

【研究ノート】

スーパーマーケットにおける事業戦略と組織 －成長企業A社にみる製造小売業態化戦略と組織－

岡本 卓也*

1. はじめに

高度経済成長の波に乗り急成長を遂げてきた総合スーパー企業、GMS (General Merchandise Store) 業態であるが、ここにて同業態の企業各社の成長鈍化と構造的ともいえる低収益性が明らかとなり、その成長の限界が指摘されている。事実、長崎屋、マイカル、壽屋の破綻、米国外資企業による西友の買収、ダイエーへの産業再生機構活用の決定等からも明らかなように、すでに何社かの企業はマーケットから消え去り、また他についても企業の自立が成しえず危機的状況に直面しているというのがわが国GMS業態の現状であろう。

一方小売業全体を見渡すと総合スーパー企業とは明らかに性質を異にした営業形態、経営方式を持つ小売企業が成長している。それらはカテゴリーキラーと呼ばれるようなディスカウント・ストア、ホームセンター、衣料専門店等であったり、コンビニエンス・ストアのように時間的利便性、独自商品開発・販売による高収益性を武器にした企業の台頭であったりする。時代はGMS業態が武器にしていた総合性から専門性、独自性、消費者ニーズに合わせた利便性の重視へと変化しているのである。

「食」の分野ではどうであろうか。総合スーパー企業の扱う「衣・住・食」のうち一つの大きな柱である食品小売においても、その分野に特化したスーパーマーケット企業¹⁾の成長は明らかとなっており、とくにローカルチェーン (Local Chain)、リージョナルチェーン (Regional Chain) と呼ばれる地域に密着したスーパーマーケット企業の成長が著しく、その規模を拡大しているのである。

本論文においては「食品小売」の分野において成長を続けるスーパーマーケット企業、特にリージョナルチェーンと呼ばれる地域密着型の食品小売企業に着目し、それがどのように成長しているのか、またその成功要因は何であったのか、その基礎となっているイノベーションとは果たしてどのようなものであるのか、明らかにすることを目的とする。

*本学科卒業生 (株式会社アイワイ・カード・サービス勤務)

なお研究対象としては関東地域を中心に店舗展開するスーパーマーケット企業である株式会社A社を取り上げ、その企業理念、一貫した事業戦略とその背景にあるマーチャндаイジングと組織におけるイノベーションについて考察する。

2. 小売業界の推移とスーパーマーケット企業の成長

(1) これまでの小売業界売上高の推移とその背景にある時代のニーズ

図1は総合スーパー企業大手2社ダイエーとイトーヨーカ堂、スーパーマーケット企業2社、1社は大手リージョナルチェーンのマルエツ、もう1社は関東地域を中心とするリージョナルチェーンであるA社の売上高の年次推移である。

この図からは低成長に陥っている総合スーパー企業と成長を続けるスーパーマーケット企業の状況が明らかになるであろう。ダイエー、イトーヨーカ堂といった総合スーパー企業は1990年代初頭までは右肩上がりの成長を続けていたが、その後成長が横ばい、もしくは大幅な減少に陥っている。一方スーパーマーケット企業については総合スーパー企業と比較するとその成長は止まることなく、特にリージョナルチェーンであるA社においては大手総合スーパー企業の売上低下を横目に見ながら急成長を続けている。さらに総合スーパー企業の売上高減少の要因を考える場合、上図では省略したが、わが国小売業売上高の首位となったセブン-イレブン・ジャパンに代表されるコンビニエンス・ストア業態の存

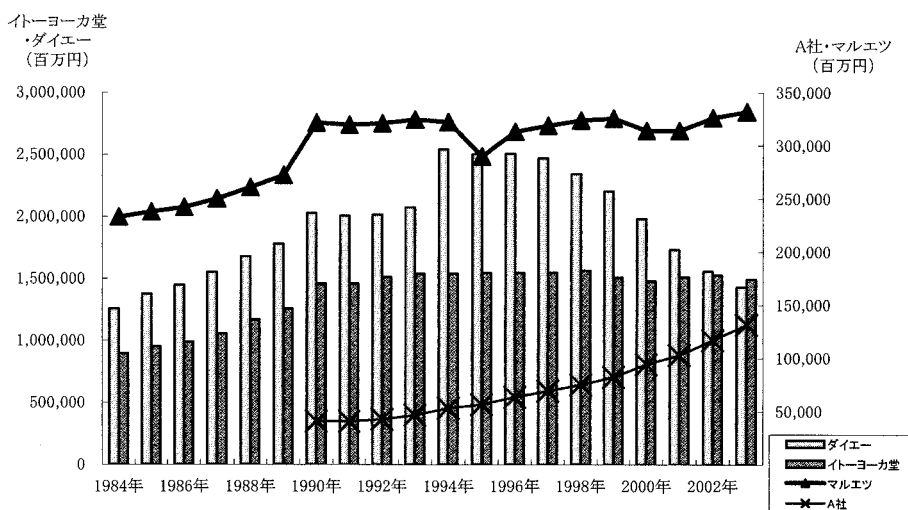


図1 総合スーパー・スーパーマーケット企業売上高の推移

資料：日経MJ編『流通経済の手引き(各年度版)』日本経済新聞社。

注：1) 2000年度数値より各社『有価証券報告書』、各社ホームページから売上高数値を抜粋。

2) A社については1989年以前の数値は不明。

在も忘れてはならない。

わが国における食品小売業態の推移をみる場合、高度経済成長とともに総合的な品揃えとワンストップショッピングの利便性を武器に成長を続けてきたGMS業態が1990年代初頭にその成長をストップさせ、現在では食の分野に特化したスーパーマーケット企業、もしくは時間的利便性、マーチャンダイジングの優位性による高収益性を武器にしたコンビニエンス・ストアが大きく成長を遂げているのである。

ではなぜこのように、ある業態は衰退し、性質を異にした業態がその座を奪うかのよう
に台頭してくるのであろうか。以下に3つの業態（GMS、コンビニエンス・ストア、スー
パーマーケット）毎の時代的環境とその背景にある消費者ニーズについて考察し各業態の
成長要因を探る。

1) GMS、総合スーパー

1960年代より創立された総合スーパー企業各社は1970年代中頃までの高度経済成長の波
に乗り急成長を遂げた。1972年にダイエーが百貨店の三越の年間売上高を抜き小売業界の
トップに躍り出て以来、総合スーパー企業は勢力を拡大し続け巨大な小売グループを形成
してきた。

長崎県立大学建野堅誠教授は『日本流通産業史』²⁾において、専修大学田口冬樹教授³⁾
の説と合わせて次のような総合スーパー急成長の背景を提示している。

①大量生産体制の生成と展開、②大量消費市場の生成と展開、③消費者の価値観の変化、
④消費者物価の上昇、⑤人口移動と都市化と郊外化、⑥国際化の進展の6つである。また
建野はこのような条件は総合スーパー企業だけではなく小売企業全般に当てはまる条件で
あって、総合スーパー企業に限った成長の要因としては以下のものを挙げている。

①政府の流通政策、②革新的な企業家の存在、③総合スーパー化、④新しい経営管理技
術の導入と展開、⑤立地戦略の転換、⑥特異な資金調達方式、⑦提携・合併による成長を
挙げている。

またサミット株式会社会長荒井伸也はその著書⁴⁾のなかで総合スーパー企業成功の要因
として①急速な都市化現象と立地戦略、②小売機能としての擬似百貨店化、③ビッグスト
アの性格の曖昧さとスーパーマーケットとの棲み分け、④百貨店法による百貨店の出店規
制を挙げている。これら二氏の説によれば革新的な若い経営者たちが米国のチェーンスト
ア・モデルを参考にしながら、それまでいわゆる業種店が多く存在した消費財小売業界に
おいて、ワンストップショッピングを理想とした品揃えの拡充を行なった。またその際
には荒井のいう擬似百貨店とも呼ばれる大型店舗が全国各地の都市化の流れに合わせて展開

され急速な成長を促したのである。衣・食・住の全ての商品を扱うという品揃えの拡充、総合スーパー化、それこそが時代のニーズにマッチし多くの消費者に受け入れられたのである。

2) コンビニエンス・ストア

1970年代総合スーパー企業のスピン・オフ（分社経営）戦略として展開されたのがコンビニエンス・ストアである。現在コンビニエンス・ストア最大手のセブン-イレブン・ジャパンは1974年米国サウスランド社とのライセンス契約のもと創業されている。わが国のコンビニエンス・ストアは総合スーパーに対し全く異質の業態であって、店舗面積は狭く、また数十万とも言われる総合スーパーでのアイテム数に対し3,000前後の品揃えしかない。しかしセブン-イレブン・ジャパンは2001年に、それまで小売業界首位であったダイエーの売上を抜き、また2003年には出店数1万店を突破するなど規模を拡大し続けている。

川辺〔7〕は、コンビニエンス・ストアの発展の背景と要因についてその著書で簡潔に述べている。主要な論点をまとめると以下ようになる。

- (i) 1970年代までには、既存の社会・経済システムの変化が認識し始められた。この変化にもとづく、来るべき社会について、研究者たちは…「第三次産業革命」などいろいろな名称で呼んでいる。（中略）こうした第三次産業革命のこの大きな変化のなかで、近年急速に新しい経済制度が発展している。特に、小売業を含むサービス部門で、こうした動きが顕著である。なかでも、コンビニエンス・ストア…の発展はめざましく、日常生活においてもなじみ深いものになっている。（p.2）
- (ii) 第二次大戦後の豊かな社会の形成において、アメリカのみならず日本においても消費の中心は家庭市場から個人市場へと移行していった。かつてのような標準的な大量生産品を毎週まとめ買いするという家庭市場から、価値観やライフ・スタイルにもとづく多品種少量販売を基礎とする個人市場へと移行したのである。（p.404）

そういった時代背景にあって、

- (iii) コンビニエンス・ストアは低価格を競争力の源泉としているのではなく、従来存在しなかった「便利さ」というサービスを生み出すことによって既存の小売企業に対して競争力を確立したのである。（p.5）
- (iv) 女性の社会進出による購買時間の変化や嗜好の洋風化、利用の簡便性、生活の合理化など、若者を中心とした消費者ニーズの変化に、コンビニエンス・ストアが、時間、立地、商品などの面に対応した…。（p.132）

