

# Flora Delaney 著「RETAIL The Second-Oldest Profession “7 timeless Principles to win in retail today”」の研究

A study of RETAIL The Second-Oldest Profession  
“7 timeless Principles to win in retail today” by Delaney Flora.

生島 義英

要旨：本研究は、Delaney Flora が執筆した「RETAIL The Second-Oldest Profession “7 timeless Principle to win in retail today”」を日本語に翻訳し、その要約を示すことにより、著者 Delaney Flora が考える小売業の「7つの永遠の原則」の内容を明らかにすることである。

小売業の「7つの永遠の原則」とは、「①強固な戦略を実現する、②顧客を大切にすること、③説得力のある商品の選定と展示、④魅力的な価格設定、⑤有能なチームを巻き込む、⑥顧客との関係性、⑦会社を健全に運営する」である。これらの7つの永遠の原則に焦点を合わせることで、売上、利益、顧客体験、従業員のエンゲージメントのすべての面での改善を図ることができる。

Abstract: : The purpose of this research is to translate RETAIL The Second-Oldest Profession “7 timeless Principle to win in retail today” written by Delaney Flora into Japanese. By presenting a summary of the book, I will clarify what the author Delaney Flora considers to be the 7 timeless principles of retailing.

The 7 timeless Principles of retailing are: ① Delivering a strong strategy, ② Treating your customers well, ③ Selecting and showcasing compelling products, ④ Pricing them attractively, ⑤ Engaging a competent team, ⑥ Being relevant to your customers, ⑦ Running your company soundly. you can improve sales, profits, customer experience, and employee engagement in all aspects.

Key Words: Retail, Strategy, Customer Service, Marketing, Managing, Operations

## I. はじめに

### 1. 研究目的

本研究の目的は、2019年2月に Waterford and Howell Publishing 社が出版した290ページにわたる英文書である Delaney Flora が執筆した「RETAIL The Second-Oldest Profession “7 timeless Principle to win in retail today”」を日本語に翻訳し、その要約を示すことにより、著者「Delaney Flora」が考える小売業の「7つの永遠の原則」の内容を明らかにすることである。この英文書は、現時点において日本語に翻訳されてなく、日本語に翻訳し、その知見を広く知らしめることは大いに意義があると考えられる。

### 2. 著者 Delaney Flora (フローラ・ディレイニー) について

著者である Delaney Flora (フローラ・ディレイニー、以下フローラ) は、小売業のマーチャンダイジング担当重役として25年以上の経験を持ち、Best Buy (米国) や Ahold (欧州) などの大規模な小売業から、単一店舗のブティックなどの小規模な企業まで幅広く活躍し、コンサルタントとして世界中を飛び回り、小売業が成功の秘訣を発見できるよう支援している。フローラはストアリーダー (店長・マネジャー) と協力して、カスタマーエクスペリエンスを改革し、ロイヤルカスタマーと収益性

を生み出すことに取り組んでいる。彼女は、Target, Whole Foods, PetSmart, The Good Guys (オーストラリア), A.S. Watsons (香港・英国), Family Dollar, Dell, Petco, Sears など、その他多くの小規模チェーンなどでコンサルタントし、また、業界イベントや小売業の会合での講演者としても人気がある。また、彼女は、小売業を熟知し、そして日常の小売業の従業員、部門長、店長がどのようにして店舗の収益性を高め、仕事や買い物をより楽しい場所にするができるかを把握している。フローラの楽観的でわかりやすいアプローチとユーモアは、シニアマネージャー、ビジネスオーナー、そして店舗従業員に店舗をより良くするための変化を促すものである。

### 3. 「RETAIL The Second-Oldest Profession “7 timeless Principle to win in retail today”」とは

研究対象である「RETAIL The Second-Oldest Profession “7 timeless Principle to win in retail today”」は、フローラの実験の経験に基づいた現実的な小売業経営のための実務的なガイドであり、何が重要で、何が重要でないのかを明確に示している。フローラは、小売業の成功はたった「7つの永遠の原則」から生まれると主張している。各章では、お店がどのようにして顧客の財布をつかみ、買い物客との間に永続的な信頼関係を作るかについて、事例を挙げて説明している。本書の70以上のトピックには、店主、マネージャー、従業員が本当に重要なことに再び集中するためにできる具体的なことを示す「今日から使える」セクションが含まれている。

小売業成功の鍵となる要素を、理解しやすく、実行可能なステップにまとめ、小売店だけでなく、小売店に依存しているメーカー、流通業者、ブローカーにとっても成功の鍵となる。一方、小売業の失敗の原因はインターネット、消費者の嗜好や習慣の変化、競争、ミレニアル世代やジェンツ Y&Z、さらには天候など、さまざまなものが挙げられる。

本書では、小売業が自分たちのありたい姿を定義し、成功を生み出すためにあらゆる変化をどのように乗り越えるかを定めるための指南書のようなものである。

次章以降に、「7つの永遠の原則」の内容を述べることにする。

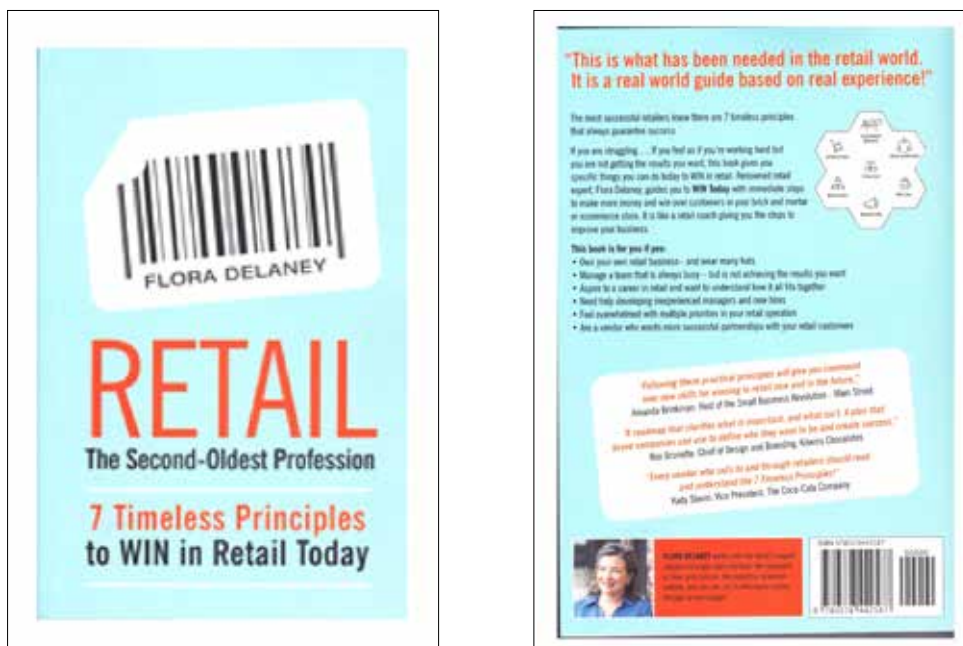


図 I-1 「RETAIL The Second-Oldest Profession」表紙・裏表紙

## Ⅱ. 本書の構成と「はじめに」

### 1. 構成

本書は、「RETAIL 7 timeless Principle to win in retail today」, 「小売業 7つの永遠の原則」について7つの章で具体的な事例を交えて述べられている。本書の目次構成は表Ⅱ-1に示す通りであり、「7つの永遠の原則」ごとに各章10前後のトピックスが述べられている。

表Ⅱ-1 「7 timeless Principle to win in retail today」目次

| 英文                                      | 翻訳                 |
|---|--------------------|
| Why Read This Book                      | この本を読む理由           |
| Introduction                            | はじめに               |
| Timeless Principle 1 : Strategy         | 戦略                 |
| Timeless Principle 2 : Customer Service | 顧客サービス (接客)        |
| Timeless Principle 3 : Merchandising    | マーチャンダイジング (品揃え計画) |
| Timeless Principle 4 : Pricing          | 価格戦略 (値付け)         |
| Timeless Principle 5 : Marketing        | マーケティング            |
| Timeless Principle 6 : Managing         | マネジメント (経営管理)      |
| Timeless Principle 7 : Operations       | 運用管理               |
| Footnotes                               | 参考文献など             |

### 2. Why Read This Book

本書では、Introductionの前に「Why Read This Book」が述べられ、本書を読む理由が述べられ、それを翻訳すると以下のとおりである。

#### 【翻訳】

#### ● この本を読む理由

小売店は死んでいると言っている評論家にうんざりしている。死んでいない。

死ぬことはできない。人々が自給自足でなく、お金や価値のあるものを所望の商品と交換する物々交換システムがある限り、小売店は決して死ぬことはない。だから、評論家を信じないでください。

あなたが苦勞しているなら…、あなたとあなたのチームが一生懸命働いているように感じても、望む結果が得られない場合、小売で勝つために今日できる何百もの特定のことが見つかる。本全体を通して、「WIN Today」を探して、ビジネスを改善し、顧客を獲得するために実行できる即時アクションを見つけてください。「WIN Today」の要素は、小売ビジネスを改善するための措置を講じるように促すコーチのように機能する。

この本はあなたのためである：

- あなたは小売業を所有し、そして多くの職責を負っている。
- 常に忙しいチームを管理しているが、期待する結果を達成できていない。
- 小売業でのキャリアを目指し、それがどのように組み合わせられるかを理解したい。
- すぐに成功するためには、経験の浅いマネージャーや新入社員の育成に支援が必要である。
- 小売業の複数の取組み事項に困惑させられているのを感じている。
- ベンダーであり、小売顧客にとってより良いパートナーになりたい。

