

第6章 コンビニエンス・ストア A 社の事例

第1章で、生存可能システムの動的な面を捉えなければ、モデルの真意を損ねると述べた。そこで本章では、生存可能システムの例としてコンビニエンス・ストア A 社を取り上げ、その戦略の遂行過程を考察する。具体的には、第4章で述べた社会的オートポイエーシスである擬似家族的単位を各自が持ち、プロセスの共有化それによる組織的学習が行なわれているか。またそれによって、生存可能システムとして信頼醸成装置になっているか否かを検討する。さらに、システムとしての外部環境への働き掛けを行なっているかを検討する。すなわち、システムは独立単位体ではなく、カップリング対象にシステムを要請するということを検討する。

親会社であるスーパーの本部ビルに株式会社 Y A 社が設立されたのは、1973年のことだった。これが、78年にコンビニエンス・ストア A 社と改称し、我が国のコンビニエンス・ストア業界の首位を独走する同社の始まりである。資本金は1億円だった。74年、第1号店が江東区豊洲にフランチャイズとして出店された¹。その後年間平均300店の出店を行ない、2002年8月には9314店になっている。営業収益も88年に1,000億円を突破した。経常利益は25%増の成長を続け、97年に1120億円の経常利益を上げた。現在、資本金は172億円、昨年度の営業収益3,659億4,300万円だった。A社、INC.、A社ドリーム・ドットコム、A社・ミールサービス、ユニオンリース等を子会社に持ち、親会社であるスーパーが構成するグループのコンビニエンス事業の中核として同グループを代表する企業である。

しかし元は、北米で4,000店舗以上の小規模小売店舗コンビニエンス・ストアを展開していたサウスランド社から親会社であるスーパーが、コンビニエンス事業をフランチャイズ方式で展開するためのエリア・サービス及びライセンス契約を締結してのスタートだった。我が国には、コンビニエンス事業という形態がなかったからである。サウスランド社に接触した理由は、以下の3点である。日本では、何百という小売店舗をチェーン化し管理する技術は確立していない。管理方法確立のためには、長年にわたる試行錯誤と経験の蓄積が不可欠だが、当時の我が國小売業の直面した課題、すなわち大規模小売店舗法の緊急度から考えると、初めから効率的な方法を開発するには機を逸していた。

アメリカでは、同分野に長い歴史があり、管理方法が確立している。この3点であった。

しかし90年に入って、技術・経営的に支援を受けた関係は逆転した。すなわち、サウスランド社が倒産の危機に瀕し、それを、コンビニエンス・ストア A 社を中心に親会社であるスーパーグループが

¹ 同時期に他のスーパー各社もコンビニエンス・ストアに着手している。しかし紆余曲折を経て、コンビニエンス・ストア A 社の独走を許すことになる。例えばダイエーは、75年にコンソリッド・フード社のコンビニエンス・ストア事業部門ローソン・ミルク社と提携し、ダイエー・ローソンを設立した。しかし提携先のローソン・ミルク社と同様のパーティグッズやデイリーフーズを中心とした高級店であったため、多店舗展開には失敗した。同75年には、広屋がヒロマルチェーンの展開を始め、77年には山崎パンがサンエブリチェーンを、78年には西友がファミリーマートを発足させ、80年には、ユニーがサークルK、ジャスコがミニストップを設立した。しかしバンドワゴン効果が進み、各地で互いに競合し、80年代には業績格差は歴然とした。

再建したためである。結果的に、91年コンビニエンス・ストア A 社は、サウスランド社の株式の70%を取得し、傘下に収めた。それが現在の A 社,INC.である。

元来サウスランド社から導入した手法だったが、独自の商品構成や多品種少量生産・販売という個人のニーズへの対応を、情報・通信技術の進展に連動させ OFC を初めとする全員の努力の結果、我が国の実情に合わせて手直しされ、独自の業態を発展させたと言っても過言ではない。例外は、コンビニエンス・ストア A 社という商標とコンビニエンス・ストアというコンセプト、そして粗利益分配方式だけである。独自の業態に行き着くまでは、サウスランド社のようにガソリン販売を行なうことはなかったが、生鮮3食品や米国式ファーストフード販売等の試行錯誤を経験した時代もあった。しかし商品構成、品質管理、衛生管理等、日本のコンビニエンス・ストア業界はコンビニエンス・ストア A 社を中心に独自の発展を遂げ、新たなライフスタイルを提示したと言っても過言ではない。

本章は、コンビニエンス・ストア A 社(以下 A 社)を事例に、生存可能システムモデル上での経営戦略の展開と組織・構成員の在り様を考察する²。すなわち、システムとしての同時的対応は如何にして可能となっているのか、生存可能性の中心であるシステム の活動はどのように確保されているのか、これ等が考察の中心となる。

§6-1 A 社の特徴

A 社のシステム機能の有機構成は、創業以来後掲の図1で一貫している。その組織風土は会長によって作られたものと言っても過言ではない。同社が目指してきたことは、システムとしての A 社の確立であった。生存可能システムとして、それは絶えず更新されていかなければならない。そのため、繰り返し語られることは、品揃え、鮮度、クリーンネス、フレンドリーサービスの基本4原則の徹底であり、現場の具体的事実を全体で把握することが求められている。

具体的には以下の諸点が上げられる。親会社であるスーパーグループの中核という位置付け。フランチャイザーとフランチャイジーのための利益中心主義、業績主義の徹底。よって、業績の上がない幹部には降格人事もある。そのため、オペレーショナルフィールドカウンセラー(以下 OFC)は店舗経営の効率化に集中する。リアルタイムに情報を管理している。しかし POS の各指標はオーナーが利用するために、単純化したものだけを扱う。店舗経営者との距離を縮めるための全ゆる努力をする。コミュニケーションを密に取る。その中で組織的学習を繰り返す。と相俟って、生存可能システムティックな運営を行なっている。これは組織構造上の工夫、品揃え、外部取引業者にまで及ぶ。以上の経営姿勢に表われている。

上述の特徴の一端に触れておく。OFC には、商品開発への要望等を述べることよりも、第一義的に店舗経営の改善が要求される。これは、店舗経営者主導で発注を行なわせたり、返品を認めないという姿勢にも表われている。つまり、構成要素としての専門性が高いということの証拠である。OFC と並んで重視されているのが、候補店への説明を行なうリクルートフィールドカウンセラーである。ま

² 本章は2002年前半の調査を基にしている。その際、同社の多数の店舗の協力を得た。付して感謝申し上げる。

た のシステムとしての運営に欠かせないのが、 の情報管理である。そのために総合店舗ネットワークシステムが、数次にわたり構築された。その中で、POS が導入された。POS によって、単品管理が可能となったため、実際扱っている商品は 2400 アイテムもある。当初参照したサウランド社が、レジスターで情報管理し、仕入もベンダーに依存し、廃棄品も返品可能としていたのとは比べるべくもない。利益中心主義、業績主義は、1 つには総合店舗ネットワークシステムによって支えられていると言える。但し、データの加工、需要予測等には活用されていない。

社内外のコミュニケーションは、システムとしての凝集性維持の基本である。人間から成る生存可能システムの特徴は、一見情報処理システムとは対極にあると思われるコミュニケーションにも依存するものである。

社内会議は、毎週前半に集中的に持たれている。月曜日には、マネージャー会議が 9 時から行なわれ、その後 11 時から役員会、午後に出店会議とゾーンミーティング、夕刻商品検討会が持たれる。火曜日には 9 時から OFC 会議、その後分科会、ゾーンミーティングと続き、ディストリクトミーティングで終わる。

特に重要なのは火曜日の OFC 会議である。店舗経営者との距離の短縮、すなわちダイレクトコミュニケーションこそは、A 社の目指すものである。POS による数値管理の裏付けは、対話による納得と実績による実証と確信によっている。そのための OFC の配置・活動であり、毎週の OFC 会議である。つまりこれ等は、直接 9000 以上もの店舗管理はできないが、1 人で 9000 以上の加盟店を同時に管理するように、A 社がシステムとして行動することを求めるものである。すなわち、OFC は、各受持ち加盟店でカウンセリングとミーティングを行ないながら、システムとして同社を成り立たせるため、システム の管理単位として機能していることになる。よって、毎週の OFC 会議の内容は、経営思想や文化に触れることはなく店舗経営に直結することに限られている³。また冊子「A 社ファミリー」を毎週配布するのは、店舗経営者に帰属意識を持たせるためである。これ等のことから、同社をシステムとして見ることは無理のないことと思われる。

年 2 回開催される、親会社であるスーパーグループ経営方針説明会も、グループ経営に関する事項に特化している。また A 社の組織構造も同社の効率性と店舗経営をバックアップする体制になっている。

以上の議論を経営の観点からまとめると、同社の真の特徴が見えてくる。それは、[1]フランチャイズ方式と利益中心主義、[2]ベンダー等外部システム化、[3]情報管理、[4]店舗管理・商品戦略、[5]組織的学習、転じて社会的オートポイエーシスである。すなわち、上述の特徴は、 の同社を生存可能システムとして成立させる工夫でもある。以下本節では、[1]のフランチャイズ方式と利益中心主義について述べる。理由は、システム思考という観点を度外視しても同社の特徴として考えることが可能だからである。その他は、次節で述べる。

(1)フランチャイズ方式を採用した理由

³ A 社の売上がグループ 1 位であることと、コンビニエンス・ストアが今日の生活では欠くことができない存在になりつつある今、語るべき利便性や豊さというものもあるであろうが、同社内で語られることはない。

コンビニエンス・ストア A 社が設立される前夜、60 年代・70 年代前半の日本経済は高度成長期に当り、名目 GNP 伸び率は、年 10%を超えていた。特に生活必需品や家電製品等の大量生産型の耐久消費財分野で、個人消費が拡大した時期であった。時代の潮流は、大規模店舗、セルフサービス方式、チェーンオペレーションによる多店舗化という現象を生み、人口増加地域へと店舗展開が行なわれた。このようなスーパーは、小規模零細・多段階型流通機構の近代化を推し進めると同時に、年率 30%を超える高度成長を享受したのである。

しかし 73 年の第一次オイルショックにより拡大路線にもブレーキが懸かり、市場環境は激変した。経済的混乱と共に大店舗を巡る問題が各地に続発したのである。同時に、小規模小売業者も売れ行きの鈍化に苦しんでいた。背景には、豊かな大衆消費社会の中で、人々の意識・消費行動が変化し始めたことがある。すなわち、9 割も的人が中流意識を持つようになり、モノの消費からサービスの消費へ、という傾向が顕著になった。必然的に、商品選択も多様化・高級化し、商品寿命は短くなった。

このような中、親会社であるスーパーは、コンビニエンス・ストアに注目した。しかし当時アメリカにおけるコンビニエンス・ストア業態とは、長時間営業、小規模、生活必需品の販売、住宅地に隣接し大規模小売業者を補完するもの、という認識が持たれていた。つまり、スーパー等が近隣の中小小売業者を席卷した後、タイムリー・コンビニエンスという消費者ニーズに応える形で生じた業態で、単独では成り立たないものと思われていた。

我が国においては、スーパー等の大規模小売業自体の発達も不十分であり、従来の小規模小売業自体がコンビニエンス性を備えているという考え方が主流を占めていた。すなわち、家族経営に頼った営業時間の短い小規模店で、500 アイテム程の品揃えに限定されていた小売業の段階で、大型店の補完可能と思われる程、小売業自体が未発達かつ意識も乏しかったのである。

そこで、小売業自体の生産性とサービスの消費という消費者ニーズに応えるために、そして併せてビジネスチャンスを掴むために、コンビニエンス・ストア展開が意図された。しかし親会社であるスーパーの当時の店舗数は 33 店であり、この周辺に展開し補完するというのでは事業展開としては小規模に逸することもあり、フランチャイズ制を取ることとなった。しかも親会社であるスーパー自体がレギュラーチェーンを展開するよりも、速度、資金両面からフランチャイズ制の方に利があったのである⁴。しかしフランチャイズ制にも難があった。日本の小売業の抱える問題、すなわち労働生産性の低さ、人材不足、多数の卸業者との取引等の問題である。加盟店のオーナーもしくは経営者の独自性とレギュラーチェーンのような管理体制を如何に作るか、これが最大の問題であった。そしてこれが、カウンセリング体制の整備に向けた理由である。創業の理念では、既存中小小売店の近代化・活性化、そして共存共栄が謳われている。販売方法・推奨商品の受け入れ、卸業者との煩雑な取引の簡素化、粗利益配分の明快さを以って、巨大なフランチャイズ方式が維持されている。しかしこの点が A 社の最大の弱点であり強みであると言える。同時に、出発時点から我が国独自の事情の中で、独自の方式が取られたと言える。

フランチャイズへの加盟の制約になったものは、次に説明するチャージ料の高さに対する抵抗感と

⁴ サウスランド社との契約では、8 年間に 1,200 店の累積出店の実現が条件であった。

共に、卸売業者から小売店への圧力、乗っ取りへの恐怖心等様々があり、100店加盟に辿り付くまで2年6ヶ月を要した。しかしその後、徐々に違和感も薄れ、1000店達成はそれから3年半後に達成された。その間、次節で述べるように様々なシステム化と共に、参加者自らが生存可能システムとしての同社を作り上げる試行錯誤を繰り返した結果、一定の方式を産み出すことに成功したのである。

(2)粗利益配分方式

利益中心主義である故に、フランチャイズと本社の利益配分では、粗利益配分方式が取られている。これは、サウスランド社から引き継いだ方式である⁵。

一般にロイヤルティの徴収方法には、売上高配分方式と粗利益配分方式そして定額方式がある。この内A社では粗利益配分方式が取られた。すなわち、売上高から売上原価を引いた粗利益から、チャージ料と呼ばれる本部ロイヤルティを差引いたものが加盟店収益であり、さらにここから加盟店費用を引いて加盟店利益となる。同社にはAタイプとCタイプという店舗があるが、このときAタイプは40%をチャージ料として収めるのに対して、Cタイプは60%と定められている⁶。

当初コンビニエンス業界で粗利益配分方式を採用したのは、A社のみであった。他社は売上分配方式を採用していた。しかしA社の独走体制が確立するに従い、他社も粗利益配分方式を採用するようになった。そこで、粗利益配分方式の優位性について触れておきたい。

