

寄稿論文

顧客戦略としての ライフスタイル化とカスタマイズ化

—顧客密着度・愛着度の進化のプロセス—

———駅美流 No.28 Spring 2010 「流通最前線」掲載———

2010年6月24日



＜アバクロンビー&フィッチ＞

先端性のあるカレッジファッションにカスタマイズ化したアバクロンビー&フィッチは、閉鎖的な門構え、暗い照明、激しい音楽、過激なポスターでカスタマイズ化した顧客への密着度・愛着度を高めている。

1. 顧客戦略の2つの進化の方向性

我が国の流通は、顧客(ターゲット)を棲み分け、明確化する戦略が重要になってきました。流通のビジネスモデルを顧客戦略の視点から分析すると、基本的に顧客の絞り込みを行わず、伝統的なフルターゲットの「業態化」と、マーケットをライフスタイルで括り対応する「ライフスタイル化」、顧客自体の特性を解析し愛顧客化(顧客のファン化)する「カスタマイズ化」の3つのレベルがあります。

これを表で示すと次のようになります。

		特 性		基軸となる要素	
第1ステージ	業 態 化	絞り込まない	不特定多数 (マスマーケット)	競争相手の参入障壁 低い (容易に真似される)	商品カテゴリー要素 売り方・見せ方要素 店・商品のグレード要素
	進化(1) ライフスタイル化		特定多数 (セミマスマーケット)	競争相手の参入障壁 やや高い (比較的的真似されやすい)	疑似中産階級化要素 生活スタイル要素 趣味スタイル要素
第2ステージ	進化(2) カスタマイズ化	絞り込む(マーケットセグメンテーション)	特定少数 (ニッチマーケット)	競争相手の参入障壁 高い (真似されにくい)	富裕層・ブランド要素 客への趣向要素 客への密着性要素

この「顧客へどれだけ近づくか」という観点から分析したステップを顧客戦略の進化と言います。

第1ステージの「業態化」とは、事業を行う場合の商売の仕方（取扱商品、プライスゾーン、利用頻度、売り方・見せ方）を概念化したものであり、百貨店、GMS、専門店、ホームセンター、ドラッグストア、スーパーマーケット、スーパーセンターなど、ほとんどの分類がそれに該当します。それぞれの業態は、顧客に対して、「どんな商品でどのような売り方をする店なのか？」で概念を括られていますので、同じ業態では似通った店舗、売場、商品構成、利用シーンとなります。そのため顧客戦略的には、マーケットのセグメント（市場細分化）はできておらず、競争優位性は規模・アイテム数・価格・利便性等が中心となります。この「業態化」レベルはマーケットを不特定多数として扱う商売の仕方ですので、顧客戦略の第1ステージと言います。

第1ステージの「業態化」レベルは、マーケットをセグメントしていません。つまり、誰にでも売る幅広いターゲットを対象としますので、競争相手との差異化が明確にならず、「敵の参入障壁は低く、競争に弱い店舗」となります。

流通業界において競争の激化に基づく棲み分けの時代は、「業態化」レベルの顧客戦略では勝ち残ることができません。そこで自らの顧客を明確にし、愛顧客化する戦略が必要となります。これを独自顧客化（自分のSCへの満足度の高い愛顧客化するための戦略）と言い、「ライフスタイル化」と「カスタマイズ化」の2つの戦略があります。

2. ライフスタイル顧客戦略

第2ステージの「ライフスタイル化」とは、1つのマーケットを同質化されたマーケットで括り、そのマーケットの生活様式（スタイル）を価値化（事業が可能となるように価値付ける）することです。この「ライフスタイル化」を行うと、同じ業態であっても店舗内装や売場あるいはMDが、他の同じ業態の店と異なってきます。つまり、MD・商環境づくり・ビジュアルプレゼンテーション・生活の提案性等によって、競争相手との棲み分けができるのです。この段階はまだ、マーケットを特定多数として扱っていますので顧客戦略の第2ステージと言います。アメリカの小売企業の店舗・売場のほとんどはこの第2ステージであり、競争相手との異質性とセグメント化がどんどん進んでいます。

「ライフスタイル化」では、マーケットを特定のライフスタイル（例えば、ナチュラルで自然派志向等）で串刺しにしますので、敵の参入障壁はやや高くなり競争対応力がある店舗になります。小売業界ではユニクロが、若者から熟年者までの幅広い顧客を“カジュアル&リーズナブル”というライフスタイルで串刺しにし、「品質と機能性」という価値を提供しています。

現在、日本で発展しているRSC（Regional Shopping Center）は、団塊ジュニア世代を中心とした平成ニューファミリーの生活を様式化し、人格化することによって「ライフスタイル化」しています。すなわち、日本型RSCは、“所得は決して高くはないが、感度が高い”団塊ジュニアを中心とする平成ニューファミリーを、ランプリングモール（そぞろ歩きができるショッピングモール）というエンターテインメント性とリーズナブル志向のブランドを中心とするテナントミックスで“疑似上流階級化”しているのです。

以上のように、顧客の「ライフスタイル化」は流通小売業の顧客戦略においても勝ちパターンづくりのため大切な戦略となっています。

3. カスタマイズ顧客戦略

同じく第2ステージの「カスタマイズ化」とは、商品やライフスタイルという括りではなく、「顧客の好みに合わせる」（特定の顧客やニッチマーケットにとって高満足で高感動を与える）御用達の店となることです。「カスタマイズ化」では、顧客を個（あるいは家族、グループ）で捉え、ニッチである個人を特定少数のターゲットとして括る“愛顧客づくり”が重要となります。それゆえに、敵の参入障壁は高くなり、一方、関係ないものは排除するといった閉鎖的な店舗となります。

