NBC PLUS

VOL.101

ALWAYS NEW CHANGE

3世代続く猛者たちの【未来を切り拓く決断】

事例紹介 株式会社カーポートマルゼン 様

S NEW CHANGE

3世代続く猛者たちの【未来を切り拓く決断】

文：NBCグループ

「♪タイ～ヤマルゼン、タイヤマルゼン」で読者にもなじみの深いカーポートマルゼン様を今回取材させていただいた。

現社長・功二氏の祖父・善祐氏が1960年、ご自宅の駐車場でパンク修理を始めたのが当社の由来。パンク修理が1本200円という時代、善祐氏は何とか生計を立てるため近隣民家に一軒一軒まわり灯油を売り歩いていたという。

善祐氏の息子、現会長の秀高氏は他社で働いていたというが、善祐氏がケガをされたことをきっかけに家業を継ぐべく入社。ほどなくして「パンク修理だけでは生きていけない――。」とカー用品を取り揃える『レーシングスタジオ丸善』を立ち上げた。1980年代後半、カー用品チェーンの台頭には、当時の売上の8割を捨てタイヤ・ホイールに絞り込みをはかり、1997年の消費増税の折には、敢えて攻めの広告戦略にうって出るなど、その辣腕を振るった。

そして、現社長・功二氏は、大胆な会社の経営改革（利益と資金を注視した経営）に乗り出した。また、広告宣伝戦略や協力店の全国配置を進めるなど大胆に動かれる一方で、現状分析は実に冷静。さらにその眼差しは常に未来を捉え、当社の成長を加速させている。

道なき道を懸命に歩み、
その道を拓き、耕し、新たな道へと広げていく――、
3世代の猛々しさ、勇ましさが少しでも
伝わればと思っている。

Proifile

会社名	株式会社カーポートマルゼン
代表者名	代表取締役社長 米岡 功二 氏／代表取締役会長 米岡 秀高 氏
社員数	270名（2021年11月時点）
創業・設立	1981年10月 レーシングスタジオ丸善創業 1989年 8月 株式会社カーポートマルゼン設立
資本金	4,612万円
事業内容	自動車用品／部品小売
所在地	〒530-0004 大阪府 大阪市北区堂島浜2丁目2-28 堂島アクシスビル5階

強烈な〝売上絶対至上主義〟。脱却をはかるのは並大抵のことではないと思っていた――。

米岡社長：NBCさんのセミナーに申し込んだ理由は、とにかく〝**売上絶対至上主義**（※）**からの脱却をはかりたかったから**〟ということに尽きます。（当時の社長＝現会長の経営を指して）その売上絶対至上主義で結果を出され、成功なさってきた。だからそこから脱却できないし、どうしてもそこを追求する経営になっていたのです……。例えば毎年、売上目標は前年対比で120％を掲げ続けてきました。ところが薄利多売で「利益を落としてでも売上を上げろ」と、本当に極端な戦略でした。利益が残らなければ、資金も

株式会社カーポートマルゼン
代表取締役社長
米岡 功二 氏

株式会社カーポートマルゼン
代表取締役会長
米岡 秀高 氏

NBCコンサルタンツ株式会社
大阪支社 統括支社長
冨岡 寛

NBCコンサルタンツ株式会社
専務取締役
紅本 亘

ALWAY

人として正しい道をいきたい、正義の人。

株式会社カーポートマルゼン 代表取締役社長 **米岡 功二 氏**

米岡社長の歴史

大学を卒業してすぐに入社。ほかで修業したい気持ちもなくはなかったが、当時の社長（秀高氏）も60歳になったところ、世間ではそろそろ引退という年齢だ。後継者がいないのでは心もとない。そこで今後の経営も見据え〝早めに入って仕事を覚えておこう〟と入社を決意された。

「〝親父を助けたい。〟というよりも、ただ、僕の中で〝社員を助けたい。〟……そういう想いがありました。当時すでに社員が200名はいましたから、上場企業でもない当社で仮に後継者がいないとなると……。創業当時からいてくださったメンバーもいましたし、僕が幼稚園や小学校と小さな頃からかわいがってくれていたメンバーもいたんです。その人たちを〝今度は自分が守っていかなアカン〟と。

そしてもうひとつの理由は、今の常務である弟です。僕がもし会社に入らなかったら、弟に重責を担わせてしまう。そういう想いもあったんですね。会社経営というのはいいことばかりではない、リスクも借金も全部背負うわけじゃないですか。それを兄貴が他所で働いて、弟に全部背負わせるというのは、僕の中ではキレイじゃなかったんですね。だから〝僕が継ぎます。〟と手を挙げたんです。弟は弟で、そういう僕の想いを薄々感じてくれていたみたいで、大学を卒業すると〝兄貴を支えます。〟と入ってくれました。」

～覚悟と使命感～

「当時、僕は『覚悟』と『使命感』という言葉をよく使っていました。『自分の命をささげる覚悟』『自分の骨を埋める覚悟』で『社員を助けるという使命感』を持って。社員の皆さんにはずーっと支えられてきたので、その恩返しではないですが――。」

残らない、立替期間も長い……。僕らは気づきつつありました――〝利益と資金を重視した経営に転換しなければならない〟ということに。

しかし次世代の声というのは先代に納得して聞き入れてもらうことは、なかなか簡単ではなく……そこでNBCさんの資金のセミナーに参加させてもらうことにしたんです。

セミナーでは自社の状態に近い建築会社の事例をご紹介いただきました。建築会社も回収までに期間があり、金額も大きい。その事例に〝自分事〟という感覚が芽生え「自社もこの辺で手を打たないと将来が怖い、危ない……。」と危機感を覚えました。そこで改めて『外部の方の力を借りて（巻き込んで）、会長や専務にお話しいただいて変わっていかないといけないな。』と思ったんです。