第1に、粗利益配分方式は他の方式に比べ利益を重視している点に、その優位性がある。つまり、売上や規模重視よりも利益重視の発想が基底にあり、正に利益中心主義に合っているのである。同社の発足当初、我が国の企業が重視していたのは、シェアや売上であった。その意味で、サウスランド社の発想には違和感があったに違いない。第2に粗利益配分方式は、利益中心の方針を本部も加盟店も共有し易いという利点がある。つまり、粗利益最大化という単純な目標を共通することが可能な方式であり、一体感も生まれ易い。第3に、より高い粗利益の商品を積極的に販売する基礎となる点が挙げられる。つまり、本部は高い粗利益商品を開発・推奨し、加盟店は方針に従って販売するという単純な構図が、信頼の下行なわれることになる。第4に、各加盟店毎に値引きプロモーション等の工夫を行ない、混乱を来すということはない。つまりセール期間は、本部の支持通りに行ない、季節性商品は期間終了後廃棄、という単純化が可能となる。

具体的には以下のようになる。表1、2はあるCタイプの店の一ヶ月の実績である⁷。表1のカテゴリー別ベスト10は、売上高もオーナー総収入(但し売上ベース)も一致性が高い。勢い加盟店ではデイリー品中心の品揃えを考えがちである。

表2のFFとは、米飯、麺類、調理パン、その他のことである⁸。表2の(a)の部分は、売上高と粗利

⁵ 金(2001)、セブン-イレブン(1991)、川辺(1994)。

⁶ Aタイプは土地をオーナーが提供する場合で、Cタイプは土地その他全てを本部が負担するケースである。設立当初はAタイプのみであったため、チャージは一律43%であった。

⁷ 表は北関東のある店舗の分析例である。

⁸ この店舗で調べてみると、米飯では一ヶ月販売金額は3,667円、原価は2,483円、粗利1,184円。オーナー収入は475円と見込まれ、原価率0.68だが、廃棄金額は売上ベースで209円、原価ベースで142円。結局オーナー収入は334円となる。我々の調査では、FFカテゴリーは6種類、デイリーは8種類、非デイリーは36種類で算定した。

の構成である。すなわち、粗利額とオーナー総収入の金額比から、チャージが60%懸かっていることがわかる。FF・デイリーの合計と非デイリーの構成比から、表1同様の品揃えを希望することは理解できる。しかしデイリー品には廃棄問題が付きまとう。(b)の部分の廃棄つまり不良品を勘案して構成比を計算すると、42.2:57.8と逆転する。すなわち、販売量が少ない非デイリー品であっても、オーナー粗利益は高く品揃えを怠ることはできないことになる。同時に、仕入のシステム化やPOSシステムのような、廃棄量を減らす方策を考えなければならないことになる。

表1 カテゴリー別分析

売上高ベスト10 (千円)				オーナー収入ベスト10 (千円)			
順位	カテゴリー	売上高	構成比	順位	カテゴリー	総収入	構成比
1	米飯	3667	14.5%	1	米飯	475	16.4%
2	ソフトドリンク	2941	11.6%	2	ソフトドリンク	473	16.3%
3	麺類	2295	9.1%	3	麺類	314	10.8%
4	デリカッセン	1827	7.2%	4	デリカッセン	240	8.3%
5	雑誌	1814	7.2%	5	雑誌	183	6.3%
6	ベストリー	1990	5.5%	6	ベストリー	168	5.8%
7	デザート	1120	4.4%	7	アイスクリーム	144	5.0%
8	牛乳乳飲料	1114	4.4%	8	デザート	144	5.0%
9	アイスクリーム	1047	4.1%	9	牛乳乳飲料	137	4.7%
10	調理パン	858	3.4%	10	調理パン	114	3.9%
	合計	18073	71.3%		合計	2392	82.4%

表2 売上・利益構造分析 (単位: 千円・%)

	FF計	デイリー計	FF・デイリー計	非デイリー計	総合計	
売上高	6,892	5,806	12,698	12,637	25,335	a)
構成比	27.2%	22.9%	50.1%	49.9%	100.0%	
粗利額	2,280	1,818	4,098	4,178	8,276	
オーナー総収入	915	729	1,644	1,676	3,320	
不良品(売価)	448	173	621	0	621	b)
不良品売上比	6.5%	3.0%	4.9%	0.0%	2.5%	
不良品(原価)	300	119	419	0	419	
オーナー粗利	615	611	1,226	1,676	2,902	
構成比	21.2%	21.1%	42.2%	57.8%	100.0%	

§6-2 システムとしてのA社概観

本節では、前節で指摘した特徴の[2]ベンダー・物流等外部システム化、[3]情報管理について述べる。これ等は、同社をシステムとして考察する上で貴重な示唆を与えてくれる。但しシステムの動的側面ではなく、第1・2世代システム論的静的関係要件である。

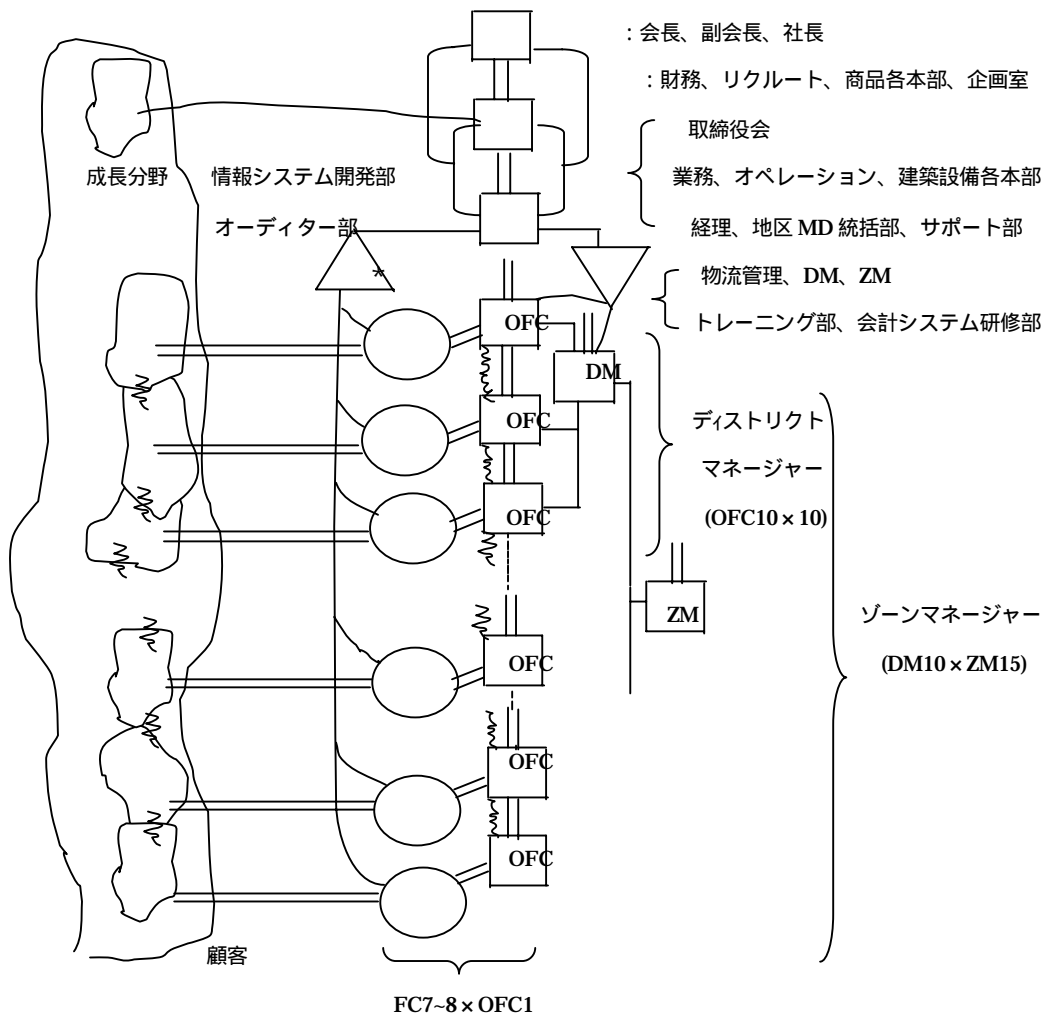
一方第3世代的に、生存可能システムとしてのA社は、図1のように表せる。システムとして考える場合、その境界は、図のように各フランチャイズ店までである。本節では図解に留め、その上でメタシステムの機能から[2]、[3]について述べる。生存可能システムとしての考察は、本来動的に捉えるべきものなので、次節に後述する。

(1)図解

同社の組織図と図1は多少異なる。少々説明をしておこう。システムは、現在は会長であり、副会長、社長はその補佐に過ぎない。システムは主に3つの本部から構成されている。財務本部は資産運用を行なう証券部と資金部からなる。またリクルート本部は、在来店をフランチャイズにすべく調査・交渉、基礎訓練を行なう部門である。販売促進部を含む商品本部は、新商品の共同開発を行なう部門であり、やはりシステムとして外部・将来問題の一翼を担っている。弁当の開発を行なう食品部が、その中心である。その他、キャンペーン活動の中心である企画部もこの機能を表している。

図のサポート部はオペレーションサポート部に対応する。オペレーション本部に所属し顧客からの苦情処理係である。オペレーション本部は、OFC等の統轄本部であるため、システムの機能を担当する。地区MD(マーチャンダイザー)統括部は商品本部所属であるが、オペレーション本部と商品本部を繋ぐ部署であり、システムの一翼を担うことになる。業務本部は、法人としての法務、総務等からなり、社員教育を行なうトレーニング部も組織図ではここに含まれる。但しトレーニング部は機能上システムである。人事部も業務本部に属しているが、社員に対する人事部であり、システム全体に関する人事ではない。

図1 A社



また組織図では、システム管理本部は会計システム研修部と経理部そして情報システム開発部からなっている。この内、会計システム研修部は、システム の内特に各加盟店のサポートであるためシステム に、経理部は全社の経理担当なのでシステム に配置される機能である。また情報システム開発部は、通常業務はアウトソーシングしているが、システム *として POS 開発と改善・利用であるため、そこに配置した。すなわち、*は、組織上は情報システム開発部とオーディター部に対応する。後者は現場で在庫管理を担当する部署である。廃棄ロス問題に対応している。

システム は、OFC そして各店舗の経営者、従業員である。ゾーンマネージャー(以下 ZM)以下、デスクトマネージャー(以下 DM)は、システム 双方の機能を有する特殊なものである。

また、各本部長には取締役が着いている。これによって、同社の特徴であるが本部が 1 つのチームとして有機的に機能するよう、意思疎通が図られている。その意味で、取締役会もシステム の機能の一分を果すことになる。翻って言えば、トップである会長、社長、副会長、専務、就中会長に権限が集中していると言える⁹。

(2)システム

システム の特徴として以下の諸点が挙げられる。()OFC が 7-8 店舗をまとめることで、事実上 DM、ZM と共に管理単位として機能している(図 2 参照)。同様に、7-8 店舗のフランチャイズが業務単位である。加盟店では、経営者、従業員共チーム構成員として連携して働くことが求められている。()各基本単位間には、一見して、多様性の交換経路は存在しない。OFC 情報は本部と DM に集約されるが、各フランチャイズ間には交流は一切ない。これは、労務管理的に巧妙な方法である。情報は OFC と POS へのアクセスに集約され、現場での販売効率の低下を防いでいる。() ZM までがシステム だが、これ等は 3 段階の管理階層を成している訳ではない。ZM、DM については後述する。社員の身分を有するシステム すなわち OFC は、約 1,500 名いる¹⁰。恐らく再帰構造を持たないシステムとしては、基本単位の規模では最大級のシステム を有するシステムと言える。()フランチャイズ方式を維持した裾野の広げることで、メタシステムに利益をもたらしている。()経営的に上手いのは店舗オーナーは社員ではないという点である。店舗の死活は本人の問題であるが、OFC が管理単位として支持しており、またそこに頼らなければならない体制を作っている。各店舗経営者は、棚卸、POS データ、新規商品情報等を本部から得る。これによって、各加盟店は現実に売れ筋や経営努力を実感することになる。このことも管理単位やオーディターへの信頼に反射してくる。()伝統的にアウトソーシングを進めてきたため、本部人員はシステム とほぼ同数までスリム化している。

