

【論 說】

『昭和五十七年度中小企業白書』のための基礎調査（その二）

大 西 信 隆

〔目 次〕

V 知的コンサルテーションによる成功事例

〈概況調査〉

- 一 企業名・住所等
 - 二 業種
 - 三 取扱商品
 - 四 従業員数
 - 五 業況
 - 六 立地関係
 - 七 競争条件
 - 八 客層の特徴
 - 九 顧客の購買行動の特徴
- 〈設問に基づく調査・分析〉
- 一 消費者ニーズへの対応策
 - 二 その他の経営上の工夫
 - 三 最近五年間における他店との競合
 - 四 現在の経営上の問題点

VI 価格政策による成功事例

〈概況調査〉

- 一 企業名・住所等
 - 二 業種
 - 三 取扱商品
 - 四 従業員数
 - 五 業況
 - 六 立地関係
 - 七 競争条件
 - 八 客層の特徴
 - 九 顧客の購買行動の特徴
- 〈設問に基づく調査・分析〉
- 一 消費者ニーズへの対応策
 - 二 その他の経営上の工夫
 - 三 最近五年間における他店との競合
 - 四 現在の経営上の問題点

V 知的コンサルテーションによる成功事例

△概況調査▽

一、企業名・住所等

企業名…B商店

住所…東京都北区王子

電話…省略

店主…Y氏

二、業種

毛糸・ニット製品、洋裁・手芸材料の小売販売業

三、取扱商品

(1) 最寄り品……………一〇〇%

毛糸	三〇%
ニット製品	三〇%
洋裁材料	二〇%
手芸材料	一〇%
寝具	一〇%
(2) 買回り品	〇%

四、従業員数

常雇三人.....内男〇人、女三人
 その他家族従業員二人.....内男一人、女一人
 パート・アルバイト二人.....内男〇人、女二人

五、業況

五四年度売上.....約六六百万円
 " 荒利益.....約三一%
 " 営業利益.....荒利益の約一二%
 五五年度売上.....約六八百万円

『昭和五十七年度中小企業白書』のための基礎調査(その二)(大西)

"	荒利益	……………	約三一%
"	営業利益	……………	荒利益の約一二%
	五六年度売上(見込み)	……………	約七六百万円
"	荒利益(")	……………	約三一%
"	営業利益(")	……………	荒利益の約一二%

六、立地関係

(1) 立地条件

国電・都電・王子駅前の王子銀座商店街に位置する。

(2) 立地場所の特性

王子銀座商店街は、国電および都電・王子駅近辺の商店街では最大であり、最も繁栄している代表的商店街である。そもそも王子駅前は、東京都の大動脈の一つである明治通りと川口・赤羽方面に通じる北本通りとが合流する交通の要衝にあり、自動車交通の便も極めてよい。ただし、当店のみに限っていえば、そのような自動車交通の要衝に位置することが、それほど大きな寄与要因となっているわけではない。

当店の場合は、やはり国電および都電・王子駅に徒歩で二、三分の便利な商店街に位置している点が大きなメリットとなっている。すなわち、近辺の住宅・アパートから王子駅に至る通勤客が顧客の中で最も多く、これに近辺に居住する一般客が次ぎ、最後に遠隔地より自動車で買い出しに来る同業者等の特殊客が加わる形となって

いる。

そもそも王子銀座商店街とは、環状七号線、赤羽、川口、東北縦貫道方面に通じる北本通りの王子駅に近い部分約四〇〇メートルの呼称である。したがって、当然のことながら、自動車交通は極めて激しい状況を呈している。しかし、道路の両側には顧客が安心して買物を楽しめる歩道が完備しており、当店もその歩道に面しているから、当店は立地場所に恵まれていると言えることができる。

七、競争条件

当店の所属する王子銀座商店街のみならず、広く王子駅近辺を見渡すと、同業者として二店が存在している。しかし、いずれも業態や業容の点で当店とは相違しており、当店の競争相手として取り上げる程度に至っていない。さらに、王子から離れた国電各駅周辺の商店街を調査しても、当店の競争相手として立ちはだかる程の同業者は存在していない。

結局、当店の競争相手は、あくまでも池袋、上野、新宿に所在するデパートであり、それらの動向には絶えず注意を払っておく必要がある。

八、客層の特徴

当店の取扱っている全商品につき要約して言えば、客層の年齢はハイティーンから二〇歳代までが最も多く、性別では女性がほとんどであり、職業ではOLとヤング・ミセスが大半を占めている。

