

地域家電店が輝くためのスモールビジネス・マーケティング

静岡県立大学 経営情報学部 教授 岩崎邦彦

■はじめに

わたしは、マーケティングを通して、地域の元気や小さい企業の元気に貢献したいと思い、マーケティングについて20年以上研究しています。今日は、ご協力いただいたアンケートの結果を踏まえ、小さな企業のマーケティングについて皆さんと一緒に考えていきたいと思います。

■マーケティングとは

近年、マーケティングへの関心が高まっています。例えば、朝日新聞にマーケティングの記事が、どのくらい掲載されたのか数えてみたところ、1985年には年間で24件、2017年には年間で384件となっており16倍に増加しています。一般紙の朝日新聞においても、



一日に1件以上のマーケティングの記事が掲載されていることとなります。このように、記事がたくさん出るといことは、それだけ世の中のマーケティングへの関心が高まってきていることの表れといえます。

ところで皆さん、昨日いくつ広告を見ましたか？ポスターやテレビCM、Web上のネット広告、電車の中吊り広告や看板など、たくさんの広告がありますが、人は、平均すると一日に200~1,000件の広告に接していると言われています。

では、昨日見た広告の中で、今思い出せる広告はありますか。多くの人は、ひとつも思い出せないのではないのでしょうか。誰でも、関心が無ければ、思い出せないし頭にも残らないのです。

今日は、ぜひ、マーケティングについて関心を持っていただきたいと思います。関心を

持てば知識がたまる、知識がたまれば次の関心が生まれてくる、このフィードバック回路を回して、マーケティングについてさらに関心を深めてもらいたいと思います。

マーケティングという言葉聞いたことがない人はいないと思います。では、マーケティングとはなにかと改めて聞かれると、答えに詰まってしまう人が案外多いものです。まず初めに、マーケティングとは何かというベクトルあわせから入りましょう。

マーケティングをわかりやすく説明するために、まずは字づらを見てみます。字づらを見ると、マーケティングは Market プラス ing です。一般的に Market を辞書で引くと、一番初めに市場と出てきますが、マーケティングでいう Market は、それとは違う意味で捉えたほうがわかりやすいです。例えば、『この商品の Market はどのくらいあるか』という言い方をしたとき、この場合の Market は、ひと言で言うとお客さんを意味しています。つまりマーケティングとは、お客さんプラス ing です。お客さんを ing するというと、イメージが沸きません。イメージしやすく言い換えると、マーケティングはお客さんを生み出す活動ということなのです。

では、どうしたらお客さんが生み出されるのか。キーワードは『価値』です。これはマーケティングの発想にとって、もっとも重要なことです。

例えば化粧品で考えてみましょう。化粧品は、物質的にみると水と油と香料と少しの有効成分でできた液体や粉や固形物です。お客さんが欲しいのは、水と油と香料と少しの有効成分が含まれた液体や粉や固形物なのでしょうか。お客さんが欲しいのは、化粧品という品物ではなく、化粧品がもたらす価値なのです。

化粧品がもたらす価値とは何でしょう？それは、美しくなる、きれいになるということです。お客さんは、きれいになることを買っているのです。きれいになれるなら化粧品でなくてもいいということです。『お客さんは価値を買っている、品物ではない』これがマーケティングの発想です。

次に、実際に行った緑茶のマーケティングを例に取りましょう。マーケティングの発想を踏まえると、一番初めに調べるべきことは、『緑茶が消費者にもたらす価値はなんだろう？』ということです。そこで消費者に対し、『急須で淹れるお茶と聞いて、思い浮かべる言葉は？』という質問をしました。回答は、選択肢は与えず自由記入としました。

生産者（業界）の回答でもっとも多かったのは、『茶葉』『カテキン』『健康』という言葉でしたが、消費者の回答は、『一息』、『やすらぎ・リラックス』、『ゆとり』となりました。売り手とお客さんが入れる言葉は、まったく違っていたのです。

つまりお客さんは『茶葉』を買っているのではないのです。お茶を淹れるときの『一息』や『やすらぎ・リラックス』という価値を買っているのです。マーケティングの発想で価値から事業を再定義すると、『お茶業界』ではなく、『リラックスビジネス』や『安らぎを提供する業界』といえるのかもしれませんが。

