

商人塾第3講・追加テキスト

．これまでの経営常識はこれから全て非常識になっていく

1．経営の目的は「利益」生み出すことである・・・非常識

(1)利益とは何か

粗利益

(期首在庫高 + 仕入れ高) - (販売高 + 期末在庫高)

問題点：

営業利益

粗利益 - 営業経費 (含・固定資産償却費)

問題点：

利益とは「使えるお金の単位ではない」

利益とは？

(2)「利益」の追求から「コスト支払い能力」の確保へ

企業が稼ぐお金は全て「コスト」支払い手段として消えてゆく。残ったお金もいずれは企業の外へ出ていってしまう。

お金を残すことより有効に使うことを考えるのが企業経営

今期の経費で来期以降のコストをどれだけ負担できるか、腕の見せ所

2 . 立地について

(1)立地は集人力を見て選択するものではない，創造するものである。

(2)交通上のポイントは好立地ではない

(3)いい立地とは

(4)個店立地より所属集積が大事な時代

3 . 店舗について

(1)店舗現場が経営の中心であり，経営者は支援センターである。

(2)広すぎる店舗は狭い店舗よりも危険だ

(3)店舗はハコ、中身が大事

4 品揃えについて

(1)品揃えの幅と奥行きは，商圈人口に関係なく決定する。

(2)いろんな人が少しずつ住んでいるからいろんな商品を少しずつ揃える、という方針が衰退の原因

(3)納得価格は、商品単品の力だけで決まるのではない。

5 . 在庫について

(1)在庫はお金ではない、売れなければただの産業廃棄物である。

(2)売れない在庫は「欠品」より悪い

(3)見えない在庫は鬼より怖い

(4)在庫の鮮度は品揃えの鮮度 = 回転で決まる

6 接客について

(1)接客にマニュアルなし

(2)固定客 = お得意さまとは何か

(3)お客は当店のとっておきの流動資産

7 イベントについて

- (1)小売業のイベントは商品力の弱さをカバーする手段になっている。
イベントは「客寄せ」ではない

イベントは「ご褒美」ではない

イベントは「エビ」ではない

イベント関係用語の定義

イベント

アトラクション

インセンティブ

プロモーション

- (2)これからのイベントはお客と店側が本当に一体となって遊べる仕掛けにしたい。

8 広告・宣伝について

- (1)売上げが落ちだしたら広告宣伝をしてはならない，なぜか？

(2)お客にとっての意味を考える（在庫一掃，放出セール）

- (3)これからの広告宣伝は，「お客に何を知らせるのか」という原点に立って，
いまという時代背景を織り込んで考える

9 お客について

(1)お客にモノを聞いてはいけない，お客の行動で察知する

(2)プロの接客とアマチュアの接客

(3)販売が終わりお店が次の客に神経を集中させる頃，お客のお店への吟味が始まる

顧客主導の店づくり・全体像

1 解決すべき問題を確立する

(1)基本的な視点

これからの店づくりのあり方、基準は、自店がターゲットと考えるお客からみて、店のあり方が、

あの店があるから

生活が豊かになった
生活が楽しくなった
生活が便利になった

と評価される店づくりを実現すること。

この店を知るまでの自分の

今までの生活は . . .

豊かでなかった
楽しくなかった
便利でなかった

とお客に感じさせる店づくりを実現することが究極の目的である。

2 . 新しい視点の確認

- (1)お客の視点での店せづくりを進めて行くためには、自分の店の事情や都合はひとまずカッコに入れておいて、物事をお客の立場で考えて見ることがなによりも大切なこと。
- (2)これから目指そうとする方向は、「環境変化の3点セット」を自店にとって「プラス」と考えられる位置に到達することが可能な方向であるかどうか、よく判断すること。
- (3)さらに、お店が立地している商店街（商業集積）の性格、あるいは今後街が目指そうとしている方向と自店の目指す方向が一致しているかどうか、ということを考えてみること。

