

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年代からだと、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・マーチャンダイス・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、特に地方都市では、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。

さまざまな形態が競い合う現代

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。



接客サービスの研修風景。販売の基本を学ぶ

「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)東武宇都宮百貨店で営業部門や人事部門で活躍、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。本社に戻り就任、今年5月までトップとして活躍されていきました。顧問となつた現在も、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。

販売全般に精通した相澤さんに、「インターネット時代に、小売店が生き残ることは」というテーマで取材をお願いしたところ、照ながらも「少しでもお役に立てるなら」と快諾していただきました。

「商売には、いつの時代にも必ず守るべき普遍的なことと、時代に合わせて変わつて行くべきことがあると思います。それらを、キーワード（図1）でお話ししたいと思います。また、のために、現在の日本の小売業がどのようにして形成されたかについても、触れています」

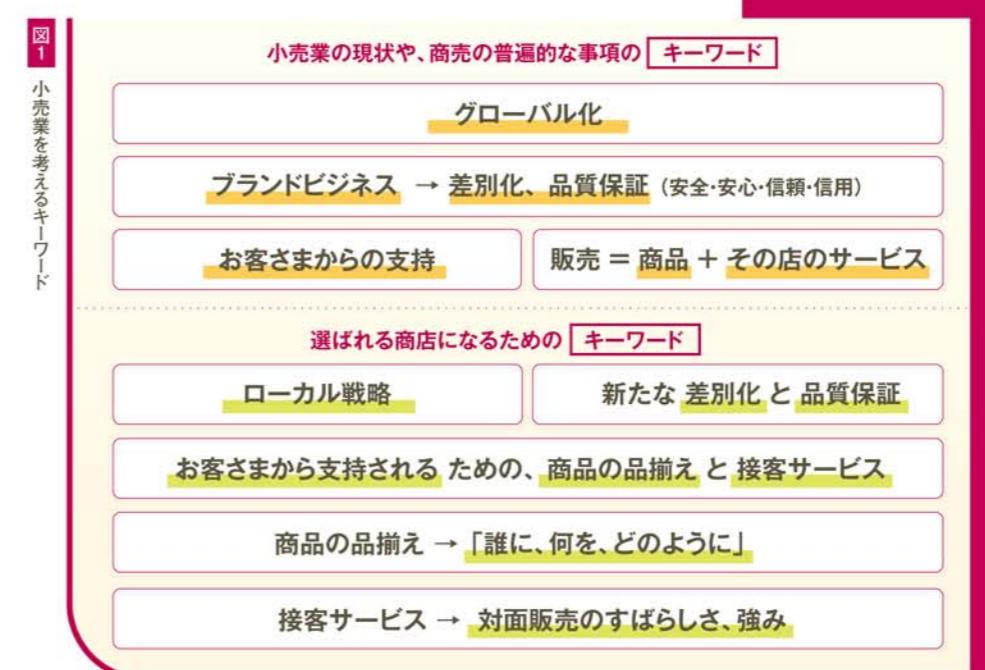


「ローカル戦略を徹底することで、ブランド力を」と話す相澤さん

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。そんな時だからこそ、新しい挑戦をして生き残るために、何が必要なのでしょうか。長く(株)東武宇都宮百貨店で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。

個店の「ブランド化」と「品質保証」から！

特集1 / 小売業が生き残るために



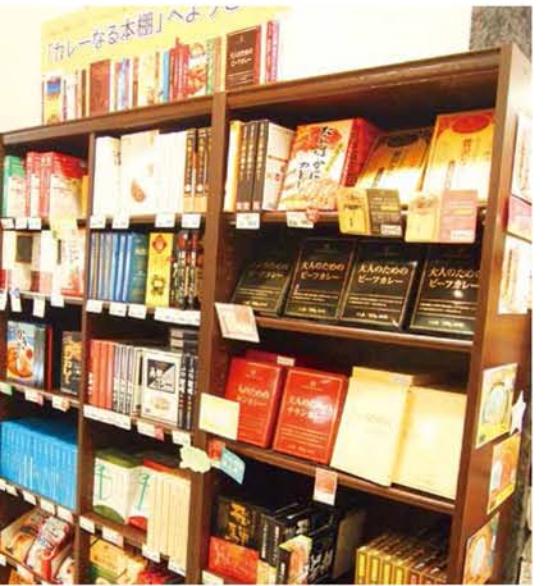
平成に入ると、今度はアウトレットモールが、統いてスーパー・センターが登場します。こうした多様な流通形態は、現在でもほとんどが残つておらず、人々の消費のあり方を支えています。それは、平成10年代にインターネット通販が全盛ですが、その前はカタログによる通信販売など、時代によりさまざまな手法が誕生し普及してきました。通信販売にさまざまな形態があり、消費者もその時に応じて使い分けています」

このような歴史と現状を総括して、相澤さんは第1のキーワード「グローバル化（グローバリゼーション）」を指摘します。

「以前は『アメリカから10年遅れで日本に入つてくる』と言われ

められています。だからこそ、人々は安心続いて、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



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。お客様の話をじっくり聞き、お客様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であって、対面販売は得意

まだ効果が街で協力して
ことでもいいです
こうしたま
部よりもむし
の商店街で効
れません。
（結び）
「競争社会」
力のあるも
ということ

相澤さんは「まず、自分の店の中心顧客層を描いてください」と言います。性別、年齢層、住んでいる場所、想定年収、家族構成などをどれだけ把握しているかが、品揃えのポイントということです。

