



究極のサービス

[日経ビジネス オンライントップ](#) > [企業・経営](#) > [究極のサービス](#)

おばあちゃんを魅惑する店～ダイシン百貨店(上)

超小商圈デパート、「半径500メートルを100%顧客化」の野望

2011年3月8日 火曜日 [内藤 耕](#)

[ダイシン百貨店](#) [組織・人事](#) [マーケティング](#) [柳屋](#) [日本チェーンストア協会](#) [信濃屋](#) [大森駅](#)

やっぱり！

ダイシン百貨店の新装オープンに足を踏み込んだ瞬間にそう思った。

やっぱり、野暮ったいのだ。いや、失礼。言い換えれば、「昔の良さをそのまま引き継いでいる」。

2月25日金曜日、JR大森駅近くの商店街。午前10時に新築されたダイシン百貨店がオープンすると、並んでいた客がなだれ込んでくる。

半径500メートルを一網打尽に



新装開店風景

[画像をクリック](#)すると動画をご覧いただけます。(WMV形式)

よくテレビのニュースでも見る「新装開店」の場面だが、何かが違う。入ってくる客の動きが、ちょっと鈍い。よく見れば、高齢者が多いことに気付く。これがダイシン百貨店を象徴する光景だと言える。地域に根付いた1店舗だけの百貨店。そこで、「半径500メートルの住民を100%顧客にする」という強烈なキャッチフレーズを打ち出してきた。そして、「1日1回以上、店に来てもらう」というのだ。

その結果、東京の昔ながらの住宅地で、地元のおじいちゃん、おばあちゃんを取り込んできた。客の7割は50歳以上。そして圧倒的な支持を得ている。秘訣は、「客が望む商品は、たとえ1人の客のためにでも仕入れて陳列する」というポリシーを徹底させたこと。

だから、店がいくら新しく建て直されも、商品は「昔ながら」のものが並ぶ。

柳屋のポマードもある。若い人はブランド名すら知らないだろうが、高齢者にとっては慣れ親しんだ身近な商品だ。しかし、今では柳屋のポマードを使う人はあまりいない。



新装開店のイベント



新装開店直後の店内

ところが、ダイシン百貨店の顧客には、このポマードの愛好家がいるという。そのために、ほとんどの百貨店では、もはや扱われていない柳屋のポマードをしっかりと商品棚に並べている。

マクセルのカセットテープも陳列されていた。高齢者のカラオケサークルでは、未だに自分の歌声をカセットテープに録音する。テープの中心の穴にえんぴつを突っ込んで、クルクル回して曲の頭出しをする。この原始的な「頭出し」の

方が、デジタルで一発頭出し、というような操作よりもじっくりくる。このクルクル回す作業がないと、おばあちゃんにとってはどうにもカラオケの調子が出ないというわけだ。

どこの売り場を歩いても、懐かしい商品に出会う。コイル式のカセットコンロもあれば、焼き上がったパンが2枚跳ね上がるトースターもある。ちゃぶ台に置くと似合う、昭和時代の食卓の必需品、「花柄の炊飯器」もあった。

どれも時代遅れの商品のように見える。だが、最新式を使いこなせない高齢者にとっては、こっちの方が「欲しい商品」なのだから仕方がない。また、こうした商品が置いてあることが、おばあちゃんの心を和ませ、安心して回遊できる空間になる。

そして、昔ながらの商品の横には、最新の商品も置かれている。おばあちゃんが、「こっちはどう使うんだろう」と興味を持ったら、店員に相談すればいい。どっちがいいのか、じっくりと相談に乗る。すると、客と店員が親しくなっていく。もう、おばあちゃんは、他の店に浮気はできない。

「客が買い物をしなくてもいいから、店に来ておしゃべりして楽しんでくれればいい」

ダイシン百貨店幹部は、そう言ってはばからない。

おばあちゃんの驚異の購買力

すると、こんな事だって起きる。

20万円のコートを購入したおばあちゃん。だが、少しすると、「なんか私には似合わない」といって、店員にあげてしまった。そのコートを着ている店員を発見して、上司が「どうして君が着ているんだ！」と驚いたという。「おばあちゃんは店員にプレゼントをしたかったのだろう」(ダイシン百貨店幹部)。いつも、世間話に笑顔で付き合ってくれる店員に、何かお礼がしたかったに違いない。だけど、あからさまに「はい、これプレゼント」とは言えない。そこで、自分用に買っておいて、あとで「似合わない」といって、さりげなく渡した。



高額のコートが売約済みに…

旧店が閉まる直前に、そのコート売り場に行ってみた。すると、ガラスケースに高級そうなコートが50%オフで売られていた。中には50万円の値札が付いたコートもある。しかも、「御予約」の札が…。こうした高額商品が日常的に売られている。高齢者を味方につければ、その購買力は、若い世代とは比べものにならないくらい高いのだ。