当時の緑茶キャンペーンは、『俺は葉っぱで飲む』でした。これは、茶葉が売れないから、茶葉を買えと言っています。生産者の売りたい気持ちが先行しています。急須で淹れる緑茶と聞いて茶葉を思い浮かべた消費者は、811人中わずか2人しかいないのです。

『茶葉（商品）が売れないから買ってくれ』に相当する言葉はなんのでしょうか。それは販売です。販売とマーケティングは、正反対です。販売は、今ある商品を売り込むという発想です。一方、マーケティングの発想は、『どうしたらお客さんが買いたくなるか』、これを考えることです。何が正反対なのかというと、スタートポイントです。販売は、はじめに商品ありきなのに対し、マーケティングの発想は、はじめにお客さんありきということです。マーケティングのポイントは、何を売るかではなく、なぜ買うのか、どうしたら買いたくなるのか、に着目することです。

さて、『俺は葉っぱで飲む』というキャンペーンが終わり、次のキャンペーンがはじまりました。そのキャッチコピーは、『私は急須で淹れる』でした。これは、最近急須を使う人が少ないので、急須を使えと言っているのです。急須を使えと言って、急須を使いたくなる人がいるでしょうか。おそらくいないでしょう。

そうではなく、急須でお茶を淹れる過程で、茶葉の良い香りで癒されることや、急須から落ちる最後の一滴に旨みや甘さが凝縮されていることを知ると、急須を使ってみたくありませんか？急須を使ったときにこのような価値があるとされると急須を使ってみたくなるのです。

ネスカフェゴールドブレンドの違いがわかる男のCMをご存知ですか。あのCMでは、インスタントコーヒーを買えなどと、ひと言も言っていません。美味しそうにコーヒーを飲んでほっとしているだけです。その様子を見て、コーヒーが飲みたくなるのです。これ

が、マーケティングの発想です。急須を使って茶葉で飲めと言われても、茶葉を買う人はいません。これは完全に売り手の発想です。

ところで『自分のお店でなにを売っていますか?』と聞かれたとき、皆さんはどのように答えますか?自分の店で売っているものを What (なに) でしか答えられない人は、不振の企業が多いです。What (なに) でしか答えられない人は、店にあるモノしか見ていません。

重要なのは、What (なに) ではなく、Why (なぜ) です。なぜお客さんがその商品を買うのか、なぜ自分の店を選ぶのか、Why (なぜ) が明確に答えられる経営者は強いです。お客さんの求めている価値を知っているということです。この Why (なぜ) の発想がマーケティングには欠かせないのです。

マーケティングの発想に関して、もうひとつ。

『雪が解けると何になりますか?』という問いに対し、皆さんはどのように答えますか? 選択肢なしで回答してもらったところ、『水』と答えた人は 7%、『春』と答えた人は 25% で、このふたつの答えがもっとも多くなりました。次に『論理思考に優れているか、感性が優れているか』という質問を行い、先ほどの答えを分析したところ、論理思考が優れた人は、ほとんどの人が『水』と答え、感性が優れている人は、『春』と答えたことがわかりました。経営に成功するためにはこのバランスがとても大切です。価格や機能でお客様の理性(頭)に訴えるだけでなく、お客様の感性(心)に響くものが必要なのです。

それでは、水タイプの経営者と春タイプの経営者では、どちらのタイプの経営者が業績がいいと思いますか? 答えは、どちらともいえない、つまり統計的な差異はありませんでした。大切なのはバランスです。もしお店の店員さんが、水タイプの人ばかりだったり、春タイプの人ばかりだったりでは、きつとうまくいかないでしょう。どちらのタイプも必要です。水タイプと春タイプが半々のお店は、お客様の頭と心をひきつけているのではないのでしょうか。

経営者の場合も、同じです。経営者が水タイプなら奥様や補佐役は春タイプ、経営者が春タイプなら奥様や補佐役は水タイプというようなバランスの取れた組み合わせが良いと思います。

■ 小さな店のマーケティングを考える

99.7%。この数字は、日本の企業のうち中小企業が占める割合です。圧倒的に中小企業の

ほうが多いにも関わらず、本屋さんで売られているのは大企業中心に考えられたマーケティングの本ばかりです。大きな力士と小さな力士では戦い方が違うように、大企業のマーケティングと中小企業のマーケティングは違うはずです。