それら対応局面におけるコンビニエンス・ストア特有の武器は、

- (v) POSを軸とした高頻度・少量の物流戦略 (p.168) であり、また粗利益追求のために、
①在庫管理の徹底による商品ロスの削減、②チェーン店の増加で一括仕入れによる仕入れ単価の低下 (スケール・メリット)、③最も粗利益の高い、たとえばファーストフードのようなものを扱うこと (p.405) を行なった。

また小売業界へのわが国特有の社会的な要請として、

- (vi) (小規模・零細な) 既存の多数の独立店が存在し、流通後発国の近代化の一環としてコンビニエンス・ストアの業態が利用されたこと (p.408)、狭い高価な土地を効率よく使うために、コンビニエンス・ストアのもつ概念が徹底的に追及されることになったこと (p.409) を挙げており、コンビニエンス・ストアの発展につながったとしている。

これら背景のもと、川辺は第二次産業革命と第三次産業革命という定義を用い、それまでの既存の小売業態とコンビニエンス・ストアの性質の違いを以下のように述べている。

- (vii) 第二次産業革命によって生じた従来の大量生産・大量販売時代の流通方式は、大規模メーカーが生産段階で大量生産した製品の特質をアピールして、消費者のニーズをその製品に向けさせ、後は太く短いパイプ⁵⁾をもって生産から消費段階に流し込むものである。(中略) これにたいして、(中略) 大規模小売商は自らが生産者になり、商品的大量仕入れをもって対抗力をもとうとした。百貨店、通信販売、そしてチェーン・ストア、スーパーマーケットなどほとんどすべての近代的な小売企業は、こうした政策のもとに、取引量を拡大するために店舗を増やし、商品回転率を高めたのである。ところが、1970年代になってはっきりし始めた第三次産業革命においては、大量生産・大量販売の流通形式では対応できなくなりつつある。つまり、顧客が自ら主体性をもって商品を選択するようになってくると、メーカー・サイドの見込み生産と高圧的なマーケティングに代わって、(中略) 消費者に関する情報によって生産と配送を主導していく形の流通方式が開発されなければならなくなったのである。(p.410)

また組織開発の面においては、

- (viii) ある時期に発展した有力企業が時代を経て競争力を失い、他の企業が競争力をもってくる…、(それは) 経済や技術などの発展段階によって異なる組織能力が要求されるからではないかと思われる。すなわち、現在、競争力を失っている企業を見ると、それらはかつて第二次産業革命の大量生産・大量消費時代においてそれに適合する組織能力を有したものであるのに対し、現在直面しつつある第三次産業革命時代においては、個性化・多様化の多品種少量生産とマーケットのセグメントに基づ

く販売を可能とする組織能力の開発が必要とされる、とする。(p.10)

若干長くなったが、上のことから次のことが言えると思われる。つまり高度経済成長期の波に乗る総合スーパー企業を第二次産業時代の小売企業とするならば、それは単品大量販売至上主義⁶⁾ともいえる販売戦略を通し、幅広い品揃えの中で大量に消費するという時代のニーズに合わせるものであったのである。1970年代をピークに勃興する中産階級意識の中、日本全国の都市部に展開された擬似百貨店ともいわれるビッグストアがまさに当時の消費者の羨望を集めたのである。だが現在は、川辺の言う第三次産業革命ともいえる体制変革が起きており、その顕著な業態の一つが、高度な情報システムの構築をベースにしたコンビニエンス・ストアなのである。それは長時間営業という時間的利便性、メーカーと協調関係を取りながら開発する独自商品の販売を通しての高収益性、全国1万店にもおよぶチェーン各店への商品調達を可能とする物流システム構築などの戦略優位性を武器に既存業態を圧倒するのである。そして忘れてならないのは、それまでには無かった、コンビニエンス「利便性」が個性化、多様化を求める消費者ニーズにフィットしたのである。

3) スーパーマーケット

荒井は、安土〔1〕のなかで、ビッグストア（総合スーパー）について、その性格のあいまいさを指摘⁷⁾しながらも高度経済成長の波に乗り、業績を拡大していったことを述べ⁸⁾、それに取り残されるようにして、わが国のスーパーマーケット業態が伸び悩んでしまったことを認めている⁹⁾。本来は、内食材料提供業¹⁰⁾としての役割を果たすべくわが国に導入されたスーパーマーケット業態であったが、その役割とオペレーションは次第にその性質を変えながら展開されるようになった。衣・住・食を総合的に取り扱う総合スーパー企業が都市部中心に規模拡大を続けるようになると、本来①住宅地立地、②生鮮食品重視、③標準的店舗規模であるはずのスーパーマーケット企業¹¹⁾は、ビッグストアとの競合の中、「冷静さを失って、全店そろって価格戦略に突入したり、中心地店舗をビッグストア並みの大型店につくり変えて対抗しようとしたり」して本来の役割を果たさなかったと指摘する¹²⁾。このように総合スーパー企業の急成長の陰に隠れるようにして、規模拡大がなかなか進まなかったのが1970年代以降のスーパーマーケットの姿であるとしている。

しかし現代、リージョナルチェーンを中心としたスーパーマーケット企業各社は次第にその本来の内食材料提供業としての役割を再確認するかのように新たな局面を迎えている。

それは「第一次流通革命」論の中で論じられた、大手メーカーが主役の太く短い流通チャネルとして期待された“スーパー”としてではなく、川下主導の流通革命の主役として、

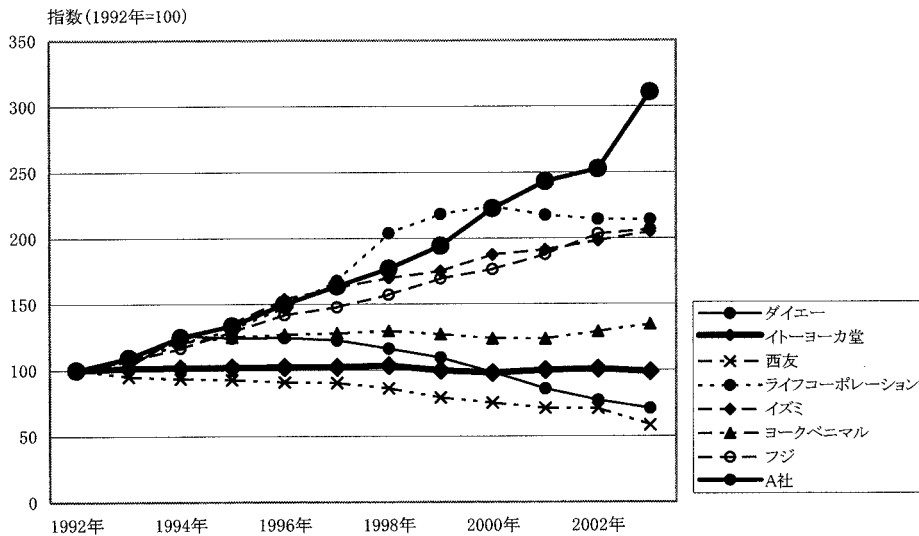


図2 主要小売企業売上高の推移

資料：日経MJ編『流通経済の手引き(各年度版)』日本経済新聞社。

注：1) 2000年度数値より各社『有価証券報告書』、各社ホームページから売上高数値を抜粋。

「量販店から質販店」としての脱却が進むという「第二次流通革命」¹³⁾ともいわれる新たな流通構造の変化の中、次第に「食」に特化したスーパーマーケット企業の優位性が増してきたのである。

このように総合スーパー企業成長の影に隠れるように存在してきたスーパーマーケット企業も新たな流通構造の変化とともに全国各地において、次第にその本来の役割を果たし、社会からの要請とともに「食」の分野における専門性を武器に大きく成長する局面を迎えているのである。

以上のように総合スーパー、コンビニエンス・ストア、スーパーマーケットの三つの業態について見てきたが、時代の要請、消費者のニーズを満たすことによって大きく成長しながらも、次第にそのニーズにフィットしなくなるとその成長が止まり、次いで新たな優位性を持った業態が台頭してくるということが明らかになるであろう¹⁴⁾。つまり小売企業成長において絶対的なものが「時代・消費者ニーズとのフィット」であって、それに適合しなくなるとやがて衰退していくのである。

それではここからは、総合スーパー企業とスーパーマーケット企業に絞り、現状はどうであるのか分析をしていく。

図2は総合スーパー企業3社、スーパーマーケット企業5社の1992年度の売上高を100とした場合の売上高の推移を示している。これを見ると総合スーパー3社においては、イ

トーヨーカ堂についてはほぼ横ばい、ダイエー・西友については1992年度売上を下回る。

一方のスーパーマーケット企業の多くは順調な伸びを示しており、とくにリージョナルチェーンについては大きくその売上規模を拡大している。中でも急成長を遂げているのが関東地域を中心に売上を伸ばしているスーパーマーケット企業A社である。次節においては、このA社に着目し、何故このように拡大しているのかを探っていく。

3. スーパーマーケット企業A社の成長分析

(1) A社の業績の推移

株式会社A社は会社設立1974年3月、埼玉県を中心に千葉県、群馬県、栃木県、茨城県の5県に店舗展開するスーパーマーケット企業である。2004年3月現在73店舗を展開、従業員数4,023名（パートナー・アルバイトは8時間換算で2,882名含む）、資本金4,199百万円、2003年度売上高は連結ベース151,832百万円・単体ベース131,611百万円となっている¹⁵⁾。これまでの同社の売上高と経常利益額の推移をみていただきたい（図3）。

