

価格上昇時代の商いに 不可欠なこととは

～今、この時代に選ばれるために～

オラクルひと・しくみ研究所

代表／博士（情報学） 小阪 裕司 氏



感性に訴えて価値を認識させる
「ワクワク系マーケティング」

お招きいただきありがとうございます。どうぞい

ます。人の感性と行動を軸に、商品
価値を認識させ、価格競争に巻き込
まれずに適正価格で売り、その価値
を支持する自店の顧客を増やしてい
くための理論と手法「ワクワク系マーケティング」を研究開発しています。

主宰する実践企業の会「ワクワク系マーケティング実践会」には現在、国
内外の千数百社の参加があり、会員
企業さんから届いた約2万件の実例
が私の手元にあります。

2017年2月には、異分野連携
新事業分野開拓計画としてワクワク
系全国展開事業が経済産業省の認定
を受けました。全国の地方銀行さん
や信用金庫さんとジョイントして地
域プロジェクトを進めています。

こうしたバックグラウンドをもと
に、これから難しいビジネス環境の
中でお客様に選ばれる店であるため
にはどのようなことに取り組むべき
か、全国の実例とともにお話をして
いきます。

生き残るには値下げより
パフォーマンスを高める

では「選ばれる店」に共通する3つ
の要素について考えていきましょう。

選ばれるお店・会社に共通している 3つの要素



最初の「価値創造型」を支える要
素も3つあります。まず「価値の高
い仕事」が挙げられます。価値は
このような公式で表わせます。

$$V = P/C$$

V Value (価値)
P Performance (機能、効果など)
C Cost (購入費用、手間、等)

五感を使って感動させる
ガソリンスタンド

実践会の会員さんにセルフのガソ
リンスタンドを経営されている方がい
ます。このスタンドが絶好調で地域の
お客様にたいへん支持されています。
ネットの口コミを見ますと、

「満足感に満たされています。店長
を始め、スタッフの方々の丁寧で親切
でわかりやすい語彙力は勿論ですが、

第一は「価値創造型」で商売を営んで
いる。次に「顧客化」と「顧客のストッ
ク」を進めている。そして3つ目が商
人として成長して「自力」をつけてい
る。こういうお店は強いですね。

もともと人間には安いものに向
かって行動する原理はないんです。
この公式にもありますように人は価
値に向かって行動していきますので、
価格を下げなくともお客様にとつて
より価値の高いものであれば選ばれ
ていきます。

そうなると「パフォーマンス」とい
うものをどう理解するかが選ばれる
カギとなります。お客様にとつての
価値は商品の機能や効果だけではあ
りません。その一例をお示ししましょ
う。

つまり価値とはコスト分のパ
フォーマンスということです。価格や
手間といったコストの値が小さくな
ればお客様にとつては価値が高くな
ります。逆に支払うお金が高くてパ
フォーマンスが同じだと価値が下が

車の豊富な知識と技術力に加え、一番の魅力は抜群の対応力です！私が運転する限り、整備、点検は永年に渡りお願いする所存です」と。すごい社長に圧倒的な支持を得ている理由をお聞きしたところ、こう答えられました。

「全社員がお客様を感じさせることしか考えていないんです」。

セルフのスタンドでなにをやつて感動させるのか。例えばその一例はタイヤの点検です。

普段お客様への声掛けはしない同店ですが、「五感を使ってこのお客様には必要なサービスだと判断したときだけアプローチをしています」と。ある日、ある来店客のタイヤに違和感があつて、早速アプローチ。最初は断れるも粘り、詳しく調べると、なんと針が刺さっているのを発見。お客様は高速道路を使って地元に帰る直前で、すぐにタイヤを交換したところ、後日、丁寧な感謝のお手紙をいただきました。お店にはそういう手紙がたくさん届いています。五感を働かせてタイヤの異常を見抜く。ガソリンスタンドとしての価値の高い仕事とはこういうものかと実感した例でした。

