

専門店経営とブランド

溝呂木 健 一

- I. はじめに
- II. 心に届く満足への希求
- III. 戦略の方向を定める
- IV. ブランド育成
- V. ソリューション業態
- VI. 専門店のブランド化
- VII. おわりに

I. はじめに

物の飽和と比例して意味的価値、心情的価値や快適なサービスを求める気運が増加している。同時に、商品の満足な効用、そして安全性やルーツに対する保証と信頼性などが求められている。商品表示だけでなく、信頼できる人による対面での説明や接遇が希求されるようになってきている。

これまで対面説明販売はprestige商品の領域であった。しかし、部材機能が進化して簡単な情報によって利用可能な商品が増加し、これまで専門家に任せていたものを消費者自らが買い、目的を達することができるようになった。それに伴い、その進展に追いつけない消費者と、さらに高度のノウハウを求める消費者が増加して、専門家の説明領域はより高度で広範囲となってきた。これらのニーズに応えるメーカーと流通の連携に専門店が大きな役割を持っていることを確認したい。

本論では、商品をマス商品とprestige商品に大別して話を進めたい。マス商品は量販を主体とした、いわゆる機能重視のコモディティやマス・ブランド商品とし、prestige商品は付加価値を重視する商品、いわゆる高級品とする。プレミアム商品とも言われ

るが、近年マス商品にわずかなプレミアム性を付加し、それを訴求する商品が表れているので、それより高い付加価値のある領域を示すために、プレステージ商品と呼ぶことにした。プレステージの本来の意味よりも広く捉えるものとする。

経済、技術の進展と生活様式の変化により商品の位置が流動し、マス商品とプレステージ商品の境界線が移動している。マス・マーケティングがプレステージ・マーケティングの領域に侵食しつつあり、相対的にプレステージ・マーケティングが弱体化していると言える。それを補強するための方策を、専門店経営とブランド育成の観点から考察してみたい。

Ⅱ. 心に届く満足への希求

1. 付加価値構成要素

顧客は自分にとって NO. 1 のものを買う。人の好みはそれぞれ異なるから複数の同種商品が存在できる。しかし、成熟市場の同機能商品が多種存在する産業において、シェアは統計に出る数少ないメーカーと、多数のその他メーカーに分散する傾向がある。顧客の選択に^{かな}適うか否かは、提供価値の微妙な差で大きな結果の差となっている場合が多い。その微妙な差を生んでいるのは商品とともに付加される価値構成要素であり、流通の担う部分との合算である。

使い方、味わい方、楽しみ方などの情報、「ソフト」と言えるもの。イメージ、アイデンティティ、評判、信頼感など観念的な認知、「イメージ」と言えるもの。そして顧客への深い「配慮」、念入りな「接遇」などホスピタリティ、「マインド」と言えるものがある。

この付加価値構成要素は目に見えないインタンジブル (intangible) 価値であり、決まったものでないだけに接点現場での差となる。観念的、意味的、情緒的な価値を有しているので、成熟産業では購買の大きな決め手となる。売り手にとっては目に見えない微妙な差であるが、買い手にとっては大きな差となる。それらの価値へのニーズは個々別々であり、常に変化し続けている。

売り手は常に相手 (顧客) に視線を向けていなければ方向を見失ってしまう。成熟市場では購入後の使用生活にまで配慮する必要がある。どれだけ顧客を考えてニーズを探求したか、便宜を考えたかの「深慮」の廻らし方で相手の選択に適うのである。「深慮」は「関与」することにより、より深まる。このことは「平成国際大学論集」の第11号、2007年3

月11日号に小論を載せたので参考にされたい。

2. マーケティングの三遊間

付加価値構成要素の管理と創造は誰が責任を持って行うのか。商品情報、他の商材との関連情報、販売ノウハウ、売り場づくり、店舗デザイン、接客の基本など、販売の基本的普遍的なものもあればブランドとしての特徴もある。

この付加価値構成要素はとらえにくい価値であり、顧客との接点で要求される。個々に異なるニーズに応える判断力と掌握力が現場の従業員に求められる。ここでの特殊性はニーズ発見、対処策、受け手への授与が同時に行われることである。その品質管理は修正不可能なものの管理なのである。つまり、判断、対応にいたる資質を育成する以外に方法はないのである。

