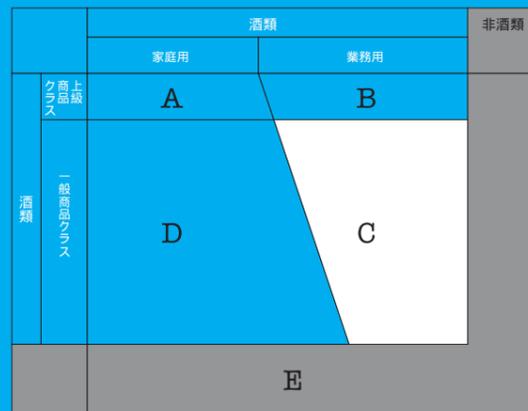


第2章-3

業務用開拓で 販路を拡大する

Cマーケット (業務用×一般商品クラス)



この章では業務用販売について取り上げます。

業務用市場には、大規模なチェーン料飲店と小規模な個人経営の料飲店がそれぞれお客様のニーズに応えながら共存しています。チェーン料飲店との取引は、料飲店の展開エリアをすべてカバーできる業務用酒販店などが対応していくことになります。一方、小規模な料飲店にはそうした業務用酒販店ではカバーしきれないニーズがあります。深夜の御用聞きや急な注文、個性的な商品の提供や目新しい販売方法の提案などは、その典型的なものです。

また、これまでのところ業務用市場の攻略を狙って、酒類販売に新規参入する事例はあまり見られていません。この点は家庭用市場との大きな違いです。業務用市場では、従来から酒類を取り扱っていた小売店が、料飲店という得意先の満足度を高めようとしのぎを削っているのです。

ここでは一般の酒販店が業務用取引に乗り出す際の方法論についてまとめます。現在は家庭用の店売りや宅配を中心に展開している酒販店が、料飲店との取引を開拓・拡大していく手法です。得意先や仕入先から業務用酒販店として認知される規模へ、ステップアップしていく方法を順に示していきます。

この項の最後に、これからご紹介する戦略に沿って経営改善活動を行う方のための「経営改善進捗チェックシート」がついています。コピーしてご利用ください。

1. スタートからゴールイメージ

ゴールイメージ

1	手応えライン	得意先10店・月販30万円達成
2	自信ライン	得意先30店・月販100万円、年商1,200万円達成
3	自慢ライン	自店の方針に基づく得意先で、年商2,000万円達成

最初に、業務用開拓・拡大のゴールイメージを確認しましょう。ご提案したいのは、上の3つの目標です。

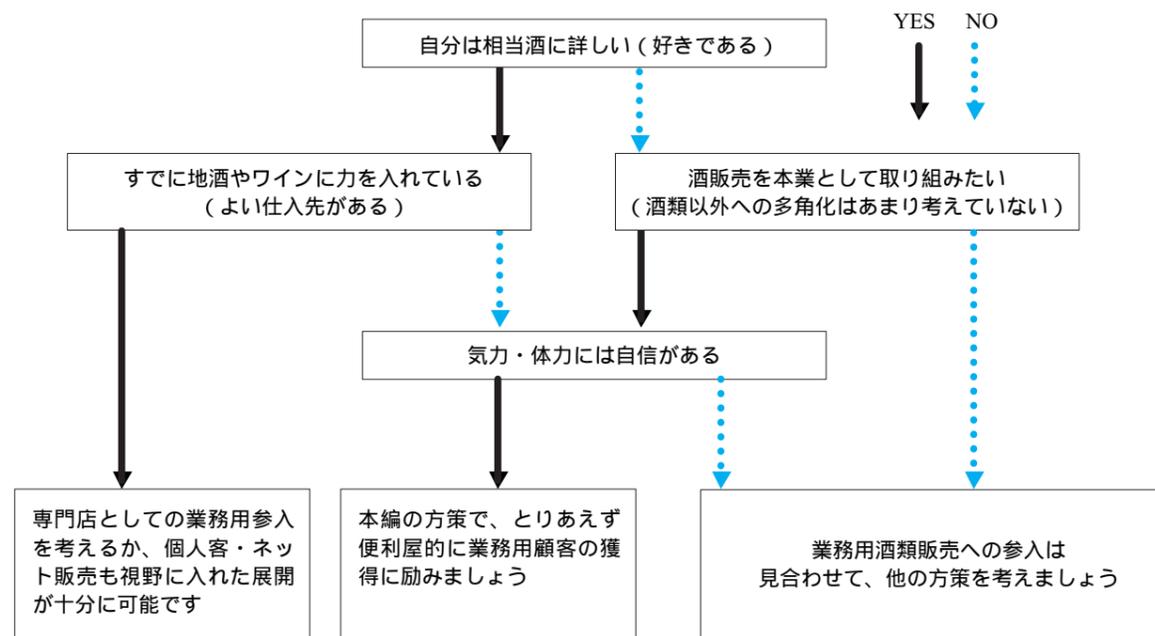
もちろん、すでに存在する料飲店には必ず酒類の購入先があるわけで、そこを開拓していく努力は並大抵ではありません。しかし、酒類小売免許の緩和で、酒類流通全体に大きな変化が予想される今が、最後の参入チャンスともいえます。そのために自店の強みとする分野・攻略する業態を決めていかなければなりません。その分野は、大きくは以下の5分野と考えられます。

- 1) 時間とサービスで勝負する
- 2) 商品力中心に勝負する
- 3) 企画提案・コンサルティングで勝負する
- 4) 配送サービス力と価格で勝負する
- 5) 粗利拡大のために、試飲スペースを設けて自家販売を行う

すでに家庭用や店売りなどでワイン・焼酎・清酒などの専門的商品を豊富に持っている店を除き、料飲店にとって特別魅力ある商品を、販売先を確保していない状態で揃えることは難しいでしょう。また、専門的

な商品を扱うためには、冷蔵庫やセラーなどの設備投資も必要となり、在庫金額も膨らむなどハードルも高くなります。ですから、小規模の酒販店が新規に業務用市場に参入するには、まずは自分のできる分野で得意先を開拓して、一定の規模まで業務用販売の得意先を持ち、その後に目指す商売の方向、開拓すべきターゲットを明確にして進むとよいようです。迷っているならまず実行です。まずは自分の労力を投入することでできる分野で、基礎づくりをすることをお勧めします。(図表1)

図表1 酒類業務用市場に進出するときの考え方



2. 時間とサービスの提供による得意先獲得活動 (第1段階)

ポイント

初期のターゲットは個人営業の小規模店
近くで配送効率のよい地域だけを狙う
時間・配送・メンテナンスなどのサービスで差別化

業務用販売で専門業者から敬遠される料飲店は、受注から配送までの時間に余裕がない得意先です。大手の業務用販売業者は、合併や提携などを通じて合理的なシステム取引を志向し、その結果、物流などさまざまな無駄を省いてコストを下げるという方向に進んでいます。これは方向としては正しいのですが、すべての料飲店がこのシステムに乗れるわけではありません。前日夕方まで発注を締めて翌日配送というのは売の側から見れば合理的ですが、料飲店にとっては不合理です。営業時間は夜なので、店の営業終了後の深夜発注に承えてくれることが、料飲店にとっては一番ありがたいのです。

(1) 狙うのは小規模な個人営業の店

EOS(企業間電子取引)を導入する、見込みをきちんと立てて発注するということができない小規模・個人営業の料飲店は全国にたくさんあります。そこを最初のターゲットとして営業を仕掛けましょう。

社員数名の中堅業務用のC社では、この問題を解決するために、会社のそばに住む社長の社長が毎朝4時に出勤して、社員が出勤してくる8時までに留守番電話やファックスに入っている注文をすべてコンピューターに入力し、伝票化するという方式を採用しています。社長の人件費は時間外でもただですから、目先の課題を解決するという点では理にかなっていますが、根本的な問題解決にはなっていません。一方、都市部に配送網を築いた超大手のD社では、24時間体制の電話受注センターを設置していつでも受注できる仕組みを構築しましたが、このような方法では、普通の規模の業務用酒販店でもコストがかかりすぎて採算に合わないでしょう。

この問題の解決のために、多くの小規模酒販店が実

施できることは、新規の得意先には毎夜時間を決めてご用聞きの電話をかけるということです。

(2) 相手の望む配送サービスの提供

受注体制の問題を解決したら、次には配送の問題があります。大手であればルート別に車があるので毎日配送も可能ですが、一般的には車1台で配送するので、配送時間不問という約束を取り付ける必要があります。つまり、店の鍵を預かり、不在でも商品を届けるという方式です。しかし、現実には小さな料飲店ほど在庫スペースが少なく、高頻度少量発注、極端なことをいえば、「すぐに持ってきてください」という注文が珍しくありません。極めつけは、納品時間を営業開始直前に指定されたり、生樽の設置まで頼まれるケースも少なくありません。

大手業務用酒販店の悩みのタネは、合理化と人材確保のための労働環境整備です。つまり、少ない人数でいかに効率よく、残業を増やさずに働くかということです。そのためにはルール通りの取引が求められます。個別の事情に合わせた不規則な対応をすると1軒のためにシステム全体に影響が出て高コストになるので、「個別対応お断り」が通例です。ですから、新規参入する際には、この点を突いて、「夜の10時までビール1本から配達します」ということを売り物にする方法があります。遠くまでの配送はできませんが、近隣地域であれば圧倒的なサービスの提供となります。価格は、ケースかバラか、あるいは至急配送などで差をつけられればよいでしょう。夜間配送を行う酒販店が減っているので、新規獲得活動の際には大きなセールスポイントになります。

開拓手法はチラシ作成とポスティングです。自店の品揃えを勘案したうえで「夜でもすぐに配達します」というチラシを作成し、配送可能エリア内の料飲店に目星をつけて手配りでポスティングします。まずは毎月10店以上の得意先から注文をもらうことを第1段階の目標にします。この段階では、安定的な得意先ではないので単価も低いでしょうから、10店で月額30万円

を目標にするのがよさそうです。もちろん、清酒や焼酎など人気のある商品を持っている場合には、自店の状況に応じて目標金額を高くしてください。

(3) 什器のメンテナンスに力を入れる

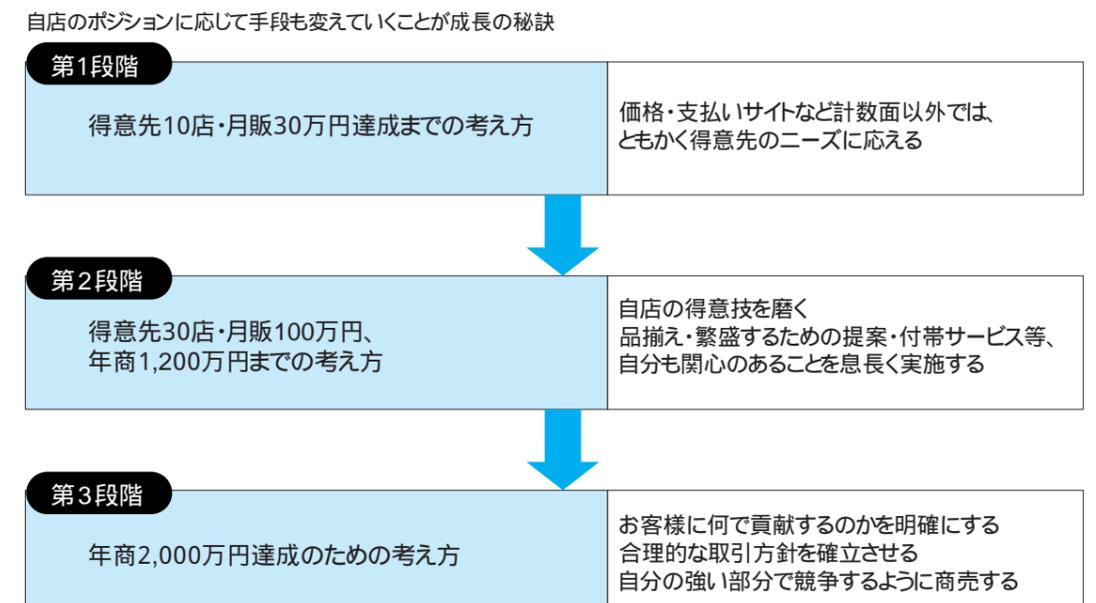
第1段階を半年以内で達成して緊急配送にも慣れてきたら、店数で30店、合計金額で月間100万円を目標にします。このような便利屋的な営業では、なるべく売上に占める食の割合が高く、酒類の販売量が少ない店を狙うことも大切です。

たとえば、どこの町にもあるラーメン屋・そば屋・うどん屋です。ラーメン屋は、居酒屋などに比べて酒類の販売量も少ないですが、チェーン店以外は取引ロットもまとまらず、大手の業務用酒販店には魅力に乏しい業態です。取扱商品数も限定されるので、在庫負担も軽く、小さな酒販店でも小回りを利かせれば対応可能です。また、調理に油を使うことも多いのでビールサーバーや酒燗機も汚れやすく、清掃や保守点検をきめ細かく行う必要があります。しかし、忙しさや人

手不足からこうした作業を怠っている料飲店が多いのも事実です。「やりたくても、できない」そんな不満を持つ料飲店の細かいニーズを拾い上げ、相手に価格以外のサービスを提供することができれば、あなたが「かけがえのないパートナー」になれるのです。繁盛しているように見えても小規模な飲食店は人手が足りないことがほとんどなので、このような専門的なサービスを提供されると、価格だけでは他の酒販店に移れなくなります。

こうして2年以内に30店以上、一定して月販100万円、年商1,200万円を外販で稼げるようになったら、あなたの店は業務用酒類販売店としての第一歩を踏み出したと考えてよいでしょう。

図表2 業務用酒類販売への参入手順



3. 業務用年商1,200万円から行うこと (第2段階)

ポイント

- 今後の方針を確定する
- 商品やコンサルティングで得意先に差別化の手法を勧める
- 合理的(効率的)な取引方式の導入を検討する

(1) 年商1,200万円達成までに次の方針を決める

年間売上1,200万円、得意先件数30件の目標を達成したら、次の段階へと進みます。ここまでは便利屋的に頑張ればなんとかかなりですが、物理的には限界に近づいています。特に店売りにも力を入れている店では、このあたりが1人でできる限度です。ですから、このラインに到達するまでに「最終的に自店はどのような業務用販売を目指すのか」、目標を設定しましょう。そして、その方向を打ち出しながら次のステップである年商2,000万円を目指すのです。

また、価格面での検討も必要です。第1段階までは、それほど価格訴求を打ち出さずに得意先の獲得活動ができますが、そのままでは今後の発展は難しいでしょう。将来的に見て、業務用で一般的な酒類だけを販売している場合、粗利益率は15%を下回ると考えられます。自店の業務用販売で必要な絶対粗利額を出し、逆算して目標売上金額を明確にします。

(2) 自店の営業方針を明確にする

ここからは、次の2つのうち、どちらかを選ばなければなりません。ひとつは、「営業(活動)時間のさらなる延長」です。この場合の提供商品は通常商品(ビール・甲類焼酎・全国ブランドの大手清酒・低価格ワインなど)の取引が中心でもよく、商品開発には特別な努力は必要としません。

もうひとつは「商品や企画提案サービスによる差別化を行い、合理的な取引スタイルを導入すること」です。価格が安定している「地酒」「本格焼酎」「ワイン」などの商品群の中から、料飲店が売やすいようにメニュー構成を考えたり、売り方の提案をしながら販売していく手法です。特に有名な人気銘柄ではなくても、

価格と品質で自信を持って薦められる商品があれば、営業手法は同じです。

この分野は仕入先の開拓、大型冷蔵庫の設置、説明型営業など、物心ともに技量が求められ手間がかかりますが、その分マージン率の高い商品が多く、粗利30%を確保できる商品もあります。

仮に、業務用外販による上乗せ粗利目標額を600万円とすると、通常商品で2,000万円、特定推奨商品で1,000万円、合計3,000万円を売り上げれば達成できることになります。

(3) 小規模店は商品と提案による差別化が本命

自分が目指す方向、持っているノウハウ、仕入れや情報などの人脈を勘案しながら、およそのところで目標を定めましょう。よほどのことがない限り、個人営業の酒販店の場合には、個性的な商品の提供や目新しい販売方法などの企画提案による差別化を考えていかないと、料飲店との永続的な安定取引は望めません。

また、取引スタイルを合理化するとはいっても、それだけを追求して商品開発を怠ると、せっかく獲得した得意先も離れてしまう可能性があります。絶え間ない商品開発努力と、かけがえのない提案力があってこそ、料飲店の頼もしいパートナーとして継続できるのです。

4. 年商2,000万円の名実ともに業務用酒販店へ (第3段階)

ポイント

- 得意先傾向によって戦略を検討
- 得意先の自社販売構成比アップと新規開拓
- 配送の合理化

(1) 得意先の自社販売構成比を知る

業務用の年商が2,000万円を超せば、業務用酒販店の仲間入りを果たしたと考えてよいでしょう。ただし、売上構成を見て少数の得意先に偏っていたら要注意です。料飲店は酒販店以上に景気の波や流行の影響を受けやすいもの。一般的には、年間で10~30%の料飲店は代替わりするといわれています。

また、ここでは得意先との取引実態を確認し、今後の見込みをチェックしましょう。ポイントは、主な得意先の多くが、商品のほとんどを自店から購入しているのか、それとも、自店以外からも多く商品を購入しているのか、ということです。それによって今後目指すべき商売スタイルが固まります。

の場合には、新規開拓を中心にさらなる発展を目指し、人員の補充、受発注から配送への合理的なシステムの導入も不可欠となってきます。

の場合は、取引料飲店に総合的なサービスを提供することで焼酎・ワイン・日本酒など、酒類別の取り扱いシェアを高めるよう、力を注ぎましょう。

極論をいえば、得意先の酒のメニュー構成をすべてあなたが考え、自店で用意できない商品だけ他の酒販店から購入していただくというところまで視野に入れるということです。

(2) 得意先の分布に応じて物流を組み替える

このような商売スタイルでは、顧客の料飲店は比較的広域に点在することになるので、場合によっては宅配便などで配送の方が低コストになります。また、配送用の営業トラックなどの固定費をなるべく低く抑え、外部業者に配達を頼む費用である変動費でカバーすると資金繰りも楽になります。車を増やすとリース料のほかにも保険代、破損対策、人件費などの目に見

えない経費が増えてくるからです。

商品面では、地酒・焼酎・ワインのほか、さまざまな注目商品をお薦めしましょう。最近でいえばリキュールなども魅力的です。飲み方やカクテルレシピなどとともに料飲店に提案します。そのようにして大切に育てた得意先は、あなたのお店から簡単には離れられなくなります。そればかりか、新たな得意先を紹介してくれるようにもなっていくます。

