

ウラ側全部見せます

チェーン大座談会



本誌12月号から始まった連載『カー用品店総チェック』は、この業界に少なくない波紋をもたらした。ところで、数多くのドライバーが利用するこれらカー用品店のチェーンを経営する側は、現状をどのように考えているのだろうか？ 一見はなやかなチェーン店のウラ側にうごめくドロドロした状況を、連載の筆者でもある松平智敬の司会で、思う存分に語ってもらった。

出
席
者
オ：オートボックスの現役オーナー。
元本部社員
イ：イエローハット本部の元幹部
ド：ドライバースタンド本部の元幹部
営：チェーン各社と取引のある
カー用品メーカー営業幹部
松：松平智敬（司会）

景気がよいといえるのは
本部と有力オーナーだけ！

松 みなさん、お忙しいなかお集まりいただきありがとうございます。

今日は、最近経営的に厳しくなってきたカー用品の小売業界について、内幕をよくご存知の皆様方に、日ごろ考えておられることをお話しただきたいと思っています。

オ いやあキビしいですね。本当に売り上げが伸びませんよ。

営 そうですね。最近はなかなか商品が動きません。

松 オさんは現役のオートボックス店オーナー、営さんはカー用品メーカーのお立場ですから、これはかなり切実な問題なのでしょうね。

オ 僕はオーナーと言っても雇われですからね。サラリーマンと変わリません。

松 本部の子会社ですか？

オ そうです。オートボックスのオーナーには大きく分けて3種類あるんです。1番目のタイプは本物のオーナー、すなわち本部に加盟を申し込んで契約した人たちです。2番目はもともと本部の社員だった人が自分で資本を出している場合です。

松 いわゆる独立型ですね。

オ はい。最後の3番目のタイプは僕のように子会社のオーナーとなっていて、資本は本部に全部出してもらっている場合です。最近この3番目が増えているんですよ。

松 そういえばオートボックスは直営をなくすようですね。でも、イエローハットもそういったオーナーが多いのでは？

イ そうですね。特にここ5、6年はさつき話に出た3番目と同じタイプが増えています。はじめは社員

の独立推進という名目だったのですが、もともとは契約したグループ店の中で経営が立ち行かなくなったお店を、あわてて本部が買い取るというパターンが増えていっているんです。

松 それは事実上の倒産ですか？

イ 事実上どころか、本当に倒産したところもありますよ。

松 しかし、お店は営業を続けている……。

イ そうです。ですからお客様は倒産に気づかない。

オ オートボックスだってそんな話が増えてきています。最近北関東でも1件ありました。本部の元カウン

セラー（店舗指導員）が地元オーナーの営業譲渡の受け皿として早くから1店舗開業していましたし、いざ営業譲渡の際にはさらにその地域の営業部長が新会社を本部のキモイリで設立しています。

松 何重にもカバーしているんですね。でも、結構大型店が次々できて

景気がよいようにも見えますが。

事実上どころか
本当に倒産して
しまったところも
ありますよ
（イエローハット）

オ それは本部と有力オーナーだけです。

イ そうですね。今度横浜市にイエローハットの大形店ができたのです

が、それは直営店です。その近くにあったグループ店は閉店しています。松 大型店を建てるためにグループ店を閉めたのですか？

イ いえ、いちがいにそうとも言えません。もともとそのお店は不振店でしたから、なんらかの対策が必要だったんです。しかし、大型店をやるだけの体力がグループ店にない。

オ それもよくある話ですね。大型店は在庫だけでも標準店の3〜5倍あるのですから、よっぽどの金持ちでないといけません。

あらゆる手段をもちいて
秘密を調べるというモラル

イ その逆もあるんです。少し古い話なんですけど、九州の中央部に有力なオーナーがいるんですが、その会社の土地が余っているという話があって、直営で大型店を出したこともあります。

