

第14回 小売業を取り囲む一段の環境悪化への対策 ——現場力強化の徹底が最大の鍵

かつてない厳しい経営環境への突入

現在世界は、米国のサブプライム問題を発端に深刻な金融危機と景気後退に直面しており、世界同時不況の様相を一段と強めています。日本は、2002年春より景気回復基調にはいったといわれますが、実態は輸出産業とそれに関連した設備投資主導の景気回復であり、賃金が上がらないなかGDPの6割を占める個人消費は低迷し、小売業はここ何年来厳しい経営環境下にあります。そのようななかで昨年9月のリーマンブラザースの破綻を契機に景気後退が強まり、世界は不況色が日に日に強まる一方といえます。今後一段の人員整理、賃金・ボーナスカットなどの雇用環境の悪化は避けられず、さらに個人消費を下押しする厳しい時代を迎えようとしています。

加えて人口減少下のなかで一段と加速する少子高齢化

我国では現在少子高齢化が一段と加速しており、2004年を境に人口は減少に転じ、そのなかで高齢者（65歳以上）人口だけは急増しています。2005年には人口1億2700万人、世帯数49百万世帯のうち高齢者は5人1人強、世帯では4世帯に1世帯強に達しています。加えて今後団塊世代が高齢者世代に加わることもありその勢いはさらに加速します。数年後には、4人1人、3世帯に1世帯が高齢者ともいわれています。景気後退は、世界的同時不況の高まりのなか長期化は避けられない状況にあり、人口パイが縮小するなか如何に高齢者を重視した取り組みを強化するか今後極めて重要な課題として浮上しています。

現場力（店頭）の強化が最重要課題

今後不況色が一段と深まることは不可避であり、未曾有の世界同時不況のなかであって不況は長引き、景気回復は2年先以降と考えざるをえません。成果主義の人事制度の普及は賃金ダウンの形で従前以上に反映されるなど個人消費の縮小は避けられず加えて少子高齢化が強まるなか競争はさらに激化してきます。このようななかで売上げを確保していくには、**小売業の原点に返ってマーケットを直視し小手先の取り組みではなく、顧客の要望をいち早く掴み、きめ細かくスピードをもって地域のニーズに対応する現場重視型の社内体制の強化と店頭の販売力強化が一段と求められる時代といえます。**

小売業は、業態によって重視すべき戦略に差があるものの売上げが実現する場合は、無店舗販売を別にすればお客様との接点である店舗いわゆる現場にあります。ITの技術進歩により店舗オペレーションの効率、効果は以前と比べ格段に向上していますが、それがより効果をあげるも現場次第といえます。

小売経営の改革の重要なポイントは、業種、業態により差はあるものの以下の5項目への

取り組みにあると言われていますが、その対応にはあまりにも大きなレベル差があります。その場合基本的なことは売上げ・利益を実現するのは店舗であり、改革の成果は現場に集約される形で現れ、現場営業力の強化に繋がることでなくては望む効果が期待できないということです。

1. ターゲット（客層、ニーズ等）を明確にしそれに対応したマーチャダイジング力の強化
2. 現場販売力・販売体制の強化
3. サービス内容・レベルの充実
4. 情報システム力の強化
5. コスト削減の取り組み強化

小売業の売上げは、客との接点である販売の現場で生まれることからすれば競争が激化すればするほどその接点の強化は、一段と重要性を増します。顧客のニーズにどう応えるか、どう満足、感動を与え、信頼感を高められるか、その発信と回答は全て現場にあるといえます。現場の感度、意識、対応力、経営資源の生かし方が上記5項目の成果全てに大きな影響を与えることを忘れていないか気になるところです。現場の営業体制の弱さが目につきます。

小売商の競争力の強さ、弱さは販売の現場たる店舗に集約して現れることを強く意識すべきです。その意味で現場力を強化するということは、MDの強化に、情報の精度アップ、さらにはサービス体制の強化につながるものでなくてはなりません。セルフサービスの店であってもサービスが全く不要ということはなく、親しみやすく、入りやすい、買いやすいなどの条件を満たすうえで現場力の対応が大きな差が生むなど影響は極めて大きいのです。

