

「消費者ニーズをつかんだ中古ビジネス」

株式会社コメ兵 代表取締役社長 石原 司郎

ただ今ご紹介を賜りましたコメ兵の石原です。よろしくお願いします。本日は、記念すべきこのような講演会に、私のような者を講師としてお招きいただき、誠にありがとうございます。それでは早速ではございますが、お手元のレジュメにそってお話をさせていただきます。

まずは当社のユニークな社名の由来と、また、大須の中で、時代の変化に合わせて扱う商品も変化させてきたことと、その商品を売るために、売り場面積を拡大してきたことにつきましてお話しさせていただきます。

まずは、当社の沿革について少しお話しさせていただきます。まず、私の祖父が明治30年に、愛知県の半田市というところで米屋を創業いたしました。祖父の名前が兵次郎だったことから屋号を漢字の「米兵」としておりました。その四男が私の父でございまして、父は高校卒業後、その米屋を手伝っていたのですが、太平洋戦争で中国に招集されまして、昭和20年の敗戦と同時に復員した時には、すでに32歳でありました。実家の米屋は長男が跡を継ぎましたので、父は独立して商売を始めようと、名古屋の大須に約5坪ほどの古着屋「米兵」を創業いたしました。これが現在のコメ兵の始まりでございます。その後、古着と着物で大須の店舗を拡大していきましたが、将来的に古着だけでは非常に厳しくなっていくだろうという判断で、中古の家電製品や家具、時計、貴金属なども扱うようになり、更に大須で店舗を拡大していきました。そして、昭和54年、合資会社から株式会社に変更したのを機に、兄が二代目社長に就任しました。兄も、大須で店舗拡大を図り、パート1からパート5までの5店舗、総売場面積約800坪、年商100億レベルまで会社を成長させました。

話は変わりますが、日本経済、バブルが崩壊したのが平成2年でありました。平成4年ぐらいから本格的に個人消費が低迷したかと思いますが、それから12年が経過した今年、ようやく個人消費も底を打ち、今後良くなっていくだろうといった経済予測となっております。当社におきましては、そのバブル期以前、バブル期、そしてバブル崩壊後と、おかげさまで右肩上がりの成長を続けてまいりました。しかし、平成4・5・6年の3年ほどは、売上は伸びはしましたが、その率が鈍化した時期がございました。当時私は副社長兼営業本部長兼宝石部門の責任者をやっておりました。私は、お客様はどういった商品が欲しいだろうかと考えました。おそらくお客様は良いものを安く欲しがっているだろうと考えました。当時、世間ではディスカウントストアが最盛期で、業績拡大が著しかった頃であります。しかし、私は、そこで販売されていた商品について、値段は安いのですが、どちらかというと良い商品だとは思いませんでした。同じ時期、百貨

店さんが1階の売り場に、海外の一流ブランドをテナントとして誘致し、売上拡大を図っていました。そこで売れたブランド商品が、2、3年してから当社に中古ブランド品として自然に入ってくるようになりました。その時、お客様が欲しい商品、安くていい商品とは、中古のブランド品だということを感じました。そこでまず、パート1という一番大きな店舗の2階にあった時計売り場のショーケース2本だけを利用して、高額時計、ブランドジュエリー、ブランドバッグを展示し、ブランドコーナーとして販売を始めました。

