

平成19年度 住宅産業CS大会 特別講演

「お客様の完全な満足」～スーパーマーケットの再建体験談～

安土 敏 氏

(本名：荒井伸也)

経済小説家・文筆業・経営コンサルタント

オール日本スーパーマーケット協会会長

日本チェーンストア協会特別顧問

財団法人流通経済研究所理事

医療法人河北総合病院評議員

職 歴 昭和12年東京に生まれる。昭和35年東京大学法学部卒業。同年住友商事(株)入社。人事部勤務を経て、昭和45年(株)サミットストア(現サミット(株))に転出。創業(昭和37年)以来欠損続きだった同社を指導再建。平成6年同社社長。後、会長、最高顧問。平成16年同社退社。

その間、日本チェーンストア協会副会長、日本セルフサービス協会副会長を歴任。また、経済審議会企画部会委員(小淵内閣)、食料農業農村政策審議会専門委員(平成11年～17年)。

文筆歴 ペンネーム**安土敏**(あづちさとし)で、昭和56年「小説流通産業」(後に『小説スーパーマーケット』と改題し講談社文庫収録)を日本経済新聞社から出版、小説家としてデビュー。この作品は、伊丹十三映画「スーパーの女」の素材となった。

ほかに《小説》としては、「**企業家サラリーマン**(講談社文庫)」テレビ朝日でドラマ化され、テレビジョンATP賞特別賞受賞。平成3年英訳(カリフォルニア大学出版部)。平成5年中国語訳。「**ライバル**(日経ビジネス人文庫、平成16年)」「**償却済社員、頑張る**(講談社、平成15年)」

《評論》としては、「日本スーパーマーケット原論(ぱるす出版)」平成4年中国語訳。「安売り礼賛に異議あり(東洋経済新報社)」「ビジネス人生、幸福への処方箋(講談社文庫)」ほか中央公論、日経ビジネス、日本経済新聞、読売新聞、東京新聞などに執筆多数。

賞 罰 紺綬褒章(平成7年)、藍綬褒章(平成15年)、食品産業功労賞(平成16年)

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました安土でございます。安土というのは実はペンネームでありまして、本名は荒井と申します。私は今ご紹介いただきましたように、スーパーマーケットの経営、スーパーマーケットの建て直しというのを仕事にしていまいりました。したがって、私の場合のお客様というのは不特定多数の消費者であります。住宅産業の皆さんのお客様と共通の部分が多いと思いますが、若干異なる部分もあると思いますので、そのあたりは皆さんのなかで一ついろいろアレンジをして聞いていただければありがたいと思います。

1. サミットストア物語

(1) 流通外資日本上陸の第1号

私は昭和35年、1960年に住友商事という総合商社に入社したのですが、当時は海外に行くことは、まだ珍しくかつありがたい時代でした。入社教育の最後の日に、並んでいる順番が変なのです。なんでこんな順番で並んでいるのかと思ったら、いきなり「人事部勤務を命ずる」とやられました。人事部に入社したら海外に行く可能性が10年以上ないということが分かりまして、もうがっかりしていました。人事部の平社員の仕事というのはいわば走り使い、まったく面白くない。そこで少しでもクリエイティブ仕事をということで、社内教育の仕事を自分で希望いたしました。そこでマネジメントの勉強を必要にせまられてやったのです。ちょうど坂本藤良などという先生が出てきて、経営学ブームなどというのが起こったり、あるいはドラッカーが大変話題になったりした時代です。その時代に社内教育のためにマネジメントの本を読んでいるうちに、これはなかなかおもしろいなというふうになるようになりました。

そうなるにつれて、自分で実際にマネジメントをやってみたくなるのです。なんとか経営というのを自分でやってみたいのだけれども、なにしろ住友商事に入社してまだ5年とか6年です。見上げると、上はもうずーっと詰まっている。果たして住友商事のなかでマネジメントの理論を試すようなことができるかどうかと言うと、これは見当もつかない。

いろいろ考えまして、それなら子会社、関係会社のなかで、マネジメントがうまくいかないがゆえにうまくいってない会社を選んで、その業界に行ったらいろいろできるんじゃないかなと探したところ、創業以来一度も利益が出たことがなくて、どうしようもないスーパーマーケットが住友商事の100%の子会社のなかにあったわけです。

その会社は、セーフウェイというアメリカの食品スーパーと住友商事が組んで、1963年に日本にジョイントベンチャーをつくった。これは最近でもウォルマートとかカルフルとか話題の外資がだいたい日本に上陸してきますけれど、こんなものじゃなかったのです。1963年にセーフウェイが日本に来たというニュースはそれこそ新聞の一面で、当時一番の週刊誌だった「週刊朝日」でも「赤いS、日本に上陸」というセンセーショナルなタイトルでとり上げられました。「赤いS」というのはセーフウェイのマークだった。このように、一般の話題になるほど大きな話題でした。

(2) 挫折

1963年に、東京世田谷の野沢、いま環七の龍雲寺というところなのですが、そこに1号店を開きました。鳴り物入りで、10年間で日本に200店をつくるというのが当初の計画だった。それで住友商事も大いに乗りかかりまして、がんばってやったのですが、1号店が1963年にできて、翌年2号店ができて、それで終わってしまった。つまり10年間に200店つくるはずが、2年間に2店舗つくって終わりました。店内に人がいっぱいいたのですが、お客様じゃなくて見学者だったというちょっと笑えないような話がありました。セーフウェイは日本ではスーパーマーケットはまだ時期尚早であるというわけで、アメリカに帰ってしまいました。マダム・バタフライです。アメリカからピンカートンがやって来て、日本の母、住友商事に子供を二人産ませてそのまま帰ってしまった。住友商事はその二人の子供を預かったのだけれど、総合商社とはまったく違う商売ですからどうにもならない。それでそのまましばらく捨て置いた。これが一番いけないのですね。その捨てている間に身も心も完全に腐り果てておりました。

(3) 悪循環の果て

そのうちに、いかにもサラリーマンらしい話しですが、現場の人たちが「やっぱり15号店ぐらいつくったらスケールメリットが出るから、15店まで拡大したい」ということを言い出しました。「そうだな」ということで拡大を始めた。そしたら、スケールメリットでなくて、スケールデメリットが出てきまして、どんどん赤字が大きくなった。一店舗一店舗が黒字にならないのを15集めれば、赤字が15倍以上になるのは当たり前の話で、バードと赤字がふくらんだのですね。

たまたま私が希望して「スーパーマーケットをやらせてくれ」と手を挙げたときに最悪の状態、店舗数が7店から10店になるところ、売上高が17億で累積欠損が3億数千万。住友商事のなかでは、「撤退をする」「もうこの事業をやめよう」ということが大真面目に論議されている時代でした。そこにこのこと私が手を挙げたものですから、住友商事の人もみんなびっくりしたのですけれども、「ちょうどいい。あんな理屈ばかり言っているのは、少し苦労させたほうがいいだろう」ということですぐに希望が入れられまして、私はそちらに行かせてもらったわけです。

行ってみて、びっくりしたのですね。あんまりひどい会社なのです。先ほど伊丹さんの『スーパーの女』の話がありましたが、ご覧になった方もおられると思いますが、『スーパーの女』にはダメなスーパーが出ております。でもあれは当時のサミットよりずっといいスーパーで、あんな立派な会社じゃなかった。当時のサミットは中はめちゃくちゃでした。例えば私が最初に出た会議で何を話していたかと言うと、「うちはどういうわけか、肉の売り場が真っ黒だ。他社に行くと赤い。どうして他社は赤くて、うちは黒いんだ」と。黒いというのは、変色して黒い。「あれを赤くするにはどうしたらいいのだ」などということを大真面目で話をしている。

