



Officeパートナー代表：渡辺の実録体験談 『倒産への道』

製作： Office パートナー 渡辺良勝

編集： Office パートナー 渡辺良勝

〒410-2123

静岡県伊豆の国市四日町 101-8

TEL・FAX 055-949-8570

URL <http://office-partner.jp/>

e-mail info@office-partner.jp

Copyrights Office-partner. All rights reserved.

本小冊子に記載される内容の著作権は、原則として、Office パートナー渡辺良勝に帰属し、著作権法の定める範囲を超えて、無断で複写、転載等の行為を禁じます。

◆はじめに

私は「楽天広場」というブログサイトで、独立起業希望者や独立起業に興味を持っている方々への情報提供の場として【独立起業応援団！】というブログを運営していました。

この小冊子は当該ブログ【独立起業応援団！】に掲載した情報の一部をまとめた冊子となっております。話の内容は「渡辺の倒産の実録」です。これから独立していこうとお考えの方々の参考になればと思い、ブログを活用して情報提供をしました。

全ての内容をこの1冊に収める事が出来ませんでしたので、続編を編集しまして、内容等の編集ができ次第、続編を作成します。

また、この「倒産の実録」と、ブログに現在連載中の「独立に必須の会計知識」を融合させ、バージョンアップした内容を書籍として出版したいという計画（夢）もあります。（まだ、計画の段階ですよ）私の拙い文章ではございますが、楽しんで読んでいただけたらと思っております。

私の実体験から

- ・ 倒産の前兆にはどんな前兆があるのか？
- ・ 倒産を未然に防ぐ方法は？

などの参考にしてください。

◆話の前提

省略して書いてありますが、概略は下記の通りです。

私の実家は食料品の小売業をしていました。所謂、「街のスーパー」です。私は子どもの頃から祖父に

「お前は実家のこのお店を継ぐんだよ」といわれ続けてきました。祖父の洗脳？のおかげで、私は小学生の頃から何のためらいもなく「自分は実家のこの店を継ぐんだっ！」と思い、「この店を大きくしてやるっ！」と言う夢も小学生の頃から持っていました。

今から10数年前、個人経営の小さな小さなお店はあっという間にバブル崩壊・低価格競争の波に飲まれ、悔しいけど倒産してしまいました。

私にしてみたら、「子供の頃からの夢」「それしか考えられなかった夢」が**ガタガタッ ドドォ〜〜ンッ**と一瞬で崩れてしまったのです。

◆当時の私達

当時の私は24歳 妹は高校生 父50歳 母48歳でした。

当時、私が実家に帰ってくる前の年商は約4,000万円前後でしたが、私が実家に戻り代替わりをして3代目店長として父と商売を引き継ぎ試行錯誤した頃には年商は6000万円ぐらいに増えました。扱い商品は生鮮3品と一般食料品、生活雑貨でした。

食料品の個人スーパーですので、売上総利益率は通常は平均して30%ぐらいです。生鮮3品（青果・精肉・鮮魚）の利益率は高く50%近くありましたが、売れ残りロスも結構ありました。一般食料品は最低でも25%は利益率を確保しようとして値段設定していました。

当時、私の住んでいた所では近所に大手スーパー（と言っても地元での大手です）は4軒ほどありましたが、地域スーパー同士の低価格競争が厳しくなると、地域の各スーパーは【 毎週1回特売チラシ 】を新聞の折込チラシに入れていました。

最近では当たり前のように特売チラシが新聞に入っていますが、当時の私達にすると、地域スーパーの特売チラシは脅威でした。

（今思いますが、毎週特売のチラシを出しているスーパーは本当に大変だろうなと思います。チラシが入って当たり前と思っている消費者が多いですから、特売チラシを出さないと不安になるのではないかと思います。

言葉は不適切かもしれませんが、一種の麻薬と同じですよ。打たない方が経営的には利益率も確保できて健全だけど、打たないといられない衝動に駆られる）

通常の営業日ですと1日の売上は平均すると12～15万円ぐらいでしたが、他店の特売チラシが入るとその日の売上は6万円ぐらいに落ち込みました。ひどい時は1日の売上が3万円という時もありました。

私達は個人スーパーではありましたが、
「地域で1番のスーパーになってやる！！」
「将来は全国にチェーン展開するんだ！！」
と若さゆえ意気込んでいましたから、負けてはいられません。

