**『マーケティングビッグ・ピクチャー』　６つのビッグボックスより**

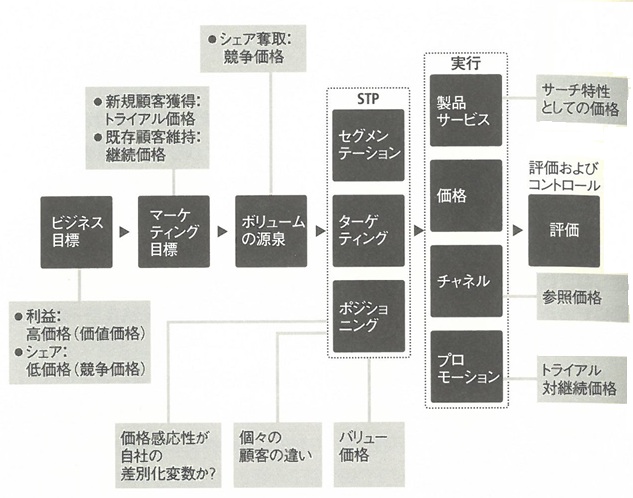
**マーケティングは どう進めるのか？　ＨＯＷ について**

**マーケティング体系　それは６つのボックスで構成される**

著者のクルスティL.ノードハイム。

さまざまなマーケティングの講座を受講、コトラーの『マーケティング原理』を読み、さまざまなマーケティング書籍を読み勉強したが、どれも理論がばらばらで、マーケティングとは何なのか、まったく納得できなかったそうだ。マーケティングの体系がない。どのような手順でマーケティングを実施すればいいのか、理論書はあっても実践の参考になる本はなかった。

そう感じでノードハイムは研究し、これから述べていく６つのビッグ・ピクチャーにたどり着いたとこの書のはじめで書いている。



６つのボックスとは図の通り。

１つ目　ビジネス目標；本年売上目標　利益目標、営業利益率

２つ目　マーケティング目標；新規顧客獲得数、既存顧客維持率、顧客一人当たりライフタイム・バリュー（＝ＣＬＶ）

３つ目　ボリュームの源泉；シェア奪取

４つ目　ＳＴＰ；セグメンテーション、ターゲティング狙い目顧客、顧客訴求ポジショニング　３つの頭アルファベットＳＴＰ。

５つ目　実行；衣食住製品製造と販売、衣食住商品仕入れと販売、レジャーなどサービス実行

６つ目　評価；新規顧客獲得目標達成できたか？　顧客維持率１００％達成できたか？

顧客一人当たりライフタイム・バリューは上昇したか？

すべての顧客販促（＝プロモーション）実施、販促投資金額に対する投資利益率（＝ＲＯＩ）は、３５％以上（合格ラインと言われている）であったか？

１つは ビジネス目標 というボックス

我が社の得意分野、もっとも稼げる品揃え、カテゴリーは何か特定する。例えば顧客が喜んで買っている商品は何があるか？　優秀なバイヤーが担当する部門は何部門か？

販売戦略も決める。低価格訴求か？　ＥＤＬＰか？　付加価値商品品揃え訴求か？

最も可能な売り方をビジネスの目標にする。

マーケティングは需要創造＝顧客創造。小売業店舗販売（リアル店舗）なら

需要　＝　小客数　✕　ＣＬＶ（顧客当たりライフタイム・バリュー）　✕　店舗数

無店舗販売（ネット販売）なら

需要　＝　小客数　✕　ＣＬＶ（顧客当たりライフタイム・バリュー）

顧客当たりライフタイム・バリュー。単なる顧客当たり購買金額ではない。

１年間の売上金額から販売経費総額（商品原価＋販促費）を差し引いた金額が営業利益。

これをネット・プロフィット・バリュー（ＮＰＶ）とう言う。ＮＰＶを顧客数で除算した

数値が顧客一人当たりライフタイム・バリュー。ＣＬＶ。

店舗販売のケース；　売上＝客数　Ｘ　ＣＬＶ　Ｘ　店舗数

１００万円　＝　１００人　✕　１万円　✕　１店舗

１００万円　＝　２００人　✕　１万円　✕　１店舗

１００万円　＝　１００人　✕　２万円　✕　１店舗

１００万円　＝　１００人　✕　１万円　✕　２店舗

１００万円　＝　２００人　✕　２万円　✕　２店舗

ビジネスは客数を増やすか、一人当たりＣＬＶを増やすか、店舗数ふやすか、どれを目標達成のための戦略にするか決める。３条件すべてか？　難しい。　１つにフォーカスする。

まずは１つ。

客数　＝　新規顧客獲得数　＋　既存顧客数　－　離反顧客数

客数増やすなら、新規顧客獲得か、離反顧客ゼロにするか。

客数難しいと考えるならＣＬＶ前年の５％アップ、マーケティング戦略にする。

資金余裕があるなら、新規新店、買収が成長する戦略になる。　さてどっちを成長戦略にする？

**２つは マーケティング目標 というボックス**

マーケティング目標。マーケティング目標とは何か考えていく。我が社の顧客、どんな顧客を主力とするか？　ヤング、ミドル、マチュア（＝熟年）。

１店舗あたり平均顧客数何人？

毎年獲得する新規顧客は何人が目標？　離反顧客率は５％に抑制。離反率５％ならその人数分、新規顧客を獲得しなければＣＬＶは下がる。新規顧客獲得何人目標、既存顧客維持率９５％などマーケティング目標。

