

がんばらない経営の基礎 ③ お客様に喜ばれる店舗とは

加藤修一氏がケーズデンキ(現:ケーズホールディングス)の社長に就任した1982(昭和57)年から、会長に退いた2011(平成23)年までは約30年間。この間に、家電量販上位企業の多くが姿を消した一方、地方量販に過ぎなかったケーズデンキは大きく成長した。流通企業にとって重要なことは、企業間競争よりもいかに多くのお客様の支持を獲得するかということ。ケーズデンキの店舗をどのように魅力的な店舗に育ててきたのだろうか。



2011年5月の投資家向け決算説明会

安さだけでは生き残れない

——家電流通は同じメーカー製品を販売しながら厳しい価格競争を繰り返してきた。その中で魅力的な店をどのようなものと考えてきたのか？

加藤 今もチラシに掲載されている『新製品が安いケーズデンキ』というキャッチフレーズがある。この「新製品」という言葉の本当の意味は「いい物」。「いい物が安い」って言葉ではつまらないし、分かりにくいから「新製品が安い」にした。新しく出る商品というのは、古い商品よりも「いい物」。メーカーが新しく出してきたってことは、前のモデルよりはグレードを上げたということだからね。だから「いい物が安い」という意味で、『新製品が安いケーズデンキ』と表現した。これが、あるべき店舗の姿を表現している。

——2004年1月号のSenka21の記事で、寸分たがわぬ説明をしている。さらに、「ほとんどの会社では商品部ができるだけ安く仕入れようとしています。これでは値段が決まるまではせっかくの新製品が入りません」。「ケーズデンキでは逆に新製品の導入をできるだけ早くしようと心がけています」とも話している。2004年と言えば翌年にヤマダ電機が専門量販店として初の年

商1兆円を達成した時期。価格競争が激しかった時にこれを言えるのはすごい。

加藤 2004年だから17年前か。市場環境は今と多少違うとは思いますが、この考え方は今も変わっていないし、ブレしていない。まあ、単に進歩がない人間なのかもしれないけどね(笑)

——「家電っていうのは商品の変化が激しいから必死になって新製品を追いかけないと、あっという間に売り場は陳腐化しちゃうよ、と。古い商品で条件が出るものを待って仕入れるようなことに夢中になっているようじゃ会社はダメになりますよ」という発言は、今もそのまま通じる。

加藤 私は正論を言っている。というか、これ以外に簡単に上手くいく方法はないと思っている。がんばらないでうまくいく方法はこれしかないはずなのに、皆が「変な努力」をしてしまう。その「変な努力」というものには、いかにしてお客様をだますかというテクニックが多い。お客様を勘違いさせて売ろうとするようなことは、やらないほうがいい。必ず後でしっぺ返しがある。

お客様が「ソニーを買いたい」って言っているのに、安い別のメーカー製品を「ほとんど同じ商品ですよ」「安く得ですよ」と売っても、買って帰ったら、家族や友達から「なんでそんな商品を

買ってきたの？ こっちの方がいいのに」って言われた途端に「だまされた」と感じる。そして、「あの店では二度と買わない」と思う。**目先の利益を追いかけて、結果的にお客様をどんどん減らしていくことになる。**

——お客様の将来にわたる購買機会を失ってしまつては本末転倒。

加藤 たとえ、その場で店舗が損したとしても、「この店が好きだから、これからもここで買おう」と思ってもらえれば、将来にわたって買ってくれるお客様を得ることになる。私は常にそうしなさいと話してきた。

だからトラブルになつても、お客さんが得したというか、納得したという状況にしてトラブルを解決しないといけない。その場では多少損したとしても、お客様に「あの店員さんが好きだからずっとあの店で買おう」と思ってもらえれば、そのお客様に対する一生分の販促が成功したようなものでしょう。

だから、お客様が商品を買ったけど「サイズが合わない」「買う商品を間違っただけ箱を捨ててしまった。どうしよう」となつても、それは引き取ってあげなさい、と話してきた。お客様が「助かった」と思い、恩を感じていただければいい。

