

株式会社ローソン
「お店」としてのコンビニから「企業」としてのコンビニへ
Business Case
LAWSON. Inc
A convenience store from "shop" to "company"
西村 孝史
(徳島大学総合科学部准教授)
Takashi Nishimura,
Associate Professor, University of Tokushima
Mar. 2010

No.107

Business Case
LAWSON. Inc
A convenience store from "shop" to "company"

株式会社ローソン
「お店」としてのコンビニから「企業」としてのコンビニへ

ケース概要

2002年5月に株式会社ローソンの社長となった新浪剛史氏は、矢継ぎ早に事業改革に乗り出す。就任当時の新浪社長に同社はどのように見えていたのか、また同社の置かれた競争環境はいかなるものであったのか。「おにぎり屋」というブランドを通じた基幹商品の開発、ナチュラルローソンやローソンストア 100、ローソンプラスなど従来の青色のローソン以外での進出や、様々な業態との提携を成功させるには同社で働く従業員と組織の意識改革が欠かせない。社長就任から8年が経過した現在、組織変革プロセスを新浪氏と従業員のインタビューを交えて検討する。

Summary of the case

In May, 2002, Mr. Takeshi NIINAMI became the President of LAWSON, INC. and soon started to change the company. This business case describes Mr. NIINAMI's situation, and circumstances outside the company. Through developing a new brand O-nigiri-ya, which is one of the main products of this company, gradually the employees' attitudes changed. At the same time, LAWSON has differed from competitors by developing new types of LAWSON, like Natural LAWSON, LAWSON Plus, LAWSON Store 100 and so on.

8 years have passed since he became the President. We discussed the process of the transformation of the company by interviewing Mr. NIINAMI and his employees.

株式会社ローソン*

「お店」としてのコンビニから「企業」としてのコンビニへ

西村 孝史（徳島大学 准教授）

本ケース教材は、経済産業省から委託された「産学連携人材育成事業（経営・管理人材分野）－『人材マネジメント型企業変革リーダー』育成プログラム開発・実証－」の一環として、企業経営の巧拙を示すことを目的としたものではなく、分析並びに討議上の視点と資料を提供するために作成されたものである。

*本ケースの原典は、一橋大学大学院商学研究科日本企業研究センターの Working Paper 「株式会社ローソン「お店」としてのコンビニから「企業」としてのコンビニへ」（No. 107）<http://www.cm.hit-u.ac.jp/hjbs/publications/workingpapers.html> である。本ケースを作成するにあたり、新浪氏をはじめインタビューに協力頂いた方々に深くお礼申し上げます。また、インタビューを調整頂いた中村剛氏（ヒューマンリソースステーション人材開発部長）およびケース作成の機会を与えて頂いた守島基博先生（一橋大学）、貴重なコメントを下さった平野光俊先生（神戸大学）、金井壽宏先生（神戸大学）、鳥取部真己先生（九州産業大学）に感謝の意を表します。もちろん本文の内容の一切の誤りは筆者に帰するものである。なお、この報告書に掲載されている「ケース教材」の著作権は国に帰属し、これを人材育成のための研修等に利用することを妨げるものではない。

株式会社ローソン¹

「お店」としてのコンビニから「企業」としてのコンビニへ

アブストラクト

ケース概要

2002年5月に株式会社ローソンの社長となった新浪剛史²氏は、矢継ぎ早に事業改革に乗り出す。就任当時の新浪社長に同社はどのように見えていたのか、また同社の置かれた競争環境はいかなるものであったのか。「おにぎり屋」というブランドを通じた基幹商品の開発、ナチュラルローソンやローソンストア 100、ローソンプラスなど従来の青色のローソン以外での進出や、様々な業態との提携を成功させるには同社で働く従業員と組織の意識改革が欠かせない。社長就任から8年が経過した現在、組織変革プロセスを新浪氏と従業員のインタビューを交えて検討する。

ケース課題

1. 新浪氏の一連の改革の成功要因は何でしょうか
2. 成功要因と新浪氏の赴任当時にローソンで起きていた問題点との対応関係を考えてみて下さい
3. 新浪氏の改革において育成制度と処遇制度改革が与えた役割を考えてみて下さい

1. はじめに

「マチのほっとステーション」「元気になろーソン」、古くは「あいてます♪♪あなたのローソン」などのフレーズで有名な株式会社ローソン（以下ローソン）は、コンビニエンスストア業界ではセブンイレブンに次ぐ業界第2位の店舗数を有している。青色の背景と白字のロゴを基調した外装とミルク缶を模したロゴは、私たちの暮らしの中でもよく見かけるし、ブランドとしてのイメージも確立していると言えるだろう。

青色の背景と白字のロゴのローソンだけでなく、健康に配慮したナチュラルローソン、主婦層や高齢者層を対象としたローソンプラス、低価格帯を取り込んだローソンストア100など様々なローソンも見かけるようになった。

少し特殊なローソンもある。例えば、東大病院内、京大病院内、慶応義塾大学病院などにあるホスピタルローソン、日本郵政株式会社との共同で顧客の利便性を検討して郵便局内部にも出店しているポスタルローソン³、東京大学、京都大学、埼玉大学等の大学内にあるカレッジローソン、羽田空港や成田空港などのAir LAWSON、パーキングエリアや宿泊施設などに併設されたローソンなど、様々なニーズに対応したローソンがそれぞれの地域の景色として溶け込んでいる。

様々な出店形態だけがローソンの特徴ではない。業態を跨いだ合従連衡もローソンは盛んである。ドラッグストアのマツモトキヨシとの提携や、日本郵政株式会社との提携など立地確保の競争から軸をずらした活動を行っている。

近年のこうしたローソンの活発な動きの背景には、もちろん新浪社長による水路付けと組織変革、いわゆる新浪改革によるところが大きいだろう。だが、企業は、トップが変われば劇的にパフォーマンスが向上するわけでない。そこに働く人たちの意識や考え方が変わらなければ、トップの考えたことが実行されないからである。このケースでは、新浪改革と呼ばれる一連の改革と同時に行われた人事制度改革の視点から、新浪社長が実施した改革がいかなるものであったのかを従業員インタビューを交えて検討する。

2. コンビニエンスストア業界とローソンの歴史

2.1. コンビニエンスストア業界

コンビニエンスストア業界（CVS）は、小売業界の1つである。他にも衣料品やドラッグストアなどの医療品などがあるが、小売業の市場規模は年々微減傾向にあり、1999年で142兆円規模であったものが2008年には135兆円規模と1999年比で95%の規模にある。

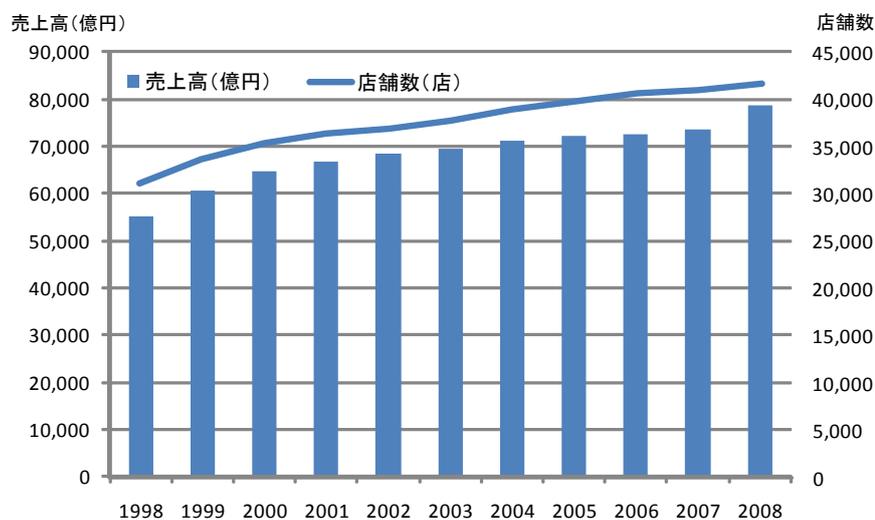
コンビニエンスストアとスーパーマーケットの違いは、コンビニエンスストアは、ファストフードや飲料、食料品、雑貨、雑誌、無形のサービスを取り扱う、9～75坪で14時間以上営業するセルフサービス店舗であるのに対して、スーパーマーケットは、食料品全般と最寄性の高い雑貨を取り扱う150～450坪程度のセルフサービス店舗であるという違いがある⁴。

小売業界全体の成長が鈍化している中でコンビニエンスストア業界の市場規模は、1998年の5.5兆円規模から2008年には7.8兆円規模へと成長しており、市場の成長に合わせて店舗数も41,714店(2008年)と直近10年間で約1万店ほど増加している(図1)。

コンビニエンスストア業界の市場シェアを見ると、セブンイレブン・ジャパン、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクスの大手4社でコンビニエンスストア業界の約8割を占めている。これらの上位4社は現在に至るまで大きな順位の変更は見られない。大手4社業界トップのセブンイレブン・ジャパンがじわじわと市場シェアを伸ばして34.8%のシェアを獲得し、他の大手3社の市場シェアについては大きな変動はない。但し、2009年11月にファミリーマートが業界7位のam/pm（レックスホールディングス）を約100億円で買収したことで、店舗数は約8,600店舗となる。また首都圏に数多くの店舗を持つam/pmを傘下に治めたことで都内ではセブンイレブン・ジャパンを抜いて最も店舗数が多くなる(図2)。

