

経営改善計画  
実施マニュアル

作成に関する調査

経営改善計画  
実施マニュアル

作成に関する調査

平成16年11月

自宅やオフィスからインターネットを利用して申告や納税が簡単にできます。  
ご利用方法等の詳細についてはe-Taxホームページをご覧ください。

**e-Taxホームページ**  
URL <http://www.e-tax.nta.go.jp>

国税庁 酒税課

酒税等に関するご質問は最寄りの国税局・税務署へ。  
また、この冊子をご覧になってお気づきの点、ご意見等がございましたら、国税庁のホームページの「ご意見ご要望」欄からメールで、もしくは、下記の連絡先あてにご郵送ください。

**国税庁ホームページ**

URL <http://www.nta.go.jp>

連絡先

〒100-8978

東京都千代田区霞が関3 - 1 - 1

国税庁酒税課

この社会あなたの税がいきている

# はじめに

本書は、酒類業界の実情に精通した専門家で組織された「経営改善計画実施マニュアルの作成に関する調査委員会」委員の協力を得て、「酒類小売業者の経営の改善等に関する緊急措置法」（以下「緊急措置法」という）に係る経営改善計画書を提出した酒類小売業者の経営改善の円滑な取り組みを支援・促進することを目的として作成したものです。

酒類小売業者にとっては、各々の酒類小売販売場の経営環境等を踏まえ、適切に経営改善計画の実施に取り組まれていることと思いますが、ぜひ、本書を参考として経営改善計画実施にあたっての留意点・対策等を改めてご確認いただき、経営の改善に役立てられることを期待いたします。

なお、この調査は平成16年9月から10月にかけて実施されており、各事例等の記載内容は調査時点のものです。

平成16年11月

国税庁 課税部酒税課

## 「経営改善計画実施マニュアル作成に関する調査委員会」名簿

委員長	山田 聡昭	(株)酒文化研究所 第一研究室長	第1章、第2-4章、第3章
副委員長	宇賀神 重治	酒販工学研究所 所長	第2章-5
委員	狩野 卓也	(株)酒文化研究所 代表取締役	第2章-3
委員	寺田 好文	サケ・オフィス・テラダ 代表	第2章-2
委員	橋本 隆志	I・P・A日本酒情報研究所 所長	第2章-1
委員	深川 俊哉	ネイチャーワークス 代表	
委員	安藤 雅登	(株)日本リサーチセンター 制作企画部長	
委員	細谷 峰子	(株)日本リサーチセンター 制作企画部	

このテキストは、酒販店がお客様から支持される商売を展開するための方向性を考え、それぞれについて具体的な強化手順をまとめたものです。取り上げる方向性は、酒類専門店A（主として家庭用店売り・業務用） 酒類専門店B（インターネット販売） 業務用販売 家庭用宅配 非酒類の強化です。この5つに提案を絞り込んだのは、いずれも取り組める酒販店数が相当数あること、すでに少なからず成功事例があること、酒販店の商売の経験やノウハウを生かせることが理由です。

これからは、さまざまな業態の者が酒類販売に積極的に参入するようになり、競争は今以上に激しくなります。これまでどおりの商売を続けていたのでは、新しく売場が増えた分、酒類の売上が下がることは避けられません。勇気を持って変わらなければ、商売は続けられないと覚悟すべきです。

では、どう変わればいいのか。本書では各方向性ごとに目指すべき3つの指標を示しました。第一は「手応えライン」です。従業員皆で「挑戦してよかったね」と確認しあえる段階で、三段跳びで言えばホップです。第二は「自信ライン」です。新しいやり方で獲得したお客様や売上が、商売の柱のひとつになったと自覚できるレベルです。第三は「自慢ライン」です。自店の経験を仲間の酒販店に、自信を持って発表できるレベルです。これが各方向性の当面のゴールとお考えください。そこまでどのように到達するかを、事例を交えつつ具体的に示していきます。

また、経営改善では進捗状況のチェックがたいへん重要です。目指した方向のどのあたりまで自分が到達しているのかをつかむ作業です。頂上に向かって登り始めて、何合目まで来たのか、道を間違えていないか、登りきるだけの体力や技術が身についてきているかなどをチェックします。そのために各方向性ごとにチェックシートを設けました。取り組み始める前にチェックし、3ヵ月に一度、あるいは半年に一度くらいの頻度で定期的にチェックします。そうすれば自分はどの分野が十分で、何が不十分なのかがわかります。

そして、経営改善を着実に進めるために、パートナーをつくってください。同業者や近隣の仲間、友人・知人などをパートナーに頼んで、月に1回くらいの頻度で進捗状況を報告します。報告することで進捗状況が確認でき、その時々抱えている問題を解決する糸口を探ることができます。そう、いいコーチをつけるのです。

経営改善は楽ではありません。無理をしなければならぬこともあります。常に力を出し惜しみすることなく、全力で取り組んでください。そして少し背伸びしてください。「こっちはちょっときついな」と迷ったときには、必ず「きつい」方を選択します。狙いを定めて、正しい手順を踏んで、厳しく鍛錬していけば、必ずお客様は支持してくれます。

平成16年11月

「経営改善計画実施マニュアル作成に関する調査委員会」委員長

山田 聡昭

# 目次

第1章	目指すマーケット分野の選択と集中	1
	1. なぜ、今、選択と集中が必要なのか	2
	2. お客様が酒売場に求めることと市場のタイプ	6
	3. 5つの土俵での戦いの方向性	8
第2章-1	新しい専門店化戦略 差別化から絶対化への挑戦	11
	A+Bマーケット（家庭用・業務用×上級商品クラス）	
	1. 専門店化の方向性とポイント	12
	2. 品揃えと仕入先	15
	3. 売場づくりの基本	17
	4. 新規客の獲得活動	20
	5. 既存客の深掘り活動	22
	6. ギフト強化活動	23
	7. 顧客コミュニケーション活動	24
	8. 受注・発注・決済の創意工夫	26
	9. マネジメントのポイント	27
	経営改善進捗チェックシート	28
第2章-2	インターネットを活用した専門店展開	31
	A+Bマーケット（家庭用・業務用×上級商品クラス）	
	1. スタートからゴールイメージ	32
	2. 品揃えと仕入先	34
	CASE STUDY1 ホームページ上での蔵元情報紹介事例	35
	3. ホームページ作成の特徴など	36
	4. 新規客獲得のための施策	38
	CASE STUDY2 ホームページでつくる情報誌 メールマガジン活用例	39
	5. 既存客の深掘り活動	40
	6. 顧客コミュニケーション活動	42
	CASE STUDY3 酒蔵見学会開催後のホームページでの報告例	43
	7. 受注・発注・決済の工夫	44
	8. マネジメントのポイント	45
	経営改善進捗チェックシート	46
第2章-3	業務用開拓で販路を拡大する	49
	Cマーケット（業務用×一般商品クラス）	
	1. スタートからゴールイメージ	50
	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）	52
	3. 業務用年商1,200万円から行うこと（第2段階）	54
	4. 年商2,000万円得名実ともに業務用酒販店へ（第3段階）	55

**CASE STUDY1 提案型営業で急成長する業務用酒販店A社** 56

- 5. マネジメントのポイント 57
- 6. 顧客コミュニケーション活動 58
- 7. 業務用酒販店の販促手法や施策 59
- 8. その他のポイント 61
  - 経営改善進捗チェックシート 62

第2章-4 **家庭用一般クラスの商品を宅配で仕掛ける** 65

Dマーケット（家庭用×一般商品クラス）

- 1. スタートからゴールイメージ 66
- 2. ターゲットとサービスの中身 67
- 3. 品揃えの考え方 69
- 4. 売場づくりの基本 **チラシとカタログが宅配の売場** 71
- 5. 新規客の獲得活動 72
- 6. 既存客の深掘り活動 73
- 7. 顧客コミュニケーション活動 74
- 8. 受注・発注・決済の創意工夫 75
- 9. マネジメントのポイント 76
  - 経営改善進捗チェックシート 78

第2章-5 **お酒以外の商品を強化し、売上を伸ばす** 81

Eマーケット（非酒類商品）

- 1. 食品・菓子などの販売メリットと基本ステップ 82
- 2. “数品目・大量陳列”で食品を売る 83
- 3. 手近な箱を陳列台にして、お菓子を売る 87
  - 経営改善進捗チェックシート（食品強化・菓子強化） 92
- 4. パーティーを出前する 94
  - 経営改善進捗チェックシート（パーティー出前） 98

第3章 **経営改善の計画から達成まで** 101

- 1. スタートは自店を否定すること 102
- 2. 業績を分解する 103
- 3. 強みと弱みを知り、基本路線を決める 104
- 4. 基本路線に肉付けする 105
- 5. 販促企画を仕掛けて動きをつくる 106
- 6. ペースメーカーをつくろう 108
- 酒販店経営Q & A 109

# 第1章

---

## 目指すマーケット分野の 選択と集中

---

---

---

---

---

---

# 1. なぜ、今、選択と集中が必要なのか

今、酒販店の経営が厳しさを増しているのには3つ理由があります。ひとつは酒類市場が小さくなっているからです。2つ目は酒類を販売する店が増えて1店あたりの取り分が小さくなっているからです。そして3つ目は新しく酒を扱い始める競合店には規模が大きいものが多く、最先端の情報機器や物流システムを導入し、たいへん高い競争力を持った店が多いからです。選択と集中が必要であることを十二分に納得していただくために、まずはこの3つの現象を順に整理していきます。

人1人あたりの酒類消費量の将来推計値と成人人口の将来予測を掛け算したのですが、10年後には消費量が今よりも4%以上も少なくなるという結果になりました。

消費量が減っても、高いものが売れるようになれば市場は大きくなります。しかしながら商品単価が底上げされる見通しはあまり持てません。廉価で安定した品質のものがこれだけ定着していますから、普通の人々が普段飲むクラスの商品の価格が全体的に上がるとは考えにくく、よほどの環境変化などでもない限り、変わりそうにもありません。もちろん、高額商品が売れるようになる可能性は大いにあります。お酒に関心が強く欲しいものは高くても買いたいというお客様や、裕福で普段から高価なおいしいお酒を楽しむという方は増える方向にあるからです。

## (1)ポイント1 酒類市場はさらに小さくなっていく

酒類市場が縮小しているのは、およそ10年前に酒類の消費量が減少に転じたことと、ビールから発泡酒にお客様が移ったように売れ筋の価格帯が安い方に移ったからです。消費量に関しては、成人人口が7~8年後に減少に転じ、65歳以上の方の割合が25%を超えるようになると、さらに減る見通しです。図表1は、5年後、10年後の酒類の総消費量を予測したものです。成

## (2)ポイント2 競争相手が増えている

段階的な規制緩和によって酒類を小売りする売場はジワジワと増えています。図表2は近年の酒類免許場

数(「小売りに限る」条件のついた免許のうち、特殊・限定を除いたものの計。国税庁)の変化を示したものです。1999年度(2000年3月末)の14万2,000場弱から4年後の2003年度(2004年3月末)には16万2,000場になりました。約2万場と15%も売場が増え、今後さらさら売場が増える見通しです。

すでに見たように酒類市場は小さくなってきています。そのうえに15%も売場が増えれば、1場あたりの販売量は当然小さくなります。スーパーマーケット(以下スーパーと略)やコンビニエンスストアのように、酒類の売上高が全体の5%程度と低いところでは大きなダメージとはならないのですが、売上高に占める酒類の割合が半分を超える酒販店にとっては大打撃です。酒類の売上高が減少した分を、別の商品の売上増で補えば、この激変も致命傷には至りません。けれども、加工食品や菓子、牛乳や豆腐などの日配品、惣菜、生鮮など、酒類以外の商品を即座に売りこなせる酒販店は少なく、売上回復の糸口さえつかめていないのが現状です。

## (3)ポイント3 新規参入者は独自の強みを持っている

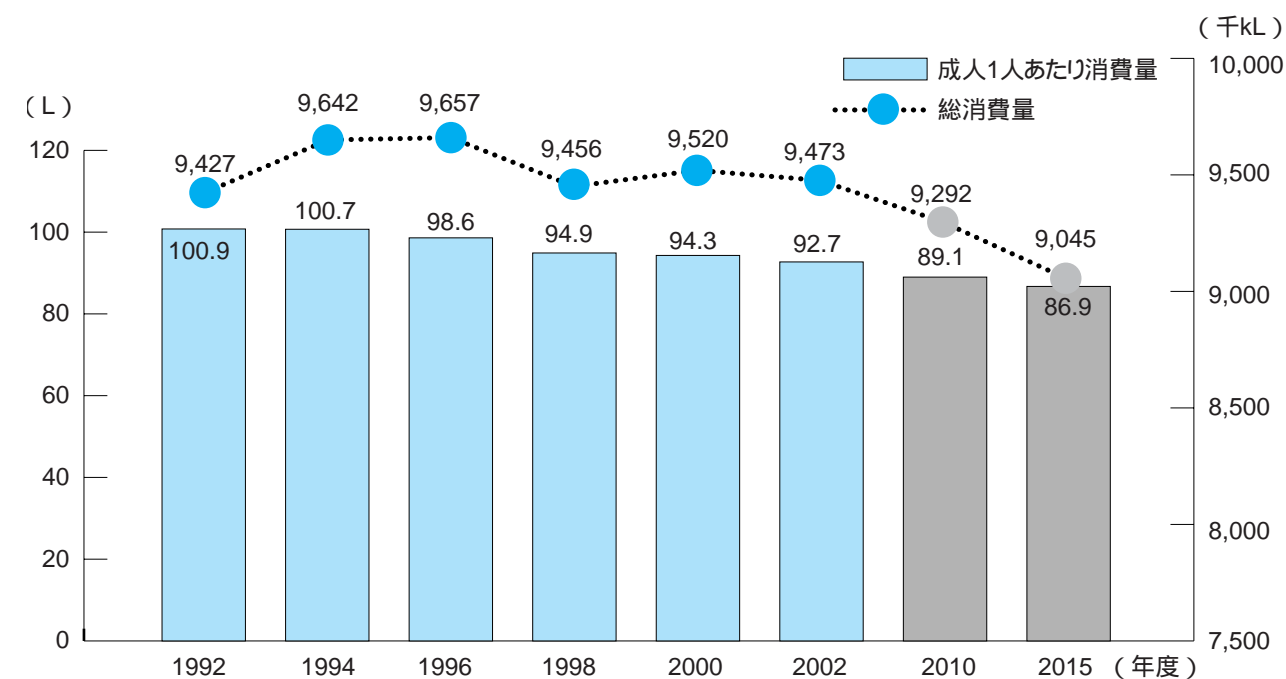
図表3はこれまでの酒類小売が多様化してきた流れを整理したものです。酒類小売の多様化が急速に進み始めたのは1980年代の後半です。それまでは酒販店の一部がコンビニエンスストアに転換したり、専門店を目指したりするにとどまっていた。それが、一般向けの小売販売での価格競争の拡大によって、酒量販店が全国に拡大します。

次の段階はスーパーやコンビニエンスストアへの免許拡大で、1995年以降のことです。

わずかに遅れて、飲料や加工食品の売場としても急成長していたドラッグストアやホームセンターでの酒類販売も広がります。この2つの業態は、専門的な販売技術が必要な生鮮と惣菜を排除して、取り扱いを日持ちする加工食品に特化しました。販売管理費の低さを武器に価格競争で優位に立ち、同時に短時間で買物や、品揃えのある程度の幅広さといった利便性でも支持されて、十分にスーパーに対抗できる力があるこ

