

〔研究ノート〕

# 長期の競争、短期の競争 —人材 vs. ファイナンス (2)

小池和男

目次

- 第1章 長期の競争の重要性 「経済志林」  
80—4、萩原進教授定年記念号
- 第2章 コンビニエンス・ストアの革新 本号
- 第3章 ソフトウェア開発の技術者たち
- 第4章 生産ラインの設計・構築
- 第5章 ファイナンス
- 第6章 企業のガバナンス
- 終章 長期の競争の要件

## 第2章 コンビニエンス・ストアの革新 —セブン・イレブン・ジャパンに注目して

### 1. なぜコンビニエンス・ストアをとりあげるのか

#### 3次産業からはじめる

この文章の目的は、いかに長期の競争が経済発展にとって重要か、それを実態に即して確かめることにある。例によってひとつの事例に焦点をすえて吟味する。ひとつの事例とは、コンビニエンス・ストアという業種のなかの、セブン・イレブン・ジャパンである。なぜそこに注目するのか。

長期の企業活動を強調するときに、日本ではふつう製造業をとりあげる。そして製造業では長期が有効でも非製造業では話が別だ、という展開になりやすい。のみならず非製造業の方がはるかに大きくなった、と主張される。そこで非製造業から話をはじめようというのである。

もっとも製造業もいまやしだいに「モジュール化」がすすみ、製品の各部分を世界市場からあつめる。最も安い品物をインターネットでさがし、それを集めて組み合わせればよい、そう

でない世界市場で敗れる、といわんばかりの議論が横行している。短期重視は製造業にも広がってきた、というのである。

製造業はあとでじっくり検討するとして、まずは非製造業のばあいを吟味しよう。その三次産業からとくにコンビニエンス・ストアに注目するのは、米では1960年代以降、日本では1970年代以降、もっとも革新的なビジネスモデルを造りあげてきたかにみえるからである。なかでも先行するスーパーマーケットと目立って異なるビジネスモデルを創造してきた。この肝心の点で、とりわけセブン・イレブン・ジャパンがぬきんでている。したがって関連文献も多い。

とはいえ、まったくの自前の革新というよりは先行するお手本があった。もっとも重要なお手本は、米のコンビニエンス・ストア、「7-ELEVEN」のSouthland社である。1970年代はじめ日本のセブン・イレブンがコンビニ業界に乗りだそうとしていたとき、米で4,000店をもつ最大のコンビニであった。そこを提携し、高いロイヤリティを払い、スタッフを送り研修させ、マニュアルをもらい、そのうえ何回もそこからインストラクターを日本に招き、勉強し相談した。<sup>1)</sup>

#### なおのこる謎

それにもかかわらず、というよりそれゆえにこそというべきか、実際に仕事をはじめてみると、米のSouthland社の方式ではなかなかうまくいかない問題につきつぎと直面し、しだいに自前の工夫を、それも苦勞をかさねてひねり出すのである。どんなことに苦勞し新たな工夫をあみだしたのか。

さらに、もうひとつの先行する事例からの贈り物もあった。それはセブン-イレブン・ジャパンの親会社、イトーヨーカドーである。のちにみるようにコンビニは商品供給業者との綿密な連携、それまでの多くの業界常識をはるかにこえた密度の濃い連携なしには、とてもうまくいかない。そこが要であった。その枢要な商品供給業者の多くを、イトーヨーカドーの供給業者からうけついで。供給業者、つまり卸や生産者の選定に第一歩からの手数をかけなくてよかった。供給業者からすれば、イトーヨーカドーとの取引でおたがいの信頼関係をきづいていた。それを日本のセブン-イレブンは引き継ぐことができた。

もっとも、スーパーとの関連は、米の常識ではコンビニ業界ではむしろマイナスと考えられてきた。スーパーでコンビニを手掛けた米の事例はほとんど失敗してきた。大量一括仕入れ、廉価販売のスーパーにたいし、小口、多頻度仕入れ、非廉価販売のコンビニでは、ビジネスモデルがまるで異なる。どうして日本では話が違うのか。

しかも、このように先行するお手本や引き継ぎがあるにもかかわらず、なお日本のセブン-イレブン方式の確立には相当の時間を要した。のちにみるように、日本のセブン-イレブンの注目すべき方式をたとえば共同配送方式とすれば、その確立は74年の1号店発足以来じつに15年に近い。これを長期といわなくてなにを長期といえることができるのであろうか。どうしてこんなに長い時間がかかるのか。

謎は多い。それを追いかけてたい。ただし追いかける方法はわたくし自身が一次資料までおいて探る、という深いものではない。それには企業の職場にでかけていねいに聞きとりしなければならぬが、その体力はすでに失われた。丹念な調査研究をかさねてきた、これまでのすぐれた文献の成果によるほかない。

### おもな文献

コンビニにとどまらず日本のセブン-イレブンにかぎっても、じつにおびただしい関連文献がある。ここでおもに依拠するのは、とりわけ

つぎの4つである。セブン-イレブン・ジャパンの社史(セブン-イレブン・ジャパン[1991])、矢作敏行[1994]、川辺信雄[2003、新版、初版は1994]、矢作敏行[2007]である。もちろん他の文献も当然参照する。

日本のセブン-イレブンの社史は、ふつうの社史と違い、仕事の内容にじつに深く立ちいつて説明している。書き手が実質的に一人で、しかも当初から企業の運営の第一線にたってきた人だからであろう。ぜひとも参照せざるをえない。とはいえ、米のお手本 Southland 社との差異がそれほど書き込まれていない。一部は明示的に書かれているにしても、当方が知りたいと思う点までは充分には書かれていない。Southland 社のやり方を、こまかい点までは書いてないのである。日本の方の仕事のやりかたは、じつにこまかく具体的に書いてあるのだが。<sup>2)</sup>

矢作[1994]はまことに論理的な枠組みを設定し、それにのっとり日本のセブン-イレブンのしくみを、明晰に、さらに各部署の事例の観察をまじえながら描いている。しかもなおその見事な業績にたいし、読み手としてはささやかながら満たされない思いがのこる。それはこの文献が力をこめて描く日本のセブン-イレブンのあざやかな方式が、どれほど、どの点で、ものお手本、Southland 社の方式と異なるのか、それが充分にははっきりしないうらみである。

一見、日本のセブン-イレブンの方式は多く日本での工夫、あるいは独創にもとれる。だが、対する Southland 社の方式を立ち入って吟味してない。たとえば商品供給業者との関係を、日本のセブン-イレブンではこれ以上の探索はむつかしいとおもわれるほどあざやかに分析しているのに、Southland 社のこの面についての分析はあまりみられないのである。

川辺[2003]は Southland 社の事績をこまかに描きだしている。その記述のページ数は多い。だが、おもにその社史にもとづくかにおもわれ、実際の方式までは充分に描きだしていない。たとえば日本のセブン-イレブンでの商品供給業者とのこまやかな関係が、Southland 社にもみられるのかどうか、そうしたことまではわからない。

矢作 [2007] はその第3章で日本のセブン-イレブンと Southland 社をより一層立ち入って比較している。たとえば、店舗、会計制度などである。だが、肝心の商品供給、商品開発については、日本のセブン-イレブンをまことに深く分析しているけれど、他方 Southland 社の実態をあまり描いていない。

これまでの研究をふりかえるとき、Southland 社と日本セブン-イレブンとの直接の比較、すなわちおなじ深さでの比較は、店舗と会計制度を別として、管見のかぎりではみられない。それぞれ実地にその企業、職場をたずね、おなじ枠組みで吟味したのではない。それがないと、いささか隔靴搔痒のおもいが消えない。もっともそれは大変な難事であり、それに、わたくしにそのことをいう資格はすでにない。体力が衰え、他国であれ日本であれ、その企業、その職場におもむきていぬいにベテランの話を探ることは、もはやむつかしくなった。ただのちの研究者のために指摘しておく。

ここでは、これまでの最良の研究によってどこまでわかったかを確かめる。わかった範囲で日本のセブン-イレブンの革新性を確認する。そして、やや確証に欠けるが、革新らしいと思われる事柄も吟味する。そしてそれがどれほどの期間をへて実現されてきたかを明らかにしたい。それでも長期の利を知る重要な第一歩と考える。

