

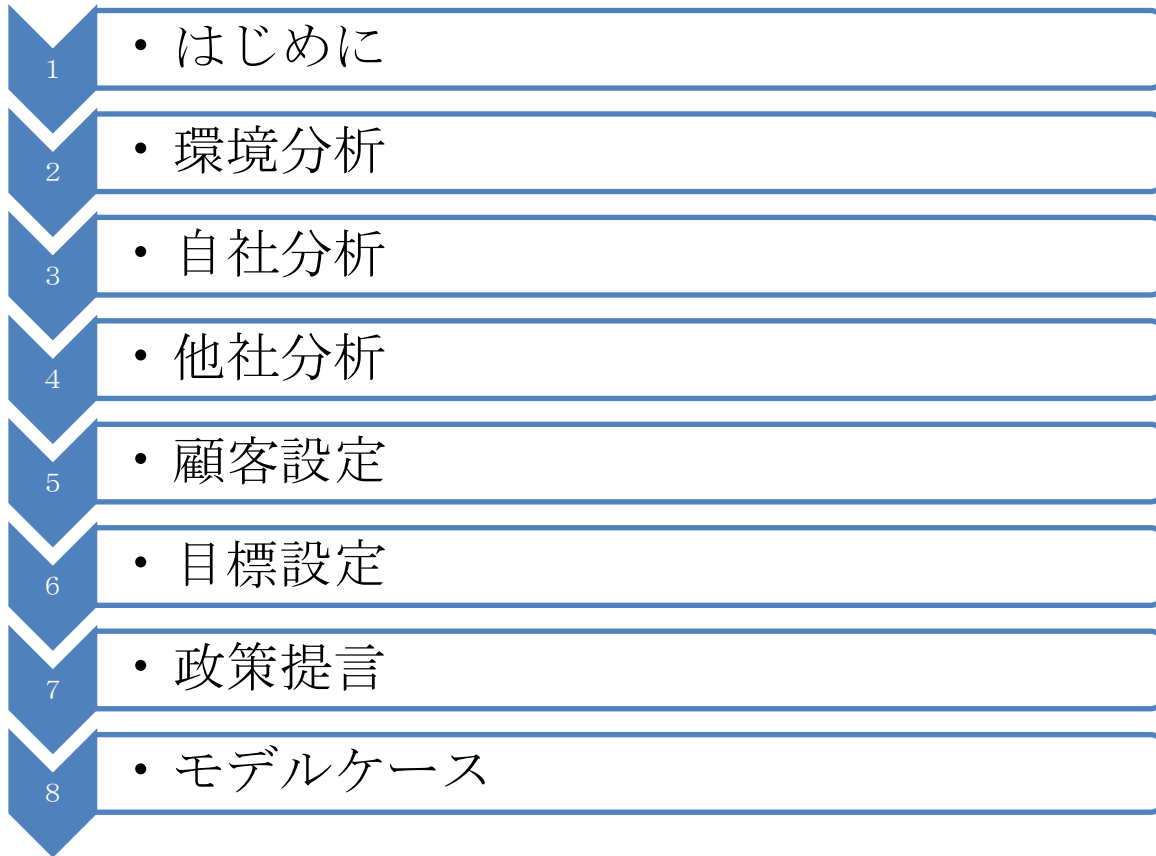
全力TOKYU



経済新人会 マーケティング研究部 東急ストア班
班員 佐藤大地 仙田晃史 長沼智久 羽田野果穂
藤井悠人 松永憲明 山田崇之 山本孔明

2010/11/20

フローチャート



目次：

1、《はじめに》	・ ・ ・ ・ ・	P.3
2、《環境分析》	・ ・ ・ ・ ・	P.4
3、《自社分析》	・ ・ ・ ・ ・	P.6
4、《他社分析》	・ ・ ・ ・ ・	P.10
5、《顧客分析》	・ ・ ・ ・ ・	P.11
6、《目標設定》	・ ・ ・ ・ ・	P.13
7、《政策提言》	I 本提言	・ ・ ・ ・ ・ P.15
	II モデルケース	・ ・ ・ ・ P.20

《はじめに》

現在、日本は少子高齢化による人口減の時代を迎え、生活必需品を販売するスーパーマーケット業界もその影響を受けている。さらに、昨今の不況により消費者は消費を控えており、現在スーパーマーケット業界は非常に難しい局面に立たされている。また、業界外部に目を向けるとドラッグストアをはじめとするディスカウントストアの台頭、衣料品ではユニクロに代表されるカテゴリキラーの出現と、危機的状況にある。

われわれは、そのスーパーマーケット業界において中堅的地位に位置する「東急ストア」に焦点をあてて論文を作成した。

ここで、本論文の方向性を簡単に説明し、後に、詳細を記述させていただく。

われわれは「東急ストア」を「地域密着型」のスーパーマーケットとすることによって、東急ストアの長期的な売上アップをめざそうと考えた。

なぜ、「地域密着」という方向性にしたか、それはこの後の自社分析、他者分析を見ていただければ理解できると思うが、ここで先に述べると「2巨頭体制」、「限定的な商業圏」があげられる。

地域密着という方向性のもと、われわれがどのように東急の長期的売上げアップを達成するのか。経済新人会マーケティング研究部 東急ストア班の全力 TOKYU をご覧ください。

《環境分析》

スーパーマーケット業界の現状と動向

業界の市場規模の推移



図 1

(参考: 業界動向 search.com より作成)

⇒上の図1から、平成15年から18年まで、若干ながらも業界規模は上昇してきたものの、平成19年以降は横ばいの状態となっている。また、全国スーパーの売上を見てみると、96年をピークに12年連続の減少であるため、市場規模は数年前の拡大傾向から、縮小傾向になりつつあると言える。事業所数では、「総合スーパー」、「専門スーパー」、「その他スーパー」の合計数が平成9年の154,818事業所をピークに平成16年には94,106事業所に減少している。

業界の現状と動向

① 消費低迷と消費者の低価格志向の進行

⇒長引く不況の影響などが消費者の節約志向や低価格志向にさらなる拍車をかけ、消費者の消費量が減少し、結果としてスーパー業界全体の低迷に繋がっている。

② 国内のセブン&アイHDとイオングループの2強体制

⇒前者はイトーヨーカ堂、ヨークマート、スーパーカドヤ、サンエーなどを傘下に、後者はイオン、マックスバリュ、サティ、マイカルを傘下に治め、両社とも資本・業務の提携と物流の共同仕入れにより、コスト削減などを行い、より低価格な商品を提供することで、現在の低価格志向の状況の中で集客率を上げている。

③ PB商品の強化&ディスカウントストアへの業態転換の動き

⇒長引く消費不況の影響を受けるなか、新たな顧客増加を見込んで、イオンでは従来のメーカー品に比べ2~3割安価な商品を展開し、セブン&アイでは傘下のイトーヨーカ堂で既存の不採算店をディスカウントストアに業態転換を図っている。

④ スーパーマーケット業界を取りまく環境と新展開

⇒現状の総合スーパー(GMS)は、ユニクロ、しまむら、ニトリ、ヤマダ電機など専門小売業による商圈の侵食によって構造改革を余儀なくされており、ディスカウント店への業態転換などの生き残り策を模索している。また、2009年の薬事法改正でスーパーマーケットにおける大衆薬の販売開始も可能となり、ドラッグストア分野への進出&資本提携によって商圈の取り込みを図っているGMSもある。さらに営業面では「食の安全」と「低価格化(PBブランド)」に各社力を入れている。

⑤ スーパーマーケットの事業分類

1. 食品スーパーマーケット

食料品の売上構成比が50%以上あるものであり、スーパーマーケットの中で店舗数が最も多い。2000年代以降

は生鮮食品を含む食料品に特化して長時間営業をするものが増えている

その一方で、経営体力的に価格競争も難しくコンビニエンスストアと余り明確な違いを打ち出し難い部分もある。若者層や少子高齢化による高齢者宅では、生鮮食品を買わず出来合いの弁当や惣菜で済ませる場合もあり、より立地条件の良いコンビニエンスストアとの競合も起きている。

2. 衣料品スーパー

衣料品売上構成比が50%以上あるものである。元々は衣類販売店等が大型化の過程でこのような業態に行き着くが、売り場面積を大きくして総合スーパーマーケットになっていったものも多い。

3. 総合スーパー

複層の建物を用い、店舗面積が広い。扱う商品が幅広く、日々の買い物というよりも、週末などに大きな買い物やまとめ買いをするために賑わう形態の店舗である。1990年代以前には郊外型大型店が多く見られ、飲食店など一部テナントを入れている場合も多い。

90年以降、スーパーマーケット業界を牽引してきたダイエーが業績悪化し始め、総合スーパーは凋落してゆく。主たる背景として、一つの分野に特化した専門店の台頭や、何でも扱っているが故の品揃えの薄さなどが挙げられる。コミュニティショッピングセンターの核店舗となるスーパーセンターや、リージョナルショッピングセンターの核店舗となるファッションのトータルコーディネートを提案するゼネラルマーチャンダイズストアへの転換を目指す動きがある。

⑥ スーパーマーケット業界に影響を与える主な規制法

1. 酒税法

平成18年9月から酒類販売が完全自由化された。スーパーマーケット業界にとっては、消費者ニーズに対応した品揃え強化による売上への寄与が期待できる。

2. 改正容器包装リサイクル法

平成19年4月から、レジ袋の排出抑制をはじめとする容器包装廃棄物の3R（リデュース・リユース・リサイクル）への取組促進を目的に改正容器包装リサイクル法が施行された。具体的には、スーパーなどの小売業者に対し、国が定める判断基準に基づいた容器包装の使用の合理化のための目標の設定、レジ袋の有料化、マイバッグの配布等による排出抑制促進への取組が求められている。

3. 農林物資の規格化及び品質表示の適正化に関する法律(JAS法)

一般消費者の商品選択に役立てるため、すべての飲食料品を対象に、品質に関する表示を製造業者等に義務づけている。

《自社分析》

1. 自社の概要

東急ストアは、昭和 31 年に株式会社東急百貨店により、東横興業株式会社として設立された。その後、平成 20 年に株式交換により東京急行電鉄株式会社の完全子会社となった。

東急ストアは、スーパー業界で 13 位の売上高を誇り、店舗数は 2010 年 2 月現在 94 店舗である。主な展開地域は、東京、神奈川の関東一円、福岡である。

東急ストアの企業理念は、「共存共栄」である。これは、顧客、株主、取引先、地域社会が当社と共に豊かになることを意味する。

東急ストアの売上高（図 2）に注目すると、06 年から 07 年にかけて急激に増加していることがうかがえる。この理由として考えられるのは、平成 18 年にポイントカード「TOP&」を導入したことにより、顧客分析を的確に行えるようになり、その結果優良顧客に対する優遇や来店頻度向上の政策を打ち出すことが可能になったからだと考えられる。

沿線別に売上（図 3）を見ていくと、東急線沿線が 54.4%、東急線以外が 27.8%、中央線沿線が 9.6%、その他が 8.2%である。この売上の差は、単純に店舗数の多さに比例するものである。

次に部門別の売上（図 4）を見ていくと、食品は前年と比べ伸びているが、衣料品や生活用品は下がっている。衣料品や生活用品が下がった理由として、ユニクロなどのカテゴリーキラーが安さと品質を武器に衣料品に特化した販売を行っており、それに太刀打ちできないことや今日の不況を受けてディスカウントストアやドラッグストアなどの生活用品を安く取り扱っている店に顧客が流れたからだと思われる。

