

## ヤオコー算盤の経営を学ぶ!

●「第1回 埼玉セミナー」川野会長ご講演!

12月1日(日)の「第1回 埼玉セミナー」(代表世話人・小室正人浦高同窓会副会長)で行われたヤ

オコー代表取締役会長・川野 幸夫様(浦高同窓会会長)のご講演『ヤオコーが元気な理由 ～論語と算盤～』の後半、「算盤」の部分から…。



\*

◆ヤオコーが元気な理由 ～論語と算盤～

ここからは「算盤」の部分です。

\* \*

### 6. 商いのコンセプト ～十人十色～

日本の消費者の消費生活の変化について考えますと、戦後の高度成長の中で日本人は豊かな物質生活に習熟してきました。戦後の「物のない時代」から現代の「あり余る時代」へと、日本人の生活は、好みのはっきりした要求水準の高い生活者へと変貌してまいりました。

言い換えるならば「十人一色」から「十人十色」、さらに「十人十色」から「一人十色」の時代へと多様化・高度化してまいりました。いろいろな生活の場に対応した消費財サービスの提供が要求され、小売業も専門店化が要求されています。

例えば、色毎にシーン・場を豊かにする必要がある時代です。昔は何でもあれば良かったのですが、今は赤い生活者は赤の中のバラエティ、ピンク、濃い紅へとそこへ動かないとならないのです。

\* \*

### 7. 商いのコンセプト ～「何屋」になるか～

小売業だけでなくすべての分野で専門化が起っています。昔は何でもあれば売れた時代、たくさんものを置けば売れた「よろず屋」が支持されましたが、今はターゲットを明確にしないと駄目な時代です。どんなスーパーマーケットづくりを目指すのかを明確にし、それを実現しなくてはなりません。

「よろず屋」ではなく、「何屋」になるかを明確に。

生活者のプロであるお客様のニーズ、好みのはっきりした生活者、要求水準の高い生活者に対しては、その道・小売りのプロにならなければならないということです。つまりは専門化をはかることです。

昔の野球ではクローザーはいませんでした。今は先発、中継ぎ、ストッパーと専門化しています。これがすべての分野で進んでいるのです。

日本の小売業の変遷、業態悪化の順番は、昭和40年代後半に先ず「百貨店」(デパートメントストア、何でも売っている店)特に地方都市のデパートは大変厳しくなりました。次に、昭和50年代半ばからは「総合スーパー」(GMS、日本独特の形態のスーパー)で西のダイエー、東の西友がそうでした。今はイトーヨーカドーとイオンだけが残っています。セブンアイホールディングスは良いと言われていますが、その中のGMSは悪い、他の子会社が稼いでいるので全体で持っているという感じでしょうか。そして、昭和60年代からは「食品スーパー」が厳しくなっていきました。そこにバブル崩壊、「よろず屋型」の食品スーパーマーケットの業績が悪化してまいりました。

多くの経営者は「景気のせいだ。競争のせいだ」と言われますが、私はそうは思いませんでした。「よろず屋」だから駄目だと思ったのです。

そこで、業態の確立をしようと考えました。つまりヤオコーは「何屋」になるのかが問われているということでした。1994年4月に第1次中期3ヶ年計画を策定し、その中で「商いのコンセプト」を明確にしました。つまり「どんなスーパーをめざすのか」を考えました。以後、今日の第7次中期3ヶ年計画まで引き継がれています。

\* \*

### 8. ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット

商品群を大きく2つに分けると、

①「コモディティ」商品(どこでも買える商品、大衆実用品・汎用品でグロサリー部門に多い) → コモディティは安さが魅力で、スーパーの多くはこれです。

②「ライフスタイル」商品(自分の好みに合わせる壁面に置く商品、生活充実品・選好品で生鮮・デリカ部門に多い) → 生鮮・デリカが強い

このどっちにいくのが鍵となります。当社は「ライフスタイル」商品を充実させたスーパーマーケットを目指すこととしました。そのためには、生鮮やデリカの充実したスーパーマーケットを目指すことに、そこでの商いのコンセプトは『ライフスタイル

