

業績は結果でしかない。 評価すべきは その結果を生み出している 商いと経営のプロセスである

1. 経営の成否を分ける店の力の源泉とは？

近藤 献 プロフィール

早稲田大学政治経済学部政治学科にて交渉学を、東京国際大学大学院国際関係学専攻科にて国際経営学を専攻し、企業危機管理を学ぶ。米国戦略コンサルティング・ファームのペイン・アンド・カンパニーを経て、国内独立系事業再生ファンドのフェニックス・キャピタルにて、企業変革当事者である投資先のターンアラウンドマネージャーとして、飲料製造、スーパー、百貨店、繊維問屋などの変革に従事。2009年5月にコル・レーニョ株式会社を設立。コンサルティング、人材育成を中心とした企業変革支援サービスを行う傍ら、自社で問屋業も展開している。

コル・レーニョ株式会社
代表取締役 近藤 献

震災対応とその後の顧客動向

大震災後、物不足が起きた東北と首都圏であったが、商材によっては東海、近畿地方にまで物不足が広がりました。

各地のコンビニ、スーパーを見て回りましたが、商品が潤沢にあるお店は少なかった（例外的に3月下旬開店のお店は、品薄だった商品含めて大量に置いてありました）。

チェーンによって、モノの調達力に大きく差があったことは記憶に新しく、特に、陳列量の回復は、相当な差がありました。

1000年に一度の震災、とも言われている、本場に例外的な環境だったのかもしれないが、その中で、商品手配に明け暮れたことは、深く我々の記憶に刻まれています。中には、仕入れ先との関係を見直すきっかけになった企業も少なくないことと思われます。

震災後、特に関東以北では顧客が日頃買い物をする店を変更したのでしょうか。少なくともあの頃1週間程度は、モノ不足の日々が続いていた。特に、水道水の放射線汚染を懸念して、乳幼児がいる家庭を中心に、ミネラル・ウォーターを求めて少し離れたお店まで足を運んだ人

が多かったでしょう。そうした中、ひいきにするお店が変わった顧客も少なくなかったと感じています。

商品がない中、どのような対応を取ったかが、しっかりと顧客に評価されていて、その後の行動にも影響を及ぼしたと言えるでしょう。地元の慣れ親しんだ顧客を大事にしたお店、遠方からまとめ買いをしに来たお客さまにまとめ売りを実施したお店。

震災当日には、皆が助け合っていたものの、その後の物不足、計画停電と混乱が目に見えるようになってからは、我先に、乾電池、ミネラル・ウォーター、紙類、米、即席麺などを求める顧客にどう対応したのが、それによって、顧客の自社における購買がどう変化したのかを見つめ直す必要はあると考えます。

一部の顧客から見ても、無理を聞いてくれなかったことを逆恨みすることもあるでしょう。一方、公平な態度をやめなかったことを見て、よりファンになった人もいたでしょう。後で詳しく述べますが、誠実な販売をすることが、特に重要になってきたのではないかと思います。

特に、ポイントカードなどのデータを持つ企業においては、震災前後とで、個別の顧客がどう行動を変えたのか、じっくり見て、今後の対

策を考えなければなりません。

モノの買い方、バスケットの中身、購買頻度、以前と同じ分析を継続しているだけでは、本当に求められている（または、既に他社に求めてしまった）要素に、気がつくことなく時間だけが過ぎていくのではないのでしょうか。

商人よ、誠実たれ

商売を誠実にやっているかという、ほとんどの企業で、恥じることのない商売をやっていると答えられることでしょう。仕越した肉や魚の加工日付を、品出し当日付とする指導をしている企業はもうだいぶ減ったでしょうし、リパックで日付を延ばす企業（店レベルではあるかもしれませんが）もないことと思います。産地を組織ぐるみで偽装する企業もほとんどない。問題が起きたときのリスクを考えると、ばれな

きやいい、では済まされないということが見えてきました。

業界内の一部コンサルタントに、コンプライアンスの行き過ぎ！とまで批判する人もいるようですが、そういう問題ではないと思います。自分が提供した商品については責任を取る！という表明として、正しく表

記をするということが重要でしょう。

なぜかという顧客は、表記を信じてモノを買うからです。たとえば肉、明らかに色が悪いとかでなければ、素人目では鮮度はそうわかりません。鶏やブロック肉なら、ドリッブも出るでしょうが、薄切り肉などでは判別がつきにくい。まして、産地や等級は、バックされた薄切り肉では、玄人でも判別ができません。

消費者は、もちろんその肉を食べたときの効用を買っているのですが、お店に並ぶ様々な種類の中で何を選ぶかというのは食べるまで分かりません。そのため、判断基準としてバックに記載された情報を用いているわけです。情報に（価格対比での）期待を込めて、購入するという判断をしているのです。

食品の購入者が何らかの身体的異常を訴えることがあったとしましょう。その当事者になった側からすれば、納得できないし、失われた時間・コストも返ってこないのです。しかし、その原因追究は簡単ではない。何を食べたかを振り返り、一つひとつぶして、スーパードットで買った〇〇が問題だと立証しなければ、相手にはされません。（症例が重なれば、保健所も動くでしょうが）