※カーポートマルゼンの〝売上絶対至上主義〟……創業時から徹底されてきた当社の文化。業績資料で確認するのは売上のみ。売上のみで評価し、値下げして売れるのであればどんどん値下げするよう指示が出る。売上が上がるのであれば利益はどんどん削ってもよい、というもの。「利益率」という概念は当社にはほぼ存在しなかった。

NBCコンサルタンツ
冨岡 寛

冨岡：決算分析報告会をさせていただいた際に「売上は伸びてもその分在庫が増えてしまっている。在庫を考慮していかないと資金は増えていかない。」という話をさせていただきました。

米岡社長：そうなんです。会長は「在庫が多いから売上をあげることができるんや！」と、過去、在庫を強みとしてお客様から支持を得られていたので……。即日納品・即日出荷が大事になりますので、在庫の多さというのはそれはそれで他社にはない武器だったわけで、なかなか減らすという決断に至らなかった。ただ武器にはなるんですが、そうは言っても**適正在庫でなくてはならないところ、在庫が過剰すぎて余計に資金を圧迫してたんですね。**

会長の妹さん＝専務が経理をご担当されている。２０１８年当時、ＮＢＣからの決算分析報告に一番頷かれていたのは、現社長（当時副社長）とこの専務だった。

米岡社長：当時、会長の口ぐせは「売上をどんどん上げれば支払いはラクになる。」というものでした。

確かに短期的には入ってくるお金が増えるわけですから、ラクになるかもしれませんが、利益が残らないわけだから結果的に自転車操業。そこに勘違いが生じ、資金繰りを担当されていた専務は非常に苦労されていたと思います。

紅本：会長と専務のお金に対するご認識の差のようなものは、あったのでしょうか？

米岡社長：そうですね……。ただ、会長は非常にパワフルでこうと決めたら……突き進む！という方なので、いろいろ話を聞いてもなかなか変わらなかったですよね。本当に変わったのは、紅本先生との出会いで、先生から「このままだと将来続きませんよ。」といった危機的なお言葉をもろもろ頂戴して、そこで我に返ったというか……。

やはり（会長の）年齢的なこともありますし、息子が言うことよりも第三者からの客観的な視点でのご指摘にお任せするというのが私は一番近道だと感じていましたので、お力添えいただいた次第です。

紅本：会長に最初にお目にかかった際、私は資金（ＢＳ）のご説明を先にさせていただきました。本業部分での利益率が下がっており、在庫が多くてお金が寝ているということ、また立替資金等のお話をさせていただきながら「売上は伸びてきているけれども資金は減ってきている――。」その事実を会長にお伝えしたんです。

私からの説明に、会長は非常に驚かれたご様子でした。「**これだけ頑張っているのに、なぜ資金が増えないのか！**」とお感じになったのだと思います。しかしお心当たりもあったようです。〝確かに在庫も増やしている。〟〝利益率を下げてでもシェアを獲得しにいっている。〟――と。

逆に言うと御社は、会長ご自身が邁進されてきたことの成果として資金が減ってきていたんです。

ところが驚いたのは、会長が水を吸う真綿のごとく、私がお伝えしたことを吸収してくださったことです。次にお伺いした際には私がお話したことをご自身の口からおっしゃったんですよね。その変化が〝ものすごい！〟と思いました。その吸収力、決断力、そして何より考え方を一瞬で変化させる会長に、僭越ながら〝本当にものすごい経営者だ……！〟と感銘を受けました。

米岡社長：そう、そうそう。**１８０度変わりましたね。**

NBCコンサルタンツ
紅本 亘

株式会社カーポートマルゼン
代表取締役会長 **米岡 秀高 氏**

1948年、福井県生まれ。
父・善祐氏がケガをされたことがきっかけとなり
家業であるパンク修理屋に入社。パンク修理だけでは生きていけないと、
カー用品販売をはじめた(「レーシングスタジオ丸善」を創業)。
同業フランチャイズの猛威には当時の8割の売上を切り捨て
足回りに絞り込みをかけたり、不況期に大胆な広告戦略に出るなど、
その決断は常に常識を打ち破るもので且つ「未来」を切り拓くものだった。
現在は会長職として、若き社長や常務の相談に応じる。

辣腕経営者ゆえの「超・スピード決断」。固定観念や先入観、常識……そして過去の成功体験にひっぱられていては淘汰されるだけ。

冨岡：翌期の決算のタイミングでは、会長が「あんたらに言われたから俺は〝粗利〟を意識しているんだ。」と力強くおっしゃってくださいました。そしてさらに素晴らしいのは、自ら現場に対して粗利に対する意識づけをされたことだと思います。

米岡社長：会長がこだわりを持たれているのは、仕入れと値付けです。これを全部ご自身で指示してこられました。

仕入れと値付けを握っている人間の影響力というのはすさまじく、僕らがいくら値段を上げて利益を取ろうとしても次の日には下げられている(笑)。そのトップの考え方を変えてもらわないことには利益体質にはならない。ですから会長の変化はすべての起点となりました。