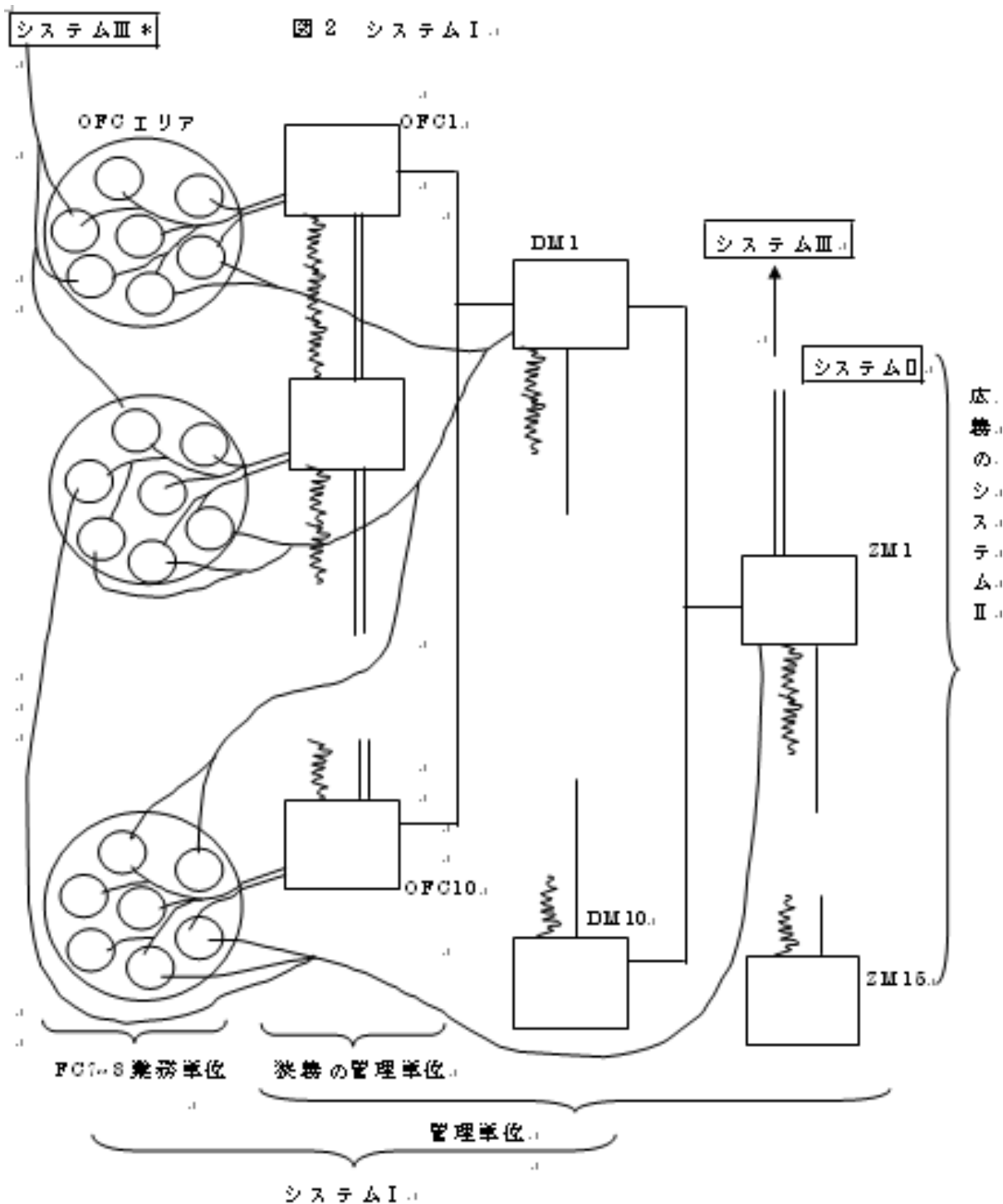
(3)同社の特殊性

同社の特徴は、ZM、DM の存在とフランチャイズ制である。新入社員のトレーニング用の直営店も弱冠あるが、ローソン、ファミリーマートに比べれば少ない。また粗利益方式のチャージ料も各々の 32%、35%に比べ高く、加盟店の負担は重い。言い換えれば、伝統的集金ピラミッドの上に本部が乗っていると言うこともできる。具体的に ZM 等管理単位の在り様は、業務単位間の自由な交流を妨げ

⁹ 図 3 を見れば明らかである。

¹⁰ 2002 年現在。

多様性の吸収を禁止することと引き換えに、本部がバックアップ体制を整えた結果もたらされた形態と言える。つまりある意味では、自由度を制限しなければ効率性は確保できない、という不信感から構築されたシステムとも言える。この結果を悲観的に捉えるならば、一面的には各加盟店経営者はOFCに依存し、廃棄予算の範囲の自由度しか店舗経営に反映し得ないという状況とも解される。



しかし本来、生存可能システムモデルが生まれた背景にある神経系そして生体システムの各部位は、制約的存在であり限られた自由の中で自らの業務を行なうものである。つまり、自律的な垂直的多様

性交換経路を設けない理由は、店舗経営の行き詰まりを防ぐ工夫と考えることもできる。すなわち、加盟店経営者の資質と経験は様々であるという現実に抗し、各基本単位を独立した販売・プロフィットセンターとして位置付けさせるという A 社システムにおいては、この形態が効率性を確保する最善の方式であったと解される。このようなシステム 実現は、同社の文化であるとも言える。

しかし問題なのは、管理単位たる OFC に課せられた責任は重くなるということである。必然的に、OFC 会議の内容も特化されざるを得なくなる。すなわち、システム的には業務単位間の交流はなく、業務単位内構成要素つまり各店舗とメタシステムとの垂直経路は POS という形で代替されている。OFC からシステム への応答は、DM 等にも伝達される。しかし業務単位内外の自由な多様性交換がないため、水平的多様性は多くなる。各 OFC 経由で集約される多様性は、DM に集中する。つまり、業務単位間の多様性交換は、地域毎に業績を把握する DM において業績数値の集計が行なわれ、地域特性と成功事例さらに前年度比を通して OFC にフィードバックされ、カウンセリングという形で業務単位内の各加盟店に戻される。また ZM が間欠的に直接介入を指示し自身でも指導する場合もある。

同時に、OFC もその責任を共有している。何故かならば、各業務単位内に位置する各店舗にも多様性交換はなく、これ等を各々前年度比以上にし、エリア全体すなわち自らの業務単位全体を各 DM が掌握する地域内平均以上にするという責務が、最低条件として OFC にはあるからだ。そのため、エリア特性を活かした商品選択を推奨し、成功事例を業務単位の特性に合せて応用しなければならない。業務単位内の各店舗、業務単位間に管理単位経由以外の多様性交換がない理由は、各加盟店は独立に経営されており、自由な多様性交換は本来的に必要ではなく、突詰めれば OFC とそこで働く者のみが運命共同体であれば良いからである。つまり、OFC は 7 店のチームのリーダーでなければならない。また、前年度比以上と地域内平均以上という基準は、システム的には上手く働いている。すなわち、OFC までの各基本単位が同一の意識を持つことによって、全体が発展するからである。ここにおいて業務単位内の業績格差は、エリア・地域変更等を通して一定になるように調整される。突出する基本単位が現れる場合は、ZM が成功例として推奨し何れかの地域の次の目標となる。

従って、OFC と DM には水平・垂直の多様性の交差路に位置し、2 重の役割を演じなければならない。すなわち、OFC は第一義的管理単位であり本部側にいながら、業務単位とその構成要素に対する公式・非公式な情報の直接の通報者であり、店舗内のチーム化の促進者、または経営者の補助者として機能する。DM は、ZM と共に第二義的管理単位であり、システム 的に業務単位の構成要素に間欠的に介入し活動を促進させ、OFC にはシステム のように直接指示を与える。またそれを支えるために ZM が存在するという仕組みになっている。同時に ZM においても、上述の調整と発展の機能連鎖の中に身を投じているのである。すなわち、10 人の OFC を束ねる DM が存在し、その DM を 10 人づつ統轄する ZM が 15 人存在している。よって ZM にも 2 重性が加わる。それは、ZM も管理単位の一員として業務単位や OFC に介入するのだが、第一義的基本単位の自律性を妨げないように、その介入は実質的にシステム 的介入であり、DM に対してはシステム のように指示・調整を行なうからである。すなわち、ZM15 人でシステム を代表し、業績不振の基本単位に対して効率性促進のために間欠的に介入し、それにより DM を補佐し結果的にゾーン全体の効率性を確保するという見方もできる。この時、OFC に対しては交換神経的に作用し、DM に対しては副交換神経的に作用するので

ある。この関係は、DM が基本単位に関与する場合にも成り立つ構図である。

何れにせよ、店舗経営者と OFC、DM、ZM が利益中心主義のシステムを作り出しているのであり、メタシステムはその補助機関に過ぎないことは明らかである。システム の機能は、戦略実行時により鮮明になる。

(4)メタシステムの機能

メタシステムの機能は、システム の活動の円滑化を如何に確保するかということである。第 1 章で幾つかの企業を概観したと同じように、同社本部でも各サブシステムの実現は一元的ではない。サブシステム内の機能に分散的に実現されている。

ここでは前節では説明しなかった、[2]外部ベンダーのシステム化と[3]総合店舗ネットワークシステムの構築について述べる。これ等は、本来的にメタシステムの機能であるからである。

システム の地区 MD 統括部、システム の物流管理部の機能：

外部ベンダー等のシステム化は発足当初からの課題だった。日酒販や松下鈴木のように初めから推奨ベンダーになることを承諾した業者は少なかった。親会社であるスーパーとの取引には応じてもコンビニエンス・ストア A 社とは応じないという業者が多かったのである。というのは全て買い取り制で、返品しないこと、支払いは期日通り本部が行なうという好条件だったが、小口配送、定時配送、欠品ペナルティ等が理解されなかったためである。大量販売が軌道に乗ってきた当時、卸売業者にメーカーからの梱包を、壊して小分けさせるというのは常識では考えられなかった。

さらに、A 社は年中無休であり、24 時間営業を旨としている。これは取引先にも定時配送を要請することに繋がる。コンビニエンス・ストアのような小規模店では、納品直後の陳列に時間を懸けることは許されない。そのため各店舗パート従業員を含め 20 人規模の体制を取っている。その意識を高め、教育的指導を OFC が行なっても、納品時刻がわかっていなければ、体制の組みようがない。また欠品の粗利保証の問題もあった。しかし当時の物流業界は、高度成長で隆盛を極めたものの、ドライバー任せでシステムの対応のできる業界ではなかった。

創業当時の取引先は、親会社であるスーパーからの引継ぎで、80 社程であった。当時は電話受注とセールス受注のみであり、加盟店からの発注はそれ等多数の取引先に対して行なわれるため、業務は煩瑣を極めた。しかも加盟店からの受注業務は増加の一途を辿り、その上小ロット毎の配送のため効率は悪かった。

我が国の物流機構は特約制を基本とし、メーカーと卸売業者の帳合は縦割りに細くなっていた。そのため、あるメーカーが他のメーカーの部品を利用するためには、自身の系列の卸売業者と他のメーカーの卸売業者の両方を通さないと入手できない仕組みになっていた。これでは効率が悪いので、A 社は特約制度を越えた卸売業者再編に取り組んだ。

100 店舗達成を期に、ベンダーの集約化が行なわれた。それまでの 80 社から 1 店舗当り 35 社にした。そして加工食品、雑貨の発注ロット縮小と小ロット配送の交渉を進め、首都圏では生鮮品の共同配送を開始した。当初、共同配送の対象となった商品は、麺類、漬物、鮮魚等のチルド商品であり、これ等の商品のメーカーは小規模な処が多く、本来多店舗配送の手段を持っていなかった。そこで、余裕のあるベンダーの既存設備を利用して共同配送に取り組むようになったのである。また、80 年に

は牛乳の共同配送を始め、81年には加工肉、雑貨、82年にはフローズン、85年には化粧品の共同配送が各々開始された。その間、81年には牛乳と生鮮共同配送の統合、82年にはそれに加工肉共同配送を統合させた。

このような共同配送によって、1店舗1日当りの配送車両の平均台数は、当初の70台/日から、76年には42台/日、85年には20台/日へと減少していった。その後、90年には12台/日、現在は10台/日以下まで低下し、かつ納品時間も厳格に管理できるようになった¹¹。このように、取引企業の事情に引き摺られることの非効率を避け、外部企業自体の再編成を促すことによって、一種のシステム化を完成させていった。

取引間の協力体制作りは、商品開発の面にも及んでいる。79年には、米飯ベンダーの経営体質の近代化を図るため、大手米飯ベンダーを中心に日本デリカフーズ協同組合を結成させた。元来米飯、惣菜等の分野は中小企業に担われ旧態依然としたままで、大手も参入を躊躇していた。表1、2を見ても明らかなように、米飯、惣菜はコンビニエンス・ストア商品の1つの核である。78年の東京サンド株式会社食中毒事件が、協同組合結成の直接の契機ではあったが、それ以降様々な協同組合化が進み、また原材料の共同購入、商品の共同開発等が行なわれてきた。

A社が一定の成功を収めてくると、様々な大企業が提携を持ち掛けてくるようになる。例えば味の素が製パン事業に進出しようと味の素フローズン・ベイカリーを設立した時期と、A社での山崎製パンの販売量が横這いになった時期は、同時だった。コンビニエンス・ストアA社はそれを奇貨とし、フランソワ、味の素、伊藤忠商事を促し、東日本フレッシュベーカリーシステムという共同会社を設立させた。また86年プリマハムはA社向け惣菜会社としてプライムデリカを創業した。その後中小のハム加工株式会社を吸収し、わらべや日洋、富士フーズ、武蔵野と並ぶA社の加工食品の供給先になった。このプライムデリカは、その後非山崎製パンのA社オリジナルのチルド洋菓子、ペストリーの供給先になった。

その他、商品戦略として、各社特に化粧品、菓子類、ゲームソフト等A社販売用商品を作るようになり、仕入先の多角化と安定化が確保された。

システム *としての情報システム開発部の機能：

A社の総合店舗ネットワークシステム開発は数次に及んでいる。外部システムとしての物流・ベンダーの近代化と共に、内部システムの近代化に必要な要件である。

総合店舗ネットワークシステム化の第一歩はスリップ・オーダー方式と呼ばれ、200店舗に近づいた頃導入された。これは、店内の商品陳列と同じ順番に並べられたコンビニエンス・ストアA社発注表と呼ばれる50頁程の小冊子に、商品数量を記入して回収担当者に手渡す方法である。回収担当者は加盟店を回ってスリップを集め、地区事務所からデータを入力し、本部のコンピュータに伝送する。本部は、加盟店別発注データを卸売業者別にソートし、一括してオーダーするという手間の懸かる方法だった。しかしそれ以前の加盟店から卸売業者へ個別発注するという方法に比べれば、受発注の簡素化が計られ、システム の機能を本部が持ったと言える。コンピュータハードが未発達であった時

¹¹ 78年では米飯は2便制だったが、87年より3便制になった。

期としては、人海戦術併用の集中管理方式は効果があった。しかし加盟店が増加する中で、発注から納品までのサイクルタイムの短縮化、欠品処理、在庫圧縮という諸問題を解決するには無力であり、発展を阻害する要因ともなり兼ねない状況になっていった。

A社は、78年には分散処理へ梶を切る。当時としては先進的なことだった。ターミナルA社システムと呼ばれる方式である。これは、バーコードをペンライトで読み取り、ターミナルAというデスクトップコンピュータから電話回線を通じて直接本部に伝送するという形態だった。特徴は、素人でも操作可能で、発注業務の迅速化、簡素化、正確化が可能となったことである。これが実質的な第1次の総合店舗ネットワークシステムである。同時に、それまでは親会社であるスーパーのコンピュータを利用してはいたのだが、野村コンピュータシステムへデータ処理の移管を行なった。

ターミナルAシステムによって、廃棄ロス、商品回転率共向上し、加盟店も自律的に販売希望を反映できるようになったが、出来得る限りリアルタイムにシステム の行動を把握することが、次の課題となった。すなわち、発注時点、販売時点、納品時点の情報をサービス向上に役立てるためのシステムが必要、という判断に至ったのである。ターミナルAシステム導入から4年の82年、POSの導入が始められた¹²。これが第2次の総合店舗ネットワークシステムである¹³。

