

渥美俊一著「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 2010年1月20日刊を読む

## アメリカのチェーンストアの現状

### 1. アメリカの状況

- (1) アメリカではチェーンストアこそ、国民の生活を守る基幹産業であるという自負はこの1世紀半変わりにない。その上で現在もチェーンストア間の激しい顧客争奪戦が繰り広げられている。それは日本の比ではない激しさなのだ。
- (2) ところが日本では、上質化、こだわりなど一部の年収の高い人あるいは一部の趣味的な人向けとも受け取れる見当違いのことばかりが話題となっている。安さを強調した自社開発品を陳列しながら、その隣には値段のはるこだわり商品も並べるといったトンチンカンな状況も多い。
- (3) アメリカの小売チェーン、ウォルマート(Wal-Mart)社は、低価格で必需品を提供し続けることによりアメリカだけでなく世界中の支持を受け、いまや、石油産業と肩を並べ、全産業中企業別売上高は44兆円超と世界第3位となった。
- (4) また、現在のアメリカのフード・サービス業のチェーンストアの状況は、店舗規模は日本とは桁違いで、4桁が当たり前であり、さらにきわめて高収益なのだとわかるであろう。
- (5) わが国のフード・サービス業も経営マスコミからみていると、フランチャイズ・チェーン花盛りの印象を受けるが、アメリカの実態はこの業界もあくまでレギュラー(直営)チェーン主力なのである。
- (6) まだ本格的競争がなく、圧倒的貢献度の高い本格的チェーンストアもそろっていない日本は、アメリカからチェーンストアづくりのために、学ぶことがまだまだあまりにもたくさんある。
- (7) それなのに、一部の識者が「もう学ぶべきことはない」、「次は欧州からだ」とか、さらに「学ぼうとするのは危険だ」とさえ発言するのは、間違っている。
- (8) 日本では21世紀初め、国民からはいまだになくではならぬ「基幹産業」だとは受け止められていない。わが国チェーンストアはまだアメリカの社会のように社会的インフラとは認知されていないのだ。われわれの努力がまだ不足しているのだ。

## 2. アメリカのチェーンストア軌道

(1) さてアメリカのチェーンストアと日本の流通業一般との違いは、二つある。

アメリカのチェーンストアには、第一に大衆の“暮らし”の変革をめざすコア・イデオロギーが企業に存在していること。

第二にチェーンストアのマス・マーチャンダイジング・システムでしか提供できない“ご利益”の実現をモットーとしていることだ。

前者が生きがいとなり、後者がやりがいとなっている。

(2) 絶対原則は、

大部分の人々が使う品、つまり大衆品(Everybody Goods)と、

日常的により高頻度で多量に使う品、つまり実用品(Everyday Goods)を、

より低い売価(Popular Price)で、

より多くの地域(Mass Stores)で、

同じように(標準化、Standardization)提供することである。

(3) したがって、それを実現するためには、

より高頻度来店、つまり固定客をふやすこと

より小商圈化、つまり寡占化を進めること

より客にとって便利に、使い勝手の良い買い物環境(業態)を整えることをめざすのである。

(4) そのための手段は、

第一に、ベーシック商品を揃えることである。ベーシック商品とは、消費者がいかに節約しようとしても、どうしても買わざるを得ない必需品の中から、わが社のフォーマットと独自の政策に合うものを選び抜いた商品群を指す。つまり核商品づくりだ。

第二は、エンジニアリング(Engineering)化である。

(ア) エンジニアリングとは、事象を計測することで数値に置き換え、それを分析して、科学的にシステム改善に役立てることである。

(イ) 数値による論理的な改革をわが社で継続して実行することである。

(ウ) 印象やフンイキで物事を判断すると間違った努力方向へ進みやすいからだ。その点で、日本の流通業で横行しているガンバリズムも否定するのだ。

第三は、マス(Mass)化である。

マスとは、膨大な数量の規格品または標準店を、一品目または一店舗ごとに、計画したとおりに取り扱うことだ。

第四は、標準化である。

結果の規格化ではなくて、方法の例外をできる限り最少にとどめることにある。

だが根本的には、「わが社は100年後も社会的インフラ(施設)でありたい」というビジョンを持ち続けることなのである。日本のチェーンストア志向企業も、せいぜい 30 ~ 40 年間でいどで大望が挫折してしまう例が少なくないのである。

P43 ~ 50

[コメント]

先日御逝去された渥美俊一先生からの、日本の産業社会のこれからを担うチェーンストア志向企業の若きリーダーへの応援歌。製造業ではあたりまえのTQM(Total Quality Management)の取り組みも、サービス産業を中心とするチェーンストア志向企業には基本のキからすべて有用。渥美理論は、TQM 理論のサービス産業への応用と思えてならない。日本の消費者のためによくがんばって頂いた。

- 2010年9月6日林 明夫記 -