「利益を取らないといけない。」――そう考え方をチェンジされてから会長は、一気に全社号令をかけられたんです。

冨岡：会長の考え方の変革と意思決定にあわせ、NBCの『実践人財塾®』には社長・常務自ら、オブザーバーではなく受講生として毎回ご参加いただきました。そして最後に毎回必ず、未来のビジョンと合わせて「利益ですよ、資金ですよ」と社員に啓蒙・教育してくださったことは、非常に大きかったと思います。

米岡社長：当社の3つの改善点はおっしゃっていただいたように〝在庫〟と〝利益〟と〝立替期間〟。

立替期間については、当社は回収までそこまで時間がかかるわけではなく、カード決済のため入金までに数週間はかかりますが、その部分の短期化というのはなかなか難しいところがあります。つまり立替期間も大切ではあるのですが、工夫の余地が少ない。だから「在庫」と「利益」に注視し改善活動をしてきました。

紅本：「在庫をたくさん持たれたかったら、利益率を上げることです。利益率が低い会社が在庫をたくさん持ったり、立替期間を延ばしてしまうと会社はつぶれるんです。」――そんなお話を会長にさせていただきました。

すると先ほど申し上げたように、会長はすぐに、そして本当に素直に実践してくださいました。衝撃を受けましたね。そのあと会長が自ら号令をかけられたと思いますが、社内はどのような反応でしたか？

米岡社長：現場は違和感を感じていましたね。だからすぐには変わらない。皆一様に「売上絶対至上主義ではいけない。」「利益主義に変わらなくてはいけない。」という意識はあったでしょうが、突然トップの考え方が180度変わるわけですから……。それは戸惑いますよね。

冨岡：出だしの頃は(戸惑いが)あり

商品を利益率によってランクづけ

ランク	粗利率
S	40%以上
A	30%～40%
B	20%～30%
C	10%～20%
D	0%～10%
E	0%以下

ましたよね。粗利率が高い商品と売上の上がる商品、どっちを売ればいいんだ？とかね。

米岡社長：そうです。改善に着手する前は、利益率が5%でも売上がある程度たつものを絶対的に勧めていたんです。皆、売上につながりづらい商品は売りたがらなかった。それがたとえ利益率が30～40%だったとしてもです。売上でしか評価されないので、当然と言えば当然ですよね。

会長から号令が出てからも「ほんまにこっち売って評価されるんか？」と現場は半信半疑でした。

特に値付け担当の社員はそれまでとまったく異なる指示を受けて、戸惑いというか受け入れられなかったというのが実態だと思います。

冨岡：社長・専務が中心となりながら、我々も関わらせていただいて、粗利率で商品のS・A・B……とランクづけを行いました。（上図参照）そして粗利率の高い商品を売るためのプロジェクトを立ち上げました。

現場の改善にはこのプロジェクトメンバーの商品愛が大きくインパクトを与えたと思います。比較的社歴の浅い社員が「これは売りにくい。」「なかなか難しい。」と言っているのに対し、その商品の魅力を丁寧にレクチャーされ、お客様にどんな風にご提案することが良いのか、助言くださるプロジェクトメンバーがいました。

利益率が高い商品を売る、このプロジェクトは、そうした現場のチカラでより推進されたように思います。

社員の変化を実感。「本当に、うれしいことです。」

米岡社長：結果、収益面・資金面とも非常に改善されました。お恥ずかしい話、1%とか1%に満たなかった営業利益率が、2%・3%・4%……と改善していったのです。

紅本：100円売って、1円残るか残らなかった頃から比べると、きちんとお金が残るようになってきた、ということですね。

米岡社長：そうそう。160～170億売り上げても、一切お金が残らない。営業利益率もほぼゼロという状況は、悲惨でしたから……。

米岡社長：販売注力商材のリストをつくり、またよく売る社員のセールストークを横展開しやすいようにカスタマイズし、現場に落とし込んでいきました。なかなか売れない人でも売れるように……工夫を重ねました。ロールプレイングも。そうして徐々に徐々に変化していったと思います。

紅本：社員の皆様も、売上絶対至上主義から利益率主義によく変化対応してこられましたね。

米岡社長：はい！そういう実感があります。仕入れの部隊も在庫回転率を気にするようになってきています。今まで在庫は〝きらしたらアウト〟で〝取り過ぎているほうが褒められた〟ので。でもそれやったら在庫で資金が寝てしまうので、今は在庫回転率を見ながら発注するようになっています。そうすることで発注回数はもちろん増えるんです

が、資金効率は良くなりますので。

紅本：資金を意識して仕入れのご担当者が発注してくれることはすばらしいですね。店舗現場も利益率を意識して、売るべきものを売ってくれている。うれしいことですね。

米岡社長：本当に、うれしいことです。

冨岡：そして社長が非常に勉強家で、お伝えしたことをすぐに勉強されご自身に、そして社内に落とし込まれる。社長の勤勉さや緻密さにも、本当に圧倒されます。

No・2の勝ち方――

紅本：今後の目標をお聞かせください。

米岡社長：総粗利35％までは取りたいと考えています。営業利益で言うと5％は必ず。そして10％は目指したいです。タイヤ・ホイールの専門店として当社と同じ事業をされている業界No・1企業、そちらは上場していますが、営業利益率10％をとられています。当然体力も全然違いますが、業界トップがそこに行きつくのであれば、うちも目指せないわけではないと考えています。まずは5％をクリアしゆくゆくは10％に挑戦していきたいです。