同社のPOSシステムとは、ターミナルコントローラと呼ばれるクラスター端末と2台のPOSレジスタから構成され、キーイン方式ではなくバーコード自動読み取り用スキャナのレジスターによって、ターミナルコントローラに登録されている該当商品の価格、購買日時等が売上データとして記録されるようになっている。同時に、客層情報も把握できるようになっており、これ等各種情報を伝送する小売業総合情報システムであった。これにより、当時1店舗当り平均3,000点(現在2,400点)の商品の個別管理、約2,000点の本部推奨商品、同数の死に筋商品の廃止、機会損失の削減等、が図られるようになった。

このPOSデータの利用を加盟店に進めるのもOFC等の仕事であるが、現実には加盟店毎に差が生じる。そこでより使い易い方法としてEOBが導入された¹⁴。これは重さ300gの発注端末で、初めにターミナルコントローラに接続し、発注を行なおうとする陳列棚のボタンを押すと当該陳列棚に関する商品データがコピーされ、それを持って実際に棚を見ながら発注業務行なうことができるというPOSの携帯型である。さらに、最低発注量を下回るような発注ミスに対してはエラーメッセージを発するよう工夫されていた。何れにせよこの時点までに、陳列棚の配列順とデータの配列順は一致するよう管理され、各加盟店をコンビニエンス・ストアA社というシステムの端末として機能するように構成しようとしていた、ということがわかる。

しかし真にシステムとして機能するためには、双方向でなければならない。そのため85年から、双方向多目的POSレジスタに置き換えられた。これにより、特注品の予約注文、テレビ受信料、電気、ガス、生命保険等の料金徴収代行も行なえるようになり、社会的認知度も上昇した。一連の変革でグ

¹² Point of Sales System の略。

¹³ 因みに82年度の我が国でのPOSの採用数は、約4,000台である。その内3,600台がコンビニエンス・ストアA社の設置数であった。

¹⁴ Electric Order Booking の略。

ラフィック情報端末の導入までが、第3次の総合店舗ネットワークシステムと言える。

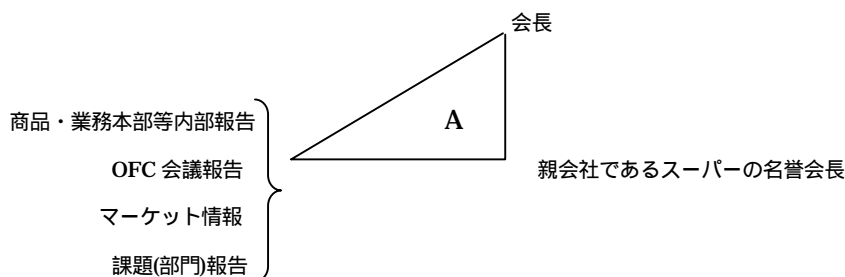
さらにカウンセリングの効率化と大量データ処理のために、第4次の総合店舗ネットワークシステムを87年から開始した。これは91年のISDNネットワークの導入までの一連の改革である。具体的には、店舗設備機器の稼働監視等8つの業務を同時に処理するストアコンピュータ、販売動向、商品情報等をアドバイスするためのグラフィックオーダーターミナルと呼ばれるノートパソコン、検品スキャナーとしてのスキャナーターミナルからなっている。またノーダウンコンピュータが稼働し、万一の故障からもシステムを守る仕組みができた。

第5次の総合店舗ネットワークシステムは、97年から始められた¹⁵。これは、衛星通信を利用し本部、店舗、取引先まで網羅するもので、商品情報等を動画で配信する他、ATMの設置、料金収納代行サービスの種類の増加も可能となった¹⁶。地上回線と衛星通信の利用で、従来のISDNのみの場合に比べ情報量は45倍にそして通信コストは2割削減することができた。これにより、真にリアルタイムに反応するシステムとして、本部と加盟店が繋がったと言える。つまり、生存可能システムに神経系が通じたのである。システム*のオーディター部、管理単位としてのZM、DM、OFC、システム*の業務本部等が同時連鎖的に結合できるようになった。

ここまでの改革で、外部取引先のシステム化と内部のシステム化が一応の完成をみたと言ってよい。
擬似家族的単位：

如何なるシステム、(独立)単位体にも、擬似家族的単位は内部発生する。A社も例外ではない。それ等の相互支持的機能がシステムの機能の有機構成と構造上の役職・機能を支えているのである。そのとき擬似家族的単位の三角形は、交互的な役割分担をするものであった。後述の各店舗では、分担は完全に交互的かつ閉鎖的に行なわれる。よって、新奇性は乏しいが受け入れやすい産出が行なわれ、かつ波及性も強く店舗を越えた改革に繋がるのである。

しかし前章で、重複が少なく新奇性の高い三角形も存在すると述べた。システム*における単位構成である。ここではそれに触れておこう。会長個人の位置は、通常次の三角形で表わされる¹⁷。



ここで三角形A下の矢印は保護者的補助・促進者とメタシステムの役割は交互に入れ替わるということを示すためである。またシステム* ~ までの内部情報は、前章図8との対応ではシステム*の役割を果し、OFC会議等の報告は、それがシステム*の集約であるため、システム*的に利用してい

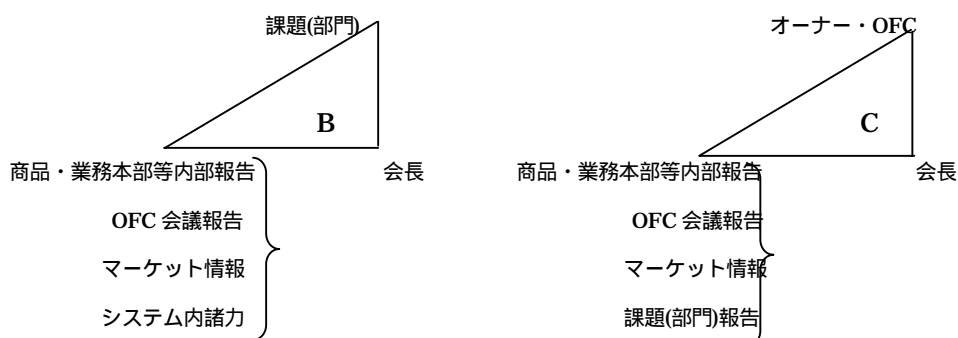
¹⁵ 西村(2002)。

¹⁶ 2001年IYバンクが発足したが、現段階ではグループの補助的位置付けでしかない。しかし加盟店のATMで利用可能な銀行は主要行を網羅している。

¹⁷ A,B,Cの会長の立場は、§5-5でシステム*の三角形は特殊と述べた通りである。

る。またマーケット情報はトーン勤務経験の故かシステム 的に用いている。課題(部門)報告はシステム 的な役割を果たしている。ここで注意すべきなのは、保護者的役割にもメタシステムの役割にも、同社の副会長や社長が就くことはないということである。彼等は社員の一員であり、会長個人にとってはメタシステムの一員ではないのである。取締役会が組織図上は最上位に掲げられているが、システム的にも個人的にも、これが同社の社風的一端を表わすものと言える¹⁸。

また課題(部門)報告をシステム として扱うのは、以下のような三角形を個人的に想定しているからである。



B は、課題が当事者になっており、何等かの戦略実行の初期段階を指している。何等かの戦略は、課題(部門)を入れ替えながら、常に B の形式から開始される。同社はトップダウン型に見られるが、実際を見れば当事者は各課題に直面した者であり、それを支援しているに過ぎない。しかしシステム 的役割にシステム内諸力を動員すること、そしてそれができることがトップダウン型なのである。しかしまた、本稿でシステムとして取上げた理由は、個々の事象・問題で生存可能性を引き出すには、神経系において刺激が反応連鎖すると同様の取組み・体制を引くことが重要だからである。同時に、人材産出のためには、当事者を当事者の立場に置かなければならず、また自身が保護者的立場に立つという意味で、一般のトップダウンとは本質が違うことを指摘しておきたい。

C は日頃会長自身が希望し現場のシステム が情情的に頼りにしている三角形であり、これまで述べてきた実際に対面する単位とは異なっている。無数の当事者の頂点が存在することになるが、情報技術の進展で可能としている。C は機能上の対等意識の現れである。B との関係で言えば、これは戦略実行過程の会長個人の単位である。よって、課題(部門)がメタシステムの役割の中に位置しているのである。これ等に各自の三角形が重なって、実際の機能軸が作動し構造が動かされているのである。

前章で説明した擬似家族的単位の重複とは異なり、A のように固定的なものもあり、会長の単位は孤立的である。B を開始する場合の新奇性は、この重複の希薄さから生じている。周囲の者に期待行動が知れないことが新奇的であるということであり、BC の位置を占めることがトップダウンの本質であり異端ではない証拠である。

§ 6-3 生存可能システムの戦略

¹⁸ しかし彼等自身は自らを当事者に置くと、会長を保護者的保護・促進者に置き、社長の場合ならばオペレーション本部出身なのでシステム やシステム である財務・商品本部の意見、取締役会等をメタシステムの役割に置いて自己を見直している。

残された問題は、店舗管理、商品戦略というシステムの動的側面の描写である。前節で触れた情報通信手段の改善は、システムとしての凝集性と一体性の基礎となるものだが、動的戦略においては、強固な前提が設けられている。それは、如何に稚拙なオーナーが店舗経営を行なっても、最低限の利益は確保できるよう、事前調査が入念に行なわれているということである¹⁹。その上で戦略としては、以下の2つに分けられる。すなわち、システムの商品本部が提案し関連企業が開発する商品群を投入する商品戦略と、毎週火曜日に行なわれるOFC会議で提案される活動報告による改善戦略である。後者の会議は、POSによって情報は常に得られる故情報の共有化が狙いではなく、生存可能システムとしての実行プロセスの共有化が目的である。つまり、店舗経営の成功例の同時的共有と普及、そしてさらなる改善を行なうことにある。同時に、人材の輩出としての擬似家族的単位の活性化である。

以上より、A社の経営戦略は、商品開発と店舗管理の2つに大別できる。但し前述したような、総合店舗ネットワークシステムの構築・更新、また外部ベンダーのシステム化のように、トップ主導の包括戦略 M_s もある。通年で、おでんを置くようになったのも M'_s と言える。しかもシステムの観点からは、これ等は、個別には語り得ない。全てが連動する中で、相互に影響しながら進展するからである。よって、途中で変更を余儀なくされる場合もある²⁰。商品開発と店舗管理としての前述の味の素、フランクソウ等を巻き込んだオリジナルチルド洋菓子開発は、戦略 M'_s だった。プライムデリカとの提携は、初めからトップの承認を得ていたため、創発戦略 I_s である。ここで考察する2つのケースは、商品開発戦略 I_s と店舗管理戦略 I'_s の場合である。後者は通常の業務であり、特に戦略と呼ぶべきではないと言えるかもしれない。しかしこのケースは、単純な店舗管理から商品戦略へと転換し、後に戦略 M'_s または M_s に転換する可能性を秘めているため、ここで取上げることにした。

経営戦略とは、闘うべき相手が存在して戦うものではなく、ニーズに応え市場を喚起し、新たな無形のウォントに解を与え続けることである。これは休む間もなく続けられ、かつ内外で相互作用し合うことが望ましい。システムとして、部分環境を引き付けるものだからである。

§6-3-1 商品戦略

現在、コンビニエンス・ストアA社の各加盟店で販売される商品の大半は、オリジナル商品か専属販売商品で占められている。しかし、このことは余り知られてはいない。すなわち、前節(4)で触れたように、各メーカーが競って、コンビニエンス・ストア用の商品開発を行っている現状にある。無視できない集客力がある証拠である。

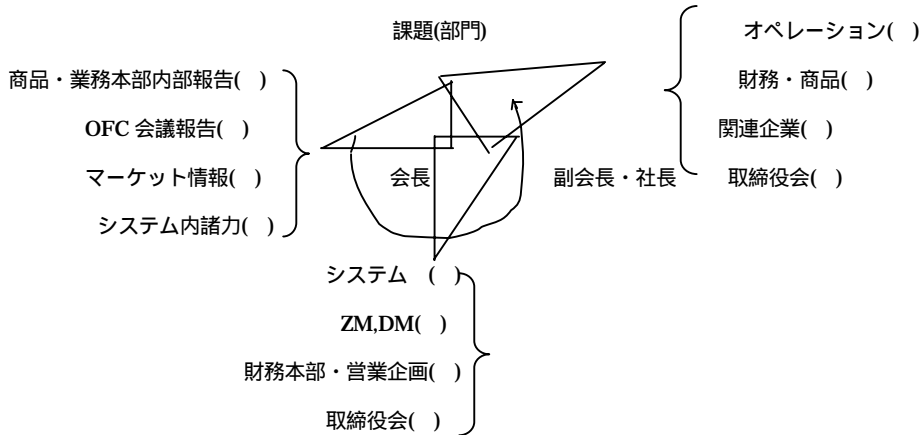
よって、毎週新規推奨商品がOFC会議に提示され、各OFCは自己の担当エリアの加盟店での目標販売数量を決める。その中に、テスト商品が幾つか含まれている場合がある。テスト方法は、各加盟

¹⁹ 事実オーナーに対する最低保証制度も設けられている。

²⁰ 一時会長が主張したことだが、湯を張った盥に缶コーヒーを入れ温めて客に勧めるという戦略 M'_s は、現場の加盟店から非効率との苦情が出て中止になった。

店でのテスト販売方式と先行販売方式の2つがある。このことは後述する。

同社の商品戦略では、例えば下図のような上層部の擬似家族的単位の連鎖から始められる²¹。前記の



Bと同様課題部門が当事者であり、この場合商品本部である。この後システム の連携で、関連会社に試作品の発注が行なわれる。前述のように、システムにおいては擬似家族的単位の連鎖は、システムの境界を乗り越えて構成される。と言うのは、公式的にはこの関係は後掲の図3に接続するからである。それによって、外部関係のシステム化、カップリングが行なわれるのである。

