

平成25年

専門店秋の大会

平成25年10月18日、東京・元赤坂の明治記念館にて「専門店秋の大会」が開催されました。高野吉太郎会長の挨拶に続き、特別講演会では、小阪裕司様から新たな時代に対応したビジネスの考え方や実践法についてお話をいただきました。

特別講演

「**『悦び』を軸に成り立つ商い**」

—新しい消費社会における
新しい商売の営みと科学

オラクルひと・しくみ研究所 代表

小阪 裕司 氏



新しい消費社会の到来—
モノから「心」の豊かさへ

日本の消費社会は、戦後の食べ物もなく、何もモノがない時代からスタートしました。50年代後半から高度成長期に入ると、モノを持つことが豊かさ、ステータスとなつていきました。車好きかそうでないかは関係なく、まさしく皆が“いつかはクラウン”という時代です。松下幸之助さんをはじめ経済人の使命は、できるだけたくさんのモノを作り、多くの人が買える価格にして、人々に届けることでした。

モノが十分に行き渡つてくると、消費者の心に変化が起き始めます。80年頃を境に、アメリカや日本などの消費先進国では全く新しい消費社会に突入したと言われています。

内閣府が毎年実施している「国民生活に関する世論調査」によると、心の豊かさやゆとりのある生活をすることに重きをおきたいか、物質的な面で生活を豊かにすることに重き

をおきたいか」という質問に対しても、80年まではだいたい半々だったのが、80年以降「心の豊かさ」を求める人が増え続け、2013年は64%を占めるようになりました。また、貯蓄や投資で将来に備えるより、毎日の生活を充実させて楽しみたいという人も6割を超えるました。つまり、今の消費者のニーズウォンツは心の豊かさなのです。すごくハッピーでなくとも、毎日をちょっとハッピーに暮らしたい。いかに人生を充実させて生きているかを重視する時代になりました。

この新しい消費のことを、以前の何を持つかという“Having”に對して、毎日の生活を精神的に充実させたいという“Being”的消費と呼んでいます。一昔前とお客様の買い方が変わってきたことを、皆さんもすでに現場で感じておられるのではないか。

毎日の生活を面白くする商品

ル・クルーゼというフランスのお鍋をご存知でしょうか。ここ数年部数を伸ばしているミセスの生活情報誌

「Mart」の読者にも絶大な人気なのだそうです。重くて使いにくく、コストパフォーマンスが良いとはいえないのに、なぜ売れているのでしょうか。もちろん実際に使っている方もいるのですが、多くの女性はキッキンに飾っていることです。家事が一段落してふとキッチンに目をやると、そこには綺麗に並べられたお鍋が…。その瞬間に小さな幸せを感じるわけですね。心の豊かさ消費を表す典型的な商品だと思います。

ここ20年ずっと市場が縮小している二輪車市場にあって、ハーレーダビッドソンの売上げはずつと伸び続けています。今や大型バイクのトップシェアとなりました。元社長の奥井さんは「今の日本の消費者にバイクを売ろうと思ったらバイクを売つちゃ駄目なんだ。ウチが売ってきたのはハーレーライフだからね」とおしゃいます。私の友人にも買ってか

ら免許をとりに行つた人がいますが、男性もル・クルーゼのような買ひ方をするということです。

呉服の市場規模もこの10年で6000億円から2800億円まで減つてしましました。そんな状況の中、伸び続けている呉服店もあります。呉服というモノではなく、和で暮らす愉しさ、和装で人前に出るカッコよさなどを語り、顧客の心をつかんでいます。

ル・クルーゼやハーレー、呉服などの嗜好品やぜいたく品ばかりかといふと、そうではありません。今あらゆる商材が心の豊かさという切り口で買われていることをご理解いただきたいと思います。

苦境に立たされ、5年前には廃業も考えていた、ある過疎地の小さな食品スーパーが、昨年過去最高の収益を実現し、今年はそれを上回る勢いとなっています。店を開いて53年。食品スーパーに限らず、長い間小売業は立地産業と呼ばれてきました。この店は周囲を畑に囲まれ、冬には一面雪景色となるような場所にあります。この立地、この商圈では当然廃業を考えてから今日に至るまで、