私達個人スーパーが取った方法は

- ・特売を月1回開く
- ・今では当たり前のように「会員カード」発行によるポイント還元
- ・地域のお業種とのコラボレーション

- ・バースディ葉書による販売促進
- ・フレンドリーな接客

でした。

地域大手スーパーとは「価格」でいくら勝負してもかないません。値段を下げれば自分達の首を絞める事になります。

ですから、**差別要因を「価格」ではなく、「コミュニケーション」にしたのです。**

◆競合スーパーへの対抗策

私達個人スーパーが取った方法をもうちょっと詳しく説明します。

【特売を月1回開く】

これは他のスーパーの勢いに押されないように特売を月1回開きました。大手スーパーは毎週1回特売チラシを新聞折込に入れていましたが、私達個人スーパーはそんな頻繁には特売が出来ませんので、ささやかな対抗として月1回にしました。

【会員カード発行によるポイント還元】

今では当たり前のようにどこのお店でも会員カードを発行していますが、私達がスーパーをしていた十数年前では、私の地元では会員カードを発行しているお店は少なかったです。100円のお買い上げに付1ポイントで、500ポイント貯まりましたら500円の当店利用商品券との交換でした。

【地域の他業種とのコラボレーション】

これは、私達の近所にあります美容院、理容店、お米屋さんにも協力をお願いしまして、私達スーパーの会員さんが来店をして、ヘアーセットやヘアカット、お米を購入した場合に当店の会員カードを提示をしたら、1000円に付1ポイントの券を発行してもらうようにしました。スーパーのターゲット客層は「主婦」です。その「主婦」が足を運ぶ所にも、私達スーパーの会員カードが活用できる事により会員カード製の浸透とブランド作り、会員になることの利便性を提供しようと顧客の囲い込みの為に実施しました。

【バースディ葉書による販売促進】

会員カードに登録してもらう際に、ご本人の住所や氏名、生年月日を記載してもらいますが、私達は会員さんのご家族のお名前やご家族の生年月日も記載していただきました。この情報により、カードご本人とご家族の誕生日には「バースディプレゼント」として500円の当店利用商品券を発行しました。また、ご家族の生年月日が分かりましたので、特にお子さんに対してですが入園、卒園、入学、

卒業、成人式といったライフステージにおけるお祝いとしても、500円の当店利用商品券をお祝いプレゼントとして発行しました。

しかも、この当店利用500円の商品券は『葉書』で作成し、単なる商品券ではなく、季節のご挨拶や御身体への気遣いなどの文章を手書きで書いて送りました。私の字は正直うまくありませんでしたが、真心込めて手書きで葉書を出しました。

【フレンドリーな接客】

お客さんとは必ずお話し（会話）をするようにしました。「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」の言葉だけでなく、『今日は寒いですねえ〜』とか『足の怪我は良くなりましたか？』『昨日のあのTV見ました？』など、一言二言を添えて、“会話を交わす”事を重視しました。

このように地域大手スーパーと、差別要因を「価格」ではなく、「コミュニケーション」にした事により、手間は掛かりますが、とてもお客さんとの心理的な距離は近くなり、足繁く通ってもらえるようになり、地元での認知も高まり売上も安定しました。

しかし、調子が良かったのも束の間、更なる試練が・・・

◆売上重視の視点

様々な【地域競合スーパー】との対抗策（今となっては当たり前の対抗策ですが）が功を奏し、確実に来店客数や売上が増加しました。しかし、売上の増加に伴い「経費」と「手間」も確実に増加しました。

当時の私達（というより私ですが）は【売上高重視】の視点でした。この【売上高重視】の視点は

- ・増えた！ 減った！ という変化がわかりやすく判断がしやすい
- ・売上が増えていると気分がいい

というメリットはありますが、反面

- ・売上が増えても、利益は増えていとは限らない
- ・視点が限定的になる

というデメリットもあります。

熱くなってスーパーの営業をしていたのですが、「経費」と「手間」の圧迫がジワジワと忍び寄ってきていたのです。

私達は

「何とか頑張って売上を増やそう！」

「お客さんにもっと通ってもらうにはどうすればいいのか？」

「お客さんの買い物単価を上げるのはどうすればいいのか？」

こんな事を日々考えて営業をしていました。しかし、売上高が増えても利益は増えませんでした。「経費」と「手間」の圧迫ですが、今後事業をしていく方や、独立したばかりの方にも参考になると思いますので、いろいろとご説明しますね！