さて、新規推奨商品は、菓子・玩具等の週3という日保ちの良い商品もあれば、FF・デイリーののようなカテゴリもある。2002年9月16日のそれは139商品であった。この中には、メーカー側のパッケージ変更に伴う商品や季節商品もある。その各商品は、システム に対し、分類、発注責任、粗利等が明示されている。例えば2002年9月より販売された「こだわりおむすび炭火焼松茸」は、わらべや日洋に発注したもので、売値180円、原価126円、粗利30.0%と算定されている。情報分類は手巻きおにぎりで、発注責任は各店舗の米飯・調理パン担当者の責任であるということも示されている。その他、調理法や輸送便計画、週3商品に関しては商品寿命予測、特徴、販売対象者情報等もOFCに知らされる。その中には、十五夜用の月見団子も2種類用意されており、内1つが親会社であるスーパーグループオリジナル商品である。その里風情月見団子という商品は、9月21日限りの商品であるため、便・鮮度は1日、オリジナル商品であるため粗利は29.9%となっている。またOFCへの配布資料にはPOP添付を求めるものもある。その他同日のオリジナル商品には、ジョルジュ・デュブッフ等によるボージョレーヌーボー等の特別発注品も含まれている。これが可能となったのは、既述のように第5次総合店舗ネットワークシステムが完備したからである。

加盟店テスト販売方式では、例えば日清食品の具多というカップラーメン3種類は、通常原価218円粗利26.8%であるところ、テスト期間4週間は特別原価208円で粗利30.2%と、メーカー側の協力によって導入定着を図っている。その他の商品でも導入定着期間は特別原価を採用しており、生産側より販売側の優位さがわかる。

先行販売方式の1例をキリンまるやか酵母という商品で見よう。ビール類の市場動向は、発泡酒が投入されたことで変化してきている。99年9月ではビール65%発泡酒45%の販売比率であった

²¹ 但し図では、連鎖は反時計回りに進行する。

ものが、2001年3月では逆転し45:65になっている。その後ビールの販売比率は同社では40%台を推移してきた。しかし、半オリジナル商品である麒麟樽生を積極的に売り込んだ加盟店では、前年比を上回る販売成果を上げることができた。そこで、さらなる差別化によって市場開拓を試行することが期待された。これが、半オリジナル商品であるとは、その後麒麟は販路を拡大したからである。

10 以下のチルド管理と酵母作用によって、香味変化を防ぎ保存日数の長期化を可能にするという目的で「麒麟まるやか酵母」が開発された。香味変化は25以上では3日で始まるため、鮮度を差別化の鍵と考えた訳である。戦略的には、開発主体の麒麟との関係からI_sである。A社には再帰構造はないため、I_sではない。

この生ビールの販売テストは、予定定価240円のところ238円にして、2002年7月から東東京ゾーン各加盟店で9週間続けられた。以下の表がテスト販売実績である。

9週間にわたるテスト販売の結果、実績は13.8本/日、1位のスーパードライの20本/日と3位の麒麟一番搾り500MLの8.3本/日に伍して売筋商品になる可能性が示された。

そこでOFC会議を通じて、オーナーに売筋商品であることを指導する、ウォークインや Gondra 販売も実施する、各加盟店で試飲会を実施する、単価の観点から死筋の発泡酒を排除して売場を確保すること等の取組みが確認された。

表3 テスト販売実績(東東京ゾーン)

		前週	1週	2週	3週	4週	5週	6週	7週	8週	9週	累計
		平販金額	平販金額	平販金額	平販金額	平販金額	平販金額	平販金額	平販金額	平販金額	平販金額	平販金額
気温 高低			32,254	31,9264	315,26	33,256	34,327.3	31,0,249	28,1,22.6	31,6,26.1	28,0,22.0	31,3,25.1
まるやか 酵母	総販売数量		23,180	19,320	57,480	41,502	44,910	40,050	29,010	28,580	29,430	313,422
	総販売数量		15,652	19,137	34,086	46,924	43,437	39,506	30,869	32,587	26,459	288,637
	平販数量		17.5	17.9	17.9	15.2	14.0	12.8	10.0	10.5	8.6	13.8
	平販金額		4.2	4.3	4.3	3.6	3.3	3.0	2.4	2.5	2.0	3.3
ビール類 (全国)	平販額(千)	42.8	43.4	42.9	43.4	44.4	43.9	43.7	36.8	40.0	38.5	41.9
	平販前年比	86.1%	86.2	84.3	89.1	90.5	94.9	87.9	83.8	93.7	93.8	—
ビール類 (東京)	平販額(千)	68.1	70.6	67.7	67.8	70.8	71.1	68.9	62.7	67.6	63.8	67.9
	平販前年比	86.9%	91.4	89.3	91.7	97.0	103.3	94.9	87.4	97.1	96.4	—

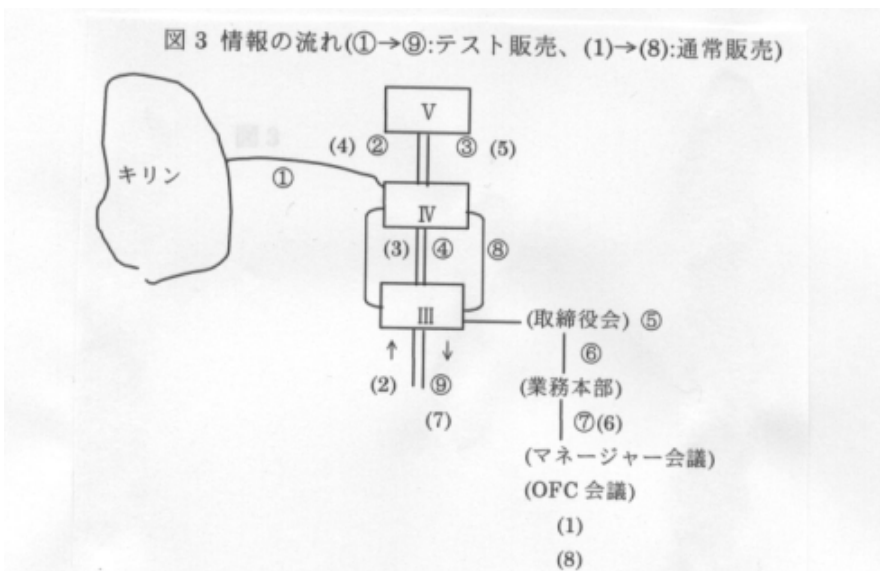
表4 テスト第1週日別販売動向(東東京)

		7/8(月)	7/9(火)	7/10(水)	7/11(木)	7/12(金)	7/13(土)	7/14(日)	累計	平均
気温 高低		33,27	33,25	28,25	33,24	32,26	31,25	34,26	320,25.4	
まるやか 酵母	総販売数量	—	1,480	2,406	2,479	2,844	3,339	3,104	15,652	17.4
	平販数量	—	10.9	16.1	16.5	18.8	22.1	20.6	105	17.4
	平販金額	—	2.6	3.83	3.93	4.5	5.3	4.9	25.0	4.2

またこのときの情報の流れは、下図3の から のようになっていた。 で、試作品の打診と原価計算が行なわれ、 でシステム によって承認され、テスト地その他の詳細を詰めるため に戻される。具体的には、取締役会で検討し業務本部で実施要綱を決める。再度、テスト価格等の打合せのためシステム に戻され、メーカーとも確認し、 で実行へ移される。

表5 単品別日販順位上位10(東京都)

順位	商品名	売値	導入率	日販数	日販金	粗利額
1	アサヒスーパードライ500ML	258	100.0%	25.7	6,631	822.2
2	アサヒスーパードライ360ML	198	100.0%	30.4	6,019	746.4
3	キリンまるやか酵母330ML	238	100.0%	17.4	4,141	805.5
4	キリン樽生一番搾り1520ML	1240	100.0%	2.7	3,348	689.6
5	アサヒ本生500ML	185	100.0%	16.1	2,979	645.4
6	キリン一番搾り500ML	258	100.0%	10.0	2,580	543.9
7	キリン淡麗生500ML	185	98.0%	13.2	2,442	514.8
8	キリン極生500ML	180	99.1%	13.5	2,430	512.2
9	キリン淡麗グリーン500ML	185	97.3%	11.9	2,202	464.1
10	キリン一番搾り360ML	198	100.0%	11.1	2,198	292.3



一方、結果は東京都ゾーンから会議に懸けられ(1)、同時にデータは業務本部へ送られ(2)、(3)販売数量・商品寿命等が で検討され、最終決定が行なわれ同時にメーカーに委託される(4)。(5)の決定を受けて業務本部が詳細な販売方法等を提示し、各種会議でも報告される(6)。全国で実行され(7)、その結果が会議で報告される(8)。このような一連の流れの中で修正されるのである。

§6-3-2 店舗管理

店舗管理は、管理単位としての OFC、その上長としての DM、ZM の仕事である。これは毎週火曜日に開かれる OFC 会議で報告される。前述したように、これはプロセスの共有化であり、その意味で現在進行形の取組みの普及と改善を互いに計ることを目的としている。

一例として、ある OFC と共に考案したコンビニエンス・ストア A 社としての店舗管理戦略を回顧する。これは、ある店舗の粗利益向上の取組みの中で、惣菜の位置付けという同社の弱点を洗い出し改善するというものであった。

(1)加盟店の状況

関西地方のある OFC が新に担当した店舗状況は、以下の表 6 ような状況であった。我々は 7 番目の加盟店の改善を目指すことにした(以下 No.7)。何故ならば、同店は、15 年の契約期間の終了更新時が迫っていたからである。No.7 は、教育・共有ツールは活用されており、そのため担当制は一応あった。しかしパートミーティングは、定期的には行なわれてはならず、全員が出席したということもなかった。他店でも、口頭以外、オーナー・アルバイト共意志疎通の希薄な店が多かった。No.7 を含めて、必然的に取組みは遅れ、他の成功事例に追従する形にならざるを得なかった。最後に、No.7 は優良店として更新か、終了かを決めなければならなかった。

下表のデイリー、非デイリーの人数は、アルバイト・パートの担当人数である。また平均日販は千円単位である。経営主体覽に店長とあるのは、オーナーが専属経営者を雇っているケースである。免許品の煙は煙草の略記である。

表 6 4 月時点各店舗状況

店番	1	2	3	4	5	6	7
店 舗 概 要	タイプ A	A	A	A	A	C	C
免許品	酒・煙	煙	なし	酒・煙	酒・煙	なし	酒
主体者	店長	店長	店長	オーナー	店長	オーナー	オーナー
4月平均日販	711	547	567	432	898	881	767
前年比	117.7%	100.3%	86.0%	100.1%	93.9%	94.5%	95.9%
店 内 体 制	デイリー発注分担	4	3	3	2	6	3
非デイリー分担	6	4	5	3	7	4	8
教育体制	×	×	×	×	○	×	○
情報共有ツール	なし	なし	コミュニケ ノート	なし	陳列台帳 ・新規情報 ノート	なし	フレンドリー・ 情報活用・コミュニ ケ各ノート
パートミーティング	×	×	×	×	△	×	△
実施状況	実施否定	話しかで きていない	実施否定	従業員が9人 しかいないた め余裕がない	ミーティング スペースがない	実施否定	年に数回、予約 活動ミーティング 等を実施

No.7 の店舗概要は、近くにコンビニエンス・ストア A 社他加盟店があるが、駅から徒歩 15 分のインサイド住宅立地であり、かつ社宅・独身寮が 4 軒と比較的恵まれた環境にあった。そのため、夜間売上構成比は 52%と高かった。

業務に関しては、以下の特徴があった。業務単位の長であるオーナー夫妻のリーダーシップが高く、基本 4 原則が守られている。昼、夕刻、深夜のリーダーが決められている。各リーダーが同一シフトの従業員間のコミュニケーションを図っている。パートタイマー間の発注分担が決まっており、オーナーが発注を行なうことはない。全員何等かの担当になっており、問題意識が高い。情報・教育ツールを活用しているが、シフトの異なる従業員間のコミュニケーションは未熟だった。OFC は、オーナー、従業員全員ともコミュニケーションが取れる状況にある。以上から、形式的には融和しているかのような状況が作られていた。問題点としては、各自は個々に働き、擬似家族的単位もその連鎖もできていないことであった。それ故、全員出席するミーティングは持たれず、仮説・検証ノートも未熟であった。そして売上が前年度割れであったことである。

(2)初期の分析

そこで我々は、初めに同地区内の利用度を分析した。ここで用いる利用度とは、1日の来店数で食品各カテゴリ販売数を除したものである。

表7 エリア内各店利用度分析(4月担当開始時)

手巻きおにぎり			サンドウィッチ			弁当			スパゲティ・パスタ			うどん・焼そば		
順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度
1	1	32	1	1	9.8	1	1	7.7	1	5	30.2	1	6	33.7
2	5	35	2	6	11.4	2	7	8.1	2	3	31.9	2	2	39.3
3	3	36	3	3	12.1	3	3	8.8	3	7	36.1	3	4	39.7
4	7	38	4	5	13.1	4	5	9.1	4	1	39.7	4	7	40.4
5	6	39	5	7	13.8	5	4	10.4	5	6	41.4	5	3	40.6
6	2	4.3	6	4	15.9	6	2	12.4	6	2	53.1	6	5	45.3
7	4	4.8	7	2	17.4	7	6	15.6	7	4	57.7	7	1	46.3

調理類			サラダ			洋菓子(オリジナル)			洋菓子(山崎)			惣菜		
順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度
1	7	16.8	1	7	10.3	1	3	319	1	2	21.0	1	5	10.0
2	3	16.8	2	3	10.6	2	6	362	2	7	22.4	2	3	12.9
3	5	17.3	3	5	12.1	3	5	392	3	6	25.4	3	6	13.6
4	6	17.9	4	6	12.7	4	7	404	4	5	27.4	4	7	14.9
5	1	20.2	5	1	14.4	5	2	502	5	3	28.8	5	4	16.7
6	2	20.5	6	2	15.6	6	4	529	6	4	39.7	6	1	19.5
7	4	21.9	7	4	18.1	7	1	556	7	1	65.4	7	2	19.6

DEA分析等の効率性分析を用いず、このような単純な手法を用いた理由は、A社自体がPOSデータを加工するという利用はしていないためである。この表を見る限り、No.7は先の特徴にも拘わらず、一般的な実績の店舗に留まっている。一方No.1やNo.5は自律性が高い優良店であると言える。このような差はPOSデータの参照回数にも表われていた。

