

### 〈書評〉岸本徹也著 『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』

本田，一成 / HONDA, Kazunari

---

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

(巻 / Volume)

11

(開始ページ / Start Page)

171

(終了ページ / End Page)

174

(発行年 / Year)

2014-03-31

## &lt;書評&gt;

**岸本徹也著『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』白桃書房、2013年5月**

本田一成

執着の書である。食品スーパーを含め、チェーンストアのオペレーションを論じると、仔細な実務の世界か、さもなければ原理原則の世界に誘われる。正面から研究しようにも、なかなか手がつけられず、わずかに気を抜けば、2つの世界のいずれかに取り込まれてしまう。

本書は、食品スーパーのストアのオペレーション・システムを初めて学術的に解剖した研究書である。食品スーパーの研究そのものが乏しい上に、あえて空白だったオペレーション・システム研究を著者が志したのは、もちろん食品スーパーとはいかなる業態かを深く知るためである。食品の売上比率が高いスーパーというだけでなく、食品スーパー固有の競争力や成長力が何であるのか。この点に粘り強い研究関心を寄せる。

粘り強さは執筆の手順の周到さに表れている。既存研究の渉猟から利用可能な分析手法を吸い取り、自前の分析枠組みを創作する。その枠組みに沿って、複数の実証分析を重ねてゆく。

第1章で、食品スーパーの業態特性、ストアオペレーションを概観する。食品スーパーの成長速度は遅いものの、他社からの模倣が困難であることから、ストアオペレーションが競争優位性の根幹となりうるとの見方を提示する。第2章では、食品スーパーに関する文献調査を行う。食品スーパーに関する日本型論と発展プロセス論双方からの援用点に着目して著者の研究課題の位置づけを明示する。第3章では、商業研究の理論を取り上げ、ストアオペレーション自体の研究の意義を探る。日常業務のオペレーションとその遂行能力の中心となるパートタイマーの重要性と、組織能力の多様性の帰結として戦略別の視点を指摘する。第4章は、食品スーパーに対する参与観察から検討すべき要素を導く。本部とストアの能力の関係、本部の役割構成を組み込んだストアオペレーションの分析枠組みを試作する。第5章は、アンケートの分析に基づき、具体的には「アソートメント型」「ディスカウント型」「アップスケール型」「伝統型」と著者が名づけた4つの異なる戦略をとる企業グループのストアオペレーションの実像を特定する。第6章は、このうち「アソートメント型」を取り上げ、作業計画と小集団改善活動といった店舗実行能力を向上させる2つの経路と、それを向上させる条件について検討する。第7章は、「アソートメント型」企業1社に対するアンケート調査を用いて、店長の経験、独自の販売計画などの店舗実行

## &lt;書評&gt;

能力を規定する要因を考察する。終章は、これまでの分析の総括から、主としてストアオペレーションに関する理論的および実践的な示唆を特定し、今後の課題を記す。

評者が本書の分析で最も注目したのは、戦略による類型とストアオペレーションの対応を詳細に議論した第6章と第7章である。チェーンストア研究者は、その戦略を聞けば、言外にほめかされるオペレーションの不確かな内容になかなか抗おうとはしないのではないだろうか。本書は、はっきりと、その戦略の下でのオペレーションの特性を明示する。この作業によって、切り取られたオペレーションが透明になるだけではない。食品スーパーとは何か、さらにチェーンストアとは何か、を問うだけの材料が大幅に増える。

どうみてもチェーンストアなのに、「チェーンストアを否定している企業」との報道が時に目に付く。あえて標準化されていない部分を設けたり、ストア側の権限を増やしたことを強調する立場だと見受けられる。いくら本部の指示を守る程度を減じた店舗を展開していても、チェーンストアなのである。ただし、本部権限の程度の相対的な差にはストアオペレーションを様変わりさせるだけの連動があり、標準化の程度が高い企業では集権化の程度が高いという一見単純に見える事実の深い意味を見過ごすから混乱する。本書はそれらをはっきりと教えてくれる。