その際、みるべき点はずぎのことにしたがう。まずもっとも見事な枠組みを提示する矢作 [1994] におもにそって、日本のセブン-イレブンのすぐれた点を見る。そしてそれぞれの点で Southland 社の方式との異同を、証拠の有無、差異のていどに注意しつつ確かめておく。そこでは当然に川辺 [2003]、矢作 [2007] が重視される。

## 2. 小売業務

### 矢作 [1994] の枠組

矢作の枠組から説明しよう。シュンペーターの古典、「経済発展の理論」の革新の定義から

つぎの3面に注目する。a. 製品、b. 製法、c. 組織である。それをコンビニエンス・ストア業に応用する。

a. 製造業なら製品にあたるのは、流通業では矢作 [1994] によれば流通サービスであって、それを「小売業務」とくくる。コンビニの特徴として、消費者の購買にかかる時間の節約を重視し、長時間、年中無休の営業などをあげる。

b. 製法にあたるのが小売業務を背後で支える生産流通システムであり、商品の開発、生産、在庫補給、配送などをいい、それを「商品供給」とくくる。小口、多頻度、短いリードタイムを革新性としてあげる。

c. 組織とは、うへの諸機能をになう主体それぞれの内部組織、さらに主体間の関係すなわち取引関係、契約関係である。本部、店、商品供給者の、それぞれ独立の主体間の連携を革新性とみる。

この枠組は主体という点からみると、3者関係となる。店、コンビニ本部、そして商品供給業者である。この3者、とりわけて商品供給者を明示的に組みこんだ点に、矢作のすぐれた視点がある。他の文献は、おもに本部と店をみて商品供給業者の観察がやや浅い。しかも日本のセブン-イレブンの良さは、まさにこの商品供給業者の活用の仕方にある。その点はのちに立ち入ってみる。

以下、この枠組にしたがい、コンビニエンス・ストアの特徴、そのなかで日本のセブン-イレブンの特性ないし独創ともいべき点を見ていく。

### 既存店 対 経営委託

まず店の選定である。どのような性格の店を選ぶのかということである。枠組からいえばc. 組織や取引の項で説明すべきであろうが、ここにあえてとりあげるのは、この説明がないと、店になう小売業務の特徴、日本のセブン-イレブンの特性がわからないからである。

日本のセブン-イレブン本部の方策は、鮮明に既存店重視である。はじめは酒屋さんねらいであった。つまり店の所有者はセブン-イレブン日本ではなく、既存店の所有者、店のオーナー

である。これは Southland 社とは大きな差異である。Southland 社の店の多くは、「直営店」やいわゆる「経営委託」店である。経営委託店とは、店を Southland 社が建て、オーナーになる人を募集するのである。契約期限がくれば、Southland 社が店を買いもどす。あるいは契約を更新する。

この点は日本の特徴であることは確かでも、はたして独創というべきかどうか。住宅地の近辺に既存小売店が日本にはまだ多かった。住宅と商店などがまじりあっていた。そうした地域が日本の都市には多かった。他方、アメリカは土地規制がきびしく、住宅地と店舗地域の区分がきびしかった。ドイツでもそのようにおもう。おそらくはかつてのギルド規制の影響ではないだろうか。日本は雑居方式がつかったということか。

このわたくしの感想は、かつて名古屋の国連事務所、地域開発センターのコンサルタントとして働いていたとき、そこにやってくる欧米識者の日本の都市への感想に大いに啓発されている。かれらはいうのである。りっぱなビルや、ビル街に赤ちようちんがぶらさがっている。それがとてもよい、それが日本の都市の魅力だ、というのである。かれらはいろいろな国の多くの都市をみてきた都市計画、建築学者たちであった。その人たちがそういうのである。なるほど、いわれてみればそうか、と西欧の街、米の街をおもいうかべて、なんとなく納得したしだいであった。<sup>3)</sup>

日本のセブン-イレブンの方策は、おそらくはこうした都市計画、それにともなう規制の差異への対応であろう。それゆえ独創とはいいいかねるか、とおもわれる。しかし、すくなくとも結果において、既存店重視ゆえに Southland 社とくらべ大きな経済効果をうむのであった。本部の必要投資額が格段に下がった。店を建てなくてよいからである。

なお川辺 [2003] によれば、この立地の選定にあたり日本のセブン-イレブンは相当の検討をかさねたのにたいし、Southland 社は商圈の人口など簡単な調査にとどまり、たとえばオーナーの人柄調査などはしていない。これにたい

し日本のセブン-イレブンはオーナーの人柄などをかなりの時間をかけて調査している、という。だが、Southland 社も委託店舗のオーナー応募者を審査しているので、それなりに調べていたであろう。米が浅いとはいいいきれまい。

### 品ぞろえ

本来の小売業務の第一は、品ぞろえである。狭い店（日本はバックヤードをのぞきほぼ 100 平方メートル）にもかかわらず、多品種をおく。日本はほぼ 3,000 品目、他方、Southland 社の店は 160 平方メートルとより広いのに、2,200 品目のようだ（矢作 [2007] p. 89）。このような差異はあっても、狭い店、多品目という基本コンセプトは Southland 社の方針をうけついでいる。

もっとも具体的な品ぞろえは、食の嗜好の違いをもちろん反映し、日米で異なる。食品を例にとれば、米は生ものはあつかわない。肉でもハムや燻製である。他方、日本は生鮮食品をあつかう。といっても調理しないですむもの、すなわち野菜サラダ、惣菜、米飯、すし、おにぎり、弁当類などである。

また欠品防止である。消費者が店に買いにくる。ところがめざす品物がない。欠品である。それで購入を中止する。その中止した行為そのものは確かめられないが、店頭在庫の欠品があればその可能性を考え、それを防ごうというのである。この点も基本コンセプトは Southland 社をひきついでいる。だが、その実施となると、いささかの差異がでてくる。狭い店に多品目を用意し、しかも欠品をなくするには、ひんばんな小口配送が欠かせない。従来の卸やメーカーの配送単位を、はるかに下回る小口の配送の必要である。その実現には相当なブレイクスルーを日本では当然に要した。

このひんばんな小口配送を Southland 社がどのていどおこなっていたかどうか。日本文献にはさっぱり記述がない。おそらくこの小口でひんばんなチェックと配送は、すくなくともその徹底度は、日本の工夫ではないだろうか。

もうひとつはひんばんな商品のいれかえである。狭い店に 3,000 品目の商品、その中で売

れるものもあれば、売れないものもある。いわゆる売れ筋、死に筋である。それをいち早く確かめ、死に筋商品をやめ、売れ筋商品をすばやくふやす。それには多くの、緊密な共同作業が欠かせない。店頭の売り上げ状況、それをPOS point of sales で把握しても、それを分析する目がないと、つぎの発注にいかせない。その分析を、だれがどのようにおこなうのか。

日本のセブン-イレブンでは、店の人がおこなうが、どうやらスーパーバイザーのすすめ、相談にかなり依存するようだ。スーパーバイザーとは、セブン-イレブン本社の正社員で、ひとりで7-8店舗を抱えるいわば営業コンサルタントである。かれはその抱える店の範囲で店同士を比較できる。さらに自分の地域をこえた店についてはデータがある。比較はひろがる。そして比較こそものごとの真因をたずねる王道であろう。そのスーパーバイザーが店のオーナーと相談し、POSの数値を検討する。週に2回スーパーバイザーは各店をまわる。そして1店舗あたり2時間を費やす。そうした分析、相談をしているようだ。

これらのことはどれほどSouthland社から学んだのだろうか。supervisorsの存在、またそのうえの地域マネジャーなどの組織自体は、Southland社にもあり、そこから学んだ。だが、こまやかな分析まで学んだかどうか。たとえば、その店の近くの小学校に運動会がある。それによる売れ行きの変動がある。天候にもよろう。このような細かいことまで日本のセブン-イレブンのスーパーバイザーは分析している。それほど繊細なことを米のSouthland社のsupervisorがおこなっていたかどうか。こうした肝心の点は多くの文献にはまったく記されていない。

### 高価格、値下げなし

価格をどのように設定するか、売れないとき値下げで処理するか、それともそれをあえてとらないか。そうじて価格政策は小売業務の根幹のひとつである。一般にコンビニエンス・ストアの特徴として、日米をとわず、そして各社を通じ、高マージン、値下げなし、と説かれてき