(3)店舗管理から惣菜を用いた販売戦略へ

OFCが着目したのは惣菜だった。サラダ、調理麺、弁当の販売は比較的上位なのに、No.7が扱う惣菜数は前年比58%の状況であったため、この改善に注目したのである。理由は、担当エリアの店舗別年齢層を見ると、No.7利用者では50歳未満の構成比は80%で他を圧倒しており、米飯との対で販売できる可能性があるからである。さらにこのことは、同店でもまたA社全体としても惣菜の位置付けが曖昧であるために、惣菜单体、または弁当、手巻きおにぎり等と対にした販売で新たな商品戦略へ繋げるためのモデルケースにできると考えたからである。例えばNo.1、3、5の各店はどの項目でも比較的上位を占めているが、No.1は惣菜では6位である。このことから惣菜は、対にして売れるような商品でもなく、また単品としても曖昧な位置付けであるということを物語っている。

惣菜購買客は、若い男性客が圧倒的に多く、次に高齢者・主婦層であった。聞き取り調査の結果、男性客は1人暮らしの人が多かった。理由は、弁当への飽き、調理麺・パスタも毎日では食べられない、弁当には嫌いなものも入っている、経済的、自分で作るよりは良い等の答えが多かった。

一方デ일리品の柱は、弁当、おにぎり、サンドウィッチ、調理麺、軽食分類品、惣菜である。その他、非デ일리とも異なるカテゴリーに、焼き立て直送便等の一般 Gondra というものがある。しかしこれは、子供の軽食類なのでデ일리区分に入れられることはなかった。この内各基本単位が着目するのは、弁当から調理麺までというのが一般的であった。惣菜は、個店特性で A タイプなら目標視するが、C タイプでは軽食よりも扱いも位置付けも不明確であった。

表 8 2002年4月時点惣菜品揃え行列

価格帯	お好み系 商品名	并	小鉢系 商品名	并	魚系惣菜 商品名	并	おつまみ系 商品名	并
100円 ~200円	特製焼餃子 200円	○	きんぴら 130円	+			枝豆 200円	○
			ほうれん草の 辛し和え 160円	○			冷奴セット 138円	○
			小鉢セット 190円	×				
			特選厚焼き玉子 焼 160円	○				
201円 ~300円	お肉たっぷり 酢豚 290円	+	チキンかつ煮 290円	○	鮭の塩焼 230円	+	炭火焼鳥 290円	○
	特製シューマイ 肉団子 240円	○ 消	肉じゃが 270円	+	カレーの煮付け 340円	×	いか足唐揚 220円	○
	海老蒸し餃子 250円		筑前煮 240円	×	さばの塩焼 240円	×	若鶏のやわらか 唐揚 290円	○
	小松菜と玉子の 炒め物 300円	○ 新	うなぎ玉子 250円	○ 消			揚げ出し豆腐 210円	×
			野菜の煮物 240円					
301円 以上	さばの竜田揚げ 370円	○			ほっけの備き焼 320円	+	解凍しゃぶ野菜 370円	○
	さいころステーキ キセット 380円	○						
	生姜焼 380円	○						
	洋ハンバーグ 340円	○ 消						
	ハンバーグ 和風 340円	新						

○：4月現在販売中、 ×：販売中止予定、 +今後販売、 新：A社として投入、 消：A社として廃止

しかも本部の戦略立案の基本は、システム 独自の市場調査や親会社であるスーパーグループ内の販売動向に軸足が寄るものだった。そのため A 社自体は、同業他社の何処よりも品揃えは良かったが、顧客の要望を反映するようにはなっていなかった。因みに同一エリア内の他社店の場合は一層乏しく、ローソンが6点、サンクスが4点、ミニストップは2点で、殆ど考慮されていないことがわかる。No.7

の17点とは比べるべくもなかった。しかしA社でも、地域・個人密着のコンビニエンス業の特性が活かされてはいない、という実情にあった。そこで価格・カテゴリーを行列にまとめることにした。それが上表である。

表の、新、消という記号は、商品本部による商品戦略である。2002年4月時点で17アイテムであったものを、パートミーティングの中で自店の客層に合わせた商品選びをした結果が、+、×である。

ここで、4つの観点からOFCとオーナーは考えた。つまり、客層に併せた品揃え、新規商品の売り込み、気温商品の対応、売場対応の4点である。1点目は、上の行列から自店の強い分類を確認する、客層に合せた商品選択をする、類似商品避けつつ品揃えを絞り込まない、という取組みを行なうことが確認された。2点目からは、新規商品を目線ボリューム陳列で売り込むという結論を得た。3点目から、おつまみ系は気温に合わせて発注を行なうことになった。そして2点目と合わせて、3便をメインに配送を組んだ。4点目からは、売場は原則的に固定6段を取ることにし、売り込み商品の目線をボリューム展開すること、POP対応、口頭での紹介等を確認し、新規と売れ筋の両方を生かす売場作りを心掛けることとなった²²。これより同店では、表8のように惣菜は23点で対応することとなった。実は、同店のオーナーの弱いところは、売れ筋商品を絞ること、口頭で声を掛けること、そしてミーティングの運営だった。

パートミーティングを定期的に上手く行なえるか否かは、本章のまとめにも係わる重要な問題である。パートリーダーが自主的に運営できるのは現状の継続であり、商品選択を含む変更には経営者の判断が必要だからである。以下の表9は、その後の同No.7店の新規商品販売動向である²³。

表からわかるように、DMドメイン平均でもOFCエリア平均、前年比においてもNo.7店は何れの商品においても好成績を残した。細かく手を入れることによって、店舗各員の意識が変り、従来商品の販売も好調になった。表9(1)の時点までに、OFCはエリア全店にNo.7の取組みを伝えた。従前から好調だったNo.1、No.5等もこの方式を取り入れ業績を伸ばした。よって月毎に加盟店の大方は、業績を上昇させた。しかしNo.2は芳しくなかった。

表9 新規商品販売動向(1)²⁴

店番	チーズボール						単価¥130		前年比 _{100%}
	5/14火	5/15水	5/16木	5/17金	5/18土	5/19日	平均個数	販売額/日	
ドメイン	24.1	21.2	24.2	24.3	24.5	20.7	23.2	3012	187.4 ₁
エリア平均	43.7	34.1	34.9	43.3	38.9	31.3	37.7	4901	245.1 ₁
1	40	30	46	39	29	21	34.2	4442	254.0 ₁
2	5	5	12	15	13	15	10.8	1408	156.1 ₁
3	19	27	24	28	30	28	26.0	3380	196.3 ₁
4	6	6	7	27	23	10	13.2	1712	232.0 ₁
5	50	50	62	81	65	67	62.5	8125	294.3 ₁
6	106	63	55	62	53	35	62.3	8103	204.2 ₁
7	80	58	38	51	59	43	54.8	7128	238.8 ₁

²² 6段の内、最上段を新規商品とし、その下段に気温対応商品、3段目に同店で一番良く売れるもの、4段におつまみ系、5、6段にサラダ、漬物等、陳列の打ち合わせは詳細に行なった。

(2)+

店番	さばの立田揚げ						単価 ¥ 370		前年比
	6/4火	6/5水	6/6木	6/7金	6/8土	6/9日	平均個数	販売額/日	惣菜%
ドメイン	7.0	6.6	6.9	6.3	6.0	5.9	6.5	2387	98.6..
エリア平均	9.4	8.4	9.1	7.9	8.0	8.4	8.5	3157	103.7..
1	9	5	11	7	8	7	7.8	2898	117.8..
2	4	4	5	5	5	4	4.5	1685	107.6..
3	12	7	8	10	5	8	8.3	3083	99.8..
4	2	8	1	5	3	7	4.3	1603	95.1..
5	14	14	18	6	11	15	13.0	4810	101.2..
6	7	7	9	8	8	8	7.8	2898	98.5..
7	18	14	12	14	16	10	14.0	5180	107.6..

(3)+

店番	よせ豆腐の冷やっこ						単価 ¥ 198		前年比
	6/18火	6/19水	6/20木	6/21金	6/22土	6/23日	平均個数	販売額/日	惣菜%
ドメイン	7.1	8.4	7.2	7.6	7.5	5.6	7.2	1432	94.2..
エリア平均	7.6	8.9	7.6	9.0	10.3	5.7	8.2	1620	98.1..
1	6	5	10	6	5	4	6.0	1188	123.5..
2	2	4	1	5	2	1	2.5	495	93.8..
3	4	8	6	7	13	8	7.7	1518	79.5..
4	3	3	3	5	4	4	3.7	726	97.1..
5	17	21	15	12	19	6	15.0	2970	95.1..
6	6	6	7	9	10	4	7.0	1386	78.2..
7	15	15	11	20	19	13	15.5	3089	100.0..

(4)+

店番	豆腐の海老あんかけ						単価 ¥ 490		前年比
	7/2火	7/3水	7/4木	7/5金	7/6土	7/7日	平均個数	販売額/日	惣菜%
ドメイン	7.2	6.6	6.1	6.4	5.8	3.4	5.9	2899	90.6..
エリア平均	10.3	8.1	7.9	6.6	7.6	4.7	7.5	3691	95.1..
1	8	11	10	5	9	4	7.8	3838	128.7..
2	2	1	1	2	1	2	1.5	735	82.5..
3	9	6	12	5	3	4	6.5	3185	72.3..
4	6	2	7	1	2	3	3.5	1715	88.4..
5	17	18	8	14	8	5	11.7	5717	96.4..
6	5	4	7	3	9	5	5.5	2695	82.0..
7	25	15	10	16	21	10	16.2	7922	120.4..

この間、日別の販売数推移と販売数変化、自店とエリア平均・ドメイン平均の販売数の差、単品力すなわち単品の貢献度・単品の売上等の確認作業を、各店共各員が共有するよう取り組んだ。特に単

²³ 新規商品が投入される毎に行なった調査の一部である。

品力の確認は、次々推奨される新商品に対して、本部情報に従う姿勢から、それによる目標意識を持つよう変った。このことは、パートミーティングにも反映された²⁴。当然のことながら POS データの参照回数も増えた。例えば7月22日から28日の一週間で見ると、No.1は368回、No.2は99回、No.3は433回、No.4は100回、No.5は661回、No.6は244回、No.7は426回であった。No.7の各員も継続して仕事をする決意を固め、パートミーティングでも更新する旨の意見に全員が賛成した。6月の各店利用度分析は、表10の通りである。

表10 エリア内各店利用度分析(6月度)

手巻きおにぎり			サンドウィッチ			弁当			スパゲティ/パスタ			うどん・焼そば		
順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度
1	1	34	1	1	10.7	1	7	7.3	1	7	29.0	1	7	29.0
2	5	38	2	3	12.6	2	5	7.8	2	3	31.7	2	5	30.0
3	7	38	3	7	12.7	3	3	8.1	3	5	33.5	3	6	30.4
4	3	39	4	6	12.8	4	1	8.5	4	1	39.0	4	1	40.4
5	6	39	5	5	14.6	5	4	9.9	5	2	39.1	5	3	35.5
6	4	41	6	2	15.9	6	2	10.1	6	6	40.8	6	2	43.1
7	2	42	7	4	16.5	7	6	13.5	7	4	47.1	7	4	50.8

調理麺			サラダ			洋菓子(オリジナル)			洋菓子(山崎)			惣菜		
順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度	順位	店番	利用度
1	7	14.1	1	7	10.7	1	6	7.9	1	2	57.4	1	5	10.1
2	6	14.4	2	6	11.5	2	7	8.0	2	6	89.3	2	7	10.7
3	3	15.3	3	3	11.6	3	5	9.6	3	5	97.6	3	3	13.3
4	1	16.3	4	2	11.6	4	2	10.5	4	7	145.0	4	6	15.0
5	5	16.5	5	5	12.3	5	3	11.5	5	1	172.6	5	2	15.4
6	2	17.2	6	1	14.7	6	1	15.1	6	4	330.0	6	1	16.1
7	4	17.4	7	4	15.0	7	4	18.9	7	3	459.5	7	4	17.4

このOFCの取組みは、全社的に盲点だった問題に計らずも楔を打ち込むことになった²⁵。会議に報告し、戦略は第2段階へ進んだ。すなわち、 I'_s であったものが M_s となったのである。

²⁴ この間のパートミーティングも定期的に持たれ、詳細な議論が行なわれた。特に、仮説と検証を繰り返すことで各自が主体的に取り組んだ。例えば、3便メイン体制によって、独身者を対照にセット惣菜を夜間販売するとか、豆腐関係は複数商品あってもパッシングしないのではないか、気温上昇とビール販売数が比例するなら同時におつまみ系は比例し、コンセプト次第では価格の高め商品でも購入者はいるのではないかと等々である。検証としては、6月上旬時点で、表9(2)の如く初めてNo.5を抜くことができた。(4)のように15.5個の販売でドメイン1位、前年比を維持できた。売出し当日、2日目の販売数が1週間を左右する。従来不可能と敬遠していた商品でも取組み次第であることがわかった。

²⁵ 当初No.7が目標としていたのは、エリア平均を上回ることで、できればNo.1を上回ることだった。調査中間の6月時点で、No.7は当月平均日販81.7万円、計画比103.5、昨年比104.3となった。エリア平均は、71.3万円、計画比100.8、昨年比101.7。No.1は79.1万円、計画比101.4、昨年比125.9で初めてNo.1を上回ることができた。しかしNo.1自身も昨年比125.9というのは、浮き沈みがあるということでもあり、その中で奮起した数字である。

§ 6-4 オートポイエーシスの生存可能システムの必然的戦略

「組織は戦略に従う」と言うが、同社の有機構成は組織構造を除き殆ど不変である。つまり、業務単位の追加、システム の再編が行なわれてきたのみで、メタシステムは変わっていない。さらに、サブシステムの有機構成は不変のまま保たれ、機能の完全連動体を維持している。

本章では、生存可能システムの静的一面を切り取るのではなく、動的な全体像を捉えるために戦略と絡めて考察した。しかし戦略的に大きな変更は、総合店舗ネットワークシステムの構築であったが、数次にわたる変更・追加は、システムとしての神経を通す作業ではあっても、有機構成を変えることはなかった。このことから何が言えるのだろうか。

構造的にはレギュラーチェーンではなくフランチャイズ制であったため、ZM、DM、OFC という変形したシステム を用いらざるを得なかった。しかしメタシステム部分の各サブシステムに相当する構造は、個別機能毎に分化した構成要素に体现されるようになっており、その意味では初めからシステム的になっていったと言える。問題はシステム に集中している。その問題を、メタシステムがサポートすることで解決する仕組みになっているからである。各種会議就中 OFC 会議に提示される事例や問題は、脚色のない現場の生の問題である。それに応えるメタシステムの対応も、現場に則した具体的方途でしかない。グループ全体の会議においてすら、語られるのは現実の問題のみである。