紅本：会長もよくNo・1企業のお話をされていましたね。No・1を目前にご覧になり、よく理解されている。私は、それまではそのNo・1企業と同じような闘い方をされているのかな？という印象を持っていたんです。売上絶対至上主義ですから、とにかく売れ、売れ、売れ、追いつけ追い越せで……。失礼ながら、私は会長にこうお伝えしました。

「同じような闘い方をしたら負けますよ。No・1企業のほうが体力がありますから。それに仕入れのロットも違う。だから売上ではなくNo・1企業が出せない利益率を確保し、お金の残る体質を強化して勝っていくんです。値引き競争に応じたら向こうの思うツボ。向こうの土俵に乗っかって闘っていますよ？」と。

会長は相当No・1企業を意識されていますよね。

米岡社長：相当意識されていますね。それまでは、相手の売上に追いつきたいというのがあったので、身を削っていました。身を削って、身を削って……利益を削って。

紅本：でも今は中身をしっかり意識されている。

米岡社長：はい、今は中身を見ています。

冨岡：先方（No・1企業）は店舗数では1番。でも毎回私も分析させていただいていますが、1店舗あたりの生産性は圧倒的に御社（マルゼン）のほうが良い。先方はグロスでは良いですが。

米岡社長：No・1企業は当社の8倍くらいの店舗を有されています。No・1企業の売上は当社の倍程で

す。つまり、1店舗あたりの攻撃力で言うと当社は秀でていると思います。その店舗効率は当社の強みです。

紅本：今後どのような差別化、勝ち方をなさっていこうとお考えですか？

米岡社長：ウチはさすがにNo.1企業のような出店攻勢はかけられません。一方で、全国に3500店協力いただいている取付店がありますので、その取付店へ商品を送り、自社店舗がないエリアで取り付けができる体制を整えています。

タイヤやホイールというのは、売って終わりではいけなくて、その後が大切だと思っています。お買い求めいただいた後はお客様が自ら取り付けられるか、お客様が近隣の取り付けをしてくれるところに持って行って取り付けてもらうか……。今まではそうやってお客様にお手間をおかけしていたんですが、取付店を用意することで「車で来ていただくだけでいいですよ、手ぶらでOKです。それで取り付けも完了します。」とご案内できるようにしました。そこは今後の伸びしろと考えています。

店舗をどんどんどんどん増やすのではなく、提携取付店に協力いただきつつ、Web販売を伸ばしていく――、そんなイメージです。一方関東など主要エリアは店舗展開をしていきたいですね。

冨岡：全国の取付店との提携とあわせて、地方ごとのCMも制作されています。この合わせ技とでも言いましょうか――。戦略が素晴らしいと思います。

米岡社長：提携した取付店を活かすために、広告戦略を変えたんです。今までCMは、関西のローカルと全国の2種類だったのですが、これからはタイミングを変えていこうと。降雪エリアが北からどんどん南下していくので、例えば北海道で雪が降りそうなときに、北海道のローカル番組に出演してそこで取付店のご紹介をさせていただくんです。そして青森・秋田・宮城と降りていく。全国一気にCMをバーンと打つんじゃなくて、各地各地のタイミングに合わせてローカル番組に出演しWebでキャッチしていく――。そういった方針です。

当社のホームページ（2021年12月）

＜効果的な広告戦略＞

販売員が商品——。親近感を持ってもらうＣＭづくり。

冬用タイヤ交換の季節になると流れる、お馴染みのＴＶＣＭ。子供達が口ずさむほどに日本中に認知された当社のＴＶＣＭに込められた想いと、現在の広告スタイルが完成されるまでの制作秘話を伺った。

米岡社長：実は「♪タイ～ヤマルゼン、タイヤマルゼン」という今のＣＭがマルゼンの最初のＣＭではないんです。最初は２００７年頃。ＣＭの制作料・放映料は、それまで行ってきた雑誌広告とは比べ物にならないほど高額でした。だから、なかなか冒険はできないですよね。そんなわけで、初めてのＣＭは、超堅いもの……タイヤとホイールのビジュアルをバーンと出して「タイヤ・ホイールの専門店、カーポートマルゼン。」と言うだけ。人も登場しませんでした。このＣＭ、まったく話題にならなかった——。

そして次に芸人さんを起用しました。しかし、特定の人を広告塔に起用するのはリスクも大きい。そこで２００９年に「芸人ではなくスタッフが出よう！」「小売業だから実際に接客させていただくスタッフが出れば、親近感を抱いてくださるだろう！」と方針を変え、今のＣＭの形になりました。

すると店舗に来られたお客様から「あのＣＭの方に接客してほしい。」と指名がかかるんです。小売業だからこそ、販売員を前面に押し出す。これは商品を押し出すことと同じことだと思っています。かつ、社名を覚えていただくために……あのフレーズです。「♪タイ～ヤマルゼン、タイヤマルゼン」

冨岡：私も御社に関与させていただく前から、社長のお顔をずーっとＣＭで拝見していました。今日も、東大阪の店舗に伺ったら、３～４歳くらいの女の子がずーっと「♪タイ～ヤマルゼン、タイヤマルゼン」って歌ってるんですね。本当にすごいことです。その子は、未来のお客様でもあるわけです。

米岡社長：この頃から、メディア戦略を考えていました。ＣＭ以外にも情報番組に出演したりとか、芸人さんに店舗に来てもらって少しいじってもらうとか。そうやって雑誌の比率を落としてほかのメディアを増やし、広告手法を変えていきました。

