

第4部 アパレルリテール/ショップ運営から プロモーションまで

<構成>

- 1 ショップ組織と運営
- 2 売場の計数
- 3 販売・接客・サービス・顧客管理
- 4 環境・店づくり・演出
- 5 販売促進
- 6 情報管理システム
- 7 人材確保と育成

<重要ポイント>

1. ファッション小売業における経営組織、店頭組織とはどんなものか。
また、店舗と本部との関係はどうあるべきか
2. 売上予算はいかに達成されるべきか。粗利益を上げると同時に経費を抑制し、営業利益を向上させるにはどうするか
3. 顧客満足の最前線である接客はどう実行されるのか。また、店の財産である顧客の管理ポイントは？
4. ハードとしての店舗づくりの実際、またそれと一体となったMDと演出のあり方は？
5. マーケティング要素の一つである販売促進は店舗においてどう実践されるのか
6. 店舗運営効率化のためのストアオートメーションのあり方とは？
7. 小売業における最重要課題である人材確保と育成

<キーワード>

事業部制、買上率、目標利益、月別平均法、坪効率、商品回転率、掛率、値入率、粗利益、ABC分析、ロス(減価)、棚卸、営業利益、ストアロイヤリティ、アプローチ、コーディネート販売、顧客管理、販売促進、定量情報、定性情報、ライフスタイルショップ、レイアウト、導線、溜り場、ゴールデンゾーン、三角形原理、POS、キャリア・プログラム

1章 ショップ組織と運営

1 ファッション小売企業の経営組織

第2部1章で経営組織の基本的形態を見てきたが、ここでは、そうした基礎知識をもとに、具体的な小売企業の本部組織図を見てみよう。

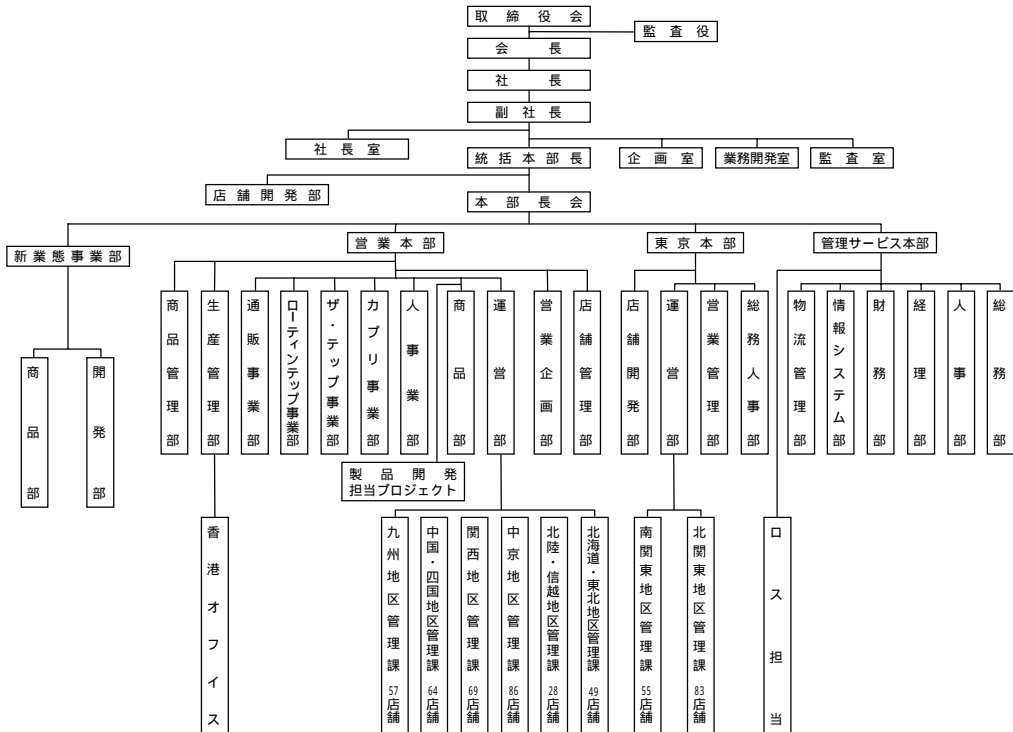
例として婦人服専門店・鈴丹の経営組織図（平成2年9月1日現在）を取り上げた。これを見ると、取締役会を起点とするラインに監査室、社長室等のスタッフ部門を組み込んだライン&スタッフ組織であることがわかる。さらに、要である営業本部内には、店舗ブランドごとに事業部体制が組み込まれている。ブランドごとのほとんどの業務を事業部内で遂行するように形成された、つまり事業部の“企業性”を生かした合理的な組織づくりであることが理解できるだろう。

企業によっては、ブランドごとの事業部制ではなく、バイイングを担当する商品本部と店舗運営管理を担当する営業本部に分ける場合ももちろんある。本部集中仕入れによるスケールメリットの追及、専門スタッフによる仕入精度の向上、店舗を販売に専念させる等がその理由であるのはいうまでもない。

また、店舗開発室、新業態開発室等をスタッフ系列におき、業容拡大、多角化を推進する企業も少なくない。

事業部体制
企業活動を製品別、地域別などの事業部に分化させ、それぞれが独立した一つの企業であるかのように運営される組織形態

図表1 鈴丹経営組織図（平成2年9月1日現在）



2 店頭組織

1 店長の職務

経営組織とは、複数の人々が経営目的達成の方向に向けて、意志疎通(コミュニケーション)を図り、貢献意欲を結集していく動的な協働システムである以上、経営の一つの場である店舗においても、どんなに少人数であろうとも、それは存在する。企業理念、経営戦略、経営方針、経営計画に基づき達成目標が示され、その実現に向け店舗は組織化される。

組織化とは簡単にいうならば、人を仕事につけること。目標達成のため仕事を割り振るわけである。店舗でその裁量を持つのは、いうまでもなく店長である。

組織化にあたり店長に要求されるのは、リーダーシップとモチベーションである。リーダーシップとは、上司本人の行動スタイル、パフォーマンスを指し、モチベーションとは部下に対する直接的な働きかけをいう。

具体的にいうと、店長のリーダーシップは、店舗運営管理における人・モノ・金・情報、それらの計画と統制といえる。人の計画と統制とは、上司、本部担当者、部下(とその家族)、地域住民、顧客、取引先関係者などとの関係づくり、維持のこと。モノは、商品管理、施設設備管理。金はいうまでもなく計数管理。情報とは顧客データ、商品情報、販売員情報の管理をいう。モチベーションは、部下のモラルを高揚させるすべての施策、言動である。

これらを有機的に結合させ、組織としての店舗を合理的かつ効率的に運営することが店長の職務となる。

図表2 職務 - 権限 - 責任・三面等価の原則



職務の遂行にあたっては、その権限と責任を明確に意識しなければならない。職務と職権、責任の関係を図にすると図表2のようになる。すなわち職務遂行にあたってはそのための権限が与えられるが、同時に遂行責任（レスポンシビリティ）との結果責任（アカウントビリティ）を負う。これを、職務 - 権限 - 責任・三面等価の原則という。

2 販売員の役割

店舗組織を構成するもう一つの柱である販売員の役割についてふれておこう。

顧客と頻繁に接する機会を持つ販売員は、店の顔、S I（ストアアイデンティティ）といえるほど重要な役目を持つ。そのことを明確に認識した上で、接客販売に努めなければならない。

販売後、顧客管理ファイル、売上報告書、あるいは口頭による報告等によりフィードバックされる生の声は、次段階の経営計画、運営計画のための貴重な情報源となることも忘れてはならない。

また、店舗の活性化のため、積極的な運営参画を図るのも販売員の重要な役割だ（施設の使い勝手の改善、演出法、接客法、内部コミュニケーションの仕組み改善など）

3 店舗と本部の関係

この節の終わりとして、個店と本部との関係についてまとめておこう。

ここで再度バーナードを引用すると、彼は組織が成長していくための条件として、組織目的が達成されること（有効的状態）と個人の欲求が充足されること（能率的状態）、この二つが同時に満たされなければならないとしている。

これを個店と本部との関係におきかえて見ると、両者の望ましい在り方が提示されてくる。つまり、個店の欲求が充足されること＝能率的状態、本部の目的が達成されること＝有効的状態、この融合こそが組織発展のための条件といえるだろう。

そのためには、本部に権限が集中しすぎるのは好ましくない。そうなると、店は主体性、独自性をなくし、活力を奪われてしまう、かといって個店に権限を委譲しすぎるのも考えものだ。本部機能との重複や他店との無用な競争を発生させ、組織としての統一を阻んでしまうからである。

経営戦略の立案、資金調達・運用などの財務活動、採用・配置・教育・移動昇進等の人事管理、店舗開発、（集中）仕入等本部の目的を達成するための諸活動と、個店顧客ニーズに対応した各店仕入れ、演出販売の工夫、販売計画等個店レベルでの目的達成諸活動との二つをいかに融和させるか、ここに組織発展の基盤がある。

両者の活動については細かな取決めが必要で、その取決め方、内容が企業の組織風土を醸成することにもなる。

取決めはルールであるから、遵守しなくてはならないのはいうまでもないが、それに呪縛されるのではない。相互の有効的状態・能率的状態の確立を目指すための取決めであるから、できるだけ多くの有機的接点があることが望ましい。店舗でそれを果たすのは、店長の役目である。人・商品・情報・ノウハウ等の本社の経営資源を運営資源として積極的に活用することが求められる。

また、ファッション小売業という変化の激しい業界にあっては、本部と個店の取決めを所与とせず、環境変化、そしてそれに対応する経営戦略の変化に合わせた動態的運用が必要である。

2章 売場の計数

1 売上の構造

1 売上の構造

売上を分解していくと、次の公式に見られるような3つの要因で、構成されていることがわかる。

売上 = 入店客数 × 買上率 × 買上単価

売上を上げるためには、意欲論だけでなく、それら一つ一つに対してどんな手を打つことができるのかを考えなければならない。

入店客を増やす

入口を広く取る

お客をセグメンテーションしようとする会員制クラブや、料亭などでは、わざと入口を狭くして入りづらくしているようなところが多い。それらの店は、多くの人にアピールするより、そうやって差別化することで得られる満足度に重きを置いて、商売をしているのだ。

したがって、なるべく多くの人に入店してもらいたい時は、逆に入口を広く取ると入りやすくなる。

できるだけ商品を多く出したい、売場スペースを有効に使いたいと、入口にまでワゴンやラックが出てくると、それが結果的にお客に対して入りづらいイメージを与えてしまうことがある。

入口がドアを押して入るような店の場合も、時にはそのドアを開けておくことで、入りやすさを演出できる。

入口を二か所以上作る。

水が流れるように、一方から入ったらもう一方から出ることができるようになっていると、人はその店に入りやすいと感じる。

一か所しか入口が取れなければ、間口を広くすることで、右側から入ったら左側から出ていけるようにするとよい。

大型店では、主通路に対する回遊路にこの考え方が当てはまる。

7 : 3の売場作り

店の中が見通せないような店には、自己防衛の気持ちが働き、入ろうとする気持ちを妨げる。

逆に、すべて見通せる店は、特別興味を引くようなものがなければ、一瞥した印象で判断されてしまい、店内に何かいいモノがあるかもしれないという期待感をそいでしまう。

店頭に立った場合、7割見え、3割隠れているバランスが、お客にとってちょうど良い安心感と期待感をもたらす。

一概には言い切れないのだが、ドアを開け店内に入らないと中が見

買上率

来店した客が、買物をする率。つまり、買上率80%とは、入店客のうち8割がそこでなにがしかの買物をしたことを意味する

えない店でも、入った段階で店内を見渡せるように工夫したり、オープンタイプの店でもどこか影を作るようにするとよい。

店内の活気を外に及ぼす

大声でかけ声がかかる魚屋やラーメン屋は活気があり、お客は不思議とそういう店にひかれていく。

店内で品出しをしていると急にお客が入ってきたり、お客が何人かいて賑いがあると、相乗効果で他のお客が入ってきたりする。これらはすべて賑いや活気が、お客を引きつけているのだ。

見やすく選びやすい売場、清潔感のある売場などに加え、販売員のきびきびした動きや楽しそうな雰囲気、このような活気を出すのだ。

期待感の演出

入ってみようという気持ちを起こさせるには、「何かあるかもしれない」という期待感によるところが多い。

そのためには、気軽に手に取れる、あるいは買える商品が、店頭で展開されるとよい。

アクセサリーや小物類は、その対象年齢幅も広く、いろいろな客層に対応できる。そういった意味で、入りやすさを演出するためには有効な商品である。

買上率を上げる

買上率は、お客の停滞時間の長さに比例する。それは、店内に長く滞在することは、それだけ商品と接する機会が多くなるので、気にいった商品と出会うチャンスも多くなるということである。

売場の隅々まで歩いてもらう

まずは、歩きやすい通路であるかどうかが第一歩である。

適度なゆとりを持って歩けるか。

飽きないで歩けるか。

売場の奥に期待感があるか。

数多く立ち止まってもらえるか

いくら隅々まで歩いて、立ち止まらない限り商品を見ることはできない。そのためにはポイントとなるような場所に、興味を引くようなディスプレイを配置したり、それぞれの陳列の中に打ち出しが提案されていたりするとよい。

溜り場作り

気に入った商品を見つけた場合、お店の中にお客が商品をゆっくり検討できる場があるとよい。入口から影になるような部分に少しゆったりしたスペースを設けるとよいだろう。これらは店づくりのところで、再度詳しく述べたい。

買上単価を上げる

客単価を引き上げるためには、高額商品を販売するか、コーディネート販売をするのいずれかである。

高額商品を販売するには、それにあつた品揃えや売場作りが必要になる。コーディネート販売には、販売員自信のセンスやお客からの信頼度が重要なポイントとなる。また、クレジットカードの導入等による買いやすさも、その牽引となる。

これらは全て、店の事情や扱う商品によっても異なる。まず第一に、自店において何が必要なのかを検討することが大切である。

2 売上の構造

売上 = 効用 - 不効用 + 商品価値

売上を考える上で、成熟した市場においては、上記のような公式も見逃せない。

効用とは、お客が店に来る当初の目的そのもの（買物）を達成して得られる以外の満足感、またはそれ以上に得られた満足感を指す。言い換えると、気持ちよく買物ができたとか、商品以外にいろいろな情報を得ることができたとか、考えていた以上に良い商品が買えたといったことである。

不効用とは、効用の逆で、ショッピングに伴う煩わしさやいやなことを指す。店に対する不信感、不満、不快感や買うことそのものによる不利、不便、負担などがある。サービスが悪い、販売員の対応が悪いといったマイナスの要素を持つ。

たとえば、商品の品揃えがよいといった効用の部分と、立地が悪く駅から遠いので行きづらいといった不効用の要素を比べた場合、どちらの要素が強いかで、その店の価値や行く回数などが決まるであろう。

次に商品価値であるが、これは価値 > 価格である。この逆では当然売れない。その価値とは、デザイン性とかタイミング、店へのロイヤリティやサービスレベルをお客がどうとらえるかで決まる。

実質的な素材や縫製等と、付加価値的な高級感や魅力などを合わせ、お客が心の中で描いた金額より安いことが大切である。

これら3つの要素をどう組み合わせるかで売上が決まってくる。小売店であれば、動かしようのない条件はいくつかあろう。その条件に対して、効用の部分をいかに増やし、商品に付加価値をどれだけつけられるかが大切なのである。

効 用

- ・気分が良い
- ・プライドが満足させられる
- ・ファッションや着こなしの情報が得られる
- ・便利でありサービスがよい e t c .

不効用

- ・歩きづらく見づらい
- ・どこに何があるかわからない
- ・不潔である
- ・遠い
- ・欲しいものがない
- ・試着ができない
- ・販売員が親切でない
- ・商品の知識や情報がない e t c .

2 計数管理

1 売上予算とは何か

小売業の経営者にとって大切なことは、一日一日の売上であり、そこから生まれる利益によって企業が営まれることである。当然日々の売上予算の達成は目標の第一である。

しかし忘れてはいけないのは、その視点が計数に偏ると結果的に経営に行き詰まってしまう点である。計数だけが強く認識されると、「売上を作るため」という大義名文のために、店格やマーケットポジション、コンセプトなどを犠牲にして、イメージの異なる商品を入れたり、売りやすい価格に落として商売したり、結果的に店のレベルを落としてしまうことになりかねない。

商品も取引条件のよいところからだけ仕入れたり、自分の都合で返品ばかりということになる。当然、最終収支を合わせるために経費削減も起きてくる。汚れたままの売場や、販売員がいない売場等、目先の売上を追いかけることで失うものも大きい。

お客は店が持っているイメージや、買ったという事実に基づいてその店のレベルを判断する。安物を買った売場からは、よいものを買おうという期待感はなくなり、イメージが悪く、サービスの悪い店には、二度と行きたいとは思わない。

また、商品に自信があり、人気があるメーカーが、特別悪い条件で取引する理由は何もない。安い商品は、それなりの価値しかないのである。

数字合わせの経営は、結果的に数字を失う。売上とは、お客が納得できるサービス、商品、演出があって、結果的についてくることを理解し、数字に振り回されないようにしなければならない。

2 売上予算の立て方

考え方は前項で述べたが、では実際はどのように組み立てるか整理したい。

目標を読む

安易に高い目標を組んでは、無駄な仕入れが派生し、販売員の士気にも影響する。市場状況を基に、何%アップできるかをまず考える。その上で他店の状況や他社の数字を配慮に入れていく。

もちろん人件費等のアップによる経費の増加も考えることは言うまでもない。

趨勢を読む

期中に入っても、市場の変化に対応すべく、常に調整が必要である。趨勢値が目標値を上回った時、売上が予想以上伸びたのであるから、結果的にはよいのであるが、計数的には目標値が甘かったのであるから、その差を詰め直すことが大切である。在庫が足りなくなっていれば、次月の売上にも響くのだ。

逆に、目標値が趨勢値を上回りそうな場合、そのギャップをどう埋めて行くかの検討が必要になる。大切なのは、そのギャップに対してどのような対策がたてられるかだ。月のギャップ数値を日割りに落とし込んでコーディネート販売等の強化をするほか、新たな売れ筋の追及や商品投入等を実行し、営業を閉めてみたら予算に満たなかったというようなことがないよう、常に調整したい。

店の計数には、いろいろな要素が絡んでくる。売上がよいからといって、結果すべてよしとはならない。しかし、売上予算を基に目標利益が計算され、許容費用が算出されるため、よく考えて決めることが大切である。

目標利益
 実現売上高 - 実現費用 =
 実現利益という制度会計
 上の利益ではなく、利益
 は獲得するものという概
 念のもとに、
 $\text{< 予想売上高 - 目標利益 = 許容費用 >}$
 の公式で算定される目
 標としての利益

3 営業期への落とし込み

年間の売上予算が出たら、それを細かく落とし込んでいく作業が必要になる。シーズンによっては一点単価も異なる。また、店によっては得意なシーズンと、不得意なシーズンがあるだろう。年間の売上がそうした季節的要因によりどの程度影響を受けるかにより予算編成を行う方法に月別平均法がある。

月別平均法
 販売予測の手法の一つ。
 連環比率法と並び、短期
 傾向変動に用いられる方
 法で、季節変動分析の一
 つである

計算の手順は、まず、過去数年間の各月上上の平均を求めると、次に各月平均額を12ヶ月合計し、平均を求めると、最後に $(A) \div (B) =$ 季節指数 (C) となる。こうして求められた各月の季節指数に年間売上予算をかけることにより、月別の売上高予算が求められる。ただし趨勢変動の著しいときにはこの方法は適さず、連環比率法が望ましいといわれている。

月の売上予算のなかで第一週から第四週にかけても当然ウエイトが異なってくる。給料日後の土日にピークが来たり、シーズン商品(水着やコート)等はそのシーズンの第一週末にピークが来たりする。

そのピークをきちんと読み取っていかないと、適切な商品手配や導入が

できなくなる。ただし、それはあくまでも店によって異なり、またその年の気温の変化にもよるので、シーズンの変わり目には気をつけて臨機応変な対処が必要であろう。

それをさらに落とし込むと、日別の予算になる。年間の大きな数字も、この毎日の積み重ねであるので、おろそかにしてはいけない。

売場の数字には、市場の流れを大きく捉える目と、一日、販売員一人当たり、時間別といった小さな数字に向ける目の両方が必要なのだ。

4 坪効率・人効率・客単価

$$\frac{\text{売上高}}{\text{売場坪数}} = \text{坪効率}$$

坪効率が低い店は、坪当たりの在庫が多くならないように注意する。また、坪効率が高い店は売場を拡大していくことを考える、といった指針となる。大切なことは店全体の坪効率だけでなく、売場内の部分部分における坪効率の把握である。それらが次の打つ手を教えてくれる。

$$\frac{\text{売上高}}{\text{販売員数}} = \text{販売員 1 人当たり販売額 ("人効率")}$$

立地条件やその商品により、人効率は変わってくる。また時間によっても異なってくるだろう。人手不足のおり、効率よく販売員を配置する見逃せない数値である。

$$\frac{\text{売上}}{\text{買上客数}} = \text{客単価}$$

$$\frac{\text{売上}}{\text{買上点数}} = \text{買上単価}$$

同じ売上でも、どのような形で売れていっているかの把握も大切である。同じ売上でも客単価の高い店の方が、コーディネート販売率が高いことになる。買上単価が低ければ、単品や値頃の商品が売上の中心になっているといえよう。

また、商品の平均上代と買上単価を比べることにより、商品構成とお客のニーズとのギャップを見つけることができよう。

売上数字もいろいろな角度から検討してみることが大切である。

5 売上・在庫・仕入・商品回転率

売上・在庫・仕入は、店において常に密接な関係を持つ数字である。この三つのバランスを把握することが大切である。

坪効率・人効率・客単価
資本生産性を表す財務指
標の一つで、右記の式は
さらに次のように分解さ
れる。坪効率 = 坪当たり
在庫 × 商品回転率 =
在庫 × 売上高
坪数 × 在庫

仕入 + 期首在庫 = 売上原価 + 期末在庫

仕入	売上 原価	期首在庫 = 当月スタート時点の在庫金額
期首 在庫	期末 在庫	

月初 月末

仕入れに関しては他項でも触れているので、ここでは在庫に関する基本的な考え方を加えておく。在庫とは、両刃の剣である。在庫が無ければ売れないし、売り逃がしも出てくる。しかし、在庫を持ち過ぎればロスとなる。

では、適正な在庫とはどのくらいなのであろうか。店頭における在庫は、補充や物流管理上存在するのではない。その量は商品の安さを演出したり、選択できる安心感を作り出す。バラエティは専門店に欠かせない楽しさを演出するのだ。

しかし、店頭での魅力が維持されるのであるなら、できるだけ在庫は少ない方がよい。その方がロスも減り、資金繰りの向上や金利のセーブもできる。また、成熟した市場においては商品の鮮度も重要になるため、できるだけ少ない在庫で商品を回した方がよいことになる。となってくると、在庫は金額と同時にその中身が重要になってくる。何をどれだけ売っていくかを明確にし、商品の型数と点数、その鮮度で管理しなくてはいけない。

そこで必要な数字が商品回転率である。

$$\text{商品回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{在庫高}}$$

これには、売上高を平均売価在庫で割って求める、売価ベースの商品回転率と売上原価を平均の原価在庫高で割って求める原価ベースの商品回転率があるが、売価ベースの回転率が一般的である。

