



慶應義塾大学ビジネス・スクール

PCデポ

株式会社ピーシーデポコーポレーションは、神奈川県を中心にパソコン小売店「PCデポ」を13店（1999年4月現在、うち5店はフランチャイズ）展開している。1994年設立の同社は、99年4月期にグループ13店の売上240億円、申告所得6億7400万円を計上した。資本金は2億1262万円、正社員数は102名である。98年の国内のパソコンの出荷は700万台強で、PCデポはそのうち6.5万台を扱った。96年から98年にかけてパソコンの国内売上が縮小したなかで、PCデポは売上を毎年60%以上、既存店ベースでも毎年10%以上伸ばしている。98年には過半数のパソコン小売店が赤字を出したが、その中でPCデポの利益率は国内トップクラスに位置したと思われる。99年に東証店頭市場に設立5年目にして上場したが、この時点で史上10位以内に入る速さである。

PCデポの特徴は顧客重視の販売姿勢にある。チラシ広告や店内放送で流される「パソコン安い・安心・便利 日本一に挑戦」というスローガンに集約されるのだが、最低価格保証（他店での販売価格がPCデポを下回っていた場合に差額分を返金する制度）、将来の値下げはあっても値上げをしない方針（急いで買っておく必要がない）、返品を受け付け、メーカー保証期間を超える店による保証などが実施されている。これらの制度を、チェーンストア全体で常時行なうのは、国内では同社が最も早く始めたうちの1社であろう。

販売員の親切さも多くの客の印象に残るだろう。販売員は、客に納得してもらえらるまで、途中で切り上げず説明するよう義務づけられている。既にパソコンを買った客の、トラブルに関する質問にも答えている。困ったり、何かを尋ねたそうにしている客には、販売員から声をかけるよう求められている。一方で店内では、同店が押しつけ販売をしないこと、歩合制やメーカー派遣の販売員がいないことが、放送で紹介されている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール 大林厚臣助教授がクラス討議の資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複製、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 大林厚臣（1999年7月作成、2004年2月、2008年1月、2010年4月、2015年5月改訂）

店内では特定の商品を目立たせるような掲示や貼り出しをなくし、メーカー名・商品名・価格を一律の形式で商品棚に表示している。また、用紙や印刷インクなど、少額だが急ぎの客が求めるような消耗品が、比較的目立つ良い位置に置いてある。買物客が欲しいものの場所にすぐ行けるように、消耗品の陳列レイアウトは基本的に長期間変えない。結果として、比較的安い商品が入口の近くに並び、高額なパソコン本体は店の奥の方に陳列されている。

PC デポの販売方針

PC デポの販売方針は、野島隆久社長が追求するコンセプトに沿っている。野島氏はかつて家電の量販店に勤務していたが、その時の業界の常識は、消費者の利益よりもむしろメーカーの利益を重視するものだった。悪い言葉で言うなら「売りっぱなし」という姿勢もみられた。そこで野島氏は、自分の理想を追求するために量販店を退社し、あえて若い業界であるコンピューターを選び会社を設立した。

PC デポの計数管理上の特徴として、毎年客単価を下げるという目標がある。野島氏は、パソコンが売りっぱなしでなく消費者に利用されているなら、消耗品の購買によって客単価は下がるはずだと言う。客単価が下がらないのは、買ったコンピューターが使われていない証拠であり、不必要な商品を買ったか、説明が不十分だったか、いずれにせよ顧客の不満足を起こしているはずだと考える。既存の顧客が消耗品を買い続けているならば、新しい顧客にパソコンを売っても客単価は下がるはずなので、客単価を顧客満足度をはかる指標にした。客単価を何%下げれば、年度の重要な目標として慎重に検討される。

