客に接近「弾きたい」刺激

島村楽器社長　広瀬 利明さん

トップに聞く

ひろせ・としあき
1999年慶大法卒、日本輸出入銀行（現国際協力銀行）入行。2004年島村楽器入社。店舗販売や経営企画を経て米ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院に留学。06年経営学修士（ＭＢＡ）を取得後、同年取締役、10年専務、13年社長。趣味はジャズ鑑賞とサックス演奏。東京都出身。40歳。

少子高齢化で逆風と思いきや、島村楽器がじわりと成長している。ショッピングセンター（ＳＣ）内の出店で子供連れの家族客との接点を増やしているほか、シニア需要が増えつつあるためだ。創業者の娘婿である広瀬利明社長は自らサックスをたしなみ、経営理念の「モノの前にコトを売る」を掲げ、国内外での市場開拓を進める。

（聞き手は日経ＭＪ編集長　中村直文）

――楽器店のチェーン化に成功したわけですが、先代は起業家精神に富んだ方だったのですね。

「もともと島村家は江戸川区の平井の地主で、戦後間もないころは文房具店を営んでいました。文房具店は教科書を売ったり、体操着を販売したり、地元の名士がやるような仕事だったようです。ですからヤマハが戦後に立ち上げた音楽教室をやらないかと提案してきたのがきっかけです」

モノ売る前にコト・人売る

――会社設立は1969年、「モノの前にコトを売り、人を売る」という哲学でした。コトへの関心が早かったですね。

「そうなんです。先代は『俺が言っていたのにいつのまにか他の人が言っている』と話していました」

――創業の地も決して繁華街ではありません。

「私も妻と出会うまで行ったことがなかった。楽器店が多いお茶の水から電車で15分かかり、すぐ潰れるだろうと言われたようでした。そこでイベントやプロのセミナーを徹底的にやったそうです。当時の販売スタッフは大半がバンド経験者。お客さんに『もう少しドラムの音を低くした方がいい』などアドバイスします。それが奏功し、逆にチップ代としてお茶の水より5％高く売れと言っていたそうです」

――少子化で市場は縮小傾向ですね。

「残念ながら市場は毎年微減です。日本の楽器小売市場は2000億円ぐらいで、主力のピアノは30年前がピークで今は電子ピアノが主流です。ギターも微減が続き、横ばいなのはサックスなど管楽器ですね」

「音楽教室の生徒の年代構成を見るとそれが顕著です。10年前と比べると子供は横ばいで、中高生は微増。しかし50代以上が1・5倍になっています。30年前でしたら40～50歳の大人の方が店頭に来てエレキギターを品定めする姿はあまり見られませんでしたが、今は違和感のない光景です」

――子供も少子化の割には健闘していますね。

「出店して音楽教室を新しいところに作っているのでお子様需要は取り込めているのでしょう。ここ10年位で販売している楽器の構成比が変わっています。楽器のマーケットは大きく言うと4つ。1つが軽音楽と言われるギター・ドラム。2つ目がＤＪ商品とかマイク、スピーカーと言われるデジタル楽器です」

「3つ目がピアノやエレクトーンの鍵盤楽器で、4つ目がバイオリンなど管楽器や弦楽器です。10年前は軽音楽系の楽器とデジタルで売上高の3分の2くらいを占めてましたが、今は半分程度。代わりに伸びてきたのが鍵盤楽器。管楽器も少し伸びています。やはり当社のＳＣ出店でファミリーのお客様との接点が増え、ピアノを習う子供の需要をうまくつかめたと思います」

「子どもにギターやドラムを習わせる方も増えています。親御さんが自分で昔ドラムやバンドをやっていたので、一緒に楽しみたいという気持ちなんでしょう」

――アニメになった漫画の「けいおん！」が一時ブームになりました。

「あれは業界に神風が吹きましたね。今はエレキギターは低調で、『ギタ女』が話題になり、アコースティックギターが逆転しています。今はウクレレが一番のブーム。弦が4本で簡単にできそうに見えるからです。実際に1時間ほどセミナーを受けるとハッピーバースデーぐらいは弾けるようになります」

海外は10年で50億円目指す

――今後の成長戦略はどう考えていますか。

「当社はイオンの岡田卓也名誉会長から出店を求められて以来、ＳＣへの出店を続けてきました。1991年に名古屋パルコに出ると、熊本県や広島県など全国へ広がりました。ただ00年に出店拡大に人材育成が追いつかず赤字に陥りました」

「いったん体制を整備し、03年くらいから出店を再開。年間5店舗程度ペースで増収が続いています。最近はＳＣの開発がペースダウンしそうで3店くらいになりますね。今後は既存店の改装に力を入れます。出遅れ店舗でネットと試奏を融合した売り方を磨きます」

「国内では人口の10％程度が楽器の演奏をするという統計を見た覚えがあります。経営理念に沿ってこれを20％にすれば人口が減っても需要は増えます」

――海外にも進出しました。

「社長に就任したとき私の仕事だと考えていました。今は中国のイオンモールなどに2店。ある程度出店してスケールメリットを出さないと意味がない。10年後に50億円に引き上げたいです」

楽器の売上高の25％を占める自社ブランド品やメーカーとの共同開発品の展開に力を入れる

業績データから

ネットと店舗 在庫連動

島村楽器の2015年度（16年2月期）の売上高は前の期比5％増の332億円、営業利益は約2倍の7億3千万円でいずれも過去最高となった。店舗とオンラインストアの在庫を連動させたほか、最寄り店舗に在庫がなくても他店舗から取り寄せて試奏できるようにするなど、オムニチャネル戦略の推進による在庫回転率の向上が後押しした。年間5店舗のペースで約10年にわたり出店を続け全国160店舗まで拡大し、売上高も順調に伸ばしている。

少子化や娯楽の多様化で市場は縮小傾向にある。自社ブランド品やメーカーとの共同開発品の取り扱いを増やすことで価格競争とは一線を画す。昨年以降、中国・北京に2店舗開くなど海外出店にも力を入れる。海外や大人向け市場を取り込めるかが成長維持のカギとなりそうだ。（鷹巣有希）

許諾番号30048607 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

掲載日　2016年05月30日　日経ＭＪ（流通新聞）　003ページ

(C)日本経済新聞社　無断複製転載を禁じます。