売り場に行くとキュウリがありまして、キュウリを手にとって曲げると、不思議なこと折れないで曲がるのですね。また元に戻るという不思議な可塑性のあるキュウリを売って

おりました。トマトは握って持ち上げようとする、指が奥まで入ってしまうとか、もう鮮度もクソもないのです。魚もガスが出て、パッケージが膨らんだような魚を売っておりました。よく食中毒にならなかったと思うのですが、これはよくできたもので、そのくらいダメな店になっているとお客様のほうが注意するのです。(笑)したがってお客様が非常に警戒してくれるのでまったく問題が起きませんで、その代わり売上がまったくダメ。

一番問題は、従業員が物を盗んでいるのです。例えば、「店長の送別会がある」と言う、そこらでビールを買ってくる。それはよかったです。当時、まだお酒の免許が取れておりませんから、酒の免許が取れていたら全部社内の酒を持ってきたのだけれど、取れないものですから外から買ってきた。肉はいつにもない立派な和牛が出てくるわけです。肉の責任者が「今日は送別会だから」と特別なやつをとった。マグロの上等なのは鮮魚の責任者が発注したのを持ってきて、レジを通さずにこれで宴会をやっているのですから、会社で利益が出るはずがない。そんなとんでもない状態だった。会社の中身はもう本当に腐っておりました。

とにかくそういう状態を抜け出して、いろんなことをやってとにかく黒字にもっていった。その決め手は、新しい店をつくるつくり方を変えたこと。どこを変えたかというのをちょっと説明しておかないと話の筋が通らないので説明をします。当時はどこに店をつくっても、競争相手があったら必ず負ける。私が行ったときは7店舗あったのですが、そのうち2店舗だけ黒字の店があった。この2店舗の条件を探したら、お客の数が多いか少ないとか、立地がいいとか悪いとかじゃない。競争相手がないということだったのです。

そのことがわかりましたので、私は11号店から15号店を全部競争のないところにつくりました。社内では結構反対がありまして、「もっと繁華街のいいところにつくれ」「もっとお客の多いところにつくれ」と言ったのですが、私は「世帯数なんか少なくてもいい。とにかく競争さえなければ、なんとか黒字になるから」ということでつくりました。お陰様でこれが全部黒字になりまして、長年の赤字を抜け出した。抜け出したところで、実は今日の「お客様の完全な満足」という話になってくるわけです。

2. 重点政策統一テーマ「お客様の完全な満足」(1976)

(1) 重点政策；マネジメントサイクル

さて、そのようになった状態で、この会社をどうしようか。私にできることは、マネジメントの理論しかないのです。理屈しかない。新興の流通業は、ほとんどオーナーの個人がだいたい昭和30年代に始めて大きくなったものなのです。例えばダイエーは薬屋さんから、イトーヨーカドーは北千住の洋品店から、マルエツは北浦和の魚屋から出発して大きくなったものです。ダイエーの中内さんが典型的ですが、オーナーの方はまさにカリスマ経営者であって、そういうことで大きくなってきた会社がほとんどです。最近になって、総合商社がテイクオーバーした会社などで商社出身の経営者なんかも出ておりますが、今でもまだ8割方はオーナーがやっている。

この方たちは、自分で肉を切ったり魚を切ったり、あるいは中内さんでも店頭で薬を売

っていたわけですから、やっぱり勘が違うのです。私は、食品のことも何もわからない。小売のことがわからず、食品のことがわからず、しかもマネジメントも実際にはやったことがない。ただ理屈だけっていうことで飛び込んでいきましたので、どうしたらいいのだろうというのは本当にわからないわけです。でも頼りにするのはマネジメントの理論だけです。マネジメントの理論というのは突き詰めると何になるかと言うと、皆さんご存知の Plan・Do・See なのです。Plan・Do・See を通じて目的を達成していく。アメリカのマネジメント理論を非常に短く要約するとそのようになるのです。

(2) 統一テーマ(「目標による管理」「状況の法則」)

「これをやるしかないな」ということで、私の頭に浮かんだのは、ドラッカーとフォレットという学者の考え方なのです。これは住友商事時代に知って、私が非常に感銘をしたことです。時代的にはフォレットのほうが先です。ドラッカーは皆さんご存知なのですが、ドラッカーと言うと、だいたい学者の方やいろいろな評論家の方が引用されるのは「顧客の創造」という言葉です。でも私がドラッカーで感銘したのは、むしろ「The objective needs of the enterprise」という言葉なのです。これは読んで字のとおり、「企業の客観的必要」ということなのです。これはマネジメント理論上のテクニカルタームなのですが、困ったことに日本で出ている翻訳では、これがテクニカルタームであるかどうかちょっとわかりにくく訳されています。要注意なのです。

それで、実はこの「The objective needs of the enterprise」をたどっていく元になった考え方みたいなものがあります。それが、フォレットの「the law of the situation」。このフォレットというのは、1930年ごろのイギリスの女性の政治学者です。この政治学者が経営について論じている講演の中でこの言葉を使っているわけです。彼女はどんなことを言っているかと言うと、こういうことを言っているのです。「医者と看護婦と一緒に手術をしている。このとき人は、看護婦が医者の指示によって動いていると言うけれども、実は違う」と彼女は言うのです。例えば看護婦に目隠しをして患者の状態をまったく見ることができない状態で、医者から「はい、メス」「はい、止血」「はい、麻酔」とかと言われたら、彼女は行動できない。実は、医者から聞く言葉は看護婦にとっては、いわば「よーい、どん」の「どん」のようなものであって、その前に「まもなく止血が必要だな」「まもなくこれは麻酔がいるな」と看護婦は分かっていると言うのです。だいたい次の行動を読んでいる。そこに医者が「止血」と言うから、すぐ止血の処置がとれるし、「メス」と言うからメスがすぐ取り出せる。つまり彼女はもう準備が万端整っていて、ただ医者の一言を待っているのだ。つまりいったい彼女は何の指示で動いているのだろうか。そこで、「the law of the situation」という言葉をフォレットが使ったのです。

これはどういうことかと言うか、訳せば「状況の法則」です。何となくわかりにくい日本語ですが、看護婦はシチュエーション、状況、つまり患者の状態、医者がやっていること、心臓の鼓動、血の出方、切っているメスの状態を見ている。そのシチュエーションから必然的に次にとらなければならない行動がわかってくる。これがlawなのです。彼女は、

the law of the situation に従っている。そこに医者が指示するので、パッと行動がとれるのだ。だから手術はうまくいくのだ。したがって「企業もそのようにあるべきではないか」ということをこのフォレットが言った。

つまりそれまでは、「企業というのは軍隊と同じように、命令と指示で動くのである。だから上官の命令に服する。一人の上官から一本の命令が来る。そして聞いたらそれを必ず復唱して、やって、それを報告する。そういうのが組織なのだ」というふうに言われていた。でも違うんじゃないですか。確かに軍隊はそうかもしれない。しかし企業の組織というのは、そこにいる構成員みんなが企業の置かれた状況を見ながら判断をして、そこに医者の一言のようなことがポッと加わることによって、みんながちゃんと動くことができる。そういうやり方がいいのではないかとフォレットはいわば提案をしたわけです。あるいは「実際のいい企業は、そのように動いています」ということを言ったわけです。

これが大変に、経営の理論の歴史のなかでは重要な考え方の変化でした。したがって1930年に、ものの考え方のちょっと大きな革命が起こった。そしてその流れのなかにドラッカーのこの「The objective needs of the enterprise」というのが出てくると言われております。もうお亡くなりましたが、一橋大学の藻利重隆という先生がこのことを言って、「ドラッカーの考えは、完全にフォレットの考え方の延長線上にある。」ということを行っています。

