

「顧客の信頼を獲得するなら屋作り」

レストランでも「おいしい」という評判の店には必ず名物料理がある。お客は一部の料理を食べ、そう判断しているのだ。小売店の場合、お客にあの店は良い店だという印象を与えるには、絶対に負けない商品分野を持ち、「あの商品なら…」 「この商品なら…」 という“なら屋” にならなければ駄目だ。どんなに大手のスーパーマーケットがそばにオープンしても、びくともしないローカル食品店がある。そんな店は「野菜なら…」 「魚なら…」 「肉なら…」 と、地域のお客から絶大な信頼を得ている店だ。全てのカテゴリーを充実させるのは、経済的にもスペース的にも無理である。また時間もかかってしまう。

1) 「なら屋」作りのメリット

a) お客からの信頼

人は一つのものが優れていると、すべてが優れていると判断する傾向がある。これを心理学では「連合の法則」という。

b) 取引先からの信頼

街一番の強いカテゴリーを持った小売店に、メーカーや卸が一目を置き、色々とサポートしてくれる。

c) 従業員の自信

従業員教育で大切なことは、自信を持たせることである。従業員が一つのこと自信を持つと、接客も自信を持って出来るようになり、お客の信頼感も高まる。他の仕事にもその自信が波及し、店全体の信頼感が高まる。

2) 「なら屋」を作るコツ

a) 「街一番のカテゴリー」を一つ決める

どのカテゴリーで街一番になるかを決める。商圈内のお客のニーズやウォンツを吟味した上で、どのカテゴリーが自社にとって一番得意か又は好きかで決めればよい。「好きこそもの上手なれ」である。

b) 「三つの筋」の商品を品揃えする

「なら屋」になるためには、「売れ筋」「売り筋」「見せ筋」の三つの筋を品揃えする。三つの筋の商品には、それぞれの強みと弱みがある。それをミックスすることにより、カテゴリー全体としての強みを発揮するのである。特に、見せ筋が競合店との差別化や自店の専門性につながるので、売上げが低いからといって売り場から外すのではなく、大事に育てる必要がある。

- イ)「売れ筋」…市場シェアの高い商品の品揃え。これらの商品にはNBが多い。NBは消費者の信頼、売上げ確保という観点から大切である。弱みは価格が乱れがちで、利益がとりにくいことと、差別化しにくいことである。
- ロ)「売り筋」…小売店側が意識的に拡販したい商品である。これは PB や二流ブランド、ローカルブランドに多い。強みは利益率が高く、他店との差別化商品になることで、弱みは消費者の認知力や信頼性が弱いことである。
- ハ)「見せ筋」…一流メーカーでも売れない商品を沢山抱えている。何とか育てたいと考えている。このような商品の強みは、一流メーカーの信頼感があることと、他店との競争になりにくいので利益を確保しやすいことである。他店が扱わないので差別化や専門性も出しやすい。弱みは商品の認知力が低いことである。

全米 No.1 ドラッグストアのウォルグリーンは、ドラッグストア業態、スーパーマーケット業態、ディスカウント業態の競合と差別化するために、'82 年からヘルスケアに関しての「なら屋」に特化する戦略を取り始めた。当時は調剤薬を含んだヘルスケアの構成比が 30%程度しかなかったが、現在は 75%になっている。店舗サイズではウォルマートの 1/15 程度しかないが、ヘルスケアコーナーに関してはウォルマートよりスペースが広く、調剤大衆薬、ヘルスイド商品の充実を図り、売れ筋・売り筋・見せ筋商品の品揃え強化と、カウンセリング能力を高めている。日本の有数なドラッグストア企業になった C 社の取った戦略は「オーラルケア」のなら屋作りだ。当時圧倒的な大きさを持っていた日本のドラッグストア某社にまともに対抗するのでは勝ち目が無い。そこで人々の関心が高まり始めたオーラルケアに関し、通常のドラッグストアでは 3 尺ゴンドラ 6 本程度の時代に 12 本も取り、幅の広さと深さのある品揃え、つまり売れ筋・売り筋・見せ筋の品揃えとカウンセリングを充実した。その結果、オーラルケアなら C 社と消費者の頭の中にしみこむマインドスペースを大きく獲得した。それがいつかはドラッグストアの商品なら C 社と考える消費者が増え、現在の成功に導かれた。