「統いて『戦略顧客』を定めます。これから来てほしい顧客層を想定し、それらに合わせた商品を仕入れるのです」

すなはち商品の販売計画を練ることは、
店舗規模に関わらず不可欠」と言います。
陳列やPOPも大切なマーチャンダイジング
のひとつ。何も考えずに並べている人はいな
いでしょう。そこにもうひと工夫、ふた工
夫することで、差別化につながると言える
のではないでしょうか。

「誰に、何を、どのように」
そ、クレームをつけるのです。つまり、もう1歩でファンになつてくださるのです。それに、クレーム内容も気づきにつながることが、ほとんどです」

現在の顧客、次の顧客に向けたアピールをするには、ただ仕入れて並べるだけではダメです。陳列にも気を配る必要があります。

「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つ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、品質などを持つてゐる証ですよということです」まさにそこそこ、お客様からの支持を

「選ばれる商店になる」
ローカル戦略を極める

A photograph showing a male staff member in a red beret and apron, standing behind a wooden shelving unit filled with various packaged food items. The shelves are well-stocked with jars, bags, and boxes, including what appears to be a selection of dried fruits and snacks. The background features a red banner with white Japanese text, including 'KITANO SELECTION' and '北海道ユースのバイカーライフを応援する商品たち' (Products supporting the life of young people in the北海道). To the left, there's a vertical sign with the text '陳列例 ～ふだんから棚構成を見直し、売れ筋などを把握する～' (Display example ~Revising shelf layout and把握ing best-sellers~).

陳列例…ふだんから棚構成を見直し、売れ筋などを把握する

得る秘密があります。そこでか買えないと、そこであれば間違いないとお客さまに考えていただければ、それが大きなプランド力となります。

「そうですね。『品質保証』は、さらに細かく見れば『安全・安心・信頼・信用』から成り立っています。こうしたものがあつて初めて、お客さまから支持されるのです」相澤さんは、「企業の最終目的は何だと 思いますか?」と問いかけます。

「大小に関わらず、企業(お店)の最終 目的は『存続と発展』でしょう。そのた めには、当然『利益』が不可欠。『利益』を生むには『売上』がなくてはなりませんよね? そして商品が売れるためには『お客さまからの支持』がなければいけま

の第1です」

「そこまでしか手に入らない商品や、そこでしか提供できないサービスなど、地域の販売戦略が有効でしょう」

地産地消の品揃えや、大型店では扱えないこだわりの商品、地方に特化した名物の発掘といった商品構成の他に、地域で求められているニーズを発掘してサービスを提供する地域密着型サービスも、大きなポイントです。

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「おのお店でなくちや」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、何だと思いますか?」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、新しいお客様を呼び寄せてくださるのです

だからこそ、今いるお客様をしっかりとファンにすることが重要なのでしょう。

「クレーム処理は、誰でも嫌なものですが、実はクレームこそ学びのチャンスです。お客様は、お店に変わつて欲しいからこ



技術をお教えすることで、ファンになつてくださいます」

また、個店だけではなく商店街で協力し合うことの大切さも、相澤さんは指摘します。

「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らいいでしよう。昔からある手法ですが、やり方によつ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

起ことだと考えています」

相澤さんが顧問を勤める(株)東武キャリアサービスは、百貨店のビジネスノウハウを生かした人材派遣業の会社ですが、合わせて接客サービスに関する研修や教育なども手がけています。こうした会社にお願いして、経営者や販売員の接客の再チエックを行ふことも「差別化」「ブランド化」の第1歩かも知れません。

ぜひ、皆さんも、自店・自社のブランド化に取り組んでみてください。

なのですが、それでも個々の商店ほど細かくはできないかも知れません」

人と人とのコミュニケーションこそが、最大の「強み」なのだと、相澤さんは強調します。

「もちろん、それには礼儀作法だけではなく、社会人としての常識や知識、そしてもちろん商品知識が不可欠です。最近のお客さまは商品そのものにはとても詳しいので、お店側がかなわないこともありますね。そういう場合でも『こんな使い方があるんです』『こういうお手入れで長持ちしますよ』といふことをよく言います。」

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つかり見つめ直し、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、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』ということではありません。『時代に適応できるものだけが生き残れ、勝ち残れる』ということです。

最近、家電販売店が高齢者向けにサービスをするケースが増えています。なかなか買い物に来られない高齢者のために、電

自分の会社やお店をブランド化する。そう聞くと「いや、とても無理だ」と反射的に考えてしまいがちですが、「**自分たちしかできない品揃え、サービス**」であれば、努力することができます。それをお客さまに認めていただければ、そこでブランドになるのでしよう。

「品揃え、ファン作り」というと「安くくて良いもの」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、お客様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

「口コミは最大の宣伝効果」

「そこでしか手に入らない商品や、そこ
でしか提供できないサービスなど、地域の
ニーズを把握した販売戦略＝ローカル戦略
が、選ばれる商店になるためのキーワード
の第1です」

地産地消の品揃えや、大型店では扱え
ないこだわりの商品、地方に特化した名物
の発掘といった商品構成の他に、地域で求
められているニーズを発掘してサービスを
提供する地域密着型サービスも、大きな
ポイントです。

「これが、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」



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。1976年に株式会社宇都宮百貨店に入社、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年常務取締役兼本部長に就任。2011年には株式会社キラー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。

5 天地人 December 2015