



Pachinko Chain Store Association

第48回PCSA経営勉強会 発言録

開催日：平成26年5月23日（金）
時 間：午後3時30分～5時45分
会 場：ホテルモントレ半蔵門「瑠璃」



Pachinko Chain Store Association

第一部

PCSA のための現代化チェーンストア経営論

～ 純粋渥美俊一批判 ～

講師 : 結城 義晴 氏
株式会社商人舎 代表取締役社長
PCSA 経営分野アドバイザー

今日のテーマは『PCSAのための現代化チェーンストア経営論』です。サブテーマに『純粋渥美俊一批判』とありますが、渥美先生がお亡くなりになった後も渥美先生の本を読み、生前交流させていただいていた時のことを思い出しております。しかしながら現在のチェーンストアの成長発展と合わないところがあると考えています。一番の弟子を任ずる私ですので、ご批判も許してもらえらるだろうと考えています。

昨日、林周二先生が日経新聞WEB刊に登場され、流通革命を語るというインタビューを受けました。林先生は『流通革命』という本を東大助教授36歳の時に書かれました。「流通に入った人達に対してコメントをください」とインタビュアーが言いましたら、私は自分の弟子たちには流通業はスピードが速くて消耗の激しい領域だからお勧めはしなかったと答えた。そして今はもう流通革命について語ることはないともコメントしました。今日の話は、新しい流通革命が起ころうとしているというのがまとめです。それを私はチェーンストアの現代化と呼んでいます。現代化されたチェーンストア経営論です。林周二先生がお書きになったのは近代化です。近代化というのはモダンと言います。ドラッカーが言うモダンの次のポストモダン、つまり近代化の次の現代化です。今その現代化のチェーンストア論の時代に入ってきているというのが私のスタンスです。

渥美先生をあえて批判するとしたら、渥美先生は林周二先生と同じく、近代化のチェーンストア理論だったのではないかということです。

1. Prologue パラダイムの転換

①「われわれは今、歴史の峠を越えつつある」〈ピーター・ドラッカー〉

ドラッカーのいう長い長い峠というのは、1960年から60年間かけて我々が超える峠のことです。60年と言いますと、2020年までのことですから、長い長い峠の先がそろそろ見えはじめてきていると私も思います。それは我々が志向してきたチェーンストア理論の次の段階がもう見えているはずだろうという事です。

もうひとつは、東日本大震災と商人の原点です。東日本大震災の時に、私はずっと宮澤賢治の「雨ニモマケズ」を朗読しながら東日本の再興を期しました。

雨ニモマケズ
風ニモマケズ
雪ニモ夏ノ暑サニモマケヌ
丈夫ナカラダヲモチ
慾ハナク
決シテ瞋ラズ
イツモシヅカニワラッテキル
一日ニ玄米四合ト
味噌ト少シノ野菜ヲタベ
アラユルコトヲ
ジブンヲカンジョウニ入レズニ
ヨクミキキシワカリ
ソシテワスレズ
野原ノ松ノ林ノ蔭ノ
小サナ萱ヅキノ小屋ニキテ
東ニ病気ノコドモアレバ
行ッテ看病シテヤリ
西ニツカレタ母アレバ
行ッテソノ稲ノ束ヲ負ヒ
南ニ死ニサウナ人アレバ
行ッテコハガラナクテモイヽトイヒ
北ニケンクワヤソショウガアレバ
ツマラナイカラヤメロトイヒ
ヒデリノトキハナミダヲナガシ
サムサノナツハオロオロアルキ
ミンナニデクノボートヨバレ

ホメラレモセズ
クニモサレズ
サウイフモノニ
ワタシハナリタイ

この『雨ニモマケズ』は、社会のインフラを形成するという心意気であろうと思います。チェーンストアは社会のインフラです。パチンコチェーンストアも社会にとってなくてはならない存在になった上で、そのインフラを形成すべきものだろうと思います。

さて19世紀から20世紀にかけての考え方と、21世紀の考え方の典型的な差異をこの2つのスーパーマーケット企業が示していますので紹介します。

②Is the customer always right?

ニューヨーク郊外にスチュー・レオナードと言うスーパーマーケットがあります。1988年にはニューヨークタイムズ紙から「まるでディズニーランドのような店」と称賛を受けて、実に多くのお客がやってきました。店の中に楽しい雰囲気があふれています。バナナ娘やバター兄弟などのぬいぐるみや人形がコーラスをしたり、踊ったりしてお客を楽しませています。パチンコホールも中にはこういうものがあってもいいかなと思います。日本でも九州のハローデイや首都圏のロピアというスーパーマーケットがこうした楽しい店づくりを行っています。しかしこの店は、今、客数が激減してしまいました。

そのスチュー・レオナードには有名な「Our Policy」があって、店頭にはこれも有名な「Policy rock」があります。

(1)スチュー・レオナードの「Our Policy」

Rule1 The Customer is Always Right!

原則1 顧客はいつも正しい。

Rule2 If the Customer is Ever Wrong, Reread Rule1.

原則2 たとえ、顧客が間違っていると思っても、原則1を読み返せ。

顧客はいつも正しい。もし顧客が間違っていると思ったら、もう1回ルール1を読み返せ。つまり顧客はいつも正しいに戻ります。禅問答のようなポリシーです。私が説明するときには、カスタマーをロイヤルカスタマーという言葉に置き換えています。常連のお客様、親友のようなお客様は我々の店のことを良く知っている。いつも正しい。そう考えて親友のいう事を聞きましょう。もし親友が間違っていると思っても、その親友の言う事は正しいともう1回考え直しましょう。そう考えると分かりやすい。

もうひとつは、マンハッタンにあるイタリーです。イタリアのトリノが本店で、アメリカには2010年に出店しました。イートとイタリアを組み合わせた名前の通り、イタリアの食をテーマにしたスーパーマーケットです。しかもこの店のコンセプトは、1カ所で学び、食べ、買う。調理場が見えるレストランがあり、有名シェフが6、7人いて目の前で調理してくれます。レストランの横には売場があって、その売場に並んでいる食材を使って調理をしてくれます。立食のコーナーもあります。金曜日の晩、土曜日の晩、日曜日の晩には、タキシードとイブニングドレスを着た人たちがやって来て、ワインを飲んで、それからショーを見に行きます。そういう大人のスペースです。一方で肉の売場、生パスタの売場、加工肉とチーズの売場、そしてベーカリーや飲料、イタリアの食器などが並んでいますから、明らかにスーパーマーケットの要素を持っている。つまり内食と外食が融合したフューチャーストアです。店は大繁盛しています。このイタリーにも「Our Policy」があります。

(2)イタリーの「Our Policy」

1 The customer is not always right

顧客はいつも正しいわけではない。

2 Eatally is not always right

イタリーもいつも正しいわけではない。

3 Through our differences, we create harmony

顧客とイタリーの差異が調和を創り出す。

スチュー・レオナードは The Customer is Always Right!そしてイータリーは The customer is not always right、正反対のパラダイムですね。イータリーが 21 世紀に入って登場してきました。スチュー・レオナードは 20 世紀です。

(3)20 世紀と 21 世紀

- 1 モダンとポスト・モダンのマーケティング
- 2 サービスとホスピタリティ

先ほどのモダンとポスト・モダンです。モダンというのは近代化、ポスト・モダンというのは現代化と訳されますが、20 世紀に最盛期を迎えたレオナードは生真面目に顧客を捉え、The Customer is Always Right!。一方、21 世紀に登場したイータリーは現実のものとして顧客を捉え、The customer is not always right。レオナードは顧客との主従の関係を重視し、イータリーは顧客との対等の関係を志向する。主従の関係をサービスといい、対等の関係をホスピタリティと言います。サービスは主人（マスター）が従者（サーバント）を主従の関係で支配する。料金を払ってサービスを受けるという関係です。非常に古いローマ時代にイタリアが隣の国を亡ぼします。王様まで奴隷にしていまいます。その王様の名前がセルビッシュだった。これがサービスという言葉の語源です。サービスとは主従の関係なのです。

それに対してホスピタリティは、ゲストとホストが、もてなされる側ともてなす側が、対等の関係です。現代に近いローマ時代にはキリスト教が国教となりました。そこで皆が巡礼に行く。宿泊施設のない時代です。巡礼者は、大きな館を持っている人のところに泊めてもらいます。この泊める人がホスト、泊めてもらう人をゲストと呼びます。このホストからホスピタリティの言葉が生まれます。重要なことは、ホストもゲストも神の下では対等の関係であるということです。従ってホスピタリティとは顧客との対等の関係を前提に、ある種のサービスをするわけです。だからサービスとホスピタリティは違います。

そしてこの違いを 20 世紀に華やかだったスチュー・レオナードと 21 世紀に登場したイータリーが体現しているのではないかと、というのが私の仮説です。レオナードはファミリーを呼び寄せる。幼児化した店づくりを見せる。イータリーは大人の世界を追求する。子供は寄せ付けない。20 世紀にはレオナードの幸せがあった。ファミリーを対象にしたマスの幸せです。20 世紀はマスのニーズに応えるマーケティングだった。

もちろん 21 世紀にもそのマスの要素はあるけれど、それが全てではない。全てを取り込もうという考え方ではない。つまり 21 世紀はセグメントされたニーズの時代なのです。