当店の主要商品について、客層の詳細を分析すれば以下のとおりである。

(1) 毛糸部門

毛糸を購入する顧客の年齢はハイティーンからヤング・ミセスぐらいまでが最も多い。すなわち、編物に興味を持ち始める年齢層であり、かつその作品を身につけて最も以合う年齢層でもある。

性別でみると、ほとんどが女性であり、まれに男性客が来店することもあるが、彼等は女性客から依頼された使者であるか、または業界の専門家であることが多い。

顧客の職業は、大部分がOLであり、これに編物を好む近隣の主婦が次いでいる。

(2) ニット製品部門

ニット製品を購入する年齢層は、一〇歳代から二〇歳代前半ぐらいまでが最も多い。すなわち、ニット製品は体型のくずれた女性には似合わないもので、二〇歳代後半以上の年齢層の購入はどうしても少なくなってくるのである。

一方、顧客の職業については、学生やOLが大部分を占めている。

(3) 洋裁材料部門

洋裁材料の顧客年齢は、二〇歳代から三〇歳代前半までのところが最も多いが、これは洋裁指向年齢とほぼ一致している。

その性別は、全くと言ってよいほど女性によって占められている。

また、その職業は、OLや洋裁学校の生徒などの比率が高くなっている。

(4) 手芸材料

手芸材料を購入する顧客は、小学生から老人まであり、極めて幅の広い年齢層という特徴を持っている。

ただし、その性別は、一〇〇パーセント近くが女性である。

一方、その職業は、小・中・高校生から、女子大生、主婦など、年齢と同様に極めて広く多岐にわたっている。

(5) 寝具

寝具購入客の年齢層は、二〇歳代から老人層にまで及んでいる。

その性別は、大部分が女性であり、ヤング・ミセスから老齡主婦にまで及んでいるが、男性も当店にとって数少ない顧客となって現われる。

以上の顧客すべてを見て、彼らは近辺の住人がほとんどであるから、客層はOL、サラリーマン、商店主、企業従業員など種々雑多にわたっている。

九、顧客の購買行動の特徴

全商品に関し要約すれば、当店の営業時間である午前九時半から午後八時までのうち、顧客の来店時間帯は午後が多く、特にOLが帰路につく時間帯が最も繁盛する。その購入金額は、一人当たり一、〇〇〇円程度から一〇、〇〇〇円ぐらいまでが多数を占めている。寝具のうちフトンに対する顧客は近年減少傾向にある。

次に、各商品別に検討してみることとしよう。

(1) 毛糸部門

毛糸を購入する顧客の来店時間帯としては、午後三時から七時ごろまでが最も多く、時には客さばきも困難なほどに繁盛する。これは、ちょうど女学生の下校時間帯やOLの退社・帰宅時間帯に合致している。

その一人当たりの購入額は、平均して三、〇〇〇円程度のものである。

(2) ニット製品部門

ニット製品の顧客の来店時間帯も、毛糸のそれに似通っている。

その購入金額の平均は、一人当たりでみて六、〇〇〇円から七、〇〇〇円程度である。

(3) 洋裁材料

洋裁材料を購入する顧客の時間帯も前記商品に似てはいるが、ややズレがあって、午後にはいつから五時ぐらいまでが多い。

その購入金額は、一人当たり平均で一、〇〇〇円程度のものである。

(4) 手芸材料

手芸材料の顧客には、これと言って来店時間帯に特徴がない。その原因は、顧客の年齢層が幅広く散布しているせいであろう。

その購入金額平均は、一人当たりでみて二、〇〇〇円程度とみられている。

(5) 寝具

寝具の顧客の来店時間は、夕方から午後八時の閉店時間までが最も多い。

その購入金額は、たとえばパジャマで代表させると、一人当たり平均三、〇〇〇円程度である。フトンは数万円に上る場合もあったが、店主は意図的に取扱比率を減少させている。

〈設問に基づくと調査・分析〉

一、消費者ニーズへの対応策

(1) 商品について

(ア) 価格政策

当店は、商品の品質とか品揃えとかに特徴を持たせて成功しており、価格政策については特別の注意を払っていない。

(イ) 品質

前述のとおり当店は、商品の品質や品揃えについては何よりも力を入れている。

たとえば、毛糸などでも染色が良くてセンスの良い品を揃えるようにしているが、このような高品質のものは、どうしても輸入に頼らざるをえなくなる。

またニット製品にしても、良質の太糸の商品は、遠くアイスランドから輸入しているような次第である。しかし、このような外国からの輸入品でも、国産品との相対価格は、わずかに高くなる程度に過ぎない。

ともかく当店では、どちらかと言えば高品質寄りではあるが、それでも一般品質のものを含め極めて多種類の商品をリーズナブルな価格で提供しており、この点が顧客に大好評を博している。

