

# 市場や顧客の変化が及ぼすマーケティングの変容

## 1. 時代変化とマーケティングの変容

- (1) 市場の飽和化による売れない状態の一般化
- (2) 企業側にとって顧客のニーズがつかみにくくなる
- (3) 企業は顧客との関係性を変え、良好な関係性は維持させる必要性が高まる
- (4) 企業と顧客との間で情報の双方向性が確保しやすくなる
- (5) 中間流通を排除したダイレクトな取引機会の可能性が高まる

## 2. 売れない時代にどう売るか

ー市場や顧客の見直しが売る力の元になるー

- (1) 市場を深くとらえてそこから商品を発想する
- (2) 顧客を深くとらえてそこから商品を発想する
- (3) 市場の変化の兆候をつかむ
- (4) 顧客と製品の適合性について見直してみる
- (5) この製品は、他の顧客にも売れないかといった基本的な調査を行う

## 3. 見えない顧客をつかむ

ー関係性マーケティングの登場ー

- (1) 顧客に近づき、顧客と直接取引をする
- (2) 顧客の声を生かした商品づくり
- (3) 顧客の声を生かす「仕掛け」づくり
- (4) 顧客の見える化をより進化させる
- (5) 顧客に仮説を提案し、検証する
- (6) 顧客自身も気づかない「顧客の見えないニーズ」をつかむ

## 4. 新しいマーケティングの留意点

- (1) 「具体的なかたち」にして消費者に伝える
- (2) 顧客が「見えないニーズ」に気づく状況をつくる
- (3) 類例のない商品や事業のコンセプトをつくり上げて浸透させる
- (4) 特定セグメントに集中特化することでマーケティング効果を発揮
- (5) マーケティングの戦略的展開により、一貫性あるかたちで資源の活用を行う

## 5. 戦略とマーケティングは一体化するのが現実

ースターバックスにおけるリストラへの取り組みのケースからー

- (1) 出店抑制と不振店の閉鎖（リストラ、赤字要因の除去）
- (2) 店舗立地戦略の見直し、多様な出店形態の採用（投資戦略）
- (3) メニュー戦略の見直し（商品戦略）
- (4) 戦略と一貫性を持たせてプロモーションを強化する（マーケティングミックス）

## 市場や顧客の変化が及ぼすマーケティングの変容

### 1. 時代変化とマーケティングの変容

マーケティングは市場と顧客に基礎を置くものである。したがって、外部環境や時代変化の中で、市場と顧客が変わるなら、当然マーケティングも変容していく。そこで、今日の状況の下で、マーケティングはどのように変化していくかみてみよう。

#### (1) 市場の飽和化による売れない状態の一般化

今日の先進国における市場の状況は、一般に物財かたちをとったモノは行き渡り、基礎的需要レベルでは充足されている。いわゆる成熟経済の下にあり、市場の伸びは小さい。むしろ、市場の飽和化にデフレ傾向や消費者の先行き不安が重なると、売れない状態が当たり前となる。実際、他社と機能的に違わない並みの商品ではたしかに売れないのは当たり前である。ここに、売れない状態を前提にしたマーケティングがもとめられてくる。

#### (2) 企業側にとって顧客のニーズがつかみにくくなる

モノが行き渡り、基礎的需要が充足されると、顧客のニーズは分化し、さらには潜在化する。これは企業側にとっては、顧客ニーズを容易に把握できない事態になることを意味する。また、グローバル化の進展や外部環境変化の激しさは、市場や顧客を変化させる元となる。市場や顧客が変化し、その変化のスピードも高まるなら、企業からすると、これらはますますつかみにくい存在となる。つかみにくい顧客をどうやってつかむのが今日のマーケティングの重要な課題となる。

#### (3) 企業は顧客との関係性を変え、良好な関係性は継続させる必要性が高まる

そこで、企業は何らかのかたちで顧客に近づき、顧客と接触することで顧客の情報を集め、顧客のニーズをダイレクトなかたちで押さえる必要性が高まる。また、売れない状態が当たり前ということは、顧客が増えないということでもある。増えない顧客を前提として事業を維持していくには、現在の顧客により多く買ってもらわなければならない。そこで、市場や顧客との間の関係性を組み替え、よりたしなものとする。さらに、そこで築いた良好な関係性は、継続的に維持していくことが大切になる。こうしてマーケティングにおいては、顧客とダイレクトな関係を築いたり、顧客との良好な関係を維持する方策が重要な課題として意識されるようになる。ダイレクトマーケティングや関係性マーケティングの登場である。

#### (4) 企業と顧客との間で情報の双方向性が確保しやすくなる

一方、技術的な面からは、企業と顧客との間で情報の双方向性を確保できる可能性が出てくる。つまり、インターネットの普及と各種情報通信技術の発達により、企業と顧客の間の情報的接触の隔たりが低くなり、相互に情報の双方向性を確保できる可能性が出てきたことである。これは企業と顧客を結ぶチャネルのあり方に影響してくる。

(5) 中間流通を排除したダイレクトな取引機会の可能性が高まる

こうした情報通信技術の発達に加え、宅配便やその他各種の物流インフラの発達により、これまでになくダイレクトな取引機会の可能性が高まることとなる。こうして企業と顧客の間で直接的な関係性を持ち、それを基盤にしたマーケティングが発展していく。これは取引形態や情報の双方向性に力点を置いていけば、ダイレクトマーケティングやデータベースマーケティングの本格的な進展である。

2. 売れない時代にどう売るか

－市場や顧客の見直しが売る力の元になる－

今日の企業を取りまく状況は、売れない状態が当たり前という厳しいものであった。では、そうした中で企業はどのように対処してゆけばよいのであろうか。企業は何と云っても第1に成果をもとめられる存在である。したがって、売れない時代にもそのことを前提としながら、なお売れるようにする方策を案出しなければならない。つまり、売れない時代にどう売るかという問題である。これにはマーケティングが市場や顧客と離れられないことを踏まえれば、まず外部環境の変化や商品開発、あるいは顧客と商品の適合性、さらに売り方全般について、市場や顧客起点に立って見直していくことが出発点となろう。変化する市場や顧客の側に立った見直しこそ、売る力の元になるということである。

(1) 市場を深くとらえてそこから商品を発想する

市場や顧客を見直す一つは、市場を深くとらえてそこから商品を発想することである。そもそも、マーケティングの基本は、自社の事業や商品が市場や顧客から支持されるものにしていくことにある。ここで、自社の事業が市場において支持され、顧客に受け入れられるものとしていくには、その事業はどのような市場を対象にしたものか、あらためて振り返ってみることが大事である。

たとえば、アスクルは、文具店の外商サービスから漏れる従業員 30 人から 10 人以下の小規模事業所を顧客ターゲットとして、オフィス用品の通信販売を始めた。雑誌「いきいき」は、50 代からの生き方、暮し方を共に考え、応援する雑誌という性格づけにより、未だ存在しない市場、あるいは見えない市場を見えるようにした。ラクーンも、在庫処分に悩むメーカーと地方の小売店を対象にして、在庫処分ビジネスという新しい業態を日本で初めて手がけた。これらはいずれも市場に対して自社の事業を創造的に適合させていった例である。これで見ると、対象とする市場のとらえ方が何らかの点で新しいと、事業自体に創造的な要素が生まれてくることがわかる。

こうしたことを個別商品に対していけば、その商品が実際の生活の中においてどのような使われ方をしているか調べていく。それによって、商品に新しい機能を付け加えていくことが一例となる。あるいは、新しい機能を満たす新商品のかたちにするということになる。もう少し詳しくいけば、その商品は生活の中でどのようなシーンで使われるか調べる。そして、生活現実の中にその商品を置いたとき、その商品に要求される機能は何かを明らかにし、それを新商品の中に織りこんでいくというやり方をとることである。

## (2) 顧客を深くとらえてそこから商品を発想する

新しい事業は、自社の事業が本来どのような顧客を相手にするべきか突き詰めることから生まれてくる。新しく切り取ったターゲットとしての顧客に向けて新商品を送り出すのである。

たとえば、これもアスクルの場合でいえば、文具店の外商サービスから漏れる従業員 30 人から 10 人以下の小規模事業所で働く人たち、とくに総務部門の人たちが本来狙うべきターゲットであり、それらを対象にしたオフィス用品の通信販売ということである。雑誌「いきいき」の場合は、人生の転換期を迎えて、自分が納得する生き方、暮し方をしたいと思い出している 50 代以上の年代層があるべき対象であり、こうした人たちに対する新雑誌の発刊である。ラクーンの場合は、在庫処分の必要性を持つメーカーおよびそれらの商品の供給先である地方小売店が対象であり、これらを取り結ぶ在庫処分ビジネスの創造が行き着く姿であった。

## (3) 市場の変化の兆候をつかむ

市場と顧客に受け入れられるというマーケティングの主旨を具体的な事業に落とし込むには、市場の変化の兆候をつかむことが大切になる。市場の変化の兆候をつかむといっても、経営において要求されることはそれほどむずかしいことではない。一般にいわれている時代動向やトレンドをうまく事業と結びつけていけばよいからである。

