

米国におけるショッパー・マーケティングの 最新動向と国内での実施に向けた若干の示唆

鈴木 雄高

公益財団法人流通経済研究所主任研究員

1 はじめに

ショッパー・マーケティングは、2010年頃に脚光を浴び、米国、欧州各国、および日本などで、広く注目されるようになった概念である¹⁾。ショッパー・マーケティングの定義には様々なものがあるが、GMA and Deloitte Consulting (2007) の定義によると、「ショッパー・マーケティングとは、ショッパーの行動に関する深い理解に基づいて開発され、ブランドエクイティを構築し、ショッパーを惹きつけ、購買決定に導くために計画されたすべてのマーケティング刺激からなる活動」となっている。

マーケティング活動の対象者をショッパーに定めている点がショッパー・マーケティングの最も大きな特徴であり、その活動が行われる場所は必ずしも小売店頭である必要はない。近接する概念である店頭マーケティングやインスタ・マーチャンダイジングが小売店頭を活動の場とするのに対し、ショッパー・マーケティングの活動の場はより広く捉えられている。また、ショッパー・マーケティングのいまひとつの特徴として、ショッパーの行動に関する深い理解、すなわちショッパー・インサイトを起点としている点が挙げられる。

ショッパー・マーケティングは、消費財流通に関わる実務家および研究者の間に広く浸

透していると考えられるが、米国における事例の豊富さに比べ、国内では必ずしも先進的な事例は多くないと思われる。しかし、スマートフォンの普及による、メーカーおよび小売業のショッパーに対するアプローチ機会の増加や、ショッパーとの直接的なコミュニケーションが取りやすくなる可能性を踏まえると、今後、国内においてショッパー・マーケティングに注力する企業がショッパーの支持を集め、他社に対する競争優位を築く可能性があると思われる。

以上を踏まえ、本稿では、ショッパー・マーケティングに注目が集まった経緯などを説明した後、ショッパー・インサイトの重要性を確認する。その上で、米国の企業によるショッパー・マーケティングの最新事例の紹介や、ショッパー・マーケティングの実施における困難性などに言及した後、今後、国内でショッパー・マーケティングに注力する企業が米国の事例から学ぶべき点や、留意すべき点を提示する。

2 ショッパー・マーケティングが注目されるようになった経緯

本節では、ショッパー・マーケティングに注目が集まった経緯、ならびに、初期の概念から形を変えて現在主流になっている「購買に至る経路」(Path to Purchase) について簡潔に述べる。従来、多くのメーカーは、商

品を使用する消費者、すなわち使用者（コンシューマー）を対象にマーケティング活動を行ってきた。マーケティングに定評のあるP&Gにおいても、消費者が商品を使用する瞬間に注目し、機能訴求を中心としたマーケティングに注力してきたが、2000年頃より、消費者を使用者（コンシューマー）と購買者（ショッパー）に分けて考えるようになった。消費者が商品を使用する瞬間にだけ焦点を当てたマーケティングでは十分ではないと考え、その前段階にあたる店頭での意思決定の瞬間を「第一の真実の瞬間」（First Moment of Truth）と呼び、店頭でショッパーに対していかに訴求するかを考慮したマーケティング、すなわちショッパー・マーケティングを行うようになったのである。その後、P&Gをはじめとする先駆的なメーカーに続いて、多くのメーカーが購買意思決定の瞬間を重視し、ショッパー・マーケティングに注力するようになっていった。近年では、ショッパー・マーケティングの概念は、当初の店頭におけるショッパーに対するアプローチを中心とした考え方から、店頭以外での意思決定も店頭での意思決定に影響を与えているという考え方へと発展しており、ショッパーの「購買に至る経路」を考慮に入れたマーケティング活動が重視されている（図表1参照）。

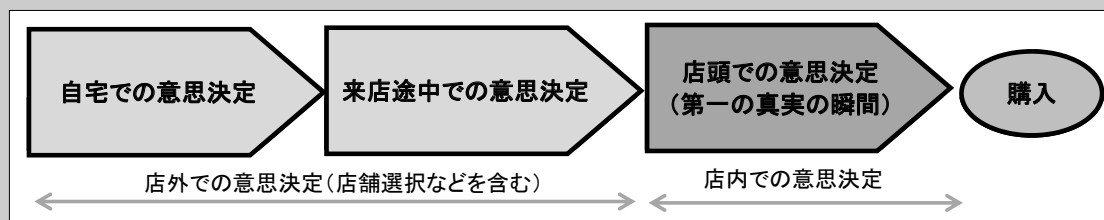
店内、店外を問わず、「購買に至る経路」のあらゆる場面でショッパーとの接点を持て

る、という拡張されたショッパー・マーケティングの概念が受け入れられている背景には、スマートフォンの爆発的な普及があると考えられる。現代では、ショッパーの多くが常にスマートフォンを携帯し、これを駆使して、時間や場所の制約を受けずに、商品情報や店舗情報、クチコミを検索したり、ソーシャル・ネットワークや各種のアプリを介して、リアルタイムで更新されるニュースを読み、個人や企業とコミュニケーションを図るようになってきているため、メーカーや小売業は、ショッパーに対して、「購買に至る経路」全体を通じてアプローチし、意思決定に影響を与えることが可能になりつつある。