しかし、マーケットをセグメント化してニッチマーケットのニーズを把握したとしても、店舗がそのニーズにうまく適合できて客から高評価を得なければ、店舗の売上増には結びつきません。このニッチニーズと店舗の適合化が「カスタマイズ化」戦略となります。特定の顧客の評価を高めるためには2つの方法があります。第1の方法は、顧客への「カスタマイズ化」であり、第2の方法は顧客の「ファン化」です。顧客のカスタマイズ化は、客のニーズに売り手が合わせることで、逆に、顧客のファン化は、スポーツ選手や芸能人のファン（愛顧客）のように、売り手の魅力を高め、顧客がファンになることです。この顧客へのカスタ

マイズ戦略を効果のあるものにするためには、カスタマイズ化（あなた好みの店舗化）7割とファン化（俺についてこい型店舗）が3割のバランスで融合させることが必要です。

アバクロンビー&フィッチ(以下アバクロ)は大学生に特化したカレッジファッションの業態であり、学生にカスタマイズ化した戦略をとっています。アバクロは24歳までを限度としたターゲット戦略を取っており、20代後半の客がアバクロの商品を着ると、“おかしい”と言われるそうです。

アバクロのカスタマイズ化戦略の手法は、「閉鎖的な門構え(店構え)」（門は格式を持って、来る人を選別する場）、「店内の暗さ(ムード)」、「激しい音楽」、「過激なポスター」(上半身裸のポスター)、「かっこいい店員」、「価格はワンランク上」と、見事に学生というターゲットにカスタマイズ化(あなた好みの店よ!!他の人は関係ないよ!!)しています。

また、日本では渋谷のアバンギャルドなファッションビル「109」がこの戦略をとっています(コラム参照)。

この他にもカスタマイズ化のコンセプトを残した上で、ライフスタイル化のように幅広い客層を開拓する「カスタマイズ&マーケティング顧客戦略」があります。

顧客のライフスタイル化は、比較的汎用性が高いため、対象とするマーケットが多く存在します。一方、顧客のカスタマイズ化は、マーケットをかなりセグメントしているため、ニッチなマーケットを対象にすることになります。すなわち、マーケットの規模が大きければカスタマイズ顧客戦略は通用しますが、マーケット規模が小さい場合は、マーケットの絞り込みの少ないライフスタイル顧客戦略の方が優位に展開できます。

つまり、顧客戦略においては、概念的にはカスタマイズ化し、少ないマーケットを対象としつつも、実際的にはマーケティング戦略で幅広いストライクゾーンの大きなマーケットを対象にして売上高と成り立ち性を高くする戦略です。

日本では無印良品がこだわりと独自の感性で顧客のカスタマイズ戦略をとりつつも、商品の日常性・リーズナブル性で汎用性を高め、“安くはないが他にはないこだわり”があり、多くの顧客に日常的に利用される顧客戦略を導入しています。また、アメリカではノードストロームがこの戦略をとっています(コラム参照)。

4. 駅ビルと顧客戦略

一般的に大きなマーケットが存在しない立地ではライフスタイル顧客戦略が適切であり、セグメントされた顧客を串刺しにすることにより汎用性が高くなります。

大きなマーケットが存在し、かつ競争が激しい立地では、競争相手との異質性、顧客への密着性の観点から、大きなマーケットでしか成立しないカスタマイズ顧客戦略が適切となります。

駅ビルの場合、都市型にしる、地方都市にしる、駅自体のマーケットは多目的で汎用性のあるニーズが中心です。現状の多くの駅ビルは、業態レベルで多目的かつ汎用性のあるニーズに対応した「駅利用者の利便型駅ビル」になっています。マーケットが小さい場合は仕方ないとしても、郊外のロードサイドにSCが充実すると、単なる利便性ニーズだけでは切り崩されてしまいます。それゆえに、駅が持つマーケットの大きさに合わせて、駅利用者のマーケットを特定のライフスタイルで串刺しにする「ライフスタイル顧客戦略」が理想となります。

さらに、大規模マーケットになればなるほど、周辺商業施設との競争や、差別化の観点から、特化型の業態として「カスタマイズ化された店舗」を取り入れることも必要となります。駅が持つマーケットの大きさに応じて、業態化・ライフスタイル化・カスタマイズ化戦略を効果的に組み合わせることが重要です。

【関連コラム】 コト消費を創出した商業施設



<ウォルマート> ライフスタイル戦略

先進国でありながら低所得者が多いアメリカで、低所得者の生活を1つのライフスタイルとして人格化し、事業化への価値づけを行い、ウォルマートは40兆円の売上を誇る企業に成長しました。誰も相手にしなかった巨大な低所得者ニーズのエアポケットを見抜き、ライフスタイル顧客戦略することにより需要創造しました。



<SHIBUYA 109> カスタマイズ戦略

ニッチなマーケットであったアバンギャルドファッションをロングテール戦略(広く薄く存在する独特の個性あるニーズを集中させるマーケティング戦略)により、大きなマーケット(商圏人口100万人以上)の立地で、あなた達だけのカスタマイズ化した店づくりを行い、特定少数の顧客を対象にしています。コンセプトを明確にするため、一般の顧客にとっては排他的な店づくりとなります。



<ノードスリローム> カスタマイズ&マーケティング顧客戦略

キャリア&ミッシー・ミセスをコンセプトによりカスタマイズ化していますが、MDingや価格戦略、さらには高度なサービスや店創演出により幅広いターゲットを対象とするカスタマイズ&マーケティング顧客戦略を行っています。そのため、同じ百貨店でもカスタマイズ顧客戦略を取っているニーマンマーカスとは異なり、あらゆる立地に出店することが可能な百貨店を創出しました。

(株)ダイナミックマーケティング社⁴
代表 六 車 秀 之