ドラッカーのほうはどういうことかと言うと、これも今の言葉と同じで、「企業の客観的必要を従業員がみんな知っている。その知っている状況のなかで、従業員がそれぞれに自分の目標を立てる。したがって目標は全体として整合する」という考え方なのです。これが有名な「目標による管理」という考え方です。これは日本では非常に誤解されているのです。いろんな企業で「目標による管理」というと、個人別に目標数値を作らせて、「お前はこれを達成しろ。達成しなければ、お前は降格だぞ」「考課が下がるぞ」という。しかしそれは「目標による管理」ではなくてノルマによる強請なのです。これを「目標による管理」と呼んでいる会社も多いわけですが、ドラッカーの考えは明らかにこのフォレットと同じです。従業員に、その会社が置かれた状況をよく理解させて、理解させた上でトップのほうからある考え方が示されると、全員がその方向に向けて走っていきける。そういう目標を自分で立てさせて、その目標全体を整合させた体系をつくっていこうというのがドラッカーの考え方です。

私は住友商事時代に、この考え方に非常に影響を受けた。これをやりたかった。サミットにまいりまして、オンボロの最悪の状態を抜け出して、なんとか黒字になった会社をいい会社にしていくにはどうしたらいいかということを考えたときに、これをやろうと思ったわけです。しかしそうすると、サミットという会社が置かれた「状況の法則」に基づいて、サミットの方を決めていかなければならないわけですが、そもそもスーパーマーケットってというのは何だろうというのがわからなくなってしまったのです。

3. スーパーマーケットとは何か

(1)「セルフサービス方式で人手を省いて安く売る商売」という常識

私が行った当時は、スーパーマーケットというのはセルフサービスで人手を省いて安く売る仕事というように理解されておりました。今でもかなりの方がそう思っているのです。私も、最初はそれをやろうと思った。「セルフサービスで人手を省いて安く売る。よし、サミットもそれでいこう」と一番最初思いました。ところが、よく考えると変なのです。

例えば、「スーパーは安売りが原点だ」。まずセルフサービスとは何のためにやっているのか。人手を省くためだと言うけれど、よく考えるとそうじゃないのです。スーパーマーケットで売っている商品というのは、だいたい全部普通の日常に使う食品ばかりなのです。あとは雑貨類です。一つのお店に品目数にしてほしい1万品目ちょっと超えてある。一日にだいたい2000人から3000人のお客様が見える。一日に3000人のお客様が来られて、一人が1万品目のなかから任意に10品選ぶという行動をとるときに、この1万を全部カウンターのガラスケースのなかに入れて、お客様に「どれにしますか」と聞いて出していたら、これはもう煩瑣でどうにもならないのです。置かれている商品はみんな日常の食事に使っている、知っているものばかりです。したがって、ちょっとした説明を紙に書いておけば分かります。これはわかりやすい順序に並べて、自分で取ってもらって、かごに入れて、カウンターに持って行って、精算してもらうのがお客様にとって一番いい。だからセルフサービスというやり方になっているのです。これはあとからわかったことなのです。

しかし日本では、このセルフサービスという販売の方法は、スーパーマーケットができる前までは書店でしかありませんでした。あれは本の中身を見ないとわかりませんから。そしてちょっと立ち読みをさせてから買われるようになっていたから、書店だけがセルフサービス。しかしあれも人手を省くためではなくて、お客様の便宜のためにセルフになっているわけです。実はスーパーマーケットもまったく同じ理由があって、いちいち渡していたら煩瑣なもので、お客様に自由に選んでもらって買っていただくようにしている。それを社会的に誤解したのです。

そのことが分かってから、待てよと。スーパーは安売りが原点だというのは本当だろうかと思うようになりました。

「スーパーはまとめて買うから安くなる」「セルフサービスで安くなる」「人件費の安いところから仕入れて、安い人件費を使って、物を安くする」とか言われているけれども、全部それは当たり前のことばかりだ。ひとつもスーパーの特色ではない。私は実際に大真面目にそういうものをつくろうと思ったけれど、うまくいかない。

一つだけ例を挙げると、缶詰。缶詰を、包装資材の価格をうんと安くすることによって商品の値段を下げるという話があった。当時サミットブランドでつくった桃の缶詰があった。この桃の缶詰の缶を徹底してローコストのものにしてくれというので、メーカーとうんと交渉して、「思いっきり値段を下げたらどうなるか」と言ったら、できるのですね。印刷すると高くなるので紙を周りに貼って、ローコストの缶詰ができる。「いくら安くなるん

だ？」と言ったら、百何十円の缶詰で 50 銭ぐらいなのです。これでびっくりした。「世の中で言われているのはうそだな」と思いました。包装資材費を下げても安くすると言うけれど、我々が売っているような商品はほとんどぎりぎりの包装資材費になっている。下げることはできるけれども、1%にもいかない値段しか下がらない。そして見栄えが悪くなるから売上が悪くなって、かえって実は高いコストについてしまう。つまり、もうすでに合理化されているということなのです。それでどうも「安売りが原点だというのが、スーパーの一番の元だ」というのが違ってしまうと、スーパーマーケットとはいったい何なのかというのがわからなくなってしまったわけです。

(2) 《スーパー》な《マーケット》であることに気づく

いったいスーパーマーケットって何なんだ。そう思いながらアメリカに行って、アメリカのスーパーマーケットを見たり、日本国中を回りました。そのうちにハッとわかったのです。それは読んで字のとおりなのです。スーパーなマーケットなのです。日本でスーパーマーケットがよく理解されなかったのは、「スーパーマーケット」という英語の単語の国語的な意味がちょっとピンとこなかったというのが大きかったということにあとで気がついたわけです。

まずマーケットというのは日本語で、一番それに近いものは市場です。したがってダイエーはスーパーマーケットじゃないのです。市場が、婦人のコートや毛皮や仏壇やベッドを置くわけがない。市場というのは、大昔から食料品が中心なのです。

つい 10 日ほど前、私はイタリアのポンペイから帰って来たのですが、このポンペイの真ん中には神殿がある。その神殿でお祭りをして、生け贄を捧げる神殿の向かって右側のところに、なんとマーケットがあるのです。これがまた驚いたことに、ちょうど私がサミットに行った時代の日本のスーパーマーケットの規模とだいたい一緒です。200 坪。真ん中に生鮮の処理場がありまして、周りがある他のものを売っている。名前はちょっと忘れましたが、ギリシャ語で「ごちゃごちゃだ」という言葉があるのだそうです。つまり肉や魚を切って、ごちゃごちゃだということです。その「ごちゃごちゃだ」という言葉がマーケットの語源で、そこからラテン語のマーケットという言葉が出てきているのですよ、というのをガイドが言っていました。なんとポンペイの約 3000 年前の遺跡にちゃんとあるのです。

つまりマーケットというのは人類が始まるとともに、人類の食生活が始まるとともにあって、それがずっと今日まで続いている。ポンペイの遺跡からメキシコからパリから世界中どこでも、人間の生活があるところにはマーケットがあった。その市場がスーパーになったのが、スーパーマーケットで、この英語の言葉がそのままそれを示しているわけです。

ではスーパーとは何かというと、例えばスーパータンカーとかスーパーコンピューターというのと同じ意味です。その時代の一番新しい技術、テクノロジー、いろいろな工学的な技術もあるし、経営的な技術もあるし、マーケティング的な技術もある。そういう最新鋭の技術を使って市場を作り直したものだ。それが実はスーパーマーケットで、スーパーマ

一ケツトという言葉のなかに答えがあった。「いま日本では、みんなダイエーがスーパーマーケットだと間違っていて考えていて、そして安売りが原点だと思っている。よし、それではサミットはちょっと違うのをつくろう」と思うに至ったわけです。