これまでのチェーンストア理論はマスのニーズを取ろうとしていた。これをマスマーチャンダイジングと言います。しかし 21 世紀はマスマーチャンダイジングのやり方では、市場を取れなくなってきました。日本の社会がデフレでシュリンクし始めているという事だけではなく、ある一定以上の規模の会社が出てくると、みんながマスを取るという事は不可能になるわけです。全員がマスを狙うという、そういう全体主義的な発想は、もう 21 世紀には通用しない。

顧客はいつも正しいのか？郊外ヨンカースのレオナードは客数が減り、マンハッタン 5 番街のイータリーは押すな押すなの大盛況。マスが全てでは無くなったことをこの現象は示していると考えられます。マスマーケティングからワントゥワンマーケティングへ。具体的には STP マーケティングが必要になってきています。STP とは、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング。小売業、サービス業必須の考え方になってきました。

『純粋渥美俊一批判』のひとつがこのマーケティングです。渥美先生はマーケティングを批判していました。晩年は頭からマーケティングを批判することはなくなりましたが、小売業には必要ないと言われていた。その中でも、とりわけセグメンテーションやターゲティングという、マーケットを細分化する考え方を否定されていました。

けれどもイータリーとスチュー・レオナードを見ますと、スチュー・レオナードは全部取ろうという発想から、子供向けの店を作って、ファミリー客を狙いました。けれどもイータリーは逆に大人しか相手にしない。それからイタリア料理しか提供しない。イータリーには STP マーケティングの鉄則があります。これが 21 世紀のマーケティングであり、未来型小売サービス業であると私は思っています。パラダイムの転換の一つの事例です。

パチンコホールも全ての顧客を集めようというマーケティングでした。けれどもどんどん、パチンコフリークのようなお客様なかりになってきました。

顧客をセグメントし、ターゲティングし、ポジショニングするというマーケティングの考え方が必要です。これはフィリップ・コトラーがしているSTPのマーケティングですが、これは古典的なチェンストア理論からすると排斥されるものです。しかし必要なのか、必要ではないのか。それを議論しようというのが前半の話でありました。

2. 業種・業態からフォーマットへ

マーケティングにおいて渥美俊一を批判しようというのが一番目の趣旨です。

小売りサービス業は業種から始まった。業種とは何か。一言でいえば「売りもの」です。肉を売っているから肉屋、そばを売っているからそば屋、パチンコを扱っているからパチンコ屋。これが売り物の業種であります。

それに対して業態が生まれました。〈type of operation〉。広辞苑では「営業や事業の状態」、安土敏氏は「営業や事業の形態」と呼びました。渥美俊一先生は「主な販売方法の特色」と業態を定義しました。安土さんは首都圏のサミットというスーパーマーケットの社長、会長をやった業界の知識人です。「小売業、飲食業、旅館業などの形である業態はそれらの果たしている、あるいは果たそうとしている働きとしての手段として形作られている」と述べています。田村正紀神戸大学名誉教授は、この先生がカギを握る教授ですが「店舗がその小売流通機能を遂行する基本的な様式」と定義しています。一言でいうと「売り方」です。特徴のある売り方をしているものを一括りにして業態と呼ぶわけです。コンビニやドラッグストア、スーパーマーケット、総合スーパーを業態と言います。

そしてこの業態の定義の基づき、業態のあるべき形、適正規模のなかで競争をしました。ひとつのゴールに向かって競争をする、すなわち、レース型競争です。しかし主要業態の時系列店舗数と年商を追うとライフサイクルが明確になります。百貨店はバブル崩壊の後の1991年がピークで、どんどんどんどん下がってきました。大型総合スーパーは1997年をピークとしてその後下がっていく。コンビニエンスストアは、まだまだ伸び続けていくというように、業態にはライフサイクルがあることを観察することができます。けれども先ほどの田村正紀先生は『業態の盛衰』という著書の中で、「業態コンセプトの限界は企業の戦略が市場環境の変化に伴い長期的には進化することによって生じる」と書かれています。分かりにくい文章で申し訳ないのですが、業態コンセプトには限界があると言っているわけです。業態は長期的には進化に限界が生じてくるという事を言っているのです。パチンコホールにも新しい業態として、1円パチンコ、低貸玉営業のパチンコが出て来ました。けれどもその業態コンセプトにもやがて限界がやってくるだろうと、このように言っているんです。これは観察すれば分かります。

アメリカにはGMSと呼ばれるシアーズローバックとJCペニーがあります。私は一昨日までラスベガスにいてシアーズローバックを見てきましたが、売場は乱れていて、お客が少なく、わずかの有色人種がいるだけ。かつて全米を席卷した2社は衰退をしている。さらにスーパーマーケット第2位の3兆6千億円を売り上げるセーフウェイという会社が、サーベラスという投資会社を買収されてしまいました。買収されて、統合される相手がアルバートソンズです。アルバートソンズはかつてエクセレントカンパニーと言われましたが、2006年に3分割されて、サーベラスに買収されてしまいました。シアーズローバック、JCペニー、Kマート、アルバートソンズ、セーフウェイというかつてのモデルの店舗は全部だめになっています。何故だめになっているのか。マスマーチャンダイジング発想だけではだめになっていることは確かであります。

田村正紀先生は「フォーマットとは業態が分化した様々なかたちのことである」と言っています。そして進化や盛衰の動態を、業態とフォーマットという二つの水準間でとらえる「二階層分析」が必須であるとしています。例えばスーパーマーケットやコンビニの業界全体の数字を把握するときには業態は便利ですけれども、それをもうひとつ、フォーマットという自分の会社独自の店舗の形態だとか、役割で考え直す「二階層分析」をしなければ理屈が合わないんだというのが田村正紀先生の考え方です。

実際に観察してみるとフォーマットの時代を迎えていることがわかります。業態が飽和し成熟し衰退し始めると細分化が始まりました。小売業よりも業態の対応年数、ライフサイクルが短い外食産業でまず起こりました。ロイヤルホストはインフォルノ、シズラー、バトラーという実験を1990年の段階で始めています。ロイヤルホストは今や88のバナー(店舗ブランド)を持っています。すかいらくもガストも1992年、1号店の実験をします。総合スーパー、外食のピークが来るのが97年でしたか

ら、実験はすべてその直前ということになります。そしてコンビニ業態ですが、ローソンもファミリーマートもサークルKサンクスもみんなセブン-イレブンを真似ました。しかし、2001年にローソンが「ナチュラルローソン」という新しいローソンを作ります。自然派コンビニです。ローソンだけを見ると2007年に100円ショップの「ローソンストア100」を作り、今年2014年には「ローソンマート」を作りました。これはミニスーパーみたいなコンビニです。

業態からフォーマットへと、基本の考え方を考える時代が来ている。そしてフォーマットには企業の戦略行動が反映される。従って、PCSAに参加する人たちも自分のエリア独特の競争環境があるとしたら、自分の会社の最も得意なものは何か、強みは何かを振り返ってみてほしい。みんながみんな同じような店を作る必要がないという事です。これが新しいチェーンストアの理屈でもあります。

世界小売業第4位のイギリスのTescoは、マルチフォーマットを意図的にやっています。Tescoエクストラという大型の店があり、レギュラータイプのスーパーストアがあります。昔のチェーンストア理論では、このスーパーストアが適正規模だろうと論議して、皆がこのサイズの店舗ばかりを作っていました。でも、日本中、同じような450坪のスーパーマーケットができてしまうと、お客さんはうんざりです。だから同じものを売って価格の競争をしているだけという状況になりました。

365日のうち360日使用する商品のデブリデググッズと、80%のお客様が買い物をするエブリバディグッズを売れ筋と称して品ぞろえしました。そうすると全部の店がそっくり同じになってどこに行ってもいいということになってしまふ。それらが最終的に合併してひとつになるならばよろしいですけども、ひとつひとつの企業が生き残っていくとすると論理矛盾をきたしてしまふ。

TescoにはさらにTescoメトロという都市型の1000㎡の店と、Tescoエクспレスという200㎡のミニスーパーがあります。そしてTescoドットコム、Tescoダイレクトというノンストアリテーリングを持っています。

Tescoの5つのフォーマットは、ひとつの物流センターから配送されます。これは、セブン&アイ・ホールディングスのイトーヨーカドーとヨークマート、ヨークベニマルとセブンイレブン、そごう西武をもつ多業態チェーンと違います。マルチフォーマットでは、商品の価格ラインも統一されています。セブン-イレブンとイトーヨーカドーとヨークマート、ヨークベニマルは、ひとつの物流センターから供給されていないし、商品ラインの統一もなく、価格も統一されていません。唯一統一されているのは、セブンプレミアムというプライベートブランドだけです。従ってマスメリットが出ない。マスメリットを出すには、ひとつの物流センターから物流をするという考え方じゃなければならないのです。すなわち、マルチフォーマットというフォーマット概念がなければ現代のチェーンストアは成り立たない。ウォルマートもカルフルもアメリカのクローバーもマルチフォーマット企業であります。

3. コーネル大学「ストア・フォーマット」論

マルチフォーマット概念の中のフォーマットをコーネル大学「ストア・フォーマット」論がより具体的に示しています。バナー(Banner)の方程式と云います。基本業態+ポジショニング=フォーマットであるとしています。

その基本業態の構成要素は(1)価格(Price)、(2)品揃え(Assortment)、(3)サービス(Service)、(4)立地(Location)、(5)商品(Product)です。

基本業態の構成要素はマスマーケティングという考え方になります。マスマーケティングがどうしても嫌いだったら、マスマーチャンダイジングと言い換えても構いません。マスマーケティングあるいは、マスマーチャンダイジング+STPマーケティングがフォーマットだというのがコーネル大学の方程式です。

