

顧客第一主義が実現した地域密着型経営

—東京・大田区 ダイシン百貨店—

山野 薫
(京都大学大学院農学研究科博士後期課程)



「電気、ガス、水道、ダイシン」「半径500m 圏内、100%シェア」—地域のインフラになることを目指して、「地域密着型経営」を徹底的に実現している百貨店が東京・大田区にある。地域に根付き、地域住民に必要とされる店とは一体どんな店なのか。今回はその実態に迫った。

豊富な品揃えが生む 安心感と信頼

JR 大森駅から徒歩 8 分。ダイシン百貨店は商店街の中に埋もれるように建っており、ごく普通のスーパーマーケットのように見える。しかし、地上 5 階建ての店舗では生鮮品、日用品から薬、衣類、家電、園芸用品に至るまでのあらゆる商品を取り扱い、日常生活に必要なものの大半がここで購入できる。また、陳列されている商品の種類やその販売形態がとにかく多様で、みそや漬物は 200 種類以上を並べる。鮮魚や肉類の売場では刺身 1 切れずつ 3 種入りのパックや 1 切れ入りの巻きずし、豚肉の 65g 入りパックなど 1 人暮らしでも購入しやすい量から販売しているのが目を引く。商品の種類の多さは日用品も同様で、キャットフードに至っては 700 種類という



200 種類以上の漬物が並ぶ陳列棚



1切れずつ3種入りの刺身パック

驚きの多さを誇っている。なかには和式トイレのカバーのように年間数個しか売れないが、他店ではほとんど購入できないものもある。取り扱う商品の合計は20万点にもなるが、これらはすべて来店者のニーズに忠実に応えて商品を増やした結果である。

年間の来店者は400万人に及び、「ダイシンしか行かない」と毎日来店する利用者も少なくない。来店者の半数以上は60歳以上で、来店者の3分の2は徒歩あるいは自転車で来店していることから近隣住民の利用が多いことは明らかだ。使い慣れたものを使い続けたい人々—その傾向は高齢者に多いといわれるが—このような人々にとって、自分の欲しい商品があることは安心感になり、常にその商品を揃えていることは信頼につながっている。さらに休日には、評判を聞いた人々やここにしかない商品を求めてやってくる人達で駐車場が満車になる。

はじまりはコミュニケーションから

ダイシン百貨店は、戦後すぐに長野県出身の創業者が焼跡でリング販売を行ったのがはじまりである。創業の3年後には八百屋「信濃屋」となり、利用者の希望でメリ

ヤス肌着や電化製品まで扱いだしたというのだから、現在の「求められるものは何でも揃える」スタイルの土台はこのころに構築されたといえる。90年代に入り、規模拡大を続けて7店舗を構えていたが、経営や現場の管理がずさんだったために倒産の危機に陥った。現代表取締役の西山敷ひろし氏は当時、店舗設計を受注する建築家として当時の社長から信頼を寄せられていたが、その社長が2004年に急逝したため、社外取締役として急遽招聘された。経営の建て直しに尽力し、2006年に代表取締役に就任した。

営業日はほぼ毎日店頭に出るという西山氏が店舗運営において力を入れているのは「いかにして会話を生み出すか」という点で、それは利用者対社員の場合もあれば社員同士の場合もある。利用者と社員の会話の中から利用者のニーズを探り出し、社員同士の会話の中でそれらを共有していくためである。そのためには、利用者が店員に声をかけやすい環境作りがかかせない。商品に関する質問には質問者が満足するまで丁寧に対応する。接客技術だけでなく、簡単に売れると思えない商品でも会話のきっかけになると判断すれば、あえて置く。実際、紳士服売り場では純銀製の杖が10万円の値で並んでいた。散歩コースの一部として用がなくてもやってくる利用者も多い。



代表取締役 西山敷氏

また、同社では売り場担当者がバイヤーを兼ねているため、売り場の様子を知る担当者が必要に応じて仕入れを行う。メーカーや問屋から得た情報をすぐ売場に反映させることができる上に、利用者のニーズも即、品揃えに反映させることができるのだ。

加えて、ダイシン百貨店にはレストランや書籍、眼鏡・時計売場に写真スタジオもあるが、テナントは入れていない。社員の中で、その知識を持つ者が担当する。イベントのポスターは、自社スタジオで写真専門学校出身者が撮影した写真を用いて、デザイン学校出身者が作成、イベント時に屋上で使うウッドデッキはDIY売場のベニヤ板を利用して社員が施工、2012年夏まで行った改装時には建築家の社長が自ら図面を引くなど、接客以外のことでもできることはほとんど社長も含む社員の手で行っている。唯一のテナントは美容室である。

社員同士のコミュニケーションを深めるために、ダイシン百貨店では社屋5階のパンケトルームで1~2ヶ月に1回、社員の誕生日会を行っている。西山氏の代表取締役就任を機に開始し、現在まで70回以上開催された。