さらに管理不能に陥る原因は現場の位置に由来する。現場は末端の従業員も担当しているケースが多い。しかも、B to Cの場合は、コンセプトを生み出したメーカーとは異なる他企業、流通業が担当するケースが多い。メーカー側は「現場のことは現場企業が担当するもの」と考え、反対に販売会社や流通業側は「商品のソフト、情報、接客の考えについては（特にブランドとして特徴を持つものに関しては）メーカーが責務を負うべき」と考える。

両者とも自らが責任を持って行うべき業務と考えない抜けやすい部分である。また、川下になるに従い、業務に対する重要度の捕らえ方にずれが生じる傾向になる。マーケティングの抜けやすい部分、三遊間である。ではこの三遊間を埋めるにはどうしたら良いのか。

3. 人を動かす原動力は企業理念

相手（顧客）に対する強い深慮を持てる従業員、帰属意識、参画意欲、目的達成意識、課題形成意欲などが高いレベルで保持されている従業員でなければ、現場でのニーズ発見と顧客の個別課題への対応はできない。そこで発見されたニーズは事業のビジネスモデルの進化を促す貴重な情報となる。

従業員を繋ぎとめる拠り所は意欲的に業務に取り組める企業の方針や理念などである。社会的、人道的に魅力的でなければ、従業員は天職として没頭できない。そして、その方針や理念を全関与者に徹底理解させ、継続させなければならない。大企業になるほど徹底理解が浸透しにくくなる。それ故に、大企業のCEOはこの徹底に時間の大半を使い、その重要性を認識している企業ほど、時代の流れに対応した改革を実現して伸長している。

Ⅲ. 戦略の方向を定める

1. 目標と自らの位置を定める

企業理念に基づいた到達目標がさきであり、自らの位置を確認して戦略が定まる。極めて常識的なことである。目標の設定において、売上額、利益など事業規模については具体的に明示しやすいが、曖昧になりやすいものは、どんな顧客に、どんな価値を、どんな手段で、どんな場所で提供するかである。

ターゲットが漠然とし、明快でない場合、対象が広く大量に存在するようにイメージされるが、実ターゲットは反応しない。

「どんな価値か」についても、抽象的になりがちで社員個々の捉え方に較差が生まれやすい。特にサービスや付加価値は規定できにくく、顧客によって受け取る価値に差が生まれるからである。既述のとおり、理念の徹底、従業員教育、サービスの科学的システム化（理念のシステム化とシステム化により余力を生み出すため）、などが必要になる。

提供手法や提供場所も成長の鈍化とともに、守るべき境界線を逸脱しがちである。常に目標は、原点に戻って見定める習慣づけが大切である。

もう一方の自らの位置については、業種・業界の性格、B to C か B to B か、マス商品かプレステージ商品か、耐久財か非耐久財か、そして自社自店の置かれている位置、伝統やイメージなどによって戦略が異なる。だが、業績を追求するがあまりに、戦略思考が一緒くたになされている場合が多い。自らの位置に合わないマーケティング手法をとってしまうと、ブランドの存在価値そのものを揺るがすことになる。方向を定めるべき経営者が意識すべき要点である。

2. マスとプレステージの異なるマーケティング

商品の性格によるマーケティングの違いを、マス商品とプレステージ商品について見よう。マス商品はマス宣伝により価値伝達が行われ、価格は安く、山積みされた陳列、周囲が買うものが価値を評価される。プレステージ商品は対面により価値伝達が行われ、価格よりも意味的価値、場所の雰囲気、自分だけのものが重視される。

しかも、そのブランドの延命や価値増幅の手法も異なってくる。

マス商品の延命や価値増幅は、マス宣伝によって機能を伝達することによって効果を発揮する。価格ダウンのためのコストダウンは原材料、生産工程、流通、販売管理費などの、

どの部分ででも遂行できれば良い。

しかし、プレステージ商品はマス宣伝をおこなうことにより、希少性や個対応価値を低下させる。価値の増幅は、人が意味的価値や付加価値を伝達することによって生まれる。しかも、場所の雰囲気、販売員の接遇など包括的な全体価値によって実現する。したがって、営業、流通の価値伝達能力・人材が重要になるわけである。

