

経営力・企業力 強さの源泉

「前例否定」をキーワードに 地方小都市の大型店が繁盛

A-Zスーパーセンターは、二十四時間営業のホームセンターとスーパー・マーケットを合わせたような大型店だ。地方小都市に立地しながら、必要とされる商品はすべて揃え、軽自動車を月に二百台売るほどの繁盛ぶりで注目を浴びる。その経営力・企業力の源泉を探るキーワードは「前例否定」という牧尾社長の考えだ。

(株)マキオ

経営ジャーナリスト　疋田文明

坪を超える売り場面積を持つ「二十四時間営業の大型店に客が殺到したのだ。

二〇〇五年十一月一日の深夜から始まった渋滞は、夜が明けるにつれて激しさを増し、その日一日中収まることはなかった。場所は、人口一万五千人の鹿児島県川辺町。のどかな風情をいまに残す川辺町は、仏壇の産地として知られているが、渋滞とは無縁の田舎町だ。なぜ、そんなところで渋滞が起つたのか。原因は、三日午前零時にオープンしたA-Zスーパー・センター川辺店だ（会社名は（株）マキオ、以下A-Zと表記）。周辺にも大きな市町村はない。鹿児島市の中心地から車で一時間かかる不便な場所に誕生した、三〇〇〇

業態にたどり着いたのか。その軌跡を紹介するところから始めたい。

日本の小売業のぬるま湯的 体質を痛感

坪を超える売り場面積を持つ「二十四時間営業の大型店に客が殺到したのだ。店舗は、大手量販店なら見向きもしない場所に立地している。なぜ、そんなところにA-Zは出店したのか。実は、川辺店は二号店で創業の店は、人口二万六千人の鹿児島県阿久根市にある。川辺町よりは多いが周辺人口は大差がない。同社の牧尾英二社長は、この地に一九九七年、三五〇〇坪の売り場面積を持つ大型店を二十四時間営業でオープンさせた。

商業立地とは思えない、地方の不便な場所に大型店を二十四時間営業で出店する——このA-Zの経営手法は、従来の流通業の常識とは縁遠いものだが、ここに強さの源泉があるのだから経営の世界は本当に摩訶不思議だ。

牧尾社長が、どのような考え方でいまのような

イスだった。阿久根市に残つていた弟さんは、自動車教習所を経営していたが、仕事に満足していなかつた。弟から相談を受け

牧尾社長は、学校を出た後、東京にある自動車関連の会社で車の設計に二十二年携わっていた。そんな牧尾社長が、小売業に足を踏み入れるきっかけとなつたのは、弟さんへの何げないアドバ



牧尾英二社長

(株)マキオ

本社 鹿児島県阿久根市赤瀬川2210
☎ 0996-72-2500
業種 ホームセンター経営
設立 1985年12月
資本金 3億4400万円
年商 120億円（2006年2月期見込み）
従業員数 650名

の開業を勧めた

企業データ

バイスに従つて弟は、三〇〇坪の売り場面積を持つ店を一九八一年四月にオープンさせた。

「ところが、あつとという間に一億近い借金ができる、資金ショートするような状態に陥り、親父が、「言い出したお前が責任を取れ。できなければ勘当する」と、ものすごい剣幕で怒つたのです。結局、私が……」（牧尾社長）これが八二年九月のことだ。それまで、製造業の世界にいた牧尾社長だが、過去にアメリカの小売業を視察する機会があつたという。

「当時、日本のメーカーは、消費者に迅速に対応するアメリカの小売業をお手本にしていました。私も会社から、「海外の流通業を見てこい」といわれて、シアーズ・ローバックなどを何回か見に行きました」

そんな経験を持つ牧尾社長が、小売業に携わるようになって一番に感じたのは、日本の小売業のぬるま湯的体質だった。

「厳しい競争を強いられているアメリカでは、次々と革新的な小売業が登場してきていました。ところが日本の小売業は、大店法に守られて、陣取り合戦をするだけでイノベーションをできませんでした」

牧尾社長は、ホームセンターの立て直しに尽力する一方で、阿久根市における理想の小売業に思いを馳せた。

「小売業は、生活者の皆さんに、合理的に合法的に、質の良い商品を、より安く、タイミング良く提供することが使命です。ところが、八〇年代の日本の小売業はこの使命を果

たしていなかつた。その頃、都市部では二十四時間営業のコンビニが登場していました。ところが阿久根市には、ワンストップで買物ができる店も、二十四時間営業の店もなかったのです。そこで、損得を抜きにして、阿久根で小売業の使命を果たすにはどのような店にすればいいのかを、まず考えました」

根気よく規制の壁を崩す

牧尾社長の思考プロセスを、単純化して説明すると次のようになる。

当時の阿久根市の人口は二万七千人。この少ない人たちを顧客として、経営を成り立たせるには、多頻度に買い物に来てもらえる店でなければならない。そのためには、生活必需品を売る店にしよう。それも、売れようが売れまいが、生活に必要な商品をすべて置いておけば、お客様に重宝がられるだろう。タイミング良く提供するためには、二十四時間営業でなければならない。

