

選りすぐる遊び

確かに、うちの商品は安い。これが一〇〇円なのかという商品がないと、お客は必要なモノしか買いに来なくなる。

しかし、うちは安さを強調するディスプレイとは違う。つまり品揃えの遊び、選りすぐる遊びを楽しむ店ですね。品揃えを重視する専門店を志向している。商品のグレードが高いので百貨店でも売れるし、ハサミでも何十種類も揃えている。つまり、ロフト(雑貨店)の一〇〇円版ですよ。うちの店についていフラッシュと入ってしまっているのは、品揃えとアイテム数で心地よさがあるのかもしれない。

選りすぐる商品は一日に三〇種類

モノがない時代は、ダイエーがよいものをどんどん安くと言ったように、みんなが同じモノを欲しがった。そういう時代は、ディスプレイカウンターにもすごく魅力があった。でも今は多様化し、十八十

売れ筋と効率性の否定が
お客の高い満足を生み出す

大創産業社長 ● 矢野博丈



バッグは300円、500円と価格帯を広げた

色どころか、一人百色。モノがあり余る時代は、いろんなものから選びたいわけですよ。それも、必要だからではなくて、これが好きだからという動機で買う。

つまり、一人百色の時代には、お客が何を買ってくれるのかわからない。だから、この二年間で新商品を次々と投入し、今は圧倒的なアイテム数がテーマです。現在のトータルなアイテム数は、八万から九万くらいだが、うち一日に三〇種類以上の新商品を出している。しかし、お客さんの飽きるスピー

ドも速くなった。

二〇世紀の効率性を否定

二〇世紀の小売業は、効率性や売れ筋の話が盛んだったが、そういうものは否定しようと考えている。効率性の追求は、売れると思えるものが売れた時代の話です。

ハサミの品揃えを三種類にすれば、倉庫や売り場の面積も減り、家賃や運送のコストも安くなり、効率もいい。でも、それじゃあ、お客は楽しくない。ある量販店でメーカーは黒と赤が圧倒的に売れるので、ほかの色はみんなはずした。これは、まさに効率論、売れ筋論ですね。そうしたら、黒も赤も売れなくなった。みんなコンビニで買出したからです。要するに、あの店に行ったらいろんな色があるからと来てくれた人が来なくなった。

セブントイレブンの進化論

従来は、売れないから商品を替えるという話があったが、セブントイレブンは売れていても次々に新しいものを投入する。商品以外にも、レジや銀行ATMと、次々に進化していく心地よさがある。

商売がうまくいっていても否定できる。セブントイレブンの初めです。どんなに売れているものでも、何か月かしたらやめてみたりする。それはテレ

ビ番組の「水戸黄門」と同じで、何十年も続けていても一時的な番組を休止する。要するに、売れる商品でも供給を続けられれば、お客に飽きられるんですよ。飽きられないためには、進化するしかない。

変化対応業は時代遅れ

二〇世紀の小売業は変化対応業と呼ばれたが、二一世紀は進化がないと小売業を取り巻く環境が厳しくなるなかでは生き残れない。年金や税金をムダづかいし過ぎるなかで、あと一〇年もすれば年金と税金の支払い、そして食べ物で給料がなくなる時代がきますよ。

変化対応業というのは、成長期における戦略。売れ筋がこうだから売り場をこう変えるというように、苦しまずに戦略を変えられる。しかし、二一世紀は引き潮です。そういうなかで、お客に買ってもらいたくために、苦しみもがいて自らを変えていくのが進化ですね。これがないと、二一世紀の小売業は生き残れないですよ。

他社との差別化を、どう図るかということはない。他社は他社であり、私たちは私たちの生き方ですから。そもそも、いくつもの大手小売業が破綻の結末に陥ったのは、他社にぶされたのではなく、自らが進化せずに他社に負ける種をつくったためです。(談)

知恵を出せばここまでできる！ 感動のサービス 実例集

危機感をバネに、あるいは業界の常識を逆手にとって、お客に感動を与える企業がある。おカネがなければ、知恵を出せばいい。お客の期待を上回る満足感がリピーターをつくり、業績を向上させる。

柳原新聞店

生ゴミ回収・買い物代行…… 九割の継続率を生む創意工夫

静岡県浜松市に変わった新聞販売店がある。

一般に、新聞販売店で見られる光景といえば、新聞名を明記した屋外看板、大量の新聞が差し込まれた配達用のバイク、スタッフが黙々と作業する大きなテーブルと相場が決まっている。

特に、チラシの挟み込みなどは、配達時間をにらみながらの突貫作業なので、忙しい時間帯は部外者をシャットアウトするような悲壮感すら感じられる。

だが、柳原新聞店には、「暗さ」を連想させるものはない。建物の一階には、地元の人びと

との交流を目的とした掲示板付きのサロンがある。ガラス張りの小部屋の外からは、楽しそうな様子が見える。一〇〇〇円＋材料費程度で、着物の着付けからストレッチダンスまで、各分野の講師を招き、小人数のカルチャーセンターを運営しているのだ。

変わっているのは、それだけではない。毎年一二月二四日のクリスマススイブになると、新聞配達員がサンタクロースに扮し、子どもにお菓子をプレゼントする。この日だけは特別シフトを組み、一〇人のサンタが一〇〇カ所を回る。もう一〇年続けていて、予約は

一人からでも受け付ける。子どもの多い家庭のなかには、母親同士が連絡を取り合って集まり、ホームパーティーのような状態でサンタを迎えることもある。

だが、宅配ピザ店でも、同様のサービスを展開しているだけに、差別化の決定打にはならない。柳原新聞店の二代目・柳原一貴社長は、「サンタだけでは弱い」と考えていた。

そこで昨年、七夕イベント「織姫と彦星が会いに行くよ」を始めた。こちらは、織姫と彦星に扮した配達員が、笹を持って訪れるサービスである。もちろん、お菓子のプレゼントも付く。子どもたちに願い事を書いてもらった短冊は、笹の葉に付けて販売店の一角に飾った。