なお、図表1における購入の後段階に商品の使用があるが、その後段階で、使用した感想や評価を友人や知人に伝えたり、インターネット上のクローズドなコミュニティやオープンなコミュニティにおいて情報発信したりするショッパーも存在する（井上2013、鈴木2014）。また、発信された情報が他のショッパーの購買意思決定に影響を及ぼす場合もある。ショッパーが身を置く情報環境を鑑みると、将来的には、ショッパー・マーケティングの計画時などに、清水（2013）が提案する情報循環型意思決定モデル²⁾のような、情報の受発信や、その影響を織り込んだ、新しい意思決定プロセスのモデルを適用するケースも出てくるであろう。

図表1

ショッパー・マーケティングにおいて「購買に至る経路」を重視する考え方



出所：神谷（2013）がGMA and booz & company（2010）を改変

本節では、ショッパー・マーケティングの活動を進める上で最も基礎的な概念の一つである、ショッパー・インサイトについて、その重要性を確認する。ここでいうショッパー・インサイトとは、ショッパーの購買行動の背景にある心理や本音を意味している。

GMA and booz & company (2010) は、ショッパー・マーケティングのプロセスを以下に示す7つの段階としている。

- ①ショッパー・インサイト：季節、行事、小売業態、店舗形態ごとに洞察する
- ②小売業とブランドの親和：小売業の戦略・店舗の方針をメーカーの戦略に摺り寄せる
- ③戦略とブランドの開発：ブランドのメッセージを統合マーケティング戦略と連携させる（予算を最適化する）
- ④クリエイティブの開発：適切な媒体を通じてブランドのメッセージを強化する
- ⑤枠組み・イベントの設計と協働：計画の中に反復可能なオプションを開発する（計画外のカスタマイズは制限する）
- ⑥プログラムの実行：機能横断的なプロセス、技術、測定を効率化する
- ⑦費用対効果とブランド診断：インプットと成果をもとにバランス・スコアカードを作成する

GMA and booz & company (2010) では、⑦が①に連なる円環図として描かれているが（「ショッパー・マーケティングの車輪を回せ」と説明されている）、ショッパー・インサイトが円環の起点となっている。これは、The Partnering Group (2007) が、従来のカテゴリー・マネジメントの8ステップに代わる新

たな業務プロセスとして提唱したモデルが、ショッパー・インサイトの開発（インサイト・ジェネレーション）を起点としていることと同様である。このモデルは以下に示す5つの段階から成る。

- ①インサイト・ジェネレーション：特定の機会や特定のショッパー層をターゲットとしてショッパー・インサイトを開発する
- ②戦略・戦術計画の策定：ショッパー・インサイトに基づき、カテゴリー戦略・戦術を計画する
- ③イニシアティヴの構築：戦略・戦術計画を実行するための協議体制を構築する
- ④プランの実行：各イニシアティヴについての詳細な展開プランを実行する
- ⑤レビュー：各イニシアティヴの成果とカテゴリー全体への波及効果を評価する

この新しいカテゴリー・マネジメントのモデルも、⑤が①に連なる円環図として描かれている。なお、The Partnering Group (2009) では、8ステップ・モデルが本来期待された効果を必ずしも生まない理由として、業務サイクルが長い時間を要する点や、継続的な取り組みにならず単発の取り組みになりやすい点に加え、データ重視の傾向が強くなり、「テンプレートありき」の考え方が強くなってしまったことで、結果としてショッパー・インサイトを十分に考慮できなくなるという点を挙げている。8ステップに代わって提唱されたこのモデルは、インサイト・ジェネレーションを起点とすることで、オペレーションの最適化というよりも、むしろ持続可能な成長を生みだすことが期待されている(The Partnering Group, 2007)。

以上より、ショッパー・マーケティングおよびショッパーに焦点を当てた新しいカテゴ

リー・マネジメントの業務プロセスにおいて、ショッパー・インサイトが起点として位置付けられており、重要な概念であることが確認された。次節では、米国の企業におけるショッパー・マーケティングの取り組み事例を紹介するが、事例の中でもショッパー・インサイトが重要な概念として登場する。

4 米国におけるショッパー・マーケティングの取り組み事例

本節では、はじめに米国のメーカーによるショッパー・マーケティングの事例を紹介する。次に、米国の主要小売業におけるショッパー・マーケティングの取り組みなどに対する、メーカーによるコメントを、参考までに紹介する。

【1】米国におけるメーカーのショッパー・マーケティング事例

①アンヒューザー・ブッシュ

CPGmatters (Mid-June 2013) によると、アンヒューザー・ブッシュ（バドワイザーなどのブランドで知られる）では、2012年以降、ショッパーが好みのビールを選択できるように幅広い品揃えの重要性を小売業に対して主張している。ビールの品揃えをショッパー基準で最適化するために内部データと外部データを統合して分析する「バランス・ポートフォリオ・アプローチ（BPA）」なる手法を構築した。BPAは、自社ブランドに留まらず、ビール・カテゴリー全体の成長に貢献しうる手法だといい、同手法を導入したことでビール・カテゴリーの売上が増加した小売業も多いとのことである。BPAはショッパーの理解が始点となる。アンヒューザー・ブッシュは小売業に対して、「最も価値のあるショッパーを理解していますか?」、「カテゴ

