

小売チェーン組織における管理方法の問題

The Method for Managing Organization in Retail Companies

白 貞壬*

Jung-Yim Baek

小売チェーン組織は現場の創意工夫を発揮させながら、本部による店舗オペレーションのシステム化を同時に進めている階層的構造をもつものとして理解できる。店舗過剰による競争が激しい日本のスーパー業界で、コストの削減と顧客ニーズへの対応という両立をどう実現していくか、そのバランスが小売企業の競争力と市場でのポジションを決めると言える。本研究では現場が意思決定の権限をもつべき理由が強調される。

キーワード：階層的意思決定構造、権限委譲、現場力、中央集権化、分権化

I. はじめに

カルフルー・ジャパンでは、現場の従業員に単純作業しか割り当てなかったために、彼らに働く意欲を喚起していたとは言い難い(白ほか, 2013)。店長はフランス人であるがゆえに、本国のコンセプトや現地の店舗運営を理解しているものの、日本のマネジャー層は必ずしもそれが理解できないため、本国のコンセプトを日本市場に移植することが困難であった。そういう意味では、カルフルー・ジャパンの組織は、分権的特性をもっているというよりも、単にマニュアル化できないことを分権化と言い換えているに過ぎないのではないだろうか。

同じ外国資本としてカルフルーとは好対照であるコストコは、本国のコンセプトや現地の店舗運営を日本の子会社の全従業員が理解できているため、それを日本市場に移植するのに成功したといえる。我々は一般的にコストコのような組織特性を中央集権的と言っている。

一方、価格競争よりも付加価値型のマーケティング戦略を展開しているローカルな小売チェーンのオオゼキでは店長に権限を完全に委譲しており、ヤオコーでは店長の裁量だけではなく、パートを含む全従業員の参加による現場重視の方針を採用している。自ら仕入れや発注量を決定することで、売れないかもしれないというリスクを持ちながら販促手法を考えるため、売れたら喜びも高まり、その結果、販促を一層工夫するという好循環を実現している。

後述するように、コストコは、従業員を大切に、給料面で優遇している。自然に就業期間が長くなり、熟練が高まり、生産性が向上するという効果が期待できる。確かに、コストコでは作

業効率は高まるかもしれないが、従業員が働きがいを感じるかどうかは不明である。

カルフル・ジャパンが結局、撤退に追い込まれたのは、販促手法をはじめとする需要創造に有効な方法を持ち得ながらも¹⁾、それを実現するうえで現場の日本人従業員が理解していない、小売業に疎い人材であったために、期待される効果が発揮できなかったという分析があった(白ほか、2013)。こうした観点からすると、カルフルの組織体制はどこに位置づけられ、どのように評価されるのであろうか。

小売業はもともと「仮説検証型」の産業であるにもかかわらず、仮説を立て、それを実行し、検証する作業が従業員の業務として正当に位置づけられてこなかった。むしろ、店舗の従業員は単純作業を実践するもの、すなわち「考える」必要のない作業を行うものとして位置づけられてきた。この前提において本部と店舗の従業員との関係が結ばれているコストコの組織特性を中央集権的だと簡単に言い切れるのだろうか。チェーンストア組織体制をもって登場してきた大規模小売企業がいかなる小売サービスを生み出しているのかを取り上げることは、現代の流通システムを理解するうえで欠かせない課題であると考えられる。

本稿では、まず、日本市場に進出し成功を収めつつあるコストコと、日本から撤退せざるを得なかったカルフルの事例を取り上げ、それぞれの本部と現場の従業員との関係を比較してみる。次に、本部がすべて仕切る欧米流の組織管理方法と違って、現場に権限と責任を与えている日本の食品スーパーのオオゼキとヤオコーの事例を中心に、いかに個店経営の強みを維持しながら、規模の拡大を両立させているかを検討する。最後に、日米欧の大手小売チェーンの現場への権限委譲の問題を検討することを通じて、今後いかなる組織体制が求められるべきなのか、今後の課題を提起する。

II. 小売チェーン組織の階層的意思決定構造

1. 中央集権化と分権化

中央集権化は、多店舗化によって売上規模を拡大せざるを得ない小売業が採用する組織管理方法の一つである。それは、店舗ごとに実施されている仕入れと販売を分離することで集中仕入れのメリットを享受するとともに、各店舗の販売を標準化することで「規模の経済性」を実現することを可能にした。こういったメリットの実現は、チェーンストアをはじめとする大規模小売業だけではなく、それに対抗するために卸・小売の経済的結びつきにより中小小売業の組織化を目指していたボランティア・チェーンや比較的歴史の浅いフランチャイズ・チェーンにおいても可能であった。

ただし、店舗の立地が分散し、多店舗化してくると、地域ごとに消費者のニーズも多様化してくる。そうなると、どの店舗でも同一の商品を販売することを基本原則とするような集中仕入れとは矛盾するようになってしまう。いずれにせよ、それがチェーン組織の理念と個別具体的な活

動との間の組織的な矛盾を生じさせる結果となったのである（縣田、2005、8頁）。それに対し、先進的なチェーンストアは情報技術の発展によって、組織的な矛盾の解消に努め、より大きな組織へと発展を遂げることになる。つまり、各店舗の売れ筋が迅速に把握でき、それを仕入れに生かすことができるようになると、先の矛盾は解消される。

加護野（1977）は組織の情報伝達・意思決定負荷量の拡大が分権化を促進すると指摘しているが、それを小売企業に照らしてみれば、店舗数と取扱品目数が増加するほど、分権化を進める傾向が強くなっていくと言い換えることができる。分権化は、進出先国ならびに店舗などで独自に意思決定することを意味する。しかし、本部から各店舗への意思決定権限の委譲は、必ずしも本部機能の欠如とその弱体を意味するとは限らない。たとえば、コンビニの急速な成長は、すべての商品を本部を通じて仕入れているにもかかわらず、地域によって品揃えを変えることで、地域ごとの多様なニーズに応えることができ、それと同時に集中仕入れのメリットを享受できたからである。

集権化と分権化の問題は、局面が変われば、両立可能な問題であり、分権化が進めば進むほど、本部機能の強化を求めざるを得なくなる。なぜなら、小売業務はいくつかの階層的なレベルに分けて考えるしかなく、大きく全店に共通の、標準化が可能な業務と、店舗ごとに異なり、分権化すべき業務に分類できるからである。