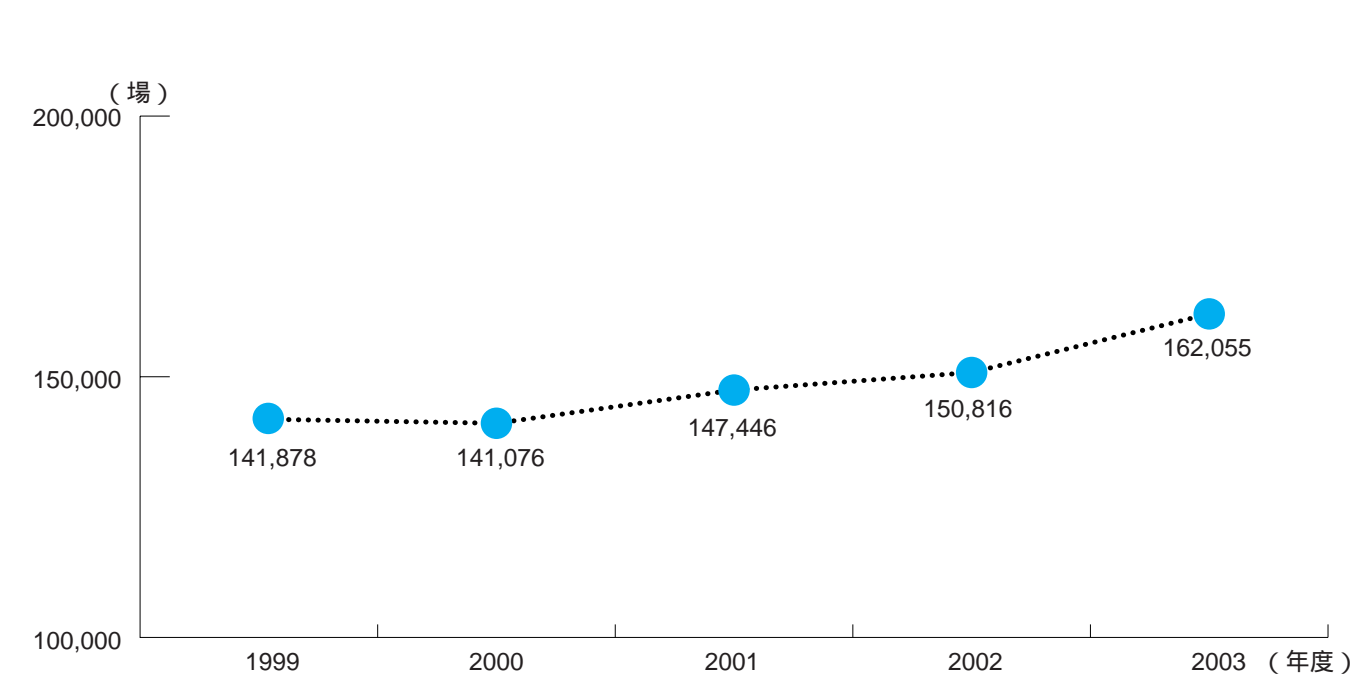
図表1 酒類消費量の推移と将来推計

\*「酒類消費数量(国税庁)」「国勢調査(総務省)」「国立社会保障・人口問題研究所のデータ」を基に(株)酒文化研究所が試算



図表2 酒類免許場数の推移

\*「小売りに限る」条件のついた免許のうち、特殊・限定を除いたものの計。国税庁



とを示しました。

さらに2003年の規制緩和以降は、弁当・惣菜店、レンタルビデオショップ、100円ショップなどにも酒類を取り扱う店がでてきました。また、食品を扱ってこなかったカメラや家電の専門量販店などにも、都市部のターミナル駅周辺に大型の酒売場を設ける動きが見られます。

#### (4)限られた力をひとつに集中させる

ここまで見てきたように、酒類小売りの競争がさらに厳しくなることは明らかです。お客様に支持していただいて、これからも商売を継続していくには、商売の仕方を大きく変えなければなりません。同じことを続けていたのでは、お客様は必ず離れます。

まず、自店がどんな商売をしたいのかイメージを固めましょう。誰に、何を買ってもらって、どう満足していただくのかを考えてください。えっ、そんなことを言われてもイメージが浮かばないですって。では、次の項でこの手がかりを整理して、イメージを結べるようにじっくり検討しましょう。

さて、ここでは、ひとつだけ確認しておきましょう。厳しい環境で生き残るには、自分が得意なこと(少なくとも苦にならずに取り組めること)で勝負でき、競争相手があまりいない分野を探して、時間とお金と労力を集中させる。これこそ、成功の確率が最も高いということです。

#### 【用語解説】

食品フルライン：生鮮品・惣菜・日配品・加工食品・冷凍食品など、あらゆる加工形態の食品を取り扱う業態

デリ：デリカテッセンの略。惣菜のこと

グロサリー：乾物・缶詰が代表。干す・揚げるなどの加工により長期間保存できるようにした食品

ノンフード：食品類を扱ってこなかった小売業区分

GMS：ゼネラル・マーチャндаイズ・ストアの略。衣食住の全般にわたり、大衆品・実用品を総合的に品揃えし、セルフサービス方式で販売する大型店で日本独特な業態

CVS：コンビニエンス・ストアの略。コンビニエンス( 便利さ )を軸に商品・サービスを提供する業態

酒DS：酒類に特化したディスカウント・ストア( 安売り店 )

ホームセンター：日用雑貨や園芸・大工用品を専門的に取り扱う店。HCと略す

大型SC：大規模なショッピング・センター( 複数の小売店が1カ所に集中的に出店する形態の商業施設 )

SSM：スーパー・スーパーマーケットの略。大型のスーパーマーケットのことで、食品売場の売場面積がおおむね600坪を超えるもの

フードケータリング：宅配ピザなど惣菜や料理の即時出前販売  
給食・食材デリバリー：食材や料理を宅配する小売業。ケータリングに比べて、一般に注文からお届けまでの時間が長い

都市型アミューズメントHC：日用雑貨や園芸・大工用品を扱うホームセンターの中でも、大都市部で文房具・玩具・趣味用品を特に充実させた店

SuC：スーパーセンターの略。アメリカで多く見られる超大型店で、強い価格訴求を武器とする総合ディスカウント店

WSC：ホール・セール・クラブの略。倉庫型店舗で、ケース売りのように大きな単位、大容量で購入する業務用やヘビーユーザーを対象に、会員制で現金販売をする店

ミールソリューションSM：「食材から料理へ」をスローガンに、素材から調理済食品まで調理レベルの違う商品を提供し、食事に関する幅広いお客様の要望に応えることに狙いを絞った売場づくりをする食品スーパー

ネットスーパー：インターネット上で注文を受け、即日もしくは翌日に商品配送をしてくれるスーパーマーケットのこと

セレクトショップ：経営者個人のセンスで「素敵」だと思ふものを選んで、食品・雑貨・衣類などの区分を問わずに品揃えする店

ニッチHC：ニッチは特定の狭い分野に特化すること。ニッチHCは、農家や大工など、一部の専門顧客のために品揃えを集中させた店舗

図表3 酒売場の多様化

取り扱い商品の幅	1980年以前		1980年代		1990年代		2000年代		
		百貨店	百貨店	百貨店	百貨店	百貨店	SuC、WSCなど	百貨店	
食品フルライン	GMS	GMS	大型SC	GMS	GMS	大型SC	GMS		
	食品スーパー	食品スーパー	食品スーパー	SSM	SSM	長時間SSM	SSM		
				食品スーパー	食品スーパー	高級スーパー	ミールソリューションSM	ネットスーパー	食品スーパー
					食品スーパー	生協班配送	生協個別配送		
班配送生協									
デリ・日配	食料品店	弁当・惣菜店	弁当・惣菜	弁当・惣菜	弁当・惣菜	フードケータリング	フードケータリング		
			給食・食材デリバリー	給食・食材デリバリー	給食・食材デリバリー				
グロサリー&デリ	酒&グロサリー	牛乳宅配	牛乳宅配大型化	牛乳宅配	牛乳宅配	給食・食材デリバリー	給食・食材デリバリー		
		ミニスーパー						総合多頻度少量定期宅配	
酒&グロサリー	酒飯店	CVS( 酒なし )		CVS( 酒なし )	CVS( 酒なし )	CVS( 酒なし )	CVS		
		CVS( 酒販店からの転向 )						都心型小型SM	
		酒専門店						ミニスーパー	
		店売り酒販店	一般酒販店	酒専門店	酒専門店	セレクトショップ	最寄り酒販店	ミニ酒量販店	
ノンフード	各種業種小売店	宅配酒販店	宅配店グループ化	宅配酒販店	宅配酒販店	宅配信量販	宅配信量販		
		酒DS	酒量販店	酒DS	酒量販店	小型酒量販店	酒量販店		
		業務用卸	業務用卸	業務用卸	業務用卸	業務用スーパー	業務用卸		
		業務用卸						業務用卸	
ノンフード	各種業種小売店	薬局チェーン	繁華街ドラッグストア	繁華街ドラッグストア	繁華街ドラッグストア	市街地ドラッグストア	市街地ドラッグストア		
			市街地ドラッグストア	市街地ドラッグストア	市街地ドラッグストア	市街地ドラッグストア	市街地ドラッグストア		
		特殊品の通販・訪販	特殊品の通販・訪販	特殊品の通販・訪販	日用品の通販	日用品の通販	日用品の通販	ネットショップ	
		専門量販店	大型専門量販	大型専門量販	大型専門量販	専門量販店	専門量販店	専門量販店	
			100円ショップ	100円ショップ	100円ショップ	100円ショップ	100円ショップ	100円ショップ	
		総合DS						食品強化 総合DS	
ホームセンター	都市型アミューズメントHC	都市型アミューズメントHC	都市型アミューズメントHC	都市型アミューズメントHC	都市型アミューズメントHC	都市型アミューズメントHC			
	プロ対応HC	プロ対応HC	プロ対応HC	プロ対応HC	プロ対応HC	プロ対応HC			
	一般HC	一般HC	一般HC	一般HC	一般HC	一般HC			

濃い青の部分は全店で酒類を取り扱う店、薄い青の部分は一部に酒類を取り扱う店がある業態



## 2. お客様が酒売場に求めることと市場のタイプ

### (1) 酒売場に期待される3つの機能プラスアルファ

先ほど酒売場がどんどん多様化してきた様子をおさらいしましたが、俯瞰してみると競争のテーマはたった3つであることがわかります(図表4)。どの売場も3つのテーマのいずれかについて、「この分野だったら簡単には負けない」というものを持っています。それは酒売場に必要機能といってもよいものです。

第一の機能は経済性(安さ)です。ほとんどの人が同じものなら安い店で買いたいと言います。これは小売店の競争に限りません。多くの業界でメーカーが価格と性能のバランスを巡って激しい競争を繰り広げています。「同じ性能なら当社の方が安いですよ」とか、「この価格でこの品質は他社にはありません」などの表現が、食品や衣類、家電や自動車など、多くの消費財にあふれています。

課題は「どうしたら値段を抑えつつ、利益が出せるのか」です。ただ値段を下げるだけでは、一時的に売上は伸びるかもしれませんが、手元に残る利益はどんどん減っていきます。利益を出すためには、経営の効

率化、合理化など、創意工夫の積み重ねが必要となります。

また、経済性の機能では、単純に安いという意味合いだけでなく、同じ値段なら高級感のある店の方がいいという評価もあることを加えておきます。同じ品が同じ値段ならきれいな店の方がいい、というのも経済性の機能競争の一部分です。

第二の機能は利便性(便利さ)です。これは1ヵ所で何でも揃って便利(ワンストップ・ショッピング)、手早く買って便利(ショートタイム・ショッピング)、年中無休で便利、届けてくれて便利などの要素があります。近くで便利ということも含まれるのですが、これは立地の問題で、どの業種・業態にも共通することですからここではあえて省きます。

第三の機能は好奇心(おもしろさ)です。安さや利便さと比べるととてもあいまいな表現で、それだけに開拓の余地が大いに残されています。思いつくままにあげてみると、珍しい商品がある、たくさんの品物がある、新しい商品がある、商品がおもしろく表現されている、使い方をよく知っているなどがあります。

この3つの機能が重視されていることは、買う人の意見からも確認できます。売場で酒を購入した人に、どうしてその売場で買ったのかを尋ねると、回答は「安い」「便利」「おもしろい」という3つの機能に関する事柄に集中します。

けれども、この3つの機能を強化していけば店は繁盛するかというと、そうとも言えません。お酒を購入したお客様にその売場に対する不満や要望をお聞きすると、真っ先にあがるのは、店員の接客態度や身だしなみ、商品の鮮度や清潔さ、仕事の手早さや正確さ、売場のわかりやすさや歩きやすさ(整理整頓)など、管理と躰に関する

事柄です。つまり、3つの機能のどれかで他店よりも優れていることは競争上とても重要だけれども、お店の人がお客様を迎える基本的な躰ができていなければまったく評価されないということです。この点を絶対に忘れないでください。

### (2) 酒販店が狙える5つの土俵

酒の小売はたった3つの機能を巡る単純な競争です。にもかかわらず、売場がバラエティーに富んでいるのは、狙っている需要にいろいろなタイプがあることと、皆が売場を他店とは少しでも違ったものにしようとしているからです。

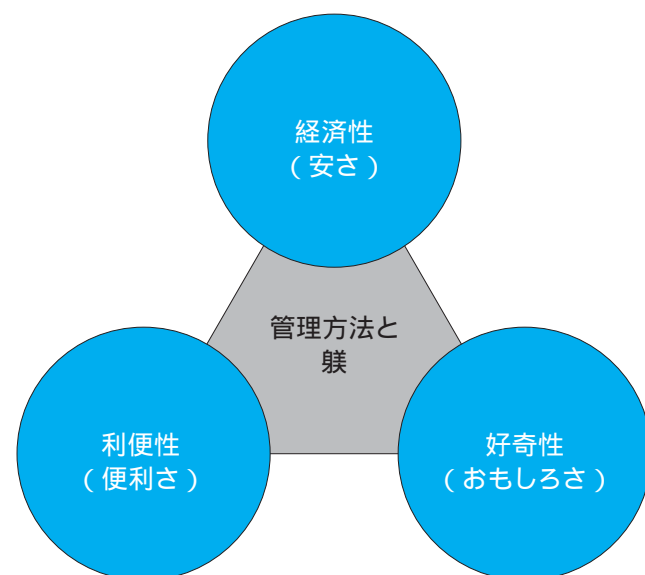
酒類市場は、グレードで上級クラスと一般クラスに分けることができます。上級クラスは、清酒なら1.8Lで2,000円以上、ワインならフルボトルで1,000円以上、

ウイスキーではレギュラーサイズで1,500円以上で、中の上から上という程度のもので、ビール・発泡酒・チューハイはすべて一般クラスと数えると、上級クラスは金額ベースで酒類市場の1割、一般クラスが9割を占めます。

市場を分けるもうひとつの軸は、家庭用と業務用です。自分で飲む酒なのか、商売の仕入れとして購入する酒なのかという違いです。業務用で飲まれている割合については諸説ありますが、酒類全体では3~4割という見方が一般的です。また、上級クラスは業務用の割合が高いとされています。

この2つの軸で市場を4つに分けて、さらに酒販店が取り扱う酒以外の商品の売上を加えてまとめたのが図表5です。これで酒販店が販売するものがすべて網羅できます。そう、勝負の土俵はこの5つなのです。

図表4 酒売場の評価要素



図表5 商品群と売り先による酒販売の領域

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

### 3. 5つの土俵での戦いの方向性

#### (1) 「家庭用一般商品クラス」は価格からサービスへ

これまでに酒類小売りに参入してきた小売業者の顔ぶれを思い出してください。スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ホームセンター、総合ディスカウントストアなど、いろいろな顔が思い浮かぶと思います。次に、これら新規参入者が5つの土俵のどこに上がったのかを考えてみてください。そうです、彼らはほとんど全員がE酒以外の商品の販売に基礎を置きつつ、D家庭用一般商品クラスの市場に参入してきたのです(図表5)。そして、彼らはそれまで酒販店が持っていた一般商品クラスの売上と一般の個人客をどんどん獲得していきました。

酒販店は減った分の売上を取り戻そうと、商品の売価を下げてスーパーに合わせてみたりしますが、どうしてもすべては取り戻せません。なぜなら、便利さやおもしろさという機能で、お客様がスーパーやドラッグストアを支持している側面があるからです。価格が同じでも便利さに劣る分、軍配はスーパーに上がります。

Dの家庭用の一般商品クラスの土俵で勝負をかけ、

「店売り・現金」という売り方で展開するならば、10%を切る粗利益率でいかに必要な粗利益額を稼ぎ出すかという競争を覚悟しなければなりません。スーパーやドラッグストアでは、販売管理費の圧縮や物流の効率化により、酒類の粗利益率を10%前後で販売してくる店も珍しくありません。近くにこのような競合店があれば、さらに薄い利幅で戦うことになります。

そのうえ、ここ数年間で価格訴求による量販効果が急速に薄れてきています。図表6はスーパーが酒類の粗利益率を何%に設定しているかでグループに分けて、1店あたりの酒類売上高と粗利益額を計算したものです。粗利益率を低く設定しているグループの方が売上高は大きくなっていますが、13~15%を境に売上高の伸びは鈍化します。13%未満のグループは、さらに粗利益率を引き下げて(価格訴求をして)売上増を狙ったのですが、思うように売上がアップしていません。そのため、粗利益額が低下してしまっています。この現象は2003年3月のアンケート調査で初めてはっきり出ました。いつでも、どこでも、お酒が安く買え