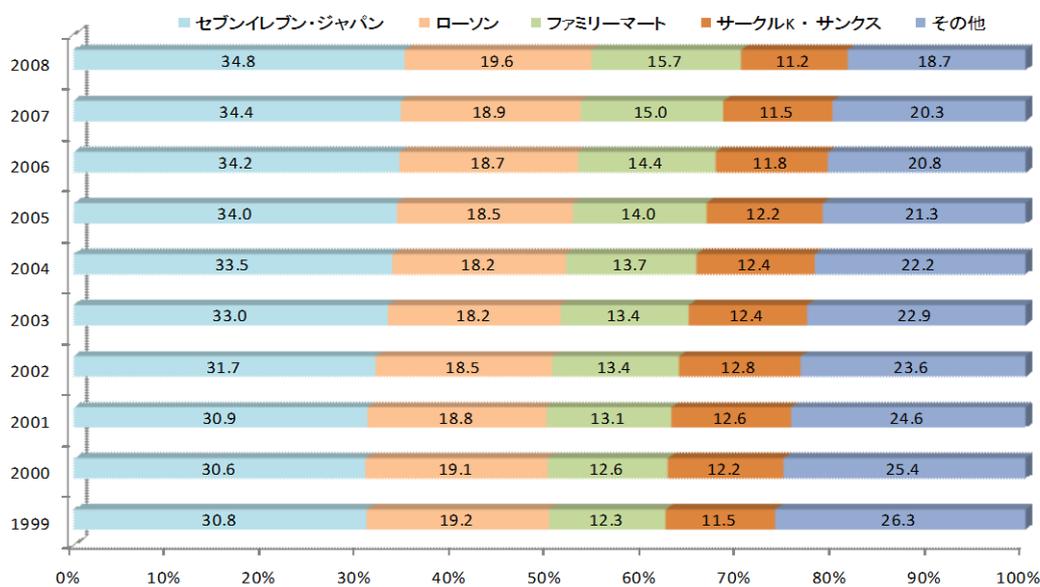
主要4社の店舗数の伸び具合を見ると主要4社であっても、出店度合いが異なる。2001年の店舗数を100とした時に2008年の店舗数は135.7%であるのに対して、ローソンは116.5%である(図3)。

図1 コンビニエンスストア業界の市場規模と店舗数の変遷（1998～2008年）



出典：社団法人日本フランチャイズチェーン協会の資料を基に作成

図2：2000年以降の主要コンビニエンスストアチェーンの市場シェア

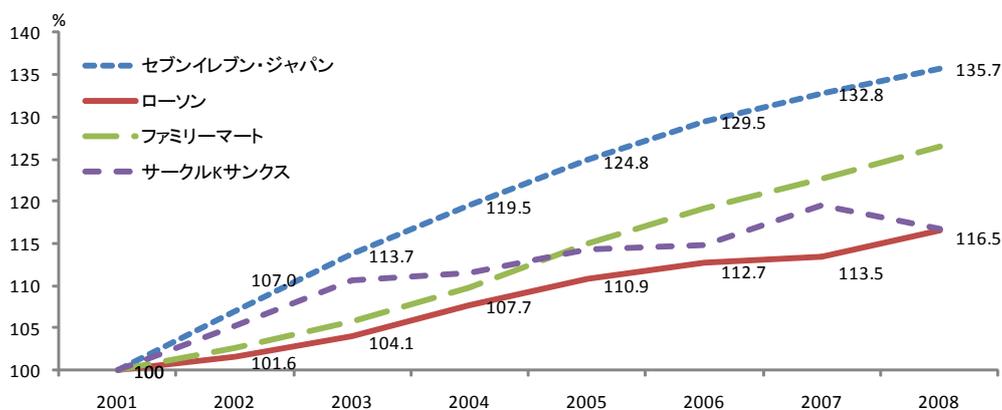


出典：ローソン『アニュアルレポート 2009』および日経産業新聞編『日経市場占有率 2010年版』日本経済新聞社 を基に作成

注1) 2004年に合併したサークルKとサンクスについては、2004年以前も双方の合計として計算

注2) 2009年11月12日に行われた業界7位のam/pmとファミリーマートの合併によるシェアの調整は行っていない

図3 2001年の店舗数を100とした時の主要4社の店舗数の伸び



出典：各社のホームページを基に作成

2.2. ローソンの歴史と概要

ローソンの起源は、1939年にアメリカのオハイオ州でJ.J.ローソン氏がミルクショックローソンを設立したことに由来する。現在のミルク缶のロゴに代表されるように、当時のローソン氏のビジネスは、牛乳販売業である。ローソン氏の販売する新鮮かつ良質の牛乳は、「ローソンさんの美味しい牛乳」として瞬く間に評判を広めることとなった。やがて牛乳と一緒にパンや卵といった食料品から次第に日用品なども取り扱って欲しいという顧客の要望に応える形で食料雑貨店へと変貌を遂げていくこととなる。ちなみに、現在のローソンのブランドカラー（青色）は、ローソンミルク社発祥の地であるオハイオの澄み切った空をイメージしてデザインされている。

食料雑貨店としてシカゴ周辺まで規模を拡大したローソンは、アメリカ北東部を中心にチェーン展開をしていたが、1959年には米国食品業界大手のコンソリデーテッドフーズ社が、ローソンミルク社を買収する。その後、ファストフードの導入によりローソンミルク社は、大手のコンビニチェーンとして成長をしていく。

日本でのローソンは、数多くの資本が入りこんだ人種の坩堝ならぬ、コンビニの坩堝である。1974年12月、株式会社ダイエーはコンソリデーテッドフーズ社とコンサルティング契約締結し、子会社であるローソンミルク社が保有するコンビニ運営システムやノウハウを参考にして1975年4月にダイエーローソン株式会社を設立した。同年6月には大阪府豊中市に桜塚店が1号店としてオープンし、これが日本におけるローソンのはじまりとなる。

その後、首都圏でコンビニエンスストアを展開していたサンチェーンがダイエーに資金援助を求めてきたことを受けて、1980年9月にはダイエーとサンチェーンが包括的な業務提携を締結する。当時187店舗有していたローソンは、関西圏に強みを持っていても、なかなか首都圏に進出することができなかった。そこへ首都圏に258店舗を展開するサン

チェーンとの業務提携によってローソンは首都圏進出への大きな足がかりをつけることができた。こうして1989年には株式会社ダイエーコンビニエンスシステムズの設立によってローソンとサンチェーンが合併し、3,000店を超えるコンビニエンスストアチェーンが誕生する。

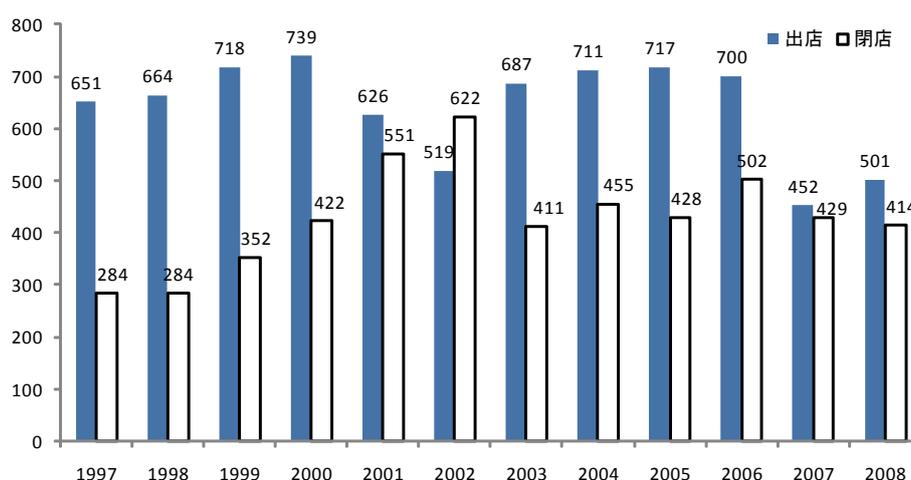
急成長を遂げるローソンであったが、親会社のダイエーの経営不振から2000年にはダイエーと三菱商事の間でローソンに関する資本提携を締結し、経営母体は三菱商事へと移行していく。2002年には現在の社長である新浪剛史氏が三菱商事から社長含みの顧問として赴任して現在に至っている。

その後、2008年1月にも、株式会社新撰組とのフランチャイズ契約（FC契約）を締結し、積極的な活動をしている。

様々なコンビニエンスストアを傘下に収めているが、毎年の出店を閉店のペース（図4）を見ると、ダイエー傘下であった2001年までは出店攻勢が続き、閉店の数を大きく上回っている。反対に、新浪氏が就任した2002年は、直近10年でも唯一閉店が出店を超えている。その後、2005年前後までは年間700店前後のペースで出店を続けつつ、同時に400店前後を毎年閉店している状況が続いている。2007年と2008年は、出店と閉店の店舗数の差が小さくなり、出店ペースも400から500店の間で落ち着いている。

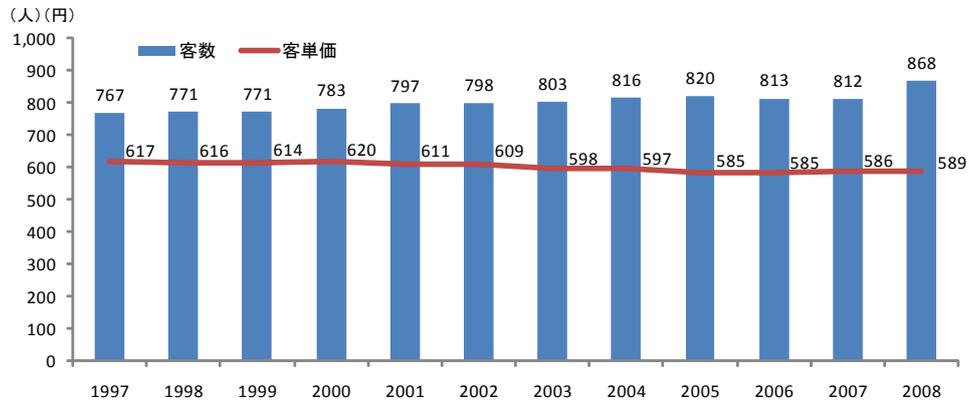
さらに、図5で月平均の客数と客単価を見てみると、客単価は600円前後から微減傾向にあるが、反面、月平均の客数は、1997年と直近の2008年と比較すると100人近く増加している。つまり、客単価の低下を来客数で補填している構造が窺える。