するとＩｎｓｔａｇｒａｍやＴｗｉｔｔｅｒなどさまざまなＳＮＳでＣＭが話題になったり、ＹｏｕＴｕｂｅで子供たちがタイヤを転がす動画が流れたり……。

マルゼンのイメージが、ひとり歩きしだしたんです。

カーポートマルゼン TVCM／2021年
「全国30秒！購入後の取付けも安心！」編

♪タイ～ヤマルゼン、タイヤマルゼン

「今回は、タイヤをネットで買ってみたー！」

「取付けサービスを選んで、取付け希望日を選択」

「タイヤ1本からOK！マルゼンにおまかせください」

「カーポートマルゼン！」

広告宣伝費に対する考え方――付帯サービスの充実化。

冨岡：エリアやタイミングを考慮した広告宣伝により、費用対効果も改善されていますよね。費用対効果もちゃんと分析されていらっしゃる。

米岡社長：今までは、すべてが〝どんぶり勘定〟でした。売上も支払いも広告も。でも今はそのすべての結果・数字を分析し、裏付けに基づいて次の手を打つようにしています。

紅本：**経営が科学**されてきましたね。計数を分析し、計数に基づいて判断していく。

冨岡：〝営業利益率10％を目指す〟というところにおいては、販管費の効率化ですよね。費用対効果をしっかりと見られていて。

それ以外のお取り組みも目覚ましいです。

私どもも関与させていただいて初年度～2年目くらいまでは、高粗利商材を売っていくということに注視しご支援させていただいたのですが、ここ数年はロックナット、タイヤパンク補償サービス、ホイールコーティング等々、高粗利の商品を追加、またサービスを強化してきています。結果的にタイヤ・ホイールだけでなく、これらの追加商品・付帯サービスが当社の営業利益率の向上やキャッシュフロー改善に寄与しています。

米岡社長：ホント！そう。オプション品（サービス）が増えていっています。昔は、タイヤ・ホイールってナットくらいしかオプション品がなかったんです。ですから単価アップするためには、いいタイヤにしてもらうか、いいナットをつけてもらうかくらいしかなかった。しかし、利益率をあげるために皆さんにいろいろアイディアを募り

①タイヤ保証サービス（2年以内にパンクしたらタイヤを換えられる）

②ホイールコーティングサービス（ホイールの汚れが落ちやすくなるコーティング剤を塗る）

③早便サービス（タイヤ・ホイール注文後に24時間以内で発送）

④タイヤ預かりサービス（冬用タイヤに換える際に夏用タイヤを預かり、夏用タイヤに換えるとき冬用タイヤを預かる※埼玉県限定）

――とか、そんなことをやっています。

冨岡：目覚ましい成長を遂げられ、これからも御社はどんどん伸びていくと思いますがさらに『収益構造も変わっていくな』と感じます。

また、タイヤ預かりサービスなどでも自社でイチから立ち上げるのではなく、大手さんの倉庫を借りられたり……そうしたことに社長自らが動かれ、新しい道を切り拓くお姿に、私自身も本当に学ばせていただいています。

注目

米岡社長のお取り組みを「業種別審査事典」の審査項目と照らし合わせてみると、見事に着眼点、対策が合致する。
会長然り社長もまた、正しく現状を捉え、さらに時を読み、すかさず先手を打つ類い稀な経営者である。

業種別審査事典「カー用品店」～４つの審査着眼点～

出所：株式会社きんざい「第13次業種別審査事典」より一部抜粋

- ●情報の把握 ---------- 新商品情報、売り方のノウハウ、迅速な納品など、仕入先（卸売店）やメーカーから量・内容ともに適切な商品関連情報の提供が得られているかどうか。
- ●販売方法 ---------- 季節的な売り出しのためにどのような宣伝・広告体制をとっているか、また、その効果を事後の営業活動にフィードバックしているかどうか。
- ●キャッシュフロー ----- ＰＯＳにより売れ筋商品・死筋商品を把握して、欠品防止や死蔵在庫のリスクを回避し、商品回転率を適切に保っているかどうか。
- ●人事管理 ---------- 店長など幹部店員の指導力や管理能力を向上させたり、担当者の商品知識などを向上させたりする教育研修などを実施しているかどうか。

今後の方向性

在庫の適正化、利益率に着目した仕入れ・販売、顧客観点でのオプションの充実、迅速な納品と地域戦略のための全国取付店との提携、また費用対効果を注視しながらのＴＶＣＭをはじめとする広告宣伝……と、ありとあらゆる課題に向き合い着実に成果をあげられている当社であるが〝人〟についてはまだまだ課題が残る――と米岡社長。

米岡社長：売上や利益の部分はうまく進み出しましたが、課題もあります。まず挙げられるのが社員の定着率。今後はさらにミドル層の教育をしてレベルアップを図り、彼らが新人を教育するような環境の整備をしていきたいと考えています。

採用に費用をかける会社でなくては育成に費用をかけることなりません。出店するにも現状ですと人が足りないんです。

出店のたびに各店舗から人を集めていては、それぞれの店舗の戦力に不安が出る……。だから強い人材を各店舗に育てておかなくてはいけません。

紅本：定着率を改善すれば採用コストが下がって利益率が上がり、利益は給与にもまわせるようになる……。ここは改善ポイントですね。

米岡社長：おっしゃる通りです。今までは社員が辞めたら採る、辞めたらまた採る、ということを繰り返してきました。しかし言わずもがな、今は整備士をはじめ人材不足の時代でもあり、一度入社した人材はとても大切です。