4. 「お客様の完全な満足」

(1) 内食を求める行動

お客様が日常の食事をするときには買い物に行く。その買い物行動をするのは、だいたい主婦です。最近では「ふ」というのが「夫」になっている人がかなり増えているのですが、当時は、ほとんどすべて女性です。連れは子供です。来ていく服は普段着です。お金は数千円の現金。そしてメニューは決まらないままお店に入って来る。そして一緒に買うのは消耗雑貨までで、それ以上のものは同時には買わない。これが内食を求める主婦の行動なのです。これを満足させようというのが、実は私どもが考えたことで、「お客様の完全な満足」と私が呼ぶのは、「これを完全に満足させよう」、そして逆に言うと、そのほかのことは満足させなくていいということです。これが実は非常に重要なポイントなのです。

(2) 使命の明確化

①サミット(株)の使命は「スーパーマーケット」

「安心して買える、日常の食事の材料などの食品、およびそれと同時に買い物すると便利な食品・非食品が、いつもその時期に応じて揃っている。その状態が、すべてのチェーン店で、いつも変わらずに続いている」この状態をつくろう。こういうことが当時、決まっていなかったのです。実はこれは、私が作ったサミットのスーパーマーケットの使命です。

②サミット(株)の「企業目的」は「目的手段の連鎖」

会社が利益を上げなければならないのは当然のことだけれど、何をやって利益を上げてもいいというのではなく、その企業が自分でやろうと思っている使命を考える。その使命を果たして利益を上げる。その利益を再投資して、能力開発する。能力開発というのは、いわゆる個人の勉強だけではなくて、組織の力を高めるといっても含めて能力を開発する。そのことによって使命がよりよく果たせる。つまりいいお店ができるようになる。それで利益が出てくるから、また能力開発をして、さらにいい店をつくる。これをやっていこうというのがマネジメントの考え方なのです。ドラッカーなどもこの考え方で、ドラッカーは能力開発のところに「顧客の創造」というのがくる。つまりこれはドラッカーとまったく同じ考え方だと言っていいでしょう。

③使命の実践

使命をきめたら、重大なことが出てきました。まず一番最初に、これをしげしげと読んで、「あっ」と思ったことがある。それは当時までは、サミットの青果の売り場では、お見舞いなどに持っていくフルーツの盛り籠を売っていたのです。これは3000円とか4000円で、竹かごのなかに高級なくだものを盛って、だいたい6尺のケースいっぱいぐらいに並べて売っている。今でもいろんなスーパーでやっていますが、サミットも当時やってい

ました。

ところがフルーツの盛り籠を買うのはどういう人かと言うと、内食を求める買い物行動とはまったく別なのです。フルーツの盛り籠はどんな場合に買うかと言うと、病院のお見舞いに行く人などが、よそ行きの服装を着て、お金は少なくとも万円単位のお金を用意して、連れは子供である場合もあるし、夫である場合もあるし、恋人である場合もある。あるいは自分のクラスメートと一緒に、病院のそばで買うのです。明らかに違うのです。私は、「サミットは、安心して買える日常の食事の材料を売ろう」と決めた以上は、売り場が余っていれば別だけれど、これ以外のものはやめようということです。

「フルーツの盛り籠は余分なことだろう。我々が決めた使命から外れるじゃないか」と思ったので、「やめよう」ということを言ったのです。社内は猛反対です。なぜなら病院の近くのサミットでは売れるのです。フルーツの盛り籠は粗利も取れるし、単価がうんと高くなる。「売れるものをなんでやめるんですか」と言うので、「いや、わが社の使命はここに書いたとおりだ。これでお客様を完全に満足させようと思っているので、我々は病院にお見舞いに行く方をお客様だと思っていない。その方が今日の夜の食事の材料を買いに来るときはわが社のお客様だけれど、病院にお見舞いに行くときは、残念ながらわが店がターゲットとするお客様ではないから、これはやめよう」ということで、その当時3分の1ぐらいの店でやっていましたが、フルーツの盛り籠をいっさいやめてしまいました。

すると次に問題になってきたのが、盆暮れの贈答品です。これもだいたいお盆のときと暮れのときにはかなり大きな特設売り場をつくってやっており、結構な売上高になっておりました。ただ、人件費などを計算すると、利益という点ではちょぼちょぼです。しかし、それなりに売上をかせいでいるということでわりあいに重視していた。ところがこれも、「主婦が子供を連れ、普段着を着て、数千円の現金を持ってやって来る」という買い物行動とは明らかに違うのです。したがって盆暮れの贈答もサミットではやめようと言ってやめてしまいました。そういうことで、実はごく平凡な、つまらないような表現なのですが、この使命を明確化したことで、やってはならないことがはっきりした。

一方でそういう考え方を貫くと、今度はそういうのをやめる反面、目的に合うことは全部やらなくてはならないわけです。例えば鮮度をよくしなければならない。あるいは品切れを起こしてはならない。店の営業時間中いつ来ても、基本的な料理、例えばマーボー豆腐、すき焼き、天ぷらはいつ来てもサミットで売っているもので作れなければならない。デパ地下などでも、閉店間際になると売り場をどんどん空にしてしまいます。あるいは総合スーパーでも、夕方以降どんどん投売りをして空にします。サミットはこれをやらなくした。

なぜか。日常の家庭内食を提供するというのが我々の使命であるとするれば、夕方だけではなく、夜の8時に勤めから帰って来た人が来て、マーボー豆腐を作りたいと思ったら、ちゃんと豚のひき肉がなければならない。豆腐もなければならない。ネギもなければならない。そういう関連する商品が全部そろっていなければならないということ考えた。し

たがって、夜の8時、9時ぐらいに品揃えをチェックさせ、営業時間中どんな時間帯に來ても、基本的な料理が必ずできる。つまりそちらのほうは100%満足させる。その代わりに、くだもの盛り籠とか盆暮れの贈答はやらないということで、使命通り作り変えていったわけです。

最近問題になっているミートホープ社の事件とか、赤福の冷凍を解凍して日付がどうか、いま盛んに食の安心・安全ということが問題になっています。サミットが完全正直日付にしたのは、ちょうどこの「お客様の完全な満足」というテーマを掲げたときからなのです。昭和52年あたりでしょうか。主婦のモニターと話をしていた。モニターの女性が「サミットさんは、日付はどうやって付けていますか」と言うから、「もちろんパックした日を日付にしています」と言ったら、お客様が「一度パックしたものに問題があって、ほどこいて、それをもう一回パックしたときはいつの日付にしますか」と言うのです。正直に答えなくてははいけませんから、「それは再パックしたその日にします」。これは違反ではない。パックした日をもって加工日とするというふうになっていますから「パックした日で加工日です」と言ったら、消費者モニターは満足しないわけです。「そんなことを言ったら、荒井さん、おかしいじゃないか。だったらどんどんパックを変えれば、みんな日付は新しくなりますよ」。「そういうことはさせないようにしています」と言ったのですが、実はやっていました。

私が行った当時、サミットの朝の作業は何かと言ったら、前の日のパックを全部ほどこくことから始まる。前の日のパックを全部ほどこいて、その日の朝、パックをし直す。全部当日のパックに替えるのです。この間、赤福で話題になっていましたが、ラベルのところに印を付ける。パックをほどこいて何度もやり替えていると、わからなくなってしまうのです。一日にやったやつを、二日の朝に全部ほどこいて、また二日の日付にする。三日になって、また全部ほどこいて、三日の日付にするのを毎日繰り返していると、一日の日付のものが三日になっても四日になっても、当日の日付になっていますから、前の日のパックがどれかわからなくなる。そのうち人間というのは悪いほうには知恵が回るもので、一度リパックしたものは、右上にポッチが付いている。二度リパックしたら右の下にポッチが付いている。ポッチが二つ以上付いたものはやってはいけないとか、変なやり方が確立してきて、まさにそれを赤福はやっていたわけです。

