

がんばらない経営の基礎 ⑤

品揃えの考えかた(後編)

前回は「壁紙商品」の考え方、消耗品を重視する背景について話を伺った。今回は引き続き、プライスゾーンや最上位モデルを置く意義について語っていただく。ケースデンキが着実に成長し、全国に店舗展開するまでに至った原動力の一つが、目先の効率にとらわれない独自の品揃えの考え方。お客様視点でどのように品揃えを構築し、さらにはその品揃えを生かした接客を行い、顧客満足度向上につなげてきたのだろうか。



柳町事務所でのインタビュー

専門店ならではの品揃え

——前回は「壁紙商品」について伺った。

加藤 「壁紙商品」と似たような品揃えに関する話として、「価格帯の考え方」がある。

例えば、テレビの価格に松・竹・梅があるとすると、**松の商品がないと竹の商品が売れない**。だから、テレビなら 85 インチが売場に並んでいないと、70 インチのテレビが売りにくくなる。

お客様が一番大きいのを買いたいと考えていない場合、売場にある一番大きいサイズが 70 インチだと、その下の 60 インチを買うことが多い。ところが 85 インチが並んでいると「70 インチはちょっと大きいかもしれないけど、やっぱり大きいのがいい」と 70 インチを買っていただける。

——展示商品の品揃えで購入商品が変わる。

加藤 昔は私がよく従業員に向けて話していたが、そういう理論を今の人はあまり知らないかもしれない。知らない、一番大きいモデル、一番高いモデルを、数が売れないからと深く考えずにカットしてしまうことになる。

また、お客様の中には私みたいに「とにかく一番大きいのが欲しい」という人もいる。そういう人は「85 インチがあって良かった」と買う。なけ

れば売場で一番大きい 70 インチを買って終わり。——**実際、セルフ販売が多いドラッグストアでは、「松竹梅」提案の陳列を多用している。家電の場合、高額商品が多く、接客が必要。同じ流通でも多少事情が異なる。**

加藤 亡くなった山田康史さん(元副会長・副社長)は商品本部長として、会社の成長に大きく貢献してくれたけど、彼はもともとダイエーの出身。スーパーのノウハウとして「回転率」などの販売効率を徹底的に勉強してきた。一方で、百貨店的な発想はあまりなかったかもしれない。

——山田さんも「松竹梅」を意識した品揃えの大切さは常々話されていたが。

加藤 「松竹梅」といっても、それはあくまで、売れるものの中での「松竹梅」。もっと上の**「売れないかもしれない」レベルの商品**となるとどうだったのかなと思う。ダイエーでのノウハウとは異なり、これは百貨店的な考え方だからね。こればかりはペガサスクラブ(※)でも教えられない。

※ペガサスクラブ……経営コンサルタントの渥美俊一氏が 1962 年に設立したチェーンストア経営研究団体。ダイエー、イトヨーカ堂、ジャスコ、マイカルなど後の日本を代表する大手スーパー、GMS などの流通企業の若手経営者が学んだ

ペガサスクラブでは、渥美氏がアメリカのスーパーマーケットのビジネスモデルを徹底的に研究して日本に持ち帰り、そのノウハウを教えた。そのため、セルフ販売を中心とした流通向けの内容で、「回転率」を重視する傾向がある。

しかし、その渥美氏もさすがに電気専門店のことではわからなかった。だから、スーパーや百貨店が家電を扱っても、なかなかうまくいかない。結果として、ほとんどが家電から撤退した。

——家電は、専門店としてのノウハウが必要。

加藤 私はどのようなことも自分の体験から学んできた。それこそ昔、業界でまだ若手経営者だった頃から電気専門店に携わってきている。

電気専門店では、東日電や NEBA などの業界団体で研究会をつくり、みんなで徹底的に勉強してきた。同時に企業間競争も繰り広げてきた。その結果、今では専門店である家電量販店と、スーパーや百貨店の間に明確な境界ができています。

スーパーは家電を目玉商品にすることはあっても、結局儲からない。儲からないから、家電売場はどんどん縮小されていった。

百貨店も、本来「百貨」というのは「いろいろな商品」という意味だから、家電も売っていないとおかしい。しかし、百貨店が効率を考えるようになり、利益が出ない家電は“置けない商品”に位置付けられた。高額商品を買うお客様が多いから、品揃えと考えると商売すれば十分成り立つはずだと思うけど、価格対抗とかを気にして商売すると百貨店では赤字になってしまう。