今後商圈は確実に狭まります、人口は減り、多様なニーズをもつ高齢者が増えるなか（高齢者は固定客化しやすい）、小売業は如何に顧客に密着した商売を強化し、顧客のロイヤリティを高め固定客を増やしていくかが求められるといえます。小売業は、チェーン店であっても最終的には1店舗1店舗の闘いです、現場の強さを支えるものとして本部・後方部門、情報システム等があるのであって、あくまでも競争力がためられるのは現場・店であり、現場の展開力です。

百貨店は、同質化するなか不動産業化し売場はテナント、販売員は取引先の派遣店員が中心であり、量販店、スーパーはパート比率を争いコスト削減に邁進しています。人員の合理化、効率化を優先し顧客との接点の対応力、対策が不足し、それをカバーするための組み立ても充分されず現場の営業力は格段に落ちています。その結果として顧客情報も適格に把握できず、苦情も増加するなど多くの機会損失をもたらしています。顧客情報、MD情報は、ITの活用が進み詳細な情報（資料）が出てきますがデータの前提条件、デー

ターに見えない顧客情報、現場情報を十分把握せず、結果として生きた客の顔が見えず、効果的な対策がとられていないといえます。ITデータは現場の生情報で補強されなければ他社に優るきめ細かい手はうてません。問題は、経営のシステム、管理体制が強化されるなか小売業の原点たる現場の力が落ちてきているのです。

マーケットが縮小し高齢者も増えるなど顧客は多様化し、その要求するレベルも上がっています。現場（店）としてその対応に一段のきめ細かい気配りと柔軟性、スピードが求められているのです。

店舗の同質化がすすむなか商圈の縮小は避けられず今後の競争力は一段と店、現場力の強弱できまる時代にはいります。そのためには、今こそ現場力を強化するための人材配置、モラルアップ対策、現場情報の積極的収集・活用、きめ細かい売場展開、販促支援等々地域密着した店舗体制強化に取り組むべきです。現場には多くの商売の宝が埋もれているのです。機会ロスが極めて多いのです。不況が一段と深まるなかもったいない話です。現場か活性化し動きだしたときの効果は感動するほど大きいものです。

コストパフォーマンスの再設計を

現場力を強化したいにはやまやまだが、余分な経費は掛けられない、むしろ一段と経費削減しなければならないと言う前に、ここで是非コスト面から再検討して欲しいと思います。コストをかけず如何にやるかがまず基本ですが、これからの競争力の要は現場にあるとの強い認識にたてば聖域を徹底排除し、会社全体の経営コストを徹底的に洗い直しをし、現場力強化の視点にたった経費捻出をはかるべきです。

一段と厳しい環境下にはいるなかで経費を増やすことができないのは当然といえますが、必ず視点を変えればムダはあるものです（筆者もそのような視点にたって経費削減を何社もしてきた）。

今後経費削減努力は一段と求められるところですが、経費削減一辺倒では逆に経営体力は衰え、従業員のモラルは下がるなどさらに弱体化するケースの事例に事欠かきません。その意味で改めて徹底した経費削減をするとともにコスト・成果を考え、現場力強化にむけ必要とあらば予算確保をはかり、現場力強化に努力して欲しいものです。

現場力を強化し一段と地域密着の販売体制を

マーケットは今後一段と縮小し競争は激化することが避けられません、その意味で地域にあった1店1店のきめの細かい対応力が極めて重要といえます。そのためには店舗の要員、組織体制から現場を支援すべき後方組織にいたるまで現場感覚を高め、情報感度と対応のスピードをあげる工夫が重要です。

現場の人事一つとっても店長を初めとしてやたらと異動する、人が変わるのでは地域密着した顧客とのリレーションシップも作れず、地域特有のマーケット事情も理解できません。如何に人事面での定着化をはかるか、また現場力を強化するための教育、マニユア

ル、モラールアップ策、支援制度・組織づくり、コミュニケーション能力アップ対策は基本といえます。

ますます地域特有のマーケットニーズや競争環境の変化に対しスピードある対応が求められます。そのためには、現場への権限・責任の移譲等組織がいまのままでよいかの見直しも必要です。

本部、後方部門は現場の支援部門であり、現場は情報の宝庫です。その情報が本部、後方組織に活かされていないケースが多いのです。現場とのコミュニケーション密度をあげる仕組み、動きが一段と求められます、要は如何に現場を強化し活力を高め競争力ある店舗にするか全社をあげて今こそ力を入れるべきといえます。