

“小規模力”を生かした 中小小売業のマーケティング戦略



岩崎 邦彦
(静岡県立大学)
経営情報学部教授

目次

- | | |
|----------------|-------------------------|
| I はじめに | III 中小小売業のマーケティング戦略の方向性 |
| II 中小小売業に吹く追い風 | IV おわりに |

I はじめに

「大きいことはいいことだ」というCMのコピーが流行ったのが、1960年代の後半。この頃から90年代の前半ぐらいまでは、小売業においても、“大きいことはいいことだの時代”であったといってよいだろう。この時代、小売業の“王様”は、巨大な店舗面積を誇る「百貨店」であり、大型店を全国にチェーン展開する「総合量販店（GMS）」であった。

だが、今日、かつての“王様”の百貨店や総合量販店の不振などからも示唆されるように、小売業にとって、規模の大きさは“強さ”を意味しない時代になっている。逆に、経済の成熟

化や人口減少が進む21世紀は、規模の小ささが強みになる時代である。スモールスケールの小売業にとって、追い風が吹いているといってもよい。

「追い風が吹いている？」「そうは言っても、今も、多くの中小小売業は不振でないか」。そんな声が聞こえてきそうである。たしかに、金融機関などが実施している景況調査などをみても、多くの中小小売業は不振である。追い風が吹いているにも関わらず、元気がないのは、なぜだろう。

ひとつの要因として考えられるのが、多くの中小小売業が、“時代の追い風を生かし切れていない”という現実である。たとえば、ここで、

海に浮かぶ小さなヨットをイメージしてほしい。いくら追い風が吹いても、帆を上げなければ風を受けることができない。小売業も同様である。時代の追い風を受けとめるためには、適切に帆を上げて、風をしっかりと受けとめることが不可欠なのである。

そこで本稿では、中小小売業が時代の追い風を受けとめるために、どのように“帆”を上げていくのか。すなわち、21世紀の中小小売業のマーケティング戦略の方向性について検討していくことにしよう。

Ⅱ 中小小売業に吹く追い風

1. 消費者ニーズのトレンド

中小小売業に吹く追い風を確認するために、ここでは消費者ニーズの大きなトレンドをみてみよう。

①「量」から「質」へ

今日、消費者の周りにはモノはあふれている。家庭のタンス在庫もいっぱいである。大部分の消費者にとって、量はもう十分である。消費者が求めるのは、量の多さではなく、質の高さである。成熟社会、人口減少社会では、量を追求する小売モデルは成り立ちにくくなっている。

②「総合」から「専門」へ

ここに2つの店があるとする。ケーキを買う場合、あなたはどちらの店を選ぶだろうか。

A店：こだわりのケーキを販売する店
 B店：こだわりのケーキ、菓子、パン、清涼飲料水、食料品を販売する店

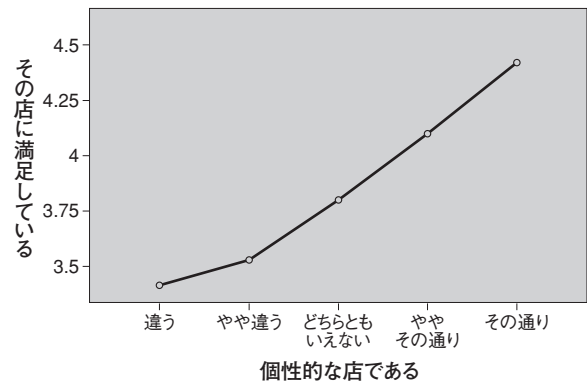
全国1000人の消費者を対象にした調査結果^(注1)では、「A店」が70%、「B店」が12%、「どちらも同じ」が18%である。A店、B店ともに、「こだわりのケーキ」を取り扱っているにも関わらず、圧倒的にA店を選ぶ人が多い。A店は明らかに専門店のイメージであり、B店は総合店のイメージである。この結果からは、消費者は「何でもある」という総合性よりも、「これしかない」という専門性に魅力を感じるようになっていることが示唆される。

③「画一性」から「個性」へ

“大きいことはいいことだ”の時代には、画一的な大量生産品が売れていた。消費者は、“あの人も持っている、あの商品が欲しい”と思っていた。

だが、このような時代は終焉を迎えている。今日、消費者は“自分のスタイルにあう店や商品”を求めている。事実、**図1**に示す通り、消費者に个性的であると認識される店ほど、消費者の満足度は高い^(注2)。経済の成熟化が進めば進むほど、個性が顧客満足度に結び付くようになるのである。

