

特別寄稿

## 商圈人口5,000人の 元店長&社長が本音で語る

Cheerful Company Consulting 代表 青木 勇氏

筆者プロフィール

東海地方にドミナントを築くエクセレント食品SMの元社長。商圈人口5,000人の店長からネット通販まで御頭指揮を執る。机上の空論ではない地域密着型の高シェア戦略立案、実務遂行には定評がある。現在は、全国より本物の食品MDの進化を求め要請に応じるため「旅人」コンサルタント生活を続けている。

# 間違いだらけのポイント戦略から 抜け出す10の心得

心得  
1

### ポイントなんて 差別化にならない

今、日本全国どこへ行ってもカード、カード。大型店から小型店、業種も小売業をはじめ、サービス業まで、ほとんどとっていいほど「ポイントカードはお持ちですか?」と、共通の接客用語のように聞かれます。ポイントカードが始まった20数年前だったらアドバンテージがありました。今では持っているのが当たり前。お客様も、聞かれるから持っていないと悪いんじゃないかと思うくらい、意味を考えないと効果があるのか分からない状況になっています。

心得  
2

### カードを始める前は、 利益が高かった

最初のうちは1ポイントつけるだけでよかったのが、5倍セールが流行り、差をつけようと10倍セールも乱発されてきました。ネット上では、ショップの痛みを知らない楽天市場など、平気で10倍セールの乱発させようと、また、それが常識になってしまっています。

お客様は自分が得になる方法はよく知っている。情報収集をして買う店も選んでいます。今やポイントをつけるということは、体力勝負に挑戦するようなもので、店側の思ったようには事が進みません。

当初は経費も1%ですんでいたものが、2.5%前後に膨れ上がっているところがほとんどで、それも下手をすると

発行ポイント残が、簿外で数億円もあるという表面的に見え難いガンになっている企業も少なくありません。

損益計算書を見ていると、ポイントカードなんてやめたくてしまいますが、競合店がやっているし、お客様もやめたらケチに思うだろうと思って、やめられないというのが、本音の企業が多いのではないのでしょうか。

心得  
3

### 分かりやすいことは すぐに真似される

ポイントの倍つけセールのように、マニュアルに書いてあるとおりにやればよいような、だれでも分かりやすい手段は簡単なもので、すぐに真似されてしまいます。システム屋さん、そういう分かりやすいものしかつけれないし、自分で売場で商売をするリアルがないので、バーチャルで考えて開発す

るしかありません。だからそれ以上の進化もあまりしないし、使い方、ノウハウも蓄積されてこないのです。

メーカーの展示会に行くと、新しく開発したシステムを紹介されますが、特にポイントカード、FSP関係のものについて質問していくと、「それは皆さんと一緒に考えていくことです」というようなレベルでしかありません。

ノウハウは自分で仮説を立て、実践、検証してためていくものであり、ほかが真似できない独自のものなのです。基本は同じであっても、お客様はすべてのお店で違うので、そっくりそのまま真似をしても成功するとは限りません。どれだけ自分のお客様に興味を持ち、正面から取組むかという姿勢により、結果が違ってきます。

#### 心得 4

### 本当に効果のあるのは、メインのカードだけ

私もいろいろなお店のポイントカードを持っていますが、今では邪魔なのであまり使わないカードは家に置きっぱなしにしています。

よく考えてみてください。1年経っても数十円、もしくは数百円しかたまらないようなカード。子どものお小遣いにしかないし、特にうれしくないでしょう。

キャッシュバックを売りにしているお店もありますが、キャッシュバックでもらった、得をしたと思えるのは、お礼で帰ってきた時だけじゃないですか？ 毎回たまるポイントを、毎回買物で使っても、得をしたって気持ちを持っていますか？

本当に得だと意識しているカード

は、お客様がいつも利用するメインのお店のカードだけで、後はどれだけ持っていて、勧められるから惰性で持っているカードでしかないというのが本当のところでしょう。

#### 心得 5

### 実は大切なお客様のことを、何も分かっていない

そんな目先の手段ばかりにとらわれているので、本当に大切にしなければいけないお客様のことが分かっていないところが非常に多いです。お客様がカードを使ってくれて提供しているデータは、まさに宝の山なのです。

データを無視して、自分の知っているお客様(と思っている人)とよく話をして、何かをやらうとする人も多いものです。しかし、自分が思っている以上に、たくさんお買物をされているお客様は多く、また意外に話をしていません。顔も知らなかったりということもあるはず。そういう私も、昔お客様を訪問している時に、訪問したお客様の家に、そのお客様以上にお買い上げされているお客様がおられたという経験もありました。その場でそれを知ると、すぐに店に帰ってデータを調べ、またすぐにそのお客様を訪問して、大きな成果につながったこともありました。

#### 心得 6

### データがありすぎるから、何だか分からない

会員データは膨大に蓄積されてい

るので、どこから、どういう切り口で見ればいいのか分からないと諦められていないでしょうか？ 素直な気持ちで、素朴な疑問を持つような感じで見ていくと、そこにはヒントが山のようにあります。

