

「のぞいてみよう 流通の世界」-4 カリスマバイヤー・カリスマ店長への道

流通科学大学商学部 岸本徹也

小売業の店舗でアルバイトをしたことはありますか。商品をひたすら店の奥から出し、売場の棚に並べる作業。とても大変ですね。小売業でアルバイト経験のある学生は、小売業に就職すると主に店舗で、商品を並べて販売する仕事をイメージする人も多いのではないのでしょうか。

しかし、小売業の仕事は、店舗で商品を販売することだけではありません。店舗をどこに出店するのかを考える仕事。店舗に並べる商品を卸売業やメーカーから仕入れる仕事。最近では小売業が自ら商品開発をすることも多くなってきたので、その商品を開発する仕事などもあります。

この章では、みなさんが卒業後に小売業に就職した場合、どのような仕事をしていくことになるのか、具体的な企業をとりあげてその仕事の一部をのぞいて見ることにしましょう。取り上げる企業は、紳士・婦人服や雑貨を販売しているユナイテッドアローズ(以下、UA と略します)です。みなさんの中にも UA の店舗で商品を買ったことのある人もいることでしょう。もしかすると、熱烈な UA ファンの人もいるかもしれませんね。

UA は、主に複数のアパレル・ブランドの中から商品を選んで販売するセレクトショップを運営しています。さらに、仕入れた商品だけでなく自社で独自に作る商品もあわせて販売しています。

コラム-1 「キャリアパス」

小売業に入社すると主に販売員から仕事が始まります。その後、本部で商品を買付ける部署や、店舗の運営を管理する部署で働くこととなります。このようにさまざまな仕事を経験していくことやその順番をキャリアパスと言います。

図表-1 ユナイテッドアローズ横浜店



出所：筆者撮影。

UAが掲げる経営の考え方は、「店はお客様のためにある」というものです。どのような部署にいても、常にお客様の視点をもって仕事をしていくことの重要性を語っています。顧客と直に接することができるのが、小売業の大きな特徴です。この特徴を最大限に生かした経営を行っていくという思いがこの考え方には込められています。

小売業の仕事の中でも中心となるのは、店舗での商品の販売とその商品を仕入れる仕事です。そこで、店舗の店長と商品の仕入れを担当するバイヤーの仕事内容や、その人たちがどのようなことを考えて仕事をしているのかについて紹介していきます。

図表-2 UA 横浜店メンズ売場に並ぶ新商品



出所：筆者撮影。

まずはバイヤーの仕事から見ていきます。バイヤーとは、国内や海外で商品を買付けする仕事をしている人たちです。流行をよく観察し、どのような商品が売れそうか考えながら、これからのニーズを予測して商品を仕入れています。店舗に買いに来てくれる顧客の顔を思い浮かべながら、今よりも少し先の流行をイメージして商品を買付けしているのです。

バイヤーは年に数回、商品の買付けのために海外出張します。場所は、ファッションの最先端都市であるニューヨークやパリが多いようです。海外では、商品の買付けの他に、街の様子や街を歩く人々を観察したり、さまざまな店舗を調査することも重要な仕事となっています。それは国内でも同様で、店頭で顧客の声を聞くことはもちろん、競合店舗の調査も定期的に行い、商品作りや買付けに役に立っています。

国内では、一日2～3件の商品展示会に出かけていき、ファッションのトレンドや新しい商品の情報を集める仕事をしています。外出ばかりの仕事ではありません。本社ビルの中で、アパレルメーカーや卸売業者と仕入れる商品の商談をすることも一日に2～3件ほどあります。時には、今後の企画を考えるためにさまざまな業界の人と会ったり、マスコミの取材を受けることもあります。

このような忙しい仕事をしながらでも、時間をつくり店頭立つことも欠かさないようにしています。それは、自分が仕入れた商品の特徴について細かな情報まで店舗の販売員の人に伝えたいという思いがあるからです。さらに大切なことですが、店舗で商品を購入する顧客を知るためでもあります。店舗の顧客が商品を使うシーンがイメージできないと売れる商品を買付けことが難しくなるからです。

バイヤーという仕事の魅力は、まだ世間に出回っていない商品を買付け、その商品の特徴が顧客に伝わるように売場を作り、その商品が顧客に売れた時の感動にあります。自分が選んだ商品に間違いはなかったのだとわかる時が、バイヤーにとって、とてもうれしい瞬間なのです。

UAの理念である「店はお客様のためにある」というのは、入社した時から会社の教育や仕事を通じて社員の身体に刷り込まれます。お店、顧客という原点を身体の中に持っていることで、顧客第一というぶれない軸ができます。その軸があるからこそ、商品を仕入れたり、忙しい時間をやりくりして店舗まで行き、顧客のことを少しでも知ろうとする行動が生まれるのだと思います。

もちろん仕事は楽しいことばかりではありません。つらいことも多くあります。しかし、多くのバイヤーは、服が好きなのです。新しい商品が入ってきたときに、ワクワクして、「これはどうやって着ればいいかな」ということを無意識に考えているようです。このような感覚を持っていることがとても大切なことなのです。好きだから、興味があるから、知識を得たいと思うでしょう。好きなことに携わっているので仕事がつらいときでも、やっていけるとバイヤーの人は言います。