そういう、売り手側の情報が多い

環境であるがために、今でもその責任を軽視してしまう企業がないわけではないのですが、業界としてそうした悪慣習を早期に払拭させていきたいものです。

誠実さについては、上に誰が見ても明らかに問題である話題を冷視しました。しかしながら、誠実さはそれだけではありません。たとえば、店頭で、アルバイト、パート含めて、顧客からの質問にどう答えるのか？忙しかったり、面倒だったりして、時に思いついた嘘を平気で言う人がいたりします。

少し考えればすぐ露見するような嘘をつける人は、一定数、どんな業界にもいます。人間は嘘をつく動物であり、嘘をつかないことはない、ことも事実です。

嘘をつかれた側の人は、時にはついた人の忙しさなどを推し量り、気にせず済ませることもある。一方、それに対して、腹の虫の居所が悪かったためか、稀に激怒して暴れる人もいます。これは後述する期待値との関係にもなるのですが、嘘をつかれたことについて、いい思いをする人はいません。そればかりか、長期的な信頼関係という意味では、やはり歪みを生じさせます。

これは、個人の問題では済まされません。その場で嘘をついた従業員

も、普通の感性を持っていれば、後ろめたさを感じます。繰り返せば嘘をつくのも平気になる、という人もいます。ところが、多くは、積み重なる嘘にストレスを感じるものです。

仕事としてサービス・接客にあたっている立場の方に、嘘をつかせて平然としていられる売場環境をつくっている企業側の姿勢があることは忘れてはなりません。そうした売り場では、内部での不正も多くなる。

あるコンサルタントは、流通業でのロスの3分の1は内部不正によるものだ、とまで言っています。従業員を犯罪者にしないための環境づくりとして、誠実な商売を目指すことは決して無駄にならないと思います。そして結果的に、お客さまからも、その誠実さを評価されていくのではないのでしょうか。

徹底した顧客志向、期待値の管理

顧客視点とは、一体何でしょうか。お客さまの目線でものを考えれば良いというわけではありません。むしろ、お客さまの気持ちとを分かれ、その気持ちになれるということと考えています。

お客さまの気持ちとは、一体何か。

それを端的に表す言葉が「期待・期待値」です。お客さまは、自分が欲する商品（自分にとって）、適切な価格で買いたいと思っている。できるだけ重い荷物を持ち続けずに店内を買い回りたいと思っている。できればレジで並んで待ちたくない（重いし、早く帰りたいし、待っている間暇だし、カゴと荷物があるから携帯電話も触れない……）。

このような期待を、小さなお店の中に詰め込みながら成長してきたのが、コンビニエンスストアと言えます。歩き回って探し回らなくても、多数のお客さまに最低限の選択の幅と品揃えを提供しながら、様々な支払いやチケット購入、現金の預払、宅配便の預・受取、等々。

スーパーマーケットも、サービスカウンターという場を設置して、コンビニでは提供していない包装などの対応はしていますが、そのレパートリーはコンビニほど広い。

こうした、誰の目にも見える、または想像できる期待の内容は、議論としてはやりやすく、すでに、様々な検討を進めている企業も多いでしょう。

一方、信頼できるお店、常に期待されるお店という視点で見ると、上記のような内容では済まなくなりま

す。「今すぐ欲しいこの商品、あそこなら必ず置いてある」、「あのお店に行ったら、きっと素敵な商品（レシビ）の提案がある」、「夕方に行っても、その日のおすすめ・お買い得を必ず提供してくれる」、「少し遅くなったけれど、あのお店ならば、今からお寿司を握ってくれる」等々。商品があるという基本的な期待に始まり、信用されていく中で、顧客からの期待は、本来提供している販売というサービス以上のものまで昇華していきます。

長く発展し続けられる企業においては、目に見える顧客の期待にどこまで応えられるかだけではなく、期待された上をいくことで、さらに顧客の期待値が高まってくる、そうしたプラスのサイクルの中、長期的な顧客との信頼関係を醸成していくことができているのではないのでしょうか。

顧客ってどういう人でしょうか？

それでは、その信頼関係を築きあげる顧客とは、一体どのような存在なのか。いつも来店していただいているお客さまを想像すれば、イメージはつかめるかもしれません。しか

し、そのお客さまの心はつかめていないのでしょうか。一例として、高齢化を見てみましょう。

一般論として、高齢化していることは、従業員も経営者も誰しも分かっています。しかし、高齢化しているというお客さまに対して、提案している食生活はどういうものでしょうか。食べ方、調理のスタイル、熱源、レシビ、そして惣菜、刺身など、すぐに食べられる食材の提案、食卓のイメージとしてどういう食生活をイメージし、商品づくり、売り場づくりを行なっているのでしょうか。

震災後においては、食材の備蓄行動、停電に備えた生鮮品の購入量低下、カセットコンロの調達と、調理器具の確保、節電・節エネルギーの調理、保冷弁当箱の活用と、冷たくて美味しい調理法の採用など、食生活自体も変化がありました。