事実、PC デポの客単価は設立以来一貫して下がっている。95年から98年の3年間で客単価は30%以上上がった。(パソコン本体の価格は、部品の値下げを機能の向上が相殺して、一台あたりでこの時期大きく変わっていない。) それでもこの間、PC デポの既存店売り上げは毎年10%以上増えている。全国的には96年に購買されたパソコンの稼働率が50%を切ると言われる中で、消耗品の売り上げ構成から推測するところ、PC デポが同時期に販売したパソコンの70%以上が稼働しているという。価格競争によりパソコン本体の利幅が縮小しているので、消耗品をはじめパソコン以外の売り上げが増えるPC デポの方針は、利益面からも望ましいと思われる。

野島氏の見込みでは、PCの家庭への浸透が始まったばかりのこの時期では、住宅街に展開するPC デポの顧客のうち、自分でパソコンの機種を選べる人は10分の1以下しかいない。したがって、知識の少ない人いかにストレスなく買い物をしてもらうかが重要になる。客が納得するまで販売員が説

明するのもその一つである。また、スローガンに含まれる、不要なものや高いものを押し付けられない「安心」も重要である。また、販売員には、パソコンに慣れない客を気分的にしり込みさせないよう、また、買い物の金額で客を差別しないよう求めている。品揃えの中から最終的に何を買うかは客に決めてもらうようにしている。理想的には、販売員は極力客の話を聴き、尋ねられたことだけに事実で答えるのが望ましい。販売員が質問して、使いみちなどを答えてもらえるなら機種種の推薦もできるが、はっきりした答えが返ってこないようなら、無理に何かを買うことを薦めない。

PC デポの一号店は新横浜にある。この場所を選んだ理由は、周辺の川崎市と横浜市は電車での買い物が比較的不便で、車で買い物をしたい購買力のある人口がかなりあると思われたからだ。従って、PC デポの各店には十分な駐車スペースを用意している。また、消費者の利益を優先するコンセプトにも住宅地域はふさわしい。法人向けは他の企業が流通ルートを既におさえているので、もっぱら個人をターゲットにしている。実際に開店してみると、車の利用は予想通り多く、また、女性客と個人ユースのビジネスマンが予想以上に多かった。

パソコンという商品も野島氏のコンセプトに合わせて選ばれた。野島氏自身はコンピューターに特に詳しいわけではない。あえてパソコンを選んだ理由は、新しいコンセプトでの参入が容易と思われたことだった。流通チャンネルが家電などより弱かったので、PC デポの小売り方針を受け入れてもらいやすく、仕入れに関して売り上げ規模もそれほど重要ではなかった。その一方で、仕入れに関して家電量販店のときの人脈と経験が使えた。また、パソコンは商品知識の少ない消費者が多いので、消費者重視のコンセプトにふさわしかった。

最低価格保証（他店が PC デポより安い価格で売っていた場合、差額分を返金する制度）や返品受け付けは、この当時としては画期的な制度だった。最低価格保証は、消費者にこの店で買って損はないことを保証し、比較のため他店に流れるのを止める効果がある。熱心な顧客は購買後も他店の情報を集めて返金を要求することもあるが、返金は日に2、3 件で野島氏が思っていたより少ないという。同制度の意味がまだあまり顧客に認識されていないのかも知れないと考えている。

野島氏にとって、返品を受け付けるかどうかは難しい決断だった。安さを追求する限り粗利益率は小さいので、わずかな返品でも会社の利益を大幅に減らしてしまう。「やってみて返品が多ければ方針を変えればいい」と割り切ったが、実際の返品率は250～500 件に1 件と予想外に低かった。返品が多寡は販売姿勢と関連があり、無理な販売をしなければ返品は少なくなる。それでも野島社長は、従来の日本の習慣から返品をあきらめている人がかなりいると考えている。アメリカでの状況からして、多く

の商品で返品が当たり前になれば、PC デポの返品率もいずれ上がると想定している。99 年の段階では、
返品率は 200 ～ 300 件に 1 件の割合に増加した。