提案型営業で急成長する業務用酒販店A社

A社は提案型営業に特化して、業績を毎年伸ばしている業務用酒販店です。1963年創業という後発ですが、過去数年間、売上を10%以上増加させてきています。18年前に現在の社長が入社した時点では年商2億円弱、ごく普通の家族経営の業務用酒販店でしたが、現在では正社員だけで31名という企業に発展しています。数年間かけて自店流の営業スタイルを模索して、現在の得意先数1,100店、年商15億円の規模の業務用酒販店に成長しました。

新規営業開拓の最初は、得意先料飲店のご繁盛のためにメニュー提案をすることです。まず、現在の得意先のメニューを子細に検討して、改善すべきプランを提出します。メニューを提案するだけであれば、パソコンを使えば比較的短時間で作成できるので、取り組んでいる酒販店は珍しくありません。A社の特徴は、商品ごとの原価と想定販売数量から算出する料飲店の経営指数の作成と、メニューのデザイン面での完成度の高さにあります。“今よりもお得意先の料飲店が儲かるようにする”ために、魅力的なメニュー構成、売価設定などを得意先と相談しながらひとつずつ詰めていきます。

得意先従業員の研修を行うことの価値

そこまでできるようになるのを営業の第1段階とするならば、第2段階は、得意先の接客担当従業員の研修です。多くの場合、商談相手は店の経営者兼料理長であり、厨房の中で料理をつくること多く、カウンターにいても接客がメインではありません。ですから、アルバイトが中心の接客担当従業員が的確にお酒の説明、推奨ができるようにする研修が成功のカギとなっているのです。大手居酒屋チェーンのようにアルバイト用のマニュアルが完備されているわけではないので、手づくりでの支援が効果的です。同社では無料研修を提供し、提案したメニュー・売上プランが達成されるように相手企業を強力に支援しています。「研修を引き受けることで、1日1杯ずつ余計に売ってもらえれば、講師をする社員

の手間はあつという間にペイする」と社長は語っています。むしろメニュー作成の方が、得意先数が1,000店を超えてくるとマンネリ化が否めず、徐々に難関になってきているようです。

また、A社では今年初めて、会場を借りて日本酒とワインを提案するお酒の会を開催しました。酒問屋が得意先酒販店を対象に開催するものと似ていますが、異なる点は「業務用にターゲットを絞った手づくりの営業提案」「酒に合う地域の肴の提案」を行っていることです。燗酒をおいしく飲むための道具を含めた提案、酒カクテルや日本酒にガスを注入して微発泡にしてサービスする手法など、同社の蓄積してきたノウハウがスタッフによって提案されます。特に酒カクテルの提案は、1杯あたりの原価と参考提供価格が明示されているのできわめて実践的です。酒カクテルや酒器による酒のおいしさの違いなどは、言葉で説明するのは難しいですが、実際に体験すればすぐに理解できます。

粗利が取れる商売だからこそその提案活動

このように価値を提案することで業務用取引を拡大してきた同社ですが、年商に比較して得意先数が多いという特徴があります。その原因は、個人経営の小規模店が多いことと、ビール取引の獲得にこだわらない（ビール比率は年商の35%）という営業姿勢にあります。将来的には、自社の強い清酒・焼酎・ワインだけで商売を成立させようと準備を進めているのです。現在でも、ビールの粗利は10%ですが、全体の粗利は23%を確保しています。



店舗外観

木の温もりがうれしいイベントスペース

5. マネジメントのポイント

ポイント

開拓見込み得意先件数を毎月確認する
得意先が売れる体制をつくるための研修会の提案
既存店にも計画的に新商品を売り込んでいく

(1) 得意先の開拓見込み件数の管理

「得意先管理」はもちろん大切ですが、業務用固有の指標として重要なものに、「毎月の新規開拓件数」「既存得意先での販売金額」「社員研修の実施」などがあります。

毎月の新規開拓件数は、「新規開店」「既存店の切り替え」「現在アタック中の見込み店」の3分野に分けて管理しましょう。単月での達成というだけでなく、長期的な活動目標が明確になり、年間目標を月ごとに細かく分けて管理することができるからです。12月に5件獲得する目標を実行することは、その前月までにかなり手応えのある「アタック中の店」を持ち、そこに紹介や飛び込みによる新規店（経験則から目標店数を設定）を加えて5店にするということなのです。

(2) 得意先が成功するためのお手伝い

得意先料飲店が実施する従業員対象の研修のお手伝いをするのも、販売目標管理を達成するうえでたいへん重要なポイントです。その機会に自店の納入商品を知ってもらえば、「売れる環境を整備する」ことになるからです。あなたの提案商品が得意先のメニューに掲載されることも大切ですが、その商品を料飲店の従業員が推奨してくれる、商品説明ができるとなれば、成果は大きくなります。しかも、結果的に成功すれば、料飲店の方々のあなたへの信用はさらに高まるでしょう。

(3) 計画的に既存店のフォローをする

同様に既存店への深耕も計画的に行う必要があります。季節商品の発売月、新規アイテム、新ジャンルの酒類導入などをするときには、2ヵ月以上前から目標店を決めて営業します。その店がかかえている課題を

探り、解決を図る形で取り組むとよいでしょう。既存店への深耕は地味な活動ですが、新規開拓以上に大切なものです。自店商品の比率が低い優良料飲店に自社商品をより多く購入していただくことは、利益に直結する行動だからです。

6. 顧客コミュニケーション活動

ポイント

- 自店の方針を盛り込んだパンフレット作成
- 個店ごとに独自性のあるメニュー提案
- 粗利・販売数量を想定したメニュー提案



写真1 営業方針を語るおしゃれなパンフレット

(1) 営業用の自店パンフレットの作成

業務用取引に本格参入する場合には、自社の特徴や考え方、モットーなどを明確に示したパンフレットがあるとたいへん便利です。酒の取引を通して、お客様に何ができるのか、自分たちは何がしたいのか、その方針をはっきりさせます。そして、その方針に沿って自店のセールスポイントを箇条書きで紹介すれば、基本的な内容は完成です。あとはそれを他人にわかりやすいようにデザインすればよいのです。(写真1)

(2) メニュー提案は個店の事情に合わせる

「会社案内の作成は、もう少したってから」という方でも、すぐに取りかかるべきなのがメニュー提案書の作成です。個々の料飲店ごとに異なるメニュー提案の実施に取り組んでみましょう。慣れないうちは手間がかかりますが、パソコンを使用して何例か作成していくと、作業効率は上がり手早く作成できるようになるはず。このとき注意しなければいけないのは、マンネリに陥りやすいことです。得意先は10店あれば10店とも業態・客層・品揃え・店主の個性が異なります。「ひとつの店で成功しても、そのまま他の店に適用させて成功するメニューはない」(A社社長)ということを常に心がけることが大切です。

メニュー提案は、ただお酒を提案すればよいというものではありません。料飲店側の仕入れ原価・アイテムごとの想定販売数量・酒類販売粗利額の算出など、料飲店経営者の経営判断を助ける資料を作成し、添付してみましょう。たとえ概算でも、数値を算出していくと、得意先料飲店からも情報を引き出しやすくなります。食品は、一般に原価率30~35%ですから、客単価と酒類メニューの作成で、得意先の経営状況は、お

写真2 飲み方提案のチラシ

およそ把握できます。このように、相手の内情を深く知ることができれば、より魅力的なメニュー提案が可能になります。

7. 業務用酒販店の販促手法や施策

ポイント

- 料飲店の販促に役立つ販促提案
- 販促企画には独自性をプラス
- 業務用顧客にも有効な売場づくり

(1) 料飲店が売するための施策を考える

業務用取引での販促手法は、料飲店に対する販促策と、料飲店から顧客への販促策の2つに分けて考えましょう。「メニュー、販促策、商品構成と、すべてにわたって完全に自立して考えられる料飲店は1%もない」(A社社長)と言います。

お客様を繁盛させて、より多くの商品を買っていただくことが究極の目的です。ですから、あくまでも料飲店に在庫している酒を売るための企画が中心で、それを達成する手段として自社(もしくは問屋やメーカーが企画した)の販促策を提案するという形ですと、相手に受け入れてもらいやすくなります。

A社では、2004年に初めて宴会場を借りて料飲店対象の「日本酒とワインの説明会」を実施しました。そ

れは単なる酒会ではなく、「どのようにしてお酒を提供すればお客様に喜ばれるか」、そして「料飲店が儲けることができるか」ということを提案する内容でした。参加する蔵元には1社ずつ自社商品を端的に表現するキャッチコピーを用意するよう依頼しました。一言でその酒を紹介する言葉は、料飲店にとって大いに参考になります。また、こうした会の主催者と取引しているということ自体が料飲店の誇りになり、自信を深めさせます。今後は、得意先に対してこのようなお役立ちの提案をする業務用酒販店が増えていくと予想されます。小規模のお店が実施する場合には、同業酒販店と組んで共催という形式を取ればよいのです。お互いに経費を分担し合い、懇意のメーカーを呼び合うことで、会の中身は濃くなります。

資料にまとめた情報提供、プライドを満足させる活動、そして繁盛のための総合的な企画提案、この3つをどれだけ提供できるかが、重要な競争軸になっていきます。競争の軸を価格以外の面に仕向けることが大切なのです。



写真3 酒販店内に設けた業務用顧客向けの試飲カウンター



写真4 レジカウターの周りで提案商品をアピール

8. その他のポイント

(2) 自分に好ましい提案手法を身につけよう

地酒専門店には、ブラインドテイasting(銘柄を見せずに飲む)によって「酒の提供価格を考える会」を開催する、日本酒1杯を100~400円まで均一価格で提供するメニューの提案(高額な酒類は提供容量を少なくして、多様な酒を楽しむ)、食べ物のメニューに合わせて酒のコースメニューを提案するなど、工夫する店はたくさんあります。どれが正解というのではなく、自分の嗜好、自店の品揃え、お得意先の店の特徴を組み合わせて、相手にぴったり合った提案を考えることが提案企画販売の基本です。

また、売場を整備し、店頭を充実させて試飲・商談スペースを設ける事例も増えています(写真3、4)。ましてや新規参入するのであれば、店売りでの演出が重要です。自分や営業マンが訪問して百万言を費やすよりも、商品が並び、試飲のできる店舗に足を運んでいただく方がはるかに効率的だからです。ある大手業務用酒販店では、商談用にバーカウンターのある試飲スペースを設け、カクテルの実演まで行うそうです。店にご来店いただくことで、こちらが提案しきれない商品や酒関連商品なども見ていただけるので、お得意先に来店いただけるような魅力ある店舗づくりも重要なテーマです。

(1) 取引方式と与信管理

業務用の経験のない方にとって一番心配なのは、代金決済です。かつては月末締め、翌月末支払い、店によっては翌々月末支払いなどの取引も多くありました。特に掛け売りを主体にしているバー・クラブなどの業態との取引の場合には、先方の集金が遅れる関係もあり、支払期限が長い場合が多いようです。しかし、このような取引では利益が残りませんし、万一焦げ付いた場合の損害が大き過ぎます。ですから、業務用に新規参入する場合には、原則としてこのような業態以外のところを狙うのが賢明です。基本的には、食比率が高く、経営が安定している小規模店を狙います。

地酒などの流通では、遠隔地に宅急便で配送し、代金引き替えの方法をとっている酒販店も珍しくありません。得意先にとって何が一番求められているのかを明確にして、その一点だけでよいから100%の満足をかなえることが大切なのです。

価格や支払期限の面での要望を求める店は経営に問題があるか、自店にはふさわしくない顧客ということで、当面は取引を強く求めないことも必要です。支払いがきちんとできる店かどうかは、数ヶ月の取引ではっきりします。最近では銀行振込にしているところも多いですが、支払手数料も高いので、自店との距離、配送頻度、取引金額などを勘案して、集金と振込を併用してスタートするのが現実的です。料飲店の場合、支払日が少し遅れるということはよくあるので、信用できる相手かどうか確認できるまで、必ず決済までに数日の余裕をみておくことを忘れてはなりません。

(2) 不動在庫があれば利益は出ない

仕入れ面では、専門的な品揃えを訴求し始めると、どうしても蔵元直送の商品が増えてきます。希少性、価格面などでは優位性のあるこれらの商品ですが、仕入れロットの大きさ(最近は1回3ケース程度が主流)とそれに伴う在庫の増大が問題となります。いくら利益率が高くても、完全に売り切らなければ利益は確定できません。仮にマージンが30%でも、12本仕入れて

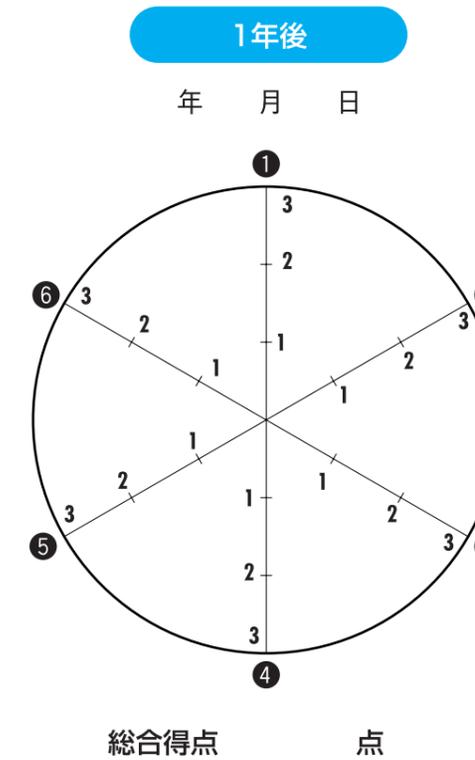
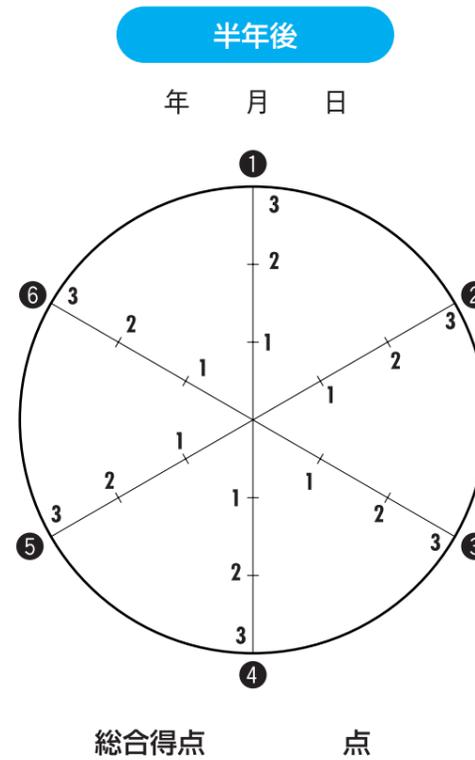
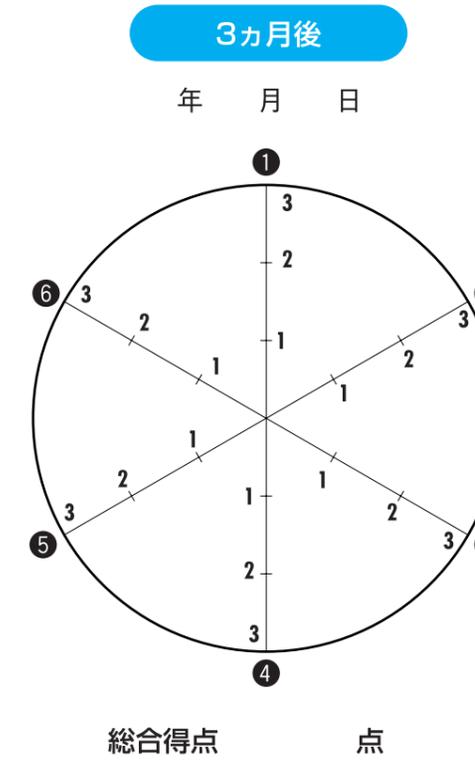
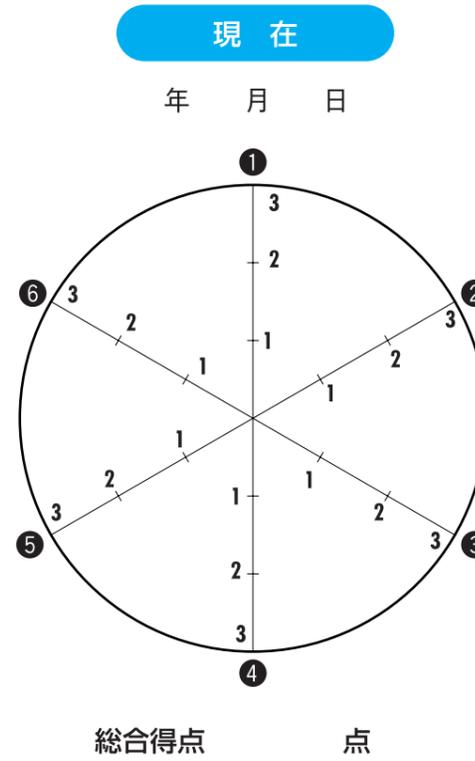
10本しか売れなければ粗利益は16%です。残りの2本を売り切ってはじめて30%になるのです。特に、ワインの場合には取扱商品の種類が増えがちで、売れ残りが発生することは日常茶飯事です。専門的な品揃えをする場合には、定期的な棚卸しと在庫金額のチェックは欠かせません。

【チェックシートの使い方】

経営改善活動の進捗状況をチェックするためのチェックシートです。計画を達成するためには、その成果を定期的に確認することが大切です。

スタート時点の状況を記録し、3ヵ月後、半年後、1年後と定期的に点検してください。
 ~ まで、各項目ごとに3つの質問を設定しています。その中で、自店の状況に該当するものに○をつけてください。もし、○が複数ついたら、一番得点の高いものを点数欄に記入します。最高得点は3点です。1点、2点、3点の合計ではありませんのでご注意ください。また、○がひとつもない場合は0点です。
 ~ まで採点ができたら、右ページのレーダーチャートに記入します。仮に が3点なら円の一番外側の3に印をつけ、 が1点なら円の内側の1に印をつけます。また、0点の場合は、円の中心点に印をつけます。こうして の項目まで印をつけたら、すべての印をつないでください。どの項目に強みがあり、どの項目に弱点があるかがわかります。