STPマーケティングの3つの要素が差異性、これは店づくりや目に見えるものの違いです。2番目がコミュニケーションとプロモーションの違い。3番目がノン・ファンクショナル・ベネフィットとなります。

そしてポジショニングとは何か。

STPのSはセグメンテーション。市場を細分化することです。Tはターゲティング。細分化した市場のなかからビジネスの対象を絞ること。渥美先生が生きてらしたら、こんなのはけしからんと、私は怒られます。そしてポジショニングとは、ターゲット顧客の頭の中に独自の位置を占めるために、企業が店舗と商品とサービスのイメージをデザインすることをいいます。私はそのデザインしたものを際立たせる=「Outstanding」なポジショニングが必要だと言っています。そしてこのポジショニングを構成する要素は「店づくり」、「レイアウト」、「内装、照明、店内サイン」、「マーチャンダイジング、提供

の仕方、売り方」です。したがってダイナムの通常の店と「信頼の森」の店はフォーマットが違うという事です。

顧客イメージの違いを出すために、コミュニケーションやプロモーションやパーソナリティの差異を出す。もちろん競争の舞台に立つために、基本業態はマスターしなければなりません。これが欠けていたら競争にすら参画もできない。けれど、ポジショニングがプラスアルファになってフォーマットが出来上がっているというロジックです。これらはレース型競争ではなく、コンテスト型競争です。

渥美俊一先生は客層を広げると言いました。ペガサスの中堅育成のテストで、まず「客層は？」と聞かれます。広げると書かなければならない。セグメントするなんて言ったら0点にされてしまいます。

ウォルマートがアリゾナ州のフェニックスとテキサス州のヒューストンでスーパー・メルカドという実験店を出しています。どちらもメキシコ人が3割くらいいるエリアで、メキシコ人をセグメントしてターゲットにした現代フォーマットです。店の入口には2ポンド1ドルのサボテンが売られています。店内はメキシコ人が好む原色を使っています。店内サインはスペイン語と英語の2つ、バイリンガルになっています。レジチェッカーはスペイン語と英語を話します。すなわち、アメリカに住むメキシコ人をセグメントしてターゲットにした店というわけです。そのメキシコ人の心の中にくっきりとアウトスタンディングな存在になるために、すべてがメキシコ人に喜ばれるようなサービスになっている。メキシコ人はこの店を本当に喜ぶわけです。

私のツアーで日本人を45人くらいこの店に連れて行きました。そうしたら面白いことに何人もの人たちが、この店はいいと言い出した。ウォルマートがやっているネイバーフッドマーケットという食品スーパーマーケットもいいけれど、「この店、なんとなく好きだな」と言う。「なんとなく好きだなんて、どういう風に好きなんだ」と聞くと、「なんとなく感じがいい」と。よく見るとアメリカ人も黒人もこの店に買い物に来ている。

そこで私は考えました。たとえ話です。ある女性が恋をすると、その女性は好きな男性に気に入られようとして、お化粧を変えたり、男性が好むスポーツを好きになったり、その男性が読む本を読んだり、その人に気に入られようと必死に努力をします。そうするとその女性は知らず知らずのうちに美しくなっていく。美しくなってくると、ターゲットとした男性以外の男性からも、彼女はなかなかいいなと思われるようになる。これがSTPだなと思いました。

すなわちSTPをやってもアウトスタンディングなポジショニングでマーケティングをすれば客層を広げることができる。21世紀のチェーンストア理論はこのSTPマーケティングで客層も広げることができるという結論になったわけです。

その証拠に、イオン葛西店31年目の改装があります。この店は4層で5000㎡の店舗です。いわゆる総合スーパーとしてはスクラップの対象です。渥美先生ならばスクラップしろと言ったでしょう。イオンもスクラップの対象にしようとしていました。しかし、葛西という地区でこの店がなくなってしまったらお客さんが困るという事で、新たに赴任してきた杉浦博文店長が、自分の店の商圈をぐるぐる回って新しい考え方を出しました。彼が来るまでは小商圈高シェアを狙えと言われていた店でした。しかし小商圈高シェアの4フロアでは、1階の食品売場だけ機能して、2階、3階、4階は死んでいました。そこで彼はそれをやめます。小商圈高シェアをやめて、4階にグランドジェネレーション(G・G)モールを作ります。3階、2階の衣料品や嗜好品もG・G向けの商品を置き、食品もG・G向けの品ぞろえにしました。そうしたらグランドジェネレーションのお客が子供や孫を連れてきた。3世代に客層が拡大したんです。

今、イオンは私の考え方にそって、STPという言葉を実際に使ってフォーマットづくりを志向しています。昨年の12月20日に幕張新都心に大モールができて記者会見がありました。その時にイオンリテールの梅本和典社長が、我々はフォーマットという概念で店を増やしていくと発言していましたが、残念ながら流通のマスコミにはフォーマットと業態の概念が分かりませんでした。

アメリカのスーパーマーケット企業にオーガニック&ナチュラルフーズを扱うホールフーズマーケットがあります。これも渥美先生は否定をされていて、見に行くなと言っていました。ホールフーズマーケットは2013年には335店舗で年商117億ドルになりました。100円換算で1兆1700億円、伸び率は15.7%、既存店の伸び率でも8.7%です。この会社には、ジョン・マッケイという有名な経営者の相棒に、ウォルター・ロブという共同経営者がいます。その彼が言っています。私達の元々のカスタマーはナチュラルフーズ、オーガニックフーズを好んでいました。しかしそんなカスタマーがグルメ志向になった。つまりナチュラルフーズ、オーガニックフーズを志向するお客様にセグメントをしてターゲットングをして、その人達が望むおいしいものを提供していったら、そのカスタマー

がグルメ志向になったというわけです。さらに現在は健康に関心を持つすべての消費者が私たちの対象になったと言っています。客層が広がっていった証拠です。彼はマーケットシェアの概念の代わりにマインドシェアを使っています。マインドシェアとは顧客の心の中に占めるホールフーズの占有率であります。

私はパチンコホールが感じのいい店になって、そういう会社になっていけば、実際に遊びに来なくても、お客さまのマインドシェアが高まっていけばもっともっと社会から評価される存在になるだろうと思います。かつてのチェーンストア理論がなければここまで来ませんでした。けれども 21 世紀には S T P のマーケティングをはじめとする様々なマーケティングの考え方を入れなければならない。これが渥美俊一批判の第一のものであります。

4. 日本小売業のM&Aの多発

日本の小売業はM&Aによって、イオンが大きくなっています。今、首都圏スーパーマーケット連合といいまして、東京首都圏のマルエツとカスミとそしてマックスバリュ関東を一緒にすることになりました。

5. 「寡占から複占への軌跡」

寡占というのは少数の供給者が支配している状態ですが、それが 3 社になり 2 社、複占になっていく。フィリップ・コトラーがマーケット・リーダー〈Leader〉、マーケット・チャレンジャー〈Challenger〉、マーケット・フォロワー〈Follower〉、マーケット・ニッチャー〈Nicher〉の戦略について述べています。マーケット・リーダーは一番大きくて、全方位的な作戦を取る。ランチェスターの法則ではそれを強者の戦略と呼びます。マーケット・チャレンジャーはマーケット・リーダーに対抗する存在ですが、マーケット・フォロワーがどんどんダメになっていくというのが現状です。マーケット・ニッチャーという独特の存在も存在します。

クリティカル・マスの理論では、ある一定の臨界量を超えると、圧倒的な効果が得られるとします。そのポイントは 17% です。

20 世紀のチェーンストア理論は、このようにしてクリティカル・マスを獲得しようというものです。渥美先生のチェーンストア理論は巨大なコモディティ・リテーラーを誕生させ、それによって産業化を図る意図を持っていました。北海道のアークス社長の横山清さんという人が、渥美先生の話聞いた時に、ああ、これはダイエーさんのための理論だと思ったといいました。ダイエーさんだけ大きくなって、我々中小はこの理論をやってもうまくいかないと思ったそうです。結局、20 世紀的なチェーンストア理論は巨大なウォルマートを作るための理論、イギリスでいうとテスコを作るための、フランスでいうとカルフルを作るための理論であって、ローカルのチェーンはどのように生きてらよろしいかという事があまり提示されていない。ローカルチェーンを固めた上で、次はリージョナルチェーンになって、やがてナショナルチェーンにならなきゃいけないんだぞというような理論です。ナショナルチェーンになるには一番最初にクリティカル・マスを突破しなければなりません。従ってナショナルチェーンを作って産業化を目指すという考え方からするとふさわしいものではありませんが、ローカルチェーンの救いにはならないチェーンストア理論だったということになります。

6. マネジメント理論の変遷

もうひとつ、マネジメント理論の変遷というところから、純粋渥美俊一批判をしておかねばなりません。この、マネジメント理論の変遷を商人舎のミドルマネジメント研修会でくどくどと 3 日間、ペガサスの中堅育成セミナーと同じような形はとって、中身は 180 度違う内容を教えます。

はじめに「成り行き管理」ありきでした。マネジメント理論として最初にこの世に出て来るのは分業の概念です。アダム・スミスが 1776 年に『諸国民の富の性質と原因の研究』、いわゆる『国富論』の中で、分業の概念を出してきます。それをカール・マルクスの『資本論』にも活用されます。そして次に登場するのがマネジメントの父と呼ばれるアンリ・ファヨール、「14 の管理原則」といいます。その中で重要なのが 6 つの職能別組織。技術的職能、商業的職能、財務的職能、保全的職能、会計的職能、管理的職能です。渥美俊一の 5 職能の組織論はこのアンリ・ファヨールをベースにしています。そしてアンリ・ファヨールは「5 つの管理要素」、計画、組織、指揮命令、調整、統制という考え方をとります。管理とは「計画し、組織し、指揮命令し、調整し、統制するプロセスである」。これが有名なファヨールの言葉です。さらに管理過程論として「14 の管理原則」があって、4 つの追加管理原則が

