

店舗小売業における新しい 需要獲得施策

～令和時代の消費を担う若者に選ばれるために～



鈴木 雄高

公益財団法人流通経済研究所主任研究員

アブストラクト：

平成後期に減少に転じた国内人口は、令和に入って更に減少する見込みであり、高齢化率は引き続き上昇するとみられる。消費市場において高齢者の存在感が高まる一方で、若者が注目されることは少ないのが実情である。しかし、店舗小売業が令和時代に発展するためには、これからの時代に消費の主役となる若い世代の支持を得ることが欠かせない。本稿では、店舗小売業が実践している若者対応施策や、必ずしも若者向けというわけではないが、若い世代の需要獲得に資すると考えられる取り組みの紹介を通じ、令和時代の消費を担う若い世代に選ばれる店舗になるための要点を探る。

キーワード：若者、アプリ、情緒的価値、SNS、顧客体験

1 はじめに

平成時代を通じて、店舗小売業を取り巻く環境は大きく変化した。平成後期に減少に転じた国内人口は、令和時代に入るとさらに減少の勢いが強まると見込まれており¹⁾、今後、多くの店舗が商圈人口の減少という逆風を受けることになる。また、数少ない人口増加地域や、人口減少率が低い地域に立地する店舗は、近隣への競合店舗の出店という脅威にさらされることが増え、競争の激化が予想される。一方、平成時代に急速に普及したインターネットは、消費者にECでの買物という新しい体験をもたらすこととなった。2017年時点で5.79%だった国内のEC化率²⁾は、今後も上昇を続けるとみられ、店舗小売業にとってECの脅威はさらに大きくなるだろう。

これからの時代、店舗小売業は限られた顧

客を他の実店舗やECと奪い合うことになるが、厳しい事業環境下で競争に勝ち残るためには、消費者に選ばれる存在になることが必要である。高齢化が進むわが国では、多くの店舗小売業が高齢者対応に注力しているが、他方で若者対応は十分に行われているとは言いがたい。しかし、今後、新たに消費の主役となっていく若い世代の支持を得ることなく、成長、発展することは難しい。

このような状況を踏まえ、本稿では、店舗小売業が若者の支持を得ることを目指して実施している施策や、必ずしも若者対応と銘打っているわけではないが、若者の需要獲得につながるような取り組みの事例を紹介し、令和時代の消費を担う若い世代に選ばれる店舗になるための要点を探る。

2 マツモトキヨシの事例

ドラッグストアの「マツモトキヨシ」などを展開するマツモトキヨシホールディングスでは、カード会員データの高度活用に基づく、きめ細やかなマーケティングを行っており、特に若い世代に対して有効と思われる施策もある。また、かつて得意としていた若い顧客の取り込みが近年は十分にできていなかったことを踏まえ、若者をターゲットとした商品開発も行っている。

【1】データに基づくワン・トゥ・ワン・マーケティング

マツモトキヨシでは、カード会員のデータを活用した精度の高い顧客分析に基づく、きめ細やかなマーケティングを行っている。会員が登録している店舗、購買履歴、SNSやサイト閲覧履歴などのデータに加え、位置情報も活用して、適切なタイミングでスマートフォンにメールを配信するといった、ピンポイントの販促施策を打つことができる。例えば、

- 暑くて湿度の高い7月のある日、フェイシャルペーパーの購入履歴がある30代の男性が山手線の圏内に入ったら、スマートフォンにメールを配信する
- 20代で中野区に住み、新宿と中野の店で登録しており、日用品など定期的に決まった品物を買っている会員に対して、サイトの閲覧履歴も含めて適切な対象品を判断し、平日は新宿の店から、金曜から週末は中野の店からとタイミングを合わせてクーポンを配信する

といったことが可能である³⁾。

こうしたピンポイントで行われるワン・トゥ・ワン・マーケティングは、必ずしも若者向けの施策というわけではないが、高齢者と

比べ、行動範囲が広く、複数の店舗を使い分け、自宅のみならず外出先や移動中にスマートフォンでアプリやSNS、サイトを閲覧する機会の多い若者に対して有効な情報提供方法だと言えるだろう。