松 そのオーナーはそれでよかったのですか？

イ 良いも悪いも店を建てる金はないし、貸した方が

楽にもうかるということな

んでしょう。当時の社長の

鍵山さんがそのオーナーと話して決めてきたということ

です。

オ 知ってますよその会社。九州で有力な運送力を持つところでしょう？

う？ オートボックスではそこに一部の物流を頼んでいるらしいのですが、なん

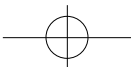
でも伝票の封が開いていた

とかいう事件があったそうです。

松 伝票って本部からくる仕入れ価

格の入ったやつのことですか？

オ そうです。オートボックスの仕





車会の断層



外から見るのとは
店舗運営のウラ側全
カー用品店 チ
インサイダー 大

入れ価格を調べるためにやったんじやないかって……。

イ まさか、それはないと思います
が……。

松 そうですね。そんなリスキーなことをしなくても、もっと簡単にわかるんじゃないですか？

営 まあ、聞いた話ですけど、トヨタがやっているジェームスの本部であるタクティには、オートバックスやイエローハットの「日報」があるというのですよ。

松 目報つてあの各店ごとの売上げ
の入ったやつ
のことです
か？

営業そつです。
なんでもその
他の結構重要
と思われる商
品系資料も入
手していると
か。

ジエー
オート
日報
(営業)

松 すぐいで
すね。

営業 いや、別にどうってことないですよ。加盟店か本部かはわかりませんが内部から譲ってもらっているらしいです。

ド すごいモラルハザートですね。
オ いまは衛星通信でペーパーレス

が進んできましたが、以前は結構重要な書類も大量に印刷して配っていましたからね。まったくセキュリティなんて考えていない。あれじゃあ漏れますよ。だいたい加盟店は、結構本部に対する不満やつかみが多いですから。

松 そういえばオートバックスのあのオーナーが東京・東雲しのめのスーパーオートバックスを見て「オレも住野利男（オートバックス創業者）にな

りたい』と言ったとか。

オ わかりますよその気持ち。本部は有力オーナーの方ばかり回っていますからね。なかには上場したりして結構がんばっているオーナーもいるんです。そんなオーナーは単独や本部との合弁でスーパードットバツクスをやっていますね。

ド いやあ、それはうらやましい限りです。ドライバースタンドなんか大型店をやりたくても資金もノウハウもない。少しは見習いたいんじゃないですかね。

ジェームスの本部には

オートバックスやイエローハットの
「日報」があるということですよ
（営業幹部）

イ 本当ですよ。イエローハットの

本部だつてオートバックス本部ほど健全な経営じゃありません。だいたいの創業者の鍵山相談役は、オートバックスの住野利男さんより若いのに、銀行出身の二宮さんに社長を譲らなければならなかったのですから。。。。。

松 まるでダイエーの中内さんみたいですね。

イ あそこまで切実じゃないですね(笑)。

チェーンよりメーカーの方が
用品の出荷先として主流に

松 どうして売れないのでしょうか。

全員 (しばらく沈黙)。

松 ちよつとむずかしすぎました

か？(笑) それでは用品メーカーの立場から営業さんいかがでしょう。営業 うーん 用品メーカーというよりお客様として考えて見ると、なんと言いますか買いたいものがないっていう感じを受けますね。

松 なるほど。それでは逆に、いま

何が売れているのでしょうか。

ド それはやっぱりカーナビゲーションでしょう。

オ それにタイヤも大切ですね。タイヤやホイール、カー A/V が売れな

フライなんか動

松 売りたい商品
いるんじゃない
ですか。

オ　そう言われるとそうかも。

ドでも、さつき才さんが言われたように、こういった商品が動かなければ売り上げは達成できません。松しかし、お客様はあまり買ってくれなくなっている。

営 正直、当社のような用品メーカーの出荷ウエイトは、自動車メーカー

「の純正向けが半分を超えています。加えて市販市場でも、皆さんの

ような専門店から電器店・ホームセンターなんかがシェアを奪いつつあ

松 それは意外なデータですね。でもそこまで言っちゃうと何のメーカ

「かバレちゃいますよ(笑)。しかし、そんなにカー用品は魅力ないですか」



松 実は私、15年ほど前はカー用品店の店員だったんです。ピットマン

まったくオサナリ状態の チエーン各店での社員教育

オ それです
よ、12月号の
記事でスーパ
ーオートバッ
クスの結果が
悪かったでし
ょう。あれ結
構問題になっ
てますよ。

12月号で結果が悪かった店は 内部で結構問題になってますよ (オートボックス)

