライフスタイルという言葉がちゃんと入っているのです。ロハス層は調査によると、アメリカでは6,000万人以上いるそうです。日本ですと、国民の29%の方がロハス層で、健康と省資源、環境重視型ライフスタイルマーケットの人たちです。ライフスタイルによって、購入するモノが違ってきています。これが如実に出てきており、20兆円マーケットといわれています。普段買い物や行動をする時、ロハスを意識しているかしていないかですが、日本は71%の方がモノを買うときも行動するときも、日常的に環境を意識して行動するし、環境を配慮してモノを買うそうです。最近ではエコ等が国民の意識に根付いて価値観に変わり、日常の購買行動が変わってきているのではないかと思います。既にゴミの分別等、日常生活の中で習慣化されているものもあります。

イズミヤさんのホームページの資料ですが、マイバッグ持参率は2008年で38.6%、直近の数字では44%まで上がっています。店により、94%とか89%とか相当な数字になっています。明らかにお客様の価値観が変わり、ライフスタイルが変わり、購買行動が変わってきています。

もう一つ考えていかなければいけないこと

は不況です。80年代後半、アメリカは大不況でした。不況によって発生するのは所得の二極分化です。相対的貧困率と絶対的貧困率とがあります。前者は国民の年収の中央値の半分にも満たない国民の割合で見えていきますが、日本は2007年調査では15.7%で非常にまずい状況です。OECD諸国の中で日本は堂々27位であり、これは下から4番目です。ですから、日本もどんどんと貧困化が進んできているという状況があります。しかし、この調査で気をつけなければいけないのは、年金生活に入っておられる方が結構いらっしゃるわけですから、年収が低い。しかしながら、退職して預金を持っているわけですから、本当にこれが貧困率を表しているのかどうかは精査しなければいけないと思います。又、年収200万円以下の方が2006年から1,000万人を超えました。完全失業率は今年9月で363万人、日本人の個人資産は50歳以上の方が77%保持しています。年収1,000万円を超える方が233万人でどんどんと増えてきています。今までは、一億総中流マーケットという形でマス・マーケティングが機能していましたが、どんどんと二極分化して、社会問題化してきています。中流のマーケットが崩壊し、コモディティ商品には徹底した低価格を求めるマーケットが出現しています。その一方で低価格だけにはこだわらないライフスタイルマーケット、プレミアムプライスマーケットも出現しています。自分の生活のためには、高価な(?) 穴の開いたジーンズをはくという人たちです。今後ますます中間のマーケットは縮小する傾向にありますので、先ほどデスコで見ていただいたライフスタイルに合わせた品揃えや価格政策をきっちりやっていかなければい

けないということです。従来の成功体験に偏ったやり方では、マーケットが変化した時についていけないわけです。

アパレルの場合でも過去、オンワード、東京スタイル、レナウン等の企業名のタグの付いた商品を百貨店でNBメーカーブランドという形で買っていました。各社現在では自社名は前面に出さずにライフスタイルに合わせて多くのブランドをラインナップしています。さらに百貨店だけではだめだと、ショッピングセンター向けのブランドも展開し始めています。小売業側とすればそれらのブランドを店に導入しようとした時、そういうお客様のライフスタイルを自分の店で把握しているのかどうか、問われてくるのです。

ローソンさんは、「街のコンシェルジュ」として、画一的なコンビニエンスストアの展開ではない業態開発をしています。通常タイプの「ローソン」、シニアに優しい「ローソンプラス」、都市型ハイブリッド店舗、美と健康をキーワードとする「ナチュラルローソン」、生鮮コンビニの「ローソンストア100」、子育て応援店舗「ハッピーローソン」です。それぞれの地域のライフスタイルに合わせたお店のフォーマットを開拓しています。また、Hanako世代のライフスタイルがあります。ある時、デトックスをHanakoで特集しました。そして、ローソンさんの店頭にこれに載った商品が全て並べられました。雑誌社と連携して、ライフスタイルを持った方に雑誌とともに商品を一緒に提案することをやり始めました。ですから、一つの小売だけではできないですし、メーカー、出版社、TV等いろいろなところと連携しながら、お客様のライフスタイルに合わせたプロモーションをやっ

