

サービス業で成功するには(2)

- 我が社、我が街から失業者を一名も出さないために -

開倫塾

塾長 林 明夫

1. はじめに

『流通業(小売業・飲食サービス業)の立地選定では、同業店との競合回避が肝要だ、すなわち、同業店とは競合せずに、しかし、異業種、異業態店との集積を促進し、これによる相乗効果を狙う。これが、立地戦略の根幹である。』

だが、日本の流通業の多くは、これとは逆の動きを好む傾向が強い。つまり、競合店がすでに営業している場所、あるいは競合店が出店する場所にあえて立地を求め、ここで果敢に戦いを挑むパターンである。これでは、本来の経営努力以上に、膨大なエネルギーを消耗するだけである。しかもその結果、経営不振や倒産に結びつくことさえある。

とくに、これから成長しようとする新興勢力企業にとっては、ムダな戦いは極力避けて、儲かる店を1店でも多く出すことが先決である。

そこで大事なことは、収益性の高い「ドル箱店」を、最初から出店することだ。これによって、2号店、3号店と次々に急速出店することが可能になる。このような儲かる立地とは、「競合しない立地」であり、多くの場合それは「従来よりも小さな商圈」である。

それでもなお今後の競争段階では、少なからぬ流通企業の倒産・廃退が予想される。その原因は、立地戦略・立地条件の原理原則を無視することにある。原理原則の一つは、「長距離飛び石出店は絶対にしてはならぬ」という原則だ。あるいは、「自店のあるべき商圈人口に基づく立地を選べ」という原則である。競争の時代を乗り越えるためには、原理原則をあくまで守り通すことが不可欠である。

もう一つ大事なことは、時流を早く捉えて、時流に遅れないこと。特に有利な商勢圏に有利な業態を出店することが、企業成長の大前提である。そしてさらに、もっとも効率の良い売り場面積を決めること。そして、なるべく商業集積の力に乗ることもまた、時流を捉える出店戦略である。』

『小売店でも飲食サービス業でも、本業は店が無くて不便している所に店を出して、地域住民の役に立つことが使命のはずである。したがって、店が無くて不便しているところに店を出せば、これがベスト立地になることも当然だ。』

ところが、店の無い所というのは、多くの場合、過疎地帯であったり、人口の少ない町村であったりする。“こんな所では店は到底成り立たない”多くの商業者は思うから、結局「店が無くて不便な所」に出店する人はほとんど誰もいないのが現状である。

しかし、実際には店は成り立つ。「そんな小商圈でもなぜ成り立つのか」といえば 店というものは、多くの経営者が思っているよりも実際の商圈は小さいからであり、店の経費率を思い切って下げれば、あまり売れなくても十分成り立つからである。』

『戦わずして勝つという孫子の兵法で積極的に出店展開しているスーパーマーケット(SM)チェーンがある。広島県のイズミがそれで、瀬戸内海の島の一つに开店するなど、ナショナル・チェーンが出てこない所に立地を選定している。』

これも、同業他社がうじゃうじゃいる競合激化地域を避けて「店が無くて不便している所」に出て

いくという商業者本来のあり方。これが取りも直さず、戦わずして勝つ兵法と一致するのである。

日本には、他社の店の近くに出店しては戦いを挑む商人が多いが、これは墓穴を掘る行為にすぎない。戦わないことの有利さを、改めて考えた方がよい。

もう一度強調すると、「最良の競合対策は戦わないことだ」というのが、筆者の長年の信条である」  
\*以上、「出店・立地調査の実際」会田玲二著、中央経済社平成6年6月刊、「はしがき」と1～4ページより引用。

## 2. サービス業で成功するには

久しぶりの長い引用になって恐縮である。先月号の「おわりに」をお読みになった多くの方々から、サービス業の立地について更に述べよとの希望があったので、日本ホームセンター研究所所長の会田先生の御著書のうち、最も判りやすいと思われるところを引用させて頂いた。

我が街から失業者を一名も出さないためには、とりあえず自分自身が失業者にならないよう「名ばかりの職業人」から「結果の出せる職業人」に就業してから10年間の心血をそそいだ勉強の結果となると同時に、自分の会社から失業者を一名もださないことが大切である。ただ、1ドル約110円になったとはいえ超円高と世界一の最高賃金のもとで産業構造の転換を考えたとき、どんな努力をしても、職種を変えない限り5年後存続できなければ、思い切って新たな4次産業を含めサービス業に取り組みざるを得ない。そのとき大切なのは、商品内容と立地である。このような観点から、どのような立地つまり(場所)でサービス業の1号店を出したらよいのか、ということの話を続きが、今回紹介させて頂いた会田先生の考えである。

会田先生はペガサスクラブの「立地戦略セミナー」の担当講師で、自らもホームセンター等の店舗開発担当者を集めた「店舗開発研究会」等を主宰なさっておられる。私もメンバーの一人に加えさせて頂いているが、最近のテーマは、どうしたら空調設備込みで一坪18～15万円の建築費で500～1000坪の中型店が開発できるかという議論である。店舗開発費用が一坪15万円を割るようになれば、店舗開発のスピードを増すことができ、商品の価値に余分なテナ開発費用を上乗せしないでも済むため消費者の利益にかなうという考えだ。日本型スーパーマーケットでも屋上駐車場さえつくらなければ坪20万以下でつくれるというのが最近の議論の結論である。