【2】若者をターゲットとした商品開発

マツモトキヨシは若者のニーズに応えるPB商品の開発も行っている。1987年にオープンした上野アメ横店を皮切りに、従来の薬局とは異なる都市型のドラッグストアという斬新なコンセプトの店舗を全国に展開し、若者の支持を集めてきたマツモトキヨシだが、近年は若い顧客が増えていなかった。

来店客層をみると、特に若い男性の来店が少ないことがわかったため、若い男性をターゲットとして、彼らが好むエナジードリンクを開発し、PB「matsukiyo」から発売することとなった。開発に当たっては、「男性客は驚きを求めている」という仮説に基づき、カフェインを多く、炭酸を強くし、さらにオレンジ色の缶から注がれた時に驚きがあるように、液色をメロンソーダのような緑色にしたところ、「EXストロング・エナジードリンク」は、SNS上で話題を呼び、ヒット商品となった⁴⁾。

なお、このPB「matsukiyo」は、既存のPB「MKカスタマー」を超える品質と、統一感のあるデザインという特徴に加え、「面白さや驚き、喜び、楽しさのある付加価値を探究し、情緒的な価値も提供」⁵⁾することをコンセプトとして2015年に導入されており、EXストロング・エナジードリンクは、PBのコンセプトに沿った商品だと言える。今後も、面白さ、驚き、喜び、楽しさを顧客に提供するような商品の開発を継続していけば、商品が単に売れるだけでなく、SNS上で話題に上ることも増え、若者のmatsukiyoに対する認

知の高まりや、来店機会の創出にもつながるだろう。

3 プラザの事例

日本初の輸入雑貨専門店としてスタートした「プラザ」（プラザスタイルカンパニーが展開するライフスタイルストア）は、世界各地から集めた輸入雑貨を扱うことから、国内商品を主に販売する他の雑貨店よりも商品単価が高めであった。そのため、ターゲット層を購買力のある20～30代の会社員に設定していた。だが、2012年に導入した会員制度のプラザパスのデータによると、売上高の年齢別構成比の上位3位を21～23歳が占めており、想定したターゲット層との乖離がみられた。そこで、マーケティングの見直しを図り、10代後半から20代前半を新たなターゲット層に定めることとした。結果として、20歳前後の顧客が増加し、2017年の直営既存店売上高に占める15～22歳の構成比は21%と、2015年の13%から大きく伸長することとなった⁶⁾。

【1】キャラクタービジネスへの注力

社内での議論を経て、10代後半から20代前半の顧客には、キャラクターを前面に打ち出したマーチャンダイジングが受け入れられると判断するに至ったという。現在では、バーバパパやシンプソズ、ケアベアなどのキャラクターのライセンスを取得し、独自企画商品の開発も行っている。キャラクター商品は若い女性を中心に人気を博しており、メーカーからのコラボレーション依頼も相次いでいるという⁷⁾。

【2】SNSによる情報発信

ターゲットの変更とあわせてSNSの活用も始めた。2014年から若い世代の利用率が高いインスタグラムでイベント情報や商品画像などを配信しており、これが女子高生らの認知向上にも寄与しているという。また、以前は店舗スタッフやフランチャイジー向けのクローズドなイベントだったMDコンベンションに、SNSで多くのフォロワーのいるインフルエンサーやタレントを招くようになったが、これは、彼らがSNSで情報発信することで、同社の情報が拡散することをねらったものである⁸⁾。

【3】今後の可能性（CRMサイクルを回すことによる顧客体験の改善）

プラザスタイルカンパニーは、自社を「単なる小売りではなく、商品やお買い物体験を通してその感動の増幅と拡散を続けていく、そんな時代を超えた媒体のような存在」⁹⁾と位置付けている。また、「プラザと顧客の距離が近ければ、ライバルがいても差異化を図れる。顧客に寄り添い、先回りした提案ができる唯一の存在を目指す」¹⁰⁾としている。

このように、プラザでは顧客体験を重視しているが、店頭その他、SNSアカウント、自社アプリ、売上が増加しているECなど、特に若い世代が親しんでいる複数のメディア（顧客接点）を持っており、多数の接点で行動履歴データを取得できるため、図表1に示すようなCRMサイクルを回すことで、顧客体験の改善を図ることも可能になると考えられる¹¹⁾。