しかし、これが実際にはむずかしい作業となってしまうのは、一般にいわれている時代動向やトレンドを事業と結びつけるといっても、そこにおける時代動向やトレンドのとらえ方が通常のそれより少なくとも一步は深めたものにしなければならないからだ。そして、それをごく自然なかたちで具体的な事業に落とし込むことがむずかしいのである。たとえば、今日の消費においては、女性の感性が占める要素が大きく、女性優位の状況にあるといわれる。これはごく一般的にはそのとおりである。しかし、それを実際のビジネスにあてはめ、顧客の支持を得るビジネスモデル的なかたちにまで練り上げるとなると、むずかしさは倍加する。

こうした状況の中、たとえばスターバックスは、都心の便利な立地において若い女性がかつろげる、しゃれた空間からなるコーヒーショップづくりを行った。これが顧客に支持された。ここには女性優位の消費状況や、女性に主導された消費動向に独自なかたちで応えていこうとする同社の姿勢をうかがうことができる。この意味で、スターバックスの店舗づくりは、市場の変化の兆候をとらえようとした例といえる。

あるいは、「いきいき」は、50 代以上の年代層の生き方や暮らし方に関する提案を通じて、自分に納得できる人生を送りたいと願う人たちの思いに応えていこうとする。こうしたビジネスを行う背後には、高齢化社会が人ごとではなく、自分の親や親族の介護、看取り、その他の問題として現実化していることがある。この点で、「いきいき」の事業は、高齢化社会のニーズを的確にとらえた事業であるが、単なるニーズの後追いでなく、むしろ新しいニーズの発掘に努めている。そのため、高齢化の問題を一般的な社会問題としてとらえるのではなく、自分の親や自分自身の問題としてとらえ返していく。つまり、時代状況の認識と把握を一步深めている。「いきいき」の事業が成功した所以は、まさにこうしたところにある。

#### (4) 顧客と製品の適合性について見直してみる

市場と顧客に受け入れられるには、顧客と製品を適合させていくことも欠かせない。そこで、顧客と製品の関係をいろいろな面から見直していく必要がある。このためには、セグメントに応じた売り方でいく。あるいは、セグメントに応じて顧客へのアプローチを変えていくことなどが考えられる。

たとえば、花王がメリットをリニューアルした場合で見よう。花王のメリットは、シャンプーおよびリンスの主力製品であった。それまで、これの主なユーザーは父親であった。しかし、花王は成熟化したメリットの販売状況を引き上げるため、メリットを父親だけの製品にせず、家族全体で使ってもらえるようにリニューアルしようとした。そこで、メリットで打ち出す機能特性についても、訴求対象、顧客に合わせて変えることにした。つまり、それまでの父親向けの「ふけ・かゆみを防ぐ」というアピールの仕方から、母親や子供により適合する「地肌にやさしい（地肌とおなじ）弱酸性」というアピールに切り替えたのである。

また、花王のクイックルワイパーの開発においては、これの発売に合わせ、商品を市場に浸透しやすくするための手だてをいろいろとった。クイックルワイパーという新製品の開発に合わせ、それに適合的なプロモーション活動、販売促進活動を採用していったことである。たとえば、店頭でクイックルワイパーの使い方について紹介するビデオを作成した。スーパーなどの乳幼児相談コーナーでは、育児生活を絡めるかたちの啓発活動を行った。高齢者向けには、東京巣鴨のとげ抜き地蔵でクイックルワイパーのPR活動をしたことなどである。

#### (5) この製品は他の顧客にも売れないかなどといった基本的な調査を行う

製品を顧客に受け入れられるものとしていくには、顧客と製品の関係についてのいろいろな調査が必要となる。たとえば、日常的な消費財でいえば、具体的な生活シーンの中において、なぜその商品を使っているのか、その理由や目的などを面接調査などで綿密に把握するといったことである。

### 3. 見えない顧客をつかむ

#### －関係性マーケティングの登場－

今日の企業を取りまく環境変化で大きなことは、市場や顧客の変化がはげしくそれをつかみにくくなっていることであった。一言でいえば、とくに顧客が分化し、そのニーズは潜在化しており、この意味で見えにくくなっている。こうした状況に対処するため、登場してくるのがダイレクトマーケティングや、あるいは顧客との関係性を組み換えることでよりたしかな間柄にしようという関係性マーケティングである。

#### (1) 顧客に近づき、顧客と直接取引をする

自社の事業や商品が市場や顧客から支持されるものにしていくには、今日の情報環境も背景に置くと、顧客に近づき、顧客と直接取引するということが浮かび上がる。いわゆる、ダイレクトマーケティングである。顧客に近づき、顧客と直接取引するダイレクトマーケ

ティングのメリットは、顧客に関する情報により多く接することができるようになり、顧客のニーズがつかみやすくなる点にある。また、事業を行う上でのスピードが上がり、経営的な効率が向上するという点も大きい。

顧客に近づき、顧客と直接取引をする好例では、デルコンピュータにおけるパソコン直販システムがあげられる。これは顧客の注文を受けてからパソコンをつくり、顧客に提供するというやり方のビジネスモデルである。

サントリーは、2001年以降、それまでの薬局・薬店と通販の併売方式を見直し、通販1本に切り換えた。健康食品という商品の商品特性に合ったチャネルとして通信販売ルートを選択したのである。健康食品は、薬でないので効果・効能を謳うことができず、単純に店頭に置いて説明なしで売れることは期待できない。これが通信販売であるなら、広い範囲から健康に関心のある人を潜在顧客として抽出し、この人達へ健康食品のより具体的な説明を訴求することも可能になる。ともあれ、サントリーは、2001年以降、通信販売ルートで顧客をつかむことにより、急速な業績向上に成功した。

アスクルは、企業の事務所等で使用する日常用品や副次的用品の購買支援から、オフィス生活のトータルサポートサービスの提供までを通信販売業態により行なう会社である。アスクルは、小規模事業者からの直接発注により、顧客の許にオフィス用品を翌日配送で届けるというサービスの事業を始め、新業態のビジネスモデルをつくり上げた。

ラクーンは、成熟化・ものあまりの時代において、在庫処分を必要とするメーカー側と地方で新商品や特売商品の調達チャネルを欠く小売店との間に、新たなインターネットを介在したチャネルルートを創りだし、新事業を生み出した。成熟化・ものあまりの時代における在庫活用の新しいかたちをもとめるニーズに着目したのである。このように、ラクーンは、インターネットの介在により、メーカーの在庫処分ニーズと地方小売店の特売商品や新商品を求めるニーズを結びつける。より具体的には、在庫処分の必要性のあるメーカーと新製品や特売商品を求める地方小売店を直接結びつけ、両者のマッチングを行うことにした。

## (2) 顧客の声を生かした商品づくり

顧客に支持される事業とするためには、顧客の声を生かした商品づくりが非常に大事になる。たとえば、顧客がやってほしいと思うこと、やってくれるとうれしいことに着目し、身近な場でできることを素早くかたちにし、実現していくというようなことである。

サントリーでは、健康食品の商品開発とマーケティングを連動させた活動を行なう。たとば、顧客の声に基づいて見直すブランドカルテづくりである。これは大きく2つの狙いがある。第1に開発チームに顧客の声を踏まえた問題意識を持たせるのが狙いである。第2は、ブランドカルテづくりをとおして、広告宣伝やパッケージの表示やデザインについて見直す端緒とすることである。

オフィス用品通信販売のアスクルの場合、そこにおける品揃えは、すべて顧客から教えられたものを基にしている。すなわち、アスクルの2万6000アイテムもの商品を登載したカタログは、顧客の要望が多い商品を次々と取り入れていった結果である。なお、アスクルのインターネットショップにおける品揃えは、カタログの取り扱い商品よりさらに多く、4万近くの商品になる。これはインターネットショップはカタログと違い、厚さ

やページ数という物理的制約から逃れられるから、取り扱い商品をより拡大しやすい。また、インターネットの利用率が高まることで、取り扱い商品の数も飛躍的に多くなるという関係がある。そして、取り扱い商品の種類やアイテム、量が増えると、商品供給メーカーとの関係性を変え、新サービス商品を生む下地づくりとなる。

食品スーパーのオオゼキも、顧客の声を生かした商品づくりを日常的に実践している。つまり、オオゼキは、プロフェッショナル化した人材（正社員）の活用により、毎日の生活に必要な食材や日用品の調達と提供を顧客の声に基づいて行なっている。なお、オオゼキは、地域の生活市場をターゲットにし、食料品を中心とした多種商品の品揃えを行う地域密着型のスーパーである。

雑誌「いきいき」を発行するユーリーグの通販事業も、もともと読者の生活の知恵を口コミ感覚で生かしていきたいとの思いから始まった。その後も、ユーリーグはこうした路線を着実に発展させ、単に雑誌の発行だけでなく、50代以降の人の生き方と暮らしに必要な商品・サービスは何でも柔軟に揃えるようにしてきた。つまり、「いきいき」は、人生の応援雑誌という新しい性格の雑誌を、直接顧客に届けることにした。そして、直販システムを採用することにより、同社のビジネス全般の革新にも役立てていったのである。

あるいは、はとバスの「日本一のサービス」運動にも、サービス分野における顧客の声を生かした商品づくりという側面がある。

### （3）顧客の声を生かす「仕掛け」づくり

顧客の声を生かした商品づくりを行うには、さらに会社の仕組みとして顧客の声を生かす仕掛けが必要となる。たとえば、次のようなことである。サントリーが健康食品という商品特性に合わせたチャネルとして通信販売ルートを選択した行動である。

