

価格上昇時代の商いに 不可欠なことは

～ 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。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。

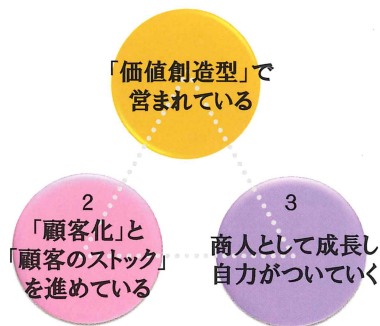
こうしたバックグラウンドをもとに、これからの難しいビジネス環境の中でお客様に選ばれる店であるためにはどのようなことに取り組みむべきか、全国の実例とともにお話をしていきます。

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。

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。

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」が挙げられますが、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)

つまり価値とはコスト分のパフォーマンスということ。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っ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

るんですね。価値を上げようとして安易に値下げに走る会社もあります。私は個人商店や小さな店舗・会社がそれをやってはいけないと言いつつ、大きくして価値を上げ、それによってお客様に支持される店になろうと伝えています。でないとしたら、この厳しい時代に生き残れません。

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、価格を下げなくてもお客様にとってより価値の高いものであれば選ばれていきます。

そうすると「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。

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、

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。すごくいですよね。

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動させることしか考えていません」。

セルフのスタンドでなにをやって感動させるのか。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」とのこと。ある日、ある来店客のタイヤに違和感があって、早速アプローチ。最初は断れるも粘り、詳しく調べると、なんと釘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戻る直前で、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。お店にはそういった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。自分の人生にとってどれぐら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の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きます。意味合い消費は価値ある人生を謳歌するために不可欠なものなのです。

専門店協会の皆様が販売なさってい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ょ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につながります。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。価値が独り歩きするのではなく、価値軸で見えていただきたいと思えます。

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。なんとも言わなくてもお客様に価値が伝わるかというところ、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れませんが、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、ぼたん鍋の価格は2800円でした。それが今までは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。食べるとうんち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

買物をレジヤリーに

商圏人口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った日は1日もなかったと。

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。若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けないものが売れないので、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。

車で数分の場所に県内で店舗数ナンバーワン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ったそうですが、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「この帰りにスーパーに寄ろうね」と会話しているとか。お客様にとっては、ここの面白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ってもらいたくない、娯楽費やレジャー費として使ってもらいたい」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ってきた行いを全て「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楽しいだろうか。

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

「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。
- ・再来店によって前回発見しなかった宝物を見つける楽しみがある。

- ・次への期待が生まれ、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」になっている。
- ・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。

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据えた「全方位型モデル」だと。多様なPOPによって店内でさまざまな価値を主張し、多方面から顧客へ連結している。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たい顧客へと育っていると指摘されました。

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。この情報過多の時代、お客様はプロからきっ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るだけで、なにも知りません。ですから次に何を買いべきか、今こそプロが教えていく時代になっています。それができるお店に支持が集まっています。

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チェンジです。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ですよと長年言っています。

たとえば地域のショッピングセンター（SC）に出店しているある化

