

小売業を志す皆さんへ

～一人一人のわが店のお客さまの「満足」を追求しよう～

アオキ アンド アソシエイツ代表取締役CEO 青木 勇



青木 勇
(あおき ゆう)

成城大学経済学部経営学科卒。商社系スーパーマーケットを経て、高質スーパーで現場から経営まで従事。個人別買い上げ詳細データベースを構築し、独自のFSPに取り組み。現在、アオキ アンド アソシエイツ代表取締役CEO。「存在意義を見つけることのできた会社は、規模の大小ではなく生き残ることができる」が信条。

私はスーパーマーケットという業界で、店長から経営者という立場まで経験してきました。自分で感じ、自分がやってきたことを基に、これから小売業を志す皆さんに、小売業の楽しさと魅力を伝えようと思います。

いろいろな人から、いろいろな体験を見聞きして実践することは大事なことです。しかしそれ以上に、自分自身もそれを体験している一人であるということを忘れてはなりません。自分自身の体験を客観的に振り返り、そして自分がどう感じたか、どうしてもらいたかったかが、一番身近な、そして一番具体的な方法であることに気がつくことが第一歩です。

サービスや、商売の在り方は、こうでなければならないということはないと思います。自分で正しい、こうあるべきと

思う信念を展開し、その価値観を受け入れてくれるお客さまに繰り返し利用していただけることが、あなたのお店の存在価値そのものであると思うからです。

それぞれの店舗あるいは企業が対象としているお客さまは、全く違っています。たとえ隣にあっても、自分のお店の方がいいと言っているお客さまは異なるでしょう。それは価格だったり品揃えだったりします。異なるからこそお互いに商売が成り立っているわけで、競争をすることが目的や結果であるのではないのです。

お客さまに喜んでいただいて、支持していただくことが、自分たちの求めているゴールなのです。このことに気がないと、最終的にはお客さまに認められない、市場に存在できないということになってしまいます。

競争が激しい中では、生き残るために競合を気にして、何か他店他社と違うことをやらなければならないと考えていることが多いようです。しかしそのことで本来の存在意義や理想、理念を忘れていることも多い。結果として、自ら同質化を招き苦しい状態に陥っていたり、希望の光が見えなくなってしまうかもしれません。

買物で求めているものは「満足」

私は自分で買物をしているときに、売場の角を曲がるたびに、自分の通ってきた売場で、自分が何をみて、何を感

じて何をしたかを振り返ります。自分の感じたことは、きっとそう感じているお客さまが多いのではないかなと思うからです。そしてその売場で商品を見ているお客さまを見て、同じような気持ちを持っているかどうかを、その行動から確認をします。買物を終えて自分を振り返ったときに、その時間のすべてを通して、何を自分が得たのかをまとめてみると、総合的には、「満足」を求めているということを再認識します。

その日の食事のものを買いに行ったとき、青果売場から始まり、目先が変わったもの、新鮮なもの、その日の陽気などで食べたいと感じたものなど、さまざまな変化が入ってきます。「これは何かな」「あっ、これを食べたい」「おいしそう」など、いろいろと気持ちが変動し、これからの食事の期待感が膨らみます。そして最後にレジで精算し、帰る。その中で、何か一つでもその気持ちに反することが起きたとします。するとそれまでの気持ちはどこへやら。あっという間にその不都合な事実に対して注目してしまい、これから楽しみにしている食事自体が台無しになってしまいます。

昨今の偽装問題で食品の安全・安心が問われていますが、基本的には今どき、商品が良いというのは当たり前と考えた方がよいでしょう。いま商品には、それを取り巻くさまざまな付加価値が伴っていないければ、お客さまに伝わらない時代だと思えます。

お店はお客さまにとってストレスを感じさせる買物環境をつくってはいけません。店舗で自分が思っていた以上のうれしいストーリーが存在し、よりハッピーエンドになったときにロイヤルティを感じるのです。まとめて言うのであれば、「満足」という言葉に集約されるのではないのでしょうか。

一人一人の買い上げはすべて違う

私は、個々のお客さまの「満足」をかなえるお手伝いをすることが、小売業の最大の使命だと考えています。ただし「満足」はご存じの通り千差万別です。すべてに均等の満足を与えることなど不可能です。その大前提に立って、わが店を選んでくださるお客さまの価値基準に近づく努力こそ、小売業のなすべきことではないのでしょうか。ここに小売業の歴史的経験則を結集した技術が必要不可欠だと思います。

