

クラさんの小売店マーケティング基礎講座 02

# リテールマーケティング

リテール・マーケティング・アドバイザー  
柏倉 利明

© kashiwakura 2001

## 市場に対して働きかける活動。

---

マーケティングとは、市場に向かって働きかける技術をいいます。商品販売やサービスを円滑に行うためにする、市場調査・販売促進・宣伝広告などの活動のことです。メーカーや流通業をはじめ、行政からNPO、商店街など、対象者(市場・マーケット)に対して何かをしてもらうための「働きかけ」の活動です。

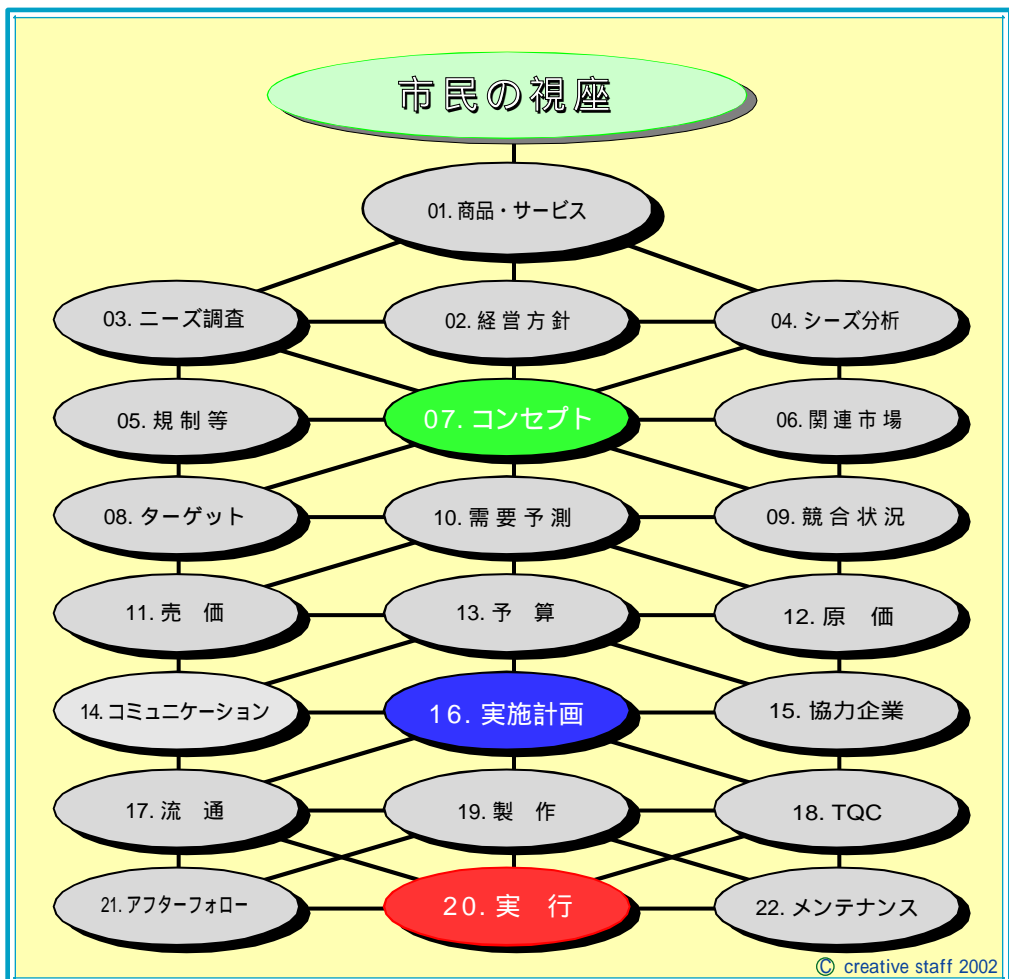
もちろん、小規模な小売り業者にとっても必要な活動で、意識するしないに関わらず、実際の日常の活動の中で行っています。このマーケティングとはどんな活動なのかを知識として整理して知っておくことは無駄ではありません。日頃実践している活動のひとつひとつの意味と意義を確かめ、それをより強くすることで経営の安定成長につながります。