年回転率

一年間で商品の入替えが何回行われているかを見る。少ないほど商品鮮度は無い。

$$\text{年商品回転率} = \frac{\text{年間売上高}}{\text{平均売価在庫高}}$$

月回転率

一月に商品の入替えが何回なされているかを見る。シーズンや商品で異なる。

$$\text{月商品回転率} = \frac{\text{月間売上高}}{\text{月平均在庫高}}$$

商品回転率
活動性を見る財務諸表の一つ。薄利多売型の店舗では高くなり、その逆では低くなる

$$\text{月平均在庫高} = \frac{\text{期首在庫} + \text{期末在庫}}{2}$$

回転日数

何日で商品が入れ替わるかを見る。今の在庫で何日分かわかる。

$$\text{回転日数} = \frac{365}{\text{年回転率}}$$

では、適正な在庫回転率を保つためには、どうしたらよいか。次に挙げる項目をベースにして、自店の適正な回転率を把握したい。

商品別に、在庫回転数、売上金額、在庫高の目標を明確にする。何日で売り切るか目標を決め、それに必要な在庫金額を持つようにする
それぞれの商品の最終売りつくし日を明確にし、期間中に売り切る努力をする

時期に合った品揃えと販売計画を作り、それに合わせて仕入れをする

発注頻度を多くして、常に微調整をかけていく

商品動向を分析し、売れ筋の要素を見つける

毎日の商品別売れ行き枚数をチェックし、販売予測数量を明確にする

利益の見方

本来、仕入価格に、経費、利益を上乗せし販売価格を決定する際、この上乗せ幅を値入幅 = マークアップという。値入幅を販売価格で割った率を売値値入率という

6 利益の見方

値入率（高）と掛率

上代に対していくらで仕入れたか、その率を掛率という。上代で売れた場合いくら儲かるか、その率を値入率という。

上代が高くても、掛率が高い、または値入率が低い商品は、儲けが少ない商品になる。

粗利益

設定上代に値入率を掛けると儲けの予測「値入高」がわかるが、売れた時点で仕入れた金額を引くと粗利益高になる。ほとんどの商品は仕入時設定の上代で売れるはずなので、粗利益高は値入高と同じになる。

しかし、商売には必ずロスがついて回る。売れずに値下げした商品であれば、値入高から値下げ分を引いた金額が、粗利益高となる。こういったロスには値下げ以外にも、傷物や万引きによるもの、棚卸しロスなどが含まれる。

粗利益高

粗利益を増大させるには、純売上高に対し、売上原価を引き下げる必要があるが、その過程において売値値入率を計画的に改善するすなわち、不当に売値を高めることなく値入幅を大きくする商品政策～価格決定が求められる

実現売上高		
原価	粗利益高 ←—————→	ロス
原価 ←——掛率——→	値入高 ←——値入率——→	

┌────────── 初回売価 ───────────┐
 (設定上代)

上代 - 下代 (原価) = 値入高

$$\frac{\text{値入高}}{\text{上代}} = \text{値入率 (売価)}$$

初回値入高 - ロス高 = 粗利益高

$$\frac{\text{粗利益高}}{\text{売上高}} = \text{粗利益率}$$

7 粗利益を上げるには

粗利益を上げるためには、3つのポイントがある。

売上を上げる

値入高を上げる

ロスを減らす

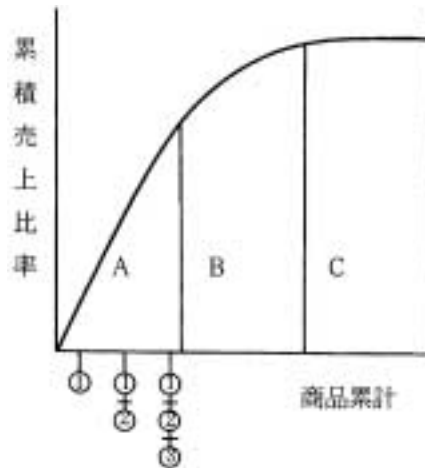
そのためには店の中のコミュニケーションが重要になる。販売員と仕入担当者のコミュニケーション、商品と販売員のコミュニケーションなどであり、全員が同じ情報と問題意識を持たねばならない。

次に商品の分析が必要になる。一般的には売れ筋商品は全体の2割で、残りの8割は何らかの手を加えなければ売れない在庫である。そこでABC分析を行って、売れる商品の集中と、その他の商品への対策を小マメに立てるとよい。

ABC分析

セーターを10型展開している場合、売上上位の商品から、1型でそのアイテムの全体売上の何割を占めているか、上位2型では何割になるか、といった割合累計して出していくと、下図のグラフのようになるとする。

ABC分析
 取扱品目を売上金額構成率の高い順にA、B、C……と並べ、それに応じた重点管理をする。顧客管理等にも応用される。品目構成率20%に金額構成率80%が一般的であることから二八の管理ともいう



商品	売上高	累積売上高	累積比率
(60万	60万	30 %
A	50万	110万	55 %
[40万	150万	75 %
	20万	170万	85 %
B	15万	185万	92.5%
[6万	191万	95.5%
	3万	194万	97 %
C	3万	197万	98.5%
	2万	199万	99.5%
	1万	200万	100 %

ABC分析とは、こうして得られたA品目を重点管理の対象とし、短期サイクルの発生方式等で集中的かつ効果的な在庫管理をする一方、B、C品目については積極的な販売促進を図る手法である。

3 商品と営業の管理

1 ロス（減価）とは何か

レジのお金に関しては、毎日チェックをして管理を怠らない人も、商品の管理はルーズであることが多い。商品はお金と同様にその店の資産であり、利益の元である。しかも、お金は銀行にでも預けないと店に置いていくだけでは増えないが、商品はより大きな価値と利益を生み出すのだ。どこに何がいくつあるか皆が一目でわかるようにしていく管理体制が重要である。

ロス（減価）
ファッションのような流行商品には避けられない値下げ（＝マークダウン）、従業員割引購入、盗難その他の減耗（品減り）などにより生じるリダクション

その上でレジの打ちミス、伝票の書き間違いなどのないようにする。ロスの原因はそうした小さなミスの積み重ねである。出してしまってからでは遅いのだ。

値下げロス

仕入れ

- ・細かく仕入れし、マーケットの動きに対応する
- ・仕入れは1度見るだけでなく、何社か見比べて展開計画を立てた上で仕入れする
- ・何を売ろうとしているのか、店の主張を表現する。
- ・在庫を抱え過ぎない。

売場

- ・売切る日を決める
- ・販売員が商品売れないと思いきまないように、商品の良さを引き出す
- ・値引きするタイミングを逃がさない

不良商品のロス

ボタンが取れていた、ベルトがないといったミスは、商品の受入・検収で事前チェックすることができる

試着時による商品の汚れは、セーターベールを試着室に設置したり、商品を1点だけ試着用におろすことで妨げるだろう。

また演出時に汚れないよう什器の清掃に努め、無理なピン打ちなどは控えたい。

棚卸ロス

棚卸しに関しては次の項で触れるが、この時に発見されるのが、万引きなどによるロスである。

欧米では機械により、特殊なタグを付けたり、アラームがなるように設定されたりする対策もとられているが、販売員が声をかけるといった細かい気配りで事前に防ぎたい。

接客中や品出しなどの作業中も、そのことのみで熱中するのではなく、常に入口の方を体が向いているようにするとよい。

売逃しロス

前記で述べたロスについては、商品が残るので誰もが認識しやすい。しかし、さらに問題なのは、売れたであろう商品売らなかったことのロスである。これらは目に見えないため見逃されがちであるが、その中にこそ利益が隠されているので、細かく追求していきたい。

発注ミスにより、タイミングがずれたり、量が足りなかったりすることによる売り逃し、接客のタイミングをずらしたり、販売員の人数が足りないことによる売り逃しなど目に見えないロスに気をつけたい。

棚卸

その時その時の在庫状態が常に正しく確実に把握され、それが計画値に合致しているかどうかチェックすると共に、それを通じて仕入れ～在庫～販売のフローを適切にコントロールすることが望まれる。これが在庫統制、狭い意味でのストックコントロールである

2 棚卸の考え方

棚卸とは、帳簿上の在庫と実際の売場やストックにある商品が、間違いなく合っているかどうか調べることである。

その目的は、期中にあっては、顧客ニーズとの適合化を図り、かつ商品投下資本の効率化を推進する仕入の実現にあり、期末においては売上減価の確定が主目的となる。

そのためには平素のミスを防ぐことも大切だが、月に1度ぐらいのペースで棚卸しを行い、ミスや誤差の追求を常にしていきたい。

心構えと心配り

- ・商品・伝票はお金と同じである
- ・事前の準備を怠らない(値札のとれなど)
- ・スムーズにおこなえるよう、マネジメントの徹底
- ・残業や休日出勤になるため、そのフォロー

進 行

- ・売場を区分して漏れないよう番号をつける
- ・取り置きや直しなど、売場から抜いてある商品のチェック
- ・始める前に商品整理をしておく
- ・同じ商品と思っても必ずタグを確認する
- ・ウインドウ、レジの下、タンポールの中など、商品が漏れないようにチェックする
- ・数字の読み間違い、乱雑に書かれることによるミスなどないように、読む方も書く方も丁寧に作業する
- ・伝票類のチェック(値引き伝票・売価変更・振替伝票・返品伝票、委託伝票)

3 棚卸ロスの見つけ方、減らし方

見つけ方

在庫が減っている場合

- ・棚卸の漏れはなかったか
- ・ディスプレイの商品で漏れはないか
- ・上下組み合わせの商品を、スーツと勘違いしていないか
- ・貸出等、店以外の場所にある商品はないか
- ・伝票を切らずに商品が移動していないか
- ・二重棚卸をしていないか

売上の間違い

- ・レジ打ちのミス
 - ・返品処理のミス
- 仕入時の間違い
- ・伝票記入時のミス

- ・ 検品のミス
- ・ 伝票の数字の読み間違いと書き間違い
- ・ 二重伝票

減らし方

- ・ 委託や過剰仕入れなど、伝票処理が多くなるような発注は控える
- ・ 入荷日の設定
- ・ 商品と伝票は必ず同時に移動する
- ・ 日を改めて伝票を切るようなことをしない
- ・ 商品は必ず検品をする
- ・ 検品前に商品を売場に出さない
- ・ 点数以上の名札は作らない
- ・ 数字は丁寧に書く
- ・ 万引きを防ぐ
- ・ 売れた商品のチェックをこまめにし、毎日の中でミスを見つけていく
- ・ 社員の不正行為がないようマネジメントする

4 在庫運用の方法

在庫の種類

売切り商品

マーケットの反応を見るため仕入れたテスト商品、バラエティをつけるために意識的に入れた商品、イメージを上げるため、色のバリエーションを持たせるためなどの、中心として売っていく商品でない商品は、売れても追加せず、売切りを持ってよしとする。

売れたからといって、その商品を基に仕入れ枠を組み直すのならよいが、そうでなければ次に入ってくる商品とあいまって在庫過多になる。

売れ筋商品

追加できるような手配を確実にし、販売期間中は切らさないようにする。

仕入れ予算も、初めから追加分を見越して立てることが大切。

商品の動き

- ・ ランニングストック（動きのある在庫）



- ・ ウォーキングストック（ポツポツ動く在庫）



- ・ スリーピングストック（ほとんど動かない在庫）



- ・ デッドストック（売れずに売場からはずされた在庫）

ウォーキングストックの段階で、どのような手を打つかがデッドス

トックを作らない鍵となる。演出方法を変えたり、販売を強化したり、時には時期が早くても値下げをして消化していく。

そのタイミングを逃さないようにするためにも販売期の設定が大切である。店からなくす日が決まっていれば、その処理方法も明確になろう。そのうち売れる、誰かが買ってくれるでは、計画的に店を運営することはできない。

掌握チェックポイント

- ・入荷してすぐ売れた
- ・試着が多い
- ・お客がよく手に取る
- ・その商品に関して聞かれることが多い
- ・急に売れなくなった
- ・色が揃わなくなった
- ・商品整理をよくする所としない所

5 予算と誤差

店の計数管理は、予算をどのように達成していくかで始まる。予算通りに維持することが経営上最もよいことである。売上が、予算より下回るよりは上回った方がよいとはいっても、大きな数値ギャップはその読みの甘さを指摘している。

予算と実績誤差の許容範囲

予算区分	許容範囲	理 由
売 上 高	±10% (店) ±5% (商品)	商品はシーズン通期で計画され、月度では計画しない。天候などに左右されやすいが、逆に修正もしやすい
粗利益高	±10% (店) ±5% (商品)	商品によって異なるが、売価変更は5～10%である
仕 入 高	±5%	仕入先との取り組み方が対応を生む
在 庫 高	±5%	売上とのバランスと回転日数
口 入	±1%	店の体質作り
値 下 げ	±3～5%	タイムリーな判断が必要

6 店の経費の構造

粗利益高の話は先項で述べたが、その中からかかる経費を引いて、初めて営業利益高が出てくる。

営業利益
 売上高 - 売上
 原価 = 粗利益・粗利益 -
 販売費・管理費 = 営業利
 益

粗利益高 - 営業経費 = 営業利益

粗利益高 100(%)										営業利益高 20 ~ 5
営業経費										
販売費 45 ~ 55					管理費 35 ~ 40					
人	広	消	通	そ	資	役	光	減	そ	
件	告	耗	信	の		員	熱	価	の	
費	宣	品	費	他	料	給	費	償	他	
30	5	3	2	10	10	10	5	4	15	
} 35	} 10	} 5			} 15	} 15	} 10	} 6	} 20	

販売費とは、店の営業活動に必要な経費であり、売上を上げるための費用である。

管理費とは店の経営を維持するための必要な経費である。

これらの経費において、粗利益高対比何%であるかを常に分析検討するとよい。

$$\text{営業経費比率} = \frac{\text{販売費} + \text{管理費}}{\text{売上高}} \times 100$$

この比率は低い方がよく、高くなってきた時は主要項目の分析、検討が必要である。

$$\text{売上高対人件比率} = \frac{\text{人件費}}{\text{売上高}} \times 100$$

人件費率は扱う商品の店やタイプによって異なる。少ない方がよいのだが、そのため売上高が落ちるようでは困るのでバランスをとること。

$$\text{粗利益対人件費率} = \frac{\text{人件費}}{\text{粗利益}} \times 100$$

一般には45% ~ 50%を目安とし、それを超える場合は見直しが必要である。

図表3 経費項目一覧表

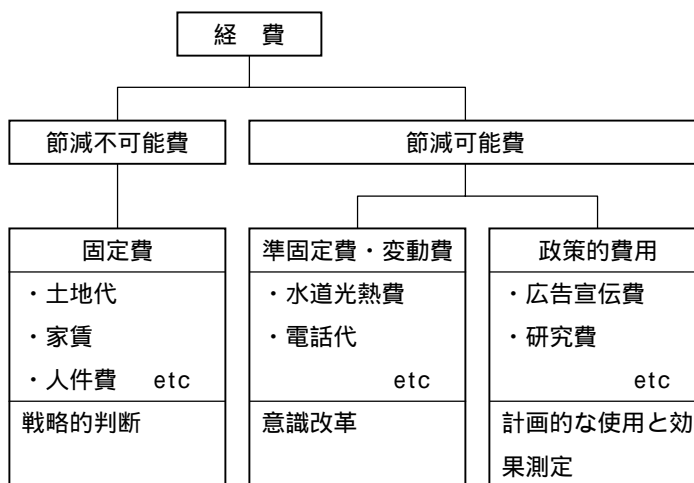
販売費	装飾費	店内外の装飾、陳列に伴う費用
	販促費	販売促進（売上拡大）をするために使用した費用
	包装費	商品の包装に関する費用
	販売消耗費	販売の業務に必要な消耗品に要した費用
	販売手数料	販売に伴って発生した費用（クレジット・カードの手数料）
	広告宣伝費	広告、PRに要する費用
	荷造運送費	販売商品の荷造、配達、運搬などに要した費用
	小計（A）	
人件費	給料	社員及び嘱託に対して毎月決まって支給するもの
	雑給（1）	社員及び嘱託に対して支給する時間外勤務手当、休日出勤手当など
	雑給（2）	定時社員、アルバイト、パートタイマーに支給する給与、賞与、通勤費、退職金など
	福利厚生費	従業員の福利厚生に関する費用
	教育訓練費	従業員の教育訓練に関する費用
	採用費	従業員を採用するために要した費用
	賞与引当金	社員、嘱託及び業務役員に支払うべき賞与の見積り額
	法定福利費	決定の社会保険費用の事業主負担額 社員に対する厚生年金基金、掛金
	退職引当額	退職金規定による退職金及びその引当額など
	通勤費	通勤に必要な交通費及び交通費相当費用
小計（B）		
一般管理費	修繕費	業務の用に供する有形固定資産（車輛を除く）の修繕に要した費用
	消耗備品費	後方部門の業務用に供する器具備品（取得価格5万円以下、耐用年数1年未満）
	水道光熱費	電気料、ガス料金、燃料費 貸借店舗の支払い共益費
	通信費	業務に必要な一般通信及びデータ通信に要する費用
	旅費交通費	旅費規定に基づく旅費並びに交通費
	事務費	業務に必要な事務用品並びに印刷、製本に要した費用
	車輛費	業務の用に供する自動車（仕入れ、配達用を除く）の購入、維持、修繕費用
	研究図書費	新聞、雑誌、情報収集
	諸会費	各種団体への会費
	雑費	業務に必要な費用で、いずれの費用にも該当しないもの
小計（C）		
一般管理費	保険料	有形固定資産（建物等）並びに棚卸資産（商品など）の火災、損害保険料
	リース料	レジスター、建物、設備などをリース会社より貸借した場合の貸借料
	地代家賃	店舗、事務所などの土地及び建物を貸借した場合の貸借料
	減価償却費	業務の用に供する固定資産の償却費
	開発費償却	店舗開発などに伴い発生した費用（資産として計上したもの）償却費
	租税公課	国税、各種地方税、地方公共団体に納付する公課（固定資産税、事業費など）
	小計（D）	
個別負担金	本社、本部から特定の事業部、店がサービスの提供をうけた場合の負担金	
受取共益費	店舗に入店している協友店が負担すべき共益管理費の収入額	
直接販売費及一般管理費 合計		

7 経費節減をするには

少ない費用で、いかに大きな効果をあげるか、そのためには、経費の性格分析を行い、有効かつ効果的に使い分けをしていかななくてはならない。節減と一口にいっても、削ってはけない経費まで減らしてしまえば、かえって逆効果になる。

とかく利益が低いと経費にばかり目がいって、削ってはいけないもので抑えてしまうことがある。逆に売上が多い時は、気持ちが大きくなって経費を使い過ぎ、蓋を閉めてみるとあまり利益が出ていないなどということがある。

先述の利益計画公式 予想売上高 - 目標計画公式 = 許容費用 の通り、利益計画の一環として経費を考え、使用することが大切である。



4 出 店

1 出店計画

91年にはバブルの崩壊の影響がじわじわと生活者の消費行動に表れてきた。その前は大店法の緩和に由来からの金融緩和も手伝って、大きな出店ブームが起こったが、今、そのあおりを受けて、無理して出店した店は退店したり、今後の計画も見直しを迫られているのが現状である。

しかし、こういった状況こそ通常であり、それまでが異常であったと理解すべきである。このような状況であるからこそ、しっかりしたビジョン、計画を持っている企業は、ビジネスを広げるチャンスでもあるのだ。

二流商圈一等立地

都心では権利金、保証金が坪800万円を超える物件も現れ始めた。確かに一流商圈での物件ではあるが、これでは自己資金が豊富にあり金利負担の心配が全くない企業が、売上が非常に高く見積もれ利益構造がしっかり

している企業しか出店出来ない。都心、それも超一流商圈、一等立地への出店はますます厳しくなっていくといえよう。

それより今は、生活者のライフスタイルが変化し、店の使い分けもより明確になってきた。したがって、郊外のマーケットの拡大が予測される。もちろんどんな店を作るかにもよるが、むしろ二流商圈一等立地、たとえば住宅地をバックに持った駅前立地が今後、脚光を浴びそうである。

存在感のある店づくり

とはいっても、そうした立地で何をやっても儲かるとは限らない。自店の資産や特徴とマーケットを、しっかり睨んだ戦略を組み込むことが重要である。特に販売見込みを、

取扱商品の市場の大きさ

競合条件

自店の資産（人材、商品力、資産力、売場面積...等）

立地環境

から試算して、無理のない計画を立てるべきである。

売上が取れるということは、客からの信頼を得ていることに他ならず、絶対的な店の指標である。そのためには、不利な条件が多い小さな店ほど客をひきつける手段を講じねばならない。アイテムでは絶対に負けない、あるいは価値では負けない（単に価格が安いだけでは負ける。商品の質と展開環境から価格を上げ、相対的に価格が安く感じる）などの切り口が重要である。

2 出店に伴うコスト

現在SC内へ新規出店するにあたり、どのくらいコストがかかるのか、一つの目安を示しておこう。

SC等へ出店する場合は、ディベロッパーによってイニシャルコストの構成が異なるが、独自で路面店として出店する場合にはない、さまざまな出費があるので注意が必要である。

建設協力金

協力融資金と呼ばれるもので、ディベロッパー側にとっては開発資金に充当するものである。通常は20年の契約期間で、11年から10年間で均等償還というのが一般的である。

敷金

前期の建設協力金とは内容が異なり、テナント側からいえば、ディベロッパーに対して家賃、共益費等の不払いによる債務が発生した時の弁済にするためのものである。通常、建設協力金と敷金を合計した額の20%～30%が敷金に充てられるが、最近では50%というところも出始めている。

敷金及び建設協力金は、立地により異なるが、地元主導型のSCへ

の出店の方が安いのが普通である。

しかしこの場合、地元出店者が優遇されるので、地元出店者のない業種だけが外部募集となり、出店できる機会は少ない。

その額には幅があるが、最近の例からいくと、都心30分（鉄道所要時間）の住宅を背景に待つ駅前で、3.3㎡当たり300万～380万円が一つの目安となる。

B 工事協力金

一般に工事区分は、本体工事などをA工事、内装、設備工事などの内イメージを整える必要のあるものや、テナントの営業に関するもので工事前、工事を先行させなければならないような工事をB工事という。

これに伴う費用は通常の場合、テナント負担で㎡当たり4万～6万円はみておく必要がある。当然スペースの大小、地型、テナントの設計上の理由により、またスプリンクラーの設置等により多少の増減はある。

開店販促の負担金

ショッピングセンターが新規オープンする場合、イメージ訴求としてチラシ、新聞折り込み、セレモニー等、各種の販促を打つ。その費用の一部を各テナントが負担することとなる。その負担額は賃貸面積当りの場合が多く、㎡当たり1万円を目安と考えるとよい。

その他の費用

指定レジスターが設置されることも普通で、一括で30万～60万円、もしくは月額リース代として1.5万～2万円がかかる。

以上が、SCに出店する場合にディベロッパーに納める一時金である。

この他に必要な費用として、テナントが独自で行う、

店舗内装

什器費

商品代金

その他開業費

等がある。

店舗内装費は店の業種によりその費用に差はあるが、単に安くあがればよいと、何もかも一律に考えるのはよくない。費用を切り詰められる部分と、イメージ上、上材質を使う部分等の組み合わせをうまくすることである。