アスクルは、第一線における顧客との直接の窓口であるコールセンターの運用に力を入れ、文字どおり、これを本社の中心的な位置に配置した。そして、ここから入る自社の取り扱い商品に関する顧客の様々な苦情や提案をいくつかの社内ルートで吸い上げ、商品や品揃えの改善に役立てている。

ユーリーグでも、2002年に顧客対応の電話センターである「いきいきサービスセンター」を開設した。この専任のオペレーターが読者の生の声をつかんで、雑誌の企画や通販での取り扱い商品の改善に反映させるようにしている。

はとバスもまた、顧客の声を経常的に吸い上げ、日常サービスの改善や経営に生かしていくための仕組みをいくつか導入している。その一つは、他社等でも行われていることだが、「ご意見ハガキ」により、バスツアーの内容や宿泊先のホテル・旅館への評価・要望について顧客からアンケートで意見を伺うというものである。もう一つは、バスツアーが終わると、ガイドとドライバーが「お帰り箱」というかたちでツアー中に寄せられた顧客のクレームを報告する制度である。そして、ここから上がってきたクレームや意見は、必ず社長が見て返事をし、明確に期限を切って対応するようにしている。

### （4）顧客の見える化をより進化させる

顧客の見える化をより進化させるとは、たとえばアスクルのように顧客を属性毎に分け、異なる注文サイトで対応する。こうして顧客の見えないニーズを引きだし、新しいサービ

スに結びつけていく。より具体的には、総務部門のスタッフが行なうことの多い手配業務の仲介役をアスクルの「お仕事サポート」や、大手企業の購買支援業務の一括代行サービスなどである。ここで、前者は、総務部門のスタッフが行なうことの多い手配業務の仲介役をアスクルが代行するサービスである。後者は、大手企業の購買システムについて購買ソフトウェアの提供とグループ企業を含めた購買支援業務の代行サービスを行なうことである。

(5) 顧客に仮説を提案し、検証する。

マーケティングにおける需要のとらえ方で大事な点は、顕在需要だけでなく、潜在需要も意識していくことである。成熟経済時代の今日では、むしろ潜在需要の方がより大事になるともいえる。そこで、顧客も気づかないような、見えないニーズを探っていくには、顧客に対し、仮説を提示し、それを検証していくことが必要となる。

たとえば、アスクルの顧客を4つの属性に分け、異なる注文サイトで対応する。さらにそこから新サービス商品を育てていく活動には、少なからず仮説の提案と検証の要素が含まれている。また、同じくアスクルにおける自主企画商品の開発は、顧客から寄せられた意見や要望を基にしているが、そこにはやはりアスクル側の仮説や提案の要素も入り込んでいる。

雑誌の「いきいき」や同誌別冊の「ふくふく」において読者に勧める商品は、「本当に読者に喜ばれるものか、本当に読者に適した商品であるか」、編集部で体験的に検証していく。つまり、雑誌の推奨商品は編集者が自ら使ってみて、使い勝手等を検証する。あるいは、新規開発商品であるなら、編集者が自ら共同開発者として商品企画や、開発プロセスにまで参加し、さらには自己販売商品として引き取るという活動を行う。要するに、「いきいき」の社員で雑誌の編集に携わるものは、たしかに雑誌の編集も行うのであるが、それだけにとどまらない。雑誌の編集に併行して、こうした多面的な仕事を行っている。しかし、それは雑誌の内容と企画に密接に結びついたものであり、いわゆる多角化事業という印象のものではない。「いきいき」においては、雑誌の編集業務をより深めることで、結果的に業務が広がっている。顧客への仮説の提案と検証は、そうしたプロセスとつかず離れずのかたちで実行されていくのである。

(6) 顧客自身も気づかない「顧客の見えないニーズ」をつかむ

このように、ものがあふれている今日の下では、顧客のニーズといっても、顧客自身ですらはっきりと気づいていないことが多い。そこで、顧客に受け入れられる事業を行おうとしたら、こうした顧客自身も気づいていないニーズをつかむ必要がある。

たとえば、サントリーの健康食品の例でいえば、セサミンは、1987年から7年間もサントリーの健康科学研究所でゴマの成分について研究してきた成果に基づく。科学的知見に裏づけられた効能のあることがサントリーの製品の強みとなる。また、1995年に発売され、2002年から花粉症に効くという報道から販売が上昇軌道に乗ったサントリーの甜茶は、研究が始まったのは実に1980年代後半であり、発売までにも10年近くをかけている。しかも、当初は花粉症対策や鼻アレルギー対策として商品開発されたものでなく、人工甘味料候補として研究に着手されたものである。このように長期の姿勢で取り組む研究開発は、



まさに目先のニーズを追うのではなく、顧客も気づかないニーズをつかむことになる。サントリーの佐治信忠社長は、こうした開発を行なう上での留意点を次のようにいう。「消費者に聞くことも大事だが、それよりも、作り手側の自由な発想と情熱こそがお客様の期待を上回る開発の原動力であることを忘れてはならない」。(日経ビジネス 2004年1月19日号「特集 消費者の心を射抜く メーカー直販の威力 第1章 サントリー 薬局ルートは利益出ず 通販特化で悲願の黒字」)。

アスクルは、小規模事業所においても日常的に必要とするオフィス用品を、翌日配達保証で届けるサービスの事業をつくり出した。これは、小規模事業所であれ、オフィス生活で必要とする商品サービスの迅速で円滑な供給ニーズに着目した成果である。

「いきいき」は、高齢化社会という未だ誰も経験したことのない社会において、50代以降の人生を充実させるための応援サービス事業に乗り出した。つまり、雑誌の発行を通じて、50代以降の人たちの人生後半の生き方、暮し方を応援するというこれまでになかった事業を打ち出した。これは、高齢化社会の中で、人生の転換期を迎えている人たちの自己実現ニーズ、生活ニーズへの着目である。

#### 4. 新しいマーケティングの留意点

これら今日的な新しいマーケティングを実行するには、どのようなことに留意したらよいであろうか。以下のようなことがある。

##### (1) 「具体的なかたち」にして消費者に伝える

顧客自身が気づいていない「見えないニーズ」を「見える」ようにするには、そのニーズを顕在化させればよい。もっといえば、身近で生活的な分野の消費者ニーズの場合にはとりわけあてはまるが、それを顕在化させていくため「具体的なかたち」にして製品機能や商品情報を伝えていくことが欠かせないであろう。

たとえば、花王のアタックの発売時には、計量スプーンを添付した。これは消費者にとって、小型、濃縮洗剤を受け入れやすくするための、小さいけれども大事な工夫であった。

あるいは、アスクルのようなサービスの業態においては、カタログに登載された商品の翌日配達を保証することも、身近で生活的な分野の消費者ニーズを時間的便宜の保証という「具体的なかたち」にして顕在化させていく一つの方法である。

##### (2) 顧客が「見えないニーズ」に気づく状況をつくる

あるいは、顧客に「見えないニーズ」に気づかせる状況をつくることも大事である。サントリーの健康食品は、通信販売ルートをとることにより、通信販売に伴うマーケティング的活動と相俟って顧客に自らの見えないニーズに気づかせることになった。

##### (3) 類例のない商品や事業のコンセプトをつくり上げて浸透させる

一方、他社の商品との競合を意識するときには、そこでの競争に勝ち抜かなければならない。そうした競争に勝ち抜く有力な方法としては、類例のない商品や事業のコンセプトをつくり上げ、浸透させていくことである。

たとえば、アスクルの経営理念は、「お客様のために進化する」であった。この理念の下、アスクルは、オフィス生活に必要なあらゆる商品を、早く、安く、便利に届けることができるよう日々進化に努めたのである。雑誌「いきいき」では、高齢化社会を迎えて転換期にある 50 代以上の人たちに焦点をあて、彼らが自ら納得できる働き方や暮らし方を提案している。ラクーンは、インターネットを介在させた在庫処分ビジネスを始め、在庫の処分に頭を悩ますメーカー側と、地方にあって新製品や特売製品を手に入れにくい小売店の両方の悩みを一挙に解決していった。

これらはいずれもこれまでになかった商品や事業という意味で、類例のない商品や事業のコンセプトをつくり上げ、浸透させてきた例といえる。いってみれば、「構想のマーケティング」を実践したことになる。

なお、こうした類例のない商品や事業のコンセプトをつくり上げ、浸透させてきたという点では、徳島県上勝町のユニークな会社「いろどり」を落とすことができない。いろどりは、農協と地域の高齢者がネットワークを構築し、山間にある植物の葉っぱを料理のつまとして利用することでビジネスに仕立てたという例である。

#### (4) 特定セグメントに集中特化することでマーケティング効果を発揮

市場や顧客を常に意識するマーケティングにおいては、それらをどのように分けて具体化し、イメージ豊かなマーケティング対象とし、それに応じた方策を打ち出していくことが大事になる。市場セグメントで顧客ターゲットを明らかにしたり、そこから具体的な方策につなげていくことである。そうした場合には、自社が狙いとする特定セグメントに資源を集中投入していくことも、自社の強みをつくっていくための有力なマーケティング手法になる。こうした例となるのは、東京都世田谷区近郊で生鮮食品に特化した地域型の食品スーパーを展開しているオオゼキである。