た。それは先行するスーパーマーケットへの対抗からであった。スーパーは大量仕入れ、廉価販売が売りものであった。そして値下げもおこなってきた。これにたいし、近くでいつでも買物ができ、時間を節約できるというのが、コンビニエンス・ストアの基本方針であった。

日本のセブン-イレブンも、もちろんこの高いマージン、値引きなしの方針をとった。それはおそらくSouthland社の方針への同調とおもわれる。だが、その当のSouthland社自身が1970年代以降不振に対処するため、ときに値引きを実施してきた、と川辺 [2003] は記す。この点日本のセブン-イレブンはきちんと原則を守った。それは独創というよりも、その規律をみるべきであろう。

長時間、年中無休の営業はまったくSouthland社の方針を日本のセブン-イレブンもうけついで。ただし、24時間営業店の割合につき、この2社を比較した文献はみあたらない。それにしても、ここまでは日本のセブン-イレブンがSouthland社の方針をわりと忠実に実施したとおもわれる。

### 発注

微妙なのは、発注である。在庫を少量とすべしとの方針は、Southland社も日本のセブン-イレブンも共通しよう。なにしろ店が狭いのだ。それを適切に徹底して実行するには、発注をひんぱんに、しかも品目別の売上状況を加味しておこなう必要がある。日本のセブン-イレブンでは、店が基本的に発注する。原則として店は仕入れ先を選定でき、セブン-イレブン本部は商品と取引先につき推薦するにとどまる(社史, p.115)。

もっともその発注する品目は、多分事実上「本部推奨品目」からの選択となろう。店にならぶ3,000品目の、ざっと倍ほどの本部推奨品目が店にしめされ、そのなかから店が選択し発注する。その品目の選択、品目ごとの発注量は店が判断する。とはいえ、参考にすべき同じ地域の他店の売れ行き、新製品の情報などは、店を担当するスーパーバイザーが相談にのりアドバイスする。

この点、Southland 社がどのようにしていたかは、わからない。その点を記す日本語文献を知らない。一般に米英のチェーンストアでは本部の機能がつよく、店の機能は弱い。のちの第5節でみるとおりである。発注も本部の情報解析によるお仕着せの可能性がありそうだ。かりに店に多少の発注の自主性があったとしても、おそらく、のちにみる配送システムなどからみて、日本の方がはるかにひんばんにこまかく発注していたのではないだろうか。

販売促進を本部がうけもつのは日米に共通する。TV 広告、店でつるす販促のビラの作成などである。

店で働くパートなどの人の雇用、すなわちその採用、仕事の配置などは、まったく店のオーナーにまかされている。その点は、日本のセブン-イレブンでも米の Southland 社でもかわらない。そして店のオーナーに本部が2週間にわたる研修をきちんとおこなう点も、日本は米に倣った(社史, pp.165-74)。ただし、その研修が日本では部分的に従業員にもおよぶのにたいし、米ではその点ははっきりしない。おそらくは従業員にはおよぶまい。

そうじて店の販売については、大枠はかなり共通しようが、それを一段ときめこまかく運用したのは日本のアイデアであろう。とりわけ発注の頻度、小口単位、そうじてこまかさは、たんなる模倣をはるかにこえて、むしろ創造というべきであろう。その点は、米の状況の明示的な把握はないけれど、のちにそれを支える配送システム、商品供給システムをふりかえることで推測できよう。

### 3. 商品供給

#### 小口、多頻度、短リードタイムの配送

商品供給となると、日本側のシステムについてはふかく立ち入った分析がかなり見られるのに、Southland 社側の実態はこれまでの日本文献ではあまりわからない。したがって確かなことはいえないまでも、基本原則はかなり共通しようが、その実施のこまかさ、徹底度に案外大

きな差がありそうだ。そしてその大きな差はまさに「改良型革新」というにふさわしかろう。

まず小口、多頻度の配送からみよう。狭い店、多くの品目、しかもいれかえが目立つ品目、そうした小売システムを維持するのは当然に、発注された商品を、小口、多頻度、そして発注からなるべく短い時間に配送するしくみが欠かせない。おそらくこの基本原則は日米に共通しよう。だが、その徹底度は大いに違うのではないかと推量される。ところがその点について、これまでの文献では立ち入った分析はほとんどみあたらない。

せいぜい配送センターの違いが指摘されているにすぎない。Southland 社は自社で流通センターを設けた。配送を内部化したのである。ただし、配送をどれほどの密度で実施したのかはわからない。これに対し日本のセブン-イレブンは複数の商品供給者たちによる共同配送センターをもうけた。従来の問屋ルートを、しかもはるかに斬新な方式で活用したのである。従来の問屋ルートでは他社商品を混載することは考えられなかった。それをつよく促したのである。そして小口、多頻度の配送を確保した。<sup>4)</sup>

この違いから生じる重要な結果は、ひとつは必要投資額の節減である。日本のセブン-イレブンは自社の配送センターを建設し運営する投資を節約できる。同時に、商品供給者により緊密なネットワークを築くことができたようだ。この点をさらに説明しよう。

#### 緊密な連携

日本のセブン-イレブンは共同の配送センターを設けることを商品供給者につよく促した。その誘いが実現するには、もちろんセブン-イレブン・ジャパンの近い将来の成功、すなわち成長が見越せなくては無理であろうが、ともかく商品供給業者はそれに乗った。共同配送でないと、それぞれの店への配送があまりに多くの車によることになり、交通が輻輳し始末がつかない。

おそらく米では道路事情からもよりゆるやかであったろうが、それにしても自社流通配送センターの設置はひとつの解決策とおもわれ

る。だが、それでは各商品供給者はその配送センターまでの配送をおこなえば、ことはすむ。そこからの各店への配送は Southland 社が責任をもっておこなえばよい。それで商品共通業者の責任はすむ。

これにたいし共同配送センターのばあいはやや話が異なる。個々の店までの配送を共同配送センターを通し、個々の商品供給者にたのむ。そうすれば、ひんぱんな配送時間、小口の配送ロットという店のニーズに、個々の商品供給者は感応し、それをこなしていかなければならない。

もうすこし具体的にいえば、日本のセブン-イレブンでは、商品供給業者の方が、多頻度小口の配送を、共同配送センターを通してであれ、担当せざるをえない。店のこまかい発注、そのいれかえに対応する仕事が迫ってくる。その密接なネットワークを日本では造らねばならない。いかにそれを造るのか。たとえば弁当など米飯ものは一日3便、またあるものは1便、あるいは週3便などと商品で異なるが、その量もふくめこまかい発注に、商品業者が対応をせまられた。その結果、より緊密で継続的な連携が、商品供給者、本部、店の間に必須とされ、実際に築かれた。

なお、Southland 社がどのような商品供給者を選定し、それとどのような関係を築いたのか、その点に立ち入って分析する文献をみない。不詳のままのこされる。おそらくはあるていど継続的取引をおこなっているのであろうが、Southland 社向きの商品開発、生産、流通にそれほどのめりこんでいない業者も少なくないか、とおもわれる。

こうした連携の密度がおそらくは商品開発にも反映されたであろう。日本のセブン-イレブンの商品開発を説明する文献は少ない。それは共同開発である。商品供給者とセブン-イレブン本部との、綿密な共同作業で開発されてきた。それが Southland 社でどれほど実行されてきたかは不詳である。

その商品の生産については、日本のばあいの分析だけが記されている。「一括受注生産」などといわれる。それではさっぱりわかるまい。いま配送頻度の高い弁当をとれば、その製造に

ほぼ4時間かかるとする。そこで予測される量の8割ほどを見込みでつくっておく。あとは発注量におうじてその後の数時間で製作量を調整する、というのである。こうした方法がアメリカでおこなわれていたかどうか。その点に立ち入った記述はまったくない。渥美、矢作 [2010] (理論編2, pp. 56-59) はそうした対応方式は米のチェーンストアが造ったのだというが、なお日あたりという時間単位ではない。例示は週単位である。それゆえ米の Southland 社のばあいは、あえて憶測すれば、日本のセブン-イレブンよりも、かなりゆるやかな調整がとられていたのであろう。