ポイントは【費用対効果】です。

【費用対効果】とは幾らの費用を掛けて幾らの売上（利益）を上げているのか？そして、その費用の支出は売上（利益）を上げるのに効果が出ているのか？を数値で計測してチェックすることです。

これは、当時の私達スーパーでも重要でしたが、全ての事業に共通する「課題」ですので、ぜひ参考にしてください。

では、当時の私達スーパーの【費用対効果】はどうだったのか？をお話しします。

◆月1回の特売チラシの【費用対効果】

特売のチラシは

- ・制作費 40,000 円
- ・新聞折込料 1 枚 3 円

が掛かりました。

そして、会員さんの方達には、特売の折込チラシが新聞に入る日の1～2日前に事前に特売チラシがDMで届くようにしていました。

（このDMは○日に当店で特売をしますよ！その特売では△△の商品を特売しますよ！だから、他のスーパーで買うのを控えておいた方がいいですよ！）というメッセージという思いで送っていました。

これは、会員さんには結構好評で、「事前に教えてくれるからとても助かるわぁ〜」という声を沢山戴いていました。

でも、このDMの送付に@80円の切手×600人の会員さんでしたから、48,000円の費用がかかります。

個人スーパーのお客さん（商圈）は、自店スーパーより1kmから2kmで、徒歩で来店できる範囲です。ですから、私達は「○○町、□□町、△△町1丁目・・・」

といった感じで地域を指定して新聞折込チラシを合計で 10,000 枚入れていました。

この【特売】という販売促進行為にかかる費用は

- ・制作費 40,000 円
 - ・折込料 @3 円×10,000 枚=30,000 円
 - ・DM代 @80 円×600 通=48,000 円
- (合計 118,000 円です)

私達スーパーはこの【特売】という販売促進行為を 3 日間実施しました。この 3 日間の売上は幾らぐらいだったか？と言いますと、

- ・1 日目 売上高平均して 50 万円
 - ・2 日目 " 30 万円
 - ・3 日目 " 15 万円
- (合計 平均 950,000 円でした)

約 12 万円の経費を使って、95 万円の売上というと「結構イイジャン！！ 効果あるねえ～」と感じるかもしれませんが、95 万円は売上高です。正確に言いますと、

- ・売上高 95 万円
- ・仕入高 80 万円
- ・特売経費 12 万円
- ・利益 3 万円

という計算になります。

◆利益がたったこれだけえ～！

特売効果による利益がたったの3万円??

ええーーーーっ！！そんなに少ないのおーーーーっ！！

と思うかもしれませんが、

そうなんですうーーーーっ！！

こんなに少ないんです————っ！！

少し黒字か少し赤字という販売促進ですから【費用対効果】でいうと「う～～んんん？？」て感じですね。

なぜ、少ししか黒字が出ないのか？

その理由は

通常の日の上は平均12万円で、平均した利益率が30%ですが、**特売の日**は**利益率が10%～15%に落ち込む**からです。

もし、手元の近くに【特売のチラシ】がありましたらチョット見てください。特売チラシに載っているどの商品も通常販売価格より10円～100円安いですよ！

そのチラシを見てあなたは何を求めてそのチラシのお店に行きますか？

きっと、【チラシに載っている商品】を買いにそのお店に行きますよね。

そうっ！！ チラシを見て買いに来るお客さんはそのチラシに載っている商品を目指して来店します。

そして、そのチラシに載っている商品は【特売品】ですから、通常販売価格より10円～100円安いのです。もちろん卸業者にも協力をしてもらい、仕入価格を下げて仕入れますが、チラシに載っている商品の利益率は私達スーパーでは10%～15%の利幅で価格設定をしていました。

◆特売時の価格設定

なぜ？そんなに儲けが少なく価格設定のするの？と思いますよね。

この価格設定は、競合スーパーの特売価格を参考にして設定します。大体、どのスーパーも近隣の競合するスーパーの特売チラシや店頭価格を調査・比較して価格設定をしています。

