

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 21

October 2004

期待に応えるか、期待を超えるか

(株)ロランド・ベルガー

パートナー 岸田 雅裕

市場をセグメントし、消費者の満たされないニーズを探って新商品や新事業に結び付けようとしても、成功率は向上しなくなっている。STPからというアプローチは限界なのだろうか。逆に、やりたいこと先にありきでスタートしても、後付けでSTPを踏み、きっちりとその他の3Pを固めて成功した例もある。顧客理解が先か、それとも先にやりたいことありきか。セグメント化により市場拡大するかどうか、アプローチの分かれ目。

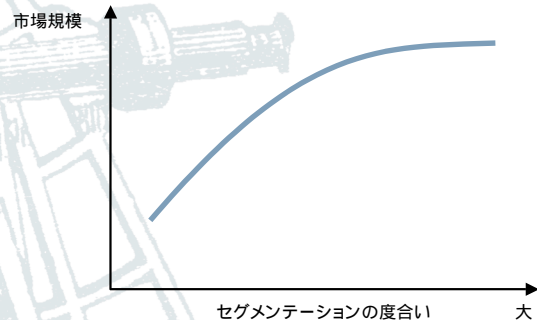
STP発想の限界？

ある消費財メーカーの商品開発担当者から「当社では文系のマーケターが先導した商品よりも、研究者のシーズから出てきたネタを商品化したものの方がヒットしているんだ」という話を聞いた。「文系のマーケター」というのは、市場調査から消費者の満たされないニーズを読み取り、それを商品化するという正統的？なマーケティングプロセスを遂行する彼ら自身を指しているのである。確かにその企業では、研究者の強い熱意に育まれたシーズが先で、最も反応しそうな市場は何処にあるのか、顧客は誰なのかというアプローチでヒット商品を次々と生み出している。

メーカーや小売業のクライアントの多くが、国内では成熟市場といわれる領域で熾烈な競争を行っている。供給側が「市場セグメンテーション」「ターゲティング」「ポジショニング」(STP)というマーケティングの定石に則った新商品の投入を繰り返した結果、市場は細分化され、たとえ新商品が企画通りヒットしても大きな利益を見込めないことも多くなってきている。勢い各社が出す新製品の数は増えているが、コンビニエンスストアの棚に続けて置いてもらえるかどうかは発売後数日で判明するという状況下、新商品は短命化している。

どうすれば新商品や新店舗の成功する確率を高められるかという相談を受けた場合、一つの考え方は、競合他社より一歩も二歩も深い市場細分化を行い、それに基づくマーケティングの4Pという連立方程式を解くことである。しかしながら、利益向上にはなかなか結びついていかない。セグメンテーション過剰になると、未利用者はもう市場に入っていないし、ヘビーユーザーもこれまで以上には購入しない状態になる。STPが市場全体のパイ拡大に結びつかなくなっているのだ。(図1)

図1 セグメンテーションが過剰になると



こういう場合には、「これまでとは異なる戦い方をしませんか」ということで、クライアント企業にとって市場を拡大するような方向を考えていく。まず、更なる市場の細分化をやめる。消費者の満たされないニーズを探そうとしても、演繹的なアプローチだと、優れたマーケターを抱える競合他社も同じことを思いついてしまう。この場合に必要なのは、跳躍した発想からの帰納法的なアプローチであろう。

どういう場合にはSTPといった定石から入るマーケティングが有効なのか。どういう場面では、一旦論理から「跳躍」してやりたいことを決め打ちしてからマーケティングの4Pを考えた方が良いのか。以降、米国のアパレル小売業3社の例を見ながら、顧客の心を掴むことに対する複数のマーケティング・アプローチを考えてみたい。