東急は「東急ストア」の他にも、「Food Station」（図 5）という会社帰りのビジネスパーソンをターゲットにした惣菜や手軽な食品を中心に取り扱う店舗や「ハイクオリティ&ハイサービス」をテーマに、健康・品質・味にこだわり、料理提案なども含めた豊かな食生活を総合的に提供する「食の専門館」を目指す「Precce」（図 6）なども展開している。関東圏における店舗分布は（図 7）である。

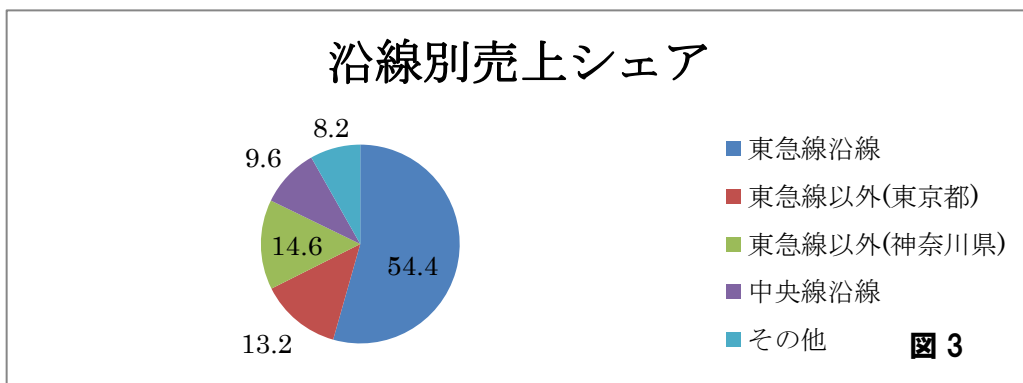
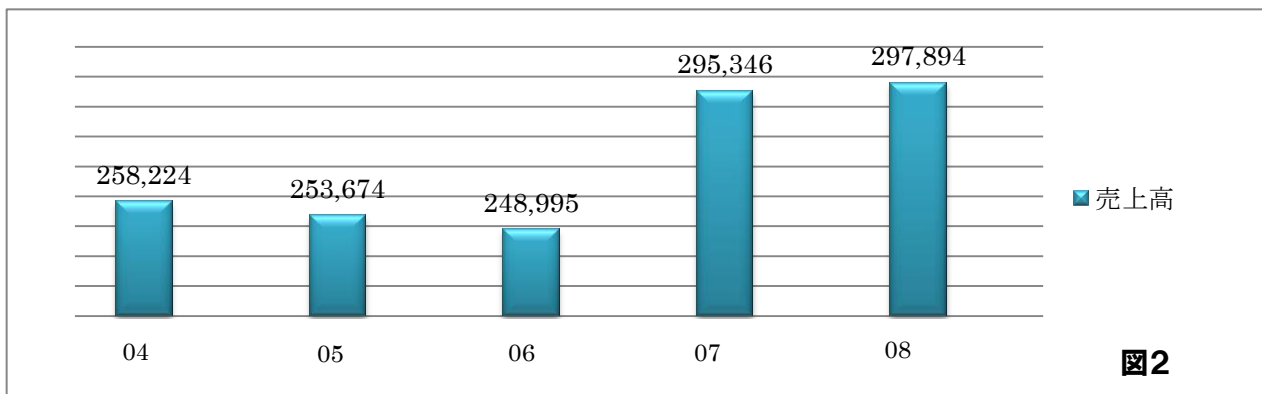


図 2、図 3：
(東急ストア HP より作成)

(図 4) 部門別売上

(07年と08年の比較)

	前年比 (%)	構成比(%)
一般食品	2.4	44.6
生鮮食品	2.0	26.7
食品計	2.2	71.3
衣料品	-6.6	5.4
生活用品	-2.8	7.4
その他	-5.7	15.9
合計		100.0

(東急ストア HP より作成)

(図 5) Food Station



(図 6) Precece



(図 7)



2. PB 商品

現在東急ストアのPB（プライベートブランド、以下PBとする）商品として、「東急エクセレント」（図8）と「東急セレクト」（図9）がある。

「東急エクセレント」・・・品質、機能、素材、健康、快適、安心などの切り口にこだわりワンランク上の食料品を提案しているブランド。

例)



紅鮭ほぐし



有機レモン果汁

「東急セレクト」・・・品質にこだわりながらも、コストダウンを徹底追及した価値ある商品を生活応援プライスで提供しているブランド。

例)



特別栽培米切り餅



根釧北海道 3.7 牛乳

(図8)

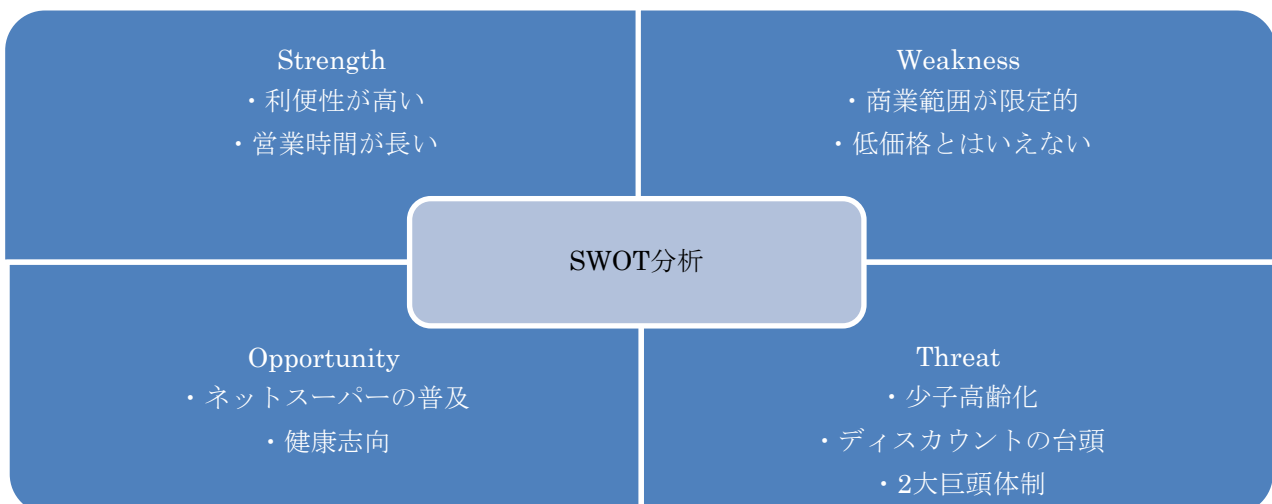


(図9)



PB 商品は、大量仕入れや中間マージンがかからない事により、低価格での商品提供が可能である。しかし、東急ストアの場合 PB 商品と NB 商品の差別化がなされていない状況で PB 商品の拡大をしたことにより、消費者が望む NB 商品の売り場まで削ることとなった。結果として、2010年2月期は連結売上高が9.3%減の2754億円になってしまい、売上高営業利益率は0.8%にまで落ち込んだ。

3. SWOT 分析



Strength

Strengthとして、挙げられるのは**利便性が高いことと営業時間が長いこと**だ。東急ストアは駅の近くにあるためアクセスが非常に便利である。また、営業時間が長いというのは、20、21時に閉店するスーパーが多いなか、東急ストアの場合22時以降までやっている店舗が多いということであり、なかには24時間営業の店舗もある。この利点を生かし、東急ストアは夜遅くに駅などを利用する人々、例えば会社帰りのビジネスパーソンを顧客として取り込むことができている。

Weakness

Weaknessとして、挙げられるのは**商業範囲が限定的であることと低価格とはいえないこと**だ。

東急ストアはそのほとんどが東急沿線の駅近くに立地しているため郊外からの利用客が少なく、また駐車場が完備されている店舗も少ないため商業範囲は極めて限定的であると言える。次に東急ストアで販売されている商品の値段を他のスーパーマーケットと比較すると高めであるといえる。例えば、綱島におけるイトーヨーカ堂と東急ストアの値段比較では、同じカップラーメンの値段に50円近くの差があった。

低価格にできない理由として、資本・業務の提携をしておらず、物流コストが高いことなどが考えられる。

Opportunity

Opportunityとして、挙げられるのは**ネットスーパーの普及と健康志向**だ。今日便利さを売りにしたネットスーパーは業界全体で、注目されており普及していくものと考えられる。よって、これは機会と捉えられるが本論文ではネットスーパーは取り扱わないこととする。また、後述するが今日健康志向が高まっており、これは戦略を考えていく上での、1つの機会と考えられる。

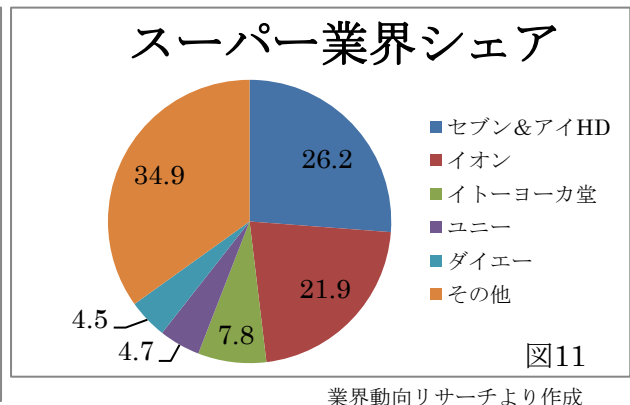
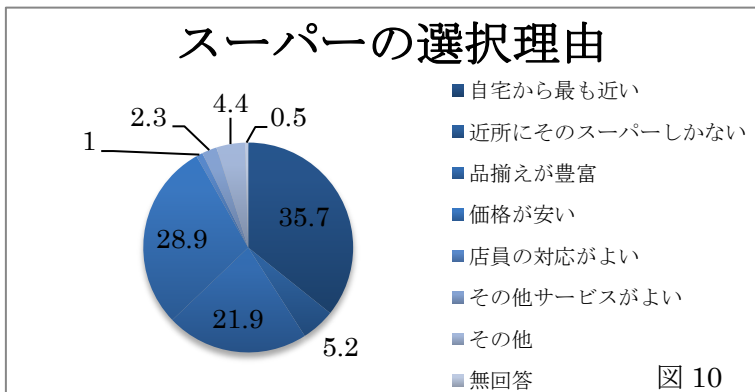
Threat

Threatとして、挙げられるのは**少子高齢化、ディスカウントストアの台頭、2大巨頭体制**だ。

現在、日本では高齢化が進展しているが、東急ストアでは、ショッピングカートを導入している店が少なく、またバリアフリー化が進んでいない店が多い。このことは高齢者の負担になると考えられる。

次にディスカウントストアの台頭というのは、今日の不況の煽りを受けて安さへのニーズが高まっている結果、価格の安さを売りにしたディスカウントストアへの需要が高まっていることが原因に挙げられる。スーパーに求められているものとして、(図10)から「価格が安い」が28.9%も占めているため、重要であると考えられる。

しかし、東急ストアはWeaknessでも挙げたように低価格とはいえない。(図11)より現在スーパー業界は、イオンとセブン&アイHDでシェアの約半分を占めており完全な2大巨頭体制となっている。イオンとセブンの2つのスーパーは資本・業務の提携を推進し、物流の共同仕入れによりコスト削減などを行うことで低価格な商品を提供し、現在の不況の中集客率を上げている。東急ストアは資本・業務の提携に積極的ではないため、商品の値段が高くなってしまい、他の安売り店は大きな脅威となっている。