図4 各年度の出店と閉店数



出典：各年のアニュアルレポートより作成

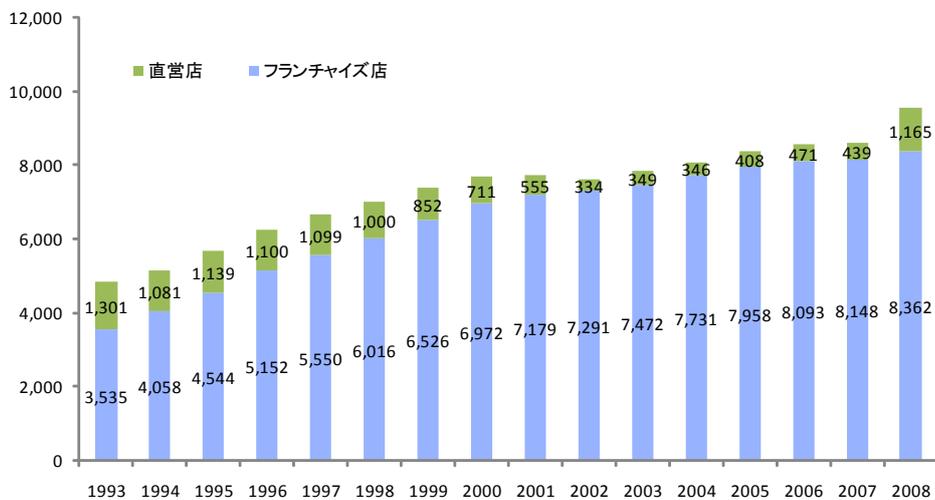
図5 客単価と平均来店者数



注1) 客数は、月あたりの平均人数。したがって平均客数×客単価≒日販となる
 出典：各年のアニュアルレポートより作成

直営店とフランチャイズ契約の店舗数の比較を行うと、新浪氏が就任した2002年以降は、300店舗から400店舗台を推移しているが、2008年度は、青色のローソン以外の業態のローソンもカウントしたことと、2008年1月にコンビニチェーンの新撰組とフランチャイズ契約を結び、9月には九九プラスを連結子会社を含めたことにより、直営店比率が高まっている。だが、基本的には、加盟店からのロイヤリティ（フランチャイズフィー）による安定収入と、加盟店の売り上げを基礎とする事業構造であると言える。また、直営店に新入社員を配属して店長経験を積ませてから店舗運営指導を行うスーパーバイザーに育成していくのが業界の慣習となっている（図6）。

図6 直営店とフランチャイズ形式の店舗数



注 1) 2008 年度よりローソン, ナチュラルローソン, ローソンストア 100 および SHOP99 の合計数として記載されているため, 直営店比率が高まっている (2008 年 5.1%→2009 年 12.2%)

出典: 各年の Value Book より作成

ローソンは, 連結ベースで売上高 1 兆円を超える企業で, SHOP99 や新撰組など相次ぐフランチャイズチェーンの取り込みや様々な業態との提携から数百億円のペースで売り上げを伸ばしてきた。営業利益や当期純利益についても, 就任初年度の 2002 年は, 早期退職制度や独立支援制度などで特別損失を出し, 大きく利益を減らしたものの, その後は順調に利益を伸ばしつつある (図 7)。

店舗の平均日販 (一日の売り上げ) を見ると, 2008 年は, タスポ (成人識別 IC カード) を持たない人がコンビニエンスストアでタバコを買い求めたこともあり, 50 万円を超える売り上げであるが, それ以外の年度は全店平均で 40 万円後半, 新店舗で 40 万円前半を推移している (図 8)。

図 7 近年の財務状況 (上段: 売上高, 下段: 各種利益)

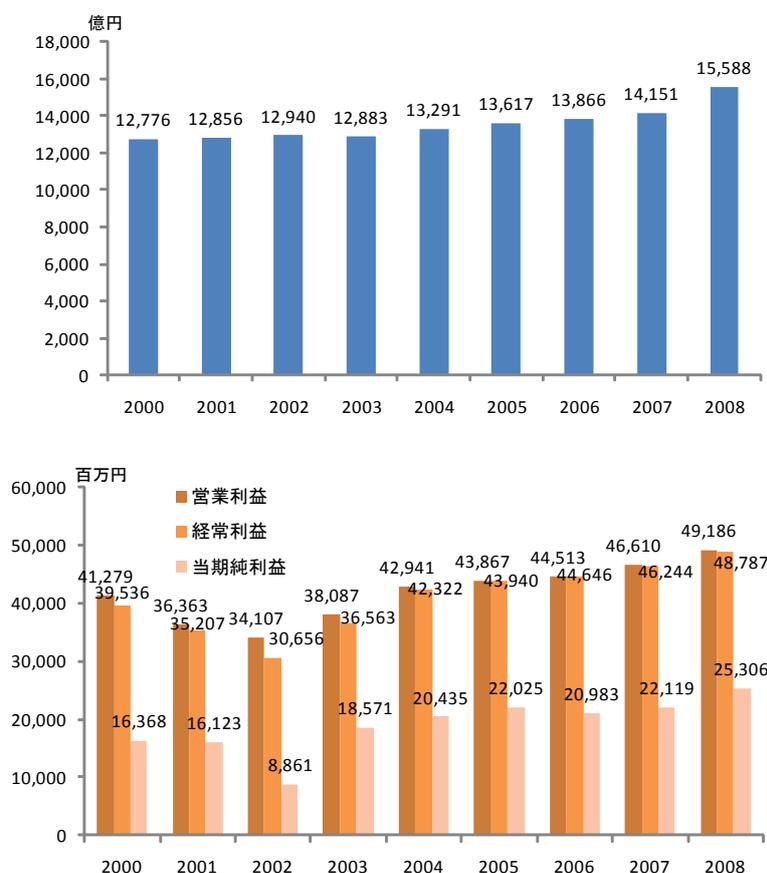


図8 新店の平均日販と全店の平均日販



出典：各年のアニュアルレポートより作成

2.3. 新浪社長の経歴

1959年生まれ、横浜出身の新浪氏は、慶応義塾大学経済学部に入學する。大学では当初バスケットボールをしていたが、怪我のためバスケットを断念せざるを得なくなった。だが、それでも体育会にいたいと考えた新浪氏は器械体操部に在籍する。競技ができなくなった新浪氏は、マネジメントとして体育会37部を束ねる体育会本部に普通は3年生から入るところを2年生から入ることができた。

慶応義塾大学の3年後輩として大学時代の新浪氏を知る執行役員の木島氏は次のように述べている。

「当時、少なくとも2年から本部に行く人はいなかったです。(体育会本部は)マネジメント組織なので、体育会37部を束ねて、極端なことを言えば、金の配分だとか、イベントをどうするかとか、そういうのを決めたりとか。昔からそういう(マネジメント)志向を持っていたのでしょう。」(執行役員(法人戦略本部長) 木島 一郎氏)

新浪氏の実家は、港で船を荷揚げする会社を営んでいたことから、父親である新浪勇治氏の家には多くの作業員が出入りしており、父親は毎日彼らと酒を酌み交わしながらコミュニケーションをとっていた⁵。

こうした父親への反発から新浪氏は、1981年に大学を卒業後、新浪氏は家業を継がずに三菱商事株式会社に入社する。最初に配属されたのは、砂糖部海外チーム(現原糖ユニット)で、新浪氏はこの時自分が閑職に配属されたと思い、独学で商社ビジネスや経営に関する勉強を行う。

「砂糖部は、(小数の大手企業が相手なので)ビジネスが決まっていますよね。(中略)で

すから、商売的にはアレンジが難しかったと本人も述べています」(執行役員(法人戦略本部長) 木島 一郎氏)

さらに新浪氏は、自分でハーバード大学に応募して合格したうえで会社の制度で留学を果たし、1991年にはハーバード大学で経営学修士(MBA)を取得する。

34歳の1994年、株式会社ソデックスコーポレーションという社員30名の給食配給会社を起業(社内起業)し、ハーバードで培った経営理論を駆使し、トップダウンで経営改革を進めて行った結果、わずか5年で売上高を5倍の70億に急成長させた⁶。現在では、株式会社レオックジャパンと社名を変更し、JASDAQに上場も果たしている。この時の体験から、1つの企業を運営することの難しさを学びながら自身の視野を広げ、特定の食材にフォーカスすることの重要性や人材を育成することの原体験を獲得している。

「一番料理の腕もあるのですが、マネジメントセンスがいま一つの部下がいた。でも腕がよくて皆から尊敬されているから、この部下を何とかしようと思って、(自分でビジネスケースを作って教育することを繰り返して)2年ぐらいすると今度は自分で手を挙げるようになって、しゃべるんです。これは涙が出ますよね、これが原体験ですよ。(中略)だから人が育つというのはそんなもので、いわゆるスキルだとかマインドが育っていく過程って、どこかでぱっと抜けるようなものがあるのかもしれない。」(新浪氏)

ソデックスコーポレーションの経営と同時期の1999年には、日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社の社外取締役も務めており、この時のノウハウが、店舗の運営レベルをチェックするミステリーショッパー(覆面調査員)制に活かされることになる。

新浪氏は、2000年4月に給食配給会社を立て直した手腕を買われ、三菱商事ローソンプロジェクト統括室長兼外食事業室長に就いた。新浪氏41歳の時である。時折しも2000年2月にダイエーと三菱商事がローソンの経営について資本業務提携を締結し、三菱商事がダイエーから1,700億円でローソンの発行済み株式の20%を購入し、約33%を保有するダイエーに次ぐ第2位の株主となった頃である。三菱商事ではローソンをどのように立て直すかを考えなければならない時期に差し掛かっていた。翌2001年2月には、三菱商事は、ダイエーからローソン株の約8%を取得することで筆頭株主となり、ローソンの経営権は、完全に三菱商事のもととなった。