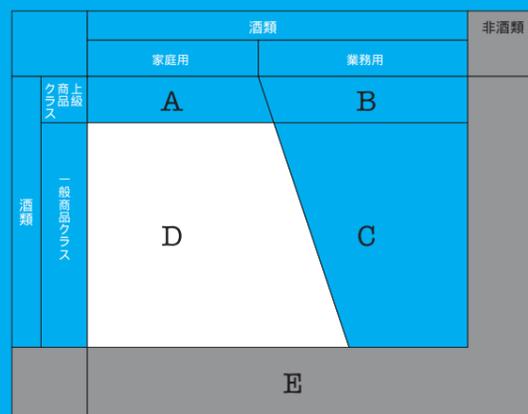
				得点記入
① マネジメント手法	手応えライン	1点	新規開拓目標を進捗別に管理している	
	自信ライン	2点	担当別・地域別・タイプ別に進捗状況を管理している	
	自慢ライン	3点	前月の段階で翌月の新規店・深耕店の目途を持っている	
② 顧客コミュニケーション	手応えライン	1点	自社の方針を明確にした営業案内パンフレットがある	
	自信ライン	2点	提案用の料飲店メニューを10種類以上用意している	
	自慢ライン	3点	得意先に対して情報パンフレットを年に2回以上発行している	
③ 計数管理	手応えライン	1点	粗利が25%以上ある商品が複数ある	
	自信ライン	2点	粗利が25%以上ある商品が売上の1割	
	自慢ライン	3点	粗利が25%以上ある商品が売上の2割超	
④ 販促ツール	手応えライン	1点	自店のオリジナルの販促提案を行っている	
	自信ライン	2点	新しい商品は、すぐにどの得意先に導入可能か判断がつく	
	自慢ライン	3点	得意先料飲店のタイプごとにオリジナルの企画書を用意できる	
⑤ 集金・受発注管理	手応えライン	1点	訪問集金を含めて8割以上は予定通りに集金できている	
	自信ライン	2点	半数以上は銀行振込による集金になっている	
	自慢ライン	3点	全体の9割以上は銀行振込か自動引き落としになっている	
⑥ 総合チェック	手応えライン	1点	毎月、新規取引先や既存店での取引量増加などがある	
	自信ライン	2点	不動産業者・メーカーなどの紹介で料飲店との取引を開始したことがある	
	自慢ライン	3点	得意先料飲店や取引メーカーから新規取引先の紹介がよくある	
総合得点				



第2章-4

家庭用一般クラスの商品を 宅配で仕掛ける

Dマーケット (家庭用×一般商品クラス)



この項では個人商店が、家庭向けに一般的な酒類を販売する商売で勝ち残る方法を検討します。すでに第1章でこの市場を攻略する戦略・戦術のおおまかなところは整理しました。そして、宅配に大いに可能性があることを申し上げました。そこで、ここでは宅配に的を絞って、商売の展開をご提案していきます。

もちろん、宅配だけではなく、コンビニエンスストアや酒量販店への業態転換も有望な選択肢です。ただ、前者はすでに大手チェーンによるシステム競争の段階に進んでおり、個人での展開でお客様の支持を獲得するのはかなり困難です。そのため、有力なチェーンに加盟することが、成功の確率は最も高いといえます。

酒量販店に転換する場合には、ハードな価格競争を覚悟しなければなりません。個人商店は、販売管理費を低く抑えやすいので価格競争力が弱くないのは確かです。けれども、薄利多売がかつてほど有効ではなくなっていますから、それだけを武器にしていたのでは思うような利益を出せなくなる可能性があります。販売者の仕事が高く評価される（粗利益率の高い）商売への転換、もしくは導入が課題になります。

この課題解決の具体的な手法は、宅配強化の施策とかなりの部分で共通しています。利益率の高い商品を継続的に購買して下さるお客様をどうやってつかむかということだからです。宅配に関心はない方は、そのように読み替えてください。

この項の最後に、これからご紹介する戦略に沿って経営改善活動を行う方のための「経営改善進捗チェックシート」がついています。コピーしてご利用ください。

1. スタートからゴールイメージ

ゴールイメージ

1	手応えライン	宅配の稼働顧客数(1ヵ月に1回以上注文する方)が100世帯
2	自信ライン	宅配の稼働顧客数が250世帯で客単価が月に1万円以上
3	自慢ライン	宅配の稼働顧客数が400世帯で客単価が月に1万2,000円以上

最初に宅配強化酒販店のゴールイメージを確認しましょう。ご提案したいのは、上記の3つの目標です。これは宅配に強さを持つ酒販店のチェーンや、熱心に宅配に取り組んでいる酒販店からお聞きした目標値をもとに設定したものです。このほか粗利益率を20%以上にするという声も多くありました。

宅配商売は、店売りに比べてこのようにゴールイメージが明確なことで、そこに到達するまでの作業を具体化しやすいことが特徴です。店売りは基本的に待ちの商売で、こちらから売り込む手段が限られます。一方、宅配は思いのままに仕掛けることが可能です。「B地区には200世帯あるから、5%にあたる10世帯を固定客にしよう。新規開拓のために投げ込むチラシのテーマは...、サイズは...、枚数は...、スケジュールは...」という具合です。日々の仕事も「午前中にあっちをやって、午後はこれ、夕方からは...」と組み立てることができます。

そうして仕事を詰めていった結果、出てきたのがこれらの目標ラインです。これから紹介していく小さな施策を、確実に実践していけば、あなたもきっと目標をクリアすることができるはずですよ。

2. ターゲットとサービスの中身

(1) ターゲットは誰？

「最近では宅配や御用聞きを嫌うお客様が多い」といわれます。確かに留守がちだとか、押し付けられるようで抵抗があるとか、わずらわしくて嫌いという方は少なくありません。

けれど、だから何だというのでしょうか。もともとすべての方をお客様にしようというわけではありません。宅配サービスを「いいね」と思ってくださいの方が相手です。こういう方は今でも大勢いらっしゃいますし、高齢化が進むこれからは、ますます増える可能性が高いと考えられます。

むしろ、ここで重要なことは、営業効率を高めるために「宅配のニーズがある」方と上手に出会う仕掛けをつくることと、ニーズのない方は早々に見切って無駄な手間隙をかけないようにすることです。

宅配のニーズが強い方は、高齢者だけの世帯、規則的な仕事の共働き世帯、経済的に余裕がある富裕層、坂道や階段など重い荷物を運ぶのがたいへんなどところにお住まいの方、乳幼児を抱えている世帯などです。このなかで、乳幼児を抱えている世帯は子供から手が離れば宅配を利用しなくなる方が多いので、一時的なお客様ですが、そのほかは長くお付き合いいただける重要顧客です。

(2) 宅配サービスの基盤はなに？

1) 必需品の販売でパイプをつくっておくこと

宅配でお届けするものは2つに分かれます。ひとつはお客様が品切れしたくない必需品で、米・ビール・水・トイレトペーパーなどが代表的です。もうひとつはお土産感覚で買う遊びの商品です。全国各地のうまいもの、季節限定のお酒、クリスマスやパレンティンデーなどのイベントでのお酒やご馳走などです。

2種類の商品の中で、販売基盤は必需品の方の宅配です。いつもビールを買っている(届けてくれる)お店だからというだけで、お客様に遊びの商品を提案するときのスタートが違います。まったく知らない店がボジョレーヌーボーのチラシを配ったところで、ほと

んど目に留めてもらえません。いつもの酒屋さんが案内すれば、成約確率は格段に高くなります。

2) 普段の生活リズムに溶け込んでいること

宅配を便利に利用していただけるタイミングは、生活のリズムが安定しているときです。盆暮れや連休など、普段と生活リズムが違う時期には、宅配の荷受けのような「小さな約束」でも、事前に結ぶことに抵抗が出て、注文が減ります。こんな時期には早めに案内をして、生活リズムが崩れる前に勝負をつけてしまわなければなりません。

(3) ビール・発泡酒を買ってもらうには

お酒で必需品の傾向が強いのは、なんといってもビール・発泡酒です。ほとんどの方が飲み、週に1回以上飲む方が大半を占めます。お客様の数が多いうえに、これほど頻りに飲まれる他の飲料といえば牛乳くらいのものでしょう。

ビール・発泡酒をある程度の方に買っていただくには、2つの方法があります。ひとつは、ビール・発泡酒の値段を値ごろ感のある価格に設定することです。「配達してもらえてこの値段ならば納得できる」という線を探し、定期のルート配送に乗せるなどして、利益を出せるところまでコストを下げる工夫をします。どうしても利幅は小さくなりますから、ビール・発泡酒以外の商品を提供して、全体として取引1件あたりに必要な粗利益額を確保する施策が必須になります。

もうひとつは、価格競争の激しいケース売りをやめて、小口の商品を高い頻度でお届けする売り方をとることです。家族2人で経営している酒食品店A酒店はこの方式で150世帯ほどの得意先を確保しています。やり方はこうです。最初にお客様が1週間に飲むビールの本数を確認し、その分を購入してもらいます。商品はリサイクルされている瓶ビールです。値段はメーカー希望小売価格で、瓶代も返していません。お客様は飲み終えた空き瓶を専用の受け箱に入れて玄関脇などに出しておきます。A酒店は曜日を決めて得意先を回り、空き瓶を回収し、回収した分だけ瓶ビールと納

品書を受け箱に入れておきます。この方式を採用したところ、お客様は「空き缶を捨てなくて済むから便利でいい」という声が相次いだそうです。

ただし、この方式でもビール・発泡酒以外の商品の販売は不可欠です。ビール・発泡酒の購入金額は、1世帯あたり3,000~5,000円と少ないからです。小口配達方式は、あまり量を飲まないお客様に好評なのです。そのため、他のお酒や食品を品揃えして、しっかりご案内し、取引金額を大きくする工夫が欠かせません。

ちなみにA酒店は、周りの酒販店が軒並み売上を落とすなか、売上高2,500万円（2003年実績）と小規模ながら業績は横ばい、粗利益率は25%を超えています。しかも小口配送なので販売量が正確に読め、在庫金額は常時50万円を切っています。

（4）非酒類と販促ツールは共同化で成果

先ほど宅配の場合にはビール・発泡酒以外の商品が欠かせないといいました。充実させたいのは、米・飲料・調味料・菓子・健康系食品・日配品などです。ところがこうした商品は、既存の卸から手間隙をかせずに仕入れることができないものが多いのです。それで自身の情報網を頼りに一人で商品を探すことになり、足で探せば「これは」と思うものは少なくないのですが、仕入れロットの大きさや運賃が障害となって、

商品として扱うことができないケースが頻出します。

また、せっかく条件が詰まって取引を開始できても、案内チラシや注文票を店が手づくりしなければならないことがよくあります。結局、ナショナルブランドでない商品は、組織的に売る形ができておらず、流通サイドに大きな負担がかかるものがほとんどなのです。

こうした分野ほど、共同化を進めたいものです。宅配のチェーンや卸が主催する宅配グループは、こうしたところを共同化しており、加盟店は安価でハイレベルなサポートを受けられ、大きな成果が期待できます。本気で宅配強化を考えるなら、こうした共同化への参加も有力な選択肢のひとつと見ておいてください。

よくチェーンに加盟すると店の主体性がなくなると嫌う方がいらっしゃいます。そのような方は、お子さんを受験のときに塾に通わせたと考えてみてください。よい共同化に参加するということは、まさに「実績ある進学塾」に通うようなものです。しっかり勉強（仕事）をさせてくれるはずですが、最後は自身の頑張りですが、成功の確率は確実に高まります。もし、自店は生き残れるかどうか、「合否ラインすれすれかなあ〜」と思う方は、本気でこうしたグループへの参加を検討するとよいでしょう。

3. 品揃えの考え方

ポイント

- 基本商品を決め込む
- 準基本商品の開発・充実
- 遊び商品を切れ目なく探す

（1）基本商品と準基本商品

それでは、具体的な事例を交えながら、品揃えから考え方を整理していきましょう。

最初に基本商品を決め込みます。ビール・発泡酒、清酒、焼酎、チューハイ、米、飲料など主要分野で、メーカーに知名度があり、10人のうち8人が、値段さえ合えば「嫌だ」とは言わない商品です。酒類卸B社は写真のように宅配用として、瓶ビールの12本入り通い箱を開発し、宅配システムへの参加メンバーに提供しています（写真1）。基本商品で、こうした差別化策を講じることができるのは大きな強みになります。

次にいくつかの категорияで準基本商品を選択します。これは地方清酒や本格焼酎などオリジナルの商品に近い形で扱えるものや、年間の販売契約条件を結んで有利な条件で販売できる商品です。基本商品と比較検討してほしい商品、または、強いブランドがなく商品選択が動きやすいなかで一番に推す商品です。

なお、共同開発したオリジナル商品の展開では、ど

んなお客様のどんな需要を満たすのか、何がセールスポイントでどのような言葉で伝えるか、宣伝や広報をどう展開するのかなど、マーケティング全体を考えるリーダーが必要です。個々の店の販売活動の努力によって注力ブランドの人气が盛り上がる。そんな形で結実しなければ、なかなか安定的に売れる商品には育ちません。特に銘柄指名が多い日本酒ではこうしたブランド力の統合がより重要になります。

（2）商品数は100アイテムで十分

品数はスタート時には全体で100アイテムあれば十分です。宅配の場合、売上の7割を構成するのは上位30~40アイテムほど、9割でも70~80アイテムです。前述した酒類卸B社の宅配サービスを活用しているC酒店は「品数を見せて選ばせる売場は、大型店と一部の専門店。宅配では『これ』という一品が提案できればいい」と言います。核心をついた言葉です。お酒も食品も、たくさんの中から自分で好みの商品を選べる人はきわめて少数です（目立つだけです）。大半のお客様は「おいしいものが欲しい」と思っているだけです。にもかかわらず「こんなにたくさん品揃えしました。わかりやすく陳列してあります。お好きなものをどうぞお選びください」という売り方は、問題をそのままお客様に投げ返すようなものといわれても仕方ありません。

（3）1,000円で買える「遊び商品」

このほかに遊び商品として季節や催事に応じたスポット商品が入ります。菓子や駅弁など幅広く扱い、価格の目安は1,000円です。お土産屋さんで気軽に買えるものという感覚です。宅配酒販店チェーンのD社ではこうした商品を重視しており、「What's」（これは何？）の連続が大事といます。そして、「現在の取扱商品をお客様が利用するときにあった方がいいもの」という観点から、次々に新しい商品を導入しています。



写真1 酒類卸B社が開発した「12本入り専用P箱」

4. 売場づくりの基本 チラシとカタログが宅配の売場

(4) 少量商品の導入

週に1回のペースで個別宅配している生協では、この1~2年でビール・発泡酒の注文がケースから6缶パックに大きくシフトしています。6缶パックの方が割高ですが、ケースで買って在庫しておくことを嫌う世帯が増えています。小口・多頻度・定期宅配への移行は、在庫負担と配達要員への肉体的負担を軽減するだけでなく、顧客との接触頻度を高め、粗利益率を改善するものです。積極的に狙ってよい方向です。

この場合の品揃えでは、週1回の購入頻度に合った容量・ロットを工夫します。



写真2 宅配で人気のオリジナル商品は店内コーナーでも紹介

ポイント

- 新規客にアピールするチラシをつくる
- 既存客を深掘りするカタログチラシをつくる
- スポットで単品チラシを組み込む

(1) 売り込みたい商品がパッと目に入る

宅配ではチラシやカタログが売場になります。チラシは大きさにもよりますが、B4判で40~50アイテム入ると、かなり盛りだくさんな印象になります。最近ではチラシのなかで売り込みたい商品のメリハリを強調する傾向が強まっています。たとえば、注力アイテムの新米を大きく扱って、ビールや発泡酒などの基本商品をリストのように並べて、脳を固めるなどです。

(2) 宅配サービスのメリットを丁寧に伝達

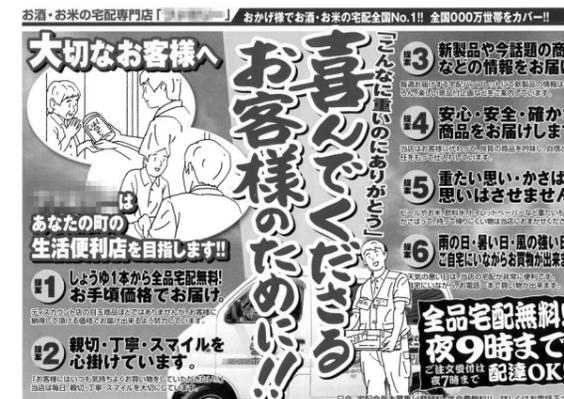
このチラシを制作した宅配酒販店チェーンのD社は、最近、メインのメッセージを安さから理念に変えました。価格訴求をしても以前ほどお客様が反応しなくなったことが大きな理由ですが、「自分たちがどんな気持ちで商売に取り組んでいるのかを伝えた方がお客様と長い付き合いができるから」と言います。メッセージの内容は、自分たちのサービスでお客様にどんなプラスがあるのかを細かく、丁寧に書き出したものです。(資料1)

(3) 既存客には買上点数がアップする遊び商品から見せる

チラシは広く撒いて新規客との出会いを増やす役割が大きいツールですが、カタログは既存のお客様に配布して、楽しく買物をしていただくためのツールです。たとえば、8頁のカタログなら半分強を食品の紹介にします。酒は、消費量が増えていないうえに、売場が増加して売上を増やすのは容易ではありませんし、粗利益率を高めることも難しいからです。食品の品揃えの多くはオリジナル商品で、おいしく、安全で、利幅もあります。表紙となる頁には「北海道フェア」や「釜飯めぐり」などの企画物が入り、毎回、お土産感覚の遊び買いを誘っています。

(4) 店舗ではオリジナル商品を前面に見せる

あくまでも宅配で勝負するので、店舗も宅配を補強する売場としての性格を意識します。具体的にはオリジナル商品を売場の最も目につく場所に陳列します。必需品は宅配で購入していただいていますから、地域の最安値店でない店舗にわざわざ足を運んで購入する理由はあまりありません。つまり、お客様が来店されるのは、よそにない商品を購入するためである可能性が高いわけです。宅配で販売しているオリジナル商品は、少量でもいいですから、必ず在庫しておきましょう。受注発注方式の商品も、「これは!」と思うものは自家消費しても構わない覚悟で在庫します。(写真2)



資料1 D社の基本姿勢を前面に出したチラシ、下半分は商品紹介

5. 新規客の獲得活動

ポイント

自店の宅配サービスの魅力を言えるようにする
商品のサンプルをどんどん配る
口コミが広がるようにツールを整える

(1) チラシによる宅配サービスの特徴伝達

新規開拓用のチラシが基本ツールです。新聞に折り込みチラシを入れて商圈全体に一気に撒いて開拓する場合と、商圈をいくつかのブロックに分けてチラシを手配りでポスティング（ポストに投げ込み）していく方法があります。このときのポイントは、チラシで何を訴えるのが明確であることです。お客様から「お宅から買うとどんなメリットがあるの?」「よその酒屋さんとどう違うの?」と聞かれたら、あなたはなんと答えますか。その答えがお客様の心にしっかりと受け止められれば（届けば）新規開拓はうまく進みます。

