

平成26年8月7日、軽井沢・ホテル音羽ノ森にて第20回「軽井沢トップセミナー」を開催。高野吉太郎会長の挨拶に続き、新しい消費時代におけるビジネスモデルを提唱し、今多くの業界から注目を集める小阪裕司様にお話しいただきました。

「顧客・価値創造型商い」 に専門店チェーンが取り 組むには」

オラクルひと・しくみ研究所 代表
小阪 裕司 氏



私の専門は「感性工学」と呼ばれる、人の「感性」を科学的にアプローチする学問です。しばしば「私、感性ないんですよ」などと使われるように、感性という言葉を美的センスと捉えている方が多いかもしれません。しかし、私たち研究者が言うところの感性とは、人間の気持ちを生むメカニズムのことを指します。

何気なく入った店が好きになったり、商品を見て「いいなあ」とか「かわいい」とか「買いたい」とか思ったりするのは、感性と呼ばれる脳の働きが原因です。つまり、皆さんがお客様に買ってもらいたい、自分の店のファンになって欲しいと考えるなら、この感性に上手く働きかければいいわけです。

人の「感性」と「行動」を軸とした商いのことを、私たちは「ワクワク系」と呼んでいます。活動は北米やアジアなど海外にも広がっていて、先日アメリカとカナダで講演を行ってきました。企業規模は個人商店から大型チェーンまで幅広く、実に多種多様な業態の方々が日々実践に

取り組んでいます。

これまでの活動を通じて分かっているのは、店が変わっていくステップに業種や業態、地域などは関係ないということ。要は個々の店の人たちが商売にどう頭を使うかなんですね。変えるのは業種や店の外観、品揃えではなく、商売の営み方。いわばソフトウェアの部分を取り替えることが肝要なのです。

「心の時代」に求められていくもの

アメリカや日本などの消費先進国では80年ごろを境に全く新しい消費社会に入ったと言われています。内閣府による国民意識調査によると、「モノの豊かさ」より「心の豊かさ」を求める人が6割以上を占めるようになりました。

消費者の関心事といえば、一昔前までは何を持つかでした。しかし今は大多数の人たちが、毎日の生活を楽しみたい、精神的に充実させたい、ちょっとハッピーに暮らしたいと思うようになりました。このような急

激な意識の変化は江戸後期以来という説もあり、皆さんは何百年に一度という変化の時代に商いをなさっているのかもしれませんが。

商いはお客様という相手がいち初めて成り立つもの。消費者の意識が変わってしまったのであれば、自分たちの商売の営みも変えなくてはなりません。心の時代に合った価値創造型でいくのか。モノとサービスの供給+価格訴求という従来路線でいくのか。その選択が迫られています。

しかしながら、新しい消費社会に向けて新しい店を作るからといって、お店を改装したり、商品を入れ替えたりする必要はありません。繰り返しになりますが、従来の業種・業態はそのまま、変えるのは商売の営み方であり、個々の店の人たちが商売に対していかに頭を使うかなのです。

**買うべき理由を教え、伝えれば、
需要は創造される**

経済産業省の「感性価値創造イニシアティブ」という国家戦略の中に

「モノからコトへの時代」という言葉が使われました。「そうか、今はモノじゃないんだ、コトを売る時代なのか」と考える方もいらっしゃるでしょう。しかし、けっしてモノが売れなくなったわけではありません。「心の時代」の消費者は、モノを通じてコトを買うようになったのです。お客様がモノを買う理由が変わったと言った方がいいかもしれません。

呉服の市場規模はこの十年で六千億円から二千八百億円まで落ち込んでいます。日本ではこういう状況がさまざまな業界で起こっています。そういう厳しい状況のなか、年々右肩上がりに伸びている呉服屋さんがあります。

縮小する市場でも売り上げを伸ばした理由は、徹底して心の豊かさを提供したことでした。「呉服というモノではなく、和で暮らす愉しさ、悦びを売っている」と店主の山本さんは語っています。お店では、きものを着て参加するパーティ、バスをチャーターして行く京都の展示会など、お客様と愉しさを共有する企画が催されています。「ここへ来ると元気がもらえる」というお客様が多いと聞きました。