何が変わったか。それは、お客様がどんな買物をしたいか、どんな暮らし方をしたいかを考え、店頭における創意工夫を実践したからでした。

取り扱っているのは食材で、いわゆる高級食材は置いていません。全国から見付けてきた価値ある商品を語ることで、お客様は「待つてました」とばかりに、どんどん来店して、モノが売っています。店長さんいわく、「価格訴求商品と価値を語る商品を並べたなら、間違いなく後者が売れる」とのこと。要するに、お客様は価格を買いたいのではなく、価値を買いたいのです。

「商い」とは未知の価値を伝えること

昨日、日経新聞の取材を受けた際、「アベノミクスが成功するとどうなりますか」と訊かれました。いくら財布の紐が緩んでもお客様は買いたいモノがなければ買いません。『いつかはクラウン』という時代は、車が欲しいというものがはつきりしてしまいました。今、お客様は何を買えば心が豊かになるのかよくわかつていないう状態です。このまま放つておけば、消費欲はあるし、お金もあるのに、買

うべきものがみつからない状態で消費は止まってしまうでしょう。

今までバイクなんて全く興味がなかつたけれど、ハーレーライフを知ることによって、バイクの免許もないの

にハーレーを買う。あるいは、浴衣にハーレーを買う。あるいは、浴衣くらいしか袖を通したことがない人が、和で暮らす愉しさを教えてもらつて呉服を買うようになる。要は、「これが心の豊かさや毎日のちょっととしたハッピーにつながりますよ」と教えてしまえば、お客様は「ああ、そうなのか」と思つて来店し、買物をしてくれます。専門店の皆さまは、それぞれの「世界」を持っていらっしゃるので、その素晴らしいところをお客様に伝える絶好のチャンスではないでしょうか。

モノからコトへ、とよく言われますが、モノは売れないかというとけつしてそうではありません。例えばハーレーライフを愉しもうと思えば、ハーレーに乗り、ウエアを買うでしょう。和の暮らしを愉しもうとすれば、呉服に詳しくなつて着られるようにならないといけません。コトに付随してモノはどんどん売れていくのです。

「商い」とは未知の価値を伝えること

動くのかを考える必要があると思します。

「二つの道」のどちらを選ぶか

ビジネスは、お客様という相手がいて初めて成り立ちます。相手が変わったとしたら、自分たちの営みも変えなくてはいけません。新しい消費意欲というものに、いかに自分たちをマッチさせていくか、なんですね。だからといって、何か新しいこと、新しい商売をやらなければいけないと思う必要は全くありません。

今、商売の道は二つに分かれています。一つは、モノとサービスをいかに効率よく供給していくかという従来型の商いの道。もう一つは、人生の楽しさや喜びを教えてさしあげるという、価値創造と顧客づくりをする新しい商いの道。それぞの道は大きく異なつてゐるため、両方に等しく軸足を置いてやつていくことはできません。専門店の方々にはぜひ新しい道に軸足を置いて歩まれることをお勧めしたいと思います。

従来型のビジネスでは、効率を上げるためにローコストオペレーションが求められました。価値創造が中

人は「価値」に向かって行動する

$$V = \frac{P}{C}$$

V=バリュー(価値)
P=パフォーマンス(機能、性能、効果、など)
C=コスト(購入費用、手間、など)

核にある商売では、おもてなしやしつらえに重点を置かなくてはいけません。このようにそれぞれの道には、やるべきこと、重点的に投資するべきことの違いがありますが、店構えや品揃えをそつくり変える必要はありません。

先ほど業種や立地は関係ないと申し上げました。では何が変われば繁盛店になるのかというと、ソフトウェアの載せ替え、箱はその今まで中身を変えること。お客様とどのように絆を作っていくか、どのように語りかければ「買いたい」のスイッチが押されるのかといった、商売の営み方です。店も商品もそのまま、商売に携わる人のモノの考え方次第なのです。