食の安全・安心で、このごろそれが問題だということをニュースや新聞でいろいろ言っていますが、あれはまったく間違っているのです。昔はもっとひどかった。それが今だんだんよくなってきているのです。ミートホープの社長があ的事件のあと、テレビのインタビューで、「私は時代に遅れた。時代の変化を見抜きそこなった」と言っていました。あの社長が言っているとおりなのです。あの社長がやっていたことは、30年前は日本中がやっていたのです。それがどんどんなくなってきているのに、あの社長だけはシーラカンスのように残ったのです。赤福もそうです。売れ残ったものをいったん冷凍にして、そして解凍をしたときにそれをその当日の日付にするのは、30年前は当たり前なのです。

それどころではない。私が初めてこの業界に来たとき、社外の会合に出たときに、スーパーの経営者たちが「お宅はアルカクはどうしていますか」と言うのです。私はわからなかったので、「アルカクって何ですか」と言ったら、アルゼンチンの馬の肉だと言うのです。アルゼンチンの馬の肉には判子が押してある。その判子が四角いのだそうです。したがって符丁でこれを「アルカク」と言って、これは馬肉という意味なのです。今から 40 年前の日本のスーパーに限らず、お肉屋さんが売っているすき焼きの「並肉」というお肉はほとんど全部馬の肉なのです。皆さん、これを食べて育ててきているわけです。(笑)

これはまずいということになりまして、だんだん「牛は牛で付けなさい」「牛でも和牛と国産牛は分けなさい」「どうしなさい、こうしなさい」「冷凍のものは冷凍という表示をしなさい」、さらには「原産地をはっきりしなさい」ということになってきたのは、その後のことなのです。したがって決め事のほうが新しくなってきたので、昔のやり方をしているとみんな違反になる。したがって、「最近、食の安全・安心が脅かされている」と新聞記者の方は書けけれども、実は全体として見ると、昔に比べたらはるかによくなっています。私もその渦中にいたわけで、サミットの場合には、正直な日付にしたのが 1977 年か 8 年。

それから、一度売り場に出した商品を再加工しなくした。これも再加工するとわからなくなってしまうのです。例えばステーキで出したものを引き上げてきて、ひき肉にする。さらにひき肉が古くなってきたら、惣菜売り場に持って行ってコロケやメンチにする。レストランも同じことをやっている。レストランは昨日用意したステーキが古くなったら、今日のメンチカツになってくる。したがって、メンチカツがおいしい、鮮度のいいものを行っているレストランは安心だというのは、私たちの子供のころよく言われた言葉なのです。最近これはもう言われなくなっています。それだけ食の安心・安全は高まっているのです。しかしそれを国の法律や何かでやろうとしているので、それで詰めていくと違反が出てくるということなのです。

どのくらい大変かと言うと、先ほどサミットでモニターからそういう質問があって、「日付は正直にしましょう」「一日にパックしたものが、二日にドリップが出ているので、これをもう一回きれいにパックし直したときには、二日の日付ではなくて元の一日の日付にしましょう」ということにしたのです。すると、売り場には一日のものと二日のものが両方並びます。当たり前のことですが、二日のものから売れていくのです。一日のものは値段を下げなければ売れないということになってきます。それでも売れなければ廃棄するしかないわけです。私は「日付を正直にしよう」ということを社内で言いました。社内は猛反対なのです。

しかし、モニターから言われると、やっぱりそうしないといけないんじゃないかと思えます。しかも「お客様の完全の満足」ということを、私は会社全部の目標として掲げました。そう言う以上、お客様から不満が出てくるようなことは解消しようということでやったのですが、いっぺんにやると怖いのですね。当時 30 店ぐらいになっていましたが、最初は 13、4 店をやって、問題がなければ残りの 17、8 店をやろうということをやりました。

た。やってみたら案外ロスが増えなかった。「まあ、いいだろう」というので残りもやって、全体を正直日付に変えたのです。そのことによって、廃棄とロスが1年間に1億円増えました。当時サミットがどうにか黒字になって出た年間の利益がちょうど1億円でしたから、肉の日付を正直にするだけで、その1億円とほぼ同額の損がその時代にかかったわけです。ただ、利益は増えていく途中でしたから、尻の数字は1億、1億と横ばいでしたが、元のやり方をすれば2億出るはずが、また1億にとどまったというようなかたちで収まりました。

ところがおもしろいことが起こったのです。それをやりましたら、翌年から肉の売上が伸びてくるんです。その数年後には、サミットは肉のいいスーパーということで非常に強い競争力になってきた。おもしろいことに、全部お客様にわかっているのです。「我々は、今まではうそをついていましたけれども、これからは正直にします」というのはもちろん言うわけにはいきませんから、ただやっただけなのです。そして最初は損が出た。そうしたら、やがてちゃんと売上が伸びてくるんですね。

そのうち、おもしろいことが起こった。伊丹さんにその話をしたら、彼は映画『スーパーの女』で、それをちゃんと物語のなかに使いました。ある店で、百貨店系のスーパーと競合していた。すると、我々が全部正直な日付にして数年たったところで、お客様からクレームがついた。「お宅のひき肉は何よ！」と来たのです。「どうしたんですか」と言うと、「お宅のひき肉は冷蔵庫に入れたら、三日ぐらいきれいな赤い色をしているの。百貨店系の向こうのスーパーは、ちゃんと翌日真っ黒になるのよ。お宅のは何か変色防止剤を使っているでしょう」とお客様からクレームがついた。しかしそれはそうじゃないのです。皮肉にしても、正直にやっていると、新しい肉は三日ぐらい冷蔵庫できれいに赤い色をしている。向こうのほうが、いったん売り場に出た古い肉をひいているのです。「いや、実はこっちが本物です」ということを言いました。そういうことで全部正直にしまりました。そんなことを繰り返していくうちに、だんだんお店がよくなってきて、お蔭様で今日は2000億円ぐらいで、食品スーパーとしては日本でも最もいい企業の一つになりました。

(3) 目的達成のための「あるべき姿」

① 普段に対応した品質（高級化せず）

完全な満足のためには、先ほど言ったようにその目的から外れたものはカットしなければならぬ。しかし目的に合うものは全部やらなければいけない。そうすると、マーケットつまり市場ですから普段なのです。これもテレビやマスコミが非常に問題があるのですが、なぜか高級スーパーが評判がいい。お客様もアンケートをとると、「高級化してほしい」「上質のものを置いてほしい」と言うのです。だけど置いたら売れないのです。男性もそうかもしれませんが、特に女性というのは言うこととやることが違うというのは重要なところであって、要望を聞いて言うのと実際の行動とは違うのです。

例えば 100 グラム 1500 円の和牛というのはとてもいい肉なのです。だけどこれは売り場に置いてほとんど売れないのです。皆さんに聞きたいのですが、100 グラム 1500 円

の和牛を自宅ですき焼きをするときにお買いになっている方はどのくらいいますか。100グラム 1500円というと、400グラム買うと6000円なのです。それにいろいろ関連したものをそろえると、一晩の食事で1万円ぐらいかかる。これは企業規模によっても違いますが、普通のお宅というか日本の管理職の平均給与がほしい600万から800万ぐらいです。税金その他を引かれて、可処分所得600万円が消費に向かうとする。エンゲル係数が20%を切っているのです。今17%ぐらいだと思います。ほかの消耗雑貨を加えても、大雑把にほしい2割なのです。600万円の消費が行われているとして、12カ月だと50万円になる。50万円の20%は10万円になる。まあまあの生活をしている方がほしい月10万円で暮らしているのです。10万円ということは、30日で割ると一日3333円になる。1500円の和牛を200グラム買うと、ほかはいっさい買えないのです。したがって1500円の和牛は売れないのです。