2004年3月期現在、12期連続の増収増益を続けている。次に経営効率を測るため、1店舗あたりの売上高と店舗数の推移をしてみる（図4）。

1996年より大幅な店舗拡大を志向しており、順調な店舗数の伸びを示している。

同じスーパーマーケット企業と比較する意味で、最大手のマルエツについても同様の図表示した（図5）。

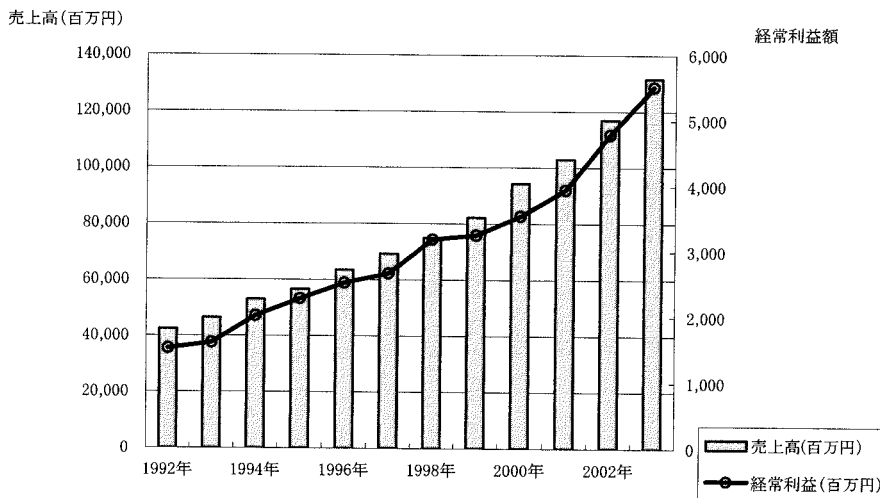


図3 A社（単体）の売上高と経常利益額の推移

資料：日経MJ編『流通経済の手引き(各年度版)』日本経済新聞社、A社『有価証券報告書』。

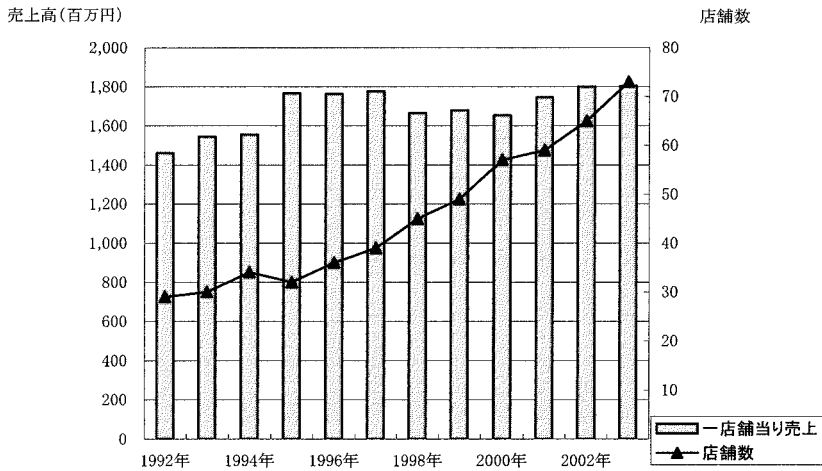


図4 A社 一店舗当り売上高と店舗数の推移

資料：日経MJ編『流通経済の手引き(各年度版)』日本経済新聞社、A社『有価証券報告書』。

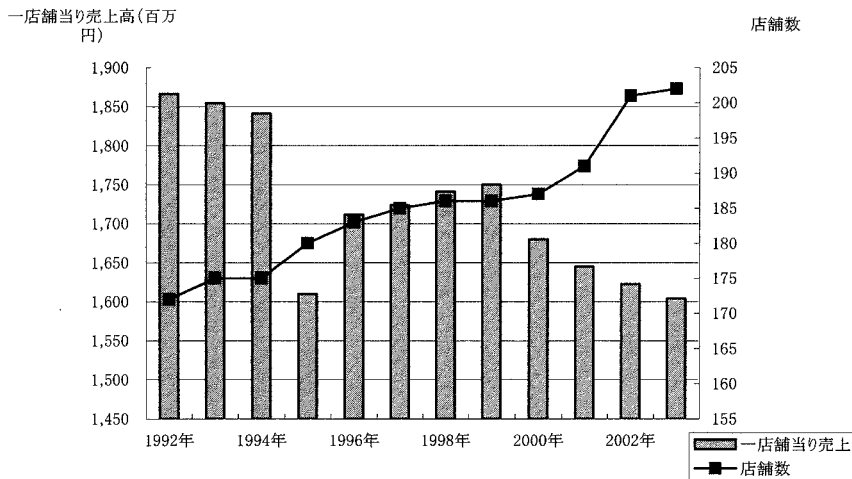


図5 マルエツ一店舗当り売上高と店舗数

資料：日経MJ編『流通経済の手引き(各年度版)』日本経済新聞社、マルエツ『有価証券報告書』。

注：1995年度は決算月の変更により、対象月数が減少している。

以上2社の店舗数の伸びと売上高の関係をみると、マルエツが店舗数を拡大するにつれて一店舗当りの売上高が減少しているのに対し、A社は店舗数を伸ばしつつ一店舗あたりの売上高が横ばい、もしくは増加している。つまりA社については店舗あたり売上高を維持していることから分かるように経営効率が良く、同時に積極的な店舗拡大を行い、その

業績を大きく伸ばしているのである。

それでは何故、A社はこのように効率の良い店舗運営を行い、また業績を伸ばし続けることができるのか。カテゴリー別に見た業績の推移に注目する。

(2) 好業績を牽引するデリカ事業の成長

次にA社のカテゴリー別¹⁶⁾に見た売上高の推移を見てみる。

図6は、カテゴリー別の売上高の推移を金額ベースで表したものである。カテゴリー別に1993年度を100とした場合、2003年度とを比較してみる。各カテゴリーの指数は生鮮食品250.9、一般食品303.4、デリカ事業467.4、住居その他203.9となっている。この数字から分かることは、全部門が好調な伸びを示す中、特にデリカ事業が突出している。つまり前節でみたように店舗規模拡大による好調な業績の伸びについては、このデリカ事業部が大きく貢献しているようである。次に生鮮食品とデリカ事業に含まれる寿司・惣菜とインスタ・ベーカリーの3分類について1993年から2003年の期間の売上高の推移を比較した(図7)。

この図からは生鮮食品、デリカ事業に含まれる惣菜・寿司の金額ベースでの伸び率と比

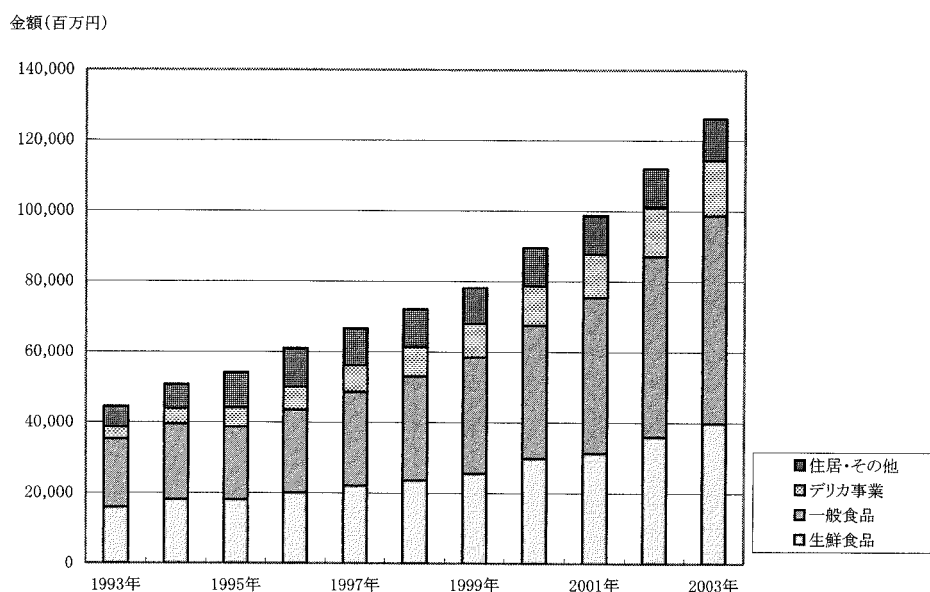


図6 A社におけるカテゴリー別売上高の推移

資料：A社『有価証券報告書』、A社ホームページ『各年度決算資料』各年度版。

注：ここでの商品別のカテゴリーとは、デリカ事業部（惣菜、寿司、ベーカリー）、一般食品（日配食品、加工食品）、生鮮食品（精肉、鮮魚、青果）、その他の商品を住居・その他に分類している。

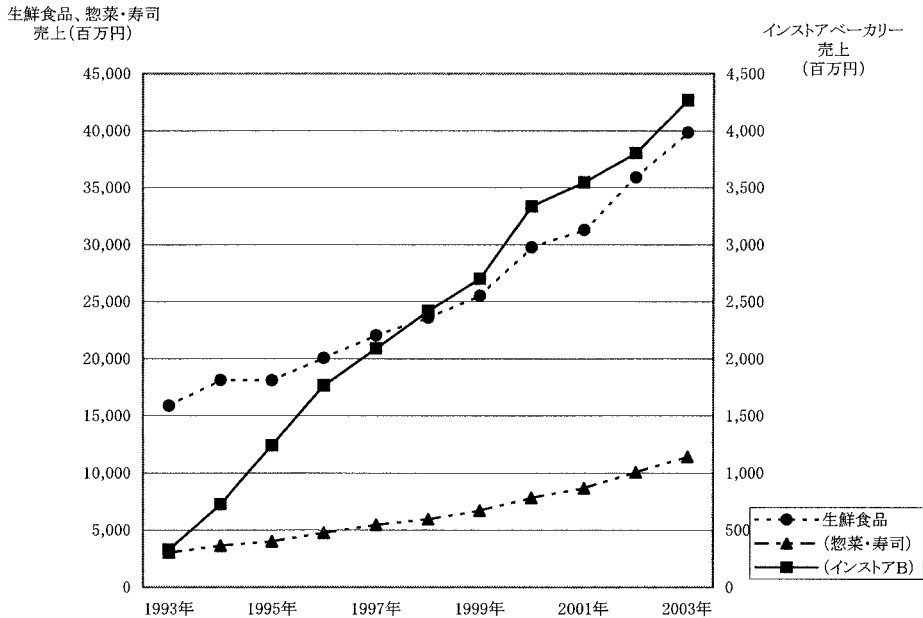


図7 A社における生鮮食品とベーカリーの売上高の推移

資料：A社『有価証券報告書』、A社ホームページ『各年度決算資料』各年度版。

較してインストア・ベーカリー部門が大きな伸びを示していることが分かる。インストア・ベーカリーの1993年度の売上高を100とした場合、2003年度売上高の指数は1301.5と極めて大きな伸びを示している。因みに生鮮食品250.1、惣菜・寿司377.1となっていることからその伸びの大きさは明らかであろう。