誰もが知っている有名なブランド（例えば、エスオー食品や△清など）の一般食

料品を特売で買おうと思うと、いくつかの特売チラシを見比べて、一番安いお店で買いますよね！
中には値段を気にしない人もいますが、

主婦は凄いです！ 主婦は強いです！

A スーパーでは〇〇が 1 番安いから〇〇は A スーパーで買って、□□は B スーパーが 1 番安いから、A スーパーに行った後によって□□を買って、△△は C スーパーが安いから・・・

と安いものを求めて何店ものお店を回ります。家計と家族の事をしっかり考えての行動ですので素晴らしい事なのですが、商品を売る側としては「キツイ」話です。

来店してもらったお客さんには一品でも多くの商品を買ってもらいたいので、「この商品はお買い得だわ！」

「この商品は他の A スーパーと一緒にだわ。そうならここで買っちゃおう！」と思わせなくてはなりません。よって競合スーパーの特売価格を参考にして設定します。

(本音は他のスーパーで買わせたくない。&特売品やお買い得品以外の通常価格品もその勢いで一緒に買ってもらいたいと思っていました)

利益率 10%~15%というのは本当にキツイです。競合大手スーパーは資本力やチェーン店による共同一括大量仕入を使い、安く仕入れる事ができますが、私達個人スーパーはそうはいきません。

◆価格設定

競合スーパーと私達個人スーパーとの価格設定違いを ” 砂糖 1 k g 袋の商品” の場合でご説明しますね！

【 競合スーパーの場合 】

通常、100円で仕入をして143円で販売しているとします。特売時は60円で仕入をして85円で販売します。通常時も特売時も原価率は約70%です。資本力や共同一括大量仕入することにより、安く仕入れる事ができるので、利益率30%は確保できます。

(特売時は20%の利益率の場合もあるそうです。例え資本力があつたり、大量仕入できたとしても、常に利益率を30%確保するのは大変な努力です)

しかし、我が個人スーパーの場合はといたしますと、

【 私達個人スーパーの場合 】

通常、115円で仕入をして165円で販売しているとします。この時点で同じ30%の利幅を確保しても、仕入値が競合スーパーより高いので、販売額は利益を確保する為、高く設定しなければなりません。

では、特売時はどうなのか？

私達個人スーパーは資本力も無ければ、大量一括仕入も出来ません。よって同じ商品を特売するには卸業者の協力を得る事ができても、せいぜい75円で仕入をする事になります。

しかし、競合スーパーと比較され競合スーパーに買いに行かれないようにする為、競合スーパーと同じ85円で販売します。75円で仕入れて、85円で販売するのです。利益率は12%です。

儲けが少ないのは分かっているけど、そうするしかないのが個人スーパーなのです。

経営戦略・マーケティング戦略や経営学の書籍には

「価格競争は結果的には自社の首を絞めるだけである。競合他社との差別的優位性を価格以外の所で確保していく事が、企業が生き残っていく道である」とか書いてありますが、

正直言って「**そんな簡単に言うなよっ！**」て感じですよ。

資本力もない 大量一括仕入も出来ないのだから、【価格勝負】はどう考えても不利なのは分かっているけど、じゃあ、どこで差をつければいいのか？

特売だからという訳ではなく、食料品販売のスーパーではお客さんが重視する一番の点はやっぱり【価格】なんだよねえ～

◆卵1パック48円

そして、特売には【目玉商品】が付き物じゃないですか。【目玉商品】とは、お客さんを引き付ける為の商品で、特売チラシでは、上の方で一番目立つように大きくアピールしてある商品です。

スーパーの目玉商品といえば、定番の「卵パック」「砂糖」「醤油」「サラダ油」ですよ。この【目玉商品】はお客さんを引き付ける為、自店で赤字でも価格設

定します。例えば、「卵1パック」通常は売値が145円で仕入値は110円です。これが【目玉商品】になると売値が48円で仕入値が90円と言う事になるんです。

【目玉商品】は赤字覚悟でお客様の興味を引き、来店してもらう為の「エサ」として使います。（エサなんていう雑な表現でゴメンナサイ）私達個人スーパーでも特売日初日に600パック用意した卵も開店から、特売チラシ効果もあって、