人生にとつての選別 「意味合い消費」に注目

このガソリンスタンドのように、価

値を高めるパフォーマンスにはさまざまなもののが含まれます。とくに現在の消費者は「意味合い消費」がメインです。自分の人生にとつてどれぐらいいこの買物に意味があるか、限りあるお金と時間をどのように使うか、極めてシビアになっていて、こうした選別消費が年々重要性を増しています。

たとえば自分の趣味を掘り下げていく「オタク消費」などもそうです。私自身もスター・ウォーズオタクで、1本10万円以上するルーカスフィルム公認ライトセーバーを10本以上所有しています。人間は生存が脅かされると生きるために消費行動を優先しますが、そうでなければだんだんと意味合い消費の方に動いていくことがわかっています。意味合い消費は価値がある人生を謳歌するために不可欠なものです。

専門店協会の皆様が販売なさつてある商品も非常に意味合い消費の色合いが濃いですよね。ときどきパフォーマンスの高い商売とは富裕層対象でしようかとご質問いただくのですが、そうではなくて、この意味合い消費に目を向けているんですね。

パフォーマンスにふさわしい 正当な価格を付け直す

パフォーマンスの高い商売は値上げにもつながります。ここでいう値上げとは単に「値段を上げること」でなく、

「価値を見直して正当な価格を付け直すこと」です。先ほどの価値の公式に照らすと、原価が上がったのに価格を抑えるとなると、往々にして原料のレベルを下げるような、パフォーマンスを下げることがあります。それは価値が下がることになりますから、価値を軸に考えれば、値上げは実は必須です。そこで大事なことは、そういう機会に自店が提供しているものの価値を見直すこと。そして値上げの際も、値段だけ付け替えるのではなく、商品の価値を伝え直すことです。

また、実践会の会員さんたちは、現在の価格上昇の環境の中、徹底的にパフォーマンスを高めています。近年、当会員のお店では客単価がどんどん上がっています。意味合い消費も含めたパフォーマンスをアップし、価値を上げて価格を付け直しているんです。

非常に重要な原則「価格は価値に従う」を覚えておいてください。価格が独り歩きするのではなく、価値軸で見ていただきたいと思います。

価値の高い仕事と 価値の教示はセット

価値創造型の商いに大切なこと、2つ目は「価値を伝える・教える」です。なにも言わなくてもお客様に価値が伝わるかというと、そういうことは起こりません。食品を扱ってお

られる方はご存じかもしませんが、お客様はそんなにすごいレベルの舌をお持ちではない。人は舌で食べているのではなく脳で食べているので、商品の価値をあらかじめ伝えるかどうかで味すら変わるんですね。「価値の高い仕事」と「価値を伝える教える」はセットです。

日本橋で人気のジビエのお店がありますが、開店した当初、ばたん鍋の価格は2800円でした。それが今まで4000円を超え、客単価が1万円を超える店に成長しました。その決め手は価値を伝えること。「お出ししているのはみかん畑を荒らした、通称みかんイノシシです。食べるとほんのりみかんの味がします」と伝える。そうすると人は価値に向かって行動しますからたくさん注文が入るんですね。この店も決して富裕層向けの商いではなく、地方から夜行バスで来て、ネット喫茶に泊まりながらこの店のジビエを食べにくるといったお客様もいて、多様なファンたちが熱心に来店しています。

POPを徹底して 買物をレジヤーに

商圈人口800人以下の過疎地で廃業を考えていたミニスーパーも、美味しいものを扱って価値をPOPで伝える価値創造の取り組みを始めてから過去最高の売上げを更新しつづけ、

今や絶好調です。それまで店主の鈴木さんは45坪の小さな店に本部が仕入れた商品を陳列して、あとはお客様を待つだけだったそうです。たまにお客様が来ても必要なものだけ買ってすぐに帰る。客単価も300円とか400円程度。地元の人しか来店しない。自分は親の跡を継いだだけで、スーパーが楽しいと思つた日は1日もなかつたと。

現在は全く違います。お客様があふれています。県外ナンバーの車もたくさん来ています。滞留時間は約1時間。老いも若きも商品を続々カゴに入れ、客単価は3000円から5000円ほど。とにかく価値を伝えないといいものが売れないで、一生懸命POPで伝えています。