ここまで見てきたようにA社においては、全社的に大きくその成長を遂げる中、デリカ事業、特にインストア・ベーカリーが顕著な伸びを示している。インストア・ベーカリーを中心としたデリカ事業が好調なA社を牽引していると言えるであろう。

ではA社において、何故このような特徴が見られるのであろうか。次節においてはA社がどのような戦略を打ち出し、これまでみてきたような好調な業績を残してきたのか、インストア・ベーカリーを中心としたデリカ事業がどのような経緯でこのように大きく伸びたのかを見ていく。方法としては、有価証券報告書をもとに各年度の経営戦略方針を確認し、どのような特色があるのかを探る。

4. A社の事業戦略

(1) A社における3カ年計画の概要

A社においては、1994年4月より現在まで4期にわたる3カ年中期計画が打ち出されて

いる。とくに本節においては、2001年4月より始まる第3次中期計画に着目し、そこでの4つの大きな戦略①「エブリディ ライフスタイル アソートメント型スーパーマーケット」づくりの追求、②個店経営の追求、③小商圈高頻度来店づくりの追求、④製造小売業態化¹⁷⁾について取り上げる。

はじめに、1994年開始の第1次中期戦略からその概要をみていきたいと思う。

同社より報告されている有価証券報告書に記載されている戦略上のコメントを抜き出すかたちで概要を探っていく。また2003年11月に同社訪問し、A社代表取締役社長K氏にインタビューし、デリカ事業の戦略、組織、店舗運営などについての聞き取りを行なった。その内容を織り交ぜながら、詳細についても確認していく。

1) 第1次中期戦略(1994年4月～1997年3月)

この時期の経営の柱として「基本の徹底とローコスト・マネジメント・システムづくり」が掲げられている。また「“地域のお客さまの日常生活の向上に貢献する”ことをモットーに、スーパーマーケットとしての役割を深耕し、地域のお客様のニーズに迅速に対応すべく、店舗への権限委譲による個店経営の推進…を図る」¹⁸⁾とある。この時期よりすでに、本部指導の店舗運営ではなく、消費者ニーズに対応すべく個店経営を標榜している。

また前年より進めている、直営のインストア・ベーカリー売場の導入、増設を本格的に始めている。さらに3カ年計画最終年度の中では、「安全でおいしい商品がたくさんある楽しい売場の実現に取り組むとともに、スーパーマーケットにとって必要な品揃えの充実を目指し、直営のインストア・ベーカリーの…増設、…寿司部門の…拡充、惣菜部門の…強化に力を注いだ」¹⁹⁾とあることから、すでにこの頃からデリカ事業への強い意識が感じられる。

また同社K社長は、「1994年4月から始まる第1次3カ年計画をつくったときに、経営目標の一つとして業態の確立を掲げて、どんなスーパーになるかを明確にしようと思いました。たとえば、もっとインストア・ベーカリーや酒が必要だとか、…米飯…が弱いとか、A社としてあるべき部門構成を考えた」²⁰⁾と述べている。つまり、この戦略のもと、当期間に、デリカ事業を中心としたA社という器作りを行なったと言えるであろう。

2) 第2次中期戦略(1997年4月～2000年3月)

第2次中期戦略は、第1次戦略でつくった器の中身を検討しはじめたものと言えるであろう。この時期に「エブリディ ライフスタイル アソートメント型スーパーマーケットづくり」²¹⁾という定義が登場し、「ミールソリューション型店舗」のモデルとして埼玉県狭山店での改装実験が行なわれている。ミールソリューション(食事の解決)実現のため、同

店においてメニュー提案や料理の相談を受ける「キッチンサポート」、好みの素材を必要な量だけ購入できる「サラダバーコーナー」、鮮魚の調理・加工サービスを提供する「オープンキッチン」、イートインスペースの「キッチンカフェ」が導入されている。そして、このモデルが同社のその後の店舗運営における大きな柱のひとつになっている。

3) 3次中期戦略(2000年4月～2003年3月)

これまで見てきたように、第1次中期戦略においてA社として、どのような品揃えをすればよいか、どのような店舗運営をすれば消費者から支持を得ることができるかを考え、第二次中期戦略において狭山店モデルを中心として、ミールソリューションという消費者ニーズに対応するため、そのマーチャンダイジングを変化させてきた。

そして2000年4月より始まる第3次中期戦略において、その第2次戦略の最終年度を引き継ぐ形で大きく4つの戦略が打ち出されている。「エブリディ ライフスタイル アソートメント型スーパーマーケット」づくりの追求、個店経営の追求、小商圈高頻度来店づくりの追求、製造小売業態化の4つである。最初の3項目は決算資料等に大きく分類されているものであり、最後の製造小売業態化についてはデリカ事業をめぐる施策の一環とされているが、筆者は、これは今後のスーパーマーケット業態の大きな役割・使命を帯びた戦略であると考えるので、本論の大きな柱の一つとして理論付けたい。まず3つの戦略について詳細を確認し、その理念についても検証する。その後、筆者が同社特有の戦略であると主張する「製造小売業態化」について検証する。

(2) 3次中期戦略における3つの戦略

1) 「エブリディ ライフスタイル アソートメント型スーパーマーケット」づくりの追求

これは前節でも取り上げたが、ミールソリューションに対応した品揃え、販売方法、店舗モデルの構築などが具体的な戦術として挙げられる。ライフスタイルアソートメントとは、A社においては「ある特定の生活を楽しむための部品をワンストップショッピング出来る品揃えをすること」と定義され、さらにエブリディ・ライフスタイルアソートメントを「日常・普段の生活を、より豊かに、より楽しむための食事シーンを実現できる、豊富な品揃えと、情報の提供」²²⁾としている。またK社長は以下のように言う。「経営目標として、ライフスタイルアソートメント型のスーパーづくりというのを打ち出しました。豊かで楽しい食事シーンに合った、幅と深さのある品揃えをしていこうと。(中略)スーパーは二つに大別できると考えています。一つは、コモディティ(必需品、日用品)を大量に安く売るタイプ。もう一つは私たちのめざしているライフスタイルアソートメント型のスー

パー。後者は、お客様の好みやこだわり、ライフスタイルに合った商品を提供する…」²³⁾。つまり単なる安売りの日用品ばかりを集めたスーパーマーケットではなく、食に特化した分野において、消費者のニーズに対し毎日のおいしい食事、楽しい売場の提案を実践することが、ミールソリューションの実現につながるとの考えを示している。

2) 個店経営の追求

K社長は先のライフスタイルアソートメント型のスーパーづくりに続き、以下のように述べている。「後者（ライフスタイルアソートメント型のスーパー）は、お客様の好みやこだわり、ライフスタイルに合った商品を提供するわけですが、個店個店でお客様のニーズは微妙に違ってくる。すると、お客様をいちばん知っている店舗に権限をもたせて、主体的に商売したほうがいい。（中略）ですから、必然的に個店経営でなければいけないんですよ」²⁴⁾と個店経営の必要性を説いている。またその具体的な方法については、「個店経営の場合、1人で考えるよりも、みんなで考えたほうがいい。しかも、パートさんは、地域の生活者で、家庭の食事シーンの主役でもある。（中略）その人たちの持っている力を高めながら、力を発揮してもらい、全員参加の商売をしよう…」と説明している。さらにK社長は、伊藤〔3〕の中で、「うちは仕入れや品揃えに関して、各店舗の店長に任せている部分が非常に大きいんですよ。それぞれの店舗で売れ筋は違ってきますし、お客さまの好みも違います。たとえば、ある店舗には近隣にある小さな豆腐メーカーの豆腐が置いてあります。知名度は低いですが、その店舗では非常によく受け入れられている。あるいは、魚のパックにしても、二切れ入りがよく売れる店と三切れ入りがよく売れる店があります。そういう違いがよく見られるのです。ですから、本部は数字を管理はしていますが、基本的には現場の裁量重視で、それぞれの店舗のニーズに対応しています」²⁵⁾と述べ、個店でのニーズの違い、本部と店舗の役割について明確に規定している。また筆者の行なったインタビューの中では、「地域のニーズにあった商売をやっていくために個店経営を言い続けているのが一つの理由、もう一つは、社員のことを考えても商売は自分でやったほうが面白い。つまり社員が楽しく働く方法の一つとして、この個店経営を考えている」、また「創業当時は本部主導の店舗運営であることは仕方がない。しかし、地域のニーズを取り入れ、自分たちの商売をやっていこうとするお店を、いかに本部がバックアップしていけるかが大切であり、これまでの本部主導という中央集権的な意識を取り除くために、社内外に個店経営の追求という考えを言い続けている側面もある」と発言している。つまり、店舗数が数店舗という時代にあつては中央集権的な本部主導の店舗運営が効率的であったが、数十店舗に及ぶ規模に拡大していくなか、逆にこの本部主導という意識が地域の

消費者のニーズを取り込み、商売していく上で障害となり、あくまで店舗主体の商売・経営を促すための施策の一環という面があるようである。そして、もう一点、地域の消費者のニーズをいかに取り込んでいくかという考えを同社特有の定義にしているのが、次の「小商圈高頻度来店の店づくりの追及」である。

3) 小商圈高頻度来店の店づくりの追及

この戦略の最大の目的を同社は、「狭い商圈範囲でのシェア獲得と競争力のある経営体質を構築する」としている²⁶⁾。これについて、K社長は伊藤〔3〕の中で、「食品スーパーでお客様がお買いになるものは、簡単にいえば今晚のおかずです。(中略)ですから、お客様は毎日、あるいは二日に一度は食材を買いにスーパーに出かけることになります。ほぼ毎日買い物に出かけるということは、できるだけ近くで済ませられたほうがいいわけですから、地域に密着した食品スーパーの存在は重要だと考えています」と述べている。

つまりこれまでの総合スーパー企業が対象とするような広域商圈の消費者が週に一度、もしくは月に数回だけ買い物に来るというのではなく、小さな商圈での消費者が、できるだけ多く来店し買い物していくような購買パターン、店舗運営を目指すものであろう。これはまさに、スーパーマーケット業態の最大の役割ともいえる「内食材料提供業」としての機能実現であり、また先の個店経営の追求につながる一つの考え方なのであろう。

