



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社 石川時計店

昭和56年の夏、株式会社石川時計店の石川哲郎社長は、これまでの同社発展の軌跡を振り返りつつ、今後の成長戦略を検討していた。

石川社長が若冠26才で同社の二代目社長となって以来約20年、同氏の努力の甲斐あって、年商4,000万円の「並の」時計店は、茨城県下に7店舗網を敷き、年間16億円を  
10  
売上げる「一級の」店にまで発展してきた。しかしながら、かように驚異的なペースで高度成長を遂げてきた石川時計店ではあったが、ここに来て、その成長ペースが多少鈍化する兆しが感ぜられた。

20年間を回顧してみると、後半の10年間における同社の成長は多店舗化に負うところが大きかった。しかし、昨今、出店には極めて多額の投資を伴うようになってしまったし、  
15  
県下の主だった市場には既に出店をし終えた感がした。それ故、今後は多店舗化による成長に多大な期待を寄せることは難しい、と石川社長は考えた。そうなると、成長は既設店でのマーチャンダイジング革新に依存せざるをえなかった。

石川時計店では時計、めがね、宝石貴金属、アクセサリなどを取扱っていたが、かつての主力商品である時計とめがねの比重は年々減少し、その分、宝石貴金属の比重が増加する傾向にあった。市場の動向、競争の動向、それに同社の保有する経営資源を合わせ考  
20  
慮すると、この動向は今後とも継続するものと石川社長は判断した。けれども、宝石貴金属の潜在市場が、時計やめがねの落ち込みを単に穴埋めするだけではなく、会社全体を大きく発展させる程に大きな期待を寄せうるものなのか、は石川社長にも十分見通すことができなかった。

このような考えを巡らせていた石川社長に、最近、「日本に金ブーム到来!」、「日本  
25  
初の公設金取引市場開設か!」、あるいは「大蔵省、銀行と証券会社に金取引認可!」といった耳よりの情報が頻繁に入ってきた。

石川時計店でも数年前から金地金を販売していたが、金地金の商売は相場物で、めんど  
うだし、マージンも薄い(3%位)ことなどから、積極的な販売をしたことはなかった。  
30  
けれども、この金ブームが一過性のものではなく、しかも、今後銀行や証券会社などが新規参入してきても、当社のような専門店です分に利益的な商売をしていけるものであれば、

---

このケースは、中小企業振興事業団の支援と株式会社石川時計店の好意ある協力の下に、慶應義塾大学ビジネス・スクールの滝沢茂助教授により、クラス討議の資料として作成された。

本ケースは、クラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理上の適切または不適切な処理を例示するものではない。