図1 個性が顧客満足度に結び付く



注1 静岡県立大学経営情報学部岩崎研究室調査。調査対象は全国の20才から69才までの消費者。調査方法はWebによる質問紙調査。調査時期は2009年1月。回答数1000人。性別と年代は均等に割り付けた(男性50%、女性50%。年代は20代、30代、40代、50代、60代が各20%)。

注2 注1と同じ

④「無難」から「本物」へ

経済が右肩上がり成長している時代は、可もなく、不可もない無難な店でも十分経営が成り立った。無難な経営をしていれば、成長の分け前を得ることができた。だが、そのような時代は終わりを迎えている。消費者の選択肢が増加し、企業間競争が激化する今日、「難がない」という理由で、消費者に選ばれることはあり得ない。無難な企業にとっては、“有難”な時代が来ている。

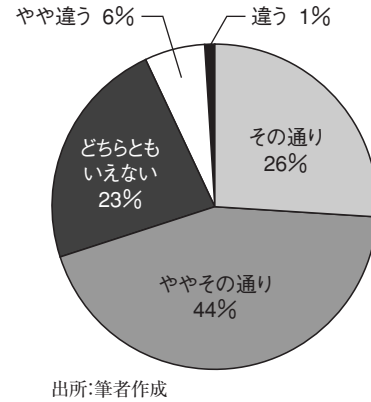
⑤「効率性」から「感性」へ

ワンストップショッピングを提供する総合量販店の不振に示唆されるように、単なる効率性や利便性だけで消費者をひきつけることが難しくなっている。今日、支持されるのは品ぞろえや店づくりなどで、売り手のセンスが感じられ、消費者の感性に訴えることができる店である。社会の成熟化が進めば進むほど、感性的価値や情緒的価値の重要性が高まっていく。

⑥「全国」から「地域」へ

今日、地域志向が高まり、できるだけ近くで買物をしたいという消費者が増えている（図2参照）^{（注3）}。高齢社会の進展は、地域志向をさらに高めていくであろう。また、消費者の多くは、“全国どこにでもある店”よりも、“この地域にしかない店”に魅力を感じるようになってきている。かつて、全国に展開する支店の数を誇示するような企業が多くあったが、現在、そのような企業の多くは伸び悩んでいる。たとえ、全国展開をしても、個々の店舗に権限を委譲し、地域特性に合わせた経営を行う企業の元気が良い。消費者のニーズは、“全国均一”から“その地域ならではの”へシフトをしている。

図2 できるだけ、家の近くで買物をしたい



2. 小さいことはいいことだ

上記の①～⑥に示した消費者ニーズのトレンドをまとめたものが、表1である。時代のトレンドは、表1に示す左側の項目から右側の項目に向かって進んでいる。

それでは、この表の右側の項目、すなわち、「質」、「専門」、「個性」、「本物」、「感性」、「地域」といった次元において、優位にあるのは「大規模小売業」であろうか、それとも「中小小売業」であろうか。

表1 消費者ニーズのトレンド

量	→	質
総合	→	専門
画一性	→	個性
無難	→	本物
効率性	→	感性
全国	→	地域

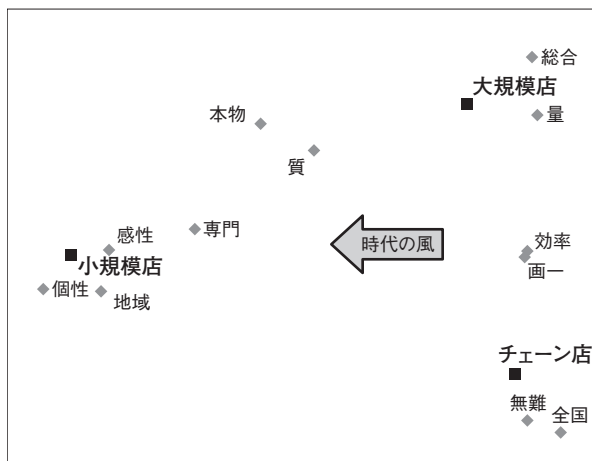
ここで、図3をみてみよう。この図は、消費者が、小規模店や大型店などにもつイメージを

注3 注1と同じ

マップ化したものである^(注4)。この図をみると、「小規模店」の周りに位置する言葉は「質」、「専門」、「個性」、「本物」、「感性」、「地域」である。消費者は、小規模店をこういったイメージでとらえているということが分かる。一方、「大規模店」や「チェーン店」の周りには「量」、「総合」、「画一」、「効率」、「全国」といった言葉が位置している。これらが、消費者が大型店に抱くイメージである。

