

図2 日本の小売業の変遷



陳列例: お客さまから目立つ通路側に、売りたい商品をならべる

を作り上げていました。これが変化するのは、昭和30年代からだ、相澤さんは指摘します(図2参照)。「昭和30年代にアメリカからスーパーマーケットが入ってきます。これはその後、GMS(ゼネラル・マーチャндаイス・ストア)として、食品や生活関連全般の商品を扱うようになります。その後、市民生活がモータリゼーションの恩恵を受けるにつれて、昭和40年代にはロードサイドストアが登場します。郊外型の大型店は、特に大都市では、モータリゼーションを抜きにしては考えられません。そしてこれにより、人々の購買パターンも大きく変わっていきます。」

やがて、昭和40年代〜60年代にはコンビニエンスストアの登場、カテゴリーキラー(専門分野に特化した大型店)の登場、さまざまな専門店を集めたショッピングセンターの誕生といった大きな変化が、次々に訪れます。同時に、通信販売が普及し始め、これもまた人々の消費生活を変えていく大きな要素となりました。 **さまざまな形態が競い合う現代** 平成に入ると、今度はアウトレットモールが、続いてスーパーセンターが登場します。こうした多様な流通形態は、現在でもほとんどが残っており、人々の消費のあり方を支えています。それは、平成10年代にインターネット通販が隆盛した通信販売の分野でも同様です。「現代はインターネット通販が全盛ですが、その前はテレビショッピング、さらにその前はカタログによる通信販売など、時代によりさまざまな手法が誕生し普及してきました。通信販売にさまざまな形態があり、消費者もその時々に応じて使い分けています」

接客サービスの研修風景。販売の基本を学べる



「ローカル戦略を徹底することで、ブランド力を」と話す相澤さん

「個店の「ブランド化」は差別化」と「品質保証」から！」

変革の時代に、小売業は何をするべきか? (株)東武キャリアサービス顧問 相澤正さんに聞く

社会経済が大きく変わりつつある現在は、小売業にとってもなかなか未来を見据えることができない難しい時代です。そんな時代だからこそ、新しい挑戦をして生き残るためには、何が必要なのでしょう。長く(株)東武百貨店が営業販売に携わってきた(株)東武キャリアサービス顧問の相澤正さんに、話をうかがいました。

〈はじめに〉
普遍的なこと、時代に合わせて変わること

現在、(株)東武キャリアサービスの顧問である相澤正さんですが、もともとは(株)東武百貨店で営業部門や人事部で活躍、その後大田原店開業の際には自ら手を挙げて開店準備室長となり、現在の成功に結びつけました。本社に戻って常務取締役営業本部長に就任し、平成23年に(株)東武キャリアサービス社長に就任、今年5月までトップとして活躍されてきました。顧問となった現在も、さまざまなセミナーや講演の講師として忙しい日々を送っています。

〈小売業の現状〉 日本の流通業の大きな変化

「日本の流通業を考えるには、まず現在の環境がどのように形成されてきたかを振

り返ることが、大切です」と相澤さんは言います。「日本の小売業は、個々の商店(専門店)が中心に商店街を形成してきた歴史を持ちます。そこに明治以後、三井など一部の呉服商から大型の百貨店が生まれましました。そして長い間、百貨店と商店街とのすみ分けが行われてきました」

確かに宇都宮でも、商店街と百貨店がすみ分け、活気ある街並み

小売業の現状や、商売の普遍的な事項の キーワード

グローバル化	
ブランドビジネス → 差別化、品質保証 (安全・安心・信頼・信用)	販売 = 商品 + その店のサービス
お客さまからの支持	
選ばれる商店になるための キーワード	
ローカル戦略	新たな 差別化と 品質保証
お客さまから支持される ための、商品の品揃え と 接客サービス	
商品の品揃え → 「誰に、何を、どのように」	
接客サービス → 対面販売のすばらしさ、強み	

図1 小売業を考えるキーワード

〈小売業の基本〉 ブランド力をつける大切さ

続いて、小売業にとって普遍的なキーワードについて、相澤さんはまず「のれん」を挙げます。「日本の小売業にとって、のれんは代々受け継ぐ重要なものでした。そこには「信頼」「歴史」「風格」「老舗」などの要素が込められています。だからこそ、人々は安心

ていました。ところが、その間隔が徐々に短くなってきています。つまり、世界の動向に敏感に反応し、新しい形態がすぐに日本にも上陸しているのです」

こうした変遷を経て、現在の日本は、多様な流通形態が混在し、人々の消費を支えています。

「以前は『アメリカから10年遅れで日本に入ってくる』と言われる



陳列例:目立つ陳列や特徴を書いたPOPなどの工夫をする

「これこそ、商店が他の大型店やネット販売には真似できない最大のメリットです。お客さまの話をしつくり聞き、お客さまが求めているものを提供できる『対面販売』というスタイルは、セルフサービス中心の大型店にはとても真似できません。百貨店は呉服販売から生まれたこと

