

期待に応えるか、期待を超えるか

(株)ローランド・ベルガー
パートナー 岸田 雅裕

本年は、戦略の重要性について焦点を当てて考えていきたい。過去に幾つかのブランドや小売業の再生や成功事例を紹介してきたが、本稿ではこの中のいくつかを比較することで、競争軸のあり方について考える。

米国東海岸の高級服飾小売業ミッチェルズ/リチャーズは「顧客をSKUする」というのを競争軸の中心に置いている。個々の顧客こそ自社に利益をもたらす源泉と位置付け、どうやれば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というのだ。実際に、販売員が自分の担当する顧客を最大限に喜ばせることができるようバイヤーに商品を仕入れさせる、というように運営している。

例えば、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、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。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、バイヤーはこのレポートを元に自社の顧客にピッタリの発注を行なった。

市場セグメンテーションによる顧客理解を競争軸に据えて再生したのが、米国ギャップである。2年に及ぶ低迷を受けてディズニーランドのトップからCEOに就任したプレスラー氏は、前任者のドレクスラー氏が遠ざ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。

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。また、地域によって品揃えを変える試みにも着手した。米国コーチの再生も市場セグメンテーションによる顧客理解力向上を競争軸に置いている。

「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るようなやり方で提供している企業はない」。ギャップを追われた後にJ.クルーのCEOに就任した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。「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」。

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。彼等の競争軸の持ち方から何が学べるか。

まず、顧客密着のミッチェル/リチャーズのアプローチは、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。

次のプレスラー氏のアプローチは、最もオーソドックスなマーケティングであろう。店舗ロケーションごとにセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング（STP）から入り、品揃え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は、あくまで自身が良いと思う価値観を問う、というものである。ただ、ひねりは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。これにより、J・クルーには新たな市場が見えてきたことになる。

ビジネストレーニング誌「Think!」の04年夏号でこの三社を比較した時、何人かの小売業のマネジメントやマーケティング研究者から「今後注目」とのコメントをもらったのはドレクスラー氏のアプローチである。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/リチャーズか、セグメンテーションにより市場拡大ができるギャップの場合。これ以外の場合には、自分の旗を立てて驚きを作り出してみるしかないが、現在の日本に求められているのは、まさに期待を超える驚きの提供である。

期待を超えることが求められている