商品価値を高めるには、それなりの環境が必要であることを忘れてはならない。チェーン店の場合も出店する場所によって、その費用のかけ方に差をつけているのが普通で、目安としては3.3㎡当り50万～80万円程度と

考えてよい。

図表4は、92年秋にオープンしたSCの募集条件である。この募集例によると、当初費用の概算は約1億円が必要となる。過大な借入金で新規開店すると、金利負担と資金繰りで行きずまってしまうことになり、そのため、返済方法をも加味した綿密な計画を策定の上、出店することが望ましい。

図表4 SC出店条件の一例

2 F 20坪で出店する場合	
建設協力金	5,040万円
敷金	2,160万円
B工事協力金	330万円
開店販促協力金	66万円
内装工事費	1,500万円
什器・備品費	150万円
消耗品	50万円
商品代金(在庫の50%)	750万円
その他開業費	100万円
予備費	100万円
合計	10,246万円

敷金・建設協力金・月間賃料一覧表

	契約面積3.3㎡当り		歩合賃料
	敷金・建設協力金	定額賃料	
4 F	2,500,000円	30,000円	売上高の 3%
3 F	3,200,000円	38,400円	
2 F	3,600,000円	43,200円	
1 F	3,800,000円	45,600円	
B 1 F	3,800,000円	45,600円	

B工事代金

	契約面積㎡当り
物販店舗	40,000円～60,000円
飲食・サービス店舗	55,000円～75,000円

3章 販売・接客・サービス・顧客管理

1 販売

1 ストアロイヤリティとは何か

客から愛想づかしされない店は、客にとって存在感の高い“魅せ”である。客にとって魅力のない店は、店ではないと言える。単なる商品展示場であり、倉庫であり、物置でしかない。

商品へのこだわり、個性のある演出、きめ細かいサービス、楽しくくつろげる雰囲気等々、これからの小売業は、他の店にはないその店だけの特色を明確に打ち出さなければ成り立たない。

豊かな時代の生活者は、情報性、便利さ、稀少性、プライド等商品に付属する意味も買う。商品に沢山の意味を持たせて、感激を作り出す。感激の多い店は、よい店であり、つまりお客様に期待される店、ストアロイヤリティのある店である。

競争が激しい時代は、悪くない店、悪くない商品は売れない。何故ならば、「悪くない」は「よくない」ことと同じ意味だからである。

客はモノが欲しいのではなく、モノとの良い出会いを求めているのだ。私たちの周囲には、いろいろな情報があふれ、知らないうちに自分でそれをチョイスし、自分の情報として持っている。これが「何か欲しい」気持ちの源だ。

「何が欲しいかハッキリしないんだけど、何か気に入ったものがあつたら、ちょっと買いたいなあ」と思いながら、街を歩いている。その時、ピンとその気持ちにひっかかる商品とたまたま出会うと、そこで一挙に「何か欲しい」から「これが欲しい」に変わるのだ。これが買い物をする動機になるのである。

販売する側としては、客が必要なモノを目的を持って探しているのか、「何かないかな」とよい出会いを求めているのかにより、対応を考え分けなければいけない。

販売の基本は、売るために何をすべきかより、客がどんなモノやサービスを求めているのかを知るところから入らなければならない。客の求めているものや、その気分、買い物をする時の意識などをよく心得ておかなければ共感も得られないし、説得もできないのだ。

客の生活様式や価値観を理解し、購買時における心の動きを掴み、そして売る側に対する好意や信頼感を獲得しなければ購買には結び付かない。

客の商品を選ぶ目も、店を選ぶ目も、ますます厳しくなっている。その商品に対する価値観を認め、その店で買う満足感が得られなければ、客はその店を選ばないし、期待もしない。客に期待され、選ばれる店は商

ストアロイヤリティ
直訳すれば、店舗忠誠心。
平たく言えば、どうせ買
うんだったらこの店で、
と思わせる店舗の総合魅
力度合い

品価値が高く、買い物が楽しめる店である。

2 重要な販売員の任務

生活に必要な物がまだ不十分の頃、人々は生活を助ける物をつくり出すことに価値を感じていた。農業や工業が中心の時代である。

しかし、現在のように物が街にあふれるほど作られるようになると、それらの価値を生活者にどのようにして伝えていくか、という、作り手側の課題が生まれてくる。また、無駄な物をつくらないために、人々が何を求めているかをつかみ出す事も流通の合理化のためには大きな課題である。

市場が細分化し、人々の価値観が多様化し、同じ人でさえ、時と目的によって買い物の基準が変化する時代である。それらの人々の変化を的確に把握し、作り手に伝え、作り手の意志や商品の持つ特徴やよいところを正しく人々に伝えていくという、コミュニケーターとしての大きな役割を販売員は担わなければならない。

小売業は、メーカーの商品を仕入れて売るにしろ、自ら商品をつくって売るにしろ、商品をつくる人がいて、それを買う客がいて成り立っている。しかし、作り手がどうしてこの商品をつくったのか、どんな使い方や着こなしをイメージしているのか、これらのメッセージが伝わらないと商品のよさや価値は評価されない。すなわち、客に買ってもらえないのである。

ファッションは、それを着るとどんな気分になれるのか、周囲からどんなふうに見られるのか、そんなことにお金を払うのであり、服としての機能だけに代価を払っているわけではない。

また逆に、客の価値観の変化、それに伴う売れ筋商品の変化は速くなる一方である。客や商品の変化を一番身近に感じるのは小売店であり、接客をしている販売員である。それを素早くつかんで、仕入れや商品づくりをしている人に正しく伝えていく。さらに商品だけではなく、店のつくり方やサービスや販促、商売のやり方そのものまでも、客の意向をくんでその責のある人に伝えていくべきポジションにいるのである。その意味で販売員は、コミュニケーターであるといえる。

また、これからの販売員の果たすべき仕事は、流通のコミュニケーターとしての経済的役割だけではなく、ショッピングの場を起点に、顧客にいかにも楽しく快適な生活をしてもらえるかを考え、伝えることが、新たな使命として浮かび上がってきている。

そのために、販売員は、単なる店頭での受け身のサービスをするだけでなく、積極的に客の生活や価値観に関心を示し、学び、提案し、環境をつくり、商品の演出や会話に生かしていかねばならない。その意味では、販売員には快適生活のプロデューサーとしての使命感が必要な時代なのである。

仕入れた商品をいかに売り切るか。売る力があれば新しい商品を仕入れ

られるし、難しい商品にも挑戦できる。売る力がない店は、バイヤーが売りやすい商品ばかりを仕入れるようになり、無難な商品に集中する。

そして、売り切るために価格を下げる。価格を下げる努力がある一定の線を超えると、安物になってしまう。そして店のレベルや期待感をそこで損ない、自ら滅んでいってしまう。

今、販売力というのは、すなわち販売員のモラルや知識技術や心を総合化した人間力であるといえる。デモシカ販売員（販売デモやってみる...販売シカできない.....）の次元はもはや過去のことである。小売業においては売る人が中心の時代なのである。

2 接客

1 接客の基本

販売の要素には、売る環境と販売員の人柄、そして情報、知識と技術とがある。

販売の技術とは、究極、客とのコミュニケーション技術ということもできる。表面に表れる形は、その心に思うこと、感じることもあるからゆえであり、客の心を知って接客することが販売の技術ということになる。

もちろん、それに伴う商品知識なども含まれるが、販売技術の本質は客の心を思いやる“察しの心”といえるだろう。

客の「気」分をつかむ

商売は笑売であり、SHOW売であるともいえ、笑顔の絶えない店は客も絶えないといわれる。また、「楽しくなければ店ではない」という考え方も一般化してきている。

現代の小売業に求められるのはエンターテイメント＝娯楽性である。だが、それが客の気分を害するものであれば、逆にマイナス効果となる。客が何を求めているのか、“察しの心”で対処していかなければならない。

押し付けがましい接客ほど、煩わしいものはない。中には、声をかけられたくない客もいる。

また、色違い、サイズ違い等を聞きたいと思う時、販売員がすぐそばでさり気なく待機しているのといないのとでは「買いたい」気分の盛り上がりが全く違う。客の気分を正確に読み取ってこそ、正しい接客が遂行される。

商売は「間」との闘い

間が悪い、間が持たない、間が抜けている等、「間」は、人と人、人と物、物と物との仲を取り持つ潤滑油である。発注の「間」、商品のボリューム感の「間」に、並べ方の「間」。まさに、商売は「間」との闘いである。そして接客時の最も大切な「間」は、コミュニケーションの「間」

である。

客が店に入って来た瞬間から、「間」との闘いは始まる。声をかけるタイミング、会話を進めるタイミング、商品を勧めるタイミング……。

客の目線の行方、歩き方、歩く速さでその気分を読み取る。そして、商品の触れ方を見て、「間」の取り方を決めるのだ。これで、アプローチ第一段階は完了する。

集中力を支える「理」性

客の顔が一人ひとり違っているように、接客方法も千差万別が存在する。どのような客に対しても、一律に「いらっしゃいませ」という声のかけ方でいいのだろうか。「いらっしゃいませ」という言葉が客に対して心の壁となることもある。アプローチ法ならば、他の言葉でもたくさんある。

要は、「どうぞごゆっくり御覧下さい、必要なことはお手伝いさせていただきます。」などといった気持ちを、客の様子を即読み取って、伝えられるかということなのである。

その客にぴったりのアプローチを即座に判断する。そのためには、客に対する絶え間のない集中力が必要となる。マニュアルにある通りの言葉を発していながら、心ここにあらずの対応などもっての他である。売場でこの集中力を支えるのは、気力と責任感である。これはまさに理性以外の何ものでもない。

2 売れ筋の見つけ方

今、店にはどのような商品が品揃えされているだろうか。大きく分けると、次のような四種類に分類されるのではないだろうか。

- ① 特別に接客アプローチしなくても自然に売ってしまう商品
- ② 店出して、一週間たっても一枚も売れない商品
- ③ 接客アプローチをすると、必ず売れる商品
- ④ ファッション性が高く、見栄えもする商品だが、あまり枚数は売れない商品

一般的には①のような商品は売れ筋とし、②は死に筋、③は売り筋、④は見せ筋と言われている。

繁盛店と言われる店は、実に商品の組み合わせ方がうまい。「売れ筋商品」を柱に、次に売れ筋につながる「売り筋商品」を組み合わせながら、「見せ筋商品」で店としてのメッセージを発信するのである。「死に筋」になりそうな商品はすぐに置き場所を変え、売れ筋とコーディネートして売り切ってしまうのである。

商品は生き物である。置き方、見せ方によってその売れ方は大いに変わる。売れ筋商品が売れるのは当たり前である。店内で最も目立つ場所に陳列し、人手をあまりかけずに効率よく売るのが定石である。しかし、商品には必ず寿命がある。売れ筋はいつまでも売れ筋ではない。次の売れ筋を

とぎれなく見つけ出し、常に売れ筋のボリューム展開をして売上に貢献させるのが上手な販売の基本となる。

売れ筋を見つける代表的な手法として、次のようなものがある。

人気要素別把握法

ゾーン別に商品を分類し、什器別展開をすることによって売れるエッセンスを見つけ出し、その売れ筋要素を他の服種へと波及する。

「メーカーの5,900円のブラウスが売れている」ということより、「ストライプのブラウスが売れている」といったゾーンで捉えることが重要である。色、柄、デザイン、素材と分類ポイントは状況によって変わるが、より早く的確に、売れ筋を見つけることが望ましい。

A B C 分析

販売数量によって商品をA、B、Cの三クラスに分け、重点的に分析する方法。この他にアイテム内ゾーン別でA B C分析することによって、主力のデザインやディテール、今後の主力ゾーンを見つけることができる。また、その他にもプライス・ライン別に集計することにより、主力プライス・ラインを正確に押さえられる。

ライバル情報

ライバル店の売れ筋をリサーチによって探り出す。店のメインの陳列スペースに売れ筋は展開されるので、このメインスペースを常に押さえておく。また、売れ筋は種類も多く、価格幅も広がる。パリエーションが広がった商品はマーク。次に取引先から、他店の動向を聞き出す。そのことにより、自店でマークしていない売れ筋を見つけて出す。何軒ものメーカーに聞いて回ると、共通したゾーンを捉えることはできる。

売れ筋は、自然に売れ筋になるわけではない。仕入れに人（店長、バイヤー）の力（情報収集、分析力、選択眼、商品確保力）と販売する人の力（自店の商品動向把握、適切な展開）がうまくかみ合っこそ、初めて売れ筋商品が生まれるのである。

3 客発想の販売

「客の立場に立った親身の接客」というのは、よく販売員マニュアル等に出でくる言葉だが、それではどうすればそれができるのだろう。

店頭で客に接する時、これは当然ながら売り手側の発想や行動が主になっている。逆に、自分自身が何か自分の欲しいものを買に行く時に、今度は客としての「こうして欲しい」という気持ちや行動が主になっている。

自分が接客する立場の時は、あれこれ試着して迷っている客に対して、「もうすぐ閉店時間なのに、はやくどれかに決めてくれないかしら」と思い、自分が買う客の立場の時は、「せっかく買うのだからいろいろ試して納得のいくものを買いたいのに、販売員がはやく売ろうとする態度がミエ

ミエだわ。嫌な感じ」と厳しい評価をする。

このように、「販売員発想」と「客発想」の両方の視点があるはずなのに、店に立った時、ほとんどの販売員は「自分が客だったら、こうして欲しいはず」と思ったことを忘れてしまいがちである。

この「自分が客になった時の気持ち」を生かして、本当の「客の立場に立った販売」を行うことが大切なのである。

自分と同業種の店に客として入り、その店で体験したことをレポートすると後々わかりやすい。

ポイントは 満足した点、 不満だった点、これらを軸に店の入りやすさ、品揃え、陳列、接客など各項目についてチェックしてみる。満足した点に書き込んだことは、自分が客の立場にたつてよかった、と思ったことなのでそのまま自分の接客に取り入れればよい。

不満だった点をよく見てほしい。そして、そこで自分はなぜ不満に思ったのか、どうしてほしかったのかを徹底して考えてみる。その、「どうしてほしいか」の気持ちが客の気持ちに立った販売法の答になる。

図表5 客発想に立った販売チェック項目

	満足した点	不満だった点
陳列店づくり	・明るく、すっきり ・入りやすい ・商品も見やすい	① レジカOUNTERの後ろにバッグ類が置いてあり、すぐに手に取って見られない
商品	・ほしかったコートがセールになっていたので大満足	
接客	・笑顔がさわやか	② 自分ですごく気に入っていたコートなのに、販売員が、「皆さん試着はされるけれどなかなか売れない」と言った
その他	・買ったコートが大きかったので、帰りに店のドアのところまで荷物を持ってくれた	③ 試着室のドアに大きな字で「必ず販売員にひと声かけて試着してください」と書いて貼ってあった

不満だった点

① レジカOUNTERの後ろにバッグ類が置いてあり、すぐに手に取ってみられない	② 自分ですごく気に入ったコートなのに、販売員が、「皆さん試着はされるけれどなかなか売れない」と言った	③ 試着室のドアに大きな字で「必ず販売員にひと声かけて試着してください」と書いて貼ってあった
---	---	--

どうしてほしいか

手に取りやすいところに置くか、わかりやすいプライスカードをつけて欲しい。「いくらかなあ」と思っても、販売員に頼んでとってもらうのは面倒	みんなが試着して買わないのは、何か悪い商品ではないかと心配になる。私はすごく気に入っているので、「個性的な商品なので、なかなかお客様のように着こなしていただける方がいらっしゃらなくてセールになりました」くらいのことは言ってほしい	試着するのが悪いことのような貼り紙は気分が悪い。それより、もっとお客さまに気配りをして、試着室に誘導して欲しい
---	--	---

アプローチ
入店客への接近。そこに至るまでの観察、ニーズの読み取り、感情移入がその後の成否を決める

4 アプローチの仕方

買物をしている時、よく次の二つの場面に遭遇する。

一歩店に足を踏み入れたとたんに「いらっしゃいませ～」と言いながら背後にぴったり寄り添い、休む間もなく話しかけてくる。

店の奥からチラと一瞥ただけで、後は無視。鏡の前で商品を体にあてて見えても冷たい視線があるのみで、触った商品を面倒くさそうに片づけて回る。

これらのケースは、多かれ少なかれ誰にでも経験のあることだろう。客が入店したらとにかく「いらっしゃいませ」と言うように教えられた販売員や、インポートの高い商品を扱っているだけで、自分まで偉くなった気分になって客を見下す販売員の何と多いことか。

でも本当のアプローチはそうではないはずである。人は出会った瞬間に印象の70%が決まるという。その大切な瞬間を販売員はないがしろにしてはいないだろうか。店の立地や扱う商品、その場面によって客にかける言葉も思いも全部違って当然である。

自分に置き換えるとわかりやすいが、見たい気分はじゃましてほしくないし、必要な時はすぐそばに来て対応してほしいのが客である。客がどう

してほしいかを考え、感じ、行動することがアプローチといえる。そしてそのアプローチが成功したら接客は6～7割は成功したと思って間違いはない。

1) カジュアルなロープライス店

明るく元気のいい「いらっしゃいませ」が店の活気や入りやすさをつくり出す。手を動かしながら何か探している客がいたら、すぐ飛んでいって声をかける。

2) 落ち着いたオープンタイプのブティック

客が店に入ると同時に目を合わせ、お客様の存在に気がついていきます。お客様のために私は待機しているのですと心を込めて会釈する。そして次のような時には、客に声をかけるようにしたい。

商品に触っていた手が止まった

体をのりだして商品を見ている

目が決まったところをしばらく見ている

商品を手にとってあてて見ている

客が色違いを探しているのか、鏡にあてて見たいのか等の欲求を感じ取り、リアクションする。

3) クローズドタイプのブティック

「こんにちは」等、親しみのある挨拶とパーソナルな対応をし、「ご利用があればお申し付け下さい」というマンツーマンで丁寧な接客態度を取る。

しかし、客にも話し好きを人とそうでない人がいる。販売員としては、なるべく客との会話の中から接点をつくっていきたいと思うが、なかなか難しい。例えば、客の発信するメッセージには次の様な種類がある。

・客の「言葉」

・客の「視線」

・客の「動作」

・客の「着こなし、持ち物」

客からのメッセージを読みとって、その気持ちに合った販売員からのアプローチを考えよう。

5 商品説明とセリングポイント

セリングポイントとは、客がその商品を手にした時に買う気を起こさせる商品のチャームポイントのことである。それさえわかれば販売に怖いものなしなのだが、客は十人十色、いや最近は一人十色とも言われている。そのような多種多様のニーズに応えるには、読心術でも学ばなければできないだろう。



しかし、10人中6～7人は同じポイントによって商品を選ぶという統計もあるので、ここにそれらをいくつか紹介しよう。ただ、これは経験と相手への思いやりの心から見つけるものであるので、マニュアルでは言い尽くせないものであることを理解したい。

1) カラー

「顔うつりがよい」という言葉があるが、各人が似合う色、似合わない色を持っている。試着した時、顔がきれいに輝いて見える色はその人に合った色なのである。

化粧の色でイメージが変化する。

- ・茶系の服ならオレンジ系の口紅が映えるし、個性的にするなら赤もきれいだ
- ・紺系には、オレンジ系もピンク系も合うので相手によって選ぶようにする
- ・黒は、赤系からピンク系の口紅が映えるが、ベースの色を透明感をもって仕上げていないと、顔が暗くなる

試着した時、洋服の色を強く感じるようなら衿元に白いカラーをつ

けるか、明るく優しい色のスカーフをあしらうと顔うつりがよくなる。ある程度の年齢の方なら白も真っ白より生成りの方がやさしい感じになる

プリントなど柄ものの場合、色の配分に気をつけるとよい。一色をポイントとしてコーディネートするとすっきり見える

その他、顔うつりをよくするためにはアクセサリーも見逃せない。大きめのゴールドのチェーン等は、顔を華やかに見せるし、パールはやわらかく、やさしい感じになる

カラーはこれから大切な要素になるので、よく研究し、店のライティングにも気を配るとよいだろう。

2) デザイン

見た目のデザインはディスプレイによってわかってもらえるだろうが、着た感じのデザインや着心地は試着してみないとわからない。そこで、客にまず試着してみようという気持ちになってもらうことが第一である。そのためには、販売員自身が店の商品すべてを試着してみるのが、大変そうではあるが一番正確で近道である。

袖付のゆとりの感じや、着た時の軽さ等、実際に着たことがある人の話には説得力が出てくる。そしてその商品が、一番よく見えるコーディネートを考えておくと、客がその商品を選んだ時に、親切を接客ができるだろう。

また、接客していく中で、素材についてのアドバイスがあると、客の購買意欲は高まるだろう。しかし家庭科の試験ではないので、販売員に必要なのは知識そのものというより、実際に役立つ情報にする知識の情報加工力といえる。たとえば、「こちらはウール100%ですから、軽くて暖かいですし、シワが出来ても復元力があります」という具合。

客に対する情報発信者として、その知識を伝えるように努力することこそ必要である。

6 コーディネート販売

「客単価アップのためにコーディネート販売を！」と言われたことのある販売員は多いだろう。それ以外にも、接客情報のひとつとして、コーディネートがうまくなりたいという販売員は多い。

そこでコーディネートに関してのポイントをいくつか挙げてみることにする。

1) シーンをイメージさせるコーディネート

客は商品を手にした時、その商品を着ている場面を想像している。それなら、その想像しているシーンに合わせたコーディネートを考え、実現することが大切である。同じブラウスでも、デートなら優しいカー

コーディネート販売単品販売に終わるのではなく、それと関連した商品を同時に販売することにより、販売効率アップをもたらす。一つの商品から、客の好み、トレンド、店の推奨ライン等を視点に入れ、瞬時にコーディネートを生み出す技術が要求される

ディガンにフレアスカート、会議ならタイトスカートとカチッとしたジャケットのイメージが合う。自分の考えたイメージが客のそれとぴったり合った時、購買に結びつく。

2) ステップアップ式コーディネート

家の洋服ダンスを開けるとぎっしり服がつまっているのに、明日着る服がないという愚痴を言ったり聞いたりしたことがあるだろう。「計画的に買物を」といってもなかなかできないものである。そこでまず、今ある洋服とのコーディネートを考えることから始める。

まず黒のタイトスカートを客が持っているとする。そこでそのスカートに合わせてピンクのカーディガンと白のブラウスを勧めるとする(この時、店にある黒いスカートを手持ちの物と仮定し、実際に合わせてみるとわかりやすい)。その次の来店時には、黒のスカートにも合わせられるグレーのチェックのスーツを勧める。ここでコーディネートの幅がぐっと広がりを見せる。例えば、

- ・グレーのチェックスーツ+ブラウス
- ・スーツのジャケット+黒のスカート
- ・スーツのスカート+ピンクのカーディガン

等である。この組み合わせ以外にも客のワードローブを入れた組み合わせを考えていく。このようにして考えていけば、シーズンごとの計画的な買物アドバイスができる。

3) ひとつの商品を何倍にも楽しむコーディネート

商品にはいろいろな顔がある。同じ商品でも着る人で感じが変わってくる。だから、商品の顔をできるだけ多く紹介することが販売員の腕の見せどころである。ひとつのジャケットを何通りに着こなせるか。これは店のメンバーで意見交換したり、商品整理をしながら常に考えておくと楽しく覚えられたり、客に紹介しやすくなる。