表1（消費者ニーズのトレンド）と**図3**（小規模店、大規模店、チェーン店のイメージ）を照らし合わせてみると、明らかに時代の風は「大規模店・チェーン店」から「小規模店」へ向かって吹いていることが分かる（**図3**の矢印参照）。“小さいことはいいことだ”の時代が来ているのである。

図3 消費者が有する小規模店、大規模店、チェーン店のイメージ



出所:筆者作成

3. 個性追求、地域密着における「小規模の経済」

顧客数や売上高の大きさの追求といった“量

のマーケティング”が要求される大規模店にとっては、「質」、「専門」、「個性」、「感性」、「地域」といった次元をマーケティングの武器にすることは非常に困難である。

そもそも、消費者は大型店に何を期待しているのでしょうか。ここで、消費者が大型店の“強み”をどのように認識しているのかみてみよう。**表2**は、全国1000人の消費者に、「大きな店の強みは、である。」という文章を示し、空欄に自由に言葉を入れてもらった結果である^(注5)。

表2 大きな店の強みは、である。

順位	キーワード	出現頻度
1	品揃え	191
2	豊富	127
3	安さ	117
4	価格	80
5	多い	74
6	種類	64
7	品数	53
8	大量仕入れ	31
9	量	30
10	総合性	28

出所) 岩崎研究室調査(2010年)、n=1000人
注) 出現頻度が多い単語、上位10を表示

この表をみると、消費者が認識する「大きな店」の強みは、品揃えの豊富さ、価格の安さ、総合性に集約されることが分かる。個性、専門性といった**表1**の右側にあるような言葉は出てこない。

一方、**表3**は、消費者に「小さな店」の強みを聞いたものである。今度は消費者に、「小さ

注4 分析方法は、コレスポンデンス分析。利用データは、調査静岡県立大学経営情報学部岩崎研究室調査。調査時期は2010年6月。調査時期以外は注1と同じ調査方法である。

注5 静岡県立大学経営情報学部岩崎研究室調査。調査時期は2010年6月。調査時期以外は注1と同じ調査方法である。

な店の強みは、である。」という文章を示し、空欄に自由に単語を入れてもらった^(注6)。

表3 小さな店の強みは、である。

順位	キーワード	出現頻度
1	個性	216
2	サービス	74
3	独自性	59
4	小回り	51
5	専門性	43
6	こだわり	30
7	親しみやすさ	27
8	融通	26
9	地域密着	24
10	接客	22

出所) 岩崎研究室調査(2010年)、n=1000人
注) 出現頻度が多い単語、上位10を表示

結果は、大きな店とはまったく異なり、個性、専門性、地域密着などが小さな店の強みとして、認識されている。つまり、個性や専門性の追求、地域密着といった21世紀の消費者が重視する分野においては、小規模であるほど優位であるという、「小規模の経済」が作用するといってもよいだろう。

Ⅲ 中小小売業のマーケティング戦略の方向性

1. 「中小店志向の消費者」をターゲットとする

消費者には、中小店での買い物に魅力を感じる人もいれば、大型店が好きな人もいる。中小小売業にとっては、大型店が好きな消費者をひきつけようと努力するより、中小店に魅力を感じる消費者を確実にひきつける方がはるかに効果的である。そこで、以下では“中小店を積極

注6 注5と同じ
注7 注1と同じ

的に選択しようという意識をもつ消費者層”（以下、「中小店志向の消費者」と呼ぶ）の特性を探り、「中小店志向の消費者」をターゲットとしたマーケティングの方向性を検討する。

一般的にマーケティング戦略でターゲットとするのは、その企業が「売りたい人」である。たとえば、“当店がターゲットとするのは、30代の女性”といったように、売り手の視点からターゲットを設定することが多い。一方、本稿で提案するのは「売りたい人」ではなく、中小店で「買いたい人」をターゲットとしたマーケティングである。中小店で「買いたい人」の特性を調べ、その特性に十分適合したマーケティングを行うのである。そうすれば、ターゲットの方から、その店を選択してくれると考えるのである。

2. 「中小店志向の消費者」の規模

では、「中小店志向の消費者」はどれくらい存在するのであろうか。図4は、「大規模店よりも、中小規模の店に魅力を感じる」という質問に対する回答をみたものである^(注7)。この質問に対して、「その通り」「ややその通り」と回答した消費者を「中小店志向」とし、「違う」「やや違う」と回答した消費者を「大規模店志向」とした。この図に示したとおり、消費者の意識の上では、「大規模店志向」(18%)より、「中小店志向」(30%)の消費者の方が多い。今日、中小店を積極的に選択しようという“意識”をもつ消費者層が確実に存在していることが明らかである。