オオゼキは、スーパーの通例である本部による一括仕入でなく、各店舗が仕入権限を持つ個別分散仕入を標榜している。しかも、その個別分散仕入は、売り場単位毎にまで降ろしていく徹底したものである。そこで、オオゼキでは、各売り場責任者はパートやアルバイト任せにせず、すべて正社員が務める。このため、オオゼキの正社員比率は、食品スーパーの常識に逆らって約 8 割ときわめて高くなる。これはオオゼキの経営理念の一つである顧客第一主義をかたちにするため、顧客の一人ひとりの顔を見きわめた仕入ができるようにするためである。

ともあれ、オオゼキは、地域密着の生鮮食品主体のスーパーに徹底して特化していく。そして、このことから店や企業の特徴もよりよく浮かび出ることになる。さらには、これがまたオオゼキの強みにもなっていくのである。

#### (5) マーケティングの戦略的展開により、一貫性あるかたちで資源活用を行う

マーケティングの戦略的展開により、一貫性あるかたちで資源の活用を行うとは、マーケティングの観点から企業の各機能を融合し、協働化させていくことである。

そこで、スターバックスとドトールコーヒーの比較により、このことを見てみよう。両者は同じくコーヒーショップの経営であるが、戦略的には大きな違いがある。すなわち、スターバックスは、一口にコーヒーショップといっても、ハイイメージ、ブランド重視狙

いのコーヒーショップである。店舗はお洒落な雰囲気と環境への配慮を謳い、全面禁煙である。若者や女性の居心地よさを第一に重視し、顧客ターゲットを若者ないし若い女性に置く。女性の居心地をよくするため、全店禁煙である。店舗の雰囲気に惹かれるリピーターづくりを大切にしている。オリジナリティのあるコーヒー商品を中心に、メニューは飲料中心である。コーヒーの単価はドトールコーヒーより高い（一杯 280 円）。食品のウェイトはドトールなどに比べて低い。店舗の立地は都心部の交通至便なところである。そうしたところで、直営店による店舗展開を行う。全店直営であり、従業員数はドトールに比べて多い。このような行き方であると、当然固定費が上昇し、販管費も大きくなる。また、獲得利益の半分が米スターバックス本社に支払うロイヤリティであり、この負担は大きい。こうした事情があるので、スターバックスの業績は景気状況等により大きく変動しやすく、経営の変動性が高い。

一方、ドトールコーヒーの店舗は、スターバックスのようなお洒落な雰囲気にはこだわらない。店舗の広さの割りに席数を多く取り、スターバックスに比べ、効率的なつくりの店舗である。また、店舗には喫煙席もあり、メインターゲットが年配のビジネスマンであることを示している。コーヒーは従来のコーヒーショップと同様なブレンドコーヒーやアイスコーヒーが中心であり、スターバックスのようなオリジナルコーヒーにはこだわらない。したがって、1杯 180 円という低価格のコーヒーの提供となる。スターバックスに比べると、ターゲットとする顧客範囲は広く、老若男女がターゲットといってもよい。ドトールでは、コーヒー以外の食品の売上構成が全売上の 54 %とスターバックスに比べて高い。また、ドトールコーヒーはF C制をとり、全店 1,470 店の 8 割（1,167 店）がF C店となっている。本業のコーヒーショップ部門以外に卸売り部門を営んでおり、これの売上が全売上の 6 割（約 400 億円）を占める。しかし、卸部門を持つことは、収益的にはドトールコーヒーの利益率を引き下げることになる。さらに、コーヒーの単価の低さも、利益率を引き下げる要因になる。一方、従業員数はスターバックスに比べ、少ない。コスト的にみれば、ドトールコーヒーは固定費比率が低く、販管費比率も低いという構造下にある。この両面を考慮すると、ドトールコーヒーは、ローコスト構造であるため、景気変動に対してはスターバックスより抵抗力が大きく、業績的にも比較的ぶれが少ない構造であるといえる。

## 5. 戦略とマーケティングは一体化するのが現実

ースターバックスにおけるリストラへの取り組みのケースからー

マーケティングが実効性を持つときは、循環的で累積的、発展的なプロセスを辿る。つまり、マーケティングが事前の計画化から効率的な組織づくりを含む実行プロセスに至り、評価検証プロセスというマネジメントプロセスを経る。これはまた、戦略の側からいえば、環境状況に適合する戦略的な手を打つときにそれに応じたマーケティングの方策を適宜採用していくことである。ともあれ、戦略とマーケティングは、現実的には一体的に発動される。そうして初めて企業成長と利益確保も実現の方向に向かう。マーケティングツールの組み合わせにおいても、それにより整合性と一貫性が確保される。このことをスターバックスの 2005 年夏以降の業績回復に関する方策を通じてみてみよう。

### (1) 出店抑制と不振店の閉鎖（リストラ、赤字要因の除去）

スターバックスは、2005年夏までは既存店の売上減が続き、業績低迷状況に悩んでいた。こうした状況を脱するため、打った手は以下のようなことである。まず、第1に手がけたことは、企業活動における出血を止める応急措置である。具体的には、売上減に悩む既存店の赤字基調を止めるため、新規出店を抑制し、売上不振店は閉鎖するというリストラ策を行なったことである。これにより、財務的には減価償却費が減少し、その結果、販管費を抑えることができた。一方、B/Sの関連では、新規出店の抑制や売上不振店の閉鎖で資産が圧縮されるという効果も出てくる。リストラ策により、B/Sのスリム化が促されるのである。

### (2) 店舗立地戦略の見直し、多様な出店形態の採用（投資戦略）

次は、売上増を狙う攻めの投資である。これは従来の店舗立地戦略、出店戦略の見直しにより、出店コストを抑えながら、より確実な集客が見込める（つまり売上が期待できる）出店方策を構築することである。具体的には、出店コストがかかる従来の都心立地戦略は見直して、より多様な出店形態を取り入れたことである。たとえば、①郊外型タイプのドライブスルー店や、②ベーカリーを併設した店舗、③企業・病院内での店舗といったかたちの新規出店を行い始めたことである。

こうした店舗立地戦略、出店戦略の転換により、P/Lにおける販管費がとりわけ抑制できる。財務的にみると、この効果が大きい。

### (3) メニュー戦略の見直し（商品戦略）

次いで、商品そのものの見直しである。スターバックスのコーヒーショップという業態を考えると、商品の見直しには、2つの方策が考えられる。その1つは、コーヒーの提供だけでなく、食事メニューを充実させるという方向性である。もう1つは、これと付かず離れずのことであるが、時間帯別に見たメニューや顧客層に適合してゆき、さらにはそれらを取りこむため、この路線を一層深化させていくことである。

なお、こうした方策の財務に対する影響の回路を探ると、次のようになる。すなわち、食事向きメニューを強化することは、朝食需要というスターバックスにとっての新市場を開拓することになる。これは新規来店者の増を促し、それが売上の増につながっていく。さらに、食事向きメニューの強化は、昼食や残業時の来店者も増やす。これも売上増の要因となる。あるいは、食事向きメニューの強化で既存店の売上が回復するなら、それは企業全体としての増収効果に反映していく。同時にコスト削減効果もたらされ、コスト面からも利益確保に好影響を与えることになる。また、食事向きメニューの強化で既存店が活性化されるなら、客単価が上昇して、この面からも利益率の改善に貢献する。

#### ①時間帯別のメニュー導入の詳細

朝 ブリオッシュ、フレンチトースト。甘くコーヒーと相性がよい。バナナなど果物入りヨーグルト

昼 ホットサンドイッチ 食べ応えがある 午後 甘いケーキ

→ 食事を核にした集客増が図られる → 既存店の減収傾向阻止、増収化へ

→ 粗利の上昇（?）、利益率の向上

## ②朝食需要の開拓

時間帯限定メニューの発売（朝8時から午前11時）、2006年4月26日から、全600店にて

朝限定商品 フレンチトースト（190円）

果物入りヨーグルト（260円）

朝食需要をターゲットにすることで顧客層も変化する

従来：20歳から30歳代のOL、女性客主体であった

最近：これが中高年男性に広がる。この顧客層シフトは、昼食・ランチメニュー変更によっても支えられる。

## ③P/L、財務への影響

食事向きメニューの強化 → 朝食需要という新市場の開拓

昼食や残業時の来店者増 これらによる増収

既存店の増収、業績の回復（増収効果 + コスト削減）

客単価の上昇 → 利益率の改善

## （4）戦略と一貫性を持たせてプロモーションを強化する（マーケティングミックス）

ところで、このように出店戦略から商品・メニュー戦略に至るまで転換すると、スターバックスがターゲットとすべき顧客とそのニーズも当然かわってくる。そこで、マーケティングツールの組み合わせも、新たな戦略の視点から一貫性を持ったものとしてゆかねばならない。たとえば、スターバックスにおける業績回復のためのプロモーションの組み合わせをみると、次のようになっている。

### ①広告宣伝費の増

→ 新規顧客獲得のため

### ②男性雑誌との連携記事を増やす

→ 男性客獲得のため

### ③早朝ラジオ番組の提供

→ 朝食市場の開拓

### ④試飲・試食イベントの開催

→ 繁華街での試飲イベント、低カロリータイプのシャーベットフラペチーノなど

## ①トヨタのマーケティングにおける先見性

トヨタ自動車  $\left[ \begin{array}{l} \text{愛知県豊田市、社長 渡辺捷昭、売上高(08.3月期連結)26兆2,892億円} \\ \text{経常利益2兆4,372億円、売上高経常利益率9.3\%、事業内容 自動車生} \\ \text{産、金融他、単体従業員数69,478人(平均年齢37.1歳)} \end{array} \right]$

