

転換期のチェーンストア経営

Chain Store Management at a Turning Point

住 谷 宏

1. はじめに
2. ヤオコーの「チェーンストアとしての個店経営」
 - (1) ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット
 - (2) 全員参加の商売
 - (3) ヤオコーの現状
3. カスミの「ソーシャルシフトの経営」
 - (1) 小濱裕正会長の決断
 - (2) ソーシャルシフトの経営
 - (3) カスミの現状
4. カスミの課題とヤオコーがスムーズに地域密着へ移行できた理由
 - (1) カスミの課題
 - (2) ヤオコーがスムーズに地域密着に移行できた理由
5. おわりに

1. はじめに

日本の小売業の総売上高の 78.7%はチェーン小売業(レギュラー・チェーン、フランチャイズ・チェーン、ボランタリー・チェーンの総称)が占めている⁽¹⁾。その中でもレギュラー・チェーンは、小売業の総売上高の 67.1%を占めている。レギュラー・チェーンは、チェーンストアとも表記される。チェーンストアは、標準化された業態を多店舗展開し、本部が立地選定、店舗の建設、仕入れ、販促、物流、人事、財務などを担当し、店舗は販売に専念するという組織で、本部と店舗全体で一企業である。日本の小売業は、売上高を基準にするとチェーンストアが中心なのだが、このチェーンストアの経営の仕方に変化が目立ってきている。

特に、店舗がそれぞれの立地環境に細かく対応した地域密着戦略を展開するところが増えつつある。これはその店舗だけの経営を考えれば望ましいことかもしれないが、標準店舗を多店舗展開し、営業の中央統制をするというチェーンストアの効率経営という長所を阻害するのではないかという危惧もある。それにもかかわらず、なぜ、地域密着を採用するチェーンストアが多く出てきているのか？どのような契機で、どのような考え方で、地域密着をするようになってきているのか？この問題を、複数事例研究を通じて、検討していきたい。なお、各社が地域密着戦略という用語を共通に使っているわけではなく、たとえば、ヤオコーは「チェーンストアとしての個店経営」と表現し、カスミは「ソーシャルシフトの経営」と表現し、無印良品は「土着化」と表現している。ここでは、ローカルチェーンのヤオコーとカスミの事例研究をおこなって、既述の疑問にたいして検討していきたい。

2、ヤオコーの「チェーンストアにおける個店経営」

(1) ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット

1991年から2001年までの10年間は、「失われた10年」と呼ばれることがある。バブル崩壊とその後の景気停滞期で、大店法の規制緩和が行われ、1997年には消費税増税が行われ、小売経営にとって厳しい経営環境であった。実際、93年ころから食品スーパー各社の業績が軒並み悪化し始めた。そのような状況下で、ヤオコーの川野幸夫社長(当時)は業績不振の原因を外部環境に求めるのではなく、自らの小売経営の在り方に求めた。そして、「どう見ても、私たちがお客さまに提供している商品やサービスのレベルが、どんどん高度化していくお客さまの要求に対応し得ていない、つまりお客さまの要求水準の方が、私たちが提供しているものよりずいぶん高いところにあるということから、成績不振の原因は、自分たちのありようの中にあると考えざるを得なかったのである」(VALUE CREATOR 編集部, 2010, p.43)と述べている。

そして、第1次中期経営計画を策定した1994年からどのようなスーパーマーケットになるべきかを検討した。その検討過程では、次のような意見が出ていた。「今までの店には、インスタベーカーリーがなかったではないか。お酒もないではないか」、「コンビニは外部の工場で作っているが、スーパーマーケットは、売り場での売れ行きを見ながらバックヤードで作れるのだから、鮮度のいい弁当が売れるはずなのに、それをやっていない」、「お客さまの生活も豊かになってきて、例えば食卓に花が必要ではないか」(VALUE CREATOR 編集部, 2010, p.43)などであった。

このような検討を踏まえ、また、外部のセミナーに参加して様々な情報・意見に接しながら、当時の川野幸夫社長は、スーパーマーケットで扱う商品を「コモディティ商品」(大衆実用品つまり汎用品、どこでも買える商品)と「ライフスタイル商品」(生活充実品あるいは選考品、つまり、消費者が自分の好みやこだわり、そして生活様式に合わせて買う商品)に分類して、そのどちらの商品の品揃えに重点を置くかによってスーパーマーケットの経営の在り方は決まってくるというように考えた。コモディティ商品の消費者にとっての価値は商品の価格であるから、コモディティ商品中心の品揃えを行うスーパーマーケットは低価格訴求が欠かせない。一方、ライフスタイル商品の消費者にとっての価値は商品の独自性であるから、ライフスタイル商品中心の品揃えを行うスーパーマーケットは商品の独自性とか差別化で訴える必要がある。そこで、川野幸夫社長は、これからのスーパーマーケットは、コモディティディスカウント型スーパーマーケット(低価格訴求型)とライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット(価値訴求型)のどちらかであると考えた。コモディティディスカウント型スーパーマーケットで成長していくためには、規模が必要である。当時のヤオコーでは大規模スーパーが近隣に立地したら勝てない可能性が高かった。そのため、企業規模が相対的に小さいヤオコーが成長していくためには、ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットを追求していくことが重要であるという判断に至った。そこで、1997年の第2次中期経営計画で、ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットを目指すことを明言した。この方針は、基本的に価格訴求をしないことを意味している。これはとても勇気の必要な意思決定である。スーパーマーケットでのライフスタイル商品の中心は、生鮮・惣菜である。また、提案型の品揃えや売場作りが必

要となる。それをどのような店舗フォーマットで実現していくのか、そこが問題である。

1998 年、そのライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットを具体的姿にした「狭山店」を開店した。狭山店の特徴をあげると以下のとおりである。

- ・青果売り場・・平台を多用して市場のようなにぎわいを出そうとした。ここに近隣の農家と協力して「今朝採り野菜」も並ぶことになる。
- ・鮮魚売り場・・来店客との会話ができるようにオープンキッチンにしている。
- ・デリカ(惣菜、すし、ベーカリーの総称)の品揃えを充実させ、売り場を広く取った。惣菜もオープンキッチン。これらのデリカは店舗内で作る。
- ・「クッキングサポートコーナー」・・ここで毎日数点のメニュー提案をし、実演もする。この場所が、近隣の主婦との料理のよろず相談所になることを意識したものである。
- ・キッチンカフェ・・デリカ商品などをその場で食べることができる場所である。無料のお茶があり、井戸端会議の場としても役に立っている。高校生が学校帰りに、ここで宿題をやる姿もある。

これらの中で「クッキングサポートコーナー」はヤオコーが毎日メニュー提案しているとして話題になった。そこで、このクッキングサポートコーナーについて、少し詳しく見ていきたい。川野幸男会長は「主婦の皆さんは実は買い物が苦手で、『今夜のおかずは何にしようか』と日々の献立に苦心している」と発言している。(岡村繁雄, 2010, p.1)このような考えがクッキングサポートコーナーを設けることにつながっていると思うが、このクッキングサポートコーナーのはじまりは、96 年の群馬県中之条店で当時の小澤店長の行動であった。

