

## がんばらない経営の基礎 ①

# 「がんばらない」とは？

ケースデンキ(現ケースホールディングス)の経営を、創業者の父・加藤馨氏から受け継ぎ、2011年3月期まで64期連続増収を達成した加藤修一氏。厳しい競争環境の中で着実に業績を伸ばしてきた経営手腕は「がんばらない経営」と呼ばれる。「がんばらない経営を学ぶ」の連載1回目となる今回は、「がんばらない経営」とはそもそもどのような経営思想で、競合他社の経営と何が違うのか、話を伺った。



2006年10月 社長時代の加藤修一氏

## がんばると抜かれてしまう

——そもそも「がんばらない経営」は、他社の経営となにが違うのか？

**加藤** 「がんばらない」というのはがんばった経験があるから、それじゃ上手くいかないということがわかるわけで、がんばっていない人にはわからない。もともと私は小学校の頃から「がんばり屋」で、「物事は努力すれば必ずできる」と思っていた。

最初の記憶だと、おばあさんが亡くなって「人は死ぬんだ」ということを間近に感じて、「将来は自分の親も死ぬから大変だ」と思い、人が死なない薬を発明しようとか考えていた。だけどやっぱり不可能だということが後からわかった。

小学校のマラソン大会でも、とことん練習すれば1位になれると信じて、朝早くから田んぼを走っていっぱい練習をした。そして、いざマラソン大会を走ると、勝つ気満々でゴールまで1位で走る。でも、残り300mくらいになると、後ろはどうだろうと気になって何度も振り返る。そうしているうちに抜かれて3位。次の年は同じ失敗はしないぞと思ったけど、また3位。結局3年連続3位だったけど、1位と2位はいつも違う人だった。

結局、後ろを振り返ってばかりいるような人は、後ろの人からは疲れているように見えるから「楽に抜けるぞ」と思われる。そうして「ただ努力するだけでは上手くいかない」と気づいた。努力だけでなく、ちゃんと作戦も考えなければならないし、精神的にも余裕を持たなくてはいけない。

自分に力がなければならぬけど、「力をつける」ことと、「力む」ことには大きな違いがある。本番は力んじゃダメ、でも力がなければ勝てない。

——その感覚が経営にも生きることになる。

**加藤** 感覚として養われてきたのだろうと思う。商売でいうと、お客様から見ていい店舗を作るとか、品揃えがいいとか、サービスがいい店とか、そういうことをきちんとやっていく事が大切で、がんばってお客様に「買ってください」と無理強いするのは良くない。

ケースデンキ(以下、ケース)が過去にやってきたこともシンプル。お客様は安い店舗で買うし、大きな店舗の方が品揃えも良くて喜ばれる。加えて、お客様は気分を害すような店舗では買わないから親切な方が喜ばれる。だから、ケースの店舗は、お客様に対して「安い」「品揃えがいい」「親切」という三拍子が揃っている店舗にしようということを目指した。

## ——その三拍子を意識したきっかけは？

**加藤** 過去のYKK戦争（ヤマダ電機、コジマ、ケーズの北関東家電量販3社による熾烈な価格競争）の中で、コジマは「安い」ということを強調していた。メーカーの価格維持政策に対して、「そんなのおかしい」と反発して1社だけ安売りしたらお客様がびっくりするほど集まった。ヤマダもコジマに対抗したけど、コジマの「安さ」のイメージには勝てなかった。でも大店法（大規模小売店舗法）の規制が緩和され、600坪の大きな店舗を作ったら大当たりした。ヤマダが大きな店舗をどんどん作っていくと、150坪の店舗が多かったコジマは対抗できなくなった。

その中でケーズは値段で負けないように努力して、大きな店舗を作るといこともやって、だけど最終的な意味ではお客様に親切じゃなきゃいけないということで親切に力を入れた。

もちろん、親切を実現するには、社員のレベルが高くないといけない。急成長では新人が多くなって接客レベルが下ってしまうから、成長速度をコントロールしようと考えた。同時に、店舗を日本中に広げると面展開ではなくなるから、関東以外の店は作らず、狭い範囲で商売しているけどサービスが良いということを目指してきた。

## 急成長は良くない

——厳しい競争の中で、成長速度をコントロールするという発想は勇気がある。

**加藤** がんばっていないわけではないけど、必要なことはちゃんとやる。でも「力み」ではやらない。力むと「全国に店舗をつくらう！」となる。でも、最終的に全国に店舗をつくるにしても、まずは地続きで作っていきこうという考え。その方がコストも抑えられる。

