

## 非常識経営の動的安定性

—「遊べる本屋」ヴィレッジヴァンガードの内部モデル分析—

### The Dynamic Stability of Eccentric Management in a Corporation

—An Inner Model Analysis for “Exciting Book Store”,

VILLAGE VANGUARD CORPORATION—

木村 誠\*

Makoto Kimura

#### 1. はじめに

非常識経営とは、現在、当然と見なされている職業観および企業内制度が否定あるいは廃止されており、逆に通常と異なる職業観を推奨、あるいは通常と異なる制度を積極的に採用しているが、結果的に収益を確保しており、企業として存続しうる経営のことを指す。

非常識経営あるいは反常識的経営の例として、成果主義の否定、仲間意識、年功序列、終身雇用、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）禁止、IT導入の拒否、出退勤自由、自動化の拒否、管理会計の簡略化等があげられる。

本研究は、非常識経営と呼ばれる、普通の企業では収益性に結びつけることが困難と思われるために、採用が見送られている諸策を積極的に実施しながらも営利事業体として存続している企業に着目することから、経営への新たな知見を得ることを目指している。

木村（2009）は、反常識的経営（あるいは非常識経営）の企業を、その施策による経営要素の間接的コントロールとコントロール放棄の組合せ方がユニークであり、結果的に合理性が成立している企業と位置づけている。そして非常識経営（者）のメンタルモデル（内部モデル）は、良循

環モデルと悪循環モデルの対構造として分析可能であることを提唱している。

本稿の目的は、非常識経営と呼ばれる企業の事例研究として、良循環モデルと悪循環モデルの対構造となる内部モデルの図式化（木村，2009）を試みることで、経営者がメンタルモデルとして保持していると想定される、多様な経営変数を取り込んだ経営の仕組みを論じることである。

本稿は非常識経営の企業として、「遊べる本屋」を自称するヴィレッジヴァンガードコーポレーション（以下、ヴィレヴァン）を事例として取り上げた。その創立者兼代表取締役の菊池敬一のインタビュー記事およびビデオ作品内の発言内容等を中心に、ヴィレヴァン独特の価値観と用語を抽出し、ヴィレヴァンの内部モデルとして、良循環モデル（アンチチェーンオペレーション・ループと人本主義経営・ループから構成される2重ループ構造モデル）と悪循環モデル（チェーンオペレーション・ループと資本主義経営・ループから構成される2重ループ構造モデル）の図示化を試みる。そして、本稿で提示する良循環モデルと悪循環モデルが対となった内部モデルの視座から得られる事例分析結果の検討から、非常識経営の動的安定性についての知見を提示する。

伊丹（2007）は、「複雑な現実の中での総合判

\*企業情報学部准教授

断としての経営」は、一本道で進むものではなく、いろいろとゆれ動くのがふつうであり、「ゆれ動きこそ常態、最適」というダイナミックな見方が経営を見る眼として必要であると結論づけている。本稿が提示する発見事実と新たな知見は、伊丹が主張する「複雑な現実の中での総合判断としての経営は、ゆれ動きこそ常態、最適」という動的な経営観を支持するものである。

## 2. 本研究に関連する先行研究

本研究に関連する先行研究として、吉原・安室・金井(1987)の「非」常識の経営の研究がある。彼らは、非常識を「常識の創造的破壊を意味するので、往々にして効率性に反する行為となる。非常識は、効率性にはではなく、むしろ有効性の概念に通じている。新しい効用の創造なのである」と見なし、非常識経営と常識的経営の差異を次のように記述している。

「非常識の経営と常識的な経営とは、その成立ちが大きく異なることがわかる。非常識は革新性に結び付き、常識は効率性と縁が深い。前者は企業者精神と同義的であり、後者は専門的管理者の概念に近いといえよう。現代のような環境が激変する時代には、常識的な経営ではなく、非常識な経営が求められているのである。」

彼らは8社の事例研究を行い、各社の非常識経営が成功する理由として、企業の外部・内部のニーズに先駆けて応えたこと、実行のための「仕組み」をつくりあげたこと、「成功するまでやりとげる」執念をあげている<sup>31</sup>。

この先行研究と本研究は、着眼点が異なる。本研究は、特定の会社における非常識経営が長期的に実践される「仕組み」を、経営者のメンタルモデル(内部モデル)に焦点を当てた記述と、その図式化による議論を試みるものである。