(2) 品揃えについて

総論的に言って、品揃えの点は、品質の点と共に、当社が最も力を注いでいる項目である。競争の激しい業界にあって、当社が今日の成功を勝ち取ったのは、後述する顧客へのサービスと併せて、良質商品の豊富な品揃えの点にあったと言っても過言ではない。

当社では、多少売れ難い品であろうとも必要な商品は揃えることにしている。それも、国産品だけでなく、輸入品にまで及んでいるから、一般消費者は言うに及ばず、各種学校や同業専門店からまで重宝がられるほどである。すなわち同業専門店のプロたちは、希望する品を他店で得られなかった場合、「『B商店』なら揃えているだろう」と、遠隔地から交通費を惜しまず仕入れに来店するのである。

特に毛糸や刺しゅう糸においては、当店の販売商品のうち、特別の輸入品が七〇%にまで及んでいる。より詳細に述べれば、毛糸においてはデンマーク、イギリス、フランス、イタリア、オランダ、ノルウェーなどからの輸入品を揃え、刺しゅう糸ではフランスのDMCやイギリス品などを置いている。輸入品に関する限り、わが国を通じ、これだけの品揃えをしている店はわずかであり、一流百貨店も及ばないほどである。

このように当社では、ビギナーからプロまでをカバーする豊富な品揃えをしているので、商品の品目、アイテムが極めて多数に上り、その在庫管理は重要であって、特に、これに対し後述するような工夫をこらしている。

以上は、当店の品揃えに関する総論であるが、特定項目について、そのいくつかを以下に摘記することにした

い。

(ア) デザインおよびオリジナリティ

当店では、デザインおよびオリジナリティを品揃えの際の着目要素としている。たとえば、手芸材料の「オリジナル・キット」や「オリジナル・ニット」などがそれであり、他店でみられないアイデアや工夫がこらされている。

またニット製品にしても、当店では専属のニッターをかかえており、独自のデザインで編ませたり、顧客の好みをききながらオリジナルなセーターなどを編み上げたりするので、顧客に大好評である。

さらに当店は、海外の新しい手芸、新しい技法、高尚なセンス等を取り入れるのに熱心であり、この点に対しても、顧客や業界から高い評価を受けている。

(イ) 流行性

ニット製品については、世界的に流行が年々変化するので、当店は、デザイン、編み方、形状などに注意を払っている。また必要とあれば、いちはやく海外の先端的流行商品を輸入している。

しかし、ニット製品以外について言えば、流行はシャープに現われていないから、それほど注意を払う必要もない。したがって、陳腐化するまでの期間が相当に長いから、豊富な品揃え在庫を置くことを可能にしている。

(ウ) 個性的商品

前述のように、当店では専属ニッターをかかえているから、一人一人の顧客の体型や個性に合わせてセーターなどを編み上げることができる。また刺しゅうの技法をセーターに応用したり、細かなトリミングなどの個性的

需要にも応じることができる。

さらに顧客の要望によっては、一般商品や輸入ニット製品に対し、他に全くみられない個性的アクセサリーを付加したりすることもできる。

このように、ニット製品については、顧客の一人一人に対し、他に二つとない個性的な商品を提供することができるので、これが他の同一商品を身につけることを嫌う女性の特性にアピールし、女性顧客の間で非常に好評を博している。

毛糸、洋裁材料、手芸材料等においても、可能な限り同類のない個性的な品揃えを進めるよう努力している。

(エ) 高級品から普及品までの品揃え

本項の総論の部分で前述した通り、当店はビギナー向けからプロ向けまで、また普及品から高級品までの豊富な良質商品の品揃えを誇っている。

ただ、生活の豊かさが進むにつれて、当店の顧客の好みは次第に高品質を指向する傾向にあるので、これに対応し品揃えも高級品の比率が次第に増加してきている。

(3) サービスについて

顧客へのサービスは、既述の「良品質の豊富な品揃え」と共に、激しい競争の業界の中で当店を勝ち進ませた原動力となっている。

そのサービスの中でも、当店では特に知的サービス、顧客へのコンサルテーションに重点を置いている。これらのサービスは、当店のような業種においては、一般的に必要性が唱えられているが、当店では特にその展開に

注力している。

以下に、その細目を記してみよう。

(ア) 配達サービス

場合によっては、店主自ら無料の配達サービスをすることもあり、これによって固定客を獲得できた前例も多い。

(イ) 割引サービス

固定客の繋ぎ止めと新規客の吸引の目的で、年に一回の割引セールを実施している。その方法としては、新聞折り込みのチラシで宣伝し、割引率は三〇％引き、対象は全商品、期間は数日間としている。