松 そうですね、失礼ですがお店に
魅力がないのかも……。
松 なるほど。そういえば12月号か
ら本誌で始めた新連載『カー用品店
総チェック』でも、あまり各店舗の
結果がよくないんで少し基準をアマ
くしようかと思ってるんですけど
ね(笑)。

もしてました。その時まったくの
素人だったんですけど、厳しいなが
らも先輩はひと通りのことをたたき
込んでくれたものです。
オ いまはたたき込まないですね。
組合もうるさいし、若い人はそうい
ったスパルタを嫌がります。
ド そういえば新人にだけだけのこ

必要ですから、画一的な教育だけで
はお客様の要望に答えられないでし
ょうね。
松 小売業は安売りとか立派な施設
とかの見てくれだけで勝負してもだ
めですね。どんなに立派なシステム
でも人の教育がおろそかではお客様
は見向きもしてくれません。

ド そうい
う意味では
ドライバ
ースタ
ンドの
ような規
模の方が
教育しや
すいの
かもしれ
ませんね。
最近では
結構CS(顧客満足度)にも力を入れて
いるんですよ。

オ それってひょっとしてZ氏が指
導員をやっていたというやつじゃな
いですか？
ド あれ？ なんて知ってるん
です？
オ 有名ですよあの人は。オートバ
ックスとさんざんモメておいてイエ
ローハットに行っただけですから。
イ あの人の……。イエローハット
にもいたんですが、北関東のお店で
派手なことをしてくれましたよ。日
ごろ温和な役員まで怒ってました
ね。CSなんて笑っちゃいますよ。

松 この業界は狭いですからね。オ
ートボックスをいろいろあつて辞め
た人たちが、結構あちらこちらでい
ろんな意味の活躍をしているんです
から(笑)。
オ まあ、オートボックスはチエ
ン全体でとらえると大きくなりすぎ
たということなんでしょうね。でも
オーナーレベルなら意識を持ちさえ

すれば、まだまだ小回りのきく改善
ができると思いますよ。

イ イエローハットも同じですね。
本部に頼らず各店がもう一度原点
に帰る必要があるでしょう。

商品マージンが高すぎて すべて本部に吸い取られる

松 価格が高いのは失礼ながら本部
さんがマージンを取りすぎだからだ
と思いますよ。マージンだけじゃな
くバックリベートなんかもあるでし
ょう。販売会社のレベルでは各店
や加盟法人別にも値引きや協賛金
の要求がありますからね。用品メー
カーとしてはそこまで読んだ仕切価格
(メーカーの出荷価格)を設定しな
ければならないですよ。

松 〆指摘しておりますね。
オ 店舗の立場でも同感です。ひ
どいのはプライベートブランド商品や
独占販売の商品ですよ。本部のマ
ージンが3割、5割は当たり前。す
ごいになると10割、50割なんかも
あるんですから。
イ それはひどい。でも本部として
はおいしいですね。

ド 僕が現役のころ、そこまででき
るってわかっていたら、ドライバ
ースタンドは、もっともつけることが
できたんですけどね。
オ オートボックスのシステムはす
ごいんです。商品のマージンがメイ
ンですが、お店の土地や建物も本部
から賃貸する制度がある。レジやコ
ンピューターも本部のリースです。
本部の教育システムも利用すれば金
を取られます。それで資金繰りに困
ると、なんとお金まで貸してくれる
んです(笑)。ロイヤルティー(経営
指導料)が売上げの1%といつて
も、払うのはそれだけじゃありませ



んから。

松 すごく至れり尽くせりですね
(笑)。でもそでリースしたりお金
を借りるより手間がなくてよいの
は？。

オ そりゃそうです。だから皆利用
して、結局お金の面で本部にキンタ
マを握られる結果になるんです。

イ でもそれはオートボックスの本
部だからできることですよ。イエ
ローハットの本部もいまになってい
ろいろやっています。もともと鍵
山さんが自主性を尊重する人だった
から方針転換は大変なようですよ。

オ でもそうやって稼いだはしから
本部に吸い上げられてしまつては
本部の指示価格で売らないと利益が
出ない体質になっちゃうんです。だ
からタイヤやカーAVなんかは個別
に交渉して、安売りすれば少しでも
メーカーさんから補てんしてもらお
うっていうことになるんですよ。

ド ドライバースタンドの本部はそ
のレベルにもありません。もう、い
まはどうやって売上げを上げるか
考えるだけで手いっぱいなんです。オ
ートボックスやイエローハットの本部



