

【特別対談】 「モノ」ブランドから 「ヒト」ブランドをつくる

青木勇(あおき社長) & 加藤夕紀子(M&C研究所代表)

静岡県に地盤を持つ「あおき」が東京豊洲のらぼーとに出店して1年。独自のエリア、ターゲットマーケティングで圧倒的な地域シェアとブランドを持つ同社の出店は大いに注目を集めた。同社が培ってきた商圏内高密度マーケティングを青木社長自ら「ステルス(見えない)マーケティング」と呼ぶ。顧客一人ひとりにどれだけフォローできるかを突き詰めたノウハウの蓄積によるものだ。京急百貨店など優れた店舗のロイヤルカスタマーづくりを行ってきた加藤夕紀子氏と、これからの店づくり、人づくり、顧客づくりの本質論を語ってもらった。

—「あおき」は静岡県のとくに伊豆地方ではエクセレントスーパーとして不動の地位を築いています。その原点が、「ターゲットマーケティング」と呼ばれる地域密着のMD確立です。

青木 昔は、膨大な顧客データを持っていてもそれを何に使うのか。どう生かせばよいのか。実はそれを分析できる人間

もなかなかいないし、どうやったらいいのか分からなかった。ただ最初は自分たちが地域においてどういうポジションにいるのか明確にしたい、という考えはずっとありました。90年代になって、FSP(フリーイベントショッパーズプログラム*顧客別最適サービス)の勉強をして、自分なりのFSPの考え方を構築し、

自身の購買行動も客観的に観ながら、購買者の心理を追求していくことが、結果として売上げにつながるという考え方を積み上げ、今のあおきの戦略の中心になってきました。例えばキオスク端末を使って、お客さまに一律のクーポンを発行するという仕組みがあったとしても、使ってもらわない限りはお客さまの満足にはつながりません。

そこで私は「お客さまは全てほしいものは違うはずだ」という前提で、お客さまそれぞれに合わせたクーポンを発行する仕組みというのを考えていったのです。たった一人のために企画を作ることできますし、あるターゲット層のお客さま全体に対してももちろんだし、ある特定の商品に対しての企画もできます。

加藤 表面的に仕組みが整っていたとしても、やはりそこに見えない人間の経験知が組み合わさって仕組みが生かされるというのは前提ですね。

青木 システムがあっても、使う側の人間がお客さまのことを知っていて、何をしたいか、何をしたら喜んでもらえるかという発想があってこそはじめて、新し



あおきいさみ

(株)あおき代表取締役社長。人口数千人の超小商店舗を成立させてきたワントゥワンマーケティングを実践。コンピュータシステムと融合させた独自の「ステルスマーケティング」へと進化させた。06年に東京豊洲のらぼーとに出店し話題を集めた。

い対象や切り口が見つかるというのは本当ですね。システム化するのやはり日常の業務の中に落とし込まないと実現できませんし、何よりもサービスの「モレ」をなくすためです。

いつも買っている商品が安かったらうれしいだろうという発想以外に、こちらから「この商品を買っている人はこういった情報を提示されるとうれしいだろうな」ということを予測して、全体的な利益コントロールの中で適正に割引していくわけですが、顔の見えるお客さまにどんどん関連する情報発信するということは、昔の商売だったら当たり前だったと思うのです。商売の原点を見直すという意味でも大事なことじゃないかと思えます。

加藤 お客さまが一番好きな店は、自分の生活をよく知ってくれている店です。「この店は私が何を好きで、何を欲しいかを知ってくれているわ」という、その実感だと思うのですよ。それが「私の店」になっていく。難しいし、時間がかかることではあるけども、それが本当の商売だと思います。

お客さまの期待感で わが店の存在価値が決まる

青木 自分のお店がなぜ支持されているのかというのは、突き詰めると存在意義があるからだと思うのです。今全国で行われているのは、隣の競合店が何をいくらで売っているかということばかり見ていて、お客さまを見ていない。自分たちがモノや値段ばかりに集中していると、お客さまもそこしか見てくれない。買物にくるお客さまは特売をやっているから

来るのではなく、生活を満たすために、満足を買いに来ているのだから、それを見誤るとナンセンスになってしまう。モノと値段だけに走ると、規模が大きい企業が勝ってしまいますね。

ときどき同業者の皆さんは、これはどこの製品で、材料は何だということばかりを気にされるのですが、それは非常に狭い視野ですね。自分たちのお客さまが分かっていて、自分が納得できる商品、自信を持って勧めることができる商品でなければ同じものを仕入れられたとしても売れない。ジャパネットたかたは絶対的安さではないでしょう。「あなたのためにこれを選んで、できる限り安くしたつもりです」という気持ちに満ちているから支持されていると思うのです。

