

### <書評> 渥美俊一著、矢作敏行編 『渥美俊一 チェーンストア経営論体系 理論篇1・2、事 例篇』

住谷, 宏

---

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント = Journal of innovation management / イノ  
ベーション・マネジメント = Journal of innovation management

(巻 / Volume)

8

(開始ページ / Start Page)

81

(終了ページ / End Page)

86

(発行年 / Year)

2011-03-31

<書評>

**渥美俊一著、矢作敏行編『渥美俊一 チェーンストア経営論体系  
理論篇Ⅰ・Ⅱ、事例篇』白桃書房、2010年9月  
(法政大学イノベーション・マネジメント研究センター叢書1~3)**

住谷 宏

**はじめに～没後なお影響を与える渥美理論～**

2010年11月3日号の日本経済新聞に「大手スーパー 生鮮品 店外加工シフト」という記事が掲載されていた。イオン、マルエツ、ライフが生鮮品の店内加工を縮小し、加工センターを建設・増設し、店外加工で効率良くしようとしているという内容である。

渥美俊一は、矢作とのインタビューで「店数が過去一番ふえていないのは日本の流通革新では先端を切ったはずの食品スーパーですが、いま店舗の9割近くが赤字に陥っている企業もあります。これはインスタア加工率が高く、後方面積が大きいことが原因の1つです。本来は総菜などもプロセスセンター経由がもっとも温度管理、消費期限管理、安全管理においてもよいはずなのに、インスタア加工が重視されています。これではコスト増になるのは当たり前です」と2010年4月のインタビュー（理論篇Ⅱ；第16章）で述べている。また、同書の第15章では、店内加工が進んでいることで有名な関西スーパーの真似をしても地方では利益が出ないと数字をあげて断言している。これは1998年にペガサス教室の講義で述べたことである。

これらの渥美の指摘を今、上記新聞記事は、大手スーパーが実行しようとしていることを報じている。渥美理論は没後（2010年7月21日ご逝去）も影響を及ぼしているのである。渥美の終始一貫した主張は、渥美理論といってもよく、魅力的である。その魅力を次に紹介したいと思う。

**1. チェーンストア創造論**

渥美理論の魅力は、なんといっても数店舗しか経営していない人を集めて、最初から100店舗あるいは200店舗作るためにどうしたらよいかを説くことにある。「ビッグストアづくり」と表現しているが、ここではあえて「チェーンストア創造論」と表現する。

## &lt;書評&gt;

## (1) 脱繁盛店

「繁盛店作り」のためにどうするべきかという議論しかない時代に、いきなり 100~200 店舗作るためにはどうしたらよいかという議論をするのであるから、若き小売経営者たちは度肝を抜かれたであろうし、同時に夢を抱くことができたのではないだろうか。

その考えの基本は、収穫逓減の法則（一定の土地からの収穫量は、労働投入量の増大に比例せず、追加労働 1 単位の収穫量は逓減していく。したがって、収穫量を増大させるためには、相対的に肥沃度が低く単位当り収穫量の低い土地も順次使用されるようになる）にあるようである。そのため、一定の売場面積に労働量を多く投入していても、売上高の増加には限界があるといち早く察知したように考えられる。それが若き新聞記者時代に 1,300 店の小売経営者に取材した渥美の成果なのかもしれない。

渥美は、「売上高規模は総売場面積に正比例」と考えた。そして、「総売場面積＝適正規模×店数」と考えた。しかし、繁盛店を目指す小売経営者がほとんどであった時代に、この考え方を理解してもらうのは至難の技であったに違いない。渥美は、いい店とは、「売れなくてももうかる店」だと言いつづけた。「つまり売場販売効率が低くても、坪当たり営業利益率が高い店のことをいい店というのです」（理論篇Ⅱ；第 15 章）と主張し続けた。

そのため、「僕がダイエーに対して最初にやった指導は、逆に坪当たり売上高を下げることでした。最初、坪当たり 1,600 万円売っていたのを 800 万円に落としました。その後、400 万円に落とし、いまでは 300 万円を割っています」（理論篇Ⅱ；第 14 章）と述べている。