# それば市民』にとって何かから発想する 市民満足 (CS) のマーケティング

Civic Satisfaction

マーケティングのいろいろな活動の概要は下のチャートの通りですが、重要なことは出発点です。自らをどこに立脚点、視座を置くかということで、基本は「顧客満足・市民満足志向」であることです。顧客とは、消費者、生活者ですが、これからは「市民」という視座が必要になってきます。

## マーケティングの展開



---

## 01. 商品・サービス

基本は、対象となる「商品・サービス」は“何か”です。かつて常識だった、良い商品は売れるという神話は崩れたと言われています。この場合の良い商品とは、素材や機能であったり、品質であったりを中心でした。いま、良い商品の定義が、かつてと同じであったら、必ずしも売れるという状況にはありません。

しかし、いつの時代にあっても良い商品は売れます。ただ、良い商品の定義はそのときの市場環境によって変わっています。つまり、よく売るためには、いまの時代の市場の中での“良い商品”であることです。素材や機能、品質は基本ですが、他の要素も増えています。マーケティングの面からいえば、売れるから、良い商品であるともいえそうです。

## 02. 経営方針

自分の商売をどのような考え方で経営するのかという、継続して守っていく基本的な理念です。それは代々受け継がれてきたきた“家訓”であったり、自らが定めた“社是”“社訓”であったり、尊敬する先達商人の“商道”であったりいろいろです。この精神は活動のあらゆるところに反映させる基本であり、これをしっかりと持っていることが必要です。

企業・商店では、この経営方針を額に入れて掲出したり、朝礼時に唱和するなどして、絶えず念頭に置くようにしているところも少なくありません。パートやアルバイトを含めて全従業員に徹底し、経営者と一体となって同じ理念で行動することは、企業のパワーをより強くするベクトルのひとつです。

---

### 03. ニーズ調査

自らが設定した商品・サービスを、市場が求めているかどうかを調査します。果たして必要とされているのか、その量はどのくらいあるのかを確かめます。マーケティング戦略によっては、量が多いことがベストとはいえない場合もあります。量の多寡は、自らの企業の経営を確実に支え得るほどのものかどうかで決まります。

商品・サービスのニーズがどこにあるのかも調査します。地域的に、属性的に、また、ライフスタイルによって遍在したりします。新商品・サービスでは、例えば、ヘッドホンステレオやインターネットがそうであったように、ニーズが顕在化していない場合もあります。それを推測することも必要です。

### 04. シーズ分析

顧客の求めるものがニーズであるのに対して、メーカーやサービス業などの商品・サービスのつくり手、送り手が新しく提供する特別の技術や材料がシーズ(種子)です。小売業にあっては「自店でできること」がシーズといえます。新しい技術や製品を開発発掘し、特性を生かした商品をつくるなど、シーズに重点を置いた活動です。

小売業は、生産者、メーカーがつくり出したものを、顧客に売って、手数料をもらうのがなりわいです。その手数料をもらうための活動がシーズ、つまり、どのように売るかの「技術」です。店舗がそうであり、営業時間や接客態度、雰囲気などシーズといえます。この自店で「できること」がどのくらいあるのかを分析してみます。

### 05. 規制等

法律や自治体条例、公正取引のための規制や業界自主規制から、

---

商店街申し合わせなど、活動を規制するきまりごとです。常識的なことから、意外なことなどいろいろあります。これに反しないことは、当然の行為でしょう。明文化されていない商売上のエチケットやマナーなども、広い意味での規制といえます。

ただ、規制されていないことを、しないというだけではなく、なぜその規制ができたのかを考えてみます。そして、その精神を徹底して、規制とは逆の活動が社会や顧客に喜ばれ、満足されることもあります。この方向で実施することで、自店の特徴にすることができます。そのためにも規制の内容をよくチェックしてみます。

