



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](#)

魅惑の“死に筋商品”～ダイシン百貨店(下)

ダンスパーティーから結婚式まで、「住民が集まる中心地になる」

2011年4月5日 火曜日 [内藤 耕](#)

[ダイシン百貨店](#) [大森駅](#) [組織・人事](#) [マーケティング](#) [マーチャンダイジング](#) [ペットフード](#) [POSデータ](#) [買い物難民](#)

2月上旬、新装開店を数週間後に控えたダイシン百貨店。4階のペット用品売り場では、地元の女性がペットフードを買い込んでいた。

カートには、ペット用の缶詰が山のように積まれている。ネコを13匹飼っていることから、このデパートで月に4万円程度、ペットフードを買っているという。

「だって、どこより品物が揃っているでしょ。ここに来ればすべて事足りるから」

「買い物難民は絶対に出さない」

確かに、見回す限りペットフードが並んでいる。「国内の商品はすべて仕入れる」(幹部)。だから、ネコ用のフードだけでも約600種類に上る。



ペットフードを大量に買い込む地元住民
[画像をクリック](#)すると動画をご覧いただけます。(WMV形式)

これほどの膨大な品揃えになったのは、「客が欲するものはすべて並べる」という方針を徹底したからだ。破綻寸前だったダイシン百貨店は、5年前に現社長が就任すると、「半径500メートルを100%顧客にする」というスローガンを掲げた。デパートとしては異例の方針だ。だが、ダイシンは徹底して地元ターゲットを絞り込み、1人の小さな声もすくい上げてきた。

超小商圏デパート——。

この、かつてないコンセプトは、他に例のない強い業態を築き上げた。

地元は高齢者が多く、客層も50歳以上が7割を占める。だから、食品の売り方にも「個別対応」を取り入れている。惣菜や刺身は、老人はたくさん食べられない。だから、小分けにして売る。魚は三枚に下ろし、一切れずつでも売る。刺身も、客の要望に対応して切る。

1人たりとも見捨てない。そして要望に応えていく。

そうしていると、ペットフード売り場は品物があふれかえった。歯ブラシも約300種類を揃えている。



手前はオープンしたばかりのダイシン百貨店新館。その奥にある旧店舗はこれから改装される

現在、合計18万品目にも上る商品を扱う。2月25日に新館がオープンしたが、建物の半分を建て直しただけ。残りの半分は、これから建て替えて、来年に全館オープンする。現在、売り場が半分になってしまった状況だが、「商品点数は減らさずに営業している」(幹部)という。

半分ずつの建て直しは効率が悪い。それでも、ダイシン百貨店がなくなれば、地元の老人が行き場を失いかねない。

「買い物難民を出したくなかった」(幹部)

住民の「ここに来れば、目当ての商品が必ずある」という安心感を、一時的にでも失ってはいけないという経営判断だ。

しかし、客の声をすべて受け入れるマーチャンダイジング(商品政策)は、在庫膨張といった財務悪化の危険を伴う。かつてダイシン百貨店が危機に陥ったのも、ずさんな在庫管理が主因だった。

だが、その在庫管理をうまくコントロールさせる仕組みを構築している。「だからこそ、これだけの商品を揃えられる」(幹部)

賞味期間が近くなれば、値段を下げたり、売り場の前面に出すなどの細かな施策によって売り切る。そのノウハウが蓄積されている。

不良在庫を抱え込まない工夫は、他にもある。

「接客担当」兼「バイヤー」

少人数しか要望していない商品は、仕入れを最小限にしている。衣料品コーナーでは、流行に左右されるファッション性の高い女性服は、一着しか仕入れない。狭い地域で、同じ服を着た人を見かけないようにする配慮でもある。

スタッフには、客の小さな声でも、聞き逃さないように指導している。

客に親しく話しかけ、丁寧に商品を説明する。そのために、社員120人、パート180人という多くのスタッフを擁する。その数は、同規模の百貨店に比べてかなり多いという。

そうして集めた顧客のニーズを生かすために、接客した従業員がそのままバイヤーとして商品を発注し、届いたら品だしまで行っている。客のニーズを聞き出した従業員が、そのまま商品を仕入れて、客に売る。この循環が、客とスタッフの強い結びつきを生み出す。

