

のところが、百貨店の合併や
リストラの記事が目につく
ようになった。全国の百貨

店の売上高は、1991年の9兆7千
億円をピークに、2009年は6兆5
千億円程度にまで減少した模様であ
る。百貨店に限らず、今世紀に入って
から過去のビジネスモデルが機能しな
くなり、市場から見放された業種・業
態は多い。日本のように極端な少子高
齢化・人口減社会に突入すると、放っ
ておけば需要が減少していくばかりだ。

このような時代のマーケティング戦
略で重要なのは、性別、年齢、世代、
所得、居住地、価値観などのさまざ
まな領域で情報を細分化してターゲッ
トを絞り込む、「ターゲット・セグメン
テーション」と呼ばれる手法である。

モノの消費が加速化していた時代
は、人口構成や年齢などの大まかな属
性によるターゲット設定で十分だった
が、社会の成熟化が進むと、大海に網
を放つようなマス・マーケティングの
手法では効果が望まなくなる。現代の
ような成熟化社会では、行動特性や消
費心理などのきめ細やかな分析に基づ
いたターゲット・セグメンテーション
の確立によって、市場でのポジショ
ニング(※)をはっきりと定め、事業戦
略を明確化することが成功の鍵となる。

絞り込みが商圈を拡大する

ターゲットの絞り込みは決して機会
損失につながるものではない。むし
ろ、ターゲットを広げ過ぎるほうが、
市場におけるポジショニングが不明瞭
になり、そのぶれを生活者に見透かさ
れてしまう恐れがある。中流ファミリ
ーをターゲットにした量販店の低迷
が、そのような失敗の顕著な例だ。他
方、ターゲットの絞り込みによって成
功した商業施設の代表的な事例とし
ては、京王線新宿駅に直結する京王百貨
店と、渋谷道玄坂交差点のSHIBUYA
109(以下、109)がある。

京王百貨店は、1996年に高島屋
新宿店が開業した際、総合百貨店から
脱却し、シニアをメインターゲットと
して新宿地区でのポジショニングを構
えた。規模では高島屋に、OLやヤン
グを対象としたファッション提案では
伊勢丹に対抗できないと判断し、徹底
したシニア向け提案型商品とサービス
を指針とした店づくりに向け転換した
ことが成功につながった。婦人靴では
ファッション性の高いウォーキングシ
ューズの品揃えを充実させ、婦人服で
は機能性とファッション性を両立させ
たミセス向け商品を展開。さらに、店
内には休憩用のオシャレな椅子・テー

ブル、明るい照明、わかりやすいサイ
ン表示、ゆったりとしたエスカレータ
ーを配備するなど、シニアに優しい百
貨店としての存在感を高めている。
一方、総合的なファッションビルだ
った109は、10代後半〜20代前半の
いわゆる「ギャル」と呼ばれる若い女
性をターゲットに絞り込むことで、95
年に約140億円だった売上を現在で
は250億円超に倍増させている。こ
の実効床面積2200坪の小さなビル
は、渋谷の街全体の勢いの主流がセン
ター街を中心に10代の若者へと移行し
ていった90年代後半から、街の環境変
化の波に乗ってギャルファッションの
流行発信地へと変貌したのである。

日本では、50年以内に65歳以上の人
口が40%に達する見込みである。ま
た、核家族化が進んだ結果ファミリー
層が減って単身世帯層がそれを上回る
増加を続けており、15年後には後者が
前者の1.5倍近くになると試算されてい
る。高齢者やおひとりさまでも楽しめ
る旅行プラン、利用しやすい飲食店や
旅館、快適に暮らせる住宅、家事代行、
飼育の簡単なペットなどは、どれも有
望マーケットといえる。なお、このマ
ーケットでの成功事例を調べてみる
と、ターゲットに対応したコンテンツ
や空間、コミュニケーションのデザイ
ンが重要であると分かる。たとえば、
定食チェーン大手の大戸屋は、洗練さ
れた空間デザインやメニュー開発、接
客技術の向上により、女性が一人でも
入りやすい店づくりに努めた結果、業
界のトップブリーダーとなっている。

狙いを定めたビジネス開発

では、これからの時代に狙い目とな
るターゲットとはどのような層だろう
か。答えは、年々増加する「高齢者」
と「おひとりさま(単身世帯)」である。

社会が成熟化して価値観やライフス
タイルが多様化すると、マーケットも
細分化する。その場合、どんなターゲ
ットに、何を、いつ、どのようにアプ
ローチすべきなのかを明確にする必要
がある。商業建築やインテリアデザイ
ンなどにおいても、ここをクリアしな
ければ計画は絵に描いた餅になる。ビ
ジネス開発と設計・デザインは表裏一
体なのである。

マーケティング 見聞録

第2回 | ターゲット・セグメンテーションが 成功の鍵なのだ。

消費者の価値観が多様化する成熟化社会では
マーケットも細分化されるため、ターゲットの
絞り込みがビジネス開発の最重要事項となる。
そのターゲットに合わせたコンテンツや空間、
コミュニケーションのデザインも欠かせない

松本大地
マーケティングプロデューサー

商い創造研究所代表取締役 (<http://www.aki-so.jp/>)

1952年神奈川県生まれ。山一証券、鈴屋にて金融・流通の実務を経験後、1988年に丹
青社入社。商業施設の企画、設計、施工のプロジェクト・マネージメントを担当。
2007年「人と街と商いの新しいリンケージ」をテーマに、商い創造研究所を創立。街づ
くりからSC、駅ビル、ショップまでのコンサルティング業務、トータルプロデュー
サー業務を手掛ける



渋谷道玄坂交差点に立地するSHIBUYA109。
1979年のオープン当初は、20代〜30代の
広範囲の女性に向けた総合的なファッショ
ン専門ビルだったが、ティーンズにターゲ
ット絞り込むことでギャルファッションの
流行発信地として生まれ変わった



※:「ポジショニング」とはマーケティング用語のひとつ。ターゲット市場の顧客の心の中に独自の位置(ポジション)
を占めるために、企業が自社の商品やサービスのイメージを他社のそれと差別化してデザインすることを指す

イラスト=アルマジロひだか