### 3. Introduction : はじめに

本書のIntroduction, 「はじめに」には、本書の目的・狙いと各章の概要が述べられ、「はじめに」を

日本語に翻訳すると以下のとおりである。

【翻訳】

前書き

小売業は“2番目に古い職業”である。このような永続的なビジネスでは、いくつかの時代を超越した基本を正確に理解することが重要になる。真実は、小売の原則は世界中で同じである。そして、もしタイムマシンがあったとしたら、過去も未来も同じである。私は小売業を営む者として、「7つの永遠の原則」に忠実であれば、世界のどの地域でも、どの時点でも、成功した店舗を作り、運営することができるかと確信している。

小売の達人になる前に、基本的なことに取り組む必要がある。この本は、正しい小売（を得ること）の基本的なアドバイスを示している。新人従業員の方は読んでみてください。最近、企業の小売職や店主になった人も読んでみてください。7つの永遠の原則は、あなたがリアル店舗や実店舗を持たないデジタル小売業者であっても当てはまる。

本書は、小売業で今日から勝ち抜くためのガイダンスと即効性のある行動を提供している。提案に従えば、あなたの小売企業は成功するでしょう。本書は、あなたが今日勝つためのガイダンスと健全なアドバイスを提供することを目的としている。提供される提案や洞察は、小売業の多様な要素がどのように適合し、どのようにして成功するのかを理解させてくれる。ほとんどの小売業者は、この本でカバーされている7つの永遠の原則に焦点を合わせるだけで、売上、マージン、顧客体験、従業員のエンゲージメントのすべての面での改善を見ることができる。

これらの原則は、ウォルマートやアマゾンのようなフォーチュン500の大企業と同様に、一軒家の小売店にも効果的に機能する。私のキャリアの中で「アッハ」と思った瞬間は、ブティックのオーナーと話していても、9,500店舗のチェーン店の最高執行責任者と話していても、同じ会話をしていることに気付いた時でした。

それはすべて以下のことに尽きます。

- ①強固な戦略を実現する
- ②顧客を大切にする
- ③説得力のある商品の選定と展示
- ④魅力的な価格設定
- ⑤有能なチームを巻き込む
- ⑥顧客との関係性
- ⑦会社を健全に運営する

特に、小売店で働いている忙しい人や、小売店で働いている人をサポートしている人には重宝される本だと思う。忙しいことを知っているからこそ、情報がわかりやすいセクションにまとめられている。正式な研修の一環として、あるいは休憩中の自己啓発として、読んで復習することができる。新しいテクニックを学んだり試したりするために、必ずしも読まなければならないわけではない。この本を手にとって、新入社員と一緒に、またはあなたが直面する新しい状況に本当に役立つ簡単な答えを必要とするときに使用してみてください。困難を感じたり、行き詰まったりしたときには、前に進むために必要なツールを見つけるために、この本に目を向けてみてください。

焦点は、シンプルでわかりやすい基本とコアアイデアに常にある。本は禅と小売の芸術と呼ばれていないが、その可能性はある。物語を通して弟子を教える禅師のように、最も単純な原則は最も強力であり、今日の技術主導の小売部門では、小売の永遠の真理に切り抜けるための提示は、高く評価さ

れたリーダーを生み出すものもある。

これらの「7つの永遠の原則」に集中的に焦点を当てることで、永続的な小売ブランドは、数年後に廃業してしまうような企業とは一線を画すことになる。「7つの永遠の原則」に基づいて構築されたビジネスは、将来の多くの世代の顧客にサービスを提供することになるでしょう。

小売業の簡潔なレビューを提供するにあたり、人事、情報システム、給与、会計、財務管理、サプライチェーン、物流などの重要な機能は意図的に省き、この業界をユニークなものにしている顧客目線の小売業の能力に焦点を当てている。これらの例の多くは、実店舗の小売業に最も適用可能なものであるが、オンライン小売業者にも自社のビジネスモデルに直接適用可能なものを多く見つけることができるでしょう。小売業と同じくらい歴史のある業界では、これらの「7つの永遠の原則」はあらゆるチャネルで有効である。解釈やツールは変わっても、原則は変わらない。

第1章は、戦略の選択と提供についてである。あなたのお店の戦略は、あらゆる判断の指針となるものである。あなたが顧客に何を独自に提供するか、そしてそのポジションをどのように競合他社から守るか、それがあなたの小売ブランドを定義するものである。

第2章はお気に入りのトピックです：あなたの顧客をよりよく扱う。あなたの家族のように扱う。あなたは、公正で正直で、家族のように役に立ちたいと思っているのではないのでしょうか。顧客サービス、接客は、あなたの評判を築く場所である。

第3章は、オンライン小売と実店舗小売の両方の真髄である。買い物客を魅了する商品を選び、陳列することで、お店は目的地になる。ベンダーとの付き合い方が、よくない時にもあなたを支える。あなたのお店やウェブサイトを顧客の喜びにして、顧客がリピーターになってくれるようにしよう。

第4章は、お金を稼ぐことのやっかいな問題を取り上げている。現実を直視しよう。私たちが小売業であるからである。私たちはお金を稼ぐ必要がある。競争は、通常、価格設定で最初に躓く。ここでは、商品を納め、お金を稼ぐことに誇りを持つ方法を紹介する。

第5章は、その感情的に難しい、素晴らしい、恐ろしい、やりがいのある、失望するリソースに取り組む。あなたのチームは、あなたを繁栄へと導くか、あなたを窮地に追い込む。リーダーシップとマネジメントは、誰もが実践し、構築できるスキルである。

第6章は、小売業における最もシンプルなおもてなし、すなわちマーケティングについて述べている。マーケティングとは、そのあらゆる形態やチャネルにおいて、家族のためにするのと同じように、顧客を招いて、再び顧客に来てもらうことである。

第7章では、オペレーションは退屈で平凡なものではありません。それは、ポルシェのエンジンのように営業している店を維持することである。最高のオペレーターが、自分の店やウェブサイトを、幸せな買い物客と利益を生み出す集中システムにするために使用するテクニックを学ぶ。

自分の仕事は“店の運営”だと思っている店長が多すぎる。それは間違いである。店長の仕事は、お店を動かすチームを作ることであり、お店のシステムを動かしているのである。地球上の他の店やウェブサイトよりも、顧客の特別のニーズを満たしているものである。

小売業は、不必要に断片化されてしまうことがある。キャリアの初期段階では、従業員は購買、オペレーション、マーチャンダイジングに集中するように言われる。ソフトウェア・ベンダーやサービス・プロバイダーは、プラノグラム（棚割）の作成や価格の最適化、販売促進の予測など、一つのことだけに焦点を当てたソリューションを提供することで、このような分断を拡大している。小売業の経営者やオーナーは、組織の中で非常に多くの異なる視点を調整することに苦労している。平均的な従業員は、リソースを統合し、優先順位をつける方法を理解するために、すべての異なるコンポーネント

を横断して見ることができない。本書は、細分化された小売組織の中で働く人々のために、点と点をつなぐ手助けをすることを目的としている。

優れた小売業者は、バブルや流行の時代を超えて存続している。何世代にもわたる買い物客に適応し、サービスを提供している。戦略、顧客サービス、マーチャンダイジング、価格設定、管理、マーケティング、オペレーションなど、本書で紹介されているあらゆる要素をどのようにして相互に連携させるかを理解している。小売業者は、魅力的な商品の選択と価格設定に優れているかもしれないが、顧客サービスが不足している場合は、繁栄は望めない。

堅実な経営をしていて、気配りのできる従業員がいるかもしれない。しかし、価格設定が一線から外れている場合、顧客は時間をかけて店から離れていくでしょう。これらの7つの永遠の原則の一つ一つが調和して、小売業者を収益性の高い永続的なものにする。それぞれの小売業者、店舗、経営者にとって、優れている部分と、競合他社に遅れをとっている部分があるでしょう。

偉大な小売業者になるためには、すべての小売業者は、毎日、そして新しい世代の従業員と一緒に、基本的なことに取り組まなければならない。1つや2つの分野で不足していることは、顧客の体験に表れる。毎週の広告で紹介されている商品を見つけることができないときは、ずさんなバックヤードのオペレーションを隠すことはできない。新規顧客が枯渇したときに、焦点の定まらないマーケティング・キャンペーンを隠すことはできない。成功している小売業者は、これらの分野のいくつかで成功し、他の分野で成功していない。これらはすべて重要であり、それらはすべて連動しているのです。

庭師のように、店長はあらゆる要素に注意を払わなければならない。庭師は、植物をうまく配置し、水をやり、肥料を与え、草取りをし、害虫を防ぎ、植物を注意深く監視しなければならないことを知っている。地面を掘って種を撒き、何もせずに秋を待つ庭師は、収穫に失望することになる。

店長は、品揃えを新鮮にし、価格を下げ（または上げ）、従業員に報酬を与え、時間を減らし、クーポンを発行とし、さらに在庫を注文して、「収穫」である利益を生み出すタイミングを知っていなければならない。あなたが実直であれば、単純に他の人よりも好きな分野があるでしょう。それは自然なこと。誰もが、他の人よりも多くのことを楽しんでいる。たぶん、あなたは売り場の作業や効率的なバックヤードをオペレーションするのが好きなかもしれない。私たちと同じように、おそらく他の誰かに面白くない仕事を頼んでいる。または、作業のその部分を無視している。または、それについて考える必要がないように、あなたがすることが好きではないことを「自動操縦」にしている。

あなたが最も嫌いな仕事の部分が、マーケティングや広告の仕事だとする、それは費用が高価で創造性を必要とし、結果が見えにくい。よって、過去に行ってきたことを繰り返している。それには、最小限の努力とそれを成し遂げるための“チェックボックス”を必要とする。しかし、努力は消耗するのであなたの力を入れるフォーカスエリアではない。それは、新規顧客率を見れば明らかです。フォーカスとリソースを最小限に抑えるエリアは、最終的にはビジネス全体に影響を与えることになる。