ミッチェルズ/リチャーズの「顧客密着」

ジャック・ミッチェル氏は、米国東部のコネチカット州に展開する二つの店で6500万ドルを売上げる服飾専門店ミッチェルズ/リチャーズの社長である。社長である彼自身、自社の上位顧客100人がどういう人で、自社に何を期待しているのかについてつぶさに知っている。彼の成功の秘訣は“ Hug Your Customers ”(HYPERION社刊)という彼の著書に詳しいが、このタイトルを敢えて日本語

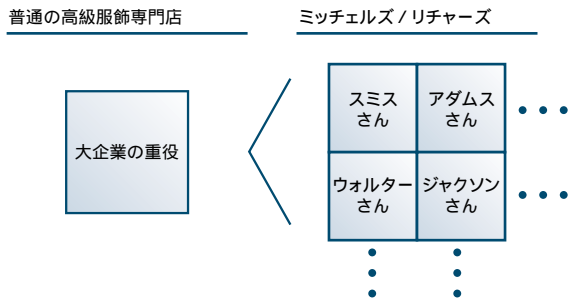
「視点」

にすれば、「顧客密着」と訳すべきであろうか。

ミッチェル氏は「商品を語る前に販売員が重要で、その販売員より重要なのは顧客である」と言う。なるほど「言うは易し」だが、現実のファッション販売のオペレーションは、全く逆の順になっていることが多い。商品担当が上位で販売員はアルバイトで十分。顧客一人一人を組織として把握している会社は稀である。そして、多くの場合そういう会社は、品揃え面での差別性も乏しい。

これに対し、ミッチェルズ/リチャーズは「顧客をSKUする」という考え方で運営している。商品をSKU（ストック・キーピング・ユニット）で販売利益管理をするのが単品管理であるが、個々の顧客こそが自社に利益をもたらす源泉と位置付け、どうやったら一人一人の顧客にもっと満足してもらえるのかを考えようというのだ。実際に、顧客には担当する販売員がいて、それぞれの販売員が自分の担当する顧客を最大に喜ばすことができるようにバイヤーに商品を仕入れさせるという運営を行っている。（図2）

図2 究極のセグメンテーション=個客



例えば、リチャーズで婦人向けのジョルジョ・アルマーニ・ブラック・レーベルのコレクションの展開を始める時のこと。ミッチェル氏の妻で婦人服部門を率いるリングダ夫人は、次のシーズンに向けた発注をするためにミラノに出発しようとしていたが、未だこのレーベルのサイズ感をしっかりと掴めていなかった。同じデザイナーブランドの同じサイズ表示でも、レーベルが異なれば微妙にサイズ感は違うものだ。先着で届いた商品を何人かの顧客に試着してもらった販売員は、上位顧客のリストを元にサイズ感をレポートし、リングダ夫人はこのレポートを元にサイズごとに自社の顧客にピッタリの発注を行った。

ミッチェルズ/リチャーズでは、顧客の層別にも面白いものがある。いわゆる「2割の顧客が8割の利益をもたらす」という法則はここでも働いているようで、購入額が大きい顧客を重視するのは他社と変わらない。過去三年間にわたって一年に5000ドル以上購入する顧客層を「クライアント」と呼んで特に親密な関係を築くことに注力している。面白いのは、購入額こそ低いものの購入頻度は高く、周りの人々に「あの店に行ってみたら」と薦めてくれる顧客層を「支持者」(Advocate)と呼んで特別の敬意を払っている点である。

ギャップの「されどセグメンテーション」

2002年の9月末、19年間に渡りギャップ社をリードして米国最大のスペシャルティ・ストアに育てたミッキー・ドレクスラー氏に代わり、ポール・プレスラー氏がCEO（最高経営責任者）に就任した。

2000年にドットコム・バブルが弾けて米国のオフィスを席卷していたカジュアル衣料の追い風が止むと、90年代中盤に加速した出店はギャップにとって重荷に転じた。ドレクスラー氏は形勢逆転を狙い、若い消費者をターゲットにトレンドな品揃えに変えてみたものの、消費者の支持を得ることはできなかった。売上げは2年以上に渡り前年割れを続け、ついに役員会はドレクスラー氏では会社の方向を変えられないと決断したのだ。