それはあつかう商品の差異によるかもしれない。日本の米飯類、弁当類の管理と、ハンバーガー風の食品の管理は異なろう。前者は鮮度管理にこまかく気を配らなければならないのにたいし、後者はあるいはすぐに冷凍し、店頭で解凍すればよいかもしれない。それでは頻度が異なっても支障はない。こうした鮮度管理のきびしい商品を主力としてあつかえば、緊密な配送システムを必須とし、なんらかの革新を要請されるのであろう。

#### 4. 組織、取引

##### 利益の配分

本部、店、そして商品供給者、これら3者の主体間のうち、本部と店の契約は、日本のセブン-イレブン・ジャパンもおそらくは Southland 社にかなり則つていよう。その契約の核心は、もちろん利益の配分と損失の負担である。そしてリスクの配分もある。経済関係の核心はまさにここにある。

利益の配分は明白である。粗利益のうち本部の取り分と店の取り分を明記する。日本のセブン-イレブンのばあい、一般原則は45-43% (24時間営業店) が本部の取り分である。のちいろいろ変更がくわえられ、売り上げの多い店には本部取り分を下げている。これにたいし Southland 社の本部取り分は日本文献では記されていない。

ただし、この配分の基礎ともいうべき店と本部の関係は、さきにふれたように、相当の違いがある。日本は既存店との取引であり、したがって店の建設費を本部は負担しない（改築費を融資するが）。これにたいし Southland 社は店を本部が建設する。そして経営者を募集する。それを考慮すれば、多分 Southland 社の取り分はやや高いかもしれない。他方、スーパーバイザーの相談がきめこまかであれば、その分日本の本部取り分はやや高めになるかもしれない。配分比率の比較は不詳だが、粗利益の配分という原則はまさに Southland 社の範例にしたがっている。

この粗利益配分の特徴は、他の方式とくらべるとはっきりする。当時日本でふつうだったのはロイヤリティ方式である。つまり売上何%という契約である。これでは店が損失をだしても、なお本部に払いつづけなければならない。これにたいし粗利益配分方式では、店が赤字なら本部に払わなくともよい。この違いは大きい。店の業績に本部は大いに責任を持たざるを得ない。もちろん粗利益の定義は契約にきちんと明記されている。それを支える会計制度についてはのちに説明する。

### 最低保証制

損失のばあいの負担はどうか。日本のセブン-イレブンは最低保証制度を設けた。店にたいし、本部が年間最低収入の保障をする（最初の年は日額保証であったけれど）。1976年より年1,100万円、のちしだいに上がり、10年後の1983年時点で1,500万円であった。そこまで店の取り分が達しなくとも、その金額までは本部が払うのである。この金額は24時間営業店のばあいはもうすこし高くなる。その後さらに高くなった（川辺 [2003] p p . 166-7）。

こうした最低保証額につき、店の経費を考慮すると少なすぎる、との意見もある（本間 [1999] p p . 246-7）。だが、セブン-イレブンの社史によれば、初期の店の改築などへの本部からの融資を1,500万とすれば、その月々の返済額を15万として、店への配分92万のうちから払い、のこりの77万で店の経費、またオーナーの取

り分を賄うものと説明している（社史, p . 52）。それに市場経済でまったくリスクのないしくみを期待することは、もともと無理ではないだろうか。そして、最低保証額が低すぎれば、どうしてもその後すくなくとも20年間加盟店がめざましく増加してきたのであろうか。およそ不確実性のない社会制度があり得ようか。

それはともかく最低保証制度を Southland 社も設けたかどうか。それを範例として日本にすすめたかどうか。多分そうおもえるのだが、その点を明示する文献を寡聞にして知らない。おそらくはまず Southland 社が規定し、それを日本のセブン-イレブンが習ったとおもえる。

リスクの分担はどうか。発注したものの返品はない。買いとり制である。したがって、売れのこりや廃棄品は店の負担となる。周知のように食品なら販売期限をすぎた廃棄分がでる。店が発注するゆえに、その分負担する。

他方、本部の負担はどうか。赤字なら本部への配分がなく、しかも最低保証額を払うから、当然に負担分がある。商品供給者はどうか。一見、負担はないかにみえる。供給する商品は買いとり制であるからだ。だが、時々刻々の発注におうじ、生産量を日々調整している。それにともない作業人員の調整などのコストは当然に商品供給者が負担する。リスクの負担がみてとれる。

ただ、リスクの総体を、本部は極力すくなくするよう努める。日々、時々刻々の需要の変動を、本部が中核になって把握し、店と商品供給者につたえる。しかも、本部は多くの店を抱えている。2002年現在で9,000店をこえる。これだけ多い店をもつと、その変動はすくなくならず相殺され、誤差すくなく需要の変動に対応できるのではないだろうか。

これにたいし会計方式は明白に Southland 社が実行し、それを範例として、日本のセブン-イレブンが踏襲した。いわゆる open account 方式である。<sup>5)</sup> 具体的にいえば、店が日々の現金を本部の口座にふりこむ。本部はそこから経費を明示して差し引く、という方式である。



### 継続的取引—商品供給者との関係

こうした小口、多頻度の配送をこなすには、商品供給者と継続的な取引関係をむすぶほかあるまい。そのつど入札しもっともコストの安いところにきめては、そのサービスの品質の保証があやしい。いや、そもそも共同配送センターすらできるはずがない。そして継続的とは、商品供給者の納入条件、品目、品質、配送のこまかい条件、価格まで、長期に事前にきめておく、ということを含む。そうでなければ、セブン—イレブン用の専用工場、そこまでいかなくとも専用生産ラインができようはずがない。

具体例をあげれば、かなりの弁当メーカーはセブン—イレブン用の弁当の専用工場や専用生産ラインを設けたりしている。それは継続的な取引関係がなければ、そして諸条件が事前にきまり、しかも長期にわたり軽々にはかわらないということでもない、とても実行できまい。

とはいえ、これを取引特殊のとして強調することがはたして妥当であろうか。なるほど初期の専用工場、専用生産ラインはセブン—イレブン向きであろう。だが、かりにセブン—イレブんと契約が切れたあと、他のコンビニと契約するばあいも、おそらくはそのほとんどはそこにも通用するのではないだろうか。幾分かの取引特殊性はもちろんあろうが、その大きさは案外に小さいのではないだろうか。それはちょうどトヨタの部品メーカーが、トヨタ関連企業と銘うたれても、実際にはトヨタ以外とも相当な取引をしていることとかわるまい。

それにしても専用生産ライン、あるいは専用包装ラインをつくるには、商品供給者をごく少数にしぼることが欠かせない。それもまた、製造業のたとえばトヨタが部品納入者をおなじ品目あたり、複数ながらごく少数にしぼるのと、なんらかわるまい。

こうした継続的、少数の商品供給者との関係を Southland 社が築いていたかどうか。その点を説明する文献を寡聞にして知らない。おそらく継続的という関係はあったろうが、その継続性が日本のセブン—イレブンほどかどうか。まして少数にしぼったかどうか。その点もお不詳というほかない。

### スーパーバイザー

本部内での組織のうち、店を直接担当するスーパーバイザー、その上の地域マネジャーなどは、Southland 社の範例に則っているようだ。日本のセブン—イレブンはひとりのスーパーバイザーが7-8店ほどを受け持ち、それは Southland 社とかわらない（川辺 [2003] p. 93）。

日本のセブン—イレブンで目立つ特徴は、こうしたスーパーバイザー、地域マネジャーをわざわざ毎週（近年は隔週か）火曜日全国から本部にあつめて会議をもっている、ということだろう。全体会議、分科会、そして地域ごとの会議と相当の時間とコストをかけているが、すくなくとも2001年までは確認できる（川辺 [2003] p. 217）。<sup>6)</sup> 企業の方針を直接徹底し、さらにすぐれた店や地域の事例を大勢に伝え広げる機能をはたしている。そうした全員集会が Southland 社にあるはずがない、とセブン—イレブン・ジャパンの社史が記している（p. 136）。

情報システムについても日米の異同は、こまかくは不詳である。本部、店、商品供給者の間の情報システムは、もちろん日米両方にあるだろうが、その密度は異なるのではないだろうか。たとえば品目個々の売り上げ状況の分析、つまり単品管理が日本にあって、Southland 社にはない、との指摘がある。またこれまで指摘した多くのことから、情報の密度は Southland 社でやや粗いのではないだろうか。しかも日本ではそうした情報を店でも多少とも分析している。これにたいし、Southland 社の店もおなじく多少の分析をしているのだろうか。情報分析はおもに本部の役割かもしれない。すべてこうした点は推測にとどまる。

### 人材形成

スタッフの育て方は、日本のセブン—イレブンの方式しかわからない。それもごくわずかな点にとどまる。まず採用をみる。日本では初期は中途採用が中心であったが、1978年から新卒採用もはじまった。とはいえ、1990年でも新卒採用はその年の採用者の3割ほどにすぎなかった（セブン—イレブン・ジャパン [1991] p.