コーディネートに関する情報はいろいろなところにあふれている。テレビや雑誌、通勤中の電車の中、客にも大変センスのよい人がいるだろう。そのポイントをつかむコツは、自分で合わせてみることである。そのことにより情報が自分のものになり、自分のセンスアップにつながるのである。

その中で一番大切なのは、吸収する気持ちの問題である。嫌々であったり、仕事だからという観念にかられた気持ちでは身につかない。結果として、自分がセンスアップしていくのだから、楽しみながらいろいろ吸収していく気持ちを常に持つことが必要だ。

7 試着室の使い方

試着をしようと思っている客の動作には、次のようなポイントがある。

- ・商品を手に取り、体にあてている

- ・体をあてた状態を鏡に映してじっと見ている
- ・商品を手に持ち、きょろきょろしている
- ・商品を手にとり、じっと見ている

等である。これらの動作をしている時の客の気持ちは、商品に興味を持ち、それが自分に似合うかどうかを考えている段階である。ここで購入決定をうながす重要なステップとして、試着の勧めがある。

もちろん、客自身が「試着をしたいのですが」と、商品を持ってこられることも多い。しかし、客の立場で考えると、「試着をしたいのですが」と自分から言い出すのはなかなか勇気のいることである。

「試着したら買わないといけないんじゃないかしら」「太っているからサイズが合わないかもしれない」等、客の多くは、試着を言い出す前にさまざまなストレスを心の中に持っている。このストレスを販売員の気配りで、事前に少なくして、スムーズに試着に誘導することが大切である。

次に客が試着されている間、販売員はどうしているだろうか。ただじっと試着室の前で客が出てくるのを待っているとしたら、それは一番駄目なパターンである。

試着して、鏡に向かった瞬間が最大のポイントになる。この時に「似合わない、ダメだ」と思ってしまった客は、もう販売員のアドバイスを聞き入れてはくれない。

そのため、誘導時のアドバイスが大切になるが、誘導時のアドバイスが適切でも試着室の中は客ひとりの世界である。

そのままシンプルに着こなせば魅力的に見えるのか、何かベルトやスカーフ等でアクセントづけをした方がより客を引き立たせるのか……客が鏡に向かった時に最高の着こなしの状態でいられる様に気配りするのが、販売員の役目でもあり、客に満足してもらえる試着室の使い方である。

試着室から外へ出てもらうには次のような言葉が有効である。

「少し鏡から離れて、全体のバランスをご覧いただくとよいと思います。どうぞ外に大きな鏡がありますので、お召しになりましたら外にお出になってみて下さい」

「このお洋服は、少しヒールのある靴をお合わせになるとバランスよく着こなしていただけたらと思います。ヒールのあるサンダルをご用意しておりますので、外にお出になってご覧下さい」

再度、外へとうながす声をかけるタイミングは、ちょうど試着し終える頃である。このタイミングは、次のことに注意するとだいたいわかる。

- ・カーテンの試着室の場合、人の動く気配やカーテンの揺れがおさまる
- ・ドア式の試着室の場合、着替えるプロセスを順に心の中で追い、タイミングを計る

この間に、コーディネートに必要なアクセサリ、ベルト、スカーフ等

を準備する。その他シルエット補正のために、肩パッド、シルクピン、メジャーも必要だ。

そして試着されたものを客が気に入らない場合のことも考えて、次に勧める商品を手元に揃えて置く気配りも大切である。



8 取り置き

どのような客でも、初めから固定客になるわけではない。だからこそ、はじめての客にも好感を持ってもらい買ってもらえる状況づくりが重要になってくる。

顧客づくりのひとつの方法として、「取り置き」がある。「取り置き」をするということは、必然的に再来店につながり、顧客づくりの第一歩となる。だがそれも、アプローチの仕方ひとつで結果を二分すると言っても過言ではない。

二つのタイプ

第一歩のアプローチで、取り置きをするきっかけには、次の二つが考えられる。

買う気はあるが、何らかの理由（例えばお金がない、カードの締め

日の関係など)で取り置きをする

すぐに買うほどでもないが、販売員に勧められた等で、とりあえず

取り置きをする

客に負担を与えない

取り置き後販売に結びつけるポイントとしては、何よりも客に取り置きをしたことでの不安や負担を与えないことである。

客の迷いを解消する

取り置きをするということは、客に何らかの迷いがあるということも考えられる。なぜ、取り置きをするのかという客の状況を判断し、よくコミュニケーションをとり、一番よい方法を提案するようにする。たとえば、先程の二つのタイプの のケースの場合には、

- ・カードの締め日まで取り置きをする
- ・カードを持っていない客に対しては、自社で申し込めるカードを提案する
- ・内金は状況を判断して提案し、決して無理強いはいしない

のケースの場合には

- ・客の手持ちの商品、ライフスタイル等を聞き、手持ち商品とのコーディネート提案する
- ・「今晚ゆっくり考えて、明日の 時頃までにご連絡下されば結構ですよ」等の提案をする
- ・今後購入予定の商品、今一番興味のある商品を聞いて、それらとのコーディネート提案する

再来店へのアプローチ

取り置きをしてから再来店までの間に、必ず確認の電話を入れるようにする。

客に連絡を入れる際は、その生活状況に合わせて、時間帯等を考えることが大切である。また、催促の電話にならないように気をつける。

取り置きの日数を経過しても連絡のない客へのフォロー

いつ頃までに来店してもらえるか、都合を確認する。もし断られたとしても、ムキにならず「残念ですね、また新しい商品が入荷しましたらご案内致しますので、これからもよろしく申し上げます」等の言葉で嫌な印象を与えないように対応する。

顧客づくりは信頼関係

客にもいろいろな都合や状況がある。たとえ、取り置きが売り上げに結びつかなくても、誠意や思いやりは客には必ず伝わるものだ。また客にとっても、断るとするのは必ず「悪いな」と思っているもの。この気持ちをくみ取ることが再来店につながる。

9 タイプ別接客法

客は多種多様である。ひとりの人に気にしてもらえるように配慮することすら大変なことである。それが複数の場合、大変さは二倍、三倍といえる。まずは複数で来店された客を三つのタイプに分けてポイントを考えてみることにする。

1) 親子連れ

お互いに遠慮がない間柄のため、トラブルが生じると收拾がつかなくなるので、注意が必要である。意見が合わない時は、相方の通訳をするつもりで、本当に似合うものを勧めること。

よく、「スポンサーだから親の意見を押した方がいい」とか「最近はおかわいがられて育てているので子供の意見を押した方がいい」等言うが、それよりも誰もが納得できるような説得力のある販売を心がけた方が相方の信頼を得られるだろう

2) カップル

最近は男性もおしゃれになり服にこだわる人もかなり増えてきたが、それでも婦人服の店で積極的になれる人はまだまだ少ない。上手な会話で男性にも参加してもらおう。

この次に二人で出かける時の雰囲気合うかどうか、先日着ていた服に組み合わせるとどうか、男性から見て女性のイメージに合っているか等、最初はYES・NOで答えられる問いかけが親切であるだろう。

3) 友達同士

一番手がかからない様に見えて、難しいのが友達同士の場合である。二人から複数で、お互いほめ合っているうちはそのまましておいても大丈夫だが、一歩間違えると、いつの間にか本人が気に入っていても周りでやめさせてしまったりするケースがあるのが、このタイプである。

この場合には、二人またはグループ内で主導権を持っているのが誰かを最初に見抜くことが大切であり、その人をうまく誘導しながら接客すると、その人が他の人を説得してくれて助けてくれることが多い。

ただしこの場合もやはりテクニックではなく、販売員のハートと腕が最後はものをいう。

次に、やはり大変な接客としてギフト客を挙げてみよう。

母の日等のプレゼントや、誕生日、就職祝のプレゼント、お世話になったお礼のプレゼント等、ギフト需要は大きい。接客方法には何ら変わるところはないのだが、直接相手をできない人間に商品を合わせるのだから、より細やかなフォローと繊細な注意をしたい。特に商品に傷やトラブルがあってはならないし、サイズがあるものも要注意である。プライスがわか

らないように配慮するのは、当然のことである。

小さなカードに販売した店名や電話番号、担当者名を書き入れ、「何かございましたらお気軽にお電話くださいませ」等のコメントを書き添えると、プレゼントをもらった客にとって、より親切になる。

プレゼントされた人が喜び、「こんな素敵なものをありがとう」と贈る側に感謝した時、販売員にとって二重の満足とファンを生み出す。ギフトは販売員の腕の見せどころである。

細心の注意を払いながら、より喜ばれるように努力し続けたい。

10 お直し

お直しは、販売の中で最終的なツメにあたる。お直しを行うことでその商品が客の手元に渡るのだから、その処理は慎重に行い、簡単に考えてはいけない。何回も確認した上でトラブルにならないよう処理すべきである。

店によっては「デザイン重視のため、お直しはお受け致しません」または「ニットのセーターもお直し致します」等、考え方がいろいろあるので、その店のやり方でおこなうことがベストだが、ここでは基本的な部分にふれることにする。

ポイント1

必ず試着してもらおうこと。同じ9号サイズでもメーカーによって実寸が異なるし、同じメーカーでも素材やデザインによっては試着感が異なってくる。

また女性の場合、ウエストに関しては小さいサイズを信じたがる傾向のある人がいるので、注意が必要である。面倒くさがる客もいるが、必ずお願いして、時にはその旨を伝えて試着してもらおうこと。

ポイント2

必ずピンを打ち、メジャーではかること。数字も声に出して読み上げると、客への確認と間違い防止になる。また、スカートの丈つめでも、裾で直す場合とウエストで直す場合がある。「様、ウエストでお丈の3センチつめですね」等と、どこをどう直すのかを声に出して鏡に映しながら確認すること。

ポイント3

お直しの記入は各名称をきちんと覚え、第三者に直してもらおうことを忘れず、正しい場所に正しい名称で指示し、必要最小限の言葉で簡潔に正しく記入すること。

数字の「1」と「7」や「0」と「6」、また「cm」と「0」も間違いやすい。丁寧にはっきりと書くこと。

以上を踏まえ、店で伝票の書き方を必ず統一する。

ポイント4

客からあずかった商品が動くので、責任は重大である。そこで、店であ

ずかったどの商品がどこにあるか分かるようなノートをつけるとよい。このノートを用いて、お直しの渡し日の前日には商品が店内に届いているか、お直した商品を取りに来店しているか等のチェックを欠かさないようにする。

ポイント5

業者とお直しの値段をよく確認しておくことも大切である。基本的な料金表はボードやノートにまとめて、客にも分かるようにしておくことよい。

また、一口に丈詰めといっても、カットして折返すだけのものと、デザイン処理が入り、幅や他の部分を直さなければならない丈詰めでは、おのずと料金は変わってくる。できてからそんなつもりではなかったではすまされないので、事前によくコミュニケーションを取っておくことである。

ポイント6

お直しをする人とのコミュニケーションもよく取っておくことである。生半かな知識で判断せず、わからないことは必ず確認することである。

そしてできれば洋裁の知識を自分でも学んだ方がよい。

以上である。直す前にその商品をよく把握し、デザイン的にそのまま着たほうがよいのか直したほうがよいのかを判断すること。もし直さないでその部分を生かしたほうがよいのであれば、きちっと客に説明できるようにしたい。



11 固定客づくり

「顧客をつくろう」「固定客をふやそう」というのは販売員が売場に立つと必ずいわれる言葉である。

それは、名前と住所を記入してもらい名簿を増やすことではない。星の数ほどの店や販売員から「一人」を選んでもらうことである。たまたまではなく、「あなたに接客してほしい」と客が来店するとしたら、とても素敵なことではないだろうか。

顧客づくりというと、大変難しいとおもうかもしれないが、いつもの販売に少しプラスするだけである。それだけでファンが増えるのである。

1) きっかけづくり

まず、買ってもらった客とのコミュニケーションづくりが大切である。

商品のお直し、または取り置き、取り寄せをした
次シーズンのDMやバーゲンのDMがほしいといわれた
話がはずんで仲良くなれた

等チャンスはいろいろあるが、 と は商品、または店のファンであり は販売員個人のファンである。 の場合はすでに信頼関係ができようとしているので、問題はない。

や の場合はもう一步深いコミュニケーションを持つ必要がある。なぜその商品が好きなのか、どんな場面でその商品を着たいのか、いつもお直しで困っていることはないか、等の情報を得たらそれを活用する。

そしてより親切な対応になったり、好感を生む結果となれば、 の客もファンになるだろう。

2) 情報のインプット

信頼関係の糸口をつかんだら、次はその絆を太くすることである。そのためには客の背景やパーソナルな情報を持つことが大切である。店に顧客カルテやカード等がある場合はおおいにそれを利用するとよい。

また、時間にゆとりがあれば、試着したついでに写真等を撮れば客にも喜ばれるし、自分も客の顔を忘れないので便利でもある。

3) 親しみの糸を切らない

せっかくつかんだ情報も活用されなければ効果がない。顧客カードを見ながら客の顔を思い出し、今度は(店)からその人に合わせた情報を発信することで、初めて客からの信頼に応えたことになる。たとえば、サイズで困っている人なら、合うデザインやサイズが入荷した時に連絡するのもよいだろう。

また、来店時に「 様こんにちは」と名前を呼ぶことも大切であ

る。気をつけなければいけないのは、「約束をやぶらない」ことである。当然のこのようであるが、信頼した相手に裏切られることは通常の二倍、三倍の悪影響を及ぼすのでくれぐれも注意したい。

4) フォロー

増えてきたファンをきちんとフォローしていくためにも、整理をすることが必要である。

以上である。顧客カルテをいつも手元に置き、書き加えていくことが顧客づくりのポイントである。小さな気配りが、名簿に載らない顧客をふやし、一番の販促効果をもたらすことを忘れないようにしたい。

3 サービス

1 サービスの本質

昔はサービスのことを「勉強」と言った。「旦那、勉強しますよ」という昔の商人の掛け声は、値引きしますよという意味を持っていた。

その後、現金正価商売が定着するとサービスはオマケをするという意味に変わった。本の付録やキャラメルのおマケのように商品+ として物を付加したのである。しかし物が溢れる時代に入ると、人々はいつまでも同じようなオマケには価値を持てなくなってしまった。

そこで求められたのが、人間を媒介とする精神的な満足感である。現在ではさらに進み、情報サービスから便宜的なサービスへと広がっている。今、客が求めているのは、一方的に押しつけられる物や情報といった、受身的なサービスではない。キメの細かい気配りや、粋なはからいという、客を感激させてくれるくれる送り手側からの積極的なサービスである。

飲食業は味で勝負する。内装や外装の目新しさや料理長の名前でお客を呼ぼうとする店も増えているが、中身がなければいずれは飽きられてしまう。最終的に生き残るのは、やはり味のよい店である。

そしてメーカーは商品で勝負する。次々と開発したブランドや新商品で優劣を競う。そしてやはり小売店に喜ばれる商品、ひいては客に喜ばれる商品を提供し続けることの出来るメーカーだけが生き残る。

では、小売業は何を武器に厳しい流通戦争を戦い抜けばよいのだろうか。小売業は、基本的に何ら自らの生産手段を持たない。したがって、小売業が競争相手に勝つ最良の手段はサービスしかない。サービスとは心のこもった献身である。

2 サービスの定義

サービスとは客本位である

サービスの本質は、客の欲することをすることである。そのためには、客一人ひとりの顔が見えていないとできない。顧客情報の積み上

げがサービス・レベルを支えるのである

サービスとは、細かい配慮である

客に楽しい雰囲気味わってもらふこともサービスの一つである。居心地のいい空間は、客の滞在店時間を長くする効用をもたらす。滞在店時間が長くなれば、必然的に買上げ率も高まってくる

サービスとは、“喜び開発”である

客に「この店に来てよかった」と思わせる。「ものを売る」から「夢とロマンを売る」という夢売り人、喜びを売る人を目指すのである

サービスとは、売上促進剤である

これまで以上に売上を伸ばすためには、当然のことながら接客の比重が高まってくる。サービスの基本となる「言葉、笑顔、動き」を節約してはならない

サービスとは、基本の徹底である

サービスの大前提となるのは、整理、整頓、清潔、躰である。これらの基本の徹底なくしてサービスは成り立たない。

サービスとは以上のことを踏まえた上での心のあらわれである。

何も買わなかった客に対して、果たして「お役に立てなくて申し訳ございません」という謙虚な気持ちが抱けるだろうか。気分のよい時、悪い時、忙しい時、暇な時、どんな状況でもこやかに対応出来るだろうか。

サービスの維持は自分との闘いである。

4 顧客管理

1 顧客管理の原則

顧客管理の五原則がある。

何のためにあるのか、目的をハッキリさせること

そのために必要な項目は何か、項目を絞り込む。項目が多すぎると記入率が低下する

簡潔にわかりやすくする

とにかく継続すること

鮮度管理基準を設け、常にデータ全体が生きている状態にする

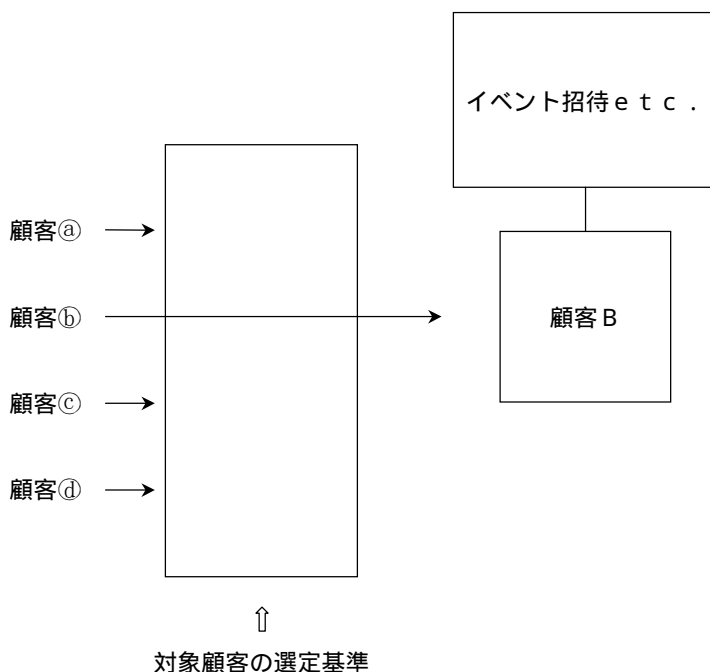
この原則を常に基本に置き、困った時はここに立ち戻って考えることだ。最初の「何のためにつかうか」がズレている場合が多い。目的がぼやけると、項目がまとまりなく増え、管理のための管理になってしまう。

目的を明確にするには、下図の流れを把握しておけばいいだろう。

どのランクの顧客に何をするか、ということから対象顧客の選定基準が生まれる。その基準をチェックするデータを集めるのが顧客管理だ。

顧客管理

生き残りをかけた競争の中、タイムリーな品揃え、高度な販売技術だけでは売上は上がらない。その前段階である、客が店に来てくれるかどうか勝負の分かれ目。顧客管理は客を呼び寄せ、固定化するために必要不可欠の手段



集めたデータを活用するには「鮮度管理基準」をつくり、顧客ランク別にチェック基準をつくる。

例えば、Aランクは三か月に一度は必ず来店。買上げがない場合、Bランク落ち。Bランクは半年に一度は必ず来店。買上げがない場合はCランク落ち、という具合。

ただし、次のランクダウンさせるだけでなく再アプローチのきっかけとすること。店の現状によりチェックの基準は異なるが、それぞれの店で決めた顧客管理を続けることである。

また、販売員と顧客のつながりが高まる程、顧客管理は担当の販売員に任せ切りになる傾向がある。担当の販売員が不在の時誰も対応できない、販売員が退職したら顧客が離れてしまった……。これらはいずれも個人の財産としての顧客管理はできていたが、会社としての顧客管理に失敗してしまった例である。

必要な時に必要な人の情報が取り出せる。それを実現するためには、情報を共有化し、「皆の財産である」という意識づくりのマネジメントがカギとなる。それには顧客データベース（顧客台帳）の一元化と、買上げ歴、イベント参加歴等の記録をするデータ集積が大切となってくる。

販促（販売促進）
 マーケティング戦略における4P（プロダクト、プライス、プレイス、プロモーション）のうち「プロモーション」を構成するものの一つ（広告、パブリシティ、人的販売、販売促進）

マーケティング上の概念では販促（販売促進）とは、「人的販売、広告、パブリシティ以外の非反復的販売努力である」となっている。その中に入るものはDMや電話作戦、ポスターやラッピング、さまざまなイベント等である。しかし、ただ販促を行い、客に来店してもらっていても売場が客の期待に応えられない状態であったなら、かえって期待を裏切るので逆効果になってしまう。

そこで売場で行う最も大切なことは、自らの努力で客をつくり出すこと、客とのコミュニケーションを深めること、つまり顧客作りと顧客管理が販売員が行わなければならない最も重要なことである。

2 顧客管理のポイント

どの業態もポイントをつかんだ顧客管理が大切である。業態ごとの特徴と顧客管理に必要なポイントは図表6のようになる。

各業態別のポイントを以下にまとめてみる。サロンとブティックは共に高付加価値商法の業態だが、次の相異点に注意したい。

サロン.....品揃えは大体においてコンサバティブゾーン。グレード感が差別化ポイント

ブティック...品揃えは個性的、トレンドゾーンが多い。グレード感よりもトレンド性が差別化ポイント

ここでの違いを踏まえておけば混同してしまうことはない。

ショップ、ストアとなると客数も多くなり、扱い商品も一般化してくる。こういう場合は「マインドシェア」確保が重要になってくる。何か買おうと思った時に、真っ先に頭に浮かぶ店が、マインドシェア・ナンバーワンの店である。

そのためにはやはり日常のイメージづくりが重要になる。日常の中の小さいなこと、たとえば顧客の名前を呼ぶ、顧客の好きな色の服を自然に取り出す。この様なことの積み重ねが、店に対する好意づくりに役立つのだ。

まず自店の業態を知ること。このことから何をすべきかにつながり、そこから顧客管理のポイントも見えてくるのである。

店の政策や方針に基づき、店舗、商品、演出、サービスが見事に調和して客を満足させられる状態を考えていくことが基本になる。

図表6 業態別顧客管理チェックリスト

業 態	特 徴	客数 客単価		顧客管理のポイント	顧客管理に必要なポイント項目
		小	高		
サ ロ ン	高度なサービス接客にて高単価、高付加価値販売。	小	高	より深く顧客を知り、顧客に近づき、より高い満足感を与える	・顧客パーソナルデータ（家族、仕事、生活背景、興味） ・顧客買上歴 ・顧客ワードローブ内容と傾向
プティック	個性的品揃えに特色を持ち、それに共感する客層を集める。	小	高～中	どれだけ店の魅力をアピールできるか。商品、オーナーの個性を打ち出した満足感を与える	・顧客パーソナルデータ（生活背景、興味のあること） ・顧客買上歴 ・顧客ワードローブ内容と傾向
シ ョ ッ プ	ある程度の幅のある品揃え、接客。サロン、プティックよりは一般化した客層。	中	中	来店頻度をあげる。プロパー商戦時のマインド・シェアを高める	・顧客名 ・顧客買上歴 ・住所 ・顧客の特徴（メガネ、あいそがいつもよいなど） 日常のコミュニケーションができる顧客をまずふやす。次に買上歴を知る
ス ト ア	幅広い客層に対して対応する品揃え。	多	中～低	来店頻度を上げる。プロパー商戦時のマインド・シェアを高める	・顧客名 ・住所 ・顧客の特徴 客数が多いため深い接客より会話のテンポ、コミュニケーション重視。名前を覚えるため、特徴をつかみ、記録する

