

## Hug Your Customers

(株) ローランド・ベルガー  
パートナー 岸田 雅裕

多くの小売業が「顧客第一」を標榜しているが、その実、メーカーの代理人でしかないことが多いと感じる。メーカー視点の用語である「チャンネル」という呼び方をしている場合には、字句通りメーカーの排出装置でしかないことがある。「顧客の囲い込み」という表現も氾濫しているが、顧客より提供者が上位に立った嫌な概念であると思う。購入経験を重ねてソフィステイクートされた顧客は移り気で、どこの店でも買えるし、どのブランドでも買える。移り気な顧客と良いコミュニケーションを重ねていくためにはどうすべきか、これが私が企業へのコンサルティングでライフワークとして取り組んでいるテーマである。

最近読んだ本の一つに“Hug Your Customers” (HYPERION 社刊) がある。敢えて日本語にすれば、「顧客密着」と訳すべきであろうか。さて、この本を書いたジャック・ミッチェル氏が数年前にアパレル業界のカンファレンスにパネリストとして参加していた時、講師の一人が参加者に聞いた。「皆さんの中で、自社の顧客上位 100 人のことを良くご存知の方はいらっしゃいますか」。たった一人手を挙げたのが、服飾専門店 **Mitchells / Richards** の社長であるミッチェル氏である。そして、6500 万ドルの売上げる彼のコネチカット州の二つの店で実践されているのは、まさに顧客の代理人としての小売業である。

ミッチェル氏は「商品の前に販売員が重要で、その販売員の前に重要なのが顧客」と言う。なるほど、言うのは簡単だが、実際の小売業のオペレーションは、全く逆になっていることが多いのではないだろうか。百貨店や商業施設をオープンしたり改装したりする場合を考えると、どのブランドを入れるか、どういう品揃えにするのかと言うことに終始しているのではないか。これに対し、**Mitchells / Richards** では、「顧客を SKU する」という。商品を SKU で販売利益管理をするのが単品管理であるが、顧客をセグメント・オブ・ワンで考えて、どうやったらこの顧客にもっと満足してもらえるのかを考えろと言うのだ。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顧客を最大に喜ばすためにバイヤーに商品を仕入れさせると言うように運営されている。

例えば、**Richards** 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を展開始める時のこと。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か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販売した販売員は、その時の様子を元にサイズ感をレポートし、上位 50 人の顧客リス

トを元にサイズを書き出した。リンダ夫人はこのメモを元にサイズごとにピッタリの発注を行なえたのだ。

彼等の顧客の層別にも面白いものがある。2・8の法則はここにも働くように、上位の顧客を重視するのは変らない。過去三年間にわたって一年に5000ドル以上購入する層をクライアントと呼んで特に親密な関係を築いている。面白いのは、購入額は低いが購入頻度は高く、周りの人々に「あの店に行ってみたら」と薦めてくれる「支持者」層を Advocate と呼んで敬意を払っている点である。この辺りにも、FMR分析で顧客を分類している百貨店との違いが現れている。

流通過程の無駄を省くビジネスモデルである SPA がもてはやされた過去数年間であるが、その中には顧客不在の大量流通装置でしかないものもあったのではないか。小売業の原点は「顧客の代理人である」という点に戻って考えてみたいと思う一冊である。