その時期、平成9年の8月頃でしたが、兄が食道ガンのために入院しまして、2回の手術を行なったものの、退院することなく、4ヶ月後の12月に急逝してしまいました。翌平成10年の1月に私が三代目の社長として就任したのですが、最初に行なったことは、宝石・時計・カメラ・楽器・着物を扱っていたパート1のコンセプトをブランド館とすることでした。ブランド館ということで、カメラ・楽器・着物を別の店舗に移動させ、1階を宝石売り場、2階を国産時計売り場、3階を外国時計売り場、4階をブランドバッグ売り場、5階をブランド衣料売り場に変更しました。そしてパート2はカメラ・AV・OA・楽器を扱う売り場、パート3はアメリカンカジュアル衣料の売り場、パート4は着物の売り場、パート5は9,800円以下のジュエリーショップと、それぞれがコンセプトを持った店舗にしました。しかし、大須という一つの地域内ではありますが、各店舗が点在していたことが一つ問題でした。平成10年10月に、パート1の隣にありました旧東海銀行大須支店400坪を幸運にも購入することができまして、翌年、そのビルを解体、7階建てのビルを建設し、内装工事をおこない、今から4年前の平成12年11月に現在の本館をオープンすることができました。パート1の壁をぶち抜き、新設ビルと繋ぎ、新旧ビルの売り場が一体となったのです。そして、大須に点在していましたパート1からパート5の店舗を、本館とパート2から名称を変更した西館の2店舗に集約いたしました。それによって、店舗数は2店舗になりましたが、売場面積としては800坪から1,600坪へ倍増となりました。

積極的な設備投資を行ったこともあり、借入金で28億だった借入金も、アツという間に92億まで膨らみましたが、その後少しずつ返済し、株式を上場したこともあって、だいぶ借り入れも減りました。

話を戻しまして、それまで点在していた店舗が、本館、西館の2店舗になったことで、お客様が非常に買いまわりしやすくなりました。そのため、予想以上の売上実績を残すことができました。すると、アツという間にその1,600坪が手狭な状態になってしまいましたので、またすぐに店舗拡大をしまして、現在では本館を中心に買取センターを含めて7店舗あります。また、現在西館の増床工事を行なっておりまして、今年の12月4日オープン予定となっております。そうしますと230坪の増床となり、大須地区のみで、買取センターを含めて約2,600坪の売場面積となります。

先程、バブルが崩壊したのが平成2年、本格的に個人消費が低迷しだしたのが平成4年と申し上げましたが、それから12年が経過し、その間の当社を振り返りました。平成4年の時の売上が51億9000万円でしたが、前年度の売上が、大須地区のみで216億1000万となり、バブル崩壊後の

12年間で4.2倍の成長を遂げることができました。本来小売業界は、売上を拡大するために商圈がバッティングしないところへ出店していくのですが、当社の場合は、大須という本当に小さな小さな商店街の中で、商品を変化させながら売り場を拡大し、売上を増やしてまいりました。そして現在、大須での業態を新たな業態として、「スーパーディスカунトリサイクルデパート」と称しております。「スーパーディスカунトリサイクルデパート」という業態のおかげで、東海3県はもとより、東京、大阪からも、わざわざ新幹線でお買い物に来てくださる方もいらっしゃいますので、それだけ魅力ある商品を販売していると自負いたしております。また、今期4月から9月までの上半期の売上ですが、今年3月に東京の有楽町に出店したこともございまして、前期比で23%の増収となっております。

ここで、当社の事をより深くご理解いただくために、プロモーションビデオを約9分ほどですが、ご覧下さい。

当社の業態は「スーパーディスカунトリサイクルデパート」であります。意味は、スーパーというのはさらにという意味でございまして、世間の業態でありますディスカウントストアとリサイクルショップとデパートの3つの要素を兼ね備えたものであると考えております。当社は、単に商品を安売りするディスカウントストアでもなければ、単に中古商品を扱うリサイクルショップでもございません。当社は、デパートのような広く綺麗な売り場の中に高級なショーケースを用いて、その中で中古商品と新品商品をミックスさせることで、豊富な品揃えを実現し、なおかつ接客力及びクリンネスを非常に重視した店舗であります。このような店舗は、現在、日本の中では当社のみのオンリーワン企業であると思っております。しかし、つい最近、大手総合ディスカウントストアが、新橋にブランド館という形で買取センターを設けて、中古商品と新品商品をミックスしてオープンされましたが、今後の動向を注目していきたいと思っています。レジュメを見ていただくとわかるのですが、当社は、品揃え、中古品、新品、店舗面積と全てを兼ね備えていると思っています。