さて、著者は評者の著書が明らかにした知見に着目し援用しているので、それらに関するコメントを中心に記す。

本書は、文献調査から質的調査、そして量的調査へと移り、その順で実証分析によってストアオペレーションを解いていく。ベールを剥がしていくほどに、ストアにおけるパートタイマーが担う機能に焦点が当たる。食品スーパーのストアオペレーションの実行能力はその双肩にかかっているからである。

第1に、逆説になるが、ストアのオペレーションの主役がパートタイマーだという強調が過ぎるように思う。やっかいなことにその通りなのだが、評者の調査経験の限りでは、パートタイマーのことを調べるほどに正社員や管理職の能力や競争力への貢献が浮上する。またその逆も同じである。

確かに本書にはパートタイマーが定型的な仕事を着実にこなす点や、時に裁量がやや大きく自発的な改善まで行うことや、チーフやスーパーバイザーの存在の重要性を指摘する箇所がある。ただし、パートタイマーが安定的なオペレーションにとって不可欠な存在だという事実だけでなく、そうさせているストアの正社員を体系的に内包した組織能力の探求という面ではやや弱い。随所に正社員の役割を記述するのなら、パートタイマーと同等に明確に分析枠組みへ投入した方がよい。

第2に、戦略別のストアオペレーションのタイプの提示は本書の最大の貢献点の1つであり、パートタイマーの比率の違いやその解釈にも同意できる。それだけに惜しまれるのは、パート基幹化の具体的な展開が、量の基幹化と質の基幹化の組み合わせであることをやや軽視している点である。

チェーンストアのような一大パート雇用産業では、パート比率はただの比率ではない。例えば、質の高いパートで少数精鋭部隊を作るのか、中くらいの質のパートを圧倒的に多く配するのかなど、組み合わせの選択いかんによる基幹化の程度がパート比率に投影される。したがって、戦略別のストアオペレーションとパート比率の対応だけでなく、パート基幹化の対応を解明できればさらに大きな研究上の貢献となる。

なお、パート基幹化に対応する均衡的な管理とパート戦力化に対応する個別的な管理の順序に若干の混乱がみられる。評者の考える限り、戦力化と個別的な管理について達成し、基幹化と均衡的な管理を目指すのが食品スーパーである。今後は個別的な管理こそ重視すべき、という指摘はストアオペレーションの退化を促すものとみなされかねず、それは著者の本意ではないはずである。

第3に、自らの作業改善の経験が達成感を高めることがパートタイマーの基幹化の大きな原動力になる点は、きわめて重要な指摘である。要するに、パート基幹化は待遇の改善だけでは達成できない。本書では公式的な小集団活動の有無に着目しているが、その有無に関わらず、改善すべき点が明らかにされ、パートタイマーが取り組む状況があれば、自らの判断や工夫が売上につながる成功体験を埋め込むことができる。

評者の著書（新書）では、待遇の改善なしに基幹化が進むという一見矛盾したことが発生するのは、職業意識が高く生真面目な主婦パートに対する企業の巧妙な手口だとあえて断じているが、そうともいえない可能性を本書は示唆する。

この点こそ、質的調査で明らかにすべきであろう。関連してやや残念なことは、有力な情報が含まれているはずの参与観察の結果が、ほとんど分析枠組み作りに用いられ、実証分析へ直接持ち込まれていないことである。多面的な分析結果に基づく議論を的確に読者に伝えようと構成を整えることを優先した副作用ではないだろうか。

評者も、参考材料としてインタビューノートから「アソートメント型」と思われる食品スーパーで働くパートタイマーについてごく簡単に紹介しよう。誤解のないように記しておくが、評者の知人を通じて実施したインタビューであり、対象者は企業から紹介されたのではない。調査時期は2013年8月であり、まだ他のメディアで書いていないケースである。

ある地方都市の食品スーパーのグロサリー課で働く高卒で60歳の主婦パートAさんは勤続27年になる。夫、義父、義母、子ども2人がいた当時、年下の子どもが小学校2年の時に、入社した。勤務は1日4時間30分、1週5日勤務である。