こうした状況のもとで新浪氏は2002年3月に社長になることを前提に顧問としてローソンに赴き、同年5月には代表取締役社長となり改革に乗り出していく。

2.4. 新浪社長就任時のローソンとダイエーの負の遺産

新浪氏が就任した当時のローソンは、一体どのような状況にあったのであろうか。ここ

では外部環境ではなく、顧問として赴任した時に新浪氏に見えていた内部環境に注目する。

第1に、受動的な社員が目立った点である。当時ダイエー傘下であったが故に、カリスマ経営者である中内功氏の影響をよくも悪くも受けて指示待ちの従業員であったと新浪氏は述べている。新浪氏のインタビューや雑誌の記事ではよく「砂漠に水を撒く」という表現が用いられているが、指示待ちの従業員を辛抱強く変えていくことが、いわゆる新浪改革の柱の1つになった。

「最初は上位下達だと思っていました。だから上からもう口を開けて（指示を）待っているような、それまでは何もやらないと。言われたことだけをやればいいんだと、こういうふうに思っていました。」（新浪氏）

「セブンイレブンに対してルーザー（loser）であるという意識。何でセブンイレブンができて、俺たちが、お前らできないんだという。（中略）俺たちはできないって（ダイエーからも三菱商事からも）ルーザー扱いされているということです。」（新浪氏）

受動的な社員という従業員像は、他の従業員からのインタビューでも聞かれた。

「社員のダイエー色がやっぱり強かったです。もともとダイエーである程度のポジションにいた方がローソンに来ていたので、中内さんの影みたいのは多少は残っていたと思います。」（執行役員（法人戦略本部長） 木島 一郎氏）

第2に、店舗確保至上主義がある。フランチャイズチェーンの教科書やコンビニエンスストアに関する教科書を読むと、よい立地を抑えて店舗を建てるのが指摘される。それは、駅前や住宅街や繁華街など人通りの多い場所に店舗を構えれば、利用者も多く高収益につながるからである。だが、立地の確保そのものが目標となり、加盟店の審査をきちんとせずとにかく店舗数を増やすという拡大路線を突き進むことになった。

「無理に上場をさせたので、色々な無理が出てきたわけです。（中略）その無理というのが、何でもいいから店舗の数を増やした結果、悪い店舗もばんばん出ていて、オーナーさんとのぶつかり合いが沢山現場で起こっていたということです。」（新浪氏）

「結局、ローソンの歴史の中で、1つはさっき言ったように、ダイエーから出向してきた人たちが、コンビニエンスストアの店舗を経験せずに、そのままマネジャーでスライドして来ていました。だから、そこにある理論は、やっぱりスーパーの理論しかなかったのです。それはすごく感じました。」（東京第1運営部部長 中野 健治氏）

無理な上場は、更なる悪循環を引き起こしていた。本来、モノ・サービスを提供するこ

とで顧客に喜んでもらうというサービスビジネスとしての基本が歪められてしまい、とにかく店舗数維持のために加盟店を説得するのが仕事になってしまっていた。スーパーバイザーは、加盟店が辞めないように気を配りつつ、上層部に悪い話が入らないようにフォローしながら案件処理をすることを繰り返すうちに本来の仕事への楽しみが薄れていった。

さらに、武器であるはずの商品も、本部がコスト抑制をしており、競合他社に比べて目玉商品がないまま、スーパーバイザーは加盟店に店舗運営指導を行っていた。商品開発を指示する商品本部もダイエー出身者であったため、商品評価を二の次にして、原価が安く、粗利の高いものを加盟店に推奨することが当たり前とされた。

第3に、コミュニケーションの目詰まりがある。1つは、本部と現場との距離が遠いことである。あるスーパーバイザーは、「どうせ自分が言っても（本部は）聞いてくれませんから」と初めから諦めてしまい、現場視点のアイデアを埋もれさせてしまっていた。2つ目は、軍隊のような上下関係であった。ある時、新浪氏が会議に出席した際、自分が壇上に立つと「起立、礼」と言って全員が頭を下げたことや、新浪氏に「お言葉を賜る」という表現を見聞きした時、上司と部下が双方向でコミュニケーションをとる関係ではないことを痛感したという。新浪氏は、「我々は同じ目的を持った仲間でしょう。頭を下げる必要はありません」といってこれらをやめさせた。3つ目に、部門間の対立がある。目標が達成できないと、商品開発と店舗運営部門で責任のなすりつけ合いが始まり、顧客ではなく終始社内を気にする傾向が見られた。

このような状態では、平均7店舗の加盟店を担当するスーパーバイザーの役割も限定的にならざるを得ない。本来の役割である顧客が求めるものを加盟店のオーナーと相談をしながら店作りをしていくという立場から、商品本部が提供する商品をとにかく加盟店に押し込んで納品のノルマを立てて行くということに腐心していくようになった。

スーパーバイザーが店舗運営指導の役割を十全に果たすことが難しかった構造的原因として、人材育成体系の未整備とそれに付随するキャリアパスが不明確であったこと、さらに評価体系の問題が挙げられる。

ダイエー傘下時代のローソンでは、今ほど新入社員の育成に力を注いでいなかった⁸。いわゆる新入社員研修を行った後は、当時1,000店舗ほどあった直営店にOJTとして配属をして、6カ月ほど経過すると他の直営店の店長として各店舗に再配置されていく。

また、スーパーバイザーは、フランチャイズビジネスの加盟店の経営アドバイザーであり、店舗運営指導をしていくことが仕事であるから、店舗勤務時代にオーナーの疑似体験を積んでおく必要がある。だが、実際には、直営店と加盟店では収益システムが異なるため、アドバイスには応用が利かない。例えば、フランチャイズフィーがどこで取られているかは直営店では体感できない。ローソンで用いられているフランチャイズ契約としてC5契約というものがある。これは、建物は本部が借りて、賃料も全部本部が負担しているので、直営店の損益計算書や貸借対照表には賃料が記載されるが、加盟店では賃料は損益計

算書や貸借対照表に記載される必要がない。こうした収益構造の違う直営店の下で店舗勤務経験を積んでも、実際にスーパーバイザーになった時に知識やノウハウを活用することが難しい。

店舗勤務時代のキャリアの不透明さや労働条件の過酷さから離職する者もあり、キャリアパスや自分の将来が見えづらいという意見があった。

「初期教育として必要最小限の教育をしたらもう現場に行って、現場でやりながら覚えてよと言いながら、半年に1回ぐらいずつ新入社員研修という名前で集めて、どう、頑張ってる？というモチベーションを上げるようなことをやって、同期のつながりを大事にしようよみたいな、本当にマインド研修みたいなことしかできなかったですね。」(執行役員(ヒューマンリソースステーションディレクター) 村山 啓氏)

「自分のキャリアプランをちゃんと描けるのかなというところは思っていて。実際、私も店長の時は、お店に入っちゃうと、アルバイトさんと同じようなことをしているなと思っちゃうこともあるのですが、SV(スーパーバイザー)を目指してやってきたので何とかできたというのがあります。(中略) 実際SVになった時、今度はさらにその先が見えづらくなって、SVになったら、(中略)何か目標が見えづらくなっちゃっているのかなというのは、全体としてはあります。」(2004年入社、ヒューマンリソースステーション HR 改革 春山 愛氏)

「やっぱり人ですかね。先輩とか、上司とか。尊敬する人がいなければ、多分、転職もせずに仕事を辞めていたと思います。やっぱり体力的に、特に店長の頃とか、本当に朝5時起き、夜10時とか、11時とか、それが毎日続いたりして、結構辛いんですよ。」(2005年入社 関東ローソン支社関東第3運営部港ディストリクトスーパーバイザー 本田 恵美氏)

新人、店長、スーパーバイザーなど節目に応じて必要最低限のスキル研修を行っていたが、これは、人材育成に十分な資金がまわらず、店舗拡大に資金が使われていたことが遠因であった。

その後、直営店でずっと経験を積んできたために、スーパーバイザーになった時に行う研修ではじめてフランチャイズ契約や精算書について学ぶのではタイミングとして遅いという声が上がリ、2000年頃からスーパーバイザーの見極めも兼ねたアシスタントスーパーバイザー(ASV)研修が新たに設置されるようになった。当時でも厳しい研修として社内でも有名なASV研修は、10日間研修所に缶づめとなり、スーパーバイザーに必要なスキルとして5つのカテゴリーを設置し、それぞれの責任者であるコースマネージャの合格を得なければ先に進むことができないという仕組みであった。最近では、もう少し受講者の

負荷が軽いプログラムに変更されている。

評価項目にも問題があった。それは加盟店の改善が評価に反映されないという点であった。例えば、競合他社の場合、評価項目は、加盟店の利益がスーパーバイザーの評価であり、担当している加盟店の売り上げ伸長率と利益伸長率が定量評価として本人の処遇に反映されるのに対して、ローソンは、本部の営業利益が評価項目となっていた。そのため、スーパーバイザーは、本部が開発した商品を加盟店に販売していくことだけに集中してしまうことになる。競合他社から転職してきた中野健治氏は次のように語る。

「一番初めにおかしいと食いついたのは、そこなんです。(中略) やはり店舗運営のラインというのは、絶対にお店の利益を上げていくところを評価にしていけない限り、店のほうには向かないと思うんです。本部が利益を取るところだけに目が行ってしまうと、このビジネス自体が存在しなくなるビジネススキームなんです。」(東京第1運営部部長 中野 健治氏)