あります。統制の範囲原則（スパン・オブ・コントロール）、専門化の原則、三面等価の原則、例外の原則など、これらがファヨールの原則という事で戦前の欧米のマネジメント理論の主流でありました。

一方で、戦前には理論として人間関係論と行動科学論がでてきます。メイヨーの「人間関係論」と「ハーソン実験」。それからレスリーバーガーの「公式組織・非公式組織論」、メアリー・フォレット「状況の法則」。メアリー・フォレットは優れた女性で、人間の観点からマネジメントに焦点を当てます。さらに人間の観点を重視するマネジメント理論が戦後研究されます。有名などころではマズローの要求5段階説。それからマクレガーのX理論Y理論。それから、ハーツバーグの動機づけ・衛生理論。

ただし重要なのは日本の戦後のマネジメント教育です。

日本のマネジメントはGHQに3つの経営管理コースがもたらされました。戦後、日本の経営管理者訓練コースというのがありました。TWI [TRAINING WITHIN INDUSTRY]、MTP [MANAGEMENT TRAINING PROGRAM]、JST [JINJIIN SUPERVISORY TRAINING]。問題はMTPです。中級・上級マネジメント、経営者になる人のためのマネジメント理論でした。「人間関係論」以前の古典的規範論、とりわけアンリ・ファヨールのモデルを使っていたのが、このGHQによる教育でした。GHQは軍隊でありますからアンリ・ファヨールの考え方でよかった。しかし、すでにその時代には正しいマネジメント理論の研究がなされていたのです。このMTPとJSTにもろに影響を受けて日本の行政府とか大企業にはこれが定着します。だから映画「踊る大捜査線」はMTPによって教育された警察組織を描いています。湾岸署は支店で警視庁は本店で、湾岸署は全部本店のいう事を聞けと。それからテレビドラマ「半沢直樹」。銀行組織のような大企業に定着したのがMTPです。MTPは、中小企業診断士講座・企業経営理論でも現在使われています。従って中小企業診断士を持っているなんて威張っていますけれど、これはMTPの古い、硬直化している組織論を勉強したということをはげらかしているようなものです。

戦後日本のマネジメント教育と渥美俊一の関係はどうか。渥美俊一の『チェーンストア組織の基本』という本があります。この本は2008年11月に書かれています。その本の序文にこう書かれています。「当時わが国は第2次世界大戦敗戦直後で、連合軍占領軍の支配下にあったが、総司令部民間教育局が全国的に募集した『青年指導者リーダーシップセミナー』に参加したことがある」。まさしく先ほどのGHQの話ですね。MTPの教育を受けたという事です。「人類は数千年間にわたって、経験法則として分業のあり方を蓄積してきた」「したがってまず人々が入手すべき知識体系は組織分業の原則なのである」。分業と組織論はアンリ・ファヨールの考え方です。『リーダーシップ』とか『権限』、それにつながる『責任』と『義務』との区別、さらに上下の『階層』、横の『職能』の分け方についての人類の経験法則について理論体系がすでにできていたのだった。これはアンリ・ファヨールの理論体系が出来ていたという事の証言であります。「アメリカ直輸入の組織分業論の概念とテーゼとを活用した」「私が1950年代から主に話していた理屈は実はこの組織論が中身だったのである」。バイヤー教育においても店長教育においても、このアンリ・ファヨールの教育をしたと渥美先生は告白しています。「どの企業もいずれ必ず、いつかは遭遇するのが、業績不振という現象だ」「ほとんどの場合、対応が弥縫策に終始してしまう」。この辺りはいいのですが、「何が不振や失敗の原因なのか追求されないからである」「その答えは常に、幹部の一人ひとりの職務上の責任と義務とがあいまいだということである」「組織管理の経験法則は、業績の良い場合も悪い場合も、どの職位の、誰の功績または過失・怠慢なのかを、明確にするための法則でもある」。これは何となく組織をうまく運営するためにきちんとすればできると思いがちですが、現在の会社の問題点というのは、誰が問題なのかという事ではなく、誰と誰の権限の間の問題なのか大事です。野球に例えると3塁とショートの間でゴロが転がって行って、ここまでは3塁手の権限で、ここまではショートの権限ということではない。近くにいる者が素早く処理をすべきです。そういう時代に組織小売業はチェーンストア理論、渥美俊一のアンリ・ファヨールの考え方を取っているという事になります。

では、アンリ・ファヨールの考え方に対して学者はどのように批判をしているか。

まずドラッカー。「職能別組織は、明快さにおいてすぐれている」「しかしそれは、硬直的であって、適応性に欠ける」「ある程度の規模や複雑さに達するや摩擦が随所にみられるようになる。急速に誤解と反目を生み、やがて帝国と化す」「特に職能別組織やラインとスタッフについての伝統的組織論に従って組織を設計したとき、組織構造にかかわる問題が続々と出てくる」「意思決定に関しても貧弱な組織構造である」「意思決定が満足に実施に移されることがない」。意思決定がされても、組織が満足に実施に移さないとはいっている。「そのうえ、職能別組織はマネジメントに適さない人間をつくる」「組織の明日を担う者を育て、訓練し、テストするにも適していない」「イノベーションの仕が事については、さらに無力である」「イノベーションと職能別組織は相容れない」。このようにドラッカーは1957年

には述べています。すなわちこれはアンリ・ファヨールに対する批判であります。

ハーバート・サイモンは1916年生まれで、ファヨールとは大体同じ頃ですが、「ファヨールの理論は矛盾した経験則の寄せ集めに過ぎない」と厳しく断じています。サイモンは1978年に大組織の経営行動と意思決定に関する研究でノーベル経済学賞を取りました。

それから現在のマネジメントの巨匠は、ヘンリー・ミンツバーグですが、彼には『マネジャーの仕事』という代表作があります。この本の序文で書いています。「本稿の意図は簡単である。読者をファヨールの四つの単語(計画、組織、調整、統制)から引き離し、もっと根拠のある、そしてもっと役に立つマネジャーの仕事の説明に案内することである」。アンリ・ファヨールはもう欧米の先進的な実務の世界では否定されております。

しかし渥美俊一先生の指導を受けた日本の小売サービス業はこの病気にかかりやすいDNAを持っている。これが渥美俊一に対する2つめの批判であります。

7. ドラッカーのマネジメントとイノベーション

ドラッカーは批判してどのように問題を解決するか、最終的には目標管理をしましょうという事です。マネジメントの三つの役割、(1)自らの組織に特有の使命を果たす。(2)仕事を通じて働く人たちを生かす。(3)自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する。マネジメントとは、人の強みを発揮させることである。命令を聞かせる事ではないんだ、と言っているわけです。

悪い組織の症状については、(1)マネジメントの階層が増加する。(2)組織構造に関する問題が頻繁に発生する。(3)要となる者の注意を重要でない問題や的はずれの問題に向けさせるようになる。トップマネジメントの注意を、最近どうも服装が乱れているだとか、最近どうも礼儀正しくない社員が増えてきただとか、もちろんそれはお客様に対して必要なんですが、重要でない問題、的外れの問題に向けさせるようになる。

(4)大勢の人間を集める会議を頻繁に開かざるを得なくなる。(5)人の感情や好き嫌いに気を使うようになる。会社の中で好き嫌いだとか、人の感情、人に嫌われないように気を使ってばかりいるようになる。これらは悪い組織の症状です。アンリ・ファヨールの管理論は、体系的によくできたもので、耳に心地よいけれど、現実的に使うと、企業が大きくなればなるほど、店の数が多くなればなるほど組織は大企業病になっていくということになります。

従ってドラッカーは、あらゆるマネジャーに共通の仕事(1)目標を設定する。(2)組織づくり動かす。(3)動機づけとコミュニケーションを図る。(4)評価測定する。(5)人材を開発することだと言います。

人を活用する3つの方法については、ひとつは仕事と職場に対して、成果と責任を組み込むことであるといえます。責任の組織化ですね。これはミドルマネジメント研修会では丁寧に教えます。さらに、共に働く人たちを生かすべきものとして捉えることである。この根本的な考え方が必要です。最後に、強みが成果に結びつくよう人を配置することであるといえます。

その上でマーケティングを行い、マネジメントをしましょうとドラッカーは言います。「企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は二つの、そして二つだけの基本的な機能を持つ。それがマーケティングとイノベーションである。マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす」

マーケティングの理想は販売を不要にすることです。これは渥美先生もおっしゃっていた。「売るしくみ」ではなく、「売れるしくみ」。このあたりは正しいですね。

ドラッカーは〈イノベーションとは、人的、物的、社会的資源に対して、新しい、より大きな富を生む能力を与える仕事である〉。ここでいう「富」とは、「利益」ではありません。富とは「幸せ」を作り出すようなものです。パチンコホールに来た人たちが幸せになる、それを作り出すことがイノベーションです。〈イノベーションの必要性を最も強調すべきは、技術的变化が劇的でない事業においてである〉。すなわちサービス業の店頭で日々同じようなことを繰り返し繰り返し雨にも負けずやっているところで、イノベーションの必要性を強調すべきなんだという事です。