続きましてパブリシティですが、パブリシティというのは、テレビ、新聞、雑誌などで、当社のことを無料でいろいろ広告していただく、取りあげていただくことを言うのですが、当社はいろいろ話題性のある店舗ということもありまして、今までに非常に多くの取材を受け、放送や記事にさせていただきました。しかし、ただ待っているだけではなくて、当社は1つの戦術としてパブリシティを活用しております。というのは、東京のPR会社を通じて、様々なマスコミにアピールしていただいております。ですので、当社が今度、出店をしたとか、新たな企画、戦略に関する情報をその会社にお知らせして、そちらから様々なマスメディアに情報が流れ、取材に来ていただけるということになっています。ただ待っているだけではなく、積極的にアピールを行なって、パブリシティを大いに活用しております。

オンリーワン企業についてですが、先程申し上げましたが、昨年上場したこともあり、今年の2月に幹事証券会社の方とご一緒にニューヨークへ行き、IR活動、機関投資家の方へ当社のア

ピールをしてまいりました。大手企業5社を訪問し、当社の案内をしました。それとは別に、50社ほどがホテルの会場に集まってくださり、そこで先程のビデオを見ていただき、当社のビジネスモデル等々をお話しさせていただきました。当然、同時通訳の方が英訳して、それを外国の方が聞かれるのですが、アメリカにも当社のようなビジネスは全くないということでした。それで非常に注目していただいたのですが、アメリカにはないということは、多分ヨーロッパにもないビジネスだということで、世界の中でもオンリーワン企業であると自負しております。

続きまして、同一地区での店舗展開ノウハウがございます。先程冒頭にも申し上げましたように、大須の中で、5坪での創業から現在2,600坪の売場面積へ、本当に小さな所から拡大してきたというノウハウがございます。今回、有楽町に東京初の大型店舗という形で出店したのですが、大須で培ったノウハウで今後も周辺展開をしていけたらよいなと思っております。

続きまして、大須地区における坪当たりの年間売上高が1100万円ということでございます。以前、経済雑誌の記者の方が取材に見えた時に、そのことを申し上げましたところ、日本一の売上、坪効率を誇っている池袋の西武百貨店に匹敵する坪効率だということが記事に載っております。

続きまして、当社の商品構成は、中古が6割、新品が4割という比率になっております。これは、全社のトータルということになるのですが、リサイクルショップでありながら、新品を扱う目的が3つございます。まず1つは、中古の商品で品揃えができていないところをメーカーさんや問屋さんから仕入れて販売することで、全体的に豊富な品揃えを実現できると考えております。2つ目に、メーカーさんが、テレビ、新聞、雑誌などで広告宣伝しているいろいろな新製品を仕入れて、売り場で展示することによって、売り場全体が非常に綺麗に、華やいで見えるのです。中古品だけですと、なかなか綺麗に見せることが難しいのです。3つ目は、中古商品で、ある程度利益を確保することができれば、新品は他店よりも安く、超薄利で販売することが可能となります。中古商品と新品商品のトータルで稼いでいこうと考えております。

続きまして、高く買って安く売る。これだけを聞いていますと矛盾しているように思われますが、当社は、創業以来の方針としまして、「高く買えばモノが集まり、安く売ればヒトが集まる」という企業理念を掲げています。まず、高く買うための戦術ですが、買取センターのバイヤーへの課題として、お客様100人が売りに来られたら、必ず80人以上のお客様から買取をなさいと言っております。そして、各バイヤーの1ヶ月ごとの買取成約率を80%以上に目標設定し、その結果をバイヤーの評価対象としています。仮にお売りいただけないお客様が多く、70%、75%しか買取成約率がないバイヤーは、買取金額が安すぎるか、接客態度が悪かったかのどちらかだろうという判断をいたします。

しかし、バイヤーが10万円で買い取りするべきものを、11万円と提示すれば、必ずお客様に売っていただけることになり買取成約率は上がりますが、それでは商売になりません。そこで、バイヤーが買った商品が最終的にいくらで売れたのかを、バイヤーごとの粗利益率で検証いたします。各部門によって目標粗利益率が違ってまして、宝石、バッグ、着物等各商品に適した