競合他社から転職してきた中野氏が、入社前と入社後のギャップを「サッカーをするつもりで来たら、ラグビーをやっていた」⁹と述べているように、当時のローソンはフランチャイズビジネスとしての基盤がまだ出来ていない状況であった。そうした中、新浪氏は、従業員のマインド、店舗拡大戦略、キャリアパスの不明瞭さなど様々な面で影響を及ぼしていたダイエーの負の遺産に1つ1つ当らなければならなかった。

3. 新浪改革

3.1. トップダウンの改革と外部人材の登用

最初に新浪氏が行ったことは、経営陣の刷新であった。もちろん筆頭株主である三菱商事副社長（当時）の小島順彦氏（現社長）のバックアップもあるが、新浪氏が社長に就任する前に役員 21 人のうち 14 人は退任してもらい、商品本部の多くの部長を入れ替え、事業の再構築をトップから実施した。

だが、人員は整理したものの、彼らの代わりとなる人々を当時のローソンの中で見つけることは困難であり、新浪氏は、三菱商事からの出向者や競合他社だけでなく、あらゆる知己を用いて IBM ビジネスコンサルティングサービス、三井不動産、ノバルティスファーマ、リクルートといった、コンサルティング、不動産、製薬、IT、小売、不動産、外食などの業界から様々なスキルを有している人を外部から登用した。この人事刷新は、ローソンが本来のあるべき姿に変わるためのステップであり、社内でロールモデルを作る第一歩であった。

次に行ったのが、現場の中間管理職やマネージャーとの会話であった。自らが労働集約社長と評するように、就任最初の 2 年は、とにかく現場に赴いてスーパーバイザーも含めて広く耳を傾けた。当時は 3 分の 2 から 4 分の 3 は地方に出ていたために、新浪氏の部屋が会議室に使われていたという逸話が残っているほど、休日を返上してでも、現場の従業員と意見交換を行ってきた。当時の記事¹⁰に新浪氏の 1 週間が記載されているが、1 週間で名古屋、札幌、苫小牧、三島、本社と全国を飛び回っている。同時に、新浪氏は、自身の本気度合いを表すためにこの時間を大切にしてきた。今では加盟店を対象としたタウンミーティングも行っているが、他の役付きの役員とも分担をしながら意見交換を行っている。新浪氏は、自分で現場に赴くことの重要性を次のように述べている。

「小売りというのは、やっぱりリーダーシップというのがすごく重要で、カリスマ的なところが必要で、（自分が現場に）行くことによってオーナーさん（加盟店）自身が、それで元気をもらったとか大変喜んで頂いただけです。そっちの精神的支えの意味合いの方が強いですね。（中略）多くの方からこれをやった方がいいとか、そのヒアリングでもあるので、そうすると、自分の伝えたことが政策になったって喜んでくれる方たちも出てくるわけです。」（新浪氏）

全国行脚は、傾聴と同時に、実は、自分が三菱商事から来た腰掛け社長でないことを浸透させる意味もあった。従業員や加盟店から見れば、自分たちの主がダイエーから三菱商事に変わっただけで、1~2 年で三菱商事に帰ってしまうのではないかと思わせないことも必要だと新浪氏は考えていた。ここが徹底しないと、社内を見ていた従業員は、自分の改革をやり過ぎしてしまうと感じたからである。

3.2. 改革の旗印「おにぎり屋」

新浪氏が就任早々に手掛けたのが、「おにぎり屋」の開発である。自分たちの顧客が誰なのかを見つめ直して現場重視の路線を打ち出す象徴として、商品の中でも一番メジャーなものということで全社プロジェクトとして立ち上げたのが「おにぎり屋」であった。

「ここが僕にとっては大変重要なポイントだったんですが、(みんな)自信がないわけですね、自信がないから、これが小さな商品じゃしょうがなかったんです。メジャーなもので自分たちの誇りに思えるものを作ることが重要である。やっぱり売れてうれしいと、現場もうれしい、作った方もうれしい、自信がつく、自分たちでやると。」(新浪氏)

だが、当時の商品部の部長の多くを入れ替えたばかりであったこともあり、そこで白羽の矢が立ったのが、新浪氏の社長就任と同じタイミングで米飯部へ異動しておにぎりを担当しはじめた伊藤 一人氏(当時マネージャ、39歳)であった。

新浪氏が、就任最初の朝礼でおにぎりの重要性を話し始めた時、おにぎりの一担当者としてフロアにいた伊藤氏は、今でもそのことが記憶に残っているという。

「一般の消費者の視点で見たときに、便利で多くの人に理解していただけて、利用していただけて、業界の中でもトップが取れる可能性のあるカテゴリーって何だろうと考えたら、僕はおにぎりだと思ふんだ」というようなことを、一発目の朝礼で話をされていたんです。お一つか思っって、これって僕のところ？みたいな感じだったんですよ。」(商品・物流本部 米飯・デリカ部部长 伊藤 一人氏)

さらに新浪氏は、その朝礼の場でおにぎり担当者に手を挙げさせて、その場で伊藤氏をおにぎり屋プロジェクトのリーダーに任命した。事前に何の根回しもなく、朝礼終了後に補足説明があった。その時に新浪氏から受けた補足説明はおにぎりの開発を通じて会社の風土改革をしたいということであった。具体的には、1) みんなが元気になるような仕事のやり方に変えてほしいということ、2) 会社中を巻き込んで、1つのベクトル合わせをしてやっていきたいということ、3) タブーと言われることをどんどんやって欲しいということであった。

新浪氏も演出的要素を多少は認めつつも、周囲が思っているほど余裕はなかったと述べている。

「だからこれ(おにぎり屋のリーダーに伊藤氏を任命したこと)は演出的部分があるんですが、心の中でそんな余裕はないんです。これを失敗したらアウト、僕の社長生命はあつという間にアウト。」(新浪氏)

こうして立ちあがったおにぎり屋のプロジェクトは、新浪氏が直接に指示を与えるのではなく、全セクションの中から管理職ではなく、中堅社員を全国から公募の形で募集した。結果として25名が集まり、部門もシステム、人事、経理、広報、あるいは現場の運営部のスーパーバイザーなど、社長直属の組織として伊藤氏が編成をした。

おにぎり屋プロジェクトチームは、全国から集められた「素人」集団の中で、素人なりの素朴な疑問を投げかけていく。一番の売れ筋となった「焼さけハラミ」は、メンバーの一人が、「なぜ具に使う鮭は、フレック状なのか」という素朴な疑問から始まっている。おにぎりの具やアイデアについては、イントラネットで「おにぎり屋掲示板」を作ったり、「メニュー提案書」を作って、従業員だけでなく、店頭のアルバイトからオーナーに至るまで広くアイデアを募った。しかも応募されたおにぎりのアイデアにメンバーがきちんと返事を出すことで双方のコミュニケーションを行った。単なる合否だけでなく、「そういうことまで議論をしたけど、これでは消化をしきれない」「これは試作をしてみます」「これは非常にいいと、みんなが感激をしていると、ぜひ実現をしたいぐらい有力です」など、丁寧にフィードバックすることもプロジェクトメンバーが自発的に考えたことであった。プロジェクトメンバーは現場にいた経験があり、自分たちが投稿した意見が今まで採用されたのかどうなったのかすら分からなかったという経験があったからであった。伊藤氏は、当時のおにぎり屋プロジェクトの社内の「うねり」を次のように語る。

「(新浪氏が) ことあるごとに(中略)社員に(「おにぎり屋」について) 発信をしていたりしていますし、(中略) どんどん風通しがよくなっていく。最優先のミッションにして頂いたので、それはそれはみんなが段々と、おにぎりに注目をしていって、仕事に対してベクトルが一緒になっていくようなことを体感していましたね。」(伊藤氏)

こうして2002年の11月に「おにぎり屋」ブランドは、「焼さけハラミ(160円)」と「生たらこ(130円)」の2つを「新潟コシヒカリおにぎりシリーズ」の看板メニューに掲げてスタートした。「おにぎり屋」シリーズは、「新潟コシヒカリおにぎり」の他にも有明産の海苔を使用した「手巻きおにぎり」、瀬戸内産の海苔を使用した「直巻きおにぎり」、「セットおにぎり各種」と商品総数にして約27種類のラインナップで展開された¹¹。「おにぎり屋シリーズ」は、発売2カ月で1億個を売るヒットとなり、以来、前年比120%増の割合で推移するようになった¹²。

その様子を発売後店舗にいた細入ゆり子氏(2003年入社)は、「おにぎり屋のインパクトは、すごかったですね。特に焼さけハラミ。こんな高いものが売れるのかなと思ったんですけど、食べてみたら本当に自分でおいしいと思って、これは絶対に売れると思った。」と述べている。また、当時、競合他社からおにぎり屋の販売を見ていた中野健治氏も、ローソンの変化を感じている。「変化を一番感じたのは、「おにぎり屋」の時です。(中略)新潟

コシヒカリのおにぎりを出した時です。例えばローソンが新しい商品を出しましたというニュースリリースがあった時に、やっぱりチェックに行かせていました。でも、たいがいどこの店へ行っても当該商品の在庫がないんですよ。そのレベルのチェーンだなというイメージしかなかったのですが、あの時だけはどこに行ってもあるんです。ダウンと1段広げて。ああ、これって変わったんだなと、それは感じました。端から見ていて。」

3.3. 戦略達成に必要な人材の供給

「おにぎり屋」の次に行ったのが、運営の改革であった。「おにぎり屋」に引き続き商品開発は続けていくのはもちろん、商品を加盟店に押し込むビジネスではなく、いかに顧客目線に変えていくのかに焦点を合わせた。

運営の改革で第1に行ったのが、約3年をかけたロジスティックスの整理であった。当時110社あったものを本当に今後継続的にビジネスができる約30社に集約した。比較的早い段階でロジスティックスに手をかけたのは、コンビニエンスストアビジネスの究極の目標が、チャンスロス（品物を欲しい人がいるのに品物がない状態）と廃棄ロスの削減にあるからである。チャンスロスを削減するためには、顧客が何を求めているのか顧客視点が重要であるし、サプライチェーンを整理しないとタイムリーな配送ができなくなる。