一人のお客様に喜んでもらおうという見方から、それに共通する商品、サービスなど、他のお客様にも喜んでもらえることが、夢を見るように次から次へとわいてくるものもあります。そしてそれは、どこでも同じものではなく、お店によってすべて具体的なものはち違ってきます。もちろん競合店ともまったく違うものです。

#### 心得 7

### 競合店と自店のお客様はまったく違う

お客様は、なぜあなたのお店に買物に来てくれているのでしょうか？ それはあなたのお店の品揃え、サービス、雰囲気など、そこにしかないものがあり、それを気に入ってくれているからでしょう。そう、目的があるからなのです。

あなたのお店と競合店のお客様は、同じ地域に住んでいてもトップから並べていくと、まったく違うランキングになっているはず。それは、

そうならば、一人ひとりのお客様が、自分のお店のことをどう見ているのか、何を求めているのかをしっかりと見つけ、それに応えることをするのが本当の商売でしょう。競合店が何をしているか、それに対抗するわけではありません。お客様に満足してもらうこと、やるべきことはこれなのです。

心得  
8

競合店調査は、品揃え、  
価格が中心になっている

競合店調査に行くと、大体品揃え、品質、価格に集中してチェックしているのではないのでしょうか？ 具体的にやっていることは箇条書きにして比較できるので、必要なことではあります。しかし、それはお客様も同じで、そればかりを気にしていくと、お客様も同じように、その分かりやすいことを比較するようになります。そうなってしまうと、分かりやすい方が勝ってしまうことになります。それでは意味がありません。人がやる仕事ではなく、自動販売機と同じになってしまいます。

よく見なければならぬのは、それに対してお客様がどう反応されているかです。競合がやっていることが、すべて正しいわけではありません。買ってくれるのはお客様であり、どう感じているかが結果の行動なのです。そう、感じて動く、つまり「感動」しなければ買ってもらえないのです。

心得  
9

本当の商圈における支持率を  
知っているか

今、あなたのお店はいくら売れていますか？ 店の大きさ、商圈市場の大きさから、それは十分にお客様に支持されている金額ですか？

売上が下がってきた理由を、景気や競合店のせいにしたくなりますが、市

場における支持率、つまり占有率を見てもみると、それはあなたの思い込みというようなレベルが非常に多くあります。実際に会員データを使えば、アバウトな見込みの金額ではなく、現実具体的なもので出てきます。それほど難しい手法ではありません。

一般的には、自店を中心として半径500m、1kmと円をかき、そこにどれくらいの人口、市場規模があり、現在の売上がいくらだから占有率が〇%というように判断されていることが多いと思いますが、カードを使っていれば実データがあります。行政区分ごとに入人口、世帯数、世帯人口をもとに市場規模を出して、実数を確認してはいかがですか。

たとえば食品スーパーでは、1か月に食品、消耗雑貨で1人当たり2万円使うとして、世帯人口は2.5人くらいの地域が多いので、1世帯5万円に世帯数を掛けると市場の大きさが出てきます。地区の会員買上の合計を、その市場金額で割ると市場占有率が出ます。

それが何%になっていますか？ 田舎だと40%、人口のあるところで20%の占有率があると、地域でも認めてもらえる一番店といえるでしょう。これは私の経験からも、実感としていえることです。

どの業種においても、基準となる世帯購買金額はあるはずなので、同じように分析することができます。基準が分からなければ、自分の家がどれくらい使っているか、従業員、知人から聞き出せば基準は設定できます。

市場における占有率だけでなく、1世帯内占有率にも注目しなければなりません。少しだけ買ってくれるお客様が多くいるのではなく、どれだけ多くの商品、金額を買ってくれているお

客様が多いかです。商圈内に住んでいる人が、すべてお客様として来店しているわけでもないのです。

しかし、思い込みが激しいと、これらのデータを見せても、信じようとしないう人も少なくありません。でもこれは限りなく実態に近いものなのです。

心得  
10

現実を見せてくれて、  
ヒントもいっぱい

このように、カードから見えてくることは無限にあり、いい出したらキリがありません。これらの分析をするに当たっては、カード会員の買上金額が高くなければ精度が低くなってしまいます。少なくとも会員買上比率が70%以上は必要で、80~90%前後はあるべきです。

もしこれ以下の会員の買上状況であるとすると、カードにもお店にも魅力がない可能性が高く、基本的にすべてを見直す必要があるのではないのでしょうか。

このように蓄積されてきているデータには、多くのヒントが隠されているにもかかわらず、残念なことに、カードデータを有効に使っている企業はほとんどないに等しい状況です。こんな時代だからこそ、現実を知ることにより、足が地に着いた、迷わずに方向を見ることができないのではないのでしょうか。独りよがり、思い込みで商売していませんか？ もしそうであれば、今こそ取組み姿勢を見直す時です。

11