日本において2000年代までは中央集権的な店舗運営が支配的であった。しかし、縦割り組織の弊害により、環境変化に迅速に対応できる仕組みの必要性和現場への権限委譲が叫ばれ、中央集権的な店舗運営に代わって、現場に自由裁量を与えた分権的な方法の導入が盛んになってきた。たとえば、本部の仕入れ権限を店舗に委譲し、機動的なレイアウト変更を可能にすることや、それまで「バイヤー」と呼ばれる少数のエキスパートに委ねられていた商品調達業務を現場の人に委ねることなどが挙げられる。つまり、本部内に設けられた「商品部」という専門セクションが商品の仕入れを独占的に受け持つのではなく、店舗にも同様な権限を委譲するということである。その場合のメリットとして、発見が難しい地域ニーズに合った商品を掘り起こし、地域ごとのきめ細かな販売情報や消費者動向の共有が取り上げられる。さらに、その情報を日々の品揃えに生かし、商品の入れ替えやレイアウトの変更などについて、より機動的な対応が可能になる。結局、商品調達業務の各店舗への権限委譲は、商品の仕入れや売場作りの両方に自らが責任を負い、結果を出していかななくてはならないという現場の意識改革にもつながっている。

しかし、分権化を進めると、これに対応した集権のコントロール機能が現場サイドまで届かなくなり、結果として在庫の急膨張を招き、ひいては本体の経営を大きく揺さぶるケースも出てきている。それで事業本部制を導入し、それぞれの事業本部が海外子会社の販売まで含めて利益責任を負う体制にする企業もある。その場合は、各事業本部から海外子会社に代表を送り込み、日本からのコントロールを強化することになる。反対に、最近のイオングループのように世界複数

本社制を目指す動きも見える。本当の意味でグローバル化を進めるにはある段階で中央集権を徹底させることも必要である。経営の現地化の度合いが進めば進むほど分権と集権の緊張度も高まってくる。

2. 階層的意思決定構造

佐藤（1971）は小売業の革新は商業技術の問題であるため、チェーンストア組織を確立しておけば新しい技術の採用はそれほど難しいことではないと述べている。また、渥美（1967；1994；2003）は、チェーンストア組織の運営には決定権をもつ本部が計画と命令を店舗に出し、店舗は示された通りに動くという「中央集権主義」に代表される組織哲学が必要であるとした。上原（1993、34頁）も同様に、チェーン・オペレーションの定義から、「戦略的意思決定機能」は、あくまでも本部が保持しており、各店舗にはないと主張している。このように、意思決定の集権化と分権化を議論する際には、必ず本部と店舗の関係を語るべきである。

しかし、安土（1987）は、「企業型チェーン」の典型である食品スーパー組織の本部と店舗の関係は、一般企業の本社と支店のような権限関係とは異なっていると述べている。つまり、本部が店舗の上位に位置するものではない。食品スーパーの本部には、売場という販売機能がない代わりに、商品部や販売促進部が存在する一方、店舗には販売機能はあるが、商品部や販売促進部はないということで、両者は機能的分業関係にあることを強調する。なお、岸本（2013、115-116頁）は、両者の関係について、「店舗オペレーション・システム」が本部と店舗のどちらに重点を置くかは、「店舗政策の標準化」によるものであると主張している。店舗政策の標準化が進んでいくほど、店舗政策は本部に集権化され、逆の場合は、店舗に分権化される。それは本部と店舗の役割分担関係を考えるうえで欠かせない視点であるという。

そこで、岸本（2013）は「価格志向」と「品揃え提案志向」を軸に4つの戦略グループ別の店舗オペレーション・システムの実態を明らかにした。とりわけ、店舗オペレーション・システムの特徴と市場戦略との関係性やその背後に存在する要因について詳細に分析することで、店舗オペレーション・システムの構築にかなりの時間を要し、それが戦略グループ間の移動障壁になっている可能性を指摘した。確かに、岸本の研究は、小売チェーンの組織特長的知識を全社的に共有するためにも中央集権化を徹底せざるを得ないし、それを前提としない分権化は成果を上げることが難しいことを強調している。

集権と分権の二つの次元は「一定の補完関係をもつ」（加護野、1977）ことから、分権と集権を同時に進めながら拡大均衡を図るケースが多くなっている²⁾。これは、小売業の業務の意思決定の問題がいくつかの階層的なレベルに分けられることを意味する。つまり、大きく全店に共通した標準化が可能な業務（集権化すべき業務）と店舗ごとに異なり、分権化すべき業務に分類でき、それらが店舗（現場）レベルから企業（本部）レベルへと積み重なって意思決定構造を成してい

る。業務の標準化について、コンビニを例にとれば、品揃えや価格の引き下げなどは店舗ごとで微妙に異なっているものの、POSシステム、受発注システム、建物の外装、什器、店舗レイアウトは標準化され、さらには店舗運営マニュアルも標準化されている。

もっとも多店舗展開している小売業がすべて同程度に標準化を実現できているわけではなく、立地条件とそれに見合った活動によって異なっているといえる。中央集権化を前提とする分権化には、各店舗、各持ち場で従業員が状況を見ながら、自分で判断し、意思決定できるようになっているかどうかの重要な問題がある。現実的には本部が意思決定すべきことと、店舗ないし売場が判断すべきことに業務が分けられており、本稿ではこれを「階層的意思決定構造」と呼ぶことにしよう。小売業は、その店舗運営レベルにおいて、作業のマニュアル化を進めるべき基礎的な部分（単純業務）と、その上に店長の発注権限などの現場の創意工夫を求められる部分（判断業務）が存在しているように、階層的意思決定構造をもつものとして理解することが可能だからである。

一般的に日本の大手小売チェーン組織は、品揃えや商品陳列などに本部が強い指導力を発揮している。さらに、従業員をパートとしてできるだけ安く雇用し、彼らに単純業務をしっかりとほしいと求め続けてきた。もちろんクリエイティブな仕事は正社員がやるべきことであるという風潮は、カルフルもコストコも変わりはなかった。しかし、現在、小売業の従業員に求められているのは、単純作業をマニュアル通りにするのではなく、なるべくやる気を起こし、クリエイティブな仕事をするのである。たとえば、イズミヤではパート社員である部門長にモチベーションを上げさせ、仕事が喜びにつながり、さらにそれが成果につながるという良い循環を作り上げつつある³⁾。

最近、オーバーストア競争が激しく、狭い商圏で勝負しなければならない食品スーパー業界では、パート社員をもっぱらコストとして考えるのではなく、判断業務まで任せられる一つの戦力として考える企業が増えてきている。戦力としてのパート社員は、男性の正社員に比べて、食の知識が豊富で、地域特性も知り尽くしている主婦たちが多く、能力の向上と責任に見合った報酬さえ与えることができれば、「正社員のそれに接近する質的なパート基幹化」（本田、2007）を十分期待できる。単純作業をパートにやってもらうという考え方から発想転換し、やる気、生産性、創造的適応、そして付加価値を生み出す現場にするためには何が必要であろうか。