175)。依然中途採用者が主流であった。その中途採用者がなんらかの関連する仕事経験の持ち主であったか、それともまったくの異業種の経験者であったか、それはわからない。

その育て方については、セブン-イレブン・ジャパンの社史と川辺 [2003] にわずかに記されている。社史によれば、初期は Southland 社から派遣されたスタッフもキャリア初期の OffJT にあたった。ただし、1981 年を最後に、日本側の申し出によって Southland 社からの研修スタッフの派遣はおわり、まったく自前の研修になった、という (社史, p. 177)。

その自前の研修を 1990 年ごろの状況を社史によって描けば、キャリアのはじめ 4 泊 5 日の OffJT があり、そのあと直営店での実地訓練となる。アシスタントとして 1 年以上直営店の実務を経験する。さらに直営店の店長経験などをすくなくとも 1 年経験し、のちスーパーバイザーのアシスタントとなる。スーパーバイザーに随行して経験をつむのである。川辺 [2003] によれば、スーパーバイザーになるにはすくなくとも 2 年以上はかかる (p. 216)。

そのあとのことは社史にも川辺 [2003] にも、他の文献にも記されていない。他の流通業種での知見から推測すれば、スーパーバイザーはおそらくは担当地域をかわり、多様な地区の仕事を経験していくのであろうが、その点を確かめる資料はない。そしてそのあと地域マネジャー、本部スタッフへと昇格していくのであろう。そうじて情報はとぼしい。

そこで、人材形成につきはるかにくわしい解明のあるスーパーマーケットの研究を参考にしたい。コンビニとスーパーでは業態が違い、すぐさま参考にはならないであろうが、ほかに文献がみつからない。しかも、このスーパーの研究は、コンビニの研究では欠けていた、直接の国際比較をおこなっている。そのうえで日本の特徴を描き出している。ぜひともそれを見たい。ただし、そのまえにセブン-イレブンの知見をまとめておく。

### 長期の必要

日本のセブン-イレブンは、相当に先行する

事例から学んでいる。米の Southland 社にはかなりのロイヤリティをはらい、たびたびの米スタッフの派遣があり、その指導があった。もちろん詳細なマニュアルの提示があった。また、システムの構築にまことに重要な商品供給者は、親会社であったイトーヨーカドーへの供給者をひきついだ。これほど先行する範例、便宜があったにもかかわらず、なお相当の独創、工夫を要した。まさしく、めざましい「改良型革新」というべきであろう。そうした革新、工夫にはどれほどの時間を要したか。

社史や川辺 [2003] により、その日付を確かめよう。これまでの説明から、おそらくは 1 日 3 便制と共同配送センターの確立がひとつの重要な指標とおもわれる。小口、多頻度配送システムの確立であり、その基盤に店での単品管理、その細かい発注、それにとまなう情報のやりとりが、店と本部、商品供給者の間に充分にあることを前提にしているからである。

まず 1 日 3 便制からみよう。それが全面的に実施されたのは川辺 [2003] によれば、1987 年 3 月から (p. 231)、社史によれば 1989 年からとされる (p. 102)。日本のセブン-イレブンの第一号店が豊洲に開かれた 1974 年 3 月からみれば、じつにその 13-15 年後となる。もちろん一挙に体制ができたのではなく、この間一步一步手探りで進められてきた。まさにローマは一日にして成らず、である。

それはまた共同配送システム、したがって共同配送センターの確立と時をおなじくする。牛乳、弁当、惣菜など食品グループごとに共同配送センターを設けるので、はやくは 1975 年ごろから開始されたが、それが広く全国に普及するのは 1988 年ごろとされる (川辺 [2003] p. 223 など)。14 年ほどたっている。

さらにほぼこの時期、オリジナル商品の共同開発ができた。すでにコンビニの成長にともない、各メーカーが 1981, 2 年ごろからコンビニを意識した商品の開発にのりだす。そして 1987 年ごろコンビニとの共同開発が盛んになるのである (pp. 37-240)。

以上のことから、日本のセブン-イレブンの革新的なシステムが確立するのに、すくなくと

表2-1 店舗数からみたセブン-イレブン・ジャパンの発展

	店舗数	5か年増加率 (%) (1974-78のみ4か年)	出店府県数
1974年	15		4
1978年	591	3,840	8
1983年	2,001	239	17
1988年	3,653	83	19
1993年	5,475	50	21
1998年	7,732	41	25
2003年	9,690	25	31

注：

1) 期末の店舗数である。

2) 川辺 [2003] の掲げる最新時点が2003年ゆえ、5年ごとにさかのぼった。なお1974年が1号店開設のため最初のみ4か年の間隔となった。

出所：川辺 [2003] pp. 208-11.

も10数年を要したことがわかる。それはまさに長期の利を物語る。

### 長期の達成

そのことはこの企業の発展を観察することで充分了解されよう。もっともみやすい店舗数の推移でよい。表2-1はセブン-イレブン・ジャパンの店舗数をほぼ5年ごとにみた。そしてその5年間の増加率と、出店する府県数もあわせ記した。うえでも記したように緊密な配送体制を築くには、いわゆる「ドミナント出店」方式が必須となる。ある地域に集中して出店するのである。たとえば初期は江東区に集中した。それゆえ地域の広がりを見るのも重要な発展の目印となろう。

めざましい店舗数の増大というほかあるまい。1990年代以降増加率がやや下がり、それを手詰まりとみる見解もあるが、同業の競争企業が続出したなかでの増加である。見事な発展とみるのが妥当であろう。また、出店府県も全国にはまだおよばなくとも、じりじりと地域を拡大してきた。みるべき長期の達成である。

### 5. スーパーの人材形成

#### 本田 [2002] の研究

この長期の必要は、こうした企業活動の中核を支える人材の形成面で、おそらくはもっとも鮮烈にあらわれよう。とはいえ、残念ながらコンビニ業界については、その面に深く立ち入ってさぐった文献にとぼしい。管見の限りでは、この面を解明した業績を知らない。

ただし、同じ流通業界とはいいながら別の業種ともいうべきスーパーについては、立ち入った研究がある。本田 [2002] である。これほど深く人材形成をみた研究は、こと流通業界についてはまれである。

しかも明示的に国際比較をおこなった。日本はもとより英、アイルランド、そして仏におよぶ。それぞれの国の食品スーパーと総合スーパー (GMS general merchandizing store) の両方のタイプにおよぶ。日本は食品スーパー5社、総合スーパー4社、仏は食品スーパー2社、総合スーパー2社、英の食品スーパー1社、アイルランドの食品スーパー1社、計15社への詳細な観察、聞きとりにもとづく。文献にとどまらず直接その事例におもむき、本部、店のスタッフに聞きとりしている。流通にかぎらずどの産業をとっても、これほど直接の国際比較はめったにない。

そこから見出されたことは豊富だが、この文章に深く関連するかぎりであえて切り出せば、ほぼつぎのことであろうか。直接の国際比較によって人材形成方式の国による異同を追及する。そこで見出された差異をもたらした主な要因として経営方式を重視する。その経営方式の核心は本部と店の分業である。すなわち本部への集権化か、店への分権化かである。これがそのスタッフの人材形成方式に大きく影響し、やや異なったタイプをうみだす。その各タイプの形成の仕方、その差異と共通性から長期の必要がみちびかれる。