《他社分析》

他社分析では、セブン&アイ HD とイオンについて分析する。

なお、この2社だけで業界全体の約50%のシェアを占めており、2大巨頭体制となっているためこの2社を対象とすることとした。

図12 売上高と店舗数の比較（各社HPおよび業界動向 RESERCH より作成）

会社名	売上高（億円）	店舗数（店）
セブン&アイ HD	5兆6,499	438
イオン	4兆7,060	409

※売上高は2009年度、店舗数は2010年度スーパー業態の数

1. セブン&アイHD

まず、業界第1位のセブン&アイHD。

売上高・店舗数ともに全国1位である。

セブン&アイ HD はコンビニエンスストア、総合スーパー、レストラン、百貨店、銀行、IT など幅広い業態を擁し、世界16カ国・地域に約39,000店の店舗を展開する総合流通グループである。

その地球規模のネットワークを駆使して、世界中で原材料や商品生産の適地を開発するグローバルMDを推進し、顧客のニーズに合う最適な商品提供を実現している。

スーパー業態ではイトーヨーカ堂、ヨークマート、スーパーカドヤ、サンエーを傘下とし、様々なサービスを提供している。ポイントカードの充実に加え、電子マネーである「nanaco」の導入や独自のATMの展開などにより、顧客のより安全で便利な購買を可能としている。

また、買った物を有料でその日のうちに配達したり、障害を持つ顧客のために、バリアフリーを心がけた店舗設計や接客を行うなど、顧客のニーズを満たす店舗展開を実施している。



（セブン&アイ HD の HP より）

2. イオン

続いて、業界第2位のイオン。

売上高・店舗数ともに2位である。

イオンは「平和・人間・地域」を基本理念とし、その中心に顧客を据えた「イオン宣言」を制定して顧客第一をモットーとしている。特色としては、PBである「トップバリュー」を展開し、徹底した良品追求を行っている。また、少子高齢化・都心回帰に対応した都市型小型スーパーなど地域に根ざした店舗展開を行っている。



（イオンのHPより）

そして、国内小売業では初となるCO₂削減目標を制定するなど、積極的な社会・環境貢献活動をも推進している。

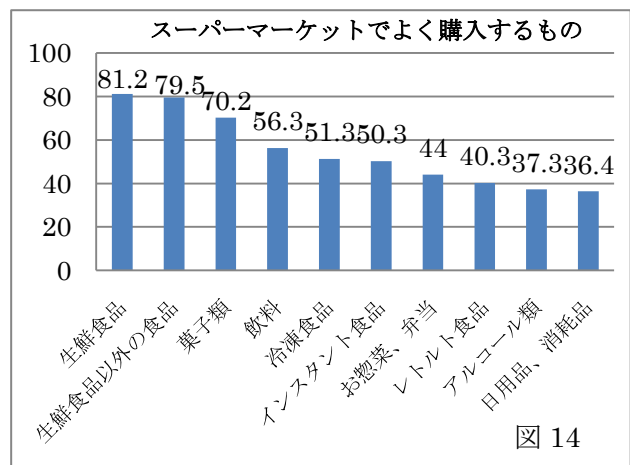
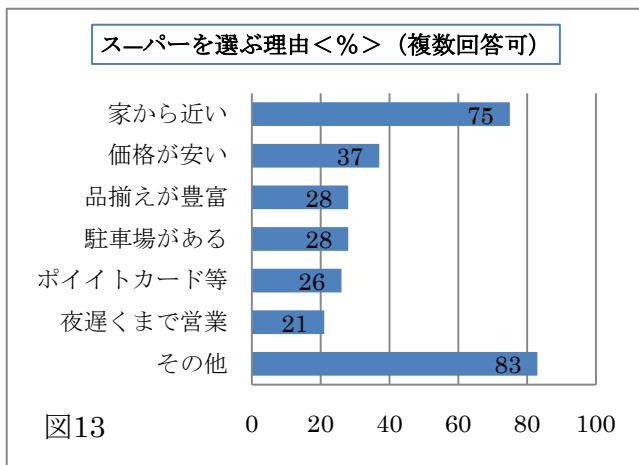
今後、さらなる飛躍を遂げるために、現在では海外進出にも力を注いでいる。

スーパー業態では、ジャスコ、マックスバリュ、サティ、マイカルを傘下とし、こちらもセブン&アイ同様、イオンカードによるサービスの充実、ATMの導入など、顧客との密接な関係作りを進めている。また、CMや折り込みチラシなどをはじめとする強力なPROMOTION戦略を駆使し、顧客の獲得に成功している。

《顧客分析》

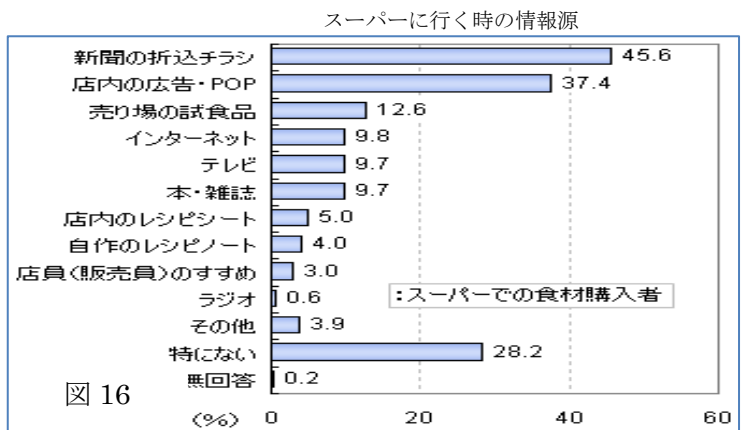
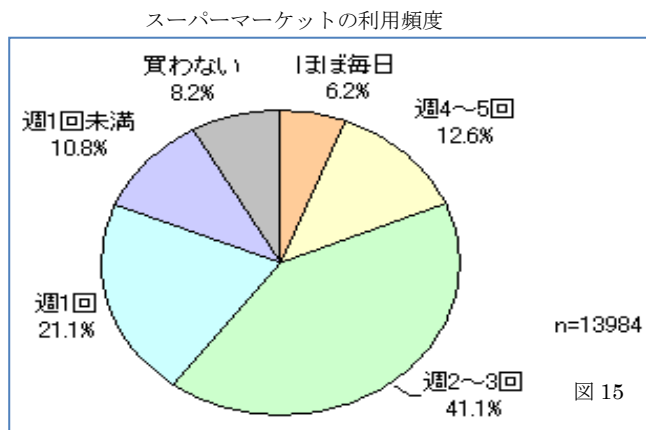
ここではスーパーマーケット業界全体の顧客の分析を行う。

(図13)より顧客が最重視するポイントは「家からの近さ」であることがわかる。つづいて、「価格の安さ」、「品揃えの豊富さ」、「駐車場の有無」が挙げられるが、これらについては、スーパーの立地場所や流通コストの削減、店舗拡張政策などが難しいため、対応しにくいニーズと言える。



(図13、14 マイボイスより作成)

また、(図14)と(図15)より、スーパーマーケットを週に2回以上利用する顧客は全体の6割を占めており、さらに、スーパーでどういった食品を購入するのかを調査してみたところ、アンケート結果の第一位、二位を食品系が占めており、スーパーの顧客は食品の購入率が高いことが読み取れる。ここから、スーパーマーケットが家庭の台所的役割を果たしていると言えるだろう。



(図15、16 マイボイスより作成)

そして、(図16)より食料購入時の情報源として広告とチラシを重視する人が、約8割を占めていることがわかり、インターネットやテレビによる宣伝を大きく上回っている。よってこれにのっとったプロモーション活動が有効と考えられる。

次に、(図 17)より世代別のスーパーの利用時間を見ていくと、20代は夕方・夜になるにつれて利用率が高くなる。逆に世代が上がるにつれて、午前中に利用時間がシフトしていることが分かる。特に60代以上の高齢者は退職し、午前中に時間が確保できるため、一般的なビジネスパーソンが忙しいと思われる午前中から昼時までにスーパーへ行く傾向がある。

1回当たりの食料品購入金額

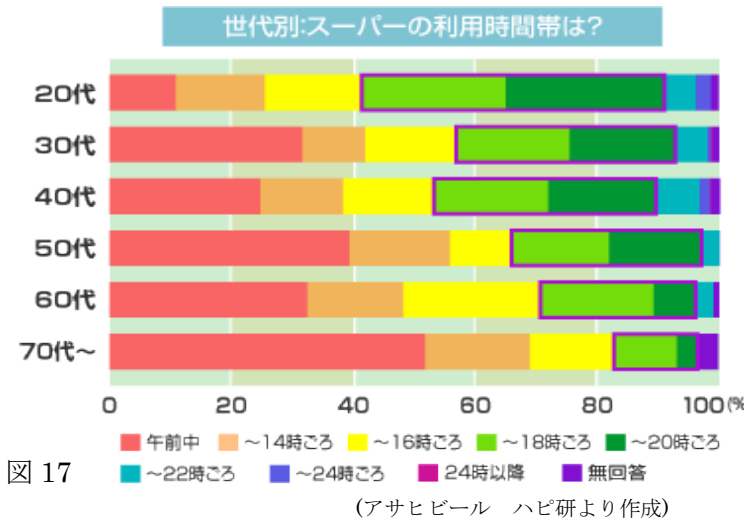


図 17

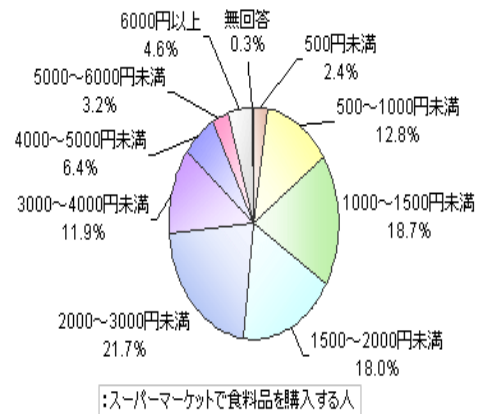


図 18

(マイボイスより引用)

また、(図 18)より、スーパーマーケットでの1回あたりの商品購入金額を調べたところ、大量の商品を1度に購入する場合、必要な量だけを買うためか、3000円未満という価格帯が約6割を占めている。この結果から、スーパーマーケットでは1度にあまり高額な買い物をしないことが分かる。

最後に、(図 19)より、顧客がスーパーマーケットで、どのようなサービスを利用するか調べたところ、最も多かったのがポイントカードである。また前記した(図 13)より、スーパーを選ぶ理由としてポイントカードサービスの充実度を挙げる顧客も一定数存在する。続いて、スーパーマーケットで「資源ゴミ・リサイクル」や、「マイバック持参によるポイント還元」のサービスを利用する顧客が多いことが分かる。これは、近年の消費者の環境に対する意識の高まりに応じてスーパーマーケットがエコに関してのサービスを充実させたためだと推察される。これらに対する具体的な案は後述の政策提言で述べたいと思う。

