

# リーダーたちの本棚

Leader as Readers

企画・制作 朝日新聞社広告局 広告特集

## L 合理化を徹底追求 小売りの常識を覆す

【率いる】 Leading

「ベビー・子供用品を通じて、子供とその家族の日常を豊かにしたい。例えば衣類。子供は成長が早く、長年着回す想定は不要ですが、激しい動きに耐える丈夫さは必須。こうした観点からより良い品質と価格を追求しています」

西松屋チェーンの前身は、1956年創業の「赤ちゃんの西松屋」。お宮参り衣装や出産準備品を扱う姫路のローカル店だった。79年に西松屋チェーンに商号を変更し、80年代までは地元兵庫県と大阪府を中心に店舗を展開。大村禎史さんは、85年に創業者である義父の要請で経営に参画し、店づくりの標準化・単純化・差別化を推進。これによって出店ペースが上がり、ベビー・子供用品チェーンの最大手に成長した。少子化という厳しい環境下においても業績は伸び続け、今年度は20期連続の増収を達成できる見通しだ。

「10万人の商圏人口に1店という出店目標を設定しています。日本の人口に照らすと単純計算で1,300店。現在は870店余りなので、さらに数を増やし、北海道から沖縄の島々まで、全国津々浦々で良品を買える環境を整えていきたい」

同社の標準化・単純化の手法はユニークだ。店の立地は人口増加エリアでの車によるアクセスを前提とし、賃料が高い幹線道路沿いでなく、かつ便利な場所を選択。売り場面積は200～300坪、店内の通路は幅広く、ベビーカーが楽にすれ違える。衣料は全品ハンガーにかけて陳列。「商品のデザインが一目でわかり、お客様も店員も服を上げたたたんだりする手間がない」との理由からだ。商品の発注・管理業務は本部に集約し、1店につき店員2名で回せるように現場作業をマニュアル化。買い物しやすさと店員の作業効率を優先し、「ガラガラ」の店を理想とする。繁盛するや、近くに店舗を増やして「ガラガラ店」を維持。店が混まなくても利益が上がるのは、徹底した合理化ゆえだ。

### 新たな成長の種はPB商品

近年の差別化の柱は、プライベートブランド(PB)。大手電機メーカーなどの技術部門で働いた定年退職者や早期退職者を積極採用し、開発を任せている。三洋電機出身の技術者が開発した2,999円のベビーバギーをはじめ、パナソニック電工出身の技術者が開発した「くみあわせマット」、富士通出身の技術者が開発した子供服用ハンガーなどが、「安くても高品質」と評判を呼びヒットしている。

「技術者出身の社員は約80名、平均年齢は57歳です。生産管理のノウハウを持つ人たちのため、品質も価格も供給数も安定した商品が作れる。PB商品が増えれば、eコマースはもとより、海外展開の可能性も広がると見えています」

90年の専務就任の頃に店のレイアウト改革を提唱、社内の反対意見もあったが、「成功の仮説を立て、実験し、数値的成果を出すことで賛同を得ていった」という、理系の合理性で売り場のムダを実証し、小売業の常識を覆してきた。

「まだ完成形ではない。さらに実験・実証を重ね、お客様のより豊かな暮らしに貢献していきたいと思っています」

■朝日新聞社広告局ウェブサイトでは、大村禎史さんが語るリーダー論を紹介しています。  
<http://adv.asahi.com>

朝日新聞 広告 検索



西松屋チェーン 代表取締役社長

## 大村禎史さん

1955年兵庫県生まれ。79年京都大学大学院工学研究科修士課程修了。同年山陽特殊製鋼入社。85年西松屋チェーン入社・取締役。90年専務取締役。96年副社長。2000年から現職。

### 大村禎史さんのおすすめ本棚

- 『21世紀のチェーンストア チェーンストア経営の目的と現状』** (実務教育出版) 瀧美俊一著  
チェーンストア産業の歴史やチェーンストア経営の本質を紹介し、人々の日常生活を本場の豊かさへと転換する産業への理解を促す著書。著者の代表作。
- 『チェーンストア経営の原則と展望』** [全訂版] (実務教育出版) 瀧美俊一著  
40数年にわたり流通業大手の経営を指導してきた著者によるチェーンストア経営の行動原則集。商品、店舗、財務、マネジメントなどに関する提言が満載。
- 『生き方 人間として一番大切なこと』** (サンマーク出版) 稲盛和夫・著  
京セラとKDDIを創業し、成功に導いた著者が人生哲学を語る。日常生活での心がけ、倫理・道徳から文明論・宇宙論まで人生の意義を問う。
- 『渋沢栄一 徳育と実業 錬金に流されず』** (国書刊行会) 渋沢栄一著  
渋沢栄一の大家「青洲百話」より、道徳、商業道徳、正義の実業哲学を中心に再構成。公利公益につながる私利私益こそが実業、その神髄を伝える。
- 『中国古典 一日一言』** (PHP文庫) 守屋洋著  
中国文学者の著者が、中国古典の中から、単なる知識ではなく、毎日のビジネスや生活に役立つような実践的な知識を選び、全365編を平易に解説。

