

「商売はおもしろい」 オーナー経営者がそう言う理由

株式会社 スーパーまるまつ

福岡県柳川市上宮永町394-5
店舗数：1 従業員数：56人

柳川市は筑紫平野の南、有明海と筑後川、矢部川に囲まれた立花氏の城下町。詩人・北原白秋を生んだ町でもある。「水郷」と呼ばれ、市内を縦横に水路が走り、そこをゆったりとお堀めぐりの舟が通る。有明海からは豊富な魚介類が水揚げされ、江戸時代から開かれた干拓地は豊かな農地が広がる。西鉄柳川駅からタクシーに乗って「スーパーまるまつへ」と告げた。「あそこは繁盛していますね。親子二代で頑張っている。昔は酒屋でしたよ」と運転手が話してくれた。柳川市内の1店舗だけだが、面積当たりの売上は全国トップクラス。POSシステムを活用してお客様の声を徹底分析し、その声に応え続けている。その店を訪ね、創業者の松岡義一^{ぎいち}会長と、その息子で現社長の尚志^{ひよし}氏に話を聞いた。

■カマスが商売を教えてくれた

松岡家は代々この土地で農業をしてきた。しかし「お前は商売に向いている」と父から言われ、自分で「カマス」の商売をはじめたと義一氏は言う。1952年、20歳頃



松岡義一会長

のことである。「カマス」というのは藁^{わら}を編んだ蓆^{むしろ}を2つ折りにして縁を縫ってつくった袋のことで、硫酸などの化学肥料は当時カマスに入れて販売されており、そのために化学メーカーが大量に買ってくれた。

義一氏は新制中学の第1期生で、卒業後は商売についてきちんと学ぶ機会はなかったが、最初は見よう見まねで、その後は自分なりに工夫して商売をすすめた。農家に頼んで、農作業の合間に蓆を編んでもらい、それを集めて、自分で雇った女工さんたちに縁を縫って仕上げてもらい、化学メーカーに売り込む。競争相手は大勢いたが、雨の日に集中的に農家を回り、手付金

を払って蓆を編んでくれる協力農家を増やすことで、柳川で一番の取引量を扱うまでになり、大いに儲かった。「商売はおもしろか。疲れもするばってん、おもしろか」、そう思ったという。

だが、ビニール製の袋が登場してカマスの需要が減りはじめ、この商売がいつまでも続かないことがはっきりしてきた。そこで、酒類販売業の免許を取得。カマスの倉庫の隣に店を構え、酒屋を開業した。それだけではカマスの儲けの目減りを補えない。もっと何かをはじめなければならない。何がいいか。そのヒントを求め、半年ほどかけて福岡、佐賀、熊本を軽トラックで走り、見て回った。その結果、これからはスーパーマーケットだと確信したという。

当初、柳川から10キロほど離れた久留米市城島のスーパーの社長から仕入れの仕方を教わり、商品の仕入れ先から値段の付け方、粗利の出し方を教わりながら「スーパーまるまつ」がスタートした。1970年、義一氏38歳のときのことである。

■POS システムを導入する

「商売はお客様が求めるものに合わせる。それが原点です」と義一氏は言う。お客様が何をどれだけ買われているか。それをいち早く正確につかみ、お客様が求めている商品を、新鮮な状態で最適量を店に並べる。それをどこまで丁寧に、徹底してやるかが商売の成否の分かれ目になる。その



スーパーまるまつの外観

ためにいち早くPOSシステムを導入した。

きっかけは、女性従業員に代わって義一氏がレジを打っていたときのことだった。当時のレジスターはギア式のボタンで金額を打ち込まねばならず、打ち続けると指が痛くなった。これは女性従業員たちがかわいそうだ。もっといい機械はないかと思っていたときに、当時小倉のスーパーがPOSシステムを導入したと聞いて、それを見に行き、バーコードをかざすだけで代金を集計できることに感激して、すぐさま導入を決めた。1980年のことである。

何年分もの利益に相当する莫大な投資だった。そのうえに、まだほとんどの商品にバーコードがついておらず、店内の8000品目に自分たちでそれをつくり、夜通しかけて貼らねばならなかった。

コンピュータは冷蔵庫ほどの大きさがあり、レコード盤のような256メガバイトの磁気ディスクが蓄音機のような音を立てて回っていた。ものすごく繊細な機械である。雷が鳴っただけで故障して動かなくなるから2台が必要で、埃やタバコの煙が入