もっとも本田 [2002] の叙述はあまりにこまかく、その含意をくみとりにくい。そこで、わたくしの読みとったかぎりでも、説明していく。

### 企業内の仕事経験の広狭

人材形成のタイプの違いはつぎの3面で生じる。第一、その企業内部での「キャリアの幅」の差である。長期にみた仕事経験をここではキャリアとよぼう。第二、人材の分化のていどである。具体的には、管理職候補、アメリカ風にいえばいわゆる特急組 fast track の有無である。それによって第一点のキャリアの幅、その内容が大きく異なる。ところがこの点につき、本田 [2002] は個々の事例の分析では言及しながら、まとめのところではなぜか触れていない。第三、そうしたやや広い仕事経験をもつスタッフ層の厚みの違いである。この点も本田 [2002] はあまり言及していない。以下説明しよう。

第一、企業内部でのキャリアの幅は、3つの視点から測定できる。a. 経験する商品領域である。商品領域とは衣料品、食料品、住居関連などの分野をいう。おもにその商品領域のひとつしか経験しないタイプか、それとも複数の商品領域を経験するタイプか、である。b. 販売と仕入れである。販売はもちろん店での仕事であり、仕入れは本部に属する。販売を経験してから仕入れにおもむくか。それとも仕入れのスタッフははじめから仕入れで店での仕事経験がないか。c. さまざまな店、すなわちさまざまな商圏、地域を経験するかどうか。

a. 商品知識を深めるには、ひとつの商品領

域を経験することが肝要であろう。ひとつの商品領域でもかなりの数の小分野にわかれているのだ。もちろん企業や店によって様ではないが、衣料品を例にとれば、「メンズ」「レディース」「子供・ベビー」「靴」「服飾」「インナー」などにわかれる。そのおもな小分野を経験するだけでも結構な時間がかかる。他方、複数の商品領域を経験すれば、ひとつひとつの商品領域に知識は深くなくとも、のちに店長をつとめ、さらに地域統括マネジャー、さらに本部のポストなどにつくのに役立つであろう。

b. これにたいし仕入れとはいわゆるバイヤーの仕事である。うえにあげた小分野のなかで、さらに細かい範囲を担当する。たとえば「レディース」部であれば、「Lサイズ担当」あるいは「シニアレディース担当」などである。ときにその部内で担当小分野をかわったりする。その狭い分野の商品につき、メーカーなり卸商、つまりどの商品供給者に、どのような商品の開発を依頼するか、どれほど仕入れるか、それにいかに値段をつけるかなどを担当する。商品部とよばれる。

仕入れのキャリアには大別ふたつある。ひとつは、その仕入れにつくまえに店頭の販売も経験する。そうすると店頭での経験をふまえた仕入れができよう。他は、すぐさま仕入れという高度な仕事につく。もっとも仕入れのアシスタントからはじめるのだが、その方がすぐれた人材を採用しやすい面がある。

c. 店を移動すれば、さまざまな地域を経験することになる。その多様な経験が店による商圏の差異への対応をたすけよう。また地域や本部のスタッフなど上位のポストをこなすのに効果がある。

この3面に注目したいのだが、c. 店ないし地域間の移動については充分な記述がない。

本田 [2002] はaとbに注目して、各国のキャリアタイプを析出する(たとえばp. 221の表9-1)。ただし、そこには管理職候補生か、そうでないかの区別が明記されていない。

### 管理職候補の有無

管理職候補とは仏や英にみられる制度で、管

理職養成プログラムを設け、その訓練生として採用する。将来の管理職要員を明示しておくのである。入社1年ほどで店の課長になり、いろいろな課長を経験し、ひとにもよろうが10年ほどで店長になる。いうまでもなくコンビニと違い、スーパーの店は大きい。総合スーパーであれば、300人を超えたりする。そこからその上の地区のマネジャーや本部にあがり、仕入れにもつく。それゆえ管理職候補出身者か、そうでないかによるキャリアは、幅もふくめ大いに異なる。ただし日本にはこの管理職候補制はみられないようだ。

いま、管理職候補出身者をも考慮すると、おそらくつぎの3つのキャリアタイプとなろうか。

イ。複数商品領域を経験し、店間の移動すなわちさまざまな商圏を経験し、仕入れと販売の双方を経験することが少なくないタイプである。管理職候補のばあいである。

ロ。ひとつの商品領域を経験し、またさまざまな店すなわち地域を経験し、仕入れは販売からあがっていくタイプ、日本の大卒一般のタイプである。

ハ。経験する商品領域もひとつで、あまり地域間の移動もせず、販売に終始するタイプである。仏、英の一般従業員がこれにあたる。

### 集権化と分権化

このさまざまなタイプの選択は、日々おこる変化への対応にもふかくかわる。変化とはたとえば店頭の販売の変動である。店は毎日きまりきったことのくりかえしではない。日々の売れ行きは、売れる量も売れる品目も、コンビニエンス・ストアとおなじく、すくなくならず変動する。それに適切に対応できるかどうかで効率は大きく左右されよう。たとえば売れ行きがおもわしくないとき、値引きをするのかどうか。どの品目に値引きするのか。値引きするとして、どれほど価格をさげるのか。いつ、つまりその日の何時から、どの店、どの地域で値引きするのか。こうした変化への対応が迫られる。

それを本部がすべてきめるのか。それとも店がすくなくならず自分の判断できているのか。

これが経営方式の核心のひとつである。もともとスーパーマーケットのビジネスモデルは、本部が大量一括仕入れで、やすく商品を調達する。そしてどの店でも設備はもちろん商品の並べ方まで、すべて本部が指示していく方式が想定されていた。それを「標準化」と称する。

ところが店の商圏の性質は、当然ながら様ではない。地域によって買い手の特性、嗜好が異なろう。そうしたことから、やや店の権限を認める傾向もでてきた。その分業の仕方に、企業により国によって、微妙な差異がみとめられるようになった。こうした本部と店の分業の仕方が大きく人材形成のタイプに影響している。これが本田〔2002〕のめざましい指摘である。

### ふたつの指標

この本部と店の分業の微妙な差異を確かめるために、本田〔2002〕はふたつの指標を用いる。

ひとつは「棚割りの決定」である。店はひとつの商品領域をとっても当然にさまざまな商品、品目をとりあつかう。とくに売れる商品もあれば、売れ行きの芳しくない商品もある。そしてそれはおなじ企業内でも店によって様ではないであろう。商圏の性格が異なるからである。いそがしい商店街の地域や、中間層の多い住宅地などさまざまであろう。それによって売れ行きが違うのは当たり前であろう。そして当然に店は売れる商品を店内の目立つところにたくさん陳列する。売れない商品の陳列をすくなくする。あるいは目立たないところに移すなど対応する。

その対応は本部が指示しておこなうのか、それとも店の判断できめることができるのか。それが本部と店の権限配分、すなわち集権化と分権化を判定する基準のひとつである。この棚割りは発注量にも大きく影響し、小さくない事柄なのだ。

もうひとつの指標は「値引きの決定」である。売れ残りそうな商品には、コンビニと違いスーパーは値引きという戦略をとる。その値引きをどの商品についていつおこなうか、値引き幅はどれくらいか。これらの判断は、まさに変化へ

の対応というきわめて肝要な決定なのである。それを本部のバイヤーが指示するのか、それとも店のマネジャーが判断できるのか。このふたつの基準である。

この基準からみると、日本のスーパーは西欧にくらべ分権化がやや進んでいる。棚割りや値引きを店が多少ともおこなっている。その分権化傾向がスタッフの仕事経験の幅に対応しているようだ。日本のスーパーのすべてではないけれど、そのかなりのスタッフはひとつの商品領域しか経験しない。他方、経験する店は複数であり、しかも本部の他の職能にもものびる。仕入れすなわちバイヤーにもなる。店のスタッフの大半がバイヤーになれるのではないけれど、バイヤーはまず店の販売経験者なのである。

これにたいし英仏は、もちろん企業によって多少異なるのだけれど、おおまかな傾向をとれば、本部の権限がつよく、店での販売経験がないバイヤーもすくなくない。仏なら外部からバイヤー経験者をとってきたりしている。スタッフの経験する商品領域は、さきにもふれたように管理職候補出身者かどうかで大いに異なる。管理職候補出身者は複数の商品領域を経験するのにたいし、店の一般従業員はひとつの商品領域の担当に終始する。この点はわたくしが1990年代末聞きとりした英のあるチェーンストアでの知見とも共通する（この事例は一回限りの聞きとりゆえに書いてない）。本部の権限はつよく、オックスフォード卒がそこで万事采配を振るうのにたいし、店の権限は小さかった。