たぶん、あなたがマーケティングを好きならば、地域社会に出て、新しいビジネスを開拓し、ネットワークを構築して潜在的な新規顧客との関係を築く機会を逃すことはない。しかし、店内では、不満を持った従業員のずさんな接客が、コンバージョン率や取引の低下につながっている。時間が経てば、いくら新規顧客を店舗に招いても、平凡なサービスは売上を減少させてしまう。

あなたは複数の仕事をするのが好きですか、それはあなたが満足感を得る仕事ですが、困難であるか、またはそれは価値がないので無視しているか？ Webサイトやマーケティングの管理を自分でできないのであれば、その責任を引き受けてくれるサービスや従業員を探すタイミングである。自分が変わるべきだからと思っていることは、自分の中にはないかもしれない。自分に何ができて、何ができな

いのか、正直な自己評価が必要である。多くの場合、外部のサービスにお金を払うことは、私たちが嫌いな仕事を解放するために必要なすべての価値をもたらすものでしょう。ポイントは、優れた店舗やウェブサイトを提供するために、本書のあらゆる側面に小売業者の注意が必要であるということである。

本書のアドバイスと洞察力を武装することで、あなたの店舗をこれまで以上に収益性が高く、楽しく運営できるようにするための具体的な行動について、専門家のガイダンスを得ることができる。あなたは改善できる。お店の中での立場や現状に関係なく。本書の各アイデアは、あなたをより効果的に、チーム内のより良いリーダーに、そしてよりスマートな小売業者にするための変化を起こすのに役立つ。あなたがすべきことは、「7つの永遠の原則」に集中することだけである。

### Ⅲ. “7 timeless Principle to win in retail today”, 「7つの永遠の原則」

#### 1. Timeless Principle 1 : Strategy : 第1章「戦略」

##### (1) 第1章「戦略」の概要

第1章は、戦略について述べられている。第1章は6のセクションから構成され、その内容は表Ⅲ-1に示すとおりである。

第1章は、戦略を設定することの重要性について述べている。戦略は他のすべての原則を優先するため、「7つの永遠の原則」の中で第1位である。戦略は、他のすべての原則の目標を設定するための明確な指針となる。したがって、小売業は自分たちが提供できる戦略を持っていなければならない。例えば、ウォルマートの「常に低価格を維持する (EDLP)」という戦略がある。ウォルマートは、一つのビジョンに忠実であり続ける。これが成功を実現するための不朽の原則である。

戦略は、買い物客とのすべての接点で明らかでなければならない。すべては戦略から生まれる。このように、戦略に揺るぎなく集中していなければ、市場での存在意義はなく、その戦略を守ることができなければならない。よって、戦略を設定することは重要である。

この章では、ポイントとなる「競合他社にはないものになる」、「戦略は基盤である」、「どうやって本当にすすめていくのか」について、以下に要約を述べる。

表Ⅲ-1 第1章「戦略」セクション一覧

| 原文  | 日本語訳             |
|---|------------------|
| Timeless Principle 1 : Strategy           | 第1章 永遠の原則1 戦略    |
| 1. Be What Your Competitors Aren't        | 競合他社にはないものになる    |
| 2. Strategy Is the Foundation             | 戦略は基盤である         |
| 3. The Middle Always Loses                | ミドルは常に負ける        |
| 4. Be Something Online Can't Be           | オンラインではありえない     |
| 5. Be Something Brick and Mortar Can't Be | リアル店舗ではありえない     |
| 6. How Do You Really Stack Up?            | どうやって本当にすすめていくのか |

##### (2) Be What Your Competitors Aren't (競合他社にはないものになる) 要約

「競合他社にはないものになる」の要約は以下のとおりである。

戦略は成功の柱であり、揺るぎないものであるべきである。戦略は、指針となるためには、小売業者の戦略に従業員や顧客に伝える必要がある。成功した小売業者は、戦略、ターゲット市場に忠実であり続け、競合他社には真似のできない優位性を構築することで勝っている。

例えば、ウォルマートのEDLP戦略は不変であり、従業員の誰もが自分の仕事は最終顧客に最低価格を提供することだと理解している。戦略は、ライバルを困惑させるような強みを見極めて、従業員を活性化させることができ、成功への道筋を描くことができる。

### (3) Strategy Is the Foundation (戦略は基盤である) 要約

「戦略は基盤である」の要約は以下のとおりである。

戦略はあなたのお店の基盤である。始めるには、焦点を絞ったアイデアを実行してください。持続するためには、そのアイデアを新しい状況に適応させることである。経済的な変化で顧客が変わるかもしれない。新しい流通チャネルのためにあなたの競争相手が変わるかもしれない。あなたの品揃えは新しい技術のために変わるかもしれない。しかし、強力な戦略とは、あなたの競争相手が再現するのが難しいと感じるユニークで防御力のあるポジションのことである。

戦略は意味があります。成功している小売業者は、説得力があり、実行可能であり、かつ防御可能な戦略を作成する必要がある。つまり、ターゲットとなる顧客にとって意味のあるものでなければならぬということである。そして、長くビジネスを続けたいのであれば、競合他社が真似するのが非常に難しいものでなければならぬ。

そのためには、優先順位をつけるための5つの戦略があります。5つの戦略とは、① Assortment (品揃え)、② Convenience (利便性)、③ Service (サービス)、④ Price (価格)、⑤ Experience (体験)の5つである。

①品揃え戦略において、戦略的な差別化要因が品揃えであるならば、どのような状況下でも独自の品揃え戦略を堅持することに注力することが、買い物客に関連性を持たせる鍵となる。店内のすべての単品は、戦略に照らし合わせて評価され、ターゲットとする顧客のニーズを満たすことで、その在庫を適正化しなければならない。

②利便性戦略においては、顧客が欲しいものを購入するために、最も便利な店舗やオンラインサイトを開設することである。利便性とは、営業時間の延長、当日配達サービス、キオスクの場所、オンラインショッピング、企業の購入注文を受け入れるか、そうでなければ、あなたの店やオンラインサイトを最も簡単で最速のファーストチョイスにすることを意味する。オンラインサイトはその性質上、いつでもどこからでも注文することができるので、オンラインサイトは、出荷状況に関する買い物客への優れたコミュニケーションを提供し、無料で返品を容易にし、クリスマスまでの繁忙期であっても、完全に信頼性の高いものにしなければならない。利便性戦略の成功のカギとなる。

③サービス戦略においては、従業員が業界で最も親しみやすく、知識豊富な人材であることが、他の誰にも真似のできない顧客との関係を築くことができる。最高の人材を維持するためのトレーニングと高額な賃金でチームメンバーを能力開発し、チームが卓越したサービスを提供し、卓越したサービスを収益化することである。顧客は、あなたのお店が真に顧客を大事にし、顧客の利益を第一に考えていることを知ってから、お店が支持される。高いサービスの提供には、従業員のトレーニング、システム、サポートへの投資が必要であり、これらの費用を相殺するために、高いサービスの小売業者は、ディスカウント小売業者であることはほとんどない。

④価格戦略においては、信頼できる価格戦略を持っており、顧客はあなたのお店が商品に適正な価格をつけ、真の価値を提供していることを知っている。価格戦略を採用している小売店の例としては、ウォルマートがある。リーズナブル価格はウォルマート戦略のバックボーンである。ベンダーからの積極的なEDLP(日常的な低価格)契約、低価格の不動産、パワーバイイングを極限まで追求することで、



ウォルマートは価格戦略小売業の第一人者となっている。大胆なコスト削減を行う量販店は、知識豊富な従業員による素晴らしいサービスや、買い物客に素晴らしい体験を提供することに重点を置いていない。

⑤体験戦略においては、あなたのお店はワンダーランドであり、単なるお店ではないコミュニティである。無料の講座を提供したり、クラブのミーティングに利用したり、ゲストスピーカーを招いたり、カフェを併設したりすることもあるでしょう。いずれにしても、あなたのお店は顧客のために買い物をする場所ではない。それは、同じ志を持った人たちと一緒に学び、一緒にいるための場である。経験戦略に投資している小売業者の目標は、顧客を頻繁に来店させ、来店たびに長居してもらうことである。

以上が5つの戦略である。ほとんどの小売業者は、主戦略と副戦略を1つ選択している。他の4つの戦略と比較して、合理的に比較できるものでなければならない。顧客は、価格が安いからといって、不潔な店舗や無礼なサービスを長く我慢することはない。

経験豊富な小売業者は、いずれかの戦略を選択し、すべての小売業の意思決定における最優先課題として取り組む。一貫性をもって実行できると信じ、実行可能な戦略を選択したら、競争の枠組みからそれを評価する必要がある。競合他社に複製されにくい戦略にするにはどうすればよいかを考える必要がある。それは、ニッチな商品ベンダーとの独占契約や市場相場よりもはるかに低い価格の不動産リースなどが考えられ、それが競合他社よりも低価格を実現しながら利益を確保できる仕組みとなる。小売業者にとって、戦略的優位性の秘訣は、競合他社がまねできないモデルを構築することである。競合他社との差別化は、あなたのチームや顧客に向けたすべてのメッセージで一貫して伝えることができる。

#### (4) How Do You Really Stack Up? (どうやって本当にすすめていくのか) 要約

盲点を指摘するミステリーショッパープログラムの使用し、店舗の優位性を検討する。

ミステリーショッパープログラムを立ち上げ、顧客が実際に店舗で何を体験したかを確認する。店舗戦略のそれぞれは、ミステリーショッパーのイニシアチブで測定することができる。ミステリーショッパープログラムを利用することにより、思い込みや偏りを排除し、客観的に自分の店舗を定量的に測定し、評価することが可能となる。顧客と同じ視点で店舗を見る努力をすれば、自分の店舗の本当の立ち位置を知ることができ、競合よりも優位に立つために何を变えるべきかを判断することができる。