呉服は必需品ではないため、消費者がなんらかの理由で改めて着たいと思わない限り売れませぬ。要は、

客の需要やニーズに関係なく、人にフォーカスすればモノは売れるということ。山本さんは「うちは価値創造一本です」と迷いがありません。

お客様の行動だけが売上げをつくる

食品スーパーであれば、店に来て、回遊し、かごに入れて、レジへ持つていくという一連の行動があります。人の行動というのは、その行動をしたいという気持ちが不可欠です。逆にいえば、気持ちが生まれなければ行動はありません。

売上げは人の行動によってつくられる、というのがワクワク系の基盤にある考え方です。売上げが悪い原因はただ一つ、お客様が行動していないからです。人にフォーカスしない限り、たとえ売れ筋商品を集めてきたところでお客様は買ってはくれません。まずは、人間の行動に目を向け、行動してもらえるにはどうしたらいいか、妨げているものは何かを考えましょう。

心の時代の取り組みの柱は、お客様にいかにして行動してもらえるか。行動してくれるのを待つのではなく、こちらから働きかけることが必要です。そしてもう一つ大事な柱となる

のは、行動してくれる人、すなわち顧客を十分に保有し、かつこちらが期待する行動を意図的にしてくれるようにすること。その仕組みができれば、無理に売ろうとしなくても売上げは生み出されていきます。

価値を整理して、情報をデザインする

九州大学で教えているので、近くの居酒屋で学生たちと飲む機会があります。ご存知のとおり九州は魚が美味しいところなのですが、日本酒を注文する学生はほとんどいません。

白身魚の薄造りにもカンパリです。そこで日本酒と魚のハーモニーの素晴らしさを語ると、だいたいの学生がちよっと飲んでみようかという気持ちになります。トライアル、サンプル請求と同じ心境ですね。

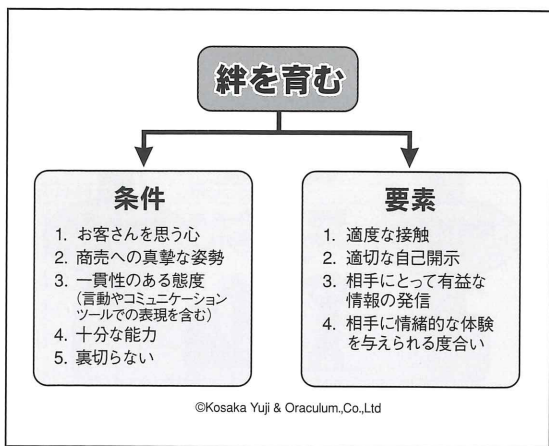
ただ、一口目は「うーん…」という反応です。やはり慣れていないと美味しく感じないものなのか。しかし、ここで諦めず、間髪入れずに、「俺も昔はそうだった。魚と日本酒、この絶妙なハーモニーがわかると君の人生に新しい扉が開くよ」などとさらに語れば、「そんなもんですかねえ」となり、半年後には日本酒ファンの学生がずいぶん増えます。若い世代を中心に日本酒離れが進

んでいるといいますが、それは日本酒を飲まない理由があるのではなく、日本酒を飲む理由がないからです。ワインでいえば、ただワインが並んでいるだけではどれを選んでいいかわかりません。何を言えばこのワインを飲みたくなるか、いかにして価値を伝えるかが重要です。

人間は理由のない行動はしません。人を行動させるには、行動する理由、動機づけが求められています。感性に効果的に語りかける鍵は「情報」です。まずは、何らかの方法で、客の感性、脳の中に情報を入力すること。POPやパンフレット、ホームページ、あるいはギフトボックスの中に何を入れるか。食品であれば試飲や試食という方法もあるでしょう。五感を通じて情報を入力すれば、感性という脳の働きでお客様の頭の中に価値が生まれます。

今あらゆる商材が「心の豊かさ」という切り口で買われる時代になりました。しかし、お客様自身何を買えばいいのかよく分かっていない、買うべきものがはっきりしていないという状況もあります。そこで価値を語り、買うべきものを教えてあげる活動が必要とされているのです。

自分が変われば店は変わる



人口減少と価格競争に疲れ、8年前には廃業を決めていた食品スーパーが、この5年で収益を過去最高に伸ばしました。わずか25坪、絵に描いたような過疎地に建つ店です。念のために申し上げますと、駐車場を広くしたわけでもなく、ネット販売や宅配はやってはいません。