ＣＬＶ数値前年の５％アップなどマーケティング目標にする。

客数は、客数　＝　新規顧客獲得数　＋　既存顧客数　－　離反顧客数

新規顧客獲得数前年客数の１０％獲得 今の時代なかなか難しい、この難関に挑戦

既存顧客数維持率目標を１００％ これも難関　通常１５％離反

顧客当たりＣＬＶ前年の５％アップ 上の２つに比べたら実現可能性あり

顧客は　新規顧客と既存顧客

新規顧客に販売するコストは既存顧客に販売するコストの５倍かかる、と追われている。

既存顧客の顧客離反率、５％改善すると、最低でも利益は２５％アップする。

（『顧客ロイヤルティのマネジメント』ダイヤモンド社本）

顧客は継続して購入してくれればくれるほど顧客からもたらせる利益は向上する。

逆に１回で購入をやめてしまう顧客は獲得に要した費用を回収することができない。

マーケティング目標の最大テーマは

既存顧客維持率。なかなか難しい課題だが１００％目指す。

顧客の維持（キープ）が最大のマーケティング目標。

ネットスケープ・コミュニケーションズのＣＥＯの話。

入社した社員に「事業の目的はなにか」と聞く。「お金を稼ぐことです」と社員

「違う。われわれの目的は顧客を獲得し維持することだ」と指導している。

**３つは ボリューム源泉 というボックス**

売上の源泉はどこから？

製品の販売から。商品の販売から。サービス商品の販売から。

まあ、そういうことだが、さらに戦略眼を持たなくてはならない。

ボリュームの大きいカテゴリーは何か？

百貨店ならエルメスなど海外ブランドか　化粧品か　富裕層向け宝飾品か　インバウンド向け免税商品か、地下街食品か？

さらに細分化、海外ブランドのファッション化、バックなど服飾品か、化粧品か。

スーパーマーケットなら精肉か、野菜か、鮮魚か　惣菜か

さらに細分化。精肉ステーキか焼き肉か　鮮魚な本マグロか　惣菜なら弁当か

サービスなら

国内旅行・海外旅行、観劇か、スポーツか、ライブか　ミュージカルか

カテゴリー別売上ボリューム、総売上構成比各カテゴリー何％可能であるか、

さらにボリュームを創造する対象顧客は、ヤングか、ミドルエイジか、マチュカ（＝熟年）か。中心とする商圏、地域はどこか？

このようなことをマーケティングで掘り下げていく。

この具体的な検討は、４つ目のボックス　ＳＴＰ戦略に移行する。

４つ目の大きなボックスに、小さなボックス３つある

１つは、セグメンテーション戦略 Ｓｅｇｍｅｎｔａｔｉｏｎ

２つは、ターゲティング戦略 Ｔａｒｇｅｔｉｎｇ

３つは、ポジショニング戦略 Ｐｏｓｉｓｈｏｎｉｎｇ

３つの頭文字をＳＴＰと表現している。

**４つは　ＳＴＰボックスは　３つの小さなボックス**

**その１つ　セグメンテーション**

なぜセグメンテーションしなければならないのか？

それはね！　顧客は全部一緒、不特定多数全員が顧客と考えるのは、効率がよくないし、販促資金投資効率（ＰＯＩ＝　Return　On　Investment）が不効率であるから。

バラマキ販促は販促資金の無駄が多いから。チャンスの大きい顧客セグメントへ販促資金集中ことを目的にする。これがマーケティングなのだ。チャンスのある顧客、地域に集中することが目的。これがあるべきビジネスであり、マーケティングである。

セグメンテーションパターンは大きく顧客と地域がある。

顧客セグメンテーションは、年齢、年代、ライフステージ、ライフスタイルなど。

年代なら２０代、３０代、４０代、５０代、６０代、７０代など

ライフステージなら独身、新婚、第一子誕生、二世代家族、子どもが巣立ち再び夫妻、マチュア（＝高齢世代）、

ライフスッタイルセグメンテーション：購買商品データから生活習慣を想定するライフスタイルセグメンテーションもある。コンビニ派、ミート派、弁当派、ベジタリアン、バラ買派、フルーツ派、大容量派など

地域セグメンテーション

関東なら渋谷、新宿、港区、千代田区、世田谷区、足立区、板橋区。荒川区

西武沿線、東横線、東急沿線、川越線など住んでいる顧客の特性がある程度判断できる

関西なら

尼崎、西宮、芦屋、難波中心南と梅田中心北。身につけるシャツやスーツに違いがある、

奈良、京都、豊中、池田、高槻、堺、松原。

阪急沿線（神戸線と京都線）、南海沿線、近鉄線、地下鉄沿線でも違いがある。

どの顧客像をボリュームの厳選にするか、ヤング層か、ミドル層か、マチュア高齢者層か

どの地域、どの沿線住民をボリュームの源泉にする。

**４つ　ＳＴＰボックス　３つの小さなボックス**

**その２　ターゲティング**

顧客セグメンテーションのどこに我が社のチャンスがあるか判定する。

セグメントのボリューム源泉の評価。

６０代以上か？　いやいや４０代から５０代か？

ステージでは独身ステージか、第一子誕生ステージか、いやいやマチュア（＝高齢世代）にあるか？

製品（＝商品）カテゴリーではどのセグメントに我が社のボリュームチャンスがあるか？

細かなところまでドリルダウンして、チャンスを判定する。

地域セグメンテーションでは、渋谷区か、港区か、世田谷区か、

鉄道沿線では東急沿線か？　東急沿線は東急ストアがある。　ならば西武鉄道沿線のチャンスの高い駅周辺を主力エアリアと考える。

関西なら西宮か、豊中か、Ｈ２Ｏイズミヤ阪急関西スーパー商圏はどうだろう、オーケーも新店建築中、オーケーＥＤＬＰに勝利できるか？　他のセグメントチャンスはどうか検討する。

レシートデータ蓄積したデータベースがある。なければジェリコクラウドサービスを利用する。

**『地域/年代マトリックス』情報**がある。地域別年代別で購入顧客数とその構成比（店合計に対する地域別年代別顧客構成比）、買上金額とその構成比（同上）を表示する。

この情報で、商品、サービスメニューを指定する。

精肉とか弁当とか和日配とか、売上ボリュームの主力源泉とする方ゴリーを入力して

顧客セグメント/地域セグメント。客数とその構成比が高いセグメント、買上金額とその構成比が高いセグメントを主力ターゲットに設定する。

勘ではなく過去１年など顧客需要の結果数値を参考にしで、具体的・客観的に需要チャンスをターゲットに決める。これがマーケティングの実施だ。

**４つ　ＳＴＰボックス　３つの小さなボックス**

**その３　ポジショニング**

同業他社同じような商品を似たような棚割で、似たような売場展開で販売している。

顧客セグメントし、地域セグメントし、セグメントごとチャンスを検討した。

「これでよし」ではない。同業他社と同じような商品を同じような売り方、同じような販促を行なっている。セグメントし、ターゲットし、販促資金投資のチャンスの大きいセゲメントをターゲットとして決めた。これで十分ではない。