加藤 お客さまの自分の店に対する期待感は何なのか、だからうちの店はこういう店をやるんだ、ということがとても大事な時代だと思えますね。それを実現するためには店頭のお客さま接点のマーケティングがますます重要になってきています。お客さまに共感する、その店のコンセプトに共感する、いま求められている販売力のキーワードは「共感」だと思います。自分をよく知ってくれている販

売員さんがいるということが、お客さまを固定化していきます。決してカードを持ったから固定客というわけではありません。マインドで選んでいただかなくてはいけないわけで、店の側からお客さまを囲い込むということではできません。

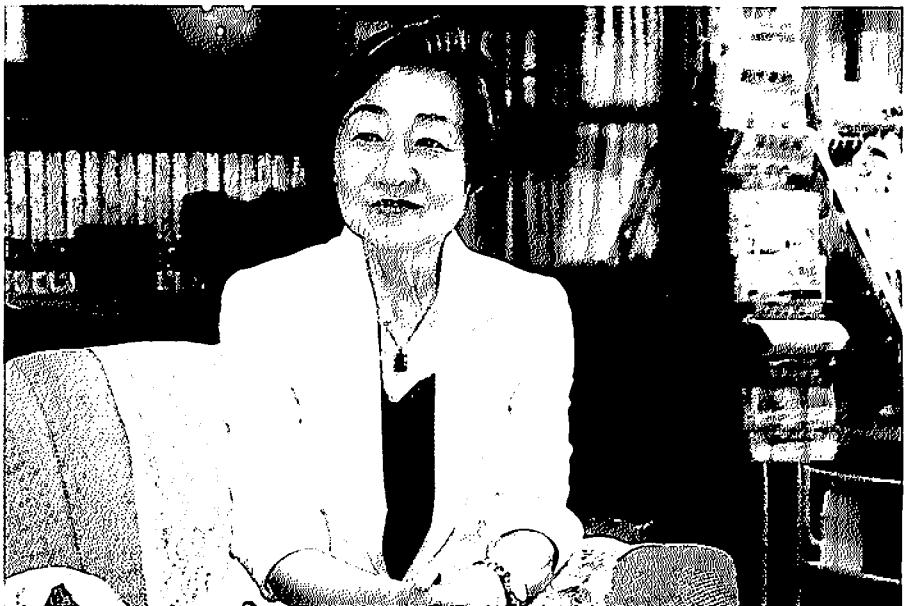
お客さまに選んでいただくためには、私たちが一人一人のお客さまが喜んでくださる生活を提供していく。モノだけ見ているのではなくて、生活を見るべきだと思います。

買物は本来楽しみなんです。なのに苦痛と言う人も多い。まとめ買いの人だって、その間店に行かないからロイヤルティがないかと言えばそうではない。お客さまは自分の生活場面から売場を見ますから、そこが自分の生活を楽しく豊かにしてくれるかどうかで判断する。

——そうですね。わが家もコストコというまとめ買いの極致みたいなお店が好きで利用するのですが、皆さん本当に楽しそうに買物している。

青木 私が下田で店長をやっていた当時、店内プロモーションで試食販売をするときに「とにかくお客さまが楽しいことをやればいいよ」という話をしました。

お客さまがお昼を買いにきて、試食で



かとうゆきこ

M&C研究所代表。フィールドワークによる定性マーケティングの第一人者。京急百貨店を経て、現在、三井不動産商業施設部専門役。売場と地域顧客をつなげる独自のMD、組織開発を構築。そのパイロットであった京急百貨店は200カ月以上売上げ対前年比クリアという記録を更新している。

食べて「ああおいしかった」とお腹がいっぱいになってそのまま帰るぐらいでいいと。それだけで来店動機になります。

それで、伊東店の販売スタッフに同じことをやらせたら「いらっしゃいませ。本日は〇〇の試食を行っておりますので、よろしかったらお召上がりくださいませ」となってしまう。ばかたれ、ここは伊東だぞと(笑)。

どうしてそんな「よそいき」の言葉で言うの。「お母さんこれおいしいから食べてって」となぜ素直に言えない?お客さまを楽しませるためなら、卵でジャグリングでもしろと(笑)。

卵でジャグリングなんてできるわけないですよ。「1個からいきます…次は2個です」と言うのだんだんお客さまはどきどきしてきますよね。最後「3個いきます」とか言って、できるわけないのですが、で、そのままベチャベチャベチャって落としてもいい。それだけでお客さまが楽しめるひとつのイベントですから。