ていかなければならないのではないのでしょうか。

顧客をつかむメーカーと小売の事例

アメリカでも大型のショッピングセンターが数多く出現しましたが、最近はその対するアンチが出てきています。団塊の世代もアメリカでは多いですから、子供が巣立った人たちが数多く出てきました。年齢的にも、何千台も駐車が出来る大型ショッピングセンターに行っても疲れるだけです。街中でゆったりと時間を過ごしたい。そこで、ライフスタイルセンターが開発されました。レストラン、ケーキ店など使うお店の前に駐車してすぐにお店に入れます。街全体がショッピングセンターとしての再開発がどんどんと進んでいるということです。たぶん日本でもこういう形になってくると思います。1万台を超す巨大駐車場の端からお店に行くまで往復雨に濡れたり、風に吹かれたりでは年配の方は耐えられません。お店に入っても欲しいものを探すのに、大変な苦勞をします。イギリスもそうだったのですが、郊外型の大型ショッピングセンターはこれからどんどんと厳しくなってくるのではないかと思います。映画館・飲食店等あって時間消費型にピッタリですが、物販・サービスが本当に継続的に成功するかどうかは疑問なのではないかと思います。

では、日本のスーパーはどのように取り組んでいるのかをご紹介します。日本の多くのメーカーでは既にライフスタイルに合わせた商品開発が進んでいます。あるセミナーでカルビーさんが発表した内容ですが、「ジャガビー」という商品があります。1個145円です。これはターゲットとすれば都会に住む一人暮らしの若い女性が仕事を終え、家に帰ってお

風呂に入って、寝るまでの間、好きなDVDを観たり、テレビを観るときに、ちょっと小腹がすいたなと食べるものというコンセプトです。薄味で、素材の味を生かし、従来の脂っこいポテトチップスとは違ったというもので出したのがジャガビーです。女子大生にモニターしたら、量が少ないとか値段が高いと不評だったそうですが、ターゲットにした若い女性が食べたなら非常にこれが売れたわけです。人物像では「年齢20何歳、独身、文京区の閑静なワンルームマンションに一人暮らしでインテリア系のお洒落な職場勤務。仕事も中堅で手馴れた感じ。服装はナチュラル、知的で穏やか、体系は細身だが健康的な肉付き」というストーリーが出来ています。ここまでターゲット像を絞りこんでいるわけです。

そうすると何が起きたのか。めちゃくちゃ売れました。2007年度コンビニエンスストアで、一軒あたり30個から40個売れたそうです。コンビニでは1日10個売れたら合格ですが、それ以上売れています。最初の発売は北海道と大阪の関西地区でした。売れに売れたものですから、関東地区で半年近く遅れて展開されました。これと同じ「じゃがポックル」という商品が北海道の空港の売店等で売れに売れて、並んでもなかなか買えません。困みにスーパーでもジャガビーを卸せ、という事になったそうですが、スーパーに持っていきますと、2割引、3割引で山と積まれてしまいます。しかし、コンビニで売れば145円で売れます。カルビーさんは別途ファミリー用でしょうか、箱入りのジャガビーを開発してスーパーに供給し始めました。お客様のライフスタイル・購買行動に合わせてスーパー向けとコンビニ向けの商品を開発し、チャンネル

の展開を明確にし始めたということです。

今までですと、メーカーがバイヤーに「こういうターゲットで、こういうところを目指してつくった商品なのですが」と言うと、「いくら引いてくれるのか。テレビCMはどのくらい流すのか。試食はどういう風に出してくれるのか。サンプルはどうなのか」と交渉され、新商品の商談でなかなか噛み合わない部分がありました。これからは小売業側が顧客データを持てば、バイヤーが「こういうライフスタイルのお客様は3,000人います。10店舗で2,000人の会員を対象にやってみましょう。ただしDMの費用はメーカーさんで持ってくださいね。結果については1週間経てばすぐ出ますし、リピートのフォローもその後データとして差し上げます」ということが出来るわけです。今後は、お客様のライフスタイルを相互に協議するマーケティング関係を狙っていかなければいけないと思います。