リーの戦略的決定を評価する時、ショッパーのロイヤルティの度合いを評価に含めていますか?」、「自社店舗でビールを購入するショッパーの動機を理解していますか?」といった質問を投げかけて、ショッパーに対する理解を確認することもある。BPAは、こうしたショッパーの深い理解から始まり、品揃え、プロモーション支援、施策の実施および分析などを行う手法である。

②キャンベルスープ

CPGmatters (August 2014) によると、キャンベルスープは小売業との協働事業計画はインサイト計画の作成から始めるということである。この時、最重要視しなくてはならないのは小売業にとっての最優良顧客、「モースト・ヴァリュアブル・パーチェサー（MVP）」である。小売業のMVPを中心に協働事業計画を作成するため、小売業を含めた関係メンバー全員でインサイト計画を立てる必要がある。また、社内で、コンシューマー・インサイト・チーム、ショッパー・インサイト・チーム、カスタマー・インサイト・チームが、計画開始時点でMVPが誰であるか互いの理解を深めることが大事であり、誰を対象にインサイト計画を進めるべきか（コンシューマーか、ショッパーか、カスタマーか）意思統一をしておく必要がある。この一連の作業を「ジョイント・インサイツ・プランニング」（共同インサイト計画）と呼び、これを通じて小売業の顧客の中で誰がMVPなのかを理解するようになるという。同社のショッパー・インサイト&カテゴリー・ソリューション担当シニア・マネジャーのクレイグ・ゲイガー氏は、メーカーは自社ブランドが小売業のMVPによってどのように購買されているか知る必要があると述べている。

③ユニリーバ

CPGmatters (September 2014) によると、ユニリーバはショッパーの購買動機を理解する手法を、従来のリコール調査（なぜその商品を買ったのですかと、購買後のショッパーに質問して、購買理由を思い出してもらって回答を得る調査方法）に代わる、購買時点調査（買物途中で割り込んで調査をするショッパー・インターセプトと、モバイル技術を組み合わせた新しい調査方法）に移行する必要があるとしている。リコール調査と購買時点調査で同じ質問をした結果、回答内容が異なることがわかった。ビールを購買したショッパーに対してリコール調査で購買理由を尋ねると、平均3.8個の理由を挙げるのに対し、購買時点調査で同じ質問をすると購買理由は平均1.4個と少なかった。リコール調査では、価格の安さや特売をしていた等が多く回答されたのに対し、購買時点調査ではこれら2つの回答率は相対的に低く、良く知られたブランドだからという回答が最も多かったという。人は時間が経過すると、行動の理由を合理的なものに作り変えてしまう性質があるが、購買時点調査を行うことでこの性質がもたらす歪みを減らすことが可能である。また、同社のグローバル・ショッパー・インサイト・ディレクターのアスク・バンダー・ワーフ氏は、「人はなぜその行動をしたのか、ということよりも、何をしたのかを正確に覚えている。よって、何をしたかに重点を置いた調査を行うべきだ」と述べた。また、「ショッパーの「購買に至る経路」に影響を及ぼしたいのであれば、ショッパーに対して、メンタル面と物理面、両方の満足と一緒に提供する必要がある。それを店舗内に限らず、「購買に至る経路」全体で考えなくてはならない」とも述べている。

④モンデリーズ

CPGmatters (January 2014) によると、モンデリーズはあるスーパーマーケットにおけるナビスコスナックの販売と関心を高めるために、ショッパーの行動の観察と分析に着手した。まず、店内におけるショッパーの行動データをビデオ画像で収集し、これと小売業から提供された取引データ（販売実績データ）を統合した。ビデオ画像の収集はビデオマイニング社が店内に構築したカメラのネットワークによって行われ、個々のショッパーの行動を入店から退店まで追跡できるという。また、カメラ・ネットワークは、ショッパーが「購買する瞬間、購買しない瞬間」を捉えることができる。これを集計することで、ショッパーを購買へと導くための方法を検討できるという。モンデリーズとビデオマイニングは、ショッパー行動を「5 S」と呼んでいる。ショッパーは最初にカテゴリーを見て (See)、続いてカテゴリー全体に目をやり (Scan)、ある商品に焦点を合わせ (Spot)、関心を持ち (Show interest)、最終的に購買に至る (Select)。このように購買に至る段階を「5 S」に分けることで、売場や商品がショッパーにとって「5 S」をしやすい状態になっているか確認できる。モンデリーズはこの方法によってショッパーの店内動線を把握することができ、例えばショッピング・トリップの前半で買われやすい売場位置を知ることなどができるという。

⑤クラフトフーズ

Confectionary News (05 Feb 2014) によると、クラフトフーズのデザイン部門責任者、ピーター・ボロウスキー氏は「パッケージング会議」のパネル・ディスカッションで次のように述べている。「売場でショッパーの注意を引くことは非常に重要である。そのため