それから評論家とか世の中で先生と呼ばれる人たちは、「尾頭付きのタイがあるから、あの店は品揃えがいい」と言う。尾頭付きのタイを買って自分で食べる人はほとんどいないのです。ワインの売り場というのも、私が自分でワインを買うときは1000円です。思い切って1000円。1200円買うときには、かなり清水の舞台から飛び降りるような気持ちで買う。できれば980円で抑える。「ボジョレーヌーヴォーが出ている。うーん、1000円ちょっと超えても買うか」というのが、自分で買うときの買い方。でも贈ってもらうときはシャトーラトゥールだろうと何でも、10万円でも20万円でもいくらでもいい。ただ自分で買うときは1000円というのが、ワインの買い方です。

だけどお酒の間屋さんが提案してくるのは、すごいことを言う。「ワインの売り場は、やっぱりどうしたって1万円以上のワインがあって、それはコルクを下にして置いて。そして5000円、7000円、ずっと置いて。2000円きっている安物のワインもまあいいでしょう。テーブルワインも一応品揃えしなきゃ」と言うけれども、我々が買っているのは、その「一応品揃えしなきゃ」のほうだけなのです。したがって、「高級化しろ」と社会も言うし、評論家も言うし、コンサルタントも勧めるけれども私は絶対にしなかった。だからワインは上限を決めて、2000円ぐらいのが1本か2本あります。しかも売り方は赤ワインと白ワインの売り場を分けている。間屋の提案は、赤ワインと白ワインを2000円なら2000円、5000円なら5000円でセットにしろ。これは贈答品の売り方なのです。我々がワインを買うときは、白いワインか赤いワインかを決めて、そして先ほど言った価格帯で求める。つまりどうも経営者や指導者が言っている品揃えの原則と、本当に消費者が行動として行う買い方とはかなりズレがあるということで、いっさい高級化しない。その代わりに、安物も置かない。上と下をカットして、普段に絞って、普段の中身をうんと広げたというのが、私がつくったスーパーマーケット。現在もサミットはほしいそうなのだと思います。

②ムダのない品揃え

・ワンストップショッピング

ワンストップショッピングという言葉があるのです。これも世の中では非常に間違っ
て使われています。例えば日本経済新聞の記事を読んでいると、「最近、消費者はワン
ストップショッピングに対する要求が非常に強くなっている。したがって小売業の店
舗はますます大規模化している」というようなことが書かれている。その理由で、
ダイエーやマイカルや西友は大型店になっていった。そして結局つぶれてしまっ
たのです。

これは何が間違っているかと言うと、ワンストップショッピングというのは、ある
目的をもって買い物に行ったときに一緒に買うと便利なものということなのです。
したがって肉や魚や野菜を買いに行ったときに一緒に買うと便利なものというの
は、トイレットペーパー、洗剤ぐらいまでなのです。スニーカーだとか、ゴルフ道
具などというのは全然いらないのです。したがって、これはいっさい置かない
ということがワンストップショッピングなのです。

私はある日、バブルがまだ燃え盛っているころのパネルディスカッションを聞いた。
大学の偉い先生が、「これからは、スーパーマーケットも多様な主婦の要望に
応えなければならない。例えばしゃれた喫茶店があつて、最高においしい
コーヒーが飲める。スーパーマーケットで買い物をして、ただ買い物で
終わるのではなくて、そこの脇にあるしゃれたコーヒー屋さんに入って、
そこで近所の人たちに会って、『源氏物語』の話なんかをするという
ようなカルチュラルな雰囲気があればだめなのですよ」と言ったのです。
パネラーのほとんどがそれに賛成したのです。「そうですね。これからは
多様な生活で、スーパーに行っても、ただ肉や魚や調味料を買うのでは
つまらない。おいしいコーヒーを飲んで『源氏物語』の話をしたり、
モーツァルトの話をする雰囲気がいるのですね。賛成、賛成」とな
った。たまたまそのパネルディスカッションに俵萌子さんという方が
出ておられた。彼女がその話を聞いていて、一人敢然として反対した
のです。「私はお肉を買いに行って、『源氏物語』の話をしたく
ありません」と言った。すばらしい。私はもう聞いていて感動して、
「そうだ！」と思った。すると司会をした人は困ってしまった。「
これでこの話題は終わります」と次に移ってしまった。まことに残念
でありました。

どうも目的に合わせてちゃんと手段を設計するというのを、日本人は
非常に苦手に行っているんじゃないでしょうか。何となく、感覚でいく。
目的をはっきり決めて、目的のための手段を選んで、そしてそれは
全部やるけれども、目的に関係のないことはやらないというものの
考え方が必要なのではないかなとつくづく思ったわけです。

・(カテゴリー毎の) ポジショニングを明確化

牛乳の品揃えがいいと言ったら、明治、メグ、森永といろいろなブランド
があることが品揃えがいいことか。お豆腐だったらもういろいろなお豆腐
があり、納豆だったらありとあらゆる納豆があるの
がいいかと言うとそうではないのです。だいたい一番売れるもの
があつて、その一番売れるものの容量が半分のもの、つまり小
パックで買えるものがあつて、一番売れるものよりちょっと上等な、
品質の上のものがあつて、一番売れるものと特色があるもの。
例えば納豆だったら、においがしない、粒が小さくなる、特別の豆
を使ってい

るとか、しかもお客様にわかる違いがある。

全体が野球チームのポジションのように、ピッチャー、キャッチャー、外野が3人、内野が4人で守るというように、それぞれのカテゴリーごとにダブることなく完全に守りができている。我々はそれをポジショニングと呼ぶのですが、それぞれの商品のポジションがはっきりして、豆腐だったら、お客様の求めている、普通の豆腐がほしい人、ちょっと質のいいものがほしい人、容量の少ないものがいい人、とにかく豆腐であればいいという人、特色のある豆腐がいい人というようなものを意識的につくっていつているわけです。これを全カテゴリーについてやっていつて計算すると、今はだいたい700坪ぐらいの売り場がいるということになってくるわけです。これが全部きちんとできているかどうかというのは非常に重要で、売り場の効率というのはそういうことです。

・ 2-3の原則

サミットの場合、ひき肉は150グラムと230グラムになっているのです。正確に言うとも225ですけども、これは2対3の比率です。切り身も2切れと3切れにしてあります。セルフサービスですから。家族ですと2切れの方、3切れの方、4切れは2切れ二つ、5切れは2切れと3切れ、そして6切れは3切れ入りが二つというふうに、2切れ以上は限りなくむだが出なくて買えるようになっています。

それから例えばハクサイですと、丸のまま、半分に切ったもの、4分の1に切ったもの。値段は、仮に丸いものが400円だとすれば、半분이200円、4分の1が100円というふうになっている。これも珍しいのです。実はそれまではと言うか、今でもそういうことをやっているスーパーはいっぱいありますが、丸が400円だったら、半分に切ったものは220円、さらにそれを半分に切ったものは120円にする。つまりたくさん売りつけようとしているわけです。私は、それはおかしいと思う。お客様にむだが出ないように買ってもらるのが重要だから、量目が少なくなってもグラムあたりの単価は同じようにしようということです。それがこの「2-3の原則」で、実は、お魚の切り身でもひき肉でもだいたいみんな2対3の比率に分けて、最小単位1の倍数で全部買えるように売り場がつくられている。

そうすることによって対面販売よりセルフサービスのほうがむだなく買い物ができる。「対面売り場のほうがむだがない」とよく言われるのですが、対面売り場でひき肉100グラム、150グラム買うのは大変です。勇気がいります。だから対面売り場を見ていたら、見栄っ張りのお客様が来て言っています。「うちのワンちゃんにあげるから、こま切れちょうだい。200グラムでいいの」。本当は自分で食べるお肉を、「うちのワンちゃんにあげる」と断らなければ買えないのです。そういう心配がないように、我々はむだがないようにセルフサービスでいろいろ工夫して売っているということです。