その実施期間中は、普通の約一〇倍の来店客があつて盛況であり、目的を十分に果している。しかし、割引セールは年一回に限り、その他の平常時には絶対に割引販売しないことにしている。

(ウ) 商品知識によるコンサルテーション

経営者、従業員共に自店で販売する商品に関し豊富な知識を修得し、買物客の相談に乗ることは、当店の最も注力するところであり、その効果も著しい。

当店は、先代から続いた寝具店であつたが、昭和三〇年ころより積極的に業種の転換を図つた。すなわち、昭和三〇年に嫁して来た現店主夫人は、自ら各種学校に入学し、編物、文化刺しゅう、木目込み人形、リボンフラワー、ニードル刺しゅう等の講師免状を獲得し、それらの関連商品の自店での取扱を開始した。さらに当店は、リボンフラワーでは盆栽やブライダルものにもまで手を広げ、文化刺しゅうでは講師免状発給資格のある「ひのき

支部」に指定された。ニードル刺しゅうの分野では、当店は、調査時現在で北区における唯一の取扱店となっている。

このようにして、かつて寝具専門店であった当店は、今や毛糸・ニット製品、洋裁・手芸材料店に変貌し、寝具の取扱比率は一〇％程度にまで落ちている。

一方、従業員全員についても、採用後に各種学校に通学させて、それぞれの免状や資格を獲得させている。

こうして経営者、従業員ともに豊富な専門知識と技術とを身につけ、顧客の相談に乗り、適切にして十分な指針を与え、激烈な競争下にもかかわらず、期を重ねるごとに売上を伸ばしているのである。

当店の知的サービスは、以上に止まらず、店の地下室に教室を設備し、無料講習会を開催している。その開催実績は、調査時現在において、過去一〇年間に及んでいる。講習会の種類と回数は、編物教室が週二回、木目込み人形およびリボンフラワーがそれぞれ週一回となっている。これらの開講時間は午後二時から六時まで、集まる受講者数は一回につき平均一〇人から二〇人程度である。その講師は、店主夫人が当たるだけでなく、専属講師を雇わねばならず、相当の出費もあるが、それをカバーして余りある販売促進手段となっている。

(c) 広告・宣伝

広告・宣伝については、前述した年一回の割引セールに際し、新聞に打ち込むチラシ広告以外は一切実施していない。

(4) 雰囲気・信用等

(ア) 顧客とのコミュニケーション

前述のとおり、無料講習会やコンサルテーションによって固定客となったり、顔なじみとなったりした顧客は、極めて多数に上っている。

(イ) 接客態度

当店の経営者、従業員は、誠意をもって接客し、奉仕の気持が顧客にも伝わり自らも満足できるように努力している。

また、顧客が何を欲し何を望んでいるかをす速くキャッチし、店頭で即座に顧客のアイデアをまとめてあげるよう努めている。

(ウ) 評判と信用力

当店は、先代の寝具店以来の歴史があつて信用も高く、現在は「生活文化の担い手」をモットーに、ますます評判と信用を高めるよう努力している。

(エ) 楽しみながらの買物

当店では、前述のように、自店設備による教室で無料講習会を開き、楽しみながら買物ができるよう顧客を誘導する政策をとっている。

(5) 便利性

(ア) 関連商品の一か所購入の便利性

既述のように、当店における品揃えは豊富であるから、来店客は、当店一か所において、その必要とする商品のすべてを購入できる。この点を充足している中小規模小売業が当業界に極めて少ない実情にかんがみ、当店が

顧客に与える満足度は大きいと言わねばならない。

(イ) 営業時間、営業日時

当店の営業時間は、午前九時半から午後八時までとなっているが、これは同業者と比較して大差なく、特別に留意すべき点はない。

二、その他の経営上の工夫

(1) 労務管理

当店は、地上四階・地下一階の鉄筋コンクリートのビルに店を構えている。ビルの利用状況は、地下一階が手芸材料売場と教室、一階が毛糸、ボタン、洋裁材料、寝具売場、二・三階が店主家族の居住用、四階が従業員宿舎としてそれぞれ充当されている。従業員の若い女性三人は、すべて住み込みで、店主の家族と同然の暮しぶりである。

従業員の若い女性たちは、礼儀正しく快活で、接客態度も良好である。来店客の切れ間のわずかな時間にも、商品整理や在庫チェックに動き回り、売場全体に活気がある。

以上からみて、当店の労務管理は、当店なりに成功していると判断してよいであろう。

三、最近五年間における他店との競合

最近の五年間において、大型店を含めて他店との競合関係については、ほとんど見るべき変化がなかった。その理

由としては、当店に影響を及ぼす地区内へ同業者の新規参入が全くなかったからである。

四、現在の経営上の問題点

(1) 従業員の確保

当店の経営上における最大の問題点は、現在のところ優秀な従業員の確保である。既述のように、当店の従業員は商品知識や技術を身につけていなければならないから、右から左へ補充するというわけにはいかない。