次に、事例に関係が深い先行研究として、伊丹(1987, 2000)の人本主義企業の研究があげられる。本稿で取り上げる事例であるヴィレヴァンの創業者兼代表取締役の菊池敏一が、人本主義の経営を主張しているのが、その理由である。

伊丹は、「人本主義は「人」つまりヒトを根本にして経済組織の編成を考え、ヒトとヒトのつながり方にシステムの原理を求める考え方」と見な

しており、カネのネットワークを中心的編成原理にする市場経済のシステムに、ヒトのネットワークの原理を二重がさねしたシステムを、人本主義システムと呼んでいる<sup>32</sup>。この二重がさねがうまくいけば、人々の学習・蓄積と情報効率のメリットが生まれ、その上にカネの原理の厳しさも残る。ただし、伊丹は人本主義システムの2重がさねの構造が、「ベースはカネのネットワークで、その上にヒトのネットワークがスーパーインポーズ」された構造であり、「2つのネットワークの完全な並列ではなく、メイン・サブの役割順序を持っている」ことを強調している<sup>33</sup>。

本研究は経営者のメンタルモデル(内部モデル)の図式化のために因果ループ表記法を用いる。これによって、質的変数と量的変数の両方を経営変数に取り込んだ形で非常識経営について論じることができよう。しかし、共通変数をもつ複数の因果ループ(多重因果ループ)を表現する際に、複数種類の図式化がありうる。例えば、共通変数をもつ、(a)、(b)、(c)の3種類の2重因果ループは、位相幾何学的(トポロジー的)に同じ構造をもつ因果ループと見なされる。

伊丹が提示する2重がさねの人本主義システム構造は、カネのネットワークとヒトのネットワークをそれぞれ因果ループとして表現できるのであれば、(c)図を、特定の視点から眺めたものと同義と見なすことができる。すなわち、2重がさねの人本主義システム構造は、トポロジー的に解釈するならば、(a)図の因果ループの並列的表現、あるいは(b)図の因果ループの入れ子構造的表現と同義と見なされよう。本研究は、この見解にもとづいて多重因果ループを描画し、その解釈と議論を試みる。

## 3. 非常識経営の事例：ヴィレッジヴァンガードコーポレーション

### 3.1. 株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーションの概要

株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション(以下 ヴィレヴァン)は、「『日本の小売にエンターテインメントを』を企業理念とし「モノを買う」という小売業の基本の在り方から先にある「モノを買うという行為そのものの楽しさ」＝

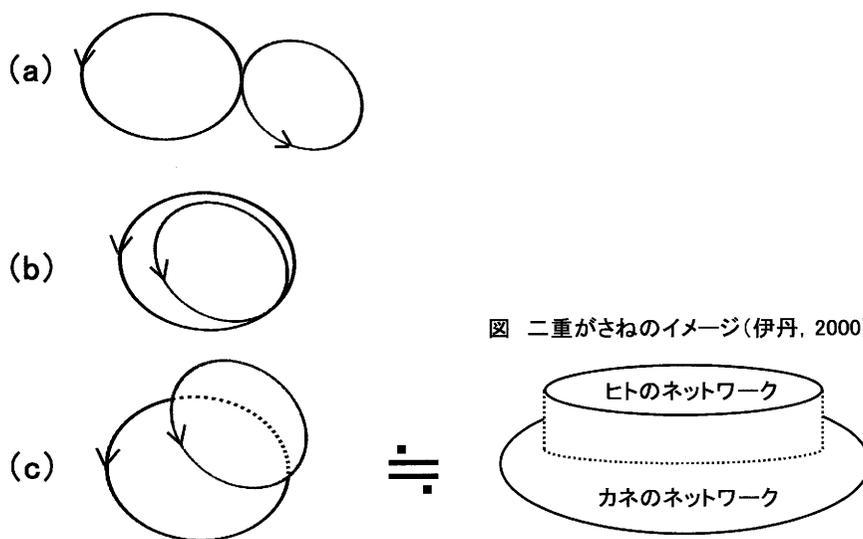


図 二重がさねのイメージ(伊丹, 2000)

(伊丹敬之、『日本型コーポレートガバナンス』、日本経済新聞社、2000年、78ページを参考)