にはパッケージングが重要な役割を果たす。クラフトでは、売場でショッパーを「立ち止まらせる力」を強化するよう注力している」。

⑥米国のメーカーによるショッパー・マーケティング事例のまとめ

アンヒューザー・ブッシュやキャンベルスープの事例からは、メーカーが小売業にとって重視すべきショッパーを知ることが重要であることがわかる。ユニリーバおよびモンデリーズの事例からは、テクノロジーの発展などによってショッパーの購買行動を精緻に捉えることが可能になってきていることがうかがえる。また、モンデリーズの事例からは、メーカーが自社商品の最適な陳列場所を検討する際に、売場全体を対象としてショッパーの行動を追跡して捉え、既存の売場配置にとられず、ゼロ・ベースでより良いアイデアを出しうることを示唆している。小売業にとっても、既存のカテゴリの売場位置などを超えた提案は、一見すると大胆に思えるが、ショッパーの行動という事実に基づいているため、受け入れられる可能性があり、また、他社が行わないであろう提案を行うことで強いパートナーシップの構築に繋がる可能性もある。クラフトの事例からは、売場前を通過するショッパーの興味をいかにして喚起するか、パッケージが果たす役割の重要性を改めて確認することができる。国内市場でも食品カテゴリーなどでこれまでにないタイプのパッケージの商品が少なからず発売されている。ただし、パッケージの形状や素材などがショッパーに新奇性を訴求しても、「何が従来品と違うのか」、「自分（ショッパー）にとってどのような利があるか」などがショッパーに伝わらなければ、たとえ立ち止まったとしても、購買に至らせるのは難しいであろう。

【2】米国の主要小売業に対するメーカーからのコメント

①ウォルマート、ターゲット、クローガーに対するメーカーからの声

KANTAR RETAIL（2013）の米国の小売業評価ランキングによると、上位3社は、1位がウォルマート、2位がターゲット、3位がクローガーであった。これらの小売業に対するメーカーからのコメント（抜粋）を以下に示す。「（ウォルマートについて）圧倒的に最大の小売業でありながら、発展を続けており、コンシューマーおよびショッパーのニーズに適応している。メーカーとの戦略的なパートナーシップの構築に関してはオープンである」。「（ターゲットについて）何よりも自社の顧客のウォンツやニーズを第一に考えている。これまでに、顧客がいつもよりも多くのブランド、多くの数量を購入するといった良い買物体験を創出してきた」。「（クローガー）ロイヤルティ・カードやPOSデータなど豊富なデータを所持しており、ダンハンビー社によって顧客の正確なトリップ・ミッションを作成している」。メーカーから3社に向けられたコメントのごく一部ではあるが、これら3社がショッパーを深く理解しようとしている点についてメーカーが高く評価していることがうかがえる。

②ショッパー・マーケティングの主体者としてのウォルマート

HUB MAGAZINE（2014）は、「2014年のショッパー・マーケティング優秀企業」としてアンケート票数に基づき、代理店およびブランドの上位20位をそれぞれ発表している。ブランドの1位はユニリーバとキンバリークラークの2社であった。ブランド上位20位の中にウォルマートが小売業として唯一ランキン（11位）していることに注目しており、

「小売業も、メーカーや代理店とパートナーシップを構築することでショッパー・マーケティングの実施主体となりうる」と強調している³⁾。また、アンケート回答者がウォルマートについて述べたコメントを紹介している。「ウォルマートのことを低価格路線ばかり追求する小売業だと見なす向きが多いが、それは必ずしも真実ではない。ウォルマートはインサイトに基づき、ブランドを考慮しており、カテゴリーの成長に寄与する商品を探そうとしている。また、メーカーが望む限りにおいて、ウォルマートには交渉の席に着く姿勢がある」。このコメントだけでウォルマートの実像を語るのは早計ではあるが、1980年代のP&Gとの製販同盟が、両者の共通目標である最終消費者の満足度最大化を目指すものであったことからわかるように、ウォルマートは必ずしもメーカーにとって「付き合いづらい相手」というわけではないと考えられる。

③ウォルマートの取引先メーカーに対するアンケート結果

ウォルマートでは、毎年、取引先メーカーに対してアンケートを実施している。これは取引先メーカーとの関係性をより良くすることを目的としたものである。調査結果の最新版（2013年実施）によると、「2014年はどの領域にニーズがあると思いますか」という質問に対しては「ショッパー・インサイト／市場調査」が最も回答者割合が高く、51.5%だった。なお、4年前の同調査でも当該項目は1位だったが、回答者割合は46.0%であり、4年間で5.5パーセントポイント上昇している。以上のことから、ウォルマートはEDLPの低価格販売で知られるが、少なくない取引先メーカーから、ショッパー・インサイトを重視し、これに基いた施策を講じる小売業だ