③セルフサービス方式と店内レイアウト

スーパーに来るお客様のほとんどが、晩のメニューを決めてない。伊丹さんがあの映画で、宮本信子にそれを言わせています。これが実は、入り口に青果売り場がある理由なの

です。スーパーの入り口に青果売り場があるというのは、アメリカの食品スーパーは全部そうなっているのです。私は最初理由がわからなかった。なぜ入り口が青果なのだ。これはやっぱりみんな疑問に思ったと見えまして、過去約半世紀の間、日本でも青果売り場を奥に持っていったり、いろいろな試みがあった。でもほとんど全部失敗しているのです。結局、今は入り口に青果売り場が来ています。

私はなぜか分からなかった。でもどうやら、これはメニューが決まっていけないということに非常に関係がある。どうしてかと言うと、青果売り場で売っている商品のなかの一部の商品は、メニューが決まらなくても買える商品がかなりある。例えばレタス、トマト、キュウリ、人によってはハウレンソウ、モヤシ。これらは常備野菜なのです。冷蔵庫の野菜庫のなかにいつも入っている野菜です。今夜のメニューが何であろうと、だいたい主婦の方の頭のなかに「今日はトマトがあと二つ残っている」、「キュウリが2本で、もうあと1本追加しなければならぬ」とかが入っているのです。その情報をストックとして持っていて、それで店に入って来る。お店に入ったときに今日はまだメニューが決まっていなわけですから、決まらないままこれを買うのです。おもしろいもので、これらの商品は相場商品で、青果市場の相場は始終揺れているのです。にもかかわらず主婦の方は、この商品についての価格意識は高いのです。キュウリがちょっと上がったら、すぐ「値段が上がった」と言います。皆さんの奥さんに聞いたらわかる。

だいたい皆さん、奥さんと一緒に休みの日に買い物に行かれたら、奥さんが皆さんに「今日、何にする？」と聞くのは青果売り場です(笑)。そこで皆さんが何と答えるかと言うと、「何でもいいよ」と答える。(笑)奥さんはこれが一番頭に来るのだそうですね。あのときにせいぜい一生懸命考えて「今日は何にしてほしい」と言えば、夫の誠意も通じるのですが、もっとも、また同じことを言うと怒られるかも知れない。「あなた、鍋ばかりね」などと言われるから、こっちもいい加減もういやになって言わないわけです。

いずれにせよ、主婦の人はそこで初めて今日のメニューを考えている。常備野菜を買いながら、だんだん買い物モードに切り替わっていくのです。そして買い物モードに切り替わってしばらく行ったところで、「今日はすき焼きにしよう」とか何か考える。そのときに夫の意見を求めているのに皆さんはほとんど協力をしていないというのが主婦の買い方で、これは伊丹さんがあの映画のなかで上手に使っておられます。

したがって入り口のところで買い物モードになって、買い進まれて、そして次に魚が来て、ここでメニューが決まる。人によっては最後にお肉を買ってすき焼きにしたければ、また春菊のところに戻って来なければならないのです。だから実は買い物の順序になってこないのです。でも、全体的には店を大回りするようになっている。つまり、一番たくさん買い物をする生鮮食品と、「水物」と言われているのですが、豆腐とか卵とかを置いてあり、内側にちょっと頻度の低いものがある、チェックアウトするというレイアウトになっています。これはみなお客様の買い物がもっともしやすい、むだのない買い物の順序として確立してきたものです。

(4) 作業システム

① ジャストインタイム

トヨタ自動車の幹部が初めてアメリカのデトロイトを見に行っただのは、昭和 20 年代の後半のことだそうです。そのときにデトロイトで自動車工場を見て、ついでにこの機会にアメリカをもっと見ようということになった。アメリカの街を見ると、日本になくてアメリカで非常に目立つのはスーパーマーケットなのです。トヨタ自動車の幹部は、デトロイトのスーパーマーケットを見たのです。

「スーパーマーケットはすごいなあ」「セルフサービスって、日本にはこんな売り場はないなあ」と言って見ていたら、そのうち誰かが「おかしいな」と言い出したのだそうです。実は私は、大野耐一さんというトヨタ生産方式を発明された方と対談をしたことがあって、この話は直接彼に聞いたのです。そのときに、彼自身はアメリカには行ってないそうです。ただ、トヨタの幹部はアメリカのスーパーマーケットを見て、おかしいなと思ったと言うのです。

なぜおかしいなと思ったかと言うと、その時代でもアメリカのスーパーマーケットはすでに今の日本と同じぐらいで、1 万ぐらいの品目があった。1 万ぐらいの商品を置いているのに、品切れがほとんどない。しかも売り場の在庫を数えてみると、例えばマヨネーズでもドレッシングでもそうたくさんあるわけではなく、だいたい 20 本とか 30 本。そんなものです。

あんまり在庫がない 1 万の商品を、消費者が勝手に買って行くのにほとんど品切れがない。不思議だなとトヨタの幹部は思った。

なぜ不思議と思ったかと言うと、トヨタの人々には問題意識があったのです。自動車の部品は 3 万以上だそうです。その中の 1 個の部品が間に合わなくても自動車は組み立てられないのです。したがって 3 万の部品のすべてに在庫の余分をとっておく。そうすると当然ながら、部品の在庫が多くなって、劣化してくる物が出てくる。さらにモデルチェンジをしたときには膨大な量の廃棄が出るわけです。自動車メーカーにとって一番頭が痛いのが、部品の余分な在庫をどうしたらいいかということでした。最少の在庫で車がちゃんと組み立てられるようにしたいというのが、自動車メーカーの一番の願いだった。

その問題意識でアメリカのスーパーマーケットを見て、この一品一品の商品を自動車の部品と見たらどうだろう。自動車の場合、一台つくるには車輪が四つと予備とで五つです、ハンドルは一つと決まっている。ちゃんともう数が決まっても在庫管理に困っているのに、スーパーマーケットでは客が勝手にもっていつているのに品切れがほとんどない。こんなに少ない在庫で次々に買い物をして、カートに山盛りにして出ていく。しかも品切れがない。

不思議だなということを考えて、はっと気がついた。これは置いたものを売っているのではない。お客様がもっていつているものを奥から出して来ている。だからこれは品切れが少ないのだということに気がついた。これがトヨタ生産方式なのだそうです。

大野さんがこのトヨタ生産方式を考えた方なのですが、彼が言っていました。私を見て、にやっと笑って、「日本のスーパーじゃなくてよかった。品切れがたくさんあったら、あんなこと気がつかなかった」などと言って、ちょっと皮肉を言われたのですが、よほどいいアメリカのスーパーをご覧になったようで品切れがほとんどなかった。

実はトヨタでは、この方式のことを長く「スーパーマーケット方式」と呼んでいた。ところが昭和 37 年か 8 年に、トヨタの品質管理が非常にいいということで、デミング賞という世界最高の品質管理の賞を得た。それでデトロイトから、逆にトヨタに見学者が来るようになった。そのときにどう説明するか。「スーパーマーケットシステム」だと言うと何となくアメリカ人はわかると言うのです。これはまずい。まだしばらくの間は、このトヨタの発明を秘密にしておきたい。日本的なものだとのイメージに名前を変えようというので、「看板方式」になった。それからもう一つ、「行灯」。行灯というのは、問題があったところにランプがつくあれです。だから「看板」と「行灯」というのは、デトロイトの自動車メーカーの目をくらすための符丁なのです。もともとは「スーパーマーケット方式」と呼ばれていたのだそうです。

②流れ作業による高速の作業

私がたまたま今の「お客様の完全な満足」を目指して改革していくうちに、生鮮の作業が問題になってきた。最初に産業の知恵を導入したのが、フォード・システムです。流れ作業、分業。