会社の規模が小さかった頃、経費を見ていると「人件費」が一番高く、次が「販促費」、その次が「店舗費」だった。販促費は市内に店舗を沢山作ってエリアが被ると、売上の伸びに対して低く

抑えられる。コジマやヤマダのように県庁所在地のような場所に飛び地で出店するのではなく、地続きで出店することで販促費を下げられると考えた。人件費についても、店舗数が増えても社長は1人しかいないから、社長のコストは10店舗になれば10分の1になる。

だからケチって下げるのではなく、仕組みの中で成長とともにコストが下がるはずと信じて取り組んできた。

——なるほど。冒頭の「がんばりすぎると無理が出て追いつかれてダメになる」に通じる。

**加藤** そう。今、ケーズは全国に約500店舗あるけど、まだ5店舗や10店舗しかない段階で「500店舗目指すぞ！」とか言って力ませてもダメ。「ものすごく大きな目標を掲げることで上手くいく」という経営者がいるけど、それは違うんじゃないかなと思う。

——それこそプロスポーツ選手が目指すストイックな世界とは話が違う。

**加藤** よく学校の先生とか「高い望みを持とう」とか言うけど、「月まで走っていくぞ！」とか言っても無理（笑）それより、今のポジションの1つ上のことはできるようにしましょう、できなくてはいけない基礎的なことをきちんとやりましょう、というのが大事だと思う。目標を高く掲げるよりも、「**目標を望むことが無理ではない状態をまず作りましょう**」というのが「がんばらない経営」の基本的な考え方。

——地続きでの出店とか店舗を大きくするとか、方針はシンプルだから、店舗の数を増やしても社員がやること自体は変わらない。新しい店舗を作っても「みんなでがんばろう」ではなく、「今までやっていることの延長をしっかりとやろう」となる。

**加藤** その通り。だから何百店になろうとも、モデルとなる1店舗を徹底的に良い店舗にするために、本社がいろいろ店舗のあり方を研究すべきだと思う。研究して得たものを全部の店舗が実行すればいい。1か所で徹底的にやるのもいいし、

どこかで何か良い事例を発見したら、それをみんなでもやしましょう、でもいい。

僕がよく話していたのは「**小売業だから発明をしてはいけない。発見をしなさい**」ということ。発明は頭でこうやったら上手くいくのではと考えることで、独りよがりになりやすい。都合の悪いことは考えず、都合がいいことだけを考えてアイデアにして「こうやったら売れるぞ」「儲かるぞ」となる。そうではなく、日々お客様と接して商売しているうちに、ふとお客様との会話で気がつく部分が出てくる。こういうことをお客様は求めているとか、こう話したら買っていただけたとか。だから「発見をしよう」と。発見したことをみんなに伝える役割を本社にはしてほしいと思う。

## 利益は能率の中にある

——結局、「儲けるため」は「がんばる」と同じで背伸びをすることになりやすい。できない社員もいる中でやらせると、組織として回らなくなるし、仕組みではなくなる。

加藤 親父の教えに、「**利益は能率の中にある**」という言葉がある。世間では「安く仕入れて高く売れば儲かる」と言われるけど、そうじゃない。安く売ったほうが数が売れるし、売れたほうが売上高販管費率は下がる。売上が倍になれば、社員の給料を上げて売上高人件費率は下る。本社コストもそう。

高く売れば会社が儲かって成長するわけでは



ないし、メーカーから安く買い叩けば儲かるというわけでもない。だから僕はメーカーに値切ったことはあまりなかった。この商品をまとめて買うから安くして、効率的だから安くしてと話すことはあったけど、ただ単に「もっと安くしろ」というのはなかった。

——商談の条件は、あくまで仕入量や実績に基づいて決めるもの。欲しい利益額から逆算して相手に要求するものではない。

加藤 ケーズがいい会社だと思ったらメーカーが売ってほしくて、買ってくれる条件を自ら持ってきてくれる。こちらから「まけろ」というのではなくて、向こうが「こうするから買って欲しい」という話をもってくるように仕向けた。

アナログ的だけど、商品部の人はずまずメーカー担当者に好かれるようにする、人間的に好かるようにすることが大切。そうすると心持ち応援が働く。数量が不足気味の商品でも、「あの人のところに持っていこう」というふうになる。