3. 商品位置の変化

さらに、企業内において伝統や経験知が蓄積されると感知しにくくなるものが、商品位置や商品性格の変化である。自社他社を問わず競合品、補完財の出現とともに位置が変化する。まさに大きく言う時代の変化と言えるが、産業構造の変化、生活習慣の変化は業種業界の存在位置を一挙に変化させる。ITの発展に伴う生活様式の変化による周辺機器のように、誰もが気づきやすい商材もあるが、消費財全体の中における優先価値が徐々に低下している産業は変化がみえにくく、対策も遅れる場合が多い。以前と同じ方法で売れなくなったと嘆く経営者は、自社商品の位置を顧客視点で見直すべきである。

4. マスのプレステージ化

原材料とそのルーツ、生産方法、さらに保存や流通経路などの情報は、これまでプレステージの付加価値となっていたが、マス商品においても徐々に同様の付加価値が上乘せされるようになり、差別が拮抗しだしてきている。ゆえに、プレステージ商品は、さらなる価値の増幅が必要となってきた。また、情報量の増加と情報アクセスの簡便化に伴い、個対応や対面接遇などへの希求と同時に、専門性が高度に要求されるようになった。

そして、これまでのプレステージ領域の付加価値がマスと差別化できなくなり、情報も鮮度がなくなると、その付加価値分として上乘せされていた価格が割高になってくる。イメージ付けの装置も商品位置の変化とともに意味を成さなくなっているものがある。カウンター設置費、推奨費、カウンセリング費、イメージ維持費、もてなし費などがプレステージ商品には上乘せされているが、それらの価値が機能しているか、マス商品と差別できるほどの価値となっているか、点検と修正の必要がある。

Ⅳ. ブランド育成

1. ブランドについて

ブランドの育成について話を進める前に、ここでのブランドの捉え方を述べてみたい。ブランドには「全体と時間の概念」が基本にある。つまり、顧客の意識にある企業や商品の品質に対する長期に蓄積された信頼、憧憬、接客の場の雰囲気、接遇の品質など商品機能や付加価値の総合的価値である。

また、ブランドは

- ・環境が変わっても長期的に変化しないものを持つ
- ・一貫性と継続性がある
- ・顧客が差別化でき選択の旗印となる
- ・マーケティングの意志決定の司令塔となる

とも言える。

鳥居直隆監修『強いブランドの開発と育成』（ダイヤモンド社、2000年）によると「ブランドとは、消費者が他社とは違う特長と価値を認め、継続的に購入利用するロイヤルな顧客を持った商品やサービスのことを言う」（第1章 p3）と定義している。その著書の中で、まさにブランドとマーケティングについて言い得ているのが以下の部分である。

「消費者が商品に接した際に瞬時に行われる、認知、評価、感情、過去の記憶、さらには態度、姿勢を含む総合的な意識を消費者パーセプションと呼ぶ。マーケティングはまさにこの消費者パーセプションをめぐる活動である。消費者パーセプションはあえて簡単に言ってみればイメージという言葉に近い」（第1章 p6）と言っている。この消費者パーセプション、つまりイメージがブランドという概念でもある。

2. 欧米メーカーの行うブランド管理

欧米ブランドの展開を見ると、日本の企業と比較して、ブランド・アイデンティティに厳格であり戦略的である。特にブランド間、商品間のイメージが作用しあう観念的価値と差異の意味的価値に対しては、細心の注意を払い管理を徹底している。

日本では有力ブランドであっても、マス・ブランドとプレステージ・ブランドの両方を一つのブランド内に収めるような事例がよくあるが、欧米ではブランドの性格（コンセプト、ターゲット、カテゴリー）が異なれば別ブランドであるという考えに立脚する。それ

故、オーナー企業がいくつものブランド企業を傘下に抱える例が数多く存在するのである。

欧米プレステージ化粧品メーカーの例では、ブランドのイメージ管理を厳格にマニュアル化し規制ガイドを設けている。商品デザインは言うに及ばず、売り場を構成する什器、販売台、ビジュアル（コルトン、ポスター）、表示関係のロゴ、フォント、色調、素材の質感まで規定している。イメージ・モデルの選択、表現手法の一貫性、ビジュアルの品質など、イメージ・ビジュアルにとくに神経を使っている。