96 年、ヤオコーが群馬県に出店した。ヤオコー中乃条店である。店長は当時 32 歳の小澤三夫氏。小澤店長は、「メニュー提案」「地元野菜の仕入れ」などを行なった。しかし、中乃条の住民は、生の食材をおいしくたべるという習慣があまりなかった。ヤオコーの強みは、生でおいしく鮮度のよいものを提供する商品力である。しかし、鮮度の良い肉や魚が全然売れなかった。そこで小澤店長は、パート社員全員に「メニュー提案台」というものを各自の写真と名前をつけて、ひとり 1 台ずつ与えてみた。このメニュー提案台が現在のクッキングサポートコーナーやテーブルセットの原点である。パートは一定の範囲で商品の発注を任されており、受け持ちの食材を使った創作料理などを自ら提案する。自宅での調理作業には時給は出ないから、いかにやる気になってもらうかが勝負どころなので、小澤店長は、有能なパートには思い切って時給を上げた⁽²⁾。

このクッキングサポートのその後の展開は、以下①～③のとおりである(小川孝輔, 2011, pp.34～46)。

- ①来店してくれる主婦のために、毎日の献立メニューを提案し、料理作りを支援することは、2～3 人のパートナーさん(栄養士の資格をもっている)で運営されている
- ②「テーブルセット」は、青果売り場とベーカリーコーナーの付近に設置されていて、若い夫婦がふたりの子供と一緒に過ごす家族の団欒をイメージしたものである。食卓上の料理は「クッキングサポートコーナー」から運ばれてくる。この料理は毎日入れ替えられる。テーブルの上には、花が飾られていたり、食パンがベーカリーから借りてきて置かれたりしている。
- ③「おすすめニュー」はパートナーさんが自ら手書きで料理の作り方を説明した「横長

B6 版」の白黒コピー用紙である。

なお、『クッキングサポート』（ヤオコーオリジナルの食と料理の情報誌、毎月1回発行）には、全店共通の人気メニューが掲載されている。この『クッキングサポート』の編集会議は、毎月1回川越南古谷の研修センターで開かれている。そこには、社員10人＋パートナーさん10人が集まって検討している。

また、地区会議は、2ヶ月に一度開催(3時間)されていて、「クッキングサポートコーナー」で働いているパートナーさんが集まって、「好評なレシピの持ち寄りと料理の講習会」を行っている。そのため、料理学校の講師を招いて、新しいメニューや調理方法を学ぶこともある。

以上のように様々な工夫がされている狭山店の説明を聞き、狭山店を見て、「他の店長も狭山店と同じにしてほしいと直訴」が相次いだ。この狭山店は、ヤオコーのその後の店作りの出発点となり、売場作りの原点となっている。

ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットになるという意味決定はヤオコーの今日の成長の礎になっている。そして、狭山モデル(狭山店をこのように呼んでいる)の成功でそれを具現化した。ここで歩みを止めず、ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットを実現するためには何が必要なのか、組織をどのように変えるべきなのかをさらに追及したことが今日の成長につながっている。

(2) 全員参加の商売

2000年にヤオコーは第3次中期経営計画を発表している。そこでは「チェーンストアにおける個店経営」を目指すことが明記されている。チェーンストア経営と個店経営は相反する考え方である。なぜ、その二つの概念を一つにしないといけなかったのか、その点については以下のように説明できる。

ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットになるためには、立地した店の商圈内にどんな人が住んでいて、食生活においてどんなニーズがあるのかを詳しく調査する必要がある。つまり、地域密着、小商圈型にならざるを得ないのである。その小商圈の消費者調査を徹底するのか、あるいはPOSデータを徹底的に分析するという方法もある。POSデータについては、川野幸夫会長は、「POSレジという便利なものがあって、本部は情報として個々のお店の商品の動向をつかむことができる。しかし、極端にいえば、その商品をお客さまはニコニコしながら買ってくれたのか、他にないから仕方なくイヤイヤながら買ってくれたのかなどといったことは、POSデータからは見えてこない」(VALUE CREATOR 編集部, 2010, p.46)と述べている。つまり、消費者調査やPOSデータの分析よりも、消費者に接している店舗の従業員の判断・工夫が重要だという結論になっていくのである。そのため、「店の方にてできるだけ商売の主体性を持たせて、自分たちのお店に来られる人たちに、どんな価値のある商売をしたらいいのかを考える、そういう商売を私たちは『個店主義』とか『個店経営』という言い方をして行っている」(VALUE CREATOR 編集部, 2010, p.46)と述べている。そして、本部は店舗をサポートし、提案する役割であると考えている。そのため、現在もヤオコーの本部は「サポートセンター」と呼ばれている。

このような考え方は、本部主導で系統的にチェーンを運営するという発想とは全く

異なる。1 店舗、1 店舗の個店経営が重要となるので、店長の役割が大きく、また、最も数が多いパートタイマーやアルバイトの方々にどのように働いてもらうかが重要となる。そのため、第3次中期経営計画で「チェーンストアにおける個店経営」と共に「全員参加の商売」を行うということを明記している。

全員参加の商売とは、ヤオコーのHPには「それぞれのお店が地域のお客さまのニーズにお応えするために、本部主導ではなく、それぞれのお店の店長やスタッフが主体性を持った品揃えやお店づくりをしています。また、私たちヤオコーの店は、社員はもとより、パートタイマーの方も全員がチームのメンバーとして、一緒になってお店づくりをし、全員参加の商売をしています」と、この個店経営・全員参加の商売の意味を説明している。

川野幸男会長は「彼女たちにイキイキと働いてもらいながら、顧客のニーズに伝えていく知恵を出してもらうのが一番、これからは一店ごとに地域に根ざした『個店経営』がより重要になってくる。それは店長一人だけでなく、当社が『パートナーさん』と呼ぶ従業員の人たちに権限を委譲していくことが大切だ」と語っている(岡村繁雄,2010, p.2)。

パート社員の大部分を占める主婦の潜在能力を引き出すことで、消費者のニーズにあった品揃え、サービスを提供することが個店経営の狙いである。パート社員のやる気を引き出す最大の原動力は良い意味での放任主義(まずやってみなさい精神)である。

たとえば、顧客から商品取り寄せの要望が店に寄せられるとパート社員がまずチェックする。そして、売れる商品かどうか吟味した上でバイヤーと調整する。発注量、売り場作りなど基本的にすべてパート社員が決める。結果として、「成功したときの喜びはたまらない」とパート社員は述べている。一方、店長は「失敗する可能性が高くても、とりあえずやらせてみる。それによって実力が向上する」と述べている。たとえば、数年前、カレーにぴったりの美味しいお米を売り出そうとパート社員に商品の選定、売場作り、発注などほぼすべての企画を委ねたところ、大失敗したことがある。その失敗を機に消費者目線の大切さ、詳細な販売計画の必要性を再認識した。その失敗が、「お客様の声により入荷しました」コーナーの実現につながった。

時には、パート社員の反対で商品を変えることもあった。「小さく切った果物の盛り合わせを作っていたとき、店の幹部が作業効率を考え『切断に手間がかかるパイナップルは缶詰にしよう』と提案した。するとパート社員の二人が『そんな中途半端な商品は絶対売れません』と猛烈に反対した。」熱意に負けて結局、缶詰は使わなかった。その結果、爆発的に売れた。