小売業側でもやはりそういう動きが出ています。売上高の大部分を占める上位30~40%の顧客の層をしっかりと掴んで離さない。これは生き残る上で大事な条件であると甲府のオギノさんの社長が常々言っています。お客様のライフスタイルはますます鮮明に分かれてきています。したがってお客様毎に提案する内容は全く違ってきているわけです。商売を大雑把に捉えるのではなく、一人ひとりをついていかなければならないのではないかと。ですから1996年以来カード戦略を推進しまして、現在も頑張っています。

会員さんの購買行動を通して得られる情報から組み立てられる販売計画、商品計画、売場です。オギノさんでは、ライフスタイルに合わせた色々な策を打っています。近くに全

国展開のお店が出て全然負けません。逆に売上が伸びているというお店です。

また、九州のあるスーパーさんでは、過去は他社との競争のために毎日卵1パック26円、冷凍食品5割引きをしていました。まさに赤字垂れ流し状態でした。その後アメリカでFSPを勉強してきて、お客様のニーズは違うことに気付きました。現在、卵1パック298円です。健康志向に切り変えたのです。お客様への新鮮良品、こだわりの店、安全安心、信用を大事にしました。卵の売上数は前と変わらないそうです。実は価格が安ければ安いほど良いと社長は思っていたそうですが、お客様のニーズは全然違ったわけです。ワンパック26円の卵で卵かけご飯を食べるにはちょっと勇気がいりそうな気がします。お客様の方向を見ているつもりでも結果的に競争相手を見てしまっていたのです。そして、目が眩んでしまうのですね。競争相手ではなくて、真にお客様を見た商売が重要になってくるのではないかと思います。

おわりに

世の中は大きく変化しています。私ども団塊の世代にとってサントリーのオールドは学生時代には憧れのウイスキーでした。1980年代の年間出荷数量は1,240万ケース、最近のデータでは51万ケースです。このように人々の価値観、購買行動が大きく変化してきています。ビジネス環境の大変化が続いています。今年はダーウィン生誕200年ですが、「変化の中で唯一生き残るのは、最も強いものではなく、最も賢いものではなく、最も変化に対応できるものである」と言っています。できない理由はいくらでもあります、やらなければいけない。変化し続けてきた企業のみが生

き残ってきているのです。日本に伝わる『不易流行』という言葉があります。企業経営を継続する上では絶対に変えてはいけないものと変えていかなければならないものと2つあります。不易(変えてはいけないもの)は顧客第一主義、流行(変えなければいけないこと)はビジネスのプロセスです。過去の成功体験に引きずられて結果的に変化に対応できずに世界の多くの大企業までが消えています。その中で日本には100年以上続いている企業が2万社あり、200年以上続いている会社が1,000社もあるそうです。全世界で250年以上の歴史を持っている会社の3社に2社は日本の企業だそうです。これら企業のトップの方が言うておられます「100年に1度の不況といっても、東京大震災とか世界大恐慌とか第二次大戦の敗戦とかオイルショックなどに比べたら驚くほどではない」と。もう一度、顧客第一という形で不易の部分に焦点を当てながらビジネスを組み立て直す時期が来ているのではないかと思います。チラシをばらまくのではなくて、千客万来を目指し、何度もお客様に来ていただくという江戸時代から続く日本人ならではのCRMの精神があります。この日本のビジネスの精神を、いかにITで実現していくのか。即ち『和魂新才』は私どもの課題であると思っております。

どうもご清聴ありがとうございました。

(この講演録は2009年11月18日「未来企業研究会」主催の「顧客部会」の内容をもとに作成しました。)

参考文献

「TESCOの顧客ロイヤルティ戦略」

大竹佳憲・監訳 海文堂出版 2007年版