もちろん、返品された商品については、メーカーと相談して対処するとか、開梱済み商品として安く売るとか、そういう整理はしないといけない。損してもいいから整理しなさい、でもお客様にはちゃんと納得していただきましょと、朝礼とかで社員に向けて話した。

——整理をメーカーに押し付けてはいけないので、メーカーが協力したいと思うような関係も大切。同じ記事で、「全部メーカーに負担させるだけでなく、例えば契約で納品したはずの商品が売れ残ったことで返品されるのはメーカーにとっても頭の痛い問題ですよ」という指摘に対し、「毅然とした態度でメーカーは商売すべき」と言っている。取引

先を大切に作る姿勢も変わっていない。

加藤 競合では、在庫がないと「持ってこい」って言って、余ると「持って帰れ」と言っていた。昔の話だけど、夏にエアコンがたくさん売れて在庫が足りなくなった時、メーカーが「某百貨店の専用機種があります」と在庫を持ってきたことがあった(笑) ということは、その百貨店がメーカーに専用機種を作らせたものの、売り切ることができず在庫の引き取りを拒否したということ。本来、専用機種というのは、自社専用の型番を付けて契約台数を約束通りに引き受けるべきもの。それなのに、競合や百貨店では、商品担当者が売れ行きが悪いからと引き取らないようないうことを平気でやっていた。

おそらく社長とかの指示というよりも、現場や商品担当者がそのような対応をしてしまうんだろうね。上に怒られるから。メーカーも先々の取引があるから泣く泣く受け入れる。

私だったら、むしろ**約束を破ったことを怒る**。——いかにメーカーに強く言えるか、良い条件を引き出すかが、バイヤーの能力という考え方もいまだ根強い。

加藤 いつの時代もそう。でも、私は違うと思う。——メーカーと流通の関係は、本来は役割分担であり、対等な信頼関係が必要。

加藤 本来は、メーカーが強くて市場を制覇している方が業界全体としては儲かりやすい。それを



Senka21 2004年1月号のトップインタビュー記事

「競合より安く」「もっと安く」ってバンバン価格競争していたら、ほとんど粗利が取れないレベルまで行く。だからメーカーも価格に厳しいところほど強くて儲かった。一方で、安さしか売れないメーカーは、ブランドイメージが下がる。加えて、商品の製造原価に極端に差があるわけではないから、原価を削ろうとして作りが雑になる。結果、「安かろう悪かろう」というイメージがついて潰れてしまう。だからブランドや価格を守ろうとするメーカーの姿勢は製造業としては正しいね。

——昔はメーカーが市場シェアを追いかけて大量に商品を作り、流通に押し込む傾向があったが、今は生産台数を抑えている。

加藤 昔はメーカーも台数を追いかけていたけど、今は計画台数を少し低めに設定して、在庫を不足気味にしている。それで価格が上がってきている面もあるだろうね。



競合対抗はあくまで「合わせる」

——家電は1年でモデルチェンジする商品が多く、しかも正札販売ではない。店頭表示価格を維持しても、実売価格がどんどん下落する難しさがある。

加藤 私は「他店より高く売らなくていい」という方針をとった。競合がどんな値段を出してきてもしっかり合わせる。同一価格ということは相手も利益が残る価格のはずだから、対抗して構わない。でも、相手より安くしていったら、向こうも

価格を合わせてきてどんどん値下がりしてしまふ。だから、「相手より安くする」のはダメ。

正規に仕入れていないネット店舗の価格にも合わせる必要はない。仕入れレートが怪しい小さなところが、たまたま手に入った商品をネット上で安く販売しているのに合わせていたら、日本中でその商品がとんでもない価格になってしまう。

——「競合価格に合わせる」という運用ルールは単純明快。販売現場も動きやすくなる。

加藤 ルールを定めたら、あとは現場に任せればいい。「本当に競合がその価格で売っているなら売っても怒りませんよ」と。シンプルでしょう。

——価格政策が明快なら、あとは「親切」をどれだけ実行できるかが重要。でも、ここに「こちらのメーカー商品の方が粗利が大きい」などの邪念が入ると、店舗運営がシンプルではなくなる。