これはあくまでも今後の可能性を示したにすぎず、プラザが現在このようなサイクルを回しているということではない。しかし、プラザのように多数の顧客接点を持つ、つまり、オムニチャネル化することで、店舗小売業で

図表1

CRMサイクルの例

手順	実施内容
1	購買履歴データと行動履歴データを統合する
2	統合した顧客データの分析を通じて顧客理解を深める
3	顧客理解に基づきマーケティング施策を打つ
4	各接点の評価指標を測定し、施策の効果を検証する

あっても、各接点における行動を測定し（評価指標で管理し）、顧客体験を改善するというサイクルを回すことが可能になるであろう。

4 ライフの事例

スーパーマーケットの「ライフ」を展開するライフコーポレーションは、2018年度～2021年度の第6次中期計画の中で、目指すべき姿を「ライフらしさ宣言」として明文化している。この宣言で、「ライフなら、今日もきっとワクワクが見つかる」、「いつもの暮らしに、ちょっとハッピーをくれる」¹²⁾と謳っているように、ライフは、顧客に対して、商品のおいしさや鮮度などの機能的な価値に加え、情緒的な価値も提供するような店舗づくりを進めている。これは、機能的な価値は重要な要素ではあるものの、他店やECとの差別化が容易ではないのに対し、情緒的な価値は実店舗ならではの買物体験を通じて顧客に提供できるという考えに基づくものである。何が「ワクワク」や「ハッピー」に相当するかは人それぞれであると考え、様々な施策を打つことで、多様な価値観を持つそれぞれの顧客が、「ライフらしさ」、「おいしさ」、「温かい」、「心地良い」、「ほっとする」、「ちょっ

と楽しい」と感じるような店舗を目指すとしている¹³⁾。

【1】視覚に訴えかける仕掛け：ライブ感のある売場、対面式の売場

ライフは、これまでも、若者の利用が多い店舗では、内装やPOPをシックな黒や茶色にしたり、間接照明を活用する等、売場づくりに視覚的な要素を取り入れる、いわゆるVMD（ビジュアル・マーチャндаイジング）を実践してきた。最近では、新店や既存店の改装時に、農産売場に対面式のカット・フルーツ・コーナーやジュース・バー、ジェラート・バーを導入したり、水産売場で通路内に作業場を設けてライブ感を高める演出を行うなど、特に若い世代を意識したような売場づくりを積極的に行っている^{14) 15)}。ジュース・バーやジェラート・バーは、従来の国内スーパーマーケットではあまり見られなかった新しい売場展開であり、目新しさが若い顧客の興味を喚起することに加え、カラフルな色合いが視覚的にも面白く、ライフが目指す「ワクワク」するような顧客体験の創出にもつながると考えられる。

視覚的に面白い売場をつくることで、顧客の購買意欲を高めたり、買物中の気分を良くすることが期待されるが、これらは実際に来店した顧客本人に対する効果である。多くの小売店舗では、競合店舗への情報流出を避けるため、店内での写真撮影が禁止されているが（山崎 2018）、スマートフォンのカメラで日常的に撮影をし、インスタグラムなどのSNSで画像を共有する若者が増えている現状を踏まえれば、店内撮影を解禁し、顧客に売場の魅力を店外の消費者に向け、広く発信してもらうように発想を転換しても良いだろう。

国内の小売業者で店内撮影を公認している

のは、スーパーマーケットのコープさっぽろ、家電量販店のヨドバシカメラや、100円ショップのダイソーなど、一部に留まっている。しかし、店内撮影を許可することで、SNS上で売場の面白さが話題になり、店舗利用経験がない人の来店のきっかけとなったり、競合他店舗とは差別化されたユニークな存在として認識され、ブランド化につながる可能性がある（寺本 2019）。

【2】聴覚に訴える仕掛け：店内BGMの工夫

ライフでは、店内の経験価値を高める上で、音楽が重要な要素だという考えに基づき、2018年8月から店内BGMを見直している¹⁶⁾。日本ではスーパーマーケットの店内BGMといえば、ポップ・ミュージックなどをアレンジしたインスト曲などが主流であり、良く言えば買物の邪魔にならない、悪く言えば無個性なものが多い。