2020年の秋にはそのお店から



鈴木さんの店頭。「喜んでいただく売り方をするのは手間がかかりますが、それをサボらずにやると絶対に売上げにつながります」という。

人を感じられるチラシと商品だけが羅列されているチラシ、どちらが楽しいだろうか。

期待を裏切らない売場で成長していく顧客たち

車で数分の場所に県内で店舗数ナンバー1の大手スーパーがオープンし、近隣のスーパーは対抗して大特価セールを連発しました。さすがに影響があるかなと思つたそうですが、オープンして3日間は客足が若干落ちたものの、月間で見てみると前年比で客数105%、売上げ122%だったと。この店は、お客様に圧倒的に選ばれています。

おもしろいことに、お客様は「ここへ帰りにスーパーに寄ろうね」と会話しているとか。お客様にとつては、ここでの買い物は意味合い消費なんですね。鈴木さんは「ここではお金を食費として使つてもらいたくない、娯楽費やレジヤー費として使つてもらいたい」と、おっしゃっていました。そのため何十年も当たり前にやつてきた行いを全て「より楽しい方」へと変えています。たとえば、レポートにはこのように書かれています。

「きれいな店と掃除が行き届いていない店、どっちが楽しいだろうか。

読みやすく興味をそそるPOPと文字だらけの商品説明ではどちらが

「価値創造型」を支える3つの要素、3番目は「顧客を育てている」です。これについては某菓子・乳製品メーカーさんが「繁盛店分析プロジェクト」と称して、当会の会員さんのお店を幹部研修で研究しており、その結果を簡単にご紹介しますと、

・繁盛店は秀逸なPOPでこだわりの商品へと顧客を誘導している。
・顧客はPOPを見て「美味しそう」「食べてみたい」をくりかえし、滞在時間が長い。

・POPのとおり「ほんとにおいしい」から再購入・再来店の意思が形成される。

・再来店によつて前回発見していかつた宝物を見つける楽しみがある。

・次の期待が生まれ、複数回買物を楽しむ中で売場が「期待を裏切らない約束の場」になつてゐる。

・継続的に来店し、楽しみながら買物をし、豊かな生活を享受する「成長する顧客」へと変化している。

顧客化と顧客のストックは安定した収益の基盤

さて、ここまで長くなりましたが、「選ばれる店に共通する3つの要素」に戻ります。2番目の「顧客化と顧客のストックを進めている」とはどういうことでしょうか。

一つは、フロー型からストック型へのシフトエンジです。フローは「流れ」、ストックは「蓄え」を意味します。優良なお客様はしっかりとストックしないと中小のお店はたちゆかない

そして一般スーパーはどこにでもあるメーカー品が整然と並び、価格で勝負をする直線的な連結モデルなのに対して、繁盛店は顧客を中心にはじめ、多方面から顧客へ連絡している。つまり売場で多様な情

報を与えられ、その内容をくりかえし実感することで、消費金額が大きくなったり、より良いものを買い求めます。この情報過多の時代、お客様のマスターである商人はお客様のマスターである商人はお客様ではなく、適当にネットに流れている情報を見てるだけで、なにも知りません。ですから次になにを買うべきか、今こそプロが教えていく時代になつっています。それができるお店に支持が集まっています。

私も著作に「マスタービジネス」の概念を書いています。「お客様はわれわれ商人の弟子である。商人はお客様のマスターである」という考え方です。この情報過多の時代、お客様はプロからきつちりした情報を得ているわけではなく、適当にネットに流れている情報を見てるだけで、なにも知りません。ですから次になにを買うべきか、今こそプロが教えていく時代になつっています。それができるお店に支持が集まっています。

ターゲット（SC）に出店しているある化

粧品店（当実践会員）。SCが集めてくれるのはフローのお客様です。通常、SCの流れが細るとテナントの売上げも細ります。一方で、その化粧品店は自店の顧客をストックし続け、取り組み当初約1800名ほどだった顧客は、今や3367名になりました。同店でのリピート顧客一人当たりの年間購入金額は約6万円。SCの売上げは下がっていますが、同店は右肩上がり。しっかりと顧客をストックすることが収益の基盤となり、安定した経営が見込めるわけです。

