

価値創造 プロモーション の実践

vol.4

小売店舗の価値創造(前編) ~未来店舗の本質を探る~

学習院大学経済学部教授 上田隆穂

1. はじめに

デフレという流れの中で現在の日本企業の弱体化を考えると、経済的要因以外にも注目すべき要因がある。それは一般的傾向だが経営者の短期志向であろう。これは株主を重視する株式会社を持つ宿命的な傾向でもあるが、不況期に無理に業績を上げようとするあまり、中長期的視点での会社運営ができなくなり、次第に弱体化を招いていることを意味する。この傾向は外国の機関投資家の増大により拍車がかかっている。逆にファミリービジネス型の企業においては、中長期的な視点での経営を貫きやすい^{※1}。小売業においては本誌177号で採り上げたサンヨネが中長期的な経営を行うファミリービジネスの良い典型例である。

これら多くの問題を抱えた日本企業の中で小売企業はどうであろうか。小売のこれからの望ましい姿はどうあるべきなのか。この難題解決への方向性は、これから先のマクロ的な経済動向と顧客の深層心理が示してくれる。後者に関しては、顧客である消費者が、まだ実現していないことで何を潜在意識で望んでいるかを把握し、それを実現することがキーとなる。マクロ的な経済動向に関しては、少子高齢化が最も大きな影響要因であり、続いてエネルギー問題、外国企業の動向などの諸問題が

中心となろうが、画期的な技術イノベーションによる日本経済の浮上でも起こらない限り、状況改善はそれほど考えられない。

画期的なイノベーション予測が困難であれば、タイトルで掲げた未来店舗の本質は、消費者の潜在意識から徹底して探り出すのが正しい方向であろう。筆者が所長を務める学習院マネジメント・スクールでは、この方向性に沿って3年間の産学協働プロジェクトを行い、2012年11月に札幌で店舗実験を行った。本誌では、前編として、その実験仮説作成の経緯、店舗実験の概要を述べていきたい。詳細な実験内容と結果については後編に譲る。ちなみに、この産学協働プロジェクト研究の大きな目的は、プロセスイノベーションのような改良型ではない、小売における非連続的なイノベーション創造を目指すことである。つまり消費者の希望活性化による、価値競争力のある小売店舗モデルの開発である。

2. 消費者の深層心理にある 小売への潜在期待^{※2}

当初、主に希望学の文献サーベイとインタビューから未来店舗の可能性を考える上で重要になるのが、「消費拡大につながる消費者の希望創出」であることに着目した。そして希望が創出される

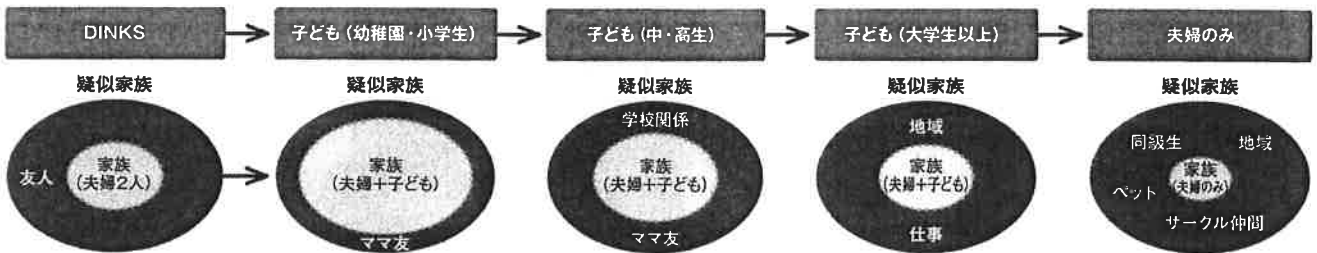
ジェネレータの構成要素は何かということが研究のスタートであった。そして1年にわたる消費者深層心理調査からライフステージごとの、希望創出の構成要素の違いを明らかにした。そしてこれらと小売業がどの程度かかわるかを探り、そこに小売業が満たせ、かつ社会貢献と収益を両立させうる消費者の具体的なニーズは何かを探った。