るようになったために、お客様は安いからといって、以前ほどまとめ買いをしなくなってきているのです。争点は確実に価格以外のところに移ってきています。

では、どんな機能を強化して、具体的に何をすればよいのでしょうか。安さに反応しなくなっているのですから、便利さとおもしろさに着目することになります。コンビニエンスストアは、サービスまで含めた幅広い品揃えと長時間営業と好立地で従来にない便利さを提供して、値段は安くはないにお客様から強く支持されています。メーカーと共同開発したユニークな商品や、新製品や季節商品をタイムリーに店頭と並べる機動力は、売場におもしろさをつくり出しています。

宅配にも大きな可能性があります。こう言うと「へえ、配達ですか...。私もも一生懸命やっていますが、配達しても新規のお客様はほとんど取れませんよ」というボヤキが聞こえてきそうです。でも、ちょっと世の中全般を見渡してみてください。店舗を構えず指定の場所にお届けする物販が成長していることに気がつくでしょう。テレビショッピング、インターネット通販、電話やファックス一本で翌日届く文房具、ミネラルウォーターや清掃用品の定期宅配などなど、事例はいくらでもあがります。

今、酒販店の宅配が評価されないのは、値段が合わない(値ごろを外している)商品が良くない(どこでも買えるものしかない)サービスが悪い(商品リストがない、代金精算の方法に限られる、届け時間の指定ができない等)など、商売を今日的なスタイルに改めることなく昔のままを続けてきたからです。

そして、宅配に可能性があるとは断言するのは、プロパンガスの宅配のように必需品を切らさない利便性だけでなく、おいしそうな産直品を買うときのような「ワクワクする買い物」も提案できるからです。見えないところで生活を支える役割と、お土産物屋で買物をするときのような楽しさを両立できるのは、宅配ならではの強みです。

ただし、コンビニエンスストアにしても宅配にしても、魅力的なサービスを安定的に効率的に提供するた

めに、組織的な取り組みが必要になります。グループへの参加も含めて、優れた共同化が重要なテーマとなります。

#### (2) 専門店の生命線 業務用開拓と顧客管理

さて、Dの土俵で酒類の売上が減少した酒販店の中には、この土俵での勝負を避けて新しい土俵に上がるとうとする方も多いでしょう。酒の専門知識を生かしてAの家庭用高級商品クラスを取りに行くのが酒類専門店化の戦略です。

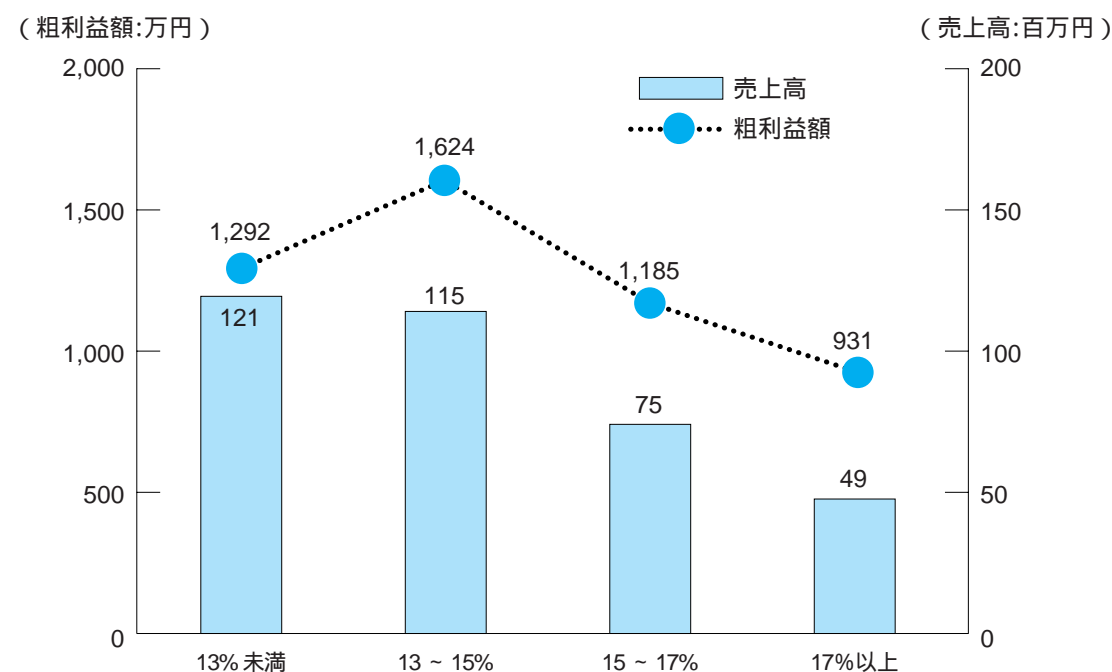
この土俵の難しさは、普段から高級クラスを愛飲するお客様は100人に1人くらいしかいないことです。誰でも飲む発泡酒を売るなら小さな商圏を見れば事足りりますが、高級クラスの場合はそれでは済みません。広い商圏を視野に置いて点在するお客様を一人ひとりつかまえていきます。そのためには、最初は集客のための施策がたくさん必要ですし、応援団をあちこちにつくっていくことが必要です(これを口コミといいます)。広く告知して、ポツポツしかいない少数のお客様と出会うわけですから、一度出会ったお客様は二度と離さないというくらい、しっかりとつながる仕掛けを講じていきます。インターネットはそこでたいへん有効な道具になります。

また、企画販売を積極展開することもポイントになるでしょう。頒布会や季節商品、父の日やクリスマスなどの催事企画などを確実に展開していけば、一般のお客様が高級クラスのお酒を購入するタイミングを逃さずにつかまえられるからです。

こうして手を尽くしてもまだまだ十分ではありません。わざわざ遠くからお客様に足を運ばせるほどのおもしろさを提供するには、品揃えにかなりの幅広さや相当な深さが必要です。そのために、どうしても在庫が増えます。確実に商品を回転させるためには、料飲店の得意先を増やし、高級商品クラスが安定的に流れていくパイプを持たなければならないでしょう。高級商品クラスをしっかりと販売できる料飲店と取引するために必要なことを考え、一つひとつつぶしていくことが

図表6 スーパーの酒類販売での粗利益率・売上高・粗利益額

\*\*『新・酒の教科書』(商業界)を基に作成 N=33社 2003年3月



肝要です。

### (3) 業務用はわがままを聞くところから

業務用で一般クラスの商品を販売する方向に道を求める選択もあります。ここでも激しい価格競争が行われていますが、お客様が商売のために購入（仕入れ）するので、家庭向けの販売と比べて、よりサービスの部分を重視する傾向にあるようです。価格競争を避けたいと思うならば、ここに活路を見出すこととなります。遅い時間の急な配達依頼、労務提供の要請など、お客様のわがままに徹底的に付き合います。わがままなお客様であればあるほど、安いけれども融通のきかない店からはモノを買うことができません。

もちろん、上級クラスの商品の販売を視野に置いて、図表5のCのゾーンからBのゾーンへと土俵を広げて行ったり、Eの土俵である酒以外の商品を業務用でも展開するような発展イメージを描いておくことは大切です。

### (4) 商売の基本は同じ 酒以外の商品の販売

最後は酒以外の商品の販売です。規制緩和によって、縮小傾向の市場にたくさんの強い競争相手が乗り込んできました。そんな厳しく難しくなった市場に無理をして留まるよりも、酒以外に目を向けて、新しいお客様を追った方がいいと考えるのも合理的な判断です。

酒量販店は、酒が安い店が珍しくないという時代になって商圏が急速に狭まってきています。そこで料飲店向けの食材を充実させた、業務用スーパーの形態に転換する店が増えています。酒量販店は、これまでも冷凍食品や米、飲料、調味料などの食品を品揃えしていましたが、酒類ほど品揃えが詰められておらず、思いつきで安物をどっさり積み上げたというレベルの店がほとんどでした。これを定番商品の品揃えをきちんと組んで、定期的にプロモーションを仕掛けていくと、来店客数が倍増し、客単価は下がるものの売上が回復してきます。このとき、酒の品揃えを軽減するケースが多く見られます。輸入ワインやモルトウイスキー、

清酒や本格焼酎などをたくさん抱えて、遠くからお客様を集める必要がなくなるからです。酒量販店の多くは、酒の専門性を武器にしようとしたもので、逆にとらわれていたことに気づくこととなります。

酒販店が酒以外の商品に力を注ごうとすると、商品知識が少なくて商習慣も微妙に異なるために戸惑うことが多いのも事実です。しかし、商売の基本は同じです。売上高は、新規のお客様を獲得するか、既存のお客様にたくさん買っていただくか、この2つの方法でしか増えません。具体的な作業は、どちらも新しい商品を紹介することと、既存の商品の用途を広げることです。そして、商品は中小メーカーの知名度の低い商品が中心になります。ナショナルブランドはスーパーなどで、ビール・発泡酒に劣らない価格競争が繰り広げられているからです。

したがって課題は、自店とその従業員が、お客様から「確かな商品を吟味して提供できる」という評価をできるだけ早く得られるようにすることです。新しい商品の推奨の成否は、商品の良し悪し以前に、薦める人と薦められる人の人間関係が大きく影響します。この部分をどう下ごしらえするかも重要なポイントです。

### (5) どう変わるかイメージができましたか？

さあ、いかがでしょうか。ここまで整理してくると自分がどの方向で商売を変えていきたいのか、イメージが具体的にになってきたのではないのでしょうか。「これで行くぞ」と即座に決め込めなくとも、「この方向には興味が湧かない」というものを外すことはできると思います。まずはじっくりと考えてください。

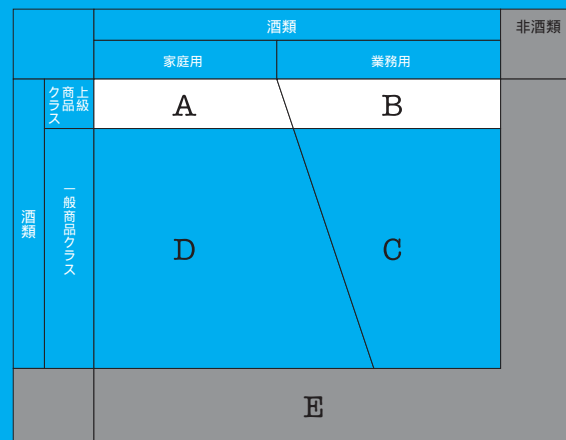
そして関心の持てる分野から、次の章で示す具体的な商売強化の手法を読んでみてください。きっとゴールイメージとそこに至る過程が見えてくるはずです。

次は実践です。第3章では計画を立案して、どこまで進んだか確認しながら、スケジュールどおりにゴールできるようにするための道具が揃っています。きちんと活用すれば、必ず勝ち残りの道は見えてきます。

## 第2章-1

# 新しい専門店化戦略 差別化から絶対化への挑戦

### A + Bマーケット (家庭用・業務用 × 高級商品クラス)



集客力のある大規模店舗内にセルフサービス方式の30坪以上の酒売場が多数登場しています。単独で出店している酒量販店には、酒類を豊富に品揃えしたうえで料飲店や一般家庭に商品をお届けする店も増えています。百貨店の酒売場もギフト中心から、少し贅沢なお酒をふだんお飲みになるお客様を意識したものに変わってきています。

本項では、このように新しい取り組みがどんどん登場し、競争環境が変わっていく中で、小規模な酒販店が酒類専門店としての存在感を放ち、安定的に利益を生み出していくには何が必要なのかを述べます。その骨子は、焦点を絞り込んだ一点集中型の品揃えをし、非日常性を売場で演出するというものです。これにより他店との差別化とお客様の満足度アップを両立させます。

また、酒類専門店では料飲店との取引とギフトの強化が必須となりますから、一般家庭需要への対応にとどまらず、これらについても丁寧に説明していきます。

なお、本項ではインターネットによる販売には触れません。これについては、2章 - 2をご覧ください。

# 1. 専門店化の方向性とポイント

ゴールイメージ

1	手応えライン	初年度は、1生産者 取引額年間120万円
2	自信ライン	3年後は、1生産者 取引額年間300万円
3	自慢ライン	5年後は、1生産者 取引額年間500万円

## (1) アイテム数優先から一極集中の専門店へ

なんでも総合的に品揃えする専門店の、漠然とした品揃え方針が市場の支持を失いかけています。それは、ブランドショップのように自社開発商品しか取り扱わない店舗や、一年中クリスマス商品しか売らない店舗のように、カテゴリー（分野、部門）を徹底的に絞り込んだ専門店が目立つようになり、存在感を増していることから強く感じられます。

また、コンビニエンスストアは今や「時間節約」専門店と考えた方がわかりやすくなっています。長時間やっている店が近くにある、銀行まで行かなくても現金が引き出せる、弁当・惣菜・飲料水・雑誌など購入

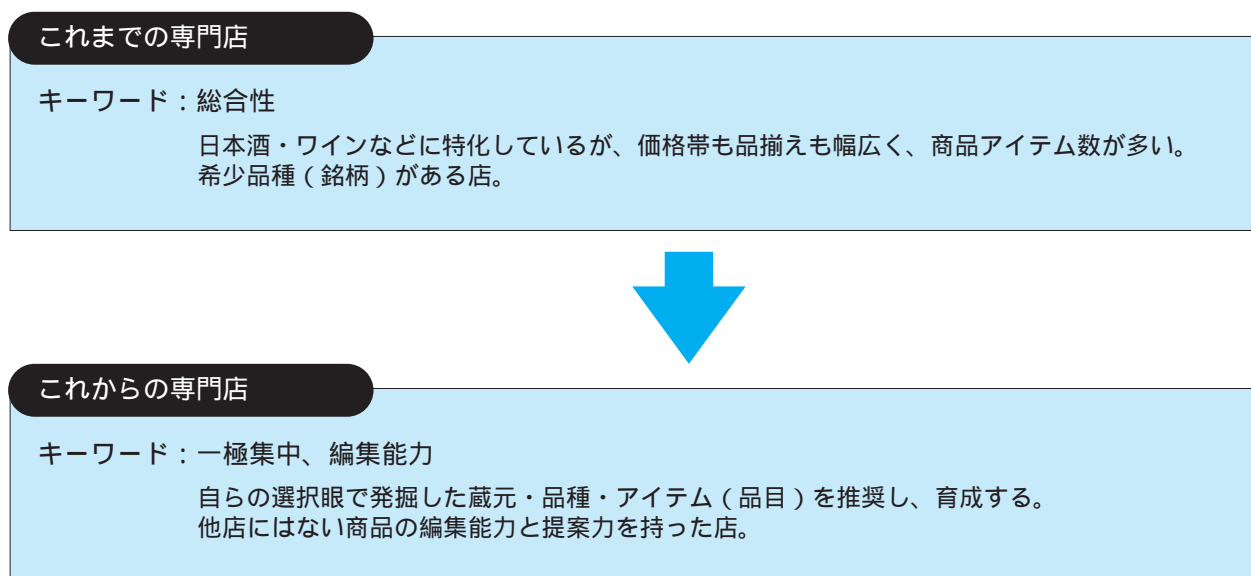
してすぐに短時間で消費する商品が揃うなどです。

豊富なアイテム数を誇る専門店から一極集中型の専門店へ、「ナンバーワン（多数の中の一番）からオンリーワン（唯一の価値を持った存在）へ」、この流れは今後ますます強まっていきそうです。（図表1）

## (2) 商品の文化的背景を取り入れる専門店

では、小規模な専門店はどんな分野で、どのように専門性を発揮していけばよいのでしょうか。ヒントは服飾ブランドショップにあります。そこにも盛衰がありますが、自社の歴史的背景と商品づくりの理念を確実に顧客に伝えられたところは、衰退を免れています。

図表1 これからの専門店の方向性



高額商品の価値は、商品そのものの価値とその文化的背景にあります。ワインではそのワインが生まれた国やその地域の歴史的背景と、それらを取り巻くさまざまな小道具、絵画、書籍、エピソードなどが付加価値となっています。沖縄の1カ所を除き、日本酒の製造所は鹿児島県より北にしかありません。反対に芋焼酎の製造所は鹿児島県と宮崎県の南部に集中しています。これは気候風土や歴史がもたらした食文化です。

食文化は、「衣」や「住」の文化が相互に影響して育まれるもので、決して単独で存在するものではありません。小規模な専門店がこれから生き残っていくには、こうした商品の背後にある衣食住の文化を店舗に反映させることが鍵になります。