日本に進出したカルフルとコストコの現場をすでに経験した渡辺氏は、「現場の従業員は余分なことはやる必要がないために、効率の良い組織になるが、余分なことをさせないから、仕事が面白くなる。そういう意味で、中央集権型組織形態には創造的適応はないと言えるだろう。さらに、現場からはイノベーションが起きない。（それについて本部は）期待さえしないかもしれない。イノベーションについては本社のプロジェクトチームで考えつくされている。欧米系小売企業の場合、現場サイドの仕事は作業でいいし、作業する人間にクリエイティブな仕事はさせな

いのが基本となっている」と証言している。いかに従業員の生産性を上げるかは、従業員の働き方によるものも大きいのではないだろうか。この従業員の働き方は小売チェーン組織における組織管理方法を議論する際に最も重要な課題だと考えられる。

Ⅲ. 需要創造を支える組織管理

強い店舗づくりのためには、各店舗に自主性を持たせることが必要であり、自主性を突き詰めれば、どれだけ有能な従業員が現場に育っているかにつながる⁴⁾。小売業の経営において革新的な組織形態としてのチェーンストア・システムは、標準化された店舗を多店舗化し、集中仕入れ・配送による規模の経済を実現することであるが、大量出店の反動で、店舗の自主性を掲げても現場を任せられるだけの人材がいなければ、チェーンストア・システムの革新性は手薄になってしまう。単に現場・現地に権限委譲するだけでは、持続的な効果は見込めないし、むしろ組織崩壊につながる危険性をはらんでいる。

チェーンストア本部と各店舗における権限委譲を巡る中央集権化と分権化は、店舗業務⁵⁾の細分化と業務内容の基準の標準化なしでは語れない問題である。それは、本部で企画された施策が個々の店舗の実情に合致していないとか、現場任せにするとかの以前の問題で、仮に店長にすべての権限が委譲されたとしても、単位業務ごとに業務内容の基準が設定されていなかったり、それがマネジメントできなかつたら、生産性が落ちるのは当然である。そういう意味で、中央集権化と分権化は、店舗運営の基準の標準化を前提とした議論にならざるを得ないと考えられる。

分権的組織の店舗業務は、単純業務だけではなく、現場に精通している従業員に意思決定をしてもらい判断業務まで含まれている。したがって、権限委譲を巡る組織管理方法として従業員を管理することが重要になってくる。小売業が労働集約型産業であるがゆえに、従業員管理はことさら重みを増している。例えば、単品をベースに売れ筋と死に筋を明らかにするための「単品管理」では、管理項目が増加するほど中央集権的な発注ではなく、店舗による発注にならざるを得ない。日本のコンビニは、最も効率的な売場と限定された取扱品目数、そしてシステム化された作業マニュアルさえ完璧にできあがれば、誰が、どこの国でやっても同じような成果が出てくる店舗運営方式を志向してきたのである。これまで日本の大手小売チェーンでは、コンビニのように業務のマニュアル化・システム化が行われ、POS データに基づいて地域の多様性に対応した発注や品揃えが可能であれば問題はなかった。そして、パート社員にすぐ作業に慣れてもらうために、店舗業務の細分化・単純化・標準化を進めていけばよかった。

しかし、パート社員が8割近くになる日本の大手小売チェーンとしては、もはやパート社員なしでは成り立たなくなるといっても過言ではないだろう。小売業が従業員の雇用形態において、そういった構造的問題を抱えている限り、いかにパート従業員のやる気を高めるか、どうやって店舗の生産性を最大化できるかが大きなポイントになっている。しかし、単なる従業員のやる気

を高める手段として分権化があるわけではない。近年、日本のスーパー業界では、単なる価格競争ではなく、付加価値化による需要創造が喫緊の課題となっており、それを支える組織体制の一つとして店舗運営の標準化とともに、パート社員のやる気やモチベーションを高める方法を考えている。これまで多くの小売業がマニュアル化によって労働生産性を上げようとしてきた方法とは大きく異なっている。

仮説検証型の小売業というのは、販売データと突き合わせながら、その日の販売量を想定し、発注を始め、自分の創意工夫を提案した販促手法でどのくらい売れたかを検証する業界である。その際に、店長の支持・命令を受けるわけではなく、すべてパート社員が発注に関することを自分で決めていくという意味で仮説検証型なのである。

それ以上、マニュアルで従業員の行動を縛ることで生産性をあげようとせず、現場のパート社員さえ自ら発注量を決定することで、売れないかもしれないというリスクをもちながら販促手法を考える。それを展開した結果に対しての関心が高くなり、売れたら喜びも高まり、その結果、販促を一層工夫するという好循環が実現される。そのような、現場が意思決定の権限をもつ組織体制こそ需要創造を支える組織体制と言えらるだろう。

1. 意思決定の本部集中型のカルフル

海外子会社では現地の従業員でなければ解決しづらい問題が存在する。にもかかわらず、意思決定権は現地を十分把握しきれない本国本社にある場合が多く、こういった場合に、海外進出先での意思決定が遅れたり、判断に誤りをもたらず可能性が高くなる。このように、現地の精通度合いと権限委譲との関係が海外事業にいかなる影響を与えるかについての議論が行われてきた(坂田; 2009、矢作; 2009)。

小売業が国際化する際には、一国内での本部(本国からの指示が行われる場合)と店舗との関係だけではなく、本国(本社)と進出先国(海外子会社)との関係、この二つが組織管理上大きな問題となる。標準化された本国のオペレーションによって現地の従業員の行動を縛る必要はなく、むしろ現地の従業員の創意工夫を引き出すような仕組みを作ることが適応化ではないだろうか。

カルフルのポリシーでは、社員、株主、パートナー、取引会社、そして国や地域社会に対してのミッションが具体的に明記されている⁶⁾。とりわけ、カルフルを支えている最大の力は、そこで働く人々の意欲であり、システムへの投資も、社員が本来の業務に全力投球できるように行われている⁷⁾。なお、カルフル社員のキャリア・パスは、個人的な要望を踏まえながら、企業の必要性に応じて決定されるという。担当職務の変更や地理的な転勤が可能なら、昇進はより容易なものになっており、あらかじめ設定された目標に対する達成度合に応じてボーナスを支給することで、社員の意欲をより強く引き出すことができる⁸⁾。さらに、人材のマネジメントとし

て、社員の意思と意欲を基盤にしており、個人的な発言およびイニシアティブだけでなく、チームとしての成功も奨励され、また社員の実績は、明確に定義された目標と比較して、定期的な上司によって評価されると明記されている⁹⁾。