プレスラー氏がCEOに就任の翌月、ギャップは29ヶ月にわたる前年割れに終止符を打ち、既存店売上高前年比も回復した。当初の売上げ回復は、任期の最後に「バック・トゥ・ベーシック」のデザインと品揃えを企画したドレクスラー前CEOの置き土産と言われたが、同社の業績はその後も安定成長軌道に乗っている。

では、プレスラー氏は何をしたのか。就任直後の幹部との面談を通じて彼が認識したことは、ギャップでは従来、商品企画は「売上げ数値と側面に基づいている。しかし、それらが語るのは顧客が過去に買ったものでしかなく、これから欲しいものではない」(フォーチュン誌のインタビュー)。さらに、買わないで店を出た人の不満は全く分かっていないということである。

プレスラー氏はギャップに来るまで、ディズニーのテーマパーク&リゾート部門のトップであり、その消費者理解力とマーケティングの実績を買われて招聘された。着任後3ヶ月経つと、戦略的ブランド構築のパートナーとして外部の会社を雇い、ギャップとして初めて、消費者調査に基づく戦略的マーケティングに取り掛かった。

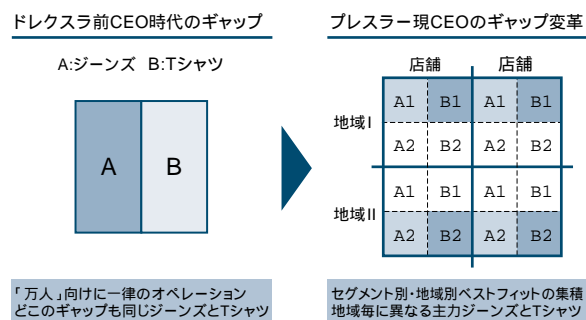
「これまで100%直感に頼ってやってきたのを、50%は顧客の声を聞いてみよう」。プレスラー氏は、前任者のドレクスラー氏が避けていた顧客調査やフォーカスグループインタビューを取り入れた。それにより、全米に3100もある店舗口ケーションにどんな人が来店し、どんな人は来店しておらず、来店しない理由はなぜか、また、来店したのに買わないで店を出た理由は何か、ということシステムティックに解明し、デザインや品揃えを顧客のニーズにフィットさせようというわけである。

プレスラー氏は、調査結果を基に顧客を幾つかの異なるタイプにグルーピングし、それぞれの顧客グループに合致した品揃えを行おうとしている。例えば、同じ店の中にもお臍が見えて腰にピッタリの今風のジーンズと、股上が深くゆったりした腿のトラディショナルなものとの両方を品揃えするようにした。

また、地域によって品揃えを変える試みにも着手した。例えば、ボトムスに注目した時にマイアミではローライズタイプのパンツが好まれるので、トップスもトレンドな品揃えを強化するが、カーペンター仕様の穿き古

し風のボトムスを好む中西部向では、トップスもより保守的な品揃えにするとといった具合である。チェーンストアオペレーションの効率を重視し、アメリカ中どこへ行っても「ギャップ・スタンダード」を売るといった従来のやり方を180度転換したのだ。(図3)

図3 セグメンテーションにより、市場拡大



こういったプレスラー氏の変革に対し批判が無いわけではない。一つは、そんなMBA的アプローチがファッションで通用するわけがないというものである。これについては、プレスラー氏も残りの50%の直感がファッションビジネスで成功する鍵であると認識しており、外部から有能なデザイナーを多く登用している。

もう一つの懸念は、タイプの異なる顧客グループ毎にフィットする品揃えを進めていけばいくほど、ギャップ全体としてのメッセージが不明確になり、顧客が「ギャップは自分にとって本当にピッタリの店なのか」と混乱し離反してしまうリスクである。しかし、これこそ、世界中の「万人」を顧客にしているように見えて、実は、細かく市場をセグメントしてターゲット毎にマーケティングを行うディズニーのテーマパークのトップであったプレスラー氏が真骨頂を発揮する場である。