と見られていることがうかがえる。

5 ショッパー・ミッションによるセグメンテーション

【1】ショッパー・マーケティング実施における小売業・メーカー間の齟齬

ショッパー・マーケティングを実施する上での困難さについては様々な指摘があるが、成功しない理由として、しばしば小売業とメーカーの戦略的提携の不徹底が挙げられる。ショッパー・マーケティングの一般的な方法として、ショッパーを幾つかのセグメントに分類（ショッパー・セグメントを作成）し、重点的に対応すべきセグメント（例えば小売業に対する利益貢献度が高いセグメント）を定め、このセグメントに対して集中的に施策を講じる方法がある。こうした一般的なショッパー・マーケティングの取り組みにおいて、期待した効果が得られない理由として、Shankar et al.(2011) は、小売業におけるショッパー・セグメント（shopper-based）と、メーカーが考えるコンシューマー・セグメント（user-based）の不一致を代表例に挙げている。先に提示した、GMA and booz & company (2010) によるショッパー・マーケティングの7段階の円環モデルでは、①「ショッパー・インサイト」に続く、②「小売業とブランドの親和」は、メーカーの戦略と小売業の戦略（または店舗の方針）を摺り寄せる段階である。大きな費用をかけて調査を実施するなどして発見ショッパー・インサイトが無駄にしないためにも、この②の段階は慎重に進めるべきであろう。

【2】ショッパー・セグメンテーションの考え方

それでは、メーカーがショッパーの購買行

動を調査、分析し、ショッパー・セグメントを作成する場合に、小売業とショッパーを見る視点を合わせやすいと考えられるセグメンテーションはどのようなものだろうか。ここでは、ショッパーを、都度の買物機会（バスケット単位）で捉えてみたい。例えば、性・年代別でショッパー・セグメントを作成する場合、20歳男性のAさんは20代男性ショッパーというセグメントに属し、今日も明日も同じセグメントに分類される。しかし、Aさんが小売店頭を含む「購買に至る経路」のどこかにいる場合、買物に割り当てられる時間の余裕、金銭的余裕により購買行動は異なると思われる。また、Aさんが同じ店舗を利用する場合でも来店時間が異なれば、また、買う商品が異なれば購買行動は異なるであろうし、同じ商品を買う場合でも買う店舗が異なれば購買行動が異なる可能性がある。つまり、（コンシューマーではなく）ショッパーとして消費者を捉える場合は、買物機会ごとに異なる購買行動を取ると考える方がショッパー・マーケティング施策を検討、実行しやすいと考えられる。以下では、都度の買物機会を1単位と捉え、これをセグメンテーションする考え方を示す。

【3】米国および英国におけるショッパー・ミッション事例

米国の調査機関IRIでは、「ショッパーの購買行動は典型的な購入品目の組み合わせや購入量などにより特徴付けられ、幾つかの買物タイプに分類できる」としている（IRI, 2006）。この買物タイプをショッパー・ミッションと呼び、「ショッパー・ミッションは購買のニーズや買物にかかる時間に影響され、業態や店舗の選択に影響を与える」、「メーカーや小売業はショッパー・ミッションを洞察することで売上増大だけでなく顧客満足

を高めるための販売計画を立てることができる」、「自社の重要顧客層のショッパー・ミッションの組み合わせを理解している小売業は、最適な売場配置、品揃えおよび陳列量を定めることができる」という。IRI（2006）では、消費者の52週間延べ800万件以上の購買行動を分析して4つのショッパー・ミッションを作成している（更に、各ショッパー・ミッションは購買の中心となる商品によって計31の小分類に分けられる）。

- ①当用買い：今必要な商品を買う
- ②特別目的買い：特別なイベントのために買う
- ③定期補充買い：高頻度で利用する商品の家庭内在庫がなくなるので補充のために買う
- ④まとめ買い：そのうち必要になりそうなものをまとめて買う

英国の流通研究機関IGDにおいても、ショッパー・ミッションによりショッパーをセグメンテーションしている。IGD（2014）では、ショッパー・ミッションを「買物出向理由（the reason for the shopping trip）を説明するもの」としている。また、一般的に⁴⁾ショッパー・ミッションは以下のように5つに分類される（1回の買物出向（one trip）につき、複数のショッパー・ミッションを含むこともある）としている。

- ①まとめ買いミッション：世帯の主たる買物で週1回程度（高頻度ではない）のまとめ買い目的
- ②買い足しミッション：まとめ買いミッションで買わない生鮮食品（今夜の食事用など）を買う目的
- ③外出先ミッション：外出先で即時消費するための食品や飲料を買う目的

- ④余暇ミッション：ギフト、衣料品などの（日常の食品購買とは異なる）品目を買う目的
- ⑤機能的ミッション：たばこ、宝くじ、ガソリンなどの特定品目を買う目的

以上、IRI（2006）やIGD（2014）によるショッパー・ミッションの考え方を示した。ショッパー・ミッションは、実務で用いられる一般的なセグメンテーション手法が、1人が1セグメントに所属するタイプであるのに対し、同一ショッパーでも、異なるショッパー・ミッションを取りうる点が、実際に即していると考えられる。