しかし、カルフルの従業員満足は、従業員の生産性向上にどれだけ貢献していたのだろうか。従業員の業務がクリエイティブなところに至るまでの仕組みをきちんともっていたのだろうか。従業員の創造的適応といえ、様々な知恵を働かせて、創意工夫していくレベルまで上げさせることであるが、フランスからやってきたカルフルはそのレベルまで引き上げることができなかった。カルフルが日本市場に持ち込んできた、顧客にカルフルらしさを訴求するためのインスタ・プロモーションは目新しく魅力的な手法であったが¹⁰⁾、それをカルフルの強みとして十分発揮できなかったのはなぜだろうか。

カルフル自体が革新的な仕組みを構築していても、それを日本で効果的に実施するような学習方法をもっていなかったのであろう。カルフルの尼崎店元店長の渡辺氏の証言（2012年9月7日聞き取り調査より）からもわかるように、訴求テーマに沿った商品の発注に関する過去の販売データもなく、現場サイドでは在庫陳列テクニックも十分習得できていない状況であった。それは現場サイドでの従業員にクリエイティブな仕事をさせるかどうかというような権限委譲以前の問題であり、店舗運営のマニュアル化・システム化ができていない場合に必然的に発生する問題と言える。

カルフルにおけるマネジャーの責任は、特にファイナンスに関するポリシーにおいて強調されている。すべてのマネジャーは、決定された予算の目標を達成、あるいはそれを越えるためのあらゆる手段を講じなくてはならない。たとえば、スコアカードや販売実績表等を利用して、進展状況を評価し、目標に対しての差異が認識された場合は迅速に差異を最小限に抑制するための策を講ずる必要がある。また、スコアカードを分析し、それに対するアクション・プランを、その担当責任者と共に毎月の定例の実績ミーティングで明確にする。これが会社のすべての部門で実施される。社内コミュニケーションにおいても、社員すべてが幅広い情報にアクセスでき、成功した経験は全社の人々が分かちあい、学習する¹¹⁾。

それについてカルフルの尼崎店元店長の渡辺氏は次のように語っている。「カルフルの尼崎店の時に、フランス人の副店長は従業員教育の側面では何もしていなかった。通訳を入れてのコミュニケーションであったし、店長の権限は教育と採用、人件費コントロールであったにもかかわらず、何人首になったとかぐらいで、人事として、積極的に店の教育に携わるとかなど、その辺は何もしていなかった」。

従業員教育のみではなく、商品調達においても、どちらかというと、本部に権限が集中している。尼崎店の店長であった渡辺氏は、週末の野菜の特売のために、卸売市場の裾物を仕入れるといった臨機応変なやり方を行ったという。そこに対して、本部から他の店長はできないという理

由で、「勝手なことはしないで欲しい」と言われたという。渡辺氏のように、なかには、チームワークや労働意欲の大切さを認識しており、そこに力を入れる店長も存在していたが、本部ではそれをサポートするような仕組みはなく、緩やかな組織管理のため、現場サイドの創造的適応を自ら否定することになったと言えるだろう。カルフル・ジャパンの日本人初店長として現場での創意工夫を否定された渡辺氏はそれに反発しコストコへの転職を決めたという。

これまでカルフルは分権的な組織体制をとっている小売企業として知られていたが、以上のことから、少なくともカルフル・ジャパンでは現場サイドの予期せぬ出来事に対して柔軟に対応できるような判断業務はあまり認められていなかったことがわかる。

以上、大手小売チェーン組織の場合、現地の精通度合いと権限委譲との関係が事業の成果を大きく左右するという大前提に、カルフルの発注権限委譲の問題を検討してみた。カルフル・ジャパンの事例では、現場サイドに権限委譲が認められず、現場サイドにいくら発注権限を与えていても不安ばかりで、生産性を落としてしまう結果にならざるを得なかった。つまり、小売業の店舗オペレーション・レベルにおいて、作業のマニュアル化を進めるべき基礎的な部分（単純業務）と、その上に店長の発注権限などの現場の創意工夫を求められる部分（判断業務）が存在しているにもかかわらず、カルフル・ジャパンはそれらがうまく機能しない組織体制をもっていたということだろう。

2. マニュアル管理型のコストコ

欧米の小売業の場合は、従業員レベルが比較的低いため、それを引き上げるためには、ある意味、インセンティブやモチベーションを与えないと難しいと言われている。従業員レベルを引き上げ、満足させるためのやり方が制度化されているカルフルやコストコなどの欧米の小売企業が、日本においても自社で働く人達にはやりがいのある、居心地のいい職場環境を提供しているのは間違いないだろう。

コストコは、常に効率を研究している企業で、本社のノウハウやシンクタンクがしっかりしており、世界中の各店舗は本社からの指示通りにすればいいようになっている。そのため、小売業分野で働いたことのない人であっても店長役を果たすことができる。むしろ店舗の責任者が経験者であれば、余計なことをやってしまうため、コストコのやり方が根付かなくなってしまう恐れがある。逆に、素人の方がコストコの強さを維持できると思われる。

コストコの幹部社員の人材育成¹²⁾において、第1の特徴は、経験がなくても「店長」になれるということで、それを可能にさせるのが日本型とは異なるコストコ独自のOJT方式である。第2の特徴は、現場には常にライバルが存在しており、挑戦欲を引き出すことによって、互いに能力と習得力を向上させていく。コストコでは、基礎的な仕事を徹底的に習得してもらうために、マニュアルとチェックリストを活用し、ライバルとともに業務遂行能力を高めていく。第3の特

徴は、戦略的に管理職を育成するコストコ独自の仕組みとして「逆算方式」と「シャドーイング方式」が存在することである。

要するに、コストコの人材育成の第一歩は、「現場」からであり、現場の基本作業は「チェックリスト」で現場実務を正確に、スピーディに習得し、OJT レベルを上げている。また、「社内ライバル」の存在で、切磋琢磨を図っている。つまり、ライバル同士で常に刺激を合いながら、早く現場実務に必要なスキルを習得できるようにしている。

小売業において現場実務の経験がなくても店長になれるのは、次のような育成ステップによるからである。どんな成果を出すかということから始まり、その成果を知ること、第2のステップは、成果を知るために理解を深めること、第3のステップは、それを現場で意識的に使うこと、そうすることによって、現場を変えていき、最終的に成果が出るようになっていく。それは、座学の研修から始まり、目指すゴールを強調し過ぎる日本企業の人材育成プログラムと大きく異なっている。

未経験者が店長になりえるもう一つのやり方がシャドーイング研修である。ベテラン店長が付き添う中で現場での研修や実務チェックが行われる。それは、座学の知識を理解するのみで終わるのではなく、それを使える、変える、成果を出させるまでつなげていく研修方法である。