アイデンティティを極める特徴化は一貫性と継続性であるから、異質なものの、曖昧なものは極力排除する必要がある。他者との同化はブランドの崩壊を意味するからである。そのため、メーカー自ら管理できる直営店や社員派遣のテナント形態が選択される。

しかし、消費者にとってメーカー直営店が最良のブランド選択となるかということ、他ブランドの情報把握やトライアルといった観点からは、必ずしも直営が好まれるものでもない。

3. 専門店のブランド育成

複数のブランドを扱う小売業・専門店のブランドは、どうしても個々のブランドのアイデンティティが薄れがちになる。もともと、ブランドが異なれば別店舗という考えからはずれる。しかし、顧客はそれぞれのアイデンティティを認めるが故に、それぞれの長所を深く公平に知りたいとも考える。特定のメーカーに偏った情報でなく、双方を比較したいのである。しかも自分固有のニーズに対応したものはどちらかを知りたいのである。これには専門店が応えやすい。

専門店にとって大切なことは、ブランドそれぞれの品格維持と育成の思想を堅持することである。ブランド育成はメーカーが行うものと考えてはいけない。自らの扱い商品の価値を上げる基本である。現場のブランド品質管理は扱う人の義務でもある。ブランド価値は商品品質と同時に売り場、販売員とそのプレ・アフター・サービス、接遇も含まれるからである。よって、専門店ブランド理解の努力が強く求められるのである。

V. ソリューション業態

1. 物販小売業のソリューション業態

物販小売業をソリューションの視点で見ると、マス商品の部品材料、器具を販売しながら専門家が対応をするホームセンターや住宅内装業がある。そして対極にはプレステージ

2. 課題発見と求められる専門性

顧客から課題を相談される、あるいは対面で課題を見つけるなどの接客方法では、アクセシビリティと価格の魅力に勝ることはできない。顧客の予想以上の課題を解決することが感動とロイヤリティに繋がる。つまり、課題の発生を予測し事前に解決策を提示するところまで求められる。それには顧客情報を常に把握更新していなければならない。情報を把握するには、より接触機会を増加させ信頼関係を築き、ファンを作る必要がある。顧客の家族構成、年齢、職業、趣味、嗜好まで把握してこそ、事前に満足度の高い提案をすることができる。

そして、顧客の注意を喚起し耳を開かせるには専門性が必要である。強いこだわりと、顧客の期待を超えるものを持つことである。それには自らが学習研究し、顧客の情報収集レベルをはるかに超えた知識や技術を持つ必要がある。専門家としてのみ解決できることこそ価値がある。

課題解決には一つのメーカーやその業界だけでは済まないことが多い。顧客満足のためには複数のブランドや商材を編集することも要求されるであろう。一人の専門的知識にも限界がある。組織的なチームワークや外部の専門知識を利用できるネットワークを張り巡らせる必要がある。

3. ソリューションのシステム化と製品化への反映

市場の創造はイノベーションと共に生まれ、競合の参画、そして成熟、更なるイノベーションへと進展する。その間の新商品はすべて新しいソリューションを備えたものであると考えることができる。これまで不可能であった、あるいは未対応であった部分を切り拓くことにより、新市場が生まれる。

とすれば、絶え間ない顧客理解を得意とする専門店は、ソリューションの優先度や新しいソリューションの萌芽を肌で感じ取り、実感しているはずだ。そのソリューションに漏れることなく、効率よく専門的に対応することを目指し、システム化を図ることを考える必要がある。それはOAなどの本格的なシステムばかりではなく、組織内の手順、ルール、決め事のレベルでも良い。

だが、システム化、マニュアル化によってマインドを消失してはいけない。基本をシステム化、マニュアル化し、余力を付加価値構成要素の充足に向けることである。顧客満足は「マニュアル」にプラスして「マインド」の両輪で達成する。

もう一方では、新しいソリューションを製品の中に実現することである。イノベーショ

ンは得てして、あり得ないと思われる顧客のニーズに対応を試みることから生まれている。決して新発明からばかりではなく、既存技術の組み合わせ編集の仕方と、改良改善の積み重ねによるものが多い。メーカーの課題である。小売店としては顧客接点からの情報をつぶさに、しかも迅速にフィードバックすることがブランド育成になり、間接的ではあるが自らの発展に繋がるのである。伸びるメーカーは現場の情報がいかに大切かを知っている。