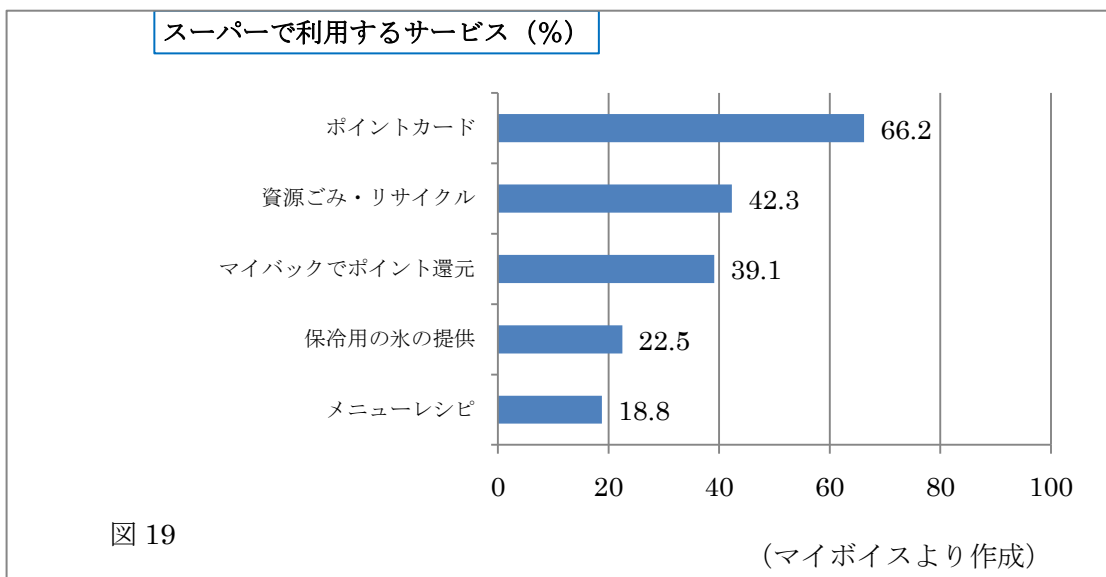


図 19

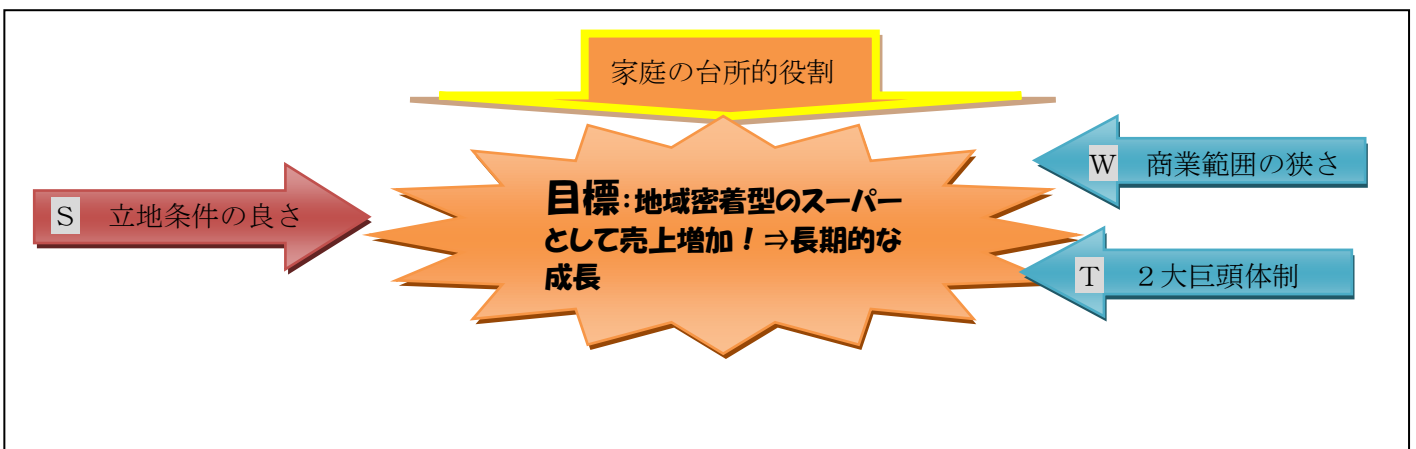
《目標設定》

顧客分析、自社分析でも述べたように、顧客は「家からの近さ」を最重要視していたが、東急ストアはいずれも駅の近くに立地しており、出先からの帰り道に手軽に寄ることができる。また、駅の近くにあるということは、周囲には住宅街が形成されており、ビジネスパーソン、主婦、高齢者などあらゆる人が利用できる立地である。先にも述べたが、この立地条件のよさは **Strength** である。

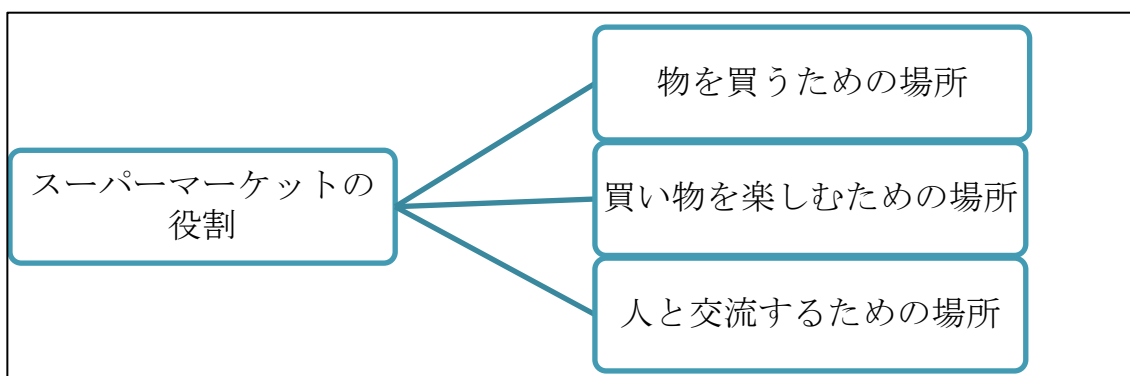
一方で、東急線沿線にしか出店していないことは **Weakness** となる。郊外に大規模店舗を出店するようなことは行っていない。

また、顧客は「価格の安さ」も重視していたが、セブン&アイ HD とイオンの二大巨頭体制下では東急ストアは価格で勝負することはできないと思われる。しかし、すべての消費者が品質を重視し、高級志向だというわけではないので、セブン&アイ HD とイオンと同じ土俵で戦わなければならない。

ここでスーパーマーケットが家庭の台所的役割を果たしていることも加味し、東急ストアは「地域密着」を徹底し、「地域密着型のスーパーとして、東急が長期的に成長できる」ということを目標に掲げる。



ここまで、スーパーマーケット業界を取り巻く環境と自社に関する分析をおこなってきたが、政策提言に入る前に、スーパーマーケットの役割を確認してみたいと思う。スーパーマーケットの役割として、**①物を買うための場所 ②買い物を楽しむための場所 ③人と交流するための場所**、が挙げられる。①物を買うための場所として、スーパーマーケットに消費者が求めていることは「品質の良い物を、安く、便利に買うことができる」ということであり、これは小売業に求められる最も基本的な要件である。また、消費者はスーパーマーケットを②買い物を楽しむための場所として利用しており、消費者が趣味や娯楽の一つとして、わくわくして買い物ができるようにすることがスーパーマーケットには求められている。そして地域の台所としてのスーパーマーケットはそのコミュニティに属する人が③他者とのコミュニケーションをはかることのできる場所として利用することができるということも期待されている。



これらスーパーマーケットの基本的な役割を当社に照らし合わせて考えてみる。

① 物を買うための場所としての東急ストア

自社分析でも言及したように、東急ストアは東急沿線の駅近くに立地しているため利便性の点においては問題がないと言える。だが、店舗内に目を向けてみると、ショッピングカートが配置されていない店舗も多く、バリアフリー化も促進されていないなど、すべての消費者にとって快適に買い物ができる環境とは言い難い。一方、流通面・価格面について考えてみると、競合他社が経営統合・資本提携を推進し共同仕入れにより安価な商品を提供しているなか、東急ストアは単独仕入れのためコストがかかり商品の値段も他社に比べて高くなってしまっているのが現状だ。しかし、流通面・価格面におけるマーケティングは非常に困難であり、われわれが改善策を提示するのは難しいと思われるので本論文ではこの点には触れないでおくことにする。



写真：
実際の店舗

② 買い物を楽しむための場所としての東急ストア

東急ストアでは購入した商品の値段に応じてポイントが付与されるポイントカードが導入されている。しかし、このポイントカードは後述するが、互換性が少なく改善の余地があると思われる。また、東急ストアでは店舗限定商品などはなく、どの店舗でも取扱商品が似ているため、買い物を楽しむ魅力が減ってしまっている。

③ 他者とのコミュニケーションをはかる場所としての東急ストア

東急では「ファミリー109」という情報誌や、「ママ大学」と呼ばれる講演会を開催しているが地域に根差した活動は少なく、東急ストアが地域住民間のコミュニケーションを円滑化させているとは考えにくい。



Tokyu ポイントカード



東急情報誌ファミリー109

スーパーマーケットの役割をしっかりと果たすことは、消費者にそのスーパーマーケットに対するロイヤリティを抱かせることになり、これができれば自社にとって利益となると考えた。また、ここまでの流れの中で、なぜ「地域密着」という方向性になったかを説明してきた。以下の政策のすべてが、「地域密着」かつ「スーパーマーケットの役割を果たす」ものとは限らないが、東急ストアの現状を踏まえ、不可欠なものであると判断したため、政策として提言させていただく。それでは政策提言に移る。

《政策提言》

1. 「物を買うための場所」に対する政策（ここからは便宜上、政策には数字を付けさせて

いただく。例：政策①）。

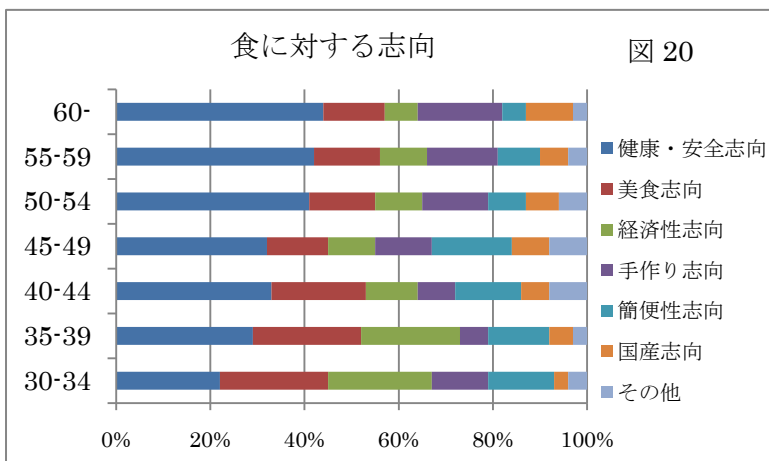
政策①高齢者への配慮の徹底・・・①負担の少ない売り場づくり
②品質を重視した商品の拡大

現在、日本は高齢化の時代を迎え高齢者の数が増え続けており、今後もこの状況が続くことが予想される。各地域における高齢者数も増加傾向にあるため、高齢者を無視した店舗運営はできない。しかし前述したように、東急ストアの売り場は高齢者にとっては少なからず負担になることが予想される。

したがって①負担の少ない売り場づくりをめざす。具体的には、価格等の文字を大きくする、バリアフリー化の推進、商品の低層化を行う。現在の東急ストアの商品の値段などの文字の大きさは必ずしも大きいとは言えず、高齢者にとっては不便な売り場となっている。