(2) サンプル体験で新規開拓

商品の良さをアピールして新規開拓を進める場合には、徹底的にサンプルを配布する方法もあります。地元の乳製品メーカーの販売代理店になったN酒販店は、乳製品メーカーから宅配専用商品のサンプルセットの提供を受け、定期的に新規開拓にまわります。「チラシで文字や言葉で説明するだけでは説得力に欠ける、サンプルを体験してもらうのが結果として一番早く、効率がいい」と言います。

(3) 口コミや紹介による新規開拓

顧客数が増えるにつれて商圈内での店の認知度が上がってきます。オリジナルのお酒や食品の品質の良さや価格の適切さが評価され、口コミや紹介によって新規客が開拓できるようになります。特に食品は口コミで広がりやすく、お菓子・パン・牛乳・豆腐などに評判の良いものがあると、かなりのスピードで顧客が広がります。

口コミでは、範囲も予想以上に広がっていきます。一人歩きする商品には必ず店名シールを貼ります。市

外局番からの電話番号、所在地、店名を記載しておきます。なお、ギフトでオリジナル商品を詰め合わせて販売する場合は、箱の中に必ず店名カード（店の名刺）を入れます。

(4) 異動の時期に合わせた紹介キャンペーン

一般的な手法ですが年度末など人の異動がある時期には、新規客をとるためにキャンペーンを展開します。お買い上げ金額に応じてポイントを発行している店では、期間中ボーナスポイントを景品につけてメンバー登録を勧めます。また、お友達紹介キャンペーンを展開して、紹介してくださった方に商品券や商品のサンプルを提供することも有効です。

6. 既存客の深掘り活動

ポイント

固定客には電話で御用聞きをする
購買履歴を販促・イベント企画やギフトで活用する
優良顧客をリストアップする

(1) タイムリーな御用聞き

宅配は顧客管理が生命線です。お客様ごとに、何を、どれくらい、どんな頻度で購入するかをつかんで、必需品の供給者としての位置づけをできる限り維持するように努めます。注文の時期を見計らって御用聞きの手を入れるのは基本的な営業活動で、顧客管理ソフトなどを活用して、丁寧に展開します。

(2) 企画ものでの購買履歴の活用

購買履歴は季節・催事に合わせたセールやイベント商品、ギフト商品でも大いに活用します。前年に実績のある方には早めに企画をご案内し、取りこぼしのないようにします。

(3) 優良顧客の見極め

お客様を、1ヵ月以内に買い物された方、3ヵ月以内に買い物された方と仕分けして、後者には商品案内を積極的に行い、取りこぼしをなくします。特に、初めての利用から3回目くらいまでの取引を経過して、発注間隔があく人は要注意です。宅配での商品購入は、必需品に関しては計画的な購買が多く、ご家庭の購入担当者の感覚は「家事の中での仕入れ業務」です。こうした作業は、慣れてペースができれば便利ですが、慣れるまでに至らず継続的な取引にならない方も少なくありません。

(4) 丁寧なカタログ配布

既存客へのカタログをポスティングするときには、相手のお名前を記入して投げ込みます。カタログを発注担当者にきちんと見ていただけるようにするためと、当店はあなたを特別なお客様として見ていますよという意思表示のためです。

(5) Eメールで御用聞き

お客様の理解を得たうえでEメールで御用聞きをする店が出始めています。67頁でご紹介した、瓶ビールを小口で定期配達しているA酒販店では、あまりビールを飲まないお客様宅には、Eメールで御用聞きを始めました。

7. 顧客コミュニケーション活動

ポイント

- 一生付き合うつもりで接客する（ご近所さん感覚）
- チラシ・カタログに個別メッセージを添える
- お客様を対象にイベントを実施する

（1）一生そこで暮らす個人商店の強さ

酒販店には、お得意先のお子さんの誕生から結婚まで、いえ、もっと長く取引が続いているというケースが珍しくありません。商売と暮らしが一体化している個人商店だからこそできることです。

長く付き合うことが前提となっている商売の良さは、取引の枠を超えてお得意先の暮らしがよく見えていることです。お客様をよく見て、喜んでいただける商品をご提案していくことが基本です。

（2）一筆啓上 お客様一人ひとりにメッセージを記入

既存客にお届けするチラシやカタログに、個別のメッセージを手書きします。「先日お買い求めいただいたお豆腐はいかがでしたか」「今回の『きのこご飯』は去年とても好評でした」「昨年はこの『しぼりたて』のお酒を2回ご注文いただきましたね。今年のも、とても良い出来です」など、お客様一人ひとりへのメッセージを手書きで書き添えます。

（3）定期的なイベント開催

日帰りのバス旅行や食事会など、お客様へのサービスとして定期的を開催します。メーカー各社が開催している「酒造り体験イベント」や「工場見学の特別コース」を利用するのもいいでしょう。

8. 受注・発注・決済の創意工夫

ポイント

- スポット商品には注文票を付ける
- 受注方法の幅を広げる
- 決済方法の幅を広げる

（1）受注と決済の手段の多様化

電話やファックスだけでなく、Eメールやホームページから注文を受ける仕組みも、タイミングをみて導入していきます。決済は現金が基本ですが、クレジットカードやデビットカードなどでの支払いが増えており、準備を整える段階にきています。

（2）受注票の活用

牛乳配達のような「定期・多頻度・固定得意先」という宅配では、受け箱を使い注文票で受注するケースが多くなります。商品の案内チラシに必ず注文票を添付して配布します（資料2）。また、電話でギフトの受注をする場合に備えて、誰が対応しても聞き漏らしがなく確実に受注できるように、ギフト受注票を受注電話のそばに必ず置いておきます。

【注文書】
おひとつからでもお届けいたします!

酒の店
平成屋

〒100-0000 東京都千代田区〇〇〇〇
TEL (03) 〇〇〇〇-〇〇〇〇
FAX (03) 〇〇〇〇-〇〇〇〇

お名前		ご住所	
様		〒	

メーカー名	商品名	税込価格	数量
〇〇〇	オーガニックきな粉 130g	¥158	
〇〇〇	白玉だんごの粉 250g	¥315	
〇〇〇	有機・北上小麦粉 500g	¥431	
〇〇〇	オーガニック小麦粉・強力粉 500g	¥399	
〇〇〇	吉野くず 140g	¥609	
〇〇〇	契約栽培・片栗粉 200g	¥210	
〇〇〇	天然酵母パン粉 150g	¥263	
〇〇〇	本漬たくあん 200g	¥368	
〇〇〇	地鶏めしの素 2合用	¥473	
〇〇〇	五目ちらしずしの素 3合炊	¥473	
〇〇〇	産地直送・板のり 10枚	¥473	
〇〇〇	〇〇〇さんのげんきのり 7枚	¥494	
〇〇〇	とうもろこし・ドライバック 155g	¥242	
〇〇〇	野生種なめ茸 200g	¥399	
〇〇〇	純正こいくち醤油 900l	¥662	
〇〇〇	無農薬「本生」濃口醤油 0.9L	¥1,029	
〇〇〇	麦みそ 1kg	¥1,103	
〇〇〇	吟醸・信州みそ 500g	¥683	
〇〇〇	生米酢 500ml	¥630	
〇〇〇	マヨネーズ 甘口 300g	¥410	
〇〇〇	マヨネーズ 辛口 300g	¥410	
〇〇〇	国産 オリーブ油 270g	¥2,100	

メーカー名	商品名	税込価格	数量
〇〇〇	海 〇〇〇〇〇〇 240g	¥504	
〇〇〇	てんさいがんでん糖 500g	¥368	
〇〇〇	純果糖 500g	¥315	
〇〇〇	有機・メイプルシロップ 250ml	¥1,029	
〇〇〇	三温糖 1kg	¥504	
〇〇〇	そうめんつゆ 300ml	¥368	
〇〇〇	麴だし 8gX8	¥399	
〇〇〇	紀州梅干丸カップ 180g	¥819	
〇〇〇	粉わさび 20g	¥263	
〇〇〇	純カレー 20g	¥189	
〇〇〇	国産・八割そば 330g	¥378	
〇〇〇	寒製手延・そうめん 250g	¥473	
〇〇〇	手延葛うどん・本葛入 250g	¥504	
〇〇〇	拉麺(ラーメン)しょうゆ 108g	¥137	
〇〇〇	拉麺(ラーメン)みそ 125g	¥137	
〇〇〇	ミニとろいワシ・味付け 100g	¥242	
〇〇〇	羅漢果顆粒 500g	¥2,980	
〇〇〇	化粧石けん 100g	¥170	
〇〇〇	台所用石けん 110g	¥170	
〇〇〇	粉石けん 1kg	¥880	

※ご注文が切れる 9月30日

資料2 宅配用の注文書の例。N酒販店では牛乳配達もやっており、チラシ配布と注文書の回収は牛乳のお届け時に行っている

9. マネジメントのポイント

ポイント

- ユニホームを着用する
- 粗利益額を最重視する
- 売り込む商品をスタッフ全員で確認する

(1) ユニホームの着用

初めて訪問するお客様への安心感、店のイメージの統一、しっかりした小売店であるという印象づくりなど、ユニホームの着用の効果は大きいものがあります。ユニホーム、配送用の車輛、店舗、チラシ、カタログなど、お客様と接するあらゆる場を通じて、店の一貫したイメージを伝えていきます。

(2) 実働顧客数と客単価

小売り商売の基本は売上高と粗利益額の把握です。これをできるだけ早く掌握します。

そのうえで客数、購買点数、商品単価、粗利益率などの販売の実態を分析するデータを見て、何が原因で売上高や粗利益額が増減しているのかをつかみます。

宅配では得意先ごとの購入金額水準でランク付けすることも重要です。優良顧客がだれなのかを常に意識し、なぜ、優良顧客になっているのかを理解します。

(3) スタッフ間での注力商品の確認

毎朝、簡単なミーティングを行い、その日の注力商品をスタッフ全員で確認します。注力商品の前日までの動きやお客様の反応、**つかみ**のある推奨話法、陳列やPOPの適切さなどを話し合い、常に注力商品の販売を意識するようにします。

【チェックシートの使い方】

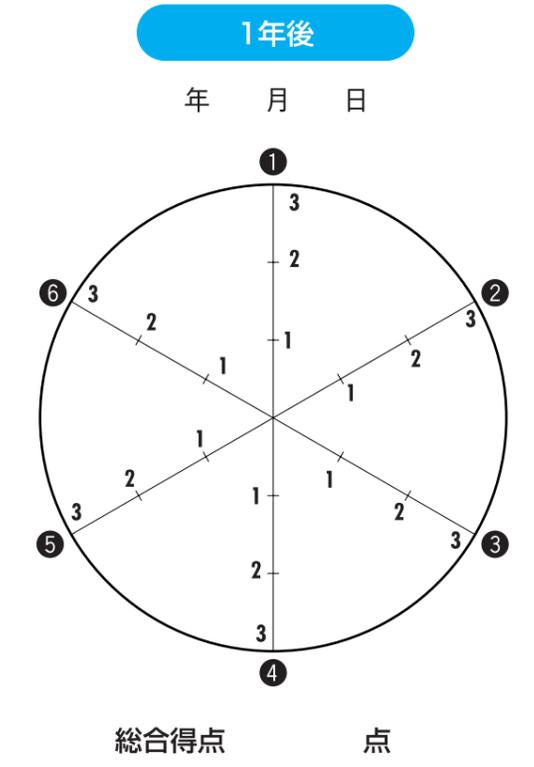
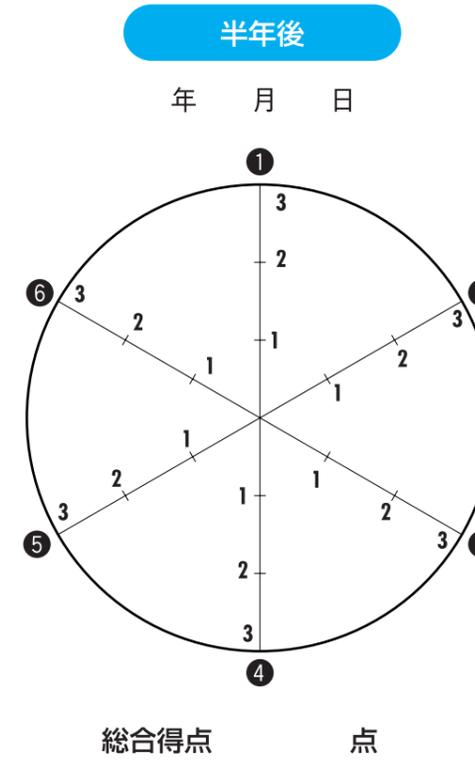
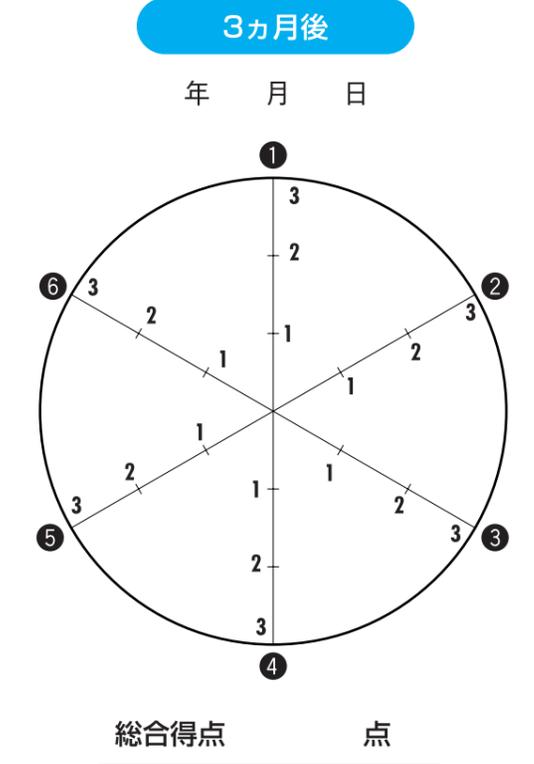
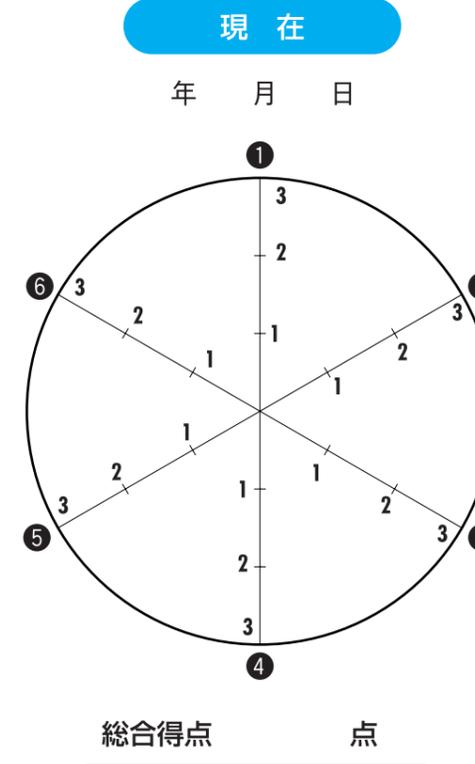
経営改善活動の進捗状況をチェックするためのチェックシートです。計画を達成するためには、その成果を定期的に確認することが大切です。

スタート時点の状況を記録し、3ヵ月後、半年後、1年後と定期的に点検してください。

～まで、各項目ごとに3つの質問を設定しています。その中で、自店の状況に該当するものに○をつけてください。もし、○が複数ついたら、一番得点の高いものを点数欄に記入します。最高得点は3点です。1点、2点、3点の合計ではありませんのでご注意ください。また、○がひとつもない場合は0点です。

～まで採点ができたら、右ページのレーダーチャートに記入します。仮に3点なら円の一番外側の3に印をつけ、1点なら円の内側の1に印をつけます。また、0点の場合は、円の中心点に印をつけます。こうして6項目まで印をつけたら、すべての印をつないでください。どの項目に強みがあり、どの項目に弱点があるかがわかります。

				得点記入
① 品揃え	手応えライン	1点	基本商品を決め込んだ	
	自信ライン	2点	食品の独自商品が10品以上できた	
	自慢ライン	3点	お土産感覚で買える1,000円商品が26品以上ある	
② 売場づくり	手応えライン	1点	2週間に1回以上、チラシを作成している	
	自信ライン	2点	基本商品の宅配メニュー（または既存客向けカタログ、チラシ）がある	
	自慢ライン	3点	チラシはお薦め商品が「パッと目に入る」	
③ 新規客獲得	手応えライン	1点	「お宅から買うとどんなメリットがあるの?」という質問の答えを用意している	
	自信ライン	2点	商品サンプルを月に1回以上配布している	
	自慢ライン	3点	口コミによる新規取引が月に5世帯以上ある	
④ 既存客深掘り	手応えライン	1点	電話で御用聞きをするお客様が20世帯以上ある	
	自信ライン	2点	お客様ごとに購入サイクルがわかる	
	自慢ライン	3点	季節商品と贈答の購買履歴がお客様ごとにわかる	
⑤ 顧客コミュニケーション	手応えライン	1点	月2万円以上の取引があるお客様の家族構成がわかる	
	自信ライン	2点	既存客へのチラシではお客様名やメッセージを添え書きしている	
	自慢ライン	3点	お客様を対象にしたイベントを開催している	
⑥ 受発注・決済	手応えライン	1点	電話受注用の専用帳票がある	
	自信ライン	2点	季節商品や贈答ではチラシやカタログに注文票を付けている	
	自慢ライン	3点	お客様の9割以上が現金取引である	
総合得点				



第2章-5

お酒以外の商品を強化し 売上を伸ばす

Eマーケット (非酒類商品)

		酒類		非酒類
		家庭用	業務用	
商品クラス	上級	A	B	E
	一般商品	D	C	
酒類				

酒類以外の商品を強化することで、酒類ではお客様にできなかった方を顧客化したり、酒類のお客様により多くの商品を購入していただくことができるようになります。周りを見わたしてみると、加工食品や菓子や雑貨にはたくさんの商品があり、メーカーの規模もさまざまです。品質が優れているにもかかわらず生産量が少ないために一部の地域でしか販売されていないものや、知名度が低いために良質なのに売れずに困っているものが珍しくありません。

こうした商品の中には、酒類のように大きな問屋が取りまとめて小売店に卸すという流通形式になっていないものも多く見受けられます。そのため、仕入れロットが大きかったり、代金とは別に送料がかかったり、仕入先の数が増えて取引の手間が増えたりします。扱いにくい点は多々ありますが、一方で価格競争に陥りにくく、独自の商品として育成していくおもしろさがあるなどの魅力があります。

酒屋としてお客様と接してきた商店が、その良いイメージを生かしながら品揃えの幅を広げ、さらに多くのお客様からご支持いただけるような店に転換していく手法を整理・検討していきましょう。