### 日仏総合スーパーの比較

この点につき、本田 [2002] によって日本と仏の総合スーパーを対比し、さらに説明したい。もちろん企業による差があろうが、日本の総合スーパーではあまり企業による差が大きくない。すくなくとも以下注目する点は共通する。他方、仏の総合スーパーの方式は英のスーパーマーケットとも共通し、西欧のいわば基本類型ともいえるのではないだろうか。なおアイルランドは案外に日本に近く、国際比較の妙をしめすが、いまは措く。

まず、まえにふれた人材の分化が注目され

る。仏の総合スーパーの管理職候補者は、入社早々1年たらずでストアの課長につく。そしてストアのおもな課長を経験する。すなわち複数の商品領域を経験する。人事部長の話では10年ほどで店長に昇進する。さまざまな店すなわち商圏も経験する。そして仕入れにも移動する。もっとも仕入れの一部は外部から経験者を雇い入れる傾向がある。

他方、仏の一般従業員のキャリアデータは2種ある。ひとつは人事部長などの語るキャリアコース、他は数すくない個別事例である。両者を照合すれば、ほぼひとつの商品領域を経験し、時間をかけてストアの主任、課長へとすすむ。店間の移動もすくなく、とても仕入れにはまわらない。

情報の不充分さを承知しながら、あえて日本と比較したい。日本の一般大卒は7-10年余をへてストア課長に昇進する。そしてほぼひとつの商品領域に仕事経験が収まる。店間の移動はある。しかも職能間移動、すなわち販売から仕入れに動く人もでてくる。販売スタッフのすべてが仕入れにつくのではないが、仕入れスタッフはほとんど販売経験がある。

要するに、キャリアの幅は、仏の管理職候補出身者をもっとも広く、ついで日本の一般大卒、もっとも狭いのが仏の一般従業員となろう。

### 変化への対応

このキャリアの差異は、本部と店の分業、すなわち集権化と分権化の日仏の差異と照らしあわせると、まことに意味深い含意が得られる。本田 [2002] はそれをかならずしも展開していないのだが、わたくしが読みとるかぎりでは、おそらくは店にやや幅広いキャリアの人材を日本の方がより多く、すなわちより厚くもっている。

なるほど仏の管理職候補出身者は、はるかに広いキャリアをもっている。ただし、その人数の明示は本田 [2002] にはないけれど、多分日本の一般大卒に比べはるかにすくないであろう。そして、いちちやく本部や地区レベルに移っていくのであろう。したがって、店に幅広い仕事経験をもつ人材はすくなくなろう。これにた

いし、ひとつの商品領域しか経験しなくとも、あるいはバイヤー経験者が店にもどったり、複数の店を経験し、やや豊かなキャリアを持つものが日本の店には相対的により多くなろう。

そこから重要な含意が導きだせる。すなわち店の特性、店の商圏にあわせた対応をより上手にこなせる人材が日本の店により多いだろう、という推測である。もちろん店の商圏の特性はどの国にもある。仏でもその対応が欠かせない。そのため本部が権限をもつとはいえ、地区ごとに「商品管理チーム」という組織をつくり、それが幾分か店の特性におうじた対応をしている、と本田 [2002] はいう。その商品管理チームのなかにその地区の幾人かの店の課長たちが入っている、というのである (p. 201 など)。

それにしても、地区ごとで店ごとではない。そしてそのチームに入るのは課長クラスの一部にすぎない。日本の利点、店そのものに変化に対応できる人材をより多く抱えているという利点はくつがえるまい。店の特性への対応に長期の利をしめす。

### 長期がより有利に

さらにわたくしの憶測をつけくわえよう。店にやや幅ひろいキャリア、そして長期のキャリアの見通しをもつスタッフの多い日本の利点が、なお大きくなるかもしれない。

その理由はつぎの推測にもとづく。すなわち、消費者の所得や嗜好が高度化すればするほど、時系列でも地域別でも、変化がより多様になるのではないかと、いう推測である。時系列から考える。消費者の生活レベルがそれほど高くない時は、階層や階級といった旧来の慣行により重きをおき、購買行動の変化がより小さいのではないだろうか。他方、所得が高まるほど、さまざまな状況の変動に応じ、こまやかに購買行動が変化するのはないか。なぜなら購買する商品の範囲が広く多様であり、それゆえ変動は当然によりひんばんに、かつこまやかになっていくであろうから。そうした需要側の変化により適切に対応しようとしたら、断然やや幅広いキャリア人材を店で必要とするのではないだろうか。

商圏間の差異も多様化しよう。かつては「階層」ごと、「階級」ごとに住居地域が区分され、いわば商圏が類型化されやすかった。これにたいし一般に所得が高まれば、「階層」や「階級」にとらわれず、さまざまな人々がひとつの地域に混在しよう。そしてその混在の内容、ていどは地域によってさまざまとなろう。すなわち店の商圏の性格は、多様さを増していくのではないだろうか。

そうであれば、その商圏の特性のすべてを本部が掌握しようとしても、誤差が大きくなろう。店の権限を多少とも認めることで、個々の商圏の特性に対応していく方向が必要とされる。

いいかえれば、一般に所得が高まるほど、分権化傾向のややつよい経営方式、したがってキャリアのやや幅広い人たちを厚く抱える方式が優勢となるのではないだろうか。そしてその傾向は一国内にとどまらない。流通業のグローバル化、海外出店がめざましい。<sup>7)</sup> そして新興国はとりわけその所得が高くなっていく。うへの推測が妥当であれば、その傾向は国をこえて広がっていくであろう。その結果、より長期を重視するスタッフたちの比重が高まっていくのであろう。つまり長期重視の分野が広がっていく、と推測できよう。

グローバル化のもとでの日本流通企業の海外出店については、矢作「2007」がくわしい。それによれば、さまざまな方式がありそうだが、多分「標準化のもとでの部分適応」という方式が主流におもえる。つまり本国での方式をすくなくならず基本にし、あと多少の部分を実地に適用させていく方式である。そうとすれば、日本流通企業の中堅層を重視する動きは、おそらくは海外でも推進されよう。したがって、長期重視の人材の活用が、海外でも実施されよう。まだ目立つ成果は欧米先進企業とくらべられないようだが、期して待つべきものがあるのではないだろうか。

さらにあえていえば、企業の中核の人材は、長期に企業内でキャリアを形成していく。仏の管理職候補出身者もそうであるし、日本の一般大卒も、それよりキャリアが狭くても長期のキャリアを要する点は共通する。しかも、仏の

やや幅狭い非管理職候補のコースも、その人材の形成はおもに企業内部でのキャリアとして形成されている。すなわち長期の必要はスーパーでも明瞭なのだ。

**付：なぜチェーンストアをとりあげなかったか**

### その理由

ここでぜひとも説明しておくべきことがある。人材形成の実態についてはチェーンストアを対象にした本田「2002」に依りながら、なぜスーパーなどチェーンストアの事例をここでとりあげなかったのか、という点である。

しかもチェーンストアについては多くの業績がある。なかでもかの渥美俊一のめざましい仕事がある。かれの数多い本はまことに迫力がある。なによりも人々のくらしの向上をめざし「経済民主主義」を実現する、というすばらしい情熱がある。それにその文章はきわめて具体的で明晰である。しかも、かれの主宰する「ペガサスクラブ」といういわばチェーンストア経営塾には、その初期からダイエー、イトーヨーカドーなど名だたるチェーンストアの創業者たちがほとんど名を連ね、きわめて熱心に参加してきた。まさに日本のチェーンストア業界をリードしてきた。それが文章になって利用できる。

にもかかわらず、あえてとりあげなかった理由がふたつある。第一、渥美の文章はまことに迫力があるけれど、あるべき姿つまり目指すべきシステムか、それとも実態か、その区別がつきがたい。目指すべき指針のようにみえるけれど、他方、すでにその状況に到達した事例もあるかにおもわれる。その区別がつかない。それでは実態をさぐる手掛かりになりにくい。もっともコンサルタントとしてはやむをえない書き方であろう。