そこで、小さな店の強みは何だろうと考え、消費者はどう思っているか調査しました。消費者に聞くことは大切で、自分が強みだと思っていなくてもお客さんにとって価値が無ければそれは強みではないし、ライバルも強みだと思っていたら、それも強みではありません。結果は次のようになりました。次に、大きな店の強みについても聞いてみました。結果は、以下の通りです。

小さな店の強みは <input type="text"/> である。
1位 個性
2位 サービス
3位 独自性
4位 小回り
5位 専門性
6位 こだわり
7位 親しみやすさ
8位 融通
9位 地域密着
10位 接客

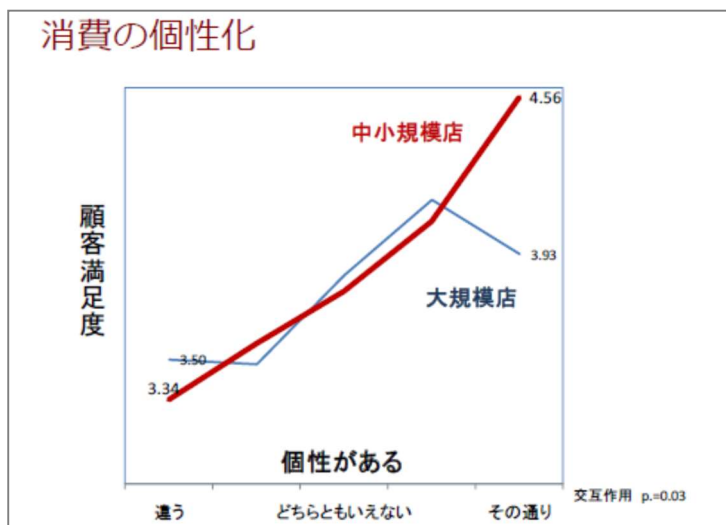
大きな店の強みは <input type="text"/> である。
1位 品揃え
2位 豊富
3位 安さ
4位 価格
5位 多い
6位 種類
7位 品数
8位 大量仕入れ
9位 量
10位 総合性

比較してみてわかるように、ひとつとして同じ言葉はありません。つまり、小さな企業は、大企業の小型版ではないのです。大きな店があるから小さな店がだめになったと言われる人もいますが、小さな店は大きな店の小型版ではありません。今の時代は、大は小を兼ねないのです。大は大の役割があり、小は小の役割があります。今は、小さい企業にとってチャンス時代になっていると思います。追い風が吹いています。

では、例えばケーキを買うとしたら、どちらのケーキ屋を選びますか？

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

消費者調査によると、選ばれたのは圧倒的に A 店でした。A 店も B 店もこだわりのケーキを販売しているのに、消費者をひきつけたのは A 店なのです。この結果からわかることは何でしょう。それは、品揃えを足し算すると個性は薄まってしまい、消費者をひきつけることができなくなってしまうということです。総合量販店では個性を武器にすることができません。GMS が苦戦しているのもそのためです。今の時代は、個性が武器になるのです。個性がある企業のほうが消費者満足度は、右肩上がりに高いという結果が出ています。



小さい企業が大企業を超えるには、『とんがる』が必要です。つまり個性が欠かせないということです。個性なしでいろいろありますでは、大型店にはかないません。逆に絞ってこだわりの勝負をすれば、小さい企業が圧倒的に多くの人をひきつける時代になっています。小さい企業にとって、チャンスの時代になっています。

とんがるという字を漢字で書けますか？とんがるという字を漢字で書くと『尖がる』となります。よく見ると、大のうえに小が乗っています。まさに小が大を超えるためには、尖がりが欠かせないということです。

今の時代の流れは、次のようになっています。

画一性	→	個性
総合	→	専門性
全国	→	地域
量	→	質
効率	→	感性

これらは全て、小さい企業が強い部分です。わたしが小さい頃は、ラーメンでもお寿司でもパスタでも、何でもある総合食堂が人気でした。今は、ラーメンはラーメン専門店、パスタはパスタ専門店が当たり前の時代です。プロ野球も、昔は全国区の読売ジャイアン

