



特集 発想を変えて活路を開け!

既存店の売上アップ大作戦



攻めの姿勢を打ち出して、新規出店をしたところ、既存店が手薄になってしまったという話はよくある。店舗数が100店舗200店舗あって、計画的に新規出店をしているところでも、既存店はおしなべて低迷する傾向にある。お客さまの動向を的確にとらえ、既存店が生き生きと再生するための方法を、成功の事例を含めて紹介しよう

イラスト/黒住明古

特別寄稿

既存店は、街や顧客の変動を素早く読み取れ お客さまの志向、行動様式に対し きめ細かい戦略を打とう!!

株式会社 松本大地

市場でのポジショニングを見極める重要な戦略

21世紀に入り、過去のビジネスモデルが機能せず、市場から退去していく業種業態が急増してきた。特に飲食業界を取り巻く環境は、成熟化、少子高齢化の大きなうねりに直面し、厳しい状況下に置かれている。この局面では小手先のリストラよりも、マクロとミクロのマーケット変化に正面から対峙し、次世代の商流をつくるマーケティング戦略が不可欠となる。

そこで切り札となるのが、ターゲットセグメンテーションである。ターゲットセグメンテーションとは、性別、年齢、世代、所得、居住地、嗜好、価値観などのさまざまな領域での情報に分類細分化し、ターゲットを絞り込むことである。

物の消費が加速化していた時代では、大海に網を打つようなマスマーケティングによる人口構成、年齢などの属性で設定していたが、成熟化が進んだ現在では、属性にプラスしてテイストや行動特性面、消費心理などきめ細かい分析や視点が要となってきた。例えば既婚か未婚かよりも、住民の社会活動への関心度やコミュニティの在り方、庭のデザインや商圏内の学校のレベルからライフスタイルを推定するなどである。

ターゲットセグメンテーションは、中核を成すメインターゲットが決定すると、それを支えるサブターゲットが従として設定される。それ以外にリードターゲットというトレンドセッターの役割を果たす戦略ターゲットを設定したり、サブターゲットを現時点での売上げを期待せず、将来のメインターゲットに育てる位置

付けで設定する場合がある。ターゲットセグメンテーションが確立することで、市場でのポジショニングがされ、事業コンセプトがつけられるという最も重要なマーケティング戦略なのである。

小売業に学ぶ個性化、専門化の成功事例

ターゲットを絞り込むと機会損失があるのではとの考えは、単なる何でも誰にでも受け入れられたいという欲張りであり、ターゲットを広げ過ぎると、ポジショニングやコンセプトが大ざっぱで不明瞭になり、そこがぶれて生活者に見透かされてしまう。

中流ファミリーをターゲットにした量販店の低迷は顕著な例である。ターゲットセグメンテーション戦略で成功した商業施設事例では、新

宿京王百貨店と渋谷の109がある。新宿京王百貨店は新宿高島屋の進出に際し、過去の総合百貨店から転換し、シニアをメインターゲットに新宿地区でのポジショニングを構え、徹底したシニアに向けた提案型マーチャンダイニング(MD)とサービスをコンセプトに店づくりを推進した。また1995年に140億円まで売上げを落とした109は、地下にあるビュアヤング対象の靴店や雑貨ショップの好調さは完全にメインターゲットが街と共に変化したと確信し、全館ビュアヤングの商品、空間、サービスへと変換した。現在は売上高250億円超の秀逸なファッションビルとなっている。

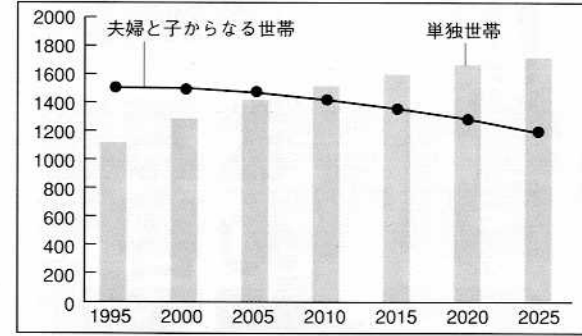
実はターゲットセグメンテーションは門戸を狭めるのではなく、逆にその深耕した獨創性に超広域商圏から集客することがあり、新宿京王百