1. 食品・菓子などの販売メリットと基本ステップ

お酒以外の商品を強化していく具体策を述べる前に、この施策の酒販店にとってのメリットと基本的な手順を確認しておきましょう。

(1) 非酒類商品強化による酒販店のメリット

非酒類商品の販売には、酒販店のこれまでの評価や経験、ノウハウを生かすことができるメリットがあります。まず、世間一般にある「酒屋さんが売っている商品なら安心だ」という信用が活用できます。また、試食・試飲を対面で行って商品を推奨するノウハウが生かせます。

一方、既存の設備が使えるので多額の設備投資が不要で、わずかな在庫投資で挑戦できること、最初は特別な知識がなくても取り組めることなど、参入のしやすさも魅力です。

販売面では来店客数が増え、売上高は上乘せになります。魅力的な商品を提供できれば、お客様から「おいしかった」と感謝され、満足度を向上させることもできますし、店側も会話の材料が増えて商売が楽しくなります。

また、商売の質を高める側面もあります。自分で発注して販売価格を決めることによって商人感覚が磨かれますし、同じ路線で先行している酒販店と情報やノウハウの交換ができるようになります。

(2) 非酒類商品拡売の基本ステップ

非酒類商品の拡売の全体像は次のようなものです。

まず、女性や若いスタッフに仕入れ・在庫・販売・支払いを任せること。やる気と責任感を引き出し、人材を育成しながら進むのだとイメージしてください。最初は何をどうすればいいのかわからなくても当然です。先行事例を自分の目で見てよく学び、丁寧に真似しながらノウハウを蓄積します。なお、食品は酒類よりも鮮度や衛生面での管理が求められるので、身だしなみと売場の清掃には一層の注意を払います。

商品は、少品目・大量陳列を基本に、賞味期限の短い商品は曜日を特定して売り出します。こうすること

で販売の集中化と廃棄ロスの圧縮を図ります。一方、お店を活気づける新規商品は、勇気をふるって多めに仕入れます。

売り方は、宣伝チラシの配布、店頭での思い切った入荷案内、インパクトのある演出陳列、POPの設置など、手間を惜しまずに商品を強くアピールします。店内では「おいしいですよ。試してください」「ちょっとつまんでください」などと軽やかに声かけをし、積極的な試食推奨をしていきます。

こうした流れは、すでにこの方向で成果を上げている酒販店の多くに共通することです。本稿では、これを踏まえて3つの展開を具体的に述べます。最初は加工食品全般の品揃えを充実させて独自のスタイルを確立した事例から学びます。次は菓子を中心に品揃えを変えた事例を検討します。最後は複数のお店のお話を組み合わせて、樽生ビールサーバーの貸し出しを発展・拡充させたパーティー出前サービス展開をご提案します。

2. “数品目・大量陳列”で食品を売る

ゴールイメージ

1	手応えライン	1年以内に、売上高構成比5%達成
2	自信ライン	2年以内に、売上高構成比10%達成
3	自慢ライン	3年以内に、売上高構成比20%達成

店では食品の間口を拡大し、これまでの店のイメージに意外性を加えてお客様にアピールしました。たとえば、一品目・大量陳列の豆腐・納豆・パックおでんの販売です。

ポイントは、少品目で一挙に売り出す。最初は商品ロス（自家消費）を恐れずに多めに仕入れて販売力向上とともに売り切り終了商品を多くするの3点です。この事例を中心に、非酒類商品拡大のコツを整理していきましょう。

(1) 品揃えと仕入先の開拓

ポイント

- 先行する同業者と協力関係をつくる
- 手間隙を惜しまない仕入先開拓
- 試食分と廃棄ロスを見込んだ売価設定

「安全」「健康」「美味」「美容」は多数のお客様を引きつけるキーワード。これを核に、商品を選び、品揃えしていきます。商品情報の収集は、食品に強い酒類問屋から非酒類商品の販売で先行する小売店や有力商品のメーカーを教えてください、礼を尽くして教を請うところから始めます。事前に面談の予約をして訪問し、仕入れルートやスタート時の売り方を教わります。また、特定の食品の専門家が主催する勉強会や情報交換会にも参加して、商品と仕入れルートを開拓します。お客様からヒントを得るのも良い方法です。「健康や美容に良くて、おいしい商品があった」「あったら買いたいお気に入り商品」を推薦してもらいます。特に女性の「おいしいもの」への情報収集能力はたいへんなもの。具体的な商品名

や商品内容を伺って、積極的にメーカーと仕入れ交渉をします。

商品の導入は、季節性を考慮し（たとえば、春から夏の豆腐、納豆、秋から冬のパックおでん）店から一番近い商店やスーパー、コンビニエンスストアなどでの販売の有無を確認してから決定します。

メーカーとの仕入れ交渉では、「サンプル分の商品代と送料は有料をお願いします」と申し入れます。これでメーカーに本気であることを伝えるのです。食品の現金問屋からは仕入れません。送料、試食分、商品の廃棄ロスを大まかに組み込んで、価格設定（値付け）を行います。

(2) 売場づくりの基本

ポイント

- 専用コーナーを設け、セルフチョイス形式で展開
- 安全・健康・美味・美容をアピールするPOP
- 座談コーナーの併設

直射日光の当たらない場所で、入口レジカウンター付近に1カ所専用コーナーを設けましょう。「このコーナーに行けば何か新しいものがある」とお客様に認知してもらうためです。レジカウンターから離れたところに設置する場合は、買物トレイ（盆）やカゴを5個程度置き、好みのものを自由に選べるようにします。豆腐などの保冷商品は、箱を台にして天板を載せ、大型発泡スチロール箱に家庭用冷蔵庫の氷を詰めて陳列するなどイベント的な演出をした販売が効果的です。

また、「安全」「健康」「美味」「美容」をアピールするPOPを店内数カ所に提示し、いくつかの商品にシヨ

カードを添えます。(写真1)

商品の廃棄ロスを減らし、「今日は 日」という限定感を演出するために、賞味期限の短い商品は、販売曜日を決めて売り出します。(資料1)

販売動向をチェックし検討を重ねながら、次第に品数を増やし、陳列スペースを大きくしていきますが、米飯は最初から本腰を入れて挑戦しましょう。

店内に座談コーナーを設置できれば理想的です。お年寄りや足の不自由な方がいらっしゃるからです。

商品が入荷したら、「〇〇〇入荷しました！」を大きく書いた立て看板や大型POPを店頭に出し、スタッフ全員で朝から売り出し、試食・試飲を積極的に勧めます(写真2)。当日の配達は午後3時以降にまとめるなど、集中的に店頭販売ができるようにスケジュールを組みましょう。

こうして推奨できる自慢商品の品数が多くなったら、配達車にも自店のキーワードをペイントして“動く広告塔”として活用しましょう。(写真3)

(3) 新規客の獲得活動

ポイント

- 新規取り扱い商品の事前告知
- 店頭での大々的な告知
- スタッフ全員による試食・試飲推奨の徹底

販売商品が決まり次第、来店客や配達客にチラシやPOPで商品と入荷日を宣伝します。興味を示したお客様には商品名、産地、品質特徴、価格を手短に紹介しましょう。

(4) 既存客への深掘り活動

既存のお客様の深掘りは、テーマを明確にした販促企画で、取り扱い商品をさまざまな角度から紹介して商品ごとに固定客を増やしていきます。

販促企画の具体例は、「お年寄りへの応援」「主婦へのお役立ち(夏場にすぐ食べられる食品、冬場にすぐ温められる食品など)」「実質感訴求(100円玉3個以内で買える食品、飲料、調味料など)」「新しいニュース(マスコミ登場商品)」などです。(資料2)

(5) 顧客コミュニケーション活動

ポイント

- 商品名と陳列場所をスタッフ全員が覚える
- 売場を動かして鮮度を維持する
- 売れ残りをつくらないための施策を徹底的に講じる

お客様との会話は商品に関することが大半ですから、まずは商品名とその陳列場所をスタッフ全員が覚えるようにします。また、お客様に不安やイライラを感じさせたり、不要な問い合わせをさせなくても済むように、全商品に値札(ハンドラベラー使用)をつけます。店頭や店内のPOPは定期的につくり替えて鮮度を保ちます。

売場の鮮度を保つには、商品をときどき入れ替えて(新商品、季節商品の導入、低回転商品のカット)動きをつくり、「いつもオープン(開店)」という印象をつくるのがポイントです。動きが悪い商品は徹底的に売り切る努力をします。たとえば、その商品の物語を紹介する、一部を並べ替えて印象を変える、「冷たいおでんも、おいしいですよ」など意外な推奨トーク

や役立つミニ知識を添える(写真4)。「高いようにみえますが、日持ちが良いので1回〇〇円くらいですよ」と価格への抵抗感を取り除くなど、工夫しましょう。

お客様の質問や要望は必ずメモしておき、ミーティングなどで話し合いや研究をして、お客様にスピーディーに回答します。1人の声は多数の声かもしれない。そこから新しい品揃え・サービス・コミュニケーションのヒントをつかまえます。

(6) 受注・発注・決済の創意工夫

ポイント

- 在庫ゼロになってからの発注
- 分散型の発注
- 店頭在庫のみの在庫管理

こだわり食品の販売ではどんどん増える商品を、不良在庫化させないことが最大の課題です。作業的には仕入れ(在庫)管理にかかわる部分が大きく、この上手下手が業績を左右します。少人数で効率的にこの業務を遂行するために、L酒店では次のような工夫をし

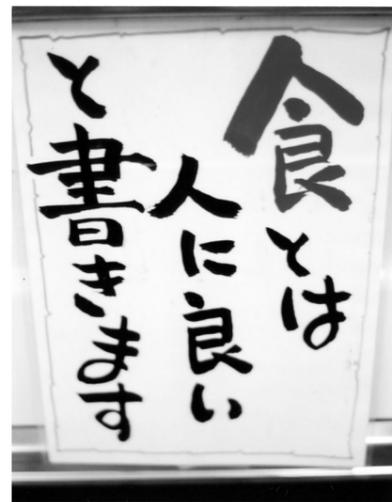
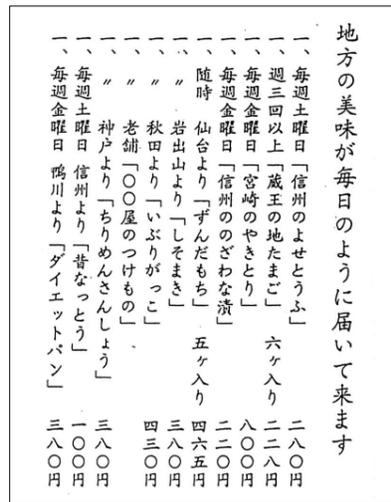


写真1 良い食品を取り扱っていることを示すPOP



資料1 入荷日を限定して販売を集中させる

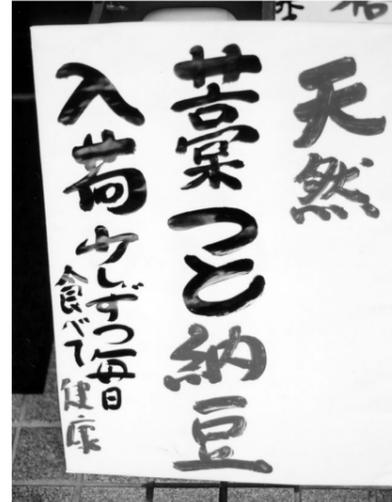


写真2 立て看板で入荷を知らせる



写真3 配達車でも店の品揃えをアピール



資料2 専門家お薦めの「長寿に役立つ食品」を紹介するチラシ



写真4 冷たいおしるこのおいしさを伝えるショーカード

ています。

まず、商品台帳はメーカー、問屋からの請求書伝票綴りを使います。商品名・前回発注量・仕入価格・前回仕入日がわかるからです。多くの商品については在庫がゼロになってから発注します。「欠品はダメ」という常識とは外れる方法ですが、ときどき品切れさせることでお客様を「あるときに買っておかなきゃ」という気持ちにさせることができます。

商品台帳は店の全員がわかる場所に保管します。商品数が多いので1人に発注を集中させるのではなく全員が仕入れられるようにし、気づいた人がその都度発注をします。また、在庫管理作業を軽減するため、缶詰などの保存性の高いもの以外は仕入れ量全部を店内に陳列し、倉庫での在庫管理をしなくても済むようにします。

特定の曜日・時間に提供する販売品は、仕入先に“着荷日時指定”の約束を取りつけます。曜日を合わせてわざわざ来店されるお客様に、事前に入荷時間までお知らせできるようにするためです。なお、メーカーへの支払いは、前金支払いか代引きかのどちらかに

します。

(7) マネジメントのポイント

ポイント

値入率は30%が目安
武器は情報力と機動力

「売上管理票」を使って計数管理をします(資料3)。商品の値入率はおおむね30%です。商品と情報の鮮度維持のために、次のようなことを心がけましょう。

- 1) 食品販売同業者と頻りに情報交換
- 2) 店頭の立て看板や大型POPは注力商品が入荷次第に変更
- 3) 身だしなみと売場・商品の清潔さに気を配る
- 4) 和菓子屋さんなどとタイアップしてオリジナル商品を開発

また、特定曜日限定販売では、「今日は豆腐屋、明日はおでん屋」というように思い切って気持ちを切り替え、新鮮なパワーでお客様にお薦めしましょう。

月日	曜日	客数(レジ打ち数)		本年食品売上高	食品売上高累計		店全体の売上高累計		メモ
		前年	今年		前年	今年	前年	今年	
4月1日									
4月2日									
4月3日									

食品・米の売上高構成比率(食品売上高累計÷店全体の売上高累計×100)は、メモ欄の最下段に記入します。

資料3 売上管理表。注力商品分野の実績がすぐわかるようになっている

3.手近な箱を陳列台にして、お菓子を売る

ゴールイメージ

- 1 手応えライン 1年以内に1カ月の売上高2万5,000円を達成
- 2 自信ライン 2年以内に1カ月の売上高5万円を達成
- 3 自慢ライン 3年以内に1カ月の売上高7万5,000円を達成

菓子を強化した店の共通点は、ご主人以上に女性スタッフ(奥様・お嬢さんなど)や後継者が生き生きしている点です。自分たちが商売をリードする分野ができるからです。

菓子強化の場合もリスクを最小限に抑えるために、「設備投資ゼロ(常温陳列の新商品発売)」を徹底しましょう。商品は「動いて見つける」、売り出しでは「さまざまな販売チャンスを生かす」、必殺技は「試食推奨の先行投資」です。この3つを駆使して、お客様に愛用される商品を根づかせます。ここでは、M酒店の事例をもとにポイントを整理します。

(1) 品揃えと仕入先の開拓

ポイント

同業者との情報交換
1人のスタッフの思い入れ商品への注力
近くの競合店にない商品

M酒店もL酒店と同様、問屋やメーカーの営業担当者の紹介先や業界誌記事で知った販売同業者(酒小売店)を予約訪問し、礼を尽くして仕入れルートや最初の売り方のポイントについて教えを請いました。商品選択の鍵は、店のスタッフ一人ひとりの決意です。「これはおいしい。ぜひ売ろう!」と言うスタッフが1人でもいたら、その商品を仕入れて売るという形式です。もちろん、紹介を受けた商品も同じようにチェックします。ただし、店から一番近い商店やスーパー、コンビニエンスストアで販売していない商品に限定しています。最初は3~5種類に絞って売り出し、販売力向上とともに種類を増やして陳列コーナーを大きくし

ていきます。現金問屋での仕入れはしていません。

(2) 売場づくりの基本

ポイント

低い平台での陳列
店頭での大型の立て看板とPOP活用
高頻度で消費する商品の意図的な訴求

レジカウンターの近くに縦40cm、横60cm、高さ40cm程度に箱を積んで、周囲を紙か布で覆って自家製の平台をつくります。台の上におしゃれなカゴを置いて、菓子を山盛りにします。箱部分に「酒屋こだわりの〇〇です」などの宣伝POPを付け、商品推奨のショーカードを添えます。カードはできるだけ手書きにしましょう。(写真5)

商品が入荷次第、立て看板、大型POPやのぼりで店頭宣伝をします。西日の射さない店、テントなどの日除け設備がある店では、家庭での消費頻度の高い商品



写真5 手書きのショーカードで商品を推奨

(365日消費、老若男女消費、朝昼夜消費)を陳列して、来店客を多くします。(写真6、7)

(3) 新規客の獲得活動

ポイント

- 全商品への宣伝シールの添付
- 試食推奨のマニュアル化
- 店外での商品見本提供機会の積極活用

発売の1週間前くらいから、来店客と配達客に「今度おいしい〇〇が入りますから」と宣伝を展開します。商品パッケージには、必ず店と商品を宣伝するシールを貼って販売します。(資料4)

来店客には試食をお勧めし、商品の良さを伝えましょう。初めのうち、試食サンプル(商品見本)は3種類もあれば十分です。種類が多くなるにしたいが、試食サンプルも増やしていきます。

あらかじめ推奨順序も決めておきます。たとえば、メーカーに確認した一番の売れ行き商品 珍しい商品 味に特徴がある商品というように、しっかり順位をつけてスタッフに徹底します。「手づくりの〇

〇をご存知ですか」「ひとくちいかがですか?」など、軽く声をかけてお客様の興味を誘います。「売り込もう」「説得しよう」と気張り過ぎてはいけません。試食にあまり興味を示さないお客様には「体に良い〇〇の原料を使っています」「お肌に良いビタミンCがたっぷりですよ」など、安全、健康、美味、美容の手短トークをプラスしましょう。なお、試食サンプルの容器内の商品が半分以下になったら補充し、常に豊富感、おいしさ感が損なわれないように気をつけます。

女性が集まる機会を逃さず、積極的に商品を宣伝します。たとえば、フリーマーケットに出店する、「会合の際に召し上がってください」の言葉を添えて見本をプレゼントする(町内会婦人部、PTA、自治会婦人部、サークルなど)、福引所の景品への採用働きかけ(商店会の各店賞として)、美容室へのサンプルバック置き(売り込み菓子などのセットや、菓子や食品の詰め合わせ)などが有効です。(写真8)

ギフト箱を準備して遠方への発送注文を促進したり、料飲店に乾きものメニューを提案するなど、幅広い展開を工夫しましょう。「このかりんとうは黒糖を使っていますから、本格焼酎にもピッタリです」な

ど、原材料産地や加工地を推奨に加えると関心も高まります。

(4) 既存客の深掘り活動

ポイント

- 売場と商品の変化づくり
- 定番商品の育成
- 新鮮さや活力を出すために、低回転商品のカットと新商品の導入、季節商品の早期導入、一部商品の陳列場所変更(動きの悪い商品を動きの良いコーナーへ移動)を心がけます。