## 2. Timeless Principle 2 : Customer Service : 第2章「顧客サービス (接客)」

### (1) 第2章「顧客サービス (接客)」の概要

第2章は、顧客サービス、すなわち接客の大切さについて述べてられている。第2章は7のセクションから構成され、その内容は表Ⅲ-2に示すとおりである。

すべての小売業者は、まず接客から始めなければならない。お店は顧客を認識し、感謝しなければならない。顧客がオペレーションの中心なのである。売るだけの小売業はダメである。問題を解決し、誰よりも優れたサービスを提供する小売業者は、王朝を築くことができる。そして、苦戦している小売店では、ほとんどの場合、接客は水準以下である。

この章では、ポイントとなる「顧客を上手に扱う」、「顧客のための優れたカスタマーサービス、G-U-E-S-T」、「怒っている顧客とあなた」について、以下に要約を述べる。

表Ⅲ-2 第2章「顧客サービス」セクション一覧

| 原文   | 日本語訳                          |
|--|-------------------------------|
| Timeless Principle 2 : Customer Service          | 第2章「顧客サービス (接客)」              |
| 1. Treat Your Customers Well                     | 顧客を上手に扱う                      |
| 2. Excellent Customer Service for Your G-U-E-S-T | 顧客のための優れたカスタマーサービス, G-U-E-S-T |
| 3. Three Customers and What They Really Need     | 3人の顧客が本当に必要とするもの              |
| 4. It Isn't Retail Without Sales                 | 販売なしでは小売りではない                 |
| 5. Shh. I'm Listening for                        | しーっ, 聞いている                    |
| 6. The Angry Customer and You                    | 怒っている顧客とあなた                   |
| 7. Ringing it Up!                                | 呼び出し中!                        |

## (2) Treat Your Customers Well (顧客を上手に扱う) 要約

小売組織が完全にデジタル化されていても、ガソリンスタンドのコンビニエンスストアであっても、顧客が必要である。そして、適切に運営されている小売業には「7つの永遠の原則」のすべてが必要であるが、接客がうまくいかないとビジネスがうまくいなくなる。顧客は誰でも、あなたのお店で大切にされている特別な顧客に見られたいと思っている。しかし、ここで問題なのは、小売業に雇われている人のほとんどが最低賃金で雇われているということである。

顧客サービス、接客は、最もすぐに変革をもたらす時代を超えた原則の一つです。一度に一人の顧客。一度に一つの取引。顧客一人一人が良い経験をして再度来店する可能性のある顧客のために、出会いを改善するチャンスである。「7つの永遠の原則1：戦略」の次の章になっているのは、これを重視し始めたその日から結果を出し始めることができるからである。

顧客との関わりを得意とする小売業の従業員は、仕事をより楽しんでいる。彼らは人々と話し、顧客のために問題を解決し、役に立つ提案をするようになる。従業員は販売している商品や、顧客がどのように使用しているかをより深く知ることができる。

優秀な従業員は、自発的で前向きであり、落ち込むことなく、立ち直ることができ、継続的に優れたサービスを提供できる。共感力が強く、顧客の立場に立って行動できる人は、人脈を早く作り、顧客を守る。接客で勝っている店の方が楽しい。

優れた接客の品質は、顧客との関係を構築することである。パワフルな接客で本当の感謝、尊敬、信頼を顧客から得ることができる。これらの感情は、すべての世代、すべての所得層にとって意味のあるものである。

この章では、あなたが顧客と直接仕事をしている場合、またはあなたが顧客にサービス業で働いている場合、あなたの注意と焦点を得るためのものである。結局のところ、小売業の結果を決めるのはCEOでも株主でもマネージャーでもない。それはあなたの顧客である。常に顧客を気持ちよくする接客ができれば、顧客があなたのお店に戻ってくる。固定客になることを意味する。

## (3) Excellent Customer Service for Your G-U-E-S-T (顧客のための優れたカスタマーサービス, G-U-E-S-T) 要約

新入社員研修の最初の数日間は、レジ取引、配送手順、棚のストックの仕方などを学ぶことに時間を割くのが一般的である。あまりにも多くの場合、小売業の成功を左右する最も基本的な要素である顧客サービスが見落とされている。シンプルで柔軟性のある、必須の接客を全従業員に徹底させるこ

とが重要なのである。素晴らしいお買物の体験を提供することが第一の焦点であることをあなたのチームとあなたの新しい従業員に伝えることから始めよう。言い換えれば、他のすべての小売業の仕事(マーチャライジング、価格設定、バックヤードのオペレーション、その他の仕事)は、優れた接客を提供するためには、常に先延ばしにしなければならない、本質的ではないとみなされるべきである。従業員には、接客があなたの店の文化の自然な一部であることが見えるように、常に自分自身を言い聞かせ、顧客のお世話をすることによって、そのことを示してください。また、店の新しい常連客を作ることにも挑戦してください。顧客が通常よりも年に一度だけ多く再来店することの価値を理解してもらおうようにする。

G-U-E-S-Tの語呂合わせを覚えておくことで、素晴らしい接客とは何を意味するのかを示す。G-U-E-S-Tとは、「G:Greet:挨拶」、「U:Understand:理解」、「E:Explore:探索」、「S:Suggest:提案」、「T:Thank:感謝」である。

「G:Greet:挨拶」では、目標は、顧客が歓迎され、認められていると感じてもらうことである。そのために、挨拶は本物でなければならない。顧客との関係を築くための基本的な要素として、あなたの名前を名乗りましょう。「私はウィリアムです、ABCショップへ、ようこそ」の他にも、「何かお探しですか」や「今日は暑い日ですね?」など、一言を入れよう。合わせて重要なのは笑顔です。他のお客さんと忙しくしていても、やはり挨拶をして、顧客を認めよう。「こんにちは、今、この顧客と一緒にいますが、お時間が空いたらすぐにご相談にのります。」あなたが見ていることを知っている顧客は、ほかの顧客と接客中でも歓迎されていると感じる。

「U:Understand:理解」では、顧客が今日あなたの店に来た理由を見つけてください。

「何のためにご来店されたのですか?」や「何かご用はございますか?」というように簡単なことである。アイコンタクトを取りましょう。また、「お尋ねください、喜んでお手伝いします」と伝えよう。

「E:Explore:探索」では、どのような商品が顧客のニーズを最もよく満たすかを知るために、質問を試みてください。ここであなたの専門性が発揮される。顧客が何かをどのように使うのかを聞いてみよう。顧客のニーズを正確に理解していることがわかれば、顧客はあなたの提案に耳を傾けてくれる可能性が高くなる。質問をして、顧客のニーズを理解していることを確認するまで、解決策を提案しないことが大切である。

「S:Suggest:提案」では、自信を持って、顧客のニーズに合った商品を2~3品お勧めしよう。それは顧客に選択肢を与えることである。提案の段階では、顧客の状況に合わせた付加価値のある提案をするべきである。顧客がレジに行く前に、他に何か探しているものや必要なものがあるかどうかを尋ねることで、この段階を完了させるようにしてください。最初に言われた理由だけが店に来た理由だと思わないようにしましょう。売り上げを上げるためには、レジまで商品を運ぶことを提案して、顧客に負担をかけずに買い物を続けてもらうようにしましょう。

「T:Thank:感謝」では、顧客一人一人に感謝の気持ちを伝え、お店を選んでくれたことに感謝の気持ちを伝えよう。顧客一人一人が大切にされていると感じていることを確認して、顧客との信頼関係を築こう。

あなたは、G-U-E-S-Tを焦点にすべきです。接客をあなたの店の文化の中核にしてください。時間はかかりますが適切なサポートがあれば、新入社員はあなたの店で「ここでどのように働くか」ということになる。このプロセスが勢いづいてくると、新入社員は経験豊富な従業員から学び、模範になることに気づく。それがより自然になると、誰もがより本物志向になりやすくなり、楽しくなる。そして、楽しみながら達成感を得ている人の方が、仕事を続ける可能性が高い。新入社員が店をやめる

ことが少なくなり、店の安定運営に繋がっていく。

#### (4) The Angry Customer and You (怒っている顧客とあなた) 要約

小売業では誰もが苦情処理の経験を持っている。時には笑い話になることもあれば、通常は辛い話になる。あなたの従業員は、避けられない事態に備えるための戦略を学び、素早く跳ね返すことができる。小売業で働くということは、顧客のクレーム対応をするということである。ここでは、難しい顧客の苦情を従業員が管理することができるようにするための鍵をご紹介します。顧客の苦情を従業員が管理できるようにするための鍵は、次の5つである。①兆候を見分ける、②自己管理、③辛抱、④エネルギー、⑤思いやりである。

①兆候を見分ける。苦情の兆候に気づいたらすぐに、ここで概説されている解決プロセスを開始してください。従業員が頭を悩ませているのであれば、マネージャーを巻き込む必要がある。スピードが重要である。顧客との対話を素早く中断して、マネージャーを探すようにしよう。顧客は、自分の話を繰り返さなければならない場合は、より好戦的になるだけである。

②自己管理する。顧客は感情的であるが、あなたが感情的になる必要はない。落ち着いて話を聞いてください。罵倒的な言葉や悪口があった場合は、顧客を助けたいと思っても、顧客がそのような言葉を続けるようであれば、あなたの力にはなれないことを伝えてください。論理的で中立的な立場でありながらも、お互いを尊重した会話ができるように頑張ろう。感情ではなく事実集中することが、目の前の問題を解決する唯一の方法である。この状況を迅速に解決したいのであれば、問題が何であるか、顧客が何を望んでいるのかを理解する必要がある。いずれにしても、相手が何を言ってもそれはあなた個人のことではないということを忘れてはいけない。最後に、ボディランゲージには十分に注意しよう。一番いいのは、相手を直視してうなずきながら、相手の敵意を非言語的に鎮めることである。