## 06. 関連市場

いま、自店がかかわっている市場が、どんな市場にから影響を受けているのかを確かめます。関連市場は、「生鮮品」と「デパート」「グロサリー」という関連だけではなく、「生鮮品」と「家電」といったジャンルを超えて関連するものがあります。扱い商品が、生活の中でどのように使われるのかを考えて関連市場を考えてみます。

顧客がこの社会で生活している限り、強弱はあってもいろいろな業界からの影響を受けるものです。ひとつのジャンルの市場だけが突出して全体の市場を牽引することが少なくなりましたが、流行をリードする業界があります。例えば、アパレル業界が、食品市場に少ない影響を及ぼすなど、いろいろなケースが見られます。

## 07. コンセプト

コンセプトとは、他のものによっては得られない固有の特別の価値をいいます。消費者の選択する力が強まってくると、コンセプトのしっかりしていないものは選ばれなくなります。売り場の生産性

---

を追求するためにも、コンセプトが明確な商品・サービスを創り出すことが必要です。

ただ、現代社会は以前とは比べものにならないほど、商品の寿命は短くなっています。いま、社会や消費者に支持されているからといって、それがいつまでも続くものではありません。また、追随者も増えてきて、独自性が薄れてきます。そのためにも、斬新なコンセプトでの、継続的な商品開発力が求められます。

## 08. ターゲット

購入者と使用者が違うことは少なくありません。典型的なのが、おもちゃや幼児服であり、購入者が一人でも、家族全員が使い、選択に強い発言力を持つ住宅やリビング調度品など、ターゲットにはいろいろな顔があります。自店の商品・サービスの選択者、使用者は誰なのかを見極めることは、効率的な経営には欠かせません。

例えば、ターゲットは30代の家庭の主婦といっても、その購買活動は十人十色です。子供の数やライフステージ、有職かどうか、履歴などによって、同じカテゴリーの商品でも選択し購入する商品は違ってきます。ただ、ターゲットを細分化するにも限度があります。どの程度までに掘り下げて、括るかがポイントになります。

## 09. 競合状況

自店商品・サービスと競合して同じ商品を扱っている競合店がどうなっているかを確かめます。その店がどこにあり、どんなターゲットで、どんな商品を扱っているのかを知って、比較してみます。アクセス、店舗そのものから、商品内容、陳列方法、価格や接客態度などの項目別に、どちらが勝っているかをチェックします。

---

勝っている点と劣っている点が明らかになったら、どう対処するのかを考えます。改善するためにはそれなりのコストがかかりますが、勝っている点をさらに伸ばすには、劣っているところを改善するよりも、それほどコストがかからないものです。費用対効果を十分に考えて優先順位を決め、スケジュールをつくって着手します。

## 10. 需要予測

設定したターゲットが、自店からどのくらいの量の商品やサービスを購入してくれるのかを予測してみます。単位購入量×ターゲット数＝需要量になります。単位購入量とは、ターゲットが使用するだろう全量ではありません。この中で自店が販売できる量のことで、その割合はどのくらいなのかを予測します。

需要量を増やすためには、単位購入量を増やすか、ターゲット数を増やすか、両方を増やすことです。単位購入量を増やすためには、“もっと多く使ってもらおう”ことであり、“よそで買っている分を自店から購入してもらおう”ことをはたらきかけます。自店商品の顧客毎のシェアを高める活動は、これからの重要課題です。

## 11. 売価

商品・サービスをいくらで提供するかです。一般に、仕入れ値に、経費と利益を加えて売価とします。当然、売価は同じ販売条件のもとでは、低い方が有利です。個店は、売価を下げるために努力していますが、問題なのは、仕入れ値が個店毎に違っていることです。小規模店単独では、対抗できないほどの差がつくこともあります。