VI. 専門店のブランド化

1. 専門店のブランド化

メーカーの直営店やフランチャイズ店は商品と業態が一体になってブランドとなっているが、複数のブランドを扱う専門店の場合は、直営店とは質を異にする顧客本位のビジネスが成り立つ。どんなブランドを扱うかが店のコンセプトとなり、それらのブランド全体の販売の仕方が、専門店としてのブランド化となるわけである。複数社ブランドがあることによって選択幅が広がり、特定のブランドに絞ることにより、ターゲットも絞られ専門性が高まる。店の特徴化が鮮明になる。メーカーのブランドを育成しながら自らの店をブランド化していくことが顧客の専門性要求に応えることになるであろう。

顧客は購買の事前情報から、購買、使用・利用、そして次の購買までのトータル価値で判断する。専門店はこの顧客の全方位効率に行き届いた対応がしやすい。比較情報、ニーズレベルに応じた商品、保守、補充、さらには廃棄、次期の商品に至るまでの経済性を考えた対応が可能である。そして、多ブランドを擁する大型店にありがちな、メーカー派遣員の偏向情報や、セクショナリズムなどの弊害が起りにくい。

2. コンビネーションとエデュケーションをブランドに

近年、ワンストップで色々な商品やサービスを得ることができるショッピング・センターや大型複合店舗は、アクセス性とエンジョイを提供して成長している。

また、本・ビデオとカフェのようなアクセス性と便宜性の提供、健康食品とフィットネスのような物販とサービス、介護と診療所のような関連業種サービスなどの接近が見られる。顧客視点のこの傾向は更に高まるであろう。この傾向の極まりを追求するところに専門店の更なるブランド化があると考えられる。

だが、単に関連業種を接近させるだけでは大型店に敵わない。専門店は課題解決提案型のコンビネーション型業態になることにより、専門性を特化させることができる。パソコン

とパソコン教室、手芸用品と手芸教室、楽器と音楽教室、レストランと料理教室などが既に生まれている。食品素材とその調理法・調理サービス、地酒とその飲食サービス、健康用商品と健康サービス、美容商品と美容サービスなど、専門情報や人の継続的介在を武器にすべきである。そこに個対応を徹底すると専門性が見出せるであろう。

ソリューションを提供し、顧客がそのソリューションを永続的に取得できるようにするのである。加えて、重要なことは、単なるモノの使用法、解決方法の提供から、社会的な考え方や思想までも育てる視点である。環境への配慮、資源の節約、文化の継承、などに対する思想を育てる専門店でありたい。ソリューションからエデュケーションへの考え方である。エデュケーションには専門的知識や継続的なポリシーが必須である。

利益は主力商品の販売によるものでなくとも良い。その関連消耗品や周辺サービスからでも経営は成り立つ。また、販売は店頭によるものでなくとも良い。ソリューション、エデュケーションなどのサービス現場から得るものでも良い。

継続的關係により、顧客との信頼關係が生まれ、顧客はその専門店に一定レベルの期待を持つようになりロイヤリティが生まれる。顧客と専門店との關係はブランドとの關係に似ている。顧客にとって店自体がブランドとなる。この意味で、メーカーのブランド育成法から、小売業もブランド化のために学ぶべき点が多々あるであろう。

前述のブランドの定義を小売店に当てはめてみると、「消費者が他店とは違う特長と価値を認め、継続的に購入利用するロイヤルな顧客を持った店」となる。メーカーのブランドを扱う店はそのブランドを育成しつつ自店も更に大きな枠組みをもったブランド店となるのである。

専門店は、「エデュケーションの意味までを含んだソリューション」を特徴としたブランド化がしやすい業態である。顕著性、差別化、継続愛用、信頼の關係などを生み出しやすいからである。

3. 専門店経営と地域活性

これまで述べてきたように、専門店の大きな特徴の一つは「人の介在」による特徴づけがしやすいことである。つまり、意味的価値や心情的価値を伝えることができる。もう一つは、「少量販売」に耐える業態であることである。量でなく質での利益により経営が成り立つことである。価格に見合う付加価値づけが可能なのである。