ツの視聴率が 20%と非常に高かったですが、今の視聴率は数%とかなり低く、ついには地上波での放送がなくなったりしています。今伸びているのは、広島や仙台など、地域に密着した球団で人気を高めています。レストランも、どこにでもある全国展開の店ではなく、その地域にしかないこだわりの店が伸びている時代です。

小さな企業には今、チャンスの追い風が吹いています。それにも関わらず、厳しいのはなぜでしょう。おそらく多くの中小企業は、帆をあげないヨットになっています。ヨットも、帆をあげて風を受けなければ前には進みません。これからの中小企業は、時代の追い風を、いかに帆をあげて現実の力に変えていくかが、ポイントになっています。

帆をあげて風を受け、現実の力に変えていくためにはどうしたら良いのでしょうか。それには、「うちのターゲットはシニア層だ」などと売り手がターゲットを決めるのではなく、買いたいと思っている人をターゲットにすべきです。地域家電店のターゲットは、地域家電店で買いたいと思っている人です。

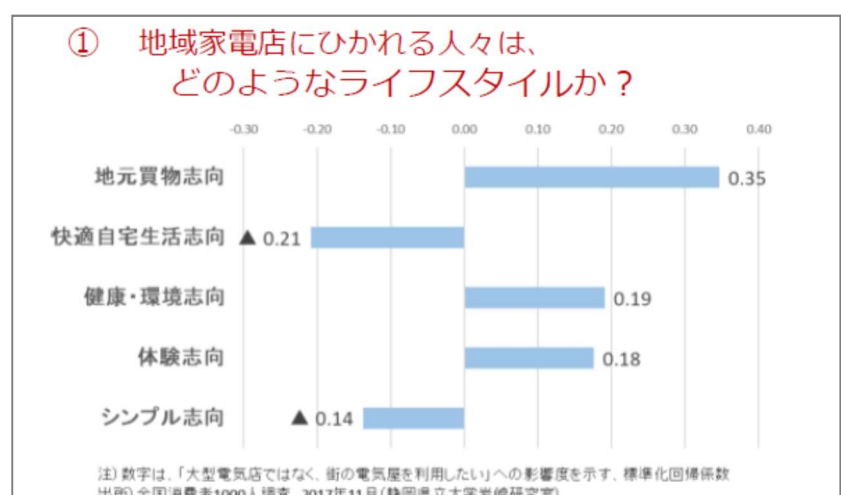
消費者調査によると、地域家電店で買いたいと思っている人は、実際に地域家電店を利用している人の 2 倍以上存在しています。ということは、それらの人々をひきつけることができれば、マーケットは 2 倍以上になるのです。では、地域にある家電店を利用したいと思っていながら、実際は利用していないのは、どうしてでしょう。それはおそらく、消費者の地域家電店に対する期待と、実際の地域家電店の経営にギャップがあるからなのではないでしょうか。

■地域家電店に惹かれる人とは

地域家電店に惹かれる人は、どのような人なのでしょう。これを知るために、消費者 1000 人へアンケートを実施し、調査分析を行いました。

①ライフスタイルについて

地域家電店に惹かれる人のライフスタイルはどんなライフスタイルなのか分析し、統計的に有意だった 5 つのライフスタイルについて、分析結果を



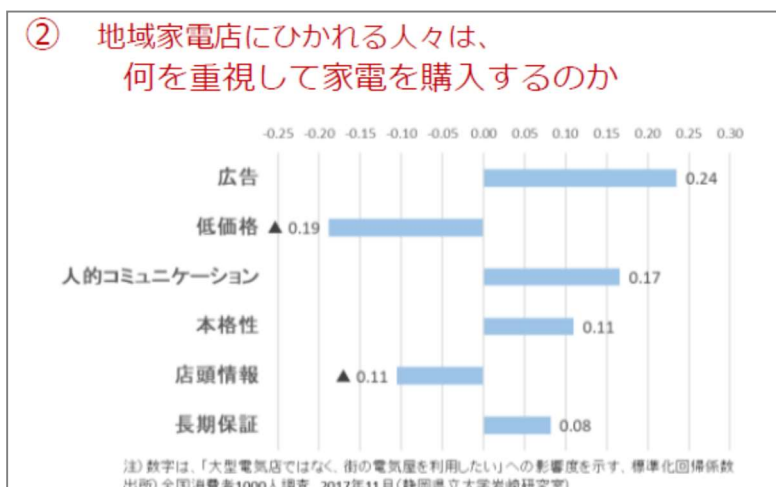
次のグラフに表します。

この結果から、地元買物志向が強い人、健康・環境志向が強い人、体験志向が強い人は、地域家電店に惹かれ、快適自宅生活志向が強い人、シンプル志向が強い人は、大型店に惹かれるということがわかりました。