この場所で商売は成り立たない。跡継ぎでもある、店長の鈴木さんはワクワク系の実践をはじめたから、ずつとやめるタイミングを考えていたといいます。そんな時、事件は起きました。あるナショナルブランドの高級プリンが誤発注で大量に納品されたことがきっかけです。何しろそれまではプリンが月に20個しか売れていなかった店です。し

かしすでにワクワク系を学んでいた鈴木さんは、値下げはせず、POPを書いたり、口頭で薦めたり、四苦八苦して完売させ、その後も売り伸ばしました。そうしてこのプリンは多い月には千五百個、通年で約一万個売れるほどのヒット商品となったのです。ちなみにこの販売個数は当時全国一と言われた記録でした。

お客様は1円でも安い品揃えの店に行くもの。そう信じていた店長の鈴木さんは、必需品でもない高価格のプリンが異常値をたたき出したことに戸惑いました。最初はPOPやチラシがうまく書けたからだと思っていたのですが、やがてそれは違々と悟ったのです。

お客様は買物の楽しみを求めて来店している。いかに安く売るかではなく、いかに喜んでもらうかが大切だとわかった時、世界が違って見えたといえます。頭の中が180度変わった瞬間でした。

視点がお客様やスタッフに向くようになると、日々の掃除にも力が入り、お客様の「ありがとう」やお誉めの言葉が増えていきます。店には好循環が生まれていきました。次第に雰囲気明るくなっていったのです。

今、経営者も社員さんも笑顔が絶えません。創業者であるお父さんも、

「50年商売をやってきて今がいちばん楽しい」とおっしゃっていました。

鈴木さんからの手紙の一部をご紹介します。

「いつもお客様のことを思っているので何をどのように伝えれば悦んでもらえるかがわかります。悦んでいただければ売上げが上がるので、どうすれば売上げが上げられるかという悩みがなくなりました。悦んでいただくには手間がかかりますが、それをさぼらずにやれば、絶対に売上げにつながります」

人は、価格ではなく、つねに自分にとっての価値に向かって行動するという原理原則があります。飲みたい、買いたい、行きたいという、感性のスイッチを押すのに値段は関係ありません。正しく価値を伝えられれば、高くても構わない。価値が高いのであれば、価格も正当であるべきだというのが我々の考え方です。

問われるのは販売スキルやテクニクでもありません。最初は確かに手間がかかりますが、続けていくうちに人間の脳にはその活動をするための思考回路ができていきます。

お客様はそうした店の変化に敏感に反応します。ただただしくても、お客様に気持ちに向けて実践を続けていけば、自然と「また来たい店」「用もないのにいきたい店」になってい

くのです。

絆を深めれば、顧客が応援者になる

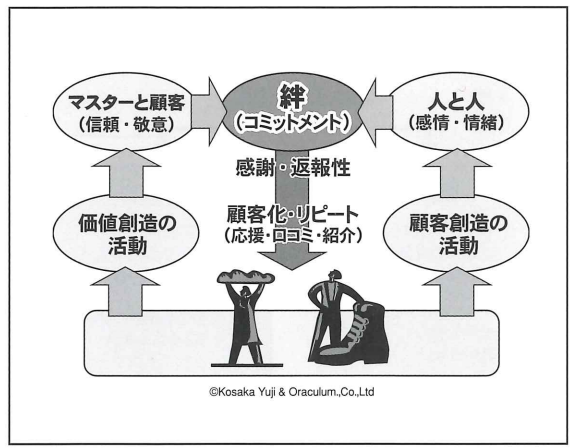
年商＝顧客数×年間購入金額。この公式から考えても、売上げを上げるには行動する人、すなわち顧客の数を増やす必要があります。

顧客創造のための活動を我々は「絆づくり」と呼んでいます。絆というのは、独特の心のありようを指しますが、ここでは「コミットメント」がある心の状態のことをいいます。要は、お互いに相手のことが必要で大好きで、ずつと良い関係でいたいと思っている関係です。

東京のあるクリーニング店では「文化祭」なるイベントを行うと、お客さんたちがごぞつて手伝いに来るそうです。お店のことが自分事になってしまふんですね。ちなみにここに通う中学生たちに訊くと、「何かいいのよね、空気が」と言っていました。

愛知県のあるハウスメーカーさんでは家を建てたお客様がOB会を作っていて、新しいお客様を連れてきたりするそうです。ここで家を建てて良かったという強烈な満足感があるのだ、他の人にこの店の良さを伝えたくてたまらないのです。