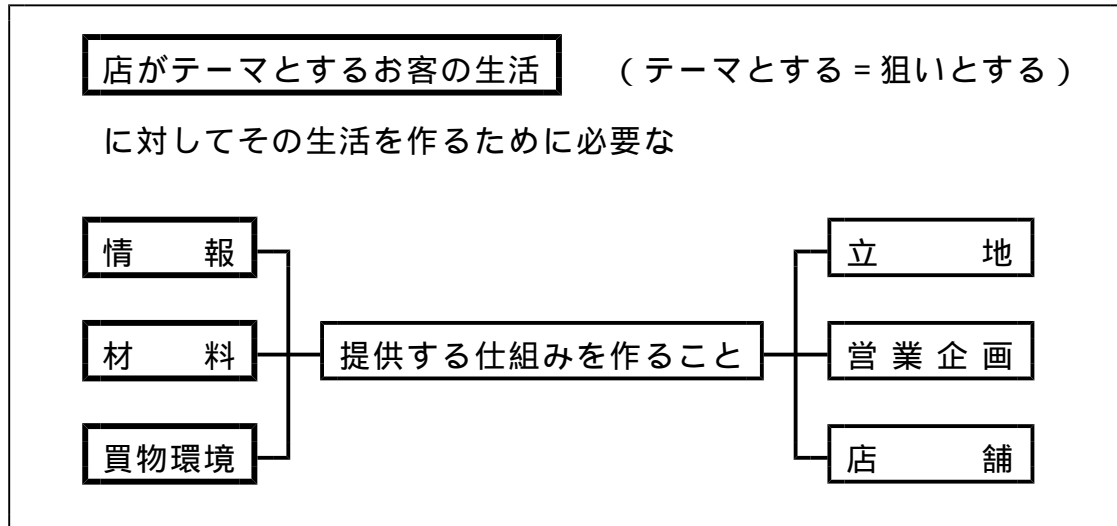
3 . 店づくりを導く考え方の転換

- (1)立地から「目的来店の確立」へ
従って、店づくりのもっとも基本的な目的は、お客の目から見た「来店目的 = デスティネーション」を創り出すということである。
- (2)「差別化」から「来店目的の確立」へ
- (3)「業種」から「業態」へ

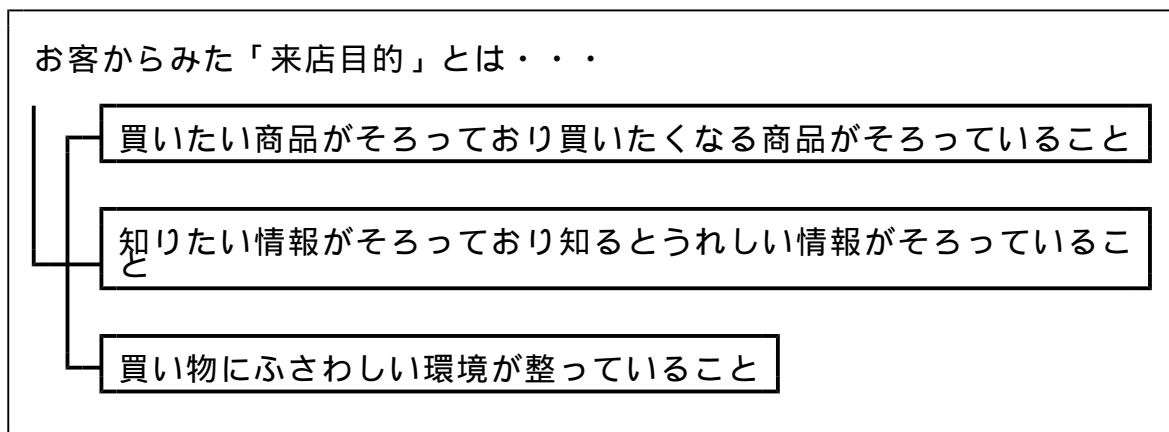
4 . 店づくりの転換

(1)新しい店づくりの考え方

上で述べた店づくりのあり方を図解すると次のとおり。



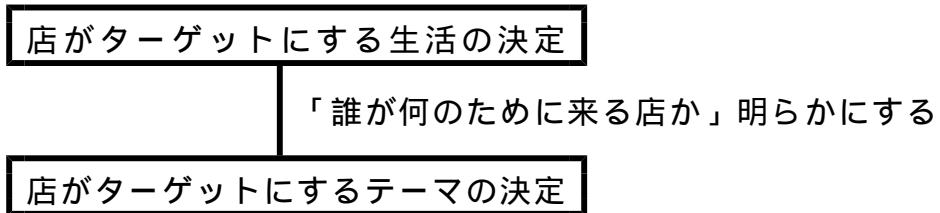
考え方の基本は、お客の生活のなかで自分の店が果たそうとする役割を「店づくり」として表現すること。店づくりとはお客から見た「わざわざこの店に来る = 来店目的」を店舗全体のあり方として作り上げること。