コストコにおいて座学の知識を実践で習得できる理由は、徹底したマニュアル型の管理方法にある。また、そのマニュアル型の管理方法の徹底は、取扱品目数の少なさによるものが大きい。約 4,000 品目しか取り扱っていないコストコの運営方式自体はそれほど複雑ではない。コストコとほぼ同様な品目数をもっているコンビニを例にとってみてもすぐわかる。しかし、主に約 4 万品目を取り扱っている日本の総合スーパーのレベルになると、コストコのやり方ではおそらく運営が無理であろう。仮に徹底したマニュアル型の管理方法で動かそうとしてもやはり人間的要素が入る余地は非常に大きいからである。人間が介在する余地が多いというのは、人間のやる気などで左右される部分が多いということを意味する。その意味で、コストコはコンビニと同様に、人間的要素を徹底的に省いた「システム」でやっていける企業であり、典型的な集権型組織形態をもつ企業とも言えるであろう。

一方、コストコのバイヤーと組織についてみると¹³⁾、バイヤーはメーカーと仕入れ交渉をする際に、メーカーの営業担当者に分野別ではなく、売れ筋トップ 5 リストを提示してもらおうという。小売業のバイヤーは普通、商品分野別に細かく分かれているが、コストコのバイヤーは大きく食品と非食品に分かれており、そのなかで組織的に「食品のチーフバイヤーと非食品のチーフバイヤーが全体を統括している。コストコは 24 の商品カテゴリーに分けているため、一人のバイヤーの守備範囲は広く、それだけ幅広い商品知識が要求される。幅広い知識がないと品目数を絞ることさえできないからである」¹⁴⁾。

しかし、長年担当していると、バイヤーに専門知識がついてくるため、自然に品目数を増やし

たくなるのが普通である。コストコではそれを防ぐために、「一定の期間が過ぎるとバイヤーの入れ替えをする。大体1年半から2年で全員の担当分野を入れ替える」¹⁵⁾という。このことがコストコの取扱品目数を4,000品目に抑える働きをしているようである。

全従業員の中でパートタイマーが8割以上占めている日本の小売企業に比べ、コストコの場合は5割以上がフルタイマーである¹⁶⁾。コストコが従業員を大切にすることは、コストコの前身であるプライス・クラブの創業者、ソール・プライスの経営思想から伝わるものだとされている。ソール・プライスの事業理念には、従業員が会社とともに成長することを保証するということが含まれている。従業員の住んでいる地域で最高の賃金を支払わなければならないし、仕事は生活のための手段でもあり満足之源でもあると宣言している¹⁷⁾。このソール・プライスの従業員との長期にわたる信頼関係はジム・シネガルが築き上げた従業員への思いやり経営の思想でも貫かれている。

このことは『就業規則』のコストコの倫理綱領(4頁)でも表明されている。コストコの組織全体を通じて、まず、法律の遵守、第2に、会員に対する心遣い、第3に、従業員に対する心遣い、第4に、納入業者への敬意、これら4点を実践すれば、「株主に報酬をもたらすこと」というコストコの最終目標を達成することができる」と書かれている。

コストコは従業員に対し、個人的な成長とキャリアを築き上げる十分な機会を提供すると宣言している。実際、現在の管理職の85%以上が社内昇進者であり、ストッカー(stocker)やアシスタント(assistant)あるいはクラーク(clerk)として出発した倉庫店長(コストコでは店舗を倉庫と呼んでいる)や部長がいる¹⁸⁾。

コストコは店舗の従業員や店長の自由裁量を許さないほど、作業がマニュアル化され、完成されたオペレーションが既に達成されている。

3. 現場の創意工夫を重視する日本の小売チェーン

以上、グローバル・リテラー2社の従業員管理を中心とした組織管理方法を比較してみた。そこには単なる従業員のやる気を高める手段として分権化があるわけではない。コンビニのように業務の標準化が行われ、POSデータに基づいて地域の多様性に対応した品ぞろえが可能であれば、分権化あるいは集権化の議論はそれほど意味がない。需要創造を支える組織形態には、階層的意思決定構造の中で、本部のマニュアル管理型か現場の創意工夫型かという二つの次元が存在していると言える。上記で検討してきたように、カルフルは本部のマニュアル管理型とも現場の創意工夫型とも言いにくく、本部のマニュアル管理型の典型的な事例としてコストコが取り上げられた。

コストコのように、コンビニ並みの限られた取扱品目数でもコストコらしい商品魅力度(競合他社と差別化できる商品構成および商品の独自性をいう)を十分発揮できる企業であれば、従来

のチェーンストアの発想（マニュアル管理型で、どの店舗でも均一の品質やサービスを提供しながら効率化を進めている）でも通用する。

しかし、店舗過剰による競争激化の時代に、成功する店舗のポジショニングを確立するためには、需要を創り出していく「現場力」が必要である。現場力とは¹⁹⁾、地元の消費者を知り抜く現場の強さにある。地域住民と直接向き合う各店の従業員の知識、経験、そして責任のもとで、地域に根ざした強い売場を自発的に創り出し、本部でしっかりと築いてきた仕組みをもってそれを実行する能力と言える。この現場力は店舗運営や品揃えを各店の裁量に委ねてはじめて可能であり、一定の規律や人材の育成の仕組みがなければ発揮しづらい性格をもつ。そのため、現場の知恵を引き出す場づくりが欠かせない。

たとえば、売場の担当者に、仕入れから値付け、陳列、パートの管理まで任せると、個人が商店主の気持ちで働く自己完結型の組織が生きてくる。なぜなら、売れないと悔しがって仕入れや陳列を工夫したりするなど、覚悟を決めて責任を持つようになるからである²⁰⁾。そこで人は育つようになる。

以下では、店舗運営や品揃えを各店の裁量に委ね、現場の創意工夫をいかし、地域に根ざした強い個店づくりに取り組んでいる小売チェーン組織の事例を取り上げ、人材育成のためにも店舗に権限を委譲すべき理由を明らかにしたい。

a. 若い正社員主導型のオオゼキ²¹⁾

小商圏で地域密着型スーパーを展開するオオゼキは、売場責任者に仕入れから販売まですべてを任せる、いわゆる「個店主義」を実践してきたことで知られている。店舗運営の特徴は、第1に、正社員比率が約7-8割で、これはパート社員の活用が主流である小売業界の平均2-3割に比べて高い。担当者に大きな権限・裁量を任せているだけに、正社員の比率は高い。当然、人件費の上昇につながりかねない。