「私にもちょうーだーーーっ！！」

というお嬢様方の雄叫びと共にあっという間に「卵」は売り切れて行きます。

初めから600パック全て出してしまうと、午前中で売り切れになってしまい、チラシを見て楽しみにしていたけど諸事情があり午後や夕方じゃないと来店できないお客さんや、常連のお客さんにご迷惑を掛けてしまうので、午前・午後・夕方に分けて販売したりしました。

【目玉商品】の「卵1パック」600パック全て売れたとしても
売上高 @ $48 \times 600 = 28,800$ 円
仕入高 @ $90 \times 600 = 54,000$ 円 **25,200 円の赤字**です。

25,200 円の赤字を別の商品で穴埋めしようと思うと結構大変です。利益率が15%ぐらいの特売時ですと、**25,200 円の赤字**を補填するには $25,200 \text{ 円} \div 15\% = 168,000$ 円の売上が必要で、店内の商品の1個当たり平均販売単価が250円前後の私達個人の食料品スーパーでは**672品の商品を販売**しなければなりません。

また、一人当たり来店お客様の平均購買点数が当時7品でしたから、**672品 $\div 7 = 96$ 人のお客様**に来店して、お買い物をしていただかなくてはならないのです。

結構大変でしょ！

【目玉商品】は赤字覚悟で販売するけど、それを目当てに来店してくれたお客さんが、【目玉商品と一緒に他の特売品と特売品でない一般品を合わせて買ってくれる】事により相対的に利益率が10%~15%になるのです。だから、【目玉商品だけの購入】は禁止していました。

本当に、どこのお店も「お客さんを引き寄せる」為に苦労していますね！

◆バーゲンハンター

しかあーーーっ！お客さんも負けていないですよお！

【目玉商品だけの購入は禁止】ですから、【目玉商品】とガム1個でもOKな訳です。

48円の卵1パックとガム68円で合計116円のお買い上げ。お店を出て、

MY ママチャリのカゴに卵とガムの入った袋を入れて、再度店内へ！ **Go!**

そして、卵1パック48円と大根1本35円を買って・・・なんてことをするので。

これは もーーーっ たまらんですっ！！

お店側はこれをやられると「売れば売るほど赤字」になるのです。こういうお客さんは私達スーパーで必要なものをゲットしたら、特売をやっている他のスーパーへ向かうのです。

町中の特売をやっているスーパーの「特売品」や「目玉商品」だけを目指して駆けずり回るのです。

業界ではこのようなお客さんを「バーゲンハンター」といいます。

最近のマーケティング戦略では、「全お客さんを対象とした特売は実施しない」という戦略もあります。その理由は「バーゲンハンター」の回避です。

通常、お店はお客さんに品物を買ってもらって、その利益で新たな仕入をしたり、設備投資や修繕、諸経費を払います。と言う事は、

【特売だろうとなかろうと、常に来店して買い物をしてくださる常連のお客さんから利益を戴いて、その利益を特売時にバーゲンハンターにみすみす食われてしまう】

という現象が起きるのです。これでは、常連さんに失礼に当たりますよね。本当はいつも来てくださる常連さんに、「いつもありがとうございます。今日は特別に安くご提供しますからどうぞお買い上げ下さい」

と、常連さんに利益還元してやりたいですよ。常連さんは、「価格」という差

別要因で私達個人スーパーを選んでいるのではなく、「価格以外の何か」を感じて、足を運んでくれているのですから、本当に嬉しいことです。

◆バーゲンハンター回避のステルスマーケティング

そこで、全お客さんを対象にした特売は実施しないで、常連さんだけを対象にした特売を実施するマーケティングがあります。バーゲンハンターには気づかれずに特売を実施するのです。

これを【**ステルスマーケティング**】といいます。

アメリカの戦闘機「ステルス」はご存知ですか？

特殊な金属と機体でレーダーに感知されずに敵地へ侵入し、攻撃をしてくることが出来る戦闘機です。

この戦闘機にちなんで、「バーゲンハンターに感知されず、特売攻撃をかけるマーケティング」ですので、

「ステルスマーケティング」といいます。

実際、この「ステルスマーケティング」を実施するには、

- ・会員カードシステム導入による顧客情報の収集、管理
- ・POSレジによる商品情報の管理

が前提となり、

「〇〇さんは〇月×日に△という商品を購入している」という情報の収集が出来ないと「ステルスマーケティング」が実施できないです。

当時の私達個人スーパーは「会員カードシステム」も「POSレジシステム」も導入していたのですが、当時の私達にはそんな知識もなく、まともに「マーケティング」なんて物を勉強したこともなかったのだから、きっと倒産してしまったのだと私は今感じています。