間接的な影響としては、万一に備えた現金の貯蓄、不要不急なものを買わなくなる、それまでに仕事に出ていなかった人の就職（パート就職含む）、職住近接のための転職・引越、別居していた家族との同居、など、関東以北では様々な動きがありました。

そうした変化に流されることなく、一定のサービスレベルを継続することもスーパーマーケットの使命

である一方、変化せざるを得ないお客さまへの配慮が欠けてもなりません。

そうした配慮は、店頭・そして従業員の声が、メディアとしての役割をもつて顧客に伝わり、新たな信頼関係につながっていくのです。

高齢者は暇か？

スーパーにいと、開店前から店の前に並んでいたお客さま、また、お昼前のピークで多くの高齢者が来客することなどから、高齢者の性について暇をもてあましていてと考えてしまっていないでしょうか。

1日にやらなければならぬことと、自由になる時間という意味では、確かに時間はたくさんあるように見えます。しかし、それは客観的なモノの見方ではあっても、お客さまの主観に立った見方ではありません。

まず、寿命との関係があります。年齢を重ねるに従って、一般的な平均寿命と実年齢の差が減っていく。歳をとると、時間が経つのが早く感じられるのは、これまでの人生の長さに占める、目の前の1時間の相対的長さが短いこと、そして、余命の短さとの関係もあると言われています。

実は、これから消費の量という意味で中心となる高齢者は、暇であるところか、主観的にはものすごく密度の濃い時間を過ごしていると感じているのです。

そうした方に対して、目先の自分の食事（レシビ、食材）選択で迷わせたり、考えさせたりすることは本当に適切か、ということは考えなくしてはなりません。そういうことをストレスに感じるお客さまもいるわけです。

高質志向だからと、フェイスが横文字ばかりの商材を、1フェイスずつ並べているというのでは、お客さまの欲求にはマッチしないということもあるのです。

目の前のお客さまの期待がどこにあるか、見極めなければならない、これはここでも重要な要素であることが、分かっていただけたと思います。

次に、より具体的な話として、プライスカードの見え方について考えてみましょう。

1メートルの高さに目があるか？文字は大きいのか？

高齢者対応のためだけということでもないですが、都心部の店舗など

を中心に、棚が高い店舗が少なからず存在していることに関した課題もあります。スーパーマーケットの経営者、そして幹部の多くが、背中の曲がっていない（または車いすに常時は乗っていない）男性であるためか、また白内障・緑内障などの目の病気を本格的には患っていないからか、そうした上段に陳列された商品についても、下段と同様のプライスカード、また陳列をしていることが少なくないと言えます。

特に上段に、寝てしまう（商品のフェイスが見えにくくなる）商品を陳列することに全く抵抗のない企業などは、そうした上段への視野が狭い一部の顧客について、最上段の商品は存在しない！ものとして対応しているものだと思います。

一度でよいから、サングラスをして、車イスで売り場を回ってみることを提案しているのだが、実際にやってみた方は限られています（店長クラスで、やってみた、という声は聞いたことがあります）。

お客さま視点を標榜している企業でも、販売側である自分自身というお客さまの視点でしかものが見ることができていない企業が多いと言っても、過言ではないでしょう。

こうしたことは、現場任せというよりも、売場を通じてどういうサー

ビスを提供したいのかという意味で、トップが責任を持って情報発信すべき要素であると考えます。（つづく。次号は、お客さまの視点

に対して、スーパー側の「部門」という存在が邪魔をして対応しきれない例を見ていくことにします）

自社の課題整理・問題解決を通じて人材育成をしませんか

- 「後に残る経営変革ノウハウを伝授すること」これが当社の価値提案です。

コル・レーニョのコンサルティング・人材育成

クライアント様経営陣・
事業トップの方々



共同してアウトプットを提出・改革実行支援も担当します

クライアント様
チームメンバー（3
人以上）

コル・レーニョ
コンサルタント

コル・レーニョからのお約束

- 実現可能性がない様な一方的な提案はしません
- 社内の方と一緒に問題解決を図ります
- 社内に、ノウハウが残るよう、研修を兼ねたコンサルティングを実施します
- 社内のデータをとりまとめ、管理できる仕組みを低コストでご提案します
- 事実に基づく、変革提案を継続していきます

お問い合わせはお気軽に
info@col-legno.co.jp
までメールにてご連絡ください

社名 コル・レーニョ株式会社 <http://www.col-legno.co.jp>
所在地 〒116-0014 東京都荒川区東日暮里6-60-10
日暮里駅前中央ビル2F
代表者 近藤 敏

コル・レーニョ株式会社

社名の由来

コル・レーニョとは、弦楽器の演奏方法の一つで、弓ではなく木の棒の側で弦を叩き音を出すことを指しています。会社変革においては、社内でやってきたこれまでの方法とは異なる、別の視点からのアプローチも、時には必要とされるのでは、との想いを社名にいたしました。