ある程度の商品の入れ替えはマンネリ化を防ぎ、お客様を飽きさせないポイントです。

一方、これぞという商品は辛抱強く推奨販売を続け、できるだけ多くの商品を“年間陳列商品”に育てましょう。定番で安定的に売れる商品が、商売を安定させるからです。

(5) 顧客コミュニケーション活動

ポイント

- お客様一人ひとりに合った情報の加工
- 情報誌の継続的な発行

ひとことで店を紹介できるタイトル開発

POPやショーカードの新鮮さ、おしゃれ感に気を配ります。商品知識(生産地、原材料、製法、歴史、エピソード)を身につけ、お客様一人ひとりに語りかけるつもりでメッセージを書きます。また、接客の際にはお客様それぞれの知識や経験に合わせて、情報を噛み砕いて少しずつ表現します。

特にお酒に関しては、お客様から専門的で高水準な質問を受けることもあります。もしその場でわからなかったり、不確かだったときには、あわてずに「〇〇までに調べてご返事します」と約束し、必ず実行します。誠実な対応が一番です。

情報誌の発行は、お客様に店の考えやスタイルを知っていただくのに大いに役立ちます。情報誌は継続することでレベルアップします。最初から100%満足のいくものを狙うのではなく、「店の何を伝えるか、商品の何を伝えるか」を決めたらまずスタートし、不満足な点を徐々に直していく方が取り組みやすいでしょう。(資料5)

店や取扱商品の特徴をひとことで表すタイトルをつ



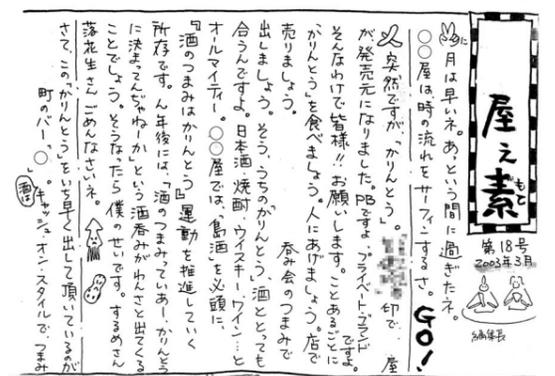
写真6・7 のど餅やお米など、だれでも、いつでも消費する商品を店前に陳列し、POPを付け、客数増を図る



資料4 自店のオリジナルシールをすべての商品に貼って販売。フリーダイヤル、ファックス番号は市外局番から、最寄り駅も表示。



写真8 サンプル付きのチラシ



資料5 手書きの情報紙の一部。月1回くらいの頻度で発行

くと、コミュニケーションが簡略化できます。M酒
店の場合は「旨・健・珍」と決め、これに基づいてロ
ゴを作成しています。

(6) 受注・発注・決済の創意工夫

ポイント

小さなロット（単分量）から大きなロットへの変更
郵便振替による代金回収体制の整備

最初は小ロットで発注し、売れ行きに合わせて仕入
れロットを大きくします。ロットが大きくなれば運賃
も割安になります。また、遠方のお客様との取引が増
えてきたら、郵便振替による代金回収体制を整えます。

(7) マネジメントのポイント

ポイント

チームワーク強化
1日3回の店内・店頭チェック

チームワーク強化が第一です。店主夫人、後継者夫
人など、店主以外のスタッフが菓子担当者となり、仕
入れ、在庫、販売の権限と責任を持ち、立て看板の作
成、試食の推奨トークづくりなどをリードします。推
奨品は全員で試食して、セールストークを決定します。

M店では、売場の鮮度を維持するために「目立つ・
わかりやすい・おもしろい・おしゃれ」を念頭に、1
日3回（朝昼夕）店頭・店内のチェックをするそう
です。そうして、整理整頓・清掃上の弱点を発見したら
即座に直し、陳列商品の荷崩れ防止（商品補充、前進
陳列、整頓が大切）に努めています。

【チェックシートの使い方】

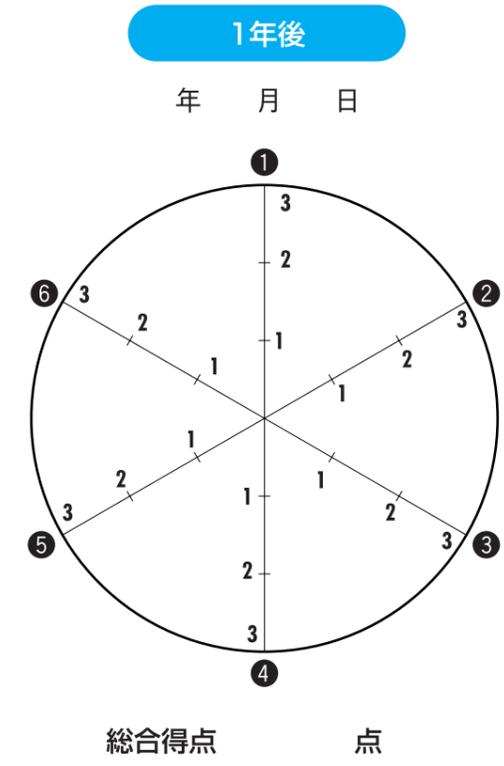
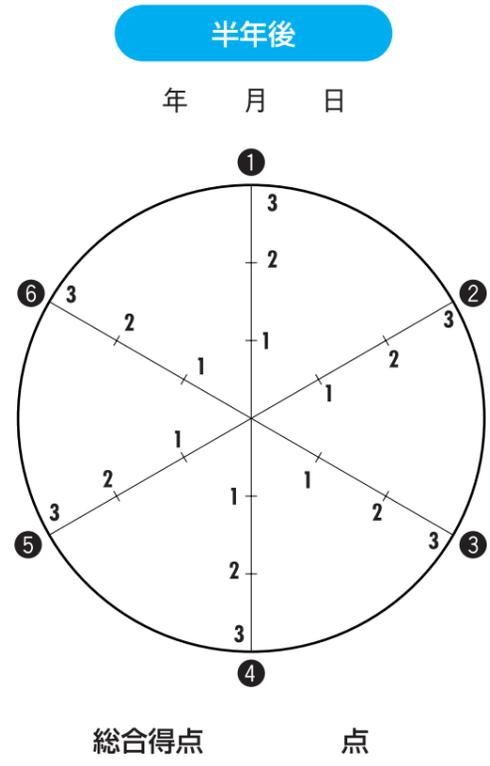
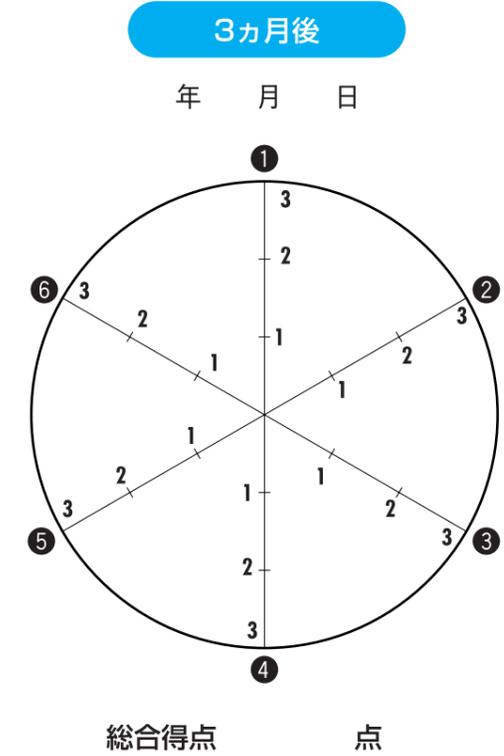
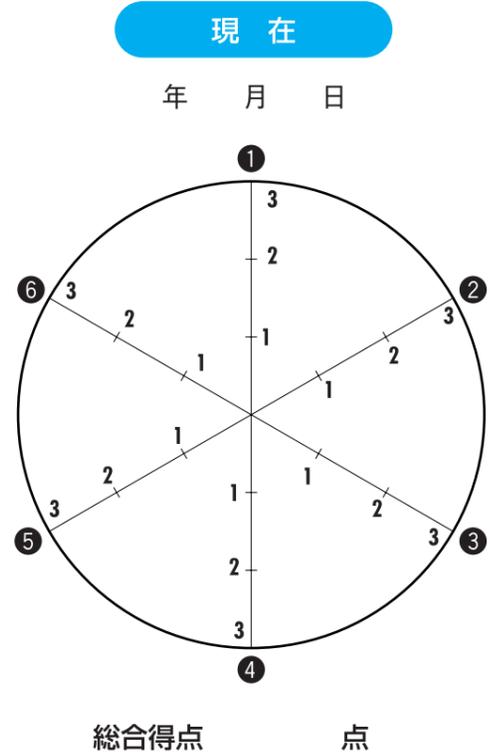
経営改善活動の進捗状況をチェックするためのチェックシートです。計画を達成するためには、その成果を定期的に確認することが大切です。

スタート時点の状況を記録し、3ヵ月後、半年後、1年後と定期的に点検してください。

～ まで、各項目ごとに3つの質問を設定しています。その中で、自店の状況に該当するものに○をつけてください。もし、○が複数ついたら、一番得点の高いものを点数欄に記入します。最高得点は3点です。1点、2点、3点の合計ではありませんのでご注意ください。また、○がひとつもない場合は0点です。

～ まで採点ができたら、右ページのレーダーチャートに記入します。仮に が3点なら円の一番外側の3に印をつけ、 が1点なら円の内側の1に印をつけます。また、0点の場合は、円の中心点に印をつけます。こうして の項目まで印をつけたら、すべての印をつないでください。どの項目に強みがあり、どの項目に弱点があるかがわかります。

				得点記入
① 品揃え	手応えライン	1点	問屋の営業担当者の情報を基礎として商品を探している	
	自信ライン	2点	同じ路線をいく小売店との情報交換から商品を探している	
	自慢ライン	3点	専門家の情報を品揃えに反映させている	
② 売場づくり	手応えライン	1点	食品・菓子の専門コーナーを設け、POPを設置している	
	自信ライン	2点	お客様が選んだ商品を載せる「トレイ(取り皿)」を用意している	
	自慢ライン	3点	動かない商品は陳列位置やPOPを変えて新鮮さを維持している	
③ 新規客獲得	手応えライン	1点	試食・試飲の推奨をしている	
	自信ライン	2点	店前で新規商品を紹介する大型ツール(ボード、ポスター等)がある	
	自慢ライン	3点	商品一つひとつに店名シール(県外からの連絡先明記)を貼っている	
④ 既存客深掘り	手応えライン	1点	定番商品に育ったものが1品ある	
	自信ライン	2点	定番商品に育ったものが5品ある	
	自慢ライン	3点	定番商品に育ったものが6品以上ある	
⑤ 顧客コミュニケーション	手応えライン	1点	試食・試飲の際に必ずお客様と会話している	
	自信ライン	2点	POPなどのメッセージは話しかけるように表現している	
	自慢ライン	3点	定期的に情報誌(商品チラシ以外のもの)を発行している	
⑥ 受発注・決済	手応えライン	1点	外からの受注は電話とファックスのみで、決済は現金のみ	
	自信ライン	2点	Eメールやホームページからも受注でき、決済は郵便振替でもできる	
	自慢ライン	3点	クレジットカードやデビットカードでの決済ができる	
総合得点				



4. パーティーを出前する

ゴールイメージ

1	手応えライン	1年以内に、月平均1件を獲得
2	自信ライン	2年以内に、月平均2件を獲得
3	自慢ライン	3年以内に、月平均3件以上を獲得

樽生ビールを貸し出して、パーティーの開催をお手伝いしている酒販店がたくさんあります。パーティーでは樽生ビール以外にも、料理・つまみ・飲料をはじめ酒器や紙皿から燃料まで、多くのものがようになります。そう、どうせなら全部ひっくるめて面倒をみてしまいましょう。この項の最後として、全国各地で出会った元気な酒販店さんたちの数々の創意工夫を寄せ集めて、出前パーティーのサービスを提案します。

(1) サービスの概要

オードブル出前販売や食器類の貸し出し体制を整えて、地元で酒の大量購入の引き合いがあったときなどに売り込んだり、法人や貸しスペースでのパーティーパッケージの利用を提案していきます。キーワードは「便利」「おしゃれ」「無駄省略」です。

ほとんどの場合、まずはビールの注文が入ります。業務用の樽生ビールをサーバー貸し出し付きで提供することをメイン商品に据えます。ポイントは、いかに良い状態でビールを飲んでいただくかという点です。ディスペンサーの徹底した掃除が欠かせません。樽の温度管理も忘れないでください。注文が瓶ビールの場合には、大瓶20本入りのP箱が納まる大型発泡スチロール箱に氷を詰めて配達します。こうするとパーティーの最後まで冷えた瓶ビールを飲んでいただくことができます。なお、法人関係ではビールの銘柄の要望を必ず確認します。

パーティーの式次第を事前に見せていただいて、配達時間を決めます。さらに、お客様にパーティーの目的、日時、場所、人数、男女比、年齢、予算、酒器（ガラス製、紙製、プラスチック製）などを確認し、

酒の種類と量、料理のタイプと量、デザートやソフトドリンクの範囲などをアドバイスし、細かく提案していきます。

価格設定は、顧客の満足度予測と自店リスク負担を考えた利幅を確保しますが、粗利益率はおおむね30～40%としているケースが多いようです。

最近は「無駄を省きたい」という合理的な考えのお客様が多いので、予備の商品を納品しておいて開栓したもだけ代金をいただくなどの提案をするとういでしょう。

(2) 売場づくりの基本

ポイント

できるだけパーティー全体を受注する
得意先の料飲店の協力を得る
パーティーにマッチした酒の提案ノウハウを蓄積する

酒・料理・飲料など、パーティーを丸ごと受注できるように準備を整え、店頭でもアピールします。幅広いサービスを提案することで“相談役”になれるからです。

料理は地元や得意先の料飲店から調達します。理想は和食・洋食・中華の3つの料理をメニューに加えたところですが、難しければ和食と洋食でスタートします。最近はエスニック料理（韓国、タイなど）も着目すべきでしょう。また、経験を積みながらサービス機能を少しずつ広げていきます（機材のレンタル業者、人材派遣業者、引き出物業者などとの提携）

パーティーにふさわしい酒提案ができるように、スタッフも訓練します。酒と料理の相性、パーティーの

雰囲気合う酒器選び、酒の提供温度などをリードできるようにします。

店は清潔感を大切にして、店内の一面に料理メニューや提供できる酒器の一覧を掲示するパーティーコーナーを設置します。サンプルを使ってパーティーの雰囲気を醸し出すディスプレイをするなど、パーティーのプロであることを印象づけることも大切です。また、これまでに開催したパーティーの写真、提供した料理やドリンクプランなどを1冊のファイルにまとめ、お客様の参考になるように保管しておきます。

(3) 新規客の獲得活動

ポイント

パーティーの幹事役との関係づくり
サービス利用の不安の打ち消し
店頭での告知徹底

町内会やPTA、消防団の役員など地元の口コミ宣伝者と親しくし、地元行事への寄付は積極的に行います。こうした関係づくりが受注増の下地になります。

業務用樽生ビールのサーバーの貸し出しでは、セッティングに不安を感じているお客様が多いので、手順を図示したマニュアル、炭酸ガスポンベのセットの仕方やビールの注ぎ方指導の実施など、店のフォロー体制が整っていることを強調して不安を解消します。

広告宣伝は、店頭での大型ポスター掲示やチラシの手渡しを基本とします。そのほか、パーティー会場になる集会所や貸し会議室などにチラシを置かせてもらったり、事業所などにはパーティーのパッケージを提案します。パーティー会場リストの作成や、会場斡旋などもお客様に喜ばれるでしょう。

ホームページがある店では、酒類やケータリングのリンク先を掲示して、検索サイトからのヒット数が上がるようにします。野外ビアパーティーやケータリングサービス（惣菜や料理の出前サービス）の様子を画像で紹介したり、料理の写真を予算つきで掲載します。さらに提携料飲店のホームページにリンクを張った

り、場合によっては自店のホームページの中に料飲店のページを作成して、料飲店の宣伝を支援します。

(4) 既存客の深掘り活動

ポイント

パーティー開始時のスタッフの立ち会い
お客様の評価の確認
前回と異なる提案

時間の余裕があるときは、サービススタッフとして店の従業員がパーティーに参加し、主催者と一緒にビールを注ぎます。特に初めてのお客様の場合には、スタート時に従業員が立ち会うと安心だと好評で、次の注文につながります。

パーティーが終わり次第、機材などの引き取りに伺い、「最後までビールは冷たかったですか」と声をかけ、会話から顧客の好印象、悪印象（不満部分）を確認します。

注文を受けるたびに前回とは異なる新しい提案ができるように、顧客別に受注内容を管理しておきましょう。時代の変化や年齢層別の好みなど、情報を敏感にとらえることも大切です。それが、バラエティー豊かでお客様の希望に添ったパーティー提案に結びつくからです。なお、ディスペンサーは引き取り次第、洗浄し、衛生管理には万全を期します。

(5) 顧客コミュニケーション活動

ポイント

キャッチフレーズ（簡潔な表現の宣伝文句）の開発
ホットラインの確保

「ビールの達人がお宅に出張します!」「パーティーまるごとデリバリー」「屋の料理がアウトドアで楽しめます」など、キャッチフレーズを開発します。お客様の開拓につながるだけでなく、話題が広がり、パーティー全体の提案がしやすくなります。

また、店の担当者の携帯電話番号をホットラインと

してお客様にお教えすると、「いつでも連絡できる安心感」から顧客には大好評。信頼関係づくりに役立ちます。

(6) 受注・発注・決済の創意工夫

ポイント

酒販店が一括で代金回収
複数の決済方法の確保

顧客からの支払いは酒販店が一括で請け、料飲店への支払いなどは自店（酒小売店）から行います。わずらわしさが無い分、お客様にとっても便利なサービスになります。請求金額がある程度大きくなるので、銀行振込やクレジットカードでの決済にも対応できるようにします。

(7) マネジメントのポイント

ポイント

作業コストの把握と利益管理
衛生面の徹底
常にレベルアップする環境づくり

価格を独自に設定して利益管理することになります。提供サービスの内容によってどれだけのコストがかかるかを計算し、お客様の値ごろ感との両面から売価を決定します。

パーティー運営は時間を管理するものです。専用のカレンダーに受注メモを書き込み、スケジュール管理には細心の注意を払います。セッティングだけでなく回収も迅速に行う必要がありますから、機器の引き取り時間をきちんと決めて、従業員のスケジュールを組みます。

衛生面の管理は徹底的に行います。従業員は清潔感が決め手です。毎日、最低限、髪、爪、服の襟元と袖口の汚れを従業員同士でチェックし合い、身だしなみを整えましょう。パーティーの樽生ビールのセッティングが終わったら、使い方をお客様に説明する前に手

を洗い、汗のついた上着を着替えます。

サービスの向上のために、自店ができる現状サービスより少し背伸びした提案をしてみましょう。提案と同時に新規サービスの提携者を探すくらいのスピード感が必要です。こうすると店のサービスのレベルと機動力が着実に上がります。

