

## 第15回 続・不況下に於ける小売業対策

### ——低価格が全てではない要は割安感、お値打ち感をどうですか

前回は、不況期対策として現場重視経営の強化を中心にお話しましたが、今回もその2として小売業を中心にお話をします。但しここで話すことは他の業界、業種にも参考になることです。

ここに来てやたらとデスカウント路線が不況期に於ける最善の対策のようにとりあげられています。しかし無理な価格競争に巻き込まれ、経営が追い詰められ最悪の事態に至ることを懸念します。過去の他社事例も学習し同じ過ちをしないようにしたいものです。価格戦略にはそれなりの精緻な組立てが前提です。 PB商品もいま話題集中の状況にありますが過去の不況期にもPB戦略は話題となり多くの企業で取り組んでいます。これまた最終的には苦渋を味わいギリ貧に落ち入り、PB戦略から撤退した事例が多くあることも思いだすべきです。雑なPB戦略は命とりと言えます。

#### (参考事例)

そこで身近な例として低価格政策をとらず不況下で逆に売上、利益を改善したケースをとりあげてみます。

安易な低価格戦略は避け、プライスラインを変えず(客単価を落とすことは避け)、その代わり従前以上にデザイン、機能、素材等に拘り、従来の価格イメージからすると割安感、お値打ち商品として訴求力があり、お客様にとっても実感として感じられる品揃え戦略をとったケースです。価格競争は更なる価格競争を生む恐れが強いのです。

参考になればと思い例示することにしましょう—————。

このケースは、敢えて業種・業態は伏せて説明しますが、当該店は競争の激しい地域で他店と比べると不利な立地と規模に於いて競合店に劣ることから同じ土俵での戦いは勝負にならず、また低価格競争はさらに低価格競争に進む恐れもあり、そのため売場作りの再構築から取り組んでいます。

その手法は、皆さんの参考になると思いますので概略説明します。

1. **まず自社(自店)の顧客の洗い直し**、マーケット分析をし、競合店との客層差異を分析し自社の狙うべき客層を絞り込む。
2. 品揃えの考えを価格より品質、性能、デザイン等の非価格競争を重視し、商品そのものの良さを一段とアピールし如何に価格に対しお得かをアピールする形をとる。  
**不況期であり価格に敏感であることを重視し、従前の価格で品質、性能等で優れた特徴ある商品の品揃えを強化し実質的に割安感を訴えることを重視。**  
これによって客単価を落とさない手法をとる。
- 3 品揃え面で自社の差別化、強化アイテムであり、**稼げる商材を最もアピールできる展**

開（場所、POP等）をはかり売場展開の流れを作る。

4. 強化アイテムを取り扱うメーカー、仕入先にもその主旨をご理解いただき協力体制をとる。
5. 販売員には、各商品のセリングポイントを徹底的に理解してもらうとともに、販売スキルのレベルを上げるためマネージャー自ら顧客の役を務め個人別に各3～4日マンツーマンでロールプレイをし販売力のレベル強化をはかる。
6. 顧客の声をよく聞き少なくとも同じような質問、要望、意見が3回以上（今なら少なくとも2回以上としたいところ）でてくるようであれば、それをヒントに改善に取り組む。
7. 販売員には対面販売の良さを生かすべく関連販売に積極的に取り組む指導を強化。特にこれまたロールプレイで何度も訓練し、客単価アップ策に努める。
8. 販売員には、その日その日の販売目標を全体目標と個人目標まで落とし込みその達成の意識付けをはかる。とくに店舗の稼ぎ曜日にはマネージャー以下全員お店に出て個人別に目標を掲げ達成に向けて競争しあう。——稼げる時に全員参加結集して動く。
9. 全体目標では、競争が個人目標に走りやすいのでグループ編成にし、個人目標に加えグループ目標を掲げそのなかで全体目標達成にむけての意識付けをはかる。特にグループリーダーの意識付け、教育を重視。
10. 月の目標が達成できるつど達成を祝い、団結力をさらに高める機会とする。
11. セールについても従来自社顧客のなかで見落とししているマーケット、顧客が無いか分析し同業のセールをもチェック、見落とししている顧客対象を重視し、大きなマーケットよりニッチマーケットを対象に企画を独自にたて販売員みずからのDM、と電話によるアプローチで取り組む。——これは予想外の効果をあげる。

以上のような手立てを打つなか数字は上がり、厳しい環境のなか2桁近い伸びを続けることができました。



この取り組みについては、当時不況下にもあったこともあり周囲は、価格を落とさずむしろ価格帯が上がったことにその展開を危惧する声も多くありましたが商品の良さ、販売員の対応力のアップ、士気の向上、良質な顧客層への積極的なアプローチ等の組み立てがうまく連動したことが好結果を生みかつその効果が長く持続した原因といえます。————

大事なことは現場の対応力、顧客感度が高まったことで、その効果が全てに波及し店の評価を高め、大きな成果を生んだことです。————今こそ現場力を大事にすることです。

価格に走るお客はより安い店に走ります。しかも買った後顧客に残るのは、買った価格の安さではなくむしろ商品自体の効用、価値でありその満足といえます。

勿論業種・業態、取扱い商品、客層等々で取るべき手法は異なるといえますが上記の客層の把握・取り込み、MDの組み立て、販売員の動機づけ・教育、店舗の演出等々には多くのヒントがあるものと思います（参考になれば幸いです）。

株R. K. ビジネスクリエーション