——流通では、M&A で仕入額を大きくして条件取引をよくするとか、メーカーや商品を囲い込もうとか、テクニクに走っている感がある。

加藤 僕はメーカーが儲かって強い方が業界は安定すると思っている。メーカーが儲らない分までこちらが儲ける必要はない。メーカーが強いと業界が安定するし、お互いに成長すると考えて、ずっとやってきた。だからコジマが安売りでメーカーさんに嫌われているときも、うちがダメになったらメーカーさんも将来困るだろうからケースも応援してね、という姿勢で話した。そうするとメーカーさんも、ケースが生き残った方が業界のためになると思って力を入れてくれる。まあ、これもある意味テクニクなのかな（笑）

## 熾烈な価格競争への対応

——とはいえ、YKK 戦争は本当に熾烈だった。

加藤 コジマとヤマダが、ガンガンやり合っているとき、ケースは NEBA に加盟していた。だから、

ケースが安売りすると NEBA の仲間から非難された。けど、うちだけ高値で売っていたら潰れるし、結局その 2 社が喜ぶだけになる。だから「値段を合わせる」方針で対抗した。後追いで同じ値段で売っているという大義名分があったから、「相手がやるからしょうがないでしょう」とメーカーにも理解してもらえた。

——マラソンと同じで、先頭を切ってガンガンいくのではなく、後ろから状況を見ながら、競争環境にはしっかり対応していく。

**加藤** そうしないと生き残れない。結局は、**お客様の視点が大切**ということ。コジマが安売り広告をしているのに「うちはやりません」では、お客様にとってケースは、高くて見に行く必要がない店舗になってしまう。

強く印象に残っているのはコジマの「5 円セール」。テレビやファミコンを 5 円で抽選販売するんだけど、何万人ものお客様が朝並んでいた。数量限定の抽選販売だから、実際に買えるのは 5 人程度だけだね。いわゆる「目玉商法」なんだけど、これにも対抗した。で、ケースが参入した結果、公正取引委員会が動いた。コジマ 1 社がやっているうちは、みんなで文句を言うだけだったけど、ケースも 5 円セールをすると、公正取引委員会も「このまま放置したら大変だ」ということになり、ヤマダ・コジマ・ケースを呼び出して不当廉売として警告を出した。結果的に、ケースが対抗したことで市場状況が改善された。

——まさに駆け引き。それが出来ないと経営のかけ取りは出来ない。

**加藤** 確かに駆け引きではあるけど、素直にそれしか方法がないと、当時考えた。そもそも、流通

というのはお客様に支持されないといけない。

だから、価格競争のときも「人より高く売らなくていい」と指示した。これなら現場の人も難しくないよね。「コジマで 100 円で売っていたら 100 円でいい」と指示することが大切で、粗利をどうやって確保するんだとか言ってもできない。粗利を取る、取らないという前に、そもそもお客様に支持されないのがダメ。もちろん、その競合価格が嘘ではいけないから、価格調査はしっかり行う。その上で本当に 100 円で売っているなら、うちも 100 円で売っていいし、本部への問い合わせも不要という方針を明確にした。

——決して規模が大きい方ではなかったケースが、結果として YKK 戦争によってお客様に認知され、大きな存在感を示すようになった。

**加藤** すごい時代だったよね。今から振り返ると YKK 戦争は面白かったなと思う。YKK の経営者を見ると、山田さんは信長的でとことん攻める。小島さんは柔らかさがあって秀吉的かな。ケースはもっと落ち着いて、家康的にやってきた。

——家康は戦に強い武将ではなかった。でも、全国統一を果たし、長く続く江戸幕府の礎を築いた。

**加藤** 量販企業の多くが海外進出を図ったけど、その多くが失敗した。ケースはそもそも海外に出る気がさらさらなかった。鎖国っていう点でも江戸幕府に似ているかもしれないね（笑）

\* \* \*

「がんばらない経営」の基本となる考え方に続いて、次回は日本国内の家電市場の特性と、その中でいかに魅力的な店舗を作ってきたのかその考え方に迫ります。 （聞き手 川添 聡志）

2021/2/24 掲載

株式会社 加藤馨経営研究所 〒310-0817 茨城県水戸市柳町 1-13-20

お問い合わせは、info@kato-keiei.com にご連絡ください。

※本記事の著作権は株式会社加藤馨経営研究所に帰属します。記事・画像等を無断で転載、または私的範囲を超えて利用することはできません。