図1 同構造の二重因果ループ表現

表1 ヴィレッジヴァンガードコーポレーションの概要

会社名	ヴィレッジヴァンガードコーポレーション
事業内容	「遊べる本屋」をキーワードに、書籍、SPICE（雑貨類）、ニューメディア（CD・DVD）類を複合的に陳列して販売する小売業
業界	小売業界
顧客	一般消費者（特にヤング・アダルト層）
経営理念	日本の小売にエンターテインメントを
差別化の源泉	遊べる雰囲気、陳列販売
上場状況	ジャスダック上場（2003年）
創業	1986年11月
資本金	22億24,248万円
売上高	268億円（2008年5月期）
平均年収	465.7万円（2008年5月期）
平均勤続年数	3.7年（2008年5月期）
平均年齢	31.4歳（2008年5月期）
店舗数	301店舗（直営271店+FC30店）（2008年11月現在）
従業員数	正社員219名+臨時雇用者1,611名（2008年11月現在）

「エンターテインメント」を提供することを目指している「遊べる本屋」である。表1にその特徴の概要を示す。

創業者の菊池敬一は1948年生まれである。青山

大学法学部を7年かけて卒業（1973年）し、日本実業出版で3年間の営業勤務、1978年に元上司が名古屋に創業した大和田書店に入社し、1年の営業、7年間の店長経験を積む。1986年11月に菊池

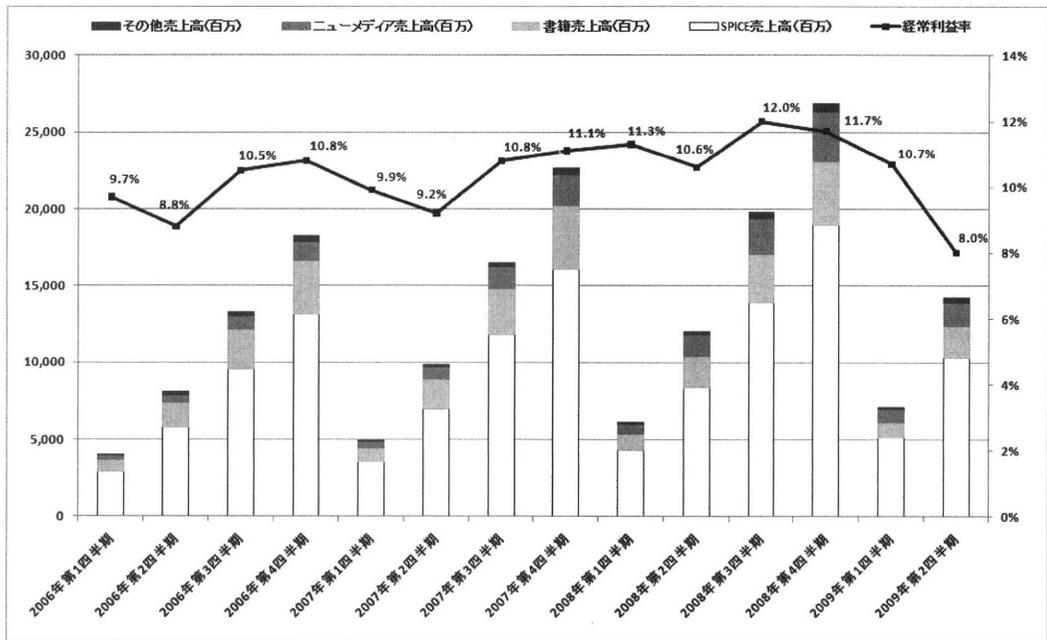


図2 ヴィレヴァンの売上変動（2006年第1四半期～2009年第2四半期）

は名古屋市天白区に個人商店ヴィレッジヴァンガードを創業する。この第1号店の売場面積は、60坪で駐車場は1台であるが、通りに面しており、営業時間は深夜24時までとした。

最初に、「みんなに愛されるよりも、一部の人に熱狂的に愛される店をつくらう」をキーワードにして、菊池いわく「連想ゲーム」の棚づくり、空間づくり、そして店づくりを進めていった。仕入れと返品を繰り返すことで、売場面積を変えずに品揃えを増やし、開店半年で月商1千万円を達成する。

1996年から全国展開を開始し、1998年に有限会社から株式会社ヴィレッジヴァンガードに組織変更を行い、2003年にはジャスダック市場に上場する。2009年6月の総店舗数は311店舗である。