- ・カイゼンのトヨタは生産だけでなく、販売においても先進的であった
- ・それはとくに潜在需要の開拓の必要性を早くから認識していたことが典型となる  
たとえば、神谷正太郎は次のように着眼する。すなわち、「生産に先行投資があるように、販売にも先行投資は必要である。きょうあすの需要の開拓だけに専念していたのでは、企業はすぐ行き詰まる。5年、10年先のことを考えて、いまのうちに潜在需要を拡大する努力をすべきだ。そのために当面の利益が犠牲になってもやむを得ない。」
- ・神谷が行った先行投資の例ー潜在需要の開拓を意識したと見られる例ー
  - ①トヨペット整備会社の設立、1954年6月
  - ②東京都品川区の日本自動車学校の買収
  - ③トヨタ中古自動車販売の設立
  - ④中部日本自動車学校の設立(東洋一の規模)
  - ⑤自動車関連需要企業への出資や資本投下：ア. 千代田火災海上、イ. 日本デザインセンター、ウ. 日本リサーチセンター、エ. 国際道路、オ名古屋放送、カ. 日本産業映画センター、キ. 中部日本自動車整備学校など
- ・生産と販売のバランスをとる必要性  
「企業体制の強化は、生産が先行しても販売が先行しても経営上のバランスを欠く。その両方を同時的に強化することが経営の初歩であり、要諦である」。
- ・経営における情報の位置づけの時代的な早さ  
トヨタ自販は、1956年12月、名古屋通産局から今津岩夫を招き、調査室を発足させた。調査室はトヨタ自販における単なる一部署という扱いではなく、全社的な立場に立って情報の収集と分析にあたる戦略的な部署と位置づけられたものであった。
- ・トヨタ自販は情報収集のために当時からカネをかけていた  
当時のトヨタ自販では、毎年2回の需要動向調査のほか、各種のサンプル調査を行っていた。これには一回の調査で6000万円くらいかかった。年間でみると当時でも5~6本以上の調査を行っていたので、年に6、7億円の調査費がかかる。これだけのカネを市場調査につぎこむ企業はそうざらにはない。
- ・当時の調査室が今日の企画調査部に発展  
企画調査部のスタッフは総勢60人であり、機械工学、数学、統計分析などのスペシャリストが集められている。彼らは絶え間なく、調査の洗い直しに携わっている。  
(日野三十四『トヨタ経営システムの研究』ダイヤモンド社、2002年、24頁から25頁)

## ②デルコンピュータ

デル株式会社  $\left[ \begin{array}{l} \text{川崎市幸区、社長ジム・メリット、売上高(08年1月期単体)1.850億円、} \\ \text{(日本法人) 当期純利益一円、同率一\%、事業内容パソコン販売、従業員数1400人} \end{array} \right]$

- ・デルコンピュータはパソコンの世界に直販システムを持ち込んだことで知られている。  
これは顧客から直接注文を受け、製品を作り、届けるというやり方のものである。

- ・このシステムの長所は完成品の在庫を持たなくて済むと同時に、消費者ニーズを直接把握できる点にある。しかも、デルの場合、顧客から直接注文と支払いを受けてから必要なだけの部品を発注し、製品を組み立てて出荷するというやり方をとっている。つまり、デルの側からみると、先に現金を手にし、その後に支払いをすることになる。そこで、資金的にはなおさら余裕が出てくる。
- ・また、直販体制であるので販売費用が相対的に少なくすむ。デルコンピュータの売上高販売費管理費率は、同業他社の2分の1以下である。たとえば、デルの場合、営業費用の売上高に占める割合は、2002年1月時点で10%を切った。ところが、同時期にコンパックは18%、HPは20%という状況である。デルはこうした経費構造の優位性をすべて商品の低価格化にふり向ける。こうしてデルのパソコンの競争力はますます強くなるのである。
- ・直販体制に応じてマーケティングも進化させていく。売上高でウェイトの大きな企業関係を中心にして、顧客は細かくセグメントする。そして、そのセグメントに応じて売り方、顧客へのアプローチの仕方もかえていく。そこで、法人への営業体制は外回りの外勤営業と、社内に常駐する内勤営業がコンビを組んで行うようにしている。  
(日経ビジネス 2002.6.10「ケーススタディー デルコンピュータ 縮む市場で独り勝ち」、日経ビジネス 1998.3.2「特集「一気通貫」経営 デルの受注生産は5日で完結」)。

### ③ソフトブレン宋文洲による160万円の土木解析ソフトのダイレクトな売り込み

ソフトブレン  $\left[ \begin{array}{l} \text{東京都中央区、社長秋山真咲 売上高(08.12月期連結)38億8300万円、} \\ \text{経常損失2億4300万円、売上高経常利益率-％、事業内容 情報ソフト} \\ \text{解析商品の開発・販売、従業員数355人} \end{array} \right]$

〈ダイレクトマーケティングによる顧客開発・市場開発をどう行うかのケース〉

- ・160万円の土木解析ソフトの売り込みの場合
  - ①雑誌媒体にソフトウェアの無料使用広告、体験使用広告を打つ。これらの広告は、顧客をつかむためのいわば撒き餌である。
  - ②こうした広告に反応してきた顧客にソフトウェアを使ってもらう。特定のユーザーにソフトを使ってもらって、土木解析ソフトへの要望や使用効果について徹底的に引き出す。
  - ③土木解析ソフトについて専門誌の取材を受けたら、商品の資料請求ができるような小さな広告をその専門誌に打つ。
  - ④広告への問い合わせがくれば、サンプルと資料を郵送し、商品推奨の電話をする
- ・リアルタイムの市場調査・顧客調査の仕方
 

ソフトブレンの営業支援ソフトでは、携帯電話により顧客の購買理由を即座に本社へ送ることができるようになっている。

  - ①たとえば、営業マンは購買客に「価格」、「走行性能」といった7項目を提示し、購買理由を選んでもらう。それを、営業マンがその場で本社へ送信する。
  - ②これで顧客の購買理由の傾向がつかめる。想定していた「スタイル」ではなく、「レジャー性」「乗車定員」が評価されているなら、テレビCMは、格好よく走る内容から家族を乗せた車を海辺で止める「ファミリー向け」にすぐ変える。顧客の購買理由

をこのような限定した選択肢に落とし込むのは、人間がものを買うときには多くの理由などないという経験的事実に基づいている。そこでは1つか、2つ、せいぜい3つくらいの理由しかない。これをみても、営業やマーケティングにおいては、仕事を科学的に分析し、それを組織的に対応可能なかたちに分解して、誰がやっても均一な成果が得られるような手法と技術を確立してゆく必要がいかにか大きいかよくわかる。(朝日新聞 2003. 5.10 (土)「be エンタテイメント フロントランナー ソフトプレーン長宋文洲」)

④花王 

東京都中央区、社長 尾崎元規、売上高(08.3月期連結)1兆,185億円、経常利益 1,142 億円、売上高経常利益率8.7%、事業内容 家庭用製品、化粧品 ソフィーナ、工業用製品、単体従業員数5,742人(平均年齢42.2歳)
---

〈クイックルワイパーの市場化の場合〉

- ・当初の開発過程でのコンセプト (1980 年代半ば)  
「カーペット掃除で楽に確実にホコリが取れる製品」ということだった。  
これがのちに、「フローリングに合った掃除器具」へとかわっていく。
- ・この背後には日本の住宅構造の変化がある  
畳 → カーペット → 自然・天然材に変化 → 床材としてのフローリングが普及
- ・クイックルワイパーの発売は、フローリングが全世帯の6割程度にまで普及した段階でやっとゴーサインが出た。ときに 1994 年 10 月であった。開発開始から数えると、すでに10年の歳月が流れていた。
- ・クイックルワイパーは、花王・消費者の双方にとって新しいコンセプトの製品である。こうした商品は、市場に浸透しやすくする手だてが必要になってくる。このため、花王は店頭で商品の使い方について紹介するビデオを用意した。ここでは宣伝制作を社内で行う花王の機動力のよさが発揮された。スーパーなどの乳幼児相談コーナーにおいては、育児生活と絡めるかたちの啓発活動を行った。高齢者向けには、東京・乗鴨のとげ抜き地蔵でPR活動をした。
- ・花王は、商品に対する消費者の声を集め、データベース化している。こうした消費者の意見を参照しながら、消費者の好みの変化に合わせて製品に改良を加えることで、ブランド力も高め、製品の市場浸透の後押しをする。実際、クイックルワイパーの場合も、紙の装着方法やモップの柄のつなぎ目などに関し、100 本以上の試作品を制作した。一つの新商品には、これだけの改良が加えられているのである。
- ・クイックルワイパーの場合は、どのような市場調査を行ったか。これは、消費者が日常生活の中でどう掃除用具を使っているか徹底的に調べるのが基本となった。
  - ①消費者の家族構成
  - ②住居形態
  - ③製品の使われ方これを繰り返して調べると、製品についての改善点を発見することができる。