この「ステルスマーケティング」はマーケティングの本などには「**FSP：フリークエントショッパーズプログラム**」という名称で説明がされています。

ちょっと説明が長くなりましたが、月1回の特売チラシの【費用対効果】としては、収支トントンかちょっと黒字かちょっと赤字です。これじゃただ忙しいだけで儲けも殆どなくやってもムダじゃないの？と思いますよね。私も今ではそう思うこともあります。ムダでもやめられないのが特売チラシなのです。

だから、言葉は悪いですが「一種の麻薬」なのです。特売のチラシを入れないと、大きな変化が無い日々が続きます。他の競合スーパーは新聞折込チラシを絶え間

なく入れてきます。

そうするとどうでしょうか？

個人のスーパーなんかは、存在すら忘れ去られてしまう可能性が出てくるのです。
小さな小さなお店は

「おーーーーーい！！ みんなあーーーーー！！ オレはここに居る
んだよおーーーーー！！

たまにはコッチにも振り向いてくてよーーーーー！！」

とアピールしていかないと、忘れ去られてしまうのです。
それを回避する意味でも、「特売チラシ」を利用・活用し赤字覚悟でもアピール
をしなければ当時は商売をしていけなかったのです。特売における費用対効果は
お話しした通りです。

◆会員制の【費用対効果】

では次の会員制の費用対効果はどうだったのでしょうか？

「会員制」とは以前、競合スーパーへの対抗策として取った「会員カードシステム」の事です。

正確には「会員カードシステム」と「POS レジシステム」の両輪が無ければ成り立たない対抗策です。

「POS レジシステム」って何？という方がいるかもしれませんが、「POS レジ」をちょっとだけご紹介します。

～～～ 「POS レジの紹介は省略しますね ～～～

私達個人スーパーは一人でも多くの優良顧客・ファンを捕まえておく事がとても重要です。もちろん、その優良顧客さんも他のスーパーに買い物に行くでしょうが、それでも、当店に足繁く通ってくださるお客さんです。

私達個人スーパーはこの優良顧客さんに対して、

- ・月間のお買い上げ金額が5万円を越えたら、通常のポイント還元とは別に「特別還元の500円当店使用商品券」の発行
 - ・月間お買い上げ商品の多い商品の「特別割引券」を発行しプレゼント
 - ・季節のご挨拶葉書
- などの販売促進を行っていました。**特別待遇販売促進**ですね。

この特別待遇販売促進により、

- ・優良顧客さんに喜んでもらえる
- ・今まで以上に足繁く通ってもらえる
- ・今まで以上にそのお客さんと会話が交わせる

ことになります。

それが「**当店のファン作り**」になり、「**競合スーパーとの差別化**」になりました。

しかし、反面

「なんであの人ばかり、割引券があるの？」

「あの人ばかりヒイキしている」

という不満も出てきていたようです。

実は、この特別待遇販売促進はシステム導入当初は行っていませんでした。当初私達は

「お客様は平等に対応しなければならない」

「広く浅く多くのお客様に来店してもらわなければならない」

と考えて営業をしていました。

しかし、それでは他の競合するスーパーと差別化は出来ませんし、資本力やブランド力は敵いません。それに、何でも誰にでも安く販売していたら、私達の生活が出来なくなります。いろいろと悩んで考えた結果が「**特別優遇販売促進**」でした。

それに、不平不満を言っているお客さんの「会員お買い上げ情報」を確認してみると、優良顧客さんの月間お買い上げ金額の何分の1や十分の一ぐらいしか当店では買い物をしていないことが判明したので、「不平不満は気にせず、優良顧客に焦点を当てる」方針が確立されたのです。