ライフステージごとに消費者の希望ジェネレータを見てみると、その核となるものは「家族」だった。結婚し、子どもが生まれ、成長していくに従って、家族との時間が減り、夫婦二人だけの生活になるにつれて、希望創出にかかわる家族の影響度が低下していくことが明らかとなった。特に妊娠し、将来の展望が開け、新たな家族構成となることから希望が拡大し、かつ出産に関する多くの消費が生まれる。そして出産後、子どもがまだ小さい時期は、子どもが生活の中心であり、必然的に子どもに関する消費が多くなる。つまり、「子ども」という希望ジェネレータがこの時期最大になり、消費が大きく喚起される。しかし、子どもが独立して家に居なくなり、夫婦二人だけの生活になると、家族とかかわる時間が減少し、希望創出にかかわる影響度が小さくなっていく。そこで重要になるのが、家族以外の疑似家族の存在である。疑似家族とは、希望を生み出す家族の補完的な役割を担う存在を意味する。例えば、夫婦二

※1 東哲郎、東京エレクトロン株式会社取締役会長 2013年1月23日講演 取締役協会、小西龍治、ファミリービジネス研究所代表理事 「『FB』と『地域社会の発展』:『食』を題材にして」、日本フードサービス学会年次大会、2012年5月12日報告資料を参考として記述。

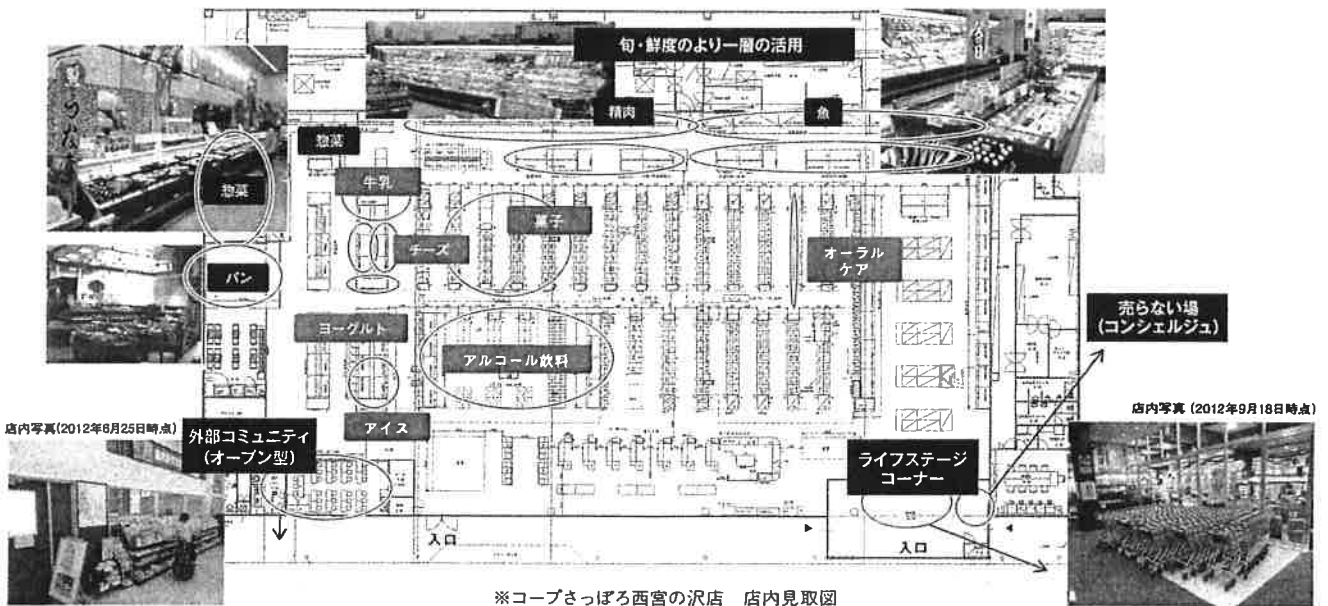
図1 ライフステージごとの希望ジェネレータ

「プレ・インタビューから抽出された希望の核：希望ジェネレータ」
最大の希望ジェネレータは“家族”