人気コーナーの「おかずバイキング」もパート社員の声を聞き入れた。質の面でも「家庭で作ったようなおいしいものしか売れない」と言われ、豚の角煮、カレーなどは前日から仕込んでいる⁽³⁾。

消費者の要望は多様化、複雑化しているから地域のニーズに合わせた個店経営が必要だと考えているヤオコーは、品揃えと売場作りなどの権限を店舗に移譲して、正社員、パート社員が等しく意思決定に参加する全員参加型の商売を実践してきている。そして、本部社員には「店が自由にやれるように手助けするのが本部の役割だ」と厳命している。

パート社員のモラルアップのためにしていることを箇条書きにすると以下のとおりである。

- ①パート社員が発注したり、POP を書いたりして、販促活動をしている。また、パート社員は POS データをみることもできるので、自分の提案・工夫の結果をいつでも見ることができる。自分の工夫が良好な結果になるとやりがいを感じる場合も多い。
- ②店長はパート社員とのミーティングを週に10回以上行う。このようにコミュニケーションをよくする努力をしながら、パート社員の意見を聞くように配慮している。
- ③小集団活動・・・部門ごとにパート社員のグループが形成され、そのグループごとにどのようにしたら業務を改善できるかを自主的に工夫している。
- ④「感動と笑顔の祭典」を 2006 年 5 月から実施している。これは小集団活動の結果、優秀なグループが(1 回 9 グループ)が経営陣、全店長の前で報告する行事で、優秀なグループが表彰される。最近では、賞品のひとつとしてアメリカ研修ツアーへの参加もある。
- ⑤成果連動型報酬・・・売上高経常利益率が4%に達すればパート社員にも特別賞与が支給される。パート社員も毎月自店の売上高経常利益率を見ることができる。これが励みになって、パート社員の積極的販促活動にもつながっている。
- ⑥ヤオコーの PB は欧米型の三層、「イエスヤオコー プレミアム」「イエスヤオコー」「イエスヤオコー バリュー」になっている。この PB 開発では、パート社員 20 人が本社の食堂に集まり、新しい PB の試食会を定期的に行っている。20 人のパート社員は素材や出来上がった料理を試食し、味・量・食感・パッケージなどに次々と注文をつける。この試食会によって、なんども改良を重ねる。ここで OK をもらえないと事実上 PB は発売できない。社内会議にかける前に OK をもらっておくことになっている。この試食会を 2 回で通過できる商品はほとんどない。これまで、販売にこぎつけられたのは 6~7 割で、最後まで通過できなかったものが 3~4 割と言われている。特に、『冷凍食品の PB『やさしいテーブル』ではパートナーの監修が必須となっており、『仮に責任者が OK を出してもパートナーが却下すればお蔵入りになる。』そこには、パート社員が地域の最も身近な消費者という考え方がある。また、パート社員も自分たちが参加して、生まれた商品だから工夫して、一生懸命販売しようとする」(日経流通新聞, 2012)。

このようにヤオコーは全員参加の商売という言葉で、パート社員、正社員が一体となって、地域の顧客に喜ばれ、結果的に店舗の目標を達成するように努めている。そのため、パート社員は、ヤオコーでは「パートナー」と呼ばれている。

(3) ヤオコーの現状

2020 年 3 月期決算はヤオコー単体で、売上高 4604 億円(前年比 105.3%)、営業利益高 198 億円(前年比 110.6%)と 31 期連続増収・増益を達成している。これは驚くべき記録である。現在、ヤオコーは 2018 年 4 月から 2021 年 3 月の 3 ヶ年での目標として、①商品・販売戦略では、1 km 商圏シェア 25%の獲得を目標にしており、②運営戦略では、店舗作業の 15%削減及び既存店の一人一時間当たり売上高の向上を目指している。この店舗作業の 15%削減目標は、店舗の従業員が独自の工夫をする余裕がなくなっていることに危機感を覚え、本部機能を強化することによって、店舗の作業

量を減らし、自由に独自の工夫をする余裕を生みだそうとしているのである。③育成戦略としては、働き甲斐の向上、労働環境の改善を目指している。また、④出店・成長戦略としては、毎年 5% ずつ確実に店舗を増やすことを実行している。

このように 3 ヶ年ごとに中期経営計画を作りながら、成長してきているのであるが、その中心となる考え方は、「ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット」であり、「チェーンストアとしての個店経営」であり、「全員参加の商売」である。ただ、2013 年の川野澄人社長になってから、PB を開発したこと、ヤオコーカードというポイントカードを発行するようになったこと、PB を中心に価格帯を広げ、ある程度価格競争にも対応するようになったことが近年の変化である。相変わらず川野幸夫会長が意思決定した考え方を踏襲しながら、川野澄人社長は、ディスカウントストアのエイヴイの完全子会社化、都内に八百幸という新しいフォーマットを出店するなど新たな戦略も展開し始めている。これからのいかにパート社員の知恵・工夫を引き出した店舗運営ができるのかがカギとなっていくと考えられる。

3、カスミの「ソーシャルシフトの経営」

(1) 小濱裕正会長の決断

小濱裕正氏は、1965 年に神戸商科大学を卒業し、主婦の店ダイエーに入社した。ダイエーの専務取締役を経て、2000 年にカスミの創業家の神林氏に請われて、ダイエーを退社し、カスミに入社。2002 年にカスミ社長、2010 年にカスミ会長となり、現在は USMH (マルエツ、カスミ、マックスバリュ関東の統合会社、2015 年に設立) の会長も兼務している。

小濱会長は、カスミ社長になると不採算事業を次々と整理し、本業の食品スーパーに資源を集中した。2003 年にはイオンと資本・業務提携をし、徹底したコスト削減で業績は回復し、売上・利益とも絶好調となった。

それでも小濱会長は悩んでいた。ダイエー時代、小濱会長は、「スーパーは地域密着でなければ勝てない」(小濱裕正, 2020a, pp.49~50) という信念を持つようになり、故・中内功氏とたびたび衝突していた。それにもかかわらずカスミは典型的な本部統制型のチェーンストアで、店舗が何かをしようとすればいちいち本部の承認が必要であった。カスミは業績回復を果たし、成長路線を歩み始めたが、本人の信念とはかけ離れたチェーンストア経営を行っていたのである。

そんな時、東日本大震災が起こり、カスミも被害を被った。「70 店以上で大きな被害があった。本社との連絡がままならない中、店は個々に判断して営業を続けた。『こんなことができたのか』小濱裕正会長は現場の底力に気づいた。」(日経産業新聞, 2015)「各店舗の店長たちは自分で判断して、地域のお客さまが望むことを実現しようと動いてくれました。この時、『もっと現場を信用しても大丈夫だ』と気付かされた」(小濱裕正, 2020d, p.58) と述べているように地域密着型経営の可能性をその時に感じたのだ。しかし、それをどのように実現していけばよいのかという悩みは続いた。「我々はお客様の声を聞くといいながら、じつは何も聞いていないに等しかった。本質も捉えることがで