マーケティング理論で『**パレートの法則**』というのがあります。『**8 : 2の法則**』とも言われますが、

これは、

” 全ての事柄は、全体の2割の要素がその事柄の8割を占めて

いる”と法則です。

具体的に言いますと、

- ・ 取り扱い商品の内、2割の商品で売上高の8割を占めている
 - ・ 来店顧客の内、2割のお客さんで売上高の8割を占めている
- という感じですよ。

当時の私達スーパーの状況もまさにこの『パレートの法則』状態でした。全てのお客さんの内、2割の優良顧客さんの売上が、全売上の7割～8割を占めていました。このような分析情報があれば、

【2割の優良顧客を大切にし、更なるファン化】

を狙いますよね。もちろん、他の8割のお客さんにも販売促進やコミュニケーションを取って一人でも多くの優良顧客化&ファン化をして行く事も大事です。上記のこれらが、当時の私達が取った「POSレジシステム」と「会員カードシステム」を組み合わせた販売促進の一つです。

次は「他業種とのコラボレーション」はどうだったのか？をお話しします。

◆他業種とのコラボレーション

これは、私達個人スーパーの近所にあります美容院、理容店、お米屋さんにご協力をお願いしまして、私達スーパーの会員さんが協力店で、ヘアーセットやヘアカット、お米を購入した場合に当店会員カードを提示したら、1000円に付1ポイントの券を発行してもらおう仕組みです。

スーパーのターゲット客層は「主婦」です。その「主婦」が足を運ぶ所にも、私達スーパーの会員カードが活用できる事により会員カード製の浸透とブランド作り、会員になることの利便性を提供しようと顧客の囲い込みの為に実施しました。

協力店の美容院、理容店、お米屋さんで貰ったそのポイント券を私達個人スーパーに持ってくると、今まで私達スーパーで買い物してたまっていたポイントに加算される仕組みです。(但し、ポイントの加算作業は手作業で加算します)

この仕組みは、最近では「ガソリンスタンドとビデオレンタル」や「商店街の地

域カード」など、他業種とのコラボレーションを見たり体験できたりしていると思いますが、当時（今から13～15年前）の私の地元ではありえないことでした。他の競合するスーパーも自店でのポイントカードは発行していましたが、そのカードを他業種のお店でも活用できる仕組みは取っていませんでした。結構、先進的な考えだったと自分なりに思っていました。逆に他の業種のお店の人に理解をしてもらうのがちょっと大変でした。

ですので、私が各店に伺いご説明をして協力をお願いしました。この仕組みは私達スーパーの会員さんの利便性と囲い込みが目的ですけど、実はそれ以外にも私の思惑があったのです。それは、地域の個人店の一体化とシナジー効果です。小さい個人店1店ではブランド力も資本力も大手には敵いません。

しかし、その1店1店が手を取り合って集団として活動出来れば、大手に負けないくらいの事が出来ます。

それをすることにより、私達個人スーパーの会員の利便性と囲い込みだけでなく、手を取り合った仲間のお店のお客さん相互の利便性と囲い込みが可能となるのです。

私達スーパーや協力店のある立地は商店街の中や商業施設が集まっている様な所に立地しているのではなく、それら商店街や商業施設から離れた所の住宅街に分散して立地しています。その為、個店で独自に頑張っているのですが、町内としての活気がありませんでした。