※疑似家族とは、家族に類する形で存在するコミュニティであり、希望を生み出す家族の補完的な役割を果たす存在

図2 店舗実験施策案の実施場所



※ Coop さっぽろ西宮の沢店 店内見取図

人になった時期では、今までなかなか会うことがなかった友人と会うために新しい服を買ったり、ペットに関する消費が増えたり、または植物を育てたりと、疑似家族の影響度が増していく(図1参照)。

以後さらに研究を進め、ライフステージごとにデプスインタビューを実施し、詳細な調査を行った。30代から60代に対して、各年代3名ずつ、計12名に対して行った。インタビューの枠組みとしては、被験者が想起するライフイベントを中心に、日常生活(家事・子ども関連・購買など)において、どんな悩みや問題があり、それらをどう解決していったのか、また地域特性及び、地域

とのかかわり合いを知るために、地域とのかかわり、その他のコミュニティとのかかわり方など、綿密に調査を行った。

その結果、希望を構成する要素として、プレインタビューから導出された「家族関係」以外に、「家族の健康」「仕事」「社会関係」「友人関係」の四つが導出された。そして、妊娠期から夫婦二人だけのシニア期までの各ライフステージを、希望ジェネレータの構成要素と、そこから派生する現象、及び現段階で考える未来店舗への提案をまとめた。調査した妊娠期からシニア期までのすべてのライフステージに共通して言えることは、希望ジェネレータの核となる構成要

素は大きく変わらないということだ。しかし、それらはライフステージの変遷とともに、各要素の影響度に違いが大きいことが明らかとなった。詳細は上田・星野(2010)を参照されたい。

2010年1月にこれらに関する大規模なフォーラムを開催した後^{※3}、これらの結果を元に2010年夏から新たに研究会参加企業を募り、新体制で新たな産学協働プロジェクトを開始した。これが第2ステージとなる研究段階であった。途中での企業の入れ替わりはあったが核となる14企業が参加、その他多くの協力企業が参加して、2012年夏まで研究会が何度も開催され、震災の影響で遅

※2 上田隆穂・星野浩美(2010)「希望学に基づく未来店舗 Life Value Creative Stationの可能性」, マーケティングジャーナル, (第115号), 33頁~44頁を参考として新たな部分を加筆。

※3 2010年1月22日, 学習院百周年記念会館正堂にて約600人規模で開催。

図3 ライフステージコーナーでの情報訴求(妊娠期)

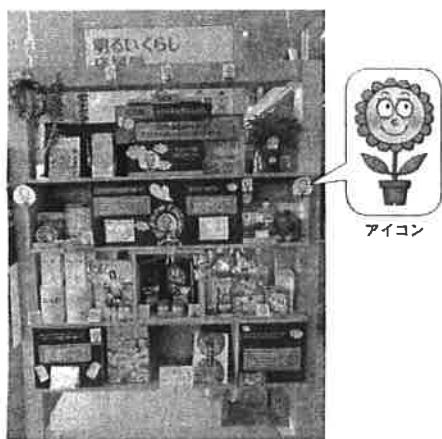


図4 ライフステージ別の展示(ライフステージコーナー)