目標粗利益率があります。粗利益率が目標以下だとマズイし、目標より高すぎる粗利益率だと評価が悪くなります。目標通りで良いのです。なぜこれをやっているかという、お客様にリピーターとなっていただくことを非常に重要視しているからです。そのための高く買う戦術です。

次に、安く売る戦術です。買取をした商品を売り場に出しますが、仮に100点売り場に出した場合、2週間以内に売れる商品は20点前後、全体の2割にしなければいけません。これが30点、40点と売れてしまうということは、当社が中古品仕入れに多くのコストをかけ、ようやく集まった中古品が、あっという間に品切れになってしまいますので、あまり安すぎるのもダメだということです。20点前後が一番良いのです。そして、2ヶ月経過して売れ残る商品も20点前後にしなければいけません。これが30点、40点も残っているようでは、販売価格が高すぎるという判断をします。上手くバランスのとれる価格を中古品の販売価格の設定基準としています。

続きまして、薄利多売。上場しているリサイクル業界のトップを比較させていただきました。当社の粗利益率は25.2%と他社に比べ非常に低くなっております。ここで注目していただきたいのは経費率です。経費率17.8%は他社と比べて非常に少なくなっております。この要因は、やはり大須です。当社は、大須にある店舗の売上で全売上の93%になります。大須という地域は、本当に遠いところから多くの方にお越しいただけているところで、各地への出店コスト、賃料、人件費をかけず、大須に店舗を集中させることで、遠くから大須に来られる方に、お客様としてお越しいただけております。そうした出店効率が、当社の経費率の低さの1つとなっているのではないかと思います。

続きまして、大須地区の前年同期の売上点数と売上高ですが、1万円未満の商品販売点数が全体の78.3%、1万円以上3万円未満が全体の13.8%となっており、3万円未満の商品販売点数は全体の92.1%と、圧倒的に3万円以上の商品の販売点数より多いのですが、売上高を見ますと、3万円以上の商品の売上高が全体の72.1%と、点数は少ないものの額としては圧倒的に多くなっています。今は、安いか、高いかが二極化していると言われていまして、当社の場合、その両方に強いというところが、ある程度おわかりいただけるのではないかと思います。また、客単価なのですが、平均2万3500円と、デフレの時代にあって、3期連続アップとなっております。商品単価は、前年同期1万5368円でした。商品単価に関しましては商業統計なども調べましたが、こういったデータは、百貨店さんなどでも発表されていけませんので、高いのか、安いのか自分としても判断しかねるのですが、参考までに申し上げておきます。

続きまして、中古品の売価と買値の相場はお客様が決めている。通常、小売業は、新品商品をメーカーさん等から仕入れます。ある商品を10万円で仕入れたとしたら、様々なコストや利益を考慮して値段が決まります。その商品は、本来15万円で販売したいが、他社との価格競争があるので14万5000円で販売する、といった流れで売価が設定されるかと思いますが、当社の場合は、店頭で売れる価格をもとに仕入れることが基本となっております。高く売れる商品は、高い金額で買取をしますし、安くしか売れない商品は、買取金額も安くなるというように、常にお客様主導の価格相場となっておりますので、当社の売値も買値も、お客様が決めていると考えておりま

す。そのため、価格は常に変動しております。よく話題になっていますエルメスのバーキン、定価約60万円のバッグを、当社では、新品のものを倍の約120万円で販売しております。中古品でも約100万の販売価格が付いています。最初は60万円で販売したのですが、すぐに売れてしまうので、70万円で販売。それでもすぐ売れてしまうので今度は75万、そして80万と販売価格が上がっていきます。以前には、ナイキのスニーカーですとか、カシオのGショックにも同じような現象があったかと思います。常々、高く売れるものは高く仕入れようということでおこなっております。また、当社は、7つの部門ごとに専門バイヤーを揃えております。専門ですので、宝石担当は宝石だけのノウハウを持ち、時計担当は、時計のことしかわかりません。そういった専門バイヤーが現在83名いまして、各部門には10名強ほどの人数と、それほど多くありません。但し当社の場合、各部門ごとの移動がほとんどないものですから、それぞれの部門に10年、15年というキャリアを持ったバイヤーが大勢いるのです。そういったベテランバイヤーが新人バイヤーを教育しております。