多様な「業務」

さて、利用者にとってのダイシン百貨店の魅力は、豊富な品揃えだけではない。地域の人に利用しやすさを感じてもらうためのサービスをたくさん行っている。

例えば、坂道や交通量の多い幹線道路、「開かず」で知られる踏切などがある周辺の住宅街には「ダイシン送迎バス」を巡回させている。これは買い物に出かけるのが困難な利用者を迎えに行くという発想から始まった。同社が発行する「アップルポイ

ントカード」を提示すれば無料で利用できる。多くのコースは1週の所要時間が15分程度で、30分おきに運行している。

店内で購入したものを配達してくれる「配達便」は3種類あり、購入金額や購入者の条件（年齢・妊婦）によって利用できる便が決まる。一部、登録制のものもあるが、70歳以上ならペットボトル1本から配達に応じるため、平日で60件程度、休日は100件程度の利用者があるという。

また、65歳以上の在宅高齢者は1食500円で「ダイシン出前弁当」を利用することができる。メニューは日替わりで、当日の午前11時までに予約すれば夕方に届く。配達が高齢者の安否確認も兼ねており、1日10~20食程の利用がある。

前述のテナントを利用しない方針と同様に、これらのサービスもすべて自社の社員で行う。ダイシン百貨店ではこのようなサービスは事業ではなく業務と捉えており、上記の送迎バス、配達便と出前弁当はいずれも配送部が担当している。

このように、一人の社員が複数の業務をこなすのは、ダイシン百貨店では当たり前になっている。売り場担当者が行う仕入れや、配達と送迎バスの運行の兼務以外にも、カフェでコーヒーを淹れる社員は隣接する書籍売場の管理も行う。



カフェ「文士村・馬込茶房」
天井が斜めに下がっているのは
駐車場のスロープの真下に当たるためである。

現在、書籍の取り扱いや配送、カフェ業務のほとんどは外注あるいは外部委託する小売店がほとんどだが、委託をせずに社員の工夫でできる範囲のことを行うため、コンパクトだが厚みのあるサービスが実現できている。ダイシン百貨店の社員に求められる「業務」は非常に多岐にわたっており、また専任にしないことでマルチなことに対応できる人材育成を可能にしている。

地域とのつながりから街づくりへ

ダイシン百貨店では利用者の来店があつてはじめて、直接のコミュニケーションと、自発的なサービスが生まれると考える。だから送迎バスの運行や配送サービスなどは行うが、利用者の来店なしに商品購入ができる通信販売はしていない。また、実際に商品を見て、比較し、納得してから購入して欲しいという思いもある。そのため、「OldandNew」と方針を持ち、家電製品や日用品の売り場では二層式洗濯機とドラム式全自動洗濯機のように古いタイプと新しいタイプの両方の商品を陳列する。このように、ダイシン百貨店ではいかにして店に足を運んでもらうか、という視点で店舗づくりを行っている。

2012年夏には新社屋が完成したが、屋上をはじめ社屋のあちこちにイベントスペースを兼ねた部分が増えた。イベントをきっかけに、ダイシン百貨店を近隣住民が集まる場にして欲しいと考えたからである。毎年の夏祭りでは子供に大人気の屋上プールは、冬場はニジマスの釣堀になる。改装後は富士山が見える足湯や日本庭園のある和食屋、水耕農園も常設し、文字通り老若男女が集まり、楽しめる場所となった。新社屋の完成後に増加したのは30～40代

の子供連れの利用者で、これまで多かった60歳以上の利用者に加えて、ベビーカーやよちよち歩きの姿を見かける頻度も増えた。ちなみに、改装期間中にもお買い物に困る人が出てはいけなく、と社屋を縦割りにして半分ずつ改装し、休業したのはたった3日間だけという、ここでも徹底した顧客志向である。

現在力を入れているのは、同社が発行するアップルポイントカードを地域共通で使えるようにすることだ。210円で1ポイントたまり、一定量になればお買い物券と交換できる仕組みだが、お買い物券は商店街の他の30店舗でも利用できる。また、ポイントが発行できる店も22店まで拡大した。アップルポイントを地域通貨として地域活性化につなげていき、ゆくゆくは医療機関でも利用可能にするのが理想だ。アップルポイントを介した街づくり構想を練っている。

ダイシン百貨店の70年近い歴史は財産となり、地域住民とは信用と安心を感じてもらえる関係を築いている。近年は親子3代での利用者をも生み、ダイシン百貨店中心の生活を送る人々が確実に増えつつある。徹底した地域密着型店舗には、顧客ニーズの正確な把握と適切なサービスへの転換があった。これは店のコンセプトを顧客に押し付ける要素を排除し、その地域にあった商売のやり方を模索した結果でもある。最後に、このようなサービスを実現できる社員の育成が非常に重要であることも付け加えておく。