阿久根市民が必要とするであろう生活必需品をプロックのように積み上げていくと、最低でも十六万アイテムもの商品がラインアップされた。これだけの商品を品揃えするとなると、三五〇〇坪の売り場が必要となる。

そんな構想を持った牧尾社長は、一九八六年に、九州通産局に対し、阿久根市で三五〇〇坪の売り場面積を持つ大型店を二十四時

間営業したいと話を持ち込んだ。当時は大型店の出店には厳しい制約があり、第一種大型店（一〇〇〇m²以上の売り場面積）で二十四時間営業の許可はどこにもおりていなかつた。

通産局の反応は営業時間以前のもので、人間比で見ると小売業は足りていると、出店すら認められないとの見解だ。しかし、牧尾社長は諦めることはなかつた。先の構想を具現化するためのシミュレーションを重ねながら、時間をかけて説得することにしたのだ。

まず、八九年に、五〇〇坪程度の売り場を持つホームセンター「マキオプラザ」を二号店としてオープンさせた。商品の間口が広がったこともあって、その後の三年間は、売上は倍々で伸びたという。しかし、一定レベルまでくると伸びは鈍化するようになる。

次にとつた策は、この二店での営業時間延長だった。まず、夏に一時間、また年末に一日にとつた具合に、徐々に閉店時間を延ばされた。大店法は、閉店時間には厳しかつたが、開店時間についてはなんの制約もなかつた。

そこで牧尾社長は、開店時間を午前零時三十分にすることで、実質的な二十四時間営業を始めた。ちなみに、空白の三十分はレジ精算のための時間として設けられたもの。

おおよそ一年、実質的二十四時間営業を続けて、時間帯別の集客数、売上データを取り、九州通産局に、先の構想での出店許可を申請した。結局、九六年五月に、売り場面積三五

○○坪、二十四時間営業の許可がおりた。当時、大型店で二十四時間営業を認められていたのは、阪神・淡路大震災後の特殊な事情を考慮されたダイエーの「コウズ ポートアイランド店」だけで、実質的には、AZが日本初といえる。

「小商圈・二十四時間営業・生活必需品フルラインの品揃え・低価格」の大型店

一九九七年三月の開業までが、また大変だった。流通業にかかる人ほど、その挑戦は無謀だと非難した。融資証明を出していた銀行も、成功は覚束ないと判断して、離れていた。最終的には、牧尾さんの構想に理解を示した野村證券系のベンチャーキャピタルの支援を得て、開業に漕ぎ着けている。

結果はどうだったのか。損益分岐点四十五億円の店が初年度六十二億円を売り上げたのだ。夜八時から朝九時までの売上は、四割を超えた。あまりの順調さに、開店四カ月後には、「お客様に利益を還元したい」(牧尾社長)との考え方から、六十歳以上のお年寄りと身体障害者の方は、レジ精算後に5%キャッシュバックするようにしたという。三年後には約一〇〇〇坪を増床し、いまでは年商は百億円を超えた。五%近い営業利益を確保している。

なぜ、専門家が成功は覚束ないと考えたAZが成功したのか。その理由を問うと、牧尾社長からは、「前例否定」との言葉が返つて

きたが、まさに的を射た答えだと思う。なぜなら、AZの経営は、従来の流通業のあり方に問い合わせかけるところからスタートしているからであり、それが顧客に支持される要因になっているからだ。

日本の流通業は効率主義でやつてきた。

地は、商圈人口の多いところ、品揃えは、売れ筋商品に絞り込み商品の回転率を高めるといった具合にだ。ところが、牧尾社長は違う。商圈人口の多いところは大手量販店が出店してきた厳しい競争を強いられる。ところが、阿久根のようなどころには、ライバル店は出てこない。とはいっても阿久根には少なからず生活者がいて、日常の買い物に不便を感じている。だからこそ、二十四時間営業の大型店が必要だ、と牧尾社長は考えたのだ。

品揃えにしてもAZは、既存の流通業者とは逆の考え方を持っている。売れ筋ではなくて、お客様が欲しいと思う商品は、一年に一個しか売れなくても置いているのだ。十六万アイテムでスタートした阿久根店は、いまでは二十二万アイテムにまで増えている。

「先輩の大手量販店も最初の頃は、生活者のために使命を果たしたいとの思いがあつたと思います。ところが、時間とともに、自社の利益を優先するようになつて、効率を追いかけるようになつたのではないでしようか。そこで私は逆に、地域の生活者に貢献することを第一に考えて、利益は二の次と考えたのです。その結果、できあがつたのが、『小商

圈・二十四時間営業・生活必需品フルラインの品揃え・低価格』の大型店という現在のフレームです」

徹底したローコストオペレーション

とはいっても、AZは営利企業である。生存するためには利益も確保しないといけない。

アンチ効率主義を貫くことはいいが、倒産したのでは、結果として阿久根市の生活者に貢献することはできない。牧尾社長の経営の素晴らしさは、効率の悪い業態を選択しながら、経営を成り立たせているところにあるのだ。