それと、もう一つ。家電は「アフターサービス」が欠かせない。そのための人材や仕組みが必要だが、これは**専門店ではなければならない**こと。結局、他の流通業ではサービスが低下して、お客様に選ばれなくなる。だからこそ、電気専門店が特別な存在として残ることができたと思う。

——専門店の強みを発揮することは、とても大切。一方で、どこの会社でも、組織が大きくなると、強みを考えるより、損得計算などの数値、回転率

といった効率を重視しがちになる。

加藤 議論のときに私がいれば、「それは違うのではないか」「お客様から見たらこうではないか」と言うことができるけど。それこそ、20 年くらい前は商品部長や営業部長と直接話していたから、正しい考え方を伝えることができた。

もっとも、社長になったばかり、40 年くらい前は、今より「儲かるための話」をしていた。小さな 150 坪のチェーン店なので、売場にそれほど商品点数を置けないから効率が大切だった。

——**当時は創業祭でも「粗利率を 1%でも 2%でも上げてください」と話していた(笑)**

加藤 そう(笑) 当時は粗利率 20%くらいで、経費が 18%前後。リベートを加えてやっと利益率 3%。会社規模も今よりはるかに小さかったから、粗利率アップが重要だった。

当時の売場 150 坪に対して、今は小さな店舗でも 500~600 坪ある。基本的に置けない商品はないはず。冷蔵庫とか大型商品は少なくともいいが、電池とか電球とかの消耗品は小さな店舗だからといって絞り込む必要はない。場所もそれほど取らないし、全店同じ品揃えでもいいくらい。

消耗品は専門店の“顔”

——消耗品の接客もケースでは重視している。古い蛍光灯を手にしたお客様が来店すると、すぐに「交換ですか? お探しましょうか」と声をかけていた。これは競合ではあまり見られない。

加藤 結局、**従業員のノルマがキツイと消耗品のような小物商品のお客様から逃げる**ようになる。同じように、修理品を持ってきたお客様も、手間ばかりかかるから、やりたがらない。

実際、そういうことが競合で発生していたから、ケースはそうならないようにしようと、社内に向けて当時話していた。

——とはいえ、修理カウンターも昔に比べて縮小された印象。修理よりも買い替えを推進したいという本音も垣間見えるようだ。

加藤 私がいつも行く水戸本店では、故障とかで困ったときにいつも助けてくれる従業員がいる。いつも助かっているの、修理カウンターはもつと目立たせたほうがいいよと話したこともある。

お客様もいろいろで、家電の調子が悪くなったらすぐ買い換えるお客様もいれば、今使っている家電を少しでも長く使いたいというお客様もいる。どちらを選ぶかはお客様自身。電気専門店としては、消耗品の品揃えや修理対応にもしっかりと対応できるようにすべき。そういうことをちゃんと理解して仕事をしてほしい。

今やるべきことは、もう少しものごとを深く掘り下げること。今のように利益が十分に確保できている環境は、本当なら一番有利な状況。利益が足りないと、どうしても「効率」を一所懸命追いかけてしまう。余裕がなくなると、課題発見や改題解決など、将来に向けた手を打ちにくい。

なぜか多くの会社では市場環境や経営状況が悪化すると、新しいことを始めたり大改革を実行しようとしたりするけど（笑）本当は利益が確保できていて余裕があるときにこそ、ものごとを深く掘り下げて、自分たちの商売において、何が正しいかを見きわめて、対処すべき。

——十分な利益が出ているなら、消耗品や高額商品の品揃えをカットして、さらなる利益率向上を狙う必要はない。

加藤 そう。本当に何十年も経った商品については、捨てるタイミングがあってもいいけど。利益が出ているなら、専門店としてお客様のご要望にしっかりと対応することも考えないといけない。それが将来に向けた「種まき」にもなる。

電気専門店として「売れ筋」でしっかり儲かる商売をしているなら、「死に筋」があってもいい。代替できない商品は、しっかり品揃えすべき。——品揃えの考え方を知らないと、売場では消耗品でも処分の心配をしてしまう。