そんなことを経験させると最初その子はガチガチだったのが、最後は立っているだけでお客さまが寄ってくるようになった。「何やってるの? じゃあ買っていくわ」と必ず買ってくれる人が出るようになったのです。

加藤 売り手じゃなくて、おいしいものを食べるのが好きな“仲間”にならなくては駄目です。従業員が本当に一生懸命誠意を持って仕事をしている、キャラクターが伝わると、お客さまはその人から買ってあげたい、という応援団になる。

青木 私は土肥という人口数千人の店長をやっていたとき、ちょっと帰宅に難儀していたおばあちゃんを送っていったらお駄賃をくれました。「おばあちゃんいいよそんなの!」「いや持ってけ!」って(笑)。お金持ちではないのです。どちらかと言えば生活は大変な方。それで気付いたのは「お金を払う価値がほしい」

ということなんです。

自分にご褒美という時代ですから、絶対的な安さというのもあるけど、自分の中にある相対的な安さの基準というのはあるのです。商品が安全というのは当たり前であって、お店は「安心」を提供しなければなりません。「お袋の味」という言葉は、「お袋が子供に悪いものを出すわけがない」という安心感からきたものです。

——「安全」と「安心」はまったくの別物ですね。前者は最低条件、後者がそのお店のブランドですね。ブランドは商品、人すべてで作り上げるのが小売業ですね。これはチェーンストアも変わりありません。

青木 苦情が発生したときに、必要なのは謝ることではないのです。夕食用の材料を買っていかれた方から、「材料駄目だったわよ」というクレームが入ったときに大切なのは、作れなかった夕食のケアをすること、例えば夕食の時間が迫っているようだったらおかずを持っていたり、デザートもつけてさしあげることが大事なんです。

それは損得ではなく、お客さまのやろうとしていたことを、満足な状態に近づけるお手伝いをするという感覚です。担当者ベースだと、どうしても返金と謝罪だけで済ませがちです。

お客さまは腹が見えてしまうからなかなか不信感が拭えない。失敗は誰にもあるからしょうがない。でも私はその後に相手を思いやる気持ちというのが根底にあるかどうかを見る。

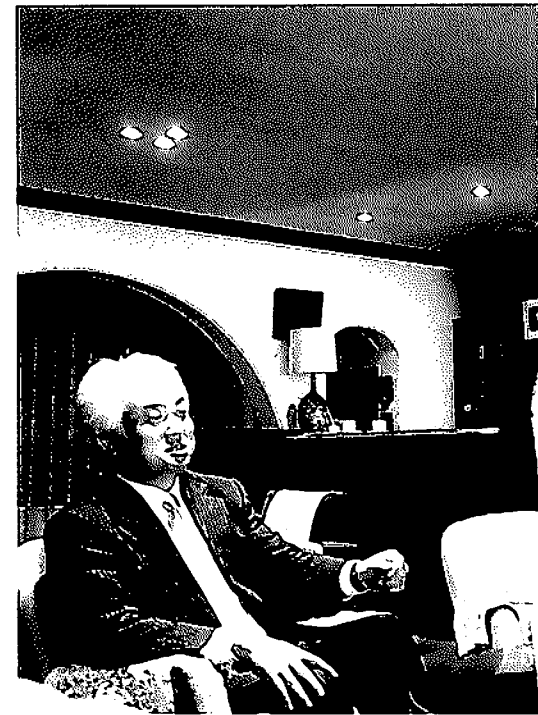
加藤 そう思えるかどうかは、やはり組織、社風に人間を重んじる部分がなくてはならないでしょう。従業員の満足があってはじめて顧客満足が実現できるのですから。

青木 従業員満足の第一はやはり収入が要素としてあると思います。ですが、経営者と価値観を共有できる部分がなけれ

ば、ものすごく高い報酬をもらっていても不満は生じます。逆に共有できているから安い給料でも良いかといえそうではない。

社員が常に何を求めているのかというアンテナを張っておかないと辞めてしまうでしょう。これは規模が大きくても小さなお店でも変わらないと思います。方法が違うだけです。

それからもう一つは、自分で何でもできる、チャレンジできる環境であることも大事であると思います。



トップは小売りの誇りを持ちビジョンを出し続けること

加藤 トップのビジョン、自分の会社がどこを見て何をしようとしているのかが従業員一人ひとりまで届くことは意外と難しい。でもいまの若い人達を見ていると、自分が何をすることがトップの意に沿うのか、会社の流れに乗るのかということがはっきり分ると、非常によくやりますよ。逆に自分に何が求められているのかが分からないと、仕事がただの作業になってしまうから嫌になる。アルバ