わかりやすい事例がある。

アメリカダイアル石鹸が行なったポジショニング。

女性へ「美肌効果」。男性の「体臭防止」。ただ石鹸の販売ではない。

コカ・コーラ。「すかっとさわやかコカ・コーラ！」　「喉の乾きにコカ・コーラ！」。

顧客の潜在意識を刺激するのはポジショニングが有効。

「石鹸を買う」「コカ・コーラを買う」はすでに脳に刻み込まれた顕在意識石鹸、コカ・コーラ。顧客ニーズは石鹸、コカ・コーラだ。

顕在意識は５％、潜在意識は９５％と言われている。

９５％の潜在意識を刺激するのが、ポジショニング。

宅配業界事例では、フェデックスがかなり昔おこなった「注文からデリバリーで３日」

「注文翌日午後３時間３０分以内」配達などポジショニングになる、

無料返品確約か、２４時間問い合わせサービスか、専用のフリーダイヤル・サービスか、生涯無料保証かなど、ポジショニングになる。

我が社売場展開、我が社品揃えポジショニング。

販売商品１つ１つ、ポジショニングを検討する。

売り文句　＝　キーワード　＝　キャッシュコピー　＝　ＰＯＰ　＝　ポジショニング

ポジショニング創造。すぐに他社が真似して追随するかもしれない。

そうであったとしても最初の開拓会社が、メディアに問いあげられ、顧客に記憶される。

早いものが勝利する。

**ポジショニング設定ヒント**

**商品のベネフィット（＝便益）を　よく考え　ノートにメモ　そして決める**

**商品はベネフィットの束**

ベネフィット＝便益。金槌＝釘を打つベネフィット

車のベネフィットフ＝目的地まで早く行ける＝彼女とドライブ＝買い物便利などたくさん。

販売する製品や商品どんなベネフィットの束があるか。

マーケティングは製品・商品をどのような方法（チャネル）、いくらで（プライス）、どんな　プロモーション、コトラーの言う４Ｐがマーケティングではない。

製品や商品の持っているバリュー（付加価値）をどのようなメッセージで潜在意識を刺激するかがポジショニングである。

コカ・コーラ「のどの渇き」。石鹸女性は「美肌」、男性は「体臭防止」。

バイアグラ「性的なパフォーマンス」」「カップルの経験の喜び」。

赤いスポーツカー「高嶺の花の女性興味喚起」「恋人確保」

ベネフィットは「機能的ベネフィット」と「情緒的ベネフィット」がある。

車の機能的ベネフィットは人や物を運ぶこと。安全性・操作性・燃費性は機能的ベネフィット。

情緒的ベネフィットは、「人と同じ車に乗りたい」という帰属意識。

トヨタのレクサス。日産のブルーバード。ＥＶ社「テスラ」など。憧れでもある。

機能的ベネフィットと情緒的ベネフィットを密接に関連づけ提案する。

スーパーマーケットやドラッグストア。

「からだはスリムとキレ」は菜食主義　＝　野菜とフルーツとアーモンドミルク

「病気しないからになる菜食主義」＝　トマトやホーレンソウと豆乳

「アンチエイジング」　＝　ミートレスマンデー　＝　ポール・マッカートニー

（月曜日は肉を食べない日、世界中に広める運動）

**５つは　実行　という大きなボックス　その中に　４つの小さなボックス**

**製品サービス、価格、チャネル、プロモーションの４つ**

ここで言う実行は、マーケティング目標の実行。マーケティング目標実現のために設定されたセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングの実行である。

**製品（＝商品）、サービス商品ボックスに付いて**

新規顧客獲得、既存顧客維持、離反防止のために、どのような商品仕入れをどう実行するか、品揃えをどう実行するかなど、実行すること。

ターゲットされた年代、あるいはライフステージにどのような商品を中心に品揃をするかを意識し仕入れ、品揃えをする。

サービス商品についても同じような考えで実行する。

例えばマチュア（＝６５歳以上高齢者）に対して、

健康に良い商品を品揃えする、子育てライフステージには簡便で即食、タイムレス商品を品揃えする。

サービス商品ならマチュアには日本一周クルーズ、エーゲ海クルーズ提案するなど。

さらに新規顧客獲得には、他社では買えない商品品を導入し品揃えするなど。

既存顧客維持には、レシートデータから「買上率高く、リピーター率の高い」商品のポジソニング文をＰＯＰにし、離反防止対策にするなど実行する。

**価格　販売価格の検討と実施**

新規顧客を獲得する新導入商品価格はスペシャル価格で販売する。

価格設置１つの方法は、品揃えの商品の５％は原価と同じ価格。１０％は原価の１０％アップ、１５％は２０％アップ、１５％は原価の３０％アップ、残り５０％は原価の３５％アップなど。このような価格政策をもって実行する。

