

# 企業の先手必勝戦略を探る



マーケティングの

ね た

たね

## 材料の種

2016年2月発行号

ジャストリサーチサービスはマーケティングリサーチを主たる業務としています。  
マーケティングの材料(ねた)の種(たね)探しから、水遣り、成長過程の検討、  
成果物の評価まで、マーケティングに関するあらゆる場面でお手伝いをさせていただきます。

### 今号の視点

経済・期待市場	半数を占める訪日リピーター層 大量獲得にむけJTBが本格展開 地方活性にむけ 地元企業の課題に挑む。ハウスが若手派遣
ターゲット	昨年自然発生した3世代ビジネス。今は市場攻略にむけ小売業動き出す
商品開発	1ヵ月早い商品陳列目指し、 1ヵ月前の需要品と本来の需要品兼用の商品開発で拡販
流通	マツモトキヨシ飽和市場で買物打率高める「価値マーケティング」始まる マツモトキヨシPB刷新し、チャンネル拡大を目指す ユニクロ 大量販売から個客販売へ。 型や色選べるジャケット「セミオーダー商品」発売
マーケティング	ストレス市場急成長。アイデア商品続出で期待 業績好調時だからこそ強い市場を創るための選択と集中 競合激化こそ市場を拡大。今度は宅配、飲食予約サイト市場が
広告・販促	売場陳列方法に変化が。今度は菓子業界が「気分で選べる売場」を提案

本号では2015年11月29日から2016年1月28日に日本経済新聞及び日経MJに掲載された記事を扱っています。

この冊子に掲載されている記事は日本経済新聞社の許可を得ております。

著作権保護のためコピーをとることはご遠慮下さい。

日本経済新聞社以外が著作権を保有する図版(写真・イラスト他)はマスキングしていることをご了承下さい。



we find true feelings

ジャストリサーチサービス株式会社

TEL:03-3553-3737

E-mail: info@just-research.co.jp

# 半数を占める訪日リピーター層 大量獲得にむけJTBが本格展開

JTBは、訪日外国人が農家に宿泊して農作業などを体験する「農家民泊」の取り扱いを始める。日本を何度も訪れる外国人が増加し（リピーター54%官公庁調べ）、訪日客の関心も多様化し始めています。

そこで、地方の農村などを訪ねたいという要望も増えると同社はみており、法規制に沿った「農家民泊」を活用して需要を取込む。なお全国に許可を受けた農家は2,000軒以上あるとのこと。

その第一弾として同社は栃木県の農家に泊まるプランを販売し、需要動向を見極めた上で本年度中にも本格展開したい意向。

## <ビジネスポイント>

昨年1月の当レポートで「訪日客、半数以上のリピーター層への魅力づくり」の記事を紹介しました。

この時は、いちご狩りや漁業体験、映画ロケ地、仏具店、カプセルホテル、新幹線ホーム、動物カフェなどなど、訪日客がYouTubeや交流サイト、口コミといったところから自分が興味をもったスポットを食欲に発掘し、日本の旅を自分たちだけで楽しんでいました。

まだまだ日本人が気が付かない外国人の関心領域は多々あると考えられますし、確かに個人志向のこの方法は今後も拡大しそうです。

そのような中、今回のJTBは半数以上のリピーター層開拓にむけ「農家民泊」を開発、販売し始めました。同社では「訪日客の消費動向調査」事業も本格化し、さまざまな訪日客の関心傾向も把握中と考えられますので、個人中心の発掘観光から団体獲得にむけた新たな市場開発は進みそうです。またこの事業は地方活性化にもつながるため一石二鳥の商品となりそうです。

## <関連記事>

■JTB 訪日客に「農家民泊」。地方観光を活性化

(日本経済新聞 2016年1月15日記事参照)

# 地方活性にむけ 地元企業の課題に挑む ハウスが若手派遣

ハウス食品グループ本社は20～30代の若手社員を地方企業に派遣し、商品開発や営業などの課題解決に取り組む人材研修「地方創生チャレンジ」を始めた。

狙いの一つは、異なる環境に身を置き、主体的に行動することでリーダーに必要な能力や素質を身に付けさせる。狙いの二つ目は地方経済の活性化にも貢献していく。その第一弾は2015年12月～16年3月まで、岩手県洋野町の水産加工・卸会社に社員3人を派遣。1人が5週間ずつ現地に滞在し、地元特産品を活用した商品開発や成長戦略の立案にあたる。