ところが、「中小店志向の消費者」のうち、

実際に中小店を利用している消費者の割合をみたところ、衣料品で42%、生活用品で57%、食料品で65%にとどまっている。中小店を利用したいという“意識”と、実際の“行動”の間にはギャップが存在している。この理由としては、実際の中小店が、「中小店志向の消費者」の期待に応えきれていないということが考えられる。「中小店志向の消費者」の特性を把握し、これらの消費者の特性に適合したマーケティング活動を行うことができれば、中小小売業のマーケットはまだ広がるはずである。

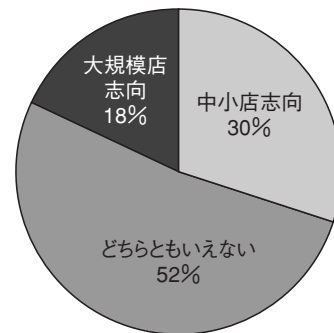
3. 「中小店志向の消費者」の特性

それでは、「中小店志向の消費者」は、どのような特性を持つのであろうか。図5は、「中小店志向の消費者」の特性をモデル化した結果で

ある^(注8)。このモデルは、共分散構造分析によって構築した(以下、このモデルを「中小店志向の消費者モデル」と呼ぶ)。

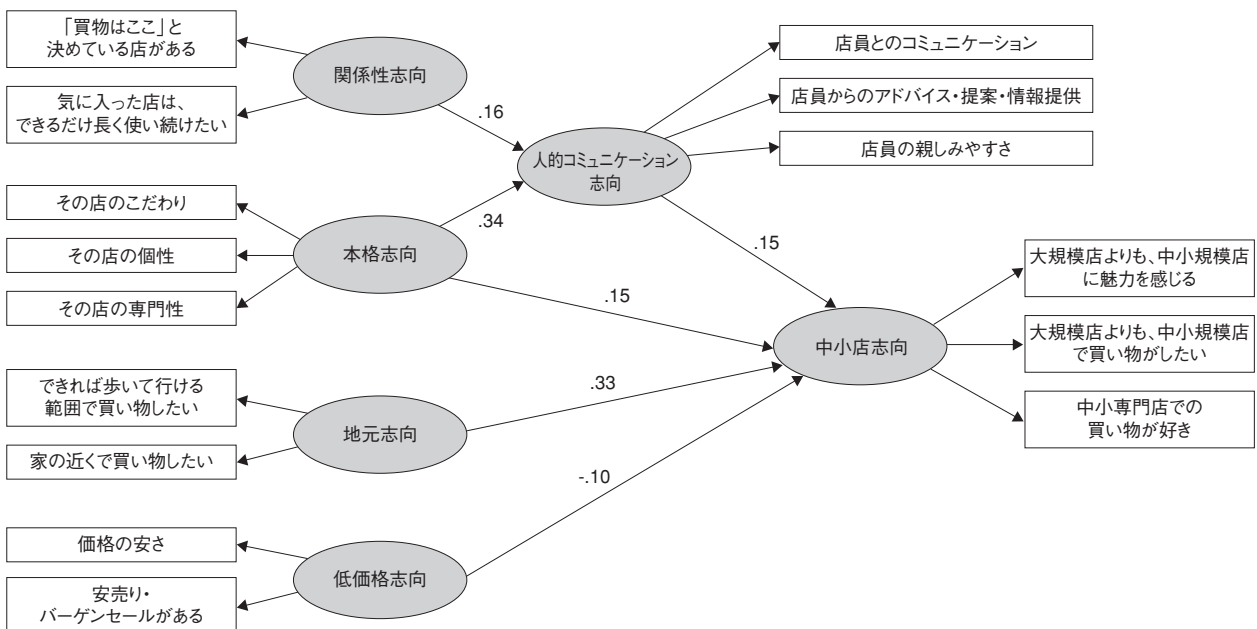
「中小店志向の消費者モデル」(図5)からは、以下のことが分かる。

図4 中小店志向の消費者の規模



出所:筆者作成

図5 中小店志向の消費者モデル



出所:筆者作成

注8 利用データは、注1と同じ。モデルの全体的な適合度を示すGFI(Goodness of fit index)は0.979、AGFI(Adjusted Goodness of fit index)は0.968、RMSEA(Root mean square error of approximation) =0.032と非常に良好であった。