きていない。地域の生活者との接点のあり方を根本から変えないと、過去の経験の積み上げだけではこの先、生き残るのは難しい。ただ分かっているけれど、どうすればいいのか悶々としていたというのが正直なところだ」と(日本経済新聞, 2012)と小濱会長は表現している。そんなある日、監査役から紹介された本(斎藤 徹, 2011)で「ソーシャルシフト」の考え方を知る。ソーシャルメディアが普及する中で、企業は現場での真摯な取り組みを通じて従業員が心の豊かさを感じられるようにしなければならないとの内容だった。業界の定石で、効率を追求する統制型のチェーンストア理論を徹底した結果、現場には言われたことに従う受け身の意識が染みついていたと小濱会長は認識していた。これを打ち破るためには、「ソーシャルシフト」の考え方をカスミに植え込む必要があると考えた小濱裕正会長はひとりで『ソーシャルシフト』の執筆者である斎藤徹氏が行っているコンサルタント会社を訪問し、協力要請をした。

ダイエー時代の信念である「スーパーは地域密着」ということと、東日本大震災でのカスミの店長の独自の取り組みを見たこと、そして『ソーシャルシフト』という本との出会いが、小濱裕正会長を「ソーシャルシフトの経営」に向かわせたのである。

(2) ソーシャルシフトの経営

小濱会長は、早速動いた。まず、2011 年 12 月に「役員の読書会を開いたのである。『ソーシャルシフト』を教材とした『読書勉強会』を毎週火曜日の朝 7 時から、定例役員会の前に開催した。執行役員以上の 16 名で、章ごとに担当を決め、毎回、担当が自分なりに読み解いた感想と、自社にどう生かすべきかの提案などを報告した。この勉強会は 7 回開催された。」(日経産業新聞, 2015)この役員会での読書会の狙いは、「何も道具を勉強したいわけじゃない。思想を勉強したかった」「役員に邪魔をさせない」という 2 つであった⁽⁴⁾。特に、社員が SNS を活用した提案をしたときに、役員が良く理解しないままにその提案を否定する事を避けたいという気持ちが強かったようである。役員ほど、FB とかツイッターを利用していない時代であったので、若い社員の提案が通るようにしたいという気持ちが強かったようである。

次に、2012 年 3 月に「ソーシャルメディア・コミュニケーション研究会」を設立した。そこで、ソーシャルメディアのことや、ソーシャルシフトの考え方などを、店長を集めて、研究を行った。「勉強会で従業員の心の変化を促す方法を考えた」のであった。しかし、なかなか店長たちの思考は変化しなかったようである。そのような社内の雰囲気を変えたこととして、陸前高田の七夕祭りの事が述べられている。「当社では、小濱会長みずから陸前高田に何度も足を運び、被災地に貢献してきました。津波で流された山車を復元しようと支援活動が始まり、2012 年 8 月には出店エリアの子供や当社の新入社員など総勢 130 名で陸前高田を訪れ、地元の人たちと一緒に復活した七夕まつりに参加しました。人のお役に立つこと、その共体験が社内を変え始めたのです。」(斎藤 徹, 2013)このように、地元の人々の役に立てることが、自分たちも喜びであると感じ始めたのである。このことがひとつのきっかけとなり、ソーシャルシフトへの動きが加速していく。

ついに 2013 年からの 3 年中期経営計画で、その骨子を「ソーシャルシフトの経営」とし、3 年間かけて全社に経営改革を広げていく方針を明確にした。そのため、3 つの組織が新設された⁽⁵⁾。

①そのひとつが「未来委員会」である。この委員会は、全社員で共有するカスミ哲学を考えることが課題である。初期メンバーは 20 名。彼らは以下のような『企業理念』『経営理念』『経営方針』を考えるに至った。

『企業理念』

・お客さまのために～For the“Customers”&For the“Community”

カスミグループはお客さまのためにある。お客さまのご利益を最優先に、お客さまの立場に立って考え行動する。そして、地域の発展と繁栄をねがって、地域に深く根ざした企業でありたい。

『経営理念』

・「大きさ」や「強さ」を誇る企業より、『お客様と時代に適応し続ける企業』になりたい。

『経営方針』

・最良の企業になるのではなく、地域の一家一店を最良にしたい。たった一家一店しかなかったときのような思いで、地域に根づかせたい。「個」を最良にするためにだけ『全体』が機能したい。

②「モデル店舗」、いきなり全店舗をソーシャルシフトの経営にするのではなく、その哲学にそって既存組織の枠を超えて自律的な店舗運営をおこなうモデル店をいくつか選定し、そこから始めていこうと考えたのである。

実際には、2013 年 3 月に 10 店舗が「ソーシャルシフト・モデル店」としてスタートした。モデル店になるために、店内での話し合いをもとに店長が立候補するという方式をとった。そして、「お客様も社員も笑顔で溢れ、最高の顧客サービスを提供し、各地域で特別なスーパーと感じていただけるお店づくり」を目指し、その具体的施策は店舗の自主性に任された。

③「ソーシャル・コミッティ」、モデル店舗の運営を支える本社会議体が設けられた。これは、モデル店舗の運営を全面的にバックアップする会議体で、特徴は、「現場の管理」ではなく「現場の支援」という姿勢を徹底している点にある。メンバーは各部門のトップやマネージャークラス 11 名で構成。毎週開催され、現場の問題点を解決していく。つまり、現場の業務を簡素化し、権限移譲するための業務改善を行っているのである。

2013 年 2 月 27 日、モデル店がスタートする直前、モデル店の店長を集めた会議で小濱会長は「明日から、君たちの上司は経営哲学だ」（斎藤 徹, 2013）と発言している。自主自律型の店舗運営をしていくのであるから、本部を意識して仕事をするのではなく、経営哲学を意識して仕事をしてほしいという願いである。そうはいつでもいつも直属の上司である本部の部長に対する報告で忙しくしている店長に、自主自律型の店舗運営を行えというだけでは実現するのは難しい。そこで、カスミは本部の部長職そのものを廃止したのである。これは英断であった。

「ソーシャルシフトとはソーシャルメディアを使って社内改革や経営革新を行うこと」（伊藤友里, 2012）なので、カスミでは積極的にフェイスブックを活用している。小濱会長は、「お客様に共感される商品やサービスを提供するためには生活者の知恵と交流することが不可欠。そのための場づくりを私はソーシャルメディアに期待しています」、「しかし単に販売促進に役立てるためだけにソーシャルメディアを活用しようとは思いません。一番の目的はお客様のことを分かったつもりでいた我々がおお客様の生の声に耳を

傾け、対話できる、真にお客様志向の経営に変革すること」(伊藤友里, 2012)と述べている。カスミは、2012年に「カスミ Fan ページ」を立ち上げ、地域のお客様の声をダイレクトに聞き、それに反応するようになっている。

モデル店舗は、2013 年が 10 店舗、2014 年に 48 店舗が新たに参加、合計 58 店舗、2015 年には 120 店舗がモデル店となり、2016 年には全店がソーシャルシフトの経営を目指している。なお、ソーシャルシフト経営の目標は、「生活者と対話・交流しファンになってもらう」「生活者にとって最高のサービスを考え実行する」「ありきたりな店から地域に根差した店へ」という 3 つである。