加藤 「これは古くてもちゃんと意味がある商品だから、このままでいいんだ」と、腹をくくるこ

とが大切。

冷蔵庫とか洗濯機のような商品は、安くすれば売れるのに、売らずに残してはいけない。「いやぁレトロな冷蔵庫は風情があっていいね」という商売ではない（笑）もっとも、今はメーカーも積極的に在庫を整理するから残らないと思う。

——最近、量販各社の商品部は、メーカーが生産台数を減らしたため、新規導入時にどれだけの台数を確保できるか、商談で苦労している。

加藤 それはメーカーが価格を崩さないためにやっていることで、業界にとってはいいこと。だからメーカーから在庫を多く回そうと思われるよう、メーカーに気に入られる店舗にならなくてはいけない。「ここは80だな」と「そこに100卸すと安売りされるな」という考えがメーカーにあって、台数を抑えている面がある。

——旧製品の処分につまずいて、メーカーから商品がしっかり回ってこない、新製品導入が遅い、フレッシュさのない売場になってしまう。

加藤 それは結局、値切りというか条件についてうるさ過ぎるということだと思う。

使わないと買い替えない

——品揃えでは、「今はこんな商品があるんだ」とか「へえ、こんな便利なことができるんだ」という驚きや発見があると売場も楽しくなる。

加藤 置いたからと強く売り込むのではなく、「こんな商品があるのでちょっと試してみてください」というスタンスが大切。

もう一つ、店舗の人に話したいことは、お客様に商品の使い方をよく教えてあげてほしいということ。お客様が購入した商品を使い込むことで、派生した商品をさらに買っていただけるし、次の買い替えにもつながる。購入商品が使わずにホコリをかぶっていたら商品を買ひ替えない。そういうことも、以前は社内でもよく説明していた。

——お客様が家に帰ってすぐ梱包を開けたくなるように、使いたくなるように意識した接客が将

来への種まきになる。

加藤 こういうことの積み重ねで、お客様に「あそこで買えば満足」と言われる店舗になることが大切だし、それが競合との差別化になる。

他社では「ウチが安い」という話ばかり。「今日はこの商品がお得です」と言われるけど、「スーパーに野菜買いに来たんじゃないよ」と思う（笑）

だからケースでは、まずお客様の話をしっかりと聞いて、それから説明をしないと話してきた。お客様は何が欲しくて、何を考えているのかわからないのに、「テレビ安くします」と伝えても意味がない。だからケースは販売員がギャーギャー言わない静かな電気店。この点は、競合と比べてケースはよくできていると思う。

「考える」とは「発見」

——商品部も、販動向や導入商品の社内報告会議の資料作りに忙しくなりがち。議論をする機会も限られてしまうケースも少なくない。

加藤 そういう作業は要らなくて、売上日報さえ見れば十分。売れていればいい。報告がいっぱい忙しくなって、議論できないなら、報告の負担を軽くして暇にしてあげて、議論したり考えたりできるようにしないといけない。私だって複雑な報告書をもらったら困るし、見たくない（笑）

——考える、議論すべきことは？

加藤 私が言う「考える」というのは、「発見」。「品揃えしていないとお客様が困る」というのは「当たり前」にそこに存在している物を見つける」という話。「こうやると売れるのではないか」という「発見」とは違う。

お客様が「このシェーバーの替え刀はあります



水戸本店の電子ドラムを試す加藤氏。「昔、少しだけいじったことがある。大型店はこのように試せるのがいいね」

か？」って来店されて、「あって良かった」っていうことは、「発見する」という意味での考えるではなく、そういう事実があるという「発見」。要は、「見つける」「気づく」ということ。

お客様から品揃えの要望を聞いて、「それでは、用意しておきましょう」ならいいが、考えて「これだけの商品を置いたので買ってください」とか、「素晴らしい商品でしょう」と言われてもお客様は困るだけ。

* * *

品揃えには、会社の商売に対する姿勢が表現される。品揃えでお客様の店舗に対するイメージが大きく変わるだけに、長年積み上げてきた「正しい考え方」を理解し、継承することが大切だ。

（聞き手 川添 聡志）

2021/3/25 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。