③辛抱する。顧客に全体の物語を話す時間を与えることが重要である。顧客が混乱しているときは、オープンエンドの質問をして、あなたが聞いたことを再提示し、「それは正しいですか？」と尋ねることによって、継続的に確認してください。質問をすればするほど、顧客はあなたが問題を理解しようとしていることを理解するようになるであろう。さらに、あなたはより詳細な情報を得ることができるので、問題の解決に役立つ。

④エネルギー。顧客が怒っている時や動揺している時に、受け身で耳を傾ける従業員もいれば、同じような感情を持っているのは当然かもしれない。その代わりに、あなた自身のエネルギーを顧客に伝え、顧客の問題が重要で緊急性の高いものであることを伝えよう。顧客には、あなたが解決策を見つけようとしていることを伝えてください。顧客の状況に共感し、理解するようにしよう。言い換えれば、顧客の擁護者になろう。顧客の問題を肩代わりして、一緒に解決しようとする。それはあなたが謝罪しなければならないという意味ではない。実際には、顧客にも落ち度があった場合、全責任を取らなければならないという意味でもない。

⑤思いやり。解決策があったら、笑顔で迅速に移動して取引を完了させよう。顧客には、それが修正されたことを喜んでいることを伝えよう。問題がエスカレートした場合は、あなたができる限りのことをしたことを知り、次の顧客と関わる準備をしよう。相手にも自分にも思いやりの心を持とう。

小売業で働くことの醍醐味の一つは、顧客の問題を解決できることである。小売に成功するには特別な人が必要である。困難な顧客に直面しても前向きであれば、あなたは小売業でのキャリアを輝かせることができるでしょう。

### 3. Timeless Principle 3 : Merchandising : 第3章「マーチャンダイジング」

#### (1) 第3章「マーチャンダイジング」の概要

第3章は、マーチャンダイジング、品揃えについて述べる。第3章は11のセクションから構成され、その内容は表Ⅲ-3に示すとおりである。

マーチャンダイジングは情熱である。商品を選び、それを最も魅力的な形で見せ、顧客がどの商品が最もニーズに合っているかを判断できるようにサポートすることは、一流の小売業者にとって必要不可欠なことである。だからこそ、市場に出向き、買い物客にインスピレーションを与えるような厳選された品揃えを選ぶことは、店舗に活気を与え、生き生きとした状態を維持するために欠かせないことなのである。

この章では、ポイントとなる問題は「どう売なのか、どう見せるのか」、「魅力的な品揃えの構築」、「商品のライフサイクルマネジメント」について、以下に要約を述べる。

表Ⅲ-3 第3章「マーチャンダイジング」セクション一覧

| 原文   | 日本語訳                            |
|--|---------------------------------|
| Timeless Principle 3: Merchandising            | 第3章「マーチャンダイジング」                 |
| 1. Sell and Show What Matters                  | 問題はどよう売なのか、どよう見せるのか             |
| 2. Building a Compelling Assortment            | 魅力的な品揃えの構築                      |
| 3. Category Management: What Will You Sell?    | カテゴリー管理：何を売なのか？                 |
| 4. Every Product Has Its Part to Play          | すべての商品に役割がある                    |
| 5. Product Lifecycle Management                | 商品のライフサイクルマネジメント                |
| 6. The Power of Good/Better/Best               | グッド/ベター/ベストのパワー                 |
| 7. How to Negotiate with Vendors               | ベンダーと交渉する方法                     |
| 8. Four Rules to Master Visual Merchandising   | ビジュアルマーチャンダイジングをマスターするための4つのルール |
| 9. The Productivity Zones of Your Store        | あなたの店の稼ぐゾーン                     |
| 10. Showcasing in Physical Stores              | 実店舗での展示                         |
| 11. Planograms = Consistently Appealing Stores | 棚割：一貫した魅力的な店舗                   |
| 12. Make Sense of Your Store Signs             | あなたの店の看板を理解する                   |

#### (2) Sell and Show What Matters (問題はどよう売なのか、どよう見せるのか) 要約

堅実な戦略と優れた顧客サービスは、すべての小売業者にとって普遍的な要件である。この3章では、マーチャンダイジングと品揃えの章で、小売業者が競合他社との差別化を図り、選択したターゲット市場の人々の心とお金を獲得することを論じる。

小売業の中核は、顧客のために購買代行を行うことである。市場を探索して顧客が最も必要とする商品、または顧客が欲しがる商品を見つけ出し、顧客に代わって購入する。

顧客のニーズを満たす商品を、利益の出る価格帯で仕入れることがマーチャンダイジングの肝である。顧客よりも自分の目で世界を見るようになった小売業者にとって、商品を選ぶことはリスクを伴う。優れたバイヤーは、定期的に顧客との関わりに時間を費やすか、マーケティングチームと密接に連携して、顧客が求める最新のトレンドやニーズを理解しているかどうかを確認する。顧客を理解するためのすべての作業をベンダーに任せているバイヤーは、魅力的ではない新商品を買すぎたり、重要なトレンドを見逃したりする。中途半端な品揃えが他の売り場やウェブサイトへ逃げ、売上目標を逃すこととなる。

マーチャンダイジングの役割を担っているときには、決断力が求められる。お店のために新しい商品を仕入れるときも、棚に並べるときも、広告のために選ぶときも、複数の決断をして、それにこだわることをできなければならない。

真のイノベーターやディスラプターは、何か変わったことをやっている小規模なベンダーから生まれる傾向がある。あなたのターゲット顧客にとって新鮮で興味深い商揃えを維持するために、市場に何か異なるものをもたらすベンダーを探してください。定期的に新しいベンダーからの電話を受けて、顧客のニーズを満たすためにあなたの店に持ち込むことができる商品の幅を可能な限り広く把握しているかどうかを確認しよう。

店舗経営者にとって、マーチャンダイジングは小売業者であることの最も楽しいことである。新鮮な品揃えで、顧客に新しいものをお見せすることができる。商品の背景にあるストーリーを学び、そのストーリーを買い物客に伝えることで、販売をより楽しくし、顧客のリピート率を高めることができます。オンラインでも店舗でも、マーチャンダイジングは小売業の中心にある。

### (3) Building a Compelling Assortment (魅力的な品揃えの構築) 要約

優秀な小売業者は、顧客の来店を最大限に活用することで、売上を最大化することを知っている。一回一回の来店が成功すればするほど、顧客はあなたのお店とあなたのブランドをより深く結びつけることができる。

すべての小売業者は、ターゲットとなる買い物客のニーズを満たす主要なソリューションであるコアの品揃えからスタートする。それは、エンターテイメントのように幅広いものであっても、子供の本のように狭いものであっても構わない。コアを超えて商品の範囲を多様化することは、顧客が最初に来店する動機となった主要な商品と共に、いくつかの追加のアイテムをピックアップするように誘惑する、これが売上を最大化するのに役立つ方法である。

中心品揃え商品の販売のほかには多様化してつまずいている小売業者は無数にあります。売れないアイテムは、後で値下げや売れ残りの商品の処分でコストがかかることになる。そうならないためにも、まずは実際にお店に入ってくる人を見ることから始めよう。彼らは誰なのか？顧客としてのニーズは何か？何がきっかけで来店してくれたのか？そのニーズを把握することで、その人に合った付帯関連商品を選択することができる。多様化に最適な商品は、「ピボット」商品です。主力商品を補完し、ターゲット顧客にアピールできるような、自然で論理的な商品でなければならない。

あなたの顧客から始めて、そこから商品を選ぼう。グループを選んで、それらに焦点を当ててください。すべての人を喜ばせようとししないでください。このアドバイスには2つの警告があります。仕入先に顧客を定義させないことと、仕入先の調査をすぐに鵜呑みしないことである。

消耗品は顧客のリピーターを増やす。リピート購入が必要な付帯商品を選ぼう。それは、在庫回転率が上がり、キャッシュフローが大きくなるということである。販促用のバンドルなどの戦略を用いて、顧客がコア商品を使用するために必要な消耗品があなたの店にあることを確実に認識するようにしよう。

顧客が毎回購入するために新しい何かを見つけるように消耗品のいろいろな品揃えを保って下さい。小売の黄金律を忘れないでください。「一度きりの販売にしないでください」。

### (4) Product Lifecycle Management (商品のライフサイクルマネジメント) 要約

経験豊富な小売業者は、商品のライフサイクルを管理することで、より多くの利益を得ることができる。すべての商品にはライフサイクルがあり、開発されて市場に投入され、アーリーアダプターに

購入され、成功すれば成長して大衆市場への訴求力を拡大する。大衆市場では、何十年も繁栄することがあるが（チェリオスやレゴ）またはピークを迎え、その後、市場から消えてしまう。

小売業者として成功の鍵は、魅力的な商品を開発の早い段階で特定し、その販売軌道と市場の需要を予測することである。もう一つの重要な要素は、市場の変化に注意を払い、衰退していく商品単品が光沢を失う前に淘汰することである。

①導入期、本当にユニークで新しいアイテムを販売する。新しい技術は定期的に新しい需要を生み出す。それらは長年の研究開発の結果であり、ほとんどの消費者が認識していなかったニーズを満たしていた。ライフサイクルの早い段階で商品販売することは、機会と課題を提示する。利点は、新商品はほぼ常に定価で販売されることである。革新的な新商品の価格を下げる必要はない。実際、入手困難な商品であれば、割高で販売することも可能である。もう一つの利点は、ライフサイクルの早い段階で商品販売することにある種のキャッシュがあるということである。