3 顧客管理の活かし方

顧客管理には大きく分けて二通りの活かし方がある。一つは販売マネジメントに活かすことであり、もう一つはコミュニケーションに活かす方法である。ここでは、それぞれに分けて述べることにする。

顧客管理を販売マネジメントに活用する

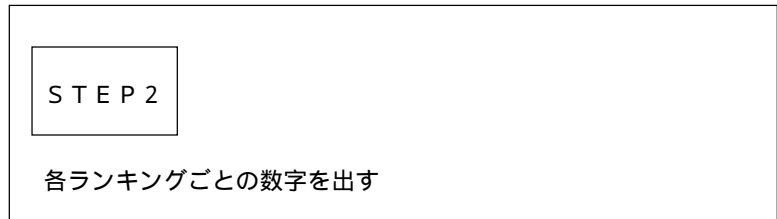
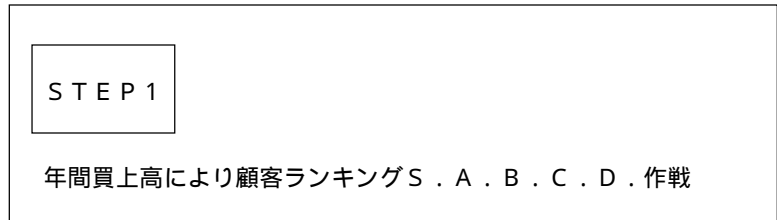
年間売上の数字を達成するためにはまず、どのランクの顧客を何名増やせばよいのか、具体的な数字を出すことである。

さらに「Aランクの顧客を何名増やす」というような目標を掲げることになる。そしてそのために「 のイベントを打とう」「A・Bランク顧客対象にDMを送ろう」といったランクごとの販売対策が出てくる。

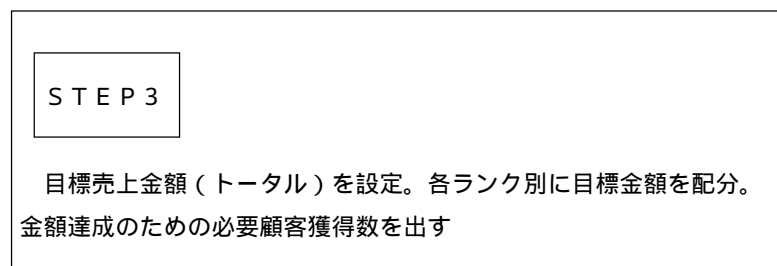
誰が、何のために、何を、いつまでに、どうするのか。このポイントを押さえるのが全員参加の販売マネジメントの基本である。それを達成するには目標を数値と手段に置き換え、具体化することが重要になってくる。

ここで普段の顧客管理が大いに役立つ。基本資料として図表7の顧客ランク別計数管理を参考にされたい。

図表7 顧客ランク別計数管理例



ランク	ランク別売上	ランク別客数	平均年間買上	売上構成比
S	600万円	17人	35万	10%
A	900万円	36人	25万	16%
B	2,100万円	120人	17.5万	37%
C	1,800万円	150人	12万	32%
D	300万円	38人	8万	5%
TOTAL	5,700万円	361人	15.8万	100%



顧客管理をコミュニケーションに活かす

サロンやブティック業態のように高付加価値が求められる場合、顧客のワードローブや好みをより深く知る必要がある。そのために、買上げ商品の写真を順次ファイルしている店がある。買上げの都度その商品をポラロイドカメラで写し、顧客ワードローブ台帳に貼りつける。

まとめて後から見返せば、担当以外の販売員でもその顧客の好みがよくわかるというわけである。また、顧客の好みの移り変わりのタイミングもうまくわかり、次の新たな商品ラインを勧めることもできる。

この方法の場合も次の項目がポイントになる。

継続すること

時間をかけない方法を工夫する（その場で処理できる）

管理を共有する（全員が顧客を知る）

4 顧客管理の手法

やはり顧客管理には顧客カルテが便利だろう。各店でいろいろなフォーマットを使用していると思うが、生きた情報として使用するためのポイントをいくつか上げてみる。

電話番号

家と仕事とどちらが都合がよいか、時間帯や曜日はいつがよいか等、連絡可能な状態を知っておくことがポイントになる。

買上げの日付け、天候

第三木曜日は都合がよい。雨だと買物に出やすい。シーズンの最初には必ず来店等、客の買上げパターンが見えればタイムリーな情報が流せる。

買上げ商品のデザイン、色、サイズ

赤が好き、パンツしかはかない、ジャケットは11号でないとサイズが合わない等の情報をもとに、気に入りそうな商品が入った時の連絡や、前回買上げのジャケットに合わせたスカート等の勧め等、客の欲しいものにより近いものが勧められる。

金額と支払い方法

客がワンシーズンに使う金額の目安がわかる。ただし、必ずしもこれらにとらわれてはいけない。支払方法が現金かカードか、カードならどのカードかでその客のバックヤードが見えてくる。

店が出した情報

電話をした日時、送ったDM等、フォロー状況を記録することも大切である。そしてその上で客がどう対応したか記録しておけば、どのような情報に興味があるかがわかる。

その他

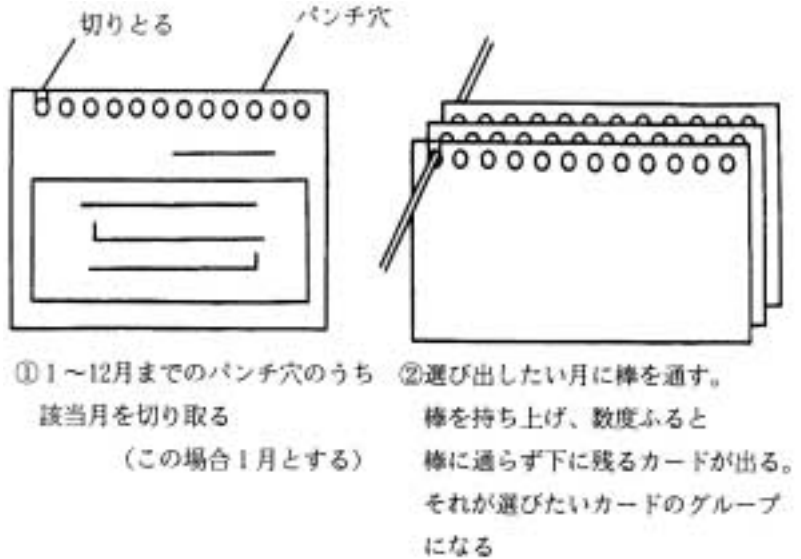
誕生日、年齢、職業、家族構成、趣味等、客から一度に聞き出すことはないが、会話の中からわかったことを少しずつでも書きとめていくと、思い掛けない時に威力を発揮する。DMを出す時、あるいは接客の時、自然にそれらが出てくれば有効に作用するだろう。

次にいろいろな顧客カードの管理手法のアイデアを述べてみる。

カードの辺を利用する

バースデーカード発送等、特定の条件を備えた顧客を選び出す場合は図表8のようになる。

図表8 カード利用術の例



カードには辺が四つあるので、四項目についてこの方法での条件選択ができる。この他に考えられる使い方の例としては、

顧客買上げランク別（ランクが変化したら切り取った穴をテープで補修する）

年代別、未婚別、子供の有無

職種別、休日の曜日別

等がある。必要度の高い項目から選択していくこと。やはり、「何をするために」という基本の考え方が必要になる。

細かいデータはポストイットを活用

接客の中で得た情報で、「こんなことも顧客カードに記入しておこう」と思ったことをすばやく書きとめる。このメモを後で顧客カードに転記するのだがこれがなかなかできない。特に記入した紙をなくしたりしてしまうのだ。そこでポストイットをメモ用紙に決め、メモしたら目につく場所に貼っておくのである。貼っておくコーナーを決め、全員がそこに当日分を貼っておくと手のあいたものが書き込んだり、意識づくりに役立つ。

5 トラブル解決法

トラブルといっても店のサービスや態度に対する苦情もあれば、返品や取替時の対応、果ては売場での事故、万引きの誤認と幅は広い。しかし、店としてどう接するかには共通したポイントがある。

客の苦情・クレームは喜んで聞く

苦情は「店によくなってほしい」というアドバイスと考えよう。本

当に店が嫌いであれば言いに来ないし、二度と来店しなくなる。来てくれたことにまずは感謝すべきである。

客に勝っても商売は負け

客の苦情に一生懸命説明し、説得しようと努力している販売員をよく見かける。しかし、たとえ理屈で説得しても、客の心に納得できないしこりが残ったとしたら、商売は失敗なのである。

返品、取り替えは苦情ではない

返品や取り替えにくる客は、心の中で「持って行っても断られるかな」とか「親切に捜してくれた販売員に悪いなあ」と気を使い、考え抜いて店のドアを開けるのである。

だが、売る時にはこやかだった販売員が急に難しい顔をして「返品はお断りしているんです」とか、取り調べの様に「レシートありますか?」「何日にお買いになられました?」とか、あるいは「自店で買った商品ですか?」等と疑われる時もある。挙げ句の果ては、「店長!クレームのお客様ですのでお願いします」とまるで犯罪者扱いの様に言われることもある。これらをどう考えるか。

客にしてみれば、ここでは「すまない」という気持ちがあっても頭にくるのも当たり前ではないだろうか。

苦情は逃げるな

最初は小さな苦情が店の対応で大きく広がってしまうケースがある。俗にいうタライ回しなどは最悪の状況である。次から次へと順に販売員が現れて「どういった御要件でしょうか?」と同じ質問を繰り返されては、頭にこない方がおかしい。

「あなたじゃ話にならないから、店長をだして」と言われても店長が逃げ隠れしたり、出てきたと思ったら部下の失敗として謝って済ますのでは、店の信頼はますます無くなってしまふ。

店内の事故はすべて店長の責任と思え

置き引き、紛失、ケガ……。販売のトラベルとは別にいろいろな事故が起きる。子供が引っぱったマネキンが倒れて子供に当たってケガをしたとしても、店の責任としての対応が必要となる。

「子供が勝手に」と思ったとしても、「倒れやすいマネキンを置いた店が悪い」というのが世間の常識である。どう責任を取るかではなく、店の誠意を客に示すことが大切となる。「禍転じて福となす」。後でその客がその店のファンや上得意客になるケースも多いのである。

クレーム対応ポイント

次にクレーム対応ポイントを個条書きにしてみた

- ・どんな場合でも、まずお詫びをする
- ・何かあったらスピード対応

- ・相手の言うことはよく聞く（聞くことで半分は解決する）
- ・決して感情的になるな
- ・取り替え返品はすすんで受ける
- ・必ず店長がうける
- ・聞く時は安らぐ場所に変える（売り場で客を立たせたままはもつてのほか）
- ・卑屈にならず親しくなれ
- ・クレームの客には後でフォローの電話をかける

6 万引きの対処法

売場で客の万引きを発見する。店にとってこんな嫌なことはない。しかし、大切なのは掴めることではなく、未然に防ぐことである。

誤認の場合もあり、その場合は大問題になりかねない。そこで、例えば紛失したと思われる商品が本当に売場にはないか、他にも現場を見た販売員がいるか等をよく確かめることである。

また、一方で、通報した販売員を信じることも必要である。万引きを発見して店長に言っても取り上げてくれなければ、万引き防止にも力が入らなくなる。

もし客の万引きを発見したら、

さり気なく声をかける

疑わしき客に近付き、接客と変わらぬ姿勢で「お気に召したものがございましたら、レジ、ご精算はあちらになっております」と声をかけながら通り過ぎる。要は戻すなり、代金を払うなりのチャンスを与えることである。

警備や保安部に連絡し、尾行をしてもらう

ショッピングセンターやファッション・ビル等のテナントの場合は一件でなく、数件に渡って万引きをする場合が多く、そこで自店で確認しなくてもプロに尾行してもらうことにより、次の他店で現行犯として捕まるケースもある。

たとえば自分のバッグの中に入れてとしても店を出るまでは買う意志あり、とみなされる。店を出てから声をかけること。あくまでも丁寧な、犯罪者扱いなどくれぐれもしないようにである。「ご精算お忘れのお品物はございませんでしょうか」「お客様のお荷物に手前どもの商品が紛れ込んだらしいので、お見せ願えませんでしょうか」というように声をかけよう。

そして商品に値札が付いたまま発見された段階で、店長室なり事務所に連行し、できる限り自分で処理しようとせず、警察に引き取りに来てもらうようにする。また、高校生などグループで万引きする場合は説教ぐらいで帰すと、「あの店は厳しくない」と狙われやすい。

万引きを未然に防ぐ方法

客がどこにいても必ず販売員が見えること。そのために少人数ならどこに立てばよく見えるかを調べ、定位置にするとよい。

どんな時でも客と視線が合えば、笑顔で声をかける。見られている意識を与えておくことは販売にとっても、万引き防止にとっても大切である。

試着室は必ず確認し、試着室のカーテンは下から20センチあける。

試着室へは必ずついていって、ハンガーをはずしてお渡しする。何着持って入ったかは販売員が掌握していることが大切。

試着中に一度は「ご試着されましたら外でござん下さい」と声をかける。

バーゲン等、込むときは入店前に荷物を預かったり、バーゲン用の袋を渡したりする。

買上げになった品物のパッケージはきちんとシールでとめる。

タグ（正札）のとれた商品は置かない。

売場で固まって私語をしない。

客に声をかけられても、返事をしないことのないようにする。

販売員同士で「あの人が万引きした」とか犯罪者扱いしたような会話は、他の客から見ても気分の悪いものである。店長に任せたら販売員がオロオロしないこと。隠語も大切である。

4章 環境・店づくり・演出

1 環境計画

1 小売業態のマーケットポジション

専門店の基本的スタンスは弱者の倫理を取らねばならない。強者の立場をとる百貨店やGMSは組織力、資金力で店舗規模を大きく取り、立地的にも有利な場所を確保し、ターゲットや商品ラインもマーケットボリュームの一番大きいところを取ろうとする。そして強者は常に楽な方法で営業ができるようにしようとする。

百貨店は委託販売・派遣定員で、在庫リスクや販売努力を避けてきた。GMSは一番売り易い商品をなるべく価格を抑えてチェーンマネージメントでオペレーションしようとしてきた。劣勢な専門店が同じことをやっても勝てるわけがない。

そこで弱者は強者の苦手な部分、やらない部分を追求することが大切である。商品でいうなら変化の早いトレンド性のある分野、個性的な分野、グレード感を高め、接客、サービスのメリットが出せる商品である。

その他顧客とのコミュニケーションやサービス、店の処理の細かい演出等である。また、仕入頻度や客とのコミュニケーション密度の高さも大きな武器になろう。こうした観点から、専門店のポジションを探ってみよう。

顧客が小売店からモノを買う場合、モノを取得するのに含まれる三つの要素を同時に買っているのである。

1) 利便性

一か所で何でも買える便利さを追求すると小売業は総合化への方向をたどる。百貨店に代表される総合大型店はこの便利さを売り、コンビニエンスストアは身近に必要となるアイテムだけを絞り込んで近所という距離と営業時間の便利さを売っている。

2) 経済性

マスマーチャンダイジング、マスセール、セルフサービス、チェーンストアオペレーションによって価格を安くして売る。チェーン店またはディスカウント系の各業態がこれに当たる。

3) 満足感

顧客はモノと同時に満足感を買う。他に売っていない商品、他店より早く買える、他店より深い品揃え、イメージやプライドを満たしてくれる、サービスがよく安心して買える...等、精神的な満足感や品揃えの深さから来る安心感等を売りにするのが専門店である。

小売業は売上を拡大しようとする求心力が働き、普通の商品を売るようになる。高級品や個性的な商品、トップトレンドの商品等は数が売れ

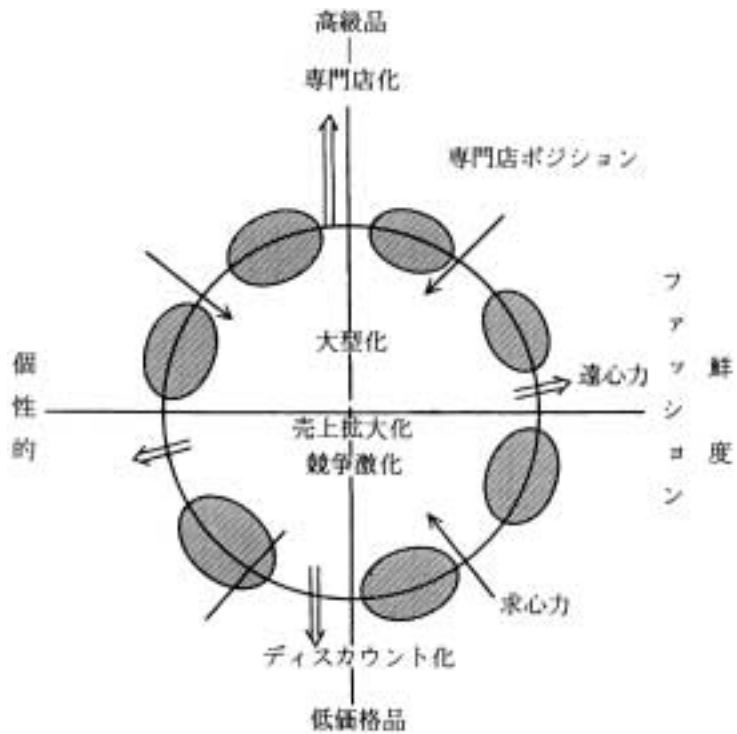
ないからである。

低価格商品の場合も同じで売上を伸ばそうとすると計画的に商品調達をせねばならず、結果的に普通の価格の商品になってしまう。

図表9において中心部分はマーケットも一番大きいため、各社が集中し競争が激しくなる。そこで競争をさける店は中心から離れようとする遠心力が働く。

ただしあまり遠く離れるとマーケットが小さくなるため、中心ゾーンとの微妙な接点をさぐることになる。さらに中心ゾーンの動きに合わせてそのポジションは移動するのである。

図表9 小売業ポジショニングマップ



サービスから見た小売業

サービスには、セルフサービス、ヘルプサービス、ホスピタリティサービスがある。

セルフとは客が、接客サービスがなくても買えるような状況をつかって、人的サービスなしで買ってもらえるようにすること。これはGMSやディスカウントストア、コンビニエンスストア等、チェーン店が一番研究が進んでいる。

ヘルプサービスとは、客が必要とした時、接客サービスをする。ホス

ピタリティサービスとは積極的に客に働きかけて、快適に買い物をしてもらえるようにサービスすることである。

専門店は、その取り扱う商品や価格内容にもよるが、基本的にはヘルプまたはホスピタリティサービスの方をとる。従って、人間の教育や接客サービスの質についておおいに配慮が必要となる。

2 マーケット分析

商売にはマーケティングがいつもベースにある。顧客を知り顧客とのよい関係をつくっていきことが小売業の発展には欠かせないことであるからだ。

そのためにはまず顧客の変化、トレンドの変化を正しく捉えていなければならない。さらに自店の地域内の人口及び店頭を通る通行量や顧客の職業、年齢やファッション、価値観等についても掌握が必要である。

マーケット分析に必要な基本情報

1) 定量情報

自店で対象としている客の人口、その消費金額等数字で表せる情報である。正しいデータを持っていなければ経営の見通しが見えない。それは官公庁、ショッピングセンターの場合はデベロッパー、商店街の調査資料等で掌握することができる。

2) 定性情報

基本的な生活に必要な消耗材等は定量分析のデータに比例した消費傾向を示すが、ファッションや趣向性の強い商品の場合、定量情報だけでは正確な需要や売上の見通しが立たない。

また流行現象等で売筋商品や店やサービスについてもその価格基準がどんどん変わっていく。そのようなイメージ、趣向性、感覚や価値観等も捉える手法を定性分析という。

専門店の場合小さな店の存在感を明確にするために、また、顧客の共感や好意を確保するためにも定性分析は大切な課題である。

3)トレンド分析

市場は刻々と変化し、ファッションは日々変わる。毎日のビジネスで業績に直接響くのは消費トレンドである。これを正確に捉えるために色々なファッション分析の手法がある。

海外のファッション情報、業界情報誌、メーカー情報、定店観測等から情報を得るが、その中でも消費者が求めるトレンドを的確に知るためには因子分析等の手法がある。商品が売れる理由としてその物の持つ機能の他に何か客が求める因子がある……という考え方だ。

ファッション商品等は特にその意味が大きい。そしてその因子は、一定のシーズン中には品種を超えて多くの商品が共有するのである。婦人服でいうならある時期、上着のボタンが全て金ボタンつきが売れ

定量情報

具体的には、商業統計表、民力、地域経済総覧、住民基本台帳、来街者調査、通行量調査、来店客調査 etc. これらにより1所帯当たり家計消費支出、衣料身回品小売販売額、1店舗当たり人口等のデータを調べ、売上予想を立てる

定性情報

定量情報があくまで数値で表される情報であるのに対し、これはマーケットの質を表す。心理的基準、行動基準、社会的要因等の視点から市場を特定化する

るという状況が出たりする。ブレザーやスーツ、ワンピース等……そんな時セーターやブラウス、スカート等にも金ボタンをつけると売れるのである。

また、プリントのワンピースがヒットしている時は、その柄のブラウスをつくってもよく売れることが解っている。客は服を買う時にその服の持っている何かの因子（スポーティだとか、エレガンスだとかのリッチなイメージetc）を買っているのである。それをつかむために各服種のベスト5型を一堂に集めて共通項を見つけ出す訓練をするとうい。

その他、他の業界の傾向を観察することで自店の品揃えに役立つことが多い。

食品やテーブルグッズ等売る専門店は、食品の売れ方で大方の傾向は理解できる。トマトや葉野菜が売れる時はサラダ料理が多くなる。サラダが映える白い皿類は確実に売上につながる。

衿や胸元に凝ったデザインのブラウスが売れている時は、セーターより衿の大きく開いたカーディガンが売れるのは当然予測がつく。シンプルな服が主流の時はアクセサリーが売れるものだ。このように組み合わせ、関連商品の流れを分析することを関連商品分析という。

このようなマーケット分析は決して難しいものではない。顧客の生活や行動を注意深く見ていればおのずとできてくるものである。特に専門店のマーケティングは生活実感にあり、といってもよいであろう。

3 ターゲット分析

第3部2章2を参照

4 立地

「小売業は立地産業」といわれるくらい、立地の選定は大切である。小売市場、消費市場が未熟な場合は人通りの多い場所が単純に好立地ということになる。

消費者自身の趣向性がそれ程明確でなく、小売店舗も少ない時は客にとって選択する余地が少ないので人が集まり易い繁華街や地下街、駅ビル等に出店した店はよく売れたのである。

しかし市場が成熟し、人々が自分の価値観や生活スタイルを意識し、情報も豊かになり商品選択の目が育ってくると人通りイコール客通りではなくなる。一方、店の方は多様な価値感に分かれた客に合わせてターゲットやコンセプトを明確にするようになる。