OFC は毎日業務日報を付ける。また毎週会議に出席する。因みに会議の費用は、年間数億円に上る。その他、各加盟店のバックヤードには、担当 OFC のみならず、会長に至るまでの電話番号が張り出されており、何時でも連絡を取ることも許されている。つまり、警戒信号とそれに対するアルゲドニック・ループは、全員対等に絶えず開かれているということだ。

すなわち、現場の擬似家族的単位の納得と信頼の醸成、適応的人材の産出、そして各種コミュニケーションと反復学習がプロセスの共有化を促進し、同社を擬似家族的単位の連鎖としまたそれにより同社の生存可能性を作り出していると言える。何故ならば、構成要素の生得の個性によって業務単位内各要素の業務が規定されるのではなく、第 4 章で述べたように、擬似家族的単位によってその取り組みや現象学が規定され個人の反応形式の主要因になっているからである。その状況のフィードバックによって、同社のメタシステムが存在し、同時に反復的に擬似家族的単位が構成されているのである。

これ等から組織的学習を組織体の必然的戦略または組織の傾向性と言うことも可能であろう。しかし、それはシステムという単位体に限定されることではなく、広く独立単位体にも当てはまる。但し独立単位体においては、指示 - 管理が基調であり、検証 - 納得 - 成長 - 信頼という連鎖はシステム固有の過程である。本稿がオートポイエーシス機能を持った生存可能システムでなければならないとする理由は、必然的戦略として組織的学習に焦点を当てることではない。より深層において、適応的人材の産出によるという条件が加わらない限り、真に蓄積されるものではなく適応的システムとはならないからである。すなわち、擬似家族的単位全員が、相互に学習しプロセスを共有し成長を志向するという前提がなければ、前章で触れたように組織的学習は底上げとはならず、またオートポイエーシスの産出関係を満たすことがないからである。つまり、戦略 - 学習 - 産出の連鎖により、次の段階に立つことが可能となるのである。

§ 6-4-1 戦略レベルに関して

ここでは、経営学で語られるレベルでの A 社の戦略について、システムの観点から考察する。本稿の立場では、ここでの考察は表面的なものである。

(1) 戦略についての表層の考察

同社のように、総合店舗ネットワークシステムと OFC - DM - ZM からなるシステム、各種会議による結合関係から、全ての構造上の構成要素が結合しない組織体はシステムではないということや、生存のためにはモデルの機能の欠落や非結合は許されないということは明らかである。また創発的戦略が全社的に循環する中で承認を得なければならないことは、図 3 でも明らかである。店舗戦略の場合も、それが会議で報告されれば承認を得ることができる。そのときは、商品本部と業務本部がホメオスタティック経路を用いて全社的に戦略に格上げすることになる。

戦略の実行は、垂直・水平経路の多様性のバランスを一時不安定にするが、それはシステム全体の許容範囲であり、第 3 章で指摘した通りシステムの特徴の 1 つは安定性である。店舗戦略において、No.7 の所属する業務単位内に生じた不均衡は、当初他店舗では問題を共有することはできなかった。特に No.2 は、最後までパートミーティングすら開けずに、折角のロケーションを活かすことができなかった。結果的に、業務単位全体は不安定になった。この場合の多様性とは粗利だが、ドメイン平均よりもエリア平均が上回っていたため、DM も ZM も許容範囲として許した。戦略の実行によって構成要素の結合関係は強化され、システムの新たな実現軸が定まって行かなければならない。このことは、ある意味では学習に帰着する問題である。しかし本質的には、擬似家族的単位の集積が大局的機能の位置関係を創発するように集約されることである。

ところで第 1 章で、創発的戦略、包括的戦略共再帰水準を越える場合があると述べたが、A 社には再帰構造がないため、本章の考察では不用である。親会社であるスーパーグループ全体を 1 つのシステム水準とし、下位水準に同社があると仮定することは可能だろうか。答えは、不可能である。何故ならば、同社が設立された契機は、大型店とそれを補完する小規模小売店の相乗効果で、小売業そのものの進展を図るというものであったからである。すなわち、親会社であるスーパーとは同格なのである。このことは、先のまろやか酵母の商品化の進め方にも見ることができる。それは、2000 年 3 月と同年 9 月のグループ経営方針説明会で繰り返し示された、事業システムという商品化の過程が、正に同商品の製品化・販売過程と一致しており、このことからグループとして同様・同格の取組みをしているということを雄弁に物語っているからである。

(2) 倫理について

一般に企業内分業が、市場における社会的分業よりも非効率な場合、その企業に存在意義はなく解体に向うものである。しかし同社の場合、社会的分業よりも非効率であるということはなく、同社も自社のレベルに合わせるように、外部システム化等新機軸を打ち出すことで、ネットワーク化を築いてきた。製造を外部委託しているが、その多くは自社ブランドである。その意味で、従来の慣行に捕われているということではない。

また、一般に、利害獲得を目標にした倫理遵守のコストが、遵守しないことによって得られるコス

トを上回る場合のみ、倫理基準を破る正当な理由とすることができるものである。フランチャイズ制を採用しても、現実に利益を得ることができる利益中心主義をとる限り、各店舗が離れるということはない。リクルーターに加盟を勧められたとき、各オーナーはそのことを判断している。しかしその深層は、後述の擬似家族的単位によって与えられる納得と方向付けである。

リクルート本部と業務本部が基本単位の区分けと採算を計算しているが、店舗展開では、創業当初は集中出店方式を採用していた。外部ベンダーの効率化と共に、店舗展開の限界基準を考慮していたからである。しかし全国的には今だ限界には到達していない。市場の限界が分業の限界とも言われるが、同社はまだその範囲内である。また、店舗展開において、総合店舗ネットワークシステム等を用いることによって、生存可能システムとして自律・分散管理と凝集度は極めて高くなっている。このような秩序維持は、内部に信頼がなければできないものではない。維持できるのは OFC が業務単位を回り、DM、ZM がフォローし、納得と実利を蓄積してきたからである。非効率または処理不能に陥りがちな現場において、納得の度合いは信頼に比例するであろう。そしてその証拠は、業績で計る以外にない。信頼が基底にありその反映を業績で問うことは、商品点数の多い加盟店の現状を考えると、本部要員にとっては酷である。しかし同社には似つかわしいことかもしれない。

以上から、企業に相応しい経済倫理について何が言えるだろうか。つまり、生存可能性の創出・維持によって、構成員、部門間の利害と義務が一致するときに倫理基準が成立すると言えるだろうか。本節を経営や経済から考察すれば、そのように結論付けられるであろう。つまり、生存可能性の条件は、信頼性とその裏付けとして利益が必要となるということになる。何故ならば、現場への信頼度は、前述のように業績に反映されるものと取らなければならず、粗利益配分方式の下では業績が上がれば双方に利益になるからである。つまり表面的には、利益が重要であり、処理不能または業績不振の加盟店には、納得するまで指導する以外にないということになる²⁶。

しかし、生存可能性の本源は、本稿の立場からは利害ではない。信頼性と利益が表裏の関係になるほど制度的に整った状態ならばそれは問えようが、前提が整わない場合は 現実に整うことはない

今後の可能性を信じる以外にない。また、納得が行くまで指導を行わず利害関係を重視する場合は、管理する側と管理される側にシステムを分けることであり、独立単位体に変質させることである²⁷。すなわち、社会的オートポイエーシスがあるか否かがその条件であり、本質は信頼しかない。

§ 6-4-2 擬似家族的単位による組織的学習

戦略の展開は、総合店舗ネットワークシステムの構築・更新、外部ベンダーのシステム化のように、トップ主導の包括戦略 M_s の場合も、商品戦略や個別の店舗管理のような創発的な I'_s であっても、構成員、企業全体に対し、必然的に学習と産出を求めるものである。特に、外部ベンダーのシステム化は、システム自体の生存を守るために必要不可欠であり、第 4 章に述べたように会社主義に陥ること

²⁶ ここにおいてもコミュニケーションは道具であって、主体とかなれないことが言える。

²⁷ 多くの現場で、自らシステムを破壊する、この間違えが起っている。何故ならば、楽だからである。

を避けることに繋がる。すなわち、構成要素は、第5章に触れたような会社主義によって秩序関係を人為的に分断されることなく、自らは社会の中に存在するという意識を持ち続けることも可能となる。また利益中心主義に個々の戦略が絡むとすなわち進化圧が高まると、産出圧が要求される。つまり、戦略の実行は能力の向上と表裏の関係にあり、成否の本源は社会的オートポイエーシスに求められると言っても過言ではない。

これ等の関係を、組織学習や信頼関係の構築と呼ぶことは、本質的ではない。システム論・サイバネティクスでは、フィードバックの延長として学習するということは当然のことである。しかしピアが、アシュビーの超安定性の議論の不確かなることを巡って述べている学習という概念は、抽象的な範囲に留まっているように、具体的状況では語らなかつた²⁸。本質はオートポイエーシス論によらざるを得ず、さもなければ抽象論にならざるを得ないのである。

次の(1)は、一般的な学習の捉え方である。しかし現実には、常に対象は個別特殊なものとして語られるべき個性があり背景がある。それを理解しなければ人材の産出や成長に繋がることはない。そのためには、個人レベルで問題を消化するための単位が必要となる。

(1)一般的に提案されている組織学習の概念を検討する。組織学習の定義としては、大きく Argyris and Schon によるものと、Duncan and Weiss 等の立場に分類される²⁹。

Argyris 達の立場は、学習成果よりもその過程に注目するものである。すなわち Argyris and Schon(1978)は、組織学習を「組織が現在所有し、それによって様々な組織活動の内容と結果を照らし合わせる価値基準の妥当性を吟味し、それが妥当性を失っている場合には新しいものに置き換える過程」と定義している³⁰。すなわち、価値基準の置換という認知的側面に注目した定義と言える。

一方 Duncan and Weiss(1979)は、「組織が自ら変革を作り出す必要性を発見し、より一層の成功を収めらるうと自ら変革に着手し得る能力を獲得し、それを成長させる過程」と定義している³¹。つまり、変革に着手する能力という行動論的側面からの定義である。

Argyris and Schon(1996)によれば、組織的学習における要素は、学習の成果、学習過程、学習の主体から構成されると言う。但し個々の構成員の学習と組織全体の学習は、2つの点で区別できる。すなわち、組織学習は、個人的学習の単なる総和ではなく、個人学習が個人において完結するのに対して、組織学習は構成員の入れ替えがあっても価値観、規範、組織文化の形で継承されるという点である。この2点は、構成員間に相互作用が存在し、内部モデルの相互参照によって自己の内にある参照モデルまたは基準を書き換える可能性があること、各個人レベルにおいて内部モデルは組織レベルに反映可能であること、と言い換えることができる。すなわち、相互作用の中で組織と個人は発展し学習する存在であると言える。しかも個人の総和を超えるということは、業務と共に本来的にそれが組織化する意味でもある。

センゲ(1995)は別の観点から組織的学習を論じている。すなわち、学習する組織を構成する人間、

²⁸ ピア(1987)pp.205-207。

²⁹ 寺本(1993)。

³⁰ Argyris and Schon(1978), p.19 .

³¹ Duncan and Weiss(1979), p.78 .

という視点である³²。それによると、人々が能力を伸ばし、心から望む結果を実現し得る組織、革新的で発展的な思考パターンが育まれる組織、共通目標に向かう組織、共同して学ぶ方法を絶えず学び続ける組織、である。その内容は、センゲの上げる5つの課題に表われている。すなわち、個人的修得、メンタルモデル、共有ビジョン、チーム学習、システム思考である³³。

これに対して、人材開発の観点から論じる立場にワトキンスとマーシック(1995)がいる。それは、学習する組織は、継続的に学習し、自らを変革することができる組織であり、学習は、個人、チーム、組織、コミュニティでも起き、継続的戦略的に使用される過程で、仕事に統合され、並行的に行なわれ、その結果、知識、信念、行動が変化し、組織の変革能力・成長能力を強化し、そして学習する組織は、学習を獲得し共有するシステムを有するものである、と定義するものである³⁴。この考え方は、センゲの考えを踏襲している。その上で、学習は戦略と密接な関係にあり、人材開発に繋がることを明示した点が評価できよう。

ところでセンゲ、ワトキンスとマーシックの考え方は、上述の組織学習の代表的定義をより実践的に解釈したものと言える。共通点は、学習主体の相互作用と関係性である。すなわち、ここにおいて組織の概念はシステムに歩み寄ってくる。学習主体である組織と個人は、組織という場を通して学習をしているのである。つまり、属する組織によって、持つべき内部モデルや考え方は異なることになる。生存可能システムにおいても、現実に如何なる構造・目的のシステムであるのかによって、学習の方向、過程、結果は異なってくる。

さて、第2章3章でも触れたように組織概念はシステム概念に歩み寄ってきた。事実、組織学習の立場からは、システム思考も提案されている。しかし、独立単位体や社会的単位体においても、これ等は要求されるべきことであり、システムのみの特徴ではない。また組織という見方においても、意識の高い人間を対象にした場合上手く働くことは想像し得るが、そうでなければ具体的とは言えない。

また、生存可能システムモデルは、他の方法論と融合するという点では透明である。一方現実に適用する場合、従来のシステム論を踏襲しつつ、それとは異なる点が生じる。主体概念を内部に伴うからである。その意味で、戦略や学習概念は中心に論じられるべき方法論であると言える。しかし、第4章5章で述べたように、これ等を具体化する方途として擬似家族的単位が必要なのである。

組織的学習も、「自己」システムそして戦略も、様々な立場で語られる概念であるが、組織やシステムを表面的に大掴みにするもので、そこにいる人々に言及するものではない。しかし全ての人間は、人生の主演であり自己の歴史を持ち、自己の位置するシステムを語らい、向上する権利を持っている。その場とシステムが繋がっていないなければならない。

(2)これまで述べてきた生存可能システムモデルという考え方は、機能主義的機能論というべき立場である。一方、オートポイエーシス論は、機能論的行為論である。それ故機能主義とは、全体論的視野に立った大局的機能と微視的機能が融合しなければならない。一方組織論や社会学は、組織的構造や組織行動論を扱う。独立単位体とシステムとの違いは、表面的には必要最小限に構造化された完全連

