

牧尾英二著「利益第二主義 - 過疎地の巨大スーパー[AZ]の成功哲学」

ダイヤモンド社 2009年10月1日刊を読む

生活者側に立った小売業を目指す

この章の最後に、私どもがどのような思いで AZ スーパーセンターを開店したかをご理解いただくために、当時のマキオホームセンターの社内報(1997年1月号)から必要箇所を抜粋しておきます。読みやすさを考慮して文章は修正していますが、骨子はほぼそのまま転載します。

新年にあたって社員の皆さんに

牧尾英二

新年明けましておめでとうございます。

皆さんには、去年は AZ スーパーセンターの準備等でたいへん苦勞をかけました。いよいよこの3月には、10年来の悲願だった新しいタイプ(業態)の店が誕生します。

人口が少ない地域にありながら、日常生活で必要となる食料品、衣料品、お住い用品、自動車用品、エンジョイ商品等をワンフロアですべて揃えた、日本初の24時間営業の大型店です。価格はいつでも安く、安心して買い物ができて、地域の生活者のために挑戦を続けていく店が登場するのです。

これからは生活者のためにいかに働き、いかに奉仕していくかがもっとも大事になります。AからZまで「すべてをまかない、すべてに責任を負い、すべてに平等で、すべてに感謝を忘れない店」を築いていくのです。皆さん、やりましょう。やりがいのある挑戦です。

そこで皆さんに AZ 誕生の背景をいま一度確認していただき、自信と誇りを持って社会のために尽くしていただきたいのです。

日本の歴史上、小売業が欧米のようにほとんど制約なしに自由に商いができたのは、安土桃山時代の楽市楽座でにぎわった約20年間と、昭和30年前後からの約10年間だったと思われます。

そのほかの時代は、幕府などの権力のもとで特権を得た一部の御用商人が小売業を牛耳り、近代になってからは政府の規制等によって自由な商いができず、その結果、競合はあっても競争らしい競争もなく、どちらかという生活者側には不利な状況が今日まで続いてきました。

昭和30年代になると、欧米の近代商業の波が押し寄せてきて、それまでの業種店から業態店への変化が起こり、生活者側に便利なセルフ形式の大型店(主婦の店や赤札堂の店)が生まれました。現在の大手小売業が台頭しはじめたのはこの頃からで、次第に店数を増やしていきました。

その後、昭和 40 年代に入って、近代化された大手小売業によって旧来の商業が影響を受けはじめると、通産省は近代化の波に乗れない小規模店を保護するために、届出が義務づけられている大型店の出店に対して行政指導をはじめました。

ところが、こうした指導は狙いどおりにはいかず、小規模店の保護よりはむしろ大型店の保護になってしまいました。

その結果、いち早く大型店を出店すれば、行政指導によって後続店が出店しにくくなり、大型店同士の競争も起こらないままほとんどが成功できました。そこで大手小売業は、出店戦略と陣取りに全力投球することでその規模を拡大していき、今日の成功を勝ち取ってきました。

このような実質的に無競争の状況では、メーカーや問屋、小売りなど、供給者側の都合で商品が開発され、商品の流れ、商品の構成、商品の価値も供給者側の都合でコントロールされてしまいます。

これは消費者側からみればけっして都合の良い状況ではありません。とりわけ生活必需品の価格は、欧米に比較すると日本は数段も高く、こうした価格差はほとんど改善されてきませんでした。

こうした状況の中で、従来の小売業の常識を否定した、あくまでも生活者側に立った小売業が、九州の片田舎から誕生することになったのです。

以上のようなわけで、資本主義社会では当たり前前の競争という状況が、いままでは規制等でほとんどなかったわけです。これからは、大店法も緩和・撤廃になると思われます。いよいよ真価が問われます。過去に何回となくくり返してきた 3C(挑戦、変化、競争)がものをいう時代になるのです。これまでの常識は通用しなくなります。過去を否定しなければなりません。勇気がいります。

かつてアメリカが、フロンティア精神であの大陸を開拓したように、我々も新たな業態を開拓するのです。そのためにも心身ともに健全でなければなりません。とくに健康、事故、トラブルがない一年でありますよう。

以上

小売りの先輩企業を否定するつもりはありませんが、これが、地域の生活者を優先させようと思った当時の率直な気持ちです。

この社内報を記した時点では、AZ スーパーセンターが地域の方々に受け入れられるかどうかは大いに不安でした。ましてや、私どもは小売りの経験のない素人集団です。しかし、利益を脇に置いてお客様の目線で一歩ずつ前進していけば、必ず受け入れられるに違いないと信じるしかありませんでした。

P53 ~ 57

[コメント]

過疎化と高齢化が進む鹿児島県阿久根市に日本初の 24 時間営業の大型小売りスーパーを 1997 年 3 月に開店した牧尾氏の経営哲学を示した書。「利益第二主義」とは何か、仕事の原点を知る上で非常に有益。

- 2009 年 12 月 11 日 林明夫記 -