



セブンプラザ
山口 貞利 社長



メディアネットワークジャパン
澤田 六郎 氏

VS

「地域店復活のポイント」は “業界大再編時代”の生き残り法

家電小売業の再編に加速がついている。特に地域店の減少傾向に歯止めがかからず、「淘汰の波」が津波のように押し寄せている。どうすればこの難局を乗り越えられるのか。業界の先達2人、セブンプラザの山口社長とメディアネットワークジャパンの澤田氏（26ページのプロフィール参照）に「業界大再編時代」の生き残り法を語ってもらった。

（聞き手：八巻潔、細田立圭志、写真：加藤絢子）

◆「地域店の減少これからも続く」

—国内の家電流通市場はここ数年で大きく様変わりしました。特に、目立ったのは大型量販店の寡占化が著しく進んだことです。その中で、地域店にもやや明るさが見え、全体的にみれば「長期低落傾向」に歯止めがかかったという声も出ています。06年の家電市場を振り返ってどう

ご覧になりますか。

山口 前回の新春対談（06年3月号）でも申し上げたんですが、地域店は復活してません。薄型テレビの売れ行きが倍々ゲームを続けておりますが、それでも地域店全体の売り上げは前年を少し伸ばしている程度です。

とりあえず、薄型テレビに取り組みれば手っ取り早く単価が上がるし、当面は（需要があるので）

そこそこ行ける。問題は2011年7月のアナログ放送の終了後。地域店は何で食べていくか。それが大きな懸念材料ですね。

—地域店といっても、地域店の2極化、いわゆる「勝ち組」と「負け組」の格差が大きく広がっています。「勝ち組」が今後、地域店をリードする役割を担うのではないのでしょうか？

山口 そうなると思います。ただ、勝ち組の地域店が拡大に向かうのかどうか、そこら辺りがポイントになるでしょう。現状維持でいいというのであれば、この地域店の輪は広がりにません。一方、負け組の零細店は確実に減っていきます。それがどのぐらい（地域店市場に）影響を及ぼすのか。でも、（勝ち組の取り組み次第では）地域店の時代は必ず来ますよ。

澤田 地域店の復活については、もう一振るいあるんじゃないかと考えています。山口さんもお指摘の通り、今後も零細店は淘汰されていくでしょう。（地域店に明るさが出てきたと見えるのは）残念ながら良い意味でも悪い意味でも、薄型テレビなど大型商材が出たために、青息吐息であった地域店が一息ついたということです。一息ついたが故にちょうどそのボーダーライン上にいた方々が、とにもかくにも食することができるようになったと……。生業というギリギリの段階の人たちが、今、いくらか息がつけたという感じじゃないでしょうか。

—地域店を復活、あるいは再生させる大きなポイントとなるのは何ですか。

澤田 一言でいうならデータベースマーケティングということになるでしょう。ただ、正直言って、メーカー・販社が展開しているデータベースマーケティングと、私どもが考えている自主自立のデータベースマーケティングとはちょっと違います。

私どもの提案しているデータベースマーケティングとは、お店が保有する情報、つまり顧客の属性、購入履歴、商品の属性や競合店の属性、仕入先の属性、仕入履歴などから、情報技術を用いて価値ある情報を注出し、最適なオンラインの日常マーケティング活動を展開することで

す。例えば現在、販売店の商品登録データベースは、メーカー系列のソフトで、商品登録はメーカーにお任せ（オンライン化により）という形になっているのが大半ですね……。ここに1つの落とし穴があります。

自分の扱っている商品を自分で商品登録せず、メーカー・販社に任せっ放しにしているのが、商品に対する知識が非常に浅くなっている。一方で、家電に関して言えばユーザーの方が随分と賢くなっている。特に若いユーザーの場合、買いたいと思った商品は必ずインターネットや雑誌などでチェックしていますから、商品知識ではユーザーの方が販売店よりも一段上です。

しかも、賢くなったユーザーの選択肢が広がっていますから、ユーザーが求める商品知識はもちろん、商品すら扱っていないという地域店は落ちこぼれていきます。

それを打破するには、やはり自主自立のデータベースマーケティング以外ないんですね。当たり前のことですが、自店が扱う商品は自店で登録し、商品知識をしっかり習得する。そこで、個々のユーザーに分かりやすく説明できて、初めて商売のスタートラインに立てるということを販売店は再認識すべきでしょうね。

山口 まったくその通りだと思います。平成の初めまで、家電業界の景気が良かった時代は、メーカー・販社のデータベースマーケティングでも通じたのですが、今ではダメでしょう。