従業員満足度を向上させることで、定着率が上がるだけでなく、お客様に満足いただける接客につながり、顧客満足度も上がっていきます。そのために、従業員をサポートする制度……福利厚生や退職金も整えていきたいです。

冨岡：社長は、従業員さんを大切にしたいと常々おっしゃっています。去年、現場から上がった給与に対する声に対し、すぐに「変えよう」とおっしゃり、この１年は評価制度の見直しにしっかり取り組みました。

米岡社長：はい。評価制度は導入して終わりでなく、これからも上司と部下のフィードバックを重ねて、精度を高めていきたいと思っています。

米岡功二社長（中央）と、NBCコンサルタンツ紅本（左）・冨岡（右）。

1960

創業者：米岡善祐氏

米岡善祐氏が「丸善タイヤ商会」創業

パンク修理の傍ら、灯油を売り歩き生計を立てる日々――。

1981

現会長・米岡秀高氏の入社を機に「レーシングスタジオ丸善」創業

「僕も当時の話は伝え聞いているだけですが……。」としながら、米岡社長は当時のことをお話しくださった。

1960年――始まりはパンク修理から。灯油を売り歩き、生計を立てていた黎明期。

インタビューさせていただいた堺市から車で15分ほど走った先の大阪市住吉区が発祥の地。功二社長の祖父・善祐氏がご自宅の駐車場でパンク修理を始めたのが当社の成り立ちだ。

米岡社長：当時の日本はインフラが整っておらず、道路環境も良くなかったようです……ガタガタで。そこでインフラを整えるために国が行ったのが道路整備でした。道路整備のための2トンや4トンの砂利を積んで走る商用車が多く、パンクも多かった。乗用車がほぼ走っていない時代です。

そこで、商用車のパンクを直す修理屋を始めたんです。でも1本直して200円やそこら。本当にその日暮らしですよね、利益どころの話ではない。そこで灯油を売り歩いてました。エレベーターもない時代、灯油を担いで1軒1軒まわっていたようです。「灯油いかがですか～？灯油いかがですか～？」とね。

1981年――小さな量販店『レーシングスタジオ丸善』創業

幼少期からタイヤ修理業で苦労されてきたお父様・善祐氏のお姿をご覧になり「こんな苦労はしたくない」と思われた当時の秀高氏。善祐氏もまた「こんな苦労はさせたくない」と外の企業への就職の背中を押されたそう。しかしその後秀高氏は同社への入社を決意される。

秀高氏の入社のきっかけは、善祐氏の仕事中のケガ。仕事を継続することが不可能となり、善祐氏を助けるために秀高氏は入社、そして家業を継ぐことを決意されたのだ。

そして、秀高氏の入社をきっかけに同社は新たな一歩を踏み出すことになる。

「パンク修理だけでは生きていけない――。」と秀高氏は次々と売るものを増やしていった。10坪という小さなスペースに、タイヤやホイール、ハンドル、シート、マフラー、オーディオ……車に関わるさまざまなパーツを所狭しと取り揃えカー用品を販売する『レーシングスタジオ丸善』……小さな量販店となった。

しかし、当時の店舗は幹線道路に面しておらず、奥まったところにあり、知名度もないため、売るものを増やしたはいいが誰も来てくれない……。

そこでワイパー作戦！近所の路上駐車のワイパーに手書きのチラシを挟んでいった。

「こんな店あるんや」とポツリ・ポツリとお客様が増えていった。お客様の口コミが新たなお客様を呼び、店内はいつも遠方からのお客様で溢れるまで繁盛することに。

次ページへつづく

1989
株式会社カーポートマルゼン設立

TURNING POINT!

カー用品業界の競争が激化していく中、
取り扱い品を「タイヤ・ホイール」に
絞り込むという大英断！

1995
カーポートマルゼン
北大阪店 出店

2002
・ブラウザーシステム導入
・ホームページ開設

2003
大阪南港に物流センター開設

1988年――
時代の潮流を読む。
売上の8割を捨てる……
絞り込みという大英断――。

秀高氏は大きな決断をされる。近隣でも、カー用品チェーンがフランチャイズ化するなど、カー量販店が巨大勢力化し破竹の勢いで成長していった。市場規模の拡大は追い風だったものの、真正面から勝負するにはあまりにも力の差が……。広大な駐車場と何台ものピットを完備する量販店の一方で、当社は駐車場ナシ、ピットナシ……路肩でジャッキアップしてタイヤを換えている状態。当然お客様にお待ちいただくスペースもない……。

「このまま同じ土俵にいては、負け戦になる。」「お客様は環境のよいところで買い物をする――。」「同じものを売っていても負ける。同じものを売ったのなら、環境がよく、体力がある店には敵わない。」そう判断した秀高氏は、専門特化の道を選択する。タイヤ・ホイールに絞り込みをはかったのだ。

しかしこの決断、信じがたい大英断である。なぜなら……

当時の売上の8割は秀高氏が切り捨てたオーディオだったから。残りの2割がタイヤを含めたそれ以外だった。普通に考えれば2割を切り捨て、8割を残すと判断しそうなところ。しかし秀高氏の構想はこうだ。

「ハイテク化・IT化……オーディオは今後どんどん進化していき純正品がよくなっていく、すると車外オーディオに換える需要がなくなるのではないか？

それに、オーディオの単価は高い。しかし非効率だ。製品クオリティーも低く、すぐに音飛びしたりプツンと切れて、メンテナンスで戻ってくる割合も高い。戻ってくれば無償で作業しなくてはいけない。消耗品に絞ろう。タイヤは純正品がついていたとしてもいつかは換える需要が生まれる。タイヤ・ホイールの足回り専門！」