松岡尚志社長

らないように密閉したコンピュータ室の中に入れ、常時空調を効かしておかなければならなかった。

それでも、「こげんよか機械はなか」と思ったという。バーコードから入力されたデータを分析することで、そこからお客様の買い物の傾向が手に取るようにわかり、需要予測ができるからだ。

時々刻々の来客数、商品ごとの販売数、単価…などのデータがバーコードから、お客様の居住地域がポイントカードから入力される。加えて毎日の気象条件を入力しておき、これによって8000品目を単品管理する。それぞれの商品をどれだけ仕入れて、どれだけ売れ、いまどれだけ残っているかがリアルタイムでわかる。これを分析することで、たとえば、何曜日のどの時間帯の、どんな気象条件のときに、どんな人がどんなものをいくらで買っているかがわかる。それに合わせて仕入量を決め、陳列を工夫すればよい。売れるものは3フェイスの陳列を4フェイス、5フェイスに増やす。売れゆきの悪いものは2フェイス、1フェイ

スに減らす。

当初はなかなか使い方がわからなかったが、何度もシステム会社を呼び、「こんなデータが欲しい」とソフトの改良を求め、自分たちなりの使い勝手のよいシステムをつくりあげた。同社のPOSシステム導入は、九州では小倉のスーパーに次いで2店目。全国的にもかなり早いほうで、そのことが注目され、東京と大阪の商工会議所から求められて、商工会議所の会員を前に何度か講演したほどだった。

■生鮮食品へのこだわり

「スーパーまるまつ」の現在の売場面積は300坪。年商は12億円。10年前にはその半分の面積で16億円の売上げをあげていた。柳川市内のスーパー9店舗の中では群を抜いており、売場面積当たりの売上げは全国でもしばしばトップクラスに入る。最大の秘訣は、徹底した鮮度管理にある。

「品揃えは大手に任せておけばよい」と尚志社長は言う。ナショナルブランド商品をすべて揃えるのは、売場面積の限られた中小スーパーにできることではなく、それよりも生鮮食品、とりわけ鮮魚と青果に力を入れ、どこよりも新鮮なおいしいものをお客様に提供することにこだわっている。

鮮魚はその日のうちに、青果は数日中に売り切ることのできる量を仕入れる。売り切るために的確な需要予測が不可欠になる。

大手スーパーは鮮魚と野菜を、ほとんど

の場合、漁業者、農業者との個別折衝による^{あいた}相対取引で仕入れる。多店舗展開して大量にさばけるからこそ可能なやり方で、これに対して、中小は中央卸売市場の^せ競りに参加し、自ら競り落とさなければならない。

競りの難しさは、大量に買おうとすると値段がどんどん吊り上っていくことだ。タイミングによって仕入れられる量も値段も大きく変動するから、競りの成り行きに全神経を集中させ、「ここぞ」というときに値を入れる。値段とタイミングを間違わなければ、どこよりもよい商品を安く手に入れられる。青果の場合、商品によっては日持ちするものがあり、市場では、その後の日照時間や気象条件の変化によって入荷量も値段も変化するから、底値のときに買っておけば相場で儲けることもできる。

■なぜ1店舗を守るのか

「スーパーまるまつ」は義一氏がカマスの商売をはじめた場所で、スーパーとして45年間1店舗を守り続けている。これまでほとんどの同業他社は、儲かるとその儲けを2店舗目、3店舗目の出店に注ぎ込んで多店舗展開を図り、やがて失敗して消えていった。「ウチが45年間続いてきたのは、1店舗を守ってきたからです」と義一氏と尚志氏は声を揃えて言う。

尚志社長の働き方を聞くと、その理由がわかる。卸売市場に出かけていくのは早朝4時。仕入品を店に持ち帰って、その後夕



スーパーまるまつの鮮魚売場

方6時、7時まで働く。労働基準法に縛られないオーナー経営者にしかできない働き方だ。単品ごとの売れ行きへの目配りも、需要予測も、競りの中でここでこれをこの値段で買うという意味決定も、オーナー経営者だからこそその生命を削るような集中力と決断力の中ではじめて可能になる。