実際の取り組みに置き換えてみましょう。地元買物志向が強い人をひきつけるために、足元商圈の強化が欠かせないということです。また、健康・環境志向が強い人をひきつけるためには、環境・健康に良い家電や節電・省エネ家電のおススメが有効かもしれません。体験志向が強い人をひきつけるためには、体験会やイベント、相談会などを実施し、実際にお店に来てもらう取り組みの強化を図ってみてはどうでしょうか。

②家電購入時に重視する項目について

地域家電店に惹かれる人は、実際に家電を購入するときどんなことを重視しているのでしょうか。分析した結果、統計的に有意だった6項目について次のグラフに示します。



この結果から、地域家電店に惹かれる人は、広告、人的コミュニケーション、本格的性、長期保証を重視していることがわかりました。逆に、低価格、店頭情報を重視する人は、大型店に惹かれる人であるといえます。

では、それぞれの項目について見てみましょう。地域家電店に惹かれる人は、広告を重視しています。これは少し意外な結果でした。エディオンのテレビCMは、もしかしたら地域家電店のほうに効果を発揮しているのかもしれませんが。小さな店だけでは、CMは出せませんので、これはエディオンのフランチャイズに加盟していることのメリットといえるでしょう。また、ダイレクトメールやチラシも効果があると思います。

人的コミュニケーションも重視される項目です。具体的には、『店員とのコミュニケーションを重視する』『店員からのアドバイスを重視する』人ほど、地域の家電店で買いたいと答えています。人を通したコミュニケーションは、小さな企業の武器となるどころです。

人を通したコミュニケーションには2つのタイプがあります。ひとつは、接客、接遇と言われるもので、挨拶や身だしなみ、笑顔などのことです。これはできていて当たり前であり、競争の前提です。差別化の鍵はもうひとつの人的コミュニケーションであり、それは人を通じて情報や知識の伝達ができるかどうかです。店員からのアドバイスや助言、提案が重要なのです。

人を通したコミュニケーションの中で、なぜ、アドバイスや提案が重要なのでしょう。消費者に『現在の生活の中で足りないものは何かありますか？』と質問したところ、一番多かった答えは『特にない』というものでした。それは欲しいものがないのではなく、欲しいものがはっきり見えていないのです。何が食べたいかと聞かれて、おいしいものが食べたいと答えるように、モノは浮かばないけれど、快適な暮らしがしたい、幸せになりたいという本質的な欲求はあるのです。

これまでは、消費者のニーズを調べてその商品を並べておけばよかったのですが、これからは一步前の対応が必要になります。それはつまり、お客さんの課題を解決する提案です。今ある商品を陳列するだけでは、だめなのです。

販売員・営業マンの時代は終わりました。これからはアドバイザー・コンサルタントであるべきではないでしょうか。

ピーター・ドラッカーが、インタビューに答えてこう言っています。

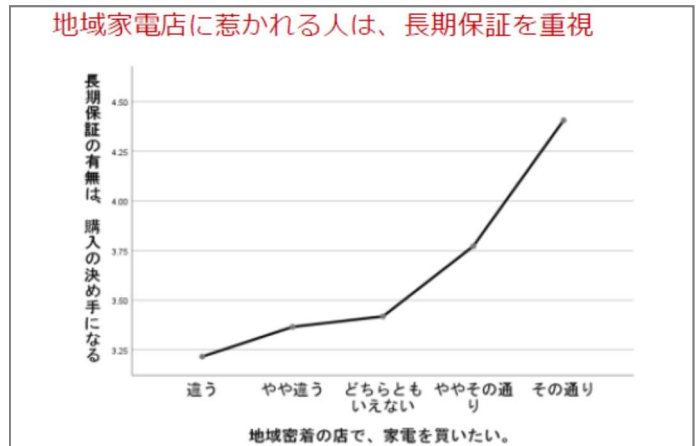
「店員は客が知らない深い商品知識を提供しなければなりません。目の前にある商品を勧めるだけの店員は必要ないのです。」