(3) 食品小売をめぐる「製造小売業態化」

4つ目の大きな柱として筆者は製造小売業態化を挙げたいと思う。同社は惣菜、寿司、インスタ・ベーカリーの3部門をデリカ事業と分類し、この分類の特性として「製造小売」という定義を取り上げている²⁷⁾。同社の経営戦略の柱としては、あまり大きく取り上げられているものではないが、筆者はこの「製造小売」、「製造小売業」という言葉が今後のスーパーマーケットという業態の方向性を位置付けるものになるのではないかと考えている。

「製造小売」もしくは「製造小売業」というと、一般的には衣料品アパレルメーカーが主導となって商品の生産から流通、最終販売までを一貫して行なうというビジネスモデル、いわゆるSPAが頭に浮かぶ。A社のいう食の分野に特化した「製造小売」とは一体どのようなものなのであろうか。また前章でも述べたが、A社においては惣菜、寿司、インスタ・ベーカリーといったデリカ事業が企業全体の成長を牽引していることを説明した。つまり、このデリカ事業をめぐる「製造小売」というA社特有の戦略こそが、デリカ事業の成長の背景にあるものであって、かつ最大の要因ではないかと筆者は考える。それでは、

それまで言われていたスーパーマーケット業態の役割と比較する形で、「製造小売」とはどのようなものなのかを探っていきたい。

安土〔1〕では、スーパーマーケットの中心的な役割は「内食材料提供業」であると述べられていることは先に紹介した。安土は、そのことについて、さらに追求している。「スーパーマーケットが内食材料提供業であるなら、それは、取り扱い商品のなかでも、特に生鮮食品に強くなければならない…」と述べている²⁸⁾。事実、その著書の中でも生鮮食品にまつわる戦略、商品政策、技術革新について多く取り上げられている。つまり安土は、米国からわが国にスーパーマーケット業態の定義が導入された時に、「スーパーマーケットとは、“内食材料調達行動に対応して社会的機能を営む業態である”ということが抜け落ちてしまった」ことを指摘し、わが国で展開されたビックストア（総合スーパー企業）とその性質、役割を明確に区別した上で、本来の内食材料提供業としての役割についてスーパーマーケット企業は再認識しなければならないと主張している。あくまでも食卓にのぼるおかずの材料、素材を提供することが本来の役割であるというのである。しかし、A社が新たに戦略の大きな柱にしようとするデリカ事業をめぐる「製造小売」は、そのスーパーマーケットの役割をさらに進展させる、深めるものなのではないかと筆者は考える。

A社K社長は筆者とのインタビューの中で、A社の戦略における「製造小売」に対しどのような考えを持たれているのか、という質問に対して以下のように述べている。

「これまで製造小売の強化を常に意識していたわけではない。生鮮食品はお客様に対し素材を提供する役目を果たしている。一方デリカに関しては、例えばクイックイートといったすぐに食べていただくものであり性質を異にしている。またお店の側でも、時間帯によって、最も良いマーチャンダイジングを常に考えるといった、他の生鮮食品などの品揃えとは違った性質を持っている。さらに天候、催事によって、もしくは競合他社に対抗する商売をいかに行なっていくかを考えたとき、デリカ事業の“製造小売”が重要なものであるというのは確かなことである。その目的は、生鮮食品とともにデリカ食材もお客様の生活の中心になるものであって、より豊かなライフスタイルを提案し、常に新しくおいしいものを提供していくことが商売として、企業として一番大切なことであるということを常に考えている」。また伊藤〔3〕では、「お客様の毎日の生活を考えると、やはりパンがないといけない。それもメーカーさんがつくったパンではなく、お客様の欲しがっているのは焼きたてのパンなのです。そこで、各店舗に直営のベーカリーストアをつくりました²⁹⁾」と述べている。また伊藤も同社のデリカコーナーの充実を指摘し、「インストア・ベーカリーをもったり、あるいは惣菜のつくり方にこだわるなど、生産プロセスまで入り込んでいかないと、本当に消費者に魅力ある商品は提供できないということであろう³⁰⁾」

と述べており、この食の分野に特化した「製造小売」という新たな戦略のメリットを明らかにし、またそれがスーパーマーケットの新たな役割であることも示唆しているのである。

このようにA社における筆者の考える4つ目の大きな柱である「製造小売」について見てきた。これまでもスーパーマーケットでは惣菜や寿司、ベーカリーなどは取り扱われてきた。しかし、A社のデリカ事業における「製造小売」は、単に品揃えの一つとして取り扱われているのではなく、その目的とメリットをより明確化し、また今後の新たなスーパーマーケットの戦略、役割につながっているものであると思われる。またそれは、食品小売をめぐる新たな営業形態として、スーパーマーケット業態の「製造小売業態化」とも言える新たな小売業の業態戦略なのである。

先にK社長が説明していたが、A社では各店舗に直営のベーカリーストアが導入されている。しかも3年間で一気に全店舗に導入するなど³¹⁾、デリカ事業をめぐるのは、積極的な取り組みをしているのである。次に、A社でのデリカ事業について、具体的にどのような取り組みがされてきたのかを確認をしていきたい。

5. A社のデリカ事業にみる組織の変遷

(1) 活発な組織変革

前章では、A社における3つの中期戦略の概要を確認し、その中でもデリカ事業をめぐる「製造小売」、「製造小売業態化」について、筆者は今後のスーパーマーケット業態における新たな戦略、役割であると主張した。またその戦略こそが、A社の成長を牽引するデリカ事業の背景となるものであることも確認した。それでは次に、同社のデリカ事業においては、組織上どのような変革がされてきたのか、同社の有価証券報告書に記載されている経営組織図を時系列に並べることで検証していきたい。

1) 第1次中期戦略での組織変遷

第1次中期戦略においては、A社としてどのようなスーパーマーケット企業になるのか、その業態の確立が目指されており、デリカ事業に関しては惣菜、寿司の強化、インスタ・ベーカリーの導入が行なわれている。まず第1次中期戦略開始時の組織図を確認してみたい。以下の図8を見ていただきたい。

商品部の下には担当が3つ配置されており、この時点では生鮮食品、一般食品、住居関連の各担当となっている。次に第1次中期戦略が実際に動き出した1996年3月時点での同社の経営組織図を見ていただきたい(図9)。

前年度までは、食品事業については生鮮食品担当と一般食品担当の大きく2つの区分け

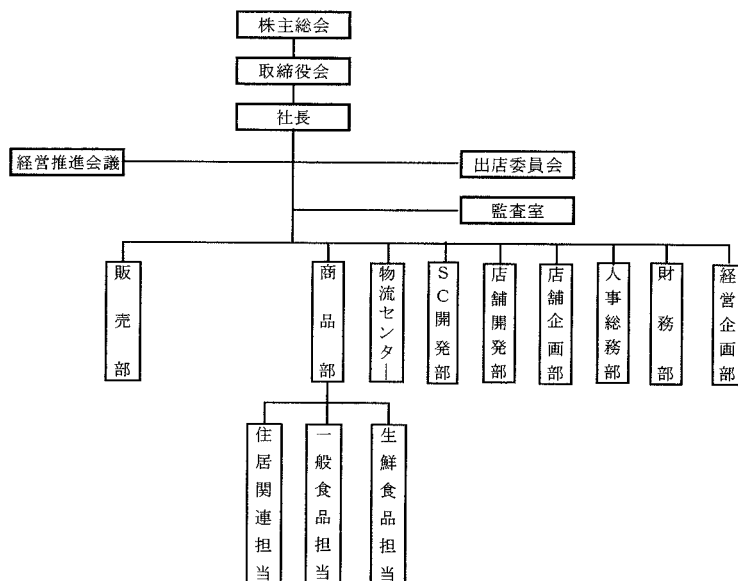


図8 A社 1995年3月期の経営組織図（第1次中期戦略開始時）

資料：A社『有価証券報告書平成6年度版』p.11を参考に筆者作成。

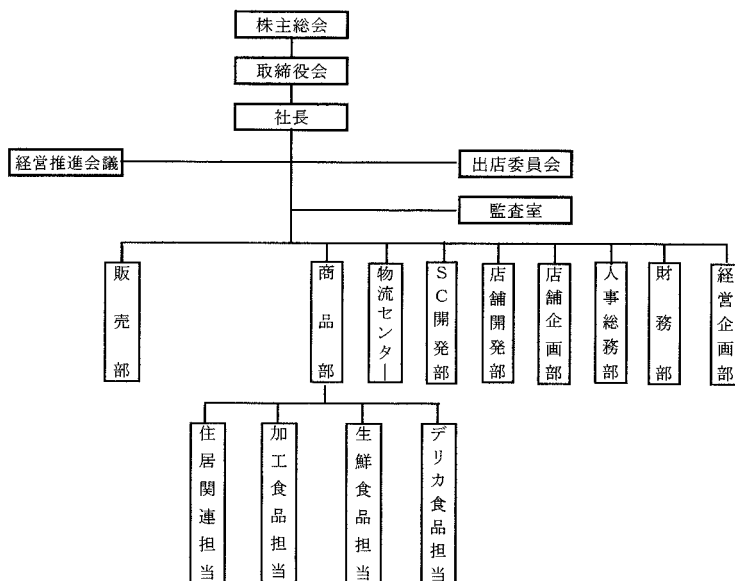


図9 A社 1996年3月期の経営組織図（第1次中期戦略）

資料：A社『有価証券報告書平成7年度版』p.11を参考に筆者作成。

しかされていなかったが、第1次中期戦略においてデリカ事業の強化が決定されると一般食品担当を図9のように加工食品担当とデリカ食品担当に細分化している。つまりデリカ事業の強化という戦略の立案とともに、組織についてもその戦略に合わせるような形で変更しているのである。

A社においては、後節に見ていくように3カ年の中期戦略の立案とともに、その組織形態も変化させていくのである。それでは、次に第2次中期戦略期ではどのように変化するのであろうか。

2) 第2次中期戦略での組織変遷

第2次中期戦略では、「エブリディ ライフスタイル アソートメント型スーパーマーケットづくり」という定義が登場し、また狭山店の大改装で見られたような「ミールソリューション型店舗」の導入が進められた。その「食事の解決」のため、「キッチンサポート」やイートインスペースの「キッチンカフェ」など、それまで無かった販売方法、売場が新たに登場している。同社のこのような新たな取り組みとともに、その組織も大きく変化している。図10は第2次中期戦略期の組織図である。