## (2) 小商圈フォーマット

日本の人口は、現在約 1 億 2,700 万人である。商圈人口が 100 万人のフォーマットでは 127 店舗しか作ることができない。商圈人口が 10 万人なら 1,270 店舗作れるかもしれない。そのため、200 店舗以上作ることを最初から考えるなら小商圈フォーマットでなければならない。そのため、「第 1 次目標 5 万人です。第 2 次目標 3 万人です。第 3 次目標 1 万 5,000 人です」（理論篇Ⅰ；第 8 章）と具体的な数字で目標商圈を提唱したり、「全国津々浦々、どこにでもつくれる店でないといけないのです」（理論篇Ⅱ；第 15 章）と表現したりしている。

## (3) 回転差資金

しかし、お金がない若き経営者に店舗を 200 店作れというだけでは実現しないから、どのように資金を確保すべきかについても提唱している。

「普通は自己資本で土地をもつものを、買掛金を活用してもつという特別な資金繰りの方法を、われわれが考え出しました。だから、商品在庫もちろん買掛金である。土地も買掛金でまかなうという形です」（理論篇Ⅰ；第 8 章）と述べているように回転差資金に着目した。

この回転差資金を豊富にするために、「月 1 回の 60 日手形制を主張した」（理論篇Ⅰ；第 8 章）とも述べている。売上金は毎日入ってくるわけで、支払いは登用払いなどやめて 60 日の約束手形で決済すべきだと指導したのである。また、同時に「回転差資金をつくるために一番大切なことは、商品回転率を高めることです」（理論篇Ⅱ；第 15 章）と主張し、

その実現のためには、「売上高を多くするのではなくて、在庫を少なくすることです。そして、在庫を売れ筋だけに絞ることです」と述べている。「売れ筋」「在庫削減」正に日本のスーパーが実践してきたことである。

最初の1~2店舗は、自力で作ること。そうすれば3店舗からは、この回転差資金を活用して店を増やすことができるという考えである。一定の店舗数に達すれば、今度は回転差資金だけでなく、それらの店舗の不動産を担保に資金を借りることもできるようになる。

#### (4) サバブ出店

「百貨店よりは、価格ゾーンの低いのを、最初からねえとittedただけです。なぜそうなったかという、立地からいって繁華街ではないし、金もないから地価の安いところへ行く。つまり、新興住宅街なのです」(理論篇Ⅰ；第8章)。この発言に集約されているように、お金がないのだから、土地代の安いところに出店しよう、それは郊外だということになる。ちょうど経済成長期で、人々が都市の郊外に家を購入するようになった時期と重なったこともあり、この出店方針は良好な結果を生むことになった。

そして、「店舗にはお金をかけてはいけません」(理論篇Ⅰ；第8章)と指導した。100店舗あるいは200店舗作ることが優先であるから、店舗にお金をかけるくらいなら、その分を出店費用に回すべきなのである。

#### (5) 問屋有用論

「流通革命論」とか「問屋無用論」を大学の講義で教えている人もいると思うが、チェーンストアを指導していた渥美は、「私は問屋をフルに活用しろとっているのです」(理論篇Ⅰ；第8章、この段落の他の「」も同章からの引用)と繰り返し述べている。200店舗作ることが重要なのであって、急速に店舗を作っても従業員の質を向上させるのは簡単ではないので、「従業員の質だって、問屋のほうがいいのです」と述べていて、「品揃えも、陳列整理も向こうにさせる」と説いている。そして、「問屋をフルに使え、そして売場貸しをしろということですよ」と述べている。「強力な問屋の力を借りる」、そして「直営する部分は、商品で絶対自信のもてる部分、それ以外は他人に貸すのです」と主張し、不動産屋でいいのだとも発言している。

とにかくお金も人材もない状態で200店舗作ることが大切だから、その実現のためには問屋の知識も人材も大いに活用しようという考えである。

この(1)~(5)の組合せで、渥美は日本の有力チェーンストアを実際に育成したのである。その迫力は他を圧倒する。実際、2009年末で、ペガサスクラブ会員小売企業は362社で、その年間売上高は約25兆円である。日本の小売販売額の約26%を占めている。