「買いたい」のスイッチを押す方法

人の買物行動というのは、その人が買物をしたい、お店に行きたいと、いう気持ちにならなければ、けつしで生み出されるものではありません。では、その気持ちはどのように生まれるのでしょうか。

人は、価格ではなく、常に自分にとつ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。価値とは、パフォーマンスをコストで割ったもの。モノづくりの世界ではよく知られている、「商品価値の法則」という方程式からわかるように、お客様にとって価値が高いものは、パフォーマンスが高いが、コストが低いかなんですね。同じものであれば、価格が安い方が価値は上がります。

巷では未だに価格競争が激しいです。時に安くすれば売れるのは、この分母が下がって価値が上がるからなんです。繰り返しになりますが、お客様は価格ではなく自分にとつての価値を重視しているので、その中に安いと価値が上がるというケースがある。ただそれだけのことです。

この公式に当てはめれば、お客様にとつて人生を楽しく、ハッピーにするもの（P）を伝えれば、コスト（C）に関係なく、価値（V）はどんどん

増大していきます。すると、「買いたい」のスイッチが押され、購買行動が起きるのです。もちろんPが高くて、Cが低ければいいのですが、往々にして良いモノは少し高い。無理にしてCを下げるより、Pを上げる方法を考えいただきたいと思います。

「感性」へ働き掛ければモノは売れる

10年ほど前、ある床材メーカーが自然の趣や木の味わいを生かした商品を開発しました。今やドル箱商品

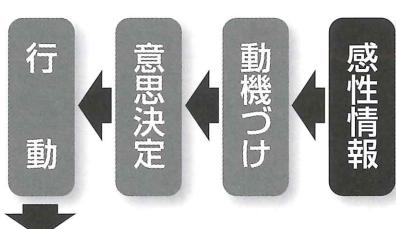
になっていますが、発売して5年間は全く売れなかつたそうです。売れ出したきっかけは、商品の持つ価値をお客様に語り始めたことでした。この中にバークポケットという、キツツキなどが突いてできた穴を残した、

このような価値は脳によつて生まれます。熱いモノに触ると「アツツ！」となり、脳は手を避けろと命令します。比較的単純な脳の情報処理です。

一方、「何かこの店いいね」「なんとか欲しい」という気持ちは、自分でもよくわからないうちに生み出されています。人間の脳がそれだけ大量の情報処理を一氣にしているということです。これは高次情報処理といって、私たちが「感性」と呼ぶものです。この商品を買いたいとか、この店何か好きだなとかいう気持ちが生まっているのは、感性という脳の働きによるものです。従つて、この感性に上手くアプローチすれば、お客様の「買

節のある床材があり、以前は節の入つたものはB級品として扱われ、高級床材では使われていませんでした。今、同社のホームページでは、バーカポケットを“天然木の趣を高める生きた刻印”と表現しています。実際に上手い言い方ですね。これを聞くと、特に奥様方が「いいわねえ」となるそうです。商品は全く同じなのに、木の趣や味わいを感じる暮らしを提案することによって、心の豊かさという新しい価値を生むことに成功した例です。

行動が売上げをつくる



行動する人の数が増えれば
売上げは上がる
⇒価値を伝え、行動してもらう

14

いたい」のスイッチが押されます。

プライスカードだけ付けた商品をただ並べた売場では、お客様は何も感じることはできません。先ほど申し上げた床材の会社のショールームでは、床に素足で上がってもらうようになっています。そこで木の持つ趣や味わいの説明を聞くうち、床材が違つて見えてくるようになるんですね。人間の脳には可塑性というものがあり、一度そういう木目の美しさが見えるようになると過去の自分が戻れません。美しい床材がわかるようになつたお客様は、どうしてもそちらを買いたくなっています。