それでは自主自律型の店舗運営になって、どのような変化が起きたのであろうか。それを箇条書きにすると以下のような変化であった⁽⁶⁾。

- ① フェイスブック「カスミ Fan ページ」に地域の消費者は積極的にコメントを寄せている。フォロワーは 3 年で 1 万 5 千人。9 割は社外。「地域のファン」の存在を従業員も意識するようになった。
- ② POP の作成、店独自の売り場作り、総菜などの店内調理品などの開発など、これらはすべて本部の承認を得ることが必要だったが、店長の判断でできるようになった。本部は支援する立場になった。このような独自の取り組みはフェイスブックで発信し、各店が共有するようになった。
- ③ カスミの 178 店舗のうち約 130 店にイートインコーナーがあり、ここを利用して、週に 2 回とか 3 回、イベントを開催している。体操教室、ヨガ、工作、料理教室、将棋大会、クイズ大会など、地域の消費者の声に対応して実施している。イートインコーナー担当の社員が本部に 2014 年から配置されている。各店のイベントを補佐したり、協力するためである。各店の HP にはその月のイベント情報が掲示されている。

各店は、フェイスブックに書き込まれた地域の消費者の声にできるだけ反応して、ニーズに応えるようにしている。例えば、駐車場を盆踊り会場に使わせてほしいという要望があれば、今では従業員も盆踊りに一緒に参加して、一緒に楽しむようになってきている。お弁当を食べる場所が欲しいという要望があれば、数人だけでも座って食べられる場所を設けるようにした。公民館がないのでフラダンスを習う場所がほしいなどの要望が、いつの間にかイートインコーナーのイベントとなっている。このようなことが次第にカスミのファンを形成しているようである。2015 年 3～8 月期の既存店売上高は、モデル店への参加店は前年同月比で 2.5%増、従来型店は 0.5%増であった。そして、チェーン全体で、2.1%増であった。このように実際に、地域の消費者ニーズに対応した自主自律型の店舗は業績も改善してきているのである。

小濱会長は、「日本にチェーンストアが誕生して 50 年余になります、このシステムを一度壊さないと過去の成功体験に縛られて自己革新ができないと私は思っています。従来型ではない思想や仕組みのもとで生活者や地域社会とのつながりを再構築しない限り、スーパーマーケットは真のお客様満足を実現できない。・・・目指すのは、あらゆる顧客接点で自主的に判断し行動できる現場、それを許容できるマネジメントの経営システム。極論すれば『本部のないチェーンシステム』です」(伊藤友里, 2012)と述べている。ここまで強く言わないと、それだけの覚悟がないと「業界の定石で、効率を追求する統制型のチェーンストア理論を徹底した結果、現場には言われたことに従う受け身の意

識が染みついていた」(日経産業新聞, 2015)と述べているように、従業員の意識を改革するのは極めて難しいのである。「地域密着」という言葉や「地域密着戦略」という言葉はよく使われているが、チェーンストア経営をやっている小売企業がそれに移行するためには相当の覚悟と相当の時間を必要とする。

(3)カスミの現状

2013 年度より「ソーシャルシフトの経営」を行ってきたカスミは、2020 年度より「ソーシャルシフト 2.0」を開始している。ソーシャルシフト 2.0 の主要テーマは、次の 7 項目の実現である⁽⁷⁾。① 人間愛、地域愛、地球愛をベースとした共生社会の実現 ② SDGs による地球環境の保全・善き社会環境の実現 ③ 食の豊かさ、食の安全・安心、食卓の楽しさの実現 ④ デジタル技術を駆使した、利便性の高い新たなサービスの実現 ⑤ ダイバーシティ、インクルージョンをベースにした創発型組織の実現 ⑥ 健全な経営体質、社会に貢献可能な企業体質の実現 ⑦ お客さまに「いいね!」と言っていただけのカスミの実現。このように多岐に渡る目標の実現を目指して歩み始めたカスミの 2020 年 2 月末の状況は、店舗数 188 店舗、単体の売上高 2602 億円、従業員 10,858 人(パート比率 75.0%)である。

図表1、(株)カスミ(単体)の業績の推移

	2010 年 2 月期	2013 年 2 月期	2016 年 2 月期	2019 年 2 月期	2020 年 2 月期
売上高	2090 億	2197 億	2420 億	2637 億	2602 億円
営業利益	50 億 (2.4%)	61 億 (2.8%)	75 億 (3.1%)	59 億 (2.3%)	39 億円 (1.5%)
販管費	558 億 (26.7%)	581 億 (26.5%)	639 億 (26.4%)	734 億 (27.8%)	740 億 (28.5%)
店舗数	138	146	170	188	188
フードスクエア			(61)	(82)	(86)
フードマーケット			(80)	(79)	(78)
FOOD OFF ス トッカー			(26)	(23)	(19)
その他			(3)	(4)	(5)
従業員数合計	8380 人	8658 人	10245 人	11017 人	10858 人
パート比率	77.5%	77.5%	77.7%	76.1%	75.0%
生鮮の売上比 率	36.5%	35.4%	45.9%	45.7%	45.8%
生鮮の粗利率	26.8%	25.6%	30.2%	30.5%	30.2%
デリカの売上比 率			10.4%	10.9%	11.2%
デリカの粗利率			46.0%	45.2%	44.4%

(出所) 2010 年、2013 年のデータは、(株)カスミの HP 上にある各年度の決算参考資料より作成、2016 年以降のデータは、U.S.M.H(株)の HP 上にある各年度の決算参考資料より作成。

売上高は 2010 年 2 月期の 2090 億円から 2019 年 2 月期までは増加しているが、

2020年2月期には前年比で減少している。営業利益は2016年2月期以降減少傾向である。店舗数を見ると、増加しているが、業態別にみるとフードスクエア（売場面積2000平方メートル前後：対面販売やメニュー提案で広域から集客する業態）を増やし、「FOOD OFF ストッカー」（売場面積1000平方メートル程度：低コスト低価格で小商圏）を減少させていることがわかる。また、「フードマーケット」（売場面積1500平方メートル級：標準店）は、ほぼ現状維持で、業績が悪くなったらフードスクエアに業態転換していると推察される。

このように必ずしも業績がソーシャルシフトの経営に移行したから良くなったとは言えないが、生鮮食品（デリカを含む）の売上比率が2016年2月期以降は45%を超えてきたことは評価される。ただ、デリカの売上比率とその粗利率も今一つ拡大していない。販管費率も徐々に高くなりつつある。

藤田社長が「120の店舗でソーシャルシフトに取り組んでいます、自主自律型の店舗運営が実現できているのはそのうちの2〜3割の店舗です」（ダイヤモンド社編集部、2015）と述べている通り、自主自律型の店舗運営が全店で実現できているわけではなく、業績の推移も必ずしも順調と言えるわけでもない。ソーシャルシフトの経営の実現は道半ばというのがカスミの現状だと考えられる。

4. カスミの課題とヤオコーがスムーズに地域密着に移行できた理由

(1) カスミの課題

2社の地域密着戦略について検討してきたが、両社の現状を見る限り、ヤオコーは「チェーンストアにおける個店経営」に移行してから順調に業績を伸ばしてきているが、カスミは「ソーシャルシフトの経営」に移行してから業績は必ずしも順調ではない。カスミのソーシャルシフトの経営の課題はどこにあるのだろうか。その点を検討したい。

カスミのHP（2020年10月現在）を見ると企業情報の中に企業方針が記載されている。そこには、「企業理念 Mission」「経営理念 Vision」「経営方針 Vision」「価値観 Corevalue」「行動規範」が明記されている。2020年版のカスミの『会社案内 環境・社会貢献活動報告書』の表紙にも「企業理念」「経営理念」「経営方針」「価値観」が明記されている。このように企業としての考え方は、明らかにされている。課題の一つは、この「企業理念」「経営理念」「経営方針」「価値観」が正社員、パート社員に浸透しているかどうかである。