第2に、これまでスクリーニング出来ていなかった直営店と加盟店を大胆に全社的に整理を行った。2001年当時711店の直営店のうち多くが赤字であった。そのうち約300店舗を閉店し、約550名を削減した。店舗閉鎖により生じた人員余剰に対応するために、早期退職制度やチャレンジオーナー制度（独立支援制度）を導入して対応した。

「でもこれ（大量閉店）をやったのは、人の名前と顔が一致しないからやったんです。もう最初じゃないとできない。そして加盟店の中でももう辞めたがっているお店に関しても、もう大量閉鎖するというので大量閉店もやったんです。」（新浪氏）

大量閉店はこれまでのローソンでは考えられないことであった。店舗数は絶対増やすものであるという文化だったからである。さらにこのタイミングで店舗開発部署の整理にも着手した。

第3に、リーダー教育の導入である。当初は、二十数名を対象に部長級の管理職向けの選抜型のマネジメント研修であった。リーダー研修の構想は、新浪氏が社長に就任する前から存在していたが、これも従来のスキル研修の延長線上にあったものであった。それに新浪氏がコミットすることで、これまでの単に業務上必要なスキルや知識を教えるという方針から、経営者的な面も理解してもらおうべく、将来の幹部候補者に必要な教育をするという方針に転換して再構築した。現在では、初期のリーダー教育のメンバーが、役員クラスにまでなってきている。

選抜型教育を行う一つの背景となっているのが、新浪氏の「天守閣理論」である。経営陣は、一般従業員よりも高い所（視点・視座）から状況を判断している。だから経営陣と双方向のコミュニケーションをとって、どういうことが起きているのかを理解して、同じ視座から見て疑似経営体験をしてほしいというものである。自分自身が43歳でローソンの社長になったことを踏まえれば、部長職の人達に少しでも大きな経験をさせて、自分の意見に共感して自分で考えて動くシンパを作ることが必要であった。新浪氏は、深く考える従業員や自分に反発する従業員、自分が叩いても起き上がってくる従業員を歓迎し「考えた結果の失敗はバツテンをつけない」と述べている¹³。

リーダー教育が軌道に乗り始めた段階で、今度は部長層を狙う立場にあるマネジャーやアシスタントマネジャーを対象に横展開も実施しながら下の階層に展開をしていった。約9,000店にまで成長したローソンの店舗やそこで働く約25万人のアルバイトを新浪氏が一人でマネジメントするのは難しく、マネジャー層にも経営マインドを持って業務を実行してもらいたいからであった。

現在では、リーダー教育体系が整い、経営に関するリテラシーが共通言語化されたことを受けて、当初のリーダー教育をさらに高い次元に高めた研修（現：リーダー教育Ⅱ・Ⅲ、本部長対象）が2007年から実施されはじめた。また入社5年目を対象とした「リーダー教育」と同等のプログラムも開始された。これも新浪氏が人材育成への投資を惜しまないからであると執行役員の村山啓氏は言う。

さらに、これまで必要最低限のスキルの付与に主眼を置いた入社直後の新人教育も変更し、外部研修機関によるマーケティング知識の付与や経営や精算書の見方など、2005年以降は、年間約300時間の研修を施している¹⁴。

各リーダー教育の結果は、少しずつではあるが目に見える形で表れ始めているという。これまでの日常会話や会議やミーティングではどちらかというと過去の経験やこれまでのやり方に基づいた議論だったが、今では「この市場を見るとねとか、ポートフォリオで見るとね」といったやりとりがなされるようになった。また、株主視点も出てきたという。

リーダー教育の整備に併せて、人事処遇制度も成果を重視した制度に変更されてきた。新浪氏がローソンの社長になる前の同社の人事処遇制度は、社内で能力主義と呼ばれるいわゆる職能資格制度であった。

「当時まだまだ世の中は、能力主義というものも普及しておらず年功序列で、本人給は4月1日になったら500円ずつ上がっていくとか、資格がそれにつれて上がって行って資格手当がついてとかというのが主流だったんですが、職能資格制度、社内の資格試験があって、資格試験に受ければ資格等級が上がって、ただ半期半期の評価で賞与が上がったり下がったりしながらという、そういう組み合わせになっていましたので、わりと風通し

のいい制度にはなっていたと思います。」（執行役員（ヒューマンリソースステーションディレクター）村山 啓氏）

しかし、職能資格制度を導入した多くの企業が、バブル崩壊と共に職能資格制度の維持に苦労したように、コンビニ業界の急成長によって支えられていた右肩上がりの賃金モデルにも限界が見え始めてきた。そこで2003年に職能資格制度から役割主義へと転換を図り、賃金決定のルールを変更することにした。役割主義は役割と賃金をダイレクトに結びつけた制度で、例えば、店舗のアドバイスをするスーパーバイザーには初級、中級、上級といった具合に3つのグレードに分けて賃金を決定する仕組みである。これにより年収に占める固定部分の割合を92.7%から82.5%に引き下げ、業績比例部分を10%程度多くして、新しい役割にチャレンジして成果を出すことで年収アップを図る制度となった。

役割主義の導入には2つの背景があった。1つは、25歳になってスーパーバイザーになることで賃金を大きく跳ね上げる機会を提供し、スーパーバイザーのステータスを上げたいという思惑。もう1つは、35歳や40歳の段階で他社と比較した時に、遜色のない賃金水準を提供するという思惑であった。

役割主義導入から5年が経過した2008年、この制度も見直しの時期に差し掛かっている。なぜなら3つのグレードがあるとはいえ、1つの職種について定年までの間に3回しか昇給がないという部分で動機づけに影響を与えるからである。順調に管理職としてアシスタントマネジャー、マネジャー、部長といった具合に上がってくれば、こうした不満は生じない。だが、コンビニエンスストア業界では、スーパーバイザーで定年を迎える人も多く、役割主義が必ずしもそうした人々に馴染まなかったのである。

3.4. 理念の徹底とローソン大学

ローソンで指示待ちではなく、自分で考える社員を育てていく過程で従業員の行動を方向づける軸となるものを設定していく必要があった。なぜならそうした軸がなければ、皆がそれぞれ勝手な行動をしてしまい、コンビニエンスストアとしてのサービスレベルの維持ができなくなるからである。

「フレームワークがない中でやらせていますから無手勝なんですよね。野球をやるのにこちらは野球のルールを知らない中でやって、敵は野球のルールを知っている。（相手は）最新の兵器を持っているから、（こっちも）少なくともルールとかどうやったら、左打ちだったらこっち側にいなきゃいけないのに通常通りこうやったりしてね。やっぱり基本的な物の考え方、こういったものをきちっとやらなきゃいけないけれども、まず理念とかどういう、まずプライドを持たせると。」（新浪氏）

そこで大阪の豊中市の1号店から30周年を迎えた2005年、新しい企業理念が作られた。企業理念の大切さは、社長就任時から株主総会で述べられていたが、アニュアルレポートを見る限り、企業理念が明確に登場するのは新浪氏が社長になって手腕を振るうようになった2003年からのことであった。当時は、「私たちローソンは、人を大切にする心と創造的な行動を通じて、お客様の便利な生活と地域社会の発展に貢献します」¹⁵という少し硬い文体になっていたが、2005年に策定された新しい企業理念は、より分かりやすく「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします」というものに変更された。さらに企業理念を実践する行動指針として「そこに、みんなを思いやる気持ちはありますか」「そこに、今までにない発想や行動へのチャレンジはありますか」「そこに、何としても目標を達成するこだわりはありますか」という3項目も合わせて作られた。

この理念を実践するために「3つの徹底」が述べられており、加盟店の評価項目にも取り入れられている。3つの徹底とは、「マチのお客さまに喜んでいただけるお店・売り場づくり（個店主義：品質）」「お店とマチをキレイにする（清掃）」「心のこもった接客（接客）」であり、ファストフードでよく用いられている指標のQSC（Quality=品質、Service=サービス、Cleanliness=清潔さ）と対応している。

ローソンでは2つの側面から3つの徹底の浸透を図っている。1つは、教育重視を標榜する新浪氏が2003年から「ローソン大学」の構想を立ち上げ、2008年に組織体系化したローソン大学による理念浸透である。ローソン大学は、新浪氏を学長として、理念と戦略の共有を目的に作られた組織である。現在では加盟店を含めたローソン内の研修全体を取りまとめる人材育成組織である。先のリーダー教育だけでなく、近年では、ヒューマンスキルや基礎スキルを中心に約50のコースをeラーニングで行うことで学習機会を提供している。

また、ローソンの社員として身につけておかなければならない必要最低限の知識やスキルとして「ローソンベーシック」を制定し、eラーニングや座学学習を通じて、フランチャイズビジネスに必要な精算書の見方や時事問題、ローソンの由来などローソンの文化やビジネスモデルを理解し、基盤となる知識を全員に学習する仕組みを整えた。

もう1つは、加盟店に行われているミステリーショッパー（覆面調査員：MS制度）制度である。新浪氏が日本ケンタッキー・フライドチキンの社外取締役をしている時にヒントを得て行った制度で、3つの徹底を中心とした項目を第三者機関が評価する。最初はオーナーに気付きを与えることを目的として数値化することで店舗の接客レベルを比較しようということであった。実態に合うように毎年中身を少しずつ変えていきながら、2008年度からは、2期連続で70点以上取れない加盟店は、ローソン側からフランチャイズ契約を打ち切るということもあるように内容が変更された。このミステリーショッパーに年間30億円もの経費を本部として使っている。

新浪氏は、全国各地のオーナーとの対話集会（タウンミーティング）で、オーナーをロ

ーソンと対等なビジネスパートナーであると位置付けることを説得しながら、自分達の要求に満たない店舗は、パートナーにはならないと述べている。このことは、これまで消費者と加盟店の2つの顧客がいると教えられてきたダイエー時代からの転換を示すものであった。