## (3) 情報を吟味する力と自己規律

具体的にどのような体制づくりが必要なのかを整理してみましょう。ポイントは3つあります。

まずひとつ目は、商品と生産者を目利きする能力を持つことです。そのためにはさまざまな勉強と情報収

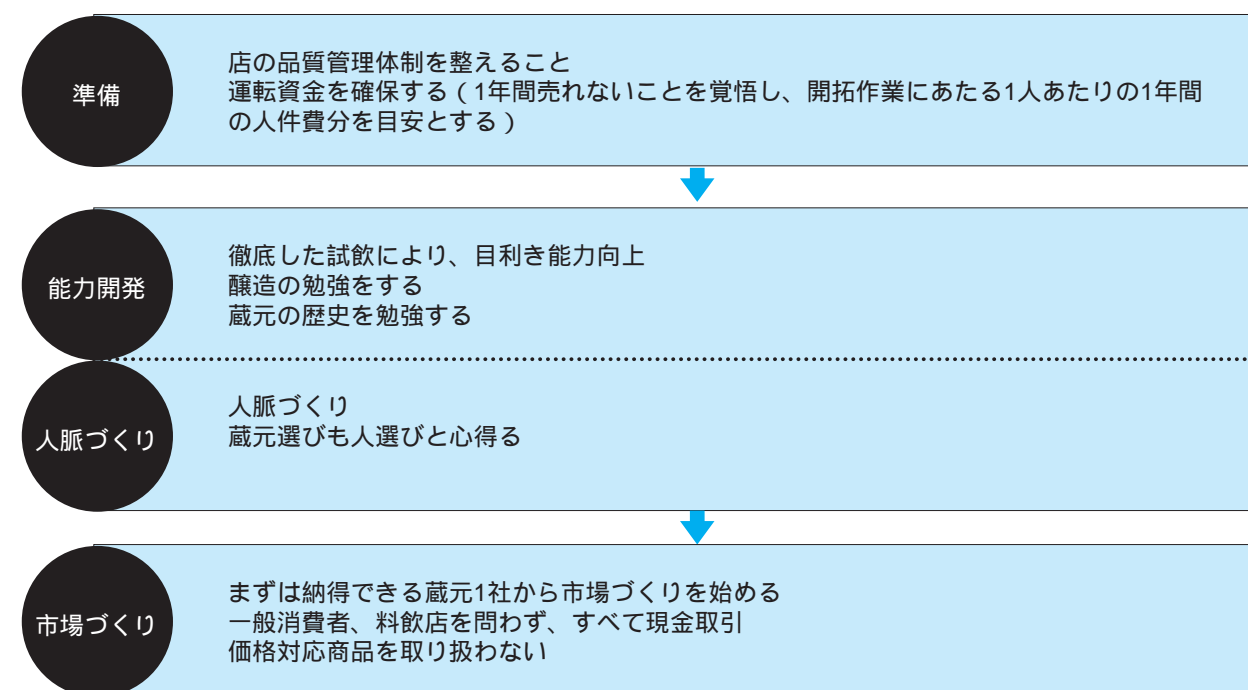
集が欠かせません。情報収集の能力を磨くには、情報の偏りを修正できる人脈づくりが重要になります。たとえば同業者からの情報の吟味です。独自に開発した販促ツールや提案資料がない店、少量しか入荷しない希少商品を売り込みの糸口にしている店、取扱銘柄の増減が激しい店などの情報を素直に受け取ることは危険です。できあがった売れ筋商品をどう確保するかという観点からしか、情報を集めていないからです。反対に自分が目利きして生産者や商品を決めている酒販店の情報は非常に貴重といえます。

2つ目は、自己満足に陥らない客観的な尺度を持つことです。店主が主体的に販売する商品を決めるとなると、つい品揃えが自分の好みに引っぱられます。それを冷静にお客様の好みに合った商品という尺度で、編集できなければなりません。

3つ目は、ときに過剰品質といわれるくらいの品質チェックをすることです。評価基準をどこまで厳しくできるかで店の格（水準）が決まります。

これまでに述べたことにいくつか補足して、「専門

図表2 専門店化への道しるべ10カ条



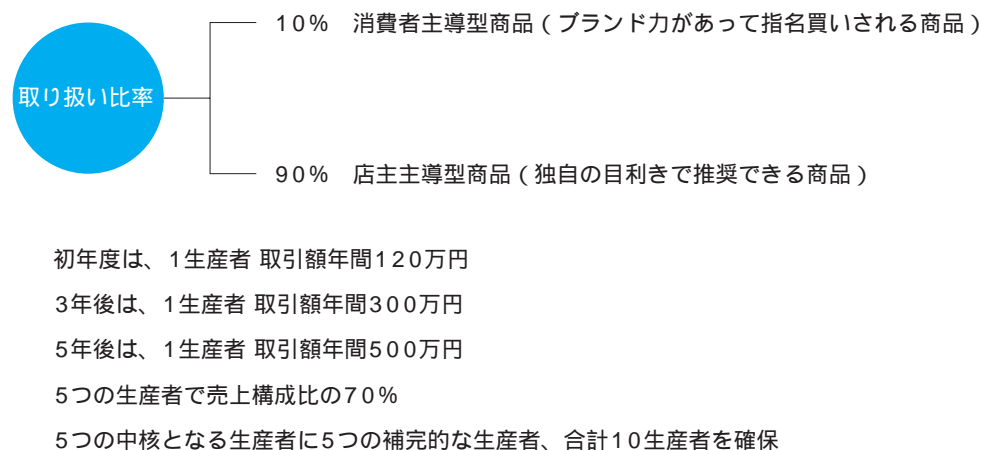
店化への道しるべ10カ条」として行動規範をまとめましたので、ご参照ください。(図表2)

こうして形づくられる真摯な生産者と専門店のネットワークは、他が真似のできない独自の価値連鎖として認知され、深い信頼を得ることになります。道のりは決して平坦ではありませんが、文化として酒をとらえ、丁寧に価値を伝える努力を、今こそ着実にしておくべきでしょう。

#### (4) 当面目指すべき目標値

最後に、専門店化で当面目指すべき指標をあげておきます(図表3)。日本酒や焼酎ならともかく、ワインでも生産者や商品、売上高を特定のものに集中させるのかと、意外に思うかもしれません。しかし、ワインも売り方次第で相当に販売商品を集中させることができます。そうすることでお客様に明確なメッセージを伝え、大規模な酒売場との違いをはっきり示すことができるのです。

図表3 専門店の目標計数



## 2. 品揃えと仕入先

### ポイント

ブランドづくりに小売店を参加させる商品への注力  
 取扱商品ゾーンの位置確認  
 中心価格帯は清酒と焼酎で1.5~2円/ml、ワインで2.5~3円/ml

#### (1) 品揃えの注意点

専門店化を図るときに入手困難な人気商品を取り揃えようとするのは誤りです。専門店化の本意は自店の経営基盤の強化であり、独自性の高い店の確立です。ですから、既存の人気商品の取り扱いだけに躍起になるのは本末転倒です。

人気銘柄も突然有名になったわけではありません。必ず売れなかった時代があり、そのころに無名の商品を販売した先駆者が、コツコツと粘り強く人気を高めていったのです。自らリスクをとった小売店が生産者とともに市場をつくと、商品が黙っていても流れ始めます。このとき生産者のとる方向性には2通りあります。取り扱いの要求がある酒販店とすべて取引しよ

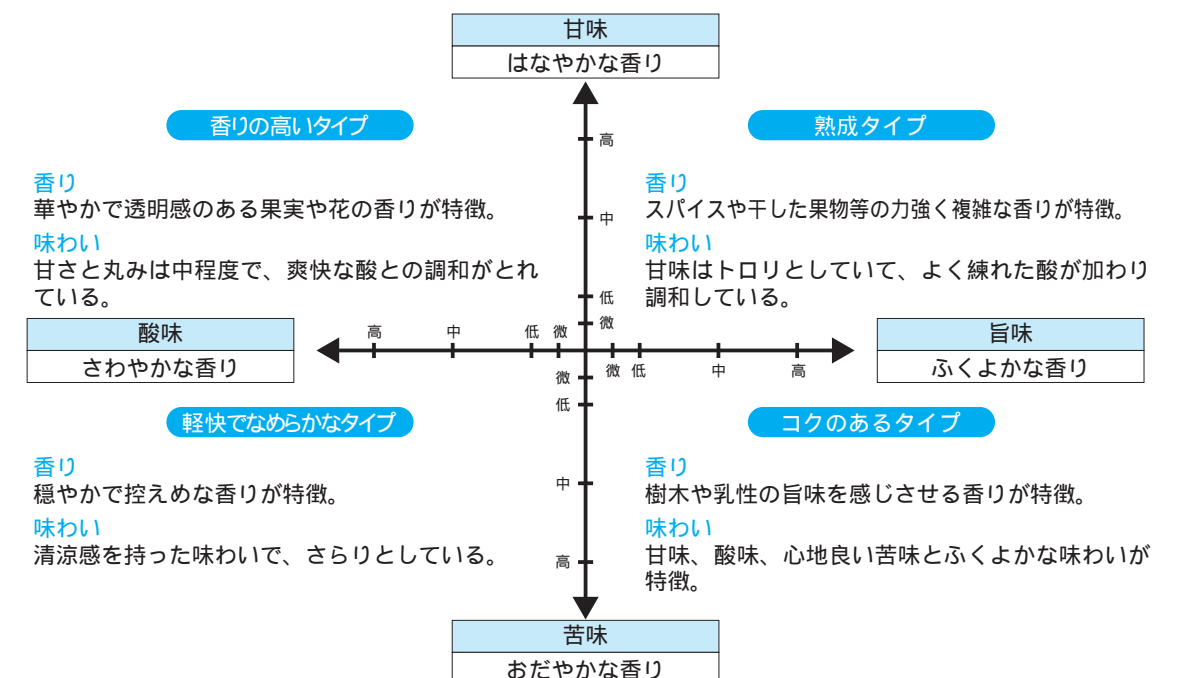
うとすると、初期から取り扱いしてくれた酒販店に商品を集中させ、規約をつくり契約に基づく取引をし、新規の取り扱いを狭めることです。前者を解放流通、後者を限定流通と呼びます。

専門店の品揃えは、限定流通の商品をどこまで取り扱うかが大きなポイントになります。小売店の仕事の範囲が広がり、安定的な収益が見込めるようになるという点で、リスクをとってもこの比率を5割以上に上げるべきでしょう。そのためには、自分で市場をつくり出す気持ちがなければできません。今は売れていないけれども高品質の商品を発掘し、独自の市場を形成することが繁栄への一番の近道と心得ることが肝要です。

ただし、限定流通はリスクをとった小売店に販売権を限定し既得権化するものではないことを理解してください。生産者と小売業者がお互いの仕事を確認し合っ、目標を設定し、そのために必要な権限を保障するものです。

資料1 日本酒4タイプ別分類説明

\*日本酒造組合中央会「日本酒マニュアル」



## (2) 実践的品揃えのポイント

### 1) 日本酒

商品には各々に特性があり、個性があるので、たとえ品質が優れていても1蔵元ですべての嗜好をカバーすることはできません。味のタイプを大きく4タイプに分類し、それぞれのタイプごとに酒を揃えることが必要です。4タイプについては日本酒造組合中央会が提供している「日本酒の新しい飲み方」を参考にしてください。(資料1)

その際、最も重要なことは基準になる酒を持つことです。それは非常に高品質の商品でなければなりませんし、相当の剛酒能力がないと探すことはできません。前述した人脈づくりの中で確認することが必要です。その基準の酒と比較して個々の商品の個性を確認します。しっかりした造りの蔵元なら大体4~5社で十分な香味の幅が確保でき、さらに季節品が年間相当数案内されるので、これらを組み合わせると200アイテムは楽に揃います。

中心価格帯は地域によってもばらつきが著しいのですが、高品質の商品に特化すれば、おのずとある一定の価格以上になります。現在の消費動向からは、1.8L 2,400~3,500円の市場を確立した酒販店が強固な基盤を築くと思われれます。2,000円以下の商品は高品質の5アイテムに集中させます。720mlは1,400~2,000円までが中心価格帯です。

### 2) ワイン

輸入ワインでは、取引は市場に任されていますから、価格もさまざまで、販売規模が大きいほど有利に取引できる傾向が強く、劣化した商品が混じるリスクも小さくありません。また、輸入元や生産者からインターネットで消費者に直販する動きが拡大しています。

ですから信頼のおける仕入先を選定することが重要です。ここでも品揃えは1点集中が基本です。ただ漠然と網羅的に品揃えしたのでは他店に勝る魅力は出ません。フランス産ならどこの地方、どこの地区なのかを絞り込み、この地区(生産者)ならすべて揃えているという展開が、管理業務や情報収集のうえでも合理

的です。

中心価格帯は、フルボトルで1,500~2,000円の中でおいしさを追求します。

### 3) 本格焼酎

本格焼酎は産地呼称が認められているものや、原料の調達から消費までが同一エリアで完結しているものなど、郷土色が強い商品です。地元では大衆酒ですから量産・量販される商品が一般的ですが、専門店の品揃えとしては蒸溜所と原料栽培地が強く連携し、風土性をしっかり打ち出すことができる高級品を中心にします。

現在の消費の急増を中長期の視点で眺めれば、定着のためには今こそ生産者や商品をしっかり吟味してお客様に提案するべきです。芋焼酎は最終製品に与える原料芋の影響度が極めて大きいですし、穀物原料の焼酎は貯蔵の仕方が香味を大きく左右します。こうした酒の香味を本質的に決めているところを見極めて生産者と商品を評価し、取り組む相手を決めます。

中心価格帯は1.8Lで2,400円が目安です。

### 4) 雑貨

雑貨(小物からアンティーク家具などまで)は商品としてだけでなく、店の雰囲気をつくるディスプレイとしてのおもしろさという観点が必要です。年2回、東京ビッグサイトで行われる「ギフトショー」は雑貨の仕入れにたいへん参考になります。価格帯は120円~数万円の酒器や酒雑貨、酒をおいしく飲む場を連想させる10万円程度の家具まで、統一感のある選択で品揃えすれば、かなりおしゃれな雰囲気をつくれます。

## 3. 売場づくりの基本

### ポイント

非日常性を感じさせる店舗外観と内装

ゆとりある売場レイアウト

温かな質感のある陳列

### (1) 店舗と内装 非日常性の演出

店舗には大きく分けて2つのタイプがあります。すべてを見せるコンビニエンスタイプと隠された部分をつくる専門店タイプです。百貨店の中に入っているブランドショップを思い出してください。あのような店づくりが専門店です。店は「魅世」であり「魅力ある世界を見せる」がキーワードです。以下、A店の事例を見ながら説明します。

1) 外観のデザインの注意点「これ何屋だろう?」(写真1)

入口ドアは全面ガラスではなく、高さのある観音開きのドアにして、隠された部分をつくっています。ドアから内部は見えません。さらに、ドアの表面には桜の花びらが描かれています。和の建物に洋のドア、し



写真1 お客様に好奇心を抱かせる店舗正面

かもピンクの色彩です。店内が見えるのは正面向かって左右の窓です。右の窓からは、日本酒が入ったリーチンと中2階のワインが見える構図になっています。迫力と不思議さが同居しています。酒屋のようだけど飲食店かもしれない……、お客様に好奇心を抱かせ、強い印象を残すことが外観づくりのポイントです。

### 2) エントランスの必要性

道路からいきなりドアでは、普通の店舗と同じです。プラスアルファの感動と満足感を与えるためには、入口付近の演出も大切です。たとえば、小さな庭、おもしろいオブジェ、しゃれたディスプレイ、入口に続く通路の材質や色の工夫だけでも付加価値を提案できます。

### 3) 店舗ロゴ(店名をデザイン化したもの)

重厚で飽きのこないものを選びます。ロゴは、看板はもちろん、名刺、シール、情報誌など、お客様の目に触れるモノすべてに使用し、統一感を持たせます。デザインには、入念な打ち合わせが必要です。

### 4) 店内照明と床、壁の材質感(写真2)



写真2 店内照明はすべてスポットライトとダウンライト

品質管理と非日常の演出の両面から、照明には蛍光灯を一切使いません。スポットライトとダウンライトのみ（ただし、冷蔵庫の照明は紫外線カットカバーを使用）を使用すると、温かい雰囲気や電球光が癒しの空間をつくれます。陰影が出るので毎日違った雰囲気を醸し出します。