今日は純粋渥美俊一批判を展開いたしました。渥美俊一の弟子だと自ら思っておりますので、あえて渥美俊一に対する批判をいたしました。しかし渥美俊一の価値は損なわれるものではないと最後にお話をしたいと思います。渥美俊一の価値をもっともっと高めるために純粋に渥美俊一を批判して、現場を活性化させる、そしてイノベーションを起こす必要があると思います。ご清聴ありがとうございました。

以上



Pachinko Chain Store Association

第二部

チェーン店の成長戦略

チェーン展開で業容を拡大する過程で生じる課題と対処法

講師 : 的羽 一郎 氏
株式会社エムズ 代表取締役
経営コンサルタント、元株式会社フーズネット勤務

はじめまして、株式会社エムズの的羽と申します。今から約1時間、お話しさせていただきたいと思
います。私は外食の出身ですので、今日の話も外食から見た話が中心になります。そういった意味で、
たちまちパチンコ業界に全部当てはまるかという、当てはまらない部分もあるかと思いますが、その
時には外食はこういう風にやってきたんだなと知っていただいて、それが何かの参考になればありがた
いと思います。

外食は市場規模としては23兆円ありますが、最盛期は29兆円ぐらいあったわけです。これは年々
市場規模が下がっておりまして、パチンコ店も余暇の市場が64兆円あって、そのうち19兆円がパチ
ンコホールだと聞いておりますが、やはり、年々減少していると。ところがそうはいいまして非常に
大きな市場規模でありまして、その中でも残念ながら、外食においても、あるいはパチンコ産業もそう
かもわかりませんが、なかなか主要産業としての位置づけがされてないと。ところが今日お集りのパチ
ンコ・チェーンストア協会の方々には非常に意識が高い方が集まっておられると。それからホームペ
ージを見させていただきますと、1社あたりの平均店舗数が約25店舗、それから売り上げ規模も1社当
たり平均700億円という事で、大きな売り上げになっております。これは外食産業に当てはめると、
単純に比較はできないんですが、1部上場企業の売り上げを上回るような非常に大きな規模になってお
ります。

今日のテーマは成長戦略ということなんですが、例えばメーカーなんかの場合は時代の先を読んで新
製品を作ったり、あるいは技術革新をしたりという形でやってきたと思うんですが、チェーン店の場合
は、基本的には繁盛店を作って、その繁盛店を増やしていくと、店舗も拡大していくという事で、そ
だけでいうと非常に簡単そうに聞こえるんですが、実は繁盛店の中でも1店舗で終わるところもあれば、
2店舗、3店舗、あるいは50店舗、100店舗というところまで、また1000店舗を超えるような
会社もあります。

いったいどこが違うのかというと、チェーン店が成長する過程で、大きく分けると4つの過程がある
と思うんです。第1段階として、社長が管理できる状態。第2段階として組織で運営していくような。
そして第3段階として、その組織をさらに効率化していく。で、第4段階はそういったことを経て飛躍
する時期だと思います。それは各段階に色々な課題が起こってくるわけですが、それに対して適切に対
応していったところは順調に拡大しますが、そうでなく対応を間違えるとチェーン店は失速してしま
う。

外食産業の話で恐縮なんですが、上場企業のホームページなんかを見ますと、非常にセンスのいいホ
ームページになっておりまして、一つの会社がいくつもの業態を持っているんですね。そのいくつもの
業態を持っていて、店舗も拡大するので売り上げも伸びていっている訳なんですが、一見外側から見
ると問題が無いように見えるんですが、実際の店舗を見ると様々な問題を抱えています。立派な店舗は業
者さんに頼めば作ってくれるんですが、問題はその中身です。外食産業の社長さんが店舗を回ったりす
るんですが、入り口から入ってきて非常にきれいに掃除が出来ている、あるいは挨拶だとか笑顔とい
つて部分は出来ているんですが、今度一步店長室に入ってみると、その店長室は誰もいないのにクーラ
ーがつけばなしになっていたり、テーブルの上の灰皿に吸殻があふれているとか、あるいは本社から来
た非常に大事な通達であるとか報告書が十分管理されていないとか、そういう現場の状況もあります。

さらに最近ではサービス残業であるとか、あるいは過労死ですとか、ブラック企業という事でずいぶ
ん新聞をにぎわしているんですが、ああいう事は新聞に報道された会社だけかという、残念ながら
色々なところでそういう状態があるんですね。あるいは、虚偽表示ということで色々問題になったん
ですが、産地の偽装であるとか、ロブスターを伊勢海老として売っていたとか。これはどういう企業が
やっていたかという、一流のホテルチェーンであったり、有名なレストランチェーンであったり、料
亭であったり、そういうところがある種日常的にやっていたわけなんですね。そうする立派な店舗を作
ってチェーン展開していても、それでは本当の意味での主要産業になれないんですね。ですから私は今
後はチェーン店の成長戦略というのを、規模の拡大は当然なんですが、それ以外のシステムであるとか、
人材育成であるとか、あるいは倫理観であるとか、そういったことを伴って全ての面で業界の模範にな
るとい、そういう形で成長していかないと本当の意味でのチェーン店の成長戦略になってこないん
ではないかと思えます。そういう観点から、今日は話をさせていただきたい。

まずは第1段階として、社長が管理できる段階という事なんですが、まずは繁盛店というのを、どん
な大きなチェーン店も1号店から始まるわけですが、そのような複数出店していく中で、例えば外食産
業だと2号店、3号店はある限り失敗しないんですね。これは例えばケンタッキーさんだとかのように、
アメリカ発祥のフランチャイズの場合は、日本に入ってきた段階でチェーン店としてのパッケージは完
成しているんですね。それを日本風にアレンジしますので、立地の判断というのはあまり間違いがない

んですね。その一方で和式のチェーン店はどうだったかという、もともと日本発ですので立地に対する知識もあまりなかったり、そういうノウハウもないもんですから、結構2号店、3号店ではつまづいたりしているケースも多いですね。

そうはいいまして立地さえ間違えなければ、それ程問題なしに行くんですが、では実際2号店以降の店長はどうだったかということなんですが、例えば飲食店でもそうなんですが、店舗勤務というのは毎日同じことの繰り返しですので、それほど難しく考えずにやっていける。1店舗を切り盛りするというのは、ある程度時間がたてば大体どの店も上手くできる。そういうような形で店は増えていくわけです。

ここに、社長に求められる要件と資質と書いてあります。大体どこの会社もビジョンであるとか経営理念とかがあるかと思うんですが、私が特に思うのが、そういうビジョンとか経営理念とかが、店舗を展開していく中で整合性が取れているのかどうか、あるいは社員がしているのかどうか。本当に整合性が取れていると企業文化としてしっかり現われてくるんですね。ところが現実には、中々そうはなっていないんですね。例えば先ほどのブラック企業とか虚偽表示の問題とかですね。こういう会社も会社としては非常に立派ですし、経営理念もしっかりしたものを持っていると思うんですが、実際にその通りになっているかという、なっていないんですね。ですからそういった意味で、いかに整合性を保ってそれを企業文化にしていくかということが実は一番大事なんじゃないかなと思います。

リーダーの条件と言いますか、これは店長なんかに当てるはまるかもしれませんが、実は常々、誠実と真剣と公正と公平という4つをお話させていただいております。誠実とか真剣というのは、現場で引っ張っていく時には率先垂範ということがありますし、そういった部分がなければなかなかついて来てくれない。その次の公正と、公の正義ですが、公正というのは先ほど言いました食品の偽装であるとか、あるいは虚偽表示とか明らかにおかしな話なんです。ところがその公正が、いつの間にか会社の利益が優先されて、その公正さが無くなっているんですね。その会社の利益に反することに声を上げようとすると何かおかしな雰囲気になってしまうということがあります。それから公平というのは店舗が増えていく中で誰かが判断するわけなんですが、どうしても横に並んでいるわけではないんですが、ばらつきのある評価をしてしまう。あるいは一人の人間を評価する時に非常に厳しく評価する人もいれば、あるいはやさしく評価する人もいるんですね。そういう意味で公平に評価するために、評価する人もしっかり根拠を示さないといけない、という事があります。特に外食の場合には、公平に評価されていないという事で、結構色々な方が問題にされています。

ちょっと話は変わるんですが、何故、人々はチェーン店を選ぶのか、という事なんですが、チェーン店というのは基本的には店舗のデザインであるとか知名度とか商品であるとか安心感があるんですね。ですからお客様はチェーン店に行くわけなんですが、このチェーン店は3店舗くらいかな、と思っても実は10店舗くらいあるチェーン店も結構あるんですね。なぜそういう事になるかという、一つはチェーン店で統一感が無いということですね。チェーン店がスタートした時は小さな店舗だったのが、ある時期に物件の情報が来た時に大きな情報がきたりとか、あるいは立地が全然違ったりとか、それから、看板なんかも段々とセンスが良くなって来て最初と違ったり、という風な形があるんですね。そうすると、消費者の方にはですね、チェーン店の実態が十分に伝わっていないんですね。これはお客さんに対するアピールという点では、非常にもったいない話だなという風に思います。ですからある程度チェーン店が増えていく中で、常にその辺は意識する必要があるんじゃないかなと思います。