もう一つ価格設定で検討したいことは品目単位（＝納豆、豆腐、ヨーグルトなど）で

「下段価格、中心価格、上段価格」というようにプライスライン３段価格原則を活用して価格を決定し、実行する。

**チャネルの実行**

リアル店舗（＝アナログ店舗）のみで販売する店舗販売チャネルで実行する。

ネット販売（＝デジタル販売）のみで販売するチャネルで実行する。

リアル店舗とネット販売の二刀流（＝オムニバス、）チャネルで販売する。

主に３つのチャネルがある。

３つのチャネルから自社のチャネルを決定し、実行する。

マーケティング目標の項目に、新規顧客獲得目標、既存顧客維持率目標、離反顧客防止目標を立案した。この目標評価は、大きなボックス６で説明する。

１年の終わりで評価することが基本であるが、年度終了では経過観測はできないまま終了してします。これを期間中で経過観測したい。その方法がある。

年度のかかわらず、前年と本年。たとえば本年９月末なら、昨年の１０月から本年９月期間指定し

**『金額ランク別買上金額実績』**情報を表示する。この情報で新規顧客獲得人数、離反顧客数を把握することができる。年初から当月（＝９月末）９ヶ月での新規顧客獲得数、離反顧客数把握も可能だ。この情報を活用して経過観測する。

**プロモーションの実行**

新規導入商品は**、『デシル分析』情報**からデシル１、デシル２、デシル３顧客３０％に対し

ダイレクトメール送付するプロモーションで新商品紹介提案を実施する。

百貨店なら売場別（＝ショップ別）デシル１～デシル３顧客に「新着商品」ダイレクトメールでプロモーションを実行する。

離反防止プロモーションは**『ＲＦＭセル』情報**が有効。

**ＲＦＭセルＢＢセル**に表示される顧客人数は、まだ完全離反ではない離反気配の顧客。

この顧客人数に商品提案をすれば、５０％以上カムバックする可能性がある。

放置しておくと完全離反になる。既存顧客の失うことになる。

社会イベントは、特にプロモーション資金をかけて販促する必要はない。

シーズン到来商品品揃え。フルーツ、鮎など一部の鮮魚、など。

デシル１～デシル３顧客に、前年より早くテスト販売品揃えをし、

季節商品に敏感な顧客（＝早耳　＝早期導入顧客客）を他社に先駆け来店してもらう。

**６つ目　マーケティング活動の評価 というボックス**

１つから６までのボックスが川の上流から下流まで流れているように続いている。

つまり、６つ目のボックスが有機的に繋がっている。

ビジネス目標からマーケティング目標、ボリュームの源泉、ＳＴＰ、実行、評価と続く。

目標、計画、実行、評価の流れだ。

**評価は、計画閉と実行の結果はどうだったかの評価**である。

新規顧客獲得前年既存顧客数の１０％アップしたか？

前既存顧客数５０００人目標１０％獲得。５００人新規顧客獲得できたか？

既存顧客維持率は目標１００％。１００％維持率できたか？

９０％でしかなかったとしたら５０００人の１０％減少。

本年購入顧客は４５００人だった。

新規顧客１０％アップ獲得５００人できていたら離反した顧客５００人を補い、本年既存顧客５０００人になる。５００人は前年と入れ替わったことになる。しかし、新規顧客２００人でしかなかったら本年顧客３００人減少。既存顧客は４２００人になる。顧客数減少率は１６％になる。ＣＬＶは、顧客数減少分低くなる。

ここまで店舗合計１年間データとして述べた。これではまだ不十分。何が原因で顧客は減少したのか。新規顧客獲得が目標通りと解かなかったか、より深く検討する資料（＝金額ランクベル別顧客分析情報）が必要になる。

スーパー、ドラッグストア、ホームセンターなら部門別、クラス別、品目別。百貨店ならルイ・ヴィトン、エルメス、靴売場、バック売場、叶匠壽庵、文明堂、ユーハイムなど。

部門別、さらに部門の小分類別（部門指定、次に小分類指定）。

百貨店なら靴売場、バック売場、叶匠壽庵、文明堂、エルメスなど売場別、ショップ別など。

１月から１２月の昨年と本年の期間指定、１月から６月と７月から１２月の前半と後半期間指定で新規顧客獲得数、離反顧客数、本年買上顧客数合計（＝既存顧客数）、１売場ごと３分もあれば表示する。

**新規顧客獲得数多く、離反顧客数ゼロなど低いなら顧客満足の非常に高い売場・ショップ。**

**逆なら顧客不満の売場だと評価できる。**

**１年に１回。全売場の新規顧客獲得数、離反顧客数、１００万円以上購入顧客など「購入金額ランク別顧客が、１枚の画面に表示される。**

**ライフステージで狙い目（＝ターゲット）する方法もある**

**セグメンテーションの１つ　ライフステージ**

**ライフステージセグメンテーション　その１**

人生、ゆりかごから墓場まで。成長とともに違った舞台（ステージ）を経験する。

ベビー・ステージ。幼児期（トドラー）、小学生・中学生・高校生・大学学習ステージ、

独身時期、結婚した夫婦（新婚）２人生活ステージ、子ども誕生子育てステージ、第二子誕生家族成長ステージ、子ども独立空白ステージ、老人期ステージ。誰もが経験する人生ライフサイクル。

位置するステージによって感情、欲望、ニーズ、ウォーンツは違ってくる。

新しい時代の、男の役割女の役割について著書『キャリア・カップル』は、ライフステージをつぎのような表現していた。

夫婦の段階（結婚に始まり第一子の誕生まで）、拡張期の段階（第一子誕生から第二子誕生まで）、ピーク期の段階（二人以上の就学前の子どもがいる段階）、フルハウスの段階（第一子が家を離れるまで）、縮小期の段階（最後の子どもが独立したときに終わる段階）、空白の家族期の段階（子どもが全員を離れてしまう時期）。

**ライフステージセグメンテーション　その２**

世代区分によるセグメンテーション。世代マーケティングと言われる。

世代を、一塊として捉える、マーケティング方法。

ベビーブーマー、ベビーブーマー二世、Ｚ世代、ミレニアム世代など。

ベビーブーマー、堺屋太一は「団塊の世代」著書を出版、大ベストセラーになった。

Ｚ世代とは、１９９０年代後半から２０１０年代前半に生まれた世代。２０２５年現在では、１３歳から２９歳くらいまでの年齢層の人たち。

幼い頃からインターネットやスマートフォンが普及した環境で育ったデジタルネイティブ、ＳＮＳを使いこなすソーシャルネイティブとも言われている。

都市の繁華街に群がっている世代。﻿

ミレニアル世代は、１９８０年代から１９９０年代半ば生まれで、デジタル技術の普及を経験し、ＳＮＳ使いこなす世代。２０２５年現在、３５歳から４５歳。子育て主流世代。未婚女性も多く、働いている女性が多い。消費の主体。﻿シンガーの王と言われているレディー・ガガ（1986年3月28日生まれ - ）は、米国のシンガーソングライター、音楽プロデューサー、女優、実業家、慈善家）はミレニアム世代の代表と言われている。

**ライフステージセグメンテーション　その３**

先進国一斉に高齢化社会に突入、少子高齢化社会と言われている。

日本を先頭に中国、韓国、北朝鮮など。移民が多い国、アジア、アフリカ、インドは発展途上国。日本の大手小売業競ってアジア諸国、インドに成長を求めて参入している。

日本で人口の多い６５歳以上の人口は３６９６万人。この高齢者世代の価値観は次のように言われている。

青年層は単純に価格重視で購入したが、熟年層は価格よりも価値を評価。

過去購入した経験からバーゲン商品に何らかの不満、不足を感じている。価値を重視視している。

現役時代。仕事、家族、友達の３つのお場所があった。退職すると仕事場を失う。残された２つのサークルで埋め合わせ。社会サークルを好む傾向がある。

独立を好む。自分の考えに固守する。自分のことは自分で意思決定する。他人の意見にあまり左右されない。精神的にも身体的にも独立独歩で他に頼らず生活したいという願望がある。