## <ビジネスポイント>

1月の年間まとめ号で「ハウスのマーケティング手法」をとりあげました。その内容はカレーハウスCoCo壱番屋ルートを活用し自社開発商品「涙のでないタマネギ」を販売したり、カレーに同商品利用を開始しました。

同社は新規事業開発部門を立上げ、そこを核にカレー以外の商品開発を活発化して行きそうですが、上記地方企業での商品開発は地方活性化の手伝いとなる他に、自社ルートでの活用につながる可能性を秘めています。

またこれも年間まとめ号に取り上げましたが、キリンやAGFコーヒーなどは地域にあわせた新製品や販促で地方活性を狙っていますが、ハウスは地元企業の商品を全国販売し、地元企業を活性化するという点で攻略方法が異なっています。地方創生の新たな攻略法として注目したいところ  
です。

## <関連記事>

■ 地方企業の課題に挑む。ハウスが若手派遣。 （日本経済新聞 2016年1月3日記事参照）

# 昨年自然発生した3世代ビジネス 今は市場攻略にむけ小売業動き出す

商業施設各社が孫をターゲットにした販促でシニア層の取り込みを強化している。

三菱地所リテールマネジメントは、仙台市の商業施設で孫へのプレゼントに悩むシニア層への相談にのる専門販売員を育成する資格制度を創設し、孫世代の流行やニーズを熟知したうえでシニア世代が満足する接客サービスを展開する。

また、東急モルズデベロップメントは家族連れの利用層が多いところから、子供向けのイベントで3世代の取り込みを強化する。

## <ビジネスポイント>

昨年7月の当レポートで「金融資産の6割(1000兆円)が60代以上。子・孫のために引き出すビジネス開発急務」を取り上げました。

この時は高級レストランの3世代の来店客増加、祖父母が契約者になる学資保険の人気上昇といったシニア層からの自然発生したビジネスが注目されました。

このような自然発生した商機を見逃すことなく、今回は商業施設がビジネス拡大にむけ積極的な攻略が見られるようになりました。

三菱地所リテールマネジメントでは仙台市の商業施設で来館者の年代別平均消費金額を調査した結果、50代以上のシニア女性が一番高く(1年間で6,833円)、孫への支出を惜しまないということもあり、シニア獲得に積極的になったそうです。

3世代攻略は話題として時々登場してきていましたが、特に最近では高齢化・高消費傾向はよく言われるところでもあり、小売業における顧客の消費傾向把握・攻略は必須といえそうです。

## <関連記事>

■商業施設各社「孫の笑顔」で集客

(日経MJ 2016年1月22日記事参照)

# 1ヵ月早い商品陳列目指し、 1ヵ月前の需要品と本来の需要品 兼用の商品開発で拡販

フマキラーは花粉症対策商戦開始時期を従来より1ヵ月早い12月に前倒した商品陳列提案を開始。通常、12月は小売店はウイルス対策（風邪）に力を入れており、花粉症対策商品が店頭に並ぶことはない。なぜ12月からの提案にしたのか？花粉症の本格シーズンは2～3月だが、症状の重い人は12月から医者にかかる傾向にある。これは症状が出る前の治療や予防が有効とされているからです。この傾向に対処するため同社は小売店に早期陳列を呼びかけてきたが実現しなかった。そこで花粉症とウイルス対策を兼ねたスプレー「アレルシャット ウイルス花粉 イオンブロック」を開発・発売し、小売店への12月陳列を提案開始しました。

## <ビジネスポイント>

小売店では、当然のことながら需要期にあわせて商品陳列をしていますが、小売店のPB商品充実に伴ってメーカーの棚取りが難しくなっています。

一方、棚取り、拡販に関してメーカーは需要商品拡販や新製品拡販などで対応しているようですが、十分な棚確保にはいたっていないと言えます。

このような状況のなか、フマキラーは1ヵ月早めの商品陳列を目指す策として、1ヵ月早いウイルス対策と本来の花粉症を兼ねた商品を開発し、小売店への早期展示の売込みを開始しました。花粉重症者への対応を考えると1ヵ月前倒しの早期陳列は大事といえますが、そのために1ヵ月前の需要品（ウイルス）と本来の需要品（花粉）の兼用品を開発した新たな拡販対策は全く新しい切り口であり注目すべきものと言えます。