という来店動機がみたとされるという期待である。

5 . 店づくりの転換手順

(1)店の性格の決定



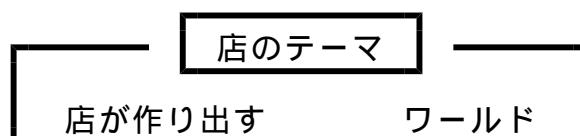
(2)コンセプトの決定

商店街のコンセプトに従い、その一部を分担する方向で決定すること。

特に客相には十分留意すること。

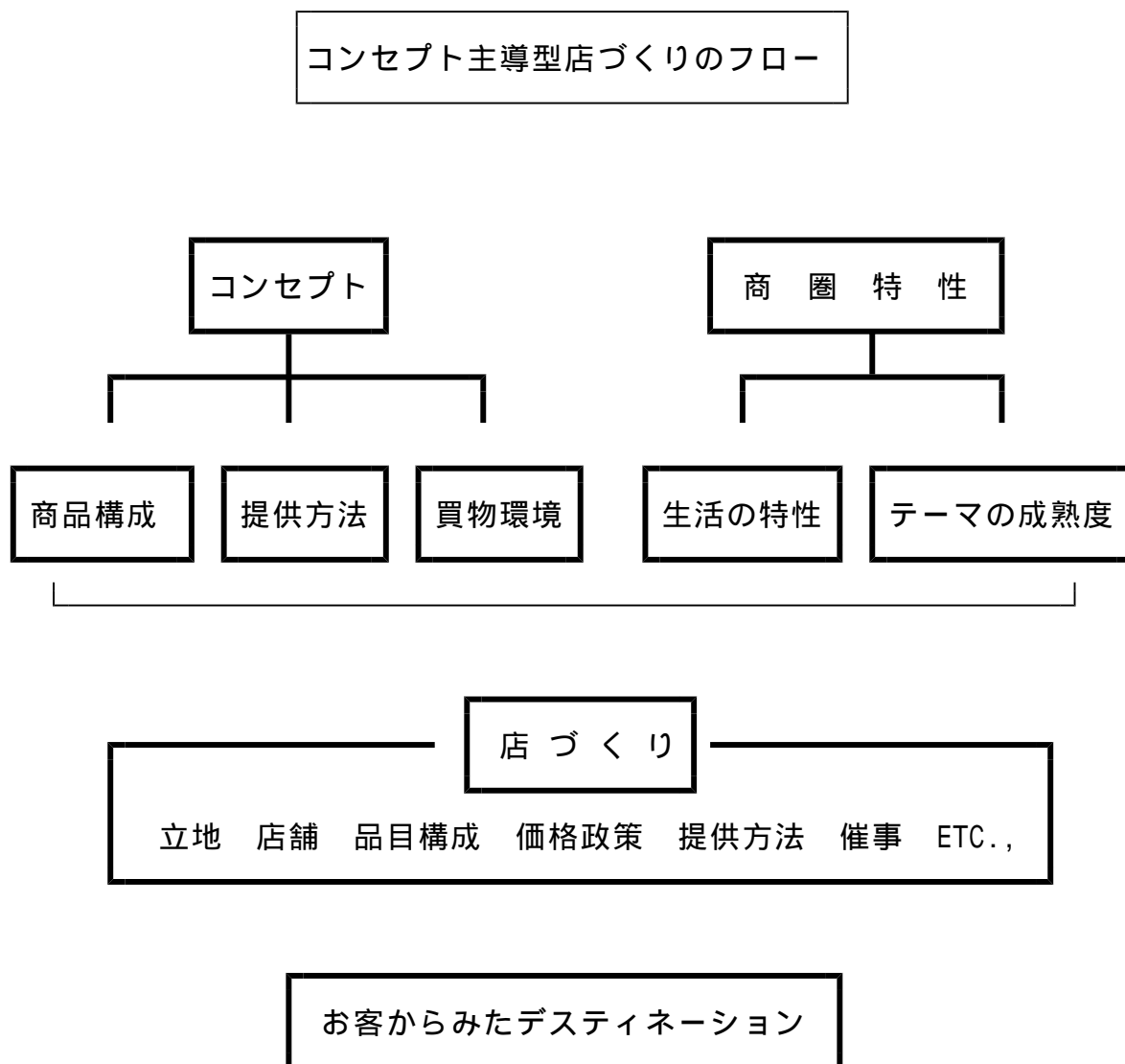
店の性格と提供するものを簡潔に表現する。

〇〇〇〇は、
という生活を
もっと自分らしく作りあげたいと考える人たちに
必要な情報・適切な材料・快適な買い物環境
を提供する



(3)店づくり概念図（新しい小売業の組み立て方）

これまで述べてきたことを図解すると下図のようになる。
注意していただきたいのは、同じコンセプトのお店でも立地する地域によってその内容は様々に変わる、ということ。



6 . 商品構成の原理

(1) 専門店の商品構成

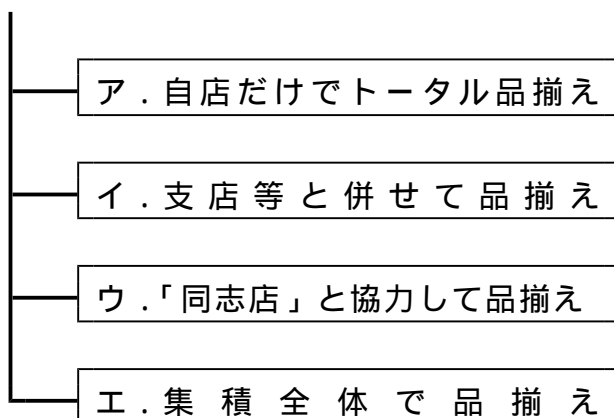
方針

「自分らしい生活」を目指すお客からみて	
自分が大切にしたい生活を その局面トータルの材料を	新しく作り上げていく材料が 納得できる価格で
豊富な選択肢の中から選べる品揃えを実現する	

用語の説明

自分らしい生活	個人が毎日の生活を自分なりの基準で編集したあり方
大切にしたい生活	生活の中で特に自分の美意識などを基準にこだわって作り上げたい局面
局面トータルで	その生活局面を作り上げるために必要な材料を品種にこだわらずお客の生活場面を基準に発想する
納得できる価格	単品の価格より全体を作り上げるためのコスト対効果を基準に購買を決定する