秀高氏のこの選択、この決断が、今に続く未来を切り拓くこととなる。

業種別審査事典より――
カーアクセサリの花形変遷

カー用品店の花形商品は、順次変化してきた。たとえば昭和50年代には、カークーラーの標準装備車が限られていたため、クーラーはカー用品の主要商品だった。しかし60年代に入ると、軽乗用車を含めて新車の90％以上がエアコン装備車になったため、クーラーは主役の座を失った。同様の傾向は「カーラジオ→カーステレオ→カーCD→MDコンポ→カーナビゲーションシステム→ETC車載機」にもみられ、取り扱い商品は激しく変化を続けている。

現在は、フランチャイズ系カー用品店の増加、カーディーラーによるカー用品の販売強化、DIY店のカー用品コーナー拡大などによって、各業態間の販売競争が激化している。

出所：株式会社きんざい「第13次業種別審査事典」より一部抜粋

2004
・オリジナルブランド『BADX』事業部設立
・NAPAC 会員 (Nippon Auto Parts Aftermarket Committee)

2005

カーポートマルゼン 大阪本店 開設・東大阪店 開店

2007

カーポートマルゼン 埼玉本店 開店

2008
車高調キット取扱い開始

2009
リニューアルしたTVCMが話題に!

カーポートマルゼン 枚方店 開店

「すごい発想、すごい決断だと思います! 当時のその選択がなければ、正直いまはなかったと思う。」
——米岡功二社長

1995年——「ここでなくてはいけない理由」専門性による差別化——。

（北大阪に店舗を出す前）住吉の10坪のテナントの隣に15坪の空きが出た。そこにホイールのみを展示したホイールショールームをつくった。ホイールのみを所狭しと並べる——。今の店舗の前身である。

当時、ホイールしか置いていないカー用品店は珍しく「ここに行けば珍しいホイールも置いているし、ほかの店に置いてないホイールを目にすることができる!」と話題を呼び集客につながった。それを皮切りに北大阪店に出店。大型店と比較すると規模は小さかったが、駐車場付き・ピット付きの店舗は当社としては初だった。結果として大盛況。カーポートマルゼンの快進撃が始まる。

1997年——売上が一気に半減! 絶体絶命の大ピンチ! 【不況期こそ、果敢に挑む】——米岡秀高会長

1997年、時は3%から5%への消費増税のタイミングだった。今でこそ消費税は10%だが、当時は3%から5%の増税に皆衝撃を受けたものだ。

ホイールはいわゆる嗜好品。増税を受けて売れ行きが落ち込むだろう、今後売上も落ちるだろう。そう読んだ秀高氏は在庫を減らす判断を下した。ところが在庫を減らしたことで売上は一気に半減。期待して店舗に来てくださったお客様は、展示も少なく在庫も少ない当社に落胆され帰られてしまう……。

他社にない、けれど当社にある、というホイール専門店としての当社の強み・差別化要素をこの時失ってしまったのだった。

しかし、売上が半減したからといって、社員を半分にするわけにも、テナントの家賃が半額になるわけでもない。この苦境を乗り越えなくてはならない。残りわずかな資金をもとに広告改革に打って出た。当時モノクロ広告だったものをカラー広告に変更。そして2ページだった広告を4ページに変更した。

普通だったら温存して何とか守り切ろうとしそうなところ、敢えて攻めの戦略に出たのである。

米岡社長:「不景気なときこそ、お客様の目に触れる機会を増やすんだ。」という会長の発想ですね。

とはいえ残りの資金は限られている。そこで、ある高級ブランドに絞りそのブランドの全カラー全サ

呼吸するように変化する企業へ！

……This story is to be continued.

2010 『BADX』事業部を法人化 株式会社 BADX 設立

2011 アウトレット館ルート88新設

2012 カーポートマルゼン西宮店 開店

2013 物流センター増床

2018 大阪本社開設

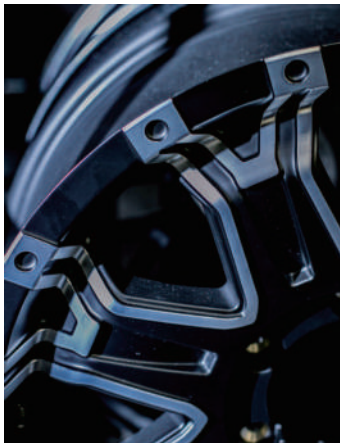
2018 NBC主催の資金セミナーにご参加。NBCの経営改善支援が始まる。

2020 ホールディングス体制に移行

イズの商品を取り寄せ展示に踏み切った。不景気のときに高級品を置いているところはない……それがまた差別化となり話題を呼んだ。

広告改革と高級ブランドへの絞り込みにより業績はV字回復。

米岡社長：絞り込む戦略なんですよね。タイヤ・ホイールに絞り込んだのも、消費増税の際に高級ブランドに絞り込んだのも。そして常に苦渋の決断ではあるのだけれど、きちんと計算されている。



顧客の購買行動を読む。売り方を変える——。

いくつもの苦難を乗り越え、2005年には本店を移転。2007年には関東エリアへの出店を果たす。店舗が大盛況となれば、普通はそこに集めることに注力する。ところが、売上の8割を捨てタイヤ・ホイールへ絞り込むという、ともすると経営のセオリーから逸脱するような決断を下された秀高氏は、売り方においても革新的で先駆的だ。すなわち、店舗への集客だけでなく、ECサイトの構築に着手されネット販売を手掛けるのである。