定年退職によって熟年者の脳は死ぬまでずっと冬眠するとよく誤解されている。

これは真実からほど遠い。熟年者たちは、自分のために時間を使える。自分の視野を新たな方法で大きくも小さくも広げることができる。新たな活力を奮い起こし、知識を増やすことに目を向ける。学んで視野を広げていという意欲がある。

年齢とともに多くの知恵と経験が蓄積されている。苦心して得てきた経歴や知識を分け与えて欲しい、といわれると喜びを感じる。

彼らに敬意を払い、先輩、助言者として活躍してもらう場を提供すると喜ばれる。流通業はもっと熟年（＝マチュア成熟した人）をターゲットするマーケティング開発する必要がある。高齢者の心理、高齢者のり力についてほとんど知識がない。

**ライフステージセグメンテーション　その４**

世代間価値観　コホートという。

コホートとは、同じ時代に育ち、年を重ねる過程で人生を方向づけた同じ外的出来事の影響を受けた人々のグループのこと。

米国での熟年層のコホートはつぎのように定義されている。

１９２０年代半ば以前に生まれ、世界大恐慌の真っ只中で成長したグループ。

１９２０年代後半～１９３０年代前半に生まれ青年期世界大恐慌の影響はうすく、第二次世界大戦の影響を多大に受けた世代。

１９３０年代後半から１９４６年までの平時に生まれ沈黙の世代と呼ぶ世代。

もっとも若い熟年層のベビーブーマーで１９４６年以降に生まれた世代。

彼らはベトナム戦争（１９５０年代）の頃ヒッピー・カルチャーに感化された米国史上未曾有の世代だった。

大恐慌の時期を生き抜いた年寄り世代は、負債をほとんど犯罪のようにとらえている。

６５歳以上の人々の８０パーセントは、完済した住宅ローンを含め一銭の借金もない。

いちばん若い熟年層のベビーブーマー世代はクレジットが財務ツール。後払い（リボルニング）で多くの消費を行なっている。ウォルマートなど小売業にとって有り難い消費者である。

**ライフステージ結論；**

あなたが担当する部門、どのステージを　的（＝ターゲット）にするか考える。

バイヤー、いま仕入れようとしている商品、どのステージ向けの商品か？

営業担当　いま手にとった商品、どのステージに向けた商品か？

何かを販売するとき、顧客を意識する。誰に売るか、誰に買ってほしいか、

その思いなく仕入れ、陳列し、販売しているのは多くの顧客を引き付けることができない。

セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、ＳＴＰを強く意識する。

**ライフスタイルで狙い目（＝ターゲット）する方法もある**

**セグメンテーションの１つ　ライフスタイル**

顧客ニーズを満足いただくために、ライフステージよりさらに顧客に密着できるマーケティング手法が顧客のライフスタイルに迫るマーケティングである。

顧客の心理的な面で消費者を捉える手法。

社会学者Ｄ・Ｇ・ムーアは、ライフスタイルを**「パターン化された生活様式」**と定義している。心理学者のＧ・Ｗ・オルポートは**「生活の過程で次第に形成されてくる生活観、価値観」**と定義している。顧客は感情をもった人間である。人のよって感じることが異なる。

戦前、戦後世代のライフスタイルは、

節約がモットー、勤勉と貯蓄。明日の幸福のため今日を我慢。人と人の絆重視。家族や地域社会で穏やかに暮らす。「私たち」の世界。現在は「私は私」の世界。人のことは後回し。それよりもっと悪い。他人に無関心。自分だけ楽しければＯＫ。隣に住んでいる人興味はない。挨拶はしない。

わが家に、我が部屋に閉じこもり、スマホと対面。道を歩きながら、自転車に乗りながら。そんな緊急なニュースはあるのか？　椅子の隣に座っている友人。スマホで話し合い。話し合いじゃないね。家族もバラバラ 娘・息子は精神的にも独立。金が生きがいのライフスタイル。高齢者は社会悪のように捉える。インターネット社会が複雑な生活スタイルを生み出している。食品購入は１００％近くコンビニ。

何かが原因で亡くなった若い人。「なかなか腐らない」とある坊さんがいっていた。そうか体の中防腐剤がたくさん詰められている。コンビニの食パン１週間経っても青カビ生えない。

ライフスタイルセグメンテーションとターゲティングについて具体論に説明する。

ライフスタイルセグメントは、より顧客ニーズにピッタリの顧客抽出ができるメリットがある。

百貨店ならブランド別、売場別はライフスタイルに近い区分になっている。買いたいものが売場別になっている。フェラガモ、シャネル、クリスチャンディオール、ルイ・ヴィトン、コーチ、クリニック、ラルフローレン、ケンゾー、サンリオ、ミキハウス。叶匠壽庵、文明堂、源吉兆庵、ユーハイム、ゴディバ、モロゾフなど。売場そのものが顧客ニーズである。

ホームセンターなら、建築プロ、キッズホビー、ガーデニング、アウトドアレジャー、ペットライフ、ＤＩＹ、サイクリング、インテリア、農園、キッチン、バス＆トイレ、住設、整理整頓などに関連した商品を陳列している。

ドリルやノコギリを買った顧客を「建築プロ」ライフスタイルと登録。

花の種や草刈り機など買っている顧客は「ガーデニング」ライフスタイルとする。

ドラッグストアなら、栄養ドリンクを買った顧客は「栄養ドリンク派」、アンチエイジングサプリメントなど買った顧客は「アンチエイジング」ライフスタイル、ダイエット関連商品を買った顧客は「ダイエット」ライフスタイルなど。

スーパーマーケットならイギリスロンドン本社が取り組んだライフスタイルを紹介しよう。

「コンビニ」「クッキング」「ヘルシー」「ビックボックス」「スモールフーズ」「グリーン」

「フルーツ」「ロープライス」「プライベートブランド」「バリューフーズ」「トラディショナル」「ラッチボックス」「エスニック」「ハイプライス」「ミート」「ベジタリアン」など３０ほどライフスタイルを定義していた。