6

限られた予算でのショッパー・マーケティングの進め方

Shopper Marketing Expo 2013（Path to Purchase Institute主催）において、「限られた予算でのショッパー・マーケティングの進め方」という報告があった（神谷、2013）。ここでは、この報告内容を紹介する。報告では、メーカーがショッパー・マーケティングを進めていく上で、特に、ショッパー・インサイトの抽出と、小売業との取り組み（プロモーション・ツールの作成など）において費用がかかると説明された。こうした事情があるため、従来はショッパー・マーケティングの事例として取り上げられるのは広告代理店などを活用した大企業での実施が主であった。しかし、中小企業であっても、あるいは限られた予算であっても、ショッパー・マーケティングを実施する方法はあるという。報告の中で、ポイントとして挙げられたのは、代理店などの外部に丸投げをせず、委託する場合は目的と範囲を明確化すること、内製化の可能性を最大限模索すること（調査票の作成、データ分析、二次データの活用など）、

スコープ（対象企業、対象ブランド、ショッパーのタイプなど）を限定することである。

限られた予算でのショッパー・マーケティング事例としては、エリザベスアーデンの例が紹介されている。予算によって対象範囲や活動の目的を変えてショッパー・インサイトを抽出しているという。また、調査費用の大小ではなく、調査実施後のプロセスが重要だという。調査後に注力するプロセスとしては、ショッパー・インサイトについてカテゴリー・マネジメント・チームと議論する、適用可能な範囲についてブレイン・ストーミングを行う、社内のマーケティング部署や営業と議論する、小売業に対して得られた知見を提示し、その上で、実際に適用可能な範囲を議論することなどが挙げられた。

7

まとめ～米国のショッパー・マーケティング事例を踏まえた国内での実施に対する示唆

本稿では、米国における幾つかのメーカーが、ショッパー・インサイトを起点としたショッパー・マーケティングの計画、実施、効果検証（分析）に積極的に取り組んでいることを確認した。先進的な取り組み事例を紹介した一方で、メーカーと小売業の戦略的な提携、パートナーシップを、綿密かつ強固に行わなければ、双方の理解不足をもたらし、良い結果を生まないことを確認した。また、ショッパー・セグメンテーションの手法として、1人のショッパーが買物機会の都度、異なるセグメントに所属しうる（厳密にはショッパーのセグメンテーションではなく、バスケットのセグメンテーションを行っている）、ショッパー・ミッションの事例を示した。

流通経済研究所（2010）では、ショッパー・ミッションに基づく新しいインスタ・マー

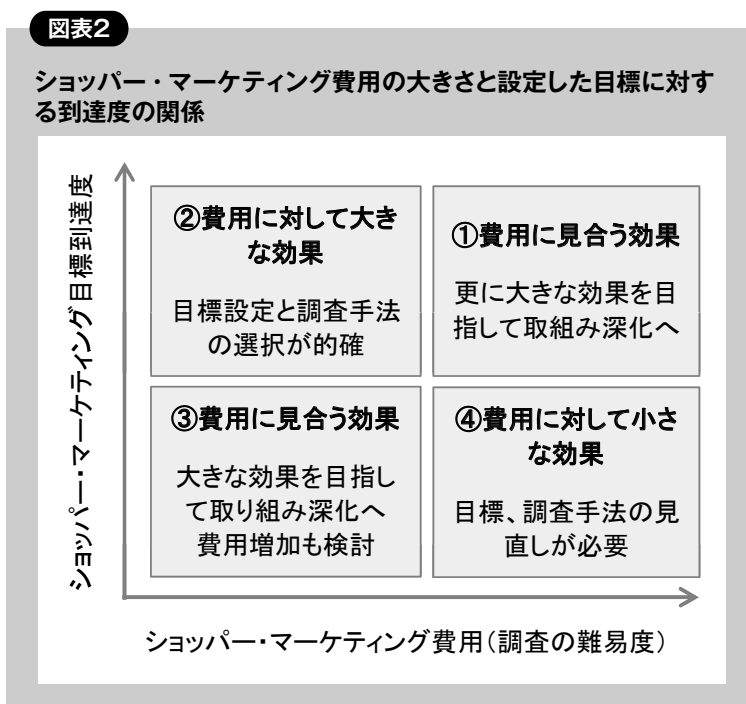
チャンダイジング手法の構築を試みている。今後の研究課題としては、日本の消費財流通市場におけるショッパー・ミッションの作成方法の研究や、作成したショッパー・ミッションの実務における活用方法を明らかにすることなどが挙げられる。

ショッパー・マーケティングの起点となるショッパー・インサイトは、店頭におけるショッパーの購買行動調査や、ビデオカメラなどを用いた行動データ取得、あるいは日々大量に蓄積されるPOSデータやID-POSデータなど、各種データの取得や分析を行うことで把握しうる、という考え方が一般的と思われる。こうした調査や分析には多額の費用、多くの人員、時間が必要な場合が多い。ただし、前節でみたように、限られた予算を効率的に使うことでショッパー・マーケティングに取り組み、効果をあげることは可能である。**図表2**は、ショッパー・マーケティング費用（またはショッパー・インサイト抽出のための調査や分析の難易度）と、設定した目標に対するショッパー・マーケティングの効果の