商品の低層化では、現在の東急ストアでは何段にも重なって商品が配置されている現状を踏まえ、できるかぎり棚の数を少なくし、あらゆる人の手が届く範囲に商品を置く。また現在でも導入されているサービス介助士の制度利用者を増加させる。サービス介助士とは高齢者や体の不自由な消費者を含めてすべての顧客の買い物を補助する人のことであり、各店舗に配属されている。現在、こういった制度があることを知っている東急ストアの利用者は少ない。したがって、店頭での宣伝をするなどして認識率の上昇を目的とするプロモーション活動を行う。ここで、地域密着と高齢者向けの取り組みという本政策と似通った政策で成功を収めている例として、地域商店街をとりあげケーススタディ①として後述する。

また、高齢者は健康志向が高いことから、高齢者を意識した②品質を重視した商品の数を増やすことも重要である。(図 20)からもわかるように、60 歳以上の高齢者は食に対する志向で、健康・安全志向が一番高く、これは 30 代の人々の 2 倍近い数字であり、高齢者が品質を重視していることがわかる。さらに、手作り志向が高いことも(図 20)からうかがえる。高齢者は日々の生活にゆとりがあり夕食を作る時間を確保することができるため、夕食を手作りする人も多い。したがって、高齢者のよく購入する食品を充実させる。(図 21)より、高齢者世帯では肉の購入量よりも、野菜・海藻類は約 2 倍近く購入しており、魚類も肉類よりもよく購入されている。したがって、野菜・海藻類や魚類の充実を図る。



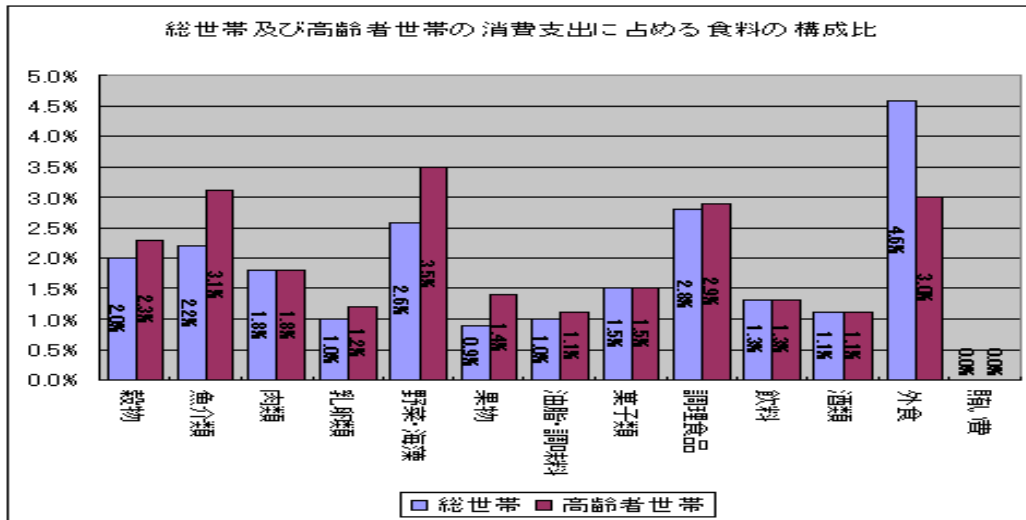


図 21
(gamenews.jp より引用)

政策②特定のターゲットに照準を合わせた売り場づくり

各地域の店舗のメインユーザー、または東急ストアを利用しているとは限らないその地域の主要な構成員をターゲットとして設定し、その人たちにとって便利な売り場を徹底的に追及することで売り上げのアップを実現する。例えば、ベッドタウンでは、主婦や会社帰りのビジネスパーソンをターゲットにする一方で、オフィス街では仕事中のビジネスパーソンをターゲットとすることがこれにあたる。この際、重要なことはポイントカードの顧客データの徹底的な解析や、各店舗の従業員の意見を売り場づくりに反映させるということであり、現場主義により顧客のニーズをしっかりと把握することである。

この政策の具体例はケーススタディ②、モデルケースなどで後述する。

2. 「買い物を楽しむための場所」に対する政策

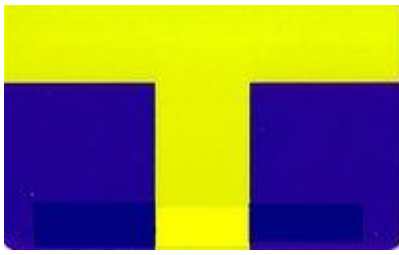
政策③販売特典の充実 ・ ・ ・ ①ポイントカード機能の拡大 ②シルバーカードの導入

具体的には①ポイントカードの特典の拡大、②シルバーカードの導入である。最初に①ポイントカード機能の拡大から説明する。現在の「TOKYUポイントカード」は利用額に応じてポイントが加算され、1000ポイント単位でPASMOやSuicaに電子マネーとしてチャージすることができたり、商品をポイントで購入できるというものである。東急グループが全社で300社近くあることから、ホテルやレジャーなどのグループ他社での利用を可能にすることによって、消費者はポイントをためることに喜びを感じ、買い物自体をより楽しむことができると考えた。ここでは、Tカードを例にとって考えてみる。TカードとはTSUTAYAをはじめTポイント提携先で、利用する金額に応じてポイントを貯めることができるポイントカードのことであり、貯めたポイントはTSUTAYAや一部提携先で使ったり、提携先が発行しているポイントなどと交換することができる。Tカードは2007年9月末時点で、日本の全人口の約17%にあたる2157万人の会員数を誇り、圧倒的に10~20歳代の若者に人気の高い。この理由の一つとして、加盟店が約80社と多く、あらゆる業種に存在していることがあげられる。

したがって、「TOKYUポイントカード」もグループ間の他業種でも広く使用することができるならば、東急ストアの利用者の増加につながり東急ストアの利益にもなると考え、ポイントカード機能の拡大を政策として提案した。

次に②シルバーカードの説明に移る。シルバーカードは70歳以上の高齢者を対象とし、通常のポイントよりもポイントの付与を多くする、というものである。現在では、100円で1ポイント付与されているが、シルバーカードの利用者には商品の購入でさらに2ポイント付与するというものである。この政策により、増加傾向にあ

る高齢者の囲い込みをはかり、立地条件のよい東急ストアへの来店を増やすことにより売上アップへつなげる。この政策は一見、消費者間に差別を与える感じがするが、70 歳以上になっても東急ストアへの来店をしていただき、顧客の囲い込みにつなげたいと考えたからである。



(Tカード イメージ)

3. 「人と交流するための場所」に対する政策

政策④地域イベントを開催

近隣住民にもっと足を運んでもらおう、身近に感じてもらうという考えで、地域イベントの開催を主導する。このイベントはセールといったものだけではなく、祭りや、興行的なイベント、フリーマーケット等と組み合わせて行なう地域行事的なものである。東急ストアにとっても、地域社会との繋がり「東急ストア」を感じてもらえること、地域住民との関わりの中で、彼らのニーズを掴むことができるという点で有益である。また、現在希薄化していると言われている地域コミュニティの核となる可能性を秘めており、地域社会の中心となることができる。

政策⑤環境に配慮した店舗づくり・・・ ①過剰包装を減らす ②エコステーションの開設

近年のエコ意識の向上に伴い、東急ストアにも環境を意識した行動が求められている。

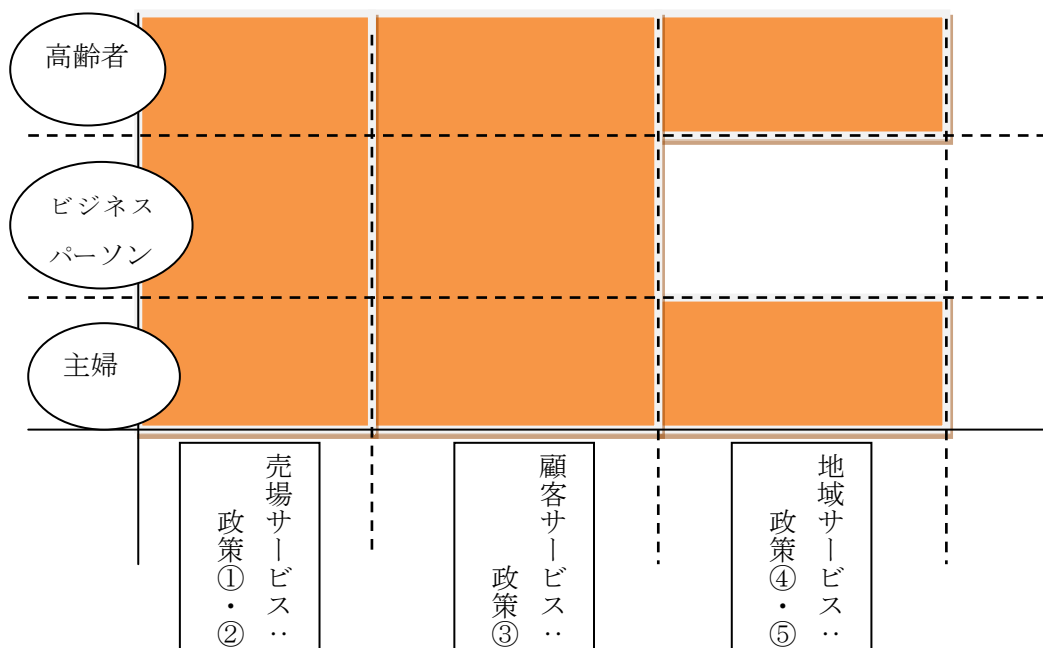
したがって、①過剰包装を減らすことが重要である。ゴミ抑制のためには、野菜や果物に過剰包装しない「裸売り」が有効であり既に欧米では一般的な売り方となっている。日本の小売店を調査したところ、最も裸売り商品の比率が少ないのは東急ストアで僅か6.7%であった。これはイオンの半分以下である。したがって、東急ストアも野菜、果物類を中心に裸売りの商品を増やすことで環境に与える影響を少なくし、環境意識の高さをアピールする。

また、地域商店街と共同で②エコステーションの開設を行う。エコステーションとは商店街の空き店舗等のスペースに、空き缶回収機やペットボトル回収機、生ゴミ処理機、発泡スチロール処理機などリサイクル機器を設置するなどした地域のリサイクル拠点のことである。ほかにも、リサイクルショップが併設されたり、地域の障害者の製品を販売したり、介護用品を展示したり、近くの農家のおばあさんが野菜を売ったり、パソコン教室を開催するなど、地域のふれあいプラザとなることを目的として設置する。東急が地域におけるリサイクル活動の先頭に立つことで、地域住民の東急に対するイメージの向上につながり、ひいてはロイヤリティの向上がもたらされる。

具体例として、新宿区の早稲田商店街を取り上げ、ケーススタディ③とした。



以上の政策を実行したときに考えられる主なターゲット層とそれに対応する政策を図にすると下図のようになる。



ケーススタディ①

ヤオコー（本社：埼玉県川越市）

工夫・特徴・昼と夜の売り場づくり

- ・パート従業員の意見の反映

「特定のターゲットに照準を合わせた売り場づくり」を行うことによって成功を収めているスーパーマーケットの事例を紹介する。埼玉県川越市に本社をおく「ヤオコー」は午前と午後でがらりとかわる客層に対応するため、昼時の客足が落ち着いた時間を見計らい商品の補充と入れ替えを行っている。主婦や高齢者が主な客層である午前中は赤身と中トロのサクが中心だった売り場を、午後には手軽さを求める人々のニーズに対応するため刺身のパックがメインの売り場へと変容させる。時間帯だけでなく曜日や、その日の天候、競合他社のセール状況によって買い物客のニーズは大きく変わる。そのニーズを、パート従業員を重視する徹底的な現場主義によってうまく把握し、ヤオコーは21期連続の増収増益となっている。