〈メリットの場合〉

- ・メリットは花王の主力シャンプー、リンスであり、1970 年発売のロングセラー商品である。



- ・メリットのリニューアルのため、花王生活文化研究所は、40世帯の100人以上に対し実際に面接しての調査を行った。
- ・①メリットを使っているのは、家族の中の誰なのか。  
②その人は、なぜメリットを使うのか。
- ・これにより、メリットの主なユーザーは父親であることが判明した
- ・ファミリーユースの製品は、母親の嗜好がカギとなる。つまり、父親が使っていても、子どもは使わない。しかし、母親がその製品を使うなら子どもたちも使う。また、家族と同じ銘柄のシャンプーを抵抗なく使うのは、小学生以下の子どもである。そこで、母親と小学生以下の子どもたちに、あらためてメリットの商品性をアピールできないかと考えた。
- ・シャンプーの購買を決める母親にアピールできる商品特性とは？子どもにもアピールできる商品とは？こうした問いかけの結果、メリットの新しい商品コンセプトを「地肌によさしい弱酸性」にした。それまでのメリットの売りは、「ふけ・かゆみを防ぐ」という機能だった。しかし、こうした“売り”は、子どもには刺激が強すぎるとのイメージも同時に生んでしまう。「弱酸性」ならこの矛盾を解消できる。これは要するに、打ち出す商品の機能特性は、訴求対象、顧客に合わせて変えてゆくのによいということである。
- ・メリットのリニューアルは2001年8月25日であった。高岡早紀・保坂尚輝夫妻を起用したCFにより、これまでのメリットのイメージを一新した。

⑤オオゼキ { 東京都世田谷区、社長 佐藤美喜雄、売上高(08.2月期連結)657億円、経常利益50億8,400万円、売上高経常利益率7.7%、事業内容 食品スーパー、生鮮食品、一般食品、単体従業員数992人(平均年齢28.1歳) }

- ・オオゼキの収益性の高さ

オオゼキのスーパーマーケット業界における位置をみると、2005年2月期の決算で売上高は60位と中位クラスながら、売上高純利益率では2位とトップクラスとなる。使用総資本経常利益率でも19.2%と、やはり業界の中でトップクラスである。このように、業績低迷が続くスーパーマーケット業界においては、驚異的な収益性と効率を誇る会社である。(『早稲田ビジネススクール・レビュー』2006. vol3. 鬼頭孝幸「非正社員化は効率を高めるか case 1 オオゼキ」24頁)。

- ・オオゼキにおける正社員主義の意味

オオゼキの正社員比率は、8割にも達する。これは通常のスーパーの常識と大きく異なる。では、なぜオオゼキはこれだけ多くの正社員を抱えるのか。しかも、それでいて業績がよいのはなぜか。

まず、オオゼキにおいて正社員がこれだけ多くなるのは、そうしないと、オオゼキが理念として打ち出す「お客様第一主義」が売り場において実現しないからである。もう少し詳しくいえば、オオゼキでもとめる正社員は、地域のお客様に徹底的に奉仕できる人材である。この意味で、オオゼキの正社員は、「プロフェッショナル」な売り場対応や、顧客対応ができる人材でなければならない。したがって、経営理念のもう一つの柱である個店主義も、単に個店に権限と責任を与えて正社員に運営させるという理解では十分でない。全員プロフェッショナルである正社員が、権限と責任が与えられた個店を支えていくとい

うかたちにならなければならない。

・オオゼキにおけるプロフェッショナル人材の育て方

こうしたプロフェッショナルな人材を育てるため、オオゼキは各店舗に仕入権限を与えると共に、その運用をもっと細分化し、正社員は特定業務のプロにならざるを得ないようにする。たとえば、オオゼキでは、青果、鮮魚、精肉、食品、日配、菓子、酒、雑貨、レジの9部門に分けて社員の配属を行う。そして、「入社後に本人の希望する部門に配属されると、以後、店舗が変わることはあっても部門間異動は一切行われぬ。これは、青果なら青果のプロを育てる、という方針があるからだ。そして、各店舗それぞれの部門担当者が、仕入から販売までを担当する。つまり、社員は自分の担当部門の客の購入状況を毎日店舗で観察し、接客し、そこで得た客のニーズに基づいて仕入をして販売する。ここまで徹底して初めて、本部一括仕入や、パート中心の店舗運営では決して真似のできない、本当の「お客様第一主義」を実現できるのである」。(前掲『早稲田ビジネススクール・レビュー』2006. vol3. 鬼頭稿、25頁)。

・売り場部門長が仕入れに責任を持つ個別分散仕入のメリット

オオゼキがとるこうした売り場部門長が仕入れに責任を持つ個別分散仕入のメリットは、どのようなところにあるのか。

このメリットとしては、売り場単位で仕入れるため、仕入れのロットは小さくなり、機動的な品ぞろえができるという点があげられる。しかも店頭でのきめ細かな販促活動により、売れ残りは最小限に抑えられる。したがって、売り場単位の仕入れがコストアップ要因になることもない。(日経ベンチャー 2000.1.1「株式公開ニューフェースーオオゼキー手づくりの都市型食品スーパー チェーン理論を否定」)。

・個別分散仕入のリスクの大きさとそれへの解決策

ただ、このように仕入れを現場に任せるとは、仕入れて失敗した場合のリスクは現場が負うことも意味する。たとえば、オオゼキの場合、生鮮品だけでも売上の約半分、食品部門全体で見れば売上の9割も占めている。食料品は家庭で日々買う商品であるから、その商圏は一般に狭い。しかも、生鮮品は在庫がきかない。逆にその分だけ粗利は取れるが、仕入れに失敗した場合のリスクはきわめて高くなる。

こうしたリスクに対処するため、オオゼキでは現場社員のノウハウを蓄積することにより、仕入れリスクの抑え込みを図った。実際、ロス率でみると、オオゼキのロス率が低いことはよくわかる。たとえば、生鮮品で1%、牛乳や練り物など日配品ではほぼゼロだという。このロス率は、一般に業界平均では6%程度とされる。これをみても、オオゼキのロス率がいかに低いかよくわかる。(ベンチャークラブ 1997.10.11「儲かるスーパーはここが違う オオゼキ 個店主義」)。

ともあれ、オオゼキがこれだけロス率を引き下げることができるのは、もっぱら現場に権限を委譲した個別分散仕入れと正社員による売り切りノウハウ(需要予測のたしかさ)があるためである。(ベンチャークラブ「儲かるスーパーはここが違う」16頁)。

・品揃え、商品種類の多さと正社員主義との関係

オオゼキは都市型店であるため、店舗面積には制約がある。他方、店舗規模の割に商品アイテムは1万2000種以上と多い。しかも、商品回転率が高く、商品補充は頻繁である。取り扱い商品の中には、1日10回転するものもある。一方、客がもとめる商品なら1個

からでも仕入れる姿勢を鮮明にする。お客様のニーズにリアルタイムで対応するという姿勢を強く打ち出すのである。そこで、品揃えや値付け（変更）、陳列のレイアウト、スペースの使い方がきわめて重要になってくる。つまり、そうした商品について欠品防止を図るとなると、頻繁な商品補充や適切なレイアウトの選択など、豊富な経験に基づいたノウハウが要求される。これもオオゼキにおいて正社員主義をとる大きな理由になる。（日経流通 1999.4.8 「地方に根差す（49）オオゼキ（東京都）一個店主義で効率経営」。

・オオゼキの正社員中心経営にみる教訓

オオゼキの正社員主義経営から引き出される教訓は、正社員主体ということがそれだけで独立してあるのではなく、経営理念から出発して、店舗展開の仕方、売り方や品揃えの仕方、仕入の仕方に至るまでの戦略的な取り組みときわめて連動し、一貫したかたちで正社員主義が位置づけられていることである。すなわち、オオゼキのホームページを見ると、その社長挨拶では「幸福とは分け与えることで、自分に戻ってくる」と述べている。このように、顧客第一主義のとらえ方がごく身近なかたちで訴えかける理念として打ち出されている。さらに、オオゼキは、お客様第一主義という理念に応えられた店舗をつくるため、店舗独立採算性、個別分散仕入という仕組みを導入する。そして、この仕組みを実際に動かすにあたっては、プロフェッショナル化した自前の社員、正社員であらうにする。このことが一貫しており、きわめて明確な方針になっているのである。

これからすると、オオゼキにおける正社員と非正社員の区分も、コストを起点とするものではないといつてよかろう。これは、「自社の戦略とその実現に必要な仕組みを構築し、それを回していくにはどういった人材が必要なのか」（同上稿、同書 26 頁）という問いかけから生まれてくる区分である。

その他、オオゼキの経営の特徴としては、自社の路線を一貫させるため、激安商品は取り扱わないようにしている。逆に、縁日祭りなどの開催や、地域イベントへの参加などの地域密着路線に大いに力を入れる。こうしたことは、地域密着型の店舗や、品揃えと共に、リピーター率の高さとなってゆく。オオゼキにおけるリピーター率の高さは、次のようなデータでも示される。すなわち、オオゼキの売上高に占めるキャッシュバックカード会員による購入割合の高さである。オオゼキにおいては、これが実に 85 %にも達する。

⑥スターバックスとドトールコーヒー

スターバックスジャパン

東京都渋谷区、代表 M.M.M、コラーレス売上高(08.3月期連結)907億円、経常利益68億9,400万円、売上高経常利益率7.6%、事業内容 コーヒーチェーン、ピバレッジ、ペストリー、コーヒー豆、コーヒー器具等、従業員数1,711人(平均年齢31.6歳)