ところが、人通りの量に合わせて家賃や地価は決まるので、繁華街ほど家賃が高くなり、その割に自店の設定した客が少ない...という現象が現れる。

従って売上をとるために客層を広げねばならなくなる。客層を広げると

店のイメージがバラバラになり高級高額品、ファッション性に富んだもの等が売りづらくなり、結果的に価格の安い商品を売らざるを得なくなる。

こうして繁華街の過去の一等地には大衆的商品を扱う店が増え、専門店にとって好立地とはいえなくなってしまった。逆に人通りそのものは多くなくても、店にとって対象となる客が多い通りや街は特定の専門店にとってはよい立地ということになる。

ファッションビル等はこうしてセグメントされた客を集めるために、ビル自体のイメージやターゲット設定をするのである。大切なことは、その立地が自店にとってターゲットとする客がいるかいないかの判断、需要予測が家賃や投資コストに見合っているか否かの判断である。

業態と立地

「小さな町の大きな店、大きな街の小さな店」これが出店の成功のポイントといわれる。

小さな町には店数が少ないので競争がない。大きな店を出して幅広い品揃えをすれば客にとって便利な店となり、売上が取れる。大きな街では客も多いが逆に競争も激しいし、客はそれぞれ自分の好みや目的に合った店を選択するので、単に売場を広くとって幅広い品揃えをしても専門店に追求されたものでないと納得しない。

そこで小さな専門店が有利ということになる。同じ専門店でもストア型といわれる品揃えで幅広い客に対応する店は小さな町向きである。ブティックやサロンと言われるように、客層を絞り込み個性や高度なサービスで商売する店は大きな街向きということになる。

ビルの中の立地ファッションビルやショッピングセンターの場合、一階より二階、二階より三階と上層階へ行くほど客数が減少する。ワンフロアのスペースが狭いほどそうなる。しかしフロアコンセプトが明確で有力なテナントが複合で構成され、そのフロアでの買い物の充足感が高くなればそれらの一般傾向を克服することもできる。

どんなコンセプトでどんな店が入居しているのか、周囲の商業ビルに対して競争力があるか否かが大切な判断基準である。

また同じフロアでもエスカレーターの昇り口の位置と客の動線によって売上が大きく違ってくる。客動線上に乗っている場所か否かの判断も大切な要素である。

郊外立地

郊外でも町の中、ロードサイド、駅の周辺等の違いがあるが、一口で表現するなら来店しづらい立地、客数の少ない立地といえよう。このような立地に出店をする場合のチェックポイントは、来店充足度の高さである。

即ち、わざわざ来店した客を買い物ができなくて帰してしまわないようにすることである。そのためには何を売っているのか、どんな商品なら必

ず満足できるのか、そんなメッセージが客に伝わるのが大切な条件となる。専門店の立地論とは常に業態や市場の成熟等との比較の上で決まるものである。

5 業態と戦略

自由競争社会における商業は、その競争関係の中から自らの生存ポジションを明確にしていく。そのポジションの中で健全かつ成長性を持ち確立された経営形態を業態と呼ぶのだ。

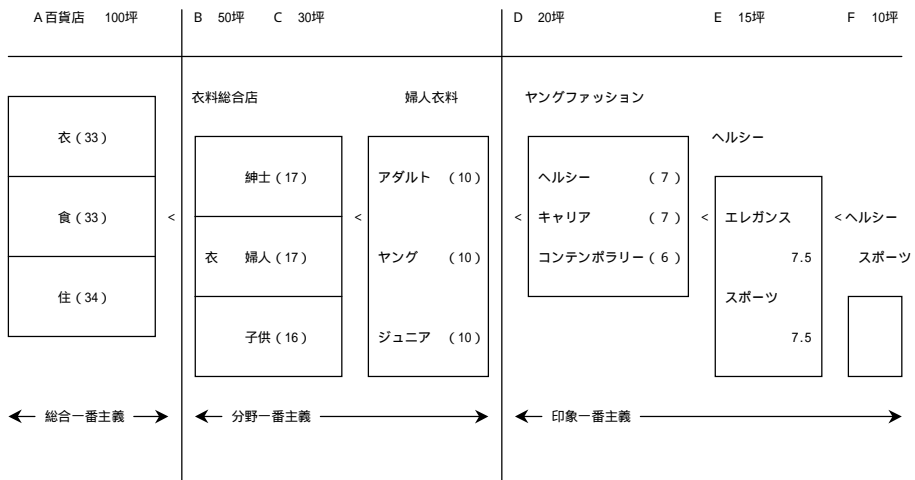
しかしながら専門店には定形化された業態というものがない。専門店を英訳すると、スペシャリティストアであり、独自性とか他との違いを持ち、ゼネラリー（一般的）でないという意味になる。

GMSや百貨店、ディスカウントストア、その他コンビニエンスストア、ドラッグストア等、比較的業態を明確に定義された以外の店と解釈することもできる。

専門店とは流動的で多様な広がりを持った可能性のある業態であるともいえる反面、見方を変えるなら、他の業態の影響を受けながら常に時代に対応し変化に合わせていかねばならない宿命を持っている。しかし常に小売業は地域社会の中で、何かで一番を確保しなければならない。競争が激しくなると二番以下の店が存在し得なくなっていく。多様な切り口の中から一番をつくり出すことが専門店の業態なのである。

そのためにセグメンテーションの理論が使われる。

図表10 セグメンテーション理論に則した小売業態の考え方



- 1) 100坪の総合店を百貨店と設定する(仮に計算しやすくするため)。これを総合一番主義という。強い企業、資金力のある企業はその発展の手法を総合化に求める。それは一か所で何でも買えるというワンストップショッピングのメリットをつくり出す
- 2) 隣接する立地に50坪の店があったとすれば、ランチェスターの法則(同質の力同志が闘うと量の多い方が勝つ...)が働くのでその店は独自の存在観と競争力を確立するために衣料品に絞り込む。その時点ではA店の衣料品売場面積33坪に対し、B店は50坪で優位に立てるということになる
- 3) 30坪のC店は婦人衣料に絞り込むことによってB店の17坪の婦人衣料売場に勝てる。このように誰にでも解り易い普遍性のある切り口で商品を設定するのを、分野一番主義という
- 4) 20坪のD店が同じく婦人服を取り扱うなら、ヤングにターゲットを設定することでC店の同10坪に対して有利になる。

ちなみにヤングというのは戸籍年齢ではなくあくまで商品で表現されるイメージの世界である。以下ヘルシーファッション、ヘルシースポーツ等は商品の持つデザインや色、素材のテイストの部分であり、まったく印象や感覚の問題になる。

これらの感性の部分の管理をしながら、その地域で存在感のある店をつくり出す手法を印象一番主義という。専門店はこのようにしてスタイルをつくり出してきた。

商業が未熟な頃は百貨店、多様な商品を取り扱う一般小売店、そして取り扱う商品を限定した(帽子屋、履物屋、眼鏡店、洋品店...)店を専門店と呼んでいたが、現在では独自のポリシーや品揃えの切り口を明確にしている店は専門店という概念に入れなくなってきている。

専門店の独自性を持たせる切り口は、その他特定の生活観を持っている人のために合わせて品揃えしたライフスタイルショップや、生活の一場面だけを切り口に品揃えしたライフステージショップ、また、特定の商品アイテムだけに絞り込んでしまうシングルライナー(セーターだけの店、ブラウスだけを売る店...)等の切り口もある。

いずれにせよ専門店業態の基本戦略は自らがターゲットとした顧客、そして設定した商品群について、その地域で一番を確保できるということなのである。

2 店づくり

1 ストアプラン

店づくりにおいてよい店の条件とは、客にとって入りやすく、買いやす

ライフスタイルショップ衣だけに限らず、またモノだけに限らず特定の行動様式や価値観などを提案する業態。その典型がラルフ・ローレンであった

い店であるかどうかである。

では、買いやすいとは、どういうことを指すのだろうか。それは、物理的な手に取りやすさや見やすさだけではない。

ファミリーレストランとシェフのいるレストランでは、客が期待するサービスがおのずと違って来るように、その店づくりも異なっている。店に対しての全体的イメージから、客はそのサービスや、価値を瞬時に限定する。従って、ファミリーレストランのような店作りで、高級なフランス料理を出しても、客はおいしいという十分な満足感を感じないだろう。

店を見た時のイメージで、まず客はその店に対して「こんな店」という概念を持つ。逆に言えば、客に対して狙ったとおりのイメージを描かせるような店づくりが、ターゲットとした客層の集客に結びつくのだ。

サロンタイプ

グレードを高く設定し、間口を狭くしたクローズドタイプの店。ゆとりを持ったスペースが必要

ブティックタイプ

グレード的には高めの店が多いが、何よりもその個性や主張が要求される

デザイナーズショップ

店舗そのものが主張であり、デザインである。商品も量で見せるのではなく、1点ずつ飾られている感じである

カジュアルショップ

何よりも量とバラエティで作られた、エキサイティングな店作りが望ましい。間口も広く取り、入りやすくする

コンセプトショップ

ライフスタイルやステージを捉え、そのテーマに合わせ展開する店。その雰囲気をかもしだす演出が重要になる

シングルライナー

取り扱いアイテムを限定した店であり、そのためには見やすい売場が必要である。ただし単調にならないような、カラーコントロールが重要

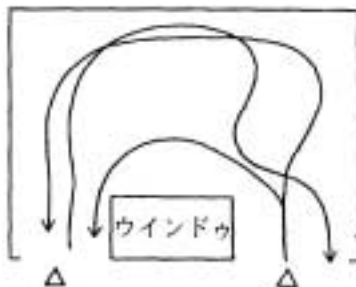
2 入りやすい店とは

店づくりの中で入口の形態と設定は重要なポイントである。入口をどこに設定するかによって、入店客数とその客層に大きく影響してくる。店によっては、ある程度客をセグメンテーションしたい場合もあり、どのような商品をどのように売っていこうと考えるかで、その形は変わってくるのだ。

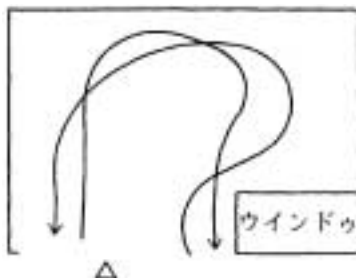
不特定多数の客層

このタイプの店は、気軽に入りやすいということが第一条件である。ということ、気軽に出られる安心感がなければならない。

そのため、入口はできるだけ大きく、また多いほどよい。



- ・入口は2ヶ所以上取ると流れがスムーズである



- ・入口が2ヶ所取れない時は、なるべく広く取る

特定の客層

客層をセグメントする場合は、オープンな感覚よりも、入口そのものはクローズド型にしたほうが店内が落ち着く。

ただし、このような形で客層を限定すると客数が減ることは覚悟しなくてはならない。



店頭で商品のグレードやイメージ強く打ち出し、やや奥まったところに入口を設けると、店内への期待感を高める効果を持つ

3 分類とゾーニング

売場作りの組立とは、客のために商品を見やすく、選びやすくするためにおこなうものである。

そのため、その店がターゲットとする客の買いやすい基準に合わせられ、商品が区分け分類されている必要がある。それらの分類は、一定ではなく、客の購買意識の変化に合わせて、タイムリーに編集されなければならない。

分類基準

- ・色
- ・サイズ
- ・素材
- ・デザイン
- ・価格
- ・シーズン
- ・テーマ
- ・テイスト
- ・ブランド

などがあり、店の規模、地域、時期により同じ商品でも異なる分類になることもある。

しかし基本的には、できるだけベーシックに適度な分量で括られることが大切である。その分類が大きければ、商品1点ずつの価値がアピールされず、小さければ売場全体がごちゃごちゃしてしまう。

売場は常に変化している。シーズンの境目には前シーズンの残りの商品と、新しい商品が混ざって展開されなければならない。

どうそれを組み立てていくかが、魅力ある店作りになる。

ゾーニング

区分された商品群の配置を、ゾーニングという。

売場スペースには、場所によっていろいろな特徴があり、商品によっても見せ方が異なるので、ふさわしい場所が決まってくる。組み合わせ、コーディネート選択する商品は、近くに配置されるべきである。

また、卒業入学時期のスーツのように、同じスーツでも時期によっても置く場所や、規模が異なってくる。

単価の高いもの、ゆっくり選びたいものは、店の奥の方が落ち着いて選びやすく、衝動買いを誘うようなものは店頭の方が買いやすい。

しかし、店が戦略的にアピールしたい商品は、前面でどれだけ主張できるかが大切になってくる。方程式のような答はないので、どこまで客の立場にたって考えることができるかがポイントになる。

4 4つのマーチャンダイジング

商品の表現方法は大きく分けて4つに分類される。店はこれらの表現を

時と場合に応じて、組み合わせ、使い分けていかなければならない。

アイテムMD

服種別の展開方法で、単品ごとにセレクトし、仕入された商品で構成される。追従マーケット層が中心であり、アイテムで買いに来る客にとって買いやすい。

ただし、その中でもテイストやグレードなどで、さらに細かい分類が必要である。

ゾーンMD

アイテム単位で区分けされた中、限られたスペースではその強さを発揮できないような商品。しかもその需要が見込まれる商品群は、一つにまとめてダイナミックに展開することで、他店と差別化できる。

素材（ニットやジーニング）やカラーで統一し、豊富さやバラエティを表現することが大切

テーマMD

シーズントレンドになっているスタイリングアイテムを個々のアイテム分類の中に分類するのでは、スタイリングによるインパクトは与えられない。従って、その商品を1ヶ所に集め、トータルで展開することで、イメージをより鮮明に打ち出すことができ、店の主張や鮮度維持を図ることができる。

セットで買えるような状況作りが大切

コンセプトMD

ある特定のマーケットやターゲットに絞り込み、長期的に通用するコンセプトで構成された展開。

一般的には、生活観の切り口で揃えられたトータル展開であり、そのシーンの演出でどうメッセージするかが大切

分類のウエイト変化

上記4つの分類表現の組み合わせで、店が表現されるのだが、商品にもライフサイクルがあり、それに合わせて「今」表現や主張を明確にしなくてはいけない。

- ・導入期 ⇒ テーマ
- ・実売期 ⇒ ゾーン
- ・処理期、端境期 ⇒ アイテム

たとえば、初期投入ではイメージで訴求することが必要であろう。それが実需期になれば、そのゾーンのバラエティやボリュームが求められる。そして、それが行き渡ったのちには、客はある特定の商品（アイテム）の単位で選ぶようになる

したがって商品のライフサイクルに合わせて、客が選びやすいよう、くり直す必要があるのだ

レイアウト
店舗施設における店内の配置計画をいう。建築上の与件を考慮した上で、営業目的にそった平面プランを検討作成する。特に導線計画が重視されるが、売場効率、採算性のチェックも重要検討項目である

導線
「客導線は長く、従業員導線は短く」が原則。客導線が長いと、店内をくまなく回遊し、店内滞留時間が長くなり、商品に接するチャンスが増し、購買機会や客単価が高まるからである

5 レイアウト

売場の効率を決める上でレイアウトは非常に重要なポイントとなる。

大きくは商品の分類や、ゾーニングが変わるような状況が生じた時や、気温の変化、ピーク時、閑散時の対応としても必要であろう。

しかし、売上等の計数が予定通り進まなかった時こそ、商品分類を含めたレイアウトや、その提案内容を再度見直し、臨機応変な変更ができることが大切だ。

導線

店の中を回遊する通路を、導線と呼ぶ。人が流れる方向を動線と呼ぶが、売場の導線とは客を導く線でなければならない。

客は店の中を回遊することで、商品と出会い、フェイシング面積を増やす。それが買上げ率を高めるのだ。従って、いかに隅々まで回遊させるかが基本であり、そのためには隅々に魅力がなければならない。

導線はあくまでも魅力のポイントに引きつけるための通路であるから、通路の先にどんなアイキャッチャー、打出しがなされているかが大切である。

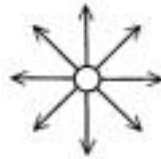
- ・歩くことにリズムをつけることが基本

20～30坪の箱形

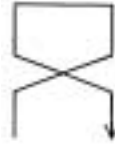


広い店

センターにロータリーを置く



よりも奥が深い店
8の字で回す



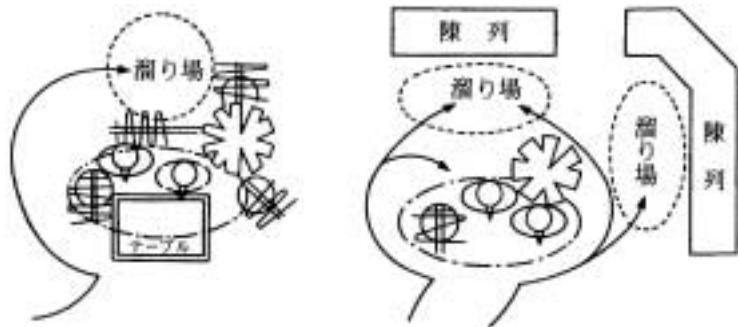
奥行きのある店
直線で長いのはタブー



6 溜り場

店はえてしてスペースがあると、商品で埋めていこうとする。もちろん割合からいくと、商品が多いほど買上げの確率も高くなるはずなのだが、商品を展開する場所とそれをつなぐ通路だけでは、客は通り過ぎていってしまうのだ。

図表11 溜り場づくり



客にとっては、ふと立ち止まり商品を選べるような、立ち止まっても弊害のないような、くぼみが必要である。そんな人が、流れていく上で溜りやすい場所であり、商品を選ぶ場所となるようなところを、溜り場という。

そこは押し流される心配のない場所であり、どこか視線をさえぎるような形の方が落ち着いた場所になるだろう。人は包み込まれた空間=インボ

溜り場

別名「客溜り」。マグネット商品（磁石のように顧客を引きつける魅力を持った商品等をいう）が配置され、客が溜りやすいよう計画されたスペース

ルブメント空間が落ち着くという習性を持つ。

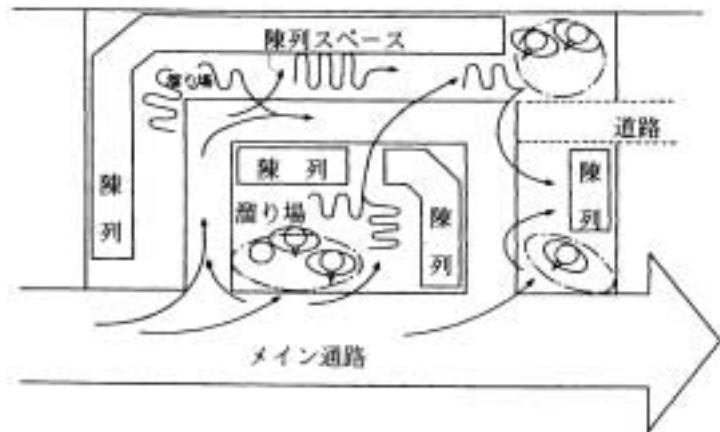
7 打ち出し

売場の打ち出しを考えた場合、三覧性の売場作りということをお頭に置いておくといよい。これは売場には、大なり小なり3ヶ所の見せる場所が必要であるということである。1ヶ所では点であり、2ヶ所では線である。3ヶ所の打ち出しは、客の視線で見ると立体感を持って訴えることができ、売場に客を引き込むことができる。

また3ヶ所の打ち出しは、マーチャングデザイン上も有効な手段であり、新商品の紹介、売れ筋の強化、不振商品を売り切るためと使い分けることができるからである。

それらの打ち出しは、入口から見て重ならず、店舗の奥や隅々に配置され、客を誘導することが大切である。リズム感ある打ち出しの配置が、客を誘導、滞留させるのだ。

図表12 基本的レイアウトと溜り場



売場作りのレイアウトでは、見(魅)せ場になる打ち出しと、そこに引きつける通路である導線が必要である。

そしてその商品の横に、選択するスペース=溜り場が設定されているとよい。導線で流して、溜り場で止める、このバランスが大切なのである。

もちろん、そんなゆったりとしたスペースを取るよりも、すっきりと区切って商品を沢山並べた方がよい店もあるだろう。要は、接客チャンスを増やして滞店時間を長くする店作りにするか、シンプルすっきりとした店で、多くの客の入店をうながすかである。

同じ店でも、端境期と繁忙期やセール時期では、レイアウトは異なろう。忘れてならないのは、売場は立方体であることである。商品が多く入ったからといって、決して通路をせばめてはいけない。弊害あって一利なしで

ある。

3 演出

1 演出の基本

売場における演出とは、その店の主張であるストアマインドを、いかに客に感じさせアピールできるかである。

売場が空いているから、ディスプレイで埋める、マネキンがあるから服を着せているのでは、演出とはいえない。空間のディスプレイは、バリューを上げる演出になり、商品のスタイル、コーディネートを見せるのが演出である。

レイアウトとは買いやすくするための状況作りであり、演出とは買いたくなるような状況作りを指すのだ。

清潔感

魅力ある売場作りの第一歩は、快適な買い物を促す清潔感である。商品が多い店やバラエティ豊かな店でも、その特性に合わせた中での清潔感が大切である

清掃

開店前の清掃は当然の作業であるが、客数の多い店は営業時間がたつにしたがい、綿ぼこりなどが目立ってくる。閉店時の客にとっても、気持ちよく買い物ができるように、常にきれいに保つことが大切である。

フィッシングの中のミラーの汚れや、棚の奥など合間をぬってチェックすること。ただし、営業中はその作業が汚らしく見えないように、ハンディモップ等の用具まで心配りをしたい

整理整頓

商品の整理は、見やすくするために大切なポイントである。たたみの幅をそろえたり、ハンガーの種類、向きをそろえ、よりよく商品が見えるようでないといけない。

加えて、レジ回りなどは、とかく売る側の都合で、半タグや伝票、書類などが乱雑に放置されがちである。包装の間、客の目に触れるような場所は、箱や引出しを統一して整理整頓を心がけたい。レジ回りも店の一部であり、客をもてなす場であることを忘れないようにしたい。

照明

照明はその場所に応じて、適切な種類と強弱がある。商品に若干、影を持たせた方がその柔らかさや、グレードを上げる効果を持つが、全体が薄暗いイメージになってはよくない。

フラットな照明とスポット照明で、演出効果を考え設置したい
カラーコントロール

店を見た第一印象は、まず色からである。あまりごちゃごちゃしていると、整頓されたイメージにはならない。しかし、商品の色を限定することはコーナー、テーマによっては難しいこともある。