- ①「人的コミュニケーション志向」が強い消費者ほど、中小店志向が強い。
- ②「本格志向」が強い消費者ほど、中小店志向が強い。
- ③「地元志向」が強い消費者ほど、中小店志向が強い。
- ④「低価格志向」が強い消費者ほど、中小店志向が弱い。(負の相関)
- ⑤「本格志向」が強い消費者ほど、人的コミュニケーション志向が強い。
(本格志向は、人的コミュニケーション志向を介して、中小店志向に正の影響を与えている)
- ⑥「関係性志向」が強い消費者ほど、人的コミュニケーション志向が強い。
(関係性志向は、人的コミュニケーション志向を介して、中小店志向に正の影響を与えている)

4. “小規模力”を生かすための3つの要素

ここまでの分析結果から、中小小売業の“小規模力”を生かしたマーケティング戦略のポイントは、「個性化力」、「きずな力」、「人的コミュニケーション力」の三要素に集約することができる。

①個性化力

「中小店志向の消費者モデル」から言えることは、中小店志向の消費者を引き付けるためには、個性化力(個性、こだわり、専門性)の強化がポイントであり、低い価格で顧客を引き付けようとする戦略はとるべきではないということである(なぜなら、中小店志向の消費者ほど、

低価格を重視しない)。前出の表3からも明らかな通り、「個性化力」においては、中小店は大規模店に比べて、圧倒的に優位にある。

②きずな力

「中小店志向の消費者モデル」から明らかなおとおり、小売店とのきずなを重視する消費者ほど、中小店志向が強い。また、地元志向が強い消費者ほど、中小店志向が強い。したがって、中小店志向の消費者を引き付けるためには、「顧客とのきずな」と「地域とのきずな」という、2つの“きずな力”を強化することがポイントとなる。中小小売業のマーケティングで大切なのは、量の追求ではなく、“きずなの太さ”なのである。

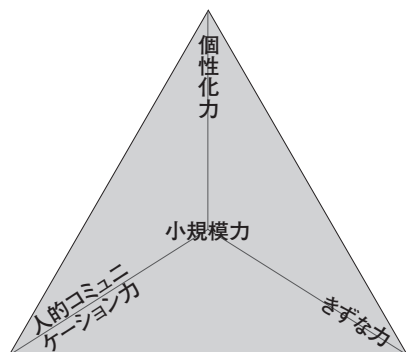
③人的コミュニケーション力

「中小店志向の消費者モデル」からは、人的コミュニケーション志向が強い消費者ほど、中小店志向が強いことが明らかである。したがって、中小店志向の消費者を引き付けるためには、人的コミュニケーション力を強化することが大切となる。

店員の親しみやすさや態度といった接遇に関する人的コミュニケーションのレベルアップはもちろんのこと、とくに、顧客へのアドバイス、提案、情報提供など、人を通じた専門知識の伝達が“小規模力”を生かした中小小売業のマーケティング戦略のカギになる。なぜなら、接遇において規模による有利不利はないが、人を通じた情報伝達においては、セルフサービス主体の大規模店に比べて、中小店が優位にあるためである。ドラッカー(2003)が言うように、「目の前にある商品を勧めるだけの店員は必要ない。店員は客が知らない深い商品知識を提供

しなければならない」のである。

図6 小規模力を生かすための三要素



出所:筆者作成

IV おわりに

今日の時代のトレンドをみると、スモールスケールの小売業にとって追い風が吹いている。小さいことは、“弱み”ではなく、“強み”になり得る時代がきている。とはいえ、多くの中小

小売業は、“小規模”を強みに転換しきれていない。そこで、本稿では、消費者の実証データを用いて、中小小売業が、時代の追い風を受けとめるための基本的な方向性を検討した。

実証分析の結果から、“小規模”を生かした中小小売業のマーケティングのポイントは、「個性化力」、「きずな力」、「人的コミュニケーション力」の三要素であることが明らかとなった。中小小売業は、これら三要素のそれぞれの力を高めるとともに、各要素をうまく融合させ、相乗効果を生み出していくことが必要である。中小小売業が、時代の追い風を受けとめることができるよう“帆”を上げることができたら、あとは目標に向かって“船”を進めていくだけである。中小小売業の前向きなマーケティングへの取り組みを期待したい。

【参考文献】

- 1 P.ドラッカー (2003)「日経ビジネス・特別編集版」日経BP社、2003年4月、37頁
- 2 Reichheld ,F. F. (1996) ,The Loyalty Effect , Harvard Business Press. (伊藤良二監訳『顧客ロイヤルティのマネジメント』ダイヤモンド社,1998年)
- 3 岩崎邦彦 (2004)「スモールビジネス・マーケティング：小規模を強みに変えるマーケティングプログラム」、中央経済社。
- 4 山本嘉一郎・小野寺孝義編著 (1999)、『Amosによる共分散構造分析と解析事例』、ナカニシヤ出版。