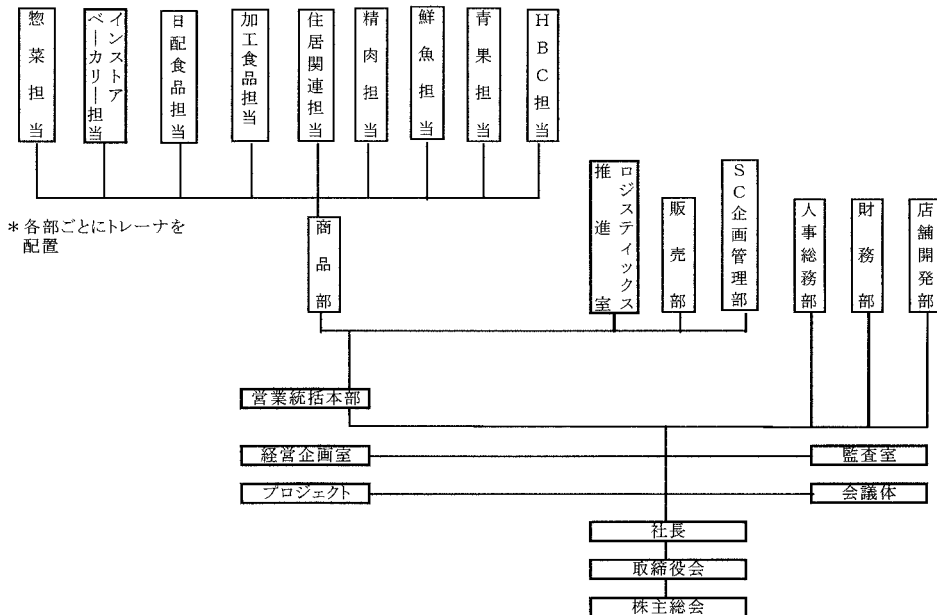


図10 A社 1999年3月期の経営組織図（第2次中期戦略）

資料：A社『有価証券報告書平成10年度版』p.11を参考に筆者作成。

注：同年有価証券報告書より組織図の記載方法が変更されており、社長、取締役会などが下部に、販売部、商品部が上位にと逆転している。

図9でみた「デリカ食品担当」が変更され「惣菜担当」となり、また「インストア・ベーカリー担当」が新設されている。

第1次中期戦略においてA社がスーパーマーケット企業として必要な品揃えは何かと考え、それを具現化する形で第2次中期戦略が打ち出されたわけだが、そこではデリカ事業を中心としたミールソリューションの実現、またライフスタイルの提案といったものが大きな柱になっていた。それら戦略に合わせるようにして組織も変化しているのである。それは具体的には、デリカ事業の強化であり、インストア・ベーカリーの全店導入にあわせた専任部門の新設なのである。

また図10の組織図では、カテゴリー毎にトレーナー制度が導入されている。これは、第2次中期戦略の柱であったミールソリューション実現のために必要な店舗での作業改善、販売技術の向上などを目的として導入されたのであろう。

第2次中期戦略期においては、ミールソリューションの実現などの大きな戦略の柱に沿うようにして組織が変化しており、特にデリカ事業について強く意識されていることは明らかである。またこの流れは、次につづく第3次中期戦略にも大きな影響を与えており、組織の変化もさらに推し進められていくのである。

3) 第3次中期戦略での組織変遷

図11から分かるように、第3次中期戦略期には、寿司担当、惣菜担当、インストア・ベーカリー担当を統括する「デリカ事業部」が新設されている。同社は、このデリカ事業部の設立について、「これは（デリカ事業の）当該3部門の“製造小売”としての特性を今まで以上に引き出すことを目的として、味、品質の更なる追求と、技術力の研鑽等により、競争力の一層の強化と他社との差別化をはかってまいりました。」と述べている³²⁾。

第3次中期戦略においては、大きな4つの柱があることを先に述べた。その中の一つの戦略である「製造小売」を強化するために、あらたに「デリカ事業部」が新設されているのである。ここでも、戦略に合わせ組織を変化させていることが明らかである。

第1次中期戦略のデリカ食品担当から始まり、第3次中期戦略での、デリカ事業部の新設という「製造小売」の強化というA社独自の戦略に沿った組織変革の様子を見てきた。A社においては、これらの組織上の変革は、3カ年ごとの中期戦略に対応しながら柔軟に行なわれていることが明らかになるであろう。食品小売のカテゴリーに特化した企業のライフスタイルの提案、ミールソリューションの実現といった一貫した戦略の下、「製造小売業」としてのノウハウを蓄積、発展させるかのように組織変革を行い、より機能しやすい形態へと変化をしていっているのである。

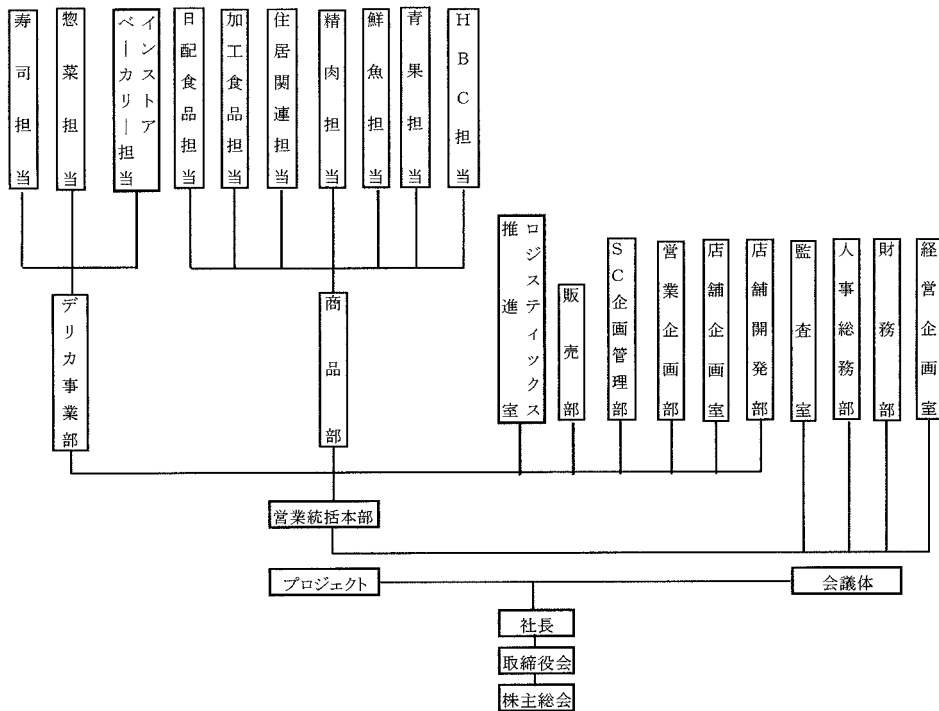


図11 A社 2002年3月期の経営組織図（第3次中期戦略）

資料：ダイヤモンド社『組織図・事業所便覧全上場会社版2003年』下巻p.803より筆者作成。

第3次中期戦略終了後、2003年4月より同社は第4次中期戦略の実行に移っている。第3次中期戦略最終年度からは、それまでの3つの経営戦略が姿を消しており、新たに3つの戦略が打ち出されている。①ミールソリューションの実現、②生産性アップの仕組みづくり、③100店舗体制への組織開発、が掲げられている。特に「100店舗体制への組織開発」の中では、「組織がより有機的に機能するよう情報共有や意思決定の仕組みを再構築し、これを実施するための体制づくりや人材開発と教育の充実を図り」³³⁾とあり、そのために責任と権限の明確化および意思決定の迅速化を目的として営業統括本部、開発本部、管理本部の3本部体制が新たに採用されている。さらに中長期的な経営戦略として、「将来、埼玉県を中心として首都圏に標準化された店舗500店を有する売上高1兆円のスーパーマーケットの実現をめざしています」と宣言している³⁴⁾。これらのことから現在実施されている第4次中期戦略では、今後予想される店舗数の増加、売上規模の拡大を視野に入れ、それに必要な体制づくりが最大の目標になっている。「100店舗体制」に向けた「生産性のアップ」が、今後必要になると判断され、大きな組織変革を行っているのである。また、第4次中期戦略になっても引き続き課題となっている「ミールソリューションの実

現」についても、上の要件を含めながら更に大きな組織変革を引き起こしている。

4) 第4次中期戦略での組織変遷

第3次中期戦略において事業部制となったデリカ事業は、第4次中期戦略の実施初年度である、2003年4月より株式会社S社として分社化されている。会社設立の目的として同社は以下のように掲げている。「当社は、平成13年4月に惣菜、寿司、インスタ・ベーカリーの3部門をデリカ事業部として発足させ、当該3部門を“製造小売”としての特性をそれまで以上に引き出し、味・品質の更なる追求と技術力の研鑽等により、競争力の一層の強化と差別化を推進してまいりました。しかし、激変する小売業界の経営環境に適応してゆくためには、分社化により同部門の事業活動を機動的に行って組織の活性化と労働意欲の向上を図り、A社グループの営業力の一層の強化につなげていく必要があると判断し実施するものである」としている。

第1次中期戦略から強く意識されてきたデリカ事業、製造小売業分野は、規模・機能の拡大とともに、その組織の形態を大きく変化させてきたが、第4次中期戦略では、ついに分社化という形態を導入するようになったのである。3カ年毎に打ち出される事業戦略に対応する形で、組織の形態も同時に大きく変化させているのである。それでは、このよう