第2に、仕入れは、「チーフ」と呼ばれる店舗の担当者が毎朝、市場へ向かって決めるというように、現場に完全に権限委譲していることである。鮮魚だけではなく、青果の担当者も市場に向いて買い付けをする。そのほか、精肉、加工食品なども現場の権限で仕入れる。チーフたちが市場に向くのは7時で、実は、この時間に市場を訪れるのは、早朝に大手チェーンが大量に商品を手に入れて、売れ残った商品を仕入れられるからである。市場はその日中に安く売りたいということで、オオゼキではそんな商品を積極的に仕入れようとするのである。大手チェーンに売れてしまって、大量には残っていないが、売れ残った量を元値より安く手に入れるのがオオゼキのユニークな仕入れ方法である。このように、手間をかけ、仕入れた商品だからこそ、チーフは愛着を感じ、必死に販売しようとする。また、やる気のある若手がチーフに抜擢されるケースも珍しくない。しかし、集中仕入れをせず、各店の売場責任者に仕入れを全面的に任せているため、

コストアップの要因にならざるを得ない。

第3に、競合店の倍以上の1万点を超える多品目を扱いながら、顧客の要望があれば1点からでも取り寄せている。現場の目で店舗ごとに違う顧客ニーズをうまく汲み上げているのである。たとえば、鮮魚の仕入れを例にとると、住宅地からの来店客、とりわけ高齢者の多い店舗には、家族向けの商材を並べる一方で、多少高くても高齢者が好む質のいい商品を置く。また、単身者の多い店舗には、量が少なく、値段も安いものが求められる。さらに、商業地域で飲食店を営む人が食材を買い求めにくることが多い店舗には、魚を一匹そのまま並べることも少なくない。こうした「店舗発」ならではの工夫は、普段から店舗に立って、品出しをする店舗の担当者が仕入れをしているからこそ実現できる。多くの種類の商品を扱えば、飽きさせない、試したくなる食材がたくさんあるということで顧客は喜ぶが、店舗側は売れ残った在庫とリスクの負担をその分大きく抱えざるを得ない。

以上のように、オオゼキは本部の一括仕入れで、コストを下げ、各店で大量に販売することで規模の経済性を追求していた従来のチェーンストアと真逆のやり方で展開している。ところが、その経営指標は効率性が際立っている。営業利益率は7.1%（2014年5月16日、第56期決算公告）と競合他社の2%前後を圧倒する。その理由は、販売費・一般管理費を低く抑えているところにある。売上高に占める販売管理比率は18.2%と他社を8-10ポイント下回る。

販売管理費の抑制に貢献しているのは人件費の低さである。正社員の比率が他社より4倍近く高く、当然人件費が高つくと思われるが、反対にそれを低く抑えられているのは、社員の平均年齢が27.5歳と若く、正社員比率が高くても負担はさほど重くないからだといわれている。その他に、物流費や店舗運営費の低さもオオゼキの効率運営を支えている。

オオゼキでは規模の経済性を生かして安く仕入れることはできないが、仕入れのロットが小さいからこそ、低価格で商品を購入できる。全店舗分の量はないが、数店舗分なら用意できるというメーカーや卸売業者が意外にも少なくないため、オオゼキは機動的な品揃えができる。オオゼキがこの仕組みを維持し続けるのは現場の社員の力にほかならないが、そのため、売場を任せられる人材をじっくりと育てていくことが最も重要である。なぜなら、売場単位の集中仕入れをパート社員に求めるのは難しいからである。従業員の正社員比率が7-8割と他社に比べ高いため、一見するとコストアップ要因になることもあるが、正社員が責任をもって対応することで顧客のリピート率を上げ、単位面積当たりの売上高を増やすことができる。このように権限委譲された従業員の労働生産性は食品スーパーのなかでも最も高い水準で、一人当たりの年間販売高は5,000万円と、業界平均を1,000万円以上も上回っているといわれている。

繰り返し強調しているように、オオゼキでは各売場責任者に仕入れの権限が完全に委ねられてはいるが、決してチェーンストア理論を否定しているわけではない。各店の責任者が週に1回集まり、互いの仕入れ条件や新規に仕入れて売れ行きが良かった商品などの情報を交換し合ってい

る。個店レベルでの売場責任者の目と情報に基づき、互いの必要数量をまとめて店舗間の一括仕入れを実現している。つまり、従来の本部集中仕入れとは異なる形で規模の経済性を追求し、仕入れ原価を下げている。その一方で、仕入れ、立地、人事・教育、顧客サービスなどの仕組みづくりは徹底して本部主導で行っている。その意味で、オオゼキはチェーンストアとして分権的性格と中央集権的な性格のバランスがとれた組織体制を構築していると言えよう。

b. パート社員の戦力化：ヤオコーの事例²²⁾

ヤオコーの現場力にはパート社員の存在が大きく関係している。店長一人だけにはなく、パート社員にまで権限が委譲される。同社では、売場の魅力を高める様々な提案がパート社員から生まれており、パート社員でも生き生きと働くことができるため、その組織管理の方法はこれまで多くの小売業がマニュアル化によって労働生産性を上げようとしてきた方法とは大きく異なっている。

たとえば、ヤオコーの惣菜部門では「クッキング・サポート」というコーナーがある。そこでは料理の得意なパート社員が食事の支度に悩む顧客に、店内の旬の素材を使って様々なメニューを提案している。それには家庭の主婦でもある専任のパート社員のアイデアや工夫がたくさん盛り込まれており、顧客の日常の食生活に関する悩みの相談やその解決をサポートする。また、顧客と積極的に対話するなかで、「こうしたらおいしかったから他のお客様にも教えてあげてください」というアドバイスをもらうこともあり、顧客との相互作用を通じて地域ニーズが創り出される。結果として、「クッキング・サポート」は顧客の来店頻度を増やし、取扱商品の売上向上と顧客満足度向上にもつながっている。

ヤオコーの現場力は、従業員であると同時に、地域の消費者でもある主婦のパート社員が主体的に店舗を運営することによって発揮されている。パート社員にも売場づくりから商品の発注、値引きを含む価格決定まで大きい権限が与えられているのが特徴である。パート社員が中心となった売場づくりの取り組みとして、毎月開く業務改善活動の成果を発表する会がその一つである。そこでパート社員は改善活動のリーダーを務めることになる。経営幹部が気づいていない、現場で起きていることが伝わってきて、経営幹部でさえ「改めて勉強しないとイケない」と思うような発見がたくさんあるという。一店舗当たり通常 100 人以上いるパート社員が生み出すアイデアや改善活動の積み重ねは他の店舗にも広がっていく。

しかし、パート社員による現場改善が大きな成果を上げているのとは裏腹に、現場主義の弊害が現れ始めてもいる。つまり、ヤオコーは会社全体を挙げて「豊かで楽しい食生活提案型の売場作り」のコンセプトを掲げているが、そのコンセプトをうまく体现できている店舗とできていない店舗の差が目立ってきているという。その解決策として、ヤオコーのコンセプトを見事に売場に反映させている店舗の店長に、他店の店長を「店内留学」として受け入れさせ、現場で実像を