〈スターバックスのポジショニングと主要顧客層の認知の仕方〉

・スターバックスのポジショニング

コーヒーにまつわるさまざまな心地よい経験を得ることができる場。家：第一の場所、オフィス：第二の場所、生活者のコミュニティとしての場：第三の場所、家と働く場所の中間にあり、ひとりでくつろいだり、友人と親しくおしゃべりをするような場。スターバックスはこうした第三の場として自らの店舗を位置づける。このため、スターバックス

クスの店は全店禁煙である。こうして、男性中心、タバコの煙が立ちこめる従来の喫茶店やコーヒーショップとはつきり趣を異にすることになる。(エコノミスト 2000.9.19「スターバックス その急成長の秘訣は「認知度を高め好意的な関心を高める」こと」(南敦子))。顧客ターゲットは若者ないし若い女性に置く。全店禁煙ということは、女性の居心地をよくする効果大きい。第三の場所というとらえ方にはコーヒーショップで何を提供するかという問いかけへの明確な答えがある。つまり、スターバックスでは単にコーヒーというモノを提供するだけでなく、コーヒーがもたらすさまざまな心理的効用を売っており、そちらの方が本当の「売り物」となる。

- ・顧客の再利用を促す仕組みづくりに注力

スターバックスでは、コーヒーショップのようなビジネスの場合、顧客の再利用を促す仕組みづくりが成否のポイントになると考える。というのは、コーヒーショップの平均客単価は 350 円から 400 円と低い位置にある。そこで、同じ顧客の再来店により売上を伸ばすのがコーヒーショップのもっとも確実な事業永続の途と考えるからである。店舗の雰囲気に着かれるリピーターづくりを大切にしている。こうしたことのため、立地や内装、店内の雰囲気、店頭の接客・応対などのすべてにおいて、客にとって居心地のよい店舗とすることを心がける。そこで、店舗もコーヒーショップとはいえ、ハイイメージ、ブランド重視のお洒落な雰囲気をもったものとなる。環境への配慮も意識的に打ち出す。メニューは、エスプレッソコーヒーをミルクでブレンドした「スターバックス・ラテ」などオリジナリティのある商品が中心となる。スターバックスのメニューは、コーヒーを中心とした飲料であり、売上のうち約 74 %が飲み物となっている。逆にいえば、食品の割合が低い。ちなみに、ドトールは、この食品が売上の構成に占める割合が 54 %である。スターバックスに比べ、食品の売上構成は倍近い割合となる。スターバックスの会長・CEOであるハワード・シュルツは、こうしたスターバックスの姿勢について次のような言葉で示している。すなわち、「われわれはコーヒーを売るために商売をしているのではない。人々を喜ばせたいと思い、その手段としてコーヒーを扱っているのだ」という。(ハワード・シュルツ 『スターバックス成功物語』 日経 P B 社、1998 年、342 頁)。

- ・社員重視路線により、居心地のよい雰囲気づくりを補完

こうした居心地のよい店舗づくりのため、あるいはコーヒーショップのような差別化しにくい業態において顧客の再利用を確保するため、スターバックスでは社員重視路線をとってきた。たとえば、アルバイトにまで適用が及ぶようにした健康保険や社員全員が対象となるストックオプション制度などである。また、スターバックスは社員教育にも熱心であるが、とくに注目されるのはスターバックスでファシリテーターと呼ぶ新規採用者向けの研修講師制度である。これは社内の資格試験に受かると、アルバイトでも研修の講師になれるという制度である。ここには人に教えることで自分の行動を振り返り、こうした活動を通じて顧客重視が抽象レベルの考えの上だけでなく、日常的な行動レベルから社内文化としても根づくようにさせたいという想いと狙いがある。(日経ビジネス 2001 年 6 月 18 日号「経営戦略ケーススタディー スターバックス 日本での成功を基に世界展開」)。

- ・こうしたことから、スターバックスに特徴的ないくつかの戦略が出てくる。

- ①スターバックスはコーヒーショップチェーンだが、その店舗はすべて直営店であり、2003年3月末では454店(2008年3月期では776店)に達する。店舗を直営で行うことはスターバックスのブランドにこだわる姿勢とも関係する。ブランドを守るために、店舗展開でフランチャイズ方式をとらず、すべて直営により店舗水準を保つのである。しかし、これは経費的には販管費増嵩要因となる。たとえば、全店直営なので従業員数もドトールより多くなる。スターバックスの2008年3月期の従業員数は、1711人である。ちなみに、ドトールの同期(2008年2月29日時点)の従業員数は、956人である。スターバックスの従業員数が倍近く多いことになる。
  - ②立地は大都市の都心で交通条件がよいところ。スターバックスの出店戦略はドミナント戦略であるが、とくに大都市に集中出店し、知名度を上げてから別の大都市へ出店するという行き方をする。ところが、これは店舗の賃借料や内装、備品に金をかけることになる。これも販管費の増嵩要因となる。
  - ③単価はコーヒー一杯280円(2007年現在)、コーヒーショップとしては高級路線であるので、粗利益率は高くなる。2003年3月期の粗利益率は69.9%である。
  - ④損益分岐点構造は、変動費小、固定費大のハイリスク・ハイリターン型のパターン。ある程度の客数が確保できれば、高い利益が得られる。
  - ⑤日本法人のスターバックスジャパンは、スターバックスの世界本社である米スターバックス社にロイヤリティを支払うフランチャイジーの立場にある。このロイヤリティは獲得利益の約半額であり、スターバックスジャパンにとって負担は大きい。また、同社の業績を景気状況によって大きく変動させる元にもなる。
- ・スターバックスに対する主要顧客層の受けとめ方をどう読みとるか
    - ①市場調査の主要な手法にグループインタビューがある。市場ニーズをつかむ上での問題はこのインタビューの情報から何をどのように読みとるかということである。
    - ②スターバックスの主要顧客層：若い女性
    - ③なぜ若い女性はスターバックスに行くことを好むか。グループインタビューによるつかみ方。「スターバックスは彼女たちにとって何を意味しているか」。
    - ④これに対する深層心理的な解釈による結果は、「彼女たちが見たくないものを見なくても済むから」ということにある。つまり、スターバックスに行く若い女性の隠されたモチベーションとは、タバコを吸って競馬新聞を読むようなオジサンたちや、おしゃべりに夢中になるオバサンや女子学生のような存在から自由になれる、というところにある。
- ともあれ、市場の兆候を解釈する能力は、今日的な市場ニーズをつかむ上での第一歩の条件となる。
- ・最近におけるスターバックスの失速の理由
    - しかし、スターバックスはこうした一時の伸びにもかかわらず、2002年期より業績の低下傾向を見せている。ここには次のような要因がある。
    - ①出店の加速化とブランド価値の低下(大衆化)
      - 出店スピードの急速化の結果、集客力が大きくプレステージも高い都心立地店舗から地方都市での出店が中心になってきた。これにより新規出店効果が減少し、さらに既存店も影響を受けて、売上げを落とすことになった。

②店頭においてコーヒー以外の商品で売上をかせぐ柱がない。

③販売費コスト構造がもともと高い

とくに店舗経費と本部経費が同業他社に比べて高い。

#### ドトール・日レスホールディングス（旧ドトールコーヒー）

東京都渋谷区、社長 星野正則、売上高(08.2月期連結)1,013億円、経常利益104億3,400万円、売上高経常利益率10.3%、事業内容 コーヒーショップ、コーヒー農園、小売業、卸売業、グループ従業員数1,860人(平均年齢一歳)

#### 〈ドトールコーヒーの行き方、成功要因〉

- ドトールのコーヒーショップは直営店よりF C店の方が多く、またコーヒーショップ部門卸と一般卸で売上の約6割を占める卸部門がある。ドトールの店舗数は2003年3月期で、1,222店。そのうち直営店が226店、F C店は996店となっている。(2007年3月期では、全店で1,470店あり、そのうち直営店が303店、F C店が1,167店となっている)。つまり、ドトールは6割程度が卸売業なのである。これは、粗利益率を引き下げる要因となる。したがって、ドトールの粗利益率はスターバックスよりだいぶ低くなり、48.3%である。ドトールの店舗は、スターバックスのように、お洒落な雰囲気にはこだわらない。店舗の広さの割りに席数は多く取り、スターバックスに比べると、効率的なつくりを意識する。また、店舗には喫煙席もあり、メインターゲットが年配のビジネスマンであることを示している。

ドトールとスターバックスの売上高利益率  
(2003年3月期)

	(単位：百万円)	
	ドトール	スターバックス
売上高	59,345	54,599
売上総利益 (%)	28,635 (48.3)	38,142 (69.9)
営業利益 (%)	4,530 (7.6)	△134 (△0.2)
経常利益 (%)	4,542 (7.7)	△168 (△0.3)
税引前純利益 (%)	4,359 (7.3)	△517 (△0.9)
当期純利益 (%)	2,388 (4.0)	△454 (△0.8)

ドトールの部門別売上高  
(2003年3月期)

	(単位：百万円)
直営店部門売上	23,071 (38.9%)
F C卸売部門売上	21,031 (35.4%)
一般卸売部門売上	12,307 (20.7%)
その他の収入	2,929 (4.9%)
<b>全体の売上高</b>	<b>59,345 (100%)</b>