『何かお手伝いはできませんか？』という発想ではだめなのです。これから重要なのは、『この問題を解決してはどうですか？』という提案が欠かせないということです。

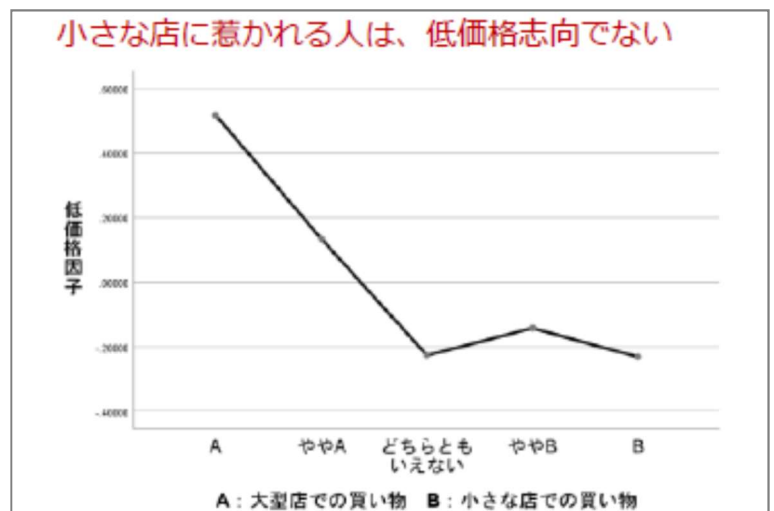
また、本格性を重視する人ほど、地域家電店に惹かれるということもわかりました。本格性とは、こだわりや個性、専門性です。小さな店のこだわりや個性、専門性は武器になります。専門知識を深め、こだわりを強化し、研修会や成功事例を共有して、その武器をさらに強くしていくことは、地域家電店に買いたいと思っている人々をひきつけることに

なります。

地域家電店に惹かれる人は、長期保証を重視しています。グラフにすると、きれいな右肩上がりになっています。お客さんはお店との長い関係を作ることを期待しているのです。



逆に、低価格志向の人は、地域家電店に惹かれる人ではありません。低価格は、大型店のほうが優位です。価格でひきつけた客は、価格で逃げていきます。リピーターにはなりにくい客層です。小さな店は、お客さんとのきずなを深めることが大切です。価格だけでは、きずなを作ることは困難です。



以上の結果をまとめると、次のようになります。おそらく CM やチラシは、小さな企業にとって力になっていることは間違いありません。また、アドバイス力、提案力などの人的コミュニケーションも重要な武器になります。そして、皆さんが研修会や成功事例の共有などで、専門性、ほんもの力を磨いていくことは、地域家電店にとって欠かせないと思います。長期保証のアピールもプラスの影響があります。

地域家電店で買いたいと思っ
ているお客様のこのようなニーズに応えることができれば、お客さんのほうからお店に来てくれるのです。

地域家電店にひかれる人々を引き付けるための示唆

	地域家電店志向	
広告	+	→ CM、チラシ、DM
人的コミュニケーション	+	→ アドバイス、提案力 相談会
本格的性	+	→ 専門性、こだわり強化 研修会、成功事例共有化
長期保証	+	→ 長期保証アピール アフターサービス強化