ターゲットを置き換えたJ・クルー

2003年1月末、一つのニュースが駆け巡った。引退したと思われていたドレクスラー氏がギャップよりはるかに小規模のJ・クルーのCEOに就任したのだ。「私は人生をここに賭けている。」58歳にして再スタートしたドレクスラー氏は、自身の再生とJ・クルーの再生を同一視して急速な改革を開始した。ドレクスラー氏は彼の最大の強み、即ち「直感」を活かす方法で。

1980年前後に日本でも流行った「ジ・オフィシャル・プレッピー・ハンドブック」という本がある。プレッピーとはアイビーリーグの大学に入る前に通う上流階級の子弟向け私立学校の生徒のこと。この本が書かれた頃はまだJ・クルーは誕生してなかったが、この本の中に「カタログ」という章があり、重要なメッセージが書かれている。「プレッピー・カタログの場合、実際に手元に届くまで、その商品がどんなものかわからないといったメール・オーダーにつきものの心配がないことも重要です。なぜなら、プレッピーの信条に従って、これらの商品は長年の間、変わっていないからです。両親のクローゼットを

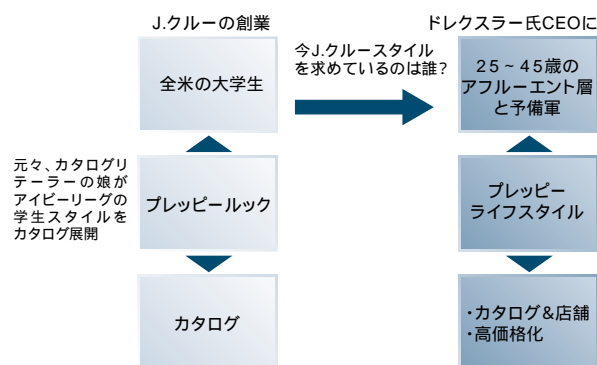
のぞけば、配達屋が持ってくる、自分がオーダーしたものと同じ服が吊るされているはずですよ。」

時代は下り1990年代初頭になると、J・クルーがプレッピー御用達カタログとなる。この頃、ギャップは既に大きく成長していたが、スタイリングと品質においてはJ・クルーの方が高い評価を得ていた。

このJ・クルーのコアバリューであるプレッピーライフのスタイリングと品質は、ドレクスラー氏がCEOに就任する前の5年間ほどの間に劇的に低下した。創業者の娘にして初期のJ・クルーをリードしてきたエミリーに代わり何十人もマーチャンダイザーやプランナーがバラバラにビジネスを追求するという形になり、J・クルーのアイデンティティにそぐわない商品がどんどん増えた。人口の多い十代をターゲットにして、トレンドを取り込んだ品揃えに変えていったのである。J・クルーのカタログからは、安心して到着を待つことができる商品がどんどん減り、プレッピー御用達カタログだった頃の価値は失われた。

「我々は競合と差別化しなければならないが、J・クルースタイルを消費者が求めているようなやり方で提供している企業はない。ドレクスラー氏が採った戦略は、プレッピーライフスタイルを25歳から45歳のニューアフルーエント層へ提供するというターゲットの転換である。そして、ライフスタイル提案と高い品質を前面に押し出していくことを表明した。その象徴として、ロールネック・セーターやバーン・ジャケットといったかつてのJ・クルーの代名詞的アイテムの復活も企図した。また、価格帯も上げていく方針である。これについてドレクスラー氏は、「J・クルーの顧客は、もう高価な車も手に入れているわけで、もっと高い品質を望んでいるし、そのためだったら対価を払う気もあるさ」と述べている。(図4)

図4 プレッピールックは誰のもの...