商品マスターに「これはミートだ」とか「この商品が高額装品だ」「この商品は健康食品だ」など３０のライフスタイルコードを商品マスターに付番する。

レシート明細データでライフスタイルコードがわかり、そのコードが多い購入が該当するライフスタイルになる。

ジェリコ･コンサルティングの開発**『ライフスタイル顧客抽出』情報**は違った手法でライフスタイルを特定している。

例えば惣菜部門の商品を月２０個以上買っている顧客は「簡便派」。東マルうどんスープや味噌、醤油、オリーブオイルを買っている顧客は「キッチン派」とか「料理派」などにしている。

このようなことを登録するライフスタイル３０個のバーを画面上に表示する。

３ヶ月間期間指定して、「料理派」バーをクリックすると、データベース蓄積のレシートデータから東マルうどんスープや味噌など１０万円以上購入している顧客を料理派とし、

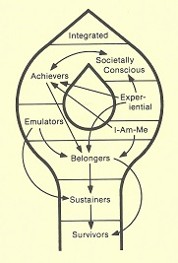
顧客人数をカウントし５０人いたらバーに５０と表示する。５０人一覧表示して５０人を販促対象顧客として抽出することができる。

**スタンフォード研究所（ＳＲＩ）が１０年以上かけ**

**アメリカ人数千人の購買データを分析　ライフスタイル９つのパターンに分類**

**マズローの「欲求５段階ピラミッド」**証明しようとした研究開始した。

マズローは『完全なる人間』で欲求５段階を解説した本。１９６４年。世界中に話題になった本だ。５段階とは、「生理的欲求」から「安全性の欲求」にあがり、さらに上位「社会同調性の欲求」へ。つぎに他人から認められたいとする「自我の欲求」、ピラミッドの頂上は「自己実現の欲求」。

スタンフォード研究所は、図のようなスペードの図。

下からサバイバー、サスティナー、ビロンガー。

そこから左右に分かれる。

左側；エミュレーター、アチーバー。

右側；アイ・アム・ミー、イクスペリエンシャル、ソサイタリー・コンシャス。

トップはインテグレド自己実現。

生存困窮のグループがサバイバー（生き残るために）　サスティナー（ぶら下がり）保守的で伝統派ビロンガー。

エミュレーターは出世を目指し頑張る若い人。アチーバーは、

部長、役員に出世したミドルエイジ。

右側アイ・アム・ミー私は私。アチーバーの子どもたち。イクスペリエンシャルは社会経験を求めている人たち、　ソサイタリー・コンシャスは社会意識が高い人達。

地球環境維持、気候変動抑制、サスティナブル、ＳＤＧｓ。

図の矢印。ライフスタイルが左右移動、左右上下に社会の変化、時代の変化で動く。

特に注目したいのは、５０年前と比べ現在は、アチーバー（高額給料）が極めて少数になり少数、縮小。アイ・アム・ミーは多くのＺ世帯が中心。

ビロンガー以下の人口がかなり増大していると予想できる。

６５歳以上高齢者は３６９６万人の殆どはこのグループ。アイ・アム・ミー（私は私）は極めて個人主義。自分が良ければ他人は関係ない。

物価上昇の2025年、人口は増えているアイ・アム・ミー（モノをあまり消費しない）、ビロンガー以下の低所得者の人たちを相手にしている。

ますますマーケティング，ＣＲＭが重視される環境になっている。

**ブランド形成で集客を狙う**

**新規顧客獲得、既存顧客維持率維持、ＣＬＶアップに**

**ブランド思考　利用する**

ブランドあれば、ポジショニング設定ができる。

ブランドは製品（＝商品）以上のもの。顧客に頭の中につくられているもの。

ブランドロゴマークを見て顧客、それは何か、認知している。

説明不要。誰もが知っていること。

たとえば主婦がジュースを買うとき「子どもが大好き。健康にもいい！」という物語が生まれる。

ブランドは、技術、品質、機能特性、ベネフィット（＝便益）、共感を顧客に伝える。

ブランドは、顧客の「記憶の補助」であり「品質情報」であり、「差別化の基礎」。

ブランドは、顧客の「買いたい」感情を揺り動かすもの。

メルセデス・ベンツは格の高さ。ソニーはパイオニア。ケロッグはなじみ深いブランド、

クリネックスは使い捨て。ハリー・ポッターは物語。ナイキはスポーツ。

スターバックスはポストモダン。ロレックスは高級品。ティファニーは喜び。

デビット・ベッカムはアイドル。ハーレーダビットソンは男性。ギネスは時間超え。

アマゾンはインターネット・ショッピング。ドミノ・ピザは宅配。

**ブランドの法則**

フォーカスするとブランドは強力になる。顧客の心に言葉が生じるように仕掛ける。

ブランド破壊するもっとも簡単な方法はあらゆる商品にそのブランドをつけてしまうこと。

競合とは反対の色を使う色彩活用。ブランドは名前の法則。結局のところブランドとは名前。

ブランドネームを決める場合、発音しやすいか、音楽的な響きがあるか、一回聞いただけで書くことができるか、読みやすいか、明瞭に発言できるか、簡潔か、ユニークか、面白さがあるか、ホンモノ感があるか、など。