たとえば、「価値観」として、カスミは「よろこびを分かちあえる食卓づくり」を使命としていっている。そのために①「誇り」に思えるチームをつくるために、「相手以上に相手を思い、目標に向かって協力しあう」、「まず受け入れる、そして互いの考えを伝え合う」、「お客さまから『ありがとう』と言われる仕事、家族に胸を張れる働き」と記載されており、さらに②「食卓」を通して心の豊かさを満たせるチームをつくるために、「食卓に四季折々の出会い・ふれあい・発見を届ける」、「食卓が想像できる売場づくりから食卓の満ち足りた笑顔まで、それが販売」「食卓の気づきを売場へ。教えつつ学び、学びつつ教える」、③「ホスピタリティ」あふれるチームをつくるために、「まずお客さまと目を

合わせ、笑顔のあいさつで感謝を伝える」「明るさ、清潔感、快適さ、いつでも売場でおもてなし」「ご意見・苦情はお店の財産、その場で受け止めるのは一人ひとりの役目」、④「地域」の発展とともに歩んでいくチームを作るために、「一人ひとりが地域のお客さまの困りごとに耳を傾けて解決する」「地域の環境、風習、食文化へのお役立ちを考え発想する」「地域の方々に、憩い、集い、出会いの機会を提供する」と書かれている⁽⁸⁾。これらはいずれも従業員に向けた言葉であると想像される。しかし、あまりにも多くの事が書かれており、これを一つ一つ理解し、それをどのように毎日の仕事に反映させていくべきかがわかりにくい。たとえば、①「誇り」に思えるチームをつくるために、今年はこれだけは意識して実行していこうとか、②「食卓」を通して心の豊かさを満たせるチームを作るために、これだけはやろうとか、それぞれ素晴らしい事が書かれているが、それを正社員、パート社員にどのように知らせるのか、それをどのようにブレイクダウンさせて具体化しようとしているのかあいまいである。そのため、課題の一つとしては、企業の考え方を全正社員・パート社員に正しく理解してもらうためにもっと少ない言葉で説明し、それを徹底して教え込む必要があり、それを具体化するために何をすべきかを明らかにしていく必要がある。

現状では、それぞれの店長が、企業の方針を十分に理解し、それを従業員に具体的に伝えていく必要がある。そのための店長研修、従業員研修が必要となる。研修には、「技術資格認定制度」(レジ・鮮魚・デリカ・青果・ベーカリーの各部門での1～3級の実技・筆記試験)、「トレーニングスクール」(新入社員研修や新店研修)、「人材育成研修」(人材の育成と活性化を目的に、入社から経営幹部まで各階層別研修や選抜研修など、さまざまな研修を実施)などがあるが、この中の「人材育成研修」の徹底が必要である。特に店長研修の工夫が必要である。さらには店長がいかにパート社員の意見に耳を傾けるかが重要となるので、毎週、定期的にパート社員の意見を聞く機会を積極的に設けるようにする必要がある。

また、自主自律型の店舗運営をするとすると、パート社員がいかに自主的にアイデアを考え、それを具体化するかにかかっている面があると思うが、表彰制度がどの程度整っているのかが不明である。ヤオコーには「感動と笑顔の祭典」と「成果連動型報酬」という制度があった。それがパート社員のやる気を促進させるように作用していた。多くのことを社員に求めるのであれば、それに相応しい表彰制度がないとパート社員の意欲はわからない。

ここで指摘したカスミの課題は、換言すれば、地域密着戦略をいかに組織全体に定着させるかである。地域密着戦略を実践したいというチェーンストアは多いかもしれないが、それが組織に定着するのには多くの時間と工夫が必要である。この地域密着戦略の定着という課題解決のためには、サービス・マーケティングの考え方の導入が必要なのかもしれない。なぜなら、カスミの具体的な課題解決に必要な事は、サービス・マーケティングにおけるインターナル・マーケティングの基本的な事であることに気づくからである。たとえば、カスミが正社員・パート社員に権限移譲するのであればクレド⁽⁹⁾が必要である。カスミは、それについては「企業理念」「経営理念」「経営方針」「価値観」で表現しているが、その企業と正社員・パート社員間の情報共有が徹底されていないこと、正社員・パート社員のモチベーションを高める工夫が不十分であることを指摘した。正社員・パート

社員が企業の内部サービスに満足していなければ、顧客に満足できるサービスは提供できないのであるから、インターナル・マーケティングの基本を理解し、内部顧客の満足度を高める工夫をすべきであるとも表現できる。

(2) ヤオコーがスムーズに地域密着に移行できた理由

カスミは、経営者が大変な決意をし、ソーシャルシフトの経営に移行しようと努力してきているが、それに対してヤオコーの方は比較的スムーズにチェーンストアの個店経営に移行したようにみえる。それはなぜなのかを検討しておきたい。

1990 年ころまでのヤオコーは「スーパーバイザー部長が店を回って、本部主導で店づくり。売り場は当時最大のダイエーの足元にも及ばない魅力に乏しいものだった」(週刊東洋経済編集部, 2009, p.91)と言われている。その後、スーパーマーケット業界の業績悪化に直面し、ヤオコーの川野幸夫会長は、問題は市場環境にあるのではなく自社の考え方や方針にあると考え、ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットになると宣言し、その延長線上にチェーンストアにおける個店経営を目指したというストーリーになるのだが、それがスムーズに行えた理由があると考えられる。

第一に、実質的なヤオコーの創業者である川野幸夫会長の母、トモさんの言動が商いのあり方を川野幸夫会長に教えたということが大きい。「なぜ母がそこまで従業員を大切にしたのかといえは、小売業は労働集約型の事業であり、従業員が元気に働かないと店の繁栄はないと考えていたからです」(商業界編集部, 2012, p.62)と述べられていて、「経営者であるわれわれがなすべきことは、あいさつをすること。一人一人の従業員の人格を認めること」(商業界編集部, 2012, p.63)だと述べている。この母の教えを川野幸夫会長が引き継ぎ、それがヤオコーの企業風土を形作っていったと考えられる。

第二に、1981 年に「全ヤオコー労働組合」が結成された。川野幸夫会長が従業員と話すうちに作った方が良いということになり、職場環境を整えるために作ったもので、パート社員も組合員になれる仕組みを導入した。この時のヤオコーは埼玉県内に 11 店、従業員約 500 人のチェーンストアであった。この当時を振り返り、川野幸夫会長は「その時の従業員に対する信頼が、商いの主体性を店に持たせる、現在の『個店経営』や『全員参加の商売』につながっています」(川野幸夫, 2019、連載 14 回目)と述べ、「小売業の最大の財産は人材」と主張している。そして、息子である川野澄人氏が社長に就任した時には「社員を大切にしてほしい」(川野幸夫, 2019、連載 25 回目)と一言伝えたそうである。