当店の会員カードの浸透と発展で町内が活性化させることができたらいいなあ～なんて事も考えていたのです。そんな理想を描きつつ実施をしていったのでした。

実際協力を得たのが、

- ・お米屋さん 1店
- ・美容院 2店
- ・理容院 1店 でした。

初めから多くの協力を得たかったのですが、私自身の知識と経験の不足や時間的制約などもあり、小さくスタートしました。

会員さんからは、

「今まで、A店でおコメは買っていたけど協力店のお米屋さんへ替えたの！」

「どうせ髪をセットしに行くなら、少しでも得になる店へ替えるわ！」

という声を聴き「協力してくれたお店の役にも立ててるなあ、理想通りに来ている」と感じた事もありましたが、逆に

「カードを見せてもポイントをくれなかった」というクレームもありました。

この仕組みは各店の経営者の理解力や先見力、知識応用力に左右される仕組みで

もあったので、なかなか難しかったです。

さて、今回も説明が長くなりましたが、次は『会員制の費用対効果』についてどうだったのか？を説明します。

◆会員制の費用対効果の説明

この「会員カードシステム」&「POSレジシステム」を導入するに当たり掛かった設備投資等は

- ・パソコン、ソフト一式 60万円
- ・会員カード（プラスチック製）製作費 30万円
- ・レジスター、ハンディバーコードリーダー 10万円

上記の投資計100万円が掛かりました。これらを3年で減価償却すると考えると1年当たり34万円の経費です。（通常の簿記や会計とは違い、管理会計的に考えます）

設備投資が1年で34万円の経費と言う事は、月で約3万円の経費ですよね。それに、システムの設定や値段の設定、葉書の作成などのランニングコストが掛かります。このランニングコストは人件費です。この人件費とは私の人件費です。葉書作成やパソコンへの設定は私が全て行っていました。これらを概算で見積もると月10万円ぐらいでしょうか。（人件費の見積もり計算は1日平均2～3時間は、パソコンへの値段設定、タイムサービス設定、お買い上げ分析、近隣コラボレーションショップの割引券対応、バースディ葉書の作成、などをしていましたので、自給1,000円×3時間×30日+α=10万円と見積もりました）

そうしますと、月額経費が約13万円です。この経費をまかなえるだけの利益を出すには、13万円÷利益率30%=44万円の売上が必要です。

この「会員カード&POSレジ&ポイント還元&コラボレーション」の施策で、44万円以上の売上が増えたかどうか？がポイントになるのですが・・・正直分かりませんでした。

「この施策をしたから」という視点で日々集計・分析をしていたのではないので、詳細なデータが残っていないのです。ただ、私達スーパーは店舗改装を機会にこの様な取り組みをしていきましたので、店舗改装以前の売上高と比較したら、月額で100万円以上の売上高は増えていますから、『以前の店舗オペレーションと比較すると』費用対効果は良かったと判断できます。

私達個人スーパーは前述してきたような対抗策を考え、実施し、「店を大きくしてやる！！」という夢に向かって日々努力していました。

しかし、夢と現実とでは違いが生じるのです・・・

◆倒産の足音が忍び寄ってくる

私達個人スーパーは前述してきたような対抗策を考え、実施し、「店を大きくしてやる！！」という夢に向かって日々努力していました。しかし、その努力にも限界が来る時が来たのです。

それは「資金繰り」です。

私達の実家のスーパーは、祖父が創めまして、私で3代目でした。祖父が無くなったのを機会に、当時、東京で会計事務所に勤めていた私が帰郷し、父と共同でスーパーを引き継いだのでした。

以前にも書いた通り、私は小さい頃から祖父に「お前はこの店を継いで大きくするんだぞ！」と洗脳されてきていましたので、やる気マンマンでスーパーを引き継ぎました。

亡き祖父から引き継いだスーパーには【借金】もありました。昔、スーパーの敷地を持っている地主さんとトラブルがあり、約100坪の敷地を祖父が借金をして購入したのです。その借金が約3000万円残っていました。

祖父は生前から、「お前たちには財産をいっぱい残してあるからな！感謝しろよ！」と常々口にしていましたが、いざ、祖父が亡くなり相続税の計算をした所、祖父の相続財産は

- ・建てて30年ぐらい経っている古びた住居兼店舗の建物
- ・敷地100坪
- ・借金

でした。現金は殆ど無かったです。

「財産いっぱい残してあるなんてウソじゃないかあーー！」

「今まで約30年近くスーパーをしてきて出た利益はどこいったんだあーー！」

と思わず叫んでしまいました。借金と古びたお店からのスタートだったのです。私達は

「こんな古びてツギハギだらけで非衛生的な店舗（スーパー）では、これからのお客さんは買い物に来てくれなくなるだろう。明るくキレイな店舗に作り変えなくてはダメだ！」

と考え、店舗を作り変える事にしましたのです。

その時に銀行から借り入れた金額が約7,000万円
土地の借金と合わせると当時1億円の借入金がありました。
当時は金利が6%で月々の返済額が元金で約100万円でした。

私達は店舗の建替えに関して、損益の試算をし、約100万円の返済は可能だろうと判断しました。

しかし、この判断が甘かったのです。

（編集後記）

この小冊子ではページ数の関係でここまでしか記載できませんでした。
その後の話は編集等をしまして、随時小冊子化をしていきます。若しくは、私（渡辺）本人の口から聞いてください。
もしかしたら、本として出版されて街の本屋さんにも並ぶかもしれませんよお
～・・・