コピー商品は絶対販売しないという方針のもとで行っております。しかし、どうしても間違っ
て買ってしまう場合があるのですが、コピーと判断された商品は破棄され、売り場に出ることは絶対ありません。しかし、コピー商品を持ってくるお客様はたくさんいらっしゃいます。最近
は、ネットで個人取引が盛んに行われていることもありまして、そういったところで購入された
バッグや時計をお持ちになるお客様も多くいらっしゃいます。その中には半信半疑ながら、安さ
に惹かれて購入したものの、結果はコピー商品だったという方もいらっしゃいます。その場合、
当社では買取できませんという形でお断りをしますが、コピー商品ということを見抜かなければ
ならないので、プロフェッショナルのバイヤーを取り揃えております。

続きまして、ポイントカードというのは、通常、お買い上げいただいた際にポイントがつくもの
ですが、当社の場合、販売でのポイントカードは発行しておりません。代わりに買取センター
で、商品をお売りいただいた際、その金額に応じたポイントをサービスしております。これはや
はり、当社にとって買取が生命線だと考えているからです。また、通常、ポイントが貯まると、
商品券、もしくはお買い物の際の割引として利用されるかと思いますが、当社の場合、貯めてい
ただいたポイントに応じて、お客様へキャッシュバックしております。お売りいただいた金額、
1,000円ごとに1ポイント贈呈し、100ポイントで1,000円、750ポイントで1万円、1000ポイント
で2万円のキャッシュバックとなっております。率にしますと最大2%なのですが、現金という
ことで非常に好評をいただいております。

当社では、前年期の中古品の原価在庫が38億7000万でありましたが、これは、創業以来57年間
で少しずつ増やしてきた在庫であると思っております。実際に中古品を扱うお店を出店する場
合、まずバイヤー教育をして、商品仕入を行うことではじめて店舗を出すことができるので、少
しずつ増やしてきました。通常、在庫は減らす、安定させるという形を取るのですが、少しでも
増やすために、買取に力を入れています。先程ビデオで、当社の商品構成は中古商品が6割、新
品商品が4割とご紹介させていただきましたが、以前は100%中古商品でした。年々少しずつ新

品商品が増えまして、現在に至っているのですが、できれば7：3もしくは8：2ぐらいの割合が良いと思っておりましたが、簡単には中古商品が集まりませんので、現状の比率となっています。

続きまして、営業部ごとでの成果配分を当社は非常に重要視しております。12の項目の前年度予算比および前年比を出しまして、その業績により、特別賞与として成果配分を出しています。

「いらんものはコメ兵へ売ろう」というフレーズは、以前おこなっていた名古屋地区のテレビCMで使用していたものです。10年ほど「いらんものはコメ兵へ売ろう」のCMを続けまして、そのフレーズのおかげで非常に知名度が上がりましたが、20年ほど前に止めました。未だに東海地域では「いらんものはコメ兵へ売ろう」とよく言っているのですが、CMを止めた理由が、当社で取り扱うことのできない、本当にいらんものを持ってこられるのです。当時は本当に困ってしまいました。中止して20年ほどになりますが、あまりにもインパクトが強くて、未だに多くの地元の方が、このCMのことを覚えていてくださいます。

続きまして、「エングラム」なのですが、比較的最近出店した、衣類や靴などの量り売りのお店でして、非常に話題性があり好評です。1グラムの値段が3円、2円、1円、50銭のブースに別れていまして、作業を減らすために、値付け作業は一切ありません。エングラム用の商品を、まずは3円のブースに入れます。1週間後、3円のブースが2円のブースに変更となり、1グラム3円で売れなかった商品が1グラム2円に変わります。また1週間経ちますと1円に、更に1週間後には50銭になります。お客様はそのシステムをよくご存知で、1グラム3円のブースにある500グラムの洋服が、今だと1,500円だけど来週には1,000円へ、最終的には250円で購入することができかもしれないし、明日には既に他の方が購入してしまうかもしれないと考えながら、お客様ご自身で値段を決められるのです。