情報をデザインして、価値を伝える

ここに1本のワインがあるとします。フランス産の赤ワインで、価格は3800円ほど。商品名はエモーシヨン・ド・テロワールといいます。どうでしょう。飲みたくなりましたか。拳手された方は数人ですね。さらに、「このワインは4種類のブドウを使用していて、それは……」と詳細な商品説明を加えたとしても、まだ飲みたいのスイッチは押されません。

私の仲間に、この商品を通販でた

くさん売った人がいます。さて、何と語りかけたのでしょうか。大きな見出しは「天才醸造家がフランス政府に逆らつてまで作ったワイン」です。さらに、「今フランスワイン界で天才と呼ばれているワイン醸造家がいます。それはヴァンサン・ジラルダンさんです。有名なワイン評論家のロバート・パーカー・ジュニアも、彼のワインを見つけたら走つて買いにいけと言つてゐるほどです。そんな彼がフランス政府に逆らつてまで作ったワインがあります」と続いています。ちょっと飲んでみたいなど思った方は、かなり増えたのではないか。

試着や試飲、試食、言葉で語りかけるなど、いろいろな方法がありますが、感性に働きかけなければ価値は生まれませんし、買いたいという情動も生まれません。もちろんそうしたアプローチを受けても、全員が買いたいと思うわけではありません。しかし働きかけなければ、ほとんどお蔵入りしてしまったモノの価値を上げていくにあたり、今顧客価値を上げていくにあたり、今皆さんの扱っている商品やサービス、おつさんくさい、など30くらいの理由が出来ました。若者は「飲む理由がないから」飲まないのに、売る側は「飲まない理由がある」と思つてゐる。問題はこうしたギャップがあらゆる売場で起きていることです。

人は理由のない行動はしません。人を行動させるには必ず理由すなわち「動機」が必要です。私は無類の日本酒好きなので、白身魚の薄造りにはやはり淡麗辛口です。日本酒を飲まない人を動機づけるには、飲むとどれだけ楽しいことがあるのか、飲まないとどんな損をするのか、飲

様が分かるよう情報を整えること、つまり情報のデザインが必要だということです。

買えるか買えないかの意思決定はこの後なので、買いたいと思つた方もすぐには買わない場合もあります。

それは、買えないから買わないのであつて、買いたいという気持ちには変わりません。

この商品で心の豊かさが手に入ると思った瞬間、お客様はどうにか予算をねん出しようと努力します。私が知つてゐる高額品を扱う店では、3年から5年越しで買ったという例もありました。

今はPOSがあるので、売れないと商品はすぐに死に筋として判断されます。あまりよく考へることもなく、多くの店がそのような商品を棚から撤去しているのではないでしようか。顧客価値を上げていくにあたり、今皆さんの扱っている商品やサービス、お蔵入りしてしまったモノの価値をもう一度語り直すことが、非常に重要です。おそらく大きな成果が上がるのではないかと思います。

情報を使いつぶやき、価値を伝え、行動する人が増えれば売上げは上がります。なぜお客様が行動してくれます。

ないのか。つねに行動に着目して、商品やサービスを見直し、社内で議論を重ねていけば、突破口が見えてくるはずです。

心の時代の商いに必要な二つの柱

今、日本酒の市場規模は一番飲まれていた頃の35%ほどに落ちこんでいます。ある若者たちの集まりで「なぜ日本酒を飲まないのか」と質問したところ、「うーん、何でだろう」となつて誰も答えられませんでした。後日、日本酒の業界関係者に訊いてみると、「一日酔いになる、においが嫌、おつさんくさい、など30くらいの理由が出来ました。若者は「飲む理由がないから」飲まないのに、売る側は「飲まない理由がある」と思つてゐる。問題はこうしたギャップがあらゆる売場で起きていることです。

人は理由のない行動はしません。人を行動させるには必ず理由すなわち「動機」が必要です。私は無類の日本酒好きなので、白身魚の薄造りにはやはり淡麗辛口です。日本酒を飲まない人を動機づけるには、飲むとどれだけ楽しいことがあるのか、飲まないとどんな損をするのか、飲

