

卓話

平成 22 年 4 月 13 日

『バローの成長戦略』

～時代の変化の風を味方にする～

株式会社バロー 常務取締役
スーパーマーケット商品統括本部長
鈴木一宏様

◆『Valor』とは、勇気有る者

1959年 主婦の店 恵那店で開業：

風車の元 主婦の店全国運動に賛同

1970年 Valor に社名変更

「創造先取り挑戦」の精神で地域社会に貢献する。

2004年 営業収益 1680 億円

2009年 営業収益 3363 億円 経常利益 101 億円

店舗数バロー178 店舗

(iSM 124 店 ホームセンター36 店 ペットショップ 17 店)

タチヤ、ユース、タイヨー、中部薬品、アクトス 合計 438 店舗



◆業界の状況

日本の小売業 138.2 兆円 (2007 年度商業統計 1 回/3 年)

1970 年 26 兆円、1991 年 142 兆円

チェーンストアの売上

40% 50 兆円 (百貨店、iiGMS、iiiCVS、SM、衣料)

SM 17 兆円、百貨店 7.7 兆円 (4 社)、CVS 7.6 兆円 (4 社)

GMS 7.4 兆円 (4 社) 家電 5 兆円

10% 自動車 8 兆円、ガソリン 6 兆円

50% 個人企業

小売業のダイナミズムは「進化と成長」であり、業界順位がめまぐるしく変化する業種は見当たらない。＝「変化対応業」と言われる所以。

◆小売業の歴史

50 年代 官民一体の「戦後復興」の時代

●セルフ販売レジスター精算の SM 紀伊国屋が出現 (53 年)

百貨店と零細小売の二極体制に割り込む

60 年代 「高度経済成長」の時代到来

●GMS の創成期・・・63 年：ニチイジャスコ、ユニー

●百貨店以外の小売業で株式公開 丸井 (65 年)、長崎屋 (67 年)

70 年代 「第一次オイルショック」

●GMS の成長期「価格破壊」を唱え、ダイエーが三越を抜いて、売上日本一 (73 年)

●大規模店舗法の出店規制

80 年代 「第二次オイルショック」(79 年)、円高 (85 年)、バブル景気 (89 年)

●イトーヨーカドー 「業務改革運動」が三越を抜き、経常利益日本一 (80 年)

90年代 「バブル崩壊」(90年)、金融危機(97年)「失われた10年」

- 外貨小売業上陸：トイザラス(1号店はブッシュ大統領がテープカット)、カルフル
- 大型小売業の衰退：ヤオハン更正法(97年)、ダイエー・西友赤字転落(98年)
- セブンイレブンが小売時価総額トップ(13兆>トヨタ)

00年代 景気乱高下：平成景気(03年) サブプライムショック(07年)

- 単独店舗から商業集積・SC全盛
- 小売業の大型倒産続出：長崎屋更正法、そごう倒産(00年)、マイカル民事再生(01年)、ダイエーIRCJ入り(04年)
- 大型M&A本格化：WM・西友(03年)、7&I(05年)、イオン・ダイエー(07年)
- ネット通販売上が百貨店売上に並ぶ(09年)

◆バローの成長戦略

「時代の変化の風は皆一様に同じように吹くわけで、自分一人だけに吹いているわけではない。(だから悩む事ではない)バローはその風を味方にして自分を変化させ、ピンチをチャンスに・弱みを強みに変えてきた。

創業：恵那市で昭和33年開業

- 近隣市場での買い付けをさせてもらえなかった
仕入市場を名古屋熱田の名古屋中央卸売市場活用。
恵那より3時間かけ毎日生鮮品の仕入を行う。
- チェーンストア運営も遠距離運営をせざるを得なかった。
第2号店明智、第3号店美濃市、第4号店多治見市、第5号店関市、
第6号店八幡市、第7号店蘇原、第8号店岐阜茶所

- (A) 鮮度劣化とコストアップが大きな課題(鮮度が命の精神は諦めない)
※お客様を裏切らないこと・自分でやり切る事
- (B) 遠隔地チェーンストア運営を余儀なくされ非効率経営に陥る。
(チェーンストア経営とはいえ当初はドミナント出店ができなかった)
※広域チェーンストアの運営ノウハウの実現
- (C) 競合店出店による多治見店の危機
※「問題」とは「問題が何か」わからない事

◆『飛び立つ時は向い風』

- ・ 挑戦することで得られるもの
- ・ 産業革命の風
※ バローもいち早く次なるビジネスモデルを描き、いち早く行動を起している。5年間で80店舗の出店と売買差益確保業態から製造小売業への変身、調達力強化とグローバル情報の独自収集力強化のための韓国・インドネシア・中国での情報基地(PBの販売)などを設定

◆「虎と靴ひも」

リーダーの要件 「先見性・判断力・創造力」+「行動力・スピード」

ⁱ SM：スーパーマーケット (Supermarket)

ⁱⁱ GMS：総合スーパー (General Merchandise Store)

ⁱⁱⁱ CVS：コンビニエンスストア (Convenience Store)