第二、日本の「革新」はスーパー業界では渥美の文章によるかぎりみられない。このわたくしの文章は、第1章の冒頭に記したように、なんらかの革新がある事例に注目する。そして、それをになう人材の形成におもいのほかに長い

期間を要する、ということの解明にあった。ところが、渥美のつみ重ねた著作は、どれをとってもほとんどすべての革新は米のチェーンストアがすでにおこなってきた、と強調する。あとはそれを日本がいかに行うかにある、としか受けとれない。すなわち日本のスーパーのビジネスモデルには革新がまったくなく、ただいかに米に追いつくかにある、ということになる。それではここでとり上げるわけにはいかない。

### 渥美説のみるべきは

にもかかわらず、その指摘のすばらしさに言及せざるをえない。ここではその一部にかぎってはあがあるが、ぜひとも記しておきたい。<sup>8)</sup>

第一、人材形成の大切さである。組織やシステムもそれを動かすのは人材であることを渥美はくりかえし指摘する。より具体的にいえば、たとえば労働条件の向上と労働組合を推進する主張にあらわれている。渥美は一高、東大を通じ全学連の活動家であり、その本部要員であった、とみずからいう。もえさかる社会改革の情熱があった。その情熱から日本人のくらしを高めるために、もっとも遅れた流通業を深く考察し、そして熱心に向上策を提示して実務家に働きかけた。なによりも社会改革派なのである。

第二、その人材形成には長期を要する、ということをくりかえし強調した。まず20年はかかることを何回も明記した。より具体的にいえば、最初10年は店の仕事に専念する。そして店の多様な仕事の基本職務をきちんと実行できること、さらにその仕事につき改善策を提案できること、そこまで技能を高めることの大切さを丹念に説いた。

第三、店の経験を重視する。本部要員、たとえば仕入れをおこなう商品部スタッフは、かならず店での10年の経験のあとにつくべし、というのである。さらに本部スタッフは4、5年の後また店にもどる。すなわち、いったん本部要員となると、そこに居つづける悪弊を何回も指弾した。

第4、こうした人材形成を実現するために、社内移動をひんばんにおこなうことを、力をこ



めて提案した。ほぼ1年半ごとの移動である。ただし、その移動が商品領域内のものか、それとも複数の商品領域にまたがるかは不詳である。もっともその文章の匂いでは、どうやら複数商品領域にわたるようだ。もちろん地域間の移動を明瞭にふくみ、つまりいろいろな商圈を経験することを勧めている。

こうした提案の基底には、幹部コースの重視がかれの議論にあるようだ。採用時での区分ではなく、キャリアの間にきびしい資格試験を複数段階ではさみ、店長や、商品部のチーフマネジャーなどの幹部人材を選抜する、という構想である。

### 国際比較への含意

だが、うへの構想や提案を、米のチェーンストアが実際にどれほど実現しているか、あるいはそこから離れているか、その点をまったくみていない。残念である。それというのも渥美俊一の発想からは、国際比較はあまりでてこない。米は先行し日本は遅れている、という発想にとらわれすぎている。この文章でこれまでのべてきた知見を活用して、あえて国際比較への含意を付度すれば、おそらくかれの提案の核心はつぎのことか。

第一、フランスなどの西欧の特急組の方策とは違う。なるほど幹部人材を選別することを強調しているけれど、フランスの特急組のばあい、入社1年ほどで店の課長につく。そして複数の課を移動したあと、10年ほどで店長になる。それでは店の基礎作業をどれほど身につけ、改善策の提案をふくめ実行できるか、あやしい。渥美の考えでは、それで店での戦略をたてることできるはずがない。渥美案は現場重視を鮮明に強調する。すなわち、店での経験を、それも10年ほどの経験をつよく強調する。

第二、国際比較で肝要であった、本部と店の権限分担については、すっきりとした含意はくみとれない。渥美の主張はつぎのようだ。店の経営は、経験20年余のマネジャーが本部と交渉し、事業計画、事業目標を両者が同意しておこなうべし、というようだ。そうであれば、店の自主性はあるていど発揮されるかにみえる。

この権限が米や西欧の店の実際にくらべや大きいのか、それともやや小さいのか、それは一切検討されていない。欧米を理想とする姿勢からは、その点の吟味はでてこない。そうじて欧米の方式の欠陥をも吟味する、という視点に欠けている。欧米のシステムに欠陥がまったくない、とでもいうのだろうか。

### 注：

- 1) 売上の0.6%である。それでもSouthland社がカナダなど海外で得てきたロイヤリティ1.0%を、日本のセブン-イレブン・ジャパンが粘りづよく交渉して値引きした、と社史はいう。利益の分け前ではなく、売上の分け前であれば、なかなかの面倒な条件ではある。日本側が損失をだしたときにも払わなければならないからである。
- 2) 本文の書き手は岩国修一、初期からのスタッフであり、商品部長、取締役を歴任した。
- 3) もっとも逆の面もある。西欧の街の中心部のビルの1階が各種商店、上層階が住宅、という姿が多くみられる。これにたいし、日本の住宅のビルには商店はとぼしく、他方、ビジネスのビルには住宅はとぼしい。
- 4) 共同配送は1976年という初期からはじまった。いわゆる「チルド商品」からである。麺類、ねり物、野菜サラダ、刺身などである。これらの商品の供給者は中小規模で、多店舗配送のノウハウもなかった。それで共同配送を本部が働きかけた。
- 5) Southland社がいつから、いかにしてopen account方式を手堅く実施できたのかは、不詳である。というのは、POSの事実上の採用は米でも1973年以降とおもわれるからである。食品業界共通のバーコードの米規格がその年にできたのであった。それまでは適用しにくい。その時点を知ると、つぎつぎと謎がでてくる。Open account制の採用時期についてである。すくなくとも1973年にはSouthland社がopen account制を確立していたことは確かである。というのは1973年日本のセブン-イレブンのスタッフがSouthland社の研修に参加したとき、このopen account方式を研修で叩き込まれた、との記述がある(社史、p.97)。ところが、そのときまでPOSの機能が充分発揮できたかどうかはあやしい。それなのにopen account方式をどのように実施できたのだろうか。POSがなければ、店側のいわばごまかしをよく監視することはむづかしい。その問題をSouthland社がどのようにクリアしていたかは不詳のままの

こされる。

- 6) 社史はこの全員集会のコストを1990年時点で数億円という。ただしこの年の本部の純益は332億であった(社史, pp.140, 279)。
- 7) 日本経済新聞によれば(2012年5月2日朝刊)コンビニの日本大手の海外出店数は、この2012年度に中小コンビニをふくめた国内総店舗数を確実にうまわる、という。国内店舗数もなお増加しているけれど、海外の増加数ははるかに大きく5万店をこえる。うち3万4千と大半をしめるのが、ここであつかったセブン-イレブン・ジャパンである。
- 8) 矢作敏行の編集した3冊本、渥美、矢作 [2010]をはじめ、渥美の数多い著作から、人材形成、活用についてあえて1冊あげるとすれば、渥美 [1987]であろうか。また、もっとも晩年のまとめとして渥美 [2008] をあげておく。

#### 文献：

- 渥美俊一 [1987] 「チェーンストア能力開発の原則」実務教育出版、267 p.
- 渥美俊一 [2008] 「チェーンストア組織の基本 成長軌道を切り開く “上手な分業” の仕方」ダイヤモンド社、349 p.
- 渥美俊一、矢作敏行 [2010] 「渥美俊一 チェーンストア経営論体系」白桃書房、理論編1, 307 p.、理論編2, 302 p.、事例編312 p.
- 川辺信雄 [2003] 「新版 セブン-イレブンの経営史」有斐閣、462 p. (旧版は1994年)
- セブン-イレブン・ジャパン [1991] 「セブン-イレブン・ジャパン—終わりなきイノベーション 1973-1991」株式会社セブン-イレブン・ジャパン
- 本田一成 [2002] 「チェーンストアの人材開発—日本と西欧」千倉書房、305 p.
- 本間重紀 [1999] 「コンビニの光と影」花伝社、293 + 20 p.
- 矢作敏行 [1994] 「コンビニエンス・ストア・システムの革新性」日本経済新聞社、358 p.
- 矢作敏行 [2007] 「小売国際化プロセス」有斐閣、385 p.