私たちが絆顧客と呼ぶお客様の、



だいたい2割くらいがこういう店の応援者になってくれます。コミットメント関係ができれば、ポイントカードのような経済的利得で囲いこむ必要は全くありません。それはそうでしょう。好きなんだから。来たくて来たくて仕方がないわけです。

絆顧客が増えると、売上げが上がるだけでなく、粗利益が改善してきます。お客様は、同じものが他店で安く売っていても、絆のある店から買うからです。

絆を育むには、まず、お客様としつかりコミュニケーションをとること。お客様の立場で買う理由を考え、お客様に発信してみてください。最初はPOPやニューズレターなどで情報を発信したり、店頭でのイベン

トを企画するのもいいでしょう。お客様の反応が変わったことに気付くと、あれこれ試すのが楽しくなってくるはずですよ。

「ありがとう」と言われる商いをしよう

最近会員さんたちによく言うことは、圧倒的に便利な店か、圧倒的に楽しい店しか支持されないねと。では嬉しいってどういうことなのでしょう。

アメリカのある研究では、コミットメント関係を生むには、情緒的な体験が不可欠だとされています。「情緒」は「満足」とは違うものです。満足しなければリピートしません。満足だけではコミットメント関係はつくれません。

ある眼鏡チェーンのお店は、お客様に「ありがとう」と言ってもらえるように意識して接客に取り組んでいるそうです。これにより、スタッフ同士のチームワークも向上し、お客様により親近感を持ってもらうことができたとのこと。客単価も2割ほど上がったそうです。

情緒的といっても、デイズニードのような感覚ではありません。スパーの鈴木さんの言葉を借りれば、「行くたびにハッピーポイントが

1ポイントあがる店」でしょうか。たとえば、雨の日にお店に駆けこんだら、ハンドタオルでほんぽんと肩を拭いてもらった。そんな感じですよ。

お客様にとって、うれしかった、和んだ、癒された、親切にしてもらって嬉しかったという、ちよつとしたハッピー感が得られて、「今日も来てよかった。また来よう」と思われる店を目指しましょう。

ちなみに、食品スパーの鈴木さんからいただいた手紙には次のように書かれていました。

「お客様と絆ができてから商売の質が変わりました。売ろう、売ろうという意識が消えて、ぜひお客様に教えてあげたいという感覚で商品を取り扱うようになりました。

教えてあげたい商品が売場が増えてくると、店に個性が出てきました。その頃から取り扱い商品や売り方について、私たちスタッフのなかでよく使われるようになった言葉が「うちらしい」とか「うちらしくない」という言葉です。

自分たち独自の価値に気づいて、それを提供することでお客様から支持されているのが実感できるので、堂々とわが道を行くことができます。すると「うちらしさ」が強くなって、お客様がさらに支持してくれるように感じます。以前は他店の価格

が気になって仕方がなかったのですが、今は価格どころか他店が気にならなくなりました」

絆づくりは人と人との関係を生みます。お客様に支えられているという感覚が商いを確かなものにしてくれるのです。

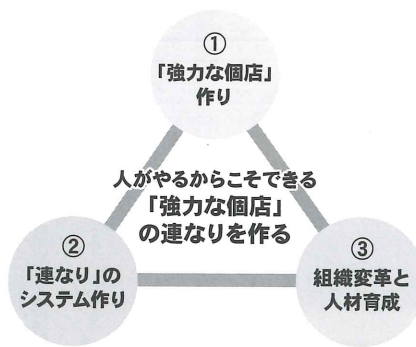
「強力な個店」の連なりを作る

このような取り組みは、個人商店だから出来ることであり、専門店チェーンでは難しいのではと思われるかもしれませんが、しかし、ことお客様に対しては、売り手のやるべきことには違いはありません。

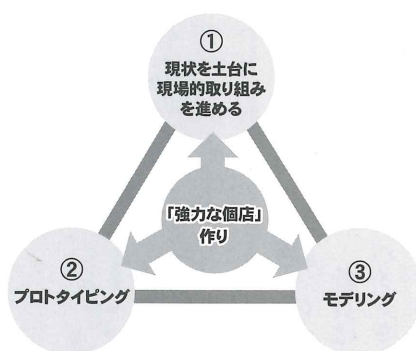
目指すのは、毎日行きたくなるような店、個々の店がお客様の心をわしづかみにする力を持つ店になることです。そして、個々の店が非常に強い存在になっていけばいいのです。そういう強力な個店が連なっている形が、これからの専門店チェーンのあるべき姿なのだと思います。