商品の売価は、購入者の「満足感の対価」です。「製品」は、販売装置やシステムを通していろいろな価値がついて「商品」になります。同

---

じ製品であっても、少くらい高いお金を払って購入する顧客もいます。その商品を購入することに満足感を感じたら、その商品が競合店より高くても気にしないという例も少なくありません。

## 12. 原価

同じ製品でも、販売店によって仕入れ価格が違ってきます。一度に提供する量が多ければ多いほど、安価で提供できるのは、自由経済社会では当然のことです。特に、工業化された製品では顕著で、大手のチェーン店はこれを武器にして拡大を続けています。商店街の個店が、この点でも不利な立場に追いやられています。

大手のチェーン店と同じか、安い価格で販売するには、経費や利益を低く押さえなければなりません。しかし、それには限度があります。限度以上に下げて、敗退していった例は枚挙にいとまがありません。原価をギリギリまで下げたら、それはそこからのスタートであるとして、他の方法で競合に打ち勝つしかありません。

## 13. 予算

商品・サービスをどのくらいのコストでつくって、いくらで販売し、どのくらいの利益をあげるかの予算を立てます。大手チェーン店の予算とは、おのずから違ってきます。例えば、大手チェーン店と同じような、広告宣伝をするのではなく、クチコミを活用するなど、別の費用をかけない方法を選ぶなどの知恵が必要です。

予算組みは、明確に記録しておくことが必要です。いわゆる“どんぶり勘定”では、先が見えてこないといわれます。結果を記帳する帳表は必要ですが、重要な経営資源である資金をどう活用していくかを、戦略的に考えたいものです。いろいろなパソコンソフトが市販

---

されていますから、それを活用するのほひとつの方法です。

#### 14. コミュニケーション

個店や扱い商品の存在を知らせ、販売促進を展開するためには、コミュニケーションの活性化が不可欠です。コミュニケーションの媒体(メディア)は、いろいろあります。市場向けにはテレビ、新聞などのマスメディアから、主婦同士のクチコミまであり、自店の市場や費用対効果を考慮したメディア活用が求められます。

IT社会の進展でコミュニケーションが大きく様変わりしています。インターネットによるコミュニケーションは、初期投資は別にして、運営コストは極めて安いことから、小規模事業者には最適なメディアです。パソコン・リテラシ向上が国家的な施策として推進されており、これからはますます活用したいメディアです。

#### 15. 協力企業

どんな商品・サービスを扱うにしても、企業単独での運営は不可能に近いものがあります。企業活動は、程度の差はあれ、いろいろな企業や団体、個人の協力があってこそ展開されています。自治体などの行政機関や、どのような企業、団体、個人が、どのように自店とかわっているのかを明らかにします。

必要なのは、協力者との「協働」です。協力者を利用したり、頼ったりするのではなく、課題を明確にして、その解決のために、共に力と知恵を出し合って解決をはかることです。ここ数年来、工業分野では協働で成果をあげています。小規模企業同士では、仲良しクラブ的な「親睦交流」ではなく、協働する「課題解決交流」が必要です。

---

## 16. 実施計画

実施計画を立て、計画書(企画書)にまとめます。書類にまとめることは、計画の効果的な実践のために欠かせません。計画内容をはっきり定着させておかないと、そのときどきの都合で、初期に計画した内容が変わってしまいかねません。計画の修正は起こりうるもので、もとの計画があってこそその修正です。

計画で大切なのは、目的と目標の設定です。目的は、行動の意味付けであり、目標は計画の到達点で、数量化することが必要です。これをはっきりしてしておき、その進捗状況を定期的に管理します。また、計画は参与者全員の共通のものにしておかなければなりません。いつも全員が目的と目標を認識できるようにします。

## 17. 流通

大手チェーンでは、流通の合理化に、サプライチェーン・マネジメント(SCM)が導入されています。受発注、原材料調達、在庫管理、配送という川上から川下までをIT(情報技術)を駆使し、統合管理する経営手法で、コスト削減と顧客満足を同時に実現し、企業の競争力を強化します。個店も、このシステムに組み込まれているのです。