また、受注時にはお客様の注文をただ受けるのではなく、必ずこちらから改善やレベルアップの提案を行い、「全体をリードするのは当店」という姿勢を見せましょう。お客様から頼られるようになれば、事業拡大に弾みがつきます。

【チェックシートの使い方】

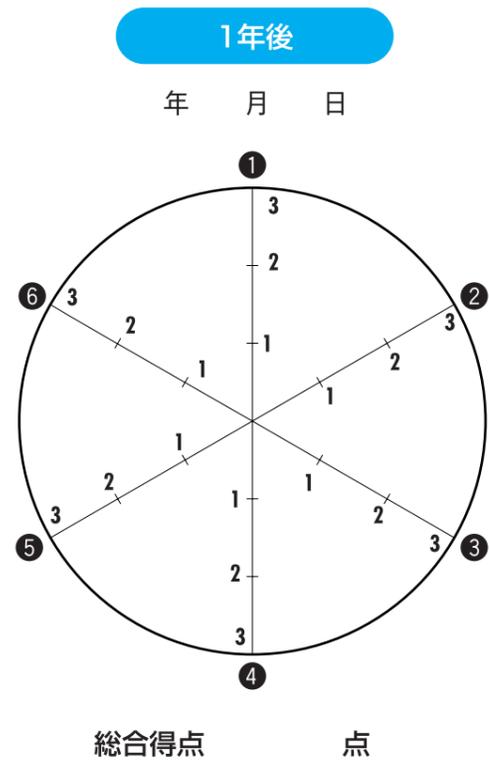
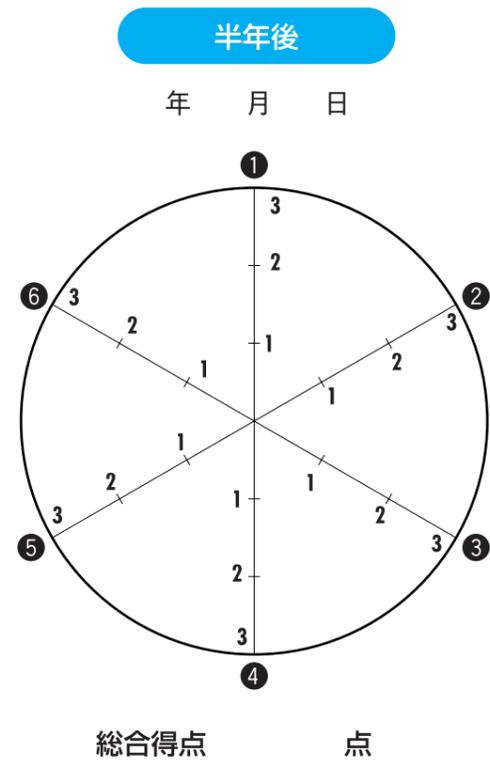
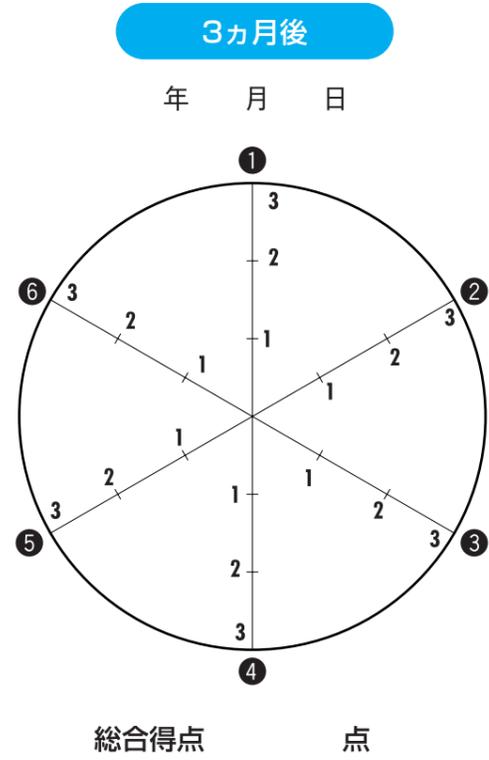
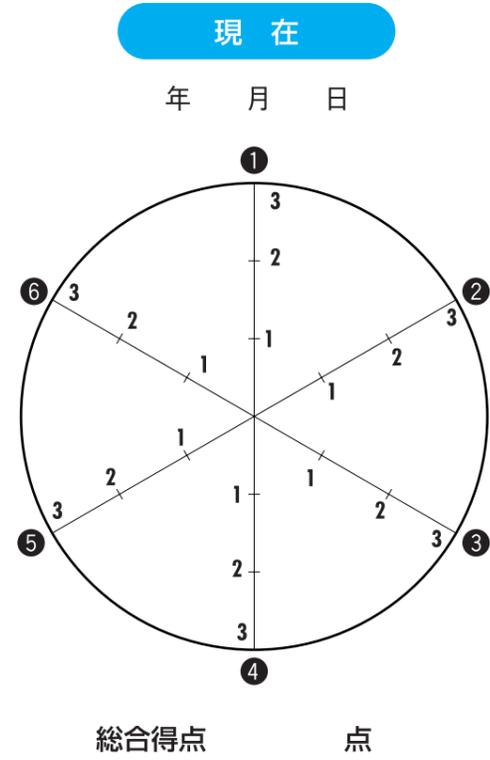
経営改善活動の進捗状況をチェックするためのチェックシートです。計画を達成するためには、その成果を定期的に確認することが大切です。

スタート時点の状況を記録し、3ヵ月後、半年後、1年後と定期的に点検してください。

～ まで、各項目ごとに3つの質問を設定しています。その中で、自店の状況に該当するものに○をつけてください。もし、○が複数ついたら、一番得点の高いものを点数欄に記入します。最高得点は3点です。1点、2点、3点の合計ではありませんのでご注意ください。また、○がひとつもない場合は0点です。

～ まで採点ができたなら、右ページのレーダーチャートに記入します。仮に が3点なら円の一番外側の3に印をつけ、 が1点なら円の内側の1に印をつけます。また、0点の場合は、円の中心点に印をつけます。こうして の項目まで印をつけたら、すべての印をつないでください。どの項目に強みがあり、どの項目に弱点があるかがわかります。

				得点記入
① 品揃え	手応えライン	1点	酒類は世間相場に合わせて値付けている	
	自信ライン	2点	酒類はサービス料として世間相場よりも1割程度高く値付けている	
	自慢ライン	3点	酒類はサービス料として世間相場よりも1割程度以上高く値付けている	
② 売場づくり	手応えライン	1点	生ビールパーティーの出前をしている	
	自信ライン	2点	酒類の出前に加えて、料理の取り次ぎをしている	
	自慢ライン	3点	パーティーに必要なものをすべて提供している	
③ 新規客獲得	手応えライン	1点	出前パーティーの案内ツールがある	
	自信ライン	2点	出前パーティーのポスターを貼ってもらっているところが店以外に5ヵ所以上ある	
	自慢ライン	3点	ホームページで出前パーティーの告知をしている	
④ 既存客深掘り	手応えライン	1点	パーティーの後片付けが機敏にできる	
	自信ライン	2点	パーティー終了後にお客様の満足度をチェックしている	
	自慢ライン	3点	パーティー利用客の顧客カードがあり、これまでの利用履歴がわかる	
⑤ 顧客コミュニケーション	手応えライン	1点	出前パーティーの独自のキャッチコピーがある	
	自信ライン	2点	出前パーティーの様子を店頭で紹介している	
	自慢ライン	3点	定期的に情報誌を発行している	
⑥ 受発注・決済	手応えライン	1点	お客様は酒類とその他の支払い先が別々になる	
	自信ライン	2点	お客様は出前パーティーの費用を一括で払うことができる	
	自慢ライン	3点	パーティーの詳細を決め込む「パーティー企画用紙」がある	
総合得点				



第3章

経営改善の計画から 達成まで

本章では経営を改善する計画をどのように立案し、それを着実に推進するためのテクニックについて述べます。

酒販店の業務改善の具体的な手法について整理してきました。ここまで粘り強く読み進んでくださった皆様は、自店にはどの方向がマッチしそうか、自身がやりがいを感じるの
はどの方向か、自店にやり抜くことができるだろうかなど、いろいろと考えを巡らせている
ことと思います。

それを形にして将来に見通しを持つためには、計画を立てて、進捗状況を確認しながら、
一步一步しっかりと進まなければなりません。どうすればそれができるのか、精神論ではな
くテクニックとして考えていきます。

1. スタートは自店を否定すること

最初に、次の質問にお答えください。

「あなたの店の売上高は去年を上回る見通しですか？」

「あなたの店の粗利益額は去年を上回る見通しですか？」

「この1年、新しいお客様と36人（件）以上出会いましたか？」

「仕事楽しく、やりがいを感じますか？」

「商売の将来に見通しが持てますか？」

「はい」が3つよりも少ない方は、今の商売では「ダメだ」と、一度ここで否定してみてください。そして、何がダメなのかを考えてください。

一般に仕事がうまくいけなくなると、企業は「人」に原因を求めます。業績が悪い部署の担当者を変え、部長・課長など中間管理職を変え、最後には社長が変わります。こうした人事異動は個人商店ではなかなかできませんが、担当業務を動かすことまではできそうです。非酒類商品強化（第2章5）を述べた項では、女性や若い従業員に食品や菓子を担当させることで、やる気を引き出し、店全体が活気づいている事例がありました。

それでもうまくいかなければ「テクニック」を変えようとするのが常です。腕が悪いから業績が上がらないと考え、「仕入れ」「販売」「陳列」など小売商売のさまざまな技術に磨きをかけます。習字やPOPの描き方、ラッピングの技術や酒類の専門知識を身につけて、商売を強化しようとするのがこの展開です。この範囲で参考になりそうなことも、第2章でたくさんご紹介しました。

けれども酒販店に携わる皆様が感じていらっしゃるの、今の商売の厳しさの原因は、これらの範囲を超えた次元にあるということではないでしょうか。そうすると次は、よって立つ市場を変え、それに合わせて組織や作業を組み立て直すこととなります。家庭用宅配の項（第2章4）でご紹介した事例は、市場から新たに需要を発見し、傾注すべき分野を絞り、それに応え

るために商品とお届けの仕方を変えていました。

そう、第2章で述べたことは、単なる作業のノウハウではなく、従来の酒販店の枠を超える展開をどう進めるかということなのです。

酒類専門店では「専門店は厳選した商品をいかに魅力的に見せるかだ」とはっきり言いました。実店舗でもインターネットでも同じです。努力の総量の中で「魅力的に見せること」にかかわるものが、圧倒的に大きいのです。

業務用酒販店では初期の展開こそ体力勝負の提案ですが、最終的なゴールは酒類専門店と同じく、「料飲店で商品をいかに魅力的に見せるか」という仕事です。

宅配酒販店の項で言ったのは、「宅配でできることをはっきりさせて、そのための作業を徹底的に詰める」ということです。仕事の密度を高め、無駄のない作業スケジュールをつくり、良質な商品を提供すれば、お客様は支持して下さるのです。この考え方は、宅配酒販店チェーンのD社が言う「宅配をコンビニエンスストアを超えるサービス業にする」というところまでいきます。

非酒類商品の強化も酒販店の仕事の範囲を大きく広げています。「優良な商品を自分の情報網で探して、現金で仕入れ、自分が値付けして売る」という活気にあふれたな展開は、今までにないものです。輸入ワインではこれに近いものがありましたが、非酒類、中でも食品の場合はワインよりも勝負が早く、スピードが求められます。

第1章で整理した酒販店の5つの土俵と、それぞれを攻略する5つのルートは、壁を超えるだけの力を十分に秘めています。5つの攻略ルートを参考に、今の商売を否定して、1から組み立て直してみましょう。

2. 業績を分解する

「売上を伸ばそう」「利益を増やそう」と言いますが、これらは商売の結果ですから、商売を分解して問題点を洗い出し、適切な改善策を講じなければ、なかなか改善されません。もちろんブームやラッキーなヒットで業績が上向くことはあります。それでもブームが終わったときに、高い水準で業績を維持できるのは基礎がしっかりしていればこそです。

売上は「客数×商品単価×買上点数」です。ですから、客数・商品単価・買上点数を上げる施策を講じれば売上は改善します。では、業績についてはどういえるのでしょうか。酒類の小売業を念頭に置いた場合、業績は図表1のように表すことができます。業績（結果）は、「環境」「提供物」「体制」という3つの分野の組み合わせで決まるという仮説です。

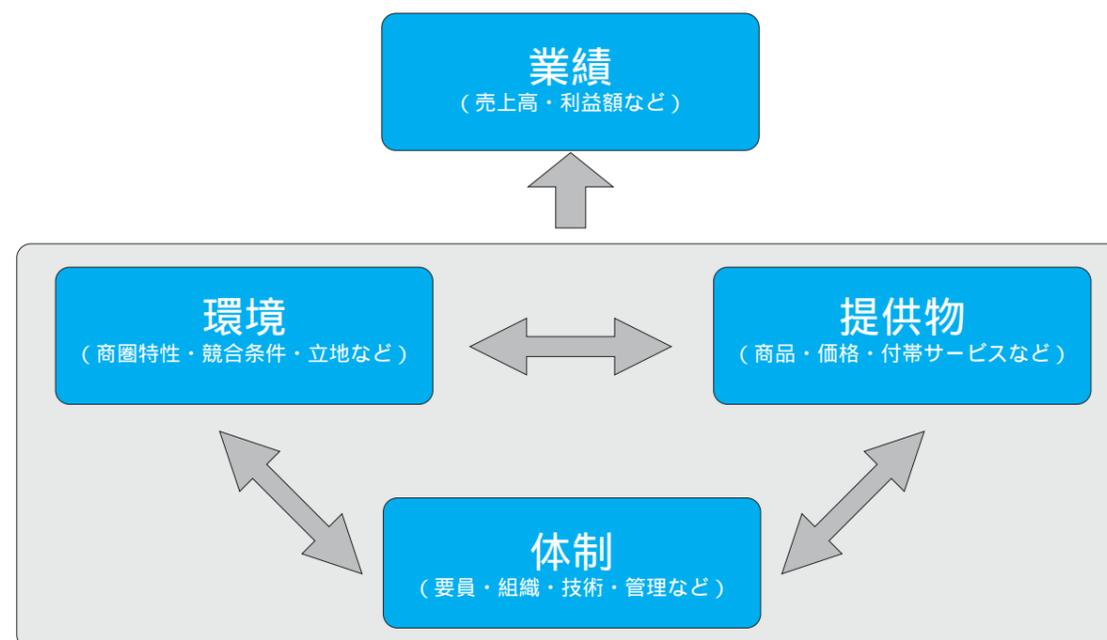
「環境」とは、商圏内の市場規模と特徴（どんな人がどれくらいいて、どれくらいお酒を買うのか）や、商圏内の競合条件（どんなライバルがいて、どの市場でどれくらいのシェアを持っているのか）、立地（自店の前をどれだけの人が通り、その中にお客様になる可

能性のある人は何人くらいいるのか）などです。ここで勘違いしないでいただきたいのは、商圏の大小や人口密度や店前交通量を言っているのではないということです。自店が提供する商品（物+サービス+価格）の価値を認める人がどれだけいるかが問題であって、それに関心のない人がたくさんいても意味がありません。「当店の周りには人がいないから（ダメだ）」と諦めてしまわず、「どこに人がいるのか」「当店の周りに、どんな人ならいるのか」と考えて、商売を変えていくことこそ重要です。

「体制」は、従業員の数や質、組織、自店が持っている固有の技術、管理の手法などを指しています。働き手は誰で、どんな技術を身につけていて、誰がリーダーで、リーダーはメンバーをまとめるためにどんな管理をしているか、ということだと思ってください。

「提供物」はお客様にとっての価値です。どんな商品を、いくらで、どのように提供するのかです。これが競合店とはっきり違っていて、なおかつ、お客様にとって魅力的ならば商売は繁盛します。

図表1 商売の構造



3. 強みと弱みを知り、基本路線を決める

前項で業績を分解しましたので、自店について業績の良し悪しの原因を分析してみましょう。図表2のような表をつかって、自店の強みと弱みを箇条書きで書き出してください。進めるうちに、「自分の店もまんざら悪いところばかりではない」とか「こんなところにチャンスがあるなあ」、あるいは「このままいけば、

との競争がますます激しくなるぞ」などと状況が見えてくるはずです。

分野ごとに強みと弱みを整理したら、それを「すぐに解決する方法が思い浮かぶもの」と「大きな問題で、簡単には解決しないもの」に分けていきます。前者は解決策をすぐに講じれば済みます。後者は「部分的な解決」「次善の策」も含めて対策を考えます。たとえば、ワインに詳しい従業員がひとりしかおらず、その人が配達に出ているときにワインのお客様が来ると接客できないという弱点がある場合、選択肢は、

- ・ワインに詳しい従業員を採用する
- ・今いる他の従業員にワインを勉強させる
- ・ワインに詳しい従業員が外に出なくても済むよう

に担当を替える
 ワインの販促企画・陳列・POPに工夫を凝らしてお客様がワインを自分で選べるようにする
 などがあります。費用・時間・適性の面で、とは採用できない場合、やの方向で対策を講じることになります。

そして、いよいよ基本路線を選択します。第2章で示した5つの攻略路線の中で、自店の強みが生きる、弱みが消せる、環境にマッチする、やってみたいと興味をそそられる、などの観点からよく考えてください。人手と資金に余裕があれば、複数の路線を同時に進めても構いません。業務用と家庭用、両方の宅配を並行して強化したり、専門店の実店舗強化策とインターネットショップの導入に同時に取り組んでも構いません。ただし、総花的にあれもこれもやろうとするのは失敗のもとです。選択と集中で、他店にはない独自の魅力をつくるのが狙いなのでから。

図表2 自店の強みと弱みの整理例

	強み	弱み
環境面	<ul style="list-style-type: none"> ・市内に大きな飲食店街がある ・交通量の多い通りに面していて、駐車もしやすい ・比較的所得水準が高い ・5km先に大規模な団地がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・売場が変則的な形でレイアウトがしにくい ・郊外に大型店が多数出店し、店の周辺の商店街に集客力がなくなっている ・店前の通りがカーブしているため、ドライバーには直前まで店が見えない
体制面	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員は30代と若い(店主のご子息など) ・若い従業員は清酒やワインの知識が豊富で提案力がある ・毎朝、清掃しており、売場に清潔感がある ・接客は明るく、円滑にできる 	<ul style="list-style-type: none"> ・若い従業員が不在のときに、ワインのお客様に対する接客が不十分になる ・包装や表書きの技術が不十分 ・計数管理があまく、売上高や粗利益額を十分つかんでいない
提供物	<ul style="list-style-type: none"> ・酒や食品で、他店にない人気商品が数点ある ・タバコを取り扱っている ・業務店向けに酒メニューの提案ができる ・輸入ワインの品揃えが地域で一番充実している ・お酒を楽しむ会を継続的に開催している 	<ul style="list-style-type: none"> ・人気商品だが安定供給できないものがある ・商品の鮮度が悪いものがある ・商品に割高感がある ・配達では納品時間の指定ができない