「満足」を外面から押し量ることは難しいものです。なぜなら、「満足」は次の前提で成り立っているからです。

①豊かさは自分の基準で自分が決める

②価値基準は日々の生活の繰り返して積み重ねられ、理屈でなく体で覚えている、直観力で90%決定している

買物に来られるすべてのお客さまは皆さん、違う価値観を持っています。この価値観はどこからくるかという、日々の生活の積み重ねからきているのです。

朝起きて、朝食を食べ、学校や会社へ行き、勉強や仕事をし、その間に昼食を食べ、終わって家に帰る。帰るまでにもどこかへ寄り道をしたり、買物をしたり、好きなことをし、夕食を食べ、寝るまでの回らんがあり、そして就寝。この繰り返しが、それはまた日々全く同じではありません。基本的な生活パターンがあり、それに变化をつけた積み重ねであると思います。

それをやること、結果がどうであった

かなど、すべて直感で決めているのです。そしてこの直感こそ、価値観そのものであるといえます。

人は自分の価値観を中心に生きています。そしてまた、他人もこの価値観で生きているという勘違いをしていることも多い。自分と違うことをしたり言ったりしている人をおかしい、何でそう考えるのかと思うことは、日常茶飯事でしょう。関係する人とは、違う価値観でいては求める結果が出てきません。そのために話し合いをし、コンセンサスを得ようとします。互いの価値観をぶつけ合うときに、互いに自分は正しいと思っているので、自分の価値観を強要しようとしているのではないのでしょうか。

基本的にすべての人の価値観は、それぞれ違っているのです。ただし家庭と職場は多様化していると宮われつつも、家族は生活のリズムが同じであるため、価値観の基本は共通しています。それが味覚や金銭感覚など、似たものを持っています。同じ職場の仲間にも、ある程度の共通価値観はあります。

価値観も感性も違うので、毎日の食も千差万別。極論すればすべてのお客さまは、基本的にすべて違うものをその日に食べているはず。価値観は、年齢によっても大きく変わってきます。自分の味覚や嗜好も、年を取るに従い少しずつ変化しています。

お客さまの価値観、味覚、感性など、すべて違うということをしっかり認識しなければ、品揃えの方向も絞ることはできません。勝手な基準で品揃えをしても、それは自己満足になる可能性も高くなってしまいます。

「商品」だけではなく「人」を見る

本来多くの方が使っている「こだわり」という言葉は、その人にとっての「お気に入り」であるのだと思います。そしてそれを買うお客さまにとってもお気に入り

りであり、双方の思いが通じるからこそ、価値があるのだと思います。

このお気に入りというも、人それぞれ価値観が違い、趣味趣向と同じくさまざまです。毎日の食生活の中で買う商品は多くありますが、野菜をはじめとして肉、魚、一般食品など、大体、月に買っている商品の種類は1世帯当たり200から300アイテムくらいです。その中で私はこれがお気に入りという商品は、経験則からいうと20アイテム前後です。

お気に入りという商品の存在は、その人の生活を豊かにしてくれる存在です。その一つ一つがあるから「満足」できるのではないのでしょうか。実際に「満足」をかなえるためには謙虚にお客さまの声をヒアリングしていくことが大事です。

ある新規出店地域で、自社の購入顧客の中位層の方々を回ったところ、例えば、ベーカリーのパンがおいしくないという意見が多く出てきました。このような基本商材と、これから上位顧客になっていただくと思うお客さまの嗜好とのズレは致命傷になりかねません。

またあるお客さまが、肉を他店で買われていることを知り、すぐに自店の商品のサンプルをお持ちし、担当責任者も同行させ商品の改善を図りました。最終的にこのお客さまは、自店のナンバーワンのお客さまになっていただけでしたが、自分たちの商品に過信を持ったときこそ気を付ける必要があると痛感しました。

POSデータやハウスカードから得られる営業データの分析は、個々の企業で必ずされているでしょう。皆さんはそこから何を読み取り、具体的にどう行動しているのでしょうか。意外にも、データはあっても、具体的な行動に結び付いていないレベルの企業は多いように思います。

私が営業分析で注意していることは、データを「商品」軸と「人」軸の2つの視点で見ることです。

「商品」軸の視点は、例えば、前年の

売上げベストの単品で、数字が大きく変動しているものに目が行きます。もちろん売れていたものが売れていなければ、営業成績は大きく違います。それに代わる何かが売れているのでしょうか。同じように数が売れる代替品を探すことに終始するでしょう。でもそれは他の店舗でも同じかもしれません。

時間が過ぎて、いつまでも同じものが同じように売れるわけでもありません。変化はあって当然です。流行も、味覚も感性も変化します。

しかし、世の中の変化に合わせていっても、大きな流れはありますが、地域、そして自分のお店に来店してくれているお客さま一人一人にとって、どうなっているかが一番大切なポイントです。