品揃えの方法



既存店の場合、どうしても店舗面積などに従来からの制約があり、1店のみで生活局面に対応した品揃えを実現していくことはなかなか困難。前項イ～エの方法を組み合わせることで充実させていくことを検討することが必要になる。

全体として店舗の充実度とは、ある特定の客相からみた「品揃え」、「店づくり」の充実具合のこと。単品の「売れ筋」を寄せ集めても来店動機にはならない。

(4) 「生活」という文脈を理解することがすべての作業の始まり

自店の品揃えについて考える際に必要なことは、何回も繰り返してきたように個々の商品を単品として考えるのではなく、ある生活局面の全体を作り上げている材料群の一要素である、と考えることである。このことは、ファッションだけではなく、家庭電器も生活雑貨も生鮮食品もすべて同じこと。

お客が望んでいるのは、商品単品の価値（使用価値や共通価値）の所有ではなく、ある生活局面を全体として自分の価値観、センスに合わせて作り上げる、そのとき生活局面全体の中でその商品が果たすべき役割、意味こそお客が買い物によって実現したいことである。単品の価値はこのお客が期待している生活の全体像（文脈）への「おさまり具合」によって決定されるのであって、生活の全体像と切り離れた単品の価値で購買する訳ではない、ということをも十分理解しておくこと。

商品の価値を決めるのはその商品が生活局面全体と釣り合いがとれているかどうかということ。自分の生活の文脈におさまらない商品は、価格や品質に関係なく拒絶されることになりかねない。従ってまず、お客の生活局面の価値付け、単品がその1部品となる生活の文脈ということを理解する事が重要になる。