ロサンゼルス の 拙 宅 の そ ば に あ る ス ー パ ー マ ー ケ ッ ト に は 、 オ ー ガ ニ ッ ク な ら ホ ー ル フ ー ズ マ ー ケ ッ ト 、 肉 な ら ブ リ ス ト ル フ ァ ー ム 、 和 食 材 な ら グ ラ ナ ダ マ ー ケ ッ ト と い う 具 合 に 、 「 な ら 屋 」 を 作 っ て 他 に 負 け ない 強 い ス ー パ ー マ ー ケ ッ ト に な っ て い る 。 甲 府 に あ る ス ー パ ー マ ー ケ ッ ト オ ギ ノ も ヨ ー カ ド ー や イ オ ン な ど の 超 大 手 が 商 圏 に 進 出 し て き て い る が 、 し っ か り と 甲 府 の 人 々 に 支 持 さ れ て い る 。 実 際 に テ レ ビ で も そ の 様 子 が 放 映 さ れ た が 、 英 国 の 王 室 御 用 達 の 紅 茶 、 一 袋 1000 円 の カ レ ー ラ イ ス 、 世 界 No.1 の ブ ラ ン ド で あ る ピ ク ル ス な ど 珍 し い 商 品 が 品 揃 え さ れ て い る 。 例 え 月 に 1 個 程 度 し か 売 れ な く て も 廃 番 し ない で 大 切 に 保 持 し て い る と い う 。 そ れ は 月 に 20~30 万 円 を オ ギ ノ で 購 入 し て く れ る 高 額 顧 客 の た め の 品 揃 え で あり 、 ロ イ ヤ ル カ ス タ マ ー 作 り の 商 品 と 位 置 づ け ら れ て い る 。 こ れ も や は り 珍 し い 商 品 の な ら 屋 作 り だ 。

見せ筋商品を自社の育成商品として上手に展開をしている店もある。NB の売れ筋商品だけを売って利益を上げるのは大変である。どうしても価格競争にさらされるからである。また他店との差別化も出来ない。やはり小売店は自店の売れ筋商品を作らなければ、利益も取れないし、差別

化も出来ない。そのため、自店の育成商品を決め、お客にアピールして、自店のスターにしていかなければならない。そのためには次のアクションが必要だ。

1) スター候補商品の選択

一流メーカーの商品の中から市場シェアの少ない商品を探し出す。お客もパッケージを見たときに一流メーカーの名前があれば安心する。メーカーとしても何とか一人前の商品に育て上げたいので、彼らの応援を得やすい。

2) 積極的な店頭展開

お客のよく通る主通路沿いやエンド、 Gondola ではゴールデンゾーンの近くや、市場シェアの低い商品のそばに、出来る限りの複数陳列をする。

3) 推奨販売

推奨強化商品として位置づけ、従業員の推奨販売を徹底する。商品の特徴とお客にとっての利点を学び、お客に推奨する。推奨した回数を従業員が自分でマークを付けたり、推奨販売コンテストも行えばより関心を高めることが出来る。

地元の人々に人気のあるサンフランシスコのローカルスーパーマーケットの店長が次のように語っていたのが印象に残る。「当店は超大手のセーフウェイと商圈が同じだが、彼らと同じ商品で戦っても値段では勝負できない。そのため当社では一流メーカーの市場シェアの低い商品を当社の PB という位置づけでスター商品にしている。これは市場シェアの低い商品なので、大手チェーンが取り扱わない。当店のお客は当店が品揃えする商品を信頼して購入してくれる。また知識レベルが高い場所なので、他店が扱っていない商品を求めたがる傾向もある。」

1980年に設立されたホールフーズマーケットの急成長の源は、厳しい品質基準を作り顧客の理解と信頼を得たことだ。そのために店頭には次のような文言（一部紹介）がボードに掲示されている。「我々はナチュラル及びオーガニック商品を品揃えする。防腐剤や着色料などを使って人工的に加工したものよりも、自然の状態で食べた方が味もよく、栄養もある。」「我々は防腐剤や人口着色料、人口甘味料などを一切使用しない食品を取り扱う。」「我々は新鮮で安全な食品を提供する。」「我々は味の良い食品、健康や幸せに貢献する食物を提供する。」同社のデビッド店長は、どんなに市場シェアの高い商品でも、当社の品質基準に合わない商品は扱わないと述べていた。なら屋を作るには、売れるものを売るのではなく、まず当社の基準に合った商品しか売らないという強烈なこだわりが必要だ。

Excell-K ドラッグストア研究会
会長 松村 清