Aさんは、グロサリー全般の商品補充だけでなく発注はもちろん、POP広告の作成などを行う。担当商品（冷凍食品と米）についてはストア内作業のほとんどを任されており、陳列の変更、売価変更、売上のチェック、新入社員や後輩のパートの指導なども担うチーフと同等の仕事ぶりだ。どうみても質的に基幹化した主婦パートである。

勤務時間外でも、自社のPB商品の試食や分析にも余念がない。近隣の他社ストアにも足を向けて観察して購買し、自らの販売手法へ反映させる。「自社PBのマヨネーズの方が酸っぱくなくマイルド」「この新商品は、わたし自身はあまり好きではないけれど人気はナンバーワン」などと自社ストアの顧客に熱心に売り込む。

時給は800円ちょうどで、年収にして約100万円となり、55歳時には時給一律カットまで経験している。それなのに、ここまで働く理由は何か。仕事のやりがいやその達成感しかありえない。自らが変更した価格で売上をとれる。次々に出す改善案をチーフが認めてくれるから店がよくなっていく。驚くべきことに、現在の最大の悩みは、近隣に出店が決まった大手GMSの迎撃手法をどうするかであるという。

## &lt;書評&gt;

たまたま優秀なチーフが見守り、改善に向かわせるから A さんの働きぶりが引き出されるのか。あるいは慣行としては完成されたシステムが構築されているのか。大いに解くべき点だと思う。

他にも、調査時期の関係で致し方ないのかもしれないが、急成長中である都市型の小型スーパーの導入や PB 化の進展を与件として組み込んだ考察が、今後は求められよう。都市型小型スーパーは著者の類型では判断に苦しむ点が残されるし、また PB 化はストア作業をどのように変えるか、あるいは変わらないのか、の検証が待たれるからである。

例えば、先ほど紹介した A さんが勤務する食品スーパーでは公式的な小集団活動は行われていない。A さんの熱意ある働きぶりは、PB 商品に対する強力な愛着が起点になっていた。

おそらく著者は十分に留意していると思われるが、慎重に与件を増やすことで、中間型や過渡型を見失いかねないという類型化の弱点を避け、経営方針とストアオペレーションの対応関係を揺るがないものに仕上げることができる。

なお、評者は、著者のいうストアオペレーションの特性は、当初は戦略との対応関係にあるわけではなく、結局は戦略の一部を掘り下げたものになると考えていた。きちんと分けたことに本書の意義があるが、新たな課題も生み出す。本書のようにあくまでも戦略から切り離し、ストアオペレーションの特性、メカニズム、さらに外延した経営上や競争上のロジックまで議論するのであれば、どうしてストアオペレーション自体の類型化まで完遂しないのかと考えてしまう。

本書を閉じる際に、著者は今後の研究課題の 1 つとして業態間比較ほか大切な論点を挙げている。それらに手をのばすためにも、食品スーパー限定でよいからストアオペレーションの類型があればと思う。そうであれば、近隣領域との議論は格段に広がるはずである。評者はかつて、strategic な仕事と、operational な仕事に分けて日英チェーンストアの人材育成の比較研究を行ったことがある。オペレーションの総まとめとしての類型化ができていないので分析は難航を極めた経験から、この点を痛感する。

紙幅が尽きそうである。本書はきわめて野心的な研究で、商業研究の膨大な蓄積、並み居る業態論や革新論のすばらしい業績の中へ割って入ろうというのである。割って入ったことで、検討すべき領域が大幅に増えた。商業研究者が必ず読むべき著書と思われる。

## 参考文献

- 本田一成 (2002a) 「チェーンストアの日英比較」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成 日米英独の比較』東洋経済新報社。
- 本田一成 (2002b) 『チェーンストアの人材開発 日本と西欧』千倉書房。
- 本田一成 (2007) 『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。
- 本田一成 (2010) 『主婦パート 最大の非正規雇用』集英社新書。

本田一成 (ほんだ・かずなり)  
國學院大學経済学部教授