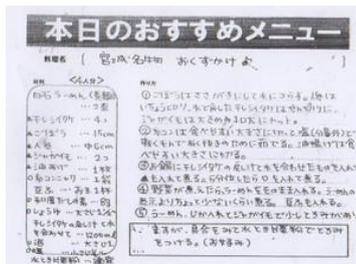
アソートメント型スーパーマーケット』です。

1998年10月狭山店の大改装でスタートし、今の店づくりの出発点となった



「マーケットプレイス型」です。

次に第4次中期計画の中では、食事という生活シーンづくりのための課題解決の手助けや提案ができるスーパーマーケットを目指し、生鮮デリカの強い店で問題を解決しようしました。そ



れが『ミールソリューション』の充実したスーパーマーケットです。注目を浴びようになりました。2003年3月の川越南古谷店。



次に個人消費が低迷し、所得格差が拡大し、カットスロートコンペティション（喉をかき切るような激しい競争、ダイエーの故・中内氏がかつて使っていた言葉）のような競争激化の時代には、**価格コンシャスの強化**、つまり価格に気をつけようというコンセプトが生まれました。若者たちの財布の中身に合わせていこう、ヤオコーの商品は良いけど高いからと言われていた問題を解決する。高くなく買えること、豊かで楽しい商品売り場を作ろうというものです。大変厳しい競争時代に、安く売ること簡単だが利益が上げられない。そうすると元気がなくなるという悪循環、コンビニエンスストアやドラッグストアとの競争の時代に価格への対応が大切ということは「**ライフスタイルアソートメント型 + ミールソリューション + 価格コンシャス**」を追求して、2012年3月に、川越的場店をオープンさせました。



さらにライフスタイルとコモディティを分け、生鮮とグロッサリーを分けて、豊かで楽しいスーパーを目指した「**ライフスタイルアソートメント型 + ミールソリューション + 価格コンシャス + より楽しい**」店が今年2013年6月にオープンした東大和店です。

ここまでは店づくりの話でした。

\* \*

日本人の食文化、日本人は昔から四季おりおりにいろいろな食べ物を味わってきました。豊かで舌が肥えています。また、高齢化の進行により食による健康も大きな関心事です。つまり、ますますミールソリューションの充実した優れたライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットが必要とされるのです。

\* \*

## 9. 個店経営

さらに、日本人は、食材として鮮度が良く美味しいものを求めています。頻度多く買い物をし遠くへ行けないのです。そこに「**ヤオコーマーケットプレイス**」の戦略があります。「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」として生鮮やデリカの品揃えの豊富さ、美味しさが魅力。狭い商圈のお客様にカスタマーとして頻度多くご来店いただく、私たちの店は、ある街あるいはあるコミュニティの中央広場で開いている市場という位置づけであり、そこにお越しいただくというものです。

顧客特性は、島国単一民族で食生活の違いも少ない。当社のドミナント（店舗）は首都圏という一定の地域であり、地域による違いは少ない。小商圈になればなるほど、お客様のニーズについてよく理解しているのは、従業員であると同時に地域の顧客でもあるパートナーさんたちであると考えます。地域特性はポスデータでは分からず、ましてや本部では分かりません。幸いにして、私たちの店では、パートナーさんがたくさん働いています。その人たちに主体性を持って商売していただくためには、『**個店経営**』（⇔反対が本部主導型経営）です。

本部と店の役割分担を明確にするのです。サポートが本部の役割です。店の規模数はパワーであり、購入は本部でしかできません。

一方、店に主体性を持たせて、チェーンとしての個店経営を進めています。例えて言うと、地方分権体制です。共産・社会主義国家の計画経済（=センターコントロール）では上手くいかないのです。

\* \*

## 10. 全員参加の商売

### ■「100人寄れば文殊の知恵」

「3人寄れば文殊の知恵」という言葉がありますが、私たちヤオコーの場合は、「100人寄れば文殊の知恵」です。一般的個店規模は通常100人のパートナーさんがいますので、そのパートナーさんが生み出す知恵は数々。いいアイデアは、ほかの店舗にも広げていきます。私たちのパートナーさんたちは日本一です。主婦であり知恵を持っており、お客様に向けてその力を発揮してもらおうと仕事を任せて、やってもらうことが生かすことであり、個店経営・全員参加の商売のポイントです。

\* \*

### ■パートナーさんのキャリアアップ

日本の女性は優秀であり、活かされたいと思っています。そのためには、高いモチベーションが必要です。私たちヤオコーでは、教育研修や技術訓練によるキャリアアップしてもらうプランを持っています。また仕事を任せて、責任や権限を与えることで主体的な取り組みも生まれます。これが、ヤオコーの元気さであり、元気の良さは多くの優秀なパートナーさんの働き、全員参加の商売であり、全員参加の経営によるものです。もちろん、パートナーさんたちも個店の業績が上がれば賃金も上がります。年2回のボーナスもあります。