第三に、川野幸夫会長は社長時代から、日曜日には 7～8 店の店舗を訪問し、従業員に挨拶をし、一言二言従業員と会話をしている。こうした店舗訪問を 40 年以上続けている。幸夫社長の後任になった弟の清巳社長もまた日曜日には店舗を訪問し、従業員に挨拶をし、多少の会話をするのが常だった。会社の規模が大きくなってからは、社長、営業本部長、販売部長も同様に店舗訪問をしている(川野幸夫, 2013c, pp.68～69)。この継続的な店舗訪問活動が、企業のトップと現場従業員との情報共有に一役買っていたと考えられる。企業の方針・考え方を明確にしても、それを現場従業員と共有するのは大変なことであるから、この社長をはじめとする役員の継続的店舗訪問は、企業のトップと現場の正社員・パート社員との距離を縮めることに役立っていたと考えられる。

母の教えが子供に受け継がれ、それがヤオコーという企業において、トップと従業員との距離感の近さ、トップの従業員への信頼へとつながっているように考えられる。なぜ、ヤオコーではパート社員をパートナーさんと呼ぶのか、それに対して川野幸夫会長は、「なぜ当社がパート社員をパートナーさんと呼ぶのかと言うと、全員で商売をするための『仲間』だからです。共に働く、対等な存在として敬意を持って、パートナーさんと呼んでいます。」(世界の名言・格言コレクション集, 2020)と答えている。そのような仲間だから、「お客様のニーズを最もよく理解しているのは、従業員であると同時に、地域の消費者でもある主婦が中心のパートナーさんなのです。だからこそ、パートナーさんが主体になって商売をする必要がある。売り場づくりから商品の発注、値引きを含む価格決定も任せています」(世界の名言・格言コレクション集, 2020)ということになるのである。このような従業員への信頼、従業員の経営者への信頼が、チェーンストアにおける個店経営への移行をスムーズにしたと考えられる。

もちろん、チェーンストアにおける個店経営を定着させるための努力と工夫を重ねてきている。既述の店舗訪問だけでなく、店長塾、次長塾、主任塾、マーチャングデザイン塾、スーパーバイザー塾という学び合う研修制度を作って、個店経営とそれを支える仕組みを伝え、教え合ってきている。また、店長とパート社員のコミュニケーションを重視し、「感動と笑顔の祭典」という表彰制度、並びに「成果連動型報酬」を導入し、パート社員の意欲を喚起する工夫をしてきている。

経営者が、「小売業の最大の財産は人材」と考え、従業員とのコミュニケーションを工夫してきたからこそ、個店経営の導入がスムーズにいき、また、それを定着させるための工夫と努力を積み重ねてきたからこそ個店経営が定着したのと考えられる。

5. おわりに

チェーンストア経営を地域密着戦略に移行させる大きな要因は、市場環境が卓越した経営者の判断力かという論点があると考えられる。事例としてあげた 2 社が地域密着戦略に移行した理由は、川野幸夫会長、小濱裕正会長という卓越した経営者の判断力があつたからなのか、変わりゆく市場環境の変化に対応した結果なのかという点である。

ヤオコーは確かにスーパーマーケット業界の業績低迷に直面し、どのようなスーパーマーケットになるべきかを検討した結果として、チェーンストアにおける個店経営という方針にたどり着いた。しかし、当時のカスミの業績は良かったのである。ただ、カスミが地域密着になっていないこと、カスミがこれからも 100 年続く企業になるためにはどうしたらよいのかという悩みはあつたのである。そんな時に、『ソーシャルシフト』という本との出会いが、小濱会長の心を捉えた。

もしも、卓越した経営者の判断力ということをチェーンストアの地域密着戦略への移行の大きな理由と捉えるのであれば、そこに法則はないことになる。しかし、なんらかの市場環境の変化などがチェーンストア経営を地域密着戦略へと移行させる大きな要因であるのであれば、複数の事例研究を積み重ねていくことによって、そこからなんらかの法則を見出させる可能性がある。もちろん、市場環境の変化と卓越した経営者のマッチングが必要なのかもしれない。

また、カスミの課題のところで触れたように、地域密着戦略の組織全体への定着という

問題があることがわかった。この地域密着戦略の定着という問題は、チェーンストアの地域密着戦略研究に関する大きな論点のひとつである。この点の検討も、複数事例研究をさらに行うことによって、なんらかの法則を発見できる可能性がある。ここですぐに結論にたどり着こうとするには事例研究が少なすぎる。もう少し、事例研究を積み重ねて、市場環境と経営者の判断力のどちらの要因が大きいのか、さらには地域密着戦略の定着のためのステップなどを考察していく必要がある。

(注記)

- (1) FCとVCについては『平成26年 商業統計表』の業態別統計の数値である。RCの数値は法人統計の中から10店舗以上の店舗を所有している法人の売上高を採用している。
- (2) 小澤店長の工夫・行動については、「地域密着にアイデア 販促に料理大量陳列 パートの意欲を喚起」『日経流通新聞』、1998年4月21日号に依拠している。
- (3) ここまでの3つの段落のパート社員のエピソードについては、「主婦パートの潜在力を生かす」『日経流通新聞』2007年10月5日号に依拠している。
- (4) 読書会の狙いについては、日本経済新聞(2012)に依拠している。
- (5) 3つの組織の記述は、斎藤 徹(2013)に依拠している。
- (6) ソーシャルシフトによって起こった変化については、「カスミ、店長権限を拡大」『日経MJ』2014年5月12日号、日経産業新聞(2015)、及び「コト売るスーパー」『日経MJ』2016年11月13日号の3つの新聞記事に依拠している。
- (7) ソーシャルシフト2.0については、(株)カスミのHPの「トップメッセージ」に依拠している。
- (8) ここに記述されている4つのチームについては、カスミのHPの企業方針の中の「価値観」に依拠している。
- (9) クレドは、従業員が心がける信条。ザ・リッツ・カールトンのベーシック20や東京スター銀行の7つのクレドなどが有名である。

「参考文献」

- 伊藤友里(2012)『「トップ対談」ソーシャルシフト～生活者と企業の新しいコミュニケーションのカタチ～』<https://media.looops.net/yurio/2012/06/26/kasumisocialshifttalk/>
- ELDER編集部(2010)「地域雇用の場を創出し、その1万人のパートナーのモチベーションアップをバネに成長する個店経営、食生活提案型スーパー 株式会社ヤオコー」『ELDER』6月号、pp.27~33
- 岡村繁雄「権限委譲でやる気倍増、決算賞与で元気百倍—ヤオコー」『PRESIDENT』2010年5月3日号、<https://president.jp/articles/-/5907pp.1~4>。
- 小川孔輔(2011)『しまむらとヤオコー』小学館
- 小川孔輔(2012)「心理学が解明！ヤオコー『22期連続増収増益』の秘密」『PRESIDENT』3月5日号、pp.96~98
- 小濱裕正(2020a)「スーパーは地域と共に No.1」『日経ビジネス』2020年4月27日号
- 小濱裕正(2020b)「スーパーは地域と共に No.2」『日経ビジネス』2020年5月4日号
- 小濱裕正(2020c)「スーパーは地域と共に No.3」『日経ビジネス』2020年5月18日号
- 小濱裕正(2020d)「スーパーは地域と共に No.4」『日経ビジネス』2020年5月25日号
- 川野幸夫(2013a)「川野幸夫の経営教室 『価値』を追求して、常に進化」『日経ビジネス』6月10