商品カテゴリーは、書籍、コミック、CD、DVD、輸入玩具、インテリア雑貨、アパレル雑貨である。ヴィレヴァンで陳列される商品は、会社や学校で使う実用的なものではなく、主に趣味性の高い消費財であり、主要顧客層は、10～30代の男女である。商品の売上構成比は、ニューメディア（CD・DVD）：書籍：SPICE（雑貨類）＝1：3：6である<sup>4)</sup>。経常利益率は四半期ベース

で平均10%以上をあげている。

扱う商品のジャンルは「狭く深く」であり、あるジャンルについて取り扱う書籍や雑貨品の種類が非常に多い。菊池いわく、仕入れるモノを選ぶためのアバウトな基準は、次の7つである：「アナログ、アコースティック、アウトドア、アンブラグド、ネイチャー、ノスタルジー、チープシック」（1998）<sup>5)</sup>。

菊池は、ヴィレヴァンの品揃えの手法を「個店完結型マーケティング」と呼んでいる。各店舗の店長が各店舗の顧客に合わせて（「お客さまの顔を見て直感で判断して選ぶ」）品揃えを行い、販売する。さらにヴィレヴァンでは、書籍の並び方にジャンルごとの関連性を当てはめた（菊池いわく編集技術を用いた）、「ストーリーのある棚づくり」あるいは「連想ゲームによる棚づくり」が特徴である。これは、書籍に限らず、あるラックに配置される、書籍、CD、DVD、雑貨、お菓子等、何らかのコンセプトが共通し、関連性のあるものをまとめている。通常は、店長がアルバイト店員に棚やラックの担当を割り当てている。

『（書籍の）連想ゲームで棚を広げていく。これは、本を讀んでいて多少の知識があれば、いくら

でも広げていくことができます。』

『連想ゲームで陳列を広げていくことで、お客さまは「この店長は私のことをこんなに理解してくれている、私の好きなものをこんなに置いてくれている」と感じます。私たちのような店では、お客さまにそう思わせることが重要なのです。』

『雑貨の安売りは全然考えていません。安く売るなら捨てた方がいいとも思っています。』

『ドンキホーテさんは役に立つものを安く売っていて、ヴィレッジヴァンガードは役に立たないものを(笑)「定価」で売っているということです。お客さまの滞店時間と購買率は比例しています。衝動買いしてもらう。日用品は合理性。衝動買いは別の財布みたいなものから出てきて、日用品に使うお金と違います。』(商業界2006年3月号、菊池敬一インタビュー記事)

### 3.2. ヴィレヴァンの非常識経営度

ヴィレヴァンの非常識経営の特徴として、以下の項目があげられる。

- ・全国展開のチェーンストアであるが、一括購入をせず、安売りもしない。
- ・80坪程度のスペースに迷路のような店内レイアウト。
- ・ベストセラーや新刊を販売するではなく、売りたい本(定番)に徹した書籍揃え。
- ・書籍ジャンル特化(車・オートバイ、アート、デザイン、建築、音楽、絵本、コミック、一部の文芸)。
- ・利幅の薄い書籍・雑誌と利益の大きい雑貨を混在させた不規則な商品配置ディスプレイ(合わせ技と呼ぶ関連販売)。
- ・珍しい高価な雑貨品の展示。
- ・手書きの笑えるPOP。
- ・現場に主権を与える(ヴィレッジヴァンガードメソッドと自称する)。
- ・ITを活用したPOSによる単品管理を採用せずに、「人間POS」にあえてこだわる。
- ・標準化や「型にはまること」を拒んでおり、マニュアルが存在しない。
- ・正社員の募集活動をしない。各店舗で、お客さまを最低賃金のアルバイトとして雇い、3年間半程度の下積みを経て正社員となる(踏み絵システ

ム)。

次に、ヴィレヴァンの際だった特徴である、店の編集、手書きのPOP、人材採用と育成システム(踏み絵システム)について述べる。

ヴィレヴァンでは、各店舗の店長が責任をもって独自の店づくりを行っていく。店づくりとその改善に多大な工数をかける。菊池は、これを「店の編集」と呼んでいる。

『私たちは、店をつくりあげていくことを“編集する”とっています。これは、ヴィレッジヴァンガードのキーワード、キーパーソンで売場を広げていくやり方が、雑誌の編集業務の立体版だといえるからです。これが当時の若者にはエキサイティングに見えたんでしょうね。本と雑貨を融合させて売るという手法は誰もやっていなかった。ここで重要なのは「複合」ではなく、「融合」だということ。本の隣にジッポーを置いてどこが悪いんだっていうのが私たちのやり方です。』