5 低価格を追求する一方での高収益は、主に販管費の低さに理由がある。地代や広告費が少ない上に、
後述のように社員が若いため、人件費率も他社より低いと思われる。

人事・組織

10 量販店では通常、販売員は成績に応じて歩合を受け取ったりボーナス査定がなされたりする。しかし
PC デポでは、そもそも販売員の売り上げ成績を記録していない。販売員は、客の相談に答えキャッシャー
まで商品を運んでいくとそこで役目を終え、レジスターやレシートに販売員の名前は残らない。成績給
を導入すると販売員のインセンティブにはなるが、押しつけ販売や客の選別につながるのが難点である。
PC デポでは販売員は客に渡す名刺を持たない。

15 さらに言うと、98 年までは店の予算（販売目標）もなかった。本部では販売予想を立てていたが、
その数字を店長に知らせなかったのである。従って、店がその月の目標を達成したかどうか、店長も知
らなかった。98 年以降は、店頭を含め各店のマネージャークラスには店の予算を知らせているが、販
売員には知らせていない。もちろん販売員個人のノルマはない。半期毎の昇給昇格には、広い意味の
働きぶりが評価される。したがって記録に残ってなくても、売り上げへの貢献が評価の一要素として主
20 観的に含まれることになる。しかし、あからさまな歩合制に比べれば、PC デポの報酬制度は、顧客の
利益を尊重するゆとりを生んでいると思われる。

従業員の動機付けに関しては、採用と研修に重点がおかれている。採用のポイントは、明るさ、PC
デポの方針に賛同できるか、仕事を「やらされるもの」ではなく自分への投資と考えられるか、が重視
25 される。仕事から何かを吸収したい向上心が見られなければ、指示を黙々とこなすような人でも採用しな
いという。採用担当者が一人に約 1 時間かけて面接し、パスした者が社長と面接をする。採用は通年
で行われているが、新入社員は大卒の新卒者が多い。会社が新しいこともあり、社員のほとんどは 20
歳代と 30 歳代である。

30 採用に際して、パソコンの知識や小売りの経験は問われない。それらはオン・ザ・ジョブ・トレーニ
ングや研修によってフォローされる。海外への社員旅行では、社長自ら若手社員と現地のいろいろな業
種の小売店に行き、レイアウトを見たり商品の原価を値踏みさせたりして、楽しみながら知識がつくよう

な工夫もしている。

野島社長は会社を設立するに先立って、新しい小売りのコンセプトに関する 600 ページを超えるノートを作った。そのうち販売方針に関するものは、開業後の経験も踏まえて 150 項目の「努力方向」にまとめられており、研修を通じて社員に吸収される。(努力方向の具体的な文言は企業秘密であり、社内研修でも文書は終了後シュレッダーにかけられる。) 研修以外でも、客に対する挨拶や言葉づかいなどを同僚同士で注意しあう。店のマネージャークラスには、そういったオン・ザ・ジョブ・トレーニングの指導も期待されている。

社員は半期に一回の評価を受け、昇降給がなされる。マネージャーより下のクラスの社員については、まずマネージャー全員が集まって相対評価をする。これには人事部は関わらない。その後で社長が各個人と面接し絶対評価を加味する。マネージャーの評価は、社長が面接を含めて行なう絶対評価のみである。

会社の文化は社長が 30 代後半という事もあり、開放的で上下関係はあまり感じられない。野島社長が社内呼びかけていることは、楽しくなければいけない。そして社員同士で遠慮なく話ができ、相手の素直な意見を受け入れられなければ、良い職場にならないということである。社内には個室はなく、社長以下ユニフォームを着用し、社員同士は役職で呼ばず、接待・贈答は受けないルールになっている。会社設立以来 4 年余りで、正社員で退職した人はいない。

懸案

ここ 1、2 年に入社した社員にとって、PC デポは既に「出来上がった会社」であり、自分たちが頑張らなければつぶれるかも知れないという危機感はなくなった。研修用のマニュアルが整備されると、顧客にいかに喜んでもらえるかより、いかにマニュアルで求められている事をこなすかに若手社員が注意が向くようになった。新入社員の意識の変化につれ、動機付けも工夫しなければならぬだろうか。新人とは別の問題として、社員の平均年齢が上がり「何かと物要りになると」、金銭的な動機付けがより有効になりはしないだろうか。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2015. 5 PDF