加藤 そういう考え方はダメ。店舗の役割は、あくまで「お客様に欲しい商品を買っていただく」こと。そのために、在庫は偏らないように仕入れる。売れたらさらに追加で仕入れるようなかたが本来は理想。それなのに、先に「安い」からと大量に仕入れて、在庫があるから無理矢理売ろうとなると、やるべきことと真逆になる。

——一方で、世の中ではSPA商品や集中販売で、粗利がどれだけ改善するかという見方も多い。

加藤 ああいうのは嫌いだね（笑） メーカーと流通が役割分担しているからこそ、家電業界はうまくいった。家電でSPAをやれば、最初は粗利がとれるかもしれないけど、アフターや在庫管理とか、後々手間もコストもかかってしまう。そういうことはメーカーのほうがプロ。

そもそも粗利というのは、必ずしも「率」が大きい必要はない面もある。30万円の冷蔵庫を売って粗利1割なら3万円の儲け。5万円の冷蔵庫を売って粗利2割でも1万円。運ぶ手間が一緒だとしたら、高いほうを買ってもらって粗利額が多い方が当然いい。もしくは、商売が短時間で終わってたくさん売ることができればいい。それが

「能率」ということ。

——「能率」というのは、「額」と「率」、2つのバランスをしっかりと見ないといけない。

加藤 そうそう。私は小売業だけど、昔は3%くらいしか経常利益率がなかった。その当時スーパーは1%くらいしかなかったから、5%くらいを目指そうと言ってきた。だけど今は7~8%かな、さすがに「高すぎだろう！」と思う（笑）

——利益が出ている割には、売り場の人員数は足りない印象。商品も高機能化し、お客様も買物が上手になった。販売の手間は大きくなっている。

加藤 昔、多店舗展開を始めた頃に、売場面積や売上高を考慮した店舗の適正人員数を決めた。今は粗利が大幅に向上しているのだから、増やせばいいのと思う。基準を「売上」ではなく「粗利額」にしてもいいかもしれない。昔は粗利率は2割しか取れなかったけど、今は26~27%とかだから、2割程度は人員を増やせるんじゃないかな。

シンプルで正しければ強い

——少ない人員で大型店を回せるのが強みだが、少な過ぎると「不親切」に陥りかねない。

加藤 ケーズはやるべきことを絞って、やらないでいいことを省くようにしてきた。だから子会社化した会社は、最初「ケーズの商売は生ぬるい」と思う。でも実際は違う。ケーズは、やってはいけないことを明確にして、シンプルないい会社にしてきた。それなのに、「なんだ、うちのほうが商売上手じゃないか」と勘違いする（笑）

実際にケーズの店舗になると、従業員の労働環境はとても良くなるし、収益もしっかり出る。そこではじめて理解する。一緒になる前は、儲かる

商品をどう売るかという努力で、従業員の心理的負担も大きかったと思う。「ちょっと間違えているね」と解いてあげることで、従業員の肩の荷も軽くなって、商売が楽しくなる。

——世の中の会社の多くは、いろいろな取り組みや施策をどんどん足していく。加藤さんは逆でそぎ落としていく。だからシンプル。

加藤 店舗の魅力を知っていただくには、まずお客様に足を運んでいただかないといけない。だから大型店舗を作った。そうすれば、「あそこに大きい店があるから見てみよう」とお客様が考える。これをテクニックで集客するとか、来店したお客様には必ず買っていただくようにとか、余計なことをやろうとするとおかしなことになる。

空気清浄機や加湿機のフィルターも、お客様に言われて取り寄せるより、品揃えしておけばすぐご案内できる。数が売れるものではないけど、置いてあればお客様はとても助かる。後で処分することになってもいいから、少し余分に品揃えしろと話していた。「壁紙商品」と呼んでいたけど、大型店なら売場に置く余裕もある。買う予定のないお客様に無理に売り込もうと販促をかけるより、よほどお客様に喜ばれる。専門店として、こういうことをしっかりと研究してほしいと思うね。

結局、物事というのは、正しく考えればシンプルになるし、シンプルのほうがうまくいくんだよ。

* * *

厳しい競争環境を勝ち抜くのに必要なのはテクニックではなく正しい物の見かた。魅力ある店舗をつくる上でも、この姿勢は決して変わらない。

（聞き手 川添 聡志）

2021/3/10 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。