「人の介在」は商品、ブランドの意味を伝えることができる。店の存在意味を伝えることができる。そして、店を擁する「街」の意味を伝えることができる。

「街」はその街の一貫した共通点、指向性、雰囲気を持つことによって特徴づけがなされる。「鮮魚街・青果街」「地元特産物街」「工芸品街」「道具屋街」「問屋街」「専門店街」「職人の街」「温泉街」「歴史の街」「郷土の街」等々がある。その切り口は品種、業種、業態、職種、観光、歴史遺産、風情などさまざまであるが、一定の方向を指向することにより、特徴が際立つ。街全体で量をまかなえば、量販店にも増した品揃えになる。つまり、質と量をまかなうことになる。

「街」は店というブランドの舞台である。「街」の演出に反することは店ブランドの価値を低下させる。従って、「街」の全店がそのことを深く理解して、街づくりをしていく気概をもつ必要がある。「街」がブランドになることである。特徴化因子に対する反特徴化因子があると、特徴化は消滅する。反因子がなくなると正因子が重みを増すのは物理の世界だけではない。

もう一つの専門店の特徴、「少量販売」が成り立つ根拠は、鮮度と質、トレーサビリティ情報などの価値を認められるからである。少量の場合、物流コストや情報伝達の効率を考えると地産地消の形態が最適である。専門店に量販店にはない逸品があるのもこの理由からである。

地元同士で地元産品を盛り上げることが、その「街」の特徴化に大きな貢献をする。街全体の協力関係が専門店の存続にも関わる反面、「街」の存続活性に専門店が大きな役割を担っているとも言える。

Ⅹ. おわりに

不況下にありながら伸長している小売業に共通点が見出せる。アパレルではSPA (Specialty store retailer of Private label apparel: 製造小売業) のユニクロ、家具のニトリ、原宿に本店を構える日用雑貨の「生活の木」、などは販売をオリジンとしながら製造・買い付けをしている。そのポジションが顧客に近い利点を最大に生かしていることである。むしろ、顧客からの要望に応えることを使命として企業行動をしている。

顧客視点の思想に基づいて要望に応えようとする、メーカー品の販売ではこと足りないのである。従って製造小売となる。あるいは、世界中を探索して買い付けをすることとなる。顧客へのゆるぎない思想を追求する自社調達である。

それは、量販店のPBとは性格が異なる。量販店のPBはメーカー品のラベル変えとも言える。近年は量販店も社内に開発部門を設置して、コンセプトから開発を行っているも

の、量販という業態の性格上、店全体を特徴のある品揃えにすることに腐心している。

メーカーと小売業という分業によって生まれる顧客への理解不足が業界の成否をゆるがしているのを見ると、顧客理解のしやすい専門店は学ぶべきものがあるであろう。

また、成功している専門店を見ても、製造小売業と共通している。小売業でありながら研究をしつづけている、客から学び、カルチャー教室などの文化を創りだしている、そして末端の販売員に至るまで思想が徹底している。

他方、専門店ではなくメーカーであるが、世界のビック企業からオープンイノベーション（外部企業に技術情報を開示して互いのイノベーションを図ること）の相手として注目され、提携や継続取引を囑望されている日本の中小企業が数多くある。それらの企業にも、上記小売業と共通しているものがある。発注企業の要望に「受託できません」と言わない、代を重ねて継承されている経営思想がある、可変部分と不変部分を判断する社風がある、などが挙げられる。

これらの例から見ると、成功要因は「顧客の限らない要望に応え、変化することを使命としている」「ゆるぎない思想の徹底をしている」「継続的な研究開発をしている」「文化を創り出している」ことと言える。

本稿では専門店経営を特徴化・差別化の視点から考えた。捉えにくい付加価値構成要素の存在、その管理には経営理念の徹底が重要であること。経営の方針・方向を定め、常に原点から見直すこと。特徴化することはブランドといえるので専門店自体がブランドとなるべきこと。そのためにブランドの育成の方法、地域活性への専門店の重要性などについても述べた。中小規模の独立小売店の経営を念頭に置きながら、経営の一助となることを願って筆を進めた。

ここではディスカウント業態であり専門店でもある価格軸の経営手法は捉えていない。価格競争下におけるブランドの育成方法なども、今後の興味深いテーマとなる。

*本稿は流通問題研究協会の機関誌『流通問題 VOL43-3』に載せた IDR 論文「専門店経営とブランド」を修正、加筆したものである。