- 日号、pp.88~93
- 川野幸夫(2013b)「川野幸夫の経営教室 任せる勇気が人を育てる」『日経ビジネス』6月 24 日号、pp.72~75
- 川野幸夫(2013c)「川野幸夫の経営教室 経営理念こそ競争力の源泉」『日経ビジネス』7月 1 日号、pp.66~69
- 川野幸夫(2019)「HISTORY 暮らしを変えた立役者(1)~(27)」『日経 MJ』4月 10 日(1) から 7月 26 日(27) までの連載。
- 経済界編集部(2010)「川野幸夫ヤオコー会長インタビュー 商いのコンセプトを明確にし、働く人のやる気に火を付けられれば開拓の余地はあります」『経済界』4月 20 日号、pp.10~13
- 近藤 献(2010)「数字で見る『ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット』と『コモディティディスカウント型』、その違い」『2020VALUE CREATOR』303 号、pp.49~52
- 斎藤 徹(2011)『ソーシャルシフト』日本経済新聞社
- 斎藤 徹(2013)「『ソーシャルシフト事例』明日から、君たちの上司は経営哲学だ〜カスミ・インサイド・ストーリー」https://media.looops.net/saito/2013/04/01/kasumi_inside_story/
- 斎藤 徹・伊藤友里(2014)『ソーシャルシフト 新しい顧客戦略の教科書』(株)KADOKAWA
- 週刊東洋経済編集部(2008)「独自に儲ける仕組みを構築 小売りに多い連続成長企業」『週刊東洋経済』6月 7 日号、pp.58~60
- 週刊東洋経済編集部(2009)「『個店勝手』で大いに結構! 一匹狼ヤオコーの大一番」『週刊東洋経済』10月 14 日号、pp.90~92
- 商業界編集部(2009)「ヤオコー川野幸夫会長インタビュー 19期連続増収増益は『自ら考え、お客のために行動できる』パート社員一人一人の人間力から成る」『商業界』、pp.72~74
- 商業界編集部(2012)「川野会長が語る『母から学んだ商いのところ』」『商業界』1 月号、pp.60~63
- 食品商業編集部(2014)「ヤオコー『クッキングサポート』大研究」『食品商業』3 月号、pp.96~104
- 食品商業編集部(2017)「ヤオコー川越南古谷店 あらゆる食シーンに対応し『全住民のカスタマー化』を目指す」『食品商業』5 月号、pp.16~34
- 世界の名言・格言コレクション集(2020)「川野幸夫の名言・格言」<https://meikore.net/category/%e3%81%8b/%e5%b7%9d%e9%87%8e%e5%b9%b8%e5%a4%ab/>
- ダイヤモンド社編集部(2015)「カスミ 代表取締役社長 藤田元宏 経営統合のシナジーを創出しカスミの質的転換に生かす」<https://diamond-rm.net/interview/7769/2/>
- DIAMOND Chain Store 編集部(2017)「八百幸成城店 新フォーマットで『都心から 20km 以内』に初出店」『DIAMOND Chain Store』12 月 1 日号、pp.24~26
- Chain Store Age 編集部(2012)「ヤオコー会長 川野幸夫 食品スーパーは、“よろず屋”では生き残れない」『Chain Store Age』4 月 1 日号、pp.44~46
- 日経産業新聞(2015)「現場が独創、客と店つなぐ」『日経産業新聞』2015 年 12 月 3 日号。
- 日経流通新聞(2012)「ヤオコー、PB 作りに独自色」『日経流通新聞』2012 年 12 月 21 日号
- 日本経済新聞(2012)「ソーシャルメディアで経営改革 老舗食品スーパーの決断」『日本経済新聞』2012 年 2 月 22 日号
- 販売革新編集部(2010)「川野幸夫ヤオコー会長が語る 『価格』『店』『従業員』『販売革新』1 月

- 号、pp.65~67
- 販売革新編集部(2012)「川野幸夫ヤオコー会長『よろず屋』のSMでは通用しない『商いのコンセプト』を明確にしたから今がある」『販売革新』7月号、pp.67~69
- 販売革新編集部(2015)「インタビュー ヤオコー代表取締役会長 川野幸夫『難しいことへの挑戦が大切 全員で知恵を絞る』」『販売革新』2月号、pp.20~22
- 藤吉吉郎(2013)「23 期連続増収増益ヤオコー 食卓の提案追求し続けてきた商いの姿勢が強さの土台」『商業界』1月号、pp.48~52
- VALUE CREATOR 編集部(2007a)「ヤオコー川野幸夫会長に聞く 貫くライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットの経営実践 前編」『2020VALUE CREATOR』262号、pp.94~101
- VALUE CREATOR 編集部(2007b)「ヤオコー川野幸夫会長が語る 商品の価値を理解した売り場の人たちが本気で売ろうと思ったら売れる！」『2020VALUE CREATOR』263号、pp.64~67
- VALUE CREATOR 編集部(2008)「ヤオコー川野幸夫会長が語る 元気のいい店になるための条件」『2020VALUE CREATOR』276号、pp.80~86
- VALUE CREATOR 編集部(2009a)「ヤオコー川野幸夫会長が語る ヤオコーは『豊かで楽しい食生活提案型』スーパーマーケットとして新しい需要を創造し、内需拡大で社会に貢献する！！」『2020VALUE CREATOR』287号、pp.59~69
- VALUE CREATOR 編集部(2009b)「ヤオコー川野幸夫会長が語る 安売りだけがスーパーマーケットの生き方ではない」『2020VALUE CREATOR』290号、pp.43~46
- VALUE CREATOR 編集部(2010)「ヤオコー川野幸夫会長が語る なぜ『ヤオコー』は、チェーンストアとしての個店経営を志向するのか？」『2020VALUE CREATOR』303号、pp.42~48
- VALUE CREATOR 編集部(2011a)「ヤオコー川野幸夫会長が語る 私たち商業者の生き甲斐は、お客さまに褒められた時です」『2020VALUE CREATOR』313号、pp.20~24
- VALUE CREATOR 編集部(2011b)「ヤオコー川野幸夫会長にここが聞きたい コモディティディスプレイ型か、それともライフスタイルアソートメント型か、自分は一体『ん何屋』になろうとしているのかを、まず明確にすることが大前提」『2020VALUE CREATOR』317号、pp.37~40
- VALUE CREATOR 編集部(2012a)「ヤオコー川野幸夫会長が語る 自らのリーダーシップを育てるリーダーの自己育成、自己啓発の考え方」『2020VALUE CREATOR』320号、pp.21~26
- VALUE CREATOR 編集部(2012b)「ヤオコー川野幸夫会長インタビュー 第二次流通革命はスーパーマーケットにどんな経営革命を迫るのか？」『2020VALUE CREATOR』320号、pp.91~93
- VALUE CREATOR 編集部(2012c)「ヤオコー川野幸夫会長が語る個店経営に求められる店長像」『2020VALUE CREATOR』328号、pp.78~81
- VALUE CREATOR 編集部(2015)「特別インタビュー ヤオコー代表取締役会長 川野幸夫『豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット』は個店経営でないと実現できない」『2020VALUE CREATOR』351号、pp.28~33
- PHP Business Review 編集部(2011)「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」『PHP Business Review』3・4月号、pp.24~29

(2020年10月28日受理)