学んでもらう制度を実践している。そうすることにより、中央集権化を前提とした現場主義がより加速したのである。

また、その責任の重大さから、「言われたことをマニュアル通りにやればいい」、「難しいことはやりたくない」、「私のものじゃないから売れなくても仕方がない」と考える人もパート社員のなかには出てきたという。そこでヤオコーは、パート社員に大きな責任を与える分、その頑張りに報いる仕組みを作ることを考えた。パート社員にも夏と冬のボーナスを支給し、売上高経常利益率が4%以上を超えた場合に決算賞与として一部を還元した。また、惣菜づくりや冷凍食品の開発に技術認定制度を導入し、そのスキルが待遇に反映される形にした。優れた改善提案をしたパート社員には米国研修の機会を与えるなど、ヤオコーは努力と成果に報いることで従業員のやる気を引き出させ、従業員の経営への参画意識を高めている。このユニークな仕組みのなかで、人は育っていき、現場力は強くなると考えている。

目まぐるしい環境の変化とともに、小売チェーン組織の意思決定構造がますます階層化していくなかで、本部におけるパート社員のモチベーションを引き出すユニークな仕組みづくり、そしてそれを支えるパート社員の現場力こそ、ヤオコーが競合他社と差をつけるカギになっている。パート社員に売場リーダーになってもらい、商品開発のマーチャンダイジングだけではなく、売場の利益管理のマネジメントまで任せているヤオコーの徹底した現場主義は、パート社員比率が高まっていく時代の小売チェーン組織管理における一つの方法を提示しているといえる。

4. 小売チェーン組織のあり方

小売チェーン組織は現場の創意工夫を発揮させながら、本部による店舗運営方式のシステム化を同時に進めている階層的構造をもつものとして理解された。小売チェーン組織4社の考察を通じて、コストの削減と地域ニーズへの対応という両立をいかに実現していくか、そのバランスを維持することが小売企業の競争力と市場でのポジションを決めるということが明らかにされた。最後に、権限委譲の問題を中心に、チェーンストアとしての組織のあり方についてまとめていくことにする。

小売業は従業員の創意工夫で提案した販促手法により、商品がどのくらい売れるかを検証できる職業であるにもかかわらず、マニュアルで従業員の行動を縛ることで生産性を上げようとしてきた。しかし、最近、パート比率が高まるにつれ、ヤオコーの場合は、従来のマニュアルによる最低限行動を縛る方法から、パート社員が自ら発注量を決定する方法に変えた。その方法は、発注後の結果に対する関心が高く、売れたら喜びも高まり、その結果、パート社員にプロモーションを一層工夫させるという好循環を作り上げている。従業員のほとんどを占めているパート社員の意欲を高めるためにも、現場が意思決定の権限をもつ組織体制が強く求められている。

顧客からすると、正社員とパートは同じ従業員であり、その仕事ぶりは顧客の店舗イメージや

ロイヤルティを左右する重要な要因となる。パート社員は与えられた作業をきっちりこなすことで正社員を補助する脇役に止まらず、店舗運営を支える主役になっている。仕入れや発注を任されてはじめて体験した成果は、その後の仕事に対する姿勢や創意工夫などの高いモチベーションにつながっている。それは、最初は売り切るのに無理だと思われた商品の量も、自分の工夫によって売れる楽しさを味わい、しかもリスクを負いながら臨むという緊張感と達成感につながっているからである。

以上のような仕入れや発注権限を現場サイドの固有の権利として位置付けているオオゼキとヤオコーのケースは、転機に立たされている日本の小売業に具体的なソリューションを提示しているように思われる。上記の事例を通じて、小売業の現場は、従業員に自由裁量性がある、彼らの創意工夫が売上によって検証されるという、やりがいのあるビジネスとして再認識された。現在、日本の小売チェーン組織に求められている店舗運営は、オオゼキとヤオコーのように、基礎的活動としての作業のマニュアル化と仕入れや発注権限による創意工夫を組み合わせたものに変化していかなければならない。

IV. 終わりに

ある段階まで中央集権を徹底させてきた日本の大手小売チェーンは、業績が大躍進するなかで、分権的な方法を取り入れつつあり、その事実から競争力を発揮できる可能性を見出してきた。日米欧の大手小売チェーンそれぞれの本部と現場の従業員との関係を比較してみた結果、本部がすべて仕切る欧米流の組織管理方法と違って、現場に権限と責任を与えている日本流が従業員の生産性をアップさせる可能性を見出してきた。

しかし、大手小売チェーンが分権的な方法を導入し、それを経済的成果につなげようとする、次のようなことが必要であった。まず、各店舗、各持ち場で従業員が状況を見ながら、自分で判断・意思決定できるようになっているかどうかが問題である。もちろん、すべての業務について、一々現場の判断を必要とするのは非効率であるため、現実的には本部が意思決定すべきことと、店舗ないし売場が判断すべきことに業務を分けているのは当然である。つまり、店舗業務をマニュアル化し、店舗レベルで一々意思決定しなくても済むような店舗運営が実現されれば、業務の標準化が進んでいることになる。それについては、コストコが典型的であり、店舗のプロトタイプ、品出しなどの作業も世界同一のマニュアルがもっとも最適であると認識されている。作業が階層的であることに対応して、店長、統括、チーフ、従業員（パート）の職務も階層的に分類されている。通常は、職位が上がると、自ら意思決定できる内容が増えていくのに対し、下がるほど作業を単純化し、できるだけ「頭を使わない」ようにするという体制が採られている。このことが本稿で強調しつづけられてきた階層的意識決定構造であった。

この階層的意識決定構造のなかで、店舗レベルの従業員の生産性をどうやって高めていくかに

ついても検討されてきた。小売業において現場主義の中核部分をなしているのが店舗であり、ここでは非正規職員が8割以上を占めている。その意味では、非正規職員にどれだけやる気をもたせる仕組みを作っているのか、または、店舗にどれだけ権限を委譲しているのかを重視しなければならない。

小売業の究極の課題である顧客満足は、従業員満足から起因するものであり、それが店舗業務の効率化につながり、企業全体の成果をアップさせるということを前提に議論を進めてきた。大手小売チェーン組織は、これまで蓄積してきた知識やノウハウを、現場の店長やパート社員レベルまで全社的に共有すること、次に、それを全社レベルで共有するための人材を確保し、そのための人材育成プログラムを開発すべきであった。