そういった中で、皆さんはとっくに第2段階、第3段階を経てると思うんですけど、組織で管理する段階で、ですね、いよいよ人材を、それも店長ではなく店長を管理する人を育てていけなくなると思うんですが、社長の代わりというのは、これは非常に難しく、そんなものは簡単にはいかないんですね。特に私が今社長さんなんかと店舗に行ったりすると、入り口のところに子供さんの指紋が付いていたりすると、社長さんというのは、ほとんど例外なくそういう事に敏感に反応されたりするんですね。あるいは、店舗に入った時に、クーラーの吹き出し口が汚れているとかがあると、それもまた、敏感に反応されるんですね。そういうこだわりとか感性というのは、実は全然違う。身についているといいますか、そういうところがあるわけですね。そうすると部長とか課長とかスーパーバイザーというのは、社長と同じような目線で見えていかなきゃいけないんですが、実は中々そこまではいかないといいますか、例えば営業部の部長というのは営業に関しては社長と同じというより、むしろそれ以上の専門家としての知識が求められるんですが、現実には店長よりはわかるけども、とても社長の域には達していないとか、いうくらいの人だと思います。その中で、あるいは取締役なんていうのは、もっと大きな経営判断が求められるんですが、それも高度な能力を持っているかという、そうでは無しに、年功であったり、あるいは

は人望であったり、そういったことでなっていることが多いと思います。そうすると、そういう事を補うためには、どうしてもシステムとして補完していかないと十分な能力が発揮されてこない。その中で、マニュアルというのは皆さんの店にもあると思うんですが、社長のこだわりであるとか感性であるとかをマニュアルにして、それで十分伝えていると思うんですが、更に一步進んだおもてなしという形になると、実際に身につけているかというとなかなか難しいと思います。

一般の社会でも、育ちがいいとかいう言葉を使うかと思いますが、家庭においてそういう教育を長年にわたってなされてきて、それで育ちがいいかなと思うんですが、これはある種の企業文化が十分にできてこない、なかなかそういったおもてなしの文化というのでも生まれてこない。

それからまた、稟議規定なんかでよく見受けられる問題として、社長が先に結論を出して、その結論に合うような稟議書を作っていく。本来は部下が、自分で発案をして整合性のある、合理性のある企画をして稟議をあげてくれればいいんですが、そういったことが中々できていないケースが見受けられます。

それから、会議のあり方についても店長会議であるとか、部長会議とか、役員会議とかやるんですが、実際に参加させていただくと、その時の会議の目的とか、結論が出なかったりとか、いう会議が結構繰り返されていたりします。有名な話ですが、セブンイレブンとかは十分な組織の業務意図が出来上がっているんですが、その中でスーパーバイザーが毎回集まって、直接鈴木会長の話を聞いて、そういう教育がなされている。ですから中間管理職というのはいかに育てるのが難しいものだな、というのが現れていると思います。そうはいいましてこの中間管理職が育ってこない、企業が大きくなる中でいろいろな問題が起こってきますので、その教育が非常に大切になってくると思います。

それから、今度は店長会議が行われると、仮に店長会議が2時間くらい行われると、その会議の内容を店舗に帰って伝えるときには実は15分くらいで結論だけ伝えることが多いんですね。これは店舗においては日常業務に追われているという事もあって、皆を集めて会議をするのはなかなか難しいという事情もあると思うんですが、実際にはせっかく店長に伝えたことが、店舗で勤務する社員にはなかなか伝わっていないとか、というような事が結構あると思うんです。そういった意味ではビデオレターであるとか、社内報とかを作って、できるだけ社長の生の声を店舗に届けるような努力をどこもしております。

それから、予算の作成と管理ということではありますが、これは基本的には店長に作らせて収益の透明性をやっていかれることが大事だと思います。

それからロゴの統一というのは先ほども言いましたけれども、店舗が増えていく中で徐々に変わっていったりするものがありますので、定期的に見直す必要があるんじゃないかと思います。

それから、人材育成の注意点として、視察してもなかなか改善できない事があります。例えばコンビニに視察しに行ったときに、目に見える部分はすぐにまねができると思います。店舗の大きさやデザイン、それから品揃え、そういったものは業者に頼めば何とかしてくれるんですが、目に見えない部分のノウハウはなかなか見えてこないんですね。ですから視察に行っても本当の意味でのノウハウは抜けている。見たもの、形は帰ってくるんですが、この辺の視察ではなかなか改善できない部分があると思います。

それから、お店が増えてくると不祥事が起きたりするんですが、この時の公正な判断であるとか、会社の体質であるとかを日常的にチェックできるような体制になっていないと、要するに店舗に行ったときには店長が中心になっていますので、その部分でなかなか不祥事の撲滅が出来ない。

やる気が起きない原因で、外食は離職率が高いんですけれど、なぜ離職率が高いのかというと、一番は正当に評価されていないというんですね。正当に評価されていないからそれが不満になって、むしろ給料が低いとか労働時間が長いとかそういったことで辞めていく人は非常に少ないんですね。一番上には、自分が認められていないという事で辞めていかれる方が多いです。

それから、社員への質問で出てくる問題点ということですが、私が初めて行く会社には中堅幹部の方に色々質問をさせていただく。例えば会社で過去3年間もっとも進化したことはどういうことですか、とか、あるいは今後取り組んでいく課題であるとか、あなた自身がどういう風な仕事をしたいとか、いうことを聞くんですが、それはまとめて社長に話をすると結構びっくりされるんですね。ですから会社が大きくなればなるほど、社長さんとの距離が離れていき、社長さんの思いが伝わってなかったり、あるいは社員の考えが十分に吸い上げられていないだとか、いう風なことが起こっております。

そういう風な中で、組織の効率を追求する段階という形があると思うんですが、これは第2段階として、問題点を解決し組織の効率を追求していくわけですが、これは言い換えるとチェーン店の精度といえますか、完成度ですね。ここをいかに高めていくかという事だと思います。特に外食の場合、チェー

ン店であることがお客様に安心感を与えることにつながりますので、まずは店舗の標準化をします。店舗の標準化は大きさもそうですし、看板もそうですし、あとは出店のエリアも、当初はどうしてもバラバラになるんですね。そのバラバラになっている店舗と店舗の間を埋めていく、これはドミナントですね。これもいつまでかかってもいいというものでもなしに、計画的に進めていくと。ドミナントは計画的に進めていかないと、なかなかチェーン店のメリットが出てこないという事になります。

それから合理化への投資という事で、具体的にどういう事をするかという、教習センターであったり、配送センターであったり、あるいは外食の場合はセントラルキッチンで半分加工して、それを店舗に持っていかどうかそういったこと、そういった投資をしながら合理化を進めていくと。

それと、忘れがちなんですが社内規定の整備があります。どんな大きな会社でも社内規定は後回しになってきがちです。どんな会社でも就業規則はあるんですが、創業間もない頃に作った就業規則がずっと使われていたり、あるいは予算管理ですとか評価制度もあるにはあるけど十分に機能していなかったり、もっと言えば決裁権限のたぐいですが、誰がどのような決裁権限を持っているかというのはほとんど明確になっていない会社が多いと思います。こういったことは売上には直接関係ないのでどうしても後回しになってしまう、あるいは時間がかかったり、場合によっては投資が必要なこともありますので、こういったことはなかなか後回しにされている。

会社が大きくなると、権限が強化されるとどうしても不正であるとか、それから癒着であるとか、そういった問題が起こってくるんですね。それに対する内部監査のようなシステムを作って、作られると社員としてはあまりいい気持ちはしないかもしれませんが、そういうことを未然に防ぐという意味でも内部監査というのは大事なのではないかと思います。

それから、コンビニに学ぶ業態の進化ということで、実は今、コンビニはチェーン店の中で最も進んだ、といいますか最も模範になる業態になっていると思います。日本にできて約40年、今現在約5万店あるんですが、もともとは営業時間が朝の7時から夜の11時まで、開いててよかったというコマースから始まったもんですから、当初、商品は乾物が中心ですね。ラーメン、缶詰、雑貨、そういったものが中心だったんですが、当初から日配品もあったんですが少なかった。最近では弁当であるとか食品の充実はずばらしいものがありまして。あるいはスイーツなんかもありまして、とてもコンビニが作っているとは思えないような内容になっております。

それから流通頻度の改善ということで、先ほど言いましたけれどドミナントという事で、今では1日3回から4回配達しているわけですね。当初はどうだったかという、色々な問屋さんのトラックが営業中に何台も来て、そのくせひとつの商品が配達されるのが週に何回かという形であったんですが、そういう流通頻度が最近では随分改善されている。それを支えているのが正確な発注制度が支えています。

それからサービスの充実という事で、元々宅配の集荷、これは米屋さんであるとか酒屋さんから出発したのであったんですが、最近では公共料金の支払いであるとか銀行ATMとか住民票、印鑑証明、またスポーツ振興の宝くじですね、t o t oとかBIGであるとか、あるいはコンサートの切符とか自動車保険とか、最近大ヒットした挽きたてのコーヒーですね、これは非常においしく販売しておりますが、店によって菓の販売をやったりですね。その一方で価格への挑戦という事で、元々定価でスタートしたものが、最近ではスーパー並みの安い価格帯も販売されております。また、プライベートブランドの商品も非常に充実して、その中でですね、コンビニのすごいところは店舗面積が当初からほとんど変わっていないんですね。ほとんど変わっていないんですが、商品アイテムがずいぶん増えて、また、野菜とか生鮮ですね、トイレの面積も増えていますから実質的には面積は減っているんですが、そういう中で非常に上手な店舗オペレーションを作って、また複雑な作業をパート・アルバイトが簡単にできるようなシステムを構築しているんですね。