ストックするにはフロー客の顧客化が必要ですが、このお店は顧客化に向けてコロナの間もお客様とSNSなどでコミュニケーションを絶やしませんでした。コロナが怖くて家から出られないお客様には直接商品をお届けしたそうです。

そもそも顧客とは誰か。私たちは、単にリピーター＝顧客とは考えておらず、自店に愛着を持ち、信頼と共感を抱いてくれている人を顧客と定義しています。

とくに現代は信頼を得ることが難しくなっています。昨今、大手の自動車整備系の会社がニュースになっていますが、あのようなことが明るみに出ると、お客様は世の中の会社や店に不信感を抱きます。すでに10年ほど前から日本はすでに低信頼社会に突入しており、企業の不祥事が明る

くられるのはフローのお客様です。通常、SCの流れが細るとテナントの売上げも細ります。一方で、その化粧品店は自店の顧客をストックし続け、取り組み当初約1800名ほどだった顧客は、今や3367名になりました。同店でのリピート顧客一人当たりの年間購入金額は約6万円。SCの売上げは下がっていますが、同店は右肩上がり。しっかりと顧客をストックすることが収益の基盤となり、安定した経営が見込めるわけです。

ストックするにはフロー客の顧客化が必要ですが、このお店は顧客化に向けてコロナの間もお客様とSNSなどでコミュニケーションを絶やしませんでした。コロナが怖くて家から出られないお客様には直接商品をお届けしたそうです。

そもそも顧客とは誰か。私たちは、単にリピーター＝顧客とは考えておらず、自店に愛着を持ち、信頼と共感を抱いてくれている人を顧客と定義しています。

選ばれる店に共通する3つの要素、最後は「自力」です。価値創造型の営みだつたり顧客化と顧客のストックを自分たちなりに考えて実践していく個々の力ですね。では人が成長して自力がついていくメカニズムはどういうものか。

まず「成長のサイクル」を一人ひとり回してもらうことが肝要です。ハウツーだけでなく考え方をインプットしてもらい、自分で実践していく。たとえば「価値を伝えない」と商品は売れないという考え方に基づくと、売れなかつたとき安易に値引きや返品をせず、POPを書き換えるになります。実践者同士の対話も重要で、「うちはこう解決したよ」といった生きた情報も入って来ると、より良いでしょう。そうしてインプットと実践をくりかえすと理解のレベルが自動的に上がり、成果を出せるようになります。練習を重ねると自転車に乗れる瞬間が

成長サイクルを回して 「自力」をつける

みに出るたびにその気持ちは強くなります。その中で信頼できる店に出会えたら、お客様は全力で寄り添ってくれます。顧客をよく知り、絆づくりを通して優良顧客をストックしていく絶好のタイミングかもしれません。



周囲の模範的行動をまねて 実践できる環境づくりを

それともうひとつ、自力をつけるには「集団的知性」の活用が欠かせません。まねられる事例やおもしろいアイディアを集団の中で共有し、それを参考にみんなが考えたり実践でできる環境をつくることです。それが、各自が一人で努力するよりも圧倒的に成果につながりやすいのです。

また人というのは、自分の考えをもとにちょっとでも結果を出せると、途端にスイッチが入って楽しくなります。実践会の会員さんたちも一人ひとりがきれいな花を咲かせる球根だったとわかりました。開花しているお店に行くとお客様の人生もどんどん良くなつていくんですよ。これが商売そのものの価値だと思います。

以上、駆け足でお話ししまいました。気になつた内容は私の著作も紐解いていただけだと幸いです。

小阪 裕司氏 プロフィール

1992年「オラクルひと・しくみ研究所」を設立。人の感性と行動の科学をもとにしたビジネス理論と実践手法を研究・開発し、「ワクワク系マーケティング実践会」を主宰。2011年には情報学の博士号を取得。学術研究と現場実践を併せた独自の活動は多方面から高い評価を得ている。九州大学招へい講師、日本感性工学会理事。『「価格上昇」時代のマーケティング』(PHPビジネス新書)など著書多数。