

「平成の三河屋 カクヤス」

拝復



二週間のご無沙汰でした。5月に戻ったような涼しい日々のおあとは猛暑です。会社に入った時の室温、35度。いくらなんでも無理です。クーラー全開です。なんだか昨年の騒ぎが嘘のようです。東京電力管内は節電の呼びかけが去年に比べたらゼロに等しい。計画停電は一体なんだったのか。中日新聞しか報じませんが、関西電力管内の電気事情は全く問題がなかったらしい。それよりも原発を動かさないと減価償却が凄まじく会社として持たない、という事情があったようです。事実、関西電力は4つの火力発電所を休止しています。

さて今回のお題は「平成の三河屋 カクヤス」と題してお送りします。「カクヤス」東京23区



にお住まいの方はよくご存知。しかしそれ以外の地区では全く無名の存在です。それもそのはず。東京23区以外にはほとんど出店していないのです。創業は1921年。業務用の酒屋としてスタートしています。現在では122店舗を展開する都内では最大のチェーンです。

業績はまさに右肩上がり。2010年には1000億を売り上げています。



実は、現在の社長「佐藤順一」さんは、私の大学の同期です。一学年80人しかおらず、2年生までは原則大学の寮に入りますので、嫌でも知っています。専攻が違いましたのでそれほど親しい友人というわけではありませんが、リクルート・リサーチ時代に営業に出かけ、顧客満足度調査を受注しました^^;。大学時代には比較のおとなしい存在で、今日を想像することはできませんでした。私の目は節穴でした(笑)。

昭和の時代、お酒は宅配してくれましたよね→



そんな佐藤が卒業をして「酒屋を継ぐ」と聞いたときは「え？酒屋？」どうかしてしまったのかと思いました。1981年に入社当時は従業員16人、年商7億円という、零細

企業でした。バブルを通じて業容は発展し 30 店舗近くを展開することになったのですが、バブルが崩壊すると飲食店からの受注が激減しました。業務用だけではやっていけない。現在の店舗を一般消費者向けのディスカウンターとして再スタートを切りました。しかしこれまでの店舗は決して便利な場所ではありませんでした。業務用だから極端な話、人通りのないところでもよかったわけです。

これでは大手ディスカウンターと競争することは出来ない。苦肉の策として導入したのが「宅配」でした。一回の配達料は 300 円。300 円の根拠は「アルバイトの時給が 900 円、一時間に 3 件くらいは配達できるだろう」という極めてアバウト。

商圈の設定もアバウト、店舗から 1 km の同心円を描くと大きな団地が入りきれない。1.2 キ

人口密集地と繁華街以外ではこのモデルはできない→



ロにするとすっぽりに入った。科学的な根拠はゼロ。

これが実に微妙な距離だったのです。これをディスカウント店並の価格でお届けを始めたら、不思議なことに配達のお客さんだけでなく店舗への来客数も増えた。理由はお酒の出店が自由化され、ディスカウンターにやられたこれまでの小さな酒屋さんが次々に廃業をしていったからです。

松戸に住んでいた頃は近所の酒屋が 5 件廃業しました→



なんのことはないライバルと思っていたディスカウンターは本当のライバルではなく、地域のお酒屋さんがマーケティング的に言うライバルだったわけです。しかし従来のお酒屋さんは定価販売ですが「配達料」は取らない。顧客からは前のお店（お酒屋さん）は配達料なんか取らなかった、と指摘を受けます。そこで佐藤は、配達にかかる人件費と店売りの人件費を比較したら、配達の方が少なかったのです。客単価が高かったからです。段階的に値を下げました。1 万円以上の買い上げで配達料無料。5000 円以上だと無料。しかし、客単価が高いため、とうとう「ビール一本から配達無料」に落ち着いたわけです。これも試行錯誤を繰り返した末の決断ですが、あまりかっこいいとは言えない。

お酒の業界そのものにも逆風が吹いていました。1996 年のピーク時には 7 兆円あった市場規模が現在では 5 兆円に減っているのです。メーカーの販促費に支えられていたディスカウンタ

一はもう成立しないということで、佐藤は次の一手を打つことになります。23区内であれば「**どこでもビール一本から、二時間以内**」にお届けします、という画期的な決断です。そのためには計算上137店以上の出店が必要となります。当時の30店舗の業態を変更すると同時に100軒近い新規の出店が必要です。普通はこんなことはできないでしょう。佐藤は「オーナー経営だからできたんでしょうね。ただ、『**真に便利なお届け**』という付加価値は**絶対に支持される**、という思いはありました」とインタビューで答えています。酒販の自由化は2003年。それまでの3年間でタイムリミット。



