

米で研修、事業を多角化

勇者の挑戦

ぎふ財界人列伝
バローホールディングス編

1970年代、伊藤喜美はスーパーマーケットの多店舗展開を目指す一方、異業種にも目を向ける。「これからは食だけでなく、健康や住環境、余暇に興味を持つようになる」。生活が豊かになりつつある消費者の姿を目の当たりにし、新たな事業の必要性を感じていた。

中小小売業の利益保護を目的に74年に施行された大店舗法（大規模小売店舗法）が壁となり、出店攻勢は思うように進んでいなかった。くしくも、事業の多角化にかじを切る時期と重なった。ホームセンター、ドラッグストア、スポーツクラブ。後にスーパーマーケット事業を中核とするバローホールディングスの収益の柱となる事業が、一歩ずつ動き出す。

最初はホームセンター事業だった。73年、経営不振に陥った中津川市の家具店を引き取って育てることから始めた。マイホーム時代が到来し、日曜大工がブームだった。店名は「ジャック&ベティ」。ホームセンター事業はその後、県内最大のホームセンターを目指し、95年に県内最大手の「富士屋」と合併して17店舗に拡大。「フジヤホームセンター」を経て、「ホームセンターバロー」となった。「ノウハウが足りなかった」。伊藤にとって試行錯誤の連続でもあった。ホームセンターはスーパーマーケット

のマネジメントと時間軸が全く違った。スーパーマーケットでは魚も野菜も鮮度が勝負で、その日のうちに売り切る必要がある。従って時間単位での確かな指示、行動、修正が必要となる。

一方、ホームセンターは商品を季節ごとに入れ替える。3カ月、6カ月と販売政策をスーパーより長い時間軸で考える。政策を誤ると、商品在庫を翌年に持ち越すことになり、影響は長期化する。この違いは後に中長期的な視点で戦略を立案するという副産物をもたらした。

ホームセンター事業に参入した頃から、米国研修を取り入れた。米国で支持される業態やマーケティング手法を日本流にどうつくり直すかを学ぶ場と位置付けた。これまで開発した業態は一貫して米国研修から学んでおり、後に会長兼社長になる田代正美は当初か

ら継続して参加している。

次に着手したのは、ショッピングセンターに欠かせない医薬品を扱うドラッグストア事業だった。医薬品を販売するテナントが退店したのを機に、伊藤は「自前でやりたい」と84年に運営会社「中部薬品」を立ち上げた。

企業理念の一つに掲げた先取りは、これだけにとどまらない。「ライフスタイルが変わってくる。いずれペットを家族の一員やパートナーとして擬人化した商品、サービスが受け入れられる」。まだ、ペットショップの全国チェーンはない頃だった。伊藤は参入を決断し、90年、川崎市に「ペットフオレスト」をオープンした。運営は簡単ではなかったが、やがて軌道に乗り、関東や東海で店舗を増やしてペットブームをけん引した。

ほかにスポーツクラブのチェーンストア化を進めた。「アクトス」の最初の店舗は「東濃スポーツクラブ」で84年に恵那市にオープン。90年に店名をアクトスに変更し、2003年に移転新築した。室内の温水プール、テニスコート、トレーニングルーム、エクササイズスタジオを設け、日本で初というドイツ製トレーニングマシンを導入し、会員の健康志向に応えた。スポーツクラブの多店舗化も推し進め、本業のスーパーマーケットに加え、主要事業に成長していった。（敬称略）



異業種参入トップで始めたホームセンター事業の「ジャック&ベティ」



ドラッグストア事業で医薬品販売を手掛ける「中部薬品」



スポーツクラブ事業の最初の店舗「東濃スポーツクラブ」



業態やマーケティング手法を学ぶ米国研修の参加者