ケーススタディ②

飯塚商店街（福岡県飯塚市）

高齢者向けの配慮を行って成功を収めている商店街の例を取り上げる。商店街は地域密着の戦略をとっているところが多く、商店街の成長戦略は本社にとっても取り上げる場所が多々あるように思われる。ここでは福岡県

飯塚市の飯塚商店街を例にとる。

事業内容 高齢者向けの商品を揃えた店舗の開設

- 工夫・特徴
- ・高齢者向けの配慮
 - ・空き店舗の活用
 - ・住民の交流の場の提供

説明 商店会が空き店舗を活用して、高齢者向けの商品を揃えた専門店「おたっしや倶楽部」を設立した。高齢者の日常生活に必要な消耗品や、介護用品、高齢者に配慮した衣料品等を1ヶ所で購入することができる。この店舗は高齢者の交流の場としても使われており、そこから出てきた高齢者のニーズへの対応にも取り組んでいる。この店舗があることで、高齢者の来街を増やすこともねらいである。



ケーススタディ③

早稲田商店街(東京都新宿区)

事業内容

- ① エコステーション
- ② リサイクルイベント
- ③ エコステーションネットワーク：災害共済、地方特産物の直販

工夫・特徴

- ・リサイクル活動とラッキーチケットの組み合わせ
- ・学生、住民との協働
- ・商店街の広域ネットワークの活用

説明 学生の街であることから、学生がいなくなる「夏枯れ」対策として企画したエコサマーフェスティバルから始まり、人集めの目的で、環境問題に取り組み始めた。

エコステーションとは、空き缶回収機に、ラッキーチケット（商品割引券等）が当たる機能をつけたものを設置するリサイクル事業である。ラッキーチケットによって、住民はリサイクルに取り組むきっかけになると同時に、商店会は、割引券をもってお客が商店街に来てくれるという効果が得られる。チラシに比べてラッキーチケットの方が来店率を高める効果を生んでいる。

さらに、現在全国で58の商店街にエコステーションが設置されており、その商店街で連携を進めている。この商店街ネットワークを活用して、地方特産品や安全な農産物を、商店街を通じて仕入れて販売を行ったり、商店街で災害共済を商品化した。



《モデルケース》

ここからは実際の店舗に政策をあてはめ、二つのモデルケースを示していく。モデルケースとする店舗は五反田と綱島の2店舗とした。

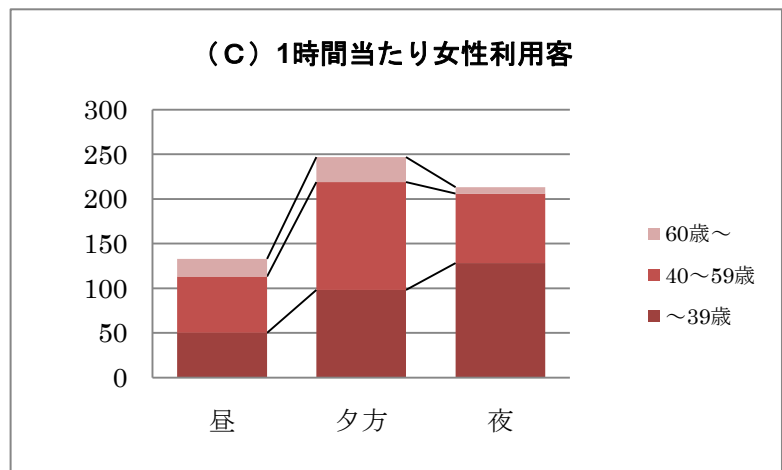
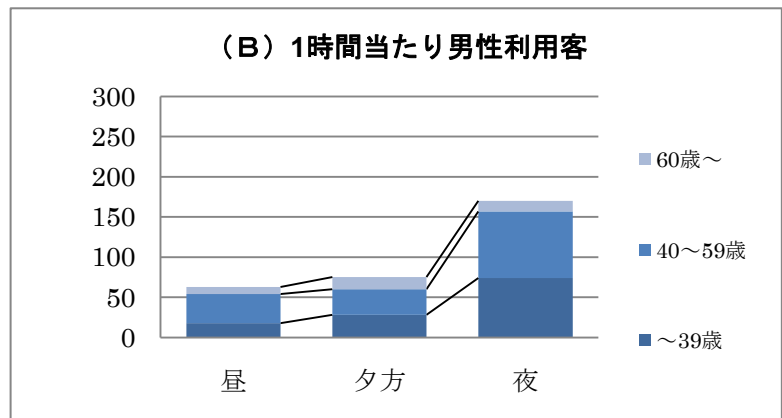
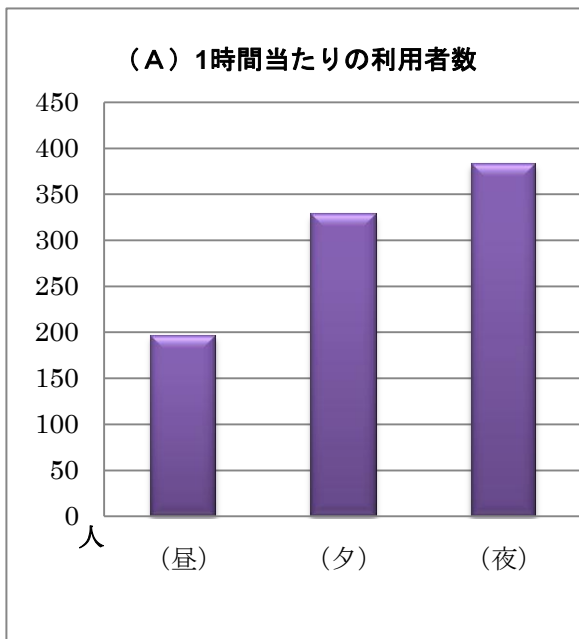
なぜこの2店舗をモデルケースにしたかの理由説明から始めたい。この2店舗が立地している地域は、人口統計において五反田＝オフィス街、綱島＝ベッドタウンということが推測でき、オフィス街と住宅街という対比によって、立地状況が似ている他の店舗でも適用できるような政策を一般化しやすいと考えたからである。

オフィスモデル（五反田店）

五反田駅周辺には学研ホールディングスやTOC本社といった大手企業が多数立ち並び、都市銀行の支店がすべてそろっているなど、オフィス街、繁華街として栄えていることがうかがえる。また、昼夜間人口をみると昼の人口が夜の人口の約1.5倍であることから、五反田がオフィス街であることが推察できる。

人口	351,007 人
世帯数	191,713 世帯
昼間人口	505,034 人
夜間人口	344,888 人

また、このような地域特性から考察するに五反田の東急ストアの顧客は、ビジネスマン、特に昼間のビジネスマンが高い割合を占めているという仮説をたてて、現地調査を実施し、東急ストアの利用顧客に関する性別、年齢を調べてみた。(下図参照)



われわれの現地調査から、顧客のうち昼間のビジネスマン（～59歳までの会社員）が占める割合は全体の4分の1程度しかなく、ビジネスマンが多いオフィス街で、メインとなる顧客層を取り込めないことはオフィス街における東急ストアの問題点であり、ビジネスマンの購買意欲をそそる商品の販売やサービスの導入が望まれる。よって、以下の政策提言では、ビジネスマンをメインターゲットとした新規顧客獲得を目標にした東急ストアの新政策について記述する。

主な適用政策：政策②ターゲットを絞った売り場づくり メインターゲット：ビジネスパーソン

具体的な政策として次の二つをあげる。

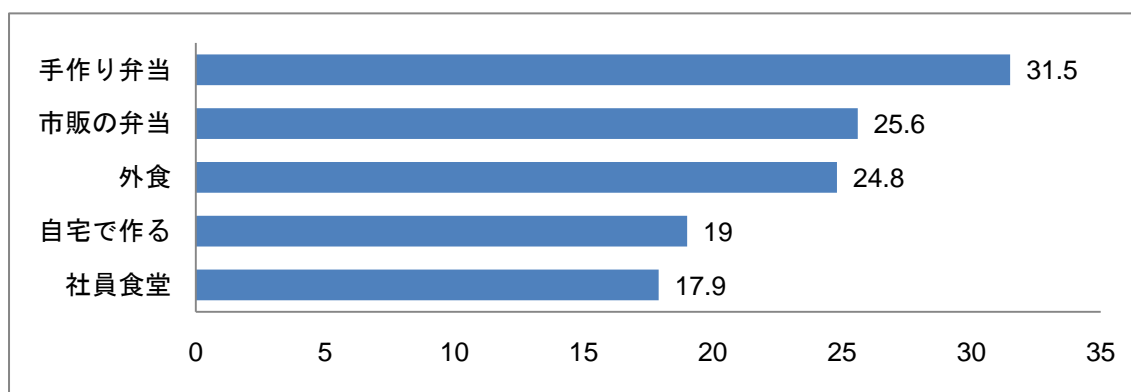
I. 昼時における、弁当の売りと日替わり弁当の実施 II. スーツ割引の実施

I. 昼時における、弁当の売りと日替わり弁当の実施

最初に、食事形態や費用、時間などのビジネスマンの昼食に対する主要なニーズについて調べてみる。

まずは、ビジネスマンの昼食形態について調べてみると（図22）、手作り弁当に次いで、市販の弁当に対するニーズが高い（全体の25.6%）ことがうかがえる。

（図22）

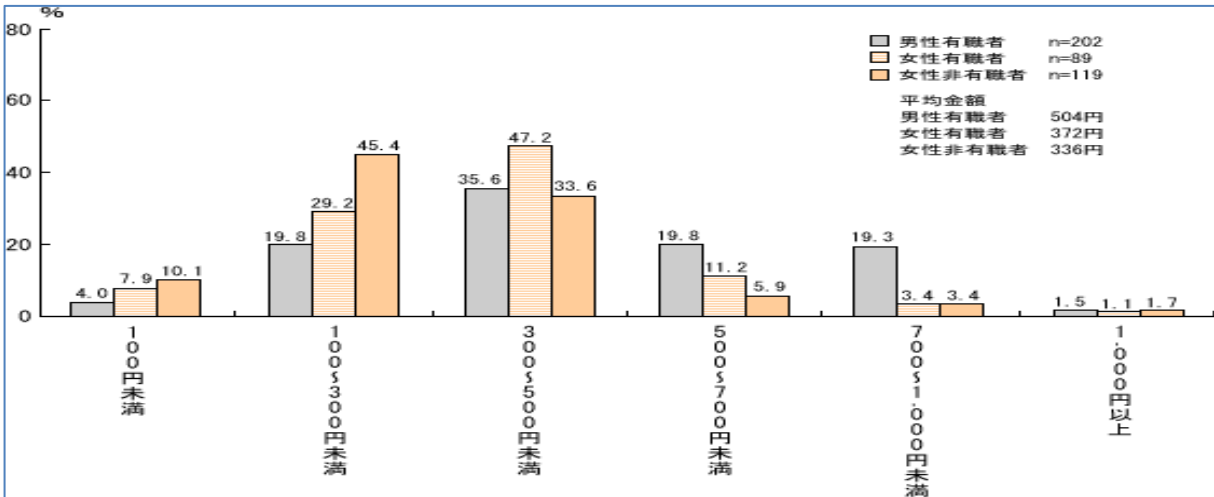


（アサヒビール ハビ研より作成）

近年の消費不振の影響で食事代を節約する人が増加するなか、市販の弁当は、安価な材料でできる手作り弁当に大幅な遅れをとっているわけではない。さらに、低価格で時間を短縮できる外食チェーンにも対抗しているといえる。このことから東急ストアでの弁当戦略が成功すれば、一定の利益増大につながる。

