

がんばらない経営の基礎 ④ 品揃えの考えかた(前編)

家電以外の商品を積極的に取り入れてきた競合他社に対し、あくまで「家電専門店」としての姿勢を貫いてきたケースデンキ。100坪クラスの大型店であっても、売り場を埋め尽くすのはあくまで家電とその関連品である。時代とともに小型店から大型店にシフトしていく中、加藤修一氏がどのような考え方でケースならではの品揃えを実現し、お客様に喜んでいただける店舗を実現してきたのかについて話を伺った。



柳町事務所にて

専門店ならではの品揃え

——かつてケースを取材し、その後入社し実際に接客して「すごい」と思ったのが、管球や電池、季節商品のフィルターといった消耗品の品揃え。これは競合他社とは大きく異なる特徴でもある。

加藤 商品には、代替えできる商品とできない商品がある。代替えできる商品は店頭になくても「こちらを安くしますのでいかがですか」と案内できる。しかし、フィルターとかシェーバーの替え刃、プリンターインクなどは無理。その商品がなければどうにもならない。そういうことをしっかり考えた上で品揃えをしてきた。

——水槽用の特殊直管蛍光灯なども探されているお客様がいて、あると「さすが専門店」と喜ばれる。競合だと「ありません」「取り寄せ」となる。

加藤 効率よく利益を上げようという商売のやりかただとそうになってしまう。地域の一番店を目指すには「効率的ではない」ものがあることで、お客様に役立つ店になる。品揃えもいわば「お客様に対するサービス」。地域で育って、地域で一番大きな店舗を構えているのだから、お客様の細かい要望にも応えていかないといけない。

——大型店にそういうニッチな消耗品が品揃え

されていると、小型店でもし必要になった場合も、在庫がある店舗からすぐ取り寄せできる。

加藤 自店舗になくても他店舗にあるとわかれば、買いに来た店舗で代金をいただいた上で、在庫がある店舗から配送するという伝票を切れればいい。伝票に基づいて在庫のある店舗から発送すれば済む話。直接お客様の家にお届けするほうが再来店していただくよりも断然早いし、お客様の手間もかからない。発送伝票があれば、お客様の受領印がなくてもいいとルールを決めればいいし、お客様が「受け取っていない」という事態が起きても、宅配便の受領確認があれば「ちゃんとお送りした」という証拠になる。

——代替えできない、品揃えすべき消耗品を「壁紙商品」と加藤さんは定義していたが、どこまで品揃えすべきなのか？

加藤 やれるだけやる。「どこまで」とか考えるから、効率的なのはこうだって判断し、お客様のことを考えずに品揃えを切ってしまう。専門店なのだから、考えられる限り品揃えすべき。

——電池も、ニッチなボタン電池など細かいところまでしっかり揃える。

加藤 いろいろな種類を品揃えしておけば、古くなった在庫を捨てることもあるがしょうがない。

ニッチな商品でも、お客様に「あって良かった」「助かった」と思ってもらえるように品揃えしておくことが大切だ。

——このような品揃えの考え方にいたったのは大型店舗を出すようになってから？

加藤 地域で一番大きな店を作るという時期かな。水戸本店ができたことで、置いていない商品を買にくるお客様が増えた。お客様は「あれだけ大きな店ならあるだろう」と思って来店される。それなのになかったら、「私はどこに行っても買えない」「秋葉原に行くしかない」となる。その頃は、変わった商品は秋葉原に行かないと買えなかったからね。

「壁紙商品」という言葉自体も、そもそも従業員みんなをあきらめさせるために「壁紙」と呼んだ。そうしないと「こんな商品は売れないから、置きたくない。置かない方がいい」となってしまう。たとえ売れる数が少なくても、お客様から見て品揃えすべき商品だと意味づけるために、あえて「壁紙商品」と名付けた。