プレハブ建築協会さんに関係しているような大工さんにも職人氣質というのがあるわけですが、肉や魚の世界にも同じような気質があります。職人は絶対にやり方を変えないのです。これを流れ作業にするというのは一大事件で、何人も人が辞めたり、大騒ぎでいろいろなことがあった。しかしとにかく流れ作業にした。しかし、やってみるとベルトコンベアが使えない。使えないというのは、あまりにも工程が短くて品目の数が多いのでベルトコンベアに向かないのです。そこで、ベルトの代わりにトレイで回すような方式をした流れ作業を一応つくった。とうとう仕上げがこのジャストインタイムで、サミットの場合には今からもう 20 年近く前に、日本で初めてジャストインタイム方式を逆にスーパーマーケットのなかで確立することができました。

具体的にどういうことかと言うと、午前 10 時にお店が開店します。その段階では売り場を最低レベルに埋めておく。これは加工食品よりも生鮮食品が難しいわけです。肉も魚も野菜も、売り場を完全に埋めます。埋めるというのは棚板の上が空かないようにしておくということで、2 段積みまでです。だからフェースに四つパックを並べて、奥に三つ並べて、12。それを 2 段までですから 24 パックです。一つの品目だいたい 24 パックぐらいで、肉、魚、野菜で 1000 アイテムぐらいなのです。これをきちんと埋めます。肝心なことは、それ以上は絶対つくらせないということです。その段階で店の作業場のなかには、できあがった商品の在庫をゼロにしておきます。つまり店の奥の冷蔵庫のなかには原料、つまり肉の塊がある。丸のままのブリがある。サケの丸がある。しかしパックに詰めたも

のは売り場に出ているだけ。売り場に全部出て、売り場は板が見えないところまで埋めておきます。これが朝一番の「100%の品揃え」と我々が呼んでいるものなのです。

お客様が入って来られます。お客様が自分の好きなものをお求めになりながら、どんどん買って行かれます。かごはどんどん埋まっていきます。売り場から商品が持ち去られていきます。売れるものの在庫がどんどん減ってきます。これを見ているのです。それで肉と魚と野菜の責任者が見ながら、ある程度減ってきた段階で、売り場の奥の作業場に「ブリの2切れ入りの切り身を20パック作ってくれ」とか「サケの3切れ入りのパックを15パック作ってくれ」というような指示を出します。その指示をしてから売り場に出てくるまで、何分が出てくるかというのが実は勝負なのです。これを非常に速いスピードで出てくる仕組みをつくりますと、次々に売り場が補充されてくる。

ということはどういうことになるかというと、午前10時に売り場は完全に鮮度のよいもので埋まります。お客様は次々にかごにお好きなものを買って行かれます。売り場の商品がどんどん減ってくる。減ってきたなと思うと、後ろからできたてが出てくる。また減ってきたなと思うと、できたてが出てくる。お客様によって在庫がどんどん持っていられる。だけど売り場はすぐに復元する。ということは、お客がいっぱい入って、商品は出ていくのに、売り場は一つも変わらないように見える。「あれっ、朝オープンしたときと全然変わらないなあ。なぜだろう」という状態のまま閉店の間際までいって、閉店近くになるとある条件のなかで、さっき言ったようにひき肉だったら150グラムと230グラムのどっちは切れてもいい。その代わりにどっちは最低3パック以上残しておくという約束ごとを全部つくってあります。その範囲まで減らして店を閉めるという仕組みになっているわけです。

つまり、いつもジャストインタイムで商品が出されて、それは全部作りたてで、もっとも鮮度のいいものが出てくる。そしてお客様はどの時間帯に行っても、日常の食の買い物については完全な満足をしていただけるという仕組みです。そのような作業の仕組みをつくることによって、どうにかいい状態がつけれるようになります。この間、1970年に始めて25年ぐらいかかりました。お蔭様で今そのやり方は、日本中のいろいろなスーパーで取り入れられております。

5. 日本人は「マーケティング好き」で「マネジメント嫌い」？

さて、少しお話を残しましたが、最後に、「日本人はマーケティング好きで、マネジメント嫌い」ということをお話しして終わりたいと思います。

ゴルフでコースマネジメントなどという言葉がよく使われます。あれはどう攻めるかというコース攻略法のようなものです。

「やたらに飛ばしたらいいというのではないよ。自分の得意の残り100ヤードまでボールをもって行って、それはフルショットでちゃんと乗せていけよ」などということを行っているのですが、あれはマーケティングの領域です。

マーケティングとマネジメント。マーケティングも広い意味でのマネジメントのなかに入る

と思いますが、マーケティングというのは、ゴルフにたとえて言えば、どこにボールを打っていくかということです。これはゴルフ場でキャディが言っていることです。

「これはちょっと右のほうへ打っていくと球が左にどんどん傾斜して、フェアは左に傾斜が落ちるから、左に行くともまずいです。右から攻めてください」とか「グリーンのところにあるバンカーは手前に見えるけど、それは離れていますから思い切って攻めていいですよ」とかキャディが言います。あれがマーケティングです。

マネジメントというのは何かと言うと、思いどおりのボールが打てるかということだと思うのです。だからキャディがいくら「高い球で止めてください」と言ったって、私には無理なのです。高い球を打つと同時に転がってしまいますから、必ず奥へこぼれてしまう。したがってできないのです。要はマーケティングにみな興味があっても、マネジメントがちゃんとしていなければ、ねらいどおりに物事はいかない。

ところが不思議なことに、少なくとも流通業界というかスーパーマーケットの世界では、だれもかれもがマーケティングの話ばかりするのです。例えば「高級なものをねらえ」「これからは価格が問題になる時代だ」「これからは惣菜が重点的な商品だ」とかはみんなマーケティングの話なのです。しかしいくら「鮮度をよくしろ」「高級な商品を置け」「惣菜が重要だ」と言っても、本当にいい惣菜がつくれて、お客様が来られるときにその惣菜、コロッケならコロッケ、アジフライならアジフライがいい鮮度でできたてのものがちゃんと出ていないとだめなのです。こちらのあとのほうがマネジメントです。

すべての仕事の中に、マーケティング、つまりキャディが教えてくれるようなことと、我々が自分で身につけて、テークバックからフィニッシュまできちんと球を打って、芯を食った球を思いどおりに打てるということとはまったく別のことなのですが、日本人は何かすごく器用なのか頭がいいのか、自分はマネジメントはできるという前提に立ってマーケティングの話ばかりするという傾向があるように私は思います。したがって最初にお話ししたように、私はマーケティングについては、みなが言っているスーパーマーケットというのはどうも違っている。スーパーマーケットというのは何をやる仕事かという基本に立ち返って、ほかの方の言っていることを全部否定して、基本的に自分で考えなおしたわけです。

しかし、むしろ重要だったのはそういうマーケティングの、考え方を実際に実現していくためにいろいろやったことで、それはなんのことはない、私は住友商事時代にマネジメントの知識としてほとんどすべてを知っていました。しかも私は、最初申し上げたように、肉のことも魚のことも食品のことも何も知らなかった。これは全部他人の知恵を借りました。他人の知恵を借りながら、それをちゃんと会社として、財産としてやっていくことができるというのがマネジメントの考え方だと思います。マネジメントの知識なんて役立たないなどと思わずに、ぜひマネジメントの勉強をしてください。その中で特に一人だけと言われれば、やはりドラッカー。「現代の経営」などはあのとおり企業で実践すれば役立つのです。それが実は「お客様の完全な満足」という目標につながっていったというふうに私は考えています。

皆さんのお聞きになりたいようなことに関係したか、どうか。スーパーマーケットの場合、お客様が一般の消費者でありますのでちょっと違っているかもしれませんが、その辺のところは皆さんのところで補っていただければ大変ありがたいと思います。どうも長時間ご清聴ありがとうございました。(拍手)