4. 基本路線に肉付けする

基本路線を決めたら具体的に何を变えるかを詰めていきます。まず、選択した路線の各項(第2章)の最終頁に添付されている「経営改善進捗チェックシート」で自店の得点を出してください。コピーをとれば何回でも活用できます。品揃えや売場づくりなど分野ごとに分かれていますから、どの分野に課題が大きいのかすぐにわかるはずです。この得点は日付とともにメモしておきましょう。そして、3ヵ月後、半年後、1年後と定期的に採点し直し、基本路線に沿ってどこまで進んだかを確認します。

チェックシートの項目は一般的なもので、個々の店には当てはめにくいものもあるでしょう。そこで、次のステップとして独自に「やるべきこと」を一覧表にまとめます。図表3のフォーマット(書式)を利用します。

まず、選択した路線の強化と限定して、「すでにやっている」ことを箇条書きで記入してください。次に「やった方がいい・改善したいと思うこと」を書き出します。たとえば非酒類商品の強化路線を選んだ店は、

品揃えの項で「すでにやっていること」として「こだわり食品を品揃えしている オリジナル商品がある」と記入しました。「やった方がいい・改善したいと思うこと」では、「こだわり食品の品揃えの見直し 和菓子・米菓子の充実 豆腐・たまご・納豆の開拓」と入れました。

こうしてつくった「やった方がいい・改善したいと思うこと」は、どれもすぐにやればよいのですが、人手もお金も時間もふんだんにあるお店ばかりではありません。まず、優先順位をつけることです。そして、チェックシートの得点が確実に上がるように、少し背伸びをして、第一段階で手がけることを決めていきます。そして、それぞれに「いつまでにやるか」締め切りを決めます。

ここまですべて基本路線に沿って勝負をかけていく基礎づくりです。柔道でいえば受け身ができるようになった、野球でいえばキャッチボールができるようになった、水泳でいえば息継ぎができるようになったというところまで。

図表3 やることのリストアップ

	展開の基本路線	制作日	
		氏名	
	すでにやっていること	やった方がいい・改善したいと思うこと	やること・締め切り
品揃え			
売場づくり			
新規客開拓			
既存客深掘り			
顧客コミュニケーション			
受注・発注・決済			
マネジメント			

5. 販促企画を仕掛けて動きをつくる

基礎づくりを進めつつ、商売に動きをつけていきます。図表3で決めた「やること」の中で、新規客の開拓・既存客の深掘り・顧客コミュニケーションは、実際に動きながら上達する部分です。他の分野は直接お客様と接することはなく、仕入先・取引業者・社内でもかなりの仕事が完了します。

お客様と接しながら上達する3つの分野の中でも、新規客の開拓と既存客の深掘りは、販促企画が大きな比重を占めてきます。期間と売るものを決めて、しっかり売上をつくっていく取り組みです。ですから「計画 実行 検証」のサイクルを意識することが重要です。これができなければ販促企画はまったく意味がありません。

販促企画で成果を上げていくために、図表4のフォーマットを活用します。「何を・どのように・いつ・誰に・どこで・いくつ」買っていただくのか作戦を練ってください。選挙運動をイメージするといいでしょ。選挙では、当選ラインの票を獲得するのに、いつ、どこで、誰に、何を、どのようにアピールするかを徹底的に考えるはず。販促企画も最初に目標を設定します。結果として「売れた」のではなくて、売るためにこれだけの手を尽くして「売った」という形で終わります。

フォーマットの中で、わかりにくいと思われる項目を補足しておきましょう。

「告知方法」の「手段」はチラシ配布やポスター掲出などで、「数量」「回数」は何枚・何回（ポスターの場合は掲出日数）を入れます。企画のメッセージを伝

達するための、基本的なボリュームをどのくらい確保するかを決めます。ちなみにその上段の「キャッチコピー」は、伝えるメッセージの質を決める部分です。「クロージング」は商談の締めという意味です。お客様に企画を案内して、説明しっぱなしで終わったのでは、受注は伸びません。最後に「いかがですか」と問いかけ、相手に「はい・いいえ」で答えさせて、商談を終えます。これをあまり強くやりすぎると、お客様がプレッシャーを感じて客数を落としかねませんが、さりげなくでも必ずどこかで「いかがですか」と問いかけます。対面販売での声かけだけでなく、企画の終盤には、店頭のPOPやチラシに「現品限りです」「残りわずか」「人気商品につき次回入荷未定です」「今日まで」などの情報を添えて、商談を終わらせます。

「売場の展開イメージ」の欄には、陳列やチラシ・ポスターなどのおおよその案を書いておきます。ツールの作成の大元になります。そして、ここには売場の写真やチラシの写真・現物を貼り付けておきます。

「対象商品」の右端に「実績」「達成・未達成理由」という欄があります。もうおわかりですね。期間中に目標までいけたのかどうか、いけたにしろ、いけなかったにしろ、その理由はなぜか、簡単でいいですから、自己評価をメモしておきます。

このシートは1冊のファイルにまとめて保存してください。1年後に同じ企画がまた巡ってきます。そのときにこのシートに戻って、前回の反省を踏まえて新たに企画を立案します。この作業スタイルが定着できれば、スピードと質が急速にレベルアップしていきます。

このシートは1冊のファイルにまとめて保存してください。1年後に同じ企画がまた巡ってきます。そのときにこのシートに戻って、前回の反省を踏まえて新たに企画を立案します。この作業スタイルが定着できれば、スピードと質が急速にレベルアップしていきます。

このシートは1冊のファイルにまとめて保存してください。1年後に同じ企画がまた巡ってきます。そのときにこのシートに戻って、前回の反省を踏まえて新たに企画を立案します。この作業スタイルが定着できれば、スピードと質が急速にレベルアップしていきます。

図表 4-1 販促企画書

企画名	売場（実店舗・チラシ・ホームページ）の展開イメージ						
展開方法							
展開時期							
ターゲット							
キャッチコピー							
告知方法	手段	数量					
クロージング方法							
対象商品	商品名	売価	目標数	目標売上	セールスポイント	実績	達成・未達成理由

図表 4-2 販促企画書（記入例）

企画名	「かりんとう」導入スタートダッシュ作戦						
展開方法	来店客への試食と、近隣事業所6カ所・美容室など2件へのサンプル提供で、対象商品を導入後1ヵ月で5万円（@300円×6袋×28日）販売。サンプルは販売目標の2割強（36袋）予定						
展開時期	2005年2月1日～2005年2月28日						
ターゲット	店から半径500m以内にお住まいの方 近隣事業所 美容室のお客様						
キャッチコピー	えっ！「かりんとう」ってこんなにおいしかった？						
告知方法	手段	数量					
	店頭ポスター	3カ所×28日					
	チラシ（注文票付）	10枚×8カ所＝80枚					
	店名カード	10枚×8カ所＝80枚					
告知方法	情報誌〇〇屋だより	300部×1回（店頭配布）					
クロージング方法	店頭での試食のお客様には「いかがですか」と声かけ 事業所を2/20ごろ訪問し感想を伺い、注文票回収 美容室も2/20ごろ訪問しお礼、店名カード回収						
対象商品	商品名	売価	目標数	目標売上	セールスポイント	実績	達成・未達成理由
	黒ゴマ かりんとう	300円	84	25,200円	香ばしいゴマの風味は絶品！ パソコン疲れの目にも優しいです		
	黒糖 かりんとう	300円	56	16,800円	黒糖はミネラルたっぷり！ 自然な甘さがうれしい逸品		
	黒胡椒 かりんとう	300円	28	8,400円	超意外な組み合わせ！ つまみでもイケます		

6. ペースメーカーをつくろう

さて、これで酒販店の経営を強化する方向性と、確実に推進するためのテクニックを一通りお話ししました。これを徹底的にやり続ければ、必ず道は開けます。次のステップが見えてきます。残された問題は、どうすれば「徹底的にやり続けられるのか」です。最後に、この問題の解決策として、ペースメーカー（計画の進捗状況を客観的に判断してくれる人）をおくことを提案します。

知っていることと、できるようになることは違います。スポーツでも料理でも、なんでもそうですが、できるようになるには反復練習が欠かせません。魚を三枚におろすことは、手本を見れば誰でもやり方はわかります。でも、実際に三枚におろせるようには、何度もやってみないとできません。手早く、きれいに、できるようになるには繰り返し練習するしかありません。

一般に大きな会社（組織）と比べて個人商店が弱いところは、組織的に練習させる仕組みです。狙いを定めて、進捗状況を確認しながら結果を出していくところが弱いのです。やるべきことはわかっていて、やればいいのだけれど、それが実行できないまま、時間を過ごしてしまう。そして「あのときにやっておけば」と後悔する。この悪循環がなかなか断ち切れません。

これを断ち切るには、ペースメーカーをつくるのが有効です。外部の人を交えて毎月作戦会議を開くのです。目標にどこまで近づいたかを確認するだけですが、外部の人を入れると、甘えを排除できます。わがままや自分に都合のよい解釈に逃げられなくなります。

周りに適任者がいないか探してみましょう。友人や知人に大きな会社の管理職経験者はいませんか。ビジネスのマネジメントの技術を持っている方に入ってもらって、目標達成の可能性は格段に高くなるはず。あるいは同じ路線を進もうとしている酒販店の仲間と、定期的に情報交換をしましょう。愚痴を言い合っただけで無駄に時間を過ごすのではなく、商売を前進させる元気の源を分かち合う、そんな仲間をつくっていきましょう。

酒販店経営 Q & A

Q ① 専門的な商品を品揃えしたのですが思うように回転せず、こうした商品を取り扱っても効果がないような気がしています。本当にこの路線で商売を進めても大丈夫でしょうか？

A お客様に商品の良さを十分に伝えることができているでしょうか？ 商品の品質が優れていて、価格のバランスがよければ必ず固定客ができます。手始めにお勧め商品をお客様にご案内する言葉を3つ考えてください。「うまい」「軽い」「体にいい」のようにシンプルなものがいいですね。これを店の外に向けて発信します。店内では目立つところに並べてPOPをつけ、試食・試飲を積極的に勧めます。

その際、対象商品は、お店の従業員が一番気に入っているものひとつに絞り込むようにしましょう。定番商品として認知されるためには、これを3ヵ月間、徹底的に続けるのがポイントです。

Q ② 決算のときにいつも在庫が多いと言われます。どうしたら在庫を少なくできますか？

A 基本は整理整頓です。まず、通年で扱う商品と売り切ったら終わりのスポット商品に分けます。定番商品はある程度売れるペースに合わせて仕入れていけば問題にはなりません。スポット商品は意識して最後まで売り切る努力をします。「数量限定のため、次回入荷未定」「ちょうど飲みごろです」などのPOPをつけたり陳列場所を変えたりします。どうしても残ってしまったら、在庫処分です。売れ残って実質的に商品価値がなくなったものをそのまま在庫にしておけば、新しい商品を並べる場所がなくなって「いつも同じ物しかないわ」といわれる店になってしまいます。

Q ③ 掛け売りを現金売りに変えたいのですが、昔からのお客様が多くてなかなか変えられません。何かいい方法はないでしょうか？

A 方法は2つあります。ひとつは、売り方を変えることです。同じ商品を同じように売っていて支払い方法だけ変更するのでは、お客様は納得しません。ケースでお届けしていたビールをバラでお届けするように変えたり、経営の方針を変更したように見せたりして（ユニホームをつくって帽子をかぶり、名札をつけて配達するなど）、支払い方式の変更をお願いします。お客様に「取引全体が変わるんだ」と思わせるのです。

もうひとつは、相手にメリット（利点、価値）を提供して切り替えていただくやり方です。「現金払いのお客様だけの特典です。キャンペーン」と銘打って、取引方式の変更を持ちかける契機にします。

Q ④ 若い従業員にどんな勉強をさせたらいいでしょうか？

A まずは接客業としての躰です。清潔・挨拶・返事・整理整頓・時間厳守・誠実・正確・報告と相談など、基本中の基本を叩き込んでください。

次に商品知識です。常に「酒を売るために勉強するのだ」と確認させながら、知識を充実させます。そして、一般の方にわかりやすく、おもしろく、商品表現させることにエネルギーを注ぎます。取扱商品の推奨文句はすべて従業員自身につくらせ、他の従業員の前で説明させるとよいでしょう。

ある程度、これらの訓練を積んだ後で、販売計数の管理手法を身につけさせて、適当な時期に責任ある仕事を任せてください。

Q⁵ ホームページを開設しましたが、ほとんど注文が入ってきません。本当にインターネットで売れている店があるのでしょうか。

A ホームページを開設しただけでは注文は入ってきません。第2章・2で説明した手順にしたがって、一步一步進んでください。インターネットではある水準を超えると、急速に商売が広がります。そこまでは地道な作業を積み重ねなければなりません。毎日、パソコンに5時間は向かうことを覚悟してください。開店前に2時間、午後2時間、閉店後に1時間というように、一日の仕事に優先的に組み込みます。店を新たに立ち上げるのですから、少々無理は当然です。多くのインターネットショップは努力相応の成果を上げています。

Q⁶ 顧客カードにはどんなことを記録して、どんな使い方をすればいいのでしょうか？

A 商売上、最もほしい情報はお客様の購買履歴（いつ、何を、いくつ買ったか）です。お買い上げいただいたものをすべて記録するためには、お客様にお店の専用カードを持っていたり、レジと連動させる仕組みを導入しなければ困難です。手作業で顧客カードをつくるならば、ギフトと企画物（頒布会、季節商品など）の受注者リストを作成することから始めてください。そして、前年に注文していただいたお客様には、必ず、企画のお知らせ状に手書きメッセージを添えて案内してください。

Q⁷ 宅配で得意先の開拓を行っていますが、最近では日中留守のお宅が多く、お客様がほとんど増えません。こんな状態でもお客様を増やす良い方法はあるのでしょうか？

A 宅配便がこれだけ普及していることから考えても、ほとんどのお宅がどこかの時間帯に荷物を受け取っているわけです。本当に宅配サービスを利用しにくい方は、一人暮らしで生活時間が不規則な方だけと考えるてください。お店側の都合でサービスの提供方法を考えるのをやめること。夜しか相手がないのであれば、夜に配達すればいいのです。御用聞きも同じです。Eメールで注文とお届け希望時間を指示してもらえばいいのです。ただし、その中で効率を上げることを考えます。なんでも相手の指示に従うのではなく、お届け日時の候補を数案出して、配達ルートをもとめるなどの調整を図ります。

あるいは、こちらが宅配したい時間に在宅しているお客様を探します。子供を保育園に預けているお宅は昼間留守が多いでしょうが、幼稚園に預けているお宅は午後在宅しています。高齢世帯も昼間在宅している方が多いはず。幼稚園のお迎えの時間や高齢者が集まる場所でパンフレットを配るなどの工夫をしてください。

Q⁸ 試食・試飲用のサンプル代金は小売店が自分で負担するのでしょうか？

A 仕入先との相談になりますが、賞味期間の長い加工食品や菓子では、粗利益率が33%以上（仕入れ価格の1.5倍以上で値付け）あるものは、自分で負担するものと考えてください。

試食サンプル（商品見本）代をあらかじめ販促費として見込んでおきます。仮に目標を粗利益率23%に設定すれば、もとの粗利益率が33%なのでから1割は試食サンプルに使えることとなります。1袋のサンプルを使って10袋売れば、目標の利益が出ます。

Q⁹ チェーンへの参加を迷っています。どんな考え方で判断したらよいのでしょうか？

A 一般論ですが、自店の財務内容が一番重要です。借り入れをして加盟するなら、見合わせた方が賢明です。加盟店の収入面でのメリット（利点）は、チェーンがモデルとして提示する売上まで届いて、ようやく出てきます。借り入れをするということは、それだけメリットが出てくる売上水準が高くなることを意味します。

次に、従業員全員の意識が重要になります。加盟してもチームワークが悪ければ業績は上がりませんし、不満が募って皆の気持ちが暗くなってしまいます。全員が納得して、協力してやっていく体制ができるかどうかを考えてみましょう。

Q¹⁰ ポイントカードを導入しようと思います。設計段階での留意点を教えてください。

A 狙いによって対象商品の範囲が変わり、それによってポイントの提供率が変わります。店全体の集客力を高めたり、お客様の固定化を狙うのであれば、全商品を対象に売上高の1%を目安にポイント還元します。ビール券などの金券は別として、利幅が薄いものにも、必ずポイントをサービスしてください。仮に全提供ポイントのうち7割が使われ、自店の商品と引き換えた場合、粗利益率20%のお店で販促費用は売上高の0.5%強と見込めます。

一方、ワインやこだわりの食品など特定の分野の商品育成・顧客定着を狙うのであれば、対象商品の粗利益率に応じて、還元率を加減します。

また、貯めたポイントの使い方ですが、単純に買物券として使えるだけではなく、くじ引きやイベントへの優待などゲーム的なメニューを用意すると、お客様とのコミュニケーションの幅が広がります。

Q¹¹ 酒販店同士が集まって共同で商品の仕入れ・配送・開発を行うことを計画しています。実施にあたっての留意点を教えてください。

A 商品の仕入れ・配送・開発の中で、共同化の核にするものをはっきりさせておくことが重要です。

共同仕入れによって合理化や取引条件の改善を図るならば、参加したメンバーがどの程度のメリットを期待しているのかを確認し、どのような仕入れ方をすればそのレベルにまで仕入れ価格を下げるができるのかを仕入先とよく詰めなければなりません。メンバーが求めるレベルが達成されないと、共同化は足並みが揃わなくなります。

また、仕入れ価格は下がっても、そのために新たな費用が発生する場合があることも忘れないでください。メンバーを代表して仕入先との交渉に当たる人の人件費や物流費がかかっているならば、見た目の価格引き下げはそれらを担当した人の無償の労務提供のうえに成り立っていることとなります。こうした無理は共同化がうまくいなくなる原因となります。

共同化は、共同で推進することで単独ではできない強さをつくり出すことが目的です。チラシなどの販促ツール（道具）の作成やオリジナル商品の開発などは、その代表的なものです。具体的な進め方は第2章・4の「3.品揃えの考え方」でも整理していますので、参照してください。

いずれにしろ共同化を成功させるためには、参加メンバーが高い意識と強い参加意欲を持って全力で取り組まなければなりません。お客様の満足度を高め、競争力を獲得するために、精力的に、なおかつ丁寧に進めてください。