

今週のテーマ
経営・技術

リピーター醸成する地域満足

松本大地／商い創造研究所・賑わい創研代表取締役



LSを高めるVMDを展開するスーパーマーケット

筆者が長年に渡り関わっている、神奈川県小田原市を中心とする県西地区にて多店舗展開するスーパーマーケットも、LSで地域一帯を自指している。コンサルティングを始めた当初は、クリーンリネスの劣化や社内コミュニケーション不足が目立っていたが、店長、次世代リーダー、パートナー(このスーパーでのパートタイム社員の呼称)を巻き込んだ研修を続け、PDCAの取り組みを定着させた。参画意識を高めるため、各店が参画するコンテスト形式をとったPOPやVMDの取り組みは年々レベルが向上し、専

地域満足度の高い会社は、生き生きと従業員が働き、自然と従業員満足ができていく。地域満足度をローカルサティスファクション、頭文字を取ってLSと名付け、成熟した社会では顧客満足(CS)と従業員満足(ES)に加えて、LSが重要になると提唱している。LSが高いと、ESもCSも高まっていくという理論を展開し、実践している。小売りの流通業界では、市場の飽和感とECの浸透により、過去の規模拡大による攻めの開発は終焉した。これからは一人ひとりの顧客に訴えるパーソナル・マーケティングと、地域全体で支持され続けるLSを獲得する攻めの運営が求められていく。

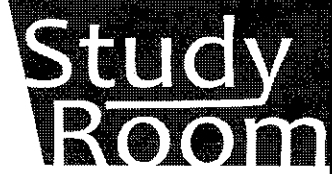
ローカルファースト

業態開発はものの売り方だが、二つの視点が欠かせない。一つは「社会課題を解決すること」。二つには「新しいモノやコトを創造して喜んでもらうこと」である。二つの業態視点でLSを高め、成長を続けているコンビニエンスストアを紹介しよう。

北海道で最大のコンビニ事業を展開する「セイコーマート」。日本で最初のコンビニとして71年に開業し、現在売上高は1827億円、店舗数は1195店(北海道1099店、茨城85店、埼玉11店)、その約7割が直営店である。日本生産性本部サービス産業生産性協議会でのコンビニエンスストア部門「顧客満足」では全国1位の常連であり、CSが高い理由は、北海道産にこだわった商品開発や、生活インフラとして過疎地にも出店するなど、北海道民からの郷土愛が大きい。

LS研修による改善

北海道で製造加工したプライベートブランド牛乳はロングセラーとなり、多くのスーパーマーケットに卸している。先日、セコマ丸谷社長に会った際「明日からテュッセルドルフ(ドイツ)にワインの買い付けに行く」と聞き、社長自ら世界を飛び回る行動力に驚いた。店内調理でできたを提供する「ホットシェフ」のキッチンでは、あつあつの弁当や給菜を提供するなど、きめ細かい顧客対応と、地域を優先したローカルファーストの姿勢に信頼や愛着が育ち、大手コンビニチェーンが追従できないLSを醸成している。



「社会課題の解決」「創造からの喜び」

欠かさない二つの視点

門誌が主催するPOP大賞にて審査員特別賞を受賞した。また、従業員が他店で買い物やリサーチをして課題解決をしていく年2回の社内ミステリーショップの取り組みが奏功し、クリーンリネスやコミュニケーション向上につながった。実は、ほとんどのパートナーは他店に行く機会がなかったが、他店を知ることで自店の長所や短所を知ることができた。プロのミステリーショップではないので経費は半日の時給程度で済み、また参画することでパートナーや社員の帰属意識も年々高まってきた。売りの価値を高めたことでLSが育ち、地域で敬愛されることで良質なESに直結した。神奈川県西地区では著しい高齢化と人口減少が続いており、ライフタイムバリュー(Life Time Value)顧客生涯価値)を高め、既存顧客との関係を良好に保つLSでの地域ナンバーワン戦略は欠かせなくなった。

他にも、JR東日本沿線に多くの駅ビルを運営する会社では、LSによる研修をしたところ、駅を利用する顧客目線での次々と新たなアイデアが女子社員からあふれ出した。全国に近隣型ショッピングセンター(NSC)を展開するディベロップでは、ESとLSの両面での研修教育をスタートした。開発プロジェクト案件を抱える地域ごと、地域LS理念、戦略、戦術、行動計画と、現場に地域に根差したLS活動がスタートした。また、アウトレット事業を展開する現場では、地方施設でのLSを深掘りし、それを他の施設にも順次応用する新たな地域価値創造に取り組む。アウトレットでも安さを提供するだけでは必ずしも正しくない。価格だけの競争になれば、店舗は仕入れ先に値下げを求め粗製乱造を招く。

ファンからサポーター

必要なのは、地域特性や立地特性に添った独自のLSを構築していくことが重要だ。既に地域で採れる卵からの新商品開発や、顧客にモデルになってもらうためのファッショントレーナー、夜はデートコースになるようなプロジェクトマーケティングの設えなど、地域コミュニティの核になるようなLSによるリピーターを育てている。

日本では「三方良し」の言葉があるように、もともと地域社会とのつながり、貢献を考えてきた。地域住民を単なる消費者ではなく、LSを高めて施設や店のファンになってもらい、さらにサポーターになってもらうと持続可能な経営と地域の発展に繋がっていく。LSによる地域貢献を活動レポートや施設内で発表するなど、見える化することも重要だ。まさに攻めの運営の時代が到来した。

まつもと・だいち マーケティング、プランニングから業態開発、プロデュース業務を推進。領域は最新のSOCプランから街づくりまで及ぶ。経産省「消費づくり委員 鎌倉市アドバイザー、IEI(ファッション産業人材育成機構)講師。全国で街づくり講演や、米ポートランドのライフスタイル、街づくりの研究から新たな時代潮流を発表。18年6月リアルメリットを研究開発する賑わい創研設立。著書に『最高の商いをデザインする方法』(エクスナレッジ社)。