³² センゲ(1995)、pp.9~10。

³³ センゲ(1995)、pp.14~19。

動体であるか否か、機能の完備的である否かである。しかし、融合させ得る本質的機能は、第4章5章に述べたようにオートポイエーシスの単位である擬似家族的単位にある。そこに、主体概念や組織的学習を現すことができるからである。

構成要素共同言及性を唱えるヘイルが仮定するように、構成員は存在の一側面のみで社会(組織)と繋がっているという考え方は、独立単位体に慣らされた感覚では一見疑問に感じるかもしれない。しかし共同言及可能ということは、本来的に構成要素は自由な存在であり、また自律的に方向付けながらシステムに凝集する様を指している。故に創発が可能となる。一方、独立単位体に付帯する会社主義は、思考停止に陥ることもある。指示・管理が中心となるからである。管理ではなく自律的に方向付けをするには、これまで述べてきたように擬似家族的単位概念によらざるを得ない。すなわち、個人は複数の擬似家族的単位に同時に関与し、関与の範囲で相互に自律的な方向付けを行ない自省し成長するのである。その中で、時に当事者になりまた補助・促進者にもならなければならない。またメタシステムの働きを期待される場合もある。生存可能システム内でお互いが同時に多数に関与することで、擬似家族的単位に参加する者達は、秩序関係の軸を社会まで延ばすことができるのである。そのとき、人間は全力で課題に向き合うことができる。しかし個人差があり、それ故補助・促進者を必要とするのである。職務・任務を具体的に遂行する上では、全存在を賭けることが要求されることが多い。同時に、個人としては家族等に関わる問題を捨象することもできないものである。

前項の組織学習を具体的に進める方法は、擬似家族的単位にある。組織学習は表層の理論であり、人間としての成長を基礎に単位的に発展しなければ蓄積することはできない。すなわち、個人とは、当事者のときは弱くまた視野が狭まるものであり、補助するときは強くなることができ、またメタシステムとして展望と見通しを提示することもできるからである。本章でA社をシステムとして論じた所以はここにある。すなわち、個々の構成員の多くは、動機付けが曖昧なアルバイトであり店舗経営者も素人が多く、同社の弱点は業務単位だからである。その中で、個人的成長・意欲と業務を結び付け業績に反映させる作業が、管理単位たるOFCの任務である。店舗内で擬似家族的単位が幾重にも構成され、また各自が実際の家族や友人関係を背景に持っていることを自覚して、初めてプロフィットセンターの一員になることができるのである。前述のように、会長の話は現場に特化しているのも、現場が弱点でありしかもまたプロフィットセンターであるからである。警告信号を出すことで、オーナーやOFCは対等な関係として直接会長から指導される場合もある。そのとき各自が、擬似家族的単位の当事者として指導されていると感じるならば、その指導は永続的に生かされるであろう。

第4章で産出は期待行動の範囲と述べた。素人集団にとって産出されるのは、ある意味で些末なことだが、棚の整理や清掃、発注ロットの方法とタイミング等である。4章最後に定義した通り、新人が入る毎にまた新商品が追加される毎に、これ等のことが繰り返される。また5章で触れた産出圧は、顧客から要望としてもたらされる場合もあるが、多くは本社の新商品の投入で現場にはもたらされる。つまり、これ等の日常業務を行なうことが、同社の期待行動になっている。

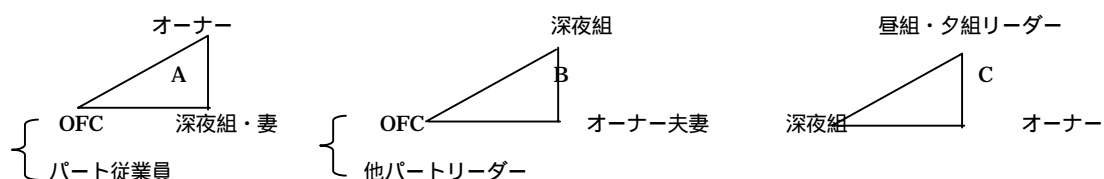
(3)具体的に、店舗戦略の状況を振り返ってみよう。No.7は、当初パートミーティングは開けない状況

³⁴ ワトキンス、マーシック(1995)、pp.29-44。

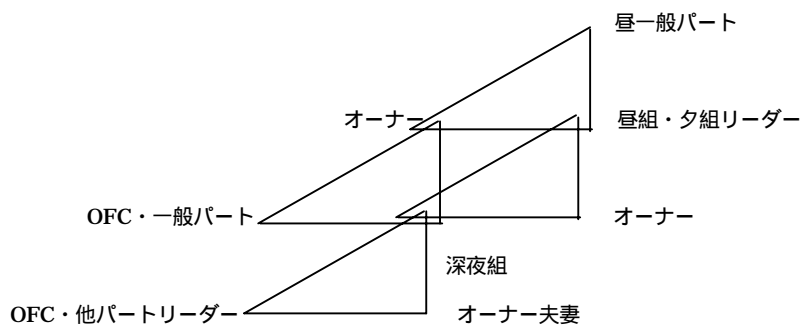
であった。20人前後のパート従業員の各々は、昼、夕方、深夜の3交替のため、情報共有ツールを使い業務連絡や雑記を交換していた。深夜リーダーは2人で何れもアルバイトの若者だった。しかもその2人が米飯、惣菜、サラダ、酒、調理麺の発注担当だった。そこで、前述の店舗戦略では、この2人に当初焦点が当てられた。A社では、米飯、惣菜等の発注責任者が深夜シフトになることは珍しくない。1日の販売実績をPOS以外に実感して翌日に繋ぐのである。

当初、OFCはNo.5の成功例を全員に語ったが、反応は芳しくなかった。No.5のオーナーは、独自に教育マニュアルを作る等積極的だったからである。そこで、オーナーを始め個別に懇談する機会を設けた。反応を示したのは、長年深夜リーダーを続けてきた2人であった。というのは、同店が契約解消になった後の個人的な問題を、オーナーに相談してきたからである。両名だけではどうして良いか分からず、オーナーの意志を聞きにきたのだ。2人は同店に愛着を持っていたのである。半ば契約更新を諦めていたオーナーは動かされた。そして2人には積み立てをして将来オーナーになることを薦めた。そのために残された時間に全ての事を教えると約束し、また契約更新になるよう努力すると告げた。個人的なことを話すのは、お互いに初めてだった。3人を中心に擬似家族的単位が作られ、またオーナーは為すべきことに気付かされた瞬間だった。

深夜組の2名はオーナーを含め、店舗内に次のような擬似家族的単位が重複的に幾つも形成された。



ABCの三角形は次のように重複を繰り返した。基底にあるのはBの三角形である。

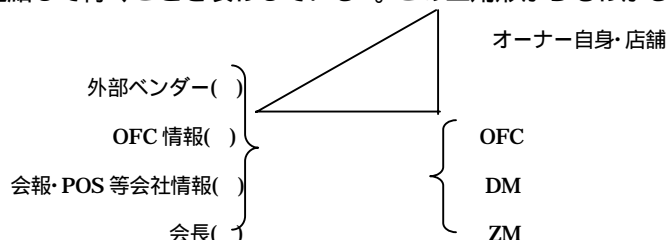


それまで情報・共有ツールとしてノートの交換のみをしていた昼間部のパート従業員共互いに意見交換を行なうようになった³⁵。同時に互いの背景を認識し、積極的に店舗経営の改善を模索し始めた。すなわち、各自が接点となり混在する課題を整理し、管理単位、メタシステム関係を交互に入れ替えながら課題に取り組むことで、自己の位置と任務、将来を認識することとなった。また、現在の局面を打開することで他の課題も克服し得ると誰もが信じた。拡大された自己とも言うべき相談し合える相手を基本関係軸に、さらに補強するような関係でパート仲間が加わり、互いに関係化することで擬

³⁵ 2人は各々の家族とも将来について、初めて真剣に話したという。また以前は、内集団すらなかった同店であったが、昼リーダーのパート従業員の女性や夕番リーダーの2名の学生は、深夜組2名を含め多くの人を管理単位に据えて自身の問題を考えたという。マトゥラーナの社会の11)の様互いに成長したのである。

いて、パートミーティングが重要であり、また POS データを如何に参照するかということの重要性を理解することができる。同時に、絶えずプロセスを共有するシステムとしての同社の在り様は、メタシステムも含めて、OFC 会議等を通じて (§ 6-1)を繰り返し修得していると言える。すなわち、システム行動の中に学習が織り込まれているのである³⁸。

種々の取組みを互いが共有するための各種会議で、会長自身が語る話しは、基本 4 原則の形を変えて繰り返しているに過ぎず、絶えず第一線へのメッセージで占められている。それは正に自己創出的システムになろうとする表われである。その上で各自・各部署が行なうべき機能を果たすことで、システムの経験と強靱さは絶えず更新されてきたのであり、自らもシステムの末端に置いて為すべき機能を遂行する構成要素であることを表わしている。すなわち、多くの店舗経営者は、基本的に次の(心理的)擬似家族的単位を想定している。これは、上述の幾つかの三角形と同様、単位の連鎖が大局的機能の有機構成に連結して行くことを表わしている³⁹。この三角形からもわかるように、現場レベルにおい

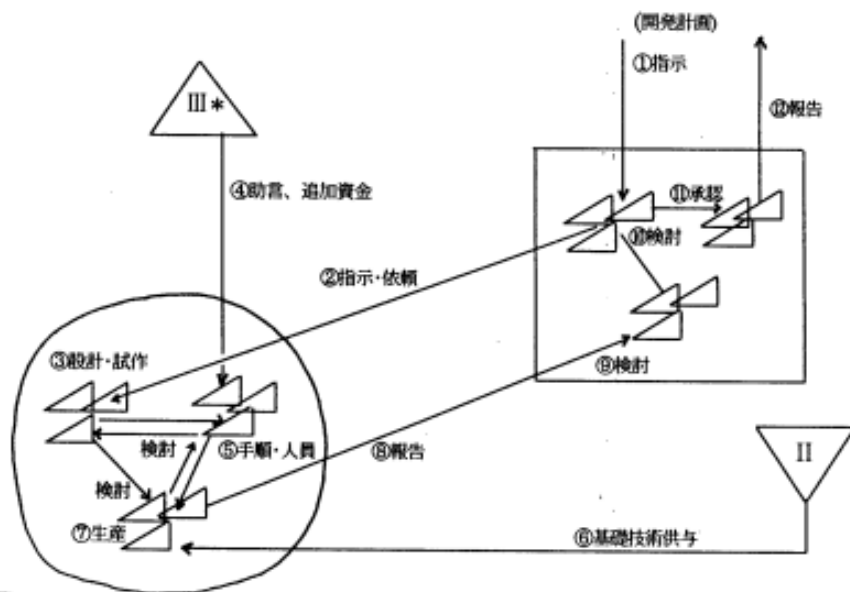


ても外部ベンダーを含めて単位化を行なっているのである。つまり、システムの特徴である外部関係のシステム化は、ここにも表れている。

個人が、動機付け・方向付けそして学習の場である擬似家族的単位の個々の位置に在りながら 1 つ

³⁷ 2002 年 8 月の OFC 会議で報告され、その後直ちに全社的な取組みに格上げされた。

³⁸ 前頁の図は一般の製造業では次のように描けるであろう。



³⁹ 心理的と言うのはメタシステムの役割に会長を想定しているからであり、現実にアルゲドニック・ループを用いない場合もあるだろうからである。但しこの図と会長個人の図の C が類似していることも同社のシステムの側面である。

に連なっているのは、信頼関係と経験が前提としてあるからである。その中で戦略が運動を起しそれを通して学習し、適応的な人材になり技能を修得する。背後に、不足な部分を補うために擬似家族的単位が必ず個々人の周囲には形成され課題の消化と人材の産出に努める。それによって現象学的領域が生まれ個が規定され、集積的にフィードバックされて機能の完備性と構成要素の完全連動体として生存可能システムが実現される。この循環過程によって、システム自体は更新され強化される。また更新されなければ意味がなく、各自においても経験が蓄積され成長し価値を生まなければ参加する意味はない。従って、生存可能システムの構成要素そして組織構造は変更され、産出され、強化されるという循環過程に巻き込まれているのである。しかもその循環過程とは、仮説-検証を反復しながらそれ自体が更新され、積み上げられるものである。

その意味で、外部関係のシステム化、プロセスの共有化の2つが生存可能システムの必然的特徴であるという第1章の仮説は、ベンダーの主導的改善や擬似家族的単位の連鎖があることによって、裏付けられているということが言える。

さらに、システムの発展、個人の成長を通して、第4章5章で述べたように図1のシステム機能の有機構成は不動であった。また、擬似家族的単位の連鎖はシステムとしての機能の有機構成を形成し、形成された機能が構造を作動させ、それを乗り越えて新たな擬似家族的単位の連鎖が形成される様を観察することができた。すなわち、大局的機能の有機構成と擬似家族的単位の連鎖が構造の発展に整合することから、オートポイエシスの生存可能システムモデルの有用性が示すことができた。

参考文献

- [1]Argyris, C. and Schon, D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978 .
- [2]ピア、S. 『企業組織の頭脳』宮澤光一監訳、啓明社、1987 .
- [3]Duncan, R. and Weiss, A.,“ Organizational Learning: Implications for Organizational Design, ”in Staw, B.M. ed., *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, JAI Press, pp.75-123, 1979 .
- [4]IYGroup 「IY グループ経営方針説明会資料」1998~2002 .
- [5]川辺信雄 『セブン-イレブンの経営史』有斐閣、1994 .
- [6]金 顕哲 『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣、2001 .
- [7]西村友幸 『連邦型ネットワークの経営』多賀出版、2002 .
- [8]株式会社セブン-イレブン・ジャパン『セブン-イレブン・ジャパン:終りなきイノベーション 1973 - 1991』1991 .
- [9]センゲ、P.M. 『最強組織の法則』守部信之訳、徳間書店、1995 .
- [10]寺本義也他 『学習する組織』同文館、1993 .
- [11]ワトキンス、K.E、マーシック、V.J. 『学習する組織をつくる』神田良他訳、日本能率協会マネジメントセンター、1995 .
- [12]渡辺敬二 『小売企業の経営学』中央経済社、2000 .