新商品をライフサイクルの非常に早い段階で販売することの欠点は、大多数の顧客が新商品を理解していないこと、あるいは新機能のメリットを認識していないことである。これは、小売業者が新商品を説明して販売できるように、チームメンバーのトレーニングに多くのリソースを費やす必要があることを意味する。また、消費者が新商品についてより詳しく知ることができるように、ディスプレイモデルの製作、店頭サインやパンフレットの印刷に投資する必要がある。ウェブサイトは、ビデオデモや詳細なスペックシートをオンラインで開発する必要があるかもしれない。さらに、ベンダーは、ライフサイクルの早い段階で、特に商品が成功した場合には、サプライチェーンが異常に不安定になる。ベンダーは、注文やエスカレートする売上に追いつけないかもしれない。

最後に、成功率や顧客の需要は未知数です。バイヤーは、成功した新商品と失敗した新商品を見分ける洞察力のある専門知識を持つ必要がある。判断が悪ければ、在庫を抱え込み、クリアランスの値下げにつながる。確実に勝者を選ぶには、そのカテゴリでの経験を持つ、特に才能のある高学歴のバイヤーが必要となる。

②成長期、成功した商品の成長段階では、大量の人気で売上が急上昇する。売上高が増加し、数量が増加すると、競争が激化する。より多くのベンダーや小売業者が、その商品の人気を利用しようとする。競合する小売業者は、商品の魅力を認識し、商品の販売促進や価格の引き下げに乗り出す。マージンが減少する一方で、全体的なボリュームは増加し、顧客は店舗で商品を見つけることをする。

③成熟期、商品の販売が頂点に達すると、商品は成熟段階に移行する。成熟した商品は、買い物客の目に留まり続けるためには、定期的なプロモーションのリズムを開発することをしていく。商品はかつてのように顧客を興奮させないかもしれないが、成熟した商品のためのアクセサリは、新たな販売の可能性を生み出し続けることができる。販売率はより予測可能になる。サプライチェーンの効率化により、ライフサイクルの早い段階から以前の問題が解消され、利益率が維持される。

④衰退期、ある時点で商品のライフサイクルは衰退していく。衰退過程は、ファッションでは数ヶ月、自動車部品では数十年に及ぶこともある。顧客層にもよるが、小売業者は、マージンを高める方法として、死筋商品の販売機会を評価することができる。商品が衰退すると、その市場は、同じ問題をより効率的に解決したり、利点を追加したりする新商品に取って代わられる。しかし、商品のライフサイクルが減少していく最後の最後には、商品が売上を牽引するために値下げされることがなくなり、フルプライスでの販売が当たり前になるため、再びマージンが上昇する可能性がある。

何百もの新商品の選択に直面しているバイヤーは、商品のライフサイクルステージを理解し、各段階の戦略的意図に基づいて意思決定を行うことで、商品の範囲内の各商品から最大限の価値を引き出

すことができる。

#### 4. Timeless Principle 4 : Pricing : 第4章「価格」

##### (1) 第4章「価格」の概要

第4章は、価格の設定について述べている。第4章は7のセクションから構成され、その内容は表Ⅲ-4に示すとおりである。

価格は、多くの人にとって非常にマニアックなものである。世の中には、「適切な価格」を生み出すためのアルゴリズムを作成する学者がたくさんいます。データやAIで解決される可能性が最も高いファンダメンタルではないか。しかし、ほとんどの小売店は、日常的な価格やプロモーション用の価格の作成において、それには程遠い状態である。習慣的な価格設定の実践に驚かされる。「19.99ドルは去年のクリスマスの販売価格だったから、今年のクリスマスは19.99ドルで売れる商品を探そう」。小売業者が価格設定に長けていれば、厳しい時代に生き延びるための重要なマージンポイントをいくつも見つけることができるのである。この章では、ポイントとなる「お金を稼ぐ—しかし競争力を維持して」、 「適切な価格とは何か？」について、以下に要約を述べる。

表Ⅲ-4 第4章「価格」セクション一覧

| 原文  | 日本語訳                    |
|---|-------------------------|
| Timeless Principle 4: Pricing               | 第4章「価格」                 |
| 1. Make Money – But Stay Competitive        | お金を稼ぐ—しかし競争力を維持して       |
| 2. What's the Right Price?                  | 適切な価格とは何か？              |
| 3. Competitive Pricing Strategies           | 競争力のある価格戦略              |
| 4. The Truth About Value                    | 価値についての真実               |
| 5. Scoring Big Profits on Blind Items       | ブラインドアイテムの大きな利益を記録      |
| 6. End of the Line: Clearance and Closeouts | シーズンの終わり：クリアランスと見切りバーゲン |
| 7. The Cost of a Price Change               | 価格変更のコスト                |

##### (2) Make Money – But Stay Competitive (お金を稼ぐ—しかし競争力を維持して) 要約

ほとんどの小売業者が自社のわくわくする商品や素晴らしい接客に誇りを持っているため、突然、価格設定について話し合うことを恥ずかしがったりすることがある。最安値でなければ集客できないと思いついでいる小売店が多すぎる。

価格設定は「7つの永遠の原則」の一つに過ぎず、価格は最低である必要はない。顧客にとっての価値の方程式は、価格+品質（または使い勝手）であり、したがって、プレミアム価格の商品は、競合他社が半額以下の価格にもかかわらず、圧倒的な市場シェアを持っている。消費者にとって、自分が使おうとしているものには常に最高の価値を求めている。

多くの地方の店舗経営者は、生き残りに必要な価格を下回る価格設定をすることで、自らの破綻を生み出している。小売業者が価格設定を戦略の中心に据える必要はない。小売業者は競争力を意識する必要があるが、価格競争に合わせる必要はないかもしれない。

小売業者が営業を継続するためには売買差益を得なければならない、価格設定は、常に営業を続けるための利益を確保しなければならない。



### (3) What's the Right Price? (適切な価格とは何か?) 要約

小売業者が行う最も重要な決定の一つは、価格設定である。価格は顧客に直接語りかける。価格は、商品の価値と顧客のニーズが満たされていることを顧客に受け入れてもらうためのものである。価格戦略は、あなたがドルショップであろうとカルティエであろうと必要である。手始めに、価格戦略を選択する。価格戦略には、EDLP 戦略、ハイ/ロー価格戦略、価格ハロー戦略、コストプラス戦略、リードジェネレーション戦略などがある。

EDLP 戦略を行う小売業者は、わずかなマージンで成長できるように運用コストを削減することで利益を生み出す。EDLP 戦略のリスクは、低価格をサポートするためのオペレーションの効率性を確保しつつ、利益を確保しなければならないこと、および競合他社が少し高い価格を設定することである。ハイ/ロー価格戦略では、毎日の価格は、健全な差益率が必要である。顧客を引き付けるために時々行うセール価格でも、全体的には収益をあげるができる。

価格ハロー戦略は、顧客認知度の高い商品の価格を競争力のあるものに設定し、それでも持続的な利益を確保する戦略である。小売業者は、KVI (Key Value Item) 分析を取得し、顧客認知度の高いアイテムを魅力的な価格で設定し、顧客を呼び込む。ブラインドアイテムとは、顧客がすぐに価格が分からない商品や、店舗間での評価が難しい商品のことである。このブラインドアイテムの利益を高く設定し、最終利益を確保する戦略である。

コストプラス戦略は、パーセントマークアップ、キーストーン、またはコストプラス戦略と呼ばれ、例えば、「コストコ」はマークアップ (差益率) が 14% であることを非常に明確にしている。マージン率の最小の利益要件を設定する。

リードジェネレーション戦略は、顧客が仕様を決めて、価格を決める戦略である。価格設定ポリシーをチームと顧客に明確にし、それを情報共有することが大切である。セールをするときは、わかるように顧客に知らしめることが大切である。利益を確保して、適正価格を維持することが事業継続のポイントとなる。

価格設定戦略を従業員と顧客に明確に示す。いずれの価格戦略を取るにしろ、最終的には、価格以上の価値を付加する方法に常に焦点を当てて、たとえ最低価格でなくても、顧客がリピーターになり続けるようにすることが大切である。

## 5. Timeless Principle 5 : Marketing : 第5章「マーケティング」

### (1) 第5章「マーケティング」の概要

第5章は、マーケティングについて述べる。第5章は8つのセクションから構成され、その内容は表Ⅲ-5に示すとおりである。

マーケティングは広告ではありません。あなたのお店やウェブサイトに関する、潜在的な顧客へのすべてのメッセージなのである。それは一貫していなければならない。

小売業のマーケティングの最も基本的な役割は、顧客にお買い物をしてもらい、戻ってきた顧客を歓迎することである。それがリテールマーケティングの本来の姿ではないか。確かに「Love Your Melon」のように、より高い慈善活動を目的とした企業もある。しかし、物を売るこそがリテールの本質である。ですから、あなたのサイトや店舗に顧客を呼び込むために、効率的にお金を使おう。簡単に購入できるようにする。そして、再訪してもらい、再訪したことに満足してもらうのである。

この章では、ポイントとなる「顧客を招待し、歓迎する」、「マーケティングはドアで終わらない」、「低価格では顧客ロイヤルティを生み出すことができない理由」について、以下に要約を述べる。