## <関連記事>

■フマキラー 花粉症対策の1ヵ月前倒しとして風邪との兼用品開発

（日経MJ 2015年12月7日記事参照）

# マツモトキヨシ 飽和市場で買物打率高める 「価値マーケティング」始まる

出店やM&A（合併・買収）で規模拡大を争ってきたドラッグストア業界が曲がり角を迎えている。店舗数が飽和状態に近づき、市場が鈍化しているからだ。そこで従来型の「規模一辺倒」の戦略を見直す企業が出てきた。

マツモトキヨシは出店規模より質重視の展開を始めた。理由はスーパーやCVSに加えアマゾンや楽天が強力なライバルになってきており、リアル店舗に訪れる客が減れば出店しても解決策にはならないとの判断から、顧客をライフスタイル別に分け、買物打率を高める「価値マーケティング」を展開。具体的には顧客アンケートをもとに顧客の価値観を分析。そのうえで購買データから約30に分けた上で「ゆるふわ」「輝くママ」など10個の価値観グループに分類。

例えば「輝くママ」グループは40代主婦で都内在住。子供2人。このグループは「新し物好き」「高美意識」といった商品との関連が高く、購入履歴をみると20代に売れているような明るい色のチークを買う。また1本2,000円以上の乳液を好む傾向があり、特に値引きへの反応が高い。——このようなグループ毎に特徴にあった拡販商品展示や販促を展開していく。

## <ビジネスポイント>

10月の当レポートで「ドラッグストア業界 市場掘起し進む」を取り上げました。

その一つとしてマツキヨの「健康、美容関連サービス充実の新型店」がありました。この記事と今回の記事はリンクしていますが、今回注視したいのは、顧客のライフスタイルを調査分析し、それに併せてセール品を抽出、値引きクーポンを定期的に顧客に発送することで買物打率を高めている点にあります。

このように市場飽和に近づくと顧客のセグメンテーションとそれによる拡販は必須となってきているようです。

現在多くの業界が飽和市場になりつつあります。出店が飽和状態になっているスーパー、CVS、ファミレス、弁当店、コーヒー専門店、ガソリンスタンド店、ファッション専門店といった小売店でも対応が必要になってきているかもしれません。

## <関連記事>

■ドラッグストア飽和時代。マツキヨ「規模」追わず（日経MJ 2015年12月11日記事参照）

# マツモトキヨシ PB刷新し、チャンネル拡大を目指す

マツモトキヨシはPB商品を刷新する。機能性や原料の産地を全面にうちだした新ブランド「MATSUKIYO」（マツキヨ）を立上げ、PBで先行する大手小売に対抗する。併せて医薬品や健康食品を揃えたPB品として地方スーパーや中小ドラッグ店などに供給先を開拓していく。従来のPB品はNB(ナショナルブランド)と同程度の品質で低価格を訴求したが、今回は成分や原料にこだわったPB商品に変更。今後は女性向けに独自に開発した栄養ドリンクや即席スープなど幅広く揃えて行くとの事。

## <ビジネスポイント>

前項で取り上げたように、出店やM&A(合併・買収)で規模拡大を争ってきたドラッグストア業界が店舗数が飽和状態に近づき市場が鈍化しており、曲がり角を迎えています。因みに2014年のドラッグ市場は6兆679億円。

マツキヨでは前項のような新たな業態開発を行う一方で、独自性のあるPB商品を開発し差別化も進め始めました。

つまり独自開発が難しい医薬、健康関連商品で競合の大手小売に対抗し、加えて販路拡大にむけ地方スーパーや中小ドラッグストアへの供給を目指し、売上拡大を図る戦略にあります。

出店拡大が難しい環境下で、マツキヨは新PB商品でチャンネル拡大、売上拡大を目指し始めました。

## <関連記事>

■マツキヨPB刷新。大手小売に対抗。地方に供給先拡大

(日本経済新聞 2015年12月23日記事参照)