スーパーマーケット以外の小売店舗をみると、図表2にあるように、その店舗の世界観を表現したり、その商業空間でしか味わうことのできない特別な体験を演出するために音楽を活用するケースもみられる。

国内のスーパーマーケットの多くがあまり個性を感じられない店内BGMを流している中、西友では、ロックやポップスの中でも通

好みの曲を中心に選曲し、流していた時期があり、SNSなどでも話題になった。店内BGMを工夫することで情緒的な価値を向上させようという試みは、特に若い顧客を対象とするものではないが、若い世代はSNSで情報の受発信をする傾向が強いことを踏まえれば、こうした試みを通じて若者の興味を喚起したり、認知の向上を図ることも可能だと言える。

国内のスーパーマーケットの店内BGMがポジティブな評価を受け、SNSで話題になることは非常に少なく、西友は特殊な例と言えるが、ライフの店内BGMが、顧客の「ワクワク」や「ハッピー」につながり、他のスーパーマーケットとは異なるユニークな顧客体験の創出に一役買うことができるか、そしてSNSで話題になるかどうか、注目したい¹⁹⁾。

5 ヤオコーの事例

今後、多くの小売店舗において、商圏内人口の減少や、競合店舗との顧客の奪い合いは避けられなくなる。こうした状況では、これまで、若い世代の需要を獲得しきれていなかった店舗においても、この層を積極的に取り込むために、若者向けの施策を講じるように

図表2

小売店舗や商業施設のBGMの例

店舗／商業施設	BGMの概要
無印良品	店内BGMは世界各国のミュージシャンが演奏する音楽。音楽が店の内装や陳列されている商品群と調和しており、無印良品というブランドの世界観を表現するのに一役買っている。
NEWoMan	開店と閉店の際に流れる音楽をジャズ・ミュージシャンの菊地成孔氏が手掛けている。有名ミュージシャンの曲が「ここでしか聴けない」ため話題性もある ¹⁷⁾ 。
G.Itoya	老舗の文具店である伊東屋本店が2015年にG.Itoyaとしてリニューアル・オープンするタイミングで、8つのフロアごとに異なるオリジナル曲を流すようにした ¹⁸⁾ 。

なるだろう。ここでは、一例として、スーパーマーケット「ヤオコー」が「少し苦手としてきたヤングファミリー層からの支持を獲得できるかが1つ大きな課題で、そのための売場づくりを考えてきた」²⁰⁾という、2019年3月22日に開業した新たな旗艦店、久喜菖蒲店の取り組みや意識していることを紹介する。

【1】苦手なヤングファミリー層に向けた品ぞろえ

ヤオコー久喜菖蒲店では、子育て世代をサポートするため、精肉では、焼肉の提案に注力しており、盛り合わせのパックに加え、希少部位やホルモン肉を豊富にそろえている。また、大容量のチャック付き冷凍肉パックのラインナップも充実しており、豚ミンチや若鶏手羽先を販売している。また、鮮魚では、まとめ買いニーズに対応した冷凍の大量目や簡便商品、時短ニーズに対応した自社開発のミールキットやレンジアップ商品を導入した。ベーカリーでは家族でシェアする大量目商品のミニテーブルロールパンやミニメロンパンを充実させ、チーズ売場には、ヤングファミリー層に向けて、酒のつまみやオードブル系商品を豊富に展開し、新たなカテゴリーとして提案している²¹⁾。

【2】価格に敏感なヤングファミリー層を意識した価格設定

ヤオコー久喜菖蒲店では、近隣に出店しているスーパーマーケット、ヨークマートやロピアを訪れるヤングファミリー層の取り込みを狙うため、価格が高いというイメージを覆すような価格設定も行うとしている。

ヤオコーでは2012年頃から、経営の基本方針の1つとして「価格コンシャス」を掲げ、「お買物のトータルの安さを感じていただけるよう、価格においてもお客さまの生活をサ

ポート」²²⁾することを目指しており、これまでに、PB「Yes! YAOKO」の投入（2013年4月）や、グロサリーでEDLPを導入するなど、競合他社に引けを取らない価格設定の商品を増やしてきた。しかし、2019年時点でも、「『ヤオコーの商品の品質はよいけど、価格が高い』といった声をいまだに聞くことが多い」²³⁾といい、価格コンシャスに基づく施策が顧客に受容されているとは言い切れない。