だから、もし、客が欲している商品がなくても、スタッフは「ありません」と答えない。

「明日、仕入れておきます」

そう言うのだ。すると、翌日にまた店に来てもらえる。こうして、再来店に結びつけるわけだ。

それどころか、「頼めば、必ず応えてくれる」という信頼感が生まれる。客が翌日に来て商品があれば、その後は「ファン」として長く愛用してもらえる店になる。もし翌日入荷が無理だとしても、客が「入るのを待っているよ」と言ってくれば、「必ず来店してくれる」と客を信じる。そして、商品を仕入れて、来店を待つ。

客とのコミュニケーションをとっているから、商品を売り切る確率が高まる。一方で在庫管理も厳密に実施しているので、不良在庫の発生を抑えられる。この繰り返しによって、住民のニーズに合った商品構成へと店が変化していく。だから、客は離れられない。

商品を絞り込まない

これまで流通業では、「売れ筋」の商品に絞る戦略が一般的だった。「死に筋」の商品を棚から排除して、売れ筋商品や新商品を積み上げていく。

だが、一方で、売れ筋商品ばかりを並べると、店舗に面白みがなくなり、客離れが起こる。さらに、客は売れ筋商品とともに、死に筋商品を同時購入することが少なくない。マイナーな商品をどんどん排除してしまうと、それを購入したい客が、徐々に抜けていってしまう。

つまり、売れている商品に絞り込む戦略は、あまり徹底しすぎると、客を長く引き留めることが難しくなっていくことも事実なのだ。

あまり売れていない商品をどの程度棚に残しておくか——。差異をどう作るか、とも言い換えられるが、このことこそ小売店にとって知恵の絞りどころだと言える。

これを間違えると、売れない商品の在庫を多く抱え、経営効率を引き下げってしまう。

このために、流通業ではPOSデータを分析し、どのような商品が売れているのかという情報だけでなく、どのような商品が同時に購入されているのか調べている。さらに、季節や時間といった要素も合わせて検討し、最適な商品構成を考える。

ダイシン百貨店では、スローガンの「半径500メートル、シエア100%主義」を実現するために、客一人ひとりに満足してもらうことを考える。その視点からマーチャンダイジングを検討する。そのために、客が気分よく安心して来店できるようにしている。

だから、昔の人気商品で、今ではあまり売れない死に筋商品に分類されるようなものでも揃える。柳屋のポマードやマクセルのカセットテープがあるのも、そうした理由からだ。お年寄りの愛好家がいるのなら、それを陳列しておけば、客に選ばれる売り場になり、他のモノも買ってもらえる。

「だけど、おばあちゃんはたくさん商品を持って帰れないだろう」

そんな疑問もあるだろう。確かに、クルマを運転しない客が多く、7割が徒歩か自転車で来店する。

そこで、ダイシン百貨店は仰天のサービスを続けている。

半径1.5km圏内の住民は、70歳以上ならば、登録すると、例え1品でも自宅まで届けてくれる。妊婦や障害者も、このサービスを受けられる。現在、900人が登録し、1日約50件の利用がある。ネギ1本、ペットボトル1本でも自宅まで届けることは、「地域の小さな需要を拾っていく」というダイシン百貨店のポリシーを明確に示している。

買い物をしやすいように、無料の「ダイシンバス」まで走らせている。高齢者や障害者でなくても、無料の「アップルポイントカード」の会員になれば、利用できる。バスは「大森北便」と「南馬込便」の2ルートがあり、地域を巡回している。

このアップルポイントカードは、単なる会員カードとは違う。地域再生を狙った、まさに「ダイシンの」な特徴を持っている。

210円で1ポイントが貯まるが、500円単位で商品券「地域共通お買い物券」に交換できる。周辺の商店街には約140店がある。そのうち、15店は「アップルポイントショップ」として加盟しており、カードを発行し、買い物にポイントをつける。また約30店では、ポイントを使って買い物ができる。

この30店は、お買い物券が使用されると、ダイシン百貨店に持ってきて換金する。ダイシン百貨店にとっては、自らが発行したポイントが他店で使われるため、表面的には利がない。だが、顧客の買い物の利便性が高まり、地元商店街の活性化になるとして、こうした取り組みを続けている。地元商店との共存共栄を図り、住民が暮らしやすい環境を整備すれば、回り回ってダイシン百貨店も栄える、という戦略だ。