トとして活躍されました。この考え方に触れ、チェーンストアの存在意義を確認し、また、壮大なシステム産業であることに興味を持ちました。著書の中には、店舗の適正規模や商品の条件など、チェーン展開の具体的なノウハウを示したのもあり、これを仮説として自分なりに実践していけば、当時30店ほどだった店舗数をさらに増やせるのではないかと、夢を持ちました。

そうして転職を決定し、少しずつ経営に携わる中で、瀧美俊一氏がチェーンストアにおいて重要な3つのS「Standardization(標準化)」「Specialization(差別化)」「Simplification(単純化)」を追求していかれました。のちに瀧美先生にお会いする機会に恵まれた際は、プライベートブランド(PB)の重要性について指摘していただきました。PBは現在注力している事業で、ヒット商品は生まれています。瀧美先生は4年前に他界されましたが、膨大な著書を残されました。社員たちには、チェーンストア産業の成り立ちや本質について記した『21世紀のチェーンストアチェーンストア経営の目的と現状』、具体的な運営ノウハウを紹介する『チェーンストア経営の原則と展望』の2冊を必読書

として勧められています。『生き方 人間として一番大切なこと』は、尊敬する経営者、稲盛和夫さんの著書です。惜しいながら、自分にも思い当たる内容がありました。「こうありたいと願ったなら、あとはさっさとまじいばかりの強さでその思いを凝縮して、強烈な願望へと高め、成功のイメージが克明に目の前に「見える」ところまでもっていく」という部分です。実は私も「見えた瞬間があるのです。現在、標準化しているレイアウトの西松屋の店内風景が脳裏に浮かび、色彩まで付いていたのを覚えています。店の未来について考え抜いた結果の現象だったのかと、読んでから思いました。本書は他にも心に残る言葉が多く、宇宙のメカニズムや生命の神秘に照らして善行や利他精神の尊さを秘く内容にも感じ入りました。

「渋沢栄一 徳育と実業 錬金に流されず」は「実業の父」と呼ばれる渋沢栄一氏の金言集です。感銘を受けたのは「仁義道徳を行えば利用厚生は道に反し、富貴栄達を望めば、いきおい人道に欠けます」という一文です。読んだ本が自分の人生や仕事にどう役立つのか、考え抜く。小説もそうした実用主義的な読み方をします。また、この言葉は経営信条でもあります。我流のビジネスにならないように、業界を問わずあらゆる経験則を学び、よく考え、実践し、さらに学ぶ。その繰り返しの怠らないようにいつも肝に銘じています。(談)

## R 読みながら考え、考えながら読む

【読む】 Reading

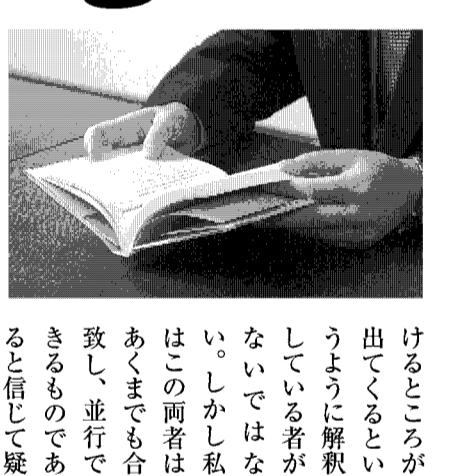
兵庫県姫路市を本拠に、全国に870店舗余りを展開する西松屋チェーン。良質で手頃な価格のベビー・子供用品を豊富にそろえ、子育て世帯に支持されている。理系出身の代表取締役社長、大村禎史さんの読書信条は、「学びで思わざれば則ち悶し、思いで学ばざれば則ち殆うし」。論語の言葉だ。

「生きた人間として一番大切なこと」は、尊敬する経営者、稲盛和夫さんの著書です。惜しいながら、自分にも思い当たる内容がありました。「こうありたいと願ったなら、あとはさっさとまじいばかりの強さでその思いを凝縮して、強烈な願望へと高め、成功のイメージが克明に目の前に「見える」ところまでもっていく」という部分です。実は私も「見えた瞬間があるのです。現在、標準化しているレイアウトの西松屋の店内風景が脳裏に浮かび、色彩まで付いていたのを覚えています。店の未来について考え抜いた結果の現象だったのかと、読んでから思いました。本書は他にも心に残る言葉が多く、宇宙のメカニズムや生命の神秘に照らして善行や利他精神の尊さを秘く内容にも感じ入りました。