に比べればすごく人数が少ないです
から。なにせ 親会社 がシビアで
すからね。

松 大西衣料さんでしょうか？ 結構
シビアな商売される会社だと聞いて
いますよ。ところで流通の問題はか
なり根深いようですが、本当はもっ
と単純にした方がよいのではありま
せんか？

オ そりゃあそうです。オートバッ
クス本部もお店の個別交渉を制限し
たりするんですが、本部がリベート

を止めないから悪習はなくならな
い。それどころか、本部のマーチャ
ンダイザーだった人が、個人的に利
益を得たなんてこともあるっていう
話ですから、もはやモラルの問題と
も言えますね。

小売業の原点とは何かを いまこそ見直す必要がある

営 そういえばタイヤ業界はそのイ
タチゴツコの末にオープン価格にな
ったとか。

イ そうです。
どこかのショッ
プが値引きを始
める。それがだ
んだんエスカレ
ートする。お店
はもうからない
のでリベートや
協賛金を要求する。それが手に入る
とさらに値引く。これではメーカー
希薄小売価格と実勢価格がかい離し
て当然でしょう。

松 メーカーもリベートを出さなけ
ればいいんですけどね。
営 それは無理です。特にタイヤは

シェアが命ですから、建て前で何を
言っても数がすべてなんです。そ
の点カーAVは各社である程度違い
がありますからまだマシですね。
松 ちょっと話がそれちゃいました
けど、要するにお店としては本部か
らの仕入れ価格が高いという事なの
ですね？

オ うーん。どっちもどっちか。
松 かつてカー用品は美によく売れ
ていました。利益もそこそこ取れる
商品です。だからあまり危機感がな
いのでしょうかね。
オ オートバックスの創業者・住野
利男氏が「会社は赤字でもオーナー
が愚子ならよいと思っている奴がい
てはだめだ」と言ったことがあるの
ですが、いまになってそれが胸にコ
タえます。

早い話が本部も加盟店も 自分たちしか見ていない ということ(ドライバースタンド)

伊 うーん、
至言ですね。
いまのお店の
経営者はそん
な考えの人が
多い。会社は
赤字なのに、
自分の報酬は
何千万円も取
っている人も
いるのですか
ら。
松 なんかどつちもどつちって
感じですね。
伊 でも大変ですよ。ひとつの間屋
さんで全部を
ろいませんか
ら。それ
にお店ごと
にバイヤー
や経理担当
者が必要に
なる。

伊 うーん、
至言ですね。
いまのお店の
経営者はそん
な考えの人が
多い。会社は
赤字なのに、
自分の報酬は
何千万円も取
っている人も
いるのですか
ら。
松 なんかどつちもどつちって
感じですね。
伊 でも大変ですよ。ひとつの間屋
さんで全部を
ろいませんか
ら。それ
にお店ごと
にバイヤー
や経理担当
者が必要に
なる。

伊 うーん、
至言ですね。
いまのお店の
経営者はそん
な考えの人が
多い。会社は
赤字なのに、
自分の報酬は
何千万円も取
っている人も
いるのですか
ら。
松 なんかどつちもどつちって
感じですね。
伊 でも大変ですよ。ひとつの間屋
さんで全部を
ろいませんか
ら。それ
にお店ごと
にバイヤー
や経理担当
者が必要に
なる。

伊 うーん、
至言ですね。
いまのお店の
経営者はそん
な考えの人が
多い。会社は
赤字なのに、
自分の報酬は
何千万円も取
っている人も
いるのですか
ら。
松 なんかどつちもどつちって
感じですね。
伊 でも大変ですよ。ひとつの間屋
さんで全部を
ろいませんか
ら。それ
にお店ごと
にバイヤー
や経理担当
者が必要に
なる。

伊 うーん、
至言ですね。
いまのお店の
経営者はそん
な考えの人が
多い。会社は
赤字なのに、
自分の報酬は
何千万円も取
っている人も
いるのですか
ら。
松 なんかどつちもどつちって
感じですね。
伊 でも大変ですよ。ひとつの間屋
さんで全部を
ろいませんか
ら。それ
にお店ごと
にバイヤー
や経理担当
者が必要に
なる。