その進化の成果として、コンビニはどのような事かといいますと、私はコンビニは変化、対応力だと思っております。これは消費者のニーズですとか生活様式、働き方ですね、こういった事を柔軟に対応していたと。あるいはコンビニの進化というのは不可能に挑戦する歴史だったんであろうかと思えます。これはメーカーと同じように、メーカーではあったらいいなということで新しい商品を作っているわけですから、正にコンビニはこういうサービスがあったらいいなとか、こういう商品があったらいいなということでどんどん進化してきたと思うんです。その結果、当初若い男性客が中心だったものが、今は女性客が増えていますし、1店当たりの売り上げも増えていますし、商圈も非常に小さな商圈で成立する。

第3段階の目的というのは、コンビニのように業態としても完成度のアップであるとか、あるいは会社としての完成度のアップですね。店舗の各台であるとか売り上げの増加は当然なんですが、それ以上

に健全な発展をするための機会として、第3段階というのはそういう事が目的になる。

その一方で、成長していく中でちょっと会社がおかしくなるような事というのが、人間関係においても組織が大きくなるとどうしても組織が硬直化してくるとか、あるいは予算管理が徹底してくるとその予算に縛られるように弊害が出たりですとか。あるいは商品群とかサービスもいつの間にか強みがなくなってくると、これは社員が細分化していることによって、感動を与えられていないということもあるんだろうと思います。

それから、店が増えると外食の場合なんかでも赤字の店が、あるいは売り上げが下がったりするんですが、その時に人件費を削ったり、広告宣伝費であるとか、清掃を委託している費用であるとか、そういったことを削ったりするんですが、これは一見その通りかもしれないんですが、お客さんの立場からすると非常にサービスが低下すると、結果としてお客さんの不満になって売上が下がっていつているという風なケース。これは外食では結構見られるんですが、そういう事がよく起っております。

それから、競合店対策というのは、例えばチェーン店が成長していくと、最終的には上位企業による寡占化が進んでいくと。例えばハンバーガーなんかは皆様が知っているような会社の店舗イメージは変わっていますし、牛丼なんかでもそういった形で大手に収束されていると、そういう風な寡占化が進む中で色々な激しい競合が起こって、例えば、スーパーなんかでも、大きなショッピングセンターができると、たちまち元のスーパーが競合に負けていつたりするわけなんですけれども、同業者同士の競合というのは避けられないと思うんですが、実は新たな勢力と言いますか、外食の中でも回転寿司について話をさせていただきたいんですけれども、元々回転寿司というのは一皿100円、200円、300円で店舗面積も40坪くらいの小さな店で営業していたんですね。これは非常に効率が良く営業していたんですが、ある時、店舗面積が2倍くらいの一皿100円均一の回転寿司ができたんですね。これは関西を中心にスタートしたんですが、くら寿司であるとか、あきんどスシローであるとか、しばらくしてかっぱ寿司が真似てこられてんですが、店舗面積が80坪になって100円均一になったことで、従来の回転寿司はほとんど壊滅的な状態になってしまったんですね。お客様は待たずに済む大きな店を、しかも一皿100円。そっちの方に流れて行って、その時に、じゃあ回転寿司は100円均一だけになったのかというと、今どういう風になっているかということ、グルメ回転寿司という一皿200円、300円、それからちょっと高級なネタなら500円、600円、700円という。これは100円回転寿司の客単価が1000円くらいなのに対し、グルメ回転寿司は2300円から2400円くらいの形になっているんですね。これは不思議なことに全く同じ商圈に100円回転寿司とグルメ回転寿司が並列して建っているんですね。ある時に、グルメ回転寿司の隣に100円回転寿司が出来たんですが売り上げが全く落ちないんですね。そういった意味で、100円回転寿司で価格重視でお客さんは選んでいるんですが、グルメ回転寿司は価格でなしに、本当においしいものを食べたいという、そういう層を捉えて十分成り立つようになっています。ところが市場全体でみると100円回転寿司の方が圧倒的に多いものだから、実際の店舗数という事になると、100円回転寿司が4、5店舗成り立つところに、せいぜいグルメ回転寿司は1店舗ないんですが、そういう形で店舗を展開しております。

他業態の競合という事ですが、今、中食市場非常に大きくなっていますね。これはコンビニで買ったお弁当を自宅で食べるとかですね、あるいはグルメ宅配という事で、産地から直接取り寄せるとかですね。そういった市場が拡大しております。携帯電話の普及につれて、若い人たちが携帯電話にお金を使いますので、そういった意味でも売り上げの減少につながっていると。直接以外の競合というのは、実は外食以外にもあらゆる業界に広がっていて、そういった意味で、質の違うライバルが出来ているという事です。

それから、予期せぬ出来事というのは、外食の場合でもある周期で起こってくるんですが、食中毒とか狂牛病であるとか、その他の規制であるとか、そういったことで売り上げが落ちたりするんですが、それについてその都度乗り越えていつているという形だと思えます。

数々の問題を乗り越えながら、いよいよチェーン店として飛躍しなければいけない時期が来るんですが、まず、例えば関東で出店をしていると、いつの間にか飽和状態になってくると。そうすると、関東から関西に出店しようか、あるいは名古屋に出店しようか、という形になってくると思えます。この遠隔地出店というのは、実は外食の場合、遠隔地に出店しますとって新聞が取り上げてくれて、非常に大きな話題になるんですよ。実際には結構失敗する企業の方が多いです。あるいは海外に行った企業もほとんどの企業が失敗しているんです。ところが失敗しても簡単に撤退すると特別損失がでるといので撤退はしていないですが、実際には結構苦戦をします。その苦戦する原因なんです、一番にはやはり遠隔地の場合にはしっかりした責任者が赴任しているかどうかだと思います。それも役員クラスで決

済権限あると。例えば関西から九州に行くと、まず味覚も違います。それから単価が九州では新鮮なものが安く売られているんですね。そうすると関西の価格がほとんど通用しないとか。あるいは関東から関西に出て来る時には、関西は豚肉はあんまり食べないといえますか、そういう地域の特性みたいなものがあります。そういう事に対して、いちいち本部にお伺いを立てるとタイムリーに対応が出来ないものですから、やはり責任者の人選というのは非常に大事だと思います。

それから、新規の取引先が、現地で交渉した時に、店舗数が少ないと中々、本社の条件に乗れないという事もあります。それからもっと深刻なのは、人材の現地採用という事です。これが非常にうまくいかない。店長が人を集める時間的なロスですね。そういう事がありますので、実際にはチェーン店が遠隔地に出店しても苦戦している企業が多いというのが実態になっています。

それから、新業態の開発という事で、遠隔地行くのがリスクが大きいならば、今までやってきた地元で新しい業態を作ろうという事で、外食産業の場合、元々の和食だったお店が焼肉店をしたり、居酒屋のチェーン店をしたり、あるいはラーメン業態であるとか、業態をどんどん増やしていく企業が多いのも事実なんです。ところが、ある程度の成功は収めるんですが、なかなか創業業態を超えるような業態を育てられない。創業業態というのは、元々創業者が改善に次ぐ改善を重ねて、非常に他のチェーン店に比べて強い業態を作っている訳なんですけど、その創業業態を超えるだけの第2、第3の業態というのは、普通の社員にはなかなか作れない。ところが提案してくる段階では耳触りのいいプレゼンをしてきたりですとか、あるいはこういう業態を作りたいけど誰かやる人はいないか、というと中堅社員が必ず手を挙げて来るんですね。その中堅社員は意欲はあるんですが、能力が十分にあるかということ、なかなか意欲と能力が合致しないと。ですから、外食産業のホームページを見ると、色々な業態を取っていますが、その中で大きく成長している業態がいくつあるかということ、なかなか無いよ、というのが実態です。

それから、多様な資金調達というのは、事業を拡大する中で銀行借り入れとカリースが中心だったのが、店舗が増えてくると地主さんが投資してくれたり、あるいは投資ファンドが出資したりするんですね。そういったことも増えております。

それから成長の過程の中で、M&Aの話が頻繁に出て来るようになります。ところが外食チェーンは小さい弱小チェーンが多いもんですから、そういったチェーンの買収の話がよく出てまいります。これはある意味店舗の急拡大に繋がったり、時間を買うということもあるんですが、実はそれ以外に社員がなかなか融合できないケースがあります。これは給与体系であるとか役職、それから企業の文化の違いですね。こういったことがより大きな問題となって、それを調整しようとする最終的には当初思ったような利益を得られなかったり。

また、PR効果のある場所への出店というのは、駅前の再開発であるとか、これからであれば東京オリンピックなどそういうイベントがある時には色々話があるんですが、その時には、初期投資が高かったり、賃料が高かったり、そういった意味で非常に慎重な判断が必要になっています。

それから実力以上の社内体制というのは、中途採用の方が増えてくると、以前の会社の制度をどうしても持ち込んでくるんですね。そういう中で、それを合わそうとするのは社員にとっても会社にとってもいいことなんですけど、ある意味で会社の負担がどんどん増えていくという事もあるので、こういう関係には気を付けなければいけないと思います。

それから、第2の創業ということで新規事業分野に手を出す会社も多いんですが、例えば、駐車場の空きスペースがあって、そこに新しい業態を作ると。あるいは不振店が出て来るとそのスペースを活用して次の事業を展開するのはいいんですが、過去の問題点をクリアせずそういうものに手を出していくと、中々成功せずに新しい業態に手を出すんですが、どちらかということ失敗している企業の方が多いのかなと思います。