そのダイシンは、ほんの6~7年前、破綻寸前という窮地に立たされていた。それは、今の多くの小売店が陥っている不振の構図と同じだ。

東京や大阪といった大都市のデパートでは、苦境から脱するための試行錯誤が続いている。だが、売り上げはなかなか上がらない。自動車中心の地方では、郊外のショッピングセンターに多くの客が流れてしまい、駅前の百貨店には閑古鳥が鳴いている。

いや、まだ百貨店が存続していればいい方である。地方都市の駅前に、地域の看板となる百貨店が必ずあった。ところが、そんな地方の駅前百貨店が次々と閉店に追い込まれている。

スーパーマーケットや総合スーパー(GMS)を見ても、多くの地域でオーバーストアの状況に陥り、低価格競争に走って疲弊している。そして、高齢化が進み、自動車で買い物をしていた人が、運転をやめる事態に直面している。

オーバーストアと高齢化——。2つの大きな流れが相まって、商圈は急速に縮小しており、これまでの食品スーパーの商品政策(マーチャンダイジング)は大きな転換を迫られている。

日本チェーンストア協会の調査(下表参照)を見れば分かるように、会員企業である小売店の販売低迷が続いている。そればかりでなく、店舗数まで減ってきている。ところが、売り場面積は逆に広がっている。つまり、小型店が消えていき、大型店に集約されてきていることを物語る。

	総販売額 (百万円)	対前年比 (店舗調整後)	店舗数	売り場面積 (平方メートル)
2003年	14,426,761	96.8	8,945	21,525,318
2004年	14,253,289	96.5	8,553	22,613,062
2005年	14,175,675	97.4	8,758	22,346,814
2006年	14,022,428	97.3	8,865	23,110,863
2007年	13,978,827	98.6	8,806	23,473,491
2008年	13,275,387	99.3	8,827	23,333,536
2009年	12,834,982	95.7	8,216	23,366,190
2010年	12,355,633	97.4	7,925	23,124,388

売り場がどんどん広がっているのに、販売額が減少し続けているのだから、店舗効率は急速に悪化している。小売店の経営環境が年々、厳しくなっていることがこの数字でも読み取れる。

ダイシン百貨店は、こうした状況で、21世紀に入って大きく経営の方向を転換した。商圈を絞り、徹底した地域密着型の店舗運営に切り替え、地域住民の細かいニーズに対応することで、総崩れの業界において、復活を遂げたのだ。その手法は、一般的な総合スーパーや百貨店の戦略と大きく異なっている。

近隣にターゲットを絞り、顧客率100%を目指した土着経営——。それは、巨大化し、商圈を広げようとする他の百貨店の姿とまったく違う。

およそ10年前、苦境の中で、ダイシン百貨店は自分たちの強みを見つめなおすため、原点に戻ることを考えた。

リンゴの行商から始まった

60年前、戦後間もない「物不足」の時代にスタートした。

1948年、長野からリンゴを売りに大森にやってきた農家が創業した「信濃屋」が始まりだ。開店から10年が過ぎた1958年には、売り場が40坪となり、野菜や果物を売っていた。

東京オリンピックが開かれた1964年、信濃屋は衣料品や電化製品まで扱う現在の「ダイシン百貨店」に変貌を遂げた。そして、バブル経済絶頂の1989年までに、現在の店舗を8回も増築していった。

1990年代、バブル経済は崩壊したが、ダイシン百貨店の「バブル」は終わらなかった。拡大路線を推し進め、1998年には系列の家具店や家電店を「別館」としてオープンさせた。スーパーマーケットも多店舗展開し、その増改築も繰り返した。

だが、膨張路線は2000年頃に行き詰まっていた。急激に増えた商品をうまく管理できない。店舗も運営に行き詰まる。部署間の壁も高くなり、在庫が膨れ上がって、100億円とも言われた借入金を経営に重くのしかかった。

破綻寸前で火の車となったダイシン百貨店。だが、顧客目線で販売する売り場からは、客が離れなかった。そこで、拡大路線に走った家電店や家具店は閉店していった。

経営が大転換したのは2006年のこと。現社長の西山敷氏がトップに就くと、大森の本店を残して、保有する施設を売却していった。不良在庫も思い切って処分するなど、徹底したリストラに乗り出したのだ。

周辺には量販店が多い。そんな店に規模では敵わないのだから、価格競争を放棄した。そして、「半径500メートル、シェア100%主義」というスローガンを掲げ、徹底した地域密着型経営に転換する。

地元の大森山王地域のライフラインになることを目指す。キャッチフレーズは、「電気、水道、ガス、ダイシン！」だ。

「昭和40年代の百貨店」

この大胆な戦略に沿って、売り場のサービスを磨き、近隣住民が「御贔屓(ごひいき)」にしてくれるような施策を考え続けてきた。

周辺にどんな人が住み、いつも何を買っているのか。細かいニーズを把握するようにしている。地元の店しかできない独自の取り組みで、一人ひとりにきめの細かいサービスを提供していく。そして、馴染みと親しみのある店になれば、気楽に毎日、立ち寄ってくれる。