## 2. 渥美俊一の魅力

チェーンストア経営のコンサルタントである渥美俊一の最大の貢献は既述の「チェーンストア創造論」であったと思うが、次の2点も渥美俊一の大きな魅力である。

#### (1) 数字で小売経営を説明できる凄さ

渥美俊一の著書を読んで、筆者が最初に感心したのは、各種経営効率の数値で小売経営

を議論できることであり、その数値で小売企業を指導できることである。たとえば、渥美俊一の『チェーンストア経営の原則と展望』という著書を見ると「チェーン化転換のための目安数字」という表が出ている。そこに、「人時生産性」の目安が店段階と会社段階に分けて提示されている。渥美は、実は、小売業態ごとに目標とする人時生産性を常に提唱していた。そして、会員企業はそれを参考にして、店段階の人時生産性を決めており、その人時生産性を実現するように店長は曜日ごと時間ごとに人員配置をしているのである。チェーンストア企業の生産性に関するヒアリング調査をする機会がかつてあったが、色々な小売企業にいくと、必ず、人時生産性の話が出てきて、それはペガサスクラブの数値であった。渥美の指導は、チェーン小売企業の現場に反映されていたのである。

そのため、事例篇の第7章「マイカルの栄光と挫折」でも、第8章の「ダイエー経営の真実」でも、その企業の各種経営効率指標の時系列変化の表を示して、その数値から何年ごろから、経営上、どこに問題があったのかをまず指摘している。その上で、その企業の数字の裏に隠されているいろいろな話をされているのである。

残念ながら、大学の教員で小売企業の経営を各種経営効率の数値で説明できる人はいないのではないだろうか。ましてや小売企業の成長段階ごとに目標とする経営効率指標を提唱できる人はいないだろう。それができると渥美の非凡さを見ることができると。また、それを実践するためのひとつのデータとして、ペガサスクラブは、毎年『ビッグストア基本統計』を発表しており、2010年版には40年間継続していると記載されている。このような実践も、若き新聞記者時代に1,300店の小売経営者に取材したとき、データに基づいた話のできる人がいないことに不満を感じたことが原点になっていると考えられる。

## (2) チェーンストアの成長が国民生活を豊かにするという信念の凄さ

単なるコンサルタントなら、有力小売経営者がこれだけ渥美の下に集まるわけがない。渥美には理念があった。それは、「店は客のためにある」という信念に基づいているように思える。

「スーパーマーケットのチェーンというものはアメリカ国民大衆の暮らしを守り育てているのだ、というケネディの話を聞いて、彼は感激したのです。彼の経営の原点はそこから始まったのです」(事例篇；第8章)(アメリカのスーパーマーケット協会の大会でのケネディのスピーチ)と書かれているように、ダイエーの創立者である中内氏のエネルギーの原点は、ケネディのスピーチにあると渥美は指摘しているが、その渥美も、ケネディのスピーチに感激したのだと思う。

そのために、「チェーンストアという形は今日もっとも国民経済に寄与し、国民の生活をもっとも的確に守る手段だと思えばこそ、われわれは一生それにかけて悔いはないと、誇らしげに考えるのです。ということは、チェーンストアというものがほんとうに消費生活を守る形である信仰から出発するのです」(理論篇Ⅰ；第4章)と述べている。このような理念・信念がなければ、正に一生をチェーンストアの成長に捧げるなどということはできないのだと思う。また、その理念・信念が、一貫しているから、多くの小売経営者が渥美のところに集まったのだと思う。

そして、「チェーンストアが国民生活を維持し、国民生活に貢献できる最大の条件なのです」と主張し、「これまで一部の特権階級のみが享受できた豊かな日常の“暮らし”を、国民大衆のものにする産業だということです」(理論篇Ⅱ；第14章)と述べて、それを「経