表Ⅲ-5 第5章「マーケティング」セクション一覧

| 原文  | 日本語訳                          |
|---|-------------------------------|
| Timeless Principle5 : Marketing                 | 第5章「マーケティング」                  |
| 1. Invite Customers and Welcome Them Back       | 顧客を招き，歓迎する                    |
| 2. Marketing Doesn't End at the Door            | マーケティングはドアで終わらない              |
| 3. Promotions That Sell                         | 販売プロモーション                     |
| 4. Why Low Prices Can't Create Customer Loyalty | 低価格では顧客ロイヤリティを生み出すことができない理由   |
| 5. Are Advanced Loyalty Programs Worth It?      | 高度なロイヤリティプログラムはそれだけの価値がありますか？ |
| 6. Moving Your Marketing Message in Store       | ストアでのマーケティングメッセージの移動          |
| 7. Build Your Network to Build Your Sales       | ネットワークを構築して売上を伸ばす             |
| 8. Good Neighbors Make Good Customers           | 良い隣人は良い顧客を作る                  |

### (2) Invite Customers and Welcome Them Back (顧客を招き，歓迎する) 要約

マーケティングとは，客に来てもらいリピーターになってもらうように頼むという行為であり，実現される約束の創造である。マーケティングは，店舗やWebサイトにおけるメッセージの見出しである。言い換えると鮮度第一などのブランドの約束のことである。目に見えるすべてのものがマーケティングであるとも言える。マーケティングは，それぞれの戦略を個性で反映し，それぞれに合った伝え方をする必要がある。時代を超えて変わらないもの(戦略)と時代によって変えるべきもの(戦術)がある。

最近，マーケティングメッセージが上手くいっていないことがみられる。出しているメッセージと実際の行動にズレが生じてしまっている。ソーシャルメディアでは，一貫したメッセージを伝えるためには，会社概要など固い内容とブランドを伝える内容は，アカウントを分けていくべきである。自分で出来ない部分については外注することで上手くいくであろう。

マーケティングにおいて，顧客を取引の中心に置き，マーケティングメッセージはより多くの人に向けて発信され，人々が行動を起こすほどに人々の心に響くものでなければならない。ブランドの約束と価値観に忠実であり続けられれば，顧客はリピートしてくれるようになるであろう。

### (3) Marketing Doesn't End at the Door (マーケティングはドアで終わらない) 要約

マーケティングとは，店に入ってから出るまでの一連の流れである。店舗，レジの対応，さらには商品が返品された場合も含めたものをスマートな小売業者は知っている。マーケティングの流れは，①認知，②お試し，③繰り返し，④ロイヤリティ，⑤エバンジェリスト(伝道者・上得意)である。

①認知度向上キャンペーンは，ブランドの約束を知らせるもの。

②お試しキャンペーンは，お店に来てもらうためのきっかけになる。

③リピートキャンペーンでは，何度も店に来てもらうために，小売業者は，顧客のリピートメール，バウンスバックオファー，誕生日や記念日の定期的な来店を促し，固定客化を図る。

④ロイヤリティーステージの顧客は，ニーズを満たすために1つの自分の店でしか買い物をしないと考えている。

⑤エバンジェリストの顧客は，店を推薦し，ソーシャルメディア上であなたのお店のセールスや投稿を共有し，あなたのビジネスを熱狂的に支持してくれる人々である。

顧客を保持することは重要である。再来店を促し，固定客になってもらえば利益につながる。さら

に伝道師になってくれると客を呼んでくれる。しかし、顧客は期待に応えてくれないと来店してくれなくなる。課題はスタッフとキャンペーンについて理解し、情報共有することである。顧客よりもスタッフが先に把握していないとダメである。小さなことから朝礼で情報共有することから始めてください。出口調査などによって、どのプロモーションが良かったかを情報共有しよう。

顧客は常に変動する。顧客をエバンジェリストにするかしないかはあなた次第である。

#### (4) Why Low Prices Can't Create Customer Loyalty (低価格では顧客ロイヤリティを生み出すことができない理由) 要約

既存顧客を維持するよりも、新しい顧客を引き付けるためには、多くのコストがかかる。小売業者がマーケティングプランを作成する際には、新規顧客への訴求なのか、既存顧客への訴求なのか、それぞれのキャンペーンの目的を明確にする必要がある。

新規顧客を惹きつけるための最も一般的な戦術は、話題の商品を値下げして初来店を促すことである。しかし、一度その経験をした後、低価格で再来店を誘うことはほとんどない。また、顧客が店を離れる主な理由は価格だけでなく、顧客サービス、接客に原因がある。

Bain & Companyによると、価格や商品に関する問題よりもサービスに関する問題の方が、顧客が競合他社に離反する可能性が4倍高くなるといわれている。つまり、顧客ロイヤリティを構築するためのマーケティング努力は、顧客体験が優れていなければ、間違ったことに使われたお金になるかもしれないということである。

あなたの店のためにプロモーションを計画するとき、すべてのプロモーション投資は、定義された目標を必要とし、プロモーションが新規顧客の獲得を目的としているのか、それとも、メッセージと目標を集中させるために過去の顧客を再活性化させることを目的としているのかを見極める必要がある。また、過去の顧客はすべて、失効した顧客であると考えることを忘れないでください。

価格プロモーションやパントリー・ローディング戦術は、新規顧客を獲得し、短期的に競合他社の店舗（またはウェブサイト）から顧客を取られないようにするために効果的である。短期的に競争相手から顧客を奪うことが必要な場合もある。

最もコスト効率の高いロイヤリティプログラムは、優れた顧客サービスである。顧客体験が親切でフレンドリーで尊敬に値するものでなければ、他のどのようなロイヤリティプログラムも損をすることになる。ロイヤリティプログラムは、CRM データベース、ロイヤリティカード、スマートフォンアプリ、テクノロジーに精通したウェブサイトなどにより、技術的に強化することができる。しかし実際のところ、顧客はロイヤリティプログラムに飽き飽きしているようである。

スマートな小売業者は、モバイル、ソーシャル、ローカル、体験的な要素をロイヤリティ・マーケティング・キャンペーンに統合することで、魅力的なロイヤリティ・キャンペーンを展開している。ブランドに適したターゲット市場の多くの顧客に接することは、小売業者にとって価値がある。

小売業者にとって最も差別化するものとしてイベントや体験がある。スニークピークイベント、ニューリリースパーティー、顧客感謝イベントは、顧客にとって意味のあるものを生み出し、長期的なロイヤリティを築くことができる。

ロイヤリティのある顧客に報いる方法の例としては、時間外の顧客感謝パーティー、無料（または割引）のギフトラッピングサービス、無料の宅配便や割引価格の宅配便などがある。

目標は、価格の関連性を減らし、関係性をより高く深いものにするることである。顧客を維持するために、小売業者は創造性と独自の顧客サービスを考える必要がある。

## 6. Timeless Principle 6 : Managing : 第6章「経営管理」

### (1) 第6章「経営管理」の概要

第6章は、経営管理（マネジメント）について述べている。第6章は15のセクションから構成され、その内容は表Ⅲ-6に示すとおりである。

小売業におけるマネジメントとは、自分がいない間、文字通り「店を守る」ことを任せられる、繁栄したチームを作ることである。ほとんどの人にとって、小売業での仕事は、大人の世界への最初の進出だったと思う。そこでは、スケジュールをこなすことの厳しさを学んだ。そこで初めて自分の能力を実感し、努力することの大切さを知るのである。しかし、優れたマネージャーがいれば、チームで勝つことはスポーツだけではなく、勝っているときにスコアを記録するのは気持ちがいいものだということを学び始める場所でもある。

この章では、ポイントとなる「信頼できる繁栄するチームをつくる」、「ストアマネージャーとステージマネージャー」、「忙しい店舗での時間管理」について、以下に要約を述べる。

表Ⅲ-6 第6章「経営管理」セクション一覧

| 原文   | 日本語訳                   |
|--|------------------------|
| Timeless Principle6 : Managing               | 第6章「経営管理」              |
| 1. Build a Prosperous Team You Trust         | 信頼できる繁栄するチームをつくる       |
| 2. Attracting the Best Retail Talent         | 最高の小売人材を惹きつける          |
| 3. Selecting Staff That Will Stay            | とどまるスタッフを選ぶ            |
| 4. Store Managers and Stage Managers         | ストアマネージャーとステージマネージャー   |
| 5. Time Management in a Busy Store           | 忙しい店での時間管理             |
| 6. Delegate to Tackle Extra Projects         | プロジェクトに取り組むための指名       |
| 7. Yearly Goals Every Day                    | 年間目標 - 日々の積み上げ         |
| 8. Why Managing Is Not the Answer            | 経営管理が答えではない理由          |
| 9. When Good Employees Go Bad                | 良い従業員が悪いとき             |
| 10. Three Skills Your Team Needs             | チームに必要な3つのスキル          |
| 11. Scheduling: Curing a Retail Headache     | スケジュールリング：小売業の頭痛のための治療 |
| 12. You Can Prevent Theft                    | 盗難を防ぐ                  |
| 13. Five Ways to Sabotage Your Business      | ビジネスを妨害する5つの方法         |
| 14. Who's to Blame When Employees Disengage? | 従業員が辞めたときに誰が責任を負うのか？   |
| 15. Why Team Members Quit Their Jobs         | チームメンバーが仕事を辞める理由       |

### (2) Build a Prosperous Team You Trust (信頼できる繁栄するチームをつくる) 要約

“あなたは部下に仕事を任せることに抵抗があるか。もし抵抗があるならばそれはあなたのトレーニングのせいである。自分の仕事を他のスタッフに任せられることを目標にしよう。トレーニングに十分な時間が費やせない場合、あなたの店はダメージを受ける。チームメンバーが最高の状態になるようにスタッフの能力を向上させ、自主性を持たせよう。スタッフを育てることが後回しになってしまいがちであるが、強く、信頼でき、権限を与えられたスタッフを作ることは、ビジネスオーナーや経営者の最も重要な役割の一つである。しかし、従業員の入れ替わりが激しく、多くのマネージャーはトレーニングすることだけで燃え尽きてしまい、それが離職の原因になってしまう。