店舗運営を本社主導でやっていくコストコでは、小売業の経験がなくても店長になれる人材育成の仕組みをきちんと作り上げている。コストコは取扱品目数をコンビニ並みに絞ることができたことから従業員の行動もマニュアルでコントロールしやすくなり、結局、生産性のアップにまでつなげることができた。しかし、日本の大手小売チェーンはコストコとおかれている状況が異なっているため、システム化・マニュアル化によって従業員の行動を縛る必要はなく、創意工夫を引き出すような仕組みを創ることで従業員満足とともに生産性の向上につながり可能性を見出した。

最近、日本の小売企業の場合、仕事の内容において現場と本部の垣根がなくなりつつあり、現場で働いている人の提案した内容が本部の何かの策定に反映され、現場のパート社員もクリエイティブな仕事ができることが期待されている。いずれにせよ、日本の小売チェーンにとっては、いかに従業員にやる気を起こさせるか、それをどう活用していくかが大きな課題になっていることは間違いないだろう。日本の小売チェーンは従業員にやる気を引き出させるような組織体制のもとで、クリエイティブな作業をさせるということを奨励しているが、このような創造的適応と成果をどのように関連づけているのか、それを今後の研究課題としたい。

【付記】

本稿は、科学研究費助成金（課題番号：15K03651）の助成を受けた研究成果の一部である。また、本稿の作成にあたり、株式会社グローイング・シーズの渡辺幹夫氏には、長時間のインタビューとともに貴重な資料をいただいた。ここに記して謝意を表する。

引用文献・注

- 1) 『日経食品マーケット』2004年7月号で行われた「スーパー顧客満足度ランキング」調査結果（8-39頁）によると、カルフルは総合満足度得点で第1位のベイシア、第2位のクイーンズ伊勢丹に次いで第3位にランクしている。当時、カルフルは日本人顧客の支持を集めることができず撤退に追い込まれたとい

われてきたが、意外にも「店のサービス」や「惣菜のおいしさ」が高く評価されたという撤退半年ぐらい前の調査結果がうかがえる。

- 2) 『Nikkei Business』 1988年9月26日号、13頁より引用
- 3) 株式会社イズミヤの各部門・部署において流通の変革に挑戦されるプロフェッショナルたちの詳細については、加藤司：『季刊イズミヤ総研』Vol.90 - Vol.99（2012年4月1日から2014年7月1日までの連載）を参照されたい。
- 4) 『Nikkei Business』 1994年3月7日号、119頁より引用
- 5) 本稿で想定される店舗業務は、『日経食品マーケット』2004年5月号（28-37頁）に基づき、①商品・在庫および店舗レイアウト（仕入れ、価格、特売商品、販促、棚割・陳列、欠品チェック、廃棄ロス、商品の改廃、什器・備品、クレンリネス）、②従業員（人員計画、コミュニケーション、教育）、③商圏（来店客、クレーム処理、競合店対策）、④予算・データ分析（売上・経費、本部との情報交換）と大きく4つに分けられている。
- 6) カルフル：『Our Policies』、15-16頁より引用
- 7) 同上、30-31頁より引用
- 8) 同上、33-34頁より引用
- 9) 同上、37頁より引用
- 10) カルフルのインスタ・プロモーションの詳細については、白・加藤・渡辺（2013）を参照されたい。
- 11) カルフル：『Our Policies』、38頁より引用
- 12) カルフルの撤退後、コストコに移籍した渡辺氏の証言に基づいている（2012年12月の聞き取り調査より）。
- 13) 佐藤生美雄：『日本人の買物を変えた【コストコ】がなぜ強いのか』（2012、商業界）、53-56頁より引用
- 14) 同上、54頁より引用
- 15) 同上、55頁より引用
- 16) コストコの全従業員は17万4000人で、そのうちパートは7万8,000人で45%にも行っていない（*Annual Report*, 2012, p.12）。
- 17) 佐藤生美雄：『日本人の買物を変えた【コストコ】がなぜ強いのか』（2012、商業界）、109頁より引用
- 18) コストコ：『就業規則 2007』、12頁より引用
- 19) 『Nikkei Business』 2003年7月7日号、40-42頁；2010年8月9・16日号、32-35頁より引用
- 20) ドン・キホーテの権限委譲の進め方と同様である（『Nikkei Business』 2002年10月14日号、46-48頁）。
- 21) オオゼキの事例については、『Nikkei Business』 1999年11月22日号、33-34頁；2003年4月14日号、71頁；2003年9月1日号、14頁；2008年3月10日号、66-68頁、そして『Nikkei Venture』 2000年1月号、76-77頁を参考している。
- 22) ヤオコーの事例については、『日経情報ストラテジー』 2009年12月号、54-55頁、そして『Nikkei Business』 1999年3月8日号、44-46頁；2009年2月23日号、88-90頁；2010年8月9・16日号、32-33頁；2012年5月14日号、38-39頁；2012年10月22日、76頁；2013年6月17日号、74-77頁；2013年7月1日号、66-69頁を参考している。

参考文献

- 渥美俊一：『小売業成長の秘密—講座 ビッグストアへの道 第1巻』河出書房（1967）
- 渥美俊一：『SSMに軌道をとれ』商業界（1994）
- 渥美俊一：『チェーンストアのマネジメント』実務教育出版（2003）
- 上原征彦：「VCの概念と中小小売業者の組織化」『経済研究』第96号（1993）、31-58頁
- 縣田 豊：「日本のボランティア・チェーンの発展と課題」『流通情報』（2005.7）
- 加護野忠男：「企業戦略と組織構造」『国民経済雑誌』、第135巻第1号（1977）、15-38頁
- 岸本徹也：「ヨークベニマル：全員参加型の店舗実行能力」『日本の優秀小売企業の底力』（矢作敏行編）日本経済新聞社（2011）
- 岸本徹也：『食品スーパーの店舗オペレーション・システム：競争力構築のメカニズム』
- 坂田隆文：「大丸の海外進出：日系百貨店の挑戦」『小売企業の国際展開』（向山雅夫・崔相澈編著）中央経済社（2009）
- 佐藤 肇：『流通産業革命』有斐閣（1971）
- 白 貞壬・加藤 司・渡辺幹夫：「日本の消費者需要への創造的適応—カルフルのインストア・プロモーション」『流通科学大学論集』第25巻第2号（2013）、79-99頁
- 本田一成：「小売業・飲食店におけるパートタイマーの基幹労働力化」『国民金融公庫調査季報』第48号（1999）
- 本田一成：『チェーンストアの人材開発』千倉書房（2002）
- 本田一成：『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と新しい労使関係』白桃書房（2007）
- 矢作敏行：「イオンの中国シフト」『小売企業の国際展開』（向山雅夫・崔相澈編著）中央経済社（2009）
- 邊見敏江：「イトーヨーカ堂の『単品管理』」MMRC Discussion Paper, No.189（2008）、1-18頁