私はここにもう1つ「人」軸の視点を入れて考えます。一人一人に注目して、お客さまのベストをデシル（属性）で分けて、一人一人の単品の積み重ねを個別のABCにしてみると、そこには無限といってもいいくらいヒントが隠れています。

一人のお客さまに注目して、そのライフスタイルを想像してみたり、気になった単品から、商品の結び付きを考えたり、ほかの情報と組み合わせたり、またその商品を、ほかのお客さまは、どんな人が、どんな頻度で買っているか。それはどこから来ているお客さまなのか。

一つの情報から仮説を立てて整理していくと、ただの売れ筋や死に筋から読み取るデータとは、発想がかなり違って見えてきます。ここから読み取る答えは、一つではありません。お客さまを思う数だけ存在するのです。

一般的に漠然と良く思われるよりも、何回も来店してくれるお客さまに好きと思ってもらえることが、お店とお客さまの双方の「満足」ではないでしょうか。

自分は「何屋」と思われているか

地域での位置付けをさまざまなデータ

で把握し、現状展開している商売の質を、お客さまの声などを基にまとめてみると、現実の姿として自分たちが周りから何屋と思われているかが見えてきます。

小売業はただ「商品」「サービス」を売るものだと定義付けてしまうと、先述の通り「商品」軸でしか商売を考えることができせん。

「モノ」を売っているという分類の発想から、時間、空間などを含めたテーマを提供するという発想に変えると、そこに何が見えてくるでしょう。食品を売っているのであれば「食」の空間を提供する。飲食業であれば、食べるものとかおいしさから食事の空間としての満足を提供する。なぜそこへ食事に来たのか、人により目的も同伴者も違い、時間と空間を求めている内容はさまざまなのです。

あるとき、毎日午後、夕方にかけて、惣菜を買われ、イートインコーナーで夕食を取られるご夫婦がいらっしゃいました。毎日変化を求めて来店されるお客さまは、顔も名前もよく知っています。その方たちに対して、自分たちのマイペースを押し付けるわけにはいきません。私もどうしたら喜んでもらえるかなと思ひ、ただ話をするだけでなく、新しい情報を教えたり、提案をしたり、いろいろと考えて対応します。

その中でいろいろな企画や発想が生まれるのです。大掛かりな企画や仕掛けが必要なのではないのです。日々の変化の積み重ね、発想と思いを続けることに進化があるので。

「ありがとう」の多い店づくり

「ありがとう」という言葉は感謝の念を最もストレートに伝える言葉であり、頭で理解しているというよりも、体で覚えているものです。つまり「ありがとう」という言葉は、なかなか外面からは見えないお客さまの「満足」を感じ取る瞬間と考えることができます。

逆にお客さまの「ありがとう」を感じるためには、お客さまに問い合わせをいただけるだけで「ありがたい」ことですから、従業員一人一人がそれを「ありがとう」と言える環境をつくるのが大切だと考えます。

私が店長をしていた時に、心に意識していたことは、「いらっしゃいませ」よりも、「ありがとう」の多い店づくりということでした。もちろん「いらっしゃいませ」も、できるだけお客さま一人一人に顔を向けて伝えるようにしてきました。一人一人にするから、会話が生まれてきます。

個々のお客さまに対して何をするか。感覚だけでなく、技術と根拠を持って対応することが必要です。個人の能力には限界があります。誰でも同じレベルの対応をする。全体のレベルが高いからこそ、突出した個人もまた光る。

全体レベルの向上のためにはルールを作る。店によってお客さまはすべて違い、対応する方法は、その数だけ存在しますが、そこからわが店を繰り返し利用していただく対象を決めて、その傾向値に対して商品構成から品揃えまでベクトルを定めなければなりません。

これは地道な作業です。すぐに結果につながらない。目先の数字よりも、一人一人のお客さまに喜んでもらって、何度も来店される繁盛を選ばなければならない。これを私は小売りの王道だと思ひます。大きくヒットしたものは、すぐに廃れる可能性が高い。プレも大きい。王道を行くと確実に上がることはあっても、下がるには時間がかかる。

ここに妥協は許されせん。小売業は、お客さまに認めてもらって結果になるものです。厳しい世界ですが、これ以上やりのある仕事ありません。 **田**

注：本稿は青木氏が執筆中の独自FSP論をまとめた「満足」（仮題）から、「販売革新」3月号の趣旨に沿って一部を抜粋、加筆修正したものです。