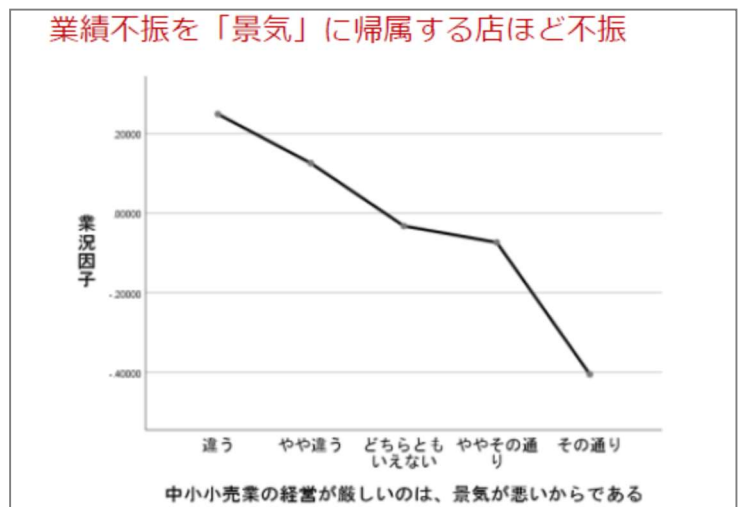
ですが、それは地域家電店で買いたい人ではありません。注目すべきは「快適」、「便利」、「生活」です。まさに、快適な生活、便利な生活、生活を応援するということができるお店が、業績を伸ばしています。

次に重要なのは、地域密着です。地元の人に愛されている、地元密着していることは、業績に対してプラスの影響があります。これは、先ほどの地元買物志向の強い人ほど、地域家電店に惹かれるという消費者調査とも合致しています。

また、従業員士気もプラスの影響です。つまり、従業員の士気が高いと業績は好調であるということです。従業員の満足が顧客の満足になり、顧客が満足してくれることで従業員も満足し士気もあがるという好循環が生まれています。

ただひとつ、マイナスだった項目があります。それは、外的要因帰属です。今回の調査で、この項目が高い企業ほど業績が悪いということがわかりました。

具体的には、『経営が厳しいのは景気が悪いからである』、『経営が厳しいのは大型店の影響である』という質問に対して、『その通り』、『ややその通り』と答えている企業ほど業績が悪く、次のグラフに示す通り、業況との関係は右肩下がりになりました。



企業の業績は、自分自身のやり方だけでなく、大型店やライバルの動向や

景気などの外部の要因にも影響を受けます。しかし、不振の原因を景気や大型店などの外的要因だと考えると、自助努力や創意工夫につながりません。変えられるのは自分自身だけです。

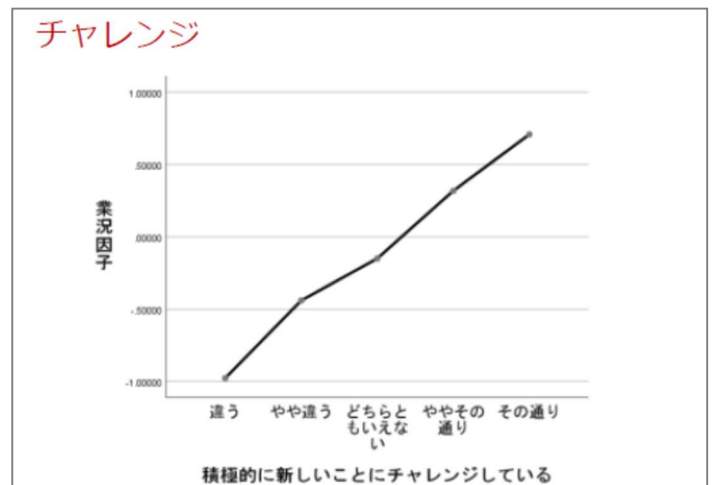
プロは人のせいにはしません。皆さんは、家電のプロ、暮らしの提案のプロです。例えば野球の場合、バッターは打てないときにピッチャーのせいにはしません。『最近、〇〇離れだからモノが売れない』というのは、不振の原因をお客さんのせいにはしていませんか。

■最後に

今日は、皆さんと一緒にマーケティングやマーケティングの発想について考えてきました。マーケティングの発想では、お客さんは価値を買っているということを学びました。Why（なぜ）の発想、水（論理思考）と春（感性）の発想、それらを融和させてお客さんの心をひきつけることを考えましょう。

今、小さい企業はチャンスの時代になっています。地域の家電店で買いたいと思っている人の半分は、地域家電店を利用していません。その人たちを、どうしたら引きつけることができるか。

それには前提として、経営者の意識の問題があります。業績が厳しいことを外部の要因にせず創意工夫を続けている企業やチャレンジしている企業ほど業績が良いことは、今回の加盟店調査でも明らかになっています。



今日のわたしの話が、皆さんのチャレンジのきっかけになれば光栄です。

本日は、ご静聴ありがとうございました。