店全体から見て、打出しの色を統一したり、コーナーごとにテーマカラーをきめ、棚の一番上の商品の色をそろえたりすることで、すっきり見せることは可能である

販売員の身だしなみ

店のイメージに添った格好でいることは当然なのだが、意外に踵のつぶれたパンプスやしみのついたスカート等で、店に立っている販売員も多い。

作業着としての意識ではなく、売場に立つ以上、販売員も店のディスプレイであるといった認識で、憧れをもたれるような身だしなみでいたい。

2 陳列の基本

陳列とは商品の特性に合わせ、見やすく、選びやすく、さわりやすく並べることが重要である。大きく分けると、たたむ陳列とつるす陳列がある。

ベーシックなトップスや、素材や色で見せる商品はたたんだ方が有効であり、デザイン性のある商品やしわになりやすいものはつるした方が有効である。

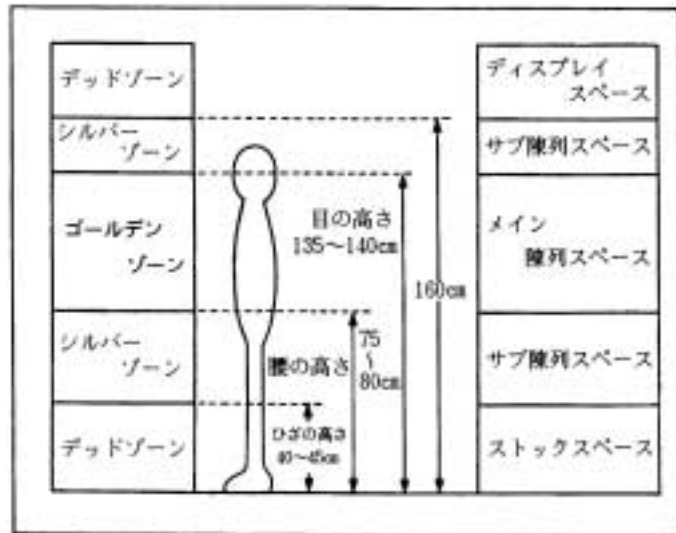
店の特性にもよるが、ゴールデンゾーンと呼ばれる、物理的に見やすく取りやすいところがあるので、それに合わせて商品を構成するとよい。主張したい商品や売りたい商品を戦略的に打ち出すことができよう。

また、ゴールデンゾーンを広げる工夫として、下の棚を少しせり出させたりするとよい。棚板の枚数や厚さ等、状況に応じて変えられると便利である。

陳列における商品量は、やはりその特性により決まる。カジュアルな低額商品は、そのバラエティや豊富さが表現できる方が良い。逆に、高額商品の場合はゆとりを持って陳列をするとグレード感が出る。

たたみ陳列の場合は、たたむ幅をひろく取ったり、重ねる量も少なくするとグレードがでる。しかし、厚みの薄い商品は同色で数枚重ねた方が、基本的には美しい。

図表13 基本的な壁面の陳列の仕方



ゴールデンゾーン
有効陳列範囲（一般的に
床上30～190cm）の中で、
客が商品を最も見やすく、
触りやすいゾーンをいう。
通常は60～150cmの
範囲

3 装飾の基本

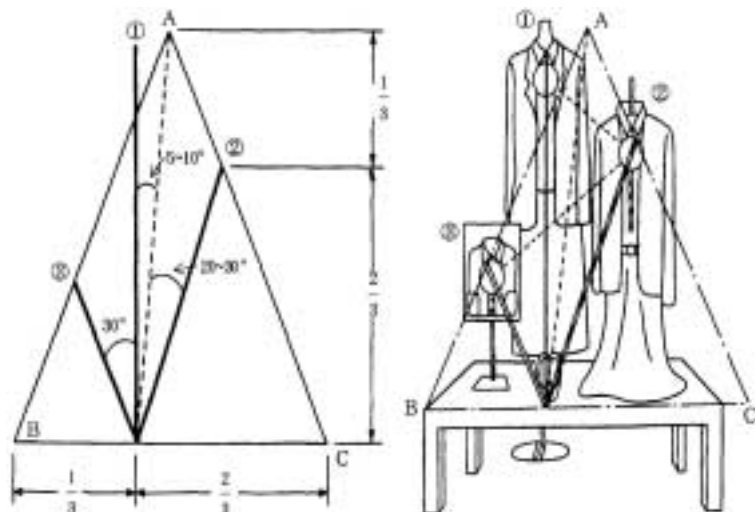
装飾とは、商品の持っているよさを表現し、価値を高めるために行う飾りつけと、演出活動をさす。

一般的に安定性のあるのは、三角形原理である。高さと奥行きを考慮して行うとよい。

ただし飾り過ぎると、何を訴えたいのか焦点がぼけてくるので、加える部分と、差し引く部分を間違えないようにすること。

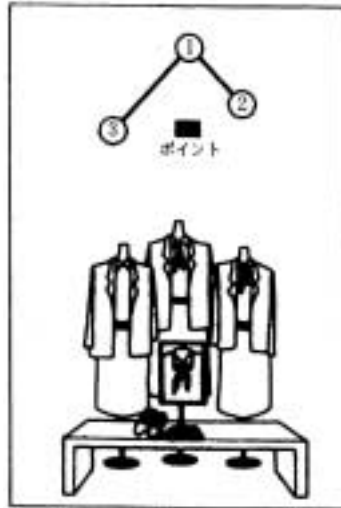
三角形原理
こうした展示装飾をディスプレイという。ストアコンセプトを的確に表現する手段として用いられる

図表14 三角形の原理

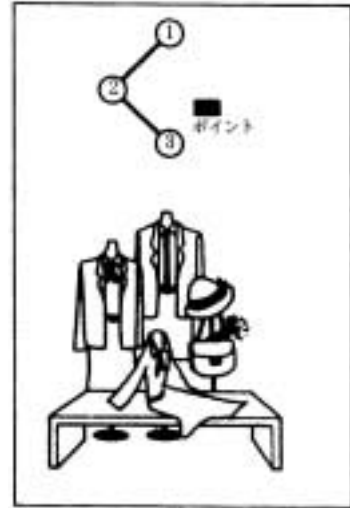


図表15 装飾の構図例

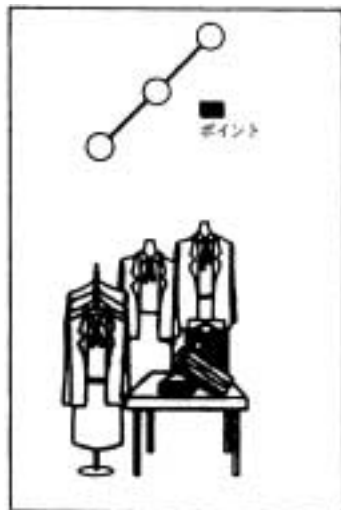
1 山形構図



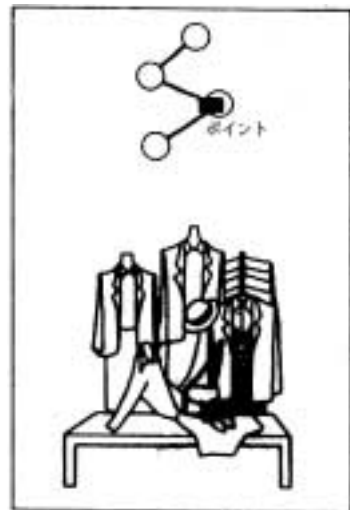
2 くの字形構図



3 人形構図



4 ジグザク形構図



4 打ち出しの基本

打ち出しは、その店の主張をアピールするために、強く表現されたウィンドウやステージである。商品を飾るだけでなく、空間やそのシーン、主張をイメージさせるような用材等が用いられることが多い。

パブリックの打ち出し

店の顔となるような場所であり、その店のコンセプトやテーマを訴えるために行う。客の期待感を広げるようなインパクトのあるもので演出されることが望ましい。

メインの打ち出し

売場の顔となる打ち出しであり、商品主体の演出が望ましい。主通路に面し、各売場への回遊を高める。ただし、店全体の統一感が取れるようにしなくてはならない。

サブの打ち出し

売場の中に、さらに具体的に売するための打ち出しが必要になる。それらの打ち出しは、アイキャッチャーとして売場に奥行きを持たせ、客を隅々まで引き込む役目もする

5 什器の活用

トルソー

- ・素材（布張り、アクリル、色）によりそのイメージも異なるので、商品に合わせて選択すること
- ・だらしく見えないよう、商品の平均サイズに合わせて選択すること
- ・種類を増やさず、店内の統一感を図る

ハンガーラック

- ・ハンギングは、商品が取れなくなるまで積みこまない
- ・前後には必ずコーディネートした商品をつける
- ・商品やその設置場所に応じて高さを調節する。高すぎると重く感じられやすいので注意

フロアスタンド・一点掛け

- ・コーナー等でコーディネートしたものをかけて使用
- ・ボリューム感をだしたり、売場にメリハリを持たせたりアクセントとして使用

図表16 什器の種類

打ち出し用什器
テーマに合ったコーディネートとカラーを自然に演出するのがポイント

打ち出し補助什器
単品バラエティ表現に
欠かせない商品群什器

トルソー（ボディ）



板マネキン



テーブル類



椅子



1点掛け



マネキン



フェンス類



パネル板



吊りハンガー



ステージ台



バーゲン什器

サークルハンガー



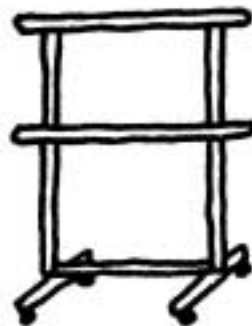
段違いハンガー



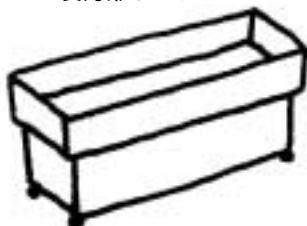
正方形ワゴン



2段ハンガー



長方形ワゴン

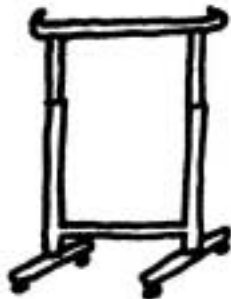


ボリューム用什器

T字ハンガー



シングルハンガー



45cm、60cm、90cm

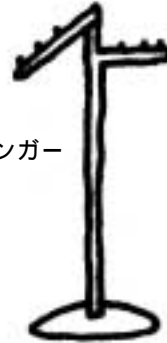
打ち出しバリエーション什器

単品バラエティ表現には欠かせない

傾斜ハンガー



コーディネートハンガー



フロアスタンド



5章 販売促進

1 販売促進とは何か

1 販売促進の概念

「販売促進とは人的販売、広告、パブリシティ以外の非反復的販売努力である」というのがマーケティング上の概念である。それは客の店に対する期待感を高めるサービス、店にわざわざ来店してもらうための招待であったり、購買意欲を高めるサービスやイベントであったりする。これらの手法には、DMや電話作戦、宣伝、広告にポスターやラッピングなど、いくつかの方法がある。効果的な販促は店を魅力的に維持する。

しかし、販促で来店を促した結果、売場が客の期待に応えられない状態であったらかえって期待を裏切り、逆効果になってしまう。それでは、客は店とのギャップに失望し、憤りを感じることもさえるのである。そうなれば客が来なくなるばかりか、悪宣伝をされてしまう。誇大広告と思われることほど店の信用を落とすものはない。

ただ単に、売れなくなったから販促を打つ、客が減ったからDMを出す...というのでは最悪である。

販売促進に対し客の反応も時代によって変わってくる。しかし、販促の基本媒体が店頭であり、マーチャンダイジングであることに変わりはない。店の政策や方針に基づき、店舗、商品、演出、サービスが調和して客を満足させられる状態になっていれば、客が口こみで宣伝してくれるのである。

販促のポイントは次の3点につきる。

内を制して外に及ぼす（内部を充実させてから外に広めていく）

ワンテーブル企画（仕入れも演出も販売もすべて同じ認識と情報の基に展開するため、同一のテーブルについて話を進める）

参加、楽しい、新しい、得した...のいずれかの要素が必要

売場で行う販促で最も大切なのは、自らの努力で客をつくり出すことである。そのためには、販売員個人々が客を引き付ける“魅力”を持つことが必要となってくる。

これからすべからく小売店は、客から信頼され、支持される関係を築き上げていかなければ生き残っていけないであろう。そのためにはまず販売員自らが、商品、演出、サービスにおいて魅力的であること、さらに、自己の生きざまを明確に持つことである。

やたらに相手に迎合するだけでは、尊敬や信頼やあこがれを獲得できるものではない。逆にあまり自己主張が強すぎて、相手に合わせる部分を持たないと、一方的な関係になって永續きはしない。

いつも相手に何をしてあげられるかという愛情を持った目で、注意深く

接することである。その目がマーケティングの目と心になり、販促の手だてを考える切り口になり、その思いを伝えるのがDMになるのである。

また、その中で客の日常の生活に交わりあいを持ち、その細かな生活ニーズを察し、パーソナルなコミュニケーションを持つ、そんなお互いに刺激しあう関係は、客に積極的に問いかけをし、客の無言の反応の中からでもその対応をはかるといふ姿勢につながる

このように、客とのコミュニケーションを深め、親しみを高めることが最大の販促といえる。

2 これからの販売促進

イベントやツールだけが、販売促進ではない。客に「行ってみたい」「買ってみたい」と思わせる“仕掛け”を販売促進と考えれば、先に述べたように販売員の笑顔や親切な対応も重要な販促となる。

これからの販促には、以下の項目が基本項目となる。

「人」販売

販促の基本はあくまで「人」である。ツールやキャンペーンなどの仕掛けにたよらず、「人と人とのコミュニケーション」重視の姿勢が基本である。

販売員は店の顔、販売員のよさは店の魅力であり、販促につながる。販売員をヤル気にさせるマネジメントで、成功するための状況づくりから始め、ツールや仕掛けの検討は最後にやるべきである。

固定客販促

売上の安定と向上のために、固定客販促は店の販促の中核をなすものである。真に店としてのサービス・インパクトを客に与えること。これが固定客販促の基本姿勢である。

キーワードは「パーソナル」。購入タイミング、集客チャンスを的確に捉え、パーソナル・アプローチ、パーソナル・イベントなどで「私はあなたを気にかけています」という姿勢を示すのである

シーズン需要販促

シーズンプロパー表現 / シーズン中に店の前を通る客に、どれだけ魅力を感じさせる演出をしているか

バーゲンセール在庫処分 / 現金化という店側の都合のみでなく、客へのサービスという基本姿勢を持つ

シーズン前の受注高 / リスク・シーズン商品の場合、顧客招待会としてよく実施するが、売上を前倒しでつくっても、その分、シーズン・インで落とすのが常である。顧客にシーズン・インで何を売るのが、やはりシーズン・プロパー戦略が必要である。

差別化販促

ライバルに勝つためのインパクトをどうつくるか。魅力ある店づくりの

ために何ができるか。この視点で全員参加で話し合う。「自分の店らしさ」が差別化のポイントである。「どんな店にしたいか」、何が「自分の店らしさ」なのか。判断の基準をつくり、目標を全員が同じ認識でもつことが真の差別化となる。

ツール

何かを知らせるという情報発信の手段としてDMがあるが、ただの「お知らせ」ではなく、店を思い出して行ってみたい気持ちにさせるインパクトのあるDMをつくりたいものである。

パーソナルタッチのDMを送る。少なくとも発信人の名前は手書きで記入し、できれば一行コメントをそえたいものだ。内気で電話をかけるのに抵抗のある人や、いつも忙しくて客とゆっくり話せない人にとって、DMは客とのコミュニケーションをはかるのに最適である。内容はなるべく客個人にかかわること。「来月のご旅行にお召しになる…」等と必ず書く

メモリアル・グリーティングとして誕生日、結婚記念日などに、カード、ギフトなどを送る。要は、客に必要なメッセージをどれだけパーソナルに送れるかということである。

何のために、誰に出すのか、目的をしばり計画性を持って出す。そのためにも、顧客をよく知りニーズに応えたDMにしたい

3 販売促進の仕組みづくり

目的や主旨のはっきりしない、単発の販促の連続からは何の成果も生まれない。「何のために、何を、どうするのか」という主旨の全員理解と、各自の役割、行動を明確にすること。これが成功の最大のポイントだ。

自店の業態ポジションの認識

業態に応じた販促手段の研究

商品企画、販売企画と連動した販促計画立案

販促企画ステップづくり

が重要となる。そこで、自店の業態ポジション認識をもとに、効果的な販促スタイル選択をまとめたのが図表15。

つまり“オープン・コミュニケーション度”の高い販促はショップストア業態に適し（不特定多数対象）、パーソナル・コミュニケーション度の高い販促はサロン、ブティック及び一部のショップ業態に適する（特定少数対象）ことを理解すべきだ。

図表17 業態別販促スタイルの選択

スタイル \ 業種	店キャンペーン頭	一般DM	チラシ	
サロン				⇒
ブティック				
ショップ				
ストア				

オコケ ー ー ミシ プ ユ ン ン ニ 度

スタイル \ 業種	TELP ローチ	パDM ーソ ナル	メ 告 ツ セ ー ジ	
サロン				⇒
ブティック				
ショップ				
ストア				

パコシ ー ー ミ ユ ソ ニ ナ ケ ル 度

販促企画のステップ

ここで重要なのは、いかに全員が納得し、積極参加の姿勢をつくるかだ。それには、普段とは違う「エキサイトする環境」づくりをベースに「プラン~ドゥ~シー」の仕組みで効果的な販促企画を進める。チェーン店での全社キャンペーン販促の店取り組み方として、次の様に展開されるのが望ましい

ステップ1

- ・自店の業態ポジションの再確認
- ・キャンペーンの基本的理解（本部資料、ツールなどの使用目的は何かを理解）

ステップ2

- ・自店の強み、メンバーのできることを考える
- ・店でのキャンペーン展開作成立案、役割分担（本部資料を店での実施レベルにする）

個々に与えられた役割の達成によって、成果を上げることができる

ステップ3

- ・店内全員のコミュニケーションづくり
(全員が成功の予感を持つ)

自分の仕事は他の人とどう関わっているのか、また他人の仕事が自分の仕事にどう関わっているのかが理解でき、他人への気配りができるとコミュニケーションは成り立つ

ステップ4

- ・実施、全員協力体制(来店客の受入れ体制づくり)

ステップ5

- ・全員参加反省会。次への改善事項のまとめ及び実施
以上のステップの集積が販促企画の成功につながる。

4 販促実践ポイント

販促の実践を行うにあたってポイント別に述べてみることにする。

集客力のバロメーター

イベント等の実施は、集客力のバロメーターになる。特にパーソナルコミュニケーション度の高い業態(サロン、ブティック)ほど顕著である。その場合、

定数集客率(予定したイベント来店数と実数の対比)

定時集客率(イベント開始時刻の集客率)

来店日約束率(来店約束日の出来高)

が重要となる。つまり、販売員と顧客の関係が密になればなるほど、これらの指標はアップするから、販売員ごとに目標を設定し、達成のためのマネジメントと同時に今までの顧客管理の精算、見直しも行うべきである

売上予算はイベントをあてにするな

イベントで得た分はあくまでプラスアルファである。イベント予算は別枠で考えることである。安易にイベントで稼ぎ、帳尻合わせを考えると、売上はイベント時に集中するだけになってしまう。結局、他の日の売上を落とし、くたびれ損になるだけである。さらに販売員のモチベーションも低下してしまう。

イベント漬けは販売力ダウン

目先の売上欲しさの無計画なイベントの連発は、体質を弱くする一方である。イベントは確かに売上アップの即効性がある。しかし、普段日常の販売努力の積み重ねがあってこそ、イベントが生きてくるのである。客にしてみても、イメージのあまりよくない店からイベントの誘いを受けても腰が重くなってしまう。つまり、日頃の接客の積み重ねの最終チェックがイベントなのである。

顧客にいかにインパクトを与え続けられるか。店や販売員の魅力を維持

するのは一回一回の積み重ねだけである。安易な妥協と慣れは首をしめていく。

まず、今までのイベントをゼロにして、必要最小限度のイベントから新たにやり直して欲しい。

イベントのレベルが企業イメージを左右

イベントのツール、プレミアム等は安易に流れてはいないだろうか。つい「いつもと同じでいいや」「自分の好みはこんなイメージだから」などとなりがちである。

しかし、それらの判断の基準は必ず「客にどのようなイメージを与えるか。それが店の狙いと合っているか」に置かなければならない。この基準は当日の接客、会場の設定等、すべてにあてはまることである。

客が満足しない 客が減る 客引き（販促）をする 客の期待感を高める 一時客が入る 現実とのギャップが大きく失望する 二度と来なくなる。という悪循環はさけたいものである。

店の売上がアップさせるには、店をより魅力的にするしかないのである。それも相対的なものであるから競合する地域、ライバル店に比べてでもある。

しかし逆の発想もないわけではない。店と女性は人に見られてキレイになるという考え方である。客に来店してもらい、その刺激で自らを磨こうとする姿勢である。しかしいずれにせよ、自らが美しくなろうという努力をすることが前提であることはいうまでもない。決して安易な販促で売上を上げようなどと考えるべきではない。

5 イベント企画の作成法

イベント・プランニングではまず、年間プランの作成からスタートをする。その時には、

年間販売計画の作成……シーズン別、月別販売計画の作成（基本計数、商品ゾーン）

年間品揃え計画の作成

この二つのMD計画と連動したイベント計画づくりが重要となる

次にイベントの目標には、

客に楽しんでもらう（クリスマスパーティ等）

日常と違った商品や状況づくりで客の買い物に対する気分を高め、

売上をつくる（特招会、ファッションショー等）

と、大きくこの二つがある。

そこで、イベントごとに、これはどちらのタイプなのかをまず設定するとよい。次に、タイプに応じて販売、品揃え計画とのバランスが取れているかをチェックすること。

毎回売ろうとするイベントは、客の警戒心をあおり、集客ダウンの原因

となる。イベント・プランニングにもゆとりの心が必要である。このゆとりがイベントを成功に導くのである。

次にイベント現場のチェックポイントであるが、ポイント別に述べると、
会場入り口での第一印象が全てを決める

入り口で、担当の販売員を捜してウロウロしている客はいないかをチェックする。客単価の高い顧客イベントは特に最初の印象が大切である。

イベント開始時まで客を放置するな

なるべく多くの客との会話を持つようにする。ムードづくりはコミュニケーションからである。商品を見せる前に販売はすでに始まっている。

上顧客ばかりを取り囲んでチャホヤするな

客は皆、自分はお得意様だというプライドを持っている。公平さを欠くとへそを曲げてしまう。上顧客フォローは他の客の目がないところで。

会場全体を管理する役割を設けよ

イベントが始まると各自、自分の役割に夢中になるのは当然である。そのため全体に対しての気配り（温度、音量、客の誘導、気配り等）が欠けてくる。そこで、現場の突発事故にも対応できるよう役割を設けると、進行がスムーズに行く。

不自然な動きに注意せよ

進行がスムーズな時は、動きが流れている。何事でも不自然な動きを見つけたら、素早く手を打つ。

全員参加のムード盛り上げ

ぼんやりしている人をチェックし、素早く客につける。販売員のリズムをつくり、販売の波に乗せるムードづくりを心掛ける。

これらがポイントであるのだが、人の記憶はすぐに薄れる。効果的イベントのためにはイベント記録をつけることが後で役に立つ。

図表18 イベント作成例

イベント企画		イベント結果
イベント名 実施日 場 所 担当者 イベント内容 告知・ 集客方法	イベント目的 どのランクの 顧客に対して 何を目的とし→ たイベントな のか？	結果を記入
経費 DM 電話 会場費 モデル費用	プレミアム その他 →	結果を記入
売上目標 集客人数目標	荒利目標 →	結果を記入
商品手記	→	結果を記入
企画上のポイント		結果コメント 次回実施の際のポイント まとめ

6 目的別イベントプランの立て方

イベントプランとして四つのケースをあげて解説をする。

生活感覚をベースにした月例イベント計画

この月別計画の作成上のポイントは、

自店のターゲットの生活感覚を捉える

中高生がメインターゲットの店なら、学校行事（試験、修学旅行、休暇）に合わせる事が一番重要となる。試験中にいくらイベントを打っても、集客できないのは当たり前である。普段から細かい情報収集を怠らずに。