雇われの身で同じだけの働きのできる2人目、3人目の店長を見つけられなかったから、2店目、3店目を出店しなかった。あえて出店して、サラリーマン感覚の凡庸な店長に任せていたら、2店目、3店目の赤字で1店目の利益が吸い上げられてしまっただろう。これまでに多くの中小スーパーが消えていったのは、ほとんどがそのパターンだった。それだけに、義一会長と尚志社長は、自分たちが持っている知恵と工夫のすべてをこの1店に注ぎ込んでいるのである。

■余計なところにコストをかけない

生鮮食品の鮮度管理には多くの人手がかかる。きめ細かい温度管理が必要だし、劣

化した商品はすぐ取り除き、常に最良の状態を維持してお客様に提示しなければならない。それに人手を集中させるために、省けるコストは可能な限り省く。

[消化仕入]

その端的な表れが「消化仕入」と呼ばれる仕入れ方法だ。生鮮食品以外の日配品、豆腐、練り製品、地元産の味噌、醤油などの調味料について行われているもので、納入業者に売場の一区画を貸与する形をとる。商品を売場に搬入するのも、価格を決めるのも、陳列するのもそれぞれの納入業者で、お客様がそれを選んでレジで代金を支払ったときにはじめて「スーパーまるまつ」がそれを仕入れたことにするという取り決めである。お客様が購入したとき（消化したとき）に仕入れが成立するという意味で「消化仕入」と呼んでおり、売れ残りのリスクは納入業者が負う。その分だけ、仕入価格は通常より高く設定している。

「消化仕入」の形で業者に棚貸ししているのは、300坪の売場面積の15%。そこに35社がそれぞれの商品を置いている。九州、柳川ならではの地元ブランド商品が多いという。

[現金商売の徹底]

この商売のありがたさは、お客様がカートに入れて持ってきてくださった商品をレジに通した瞬間にそれが現金に変わることだ。例外をつくと代金回収のコストが発生するから、例外はつくらない。お客様の

手持ちの現金が不足すれば、掛け売りはせず、不足分の商品はレジを通すのをやめる。電話やインターネットから「商品を配達してほしい」という依頼があっても、申し訳ないけれども…とお断りしている。

[チラシの廃止]

チラシも廃止した。10年前、印刷業者からチラシの印刷代の値上げを求められ、その分だけ枚数を減らしたところ、ウチにはチラシが届いていないと苦情を受けたことがあった。そこで「今後チラシは配りません。チラシ印刷と新聞折込にかけていた年間2000万円は商品の値引きに回してお客様に還元します」と宣言したチラシを撒き、その後チラシを廃止した。現在は、毎週水曜日は玉子の特売の日、毎月29日は肉の特売日、5、15、25日はポイント5倍の日…にしている。チラシがなくても来店されるお客様はそのことをよく知っていて、来店しないお客様にも口コミで伝わっている。

■地域に密着する

お客様のうち「スーパーまるまつ」のポイントカードを持つ人は88%。ほとんどが半径3キロ以内の地域の人たちである。

義一会長も尚志社長も毎日店に出ているから、多くのお客様と顔馴染みで、会釈を交わす人が少なくない。それが、和やかな空気を生み出している。「あっ、これはいい」とか「あの店より安い」とか「あの店より高い」という会話も自然に入ってく

る。その断片情報だけで、他店の値段や動向が推測でき、それに応じて価格を操作することがある。そうした空気は万引き抑制にもつながっていて、万引き被害は1件も起きていない。

地域の高齢化がすすむ中、高齢者たちにこれまでと同じように来店してもらうために、手の空いた従業員が車を運転して送迎サービスを行っている。しかし、希望者が多くなり過ぎて、最近では2500円以上お買い上げのお客様に限っている。

ポイントが一定数以上たまったお客様には、抽選で旅行に招待している。旅行には全従業員が同行し、宴会や抽選会を設け、義一会長も尚志社長もお客様に酒を注ぎながら、日頃の感謝を述べ、店への改善要望



を聞いて回る。

「商売はおもしろか。疲れもするばってん、おもしろか」。義一会長は最後にもう一度この言葉を繰り返した。このスーパーが地域一番店であり続けている理由は、オーナー経営者がお客様に役立つことを自分たちの使命だと思い、そのことを心の底から楽しんでいるからなのだろうと思った。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中