しかし、多くの地域店は景気が厳しくなっても、従来のやり方のままで変えていません。モノが売れなくなった理由として、メーカー・販社が（地域店の）面倒を見ない、大型店が出てきた、安売り競争が激しくなってきたと「他責」でものを考える店が増えてますが、まず、「自責」でものを考えないと……。いつまでたっても現状は打開できません。

◆「残念ながら決算書が読めない」

—自助努力のお話が出ましたが、基本的な経営活動として、セブンプラザでは毎日、営業日

報を付けさせ本部にFAXさせてますね……。

山口 それは、販売店として最低限の仕事です。特に、営業活動の中で顧客情報の収集は非常に大切です。当社に加盟するとき、保証書だけとはじているのですが、顧客台帳のない店がいっぱいあります。そうしたお店でも断片的な個々の顧客データは残っているもので、それらを集め、できるだけ顧客データとして入力してもらっています。それがないと、商売に支障を来します。そんなことも理解していない地域店がなんと多いことか……。

澤田 よく地域店が「安売り」のヤマダとかコジマと言いますが、彼らも30年ほど前は間口3、4間の小さな店でした。それがなぜ今日こんなに大きくなったのか。それは絶え間ぬ努力をしてきたからです。一番のポイントは、自前のマーケティングを開発したということです。ところが今の地域店は、そういう努力を評価しないで「安売り」のことばかり言う。彼らと商売のスタート台は一緒だったのに、なぜこんなにも差が開いたのか。同じ家電小売業として真剣に考えてみるべきでしょう。

——両者の差はどこにあるとお思いですか。

澤田 それはいろいろな要素があるでしょう。例えば、経営トップの資質かもしれませんし、取引メーカーの支援やアドバイスなどを巧みに自店の経営に組み入れて成功したのかもしれません。ただ、繰り返しになりますが、他店にはない店独自のマーケティングを確立できたことが大きな要素になっていると思います。



山口 それと、貸借対照表や決算書が読めるか読めないかも重要。残念ながら、地域店は圧倒的に読めない店が多いですね。場当たりの経営をやっているのに、債務超過になっても気が付かない。最終的には銀行からの融資を打ち切られたり、銀行から運転資金を借りることができなくなるという販売店が非常に多い。

基本的な経営計画を立てられず、とりあえず前年実績をクリアして、運転資金を確保できれば、経営はなんとかなると安易に考えている。だから、規模拡大という発想はないし、ちょっと経営につまずくと立ち直れなくなってしまふ。

澤田 経営において、「財政の確立なくして体制の確立なし」というのが私の持論ですが、そうした経営観を今の地域店は失っているような気がします。先ほど、マーケティングの重要性を述べましたが、経営において何よりも重要なのは財政の確立、すなわち自店のBS、PLをきっちり把握することが大切なんです。

◆「オール電化は施工力を磨け」

——経営でいいますと、人材も重要な要素です。

山口 ちょっと厳しい言い方かもしれませんが、今の地域店は、企業化という観点が希薄なので、人材育成はできてません。自分のもうけを優先しがちなので、良い人材は自然と辞めて、逆に悪い人材は残る。晩年になって後を振り返ると誰もいない、1人ぼっちで廃業していく地域店がなんと多いことか……。

私の場合は修理ができないので人を雇いました。結局、経営というのは、どのくらいの人の協力が得られるかだと思います。そのためには、採用した人の人生をどう考えるかが大切で、人材育成の出発点はそこにあると思います。

澤田 家電小売業に限らず、現在の経営者の多くは、(経営の)根っ子を太くしないで、刈り取るばかり考えてます。人材も同じ考えで、人材への投資や育成もせずに、結果ばかりを追っています。そうすると、やはり良い人材は真先に辞めていきますね。

山口 経営理念といいますが、経営者の人生観がない。そこがないから、結局、人材も使い捨てという形になってしまうのです。

——次に、オール電化の取り組みについての考えをお聞きたい。

澤田 地域店にとって、オール電化の取り組みは非常に重要です。ただ、問題は商品に付随するサービスを含めて、「販売実績」を上げている店がどれくらいあるかということです。

地域店のオール電化といってもまだ緒に就いたばかり。これからが本番ですが、この分野でいかに付加価値の高いビジネスを展開できるかがポイントになります。そうしますと、本当の意味で付加価値の高いビジネスを展開しているところは相当少ないだろうと……。

オール電化ビジネスは、リフォームも含めた機器の提案力、施工力、修理・メンテナンス力という3つの要素が問われます。中でも重要なのが「施工力」です。現状を見ますと、施工力を持った地域店はごくわずかです。このスキルをどの程度まで高めていくかで、ビジネスは大きく変わります。本当の意味で、オール電化技術を習得して取り組んでいこうとしているのか、それともメーカーが言っているから取り組もうとしているのか。そこが成否の分岐点になりますね。