そこで従業員確保対策としては、編物教室や各種学校に依頼して卒業生を紹介してもらうとか、知識や技術の下地のある者をさがして採用し、各種学校に通学させて養成するとかの手段を講じている。

(2) 一般的経営方針

江戸時代の昔から、一般的に「糸屋は細く長く」の経営方針が最良とされ、この方針に従う限りは、糸屋（小売店）の倒産は歴史的にほとんど見られなかった。

当店も、この経営訓に従って地味な経営を基本とし、これに既述のような新しい工夫を加味して、困難な市場環境を今後とも乗り切っていく方針をとっている。

VI 価格政策による成功事例

〈概況調査〉

一、企業名・住所等

企業名…Cレコード・カメラ店

住所…東京都足立区梅田

電話…省略

店主…Z氏

二、業種

レコード、カメラ関連商品小売業

三、取扱商品

(1) 最寄り品……………一〇〇%

レコード	三五%
生テープ	一四%
ミュージック・テープ	八%
D・P・E・(現像・焼付)	二〇%
カメラ	九%
生フィルム	七%
写真用品	七%
(2) 買回り品	〇%

四、従業員数

常雇〇人
 その他家族従業員二人……内男一人、女一人
 パート・アルバイト〇人

五、業況

五四年度売上……約八五百万円
 // 荒利益……約二〇%

『昭和五十七年度中小企業白書』のための基礎調査(その二)(大西)

五五年度売上	約一〇七百万円
〃 荒利益	約一八%
五六年度売上(見込み)	約一一五百万円
〃 荒利益(見込み)	約一九%

六、立地関係

(1) 立地場所

東武伊勢崎線・五反野駅が最寄り駅であり、そこから徒歩一〇分程度離れた一般商店街の中に立地している。

(2) 立地場所の特性

前記のとおり、当店の立地している商店街は、五反野駅に近いけれども駅前商店街ではなく、千代田商店街と称する一般商店街である。すなわち、千代田商店街から駅前商店街に通じる街路を、関東の大動脈である日光街道が分断しているから、千代田商店街は駅前商店街との連続性を断たれている。

千代田商店街の商圏は、さして広いわけではない。東方は東武伊勢崎線によって区画され、しかも五反野駅前商店街が控えている。北方も同様で、伊勢崎線による区画線が続ぎ、しかも梅島駅や西新井駅前商店街の商圏と競合する。西方は、やや開けてはいるが、それでも二本の街道が横切っており、それを越して商圏を最大限に取っても、湾曲した荒川によって先を阻まれて行き止まりとなっている。

ただ、この商店街に幸いなことは、付近の工場跡に新築されたアパート群が、商圏内における近年の人口減少

傾向に歯止めをかけてくれたことと、当商店街の位置が西方住宅地から五反野駅に至る要衝的径路に当たることである。

すなわち、西方に所在するアパート群や住宅地に居住する住民は、五反野駅に向かう場合、当商店街の約三〇〇メートルを通過するのが最も便利な通り道となっている。この通過客と、近辺に居住する住民とが、当商店街の個人客の大宗を占めているのである。

しかも、当商店街の町並は、五反野駅前商店街と違って、自動車の激しい往来に脅かされることもなく、比較的安心して買物を楽しめる状況にある。

以上のような千代田商店街の中にあつて、当店は、五反野駅方向に近い有利な場所に位し、付近の学校生徒の買物にも便利であり、近隣店舗との異和感もなく、恵まれた位置に所在を決めている。

七、競争条件

当店の競争相手は、レコード関係、カメラ関係とも、同じ千代田商店街の中には存在しないので、この点、当店にとっては幸いしている。

しかし、五反野駅前商店街の中には、当店より規模の大きいレコード店が四店あり、またD・P・E店も一店が店を構えており、いずれも当店に対する強敵として存在している。したがつて、五反野駅の近辺や伊勢崎線東側からの顧客については、当店として全く期待できない状況にある。

以上のほか、スーパーマーケット、百貨店、および生活協同組合などが商圏内に存在しないから、それらとの競争

を顧慮しないで済むことは当店の恵まれた点である。

八、客層の特徴

全商品について一般的に述べると、当店の来店客は、中学生から二〇歳代までの年齢層が大部分を占めている。その男女比率は、大ざっぱに言って、男性二に対して女性一の割合である。