# ユニクロ 大量販売から個客販売へ 型や色選べるジャケット 「セミオーダー商品」発売

ユニクロは袖丈や身幅を幅広い選択から「セミオーダー感覚」で選べるジャケットを発売する。インターネット通販専用で注文から最短7日間で届ける。細身や定番品というジャケットの丈や色の他、身幅や着丈、袖丈は1 cm単位で調整できるなど、細かく選択できるようにした。価格は14,900円。組合せは212通り。  
また店舗では専用コーナーを設け、試着用のサンプル品を置き、店のスタッフが採寸して最適サイズを提案する。

## <ビジネスポイント>

ユニクロは昨年6月に、約3000の店舗やネット通販の顧客情報であるビッグデータを活用して顧客が好むサイズ、色、素材などを顧客の独自商品として注文できる「個客対応商品づくり」を発表しました。

そして8月、セミオーダー感覚で選べる紳士向けシャツの販売を始め、想定を上回る販売を果たしました。その好調から、今回ジャケットのセミオーダー化を進めたわけです。

マス対応の拡販から「個客対応商品づくり」に向け、ユニクロは着々と進化させています。

## <関連記事>

■ユニクロ ネット通販で「型や色選べるジャケット」 （日本経済新聞 2016年1月7日記事参照）



# ストレス市場急成長 アイデア商品続出で期待

従業員50人以上の企業に「ストレスチェック」を義務づける改正労働安全衛生法が12月から施行されました。対応を迫られるのは企業だが、企業だけでなく消費者を狙った商品やサービスの動きが活発になってきました。例えば東洋紡の実験でリラックス効果が実証できた「ストレス対策スーツ」、眼鏡フレームに特殊な膜を張り、目の回りに酸素や水蒸気が集まりやすい「酸素めがね」、目の回りを電気で温める「ルルドめめホットチャージ」、興奮した神経を抑えストレスを和らげる効果のあるカカオを菓子に利用、オフィスにBGMを導入など。

現在メンタルヘルスサービス市場は60億円規模とみられていますが、法の義務化で150億円までは拡大すると見られています。

## <ビジネスポイント>

上記のように消費者向けにストレス緩和商品はいろいろな業界から登場しており、今後もこの傾向は続きそうです。

一方、企業側もストレス緩和策を進めています。大和証券やロート製薬では最高健康責任者を置きました。大和証券では45歳以上を対象に健康講座、ウォーキング等健康増進プログラムを消化するとポイントを付与したり、55歳以上の給与に反映させる内容。また名刺管理サービスのサンサンでは社内健康セミナーで「集中力を維持するにはナッツをこまめに食べると良い」と聞き、社内に4種類のナッツが入ったナッツサーバーを設置。

法の施行は都度登場してきますが、その把握とそれに基づいてどのような商品が登場してくるか！今後も期待したいところです。

## <関連記事>

■ストレス狙い撃ち。成長市場、アイデア競う

(日経MJ 2015年11月30日記事参照)

# 業績好調時だからこそ 強い市場を創るための選択と集中

明治は2016年3月末までに国内シェア4位のベビーフード、同3位の家庭用ココア、パスタソースなど約150品目の生産販売から撤退する。撤退品目合計の売上高は約72億円、家庭品目全数の15%にあたる。他方、幼児向けでもシェア首位の粉ミルク事業は継続し、シェア首位のチョコレートやヨーグルトなど主力分野に資金や人材を投じ強化。

なお、2016年3月期の同社売上は4期連続の最高益を達成する見通しで、業績好調時に商品と資金の選択と集中で対応していく。

## <ビジネスポイント>

食品業界では原材料の高騰や大手小売の割安PB品との競合に直面し、シェアの低い商品は苦境に立たされています。

明治では人口減少、少子化などで成長性が見込みにくく、シェアや市場の拡大が期待できない商品から撤退し、成長性の高い市場に経営資源を集中させる動きが出てきました。

他社にも同様の傾向が出てきています。例えば、森永乳業がアイスクリーム卸事業から撤退、ネスレ日本は缶コーヒーから撤退などがあります。更にはキューピーは新製品数を前年の3分の1に減らし、ブランド力のある既存品のリニューアルを5割増やすとのこと。