「小商圈での大型店、効率の悪い品揃えで、より安く売つて、生き延びるためにどうすればいいのか」——牧尾社長が取り組んだのは、徹底したローコストオペレーションだ。

阿久根市は地価が安い。建物も商業施設なのだから、安全性さえ確保できれば豪華にする必要はない。結果、イニシャルコストはどこよりも低い。ランニングコストについても

同様だ。AZにはバイヤーはいない。売り場担当者が自分で仕入れて、自分で陳列する。二十数台あるレジのどことどこを開けるのか、人員配置をどうするのかは、過去の実績をベースに一時間ごとに調整されている。電力は、九州電力から購入するものと自家発電を時間帯によって使い分けるといった具合で、その

ローコストへの取り組みは徹底している。

AZでは、より安く売るために、粗利を一般的な小売業よりも一〇ポイント近くも低い一八～二〇%に押さえている。粗利を押さえて日常的に安く売れば、目玉商品をつくるなくてもお客さんは来てくれるだけに、AZでは、集客目的のチラシも基本的には配布しない。既存の量販店では、売上の二%程度を販売促進費として使っているが、AZは〇・〇二%に過ぎない。

対顧客では効率を追求しないが、そのほかの部分ではローコストを追求し、損益分岐点を低くする。ここに経営の強さがあるのだ。

「利益は二の次」というだけあって、売上目標を立てる事はない。また、AZには、部門会議、販売会議もない。店長や部門長とは普段の会話の中で自分の思いを伝え、後は任せてしまうのが、牧尾流だと聞く。そんな牧尾社長だが、強く意識している経営上の指標がある。「生命線ともいいくべき損益分岐点」だ。地域の生活者に対して、小売業の使命を果たすためには、AZが生存し続けなければならぬ。そのために、損益分岐点は何が何でもクリアしなければならないという。

AZ阿久根店が、専門家の予想に反して成功したのは、まさに牧尾社長が構想したフレームが顧客の支持を得た結果だ。しかし、それだけではない。牧尾社長は、素人だけでスタートしたことが、成功の要因の一つだとつけ加えるのだ。

「私たちは、ホームセンターの経験しかあ

りませんでした。青果、精肉、鮮魚については、経験者を募集しても誰もが失敗すると考へているから来てくれません。必然的にパートさんと高校を卒業したばかりの若い人たちでやらざるを得なかつたのです。AZのフレームは、それまでの流通業の常識を否定したものですから、経験者ほど、違和感を持つてしまう。ところが素人は、色に染まつていなから素直に聞いて、素朴にひたむきにお客さんのお役に立つことを考えて仕事に取り組んでくれます。これが良かったんだと思います。経験者が活躍するとは限らないのです」

履物の延長で軽自動車も 売り、整備工場もつくる

AZでは、阿久根店、川辺店とともに、軽自動車を販売している。なぜ、軽自動車をと聞くと、次のような答えが返ってきた。

「このへんでは、軽自動車は生活必需品ですから、履物の延長で扱うようにしたのです。雑貨屋が履物を売るのと同じ感覚です」

この売り方も、業界の常識に反したものだ。価格は諸経費込みの一本で表示され、これ以上一円たりともいりませんとも書かれている。車でもレジを通して売られる。阿久根店の場合、多い月には店頭の担当者三人で二百台売れるというのだから驚きだ。なぜ、そんなに売れるのかと聞くと牧尾社長は、「販促費がゼロで、値入は雑貨と同じですから」と笑つて

答える。ただ、安いだけではなくて、ガソリンを満タンにして引き渡す、AZならではのサービスも付加されている。

二〇〇二年十一月には、阿久根店に車検工場が併設された。これは、「車を売りっぱなしにしないで、車検の面倒も見て」という、顧客の声に応えたものだが、この経営効率も素晴らしい。工場長以下十一名のスタッフで運営されているのだが、一ヶ月で六百台以上の車検をこなしている。ちなみに一般的な車検工場では、月百台こなすとAクラスだと聞くが、この効率の高さも、「前例否定」のお陰だと、牧尾社長はいう。

「例えば、整備工場では、当たり前のように使われている標準工具がありますが、私もでは使わせません。標準工具は誰にでも使

えるようになりますが、これは個人個人にはフィットしていないということです。力の強い人もいれば弱い人もいる。指の長い人もいれば短い人もいる。まず、それぞれに合った工具を開発するところから始めました」

牧尾社長は、「既存の車検工場を参考にするな。目指すはF1のピットクルーの作業だ」といつたともいう。創意工夫を重ねてできたのが、どこよりも効率の高い車検工場だったのだ。

AZの成功を見るにつけて、経営の世界には教科書も公式もないことを思い知らされる。AZの強さの源泉は、「前例否定」にあると、ご理解いただきたい。