株式会社A社と8社の子会社

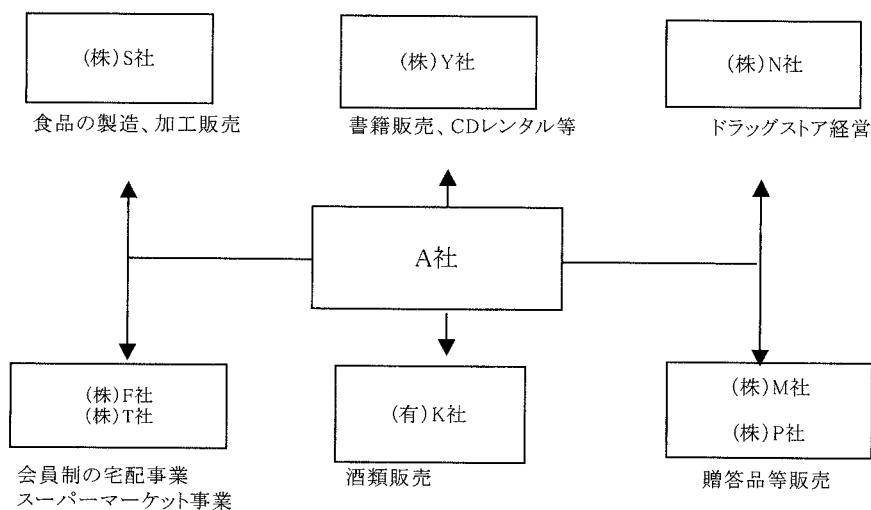


図12 A社 2004年3月期の経営組織図（第4次中期戦略）

資料：ダイヤモンド社『組織図・事業所便覧全上場会社版2004年』下巻p.803より筆者作成。

注：1999年度有価証券報告書より連結決算報告が適用されており、組織図も単体ではなく連結子会社含めた記載になっている。

な事業戦略とそれに合わせ変化する組織について検証するため、製造小売に関する組織形態の変化に着目し、この分社化にいたる背景とメリットについて述べたいと思う。

(2) デリカ事業に見る独立部門化・事業部制・分社化の流れとその背景、利点

筆者が行ったA社K社長とのインタビューのなかで、何故デリカ事業を分社化させるのかという問いに対し、K社長は以下のように答えている。

「残念ながらA社のデリカ事業は、まだまだ効率的ではない。(あえて分社化するのは) 商売を続けて行くなかで、スーパーマーケット企業としてデリカ事業を効率化させていくことが非常に重要であるから。もう一つ、パート社員(A社ではパートナー)に主体的に働いてもらい活性化を図っていきたいということがある。またデリカ事業に関しては、“製造小売”という他のカテゴリーとは違った性質を持つものであると捉えている。通常の部門とは仕事の仕方とは異なっており、必然と組織のあり方も違ってくるのである。A社に入社してくる社員はどうしても店長になる、次店長になるといったジェネラリストを目指す傾向にある。デリカ事業に関しては専門的な技術を習得するといったスペシャリストを育て上げていくことが重要で、組織もそのように変化させていかなければならないと考えている。また地域の食生活を想定した商売をしていこうとする中で、地域の主役であるパートナーの存在は大きなものである。そういう人たちが自分で考え、積極的に仕事をしてもらえ、つまりパートナーが大きな戦力になるような組織にしていきたいと思っている。S社という会社がこれまでのA社、自分の仕事に対する考え方を変え、またパートナーさんの働き方を変えていくような、そんな突破口になれば良いと思っている」

上記の発言の中からは、同社の戦略の基礎となる考え方と、その戦略を実行可能とする組織変革に対する同社長の非常に強い意識を見出すことが可能であろう。

第一に、「製造小売」についてこれまでの総合スーパー企業や他のスーパーマーケット企業の考える単に品揃えとしてのデリカ事業とは明らかに異なる捉え方をしている。他の品揃えとは性質が異なると意識するがゆえに、組織のあり方も当然違ってくるというのである。この意識こそが、デリカ事業の独立部門化・事業部制・分社化の流れの背景となるものであろう。また第二に、第4次中期戦略でも打ち出された「生産性アップの仕組みづくり」実現のための組織改革の第一歩とも言える取り組みであるとしている。第三にその組織改革とともに従業員の意識改革をも可能にするものだと考えられている。社員、パートナーに主体的に働いてもらい、社員にはスペシャリストとしての意識を植え付け、またパートナーには地域の主役として地域のニーズを反映させた仕事をすることを期待している。このことは、第3次中期戦略で打ち出された「個店経営の追求」、「小商圈高頻度来店

の店づくりの追及」につながるものであり、またその結果として、「エブリディ ライフスタイル アソートメント型スーパーマーケットづくりの追求」、「ミールソリューション」の実現を可能とするものであると考えられているのであろう。これらを実現可能とする経営手段の一つとして、A社においては事業戦略に柔軟に対応する組織変革が行われており、かつそのイノベーションこそが経営戦略実現を可能とする最良の手段であり、利点であるとするのである。

6. A社における事業戦略と組織変革

(1) 事業戦略と組織

以上のことから、A社においてはK社長の強い意識と、それに裏づけされた経営戦略、そしてそれら戦略に対応するように行われる組織変革という流れを生み出すことこそが、同社の急成長の要因ではないかと筆者は考える。

このA社のデリカ事業をめぐる事業戦略とそれに対応する組織革新とは、一体何であったのだろうか。

米国の経営史学者であるアルフレッド・D・チャンドラー (Alfred D. Chandler, Jr.) は、その著書『経営戦略と組織 米国企業の事業部制成立史』の中で、近代的な成長を遂げた何社かの経営史の検証を通して次のような言葉を残している。「組織とは、企業の既存の経営資源を、現在の市場需要に合わせてゆくための仕組みであり、また戦略とは、予想される需要に応じて経営資源を割り振ってゆく計画であった」と定義づけ、さらに「企業の戦略はやがてその組織を規定するという、また組織と戦略の共通分母は、企業の経営資源を市場変動に適応させるということであった」³⁵⁾としている。また、「この歴史的な記録が教えることは、組織は戦略に従うということであり、異なった型の拡張は異なった管理上の必要を発生させ、それがまた異なった管理組織を生むということである」³⁶⁾とも述べている。

ここに企業の戦略とそれにより規定される組織の関係についての以上の理論を、本論で見てきたA社の事業戦略と組織の関係についても適用することは可能であろう。つまり、「現在の市場需要」とは何かを第1次中期戦略において考え続け、「予想される需要に応じて」デリカ事業の強化、個店経営の追求といったように、それまでの「経営資源を割り振って」いったのである。その結果が、デリカ事業における独立部門化・事業部制・分社化の流れへとつながっていき、チャンドラーの言う「異なった型の拡張は異なった管理上の必要を発生させ、それがまた異なった管理組織を生む」³⁷⁾という言葉どおりに、それまでに見られなかった「製造小売」への特化を目的した分社化を実現したのである。またA社

におけるデリカ事業にまつわる経営戦略と組織の変化については、シュンペーターのいう「創造的応答」³⁸⁾であって、かつデリカ事業の管理方式の変換に関する事象、つまり効率の悪さの改善、他部門とは異なるスペシャリストの育成、A社独自のマーチャンダイジング構築のための体制の再組み立て、個店経営追求に向けた従業員の活性化など実現のための必要性から生み出されたものであると言えるのである。デリカ事業、製造小売に関する同社の経営戦略の展開は、新たな活動と資源を必要とし、またそれら必要性に規定されるように組織における革新、新たな管理組織を生み、結果としてデリカ事業における独立部門化・事業部制・分社化という組織革新がなされたのである。

では、筆者自身の仮説の出発点であった総合スーパー企業の低迷の要因は何であるのか、また他のスーパーマーケット企業でA社ほどの成長を遂げられないのは何故なのかという疑問には、以下のように二つの答が出てくると思われる。

第一に戦略の立案は容易であっても、それに伴っての組織変革が達成できないからである。A社以外のスーパーマーケット企業についても、A社と同様の検証方法によって経営戦略と組織の関係について検証してみたが、戦略は掲げられているにもかかわらず、その実現の場である組織についてはあまり変化の様子がみられず、また業績も不振に陥っている企業もあった³⁹⁾。つまり、チャンドラーの言う「管理上の必要」から生じる「異なった管理組織」が生み出されていないのである。

第二に組織変革を行っても、すでに組織が硬直化、官僚化しており、経営戦略遂行のための戦術が生み出されず、中途半端な結果に終わってしまうということである。これは、GMS業態の大手企業に見られる現象ではないだろうか。

以上の二つのことから、経営戦略と組織という点に限ってみると、時代のニーズにフィットした戦略を打ち出すとともに、それを実現する場である組織をいかに柔軟に、そして最適な形態で生み出すことが、小売企業の成長の最大の要因であることは明らかになるのである。

また経営戦略と組織変革の他には、K社長の強いリーダーシップと理念があったことも忘れてはならない。次にK社長とのインタビューを通して、明らかになったことをまとめ、再度、A社の成長要因について考えたい。

(2) A社K社長とのインタビューを通して

まずK社長が企業経営者として、A社を経営していくことの使命を常に抱かれていることがインタビューを通し強く感じられた。事業戦略全般におけるA社としてのビジョン、志をバックボーンとしながら、お客様にとって一番望ましいお店、売り場、品揃えはどう

いったものなのか追求していった結果が4次にわたる中長期計画であり、製造小売というこれまでのスーパーマーケット業態では強く意識されていなかった新しい戦略の立案につながっていったことが明らかになった。例えば、インスタ・ベーカリーの取り扱いについても、地域のお客様のニーズはどういったものなのか、そのことを品目まで落とし込んで検討し、地域のニーズにマッチしたからこそ好業績を残せているのである。またそれら事業戦略を実現する場としての組織は、オーナー企業（家族経営的）であること、小組織であるメリットを活かしながら、非常に柔軟に対応できているのである。今後に関してもK社長の親族に経営権が移行していくことも社内で公にされており、また会長（社長の母）も健在であることからA社の理念⁴⁰⁾はしばらく失われることなく、現状の企業風土が維持されるだろう。また個店経営に関してもK社長は揺ぎ無い信念を持っている。これから予想される本格的なスーパーマーケット業界の大競争時代の到来に備え、また今後も企業規模を拡大していくであろうA社にとって、地域のお客様のニーズを中心に据え個店で対応・経営していくことが最大の武器になると考えている。個店経営の追求については、地域のニーズにあった商売を行っていくための効率的な戦略であるとともに、人材の育成・教育、そして何度も社長の口から出てきた社員が自ら明るく楽しく働ける環境づくりのためにも、この個々の店舗がそれぞれに工夫しながら商売をしていくことが、もっとも良い運営方法であると述べている。本論においては、事業戦略と組織にいう観点から述べるばかりであったが、その前提となる人材の活性化について、K社長が非常に意識されているのが印象的であった。

7. まとめ

(1) 本論文で明らかになった論点

総合スーパー企業が低迷する中、急速な成長を遂げているスーパーマーケット業態、特にリージョナルチェーンと呼ばれる地域密着型のスーパーマーケット企業に着目し、どのように成長しているのか、その成功要因が何であるのか探ることを本論の目的とした。