ミステリーショッパー制度は、店舗を序列化することに目的があるのではなく、これまでの売上至上主義や店舗拡大主義から、顧客に評価される店作りをしていくためのきっかけの提供であった。その結果、ミステリーショッパー制度によって3つの徹底がかなり浸透してきたと皆が認めるところではある。だが、お店による商品数の差であるとか、瞬間風速的な部分しか見ていない可能性があるため、あくまでもオーナーとの会話やコンサルティングのツールの1つとして捉えるべきだと注意喚起をする者もいる。

「それでお店が、じゃあ、接客をやらなきゃいけないねとか、掃除が大切だよねというのを、少しずつだけ分かってきてやってくれるので、1つの道具としては有効だと思います。」(2005年入社 関東ローソン支社関東第3運営部港ディストリクトスーパーバイザー 本田 恵美氏)

「ミステリーショッパーって本当にその一瞬しか見ていなくて、そのほかの23時間45分はAランクかもしれないのに、残りの15分だけでうちの店はCランクかもしれない。一瞬だけ見て、何でもここまで言われなきゃいけないんだという人もいて。」(2003年入社 ヒューマンリソースステーションHR改革 細入ゆり子氏)

ミステリーショッパーがつけた店舗の成績は、担当のスーパーバイザーの成績にも影響を与える。ちょうど先生と生徒の関係のように、生徒である加盟店の評価をどれだけ上げたかが先生の成果に結び付くようになってきているが、その割合は高くはない。スーパーバイザーは、ミステリーショッパー制度による評価が全体の20%で、店勤務者は10%がミステリーショッパー制度の項目で評価される。なお、店舗勤務者は、顧客から評価される店作りと従業員の育成を重視しているため、評価の6割が定性的な側面で決定される。

3.5. 支社制度とフォーマット戦略

理念や行動指針、3つの徹底により軸の部分での統一を図る一方で、地域に合わせて従業員が、自分で考えて動くことができるような仕組みも整えられた。これまでは効率性の観点から東京にある本部が上から網をかけて全国一律に展開しようと懸命になっていた。だが、地域の分散が大きくなり、全国で一律の品物を売っても売れる県と売れない県が出てきたことが、新浪氏の全国行脚から明らかになった。

そこで取り入れられたのが図9の7支社制度である。支社制度は、2002年10月から始まった近畿・中部地区での実験を経て2003年から本格的に導入された。チェーンスト

ア・オペレーションによる過度の標準化による弊害を抑制するためと、自律的な従業員を育て「個店主義」を実践することを目的とした組織形態であった。全国を「北海道」「東北」「東北」「関東」「中部」「近畿」「中四国」「九州」の7つのエリアに区分し、各支社には支社長と副支社長が置かれた。

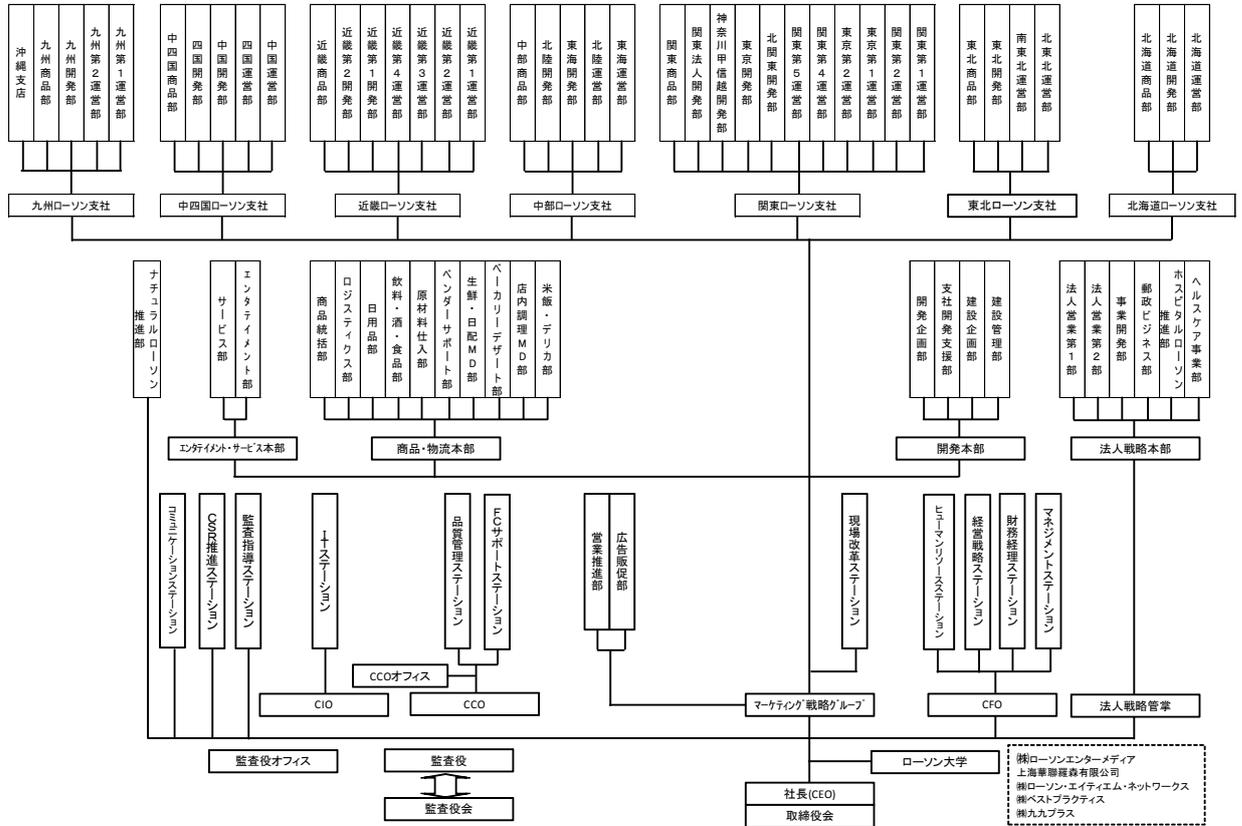
各支社にそれぞれチェーンストアの基本である3つの部署（開発、商品、運営）が置かれており、各支社内で店舗の出店戦略や地域に合わせた商品開発などをスピーディに展開することが可能となった。一言でいえば、チェーンストアの基本構造は、開発・商品・運営の3つによって成立しており、それを各支社内で、お店を作る部署と商品を調達して並べる部署とお店を運営する部署として分けている。

もう1つ特徴的なのが、複数のローソnbrランドによるコンビニ展開である（図10）。他のコンビニエンスストアは、ブランドを統一することで知名度を利用してシェアを拡大していく方針を取る。しかし、ローソンは、セグメントに応じて複数のローソnbrランドを設定して個店主義に対応する体制を整えた。

コンビニエンスストアは、商圏人口として3,000人で成立すると言われている¹⁶。だが、20代から30代の男性客をターゲットとした店舗が4万店以上存在し、業界1位であるセブンイレブン・ジャパンと同じルールで競争しては勝てない。しかも、社会的に高齢化や女性が社会でどんどん活躍している時代にもかかわらず、女性に注目した商品開発や店舗開発が少ないことに気が付いた。

そこで2001年に健康志向の顧客と20代から30代の女性客を中心としたナチュラルローソンを立ち上げ、以降、他のフランチャイズチェーンを取り込みながらセグメントに合わせたローソnbrストア100やローソnbrプラスを立ち上げた。

図9 組織図 (2009年11月1日から)



出典：株式会社ローソンホームページより

<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/construction.html>

図10 4つのフォーマット

				
フォーマット開始時期	1975年4月	2001年7月	2005年5月 (SHOP99は2001年1月)	2007年本格展開
顧客属性	20～30代男性主力	20～30代の働く女性・健康志向顧客への品揃え強化	主婦・中高齢者への品揃え強化(生鮮食品・日配食品)	主力客層+商圈の特性に合った客層拡大商品の投入
女性顧客比率(推計)	約30%	約45%	約40%	-
出店地域特性	全国	大都市圏のオフィス街・住宅地	都市圏の住宅地・駅前立地	大都市および地方の市街地・住宅地
取り扱い品目数	約2,800品目	約2,500品目	約4,500品目	-
通常型ローソンとの共通商品比率	-	約60%	約10%	-
総出店数(2009年2月)	8,509店	93店	925店	747店

出典：アニュアルレポート 2009 p.7 より作成

4. これからのローソンと課題

注意しなければならないのは、新浪氏が、ダイエーから引き継いだものを全て否定しているわけではないことである。同じハーバード大学経営大学院で学び、当時ダイエーの社長であった樋口泰行氏との対談の中で、「ローソンでダイエー出身者と出会っていいなと思ったのが、チャレンジ精神です。最後まで絞り込めないで途中でやめちゃうのが欠点ですが…。挑戦する姿勢はすごい。だからダイエーイズムが悪いなんて、全く思わない。イノベーションのDNAを感じますよ」（新浪氏）と述べている¹⁷。執行役員の村山氏も「新浪が来る前から、何だかんだ言いながら、結構、新しいことをやるのは好きな会社」と述べている。一連の新浪改革は、様々な要因で目詰まりを起こしていたイノベーションのDNAを考える社員を育てることで復活させる試みであったと言えるだろう。

新浪氏は、2002年からの一連の改革がようやく実りだしたと述べている。

「(7 支社制のマーケティングとか社長として打ち出した改革の手応えを感じたのかいつですかという問いに対して) 今です。ようやくですよ。最初は権限を委譲しても乗ってこない。怖がっていて。2~3年は鳥取砂丘に水を撒いているようなものでした。リーダー研修などイロハの研修を色々しましたが、全然分かってこない。」¹⁸ (新浪氏)