そういう風な形で順調に店舗を増やす中で、どうしても冒頭言いましたように、その業界の中で模範となるような形で拡大していかないと、単に売り上げが増えるとか、あるいは店舗数が増えるだけではチェーン店の成長戦略とは言えないと思います。それにふさわしい倫理観であるとか、システムとか、そういう事をいっしょになってやっていかないといけないと思います。

今日はパチンコの業界の事について、何か提案のような事があるませんか、事務局の方から言われていたんですが、実は私はパチンコには全くの部外者ですので、そういう意見もおこがましいものですから、かつて私もパチンコに嵌った時期がありますので、パチンコに嵌った人間の一ファンの声として聞いていただければと思います。

レジャーの多様化という事で、私が学生の頃はパチンコとか、麻雀ですとか、それからちょっとお金

がある人はスキーに行ったりしていたんですが、そのくらいのレジャーしか当時はなかったんですね。最近では麻雀をしたことが無い人とか、パチンコ店に行ったことが無い人とかですね、そういった人がどんどん増えてきているんですね。それからスキーには行っていないけど、その代わりに海外旅行に行っているとか、それから携帯電話も普及していますし、携帯電話でもゲームが出来ますし、家庭用のゲーム機であるとかカラオケとか、そういった意味でレジャーの質自体がずいぶん変わってきているんだろうと思います。

その中で、パチンコの本来の魅力を当時どういう風に思っていたかという事なんですが、やはりパチンコの玉の不思議な動きと言いますかね、同じようにハンドルを固定していても、ある時は吸い込まれるし、ある時は外れてしまうし、また、当たりに入った時の爽快感ですとか。実は、私は子供の時、祭りなんかで子供パチンコというのがあったんですが、その時のことをいまだに覚えているくらいなんです。ああゆうんで、非常に爽快感、楽しさがあったんですが。あるいは一人で時間をつぶすのに手ごろだったんですが、最近は短い時間で結構負けたりするもんですから、高価なレジャーになっている気がします。

また、ストレス発散の場だったのが、あまり負けてしまいますと逆に余分なストレスがたまると思うんですが、現状ではどうしてもギャンブルが好きな方が利用する施設になっているような側面があると思います。そういう中でも1円パチンコが全国に増えてきて、そういった意味では長く遊べるようになっていると思いますが、そういう中でも店舗段階での魅力を見ていると、店舗も大型化して、それからきれいになっていますし、景品の多様化ですとか、色々工夫されて新しい台も短い期間で替えているとか、そういったある意味パチンコ店同士の競争もあるんでしょうが、ずいぶん変わっていった。

カジノのオーナーが前話したのはですね、店が負けるのは怖くないんだ。怖いのは負けたお客さんがカジノから離れて行ってしまうことだというのを聞いたことがあるんです、私自身がパチンコから離れていった理由なんですが、負けが込んできているんですね。負けが込んできた時に、たまに勝つんですけどトータルで考えると負けが込んでくる。それともう一つは圧倒的に嫌になったのが実はタバコの匂いなんです。私は普段車で移動していますのでトイレに生きたい時にですね、以前からパチンコ店のトイレは利用させていただいていたんですが、入り口から入って、トイレを探して、出て来ると気が付くとスーツにたばこの臭いがついてるんですね。そのくらいたばこの臭いがきつかった店も多かったと思います。最近ですね、以前に比べてずいぶん違ってきていると思います。もちろん煙の臭いが非常にきついところもあるんですが、脱臭機などの設置されてですね、そういうたばこの臭いについても工夫されていると思う。

私自身がパチンコをやめた理由はその2つと、最近やはり、もう少し音を静かにできないかと思うんですが、これはもう、あまり音が小さくなるとパチンコの良さが無いのかもわかりませんが、個人的にはそういった部分を感じてしまうんですね。

そうすると今主流の1円とか4円とかのパチンコに対して、実は今日来た時に待っている間に事務局の方と話したんですが、時間制のパチンコってできないんですか、ということ、法律で規制されているんですね。これは、なぜ規制されているのかということもそうなんですが、実は私の個人的な考え方からいうと、何とか皆様方の力でそういう規制と戦っていただければと思います。やはりパチンコを純粋にゲームとして楽しみたいという人が必ずいると思うんですね。先ほど、回転寿司の競合の話も長々とさせていたんですが、あれは何のためにさせていただいたかということ、一つの回転寿司という業態の中で全く違う層が2種類あるという事を言いたかったんですね。要は価格で回転寿司を選ぶ人と、品質で選ぶ人と。そうするとパチンコにおいてもギャンブルで選ぶ人、こちらが圧倒的に多いと思うんですが。それと、全く勝ち負けでなしに、純粋にパチンコの爽快感といいますか、ゲームとしての楽しさ、そういうものを楽しむ人も中にはいるんじゃないかと。あるいは全席禁煙の店であるとか、それこそ図書館の様に静かな店とか、こういったものが出来ないものか。

先ほどコンビニは不可能への挑戦という事を言ったんですが、それと同時にメーカーはこういうものがあつたらいいな、というものに挑戦してきたわけなんです。あるいは宅配便は規制緩和との戦いだったわけですね。そうすると、事務局の方が時間制はダメなんですか、ということそれは法律で規制されていますと。あるいはカラオケルームのように、60くらいの部屋に設備があつて、その中に家族で来たり、友人、女性同士で来たり、ひとつのレジャースペースとなっているんですね。このカラオケルームのパチンコバージョンみたいのが出来て、孫を連れて一つのルームでパチンコをするとか。ゲームとしての面白さというのは色々なところにあると思うんですね。ですが、今現在は色々な規制があつて、釘を触ることもできないし、時間制にすることもできないとお聞きしたんですが、何とかそういう中を、

お客さんの本当の要望がどこにあるのかをですね、そういう規制緩和の部分に、皆様いろいろ探っているとは思いますが、挑戦していただけたらなど。これは私が個人的に、こういう店でやりたいという事でお願ひみたいな話なんです。

他業態の取り組みという事でお話したいんですけど、まず商店街が全国的に非常にシャッター通りになってきて、ところが商店街というのは元々立地が非常にいいんですね、駅前から続いていて。立地はいいんですが、周辺に大型のショッピングセンターが出来たり、また後継者がいなかったり、どんどんとシャッター通りになっていっている。ある商店街がこのままではいけないということで、駅前という非常にいい立地なので周囲にマンションを建てましょうとか、そのマンションを建てて、まず人口を増やすところからはじめましょう、という取り組みをしているところですね。そうすると、人口が増えると、食品スーパーが戻ってきたり、あるいは専門店が戻ってきたりして、一商店街というより行政と一緒に街づくりですね。そういう風な形で復活しているところもあります。

また、映画館なんかは、映画館自体は減ってはいっているけれどもシネマコンプレックスは増えていると、これなんかは、お父さんは字幕で見ると、お母さんと子供さんは吹き替え版を見るとか、新しい利用の仕方が広がってきている。それから制度も、50歳以上の割引であるとか、色々な割引をしながらまた、グッズの販売なんかも非常に力を入れているんですね。昔はパンフレット、ポスターしかなかったものが、今はグッズについても非常に力を入れている。また、銭湯なんかも少なくなっていますが、お湯の施設が増えたりですね。それから日本の旅館は8割くらいが赤字なんですね。その中でも社員旅行のような団体を扱っているようなところが非常に壊滅的だったんですが、最近は中国とか韓国の団体を積極的に受け入れて業績を回復しているところも多いです。そういった意味でどこもなんとか進化しなければいけないということで取り組んでいる業態も多いと思います。

他業態とのコラボということで書かせていただきましたが、実はすでにたくさんあるんですが、例えば大きな敷地にオートバックスがあったり、スーパーがあったり飲食店があったりお湯のしせつがあったり100円ショップがあったり、その横にパチンコ店がある。こういうのは全国で沢山見るんですが、そういう総合施設というのは基本的に色々なお客さんが来るわけですね。そういう意味でいうと、絶好のアピールをする場所になってくると思うんですが、そういう中で、先ほど言いましたあまり儲からないようなパチンコ施設をやっていたらとありがたいなと思います。

例えば郊外を歩いていると1円パチンコののぼりをたくさん見かけるんですが、パチンコをしない人にとっては、1円と4円の違いすら分かっていないですね。そういった意味では基本的な先ほど申した、大きな複合施設のようなところで何か新しい取り組みが出来ないのかなと思います。

それから、今日の私の話の中で一つの結論というのは、進化しない業態というのは中々先が見えてこないのではないかと。斜陽産業の中にあっても進化する会社というのが勝ち組になると。あるいは進化しようとしたときに、色々な規制があって立ち止まっているというのがあると思います。今、政府が色々な法律を変えたりですね、住宅の話なんかもありますけど、やはり時代とともに法律も変わればある意味変えないといけないものもあるかもしれないですね。そうした時に非常に困難な事に立ち向かっていけるのは、今日集まりの皆さんのように非常に高い志を持って、倫理観も高い、という方が取り組んでいただけるのではないのかなと思います。ですから、先ほど私が言いました夢のようなパチンコ機なんですけど、ぜひそういう事にもチャレンジしていただけたらなと思います。

本日は長時間にわたってお聞きいただきましてありがとうございました。

以上

一般社団法人パチンコ・チェーンストア協会

〒104-0061 東京都中央区銀座1丁目14番4号 プレリ-銀座ビル5階
TEL 03-3538-0673 FAX 03-3538-0674
URL <http://www.pcsa.jp/> e-mail info@pcsa.jp