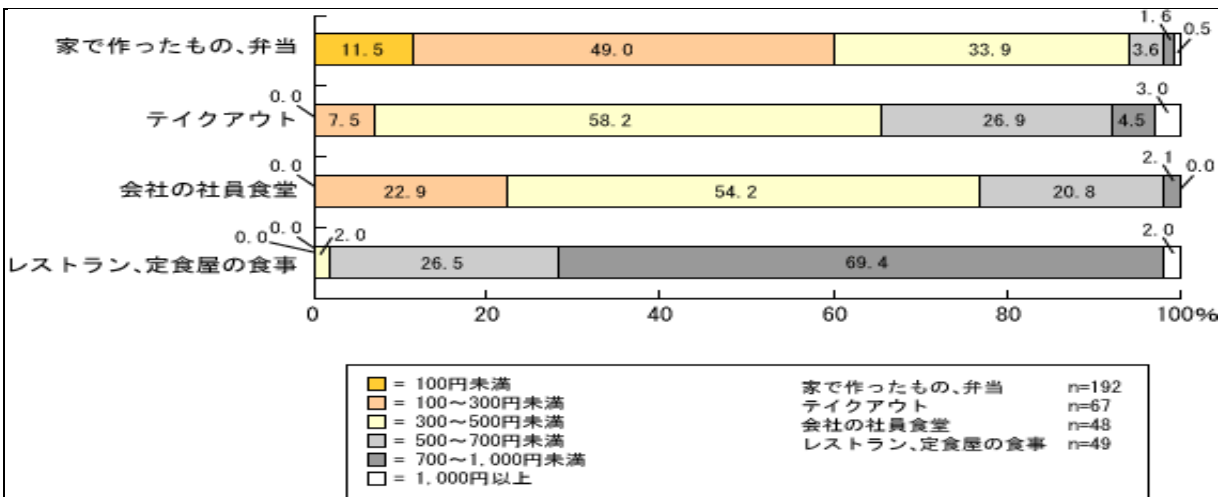
次に、弁当の具体的な価格を決定づけるためビジネスマンが昼食、特にお弁当やおにぎりといったテイクアウト食品に対して出すことができる金額の範囲に関する調査を行ったところ、（図22、23）500円までの低価格なテイクアウト形式の昼食を求める人が圧倒的に多い。

(図 23) 男女別昼食費用形態



(Mpac より引用)

(図 24) 男女昼食形態別費用実態



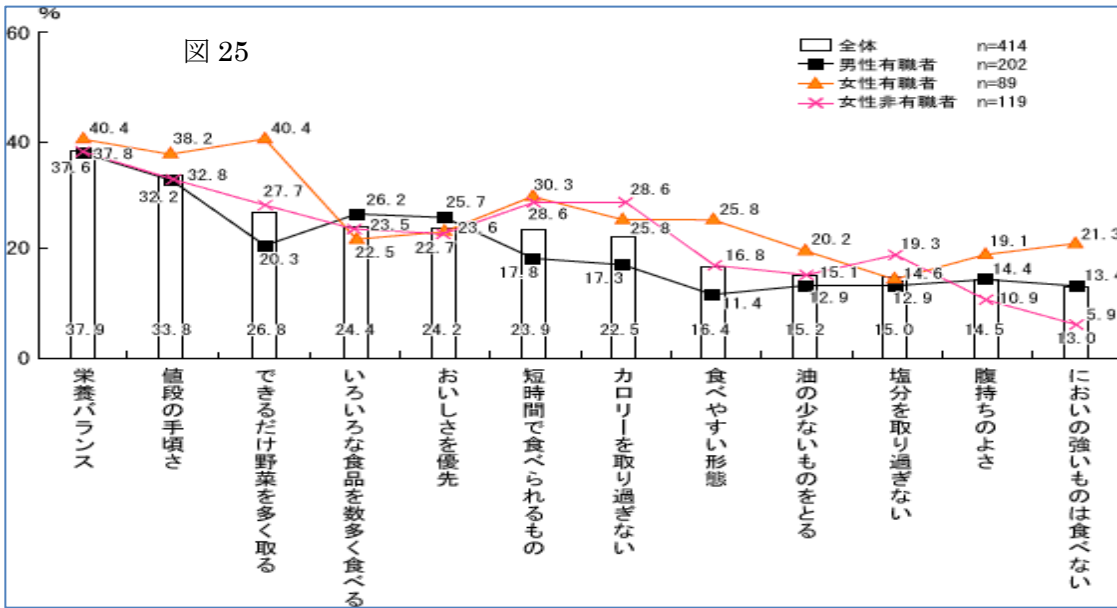
(Mpac より引用)

300円から500円までの価格帯のテイクアウト食品を求める声が多く、近年の消費不振に比例して低価格食品へのニーズも大きくなっていると思われる。

このデータを前提に実際の弁当の価格を考えたところ、300円未満程度の極端に安価なテイクアウト形式の昼食はパンやおにぎりだと推測され、そのうえ商業範囲が狭く、流通コストの削減が困難である東急ストアは、価格面での極端な値下げは現実的な政策とはいえず、450円から500円までの弁当を開発することが妥当である。

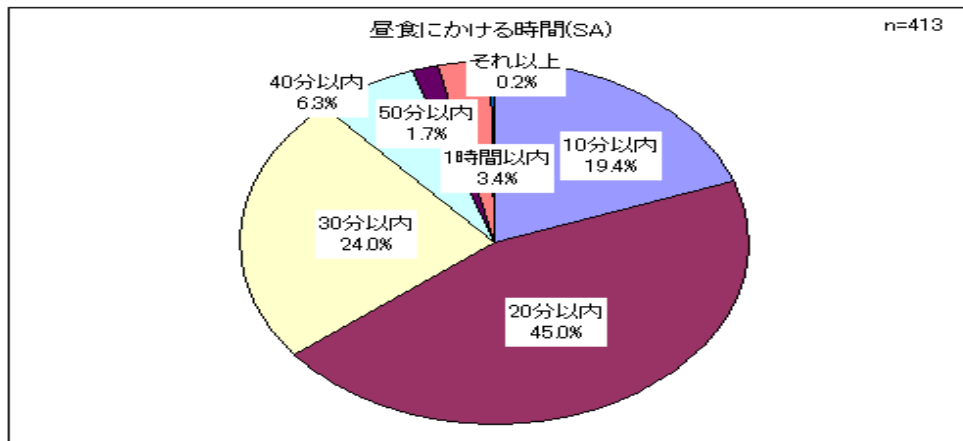
また、顧客が求める弁当の形式がどういったものかを知るために平日の昼食に関して気にかけていることを調査してみたところ(図 25)、男性では、栄養バランス、値段の手ごろさ、種類の豊富さ、おいしさ、野菜の多さなどを重視しているなど健康やバランスに気をつけて単調な食生活にならないように配慮していることが分かる。したがって、栄養バランスを考え、野菜を多く盛り込んだ弁当を積極的に販売することが有効と思われる。

一方で、日常的に時間に追われた生活をしているビジネスマンは、仕事の昼休憩に食事をする時間を短縮しようとする傾向が強く、下の図 26 を見れば明らかなように、実に 9 割弱の人が 30 分という短時間内で昼食を食べようとしている。



(図 26)

(Mpac より引用)



(Mpac より引用)

また、ビジネスマンはスーパーの弁当の購入に関しても、できるだけ時間短縮を望んでおり、これを満たす売り場作りが重要となってくる。この問題の解決策を考えたところ、昼時に弁当を店舗の外のスペースで販売することで、直接、東急ストア内に入って弁当の購入のためにレジに並ぶ手間が省ける上に、昼食を買いに来るビジネスマンの目に留まりやすいという利点がある。

以上のことを踏まえたうえで、具体的な政策に入っていきたいと思う。

結果的には以下のような弁当を売り出すという政策に帰結した。(理由は後述参照)

4P分析

Price	・ 450円
Place	・ 店舗の外のスペースで売り出す
Product	・ 日替わり弁当を実施して野菜中心のバランス弁当を週三回、通常弁当を週二回程度販売する
Promotion	・ 東急電車の車内の広告を利用、東急ビジョン

Price・・・前述のように、ビジネスマンの昼食代に対するニーズで最も割合の高い 300 円から 500 円という価格帯を満たしたうえで、東急の流通面での弱さからコストの大幅削減が困難という現状を考慮にいたれた値段である。

Place・・・昼間に外にでかけるビジネスマンの目にとまり、かつ昼食にかかる時間を短縮したいという顧客のニーズにこたえるために、弁当の売り場を店舗の外に設置することにした。

Product・・・まず、値段はどの日も一定の日替わり形式の弁当を売り出すことで、様々な種類の食品を食べることができ、味に対する飽きを解消することができる。つぎに、栄養バランスや野菜を多く取りたいというビジネスマンの健康に対する意識に沿った弁当の形態にするために、月、水、金曜日は野菜中心で肉などのタンパク質を多く含む食品を減らしたバランス弁当を売り出し、火、木曜日は魚あるいは肉も豊富に入っている弁当を売り出すことにする。(内容は曜日によって変える)。また添加物を極力減らした食品をおかずに入れてビジネスマンの健康意識を満たしているという点をアピールすることで、添加物の多い従来のスーパーやコンビニ弁当との差別化を図る。

(Promotion)・・・これに関しては、外売りによって顧客の注目を集めるほか、東急電鉄の電車内の広告に掲載するという東急グループの結びつきを利用する。

以上が「日替わり弁当の外売り」に関する政策である。
続いて、「スーツ割引」に関する政策に移りたいと思う。

Ⅱ.スーツ割引の実施

前述したように、五反田にはビジネスパーソンが多いにもかかわらず、実際に東急ストアを利用している人はかなり少ない。この層を取り込むことができれば、東急ストアにとってかなりの利益になると考えた。そこで、「スーツ割引」を政策として提言する。「スーツ割引」とは、昼時のビジネスパーソンにのみターゲットを絞り、スーツ着用者に対して割引を行うというものである。この政策は、前述した、お弁当に関する政策と併用して利用してもらうことにより東急ストアのさらなる利用者アップにつなげる。

では、ここまでの過程を踏まえたうえで具体的な政策に入っていきたいと思う。

まず、「スーツ割引」の4P政策について簡単に述べたうえで、詳しい説明に移っていきたいと思う。

4P政策

Price	・ ‘スーツ割引’の対象商品に関して全品1割程度の割引を行う
Place	・ 入口の近くにスーツ割引のための「BPスペースを確保」、店頭
Product	・ 日替わり弁当、お菓子や栄養食品、テイクアウト商品
Promotion	・ 東急車両内の吊り広告、東急ビジョンの活用