\*「みにむ」の一般の読者の方は、私が何を言っているのか、何のためにこのような内容を紹介させて頂いているのか理解に苦しむ方も多いと思うが、自分でお店をつくってこれから何か商売をしようと考えて下さると判りやすいのではないかと。更に言えば、皆さんの街の周辺にこの2～3年の間に大量に出てきた全国に100～200店舗以上同じ名前のあるチェーンストアというものは、社長をはじめ幹部の人ほど、店舗の設計をはじめ、開発輸入の手法を含めた商品開発についての勉強を眠る間もおしんで、長期間つづけているということを理解して頂ければ幸いだ。「円高になったから価値が下がるのが当然である」といった位では、トータルコーディネートできる商品を今までの2分の1以下で提供することはできない。「ユニクロ」や「ヨークベニマル」「コメリ」がどれだけの創意工夫の積み重ねをし続けているかを、これからサービス業に参入しようとする方は、身をもって判るまで毎日でも視察に通いつめるとよい。

以上のように創業時に店にコストをかけないことが大切だ。どうしたら坪当たり空調費込みでとりあえず20万を切れるかを考え抜いて欲しい。この街にも坪20万以下でつくられているチェー

ン店が山ほどあるのだから、その気になって見つけ出せば、必ず参考になる。

自分で土地を買い建物を建てることも大切だ。資金がないのなら、既存の建物を改築してもよい。黒磯市に「ショーゾー」という喫茶店があるが、これからサービス業に参入したい方は必ず見に行くといよい。夏休みなら女子学生や 20 代、30 代の女性が入るのを待ちこがれ外にまで列をつくっている光景が毎日見られる。何故あのような古びた木造の 2 階にあるお店が若い女性たちに超人気なのか。コーヒーや紅茶、スコーンやシフォンケーキが抜群のうまさなのに加え、店内を漂う「清潔感」がその秘密のように思われる。どんな建物でも工夫次第でお店はできるのだというよいお手本を「黒磯のショーゾー」は教えてくれる。行けば必ず参考になるお店である。

\* 場所は国道 4 号沿いの JR 黒磯駅前より一つ手前の信号を左折して 500 メートル位いったところの右側。那須のショーゾーはお金のかかった建物なので雰囲気だけを勉強して頂きたい。

\* 行けば参考になるのは中軽井沢のペンション「パイプのけむり」だ。チェーン店の勉強をしつくし作りあげた建物、サービス内容であることがよく観察すれば 200 項目以上見られる。自分の経営のセンスをみがくために通いつめるべきことの一つである。とりわけ、飲食業・レストラン業の方は、なぜこのようなおいしいものがこのような食材で作りあげられるのかという観点で 1 ~ 2 週間宿泊すれば、超利益体質のお店に自店を 1 年以内に変えることができる。店の作り方も相当参考になるが、それほどすぐれた内容であると確信する。

立地は 15 年でどんどん変わる。よほどの経営努力をしないと 15 年以上、同一の場所で圧倒的なシェアをとりつづけることは困難である。ならば、店舗年令は 15 年と割り切って 15 年もてばよい建物を徹するののも一つの方法だ。多大な設備投資は、商品価値を引き上げることにもなるので、消費者のためにも、見た目こざっぱりした清潔感のある店に徹して、社長の虚栄心を満足させるだけの余計なものに予算を使うべきでない。

ただし、駐車場の広さと入りやすい設計が大事だ。小売業では、年間の総売上は、駐車場の台数に正比例する。業では、駐車場 1 台あたり年間 百万円の売上というデータがあるほどだ。1 台当たりの坪数は 6.5 坪では足りず 7.0 坪必要だ。最も参考になる 1 台ごとの駐車スペースの表示は、この辺では宇都宮東武デパートの駐車場である。自動車の入りにくい店、入れても駐車しにくい表示は売り上げ減の直接原因なので、少しでも心あたりのある方は、この「みにむ」を見た今日にでも、宇都宮東武デパートの駐車場に行き、ペンキでの表示方法を見てそっくり真似させて頂くとよい。それほどの工夫が見られる。安心して駐車できる駐車表示のモデルといえる。

これから店を建てる方は「前方駐車」つまり道路から見て建物は一番奥にあり、駐車場はその手前にあるに設計すべきだ。この人類普遍の経験法則を知らないお店はどんなにお金をかけてよい建物をつくっても駐車スペース 1 台当たりの売り上げが全国平均までいかず売り上げ不振の結果、閉店にまで追い込まれる。そのような駐車場レイアウトの店は壊して建て直すべきである。

\* 「ウチの店は狭くて仕方がない」となげきながら、その奥に広い庭付きのお店よりもはるかに広い面積の自宅に住んでいる人も、もし本当にやる気があるのなら、すべて壊して、敷地の一番奥に店をつくり、その前方に 1 台でも余計に駐車できるスペースをつくり、アパートやマンションに自宅は引っ越すべきだ。「前方駐車」に徹した店づくりをすることをお忘れなく。(不振店は原理原則を全く無視した店ばかりだ。駐車場のレイアウトについて全く勉強したことのない人が店の設計に参与することほどおそろしいことはない)

### 3 . おわりに

自社の発展が我が街から一人の失業者も出さないことに直結するとの考えから、サービス業について成功するにはどうしたらよいかを前回に引き続いて述べさせて頂いた。

労働市場には、昨年引き続き大量の若年労働者が、来春の学卒者を中心にあふれかえっている。雇用の安定こそがこれからの日本経済の問題の中で最も重要である。失業者が 10%を超えた段階であらゆる社会不安、社会問題が一気にふき上がる。十分な福祉など夢のまた夢となる。少しでも経営に携わる者は、雇用の安定こそが自らに課せられた社会的使命と考え、自社から一名の失業者も出さないこと、我が街から一名の失業者も出さないことに、これから 5 ~ 10 年間全勢力を傾けるべきだ。自社から失業者を出しておいて、何がボランティア活動の推進か。何が地域の経済の活性化か。せめて、社長、専務、常務の三者位は、会社業務にのみ専念し、対外活動は会長または副社長に委ねるべきであると確信する。