次に商品別に述べると、レコードの顧客においては、その九割が男性であり、そのまた九割が中学・高校生の比率となっている。

一方、D・P・Eにおける顧客の九割は女性であり、その内容は、中学・高校生、いわゆるOL、およびヤング・ミセス等によって大部分が占められている。

その他の商品に対する顧客については、上記の商品ほどの大きな特徴はない。ことにカメラの顧客については、性別・年齢・職業等の際立った特徴が見られない。その理由として、当店で取り扱うカメラは、職業的カメラマン向けの高級品ではなく、素人用の安価な普及品であるせいと考えられる。

なお当店では、高級住宅地を後背地に持っているわけではないので、その顧客の購買傾向においては、総体的にいて大衆品や普及品への指向性が強い。

九、顧客の購買行動の特徴

(1) 来店時刻

当店の営業時間は、午前九時から午後八時半までであるが、午前中の来店客ではD・P・E分野における顧客の比率が高い。これは、前日に撮影したフィルムの現像・焼付を一刻も早く実現したい心理から来るものである。総じて昼間は、主婦の来店が多いが、これは主婦に課された家事の合間の時間帯からみて当然の現象である。午後四時を過ぎてから夕方までの時間帯には、中学・高校生の来店が多くなり、次いで帰宅途中のOLの来店が増加していく。

(2) 購入金額

当店のレコードや生テープの場合、顧客一人当たり一回の平均購入金額は約一、五〇〇円である。一方、D・P・Eにおけるそれは、約一、〇〇〇円程度となっている。

カメラや写真用品等については、上記商品ほどの金額的特徴はなく、必要商品を一括して多額に購入する場合もあれば、わずかな購入金額の場合もあって、まちまちである。

〈設問に基づく調査・分析〉

一、消費者ニーズへの対応策

(1) 商品について

(ア) 価格政策

『昭和五十七年度中小企業白書』のための基礎調査(その二)(大西)

激しい競争下にもかかわらず、当店が毎期業績を伸ばして来た諸原因のうち最大のものは、巧妙な価格政策にあると判断されるので、それを以下に詳説したい。

(a) 割引セール

当店は、月ごとに二回、年間になおせば二四回の割引セールを実施しているが、それが極めて好評である。

割引セールの目的として、知名度を高めること、新規客を吸引すること、すでに来店した客は固定客としてとどめること、以上の三点を当店はあげており、そのうちでも特に新規客の吸引に最も力を注いでいる。

割引セール実施の時期は、月の半ばと月末とを選び、実施期間は三日間と決め、割引率は商品によってその都度決定するが大体二割ないし三割程度とし、割引対象もその都度選択することになっている。たとえば、D・P・Eを例にとると、平常時はサービス・サイズ一枚あたり三〇円の料金を割引セールの期間中は二二円に割り引くのである(約二七%引き)。

割引セールの広告方法は、新聞に折り込むチラシ広告によっている。一般に、チラシ広告は新聞読者に無視されることが多いので、それを防ぐためレイアウトに工夫をこらしたり、漫画を入れたり、あるいは店主の経営方針、人生観、あいさつ等を囲い記事で発表したりして好評である。

この割引セールの反響・効果は非常に高く、割引期間中は来店客で繁忙を極め、売上高は平常時より五〇%から一〇〇%の増大をきたす。この売上増の内容は、主として新規客ないし平常時の疎遠客の来店によるものと分析された。

この割引セールを開始した当初においては、平常時の割引を一切行わず、定価販売を厳守した。ところが、

割引期間中の超繁忙と裏腹に、平常時は超閑散という現象を具現した。このような状態では固定客が定着しなくなるので、平常時でも時によってはある程度の割引を実施し、割引セール期間中のそれと大差の起らないようにした。これによって、ようやく平常時の固定客をつかむことに成功して今日に至っている。

なお、レコードなどのようにメーカーが定価を指定する商品を除いて、割引の基準となる定価とは、本店が他の店の価格などを勘案し利益を見込んで独自に設定した価格のことである。

ちなみに、平常時の割引表現法は、値札に表示された定価を赤インクで抹消線引きし、その上部に割引値を訂正表示する方法によっている。

(b) サービス券

本店では、レコードとミュージック・テープについては、独自のサービス券制度を設けている。

これは、一種の買物券であって、レコードとミュージック・テープの購入金額の三割相当を表示したサービス券を店頭で顧客に手交するという方法をとっている。サービス券の手交を受けた顧客は、それを次回の買物の際に提示すれば、表示金額だけ支払いを免除してもらえするという仕組みである。したがって、このサービス券を多数集めれば、相当に高価な買物をすることも可能である。