プロパー販売を基本においたコレクションフェア（プロパー・イベント）の設定

生活感覚からくるポイント・マーケットの設定

そこでターゲット設定が重要になる。

以上三項目を総合した自店のイベント計画立案

販売員に向けてのイベント

生活感覚からの月例イベント設定が全てではない。どうしても変化に乏しい月も出てくる。そんな場合、売場発の細かい工夫が生きてくる。

- ・シーズン商品販売コンクール
- ・売場ディスプレイ・コンクール
- ・お客様来店アプローチ・コンクール
- ・店内商品によるコーディネートセンス・コンクール e t c

まず、種々の仕掛けにより、社内のムードを盛り上げ、ダレ気味の気分を高揚させる。販売員に対するイベントも効果が大きい。イベントは何も客に向けてだけのものではないのである。

客を楽しませる目的イベント

- ・クリスマスパーティ
- ・月例誕生日ティーパーティ
- ・東京ファッション・ツアー
- ・ホテル、サロンでの食事会

これらは上顧客を中心とし、プライドを満足させ、ロイヤリティ・アップを狙いとする。

B、Cクラスに向けては、

- ・パスデーカードの発送
- ・クリスマス・パーティ（B、C顧客対象）

B、C顧客にもA顧客予備軍が含まれているから、常に上位ランクに引上げる気持ちで行うことが大切である。

売上げをつくる目的のイベント

- ・シーズン前特招会、受注会
- ・ファッションショー
- ・ファッションコーディネーターによるスタイリングアドバイス
- ・ファッションセンスアップ講座
- ・テーマを絞ったアイテムイベント（コートフェア、ブラウスフェア、スーツフェア等）

特招会、受注会、ショーは主としてシーズン前イベントである。アドバイス、センスアップ、アイテムイベントはシーズンインのイベントとして有効になる。

イベントの性格により、実施時期を考えること。これが良い結果につながるのである。

6章 情報システム

1 ストアオートメーションの内容と方向

1 通常効率化 (POS etc.) の方法

小売業は読んで字のごとく、小口の小さなものを日々こつこつと売って成り立つ商売である。また、取り扱い点数も非常に多い。そのため商品管理がうまくできない。売れ筋の発注がタイムリーにできない。在庫が計算上となかなか合わない。金銭管理も売上と収入のバランスが掴めず、いつも支払に苦労する。そういった日々の業務と共に日報、月報といった書類などの管理もしなければならない。こういう店を運営していくための、諸々のことは、一店舗の時はまだ経営者の頑張りでどうにかなるが、これがチェーン経営になるとことはそう安易ではない。そこで開発されたのがPOSシステムである。商品管理や事務手続き、情報処理などを、システムの的に処理しようというわけである。

POSはアメリカで1965年不良カードのチェックの煩わしさの解消のため導入されたのであるが、我が国では「販売時点管理」=Point of Salesの頭文字をとって一般的にPOSと呼ばれている。

このPOSシステムを中心としたストアオートメーションの現状は、一般的なチェーンストアでは、図表19のようにホストコンピュータを中心に本部、物流、店舗をオンラインでリアルタイムにつないでいて、さらにメーカー、工場などもオンライン化が進んでいる。今後は通信衛星を使って東南アジアの生産拠点とリアルタイムに情報交換したり、全世界の店舗間での情報を瞬時にやり取りができるようになる。

現在のPOSシステムはセブンイレブンなどのようにEOS (Electric Order System...コンピュータを使った補充発注システム) も含まれているが、完全本部発注や、自動分配の方向へ合理化するための改善が進められている。

POSシステムによる目的は単品管理による経営の効率化であるが、今迄は、猫も杓子もPOSシステムさえ導入すれば効率化が図れると思ってきたようだ。大事なことは、「現状、自分達の店がどんな問題を抱えているのか」「どういう効果を期待するのか」「今後は、どういう風にしていきたいのか」など企業間のモラルや意識である。それいかにでPOSの効果という面では、かなりの差がでてくるのではないと思われる。

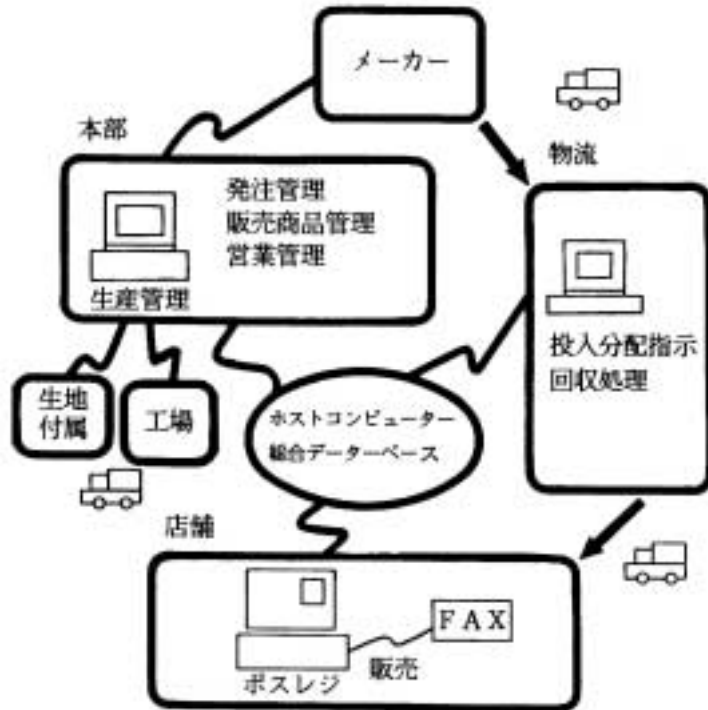
またエレクトロニクスの発達によりこれからは、POSシステムも想像以上のスピードで進化していくであろう。さらに情報のスピードや、やり取りの方法も改善が進むであろう。当然のことながらコストは膨らんでいく。自分達のニーズにあった投資と効果のバランスを考えていかないと、

POS
レジ業務の合理化というハードメリットのほかに、データ分析による店舗運営・経営管理への活用というソフトメリットがあるといわれるが、流行商品に必要な高質顧客情報を収集しきれない、データ有効利用技術・体制の確立が必要などの問題点もある

システムに振り回されることにもなりかねない。

コンピュータのダウンサイジングが進む中体力とニーズにあったシステムを考え直さなければいけない時である。

図表19 POSを中心としたストアオートメーション・システム



2 顧客の組織化と管理

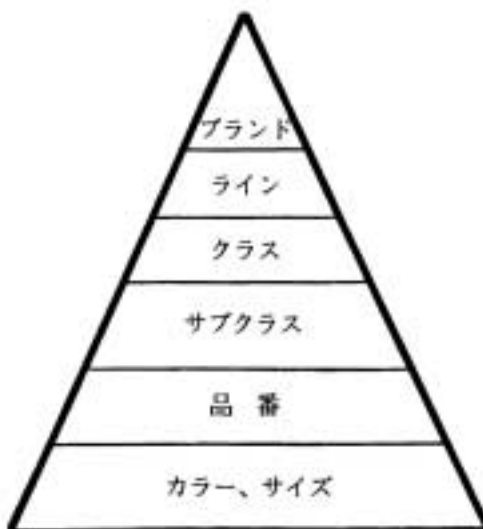
現在POSデータによる仕事の合理化はどのあたりまで進んでいるのだろうか。

POSのデータは入力したもののしか出てこないのはおわかりだと思う。すなわち、在庫の中で売れている順序は出すことができる。しかし売れ筋は自分の店にないかもしれないと考えると、単に自分のところのPOSデータだけを頼りに売れ筋を追いかけると縮小均衡になってしまう。

そういった意味で最も有効的にPOSシステムを使って成果を上げ得るのが死に筋退治である。自分のところの在庫で売れないものは明確にリストアップされてくるので、それら死に筋をなくすことで在庫の内容が改善され売場の鮮度がアップされてくるのである。

そうなるとデータの中身がどう分類されているかも大事な問題になる。また取り扱いアイテムによって分類の細かさも異なってくるのである。一般的には、図表20のように分類されている。

図表20 単品管理のための商品分類法



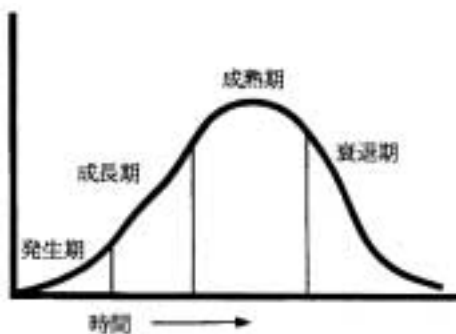
POSシステムによる単品管理によりクラス別、サブクラス別、カラー、サイズ別といった色々な切り口でデータを分析できるようになったのである。またこれらを広げて取引先別管理、顧客管理など必要に応じてデータを整理分析することができるようになってきたのである。

ではPOS情報をどのように生かしていくか、いくつかの例を上げると、まず売れているもののABC分析が上げられる。

売れているものの中で構成比の高い品番、もしくは色、サイズといった最小単位での分析をして、機会ロスのないように追加体制をとるのである。

これは図表21のように、データの上がっている時が商品のライフサイクルの中でどの位置にあるかで、追加フォローの判断は、大きく変わってしまうので注意を要する。

図表21 PLC (商品ライフサイクル)



発生期では絞りこみをするのは難しいが、成長期の手前ではクラス、サブクラスに絞り込むことができる。また成熟期の手前では完全に品番のカラー、サイズにまで絞り込める。

次にオンラインによる時間管理が、生鮮だけでなく衣料も含む全般に取られるようになってきた。これは日々時間単位で変わる売行き状況に素早く対応が求められてきていることを示している。

死に筋管理では、商品の販売期間を設定し、ある一定の期間がたっても予定の消化率に達していないものはピックアップして表示するような方法も取られている。

客層分析も売上時点で客層分類してPOSレジに打ち込めば、日別時間別客層分析ができる。さらに進んで顧客管理に発展させるには、レジの中にデータを記憶できるようにして店単位で管理し、本部にもオンラインでそれらを送ることによって、DMなどは本部で作ることもできるのである。

POSの能力がアップするにしたがって店でも色々な情報管理ができるようになってきている。ホストコンピュータを通して他の店の売上状況を呼び出したり、自分の地区の部門別売上状況を見たりすることもできるようになってきている。またFAXが連動することによって店間の情報も、また本部からの指示もビジュアルに伝えられるようになってきている。

今後は、レジの画面が大きくなることと、カラー化がFAXも含めて進むと思われるのでビジュアルなコミュニケーションが取れるようになるであろう。

このようにPOSの機能はどんどんグレードアップして便利になるが、共にシステムを作るための費用も莫大になってくる。システムが一人歩きすると現場との実感がなくなり、あまり意味のない情報がむやみやたらに出るようになりがちである。本当の意味で現場に役に立つ情報システムは何かを常に追求していかないと、むだな投資といろいろな意味での資源の無駄使いになってしまう。

7章 人材確保と育成

1 人材確保

小売業において人材の確保は大変重要な課題である。しかし、問題解決に妙手はない。しいていうなら、仕事が面白く、やりがいがあり、認められれば、人材は集まるものである。

家も、環境も、日々の生活や友人にも恵まれ、より快適な環境をと考えている若い世代に「会社のため」「仕事のため」といっても通用しない。自分たちが楽しく幸福でなければ、その仕事に共鳴はしないだろう。また、そうでなければ客にも支持はされまい。

確保のために何かをするより、いかに「今」快適な環境が提供できるかが大切なのだ。

販売員は大変クリエイティブな職業であり、専門店の運営は非常に面白いものである。しかしその面白さを、果たして伝え切れているのだろうか。

拘束時間の多さ、休日出勤、給与額など、単純な条件のみで人は仕事を選ぶわけではない。自分をいかに認めてくれるか、自分を活かす場があるか、そういったプラス要素が社員の能力を引き出し、やりがいを作り出す。このことを念頭におき、人材確保にあたりたいもの。

2 育成計画

1 キャリア・プログラム

「販売員の定着率が悪い」と嘆く店が大変多い。ベテラン販売員が辞めていく。よく売る販売員が辞めていく、と頭を抱える経営者。そんな店に限ってキャリア・プログラムが組まれていないのが大半である。

社員（販売員）にとって重要なことは、自分の将来の姿が描けるかどうかである。次の目標が見えない、このまま辞めるまで販売員がしら...という不安にかきたてられ、何に挑戦したらいいかわからず、惰性的な毎日が続くために辞めていくケースが多い。

そうならないために、しっかりしたキャリア・プログラムを作り、実行していこう。

キャリア・プログラム
正式にはキャリアディベ
ロップメントプログラムと
いう。個人の配置・異動・
教育訓練を計画的に実施
し、長期的な視点からの
人材育成と組織の活性化
を図ろうとするシステム

図表22 販売員のためのキャリア・プログラム例

本部の計画の実行	計画への落とし込みと社員への徹底	店	
利益	経費予算立て及び経費統制		
予算管理	売上予算立て、達成計画		
顧客組織化	イベント、顧客還元計画、実施		
社員マネジメント	社員の育成計画、採用、退職		
取引先マネジメント	店の計画でコントロールできる		
近隣マネジメント	商店街、組合、ディベロッパーとの付き合い		
安全管理	開閉店責任	長 (八年)	
計 数	売上、仕入れ、在庫の計数管理		主 任 (五 〜 八年)
店長代行	店長不在時営業管理		
人材育成	販売員指導、適材適所		
販 促	売上アップ策の企画実行		
顧客管理	苦情処理、客のサークル化		
人事マネジメント	社員健康管理		
売場づくり	効率の上がる売場づくり		
販売コントロール	販売指示、作業振当て	販 売 リ ー ダ ー (三 〜 五年)	
報告、依頼	商品動向の報告と依頼		
販売計画	次月度の予測が立つ		
指示運用	店の計画・指示を具体化する		
販 促	演出、POP、DM、TEL作戦などが打てる		
売場づくり	商品量、内容によって手直しができる		
お得意様管理	呼び出せる客を10人以上もつ		
コーディネート知識、技術	コーディネート販売、客単価アップ		
積極的販売	売上目標が達成できる	販 売 員 (三 年)	
ポジション	自信のある仕事をもつ		
お得意様づくり	自分の担当するお客を10名以上もつ		
打ち出し、演出	指示された商品の装飾ができる		
自己啓発	販売員としての勉強をしている		
アプローチ	商品知識、セリング・ポイントがわかる		
商品動向	売れ筋・不振がわかる、在庫がわかる		
売場レベル維持	商品整理、清掃を積極的に行える		
基本態度	マナー、身だしなみ、言葉使いが守れる		

2 育成のポイント

マナー・態度をしつけよう

挨拶ぐらい、常識ぐらいと、期待するな。誰も教えていないと思った方

がよい。なかなかしつけられないのは、店長を含め先輩社員がマナーも態度も守っていないからである。

販売員が育つかどうかは、まず先輩から

参画意識を常に持たせよう

参画意識とは会議で意見を聞いたり、店長が販売員の御意見伺いをすることではない。目標に対し、自分がどの役割を担っているかをまず、理解させよう。それができて始めて「こうしたい、ああしたい」という提案が出るのである。

活躍の場を与えよう

失敗したら困る、できなかつたら可哀相だと、気をつかっているつもりが、逆に販売員の不満を募らせたり、成長を妨げていたりすることが多い。信頼して任せること、そしてその信頼に応えようと努力させることが成長につながる。

失敗の自由

一生懸命やって失敗したら、いい勉強をしたと次の肥やしにさせる。

失敗を許さない姿勢は、いい成果を上げる場合もあるが、失敗を恐れ萎縮して動けない場合もある。

成果報酬

仕事の成果を褒賞で報いる場合もあるが、必ずしも良策とはいえない。仕事で成果をあげたら次のレベルの仕事にチャレンジさせること。

これがやりがいにつながる。

部下の仕事を取り上げるな

部下を成長させるには次の仕事へチャレンジをさせることだが、いつまでも部下のやるべきことを取り上げて、自分でやってしまう店長がいる。店長ならできて当たり前。演出の計画づくり、販売員の育成と店長の仕事は他にあるはずだ。

職場、仕事に惚れさせる

職場への愛情は、打ち込むエネルギーに比例する。自分の時間を使って準備したり、反省したり、勉強したりすることが結果的に充実した仕事につながる。そして、職場での充実感が社員の生活の充実感につながるのである。

マネジメントの狙いは

- ・ 当たり前のことを、当たり前させること
- ・ 与えた指示を理想通りに遂行できる組織をつくること
- ・ 人材を人財に変えること

であり、決して人間を管理することではない。大切なのはどうやってその狙いを達成するかであり、どうやって体質化するかである。

規律やマニュアルが体質をつくる

理解の違いがトラブルを起こしたり、能力ある人材がチームや組織を壊したりする。そこで自店にとっての判断基準、約束事が必要になる。それらが店を救う。

組織機能をつくり上げる

各人の役割と責任が明確にされ、チームとしてのお互いの係わり合いが理解され、個々の力ではなく総合力として成果が出せる体質づくりが必要となる。

部下から信頼される

部下に信頼される店長でありたいと誰もが思っている。しかし、頑張っている割に信頼されていないケースが多く、ズレた努力をしている場合も多い。

3 販売員の育て方

新入社員を含め、販売力の弱い販売員をどう戦力として育成するかは、店長として頭が痛いことである。

そこで初級・中級とランクに分け、育て方を考えてみたい。

初級 習うより慣れる

背中を押す

客がいるのに、声を掛けられないようであれば、軽く背中を押してやる。踏ん切りをつけてやれば販売のペースが見えてくる。

声を出させる

黙っていると販売に消極的になる。「いらっしゃいませ」でも「スカートはこちらにございます」でも、大きな声を出すことによって接客に勢いがついてくる。

半歩入り込ませる

接客をしても客との間に隙間があると、言葉が途切れた時に風が吹きやすい。つまり、すぐに身を引いてしまうケースが多くなるということだ。もう一步踏み込ませることによって力がつく。

客の身体に触れるところまで近づかせよう

いつも商品を手にさせる

何もしないで立っているほど、みっともないものはない。商品整理をしたり、打ち出しを考えてみたりすることで、商品の特徴や在庫状況を理解できる。同時にその動きが、接客への活気づくりとなる。

作業から外す

販売力が弱い販売員に返品処理作業をさせたり、倉庫のストック整理をさせたりするケースが多いが、それではいつまでも販売力が身につかない。作業が販売からの“逃げ”にならないように積極的に販売させる。

目を見て会釈の訓練

販売員の武器が笑顔と挨拶であるならば、それをミックスした会釈は最大の武器となる。とにかく来店した客には、目が合えば会釈させること。同じ客に二度、三度もかまわない。間違っても視線を外して声を掛けさせるな。

単品につける

販売に慣れるのはアプローチの頻度。より多くの客にアプローチさせること。客数の多い単品担当にする方が慣れにつながる

いい店を見せる

販売に興味がないのは、かつてよい販売員にめぐり合ったことがないからである。よい販売員に接して、販売のよさを感じとらせると販売員としての理想がつかめてくる。

中級 自己の啓発のチャンスを与える

商品を好きにさせる

現在は“好し悪しの時代”から、“好き嫌いの時代”に変わってきた。いくらあるべき論を説いても、嫌いな商品は売れない。

自店の商品ラインに販売員のオシャレを合わせるか、ダメならやめさせる強さが必要。

販売競争をさせる

目標の不明瞭な努力は、楽な方に流れてしまう。販売力育成には日々目標予算も大切だし、他の販売員と売上を競わせるのもよい方法である。ただし、やり過ぎると人間関係に問題が生じる。基本は売上アップ策でなく、人材育成の策であることを忘れないように

情報収集の場の提供

販売の第一線では、商品のセリングポイント、売れ筋、今年のトレンド、商品知識など、販売に生かす情報を欲しがっている。そんな場を、方針や説教の場を減らしてでも設け、実行すべきである。

また、話題の場所やライバル店のリサーチの時間もつくらせるべきである。

4 販売以外の仕事

バイヤー

バイイングとは、店の経営および営業政策（基本理念・業態・ターゲット・マーケットポジションなど）に基づき、市場傾向を取り入れながら、利益をより高く確保できるように、商品の仕入れや品揃えと、それに伴う営業上の付帯業務を行うことを指す。

その中身は次のようにまとめられる。

- ・ 自社が市場や仕入先などに対し、好意的な感情を阻害されることのないような活動をする

- ・企業経営に必要とされる設定された計数予算を確保する
- ・より円滑な営業活動を行うため、仕入先および販売担当、その他の機能とのコミュニケーションを深める

バイヤーは小売業にとって中心的役割を果たす職種である。企業に与える影響力も大きく、単なるバイイング担当者と考えてはならない。そのためにいろいろな責務やセンスが必要とされる。

まず第一にバイヤーは店が客に与える印象の一番強い商品の仕入権限を与えられているので、グレードや感覚的な問題、品揃えの鮮度など、狙ったラインより上げすぎず下げすぎずの仕入れをし、計画通りにやるのが大切なポイントである。

第二は、客が商品を買う前段階における、品揃えや商品の見せ方、販売員への思い入れや説得力なども大きな力になる。そのためにはバイヤーは計画段階、仕入活動の中で得た情報を売場や店長、その他のスタッフに的確に伝えておく重要な仕事がある。さらに売場から客の動向や販売時における問題点などの情報を集めておくことも生きた仕入れをするための鍵となる。

このような社内における役割と立場を理解した上で行われる仕入れの活動は生きてくる。 行動力 情報収集力 計画能力 人間的魅力 予測力、バイヤーにはこの五つの力が必要とされるのである。

コーディネーター

人々の欲求が物から心へと昇華していくと、ファッションの売場は商品の羅列だけでは何らのメッセージも発信せず、客の購買心理を刺激しなくなる。そのため楽しい生活シーンが得られるというイメージの発信が重要となってくるのである。

そこで店のトータルイメージを演出したり、マーチャンダイザーのアシスタントとして、企画にファッションテーマやデザイン・色・素材などの傾向を提案する仕事が必要になる。コーディネーターは、その意味で感覚的な面のエグゼクティブの役割を果たす。それも、店の政策や戦略を踏まえた上であるのはいうまでもない。

コーディネーターとバイヤーやマーチャンダイザー、また店で販売するスタッフとのイメージ合わせや、チームワークの円滑化が重要なポイントなのである

店長

小売業における店とは、利益を生み出す部門であり、企業存続のための要である。したがって、店長の役割は店に与えられた計数予算の達成であり、それを遂行する店のスタッフの管理が中心となる。それ以外にも企業全体に貢献すべく配慮しなければならない項目がある。それは、

計数予算の主要項目 売上、荒利、在庫、経費予算

人事 部下の出勤、モラル管理、育成責任
安全管理 客の安全、部下の安全、店の資産の安全
地域社会との関係 ディベロッパー、近隣店、住人との関係、
地域諸団体官庁との関係

マーケットチャンスの発見、育成と報告

以上の五項目を達成するために日々の努力をするのであるが、業務上のさまざまな問題が浮かび上がってくる。それを極力さけるマネジメントのポイントは、常に店長自身が明るいこと、前向きであること、そして何か手を打っていることである。

さらに部下とのコミュニケーションを密にし、判断に困った時は次の二つの基準を持つとよい。

客が何を求めているか

上司だったらどう考えるか

いずれにせよ、店長とはその店の経営者なのだ。