貨店は首都圏の行動派のアクティブシニアが集まり、109はピュアヤングファッションの聖地として全国からの集客を見せている。

「お一人さま」市場の拡大に着目

外食産業の中核であるファミリーレストランの低迷は、一つにメインターゲットである家族が年々減少した量的側面がある。夫婦と子からなる世帯数の推計を見ると、95年には1500万世帯であったが、2005年には1466万世帯、25年には1200万世帯を割り込む推計となっている。併せて1世帯当たり外食年間支出額は、97年の17万円から06

世帯数の将来推計 (単位：万世帯)



出典：国立社会保障・人口問題研究所2005年推計

年には14・8万円と激減した。もう一つには、ファミリーでの外食の楽しみ方に変化が見られてきたことがある。それは、郊外ファミリーレストランから郊外ショッピングセンター(S.C)でのレストランやフードコートでの外食機会が急増してきたことにある。

SCの総売上高は27兆円と全国小売り売上高の20%を超え、SCの総面積では85年の1215万㎡から06年には4491万㎡と3・7倍の規模になった。特に大型SCには豊富な飲食業態のほかに、ショッピングや映画やアミューズメントなどファミリーで楽しめる複合された魅力が満載されている。

06年に開業したイオン浦和美園SCは埼玉県最大であるが、夜の飲食売上比率がほかのSCに比べて著しく高い。広域からの良好なアクセスに恵まれた立地もさることながら、マリオワールドという子供向けのエンターテインメント施設や大型ベントショップなどがあり、子供にせがまれ夕食に訪れるケースが多いという。このように実は戦略ターゲットが孫や子供だったというケースもあり、外食産業は同業との競争や低価格路線にばかりに目が向き、楽しみ時間の提供やファミリーライフスタ



ターゲットセブンメンション戦略によってリノベーションを続ける大戸屋

イルの変化に無策であった質的側面が指摘されよう。

さて、夫婦と子からなるファミリー世帯層の減少とは反対に、年々急増しているのは単身世帯である。上の図表のように、核家族化が進んだ結果、現在はファミリー層と単身世帯層は均等の数字となつてしまった。さらにこの傾向は進展し、25年にはファミリー層1200万世帯に対して、単身世帯は1700万世帯を超える勢いとなる。

ここで飲食業界が深掘りしたいターゲットが単身、いわゆるお一人さまマーケットである。このマーケットに機敏に対応したのが大戸屋であ

る。

大戸屋は女性が一人でも入れる定食業態を構築した先駆者であるが、最近業態開発したのがリーズナブルな大戸屋キッチンである。平均客単価750円前後の主力業態、大戸屋ごはん処に対して、セット物を増やすが定食や丼類を減らし、ご飯のお代わりを自由にするなど、商品の質とサービスを変えずに平均600円から650円程度で提供する。学生や若者が集積する街区では、質やサービスよりも量や価格が優先されることと顕著になり、ごはん処武蔵境店が大戸屋キッチン第1号店となる(08年3月オープン予定)。

伸びゆく単身マーケットであっても、ターゲットの志向や行動様式にきめ細かい戦略が打てるかがポイントである。

とかく新規店舗にターゲットセブメントーション戦略は関心があるが、実は既存店舗こそ、街や顧客の変動を読み取って、ターゲット修正を行うことが業績アップへつながっている。人も街もマーケットも常に変化をする。現場の実践マーケティングをどう生かすことができるか、成熟化社会だからこそ、ターゲットセブメントーション戦略は要諦となってきた。

まつもと だいち

1952年生まれ。山一證券、鈴屋を経て、1988年丹青社入社。商業施設のプロデュースを担当後、SCマーケティング研究所長に就任。数々のSC、駅ビル等のコンサルティングや研究活動を推進。2007年、商業マーケティング、業態開発などを専門とする商創研究所を設立。小売店、デベロッパーのコンサルティングから大学での講義や執筆活動を行う