達成度の関係を模式的に表したものである。

守口（2012）は、20年ほど前にコンビニエンスストアのショッパーを対象に実施した購買行動調査を例に挙げ、特殊な調査手法を用いずとも、観察可能、測定可能なショッパーの行動の背後にある「なぜ」を掘り下げることによって、ショッパー・インサイトを取得することができるとしている。この指摘は非常に重要である。すなわち、古典的な調査方法や「枯れた技術」であっても、得られた調査結果から直接的に売場改善策を考案するのではなく、ショッパーの購買行動の背後に潜むと考えられるショッパー・インサイトを仮説として抽出すること、ならびに、抽出したショッパー・インサイトに対して店頭やその他の「購買に至る経路」で提供しうる価値は何かを検討することで、ショッパー・マーケティングを実施し、効果を生み出すことは可能なのである。

ここで、「購買に至る経路」の全体を通じてショッパーにアプローチしうる今日の状況について、注意すべき事項を挙げておきたい。



Shankar et al. (2011) は、ショッパー・マーケティングは、今後、店内のみならずあらゆる場面において買物体験をより良くする方向に変化すると予想している。ショッパーがスマートフォンを持つようになったことで、「購買に至る経路」のほとんどすべての局面が、メーカーや小売業から見た場合のショッパーとの接点になりうる。しかし、それは裏を返せば、限られたショッパー・マーケティングの予算をどのように配分し効果的に使うのか、ショッパーとの関係性をどのように構築するのか（自社ブランドに対して高いロイヤルティを有していても、濃密なコミュニケーションを嫌悪するショッパーも存在する）など、検討すべき事項が増えることにもつながりうる。メーカー、小売業ともに、ショッパーに対して様々な方法でアプローチすることが可能な時代だからこそ、自社ならではのショッパー・マーケティングを計画し、実施することが重要になる。

最後に、自社に対してショッパーが期待する価値を把握し、それに最新の技術を適用して応えることで、ショッパーとの関係性構築を図ろうとする小売業の事例を紹介する。米国の大手ドラッグストア・チェーンであるウォルグリーンが2013年4月に開始したステップ・ウィズ・バランス・リワードは、ロイヤルティ・プログラムにゲーミフィケーションの要素を加えたサービスと捉えられる（鈴木、2013）。ここで、ゲーミフィケーションは、狭義にはスマートフォンの普及とソーシャル・ネットワーク利用者の増加により注目されるようになった概念で、主にオンラインで利用できるサービスに組み込まれた、繰り返し利用したくなるようなゲーム要素（またはそのサービス自体）を指す。広義のゲーミフィケーションにはゲーム要素を含むオフラインのサービス類が含まれる⁵⁾。ステップ・

ウィズ・バランス・リワードは、ショッパーが専用ウェブ・サイトで、ランニングなどの運動の記録を入力することでポイントを獲得でき、事前に設定した目標をクリアするとボーナス・ポイントが得られる仕組みである。また、携帯式の運動量計測機器を利用すれば運動記録を自動登録することもできる。更に、ソーシャル・ネットワーク機能も有しており、フォーラムやグループがあり、地域イベントの情報も閲覧できる。仲間と励まし合いながら運動を継続することが期待されるユニークな試みである。このサービスの利用者は「購買に至る経路」のどこにいてもウォルグリーンと接点を持ちうる。ショッパーがどこにいてもアプローチできると考えると、メッセージを多数送信してしまうことでショッパーのロイヤルティを損なうリスクが懸念されるが、ウォルグリーンにおけるステップ・ウィズ・バランス・リワードは、ショッパーの健康づくりを支援する（健康づくりに自主的に取り組むよう促すゲーム要素を備えている）サービスの提供であり、ドラッグストアのウォルグリーンならではの取り組みと言えよう。

国内の小売業では、ショッパーが差異を認識できるだけの差別化が図られている企業は必ずしも多くないと思われる。これまで、小売業ではマーケティングという発想はメーカーと比べると希薄であったと思われるが、近年、コンビニエンスストア各社が個性的なプライベート・ブランド商品を販売し、エンターテインメント色の強いキャンペーンを実施するなど、ストア・ブランド、ストア・イメージの強化を図っている企業が見受けられる。メーカーにとってショッパーに焦点を当て、自社ブランドの育成を図るという意味でショッパー・マーケティングは重要であるが、小売業にとっても顧客であるショッパーに対し

てマーケティング施策を実施し、自社ならではの価値を提供するという意味で、ショッパー・マーケティングは今後その重要性を増すであろう。

〈注〉

- 1) 例えば、Harris(2010) は、リテール・マーケティングにおけるBig Wave として、POS (1975年)、スペース・マネジメント (1985年)、カテゴリー・マネジメント (1985年)、ECR (1995年)、次世代店舗デザイン (2000年) を挙げ、これに続く今日 (2010年時点) の注目すべき動向として、ショッパー・マーケティングを位置付けている。また、2010年には、米国で、Shopper Marketing Conference (Marketing Science Institute 主催)、Shopper Insights in Action 2010 (IIR USA 主催)、Shopper Marketing Expo (In-Store Marketing Institute (現 Path to Purchase Institute) 主催) などのショッパー・マーケティング関連のカンファレンスが開催されており、同年に国内でもショッパー・マーケティング戦略セミナー (流通経済研究所主催) が開催されている。
- 2) 購買後の情報発信が次の情報探索に与える影響や、個人の意思決定プロセスが他者に与える影響などを考慮したモデルである。
- 3) 21 位以下ではあるが小売業のターゲットとクローガーにも票が集まったということである。
- 4) 英国において一般的に、という意味だと思われる。
- 5) ゲーミフィケーションについての詳細は井上 (2012) を参照されたい。