ただ、組織が大きくなれば、全体の頭の中を変えることは容易なことではありません。まずは現状を土台に現場的取り組みを進めていくこと。人間集団ですから、各店舗で温度差が出てきて当然です。先行して成果を上げている店を中心に共通項を整理し、プロトタイプングしていきま

顧客・価値創造型チェーン構築への取り組み



「強力な個店」作り



©Kosaka Yuji & Oraculum, Co., Ltd

す。それらをモデル化して水平展開させていけばいいのです。ただし、お客様に情緒的な体験をしてもらうことなどはマニュアル化できません。かつてのチェーンストアは本部から「黙ってこれをやれ」とマニュアルが送られ、それをやればよかったのですが、それは「心の時代」のビジネスではありません。先ほど「ありがたいと言われるように接客しましょう」と実践しているお店を紹介しました。そうはいっても8割くらいの人はできません。でも中にはちゃんとやれる人がいる。そういう人たちが「今日、こういうことをしたらお客様からありがとうと言われました」という体験を記録していく。自薦でも他薦でも構いません。バックヤードに貼るのでも、

ノートでも、とにかく誰もが見られるようにすればいいのです。社内にもこういう学びのシステムを構築することは大切です。リッツカールトンでは、世界中のリッツカールトンから毎日配信される「Wowストーリー」というシステムがあるそうです。お客様から「Wow!」と感激された体験を皆が共有できる仕組みができていますね。これも簡単なナレッジマネジメントの一つです。組織の変革には時間がかかり、決して一朝一夕にはできません。社長が何か画期的なことを言いだしても「いいですね、社長やりました!」とついてきてくれるのは、百人いれば2、3人ほど。最初から一丸となって燃えるなんてことは幻想だと思っ

てください。でも大丈夫です。難しい局面を乗り切れば突然堰を切ったように流れていきますから。これは社会心理学上のグループダイナミクス、集団力学の研究からも分かっていることです。少しずつ飛び火していつか一齐に着火するように、段階を踏んで進めていく。そんな変革プロセスをデザインし、臨んでください。

世界はあなたを待っている

繰り返しになりますが、売り上げをつくるのはお客様の行動です。それには行動する理由を語らないといけません。大切なのは、その商品を買う理由をきちんと伝え、あらゆる機会に発信していくことです。それぞれの理由に該当する人たちが行動していけば、店はどんどん繁盛していきます。

もともと価値のあるものなのに、語られていなかったり、埋もれたりしていたものを見つけ出し、その価値をきちんと動機づけしてストーリーを語りましょう。本日のセミナーにも、価値の高い商品を何十年も、いや何百年も作り、売ってこられた企業の方がたくさん参加されています。皆さん、良い意味で商品やサービスに自信があたりはらずです。新

規のお客様だけでなく、常連さんたちにもご自分たちが大事にしてきたモノの価値をきちんと伝えられているかどうか、今いちど見直してみたいかがでしょうか。

先日アメリカで講演した際、「日本の感性って進んでいるね」とずいぶん言われました。確かに「おもてなし」の文化というのも、日本人ならではの知恵だと思います。

心の時代となった今、モノ軸からヒト軸へと商いの視点は変わりました。ぜひ皆様方が先んじて、まずは日本の社会をハッピーにしたいです。日本がほしいと願っています。日本の専門店がその歴史や強みを生かしながらこの道を進んでいくならば、必ず世の中は変わります。いや、世界が待っている、と申し上げてもいいのではないのでしょうか。

【プロフィール】

山口大学卒業(美学)後、大手小売業、広告代理店を経て、1992年オラクルひと・しくみ研究所を設立。人の「感性」と「行動」を軸にした独自のビジネス理論を研究・開発し、2000年からは、その実践企業の会「ワクワク系マーケティング実践会」を主宰。現在、全都道府県から千数百社が集う。近年は研究にも注力し、工学院大学大学院博士後期課程修了。学術研究と現場実践を合わせた独自の活動は、多方面から高い評価を得ている。「日経MJ」の人気コラム「招客招福の法則」は460回を超え、連載・執筆多数。最新刊『「お店」は変えずに「悦び」を変えろ!』(フォレスト出版)をはじめ、著書多数。九州大学客員教授、静岡大学客員教授、中部大学客員教授、日本感性工学学会理事。