このサービス券制度は、本店がレコード関連商品の小売業を兼営するに至った昭和四十三年当初から採用しており、顧客の好評を博して来た。特に、レコードの最大の顧客である中学・高校生の間で非常な評判を得ることができ、レコードの売上比率を三五%にまで押し上げた原動力となったのである。

以上のように、割引セールとサービス券制度とは、本店の価格政策の二大支柱であるが、いずれも販売競争の

上で有力な武器となり、経営戦略を成功に導いた推進力となったものである。

(イ) 品質

既述のように、当店は、たとえばカメラなどでも高級品を避け、もっぱら一般大衆品を揃える方針を堅持している。

一方、レコードやミュージック・テープなどは規格商品であるから、種類等の選択は別として、品質上は大きな問題があるわけではない。いずれにしても、万一、いたみや傷が発見された場合には、後述するように当店で全責任を負うことにしている。

(2) 品揃えについて

(ア) デザインおよびオリジナリティ

当店だけのデザイン商品とか、当店独自のオリジナリティを持った商品は、当店では全く取り扱っていない。

(イ) 流行性

レコードとミュージック・テープについて言えば、店主自身の好みで品揃えすると売行が落ち、在庫がふえて思わしくない結果となる。そこで当店では、業界雑誌、たとえば「ミュージック・ラボ」などに掲載された全国売上順位表に従って、上位のものから品揃えする方針をとっている。この全国売上順位表とは、とりもなおさず中学・高校生などヤング・ゼネレーションの好みや人気の順位表にはかならない。したがって、この順位表に基づく品揃えは、中学・高校生の顧客の多い当店の政策として適切であり、また実際にそれで当店は成功している。

(ウ) グレード

既述のように、当店の商圏内には高級住宅街が存在していないので、当店は、一般的グレードの商品または規格品に品揃えの的をしぼっている。

(3) サービスについて

(ア)アフター・サービス

レコードなどの傷について顧客から苦情を持ち込まれた場合、当店では、傷がついた時期が購入の前か後かなどの調査はしないで、一回に限り無条件で新品と取り替えることとしている。このサービスは、商圏内の他店で実施していないので、当店に固定客をつなぎとめる一つの手段となっている。

(イ) 配達サービス

当店では、取扱商品の性質上、配達サービスは不要と判断して実施していない。

(ウ) 割引サービス

割引サービスは、競争に勝ち残り、業績を伸張させる上で、当店の重要な武器となっている。しかし、その詳細は価格政策の項で既述したので、重複を避ける意味で、ここでは省略することとする。

(エ) 商品知識によるコンサルテーション

いかなる小売業といえども、普通の商品知識程度は必要であるが、当店が必要とし、かつ保有している商品知識もその程度のものである。実際には、高級カメラなどを置いていないから、高級にして複雑な相談を持ちかけられることもない。

ただし、レコードについてのみは、廃版レコードを捜してほしいとか、コマール・レコードを見つけてほしいとかの特殊な依頼を受けることがある。これらの依頼に対しては、当店は、特別サービスとして調査し、その結果を通知することにより顧客から大いに喜ばれている。

(ホ) 広告・宣伝

既述のように、当店では、新聞に折り込むチラシ広告(年間二四回実施)の有効性を保持するために種々の苦心を払っている。

まず、チラシの印刷デザインおよびレイアウトの大枠は毎回同一とし、常に一見して当店の広告であることを認識できるようにする。また、独自の漫画やキャッチ・フレーズを挿入する。さらに、店主の経営方針、人生観、あいさつなどを囲い記事にして発表する。このような工夫をこらしたために、普通は無視されがちなチラシ広告であるにもかかわらず、幸い好評であり、相当の反響と効果とを収めていることは既述のとおりである。

(カ) セルフ・サービス

当店においては、その必要性がないのでセルフ・サービス制度は実施していない。

(キ) 雰囲気、信用等

(ク) 顧客とのコミュニケーション

当店は、固定客をつかみ関係を保つことには十分の努力を傾注している。とくに、五反野駅前商店街に強力な競争相手のいるD・P・E部門については、できるだけ顧客の名前を記憶し、彼等が競争相手の店へ走らないように策を講じている。