品揃えも設備も「親切」

——地域店でも、取り寄せに時間がかかったり、入らなかつたりすることも最近は少なくなっている。

加藤 日本の各地にケースの一番大きい店があるのだから、少なくともお客様が県内で買えるくらいのサービスを実現するべきだと思う。

——接客だけでなく、品揃えも「親切」。

加藤 その通り。テレビや冷蔵庫なら効率を追いかけた品揃えでもいい。しかし、消耗品や部品のような商品は違う。

個人的な体験だけど、一番いい商品はどれかと聞いて、ダイキンの除湿空気清浄機を買った。ところが、何年か経ってフィルターを買いに行ったら「これは特別だから取り寄せです」と言われた。「ふざけるな！」って(笑) 一番高くて高級なモデルも、何年か使えば必ず消耗品交換が必要

になる。それなのに、ポピュラーなモデルの消耗品だけ置いて、最上位モデルには取り寄せ。その発想が間違っていると思うね。

——確かに。高額な最上位モデルを売っておきながら、その後の面倒を見ないということになる。

加藤 どう考えてもおかしい。その商品を売ると決めたら、消耗品までしっかり考えるべき。

今は自動発注のシステムがあるのだから、定数は1個でもいい。頻繁にお客様が買いに来る商品ではないから、むしろ3個とか5個とか置いたらダメ。売れたら自動発注で補充されれば元通りになる。たまたま在庫が無いときに来られたお客様には申し訳ないが、その可能性はかなり低い。

——本来ケースでは導入商品は消耗品もしっかり揃える方針。たまたまなかったのか。

加藤 もう一つ思い出したが、以前子会社の店舗を回った時に、電動シェーバーの替え刃が「処分品」として展示されていた。安くしたから売れる商品ではないのに、定番を外れたから「処分品」にする。これもおかしい。消耗品の売れ残りは、棚下に箱を置いてまとめて放り込んでおけば、古い機種を使っているお客様が買いにくる可能性がある。ここにあるかなと探せるようにしておけばいいのに、無理に「処分」しようとする。品揃えの意味をしっかりと考えないといけない。

——今の時代、古い消耗品もレジで JAN コード



パリエーション豊富な蛍光灯 (2009年のつくば研究所園店)

を叩けば、在庫がどの店舗にあるかわかる。

加藤 どの店舗にあるかわかったら、替え刃とか小さいものなら、郵便で送れる。「わかりました。〇〇店から郵送するので、会計だけ済ませていただけませんか」と伝えれば、2〜3日でお客様の手に届けられる。

——空気清浄機や加湿機の古い機種ของフィルターはメーカー取り寄せもできないから、貴重な在庫。ウェブ倉庫などに集めれば、全国店舗どこでお客様から問い合わせがあっても「すぐ郵送します」と対応できそう。

加藤 ウェブ倉庫と言わず、水戸本店に全部集めてもいい。そういえば、最近ウェブ通販の売上が増えていて店舗からの商品発送が大変だから、ウェブ倉庫を作らないといけないという意見を聞くけど、本当は店舗でいいと思う。そもそも、売れていることに対して「発送が大変」という発想がよくわからない。

——大きな店舗の売場を縮小する動きもあるが、売場を縮小するくらいなら、人員を入れた上でスペースを有効活用することもできる。

加藤 そう思う。こういうことはしっかり議論したいと思う。私はもう会社を離れているけど、品揃えの考え方をつくってきたのだから、相談されてもいいと思うし、教えることもできる。

あと、品揃えの話からずれるけど、大型店舗に



シェーバー替え刃コーナー（2012年改装時の稲敷店）

については、一応椅子を置いているけど、まだ目立つほど置かれていない。椅子はやっぱりもっと置いてほしい。

駅ビルとかに行くときふざけているのかと感じる。私は長く歩くとヒザが痛くなるのだけど、駅ビルの食品売場に以前置かれていた椅子が、最近になって撤去された。テナントが抜けて空きスペースがたくさんあるのに、休憩用の椅子を置かない。「座られたら大変だ」みたいな考えなのだろうけど、こういう頓珍漢な商売が多い（笑）

——リスクを避けるという名目で、「ずっと入り浸られたら困る」など、マイナスに考えている。

加藤 別に長く座ってもいいでしょう。浮浪者やガラの悪い人が長い時間居座っているわけではない（笑）それよりも**お客様の視点を大切にしないといけない。**

今は種まきをするチャンス

——そもそも、スローガン「キビキビとお客様に伝わる本当の親切を実行しよう」の「親切」は、お客様への態度や話し方といった従業員個々人の取り組みだけではなくて、品揃えや店内設備など、全部を含めた「親切」。