米岡社長：当時はドレスアップカーが全盛期で、走り屋も多かった時代なんで、カー雑誌がすごく売れていたんです。そこにマルゼンのご紹介と広告を載せて〝お電話ください〟とね。キャッチしたお客様と電話商談していました。

まだまだ、店舗の売上と比較すると通販売上は2割程度。ところが通販の拡大を見越して、秀高氏は物流倉庫をどんどんと増やしていった。

米岡社長：当時の副社長がインターネットやシステムに非常に詳しい方で、その副社長の功績は非常に大きかったと思います。その当時でインターネットを用いた販売や社内インフラの整備なんて……本当にすごいと思いますね。そして会長の投資決断もすごい……。今の基盤をつくってくれました。

行動指針

「当たり前のことを続けてこそ、一流！」

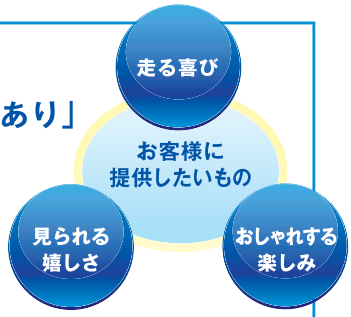
凡事徹底

当たり前のことを、
ただ当たり前にするのではなく、
当たり前のことを、他人が真似できない
くらいに、一生懸命に、徹底すること！

経営理念

「人の喜ぶところに、繁栄あり」

私たちは、カーライフを通じて、
お客様の人生に喜びを
提供することを約束します。



「LIFE CUSTOM」

我々は、ただ「車」をカスタムする会社ではない。
我々は、「お客様の笑顔」をカスタムする会社です。

出所：当社ホームページ「経営理念」より

発行：NBCコンサルタンツ株式会社
グループ企業：NBC税理士法人／NBC司法書士事務所
／NBC資金を増やすコンサルティング株式会社

［東京本社］〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2丁目19-1 NBC市谷田町ビル2階
［札幌本社］〒007-0804 札幌市東区東苗穂4条2丁目1-58 NBCビル
TEL：0120-677-721
www.nbc-consul.co.jp

編集後記

TVCM撮影時のご様子（公式YouTube動画より）

CMの撮影の時もそう、会長はまるで監督のように現場を仕切られるという。出演者に対するリクエストも多く「笑顔が足りない！」「チェンジや！」と檄を飛ばされるそうだ。

圧倒的な嗅覚と先見性、そして強烈な個性と牽引力で、現在の会社の基盤をつくられてきた会長について、社長は終始尊敬心と感謝の念をもって丁寧に言葉を紡がれた。

「会長、本当にすごいですよね。」

「本当にすごい。」

インタビュー中、何度も何度も聞かれた米岡社長の言葉には微塵も偽りやお世辞が感じられない。そして、ご自身の経営者としてのスタンスをこう語られた。

「会長は、本当に仕事が好きな方で、自分で決めて自分で動かないと気が済まない性分だと思います。〝ザ・ボス〟というイメージ。ワントップのトップダウン経営を貫いてこられました。ただ僕が同じようにボスになっても、僕には人はついてこない。だから〝家業のボス（ワントップのトップダウン経営）〟から僕は〝企業のリーダー（チーム・小集団経営）〟にならないといけないと思っています。」

36歳――。

〝あまりに強烈なボスからの承継に、プレッシャーで押しつぶされそうになったりはしないのだろうか……。〟そんな想いも杞憂に終わる。

テレビで観ている端正なルックスとさわやかな笑顔はそのままに、米岡社長はご自身の「覚悟」と「使命感」を語ってくださった。

新しいリーダーにもしっかりと、ボスの情熱は受け継がれている。

勇敢で誇り高き、正義の人だった。

（まつ）

コンサルタント EYE

今号紹介企業様の担当コンサルタントをご紹介。現場を通じ感じたこと、お客様への想いをお伝えいたします。

NBCコンサルタンツ株式会社

冨岡 寛

Hiroshi Tomioka

私自身、カーポートマルゼン様の大阪本店がある堺市出身だったこともあり、昔から知っている地元の有名企業にご縁をいただいたこと、誇りに思っております。

米岡社長が副社長でいらした当初［数年後の事業承継］そして［変化の激しいカー用品業界の中で生き残っていくために、どのように自社を変革させていくのか］を模索され、特に売上絶対至上主義からキャッシュフロー経営への転換を強く意識されておられました。

業界上位を目指し、トップラインを追求されたこれまでがあったからこそ、日本全国に認知される素晴らしい企業になられたのだと思います。

しかし、さらに次のステージへ進むためには、規模を追い求めるだけではなく〝資金の残る企業体質への転換〟が必要でした。

その中でも①売上高→利益率主義への転換②階層ごとの役割・職責の強化③現場の効率化（販売・ピット）を重点的にご支援させていただきました。

働き方改革、増税、コロナといったネガティブなトレンドが続く中、企業規模・体制共に確実に成長を遂げるカーポートマルゼン様の原動力は【大きく強い想いを持ったブレない社長】と【その想いを受け、スピード感を持って実行・軌道修正される優秀な管理者の皆さん】です。

〝人財が強固な会社には不況無し〟と改めて感じさせていただいた企業様です。