床と壁は光を反射させないよう、艶消しの素材を使い、仕上げをします。壁は基礎コンパウンド（下地材）で粗塗りがいいでしょう。その結果、ガラス瓶は光を取り戻し、商品に輝きが戻ります。おまけに建築費用が相当軽減されるうえ、床掃除に費用がかかりません。主役である商品を輝かせるためには、反射するものは禁物です。

### （2）ゆとりある売場レイアウト

店内の広い狭いにかかわらず、ゆとりのある空間づくりが重要です。特に非日常的空間が必要です。それには以下のポイントがあります。（写真3、4）

壁面の棚は天井まで立ち上げる



写真3 広い空間とプラットフォームでの陳列。光を反射させないため、艶消しの素材・加工をした床と壁

ゆったりとした通路幅

壁面以外には腰より高い棚を置かず、プラットフォームを活用  
スケルトン型（後ろの面がない素通し型）の棚、もしくは、サイコロボックスを活用し、圧迫感を排除  
入口付近に商品を高く積み上げない  
レジ内部の整理整頓

### （3）温かな質感のある陳列

#### 1) 日本酒の場合

品質管理、他店との差別化、安心感を訴えるために、すべて冷蔵庫陳列にします。冷蔵庫内の棚、壁はほとんどが白色であるためにボトルのガラス本来の輝きを殺します。そこで、冷蔵庫内部の壁面と棚を100円シヨップなどにある「簾（すだれ）」でカバーします。

（写真5）

冷蔵庫扉1枚の中のサイズごとの陳列は、一番下の棚は、高額な酒とギフト箱に入った商品。通常は、下から2段目までは1.8L、その上の棚が720ml以下のサイズになります。



写真4 壁面は天井までの棚。雑貨が載っているのはサイコロボックス

扉の割りふりは、基本的には蔵元別にし、季節商品や品質管理に特に気をつけなければならない商品は扉1枚に集中させて陳列します。

フェイスング（商品陳列順番）は、主力商品は2フェイス（消費者から見た商品の顔、ラベル正面をフェイスといい、露出されている数をフェイス数という）、300ml以下の商品は3フェイス以上5フェイス以内が望ましいでしょう。

#### 2) ワインの場合

室温を一定にし、高額ワインは専用セラーで管理します。

ワインを横に寝かせたワインラック形式のものは豊富感がなく、見づらいため薦められません。床から天井までのボックス型の棚の方が迫力と豊富感、選びやすさを演出できます。

1本立ててその後は寝かせてストックにします。1ボックスに3アイテム（品目）入ります。

#### 3) 焼酎・その他の酒類の場合

ワインと同じくボックス型の棚を壁面で展開するの



写真5 冷蔵庫内には白色がほとんど消えている。瓶が浮か上がる

がベストです。鉄製の Gondola などを使う場合には、簾で棚板をカバーして木の質感を出します。



# 4. 新規客の獲得活動

## ポイント

異業種との交流や地域活動を通じての幅広い人脈（店の応援団）づくり  
 広報の基本ツール（情報誌、一般客向け自店パンフレット、料飲店用の取引基準を明示したパンフレット、飲食店用メニューサンプルなど）開発  
 迅速なクレーム対応

### (1) 口コミで広げる一般客の開拓

一般のお客様の開拓は、店舗からの情報発信が基本です。前項で述べたような店舗の外観・内装の工夫と店頭看板などで、お客様の頭の中の「ちょっと気になる店」「立ち寄ってみたい店」として記憶されるように仕掛けます。

次に口コミでの宣伝効果を高める工夫をします。情報誌を発行したり、店のパンフレット（地図・連絡先・営業品目が簡単に記されたカード）を開発したりして、お客様が友人・知人に具体的な物で自店を紹介できるようにします。

口コミの発信元となるお客様は、自店の応援団と考えてください。応援団は地域や異業種交流などの活動から生まれてきます。損得抜きで、いい人脈となって返ってきます。お酒を楽しむ会にキーマン（顔が広く、多くの人に影響力を持つ人）を連れてきてもらったり、自店の情報誌の取材にからめて人の紹介を依頼するなど、応援団が動ける機会をつくり働きかけます。

また、表に見えない部分ですが新規客の開拓ではクレーム対応が重要な役割を果たします。迅速で、適切なクレーム対応は、お客様の満足度を高め、店の信用を高めます。反対に不適切な対応は、店の評判を大きく落とします。クレーム時にはお客様が感情的になっていますから、ひとまず言い訳をしないであやまります。特に電話での受け答えには注意が必要で、不機嫌な声を出してはいけません。商品トラブルでは、すみやかに現物交換か返金をして、粗品を持ってお詫びに伺います。このときクレームの証拠品は必ず回収して

原因を追究します。

### (2) 焦点を絞った料飲店の開拓

基本方針は、売り込む生産者を決め、面を集中的に攻めることです。

まず、地域やビルを決めて飲食店を調べ、一覧表にします。このとき業態は絞り込みません。つい居酒屋スタイルの店を開拓の中心に考えがちですが、このタイプの店は清酒やワインの売り込みが集中するうえ、多数の銘柄を扱う店が多いので、特定の商品に売りが集中しません。ところが、スナックやクラブの場合、日本酒やワインは店主や従業員が気に入った商品が数品あればというえ、ボトル売りが大半なので特定商品に売りが集中します。

売り込む商品は自店の柱とする生産者のものです。ひとつの生産者の商品を、一地域やビル1棟ごとにアイテムを散らしながら、スポットメニューで提案します。このように、集中的に同一生産者の商品が露出しているエリアをつくると他の料飲店からの問い合わせが入るようになり、開拓のスピードが上がります。

開拓は月に一度くらいのペースで定期的に情報誌を配布するところから始めます。情報誌には生産者や商品の紹介、料飲店でのお酒の提供方法のアドバイスなどを盛り込みます。数回配布した後に訪問して商品を提案します。訪問する時間帯は、料理が中心の店は仕込みがありますので夕方は避け、午後2時から4時ごろにしましょう。

では、提案の切り口をいくつかご紹介します。

#### 1) 取扱商品ポジショニング（位置づけ）提案

料飲店の酒のメニュー構成をいくつかの軸で整理して偏りを指摘します。それを改善してお店の魅力を高める商品として、提案商品をはめ込みます。メニュー構成を整理する軸は「価格帯」「香味タイプ」「産地」「飲用適温」などです。

まず、飛び込み営業で、その店の酒の品揃えを見て、「ずいぶん売上が損していますね」「お宅の料理をより生かしてくれる酒がどうしてないんですか？」「価格の

設定のバランスが悪いですね」と問題提起します。料飲店はこうした言葉に敏感です。相手の関心をひきつけておいて、その根拠を商品ポジショニングをもとに説明します。（資料2）

#### 2) 月間・週間のスポットメニュー（非定期お品書き）提案

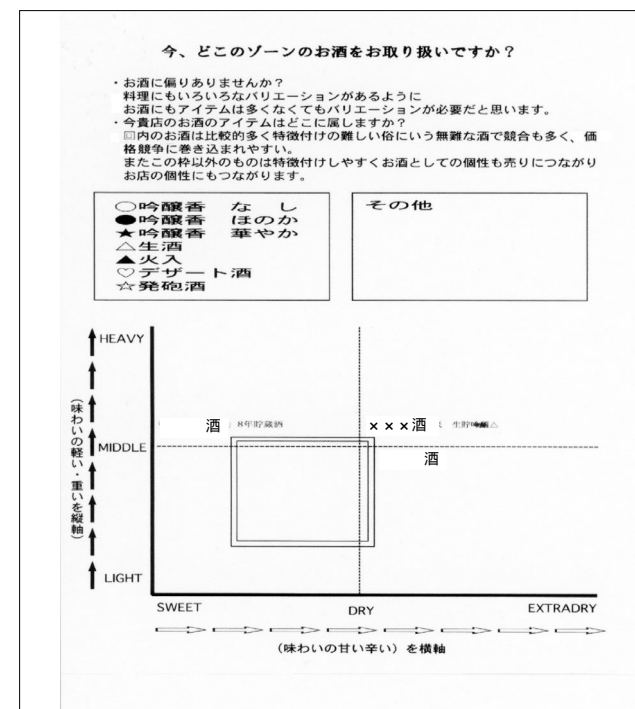
その料飲店のお客様の来店頻度に合わせた周期的な販売促進を提案します。客単価の高い店では月に1回程度、低い店では週に1回程度の来店を想定します。そして、月間・週間で1~3品目しか載せないメニューを作成し、集中的に販売します。

定番メニューができれば、各銘柄のロゴマーク入りでその魅力を紹介する「読ませるメニュー」を提案しましょう。料飲店支援としてこうしたメニューづくりのサービスを行うと喜ばれます。（写真6）

#### 3) 銘柄を見せない営業

5~10の生産者の商品に絞り込んで専門店化を図る場合には、パンフレットや名刺には取扱銘柄は書きません。相手に「どんなお酒を取り扱っているのだろう」

## 資料2 料飲店開発ツール



と期待させ、交渉を有利に運ぶためです。取扱銘柄を記載すると、相手は「 はないの? 」と取り扱っていない銘柄を必ず言い、交渉が相手のペースになってしまいます。銘柄を隠しておいて、こちらの商品知識、酒と料理の組み合わせのノウハウ、他の料飲店での成功事例と失敗事例を話して、ソフト面の充実を強調します。相手に「この酒屋とはパイプを持っておきたい」と思わせるのです。

#### 4) 代金回収リスクの管理

なお、料飲店との取引では代金回収リスクの管理と、特定の店の比率が高くなり過ぎないように調整することが必要です。現金取引を基本にし、取引限度額を決めます。月間30万円以上の取引は互いの依存度が高くなり、わがままが出やすい環境になります。1店の売上構成比が10%を超えないようにして、リスクを分散させます。

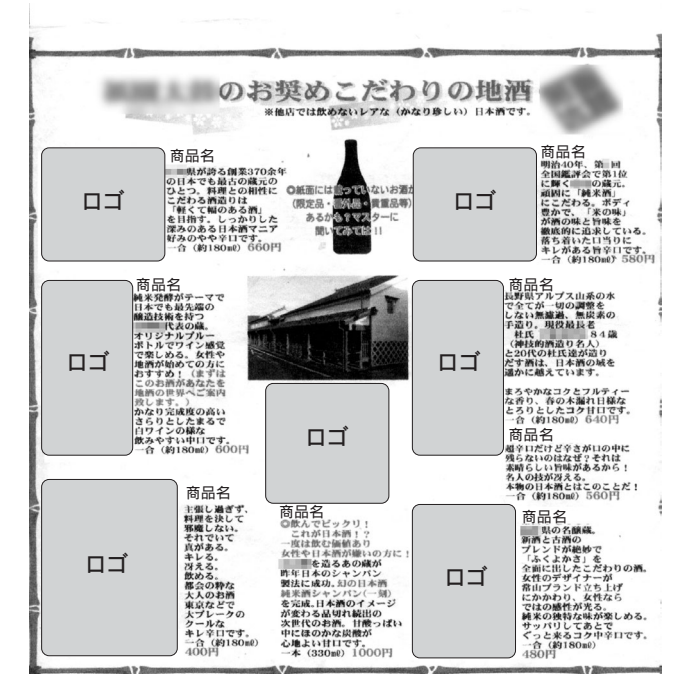


写真6 読ませるメニュー

## 5. 既存客の深掘り活動

### ポイント

顧客カードによる既存顧客のランク別管理  
料飲店での取扱商品の定期的な見直し  
顧客ごとの交流状況確認

#### (1) 顧客カードによる既存顧客のランク別管理

既存のお客様のリピート率を落とさないようにすることは難しいことです。しかし、それを最小限にとどめるために、顧客カードをつくり、来店頻度や購入金額で上得意先と一般のお客様に分け、それぞれに適切なアプローチ（消費者の心に近づき、興味を持つようにさせること）をします。上得意先の顧客カードには、好みのお酒のタイプ、家族関係、個人のイベント時期などを、随時書き込んで充実させていきます。

商品の購買履歴（よく買う商品、季節商品や催事企画の購入など）に特に注意を払い、自店の取扱商品の中でまだ購入したことのない商品や、熟成して飲みごろを迎えている商品を提案します。後者の場合には、わざわざ倉庫まで取りに行き、「特別あなたに」という印象を与えるよう演出します。

また、貯めたポイントで買物ができるような仕組みがある店では、ポイントでお買物をされるときに、日ごろお客様が選ばないタイプのお酒を提案します。自分の好みだけで選んでいると、どうしても選択が偏り、あまり冒険ができません。遊び気分で買える機会に、新しいタイプへのチャレンジを促します。

また、顧客の誕生日の1ヵ月前にダイレクトメールを送り、来店時に記念品を渡すなど、定期的にお客様と交流する機会を仕組みにしておくことも重要です。

#### (2) 料飲店での取扱商品の定期的な見直し

料飲店向けには、酒の会の開催、プロ向けの試飲会への同行、生産者の視察旅行など、商品の売買以外の接点を広げることで、深掘りしていきます。

また、従業員のミーティングを定期的に行い、得意先ごとに提案のアイデア出しをします。新メニューの提案が中心になりますが、自店の取扱商品を毎月10～

20品目程度紹介していくと、思わぬ人気商品が出現することが多々あります。一度酒のメニューを決めたからとそこで止まることなく、常によりよい状態を目指して改善していく必要があります。

また、商品の導入は最初スポットで扱い、反応を見て通年扱いの商品で動きの鈍っているものと入れ替えます。

#### (3) 顧客ごとの交流状況確認

一般客も料飲店も、常に取引状況に目を配り、購入タイミングをつかんでおきます。急に購入スピードが上がったり、反対に遅くなったりしたときには、その原因を探らなければなりません。他店との取引が増えたり、家族構成が変わったり、体調を崩していたりするからです。いずれの場合にせよ、家族、従業員とのミーティングによって情報を共有することが大切です。

## 6. ギフト強化活動

### ポイント

ギフト店としての認知度アップ  
3,000～5,000円の価格帯の品揃え充実  
ラッピングや毛筆などの技術向上

#### (1) ギフトの店としての認知度アップ

専門店にとってギフトはたいへん重要な商材です。人に贈り物をする場合には、最初に何を、どこの店で、という選別行動があります。ギフトを買う店としてお客様に認識されていないと、ギフトがまったく売れません。普段からのアピールが重要です。

#### (2) 品揃え

最も充実させなければならない価格帯は、3,000～5,000円です。この価格帯の商品戦略と店内情報がギフト強化の鍵です。

日本酒は、日ごろから1.8L5,000円以上の商品を10アイテム（品目）以上、720mlは3,000円以上の商品を15アイテム在庫し、陳列します。ワインは、5,000円以上で知名度のある商品が20アイテム以上は必要です。

1,000～2,000円のミニギフトでは、雑貨での対応を重視します。特にペアグラスは個人的なプレゼントとしてたいへん人気があります。

#### (3) ギフト資材

カートン（紙箱）類は1.8Lは1本用と2本用は必須。できれば木箱もあるとより充実します。ワインは1本用、2本用、3本用で、上から商品を入れる筒型タイプと蓋をかぶせるタイプの両方が必要です。さらに6本用の木箱があるとギフト提案の幅が広がります。

包装紙は無料の包装紙を3種類、有料包装紙を3～6種類用意します。注意することは、商品を選ばないタイプを無料は2種類、有料も2～3種類用意すると顧客の選別は容易になります。カートンと包装紙は、よく見える場所に必ずプライスカードを付けて陳列します。提供できる包装紙を使ってカートンやボトルを包装し、レジ台付近にディスプレイしたり、レジ後方に

陳列したりして見本とします。

#### (4) ラッピング

ラッピングはできた方がよいことは言うまでもありませんが、未熟であればやらない方が親切です。ただし、スタッフ全員がデパート包装をマスターすることは必須です。熨斗（のし）の表書きは、家族が従業員の誰かが毛筆で書けるように練習してください。パソコンで簡単にできる時代だからこそ、筆文字の価値は高まっています。

#### (5) シーズンギフト需要期

最大のギフトシーズンは12月ですが、「父の日」は12月に次ぐビッグイベントです。早めに仕掛けて積極的に展開しましょう。

## 7. 顧客コミュニケーション活動

### ポイント

統一感のある売場コミュニケーション資材  
店を伝える情報誌の定期発行  
生産者を主役にした酒の会の開催

#### (1) 統一感のある売場コミュニケーション資材

コミュニケーション資材の素材感や表記内容の統一感が大切です。店のコンセプト(すべての基になる考え方)を外さない形での提案が、店の格の向上に役立ちます。仕様は紙であればラミネートが不可欠です。