ブランド「それは顧客をどんな気持ちにさせるか」。ウォルト・ディズニー・アトラクションの経営者「われわれが売っているのは幸せです」という。

レブロンの社長チャールズ・レブソンは、

「工場では化粧品をつくります」「店舗では希望を売ります」。

スウォッチは時計を気楽なファッションに変えた。

セントラル・マーケットの経営者は、

「目指しているのは品揃えではなく、ショッピングの経験です」。

コカ・コーラは「クラシック」として伝統の味を復活させ成功した。

セブンのブランド「セブンプレミアム」　イオンのブランド「トップバリュ」。

意味は不確か。

大手ならできるが中小にはできない。そんなことはない。中小でも可能だ。

商品ではなく、売場コーナー展開で売場をブランドにする。

「ヘルシー」「スリムでキレ」「ちょっとした贈り物」「他にないおつまみ」

「いつも売れきれごめん！」「ヴィーガンフード」「かわいい！」「カラフル」

「ナッツ集合」「インド産」「エスニック」。

このような言葉でコーナーをあちこち展開する。

なんだろうと、と商品手にとって見る。

冒険心が湧き上がり、買い物がかごにポイ。

この経験数回数十回体験してブランドになる。

このブランド根付いてくると、口コミされる。

口コミは、新規顧客を獲得する最大の武器。

ブランドは、商品の単なる名前ではない。

顧客のエモーション（感情）を揺り動かすようなもの。

そのためにはよい経験をさせることが重要。

コーナー展開する専任担当バイヤー、任命する。

**顧客主義　カスタマーファースト**

**カスタマーファースト　会社を成長させるエンジン**

日経新聞「私の履歴書」（2025.7.21）読んだ記事。

「ＮＴＴドコモ中村社長から資生堂元魚谷元会長に電話が入った。我が社は顧客志向のない会社である。会社に顧客志向会社になるよう指導してほしいと。そして１０００日の顧客志向への挑戦が始まった。会社は顧客志向位変革しなければならない。マーケティングは経営そのものですね！　顧客志向経営を根付かせる経営化改革をやり始めた」。

**顧客を喜ばせ　信頼を築き、顧客を生涯顧客に成長していく　顧客第一主義、**

**カスタマーファーストは会社を成長させるのか？**

**カスタマーファーストとはどういうことか？**

**日本にはないので　米国事例から学ぶ。**

**日本一の顧客志向会社になる。**

**誰がなんと言おうとナンバーワン会社　ノードストローム百貨店**

伝説になるまで顧客サービスを徹底している

ノードストローム百貨店。現在全米に100店以上経営している百貨店。

1901年小さな靴屋から始まった。1980年代から衣料品など拡大。百貨店に成長。ノードストロームはスウェーデンから移民し靴屋をはじめたノードストロームが創業。

『サービスが伝説になる時』著書に、

「アウトマート（計略で他をだし抜く）ことではなく、アウトサービス（サービスを超えたサービス）を行う」をモットーにしていると書いてあった。

新入社員歓迎の社長挨拶は次のような言葉。

「ようこそ、ノードストロームに」。皆さんを当社に迎えたことは喜びです。ノードストロームの最大の目標は、顧客に最上のサービスを提供することです。皆さんには、1人の人間としても、プロフェッショナルとしても、高い目標をもっていただきたい。皆さんなら、必ず高い目標に到達できます。当社では、いかなる場合も、決定するのは皆さん自信です。皆さんの優秀な判断力を駆使してください。それ以外、ノードストロームにルールはありません。迷ったときは、臆せず、いつでも、どんなときでも直属のマネジャーに訊ねてください」。

社員教育は1日だけ。業務マニュアルは一つもない。

ノードストロームは、1971年に「逆ピラミッド」組織を発表した。それまで組織図はなかった。逆ピラミッド組織は、いちばん上が顧客、その下に販売員、その下が部門マネジャー、その下がストア・マネジャー・商品担当マネジャー・バイヤー。いちばん下社長、取締役会。

職務は２種類しかない。顧客に対して直接奉仕する第一線フロントライン、第一線の従業員に奉仕する一連の職務。この２つ。

社長が組織のピラミッドの頂上に君臨しているのでない。顧客と接する販売員が自分で判断し自分が決めて顧客に対応することを実施している。

次のような話を直接販売員や店舗サービスマネジャーから聞いた。

カウンターの上に航空チケットを忘れたと気付いた。顧客に直ぐとどけようと仲間に「売場お願い！」といって自分の車で飛行場まで走った。無事にチケットを届けた。

ある顧客がタイヤ返品に来店。「いくらでお買いされましたか？」。顧客「６５ドル」。

販売員レジスターから６５ドル出して返金。買上げレシートも領収書も何もないのに。

要求もしていない。顧客は正しいを実践している。ノードストロームは、タイヤは販売していない。

おじいさん。愛車が見つからないと販売員に告げた（米国大規模駐車場）。

販売員すぐにカスタマーマネジャーに連絡。マネジャー、手の空いている人にお願いし駐車場に探し回り見つけた。後日おじいさんから分厚いお礼の手紙が届いた。そこに「これまでノードストローム買ったことはない。これからはノードストローム買います」と書いてあった。サービスマネジャー、いままで一番嬉しかったことですと話してくれた。

タイヤの返金は本当の話か、西武百貨店での講演会でランチしたノードストローム支配人。

「本当の話だ」との答え。「損しますね！」質問に。「あなたも講演などとタイヤの話をします。世界中の人は口コミしてくれます。その価値いくらになりますか？」の返事。

この価値知らされた。聞けば、多くの人がノードストロームの話題を聞いて「試す」目的で来店し買い物するそうだ。新規顧客獲得困難な時代。この事例「口コミ」が新規顧客獲得の最大武器だという説明になる。

**わずか３店舗 紳士服専門店ミッチェル カスタマーファースト**

ジャック・ミッチェルの顧客重視経営

ジャック・ミッチェル著**『９４％の顧客が大満足といってくれる私の究極のサービス』**。

1958年父がミッチェルの前進となる店を開業。２店舗の紳士服専門店。

顧客データベースの顧客数は１１万５０００名。２店舗でも顧客リストと買上データをデータベースに蓄積。社長も役員も全員が売場に立つ。お客様商売。当然。顧客を自宅に招くつもりで接客。

ミッチェル社長の朝。

前日2000ドル以上購入した顧客の詳細なデータを見る。一杯目のコーヒーを飲みながら、お客様の名前、接客したスタッフの名前、売れた商品のブランドを調べる。２杯目のコーヒーを飲みながら今月の売上を前年と比較。その後、サンキューコール（電話）、とサンキューレターを実施する。カスタマーファースト当然の義務。顧客を維持するための行動。

ミッチェルの必勝法

最高レベルを常に維持する

業界でトップレベルのマージンを維持する

お客様に響かない種類の支出はしない

シーズンの終わり、在庫はゼロにする

店が休みであろうと顧客から電話が入ったら、誰かが必ず応対する。社長がいなければナンバーツー。ナンバーツーが留守ならナンバースリーに電話がつながる。連絡をうけたひとが店に急ぎ、シャッターを開け顧客を待つ。あり得ない行動。あり得ないアクションをやっている。