店の入り口の機械で、1日1回、スロットゲームが楽しめて、1等が当たると100ポイントが加算される。こうした魅力もあってカード会員は10万人に到達し、その8割が稼働しているという。

弁当を届けながら安否確認

これまで日本の商店街では、大規模な小売店が進出すると、周辺の零細店に閑古鳥が鳴いて、地域に活気がなくなることが多かった。すると、衰退の波は、やがてその大規模店にも襲いかかる。客が離れてしまい、最終的に大規模店までが撤退してしまうのだ。

地域崩壊の悪循環——。

だから、ダイシン百貨店の経営理念は「住んでよかった街づくり」になった。

街には多くの商店もあり、飲食店だってある。自分の店だけが成功しても、地域が潤うわけではない。地域住民も「住んでいて良かった」と感じるができない。

徹底した地域密着型の経営を展開する。そして、たとえ1品でも客の要望があれば、それを仕入れて客を待つというマーチャンドライジングを徹底し、ポイントカードも地域の商店街で使えるようにして、高齢者や妊婦など移動が難しい住民には、商品をスタッフが自宅まで届ける。

それだけではない。

夏祭りやダンスパーティー、クリスマスパーティーなどを企画して、1日に何度でも近隣の住民が気楽に立ち寄り、楽しめるイベントを開いていく。店を、地域に住む人々の流れの中心として、住民を結びつける。

さらには、地元の65歳以上の高齢者に日替わり弁当を無料で宅配して、配達時には安否を確認する。今後は、医療機関と組んで、ポイントカードに蓄積される購買履歴から、健康管理ができるような仕組みも検討している。

そんな地域の中心となる戦略は、どこの小売店でもできるのだろうか。

店を徘徊する社長

もちろん、理論的には「できる」ことである。だが、なぜか多くの店は、そこに踏み出せない。

常に、客との濃密なコミュニケーションを図り、困っていれば駆けつけて、解決法を考える。昔の商人(あきんど)が、当たり前のように実施していたことでもある。

だから、ダイシン百貨店の西山敷社長は「店主」として行動する。「イスにふんぞり返った社長」という意識などさらさら持っていない。いつも店内を歩き回り、食堂のようなファミリーレストランで食事をとる。客は、店内で社長に出くわすことも多く、気さくに会話を楽しみ、自分の要望を伝えることだってできる。



西山敷社長はジャンパー姿で、イベント会場にいた
[画像をクリック](#)すると動画をご覧くださいませ。(WMV形式)

つまり、まるでパピママストアのような人臭い接客がダイシン百貨店では日常的に行われている。しかし、チェーン展開する大規模な量販店では、客はめったに店長に会うことができない。効率性を追求するため、システムとマニュアルによる接客が行われているのだ。

通常、量販店では、業務の分業化と専門化を進めている。事業単位で採算を求められるため、店舗全体としてはサービスがちぐはぐになることが多い。

ダイシン百貨店では、店舗全体で統一されたサービスを提供する。だから、テナントとして入店しているのは花売り場だけ。ほかは、ファミリーレストランから送迎バスまで、全て直営となっている。

そして、きめ細かいサービスで、客からの支持と信頼を高めていく。わずか5年でこうした企業体質を作り上げ、今では1日に2万人もの人で賑わうこともあるほどの人気を誇る。

前回のコラムでも書いたように、2月に建て替えられた新館も、どこか「野暮ったい」のだ。それは、揺るぎない思想が受け継がれていることの証左だ。

柳屋のポマード、マクセルのカセットテープが新しい売り場に並んでいた。近々、ファミリーレストランが完成し、またナポリタンを食べることができる…。

2012年、全館が完成してグランドオープンする予定だが、こうしたコンセプトと店の雰囲気は何も変わらないだろう。だが、イベントホールや屋上庭園などが設けられ、ダンスパーティーや結婚式ができるという。

それは、住民の接点としての機能が高まることを意味する。おじいちゃんやおばあちゃん、そして孫も含めた住民が集う中心地、ダイシン百貨店——。その復活の軌跡は、商いの王道に違いない。

[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.