##### 1) プライスカード

プライスカードは商品の幅よりやや狭く、ホルダーからはみ出さないようにします。商品情報は、産地、容量、価格、商品名、製造方法を記載します。その他の情報は、商品台帳を作成して従業員全員が頭の中に入れておきます。

##### 2) POP

POPは、メッセージを端的に伝える文章と素材による表現力を大切にします。紙、石、板、レンガ、鉄な

ど、素材次第でメッセージの雰囲気が変わります。紙といっても、和紙、クラフト紙、新聞紙など、これまた多彩です。

POPの設置場所も重要です。トイレやレジ周辺(後方の壁面など)はお客様が最もリラックスしている場所ですから見逃せません。

POPの数は陳列棚3尺につき1~2点程度が目安です。あまりたくさん設置すると、かえって見にくくなり、お客様の視認率を上げてメッセージを強く伝達するというPOPの役割を果たさなくなります。(写真7)

#### (2) 店を伝える情報誌の定期発行

情報誌は、情報を伝えるもので、商品チラシとはまったく別物です。大きさはB5判(週刊誌サイズ)かA4判、大きいものでB4判です。1カ月に1回を目途に定期発行します。出したり出さなかったりすると信頼をなくすこととなりますので注意してください。

配布は、店の近辺と配達ルートにある顧客には手渡しし、その他は郵送にします。ただし、3ヵ月購買実

績がないお客様には、郵送してよいかをあらかじめ確認してください。

内容は、新規入荷商品、売れ筋情報、季節の提案、イベント案内、生産者紹介、従業員からのメッセージ、地域情報、健康関連情報などです。ただし、主義主張は控えて。特に、政治、宗教、プロ野球などの話題は避けた方が無難です。(資料3)

#### (3) 生産者を主役にした酒の会の開催

「生産者を招いて酒を楽しむ会」の目的は、店と生産者のファンづくりです。主役は顧客ではなく、出席した生産者であり、酒です。宴会にならないように人選に注意します。

開催日程は年3~4回、あまり行事がない月に行います。最需要期を迎える11月初旬は外せません。

開催場所は自店にスペースがあれば、ケータリング(惣菜や料理の出前販売)を利用して行います。新規開拓や深掘りを狙って、料飲店に企画を持ち込んでみるのもよい方法です。得意先料飲店で開催すれば、お客様にとってもよい勉強の機会になります。

会費は、酒代は小売価格で計算し、場所を借りる料飲店などと相談して決めます。酒代が1人1,500~2,000円、料理と場所代に2,000~2,500円ぐらいが一般的で、1人3,000円で開催できれば理想ですが、5,000円までは許容範囲です。継続して開催するので赤字にならない会費設定は必須です。

進行は、生産者または主催者の話を中心にし、宴会ムードになり過ぎないように注意しながら酒の紹介をします。一般的ではありますが、啗酒ゲームは場の雰囲気を盛り上げ、余興には最適です。

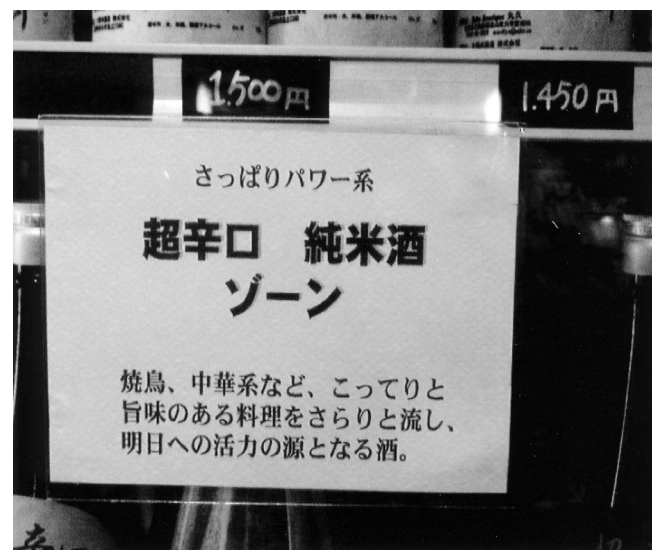


写真7 POPは、シンプルに、見やすく。自分の言葉でお客様に語りかける

### 資料3



## 8. 受注・発注・決済の創意工夫

### ポイント

- ルールにのっとった受注
- 発注点管理で欠品防止
- 現金回収と早い支払いで財務体質強化

#### (1) ルールにのっとった受注

基本的には電話とファックスが中心です。その際、店の案内に、受注時間を明記し、例外をつくらないようにすべきです。自ら作成した基準を自ら破ると従業員や顧客に不信感を抱かせます。受注時間を過ぎたときは、留守番電話かファックスで対応します。

ホームページがあれば、インターネットでの注文も検討すべきですが、毎日確実にパソコンを開く環境づくりができない場合は得策ではありません。インターネット受注には十分な準備と検証が必要です。

#### (2) 発注点管理で欠品防止

現状ではファックスが最善です。発注先ごとに注文表を作成しておくとう便利です。

欠品をなくすために、商品ごとに在庫数が何本の時点で発注するかを決めておきます。その完成度が増すと、不動在庫や不良在庫は激減します。

#### (3) 計画販売と計画発注

新商品や季節限定品は、販売数量をはっきり決めて計画販売のできる商品群です。単に勘や思いつきではなく、日ごろの営業活動などを通じて決定してください。このような癖がつくと、日計で売上管理ができるようになり、漠然と営業に出ることがなくなります。

北海道のある専門店グループBでは、8年前から、月2回の発注システムでこのような計画販売に取り組んでいます。しかも、完全チルド輸送で「このお酒は流通段階も冷蔵で管理されています」とアピールして展開しています。将来は、酒専門店も、なぜ売れたか、なぜ売れなかったのかの検証を積み重ねながら、戦略的な店舗運営をする必要があるでしょう。まず、日ごろから、計画的な運営を習慣づけていくことが大切です。

す。

#### (4) 現金回収と早い支払いで財務体質強化

その日に販売したものはその日のうちに入金確認します。未入金の場合が発生したら即座に原因を究明し、解決してください。一般客、料飲店を問わず、すべて現金回収です。

しかしながら、将来的にはカード決済の導入を検討すべきです。その場合、カード会社との交渉次第ですが、決済手数料は売上の3.5%程度にとどめたいものです。

仕入先への支払いは30日以内が常識ですが、将来的には10日以内を目標にし、自らを厳しい状況において経営体質の強化を図るべき段階だといえるでしょう。

## 9. マネジメントのポイント

### (1) 相対的な計数管理

専門店経営では次の経営計数に特に注意します。

- ・従業員の固定費と総利益額
- ・商品カテゴリーごとの在庫金額と店内在庫金額
- ・店内在庫金額と不動・不良商品の在庫金額
- ・商品回転率と高回転商品の粗利額
- ・商品回転率と低回転商品の粗利額
- ・運転資金と先行投資金額

### (2) 整理整頓と清掃のルール

整理整頓ができているかどうかは、レジの上やその周辺によく現れます。店内に荷物や商品が散らばっていたり、通路が荷物置き場になっていれば、清掃の習慣がない店と思われてしまいます。

身だしなみも重要です。特に気をつけたいのは体臭ですが、香水はもちろん、匂いのきつい化粧品もワインや日本酒の香りを殺してしまうので禁物です。服装は自分らしさが必要ですが、不快感や不安感を与えるようなものは避けてください。

清掃はルール化します。床掃除は、ほこりを立てないように掃除機を使用し、堅くしぼった雑巾で拭き、冷蔵庫の扉は毎日拭くようにします。窓の清掃は、最低1週間に1度は行き、雨上がりにも行います。商品は、冷蔵庫保管の商品以外は毎日専用のタオルで拭きましょう。汚れてからするのではなく汚れる前にするのが清掃の基本です。

### (3) ミーティングの定期化

1週間に1回、定期ミーティングを行うと問題点の発見や戦略の決定がスピードアップします。ミーティングの内容は、業務内容の確認と戦略の検討、商品勉強会です。約1時間30分から2時間が目安です。

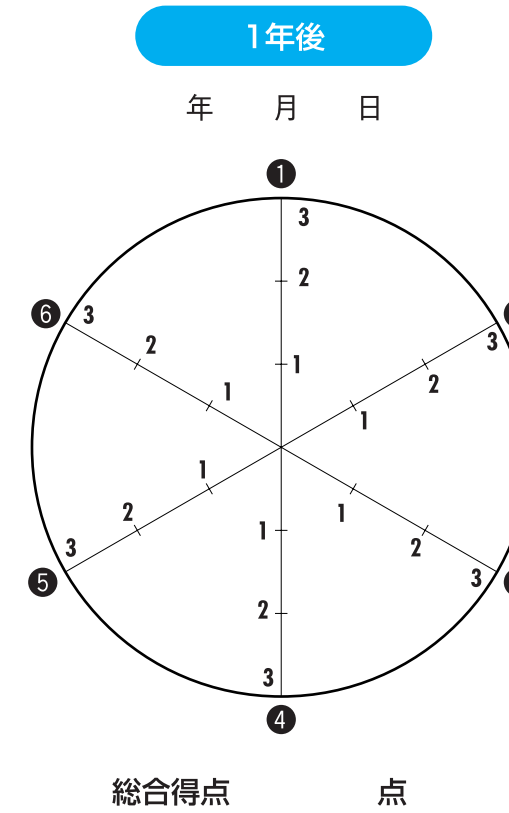
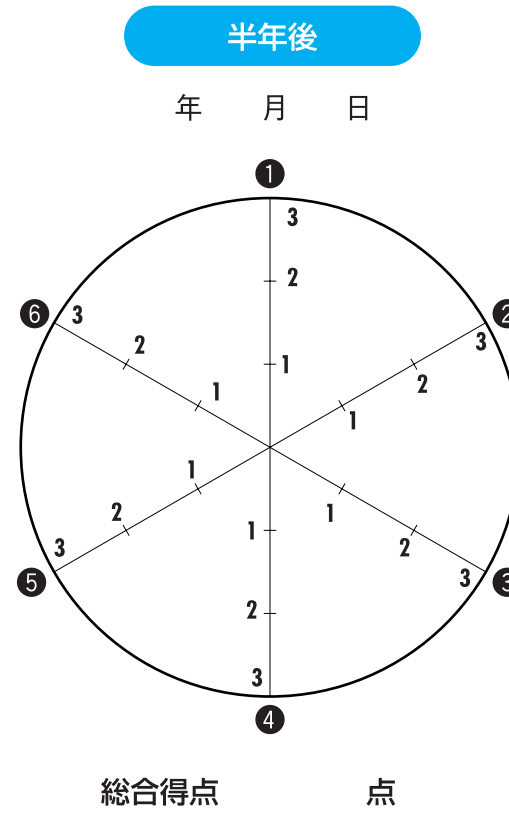
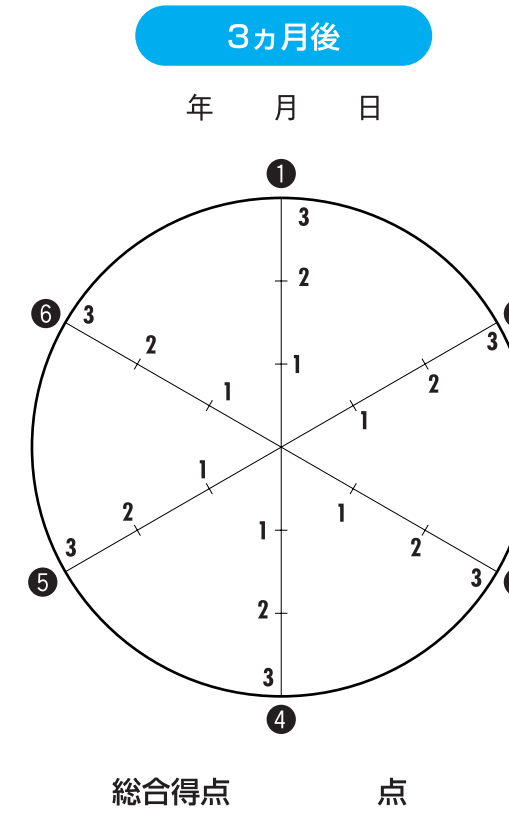
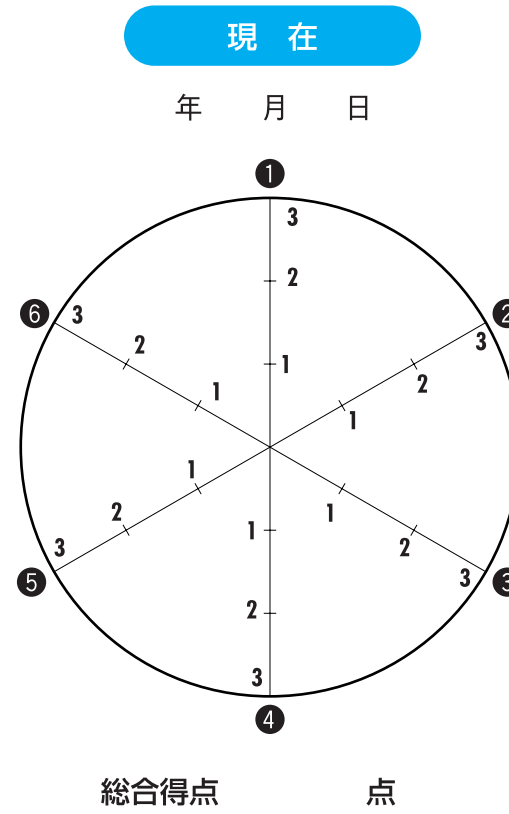
社員には、適当と思われる勉強会、生産者の視察、製造体験研修などに積極的に参加させます。自店が主催する酒の会や、問屋や愛好者団体が開催する試飲会も貴重な勉強の機会です。

【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。

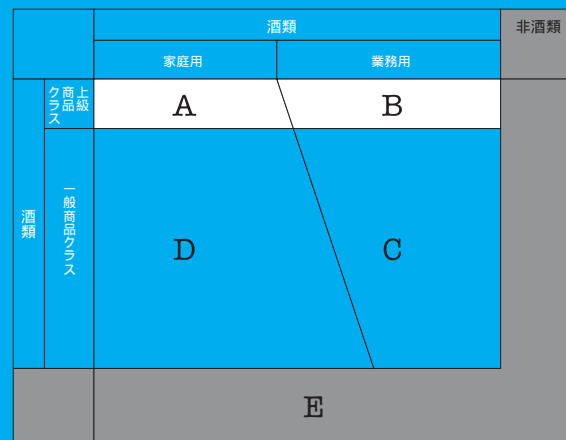
			得点記入	
① 品揃え	手応えライン	1点	自信を持っている商品がある	
	自信ライン	2点	新規の仕入額が1社10万円を超えた	
	自慢ライン	3点	新規の仕入額が1社30万円を超えた	
② 売場づくり	手応えライン	1点	注力メーカーの商品は、メーカーごとにまとめて陳列するブロック陳列にした	
	自信ライン	2点	床・陳列什器をすべて艶消しに変えた(あるいは艶消し加工した)	
	自慢ライン	3点	店内照明をダウンライトとスポットライトに変えた	
③ 新規客獲得	手応えライン	1点	自店案内などが作成できた	
	自信ライン	2点	10店の訪問で1店の新規開拓ができた	
	自慢ライン	3点	1ヵ月で10店の新規開拓ができた	
④ 既存客深掘り	手応えライン	1点	顧客カードが300枚を突破	
	自信ライン	2点	来店頻度が低い顧客の買上金額が20%上がった	
	自慢ライン	3点	既存客全体の購入金額が前年対比90%以上	
⑤ 顧客コミュニケーション	手応えライン	1点	全商品のプライスカードを作成	
	自信ライン	2点	情報誌の作成と定期発行	
	自慢ライン	3点	定期的な「酒の会」を企画・開催	
⑥ 受発注・決済	手応えライン	1点	既存の顧客をすべて現金化	
	自信ライン	2点	商品3アイテムの計画販売を実現	
	自慢ライン	3点	1蔵元の計画販売を実現	
総合得点				



## 第2章-2

# インターネットを活用した 専門店展開

## A + Bマーケット (家庭用・業務用×上級商品クラス)



ここではインターネットを活用した専門店の展開について説明します。インターネットの活用というとネット上で商品を販売するイメージが強いですが、店舗への来店を促進したり、お客様との交流を深める使い方も、それに劣らず重要です。

インターネットの本格的な活用のスタートはホームページの開設です。けれども、その具体的な手法やインターネットそのものについての説明はここでは触れません。良い書籍やビデオがたくさんありますし、多くの公的機関が中小企業のIT化を推進するために各種の講座を開講していますから、それらを活用してください。