かつて、今のオール電化ではないのですが、家電メーカーがこぞって住宅設備機器に取り組んだ時期がありました。そこで、中途半端に取り組んだがために、ニッチもサッチもいかなかった店を私はたくさん見えています。オール電化も中途半端に取り組んでしまうと、そうなる危険性をはらんでいる。

山口 オール電化は当然、力を注いでいくべきです。ただ、地域店の中には、大型量販店が出店し、従来の白モノやAVの売上げが大幅に落ち込んだため、とりあえず電気工事にシフトした店も少なくありません。家電を大切に、電気工事も取り組んでいるうちはいいが、軸足を完全に電気工事にシフトしてしまえば、元の電器店には戻れません。工事を発注する住宅メーカ



ーや工務店も商売ですから、いろいろな店に声を掛けます。ですから、電気工事というのは最初のうちはもうけることができますが、そのうちだんだん値切られて、日当ぐらいしか出なくなるのです。

当社では、基本的な電器店の売り上げというものを入れて、具体的に言うと、「家電販売」、「家電工事」、「修理・サービス」の3つです。この3つを基本に、オール電化に取り組むようになっています。家電の売り上げが厳しくなったら、単価の高いエコキュートなどで、つじつま合わせをするようになるからで、それはダメだと。

電器店というのは、家電でお客を作って、オール電化はプラスαという考えに徹した方がいい。あくまでも家電販売、家電工事、修理・サービスの3つが柱。そこを勘違いしないようにと指導しています。

◆「3年目の壁を克服するには……」

——次はチェングループ経営について。メーカー系列主導のチェングループだけでなく、最近では地域店主導のチェングループも台頭しております。ただ、どこも初年度はいいのですが、3年目の壁にぶち当たる店が多いようです。その打開策をお聞きたい。

山口 確かに3年目の壁というのはありますね。ダウンしているかどうかは、顧客数の推移をチェックすればだいたい分かります。カウント上は



澤田六郎氏のプロフィール

埼玉県下の地域量販店・東光電器の創業者。わずか5万円の資金で1966年に地域店経営をスタート。ピーク時の1995年度には店舗数8店舗、年商30億円を売り上げた。当時より、現在の大型家電店に先駆け家電製品の「長期保証制度」を推進したり、従業員のPH(パーヘッド)1億円を早々と達成するなど、電器店経営者として優れた手腕を発揮した。現在は電器店を退き、地域店向けの経営管理システム「羅針盤」の開発・販売を手掛けている。

増えていても、稼働客が増えていない。初年度に店舗をきれいにすれば、必ず売り上げは伸びますが、(店売りにかまけ)外回りをおろそかにしてしまうからダメになるんですね。では、どうしたらいいかという、有効なのは全顧客訪問を実践することです。地域店は買ってもらった、修理の依頼があったと、発生主義で仕事をしていますから、実際はある特定のお客に訪問しがちです。何もコールのないお客には、1、2年行っていないという店がザラにありますから。

——楽な方にいっちゃうのですか。

山口 ですから今、チェーン店には売り上げのコンマ2%を販促負担金ということで、本部負担金のほかに吸い上げています。これを訪問活動の訪問推進費として活用する計画で、店がお客を100%回ったら返す仕組みにしています。

——販促のマンネリ化はどう考えてますか。例えば、イベントでもチラシでも毎回同じようなものをやっていたら、お客に飽きられますよね。

山口 当社のチェーン店は年に5回、イベントを行っています。年5回ですから、お客はいつも買ってくれるというわけではありません。もちろん、売りたいのだけが売れなくてもいい。イベントはお客と店をつなぐきっかけ、種まきだと考えています。

逆にいうと、イベントをやっているから小さな

店でも普段のときに売れるのです。当社のチェーン店にはイベントをやっても売れないからやめたらどうかという意見がありました。それは違うと……。売れないから(イベントを)やめよう、売れないから(訪問活動を)やめようといっていたら、店の規模はどんどん縮小する。(加盟前の)元の店に戻ってしまうことになる。

当社のイベントの来店率は、直営店だと4割もあります。4割ということは、買わない人も来ていることになる。そこが狙いで、買い物のない人にどう来てもらえるかが頭の使いどころですね。

ただ、注意しなければならないのは、先ほども述べたように、イベントを「刈り取り」の場にならないことです。そうすると、来店率は10%まで落ちてしまいますから。

◆「経営にスキが出ないように」

——だとすると、お客を引き寄せる演出が大事になります。

山口 いろいろ知恵を絞っています。例えば、来店記念品は海外から直輸入しコストを圧縮しています。飲み物やお菓子なども工夫を凝らしています。おもちゃを焼いて食べてもらったり、その地区で一番おいしいお茶、漬物やお菓子を1つ添えて出しています。大切なのは、誠心誠意の気持ちを伝えることです。