旗艦店に位置付けられている久喜菖蒲店で、価格に敏感なヤングファミリー層に受け入れられる価格を見極めることができれば、若い世代の多い商圈に立地する他店にも価格設定を水平展開することが可能である。当店の取り組みは若者の支持を獲得できるかどうかの試金石とみて良いだろう。

6 まとめ

本稿では、店舗小売業が、若い世代の需要を獲得することを目的として実施している施策や、本来の目的は必ずしも若い顧客への対応というわけではないものの、若者の需要獲得につながる可能性のある取り組みを紹介した。

会員の購買データや、購買以外の各種の接点における行動データを所持しているマツモトキヨシやプラザは、各種のデータをさらに活用し、江原（2015）が提唱するようなCRMサイクルを回すことで、顧客体験を向上させていくことも可能になるだろう。若い顧客は、アプリ、EC、SNSなど、新しいメディアを積極的に利用する傾向にあるため、各接点での行動データが取得しやすく、CRMサイクルを回すことができる。また、マツモトキヨシは多様な接点から得られた顧客データを行動に分析し、ワン・トゥ・

ワン・マーケティングを実施しているが、若い顧客と様々な接点でつながるほど、より精緻な、パーソナライズされたマーケティング施策が打てるようになる。

マツモトキヨシの事例では、PB商品の開発も紹介した。PB「matsukiyo」のコンセプト「面白さや驚き、喜び、楽しさのある付加価値を探究し、情緒的な価値も提供」は、さながらドン・キホーテの売場づくりやマーチャンダイジングの方針のようなのだが、若者の支持が高いと考えられるドン・キホーテを思わせる、このPBコンセプトは、若者の興味や購買意欲を喚起しやすい可能性がある。

プラザは、顧客の購買実態を踏まえ、従来よりも若い世代にターゲット層を変更し、各種のマーケティング施策もターゲット層に合わせて転換した。若い世代の利用率が高いインスタグラムを駆使して、情報を届け、更には情報の拡散もねらっている。

ライフは情緒的な価値を顧客に提供する取り組みに注力している。こうした取り組みは年代を問わず有効だと考えられるが、スーパーマーケットだけでなく、ドラッグストアやコンビニエンスストア、あるいはECなど、買物をする場として数多くの選択肢を持つ若い世代に選んでもらえる店舗になるためには、他とは違う存在として認識されることが特に重要である。視覚的な要素（VMDの考えを用いた売場づくり）や、聴覚的な要素（店内BGMにこだわる）に磨きをかけることで、ユニークな店舗として印象付けることができれば、店舗のブランド化にもつながるだろうし、若者に選ばれやすくなる。

スーパーマーケットでは顧客が高齢化しており、若者対応を十分に行えていないという企業、店舗が大部分だと思われる。ヤオコーもそうした企業の1つであるが、新しい旗艦店では、若者の支持を集める近隣の競合スー

パーマーケットに引けを取らない価格設定や、若者が好む品ぞろえをするなど、苦手としてきた若い顧客層の需要獲得に果敢に挑んでいる。

これからの時代、多くの店舗では、高齢者対応に注力をしつつも、若い世代の需要獲得にも挑戦せざるを得なくなる。若い世代の利用が増えれば、売場の雰囲気も華やかになるかもしれない。売場には若者が好む目新しい商品が増えたり、SNS上では店舗や売場の情報が飛び交うようになる可能性もある。それは若者以外の顧客にとっても店舗の新たな魅力となる可能性は十分にあると思われる。新しく始まった令和時代の消費を担っていく若い世代がワクワクするような顧客体験ができる、そんな店舗が増えることを願っている。