Price(商品の割引率)・・・商品の割引率は「1割」とする。これは、昼のビジネスパーソン限定とはいえ、流通面でのコスト削減が困難な東急ストアにとっては大幅な値下げが不可能であるため、この程度の割引率が限度であり、かつ割引セールを一般顧客に認知してもらえらる標準的な割引率と考えられる。

Place・・・時間を短縮したいというビジネスパーソンのニーズに応え、かつ、割引セールの存在を顧客に知ってもらうためには、店舗の入り口近くや店頭で新コーナーを設置することが効果的といえる。また割引コーナーを一ヶ所にまとめることで「ついで買い」を促し、客単価の増加が見込める。

Product (サービス内容)・・・第一に、先の政策として提案したお弁当を割引対象とする。これにより、お昼の顧客の囲い込みを目指す。次に、ビジネスパーソンがオフィスで食べるもの、例えば、チョコレートやスナック菓子、洋菓子、ガムを中心とした菓子類と栄養ドリンク、カロリーメイトといった栄養食品を対象として割引を行う。

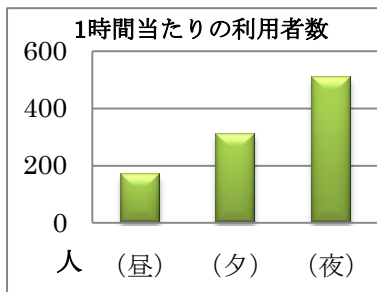
(Promotion)・・・これは弁当政策の時と同じように東急の車両内の吊り広告、東急ビジョンを利用し、東急東急グループの強みを活用することにした。

以上が「スーツ割引」に関する政策提言である。

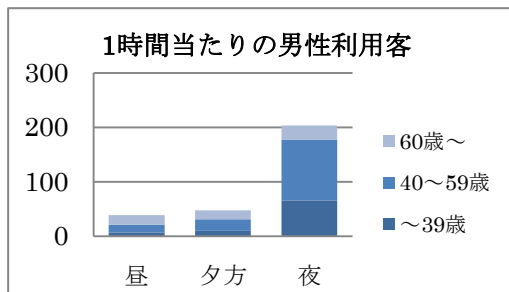
住宅街モデル(網島店)

網島は、地図からも人口統計から見てもベッドタウンであり住宅が密集している地域だと言える。このような地域特性から考察するに、東急ストア網島店の顧客は、主婦や仕事帰りのビジネスパーソンの割合が高いという仮説を立てて、現地調査を実施し、東急ストアの利用顧客に関する性別、年齢を調べてみた。(下図参照)

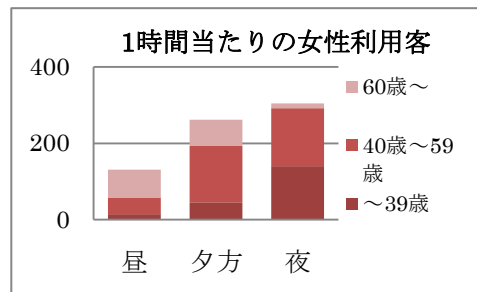
住宅街モデル(網島)〈データは現地調査によるもの〉



(図 27)



(図 28)



(図 29)

実際の現地調査から、網島店においては、夕方～夜の時間帯の利用者数が特に多かった。また、子供を連れた主婦や自宅帰りのサラリーマンなどの数も多く、仮説通りベッドタウンであると判断した。さらに、(図 29)のグラフから主に主婦などの利用時間帯であると考えられる、昼～夕方の利用客をさらに増加させるために、ターゲットを昼～夕方は主に主婦、高齢者(女性)とした。夜のターゲットは夜になると利用者数が急増した、仕事帰りのビジネスパーソン(男女)とすることで、地元住民が快適に買い物をしやすいような地域密着型のスーパー作りを行っていく。

政策

ターゲット

- ① ターゲットを絞った売り場作り
- ② 地域イベントの開催
- ③ 高齢者への配慮

昼～夕方: 主婦、高齢者
夜: 仕事帰りのビジネスパーソン

具体策① 昼～夕方: 主婦、高齢者をターゲットとした売り場作り

夜: 仕事帰りのビジネスパーソンをターゲットとした売り場作り

(図 30) 平日の夕食作りで困っていること

1位	献立に悩む
2位	調理する時間が少ない
3位	調理設備に不満
4位	調理に手間がかかる
5位	後片付けが面倒

(図 31) 調理の際にあればいいと思うもの

1位	献立・レシピ
2位	食材セット
3位	調理器具
4位	少量、少人数用のもの

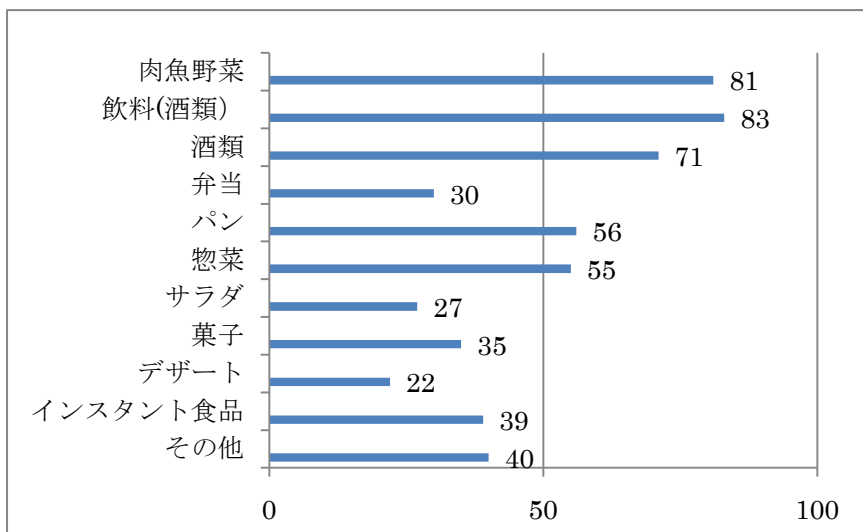
(参考：トレンドボックス)

まず、昼～夕方ターゲットである主婦や高齢者（女性）に対しての政策において、上記の図 30, 31 からわかるように、夕飯の献立に悩んでいる人々に向けて、生鮮食品の売り場近くに献立レシピを掲載し、なお且つ献立に必要な材料や調味料を1つの棚に集約して、抱き合わせる形で販売して、一人当たりの客単価を上げることを目指す。

(例) 鍋料理⇒ねぎ、白菜、きのこ類、鍋の素などを1か所に集約し販売

また、下記の(図 32)から夜の時間帯のターゲットである仕事帰りのビジネスパーソンは飲料や酒類、お惣菜をよく購入することが分かる。したがって、昼間の客足が減る14～15時などの時間帯を利用して、店舗の陳列を変えお惣菜売り場を充実させる。また、お酒の売り場の外周や向かい側にお酒のつまみとなるお菓子類などを設置し、お酒と共に惣菜、パン、お菓子などを抱き合わせる形で販売し、1人あたりの客単価を上げることを目指す。

(図 32) ビジネスマンが購入していたもの（現地調査より）



具体策② 駅前商店街と協力し、祭りやフリーマーケット等の地元住民との交流

を目的としたイベントや料理教室などの開催

政策提言で述べたように、商店街が近くという特性を生かし地域イベントを開催し、地域に密着した関係を築く。以下にその具体例を挙げる。

<具体例>

- ① 商店街と協力して綱島商店街全体を使った**綱島祭り**を開催し、東急ストアとしては祭り当日限定で、低価格の惣菜類やデザート（唐揚げ、たこ焼き、お好み焼き、焼きそば、果汁100%ジュース、鯛焼き、クレープ）などを扱った複合的な出店をおこなう。このことにより、普段はあまり東急ストアを利用しないような人にも東急ストアという名前や食材、食品に対するこだわりや商品の質などを知ってもらえる契機となる。また、「物は無駄なものは無く、最後まで使い切る」ということをコンセプトとして、フリーマーケットを開催することで、地域住民に環境への意識を高めてもらうだけでなく、東急ストアの会社としてのエコ意識を知ってもらうこともできる。
- ② 東急ストアで扱っている食材を利用した**料理教室**の開催を行う。この教室では、利用者の調理技術の向上を目指すだけでなく、そこで作られたオリジナル料理や特に好評であったレシピを上記政策のレシピボードにおいて採用したり、実際に料理をする人たちからのニーズを掴み、これからの店作りに生かす。そして、利用客が買い物を楽しめるような商品の品揃えを提供することを目指す。

具体策③ 高齢者や体が不自由な方向けの配慮

この政策の目的は高齢者の方や体の不自由な方を含めたすべてのかたに安心して買い物をしてもらうためだけでなく、買い物自体を楽しんでもらえるような店舗作りを行うことで、ロイヤリティを上げることにある。

<具体的施策>

サービス介助士の配置

⇒サービス介助士は、顧客がレジで会計を済ませた後、買い物かごをレジから包装台まで運ぶだけでなく、特に、高齢者や体が不自由で重たいかごが持てない方のために、かごを持って、一緒に店内を歩き、買い物の補助を行う。現在でも、各店舗にサービス介助士は配置されているが、高齢者の利用客が多かった綱島店ではサービス介助士を増員し、顧客に対するきめ細かい対応をおこなっていく。このサービスによりだれでも買い物を楽しめるようにする。

高齢者の日常生活に必要な消耗品や、介護用品、高齢者に配慮した衣料品等の販売

⇒この政策は、高齢者が必要としている消耗品（例えば、おむつなどを）東急ストアに充実させることで、高齢者自身や介助を行っている人たちの利用増加を見込む。高齢者にとって、複数の店舗を回りいろいろな商品を購入することは負担となるため、東急ストアであらゆる種類の商品を取り扱い、買い物の簡便化を図る。

買い物カートの無料貸し出し

⇒高齢者や体の不自由な人を中心に買い物カートを無料で貸し出し、店内での買い物から、自宅まで快適に買い物ができるようにする。しかし、カートの盗難の恐れもありうるので、ポイントカードを使って利用者の情報管理を行い、仮に1カ月以上の買い物での利用が確認できなかった場合は、自宅にカートを回収に行くというシステムにする。

《参考文献》

東急ストア <http://www.tokyu-store.co.jp/>

マイボイス <http://www.myvoice.co.jp/voice/>

アサヒハピ研 <http://www.asahibeer.co.jp/enjoy/hapiken/maian/bn/200902/00274/>

<http://www.asahibeer.co.jp/enjoy/hapiken/maian/bn/200902/00274/>

<http://www.asahibeer.co.jp/enjoy/hapiken/maian/bn/200906/00288/>

業界リサーチ <http://gyokai-search.com/>

http://www2.mdb-net.com/n_research/report/09013.html

Wikipedia <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9D%B1%E6%80%A5%E3%82%B9%E3%83%88%E3%82%A2>

<http://www.geocities.jp/shouhishahogo/hands.htm>

日本スーパーマーケット協会 <http://www.jsa-net.gr.jp/top.html>

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/14303/index.html>

http://clue.ne.jp/tyosa/image/jishu_6.pdf

http://www.office-hana.info/research_data/?qid=47

<http://www.asahibeer.co.jp/enjoy/hapiken/maian/bn/200902/00274/>

http://www.green-consumer.org/articles/organic_result.html

http://www2.mdb-net.com/n_research/report/56.html

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/10507/index.html>

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/12505/index.html>

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/13005/index.html>