「渋沢栄一 徳育と実業 錬金に流されず」は「実業の父」と呼ばれる渋沢栄一氏の金言集です。感銘を受けたのは「仁義道徳を行えば利用厚生は道に反し、富貴栄達を望めば、いきおい人道に欠けます」という一文です。読んだ本が自分の人生や仕事にどう役立つのか、考え抜く。小説もそうした実用主義的な読み方をします。また、この言葉は経営信条でもあります。我流のビジネスにならないように、業界を問わずあらゆる経験則を学び、よく考え、実践し、さらに学ぶ。その繰り返しの怠らないようにいつも肝に銘じています。(談)

「渋沢栄一 徳育と実業 錬金に流されず」は「実業の父」と呼ばれる渋沢栄一氏の金言集です。感銘を受けたのは「仁義道徳を行えば利用厚生は道に反し、富貴栄達を望めば、いきおい人道に欠けます」という一文です。読んだ本が自分の人生や仕事にどう役立つのか、考え抜く。小説もそうした実用主義的な読み方をします。また、この言葉は経営信条でもあります。我流のビジネスにならないように、業界を問わずあらゆる経験則を学び、よく考え、実践し、さらに学ぶ。その繰り返しの怠らないようにいつも肝に銘じています。(談)

「生きた人間として一番大切なこと」は、尊敬する経営者、稲盛和夫さんの著書です。惜しいながら、自分にも思い当たる内容がありました。「こうありたいと願ったなら、あとはさっさとまじいばかりの強さでその思いを凝縮して、強烈な願望へと高め、成功のイメージが克明に目の前に「見える」ところまでもっていく」という部分です。実は私も「見えた瞬間があるのです。現在、標準化しているレイアウトの西松屋の店内風景が脳裏に浮かび、色彩まで付いていたのを覚えています。店の未来について考え抜いた結果の現象だったのかと、読んでから思いました。本書は他にも心に残る言葉が多く、宇宙のメカニズムや生命の神秘に照らして善行や利他精神の尊さを秘く内容にも感じ入りました。



**三笠書房** 千代田区飯田橋3-3-1  
●詳細は⇒<http://www.mikasashobo.co.jp>  
●(株)ブックライナー(フリーダイヤル)0120-398899(9:30~19:00)からご購入いただけます。

**知的生きかた文庫 ベストセラー群!!**

**吉田松陰** 3.5万部  
「人を動かす天才」の言葉  
楠戸義昭 ISBN978-4-8379-8295-1 ●定価(本体590円+税)

**日本は外国人に どう見られていたか** 4万部  
「ニッポン再発見」倶楽部  
ISBN978-4-8379-8294-4 ●定価(本体590円+税)

**読めば読むほど 頭がよくなる 読書術** 最新刊  
園善博 ISBN978-4-8379-8304-0 ●定価(本体590円+税)

**一生 医者いらずの 食べ方** 7万部  
藤田紘一郎 ISBN978-4-8379-8298-8 ●定価(本体590円+税)

**体がよみがえる 長寿食** 7万部  
藤田紘一郎 ISBN978-4-8379-8298-8 ●定価(本体590円+税)

**減らす、手放す、忘れる「禅の教え」**  
榎野俊明 ISBN978-4-8379-2509-8 ●定価(本体1200円+税)

始めた人からみるみる変わる!

若返りホルモン DHEA が 若さを決める!

40代からの **太らない体の 作り方**

25万部!

医学博士 満尾正

結局、人生は「見た目」です!

- ★何よりも「野菜を食べる」
- ★「1分間・120メートルの速さ」で歩く
- ★「体の中の太るゴミ」を正しく出す
- ★寝る前に「ストレスをゼロにする」

この4つだけでガラリと変わる!

☆A5判 オールカラー/ 552円+税

最新刊 「お金」「幸せ」「人脈」「時間」「自由」... を得られる最高の生き方! ロスチャイルドらの「思考法」と「習慣」が身につく実践プログラム

**世界の大富豪 2000人がこっそり教えてくれた 3週間で 人生を変える法**

トニー野中

珠玉の言葉が、あなたの中に革命を起こす!

- 「君の夢は、いったい何だい? お金だけで人は幸せにはなれないよ」
- 「自分が本当に望むものを見分けるんだ!」
- 「嫌いなことなんてやっていて、成功できるわけがない!」
- 「成功者のアドバイスを、素直に聞け!」
- 「昨日と同じことをやり続けても、明日は何も変わらないよ」

...そして思考が現実になる。

各QRコードから すぐに! 無料で!! **三笠書房BOOKSTORE** で立ち読みができます!!

PC・スマホ・タブレット対応!! <http://www.mikasabooks.jp>