だからこそ、客とスタッフのふれあいが重要なのだ。住民に教えてもらい、育ててもらおう。そうしなければ、ニーズを満たせない。

すると、大森は東京都にありながら、昔から住み続ける住民が多い地区であることが再認識されていく。高齢者も多い。

「昭和40年代の百貨店」。新店のオープン前、旧店の取材に行くと、そんな光景が溢れていた。



地元を再発見するイベント

[画像をクリック](#)すると動画をご覧くださいませ。
す。(WMV形式)

「大田区魅力の再発見フェア」。そう名付けられた特設会場では、地元住民と一緒に寿司作りを体験するイベントが実施されていた。土曜日とあって、子供連れの姿も多く、祖父母と孫、という組み合わせも目に付く。社長もイベント会場で陣頭指揮をとっていた。

それは、かつての「おらが町の百貨店」が活気を取り戻したような雰囲気だ。

高齢化社会では、このスタイルの方がいいだろう。おじいちゃんが孫の手を引いてやってきて、一家で楽しむ百貨店がそこにある。



ファミレスという名の食堂に集まる地元の高齢者

[画像をクリック](#)すると動画をご覧くださいませ。
す。(WMV形式)

衣料品のコーナーには、地域の高齢者が、日常生活で着る衣料品が販売されている。ワゴンに無造作に積み重ねられた婦人用ゴムズボンは、月に500着も売れる。最上階にある「ファミリーレストラン」は、さながら社員食堂のような雰囲気だ。セルフサービスで、人気メニューはスパゲティーナポリタン。それでも、常に満席に近い繁盛ぶりだ。

そして、どこの売り場を見ても、近所の主婦やおじいちゃん、おばあちゃんが商品を手にとったり、店員と会話をしている。フロアも客も生活感が強く漂う。郊外型のショッピングセンターやデパートにあるおしゃれな設備も、名店が並ぶレストラン街もない。だが、このダイシン百貨店は新社長の下でV字回復を遂げて、多い日には2万人を集客する。売上は約80億円。ついに建て直しができるまで、財務が改善した。

しかし、店が新しくなっても、基本はまったく変わらない。柳屋のポマードを並べ、ゴムズボンを積み上げる。そこに、おじいちゃん、おばあちゃんがうれしそうにやってきて、買い物や、店員との会話を楽しんでいる。昔ながらのナポリタンを出すレストランも、近くオープンする予定だ。現在は、まだ建物の半部分が完成した「プレオープン」状態だが、来年には全館営業が実現する。

地元住民に合わせて等身大の店を作ったダイシン百貨店。しかし、その裏では、「半径500メートルの100%顧客化」のために、考え抜かれた仕掛けやサービスを作り上げていた。

次回は、ダイシン百貨店、「起死回生」の復活劇を支えた舞台裏に迫る。

■変更履歴

本文中で、「5万人」は「2万人」の誤りでした。お詫びして訂正いたします。すでに修正済みです

[2011/03/10 13:10]

[このコラムについて](#)

究極のサービス

客も驚く「究極のサービス」を求めて全国を歩く著者。日本各地で見た「至極のおもてなし」を詳細にレポートし、さらにそのバックヤードに潜入する。そこにはサービスを支える驚愕の仕組みがあった。

工学博士でもある著者は、サービスという数値化しにくい「商品」を、理論的・体系的に捉え、サービス企業の未来像を明確に描き出していく。

日本で勃興する「究極のサービス企業」を見よ！

[⇒ 記事一覧](#)

[著者プロフィール](#)

内藤 耕(ないとう・こう)

工学博士、独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター副センター長。サービス産業生産性協議会業務革新フォーラム推進委員会委員、日本小売業協会流通業サービス生産性研究会コーディネーター等を務める。主な著書に、『[サービス工学入門](#)』（編著、東京大学出版会）、『[江戸・キューバに学ぶ“真”の持続型社会：資源制約を環境サービスで乗り越えろ！](#)』（共著、日刊工業新聞社）、『[サービス産業進化論](#)』（共著、生産性出版）、『[サービス産業生産性向上入門－事例でよくわかる！](#)』（日刊工業新聞社）、『[「最強のサービス」の教科書](#)』（講談社）など。

日経BP社

[日経ビジネス オンライン](#) [会員登録・メール配信](#) — [このサイトについて](#) — [お問い合わせ](#)

[日経BP社](#) [会社案内](#) — [個人情報保護方針/ネットにおける情報収集/個人情報の共同利用](#) — [著作権について](#) — [広告ガイド](#)

© 2006-2010 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.