永野則雄『経営がわかる会計』

149頁

永野則雄『経営がわかる会計』

筑摩書房、2004年、147頁

- コーヒーは、従来のコーヒーショップと同様なブレンドコーヒーや、アイスコーヒーが中心であり、スターバックスのようなオリジナルコーヒーにはこだわらない。したがって、一杯180円という低価格のコーヒーの提供となる。この価格の低さも粗利益率の引き下げ要因となる。ただし、ドトールでは、先のようにコーヒーだけの提供でなく、食品のウェイトが相対的に高い。ドトールで食品と非コーヒーが売上に占める割合は、54%であった。これは客単価に影響し、あるいはまた粗利益率にも影響していくことになる。
- ドトールは直営店の数が相対的に少なく、卸も行なっているため、従業員数は686億円

の売上高（2007年3月期）に対し、992人である。スターバックスに比べても、大幅に少なくなっている。

- ・ドトールは、FCを自ら主宰するフランチャイザーであるので、ロイヤリティを受け取る存在である。これはスターバックスに比べ、ドトールの業績を相対的に安定的なものとする。
- ・ドトールは、FC店や一般への卸売事業損益分岐点構造からいえば、変動費大で固定費小のパターンとなり、ローリスク・ローリターン型である。一方、直営店事業はハイリスク・ハイリターン型であり、ドトールの企業全体としては両者の中間型となる。なお、ここで一般への卸売事業とは、フランチャイズ加盟店以外の一般の喫茶店、レストランに対するコーヒー豆や、コーヒー器具等の供給事業のことである。
- ・ドトールの基本業態であったコロラド業態のコンセプト
  - ①喫茶店の主役を「場所（代）からコーヒーそのもの」に移す。
  - ②コーヒーそのものを楽しめるようにするため、注文ごとに一杯ずつたてる。
  - ③コーヒーを飲むという目的に絞って、テーブルの大きさは従来の3分の1程度にし、回転率をよくした。
  - ④主婦にも来店してもらえよう、住宅地を背景とした商店街に立地する。
- ・ドトールコーヒーの戦略
  - ①顧客：コーヒーを楽しみたいとする老若男女、逆にいえば、喫茶店の主力客層である学生やサラリーマンだけのたまり場にしない。もっと広い層を狙う。
  - ②立ち飲み型式のコーヒーショップ、単価を低く設定できる。
  - ③省力化、機械化、システムづくりにより、低価格コーヒーの提供を可能とした。
  - ④小規模店舗を基本とする。出店地域の範囲と地域条件への弾力性が広がる。

## ⑦はとバス

本社：東京都大田区平和島 5-4-1、社長：松尾均、売上高（08年6月期単体）147億813万円、当期純利益2億5,445万円、売上高当期純利益率1.7%、事業内容：定期観光バス、自社企画旅行バス、貸し切りバス事業、ホテル事業、不動産賃貸事業他、従業員数932人

### ・はとバスの業績の推移

売上、客数共に、東京オリンピック開催の1964年がピーク。以降は、構造的な長期停滞に陥る。1998年には債務超過状態となる。その後、当時の宮端清次社長の合理化、経営改革路線により、赤字経営を脱却した。

### ・はとバスの経営悪化要因

ピークの1964年には、バス事業の乗客数が123万人あった。これがボトムとなった2001年には51万7千人台にまで減少した。経営悪化の背景要因では、こうした大幅な乗客減がとりわけ大きい。これの原因としては、長期構造的な人口構造の変化（少子高齢化）やライフスタイルの変化、観光行動の変化によることが大きい。より具体的には団体旅行の減少、福利厚生や研修等の企業需要の減少、学校利用の減少、若者を中心とした観光行動の変化（団体行動から小グループ化）、情報環境の向上による地方上京者の都内観光パターンの変化などがあげられる。

- ・はとバスの典型的顧客層と経営危機後のターゲット客層

従来型の都内観光を例にした場合のはとバスの主要客層は、地方からの上京者であり、これが全体の7割くらいを占めていた。そして、このうちの大半（6割超）は40代から60代の中高年者であり、さらには性別でいうと女性の主婦層が多かった。1998年の経営危機後の対策は、こうした客層から転換を図り、首都圏からの客を増やし、さらに1回限りのはとバスの利用でなく、レピート客にするという方向づけであった。

- ・企画商品の絞り込みによる効率化

経営危機後の事業再建の重点は、3つのバス事業でも自社企画旅行バスと定期観光バスとし、貸し切りバス事業は漸減的とする。これは前2者の方が後者より、リニューアル効果・活性化効果が相対的に大きいからである。たとえば、自社企画旅行バス事業の実施率は、それまで2割程度と低く、効率が悪かった。そこで、このコース数を従来の6割から7割くらいにまで絞り込み、同時にコース内容の大幅な見直しを行うことで実施率を6割にまで引き上げることができた。同様に、定期観光バス事業も大幅なコース見直しを行い、不人気コースの取りやめなどで従来のコースは半減まで絞り込み、徹底的な効率化を図った。

- ・バス事業への集中によるリニューアル

また、自社企画旅行バス事業におけるツアーでは、JRも飛行機もいっさい使わないようにした。バスだけで行くツアー企画に商品を限定した。目的エリアは京都から青森の間に絞り、狭くした。これが事業効率を向上させることに貢献した。なお、バス事業への集中は、交通代替手段の登場と旅行内容の個別化、多様化という時代トレンドにむやみに歯向かわないで、底流にあるたしかかな需要を狙う結果になった。

- ・「ご意見ハガキ」や「お帰り箱」による迅速な顧客の声への対応

従来からもやっていた顧客に声を聞く「ご意見ハガキ」に加えて、ガイドとドライバーが顧客のクレームを報告する「お帰り箱」を新設。「お帰り箱」にきた意見は、必ず社長が見て返事を書く。また、明確に期限を切った対処をすることにした。

- ・「日本一のサービス」運動の展開

商品・車輛・乗務員の3部門ごとで、「日本一のサービス」運動の展開を目指すことにした。たとえば、「バスに乗ったとき乗客の目線が高くなるようにシートを5センチかさ上げしたバス」の導入に踏みきった。こうしたサービスの一つとして、雨降り用のかさも1本100円で車内販売することにした。

- ・予約時の席配置システムの改善

予約時の席配置システムを改善、前方から順に両側の席を押さえていくようにした。これにより、女性の相席は女性にするということも可能になった。

- ・顧客からの意見は、宿やレストランにも「改善要望書」で伝える

顧客からの意見は、宿やレストランにも「改善要望書」というかたちで伝えるようにした。このように顧客からの意見・要望は、具体的なサービスの改善として実らせる仕組みづくりが大切である。

- ・管理職による覆面自腹乗車

はとバスで謳うお客様第一主義を管理職が体で体験するため、はとバスの約80人の管理職には、月1回、はとバスに自腹を切って乗る覆面乗車を義務づけた。これにより、は



とバスのツアーやサービスを実際に体験して、お客様の目線とお客様の立場で不満や問題点を感じられるようにする。そして、日常的で継続的なサービス品質の改善にそれを役立てるようにしたのである。

- ・「ならしか」運動の実施

「はとバスならできる」、「はとバスでしかできない」ということを謳うサービス改善運動を始めた。（「ならしか経営」）。

- ・新需要の開拓努力

近年、はとバスは、中国、台湾等の外国人観光客向けに中国語（北京語）ガイドが添乗するバスツアーに力を入れた。あるいは、若者向けにも、現役大学生が企画に参加するかたちで若者向けツアー「はとバスプラス」を企画開発した。さらに、バス事業の認可規制緩和により、2005年8月からは横浜市交通局とタイアップし、横浜の名所を訪れる定期観光コースも行っている。

- ・はとバスによる都内観光やバスツアーを活性化する方向性

はとバスの都内観光は、これまでは地方上京者による定番的観光コースを主体としたものであった。しかし、地方上京者自体の観光ニーズと観光行動の変化により、従来のかたちのままでは存続しがたくなっている。これに代わる途は、基本的には首都圏の顧客を取りこみ、リピート客へと育てていくことである。このための企画商品が、たとえば東京の夜の魅力をいろいろなかたちで提供する向島料亭の体験コース、銀座のクラブで夜のひとときを過ごすコース、あるいはニューハーフショーなど、総じて体験による魅力発見型コースである。「バス旅行のエンタテインメント化」の方向といってもよい。ちなみに、こうした夜のツアーのコースにおける参加者の半分は、首都圏在住者である。

その他、新しい企画商品としては、教育とバス旅行を融合させた「バスのカルチャーセンター化」という方向もある。たとえば、日本人通訳ガイドが中学校卒業レベル程度の英語で案内する英語体験ツアーや、バスに同乗した講談師が寄席の銚子で歴史を面白おかしく解説する歴史探訪ツアー、歴史的建造物を尋ねるツアー、街歩きの・街探索的なツアー、などである。あるいは、「ライフスタイル提案型のバスツアー」とでもいうべき田舎暮らし体験モニターツアー、さらには、皇室ブランドで人気を博するツアーの「旧華族・皇室ゆかりの宿」といった企画もある。これは「ブランド利用型のバスツアー」といえる。さらに、秋のトレッキング・八ヶ岳や、東京上空のヘリコプター遊覧といった個人ではアクセスのできない場所や体験とバスツアーを結びつけた「体験付加価値型のバスツアー」といった企画もある。

ともあれ、はとバスでは、個人では簡単に体験できにくい場所や、楽しみ事、あるいは現代人の興味関心を惹くあらゆることを、バスツアーというかたちに載せ、顧客に提案する。いわば、「バスツアーの百貨店化」により、新たな需要の創造を図るのである。