もあって、対面販売は得意なことが、ファン作りにつながります。それには、その店がある地域の特色を生かした販売戦略が有効でしょう」

「対面販売」の大切さを指摘します。

「結び」
「競争社会」は「適応力のあるものが勝つ」といえる



株式会社東武キャリアサービス 顧問 相澤 正さん

1951年東京生まれ。立教大学経済学部卒業。1976年に株式会社東武百貨店入社、営業部門の販売や人事に携わる。2002年より大田原店開店準備室長、大田原店店長に就任。2005年取締役宇都宮本店店長、2007年常務取締役営業本部長に就任。2011年に株式会社東武キャリアサービス代表取締役社長に就任。2015年5月退任後、顧問となり現在に至る。

「誰に、何を、どのくらい」
とはいえ、商品の品揃えにも、コッパが必要で。試行錯誤して経験を積み、とがいちばん大切ですが、考え方のガイドラインはないのでしょうか。

「目立つ陳列や、特徴を書いたPOPなどの工夫は不可欠です。書店に行けば、コピーライターがつくった専門のコピーが雑誌に載っており、そこからほとんど効果的に応用していけば、あまり苦勞せずに行き届いたものを生み出して行くことです」

「例えば個々の店舗でポイントカードを出すケースは多いのですが、それを商店街全体で取り組んだりしてもいいでしょう。昔からある手法ですが、やり方によってはまだまだ効果的だと思います。また商店街で協力して情報発信やイベント開催することもいいですね」

最後に相澤さんは、このように話します。「今は『競争社会』と言われますが、これは『強いもの、賢いものだけが生き残れる』というだけではありません。『時代に適応できるものだけが生き残り、勝ち残れる』ということです。ですから、新しいことにもチャレンジしながら、同時に商売の基本をもう一度しっかり見つめ直し、実践することが大切です。そのためには、トップ（社長、店主）が自ら、お客さまにしっかりと目を向けて、行動を起こすことだと考えています」

「誰に、何を、どのくらい」
「ブランド」というと高級ブランドのイメージがありますが、現代はすべてがブランド化しつつある時代と言ってもいいと思います。そして、そこに込められているのは「差別化」と「品質保証」です。このブランドは、他の類似商品とは違う、それだけの歴史や技術、デザイン力、品質などを持っている証です」といふことです

「品揃え、ファン作り」といふと「安くして良いもの」と考える方も少なくありません。けれども、少々高くても安全で、安心で、長く使えるものであれば、お客さまは買ってくださいます。また他店と同じようなものを販売していても、サービスで差別化できます」

「例えば、お客さまの話をしつくり聞き、お客さまが求めているものを提供できる『対面販売』というスタイルは、セルフサービス中心の大型店にはとても真似できません。百貨店は呉服販売から生まれたこと

「これは『強いもの、賢いものだけが生き残れる』というだけではありません。『時代に適応できるものだけが生き残り、勝ち残れる』ということです。ですから、新しいことにもチャレンジしながら、同時に商売の基本をもう一度しっかり見つめ直し、実践することが大切です。そのためには、トップ（社長、店主）が自ら、お客さまにしっかりと目を向けて、行動を起こすことだと考えています」



販売例:対面販売は商売の基本であり最大の強み

池ひとつでもお届けしたり、電気器具の交換や簡単な修理をしてあげたりします。もちろん、そのサービス料金は無料か、ごく安価です。それがファン作りにつながり、多少価格は高くても「あのお店ではなくちや」という高齢者が増えているのです。

「ファン作りには宣伝も必要です。ただ、チラシや広告だけが宣伝ではありません。最大の宣伝は、何だと思えますか？ 口コミです。『あのお店、いいわよ』という友人知人のひとことが、新しいお客さまを呼び寄せてくださるのです」

「お客さまからの支持」がなければいけません。という事は、お店にとっていちばん重要なのは「お客さまからの支持」、言葉を変えれば「ファンづくり」なのです」



陳列例:ふだんから棚構成を見直し、売り筋などを把握する

「現代はといえば、ブランドビジネス全盛の時代。相澤さんは、伝統的な「のれん」は現代の「ブランドビジネス」に通じていると指摘します。

「現代はといえば、ブランドビジネス全盛の時代。相澤さんは、伝統的な「のれん」は現代の「ブランドビジネス」に通じていると指摘します。

「現代はといえば、ブランドビジネス全盛の時代。相澤さんは、伝統的な「のれん」は現代の「ブランドビジネス」に通じていると指摘します。

「現代はといえば、ブランドビジネス全盛の時代。相澤さんは、伝統的な「のれん」は現代の「ブランドビジネス」に通じていると指摘します。