〈参考文献・資料〉

- Confectionary News(05 Feb 2014) Kraft: Packaging should 'stop consumers in their tracks' (<http://www.confectionarynews.com/Processing-Packaging/Kraft-Packaging-should-stop-consumers-in-their-tracks>) ※2014年10月15日アクセス
- CPGmatters (Mid-June 2013) Anheuser-Busch Promotes "Balanced Portfolio" Approach to Assortments (<http://www.cpgmatters.com/CategoryManagement061713.html>) ※2014年10月15日アクセス
- CPGmatters (January 2014) Analyzing Shopper Behavior Gives Mondelez a Competitive Edge (<http://www.cpgmatters.com/In-StoreMarketing0114.html>) ※2014年10月15日アクセス
- CPGmatters (August 2014) Campbell Soup Focuses on Joint Insights Planning with Retailers, (<http://www.cpgmatters.com/ShopperMarketing0814.html>) ※2014年10月15日アクセス
- CPGmatters (September 2014) Unilever Scores with 'In the Moment' Research To Understand the Shopper Journey (<http://www.cpgmatters.com/In-StoreMarketing0914.html>) ※2014年10月15日アクセス
- GMA and Deloitte Consulting (2007) *Shopper Marketing Study Result: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet*, GMA, Deloitte Consulting.
- GMA and booz & company (2010) *Shopper Marketing 4.0 Building Scalable Playbooks That Drive Results*, GMA Sales Committee.
- Harris, B. (2010) "Bringing Shopper into Category Management," in M. Stahlberg and V. Mailla eds., *Shopper Marketing*, Kogan Page.
- HUB MAGAZINE (2014) The Hub Top 20:2014 ,HUB MAGAZINE,MAY/JUNE 2014 (<http://www.hubmagazine.com/hub-top-20/>) ※2014年10月15日アクセス
- IGD (2014) Category management capability guide: FROM CATEGORY MANAGEMENT TO MISSION MANAGEMENT - KEY THINGS TO PLAN FOR, ShopperVista (<http://shoppervista.igd.com/Hub.aspx-id=32&tid=4&rptid=253>) ※2014年10月15日アクセス
- IRI (2006) TIMES & TRENDS A Snapshot of Trends Shaping the CPG Industry October 2006: SHOPPING TRIP MISSIONS (http://www.iriworldwide.com/portals/0/articlePdfs/tt_trip_mission_1006.pdf) ※2014年10月15日アクセス
- KANTAR RETAIL (2013) NAVIGATING THE STORM: PowerRanking 2013 ([http://www.powerranking.com/KantarRetail2013PowerRanking\(r\)](http://www.powerranking.com/KantarRetail2013PowerRanking(r))).

pdf) ※2014年10月15日アクセス

The Partnering Group (2007) The Next Generation of Best Practices Category Management: Shopper & Category Development, FMI2007 報告資料.

The Partnering Group (2009) The Next Wave of Best Practices Category Management: Focusing on the Shopper, on Execution and team Capabilities, FMI2009 報告資料.

Shankar,V., J. Inman, M. Mantrala, E. Kelly, and R. Rizley (2011) Innovation in Shopper Marketing : Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*, 87S(1), S29-S42.

Walmart Supplier Survey 2014, *Drug Store News*, Dec 9 2013.

井上明人 (2012)『ゲーミフィケーション〈ゲーム〉がビジネスを変える』NHK 出版。

井上淳子 (2013)「消費者が“share”するとき—製品カテゴリーと消費者の異質性を考慮して—」『流通情報』No.503、pp.23-29。

神谷渉 (2013)「米国ショッパーマーケティングの最新動向—SHOPPER MARKETING EXPO 2013 視察報告」ショッパー・マーケティング研究会2013年度報告資料、流通経済研究所。

国際流通マーケティング研究所 ウェブサイト (<http://www.idmi.jp/index.html>) ※2014年10月15日アクセス。

清水聡 (2013)『日本発のマーケティング』千倉書房。

鈴木雄高 (2013)「ゲームの要素は顧客ロイヤルティの向上に寄与するか?」『流通情報』No.505、pp.22-29

鈴木雄高 (2014)「LINEを活用したマーケティングの可能性」『流通情報』No.507、pp.25-38。

寺本高 (2011)「米国でのショッパー・マーケティングの最新動向」ショッパー・マーケティング研究会2011年度報告資料、流通経済研究所。

守口剛 (2012)「ショッパーマーケティングの特徴と考え方」『販促会議』2012年7月号、116-119。

流通経済研究所 (2007)「米国チャネル戦略研究調査チーム FMI大会報告」業態別ディマンドチェーン開発共同研究機構2007年度報告資料、流通経済研究所。

流通経済研究所 (2010)「ショッパー・ミッションに基づく効果的ISM手法の開発—「ショッパー・ミッション」の意義と課題」『業態別ディマンドチェーン開発共同研究機構2009年度 新ISM研究最終報告書』流通経済研究所。