個店においては、製品をどのようなチャネルやルートで流通させるかについて、できるかぎり主体性を持って関わるようにします。配送を専門の運送会社が担っているにしても、どのようなシステムが採られているのかを確認しておきます。また、卸売業界について、どのように変化しているのかを観察して、対応が必要です。

## 18. TQC(total quality control)

TQCとは、総合的品質管理のことで、製造業だけではなく、小売り・

---

サービス業においても導入されてきました。不況が進む最近では、かつてのような勢いは少なくなりましたが、商品やサービスの品質を確保するためにも、重要な活動です。その精神は小規模小売店においても、顧客満足を獲得するために必要です。

具体的には、いろいろな手法がありますが、基本は、商品やサービスの品質が、一定の許容範囲内に維持されるように、検査・評価・修正・改善などを行う経営管理法です。個店では、毎日実施することから週毎、月毎、3ヵ月毎、半年毎、1年毎などのチェックリストを作成しておき、それによって品質を管理するようにします。

## 19. 製作

営業展開に必要ないろいろな用具をつくり、用意します。什器備品などの販売装置、POP、チラシ、DMなどの販促用具、同じ品質で商品やサービスを供給するためのマニュアル類、IT関連では、ホームページなどがあります。販売装置など、いわば舞台の大道具にあたるもの以外は、パソコンの活用が効果的です。

行動の手順を定めるマニュアルは、ぜひにも作成して、常備しておくようにします。ファーストフード店やチェーン店では不可欠のものですが、個店においても、たとえ家内労働が主力であっても備えたいものです。これがあってこそ、TQCが可能になり、顧客満足(CS)が提供でき、目的の実現、目標の達成ができるのです。

## 20. 実行

環境が整ったら、実行段階に入ります。ここでは計画した活動を持続させることが重要です。ひとば「知識」「技能」「感性」のバランスによって活動するといわれます。そのために「方針」を決め、「計画」

---

に納得し、「目標」に向かって、「基準」の方法で実行します。これだけでは中だるみすることが多く、「刺激」という施策が求められます。

「インセンティブ」と呼ばれる“動機づけ”です。実行中に、マンネリ化して、意欲が薄れがちなタイミングに合わせて、精神をピンと張らせる役目を果たします。好実績への報奨制度や未達成に対する罰則などで、これを多用すると逆効果になることもあります。ゲーム的な要素を盛り込んで実施するのも新鮮さを醸し出します。

## 21. アフターフォロー

いわゆる“売りっぱなし”は、購入者にとって腹立たしいものであり、顧客に対して許されない行為です。販売後のアフターフォローは家電品や家具などの耐久消費財に対してだけではありません。日用品の購入者に対しても、アフターフォローを実施します。アフターフォローは、ビフォーフォローとして固定顧客化します。

アフターフォローは、販売と購入という関係で繋がった、売り手と買い手の人間関係の絆を太くするコミュニケーション活動です。名前で呼べる関係づくり、購入を前提にしないアドバイス、なじみ客だけを特別扱いしない接客など、顧客満足を満たす方向でのコミュニケーションを行うようにします。

## 22. メンテナンス

耐久消費財には、機能維持や保守、修理のためのメンテナンスは欠かせません。どんなスケジュールでメンテナンス・サービスを実施するかを、顧客に対して明確に宣言します。いままでメーカー主導で行われることが多かったコミュニケーションですが、これからは実際の売り手が、手法を確立して、自主的に行うようにします。

---

そのためにも顧客のデータベース化をパソコンを使って行います。これからは、耐久消費財だけではなく、どんな業種においても、避けては通れない活動です。顧客の特性を把握することは、次の商品の勧めやすさに結びつきます。この顧客データをメンテナンスして、最新の情報にしておくようにします。