ここで話するのは酒販店がインターネットを利用して商売にどんな広がりを持つことができるのか、できるだけスムーズに展開するためにはどんな準備をすればいいのか、ホームページを開設しただけでまったく活用できていないという状態に陥らないために必要なことは何か、ということです。

なお、インターネットショップ（ホームページ上の仮想店舗のこと。ネットショップともいう）での販売は、酒類の通信販売にあたります。酒類小売免許上の制限（販売できる酒類が限定されているなど）がありますから、自店で可能な範囲を所轄の税務署に確認しながら進めてください。

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	ネット販売による年間売上高が300万円、またはお客様からの問い合わせ・相談のメールが2日に1件は入るようになった
2	自信ライン	ネット販売による年間売上高が600万円、またはお客様からの問い合わせ・相談のメールが毎日入るようになった
3	自慢ライン	ネット販売による年間売上高が1,500万円、またはお客様からの問い合わせ・相談のメールが毎日5件以上入るようになった

ホームページを開設してインターネットで販売をスタートしたら、上記のような目標を設定して確実にステップアップしていきましょう。目標値は販売とお客様との交流の2つの切り口から示します。

この目標はインターネットで酒類を販売している個人酒販店の方にお聞きした、平均的な数値です。具体的な事例をあげてみましょう。

1998年にホームページをつくったA酒店は次のように言います。

「ネット販売に取り組んでいますと言えるようになるまでに、ホームページを開設してから3年くらいかかりました。インターネットでの売上が全体の5%になり、ホームページを見たお客さんが週に4~5人は来店され、毎日1個以上の注文があるという感じです。また、メールマガジン（Eメールで発信する情報誌）の読者からの質問・意見が1週間に1件以上あるようになりました。ここまで来て、ようやく店の従業員もインターネットは商売に使う道具だという認識に変わりました。

次はインターネットの売上が総売上の10%になり、ページを見たお客さんが毎日必ず1人以上来るようになったところで、階段を一段上がったと感じました。発送個数も多いときは20個以上の日もあり、郵便振替で入金を確認してから発送する形式より、宅配便の業者に代金を回収してもらって代引きが多くなりました。お客さんからのメールは毎日入ってきて、予約商品、季節商品の注文が増える。平均客単価は5,000円から1万円になり、商品単価も平均2,500円を維持できるようになりました。これが5年目くらいのことです。

今はインターネットの売上が全体の20%になり、1

日に50個発送する日が1年に何回かあるようになることが目標です。ホームページを見てお問い合わせくださるお客さんの中に、飲食店さんが何件か来るようになることも意識して仕掛けています。商品単価は2,700円まで引き上げたいですね。ホームページの専属担当者を配置して、特に店売り強化につなげていきたいと思っています」

また、2000年にホームページを開設したK酒店は現在までを振り返って、次のように言います。

「思い切ってインターネット販売に取り組んで本当によかったと思っています。4年前、私どもの店のすぐそばのコンビニエンスストアが酒を置くようになって、ビールやチューハイがまったく売れなくなりました。予想はしていましたが、実際に売上が減ってみるとかなりショックです。それまで地酒を中途半端にやって専門店と言っていたのですが、そんなのではまったく駄目でした。

いざホームページを開いてみると慣れないので四苦八苦ししましたが、それでも1年後には日本酒のネットでの売上が年間300万円に達し、メールマガジンの読者は600名を超えて、遠方のお客さんからの問い合わせが2日に1件は入るようになりました。

その後も順調で、2003年はインターネットでの売上が日本酒で年間500万円を、本格焼酎で200万円を超えました。メールマガジンの読者は1,000名以上です。次第に清酒メーカーからの取引依頼のメールや消費者からの問い合わせのメールが毎日来るようになりました。さらにインターネットだけでやり取りしていた遠方のお客さんが、わざわざ来店して下さることが珍しくなくなりました。

現在の目標は、インターネットでの売上が年間2,000万円を超えるようにすることです。そして総売上に占める日本酒と焼酎の割合を80%までもっていきたい。そのためには商品単価を2,000円以上に上げて、メールマガジンの読者を1,500名まで伸ばす必要があります」

両店ともインターネットに比較的早くから取り組んできました。それで「今からでは先行するインターネットショップ（以下、ネットショップと略す）に追いつけない」とお感じになる方がいらっしゃるかもしれませんが、でも、そのような心配は不要です。実際にここ1~2年の間にホームページを開設したお店でも、手応えラインや自信ラインに到達するスピードがどんどん上がっています。インターネットの利用者数と利用する機会が急増していること、次々に技術が改良され、その活用経験が蓄積されてきているからです。

それにもともとネットショップは店舗がどこにあるうと関係ありません。店舗周辺の需要が小さいため、専門店が都会でしか成り立たないと言われてきましたが、ネットショップでは関心のある人が世界中から集まってきます。インターネット上の店舗なら、来店に要する手間や時間は、どこに住んでいようが変わらないのです。質の高い情報をたくさん持っていて、それを伝える技術がありながら、店が都会にないために十分な売上を上げることができなかった専門店にとって、インターネットはまさに画期的な道具といえます。

## 2. 品揃えと仕入先

### ポイント

“商品”としての吟味

自店にしかない情報を持つこと

10の定番商品と5つのスポット（非定期）商品

### (1) “商品”としての吟味

専門店ではたくさんの商品の中から、目利きして厳選した商品を品揃えします。商品はすべて試飲して、自分自身の言葉で語れることは当然です。この点はネットショップも実店舗も変わりません。異なるのは、ネットショップの方が言葉（文章）による表現力を求められることです。対面販売のようにお客様の表情を見たり、試飲しながらの説明ができませんから、その分、お客様とのやり取りは、圧倒的に言葉（文字）が多くなります。

したがって、商品を選ぶ際のポイントは、品質を吟味するだけでなく、「商品の素晴らしさを、簡潔に表現できる言葉が思い浮かぶか」「お客様はその言葉に魅力を感じるか」という点を冷静に判断するところにあります。どんなに優れた酒でも、その感動を伝えられなければ売れません。仕入れや販売の仕事は、実は商品の魅力を誰にでもわかるように翻訳したり、表現したりする仕事でもあるのです。

### (2) 自店にしかない情報を持つこと

商品として吟味する場合に重要な要素のひとつは「独自の情報」が持てるかどうかです。

独自の情報には2つのタイプがあります。ひとつは他人が集めたものも含めて、いろいろな情報を整理して独自に編集するタイプです。パンフレットやマスコミやインターネットなどから入手する情報は、誰かが一度解釈したものです。それらを組み合わせ、この商品のキーワードは「だ」と見つければ、それは自分の独自の情報になります。もうひとつは独自の取材に基づく情報です。酒蔵やワイナリーまで足を運んだからこそ聞けた話や見えた事実、そしてわかったことなどです。

これに関してA酒店のご主人は次のように言います。

「お取引のある酒蔵やワインメーカーとの話が大切な情報源になっています。店の従業員全員が交代で試飲会に参加して、蔵元ご本人に酒造りの考え方を伺ったり、ワイナリーの栽培担当者にその年のブドウの出来や新しい取り組みを伺います。特に親密な酒蔵には、蔵にも足を運んで酒造りの実際を確かめておかないといけません。生産者のことをしっかりと伝えていく酒屋を目指しているため、インターネットでの検索も必要ですが、実際の話は少しでも多くお聞きして、お客さんに還元することが大切だと考えています」

K酒店も同様のことを心がけているそうですが、加えて「生産者からの情報が偏っている場合があるため、客観的な事実を確認して、正確・公平さを確保するよう努めている」と言います。商品を購入したお客様の感想を自分自身のテイasting（試飲）メモと比べて参考にしたり、了解が得られたお客様の感想をホームページ上に公開したりするのは、独自情報の客観性や公平さを保つための工夫のひとつといつてよいでしょう。

### (3) 10の定番商品と5つのスポット商品

品揃えに関して実店舗との大きな違いは、売場の階層性が非常にはっきりしていることです。ネットショップではお客様が最初に目にするトップページ（実店舗でいえば外観にあたります）があり、そこから自分の見たい頁に降りていきます。大きな本屋さんに行くと、お店に入ると最初に「新刊」「新聞書評」「話題の本」「ベストセラー」などのコーナーを目にします。そして、新書や文庫、雑誌、専門書などに分かれ、それぞれの中でさらに出版社別や作家別やジャンル別に分かれていきます。酒販店では大きな売場でも、こうした階層性やお客様の関心に沿った商品のまとめ方は強く意識されていません。けれどもネットショップの場合はホームページの構造上、お客様が選びやすい階層性や関心を持つくり方を意識することになります。

具体的に言いますと、一年を通じて常に売れ筋上位

に入る定番商品を10アイテム前後つくります。短期的な売れ筋ランキングでは1位にはなりません、1年を通してみると10位以内に入る商品です。本来、売れ筋は結果として出てくるものですが、店として定番にしたい商品を最初から定番にするつもりで育成します。将来性を見込んだ選手を起用し続け、中心選手に育てると同じです。

そして、季節商品や数量限定商品など、スポットで扱う商品を、常に5つくらい用意します。定番を固めていくのと同じくらいのエネルギーをつぎ込みます。実店舗でいえば、入口正面の平台で、常に5つの商品を2~3週間単位で交代させながら途切れなく見せていくのだと考えてください。

## CASE STUDY 1

### ホームページ上での蔵元情報紹介事例 “酒蔵のこだわり”をホームページの商品紹介で掲載しています

#### 製品コメント

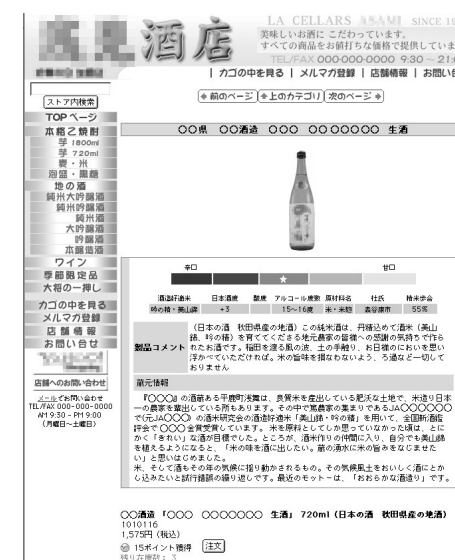
（日本の酒 秋田県産の地酒）この純米吟醸酒はJA〇〇〇〇〇〇〇町酒米研究会の丹精込めた「星あかり」を使用し、蔵の湧き水、蔵人の心を槽しぼりのにごりそのままにこの一本に込めました。

#### 蔵元情報

『〇〇〇』（銘柄名）の酒蔵がある平鹿町浅舞は、良質米を産出している肥沃な土地で、米造り日本一の農家を輩出している所もあります。その中で篤農家の集まりであるJA〇〇〇〇〇〇〇で（元JA〇〇〇町）の酒米研究会の酒造好適米「美山錦・吟の精」を用いて、全国新酒鑑評会で連続で金賞受賞しています。米を原料としてしか思っていなかったころは、とにかく「きれい」な酒が目標でした。ところが、酒米づくりの仲間に入り、自分でも美山錦を植えるようになると、「米の味を酒に出したい。蔵の湧き水に米の旨みをなじませたい」と思い始めました。

米そして酒も、その年の気候に揺り動かされる

もの。その気候風土をおいしく酒にとかし込みたいと試行錯誤の繰り返しです。最近のモットーは、「おおらかな酒造り」です。





### 3. ホームページ作成の特徴など

#### ポイント

見やすさと強いインパクト（印象）の両立  
常に“動いている”という鮮度感  
お客様のターゲットは明確に

#### (1) 見やすさと強いインパクトの両立

ホームページの印象はそのまま店のイメージにつながることになるので、最初の設計の段階でよく構成を練っておかなければなりません。多くの方に見ただけでお店を覚えてもらうためにも、ページのレイアウトやデザインは、見やすさを最優先にします。色合いと色使い、文字の大きさや配置に注意して目が疲れないように工夫し、一度見たら忘れないようなインパクトを兼ね備えているのが理想です。

評判になっているネットショップのホームページを見ると、ページ数が多く、動画が入っていたり、広告が出ていたりします。でも、ここで、「とてもこんなものはつくりえない、つくるとしたらお金がかかりすぎる」と諦めてしまわないでください。こうしたページも最初から大がかりだったわけではなく、時間をかけて少しずつ拡張されてきたものです。どれも最初はほんの数ページからスタートしたのです。

必須ページは、どんなページか（私が、こんな方に、こう感じてもらいたいと思ってつくりました。よそとはここが違います）」 お薦め商品は何か（にしたがって選んだ定番商品はこれです、今だけのお薦め商品はこっちです） どうすれば買えるのか（発注・納品・代金精算の方法）です。

#### (2) 常に“動いている”という鮮度感

ホームページは生き物です。日々、少しずつ変化しています。毎日更新できなくとも、2週間ぶりにのぞいたら「あっ、新しいものが加わった（変わった）」と思ってもらうようにします。1ヵ月たっても変化がないホームページは、調べ物をする必要でもなければ人はのぞきに来ません。

そのためネットショップには「スポット商品」や

「新着情報」など、常に新しいものを書き加えていくコーナーが必要になります。幸いワインや清酒には季節を感じさせる商品が多くあり、また、クリスマスやお正月などのように強く結びついた催事があります。季節ごとにお薦め商品を選んでいけば、自然に「常に“動いている”“いつも新しい”という印象」が出てきます。

#### 1) A酒店の具体例

A酒店の場合には、夏から秋にワインを強化します。ワインは11月第3木曜日にビッグイベントのボジョレーヌーボーの発売がありますから、予約特典などをつけて残暑のころからワインを打ち出していきます。ワインの売上が底になる夏場に仕掛け始めると、秋冬の需要期での動きが格段に違ってきます。反対にここで手を抜くと、なかなか前年を超えられなくなるということがあります。

#### 2) K酒店の具体例

K酒店は日本酒を中心に販売しています。季節商品を中心にお薦めするコーナーは、トップページの目立つところに配置して、フラッシュ（文字や画像を点滅させて目立たせる）というやり方でお客様の関心を引きつけています。

#### (3) お客様のターゲットは明確に

ホームページには誰でも自由に入ることができます。ですから反対に、「私どもはこういう方に見て（利用して）ほしいのです」と強く伝えなければなりません。商品が酒類なので、未成年者の飲酒や購買を厳しく戒め、断らなければなりません。また、過度な飲酒の弊害や妊婦など飲酒を制限すべき人へのメッセージも必要です。

そのうえで「ホームページを誰に見てほしいのか、対象者とどんなやり取りをしたいのか」を考え、商品やプロモーション（販売促進）に反映させます。たとえば、「初心者にも気軽にワインに親しんでほしい」と考えているA酒店では、味のタイプ別に飲みやすいワインの数本入りセットを用意しています。一方、

「日本酒に詳しいお客様と付き合いたい」と考えるK酒店では、あえて日本酒の規格や製法などの基礎情報を説明しません。基礎情報を知っていることを前提に商品を紹介し、お客様と商品の試飲コメントをすり合わせるなど、日本酒同好の士が集まるサークルのような関係をつくっています。

## 4. 新規客獲得のための施策

### ポイント

- 店の発見ルートを豊富に準備
- メールマガジンの発行と読者拡大
- 口コミ促進

#### (1) 店の発見ルートを豊富に準備

インターネット上に数多くあるネットショップの中から、自分の店にたどり着いていただくのは簡単なことではありません。少しでも多くのお客様に目に留めていただくには、ネット上で自店を発見するルートをたくさん用意することがポイントになります。

ひとつの鍵は検索サイトです。インターネットでは情報を探すときに検索サイトを利用します。検索サイトにはいろいろありますが、すべて同じ検索の仕組みとなっているのではなく、ホームページが張っているリンクの数を利用して検索するものや、検索サイト側がホームページを登録しているものなどがあります。検索サイトからの来店を増やすためにすべきことは、それぞれの検索の仕組みを知って、特定のキーワードで検索したときに自店がより上位にリストアップされるような施策を講じることです。さらに、自店が検索でリストアップされるキーワードを増やしていくことです。

また、知名度を上げるために懸賞を企画し、懸賞サイトに登録する手法も有効です。人気の高いワインを懸賞商品に出せば、ワインに少なからず関心のある方が続々と応募してきます。このようにすれば、潜在的な顧客の連絡先を1,000人単位で入手することも難しいことはありません。