む理由を語らなければいけません。新しい消費社会で魅力ある店であるためには、まず、どうしてこの商品を買わなければいけないのかという「動機づけ」が必要です。買うという行動をする理由をいくつも探して、あらゆる機会に発信していくこと。必ずそれぞの理由に該当する人が行動してくれるはずです。

もう一つの大事なテーマは「顧客づくり」です。絆を育むこととほぼ同義語だと考えてください。絆とは顧客の深い込みではなく、コミットメントがある心の状態です。コミットメント関係とは、「私たちは良い関係だ。これからもこの関係でいたい」とお互いが思っていることをいいます。

コミットメント関係があれば、お客様は店に来たくて仕方がありません。同じ商品を他より値段が高くても買ってくれるので、ポイントカードのような経済的な利得で囲い込む必要もありません。大切なのは、価格よりも「誰から買うか」だからです。もっと情緒的な部分での繋がりなのです。

絆顧客を作っていくと、その中の15%から20%くらいが店の応援者になってくれます。まるで自分のこと

のように、お店に良いことがあると喜んだり、年間購入金額が多くない場合でも、新しいお客様を連れてきたり、ブログで褒めるなど、さまざまなかたちで応援してくれます。絆を育むためには、まずお客様としっかりとコミュニケーションをとること。自分の考え方や身の回りの出来事などの自己開示情報や、お客様に有益な情報を発信することが大切です。さらに重要なのは、うれしい、心が和む、癒される、ちょっとハッピーといった情緒的な体験を相手にどれだけ与えられるか。アメリカのある研究では、満足はリピートにはつながるが、コミットメント関係は生み出さず、情緒的な体験がコミットメント関係を生むという結果が示されています。通販やネットでは難しいことですが、店舗こそ、情緒的な体験ができる場所なのです。

動機づくりはすぐに売上げに跳ね返るのですが、絆づくりが利益につながっていくにはタイムラグがあります。あまり短いスパンで考えずにじっくりと取り組むことが大事です。

INFORMATION

平成26年 専門店春の大会

新春恒例、尾原蓉子先生による講演会を開催いたします。

新年早々「全米小売業大会」に参加された尾原蓉子先生（日本FIT会長・IFIビジネススクール前学長）から、米国経済・流通事情に関する最新情報を伺います。いよいよ消費に追い風が吹き始めた今、先を見据える羅針盤としてぜひご参加ください。

テーマ：

「21世紀の店舗小売業はいかに繁栄すべきか」

一新たな“リセット(Reset)の時!
現状に満足できないイノベーターを祝う

1. 日時・会場

平成26年2月27日(木曜日) 午後4時より
霞ヶ関 東海俱楽部

東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル35階
TEL: 03-3581-0121

2. スケジュール

午後4時00分～午後6時00分

特別講演 「阿蘇の間」

午後6時00分～午後7時30分

懇親パーティ 「望星の間」

若い頃に化粧品店を営んでおられたという90歳近くの方にお話を伺ったことがあります。彼がご商売を始めた頃は周りに化粧をしている人がいなかつたそうです。ですから、まづ化粧とはどういうものなのか、なぜ化粧をすると楽しいのか、そこから始めなくてはならなかつたと話しておられました。この未知の価値を伝えていく行為こそが「商い」だと思うのです。

モノやサービスをたくさん提供しなければいけなかつた時代から、今いかに人生の悦びを見出すかという時代に入りました。元々専門店の皆さまは人生の楽しさや喜びを教えていくというDNAをお持ちです。専門店らしい営みが非常に重視されて

<小阪裕司(こさか・ゆうじ)さんプロフィール>

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マネジメント理論を研究・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もつた独自の活動は、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400回を超える連載・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、日本感性工学会理事。

いる今、お客様は皆さんのこと待っています。心の時代に、いかに商売を営み、売上げと顧客を作るか。本日はその辺りを中心にお話しさせていただきました。皆さま方の一助となれば幸いです。本日はご清聴ありがとうございました。