研究対象にはA社を取り上げ、同社の4次にわたる中期戦略を検証し、食の分野におけるマーチャндаイジング、同社特有の店舗運営の戦略に注目した。またA社K社長とのインタビューを通し、A社に一貫して流れている理念についても知ることができた。そして同社成長の牽引役として、デリカ事業に着目し「製造小売」というスーパーマーケット企業の今後の新たな戦略が打ち出されていることを論じた。これを理論展開させることにより、今後のスーパーマーケット企業の「製造小売業態化」という新たな枠組みが明らかになるであろうと述べた。

さらにA社には、一貫した事業戦略と同社のK社長の理念が浸透しており、またその事業戦略と理念に添う形で、組織形態も大きく変化していることを明らかにした。そこでは、デリカ事業をめぐる独立部門化・事業部制・分社化の流れを検証し、それが見事なまでに経営戦略に対応した革新、創造的反応であることを述べた。またチャンドラーの理論からも明らかなように「組織は戦略に従う」のであって、時代のニーズにフィットした事業戦略とそれに対応する組織変革こそが、同社の最大の成長要因であることを明らかにした。

以上の論点を筆者なりに検証し結論付けたわけだが、本論の検証を通し、今後さらに研究課題として積み残したものが何点かある。それらを整理し本論文の総括としたい。

第一は、本論の大きな柱の一つとなった「製造小売」、「製造小売業態化」については、今後のスーパーマーケット業態の方向性を示すものとして、更に検証し明確な理論として構築していく必要があること。また「製造小売業態化」が進む過程で生じるであろうフードシステム構成主体間の関係変化についても検証の余地が多分にある。例えば、今後更に製造小売りが進むと仮定すると、既存の製造メーカー、原料提供者との関係も変化するであろうといった論点である。

第二は、事業戦略の立案と組織変革については、A社の場合、本論の仮説の検証を通し一定の評価を与えることができた。では他の産業、業界ではどうなのであろうか。A社のようにオーナーによる強いリーダーシップと柔軟に対応できる企業風土が出来上がっている企業で可能なことが、はたして家族経営的でない企業においては可能なのであるのか。可能なのであれば、そこではどのように戦略が立案され、組織が対応しているのか。他産業においても検証する必要がある、企業全般における事業戦略と組織変革のパターンを抽出し、検証することが必要である。

第三は、A社について個店経営等いくつかの戦略を検証したが、将来予想される企業規模の拡大の中でも継続して実現できるものなのかという疑問である。総合スーパー企業の低迷の要因として、組織の硬直化を挙げた。それでは、今後A社が規模拡大を続けていくなかで、企業経営、マーチャンダイジングの性質の変化などが起き、果たして組織の硬直化等が起きないと言い切れるのか。今後の新たなビッグビジネスのモデルを構築する中、どのような創造的反応を生み出し続けるのか、また小売企業における事業戦略の段階性を明らかにするためにも、追って検証する必要がある。

そして最後になるが、いまだに明らかにされていない「店舗展開節目論」という概念の検証である。A社は、100店舗体制への組織開発という戦略を第4次中期戦略の中で掲げているが、同社K社長の発言の中でも、同業他社をみると100店舗を超えた段階で、企業として新たな戦略、機構を構築しないかぎり、勢いが無くなっているとの指摘があった。

この店舗展開における数量的拡大による企業形態、戦略の節目があるとするならば、その仕組みを明らかにすることで、小売企業の発展理論として論じることが出来るのではないだろうか。

注

- 1) スーパーマーケットと総合スーパーの定義については、宮下〔18〕において、「スーパーマーケットとは、食料品を中心に最寄品をセルフサービス方式で販売する一定規模以上の店舗である」「総合スーパーとは、食料品、日用雑貨品、衣料品、耐久消費財などを総合的に扱い、主にセルフサービス方式で販売する大型店舗である」としている。総合スーパーについては本論においては、業態を指す場合はGMS (General Merchandise Store) 業態、企業を指す場合は総合スーパー企業と呼ぶこととする。
- 2) 建野〔16〕 pp.59～63
- 3) 田口〔12〕より
- 4) 安土〔1〕 pp.105～132
尚、荒井は著作においてはペンネームとして、安土敏を使用している。
- 5) この考えは、林〔15〕の中で述べられている。
- 6) 高度経済成長期の総合スーパー企業の経営については、中内〔13〕が参考となる。
- 7) 安土〔1〕 p.120
- 8) 安土〔1〕 pp.105～132
- 9) 安土〔1〕 p.70
- 10) 安土〔1〕 p.63
荒井は、スーパーマーケットとは、「消費者にとって圧倒的に頻度が高く、かつ重要な“内食材料調達行動”を対象にした業態」であるとしている。
- 11) 安土〔1〕 p.76
- 12) 安土〔1〕 p.118
- 13) 高橋〔11〕 p.86。高橋は、林〔15〕のいう流通革命論を第一次流通革命論と位置付け、三つの論点を整理している。それは①大量化、大型化、規格化をすすめることが「流通革命」であり、…従来の流通チャネルを、太く、短いチャネルに改めることを通じて、その生産性を高めようとする、②いわゆる「スーパー絶対論」であって、スーパーが、その巨大系の末端の担い手として、規格化されたメーカー品を流す、太く、短いパイプとなって、高度経済成長達成のボトルネックともなりかねないわが国流通の近代化を図ること、③いわゆる「問屋無用論」であって、そのような太く短いチャネルの形成によって邪魔になり、すでにその機能がなくなっている前近代的な問屋は排除すべきであること、の3つであるが、現実期待通りの変革は達成できなかったことを論証し、メーカーではなく川下の小売業者主導の革命が起き、それをチェーン量販店によるライフスタイルの提案、個性的な商品の供給、消費者のニーズに立脚したマーチャンダイジングの確立などを特徴とした第二次流通革命と

定義した。

- 14) 川辺は、M. P. McNair and E. G. May [17] を取り上げ、コンビニエンス・ストアを例に、わが国の業態発展については、これら理論には当てはまらないと述べている。

つまり、米国のような価格を中心にした優位性ではなく、例えばコンビニエンス・ストアでは「便利さ」を武器にしたように、わが国においては価格以外の優位性をもって業態が台頭するとしている。

- 15) 株式会社A社ホームページから引用。
- 16) 他企業における決算資料などを参照すると非常に大まかな分類方法が採用されているのに対し、A社においては、カテゴリー別に細かく分類、数値報告されている。
- 17) 株式会社A社ホームページ「第45期決算参考資料（2002年3月期決算概要）」より引用
- 18) 株式会社A社〔4〕平成7年度版p.13
- 19) 株式会社A社〔4〕平成9年度版p.13
- 20) ダイアモンド・フリードマン社〔10〕p.47
- 21) 以下、株式会社A社〔4〕平成11年度版p.13を参照のこと
- 22) K〔6〕p.7
- 23) ダイアモンド・フリードマン社〔10〕p.47
- 24) ダイアモンド・フリードマン社〔10〕p.47
- 25) 伊藤〔3〕pp.153～154
- 26) 株式会社A社ホームページ「平成13年3月期決算短信（連結）」p.2より引用
- 27) 株式会社A社〔4〕平成14年度版p.7
- 28) 安土〔1〕p.72
- 29) 伊藤〔3〕p.157
- 30) 伊藤〔3〕p.159
- 31) ダイアモンド・フリードマン社〔10〕p.47
- 32) 株式会社A社ホームページ「第45期決算参考資料（2002年3月期決算概要）」より引用
- 33) 株式会社A社ホームページ「第45期決算参考資料（2002年3月期決算概要）」より引用
- 34) 株式会社A社ホームページ「第45期決算参考資料（2002年3月期決算概要）」より引用
- 35) アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア〔2〕p.377
- 36) アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア〔2〕p.62
- 37) アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア〔2〕p.62
- 38) J.A.シュンペーター〔8〕p.88
- 39) 例えば相鉄ローゼン株式会社は、有価証券報告書などからも組織の変更は全く行われておらず、その業績も近年悪化している。またイズミヤ株式会社は、デリカ事業に関して、インスタ・ベーカリー部の廃止、惣菜部と日配部の統合などが見られA社方式とは逆の方向で進んでおり、その業績は悪化していることが分かっている。しかし、その指摘だけが業績不振の要因では無いと考えられるので、詳細を調査する必要がある。
- 40) A社創業者B（現A社取締役会長）の理念については、B〔5〕の中でまとめられている。

引用文献

- 〔1〕 安土敏『日本スーパーマーケット原論』ばるす出版、1987年8月、pp.105～132
- 〔2〕 アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年12月
- 〔3〕 伊藤元重『流通戦略の新発想』PHP新書、2003年3月
- 〔4〕 株式会社A社「有価証券報告書総覧（各年度）」財務省
- 〔5〕 B『商いのこころ』株式会社A社、2002年8月（非売品）
- 〔6〕 K、講演録「アドマイヤーカンパニーを目指して」2003スーパーマーケット・トレードショー 第78回全国大会
- 〔7〕 川辺信雄『新版 セブン-イレブンの経営史』有斐閣、2003年5月
- 〔8〕 J.A.シュンペーター『企業家とは何か』東洋経済新報社、1998年12月
- 〔9〕 ダイヤモンド『組織図・事業所便覧 全上場会社版（各年度）』ダイヤモンド社
- 〔10〕 ダイヤモンド・フリードマン社『Chain Store Age』2003年3月15日号
- 〔11〕 高橋正郎「第二次流通革命と食品流通」『食品経済研究』第16号、1988年3月
- 〔12〕 田口冬樹『小売構造とスーパー・チェーンの経営戦略（上）』専修大学経営研究所報第38号、1970年10月
- 〔13〕 中内功『わが安売り哲学』日本経済新聞社、1969年1月
- 〔14〕 日経MJ編『流通経済の手引き』日本経済新聞社、各年度版
- 〔15〕 林周二『流通革命』中央公論社、1962年11月
- 〔16〕 マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館、2001年3月、pp.59～63
- 〔17〕 M. P. McNair and E. G. May『小売の輪は回る：米国の小売形態の発展』有斐閣、1982年5月
- 〔18〕 宮下正房『日本の商業流通』中央経済社、1988年4月、p.108