正面が妊娠期のもの。周囲は別のライフステージ展示

れながらも、2012年11月に北海道のコープさっぽろ西宮の沢店で、限定的だが実験するまでにこぎ着けた。

このステージでは、前ステージで得られた小売の課題仮説を実験仮説として具体的に落とし込んでいくことであった。課題に関しては、誌面の制約により詳細を述べることはできないが、「ライフステージごとの潜在ニーズを刺激するライフステージコーナーの創設と情報発信」、「ヤオコーで人気のクッキングサポートを進化させたコンシェルジュ・コーナーとしての『売らない場』の創設と顧客貢献」、商品関連での「旬・鮮度の一層の活用」、従来「効果が薄いとされてきたサイネージの再生」、「店内や商圏の住民に対するボランティアの一層の活用」、特定の場所に宅配することにより、需要を拡大する「外部コミュニティの創造」、駅ナカ店舗・駅ビル店舗を活性化させる「移動コミュニティの創設」であった。これらの課題を、総合クロスMDチーム(参加企業4社)、鮮度・旬チーム、IT(サイネージ等)チーム、商圏コミュニティチーム、店内(売らない場等)チーム等に分かれて、再度、デプスインタビュー、ウェブによるモチベーションリサーチ、ディスカッションを実施し、実験仮説を作っていた。結果的に作業量が膨大となったため、

希望創造に向けた実験施策案をコープさっぽろ向けに次の五つに絞った。

①お菓子・オーラルケア製品・乳製品・アルコール及びノンアルコール飲料におけるライフステージ別クロスMD(希望活性化訴求ポイントがライフステージ別に異なる)

結果的に製品カテゴリー別にチームを分けて調査・ディスカッションを実施した。ライフステージコーナーでの実施を検討。

②旬・鮮度

旬・鮮度の原点が、味の良さに加えて、生鮮食品の持つ生命力の体内への取り込みであることを確認し、いかに売り場で生かすかの検討を行った。総菜などのできたて、仕立て、ミンチなどの挽き立て、刺身などのおろしたて、青果物の仕入れたて、パンなどの焼きたてなどの情報をどのように顧客に伝えるかを検討。デジタルサイネージ、印刷、コトPOP等の店内情報システム活用を検討。

③売らない場

コンシェルジュ・コーナーとして顧客へのケアを中心として、顧客相互交流のアシストを行い、オープン型コミュニティの情報発信(実施日時、場所、内容等)を行う。このオープン型コミュニティとは、プロフェッショナルがイベントを開催し、参加者を募集するものであ

る。加えて、妊娠ステージ、子育てステージの主婦のお悩み相談、ライフステージコーナーに関する質疑応答、ボランティアのマッチング登録等を検討した。最後のボランティア登録については作業量の多さから今回は外すことになった。

④外部コミュニティの創造

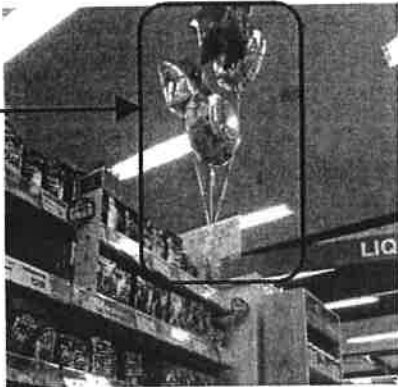
これは商圏住民の希望活性化を目的とするコミュニティづくりで、場所の確保、人集めで商圏内での住民の活動を活性化させて、その場に発生する商品需要を宅配ならぬ場所配分で満たそうとするクローズ型コミュニティに関する試みである。しかしながら、今回の実験では手がかかりすぎるため、店内イベントに留めることになった。

⑤店内の店長・店員(パートを含む)による情報発信の活発化とサイネージの利用

これは店舗のファンは人に付くという前ステージ研究の結果から、店長・店員と顧客の距離を縮め、顧客ファンを増やして店長・店員のキャスト化を図ることを目的とした。これが店長・店員のやる気を引き出し、店内での自発的工夫を引き出すかを検討。

こうして、2年間にわたる各チームによるデプスインタビュー、ウェブモチベーションリサーチ検討の結果に修正・追加を加えながら店舗実験を行うことに

図5-1 ライフステージコーナーから
定番売り場への誘導



該当商品の横に風船を配置

図5-2
売り場担当者の顔写真POP



売り場担当者の顔写真POP。
吹き出しにお勧めを各自書く。

なった。

3. 店舗実験

誌面の制約により、ここでは簡単な概要を述べるに留めておく。詳細は後編を参照されたい。店舗実験の目的は、クロスMD等店内・商圈に関する仮説の実験により、生活者の希望活性化による需要の創造を行うことだ。これは売上高の即時拡大も目指すが、長期的な顧客による店舗および実験商品ブランドとの絆強化を図り、かつ店長・店員のモチベーションを高めることによりキャスト化を図り、自発的な店舗活性化行動を促すことである。この結果から価値競争力の強い小売店舗モデルの開発を目指す。