筆者らのインタビューでも、「鳥取砂丘の例を出すのは、鳥取砂丘は最終的にナシができるんですよ。だからナシができつつあるのかな。」(新浪氏)と述べている。最近研修での発表会を聞いていると「おっ」と思うような高いレベルのものも出始めてきたという。

従業員の中にもセブンイレブン・ジャパンを追いかけることが使命ではなく、目指すべき道が違うことを意識して、いい意味で違う路線を選択し、自分達が選んだ道で一番を目指そうという気概が出てきた。この意見は、インタビューを行った中でも複数の人から聞かれた。こうした従業員が出てきたのは、企業戦略を考えたり、教育によって経営リテラシーを身に付けた結果、真似ではないことを見つけることができたからである。

だが、課題もある。1つは、人事処遇制度の問題である。現在の役割主義をどのように修正し、戦略を実行する人材と結び付けていくかという点である。また、スーパーバイザーの評価について、上司と話し合いをしているとはいえ、自分で目標を立てているためにやや客観性に欠けるところがある。2つ目は、教育と人事の連動である。現在の配置や評価を行う人事部門と将来の経営人材を育成する教育部門では見ているタイムスパンが異なる。少しずつ連携が出来ているとはいえ、ジョブローテーションを含めた密な情報交換が必要になる。4つめは、ポスト新浪氏である。外部から登用してきた人材の多くは、既に会社を去り、重要な役職には少しずつプロパーの従業員が就きはじめている。だが、43歳で社長となった新浪氏の後継者となると、新浪氏から見れば物足りなさを感じてしまうことになるだろう。他方で後を引き継ぐ者にとっても、大きな変革をした経営者の後という

ことで比較もされることも多い。良質の経験を与えていくためにも、人事・教育部門が、新浪氏の何を受け継ぐのか世代継承性を意識して、新浪氏に優秀な人材を提案していくことが必要になるだろう。

付録1 ローソン年表

2009	2月	ampmの買収報道
2008	9月	株式会社九九プラスを連結子会社化
	1月	株式会社新鮮組本部とFC契約締結
2007	9月	ローソン店舗敷地内に郵便局がオープン
	7月	子育て応援店舗「ハッピーローソン山下公園店」オープン
	3月	九九プラスと業務・資本提携を締結
	2月	「ナチュラルローソン」100号店開店
	1月	「ローソンプラス」本格展開
2006	10月	日本郵政公社との共同配送を開始
	4月	エヌ・ティ・ティ・ドコモと資本・業務提携契約を締結
2005	11月	東京急行電鉄と業務提携契約を締結
	6月	創業30周年新企業理念の発表
	5月	「ローソストア100」1号店開店
2004	11月	「ゆうパック」取扱開始
	2月	東京本社を品川区大崎へ移転
2003	9月	日興コーディアル証券(株)との包括的業務提携に基本合意
	8月	郵便局内店舗(ポスタルローソン)を展開
	4月	一般社員に対する新人事制度の導入
	3月	7支社制度の本格導入 ローソン大学構想スタート
2002	11月	新しいおにぎりブランド「おにぎり屋」開店
	5月	新浪社長就任
	2月	(株)クレディセゾン、三菱商事(株)と共同で、「ローソンCSカード」を設立
2001	7月	「ナチュラルローソン」1号店開店
2000	10月	(株)アイ・コンビニエンス設立
	7月	東証、大証1部株式上場
	2月	三菱商事との業務提携
1998	2月	マルチメディア端末「Loppi」全店導入
1997	7月	沖縄県に出店、47都道府県出店達成
1996	7月	初の海外出店、上海1号店オープン
	6月	(株)ダイエーコンビニエンスシステムズから、(株)ローソンに社名変更
	3月	コンビニ初、切手・はがき・収入印紙取り扱い開始
1994	8月	研究施設LAWSON東富士ゲストハウスオープン
	5月～	オーナー経営セミナーin HAWAII実施【第1回5/14(土)～21(土)第2回9/25(日)～10/2(日)】
1991	4月	電話料金収納代行、地方自治体公金(水道料金)収納代行開始
	2月	青空計画スタート、「マチのほっとステーション」を社内外にアピール 新広告「若大将」シリーズ高嶋政伸でスタート
1990	7月	「ローソンステーションメンバーズカード」発行
	5月～	バイク自賠責保険取り扱い(5月)、通信販売窓口・NHK受信料収納代行業務開始(10月)
1989	10月	電気・ガス料金の収納代行サービス開始
	3月	ローソン・サンチェーン合併(株)ダイエーコンビニエンスシステムズ誕生
1988	9月	POS(販売時点情報管理)システム導入開始
1986	8月	ローソン・サンチェーンのエリア再編成
	4月	「からあげケン」発売
1983	3月	コピー、印刷サービス開始
1982	7月	CI(Corporate Identity)導入
	3月	宅配便取り扱い開始
1980	9月	ローソン・サンチェーン業務提携
1979		「(株)ローソングャパン」に社名変更
	12月	「あいてます♪ あなたのローソン」テレビCM、ラジオCM開始
1977	4月	24時間営業開始
1976	11月	サンチェーン1号店オープン
	10月	(株)TVBサンチェーン設立
1975	6月	ローソン1号店「桜塚店」(大阪府)オープン
	4月	ダイエーローソン(株)設立
1974	12月	ダイエー、米国コンソリデーテッドフーズ社とコンサルティング契約締結

出典：ホームページを基に作成

付録2 会社概要 (2009年2月末:連結ベース)

社名	株式会社ローソン
所在地	東京都品川区大崎一丁目11番2号 ゲートシティ大崎イーストタワー
代表者	代表取締役社長CEO 新浪 剛史
設立	1975年4月15日
資本金	585億664万4千円
従業員数	5,186人
男性/女性	4,517/669
平均年齢	37.8歳
平均勤続年数	10.9年
離職率	6.6%
全店舗売上高	1兆5,587億円
総店舗数	9,527店(国内のみ)
出店エリア	国内47都道府県・中国上海市(合併)

出典: 会社概要 <http://www.lawson.co.jp/company/corporate/about.html>

環境保全・社会貢献運動への取り組み報告 2009

http://www.lawson.co.jp/company/activity/program/pdf/2009/houkoku2009_all.pdf

参考文献

NHK エンタープライズ(2006)『プロフェッショナル仕事の流儀 コンビニエンスチェーン 経営者 新浪剛史の仕事』NHKエンタープライズ.

日経産業新聞編『日経市場占有率 2010年版』日本経済新聞社.

内川 昭比古(2005)『フランチャイズ・ビジネスの実際』日本経済新聞社.

山下 剛(1987)『ローソンの挑戦』ぱる出版.

山下 剛(1995)『セブン-イレブン vs ローソン』ぱる出版.

「40代トップが聖域破る」『日経ビジネス』2002年7月1日号.

「ローソン 新浪改革, タブーなし」『日経ビジネス』2003年5月5日号.

「現場の壁をなくそう」『日経ビジネス』2005年10月3日号.

「「地産外商」に勝機あり」『日経ビジネス』2008年11月3日号.

「自立したプロ集団が組織を変える 個の力 ローソン」『人材教育』2009, January, pp.50-53.

「組織変革の実現には教育が不可欠 ローソン」『人材教育』2009, October, pp.62-65.

日経 Net <http://www.nikkei.co.jp/>

株式会社ローソンホームページ

http://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/annual_report/ar_2003.pdf

-
- 1 ケースでの検討のしやすさを考慮し、発言の言い回しが一部変更されている。
 - 2 登記上必要な書類では、「新浪剛」と表記されるが、法的拘束力を持たない場面では「新浪剛史」と表記しており、本人も好んで「剛史」を用いていることから本稿でも、「剛史」として表記を統一する。
 - 3 反対にローソンの店舗内に郵便局を設置する場合もある
 - 4 内川(2005)pp.69.
 - 5 『プロフェッショナル仕事の流儀 コンビニエンスチェーン経営者 新浪剛史の仕事』NHKエンタープライズ.
 - 6 『日経ビジネス』2002年7月1日号。但し、『プロフェッショナル仕事の流儀 コンビニエンスチェーン経営者 新浪剛史の仕事』NHKエンタープライズでは、5年で10倍の100億円とあるが、ここでは日経ビジネスの記載に従った。
 - 7 後に上意下達ではなく、馬耳東風文化であることに気が付いたと述べている。「実は途中から分かったのは馬耳東風なんですよね。中内さんってアイデアマンだから、次から次へと新しいことを言うんですね。そうすると、どうせまたすぐ忘れて次のことが来るだろうって、その次のこともうまくよけていけばいいやと。」(新浪氏, 2009年11月18日)
 - 8 執行役員(ヒューマンリソースステーションディレクター)村山 啓氏 2009年6月19日
 - 9 2009年6月26日
 - 10 『日経ビジネス』2002年7月1日号.
 - 11 商品総数が「約」となっているのは、商品の入れ替わりが激しく、数量限定や期間限定の商品もあるため、商品数が常に変動しているからである。例えば、「新潟コシヒカリおにぎり」だけでも、「焼きさけハラミ」「生たらこ」以降、「うなぎまぶし」(第3弾:数量限定)「大粒いくら」(第4弾:不定期販売)「豚角煮」(第5弾:季節限定)が販売されている。
 - 12 『日経ビジネス』2003年5月5日号.
 - 13 『プロフェッショナル仕事の流儀 コンビニエンスチェーン経営者 新浪剛史の仕事』NHKエンタープライズ.
 - 14 2004年までは年間約170時間
 - 15 アニュアルレポート2003
http://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/annual_report/ar_2003.pdf
 - 16 内川(2005)pp.198.
 - 17 「現場の壁をなくそう」『日経ビジネス』2005年10月3日号.
 - 18 「「地産外商」に勝機あり」『日経ビジネス』2008年11月3日号.