キャリアアップで具体的には、ヤオコーが毎月開く業務改善の発表会「感動と笑顔の祭典」があります。毎月、全店から10前後の店舗が選ばれ、それぞれの代表チームが改善活動の成果を発表します。発表者は社員の店長ではなく、改善活動のリーダーを務めるパートナーさんです。売上高の推移や来店客が売り場に立ち寄る比率などを分析し、数字を基にした改善策を検討し、繁盛している他の店との比較なども行って、成果を示すのです。こうして発表された改善提案はDVDで全店舗に配られます。

また、優秀な成績を挙げたパートナーさんたちは、年1回行うアメリカの海外研修に参加することができ、私たちよりも熱心に海外のスーパーマーケットを勉強する姿が見受けられます。

また、社内の技術認定制度もあります。ヤオコーでは総菜や鮮魚など様々な部門で技術認定制度を導入しています。「えび天ぷら」や「とんかつ」「おはぎ」が代表例です。研修センターの調理場で、指導員が調理技術を試験して合格した人が製造することができるのです。

\* \*

### ■小売業で働く楽しさ

自分でやったことがお客様の反応で返ってくる。仕事の喜びは上からの命令、統制では生まれません。自らの意志で主体的に働いた時にしか得られません。私たちの店は、個店経営で、全員参加の商売であり、顧客ニーズに応えるとともに、社員を人財として育てる方法でもありと考えています。

\* \*

### 11. 日本一働きたい会社になろう

アメリカにおける小売業の社会的地位・評価は高く、フォーチュン誌の働きたい会社ランキング（2012年版）では、ベスト100にアメリカのスーパー4社が入っています。ベスト10には、「ウェグマンズ社」（年商6~7千億円規模、自然食からグルメ）が入り、ベスト100までに「ホールフーズマーケット社」（年商1兆5千億円規模）、「ナグッ

ト・マーケット社」、「パブリックス社」（年商3兆円規模）があります。これらのSM企業は中堅から上の位地です。日本ではベスト100にSMは1社も入っていません。日本のSM企業の地位は低いのです。

\* \*

### ■生産者主権から生活者主権への転換

最初にお話したように、日本においてGDPのおよそ3分の2は個人消費であります。経済を活性化させるためには、個人消費を盛んにする対策が必要です。日本は流入する方、生産者が主権でありました。作る立場の人たち、供給する側、川上を大切にしていたのですが、これからは、使う立場の人たち、生活者、消費する側、川下を大切にするという、生活者・国民が主権にならないといけないのです。そうした構造改革が必要なのです。

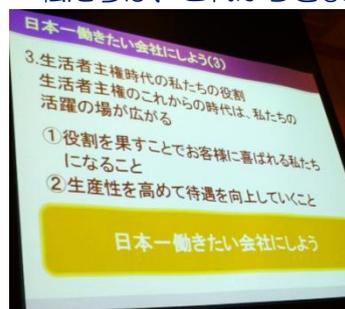
\* \*

### ■生活者主権時代の私たちの役割

これからは、私たち小売業が頑張る時代です。国民生活を大切にするためには、小売業が活躍しなくてはなりません。売れば良い、儲ければ良いではなく、生産性は高くないかも知れない、経済的待遇は中の中であるかも知れない生活者のために働く時代です。

しかしながら、私たち小売業は、製造業ほど努力してこなかったかも知れません。円高で製造品が半分の値段しか付かない中で、合理化に務めてきた製造業から比べると、小売業は努力を十分にしてこなかったかも知れません。

私たちは、これからさまざまな努力を行い、



- ① 役割を果たすことでお客様に喜ばれる私たちになること
- ② 生産性を高めて待遇を向上していくこと

この2つを実現することで、「日本一働きたい会社」にしたいと考えております。

私たちは、これからさまざまな努力を行い、

\* \*

「論語と算盤」ご静聴ありがとうございました。

\* \*

この記録は、川野幸夫様の講演メモを文章化したもので文責は香田にあります。編集にあたり「日経ビジネス 2013.6.10 『川野幸夫の経営教室』」より引用した部分もあります。