#### (2) メールマガジンの発行と読者拡大

Eメールを使って商品情報やお知らせを発信するのがメールマガジンです。商品やイベントの情報、店主の意見・感想、メーカーや原料農家の訪問報告、お客様の声、お得意先の料飲店の紹介など、さまざまな情報がメールマガジンで報じられます。

発行の意図は大きく分けて2つです。ひとつは顧客

候補を広く集めること、もうひとつは取引実績のあるお客様と密に連絡を取り合うことです。メールマガジンは自分のホームページで配信希望を受け付けたり、メールマガジン配信サイトを通じて読者を公募したりします。ちなみに、現在、販売金額の大きなネットショップの大半がメールマガジンを発行しており、それが販売促進の核になっています。

K酒店はメールマガジンを発行して約4年。読者もある程度固定されてきており、長い付き合いのお客様になっています。メールマガジンは現在3つのメール配信会社を使っています（いずれも配信料は無料）。月に2~4回の発行で、商品案内と、店主の好きな音楽関係情報が半々という構成です。1,360名の読者のうち、約半数近くが音楽とお酒が好きな方々なので、コミュニケーションはかなり良好です。この人脈を通じて新たなお客様と出会うことが増えています。

#### (3) 口コミ促進

ネットショップも実店舗と同様に、口コミ（ネット上のEメールによる）で広がります。Eメールは、ひとつの情報を同時に多数の送信先に送ることができ、趣味や関心を同じくする個人ネットワークがEメールの一般化で、連絡頻度が上がり、活動が活発になったといわれており、口コミが以前にも増してものすごいスピードで広まるようになっています。メールマガジンの発行やホームページの開設は、こうした“ネット上の口コミ”に自店の情報を乗せやすくするものです。

もちろん実店舗で口コミを広げると同様、得意先の飲食店とお互いを紹介し合ったり、メールマガジンで配信しているものを印刷して配布することは、ネットショップでも有効です。A酒店では情報誌にホームページのアドレスを記載して配布していますが、それを見てA酒店のホームページを開いてくれる人の約8割が20~30代の女性だといえます。ちなみに彼女たちが購入する商品は、日本酒6、ワイン4の割合です。

## CASE STUDY 2

ホームページでつくる情報誌 メールマガジン活用例  
即座に情報のやり取りができるので、  
イベント参加者募集に大活躍

第5回 会 参加者募集中！

第5回 会

日時 平成16年3月21日（日） 午後6時～終るまで。

場所 市 町 居酒屋「123」3階

会費 5,000円（酒・料理代・消費税込）

テーマ 「地元の酒 を楽しむ会」

ゲスト HH酒造（株） HH社長

主催 K酒店

今回はゲストにHH酒造の社長であるHH氏をお招きし、HHの酒造りのこと、の酒のことなど、いろいろなお話をうかがいながらの、楽しいひとときを過ごしましょう。

当日のお酒はもちろんHHオンリー。予約限定品の無濾過の原酒から大吟醸の古酒まで、バラエティー豊かにご提供いたします。お料理は、居酒屋の123さんにお任せします。今が旬の地魚を中心にして、HHのお酒にマッチングする、怒涛のメニューをお願いしました。（^o^）

初めての方も大歓迎ですので、皆様お気軽にご参加ください。スタッフ全員、お待ちしております。お申し込みはメールか、お電話で。

「@@@@@」へのお便り、情報、感想、ご意見、苦情は

発行 K酒店 メールはこちら 123@456.789.ne.jp

〒000-0000

××××××××××300-20

tel : 000-000-0000 fax : 000-000-0000

このメールマガジンは次のシステムを利用して発行されています。

http://www. .com/ ID:000000000

http://www. .com/ ID:000000000

http:// www. .com/ ID:000000000

メール配信会社

## 5. 既存客の深掘り活動

### ポイント

- 定番商品の拡充
- ネットショップと実店舗の連動
- お客様が自慢できるネタの提供

#### (1) 定番商品の拡充

季節商品などスポットで販売する商品や催事などのテーマを冠したセール企画には、大勢のお客様が反応します。商品選びの確かさや価格の適切さで、お客様がショップを信用するようになれば、こうした「おもしろさ」で購入する商品の注文はどんどん増えていきます。これを連続的に展開します。

さらに、定番商品を拡充して、黙っていても売れる商品を増やしていきます。実店舗を持っている店では、ネットではまだ安定的に売れないけれども実店舗では定番になっている商品があります。こうした商品をネットでの販売に少しずつはめ込んで、安定的に売れるようにするのが、具体的な工夫をご紹介します。

##### 1) 実店舗の定番商品をテーマセールに組み込む

A酒店が実店舗で取り扱っている商品を、お客様は熟知しているわけではありません。ですから、A酒店では意図的にネットで定番化していない商品を催事企画などに組み込んでいます。特に旬を感じさせる商品に反応するお客様が多いので、「今、飲みごろ」といえる定番商品を選び出して紹介しています。

##### 2) お買い得な“送料”の明示

多くの店がお客様にご負担いただく送料の表示の仕方に工夫しています。典型的な例は一定金額以上のお買い上げに対して送料を無料とするやり方です。こうするとお客様は、送料無料で購入できる範囲を示す店もあります。たとえば、「750mlは6本まで全国一律送料500円」などです。ボジョレーヌーボーを1本買おうと思ったお客様はこうした条件に反応し、多くの方が他の商品を何本か加えて1万円ぐらいにまとめ、予算内で1本あたりの送料を下げようとします。この予算がどのレベルかを想定して、値ごろの商品を

ラインアップします。そこに、これから定番商品として定着させようと考えている商品を入れていきます。

#### (2) ネットショップと実店舗の連動

インターネットショッピングの利用者が増えれば増えるほど、近隣の方がネットショップを利用する可能性が高まってきます。わざわざ遠方から店まで買いに来てくださっていたお客様が、ネットショップを利用することも出てきます。

そこで必要になるのがネットショップと実店舗の連動です。ネットショップで推奨している商品を、実店舗で試飲させます。ネット上でそれを告知して来店を促しますが、そのときには必ず「ドライバーの方の試飲はご遠慮いただきます」と明記するのを忘れずに。K酒店は3年以上これを継続していますが、2年くらいたったころからホームページで事前に予備知識を仕入れてから来店する方が増えたと言います。試飲が目的ですから、運転手（奥さんなど）を連れてくるケースが増えて、お客様のご家族や友人と知り合うきっかけにもなっているそうです。また、3~5品の推奨商品を飲み比べたお客様のコメントを直接聞き、表情などを感じ取ることによって、商品紹介の表現も幅広くなります。お客様の心に届く言葉を使えば、ホームページのレベルアップが可能です。

#### (3) お客様が自慢できるネタの提供

ネットショップの利用は、スポット（非定期）商品のセールへの反応が大きくなるなど、現時点では“遊びとしての購入”の傾向が強くなっています。こうした買物では購入したご本人が家族や知人と一緒にその酒を飲むケースが多いと想像されます。つまり、購入商品を飲むときに、普段と違う会話がそこにあるわけです。

そのことに気がついたあるネットショップでは、すべての購入商品に商品説明カードをつけて発送することにしました。カードには、購入したお客様と一緒に食卓を囲んだ人に、その商品を紹介するポイントを3

つ箇条書きにしてあります。購入したお客様は、「(あなたが選んだワインは)とってもおいしいですね」と言われたいのですから、そう言ってもらうために飲む前から皆がおいしいと感じる話を吹き込んでおきたいのです。ネットショップで購入してから、そのお酒が食卓に上るまでに時間がたっています。お客様はどんな商品を選んだのか、しっかり覚えている可能性は相対的に低いですね。このカードは、それを簡単に解決してくれる魔法のカードなのです。

## 6. 顧客コミュニケーション活動

### ポイント

オフラインのイベント開催  
お客様との相互交流  
情報発信はさまざまな場から

#### (1) オフラインのイベント開催

普段、ネット上でやり取りする（オンラインとも言える。回線がつながっている状態）面々が、直接会うイベントをオフ（オフラインの略。回線がつながっていない状態）会と言います。ネット販売の顧客やメールマガジンの読者が増えていくと、イベントの実施が容易になります。集客作業が軽減されるからです。また、新規の人が常に加わるので、メンバーが固定化して停滞しがちという状態を避けることができます。

K酒店では毎年1回、酒蔵見学会を開いています。限定20名で地元の酒蔵で酒造りを見学します。参加者にはインターネットのお客様が多く、全国各地から申し込みがあります。普段メールでやり取りするばかりの遠方のお客様とお会いする絶好の機会になっています。もちろん見学会の様子はホームページで報告しています。

#### (2) お客様との相互交流

ネットショップではメールマガジンを通じて店とお客様のやり取りが進みます。お客様がホームページを訪れるのを待つのではなく、メールマガジンでニュースを流して、詳細が知りたければホームページを見にくるという関係です。

このやり取りで気をつけなければならないのは、店からお客様への一方的な情報の発信になりがちなことです。お客様からのメールを紹介したり、お客様が登場するコーナーを設けるなど、双方向のやり取りが感じられるように工夫することが重要です。

#### (3) 情報発信はさまざまな場から

A酒店では実店舗で配布する情報誌を作成しています。内容はホームページとメールマガジンにも掲載さ

れ、A酒店が発信する情報はすべて統合されています。情報誌の中身は、自店がどんな考え方で商売をしているかを知ってもらうために、商品紹介と同じぐらいのページ数をさいて酒蔵やワイナリーとの話の中で感じたことが書かれています。

お客様との交流を深める情報発信は、さまざまな場を用意して、多くの人と接点をつくるように心がけます。

## CASE STUDY 3

### 酒蔵見学会開催後のホームページでの報告例

門の前で恒例の記念写真

今年もD酒造見学会を実施しました。参加者はお客様が29名、当日は天候にも恵まれ、絶好の見学日和でした。東京や千葉、岐阜など遠方のお客様の参加が年々増えています。

時折りしも大吟醸の仕込みのピーク。お蔵の皆様には、お忙しい中をご案内いただき、本当にありがとうございました。見学会に参加された、東京都からお越しのA様が、感想メールをお寄せくださいました。ご本人の了解を得て掲載させていただきます。「見学会では、スタッフの方々のご尽力と、D社長の

お心尽くしのおかげで、楽しいひとときをたっぷりとお過ごすることができました。H杜氏とお話しすることができました。（杜氏は東京での吟醸メッセでは、ほとんどしゃべらないので結構気難しい方との印象を持っていたのですが、意外と気さくな方だったので楽しく会話することができました）

また、宴会の席ではD社長と隣り合わせになり、食事をする間も惜しいほど会話が盛り上がりしました。（社長も結構お話し好きですよええ）

また来年も日程が合えば参加したいと思います。ぜひご案内くださいませ



実際には蔵元の門前で、杜氏と一緒に撮影した記念写真が掲載されています。

## 7. 受注・発注・決済の工夫

### ポイント

「買物かご」システムの導入  
営業事務管理のシステム化  
決済方法の多様化

ネットショップでは業務全体に占めるこの分野の役割がきわめて大きくなります。店売りや宅配のように店のスタッフが直接商品を手渡したり、代金を回収するということがなくなるからです。必ず間に外部の人間やシステムが介在します。したがって、場当たりの個人レベルの作業では対応しきれません。さらに、クリスマスや父の日などのイベント時には締め切りのある発送作業が集中します。こうした超繁忙期を既存のスタッフだけで乗り切るのには不可能です。これをどのように外部に任せていくかが課題になります。

けれども怖がることはありません。安価に利用できる優れた情報システムや、受け皿になる業者が実はたくさんあります。社内の役割分担や作業の進め方を見直す、いい機会ととらえて、全力で解決にあたってください。

ただし、受発注や決済に関しては、外部の人間や業者が介在する場合、新たな免許（媒介業免許）が必要となる場合がありますので、問題のないように注意してください。

### (1) 「買物かご」システムの導入

A酒店の場合、以前はEメールでの受注だけでしたが、注文がある程度入ってくるようになると、受注後の複雑な作業が大きな負担となってきました。そこで「買物かご」のシステムを導入しました。これは、お客様がホームページの画面でボタンをクリックするだけで発注できるもので、何を、いくつ買って、いくらになっているかも、その場でわかるようになっています。費用も3万円ぐらいで済む手軽なものです。ネットショップの立ち上がりが速くなっていることから、できればスタート時からこのシステムの導入を含んでおくべきでしょう。

### (2) 営業事務管理のシステム化

次第に商品アイテムが増えてきますし、処理する注文の量も急激に増えていきます。在庫の即時確認、発送漏れのチェック、入金管理など、仕組みで解決しなければならぬことがどんどん出てきます。

この段階になると、営業事務は発送作業を効率的に管理するシステムの導入が不可欠です。もたもたしているとミスばかりが増え、お客様の信用を失ってしまいます。スタッフの間にも多発するトラブルで険悪な雰囲気、それが全体に影響するという悪循環に陥ります。ここは少し費用がかかってもしっかりしたシステムを導入して、さらに上のレベルを目指します。まだ、立ち止まるどころではありません。

### (3) 決済方法の多様化

決済方法も、初期には「代引き」と「郵便振替や銀行振込」でスタートするところが多いですが、進展に応じて「クレジットカード」や「コンビニエンスストアでの決済」「ネットバンクでの振込（インターネット上の銀行振込）」など、お客様の利便性を考慮して多様な手段を準備します。

## 8. マネジメントのポイント

### ポイント

ページ更新の頻度  
メールマガジンの発行数  
実購入数・商品単価・客単価

### (1) ページ更新の頻度

“動いている”という感じをホームページに出すために、一定以上の頻度で更新が必要です。理想は少量でも構いませんから毎日更新することです。K酒店はほぼ毎日更新しています。新たに商品を加えるのではなく、季節商品や売りたい商品をより見やすいところに移動するなどの工夫です。これで目新しさが十分に出てきます。

そして、実は更新頻度を支えているのは、ホームページを自分でつくったか、外部でつくってもらったかということと関係しています。自分でつくった店はどんどん更新できますが、外注した場合にはどうしても頻度が低くなる傾向があります。

A酒店もK酒店もホームページは自作です。市販のホームページ作成ソフトを購入し、試行錯誤した結果が今のホームページです。汗をかいて魅力あるページをつくり上げることで、お客様が買いたくなるページになっていくのです。

そして、ホームページは独自性がきわめて重要です。人の真似をしたものは、すぐにわかってしまいます。大勢の人が見ているからです。そのようなページは信用されるはずがありません。じっくり構えて、お客様は自店のページに何を求め、自店はどのように商品をアピールしていくかを考えてください。

### (2) メールマガジンの発行数

メールマガジンの発行が軌道に乗ってくると、メールマガジンの発行数と受注数が一定の比率で連動していることがわかってきます。ですからメールマガジンの発行数を管理していけば、おおよその顧客数はわかってきます。

### (3) 実購入数・商品単価・客単価

実購入数・商品単価・客単価は、品揃えの適切さ、販売促進策の評価、購買動向の変化をしっかりと数字でつかむための指標です。定期的に確認して修正します。そして、最終的に狙うのは、一人ひとりのお客様の購買履歴をどう商売に結びつけるかという点です。上得意先を確実につかんでいくためには、この情報処理が欠かせないからです。

【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	スポット商品を2週間サイクルで途切れなく紹介できる	
	自信ライン	2点	安定して動く定番商品が5アイテムある	
	自慢ライン	3点	安定して動く定番商品が10アイテム以上ある	
② ホームページ作成	手応えライン	1点	ホームページの更新がスムーズにできるようになった	
	自信ライン	2点	ホームページの更新を工夫し、楽しめるようになった	
	自慢ライン	3点	ホームページのデザインや手法が、他店に真似されるようになった	
③ 新規客獲得	手応えライン	1点	新規のお客様が1ヵ月に5件以上ある	
	自信ライン	2点	新規のお客様が1ヵ月に10件以上ある	
	自慢ライン	3点	新規のお客様が1ヵ月に20件以上ある	
④ 既存客深掘り	手応えライン	1点	客単価が5,000円以上	
	自信ライン	2点	客単価が7,500円以上	
	自慢ライン	3点	客単価が1万円以上	
⑤ 顧客コミュニケーション	手応えライン	1点	メールマガジンの読者が500名	
	自信ライン	2点	メールマガジンの読者が1,000名	
	自慢ライン	3点	メールマガジンの読者が2,000名	
⑥ 受発注・決済	手応えライン	1点	代金支払いは代引き・銀行振込・郵便振替のみ	
	自信ライン	2点	受注業務が自動化されている	
	自慢ライン	3点	代金支払いはコンビニ決済・クレジットカード・ネットバンクも可能	
総合得点				