実験店舗は、コープさっぽろ西宮の沢店とし、実験実施期間は、店舗側と相談の上、2012年11月3日(土)～11月27日(火)とした。そしてこれまでの研究会の成果をもとに、五つの課題について、可能な部分につき店舗実験を行った。店舗内の実験実施場所については図2を参照されたい。

また店舗内には、入り口近辺の風除け室のカート置き場にライフステージコーナー(店舗では、「明るいくらし応援隊」とネーミング)を木組みで設置し、ここでライフステージごとに4社(アサヒビー

ル、江崎グリコ、社団法人中央酪農会議、ライオン)のクロスMDを各ステージへの異なる訴求で実施した。正面にくる訴求は約1週間ごとに入れ替え、変化をつけるようにした。一部の写真を図4に載せておく。ここでは、ライフステージごとに変化していく生活者の希望を刺激する商品を紹介するという情報の発信・説明だけとし、顧客の定番売り場への誘導を図った。4名の応援隊員がたいてい複数人常駐し、顧客のケアを担当した。

ライフステージコーナーは、子育て期、シニア期、子離れ期、妊娠期とし、希望活性化の基本コンセプトをこれまでの調査から、それぞれ“楽しい子育て、再発見”、“ときめきを、もう一度”、“自分、再発見”、“未来、希望、夢”として図3のようなライフステージコーナーで情報訴求を行った。

そしてクロスMD商品群の定番コーナーへの誘導は、ライフステージコーナーでの表示と定番棚での風船、商品棚POPで行った。そのほか希望の活性化の試みとしては、ライフステージコーナー近辺に数メートルの希望の樹のイラストを貼りつけ、願い事を書いた希望の実を貼り付けていくイベントも実施した。さらに11月の北海道は旬の素材がないため、干し野菜のピクルスで旬を閉じ込めるとい

うイベント、イラストに売り場担当者の顔写真を貼り、そこにおすすめ商品の紹介を書いてもらうこと、社員のビデオ撮りにより店内での画像発信を行い、コミュニティ創造では牛乳の飲み比べなどを実施した。ライフステージコーナーから定番棚への訴求の写真と売り場担当者の顔写真POPを図5に載せておく。

実際にすべての実験仮説を実験できたわけではないが、主要な仮説を実験できた。これらの効果検証はPOSデータによる分析およびモニターアンケートで実施したが、詳細については後編で説明することにする。

4. 結びに変えて

小売業には未来に向かって進むべき二つの方向性がある。どちらも社会貢献につながるが、一つは、標準的であり、店舗で扱う商品の品質向上を通じて買い物客への満足をもたらすという考え方。上述のサンヨネの例もどちらかと言えばこちらに近い。もう一つがお買い物バス等の具体的な社会貢献活動である。どちらも重要なことだが、この二つにどの程度ウェイトを置き、バランスを取るかは、現段階ではなかなか判断が難しい。しかしながら、中長期的な視点で企業価値を高め、顧客との関係性をより強化するためにも、小売業の未来への布石として後者へ進むことを考える段階に来ているであろう。本実験では主として商品を通じての部分が多かったが、実験を十分できなかった「商圈でのコミュニティ創造とそこへの宅配による社会貢献と収益性の両立」仮説も今後の課題である。ただし、今回の実験も商品の品質追求という通常のやり方ではなく、消費者の希望活性化をライフステージごとにその潜在ニーズに向けて実施した。これらの実験結果については、アンケート分析およびPOSデータ分析の結果が出てから後編で触れていく。乞うご期待である。