配達員の素早い行動で お年寄りの命を救う

さらに、節分イベント「オニが我が家に来て来た」も始めた。オニに扮した配達員が、豆を持参して訪れるサービスで、子どもたちから豆を投げられる役を三〇回も演じた。帰宅が遅い父親の代役を買って出たことが、母親たちに感謝され、ビ

差別化に悩んでいた柳原新聞店は、試行錯誤のすえにイベント系のサービスにたどり着いた



デオテープに録画して送ってくれる人もいた。「誤算だったのは、オニの格好では配達用のバイクに乗れなかったことです」と、柳原社長は笑う。

柳原新聞店は、非日常で盛り上がるイベント系のサービスばかり仕掛けていくわけではなく、日常的なサービスでも地道な取り組みを続けてきた。

たとえば、毎日会話を交わしていた元気なお年寄りが、今日に限って新聞を抜き取った形跡が見られないとする。そんな場合には、必ず玄関口から声をかけることにしている。まったく返事がないのでピンときた配達員が、すぐに警察に通報し、お年寄りが九死に一生を得たこともあった。

ガスの元栓を開いた直後に倒れ、意識不明になっていた老人もいた。あわやガス漏れ事故の惨事になる状況だったが、このときも配達員の機敏な行動で助かっている。

悲しいことだが、集金に行ったら、いつもの椅子にいつもの姿勢で座ったまま、お年寄りが冷たくなっていたこともある。

部数の少ない毎日新聞系それでも増収増益を確保

体力が衰えた一人暮らしのお年寄りは、自分の身の回りの世話さえままならない。だから、なにか困っているようなことがあれば、その場でできることは配達員が手伝う。

たとえば最近、全国的に増えて

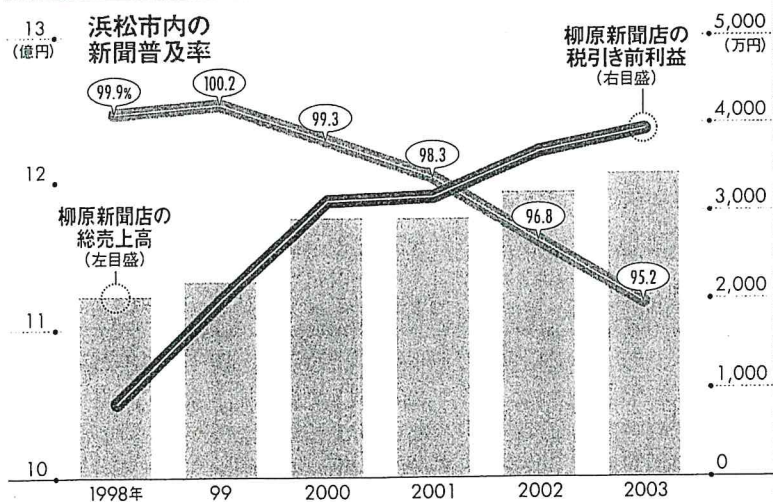
きた古新聞の無料回収は、玄関の外に出しておくルールになっているが、それが難しい場合には家中まで取りに行く。

古新聞の処理だけでなく、電球をはずすことができなければ、取り替えてあげる。あくまでもレアなケースだが、生ゴミを回収したり、買い物代行したりすることもあった。さらには、毎朝、新聞配達を心待ちにしている一人暮らしのお年寄りと、自発的に交換日記をする配達員もいた。

これらのサービスは、属人的な要素が色濃く出る。仕組みをつくって配達員に強制するわけにもいかない。柳原新聞店では、サービスを提供する人の質を維持するため、売り込みだけを担当する「新聞販売員」は雇わない。

「かつて、新聞販売業界には、数を多く売った人間こそ偉いという風潮があった。だが、それは間違いだ。たとえ数を売って

Graph 16 新聞普及率が下がる逆風でも業績は順調



も、サービスの質が悪ければ、顧客満足にはつながらない」と、柳原社長は断言する。

原則的に、同社の配達員は全員社員である。朝・夕刊の配達だけでなく、集金、新規開拓、その他イベントの企画・告知・運営まで、なんでもこなす。

地

域密着型のサービスを標榜する以上、地元に住んでいる人で、業界の常識にとらわれない未経験の人を優先して採用する。なかには、勤続二五年で、ずっと

同じ地域を担当する配達員もいる。お客の家族構成から生活のリズムまで把握しているからこそ、いざというときに機転がきくのだ。

柳原新聞店が徹底したサービスを追求する背景には、年を追うごとに厳しくなる業界事情がある。実際、浜松の新聞普及率は、上のグラフにあるように下降トレンドにある。

柳原社長は、「近所にある静岡大学の学生は、一〇人に一人しか新聞を取っていない」と、危機感をあらわにする。

今後も、少子化で子どもの数が減ることを考えれば、飛躍的に市場が伸びることは望めない。

しかも、柳原新聞店は、静岡県内に四系列ある新聞販売店のうちで、最も部数の少ない毎日新聞系列である。産経新聞も扱っているが、読売新聞や朝日新聞の部数にはかなわない。

そんな逆風下にあっても、柳原新聞店は、順調に売上高と利益を伸ばしてきた。

それを可能としたのは、地道なサービスを続けながら、お客を感動させる新サービスを繰り返し出してきたからにはかならない。顧客満足の高さは、業界平均を超える八六%の購読継続率に端的に表れている。