イトの子まで含めて、今の人はマジメだと思います。だからこそビジョンをしっかり伝えてあげてほしい。

もうひとつは、小さなことでも認めてあげることです。若い人たちのなかには、要領が良く、短いキャリアサイクルをまわしていく人も多いけれど、10年くらいで磨かれるセンスや能力もある。そのためには継続させてあげる環境を作らなければなりません。

お客さまに喜ばれるという体験をすることはその大きなモチベーションになり



ます。お客さまの感動を味わった人は、もっとお客さまに喜んでいただこうと、もっと努力するようになります。でも直属の上司、経営者、先輩がその人の価値を小さなことでもいいから認めてあげるといのは同じくらい重要だと思います。胃木 小売業が「人としての喜び」を得られる職種であるということが前面に出ていかないと、モノを売っているだけ。さらに「決められたことしかやっていない」感覚に陥ると、社会的な使命感も薄くなる。私は会社説明会では「私たちが売っているのは「食品」ではなくて「食

です」と話します。食品というと商品を目指すにすぎませんが、食は食事、食卓と言い換えてもよいですが、誰とどういときに食べるのか、時間と空間の価値が加わるのです。生活に一番身近な世界でありながら、ちょっとした工夫で豊かさが広がる。同じレトルトハンバーグであっても、温めて食べてひとりで食べるのか、誰かと話しながら食べるのかという違いによって会話が生まれてくる。豊かさを出すためにテレビを消してみる。テーブルにワイングラスを置いてみる。花を置いてみる。恋人でも子供でも夫婦でも思いやりの会話をかける、それだけで文化が生まれてくる。

会社や店舗の規模を話せば中小企業は不利になるのは当たり前です。目線を変えるためには自分のライフスタイルとして、何を求めているのか、どうすれば実現できるのか。自分自身の満足について考えなさいと話します。そうすると学生さんの意識が変わります。

価値観が多様化してさまざまなライフステージの考え方があるかと思いますが、人生それぞれの時期において何をしなければならぬかを考えると、若いときには自分の可能性、やりたいこと、満足について見つけることが一番大切なことだと思います。

加藤 小売業は誇りを持って働くということを肌で感じられる職業だと思います。この地域の食卓を楽しくしましょう、健康に過ごしていただきましょう。うちの店に来たお客さまには、どこよりも新鮮ないいものを召し上がっていただきましょう。やっぱり物販業だと思うと面白くない。最近はショッピングセンターでも単独店舗でも、そこを中心とした「地域社会創造業」なのです。食文化を育て、地域社会とコミュニケーションする。そう思うことができれば、誇りをもって働ける、素晴らしい仕事だと思います。

——いま「災害に強い街づくり」という

のが自治体やNPOといった協力態勢の中で考えられています。いざというときに地域の人たちでなにかができるのか。例えば重機が動かせる。介助ができるなどを登録して連携できるようなかたちにするわけです。もちろん医療機関も含まれますが、小売業はインフラとしてもっと積極的にアピールできるのではないかと思います。実際、先の新潟の地震でも、復興に必要な資材が全部そろうのはホームセンターですし、焚き出しではスーパーが大きな役割を果たしました。

胃木 お金はひとつの価値観ではあるけれど、それだけじゃないってことを考えないと、商人である以前に、人として失格だと思う。

金とかモノの前に「想い」がなければ、何もできない。やる気のない人間は結果を出せません。逆に想いがある人間は、すぐは出ないかもしれないけれど、いつか結果を出せるものだと思います。

僕はいつも「自力本願」ということが念頭にあります。だから「お願いします」という言葉も、基本的に言わないように心がけています。自分がやりたいこと、それを何のためにやるのかという想いを語ると、認めてくれる人、助けてくれる人が現れてくる。だからまず「想い」が一番大事だと思います。

ただ、今の時代はある程度ロジカルにモノを発想することも求められていると思います。昔は「想い」だけでなんとかなったけど、考えて行動ができないと結果が出ない時代です。そのためには自分を客観視することが必要です。でないと自分の価値観に埋没して視野が狭くなる。だから、ある意見が出てきたときに、「そんなことはないよ」と否定から入るのではなく、「そういう考え方もあるのか」と思うようにする。そうすることで自分の経験則からだけでは新しい切り口が見えてくると思います。

(談・文責 まとめ 編集部)