済民主主義の実現」と表現した。学生運動のリーダーであった渥美は、「社会的な改革のためのキャンペーンを行うことを目的として新聞記者になった」（理論篇Ⅰ；第1章）のであるが、彼は、経営コンサルタントになっても経済民主主義の実現という社会的改革を実現しようとしてきたのである。渥美の魅力がここに凝縮されている。

### 3. 残された課題

渥美俊一の魅力を中心に既述したが、残された課題もある。それは、理論としては渥美の言う「チェーンストアのシステムづくり」である。消費者ニーズから発想した製品開発をチェーンストアが行い、ベストソースを世界中に求め、より安価で高品質な製品を消費者に提供しようというものである。「パーティカル・マーチャンダイジング」である。

しかし、「チェーンストアのシステムづくり」は「チェーンストア創造論」とは違って、理念だけで、それを実現するための具体論に欠けているように思える。そのように思わせるのは、1品1品を消費者ニーズ発想で製品開発して、生産段階まで関与していくことの大変さと、品揃えが多ければ多いほどすべては無理だろうとってしまうところにあるように考えられる。他方では、「ニトリ」のような「チェーンストアのシステムづくり」の優等生もいるので、渥美の教えは、むしろ専門店チェーンに浸透しているのかもしれない。

「チェーンストア創造論」の後にくる「チェーンストア経営論」をいかに構築していくのかは残された課題だと思う。もちろん、渥美の「チェーンストアのシステムづくり」論は大いに参考にする必要がある。

また、渥美は矢作とのインタビューで、今後の流通業界の人材育成について触れて、「ビジネスとアカデミズムの融合」が必要だと述べているが、それが実現しないのは「本当の信頼関係が大学の研究室と業界との間に構築されていないからです」と指摘している。

正にその通りであるが、すぐに流通企業と大学の研究室の間に信頼関係が構築されるとは思えない。その前に、実際に小売経営を指導し、従業員教育をしているコンサルタントと大学の教員との情報交流が必要になると考えられる。そのために、たとえば、①共通言語の開発(用語の共通化)、②経営指標で小売経営を語れるように研究者は努力をすること、そのために、③日本リテイリングセンターや小売業界団体が情報公開(経営数値の一部公開)をもっと積極的におこなうこと、などが必要になると考えられる。

### おわりに

3冊の本が編纂されるきっかけは、2009年に法政大学イノベーション・マネジメント研究センター内に「流通産業ライブラリー」が設立された時に、渥美俊一の主宰する日本リテイリングセンターが運営する日本チェーンストア経営専門図書館所蔵の図書・資料24,000点余りが一括寄贈されたことにある。

その資料の中の、日本リテイリングセンター機関誌『経営情報』に毎月掲載された渥美俊一の各種セミナーにおける講義録に矢作は注目し、渥美俊一のチェーンストア経営論の形成過程を知るために、1963年4月の創刊から2009年8月までの47年間、通号554号に掲載された講義録、及び一部寄稿論文・座談会を合わせて1,011編を、数人(資料編纂委員会)で分担して目を通し、価値のある講義録と寄稿論文などを合計25篇、選び出し

<書評>

て3冊にまとめたのである。

この3冊は、「流通論」「流通経営論」「商業経営論」「小売経営論」「現代商業史」「現代経営史」「現代小売経営史」などの分野の研究・教育に携わっている人にとって実に価値ある資料になっている。

1,011 編の講義録、及び一部寄稿論文・座談会に目を通し、渥美俊一の講演を聞き、渥美俊一にインタビューした矢作敏行はこの3冊の本の「シリーズ まえがき」で「渥美理論の特徴について」「チェーンストア産業『2段階革命』論について」「理論インプリケーションについて」を執筆している。その内容はすでに3冊の本の書評になっている。

逆に言えば、3冊合計924ページを読んだだけの筆者が、「シリーズ まえがき」を超える書評を書けるとは思えない。そのため、ここでは、3冊の本を読んで感じた渥美俊一の魅力を中心に記述した。

住谷 宏 (すみや・ひろし)  
東洋大学経営学部教授