〈注〉

- 1) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」によると、5年前からの人口減少は、2020年は177万人、2025年は278万人、2030年は342万人となっている。
- 2) 経済産業省商務情報政策局情報経済課「平成29年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査報告書）」による。
- 3) 『月刊マテリアルフロー』2017年7月号、株式会社マツモトキヨシホールディングス取締役副社長 成田一夫氏の講演抄録より。
- 4) 「IT media ビジネスオンライン」2018年10月17日、株式会社マツモトキヨシホールディングス 営業統括本部 乙幡 満男氏へのインタビュー記事より。ツイッターで、早稲田エナジードリンク研究会（早稲田大学）のアカウントがEXストロング・エナジードリンクについて画像付きで投稿したところ、大きな反響を呼び、翌日には売上が前日比で約10倍となったという（2018年2月）。
- 5) 「株式会社マツモトキヨシホールディングス プレスリリース」2015年12月24日。
- 6) 「日経流通新聞」2018年3月9日、プラザスタイルカンパニーのカンパニーエグゼクティブデピュティプレジデント岡田典一氏のコメントより。
- 7) 「日経流通新聞」2018年3月9日による。
- 8) 『国際商業』2018年3月による。
- 9) 「プラザスタイルカンパニーWebサイト」プラザスタイルカンパニーのカンパニーエグゼクティブプレジデント沼尻政芳氏の「ごあいさつ」より。2019年4月1日アクセス。
- 10) 「ファッションスナップ・ドット・コム」2018年9月6日、岡田典一氏のコメントより。
- 11) ここでは江原（2015）からヒントを得ている。
- 12) 「株式会社ライフコーポレーションWebページ」より。2019年4月1日アクセス。
- 13) 『販促会議』2019年2月号、株式会社ライフコーポレーション 首都圏販売促進部 販売演出課 担当課長代理 目黒浩氏インタビュー記事より。
- 14) 「日本食糧新聞」2018年11月9日によると、2018年10月20日に改装オープンしたライフ神戸駅前店は、改装を機に、農産売場に対面のカット・フルーツ・コーナーやジュース・バーを導入した。
- 15) 「日本食糧新聞」2018年11月14日によると、2018年11月1日にオープンしたライフマチノ大森店では、水産売場で壁面だけでなく通路内にも作業場を設置し、お造りや鮮魚寿司などを展開する。
- 16) 『販促会議』2019年2月号、目黒浩氏インタビュー記事より。
- 17) TBSラジオ「菊地成孔の粋な夜電波」2016年3月25日放送内容より。
- 18) 「インテリア・デザイン・プラスWebページ」2016年6月20日、小川弘氏インタビュー記事より。
- 19) 筆者が2015年6月にアメリカのシカゴを訪問した際、スーパーマーケットで耳にした店内BGMは、インスト曲よりも歌モノが圧倒的に多かった。また、同じ「ホールフーズ」（スーパーマーケット）の店舗であっても、1970年代のモータウンのソウル・ミュージックばかりを流す店もあれば、クイーンやデヴィッド・ボウイなどイギリスのロックを中心に選曲する店もあるなど、同一チェーンでも店舗によって微妙に選曲が異なるようだった。音量は日本で聴くよりも大きいことが多く、ノリの良い曲が流れる場合には、来店客や従業員が思わず口ずさんでしまうという光景にも遭遇した。このような売場での買物は、「ワクワクする顧客体験」と言えるだろう。チェーンストアが商圈の客層に合わせて品ぞろえを行うことは、オペレーション上の負荷の大きさをゆえに容易とは限らないが、店内BGMを店舗ごとに変えることは比較的容易である。国内のスーパーマーケットでも、店内BGMにこだわる店舗が増えれば、日常の買物に不足しがちな楽しさを顧客が感じられるようになるだろう。
- 20) 「ダイヤモンド・チェーンストア」2019年4月15日号、ヤオコー代表取締役社長 川野澄人氏のコメントより。
- 21) 株式会社ヤオコー ニュースリリース 2019年3月17日。
- 22) 株式会社ヤオコー Webサイトより。2019年4月1日アクセス。
- 23) 「ダイヤモンド・チェーンストア」2019年4月15日号、川野澄人氏のコメントより。

〈参考文献〉

- 江原淳（2015）「小売CRMシステムとKPI：MDサイクルからCRMサイクルへ」『流通情報』513、24-30。
- 寺本高（2019）『スーパーマーケットのブランド論』千倉書房。
- 山崎泰弘（2018）「SNSはスーパーの売場づくりを変えるか」『流通オピニオン』、流通経済研究所Webサイト、2018年7月6日、2019年4月1日アクセス。