加藤 その通り。

——その根本的な考え方が抜けてしまうと、「コスト」だとか「回転率」だとか「処分費」とか、マイナス思考や悪い意味での効率追求に向う。

加藤 それは「儲からなくてどうしよう」という状況の会社が考える話。「儲かり過ぎてどうしよう」という会社が考える話ではない。

ケーズはポイント制度を導入しなかったけど、ヨドバシカメラは「利益が多いからお客様に還元しよう」と考えてポイント還元を始めた。もっと売れるように仕掛けるような発想ではなかった。だからお客様に支持されたのだと思う。

——ましてや、コロナ禍で多くの流通サービス業が苦しむ中、家電量販業界は業績が好調。

加藤 そういう意味では、**今まさにチャンスで、**

将来に向けた種まきができる。

業績がいいからと、給料を上げるのもいいけど、その前に人を増やすことを先に考えるべきだと思う。人を増やした上で給料を上げる。給料を上げて「人件費が高いから人を増やせない」となったら順序が逆。今の優先順位は、人を増やすことが先。人員は少なめでいいし、余るほどいるのはよくないけど、足りないのはダメ。

——人手が足りないと販売員の方も余裕がなくなり、親切な行動をとれなくなる。

加藤 できるはずがない。

——「壁紙商品」の品揃えも、店舗を少ない人数で運営しつつ、親切を実行する仕組みと言える。

加藤 変わった商品を頼まれて、わかりましたと注文を受けて、メーカーに発注して、商品が入ってきたらお客様に連絡して、取りに来ていただく。ものすごく手間がかかる。でも、その場で「ありがとうございました」と言える商売ならコストも手間もかからず、お客様にも喜んでいただける。

——つまり「**能率**」がいい。ましてや売れたのだから、送料をいただく必要もないかも。お客様が「助かった」「良かった」と感じれば、今後その店舗をひいきにさせていただけるのだから。

加藤 その場でお渡しできなかったうえで配送するのだから、私も送料はサービスしていいと思う。こういう場合、「**儲かるか**」「**儲からないか**」という観点で話をしてはいけない。

ちゃんとこういう議論をして、商品部が正しい考え方や知識を持った上で仕事することが大切。昔の商品担当者は私と直接そういう議論をしていたけど、今の人はそういう機会がない。ただ仕事をこなしているのだとしたら良くないね。

——平本社長が、昔ケーズの売場で釣りのウキ用のボタン電池を買おうとしたが取り扱いがなかった。消耗品担当者に伝えたら、家電量販店に卸していない商品だったが、当時の担当者がメーカーに熱心に交渉して定番に加えたと聞いた。年月が経過し担当者が何度も入れ替わると、こういう正しい品揃えの考え方も失われやすい。

加藤 そうなると、**見た目はキレイでもつまらない売場になってしまう。**これは**お客様の立場にならないとわからない。**偉い立場の人が、売場をさっと見て回っただけでは無理。自分で買い物してはじめて課題を発見できる。

だから私は客として買いに行く。そうすると何回かに1回はトラブルになって買えない。水戸本店でさえ「わざと私に意地悪しているのかな」みたいに（笑）たまたまかもしれないけど、どうしてだろうとは感じる。先に出たフィルターとか、フラグシップと言われて買ったのに、その消耗品がないという品揃えはやはりおかしい。

ただ、この1件だけで粗探しする気はない。私が今話したような品揃えの考え方を理解した上で仕事をしているならいい。フィルターの件は、たまたまかもしれない。でも、**根本的な考え方がなければ、あちらこちらで同じような問題が発生している可能性が出てくる**からね。

* * *

専門店としての品揃え、そしてケーズの「親切」を象徴するのが「壁紙商品」。その根本的な考え方を引き継いでいかないと、店舗も当初と別ものになってしまう危険がある。次回も引き続き、品揃えの考え方について話を伺う。

（聞き手 川添 聡志）

2021/3/18 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。