小売業でのマネジメントは特に難しい。ショッピングホリデーなど売り出しが頻繁に発生しているため小売業では同じ日は二度とない。小売業でのマネジメントには、意欲、思いやり、エネルギーの

並外れた努力が必要である。スタッフに業務遂行のハードルを上げることと感謝の気持ちを示すことの両方をマネージャーは行う必要がある。

店舗は最終的に経営者を反映する。顧客を大切にしている経営者は、顧客を大切にしているスタッフを育てる。マネジメントは、最高の戦略、最も魅力的な商品、他に類を見ないウェブサイトや店舗を持っていても、それを実現してくれるスタッフのハートとマインドと献身がなければ、それは続かない。

### (3) Store Managers and Stage Managers (ストアマネージャーとステージマネージャー) 要約

店舗がどのように動き、顧客にサービスを提供するかは、ほとんどの中小企業では、オーナー/経営者の人格を直接反映している。俳優と同じように、従業員にも良いセリフを与えなければならない。オープンエンドの質問をしたり、思慮深い提案をしたりすることで、顧客との会話の切り口（販売を終わらせるのではなく）を学ぶことができるようにしよう。

オンラインストアや実店舗のマネージャーは、毎日のように「ショー」の舞台を設定している。「ショー」とは、従業員と顧客の間で起こる対話のことです。センセーショナルなショーはセンセーショナルな売上につながる。

### (4) Time Management in a Busy Store (忙しい店舗での時間管理) 要約

店長やオーナーに一日のことを聞いてみよう。彼らは“時間を無駄にした”予定外の仕事を挙げるでしょう。顧客、ベンダー、家主、配送業者、従業員などが彼らの計画の妨げになる。

売上報告書を見ると、時間管理の悪さが収益に与えるダメージが明らかになっている。店長は、目標を設定したり、時間を管理しようとしたりすることに苦勞している。彼らは、計画を立てても無駄なことをしているように思えるほど、計画を台無しにしてしまうことが多いのである。

経営者が瞬間の目先の活動に集中し、ビジネスがどこに向かっているかを見上げて計画しなければ、パフォーマンスは迷走し、ビジネスは衰退してしまう。成功する経営者は、未来に向けて店舗活動を指示する。

目標を設定する。何をしないかを定めることをする。

優先順位を設定する。優先順位を明確にしているマネージャーは、店舗の従業員に権限を委譲して、緊急の問題を処理させることができる。経営者は、重要だが緊急性の低い問題に集中する時間を確保することができる。例えば、新規顧客の獲得、新入社員のためのより良いトレーニングの作成などが挙げられる。

成功の軌跡を認識する。目標、優先順位、結果をチームの中心にするための管理手法として、目標管理システムが必要となる。

説明責任を果たす。努力を実際に成果に結びつけるために最も重要な要素は、自分自身とチームに説明責任を課すことである。

計画をよく練った組織は、目標と優先順位を把握している。計画は目的と一貫したリアルタイムの決定をすることができる。すべてのチームメンバーは、組織の優先事項に沿った選択をすることができるようになる。柔軟性を奪うのではなく、計画を立てることで柔軟に対応できるようになる。計画を立てることで、店舗やウェブサイトは、制御可能なものを管理する立場に置かれる。計画を立てないことは、制御可能なものと制御できないもの両方の犠牲になることになる。

7. Timeless Principle 7 : Operation : 第7章「運用管理 (オペレーション)」

(1) 第7章「運用管理オペレーション」の概要

第7章は、運用管理 (オペレーション) について述べてられている。第7章は13のセクションから構成され、その内容は表Ⅲ-5に示すとおりである。

最後に、多くの小売業者が注力するのが「オペレーション」である。オペレーションとは、可能な限り効率的で収益性の高い店舗運営のことだと考えている。商品を受け取り、店頭に出し、在庫を確認し、レポートを確認して、できる限り「サプライズ」がないようにするためのルーティンワークである。オペレーションが好きな人にはたまらない仕事である。そして、そうでない人は、この仕事を長く続けることができない。

この章では、ポイントとなる「コストを抑えて効率的に」、「バックヤードの管理」について、以下に要約を述べる。

表Ⅲ-7 第7章「運用管理 (オペレーション)」セクション一覧

| 原文   | 日本語訳                  |
|--|-----------------------|
| Timeless Principle7 : Operations                   | 第7章「運用管理 (オペレーション)」   |
| 1. Drive Out Costs and Be Efficient                | コストを削減し、効率を上げる        |
| 2. The Power of the Checklist                      | チェックリストの力             |
| 3. Efficient Operations = Retail Profit            | 効率的な運用 = 小売利益         |
| 4. Pushing and Pulling - Which Is Right for You?   | プッシュとプルどちらが適切か?       |
| 5. Is Inventory a Verb or a Noun?                  | 在庫は動詞か名詞か?            |
| 6 Turning Inventory into Cash.                     | 在庫を現金に変える             |
| 7. Why Cash Flow Is More Important Than Profit     | キャッシュフローが利益よりも重要である理由 |
| 8. Managing the Back Room                          | バックヤード (ルーム) の管理      |
| 9. Cost Cutting and Expense Splurges               | コスト削減と費用の急増           |
| 10. 4 Reports for Brick & Mortar Store             | 実店舗の4つのレポート           |
| 11. 4 Reports for Online Store                     | オンラインストアの4つのレポート      |
| 12. What to Do During The 4th Quarter of Each Year | 第4四半期中に行うこと           |
| 13. What Gets Measured... Gets Done                | 何が測定され、何が行われるか        |

(2) Drive Out Costs and Be Efficient (コストを抑えて効率的に) 要約

小売業組織の中で運用システムや構造を作るためには、人々は何をしているのか、なぜそれをしているのか、そして効率的にそれをする方法を知らなければならない。

小売業では、「優れたオペレーター」と呼ばれることほど褒め言葉はない。優れたオペレーターは、誤って管理された混沌とした店舗に足を踏み入れ、それを良い形にすることができる。顧客のニーズを満たすために従業員を配置する。売り上げが落ち込む前に適切な行動を取るのに早期段階で数値管理レポートを評価する。また、優れたオペレーターは顧客をよく理解しているため、独自の新品であっても顧客の需要を予測でき、無駄を見つけたときに認識し、適切なきに新しいアイデアに投資するためのリスクを計算し、まちがった管理をされ、混乱した店舗を改善することができる。

成功するためには、すべてのことに疑問を持つことが必要である。優れたオペレーターであることの多くは、組織の暗黙の知識を明確にすることである。

理論から行動へ、思考から行動へ、あらゆる場面で、小売業の業務を改善することができるのである。オペレーションのあらゆる行動は、あなたの店を管理しやすくし、顧客へのサービスを容易にし、利益を上げるために商品を販売することを容易にする。

### (3) Managing the Back Room (バックヤードの管理) 要約

すべての小売店には、バックヤードまたは倉庫がある。実店舗やオンラインストアにとって、それはまさに事業の中心である。売場は顧客の印象を決める上で重要であるにもかかわらず、店舗全体の雰囲気を決めるのはバックヤードであることが多い。

経験豊富なマネージャーは、バックヤードのスタッフエリアを精査することで、店舗の文化を評価することができる。ポジティブな文化を持つ効率的な店舗は、清潔な休憩室、清潔なトイレ、掲示された内部営業指標、誕生日や外出など個人的ことにも注意を払い、ポジティブで楽しい職場づくりなどが挙げられます。一方、良くないバックヤードには、不潔なトイレ、整理されていない休憩室、低俗な漫画や業務命令通知、攻撃的なメモなど一般的に不潔で雑然としている。

整理整頓と機能的なバックヤードにこだわることで、店舗の運営がしやすくなり、より良い職場になるであろう。整理整頓と機能的なバックヤードを維持するためには、保つためにガイドラインに作り、皆で従うことである。バックヤードのメンテナンスは全員の仕事である。

また、マネージャーは、片付けとゴミの基準、セキュリティと施錠、バックヤードのアメニティへの投資などを考えることが必要である。

あなたのチームに敬意とプロフェッショナリズムを設定することなく、スタッフから顧客に対して敬意とプロフェッショナリズムを期待するのは偽善的である。整理整頓されたバックヤードは、店頭の混乱から解放され、スタッフが充電し、前向きな心で売場に戻るために必要な環境を提供する。

## IV. おわりに

本研究では、Delaney Flora が執筆した「RETAIL The Second-Oldest Profession “7 timeless Principle to win in retail today”」を日本語に翻訳し、その要約を示すことにより、著者フローラが考える小売業の「7つの永遠の原則」の内容を明らかにすることができた。

「①戦略、②顧客サービス (接客)、③マーチャンダイジング (品揃え計画)、④価格 (値付け)、⑤マーケティング、⑥マネジメント (経営管理)、⑦運用管理」の側面からアプローチし、小売業の「7つの永遠の原則」である「①強固な戦略を実現する、②顧客を大切にす、③説得力のある商品の選定と展示、④魅力的な価格設定、⑤有能なチームを巻き込む、⑥顧客との関係性、⑦会社を健全に運営する」を具体的に説明することができた。これらの「7つの永遠の原則」に焦点を合わせることで、売上、利益、顧客体験、従業員のエンゲージメントのすべての面での改善を図ることができることを明らかにすることができた。

## 参考文献

1. Delaney Flora, Retailing the Second Oldest Profession, “7 Timeless Principles for Winning in Today’s Retail Industry”, Waterford and Howell Publishing, February 2019
2. Kenkyusha, New Collegiate English-Japanese Dictionary,
3. Weblio, 英和・和英辞典, <https://ejje.weblio.jp/>
4. DeepL 翻訳, <https://www.deepl.com/translator>