昨年、ジャスダック市場へ上場いたしました。今後も株主の皆様にご期待されるような業績拡大をはかっていきたいと思っております。有楽町店におきましても、今後業績拡大をはかっていきたいと思っております。

今後の戦略ですが、有楽町店を東京1号店という考えで、東京2号店、更に関西1号店と出店を計画し、いずれは全国展開をしていきたいと考えております。

最後になりますが、当社の事業領域は、「リレーユースを核にして、お客様に満足と感動を提供する」です。リレーユースとは、「品物を使いたいときに使用し、使わなくなったら他の人に譲っていく、それによって品物は人から人へリレーされ、有効に活用されてこそ、その使命を全うする」という当社独自の考え方です。その中継点の役割を当社が行っていくと考えております。当社が名古屋だけでなく、東京、大阪または全国へ出店していき、今まで使われることなくタンスや押入にしまってあった品物を当社にお売りいただくことで、お金の余剰ができることになります。しまっていればそれまでだったのが、お売りいただくことにより2万円の資金ができたり、お売りいただいた商品を欲しいと思うお客様が当社で安く購入されることにより、通常5万円必要なところを3万円で抑えることができる。するとそこでも2万円余剰できたお金がある

ことになります。そのお金を、どこか外食に行ったり、旅行に行ったりというように使っていたければ、当社の経営理念の1番目に掲げております「お客様の豊かな暮らし作りを応援します」が実現できることになります。当社はまだまだ小さな会社です。今後とも、皆様方のご指導、ご鞭撻を賜りますことを、切によろしくお願い申し上げます。以上です。

(宮下) どうもありがとうございました。中古品ビジネスという新しい分野についてのお話でしたが、何かご質問の方はいらっしゃいますでしょうか。ありましたら、どうぞ、遠慮なく手を挙げていただきたいと思います。

(質問者) 早稲田大学政治経済学部3年の藤井と申します。本日はありがとうございました。他のディスカウントショップなどと比べていろいろおっしゃられていたのですが、中古品の売買となると、インターネットを使ったオークション関係のことも、もしかしたらライバルというか、敵というか、そういった分野に入るのかなと思うのですが、その点に関してどう考えていらっしゃいますか。

(石原) ネットオークションですね。現在盛んにおこなわれていますが、電化製品などであれば良いのではないかなと思うのですが、宝石、時計、バッグ、衣料など、現在当社の売上の8割を占めている、いわゆるブランド品にはコピー商品という問題が付きまといま。先程も申し上げましたが、オークションで購入されたお客様を含め、コピー商品を持ってこられるお客様が結構いらっしゃいます。コピー商品の問題がどうなっていくのかということもありますし、今後拡大していく可能性に関して、自分は疑問に感じています。やはり、中古品を扱う商売においては、信用ということが非常に大きいと思います。当社では、徹底してコピー商品を排除し、販売しないという方針のもと、いろいろ研究してきました。

コピーを見抜く方法の一つとして、発売されたばかりの新製品を直営店で購入し、徹底的にそれを調べます。時計であれば、コマの数や重さを量ったり。バッグであれば、サイズを測ったり、使われているビスを確認したりと細部まで調査をします。そして、その商品の情報を手に入れ、商品自体は新作なのですから、可能な限り中古品として店頭に出します。仮に10万円で直営店から購入したバッグを8万円で販売するとします。差額の2万円は研究材料費と考えてしまえばよいのです。そうして集めた商品情報が当社にはたくさんあります。その積み重ねが信用につながるのだと思っています。コピー商品を1点でも出せば信用がなくなりますので、経費を惜しみません。買取業務を行うバイヤーにおいても、買取業務を実際に行うまでの2年間、徹底的に勉強させます。ですので、簡単には出店ができません。有楽町店がオープンする際も、15人のバイヤーを送り込みましたが、育てるのに2年かかる上、経験も必要ですので、全員がすでに2、3年バイヤーとして業務を行っていた中堅バイヤーでした。そういったことで、出店がなかなかできない業態だと同時に、真似をすることも難しいのではないかと考えております。以上です。