店舗は順調に出店できたのですが、100店舗のうちの60店舗が赤字。「安い」というコンセプトはすぐに伝わるのですが、**付加価値の伝播には時間がかかった**からです。最終的に収支が安定したのは2005年。しかし、これには想定していなかったマーケットがあったからです。それはメニューとしてビールを筆頭としてお酒を出している「おそば屋さん」「お寿司屋さん」など。「冷えたビールを10本」というオーダーにディスカウント店は応えられない。高いのを承知で近所の酒屋さんに頼んでいた。何しろ配達してくれる。ところがその酒屋がバタバタと廃業をしていった。そこにすっぽりと「カクヤス」がハマった。皮肉なことに元々の業態である「業務用のオペレーションのノウハウ」が生きたのです。

次に佐藤は銀座に出店します。高級クラブが集中する7丁目、8丁目に絞って、ワインやシャンパンを中心としたセラーを作った。400~500アイテム。しかしこれだけでは少なかった。必要なアイテム数は2500、面積が100坪必要でした。**銀座で100坪の倉庫(笑)**。ところが**リーマンショック**が銀座のクラブを直撃します。高いワインを店の在庫として取り揃えることができなくなってしまった。ふたたびそこに「カクヤス」がすっぽりとハマったのです。もち



ろんワインの王、ロマネ・コンティもセラーの中で出番を待っています。

流通の主役はかつては百貨店、それがスーパーにかわり、現在はコンビニ。次第に顧客に近づいている。**次の主役は「玄関」**だ、と佐藤は言う。そこに近づくことができれば将来途方もない大きなビジネスが生まれる。現在はお酒と「醤油、みりん、塩、砂糖、お米」等も配達して



←高齢者にはうれしいお店でしょう。サザエさんの三河屋さんですね

います。一人暮らしの80歳過ぎの女性が

「私はね、死ぬまでカクヤスさんにお世話

になるの。だってお米を頼むと台所まで持ってきてくれるのよ」。他に絶対のないサービス。そのためには酒販の全面開放が実現する 2003 年までに 130 店舗の出店が必要だったのです。佐藤の挑戦をさせえたのは「真に価値あるものが生かされる」という信念でした。

2006 年に黒字化するまでには社内の反対も大きかった。しかし大きな決断は自分一人でも決めた。オーナー企業の良さが出た瞬間です。佐藤自身も認めています、「結果オーライ



です」。私の好きな本の一つにナシーム・タレフが書いた「まぐれ」があります。その中の考え方で「生存バイアス」があります。人はごく一部の成功した人のことを良く研究し真似ようとするが、成功者の 100 倍くらいいる失敗者のことは誰も見ないのだ。投資で成功すると自分の実力だと思い、損をすると「運が悪かった」とする人間の性行にも触れています。カクヤスは大成功を取めたけれど、それは幾つかのラッキーがあったということです。**バブル経済、崩壊、酒販法の改正、ディスカウンターにやられた零細なお酒屋さんの大量の廃業。**確かに運もある。しかも、2003 年を見据えた戦略は大きい。グランドデザインだ。佐藤は言う「私はたいていの仕事は社員に任せます。しかし最後まで任せることができないのは戦略の決断。もうひとつは組織風土のマネジメント。この仕事は経営者以外にはできないんです」。そして絶対に成功させるという意志の力。

当然迷いも葛藤もあった。「資金面での不安はありましたが、幸いなことに何とかやりくりをすることができました。役員反対も押さえつけることができたのは、作り手中心の論理がまかり通っていたお酒の業界で、本当にお客様の立場にたったサービスが作れないかという思いが強かったからです。ビールメーカーとも対立をするのではないのですが、例えば、価格が横並びで値上げの時期も各社同じというのはおかしい。こうした消費者を基点とした仕組みを作っていくことがすごく大事だと感じています。」

さて、いかがでしたか？私も自分の大学の同期にこんなに大物がいるとは知りませんでした。私も頑張らなくっちゃ。佐藤さんの同期だから知る秘密情報。彼、下戸です(笑)。

次回は夏休みをいただきます。9 月上旬にお目にかかりましょう。

相変わらず商売も厳しい状況が続きます。一声かけてくださいm(_)_m

株式会社アール・リサーチ BombMarketing 代表 柳本信一

Tel 042-300-0533 mobile 090-7428-8999 mail : ryubon@kkd.biglobe.ne.jp

ブログ、ほぼ(笑) 毎日更新しています→<http://r-research.sakura.ne.jp/blog/>