(イ) 接客態度

当店では、顧客に対しては親切をモットーとして接している。当店の場合、従業員を置かないで店主夫妻自ら店頭に立っているから、このモットーは十分に順守されている。

(ウ) 評判と信用力

当店の評判は、店主夫妻の人柄もあって、近辺住民や顧客の間で良好であり、また事業の上での信用についても問題がない。

(5) 便利性

(ア) 関連商品の一か所購入の便利性

当店の売場面積は約四〇平米にすぎないから、顧客が希望商品をすべて一か所で購入できるように品揃えすることは面的に無理である。

(イ) 駐車場

当店では、顧客のための駐車場の準備はしていない。

(ウ) 営業時間、営業日時

当店の営業時間は、午前九時から午後八時半までとなっている。五反野駅前商店街における競争相手の店は午前一〇時からであるから、当店は一時間早い開店である。この一時間は他店との競争の上で意味のあるところであり、撮影済みフィルムの実像・焼付を急ぐD・P・E客から非常に喜ばれている。

なお当店の休業日は、暦日の二〇日前後の木曜日を指定して月に一回とるだけで、そのほかは日曜・祭日とい

えども開店しているから、これまた顧客に好評を博している。

二、その他の経営上の工夫

既述のとおり当店は、特定日に割引セールを実施し、平常日には普通割引のサービスを実行しているが、これらの割引を可能にするためには仕入原価が低くなければならない。

そのため当店では、価格情報誌を数種取り揃えて安値仕入れの機会をねらっている。また、フィルムなどについては、大型専門量販店が極安の目玉商品として時々売りに出すので、当店は、その機を失せず買い出しに出掛けることにしている。このような努力の積み重ねによって、当店は、現在までの割引政策を可能にし、かつ成功に導いて来たのである。

三、最近五年間における他店との競合

まず結論を先に述べれば、最近五年ぐらいの間に、大型店を含む他店との競合については「やや厳しくなった」との感じを持っている。

すなわち、昭和五五年の春に突如として出現した貸レコード店は、全国のレコード小売店を一驚させた。ひとつたび出現した貸レコード店は、たちまち数をふやし、その出店した場所の近隣において、旧来のレコード店の売上高を大幅に減少させた。そして今や、貸レコード店の合法性に異議を唱えて、レコード会社や小売店側から訴訟に持ち込まれている状況にある。

幸いにして、調査時現在、当店の商圏内において貸レコード店は出現していない。しかし一方、貸レコード店の出現を契機として、「レコードの販売価格は高すぎる」との世論が一せいに沸き起こった。この世論は、レコード小売業界に対して、割引価格の拡大や小売値の引き下げを迫る圧力として作用した。当店としても、業界一般の動向には従わざるを得ないので、その結果が、荒利益の減少となって現われている（既述の「業況」の項を参照）。

四、現在の経営上の問題点

(1) 貸レコード店の出現

貸レコード店の出現による影響は、現在のところ当店にとって間接的なものにすぎない。しかし将来、当店の商圏内にも、いつか貸レコード店が出現し、直接的影響を受けないとも限らない。

その対策としては、著作権協会を中心に反対運動を展開することと、大きいとみられているレコードの利幅を徐々に縮小して競争力を培養し、消費者をつなぎとめることなどが選ばれよう。

(2) カメラとレコードとの兼営

当店は、創業当初はカメラ関連商品のみの小売店であったが、現店主が経営の衝に当たることになった昭和四十三年からレコード関連商品の小売を兼営するに至った。

それ以来、当店の業績は順調であった。すなわち、春と秋にはD・P・Eと生フィルムが売れ、盆と暮のボーナス季節にはレコード関連がにぎわう。また、天気良ければD・P・Eに生フィルム、天気悪くばレコード関連というふうに、両部門が繁閑相補って来たからである。

『昭和五十七年度中小企業白書』のための基礎調査(その二)(大 西)

三二

そして今や、時代の変化に伴い、後発のレコード関連部門の売上比率が先発のカメラ関連部門の売上比率を上回る状況となって来た。

今後の展望としては、売上比率低下傾向にある商品の監視と対策、その入手戦略、およびビデオ・テープやビデオ・ディスクのような新商品を取り扱うか否かの判断などが重要課題となって来ると考えられる。

(おわり)

〈参考資料〉

- ▽中小企業庁編『中小企業白書』各年度版
- ▽通商産業省編『商業動態統計年報』各年版
- ▽日本銀行編『経済統計年報』各年版
- ▽中小企業庁監修『中小企業経営情報バック、56』昭和五十六年、ぎょうせい発行
- ▽矢野恒太記念会編『日本国勢図会』各年版、国勢社発行
- ▽産業能率大学編『82マネジメント年報』各年版、産業能率大学出版部発行
- ▽中小企業学会編『国際化と地域中小企業』昭和五十七年、同友館発行
- ▽東洋経済新報社編『地域経済総覧』各年版、東洋経済新報社発行
- ▽東洋経済新報社編『統計月報』各月版、東洋経済新報社発行