ドレクスラー氏のJ・クルー再生が成功するかどうかは、まだ予断を許さない。しかし、そのマーチャンダイジングは一貫した主張を取り戻してきているようである。

自社の立ち位置からアプローチ方を決める

売上額には大きな差があるものの三社とも米国の顧客の心を掴んでいる、あるいは取り戻しているアパレル小

売業である。彼等のアプローチからということが学べるか。まず、顧客密着を唱えるミッチェル氏のアプローチは、対象市場がかなり明確に規定されており、自社のターゲット市場を一人一人の顧客の集合体と言い切れる場合に有効である。日本でもレリアンという専門店、あるデザインのアイテムを各店舗に一つずつしか仕入れさせないと言われている。向こうから歩いて来る人が自分のものと同じデザインのもを着ていたら顧客は不愉快な思いをするだろうという配慮からと聞いているが、レリアンの顧客のロイヤルティはすこぶる高い。顧客の痒いところに手が届く気配り、自分が顧客の一人だったらこうして欲しいというところをイメージし、実行に移すことが決め手である。

次に、最も教科書的なプレスラー氏のアプローチについて考えてみる。「ギャップスタンダード」を全米に展開するというやり方から、店舗ロケーションごとにSTPから入り、マーチャンダイジングに微修正を加えていくやり方で確かに安定的売上増を果たしている。米国のベーシックなカジュアル衣料という市場では、セグメンテーションにより細かなニーズに応えることで市場拡大が可

能なためである。

最後のドレクスラー氏のアプローチには、あくまで直感を重視するという以上に興味深い点がある。プレッピールックは十代半ばからせいぜい二十代前半までのものという先入観を打ち破り、その卒業生で、増加しているアフルーエント層をターゲットに設定したということである。プレッピーライフスタイルを全米の大学の寮へという原点から、プレッピーライフスタイルという贅沢感をニューアフルーエントへという転換である。これにより、「J・クルー」には新たに大きな市場が見えてきたことになる。

顧客の心を動かそうと思ったら、その期待に応えるか、期待を超えたことをやるかのどちらかである。期待に応えることで成功できるのは、顧客が完全に見えているミッチェル氏の場合、セグメンテーションにより自社の市場拡大ができるギャップの場合である。これ以外の場合には、今までのパターンはどこかをいじることで驚きを作り出してみるしかない。

東洋経済新報社『Think!』2004SUM. [No.10] P.22, 「顧客の心をつかむマーケティング」を基に加筆修正してして転載

発行人プロフィールと“ひとりごと”



シニア・プロジェクト・マネージャー
平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com
東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

執筆者



パートナー
岸田雅裕 Masahiro Kishida
masahiro_kishida@jp.rolandberger.com
東京事務所の消費財・流通グループ代表。
1961年生まれ。東京大学経済学部経営学科卒。ニューヨーク大学スターンスクールMBA。
パルコで宣伝と内外の都市再開発に携わった後、ブーズ・アレン・アンド・ハミルトンを経て現職。プロダクトとコミュニケーションに組織も加えた複眼的な視点から、新商品開発やプレミアムブランド構築といったマーケティングの最前線課題に注力。

今回21号では、当社のマーケティングプラクティスをリードする岸田がこれまでのマーケティングの定石に一石を投じています。成熟市場において新商品がなかなかヒットしない、またヒットしても短命で利益があがらない、このような問題は企業にとってますます大きな経営課題となってゆくことでしょう。そこで本稿では“顧客の心”をつかむマーケティングとは何かについて、事例を踏まえ新たな提案を行っています。ぜひ参考にして頂ければと思います。

これまで視点を立上げ発行人を務めてきた水留が20号を機に突然の降板を言い出しました。水留は一度言い出すと絶対に引かない性格ですので、当面は平井が発行人を引き継ぐこととなりました。ちなみに私には6歳の長女綾香と4歳の長男孝樹がおります。そして水留に負けにくいくらいの親バカです。今後、この“ひとりごと”をどのような形にしてゆくべきか、しばらく悩むことになりそうです…