澤田 確かに3年目の壁というのはありますね。初年度は良くも悪くも、そこでリセットし直すそうとしますから頑張ります。2年目はその結果が現われてきますが、3年目にはちょっと安心感が生まれ、経営にスキが出てきます。要するに、満腹感を感じると人間の動きは鈍くなるものです。

では、動きが鈍くなった段階でどういう形でそれを打破するか。経営者の力が問われるところ。ある地域店チェーンの話ですが、そこでは毎月チラシをまいており、初年度、次年度は、そのチラシ効果で売り上げは上がっていったが、3年目になるとその効果が薄れた。ユーザーがチラシを見ても、サプライズしなくなるとうんです。チラシを見ると、知恵を絞って考え抜いた

内容で、なかなか素晴らしいキャッチフレーズもあります。でも、飽きられてくるんですね。これはどの商売も一緒です。巨大資本の大型量販店のチラシでさえ、チラシの形、内容はエスカレートする一方で、ちょっとでも手を抜くと、ユーザーからそっぽを向かれます。

そして、一定期間経過すると、チラシの原価と売り上げが見合わなくなってくることもあります。チラシをやめると元の木阿弥。そこで、チラシの位置付けが問われます。あくまで販促のための「種まき」とするのか、それともお客への「情報サービス」とするのか。

表現方法1つとっても、両者は大きく異なります。ただ1ついえることは、同じようなチラシを3年まいたら、ユーザーも簡単には飛び付かなくなるといえること。チラシはユーザーへの感謝の気持ちを表す「情報発信手段」とする考えもありますが、要は店のチラシをどう位置付けるのか。経営者は腹を決めなければなりません。

山口 先ほど澤田さんから3年目には安心感が生まれ、そこにスキが出てくるというお話をされましたが、私も同感です。

当社の例ですと、加盟を希望する店の年商は平均1,500万円-2,000万円前後です。例えば2,000万円の店では、翌年は倍の4,000万円になり、2年目は5,000万円超となって、ピークの売り上げを軽く超えてしまいます。そうすると、自分の力では、ここが天井だと思いついてしまい、緊張感を失って経営にスキが出てくるんですね。

だから、このような店に対しては新たに土地を取得し、店舗を移転オープンするよう指導するところもあります。そうすると、年商8,000万円ぐらいに大きく羽ばたく店が出てくる。経営にスキを出さないためには、目標を絶え間なく設定していくことが重要なんです。当社では今年、年商1億円以上の店を10店増やそうと考えています。年商1億円を超えるには、どのようなことをしていくべきか。こうした具体的な目標設定が大切なんです。

——それでは、地域店が生業から家業、家業か

ら企業へと発展していくには、何が必要で何をすべきなのでしょう。

山口 まず、正しい経営理念を持つこと。それから人を大切にすることですね。人は財産、そういうとらえ方をしないと店は発展しません。そのためには、社会保険にも入り、退職金の規定、就業規則などもきちんと作りましょう。まずは「人」。年商1億円は5人体制で十分。社長夫婦、男子社員2人、パートさん1人の計5人で、長期計画を組むのです。早急に家業を卒業して、企業の視点でものを考えていかないとダメです。

それには「覚悟」も必要でしょう。例えば人材投資。人を1人増やしたから今年はその分、売り上げが増えるかという、そう簡単にはいきません。それよりも人を育てるのです。そのためには今年の利益はゼロでもいい、場合によっては社長の給料をカットしてでも、人に投資すべきです。そうしないと1億円以上は狙えません。

澤田 1億円という数字が出ましたが、店の売り上げが1億円を超えると、完全に企業体質にしないと成り立ちません。店のBS、PLを完全にオープンにして、天下の金、つまり国や地方自治体、銀行など公の金を借りられるようにしないと、しっかりとした経営は難しいのです。

また電器店の場合、1億円という数字を考えるとメーカーとの太いパイプを持つべきでしょう。5、6,000万円規模の店だと、メーカーとの太いパイプがなくても、複数のメーカーと現金問屋などと上手く取引していれば問題はないのですが、1億円を超えると、そうはいきません。社会的な使命を帯びてきますから。電器店の場合の社会的使命とは、注文のあった商品を約束した日時にきちんとお届けするという役割です。売り上げが増えれば増えるほど、その役割は強まります。1億円を超えようとするお店は、メーカーと戦略を持って、いかに緊密に付き合っていくか。それが規模拡大の大きなポイントになるでしょうね。

——本日はどうもありがとうございました。

(文中敬称略)