次に、店長の仕事について見ていきましょう。店長の朝の仕事は、開店前の売場の点検から始まります。その後、開店前に、販売員全員を集めて朝礼をします。午前中に本部や取引先などから来ているメールに返信します。午後は、机について書類の処理をすることが多いようです。週の中頃になると、本部から週末の売場の作り方や商品の販売促進の方法について方針が来ます。これを店舗で実現できるように、販売員に伝え、作業を管理する仕事があります。

コラム-2「エンパワメント」

日本語では「権限委譲」と訳されます。現場で働く従業員に権限を与えると、意識が高まり積極的に行動するようになります。そうすると、お客さんとの接点で生じるさまざまな出来事に迅速に対応できるようになります。

顧客に感動してもらい、あの店、あの販売員のところに一番に行こうと思ってもらえるようなお店をつくっていきたくて仕事をしています。そのためには、販売員一人一人の良さや強さを引き出していくことが大切になります。そのために、一日のうちに店舗の販売員全員とできるだけコミュニケーションがとれるように心がけています。人はどうしても、他人の悪いところについつい目が行きがちになりますが、それではうまくいきません。店長は、販売員一人一人の良いところを引き出し、人々を束ね、販売員がやる気を出すような環境を整えていかなければなりません。

そもそも顧客に感動してもらえる接客とはどのようなものなのか、一緒に考えてみましょう。イメー

ジしてください。あなたは、UA の店舗に服を買いに行きました。あなたは、店員といろいろと会話を交わします。買いたい服は、どのようなところで着て行きたいのか。服の好みや、趣味の話もするかもしれません。しばらくして、店員が、あなたが今まで想像もしなかったような服の組み合わせの提案をしてくれました。あなたは、不安に思いながら服を着て鏡の前に立つと、今まで気づかなかった自分の良さが引き出されていました。どうでしょうか、感動しませんか？接客してくれた店員のファンになってしまいましたか？

コラム-3 「消費者インサイト」

顧客である消費者の買い物行動や好き嫌いの態度の奥底にある、顧客本人も気づかないような欲求や考え方のことです。表面的な顧客の購買行動でなく、この本音の部分を見抜くことが重要になってきています。

顧客自身も気づいていない潜在的な欲求を引き出すことで、顧客に感動が生まれます。ここまでできるようになるには、かなりの販売員としての経験が必要となります。顧客の服装や顧客との会話の中から好みをつかみ、想像力をはたらかせて、その人の良いところが際立つような提案ができなければならないからです。

そのためには、自分の経験を一度ゼロにしなければなりません。自分はこのようにされたらうれし

い、だから、こうしたら良いと思い行動する。しかし、これではだめなのです。目の前の顧客は違うかもしれません。顧客の立場にたって考えなければなりません。このようなことが経験の浅い販売員にはわからないのです。どうしても自分を基準にして考えてしまいます。

このような優れた接客ができるようになるためには、どのようなことを学び、経験することが必要なのでしょうか。それには3つあります。

一つ目は、さまざまな経験を通じて創造力を養うことです。さまざまな経験を積んでおかないと顧客の立場に立つことが難しくなります。経験を積むためには、感覚で感じるだけでなく、頭で理屈を考えることも大切になります。「何か良いな」と感じたら、それは何で良いのだろうか、考えるということです。

創造力がないと、人を楽しませることはできません。そのためには、映画や絵画、美術作品などいろいろなものを意識して鑑賞し、感性を豊かにすることが大切になります。また、日本一、世界一の最高の接客を受けることも欠かせません。最高レベルの接客と自分が普段行っている接客を比較することで、自分の仕事を振り返ることができ、接客の質を高めることができます。

二つ目は、きちんと顧客と向き合うことです。顧客から学ぶことはとても多くあります。顧客から「ありがとうございます」と感謝の言葉をもらうと、とてもうれしいものです。この顧客の言葉がきっかけとなり、成長していく販売員も多くいます。もちろんうまくいかなくて、顧客からクレームがくることもあります。しかし、そんなときだからこそ、逃げてはいけません。もっと顧客のことを知ろうと努力することが必要なのです。このようなことを繰り返していくことで、販売員は成長していくことができます。

最後の三つ目は、プロ意識を持つことです。普段は、暗くても、おとなしくてもいいので、店舗に

出勤してタイムカードを押したら、プロとして接客することが大切です。自分の性格はこうだからと、自分を壊さないようではいけないのです。店舗では、会社の考え方である理念を具体的に、売場づくりや接客を通じて顧客に伝えなければなりません。極端なことを言うと、どのような性格の人で

図表-3 UA 横浜店販売員による鏡の前での接客



出所：筆者撮影。

も、普段は気遣いができない人でも、店頭では接客のプロとして、絶対に手を抜いてはいけないのです。

このことを今の新入社員に伝えようとしても、なかなか伝わらないようで、苦勞しているようです。今、これを読んでいる、学生のみなさん、伝わっていますか。

以上の3つの点を学び、優秀な販売員、またはバイヤーになってもらいたいと願っています。実は、これら3点は、みなさんがどのような企業でどんな仕事をする事になっても、必要なことなのです。企業や職種が違っても、一流のプロの条件は同じなのです。

【インタビュー調査】

・2014年11月13日：株式会社ユナイテッドアローズ BY 本部ウイメンズ商品部バイヤー 小沼悠子氏、BY 本部メンズ商品部バイヤー 藤橋享平氏、横浜店店長 坂本直樹氏。