一時、不況時にも、選択と集中で商品を絞り込むという傾向が見られました。この時は不況故の売上効率のみを追求した絞込でしたが、今回は人口減、少子化という市場回復が見込みにくい自然縮小の中での絞込効率であり、企業の業績好調の時ほど強い市場をより強く、あるいは期待市場への早期参入で基盤強化するという姿勢が見てとれます。

このようなことから、食品業界の選択と集中は広がりが出てきそうです。

## <関連記事>

■明治、食品150品目撤退。高シェアに資源集中

(日本経済新聞2015年12月26日記事参照)

# 競合激化こそ市場を拡大 今度は宅配、飲食予約サイト市場が

ピザハットは店内に飲食スペースを持つレストランタイプの新型店を展開する。宅配市場ではハンバーガー店やファミレスも宅配を強化し、ピザハットと競合が激しくなっている。そこで同社では3年でレストランタイプ店を10店ほど増やし、競合の外食需要を取り組む。

JTBが飲食予約サイトに参入。

同社は飲食店のネット予約ができる「るるぶ」ブランドの専用サイトを立ち上げた。ネット専門事業社との競合も激しいが、今後の成長が期待できるとして競合との差別化（地方の名店充実、旅行予約サイトとの共通ポイント付与など）をだしていく。

## <ビジネスポイント>

1月の年間まとめ号で「競合こそ市場拡大。コーヒーについて居酒屋が」を取り上げました。今回は外食店の宅配参入で宅配専門のピザ店が売上に影響が出てきたため、対抗としてレストランタイプの外食店に参入というものです。

一方、飲食店のネット予約市場にJTBが参入しました。今後の成長が期待できるとの判断のもとでの参入で、当然大手ネット予約会社との差別化も用意しました。

競合激化こそ消費者にとって、より選択幅が広がるのでメリットは大きくなります。そこに市場拡大の可能性が広がりそうです。

また日本の飽和市場のなかで、自社が伸びるための方向として関連市場に参入していくのは当然の結果ともいえるわけで、今後も諸々の業界で新たな参入社による競合激化は増えてきそうです。

## <関連記事>

■ 宅配の「ピザハット」 レストラン型店参入、拡大

(日本経済新聞2016年1月11日記事参照)

■ JTBが飲食予約サイト「るるぶ」ブランド地方店に的

(日本経済新聞2016年1月12日記事参照)

# 売場陳列方法に変化 今度は菓子業界が 「気分で選べる売場」を提案

ロツテは購買者視点に立った店頭陳列方法の提案を強化する。

その背景として同社が実施したスーパーで買物する約1万人の消費者調査によると、菓子の購入者の約8割が店頭で買う商品を決めているとのことで、「ついで買い」をいかに増やすかを課題としていました。量販店の菓子売場はメーカー別やチョコレートなどのカテゴリー別での陳列が多く、価格だけの訴求だけでは購買意欲を刺激しにくいと判断。そこでウキウキ気分、贅沢気分、スッキリ気分といった気分にあわせて商品を陳列し、購入刺激を促進させ、GMSなどがこの販促手法に感心を示しているとの事。

## <ビジネスポイント>

店頭での売場陳列方法に従来にない新しい売場づくりへと確実に変化がおきています。

例えば、花王が一昨年からテーマにあわせた多様な商品を一堂に陳列・推進してきています。具体的には楽しくお掃除、新生活応援フェア、アクティブシニア売場(むすめオススメ、おでかけきれいな髪)といった販促コーナーを展開し、好評を得ています。

そして昨年、イトーヨーカドーが日用品雑貨で「シーン別売場」を展開し、従来に比べ5~10%の底上げを目指しました。パナソニックも家電生活提案を売場で開始しました。

このように従来の品目別売場からシーン別売場に変更することで底上げに成功しています。そして今回はロツテが上記と同様の傾向を展開。菓子らしく「気分で選べる売場」で底上げを狙っています。

シーン売場が日用雑貨品、家電、菓子へと広がりを見せており、益々他業種へ広がる可能性がでてきたようです。さて、小売業は今後どのような対応をしていくのか注目したいところです。

## <関連記事>

■ロツテ 気分で選べる売場を提案。GMSなどが関心 (日経MJ 2016年1月15日記事参照)