

渥美俊一著「渥美俊一チェーンストア経営論体系 理論篇 1」法政大学イノベーション、マネジメント研究センター叢書 1. 白桃書房 2010年9月6日刊を読む

「時流に乗る」経営戦略の原理

昭和 40 年代から 50 年代にかけてのビッグストアづくり期において、中心的な役割を果たしたのが、積極果敢な出店政策だった。渥美は、それを「時流に乗る作戦」としての「経営戦略」と位置づけた。「経営戦略」とはどんどん変わる経営環境に応じて重点課題や行動方針をそのつど変えることであり、長期的な経営方針を定める「経営の戦略」と明確に区別した。それゆえ、渥美は主要なセミナーの冒頭で必ず現状分析を示し、「時流」を明確にして、「経営戦略」を論じた。

その指導の過程から、渥美は繁盛店から成長店への経営転換を図るチェーンストア志向企業の「経営戦略」の一般原理として、つぎの 5 つを導き出した。

1. 一番主義

地域市場で圧倒的な寡占化を図ること、用語法は似ているが、地方百貨店がめざした「地域一番店」主義とは異なる。地方百貨店の「地域一番店」主義が店舗を大きくして総合売上高を拡大するのに対して、チェーンストアの「一番主義」は特定商品ラインで高占拠率を実現し、その積み重ねで地域市場を制圧する作戦のことである。顧客にとって買いやすい関連商品分野で高占拠率の商品ラインを積み上げるライン・ロビングが戦略の要であり、単なる総合化による売上高拡大ではない。

しかも、チェーンストアが制覇する商品ラインは高級品や趣味品ではなく、大多数の人々が消費する実用品(エブリデイ・グッズ)、大衆品(エブリデー・グッズ)であり、その特定商品ラインで最大の売場面積を確保できるよう店舗設計することが高占拠率達成の方法と提案した。

2. 集中主義

もっとも効果の大きな重点課題を選択し、そこに限られた経営資源を集中し、それだけは完全に実現すること。渥美は、これを「ドライ商法」と呼んだ。反対は、なんにでも手を出す、あるいは楽な方から手をつける「ウエット商法」である。したがって、多角経営を厳に戒め、少なくとも小売業は 200 店、食堂業は 300 店まで浮気をしてはならないと主張した。重点課題を選択したら、どんなにむずかしくてもやり抜くチャレンジ(挑戦)と、現状を否定するチェンジ(変革)の精神が不可欠であり、それによりはじめて競争に打ち勝つことができると指導した。

3. 先制主義

他の業界、他の地域、他の国で成功した戦略をだれよりも早く、その業界、その地域、その国

にもち込むこと。日本型スーパーストア(総合スーパー)の急速展開や、新しく開発された住宅地域のサバブへの出店等は渥美が最初に提案し、それを素早く実施した小売企業がビッグストアの先頭を走った。すなわち、だれよりも早く空白市場を発見し、埋める先発者優位の原則を説いたのである。その空白市場を発見するため、ビッグストアづくりの手本をアメリカに求め、毎年ペガサスクラブ会員企業とともに海外研修旅行を重ねる、現場学習を貫いた。

4．経験主義

歴史の中で多数の人々が成功と失敗を繰り返している。そこから導き出された公約数としての行動原則が「経験」である。先制主義の説明からわかるように、実践の裏づけのある成功・失敗例から学習するため、渥美が重視した調査・指導法がストア・コンパリソン(店舗見学・調査)である。他店と自店を見学し、比較分析することであり、観察が容易な陳列方法や販売促進策のみならず、経営戦略の観点から商品中心に重点課題を発見し、また対策を考えることを求めた。

5．目標主義

数字で表現された経営目標をあらゆる分野でもつこと。事業は飛躍と停滞の繰り返しであり、単線的な成長はあり得ない。飛躍のあとの停滞を乗り越え、停滞のあとの飛躍を促すのが経営目標数値であるという。目標数値が設定されていることで飛躍への準備をすることができ、停滞の反省が可能となり、飛躍をたぐり寄せることができる。とりわけ投資には目標管理が必要で、慎重な準備、納得のいく調査、科学的な分析が投資を成功に導く手順と教えた。

P126 ~ 128

[コメント]

日本におけるチェーン・ストア理論の主導者で、ペガサスクラブ主宰者、渥美俊一先生のお考えを見事にまとめた本書。

とりわけ、ここにまとめられた時流に乗る経営戦略は渥美先生の理論の中核とも言える。

- 2010年10月12日 林 明夫記 -