友人の結婚式に向かう顧客が車の中でコーヒーをこぼしてしまった。どうしようもない。

そうだミッチェルならなんとかしてくれると電話する。休みなのにシャッターを開けて待つ。スーツ裁縫係を呼ぶ。コーヒーをこぼした礼服着用はできない。お客様の寸法を測る。在庫しているスーツから寸法に近い礼服選ぶ。裁縫係急ぎ仕立てる。お客様は結婚式に間に合ったという。このような話が著書にたくさん書かれている。

**サウスウエスト航空　カスタマーファースト**

つぎのような戦略・戦術を用いて急成長した航空会社。

そこには集中という経営哲学の実践とサービス主義の徹底が読み取れる。

フライトタイム正確に飛ぶこと。　米国出発遅れ、到着遅れが常識。顧客は忍耐と我慢。

全席自由席指定はない。好きな席に座る。格安運賃。

機内食なし、機種は１機種（機種限定は整備や点検が限られ短時間での点検を実現）。

従業員ファースト、顧客ナンバー２、といい切る。

経営方針の起草より社内パーティーの企画に時間をかける。自分の会社や社員や知人を笑いものにした広告をつくる。

ジャケットにバミューダショーツといういでたちで面接を受けさせる。まさに「破天荒」。ＣＥＯハープ・ケイリーが行っている。さまざまなカラーで塗装したボーイング７３７型機。

ミニワンピース客室乗務員、客室上部の荷物入れからいきなり顔をだしびっくりさせる客室乗務員、軍隊のフル装備で現れる女性従業員。アイデアを自由に発揮できる会社環境をつくりあげた。

安全を仕事の中心にしていない。中心にしているのは楽しさ。社内報、パンフレット、ビデオなど従業員向け印刷物は、一人当り年間６４２ページ。

誕生日や結婚記念日、赤ちゃんの誕生など顧客、従業員、友人に送るお祝いカード送付枚数は７万５０００枚。顧客の目に触れないところですばらしい貢献をしている従業員に対して「こころの英雄賞」という表彰をバレンタインデーの日。本社のメインロビーで大々的に実施する。経営学やマーケティング論では語られていないことを実践し、好業績をあげている。

**スカンジナビア航空　最高経営責任者ヤン・カールソン　「真実の瞬間」**

真実の瞬間、モメント・オブ・トルゥース　MOMENT Of Truth

最前線従業員、１５秒間の接客態度が企業の成功を左右すると従業員に。

１５秒が真実の瞬間。顧客にとどめを刺すのは１５秒。

モメント・オブ・トルゥースとはトドメの一発。真実の瞬間。闘牛でいわれる言葉。

**顧客によい印象を与えるか、それとも悪い印象を与えるか、**ほんの一瞬。

顧客を一生の敵に回すか、味方にまわすかほんの一瞬で判断される。顧客がその会社を判断する瞬間は１５秒とかからない。

だされたコーヒーカップがちょっと汚れている

だされたハンドタオル匂いがする

テーブルが濡れている

スープが冷めている

メニューが汚れている

ウェイターがなかなか来ない

料理が遅い

勘定を間違えている

ユニフォームが汚れている

店員が大きな声で怒鳴られている

３６歳のカールソン。世界最年少の航空会社社長としてスウェーデン国内航空会社リンフリエ社に招かれ再建を果たした。

その実績を買われ、スカンジナビア航空の社長に就任。

前年３０００万ドル赤字だった会社を一年で黒字化した。

従業員へ権限の再配分。

顧客のために、その場で意思決定できるような会社に変えた。

航空券なしでは搭乗できません、とは言わない。なんとかする。

航空券なしでも搭乗できますが、スカンジナビア航空のやり方。

**サービスとは何か　サービスと実践と管理**

サービスは経営数値を向上させるだろうか？

答えはＹＥＳ

サービスの品質が高い企業の営業利益率は１２％。

サービスの品質が低い企業の営業利益率は１～３％。

サービスの品質、クォリティを高めれば利益アップになる。

カール・アルブレスト＆ロン・ゼンケ共著『サービス・マネジメント』。サービスで成功している会社は、特徴的８の要因があると述べている。

行動の重視「とにかくやる」顧客に密着する顧客最優先。

自主性と企業家精神、人を通じての生産性向上権限を与え行動させる

価値観に基づく実践、ビジョンを全員に示すマネジメント

基軸から離れない最高のことをする、常に改善をこころがける

単純な組織、小さな本社　整然とした組織構造

厳しさと緩やかさ、の両面を同時にもつ。

ラインに対する、責任と説明の徹底

テクノロジー重視、製品開発重視の企業経営

現状やっていることとは違ったこと、サービスで強力な会社にする。

すぐやる、とにかくやる、顧客に密着、小さな本社、ビジョンを全員に示す。

初版『サービス・マネジメント革命』の再販。

顧客が企業に望んでいることはつぎつぎに市場にだす新製品だろうか

目先を変えた新製品だろうか

価格の安さだろうか

低価格だけを、顧客は望んでいるのだろうか。

約束どおりであること、的確であること、敬意を払うこと、急いでことを理解すること、きちんと準備していること、を顧客は望んでいる。

**カール・アルブレストの　「永遠の真実１０の教訓」**

自分の顧客を知れ！

明確な戦いの場を決めろ！

電卓でできないような統計手法は実践に役立たない

スマイル・トレーニングは時間と金の浪費だ！

顧客志向に変えるのは、象にダンスを教えるようなもの

カール・アルブレストは『サービス・マネジメント』の中でサービス実践企業に転換するには難しいと述べている。

顧客と企業とのかかわり合いは、永遠の真実があると述べている。

永遠の真実１０は、

１．顧客が求めているのは「顧客サービス」ではなく価値である

２．些細な差は評価するな

３．顧客の目はあざむけない

４．キャンペーンのような大々的なプログラムは失敗する

５．リーダーが望まない限り、顧客志向が実現されることはない

６．社員が感じるのは、顧客も感じる

７．スピリットは、保存できない

８．製造業モデルでは、うまくいかない

９．言葉も重要

１０．成功に終わりはない

サービススピリット（精神）は資産の中でもっとももろく失われやすい。