うちの従業員たちによく話すんです。「ビレッジヴァンガードの小売り現場は日本で一番難しい小売り現場だ。そのことに誇りを持ち、享受して欲しい」と。四角いものの隣にころころ転がるものを関連づけて並べなくてははいけないのですから、相当難しい。

店の編集は棚だけにとどまりません。非日常的な空間、天井の高さ、音楽の選曲などもその要素に入ります。例えば選曲でしたら、女性が多くなってくるとピアノの曲をかけるなど、お客さまによって音楽を替えていました。やはり自分でお客さまに合わせた空間をつくるということが大切だと思います。』

(商業界2006年6月号、菊池敬一インタビュー記事)

また、ヴィレヴァンが1号店を出店した当時、書店でPOPが置かれている本屋はなかった。菊池は店舗の来客層が男性に偏りすぎているために、それを中和する目的でPOPを書き始めた。つまり、カップルで来店したとき、女性客が読んで楽しめることを最初から目的としていた。そのために基本的に笑えるような、雰囲気柔らかくなるPOPを目指している。「何々してはいけません」、「立ち読み禁止」などと書くことは厳禁している。菊池はPOPが客づくりの決め手になる

と考えている。菊池はPOP書きの極意を次のように述べている。

『汚く書け。きれいに書くな。否定的なことを書かない。笑いがとれて核心のついたものを。短ければ短いほどいい。ぐだぐだ書くな。』(ビデオ作品内の発言)

そしてヴィレヴァンは、全国規模の小売りチェーン店で当然のように採用されているPOS管理に否定的である。いわゆる「人間POS」で十分と考えている。彼らの見解は以下である。

『POSシステムは商品に対する愛情の点から「人間POS」が一番良いと思っています。否定するわけではありませんが、POSを入れて商品管理すると、商品に対する愛情がわかりません。私たちは価格シールも自分で付けます。』(菊池敬一インタビュー記事)

『POSは必要ない。僕がPOSだから。』『POSデータでは、お客さまがそれを喜んで買っているか、いやいや買っているかが見えてきません。例えば、プレゼントを買うお客さまが、『あいつにこれプレゼントしたら喜ぶだろうな』と思っているのか、『まあ、こんなんでいいか』と思っているのか、心のつばやきの部分は機械にはわからない。』「お客さまの気持ちはレジに立ってお客さまと接しないとわかりません。』(自由が丘店店長大八木孝成インタビュー記事)

ヴィレヴァンの独特な人材の採用及び育成方法については、以下のように記述されている。

「イ、当社では、当社の従業員になることを強く希望するお客さまからアルバイト従業員を採用します。その後、アルバイト従業員に自らが問題を発見し解決するための教育をOJTにより実施し、店舗運営に必要な知識や現場力を身に付けた者を正社員候補のアルバイト従業員と認定しております。さらに、その中から十分な実績を残した者を正社員として採用しております。なお、正社員の登用までの期間は平均4年4ヶ月かかっております。

ロ、当社では、仕入や商品構成など店舗経営に関わる重要な権限の大部分を店長に委譲しており、このことが店長のモチベーション向上に繋がっております。その反面、店長には多種多様な商品知識や、店舗運営者としての高い判断能力が必要と

なります。』(平成20年度第20期有価証券報告書より引用)。

菊池は2006年のインタビューでは、人事採用について以下のように答えている。

『ヴィレッジヴァンガードの“踏み絵”的な人材採用のシステムも、世間一般では変わっているのかもしれませんが、でも、僕は非常に合理的だと思っています。おごった言い方をすると、独自のマネジメントモデルだと思うんです。』

『うちは幸いヴィレッジヴァンガードを好きな人が支持してくれて、従業員として飛び込んできてくれる。それで、申し訳ないけれども3年半は地域の最低賃金で耐えていただき、じっくり仕事ぶりを見せていただきます。それで受かって正社員になったら、給料はものすごく高くもないけど、安くもないよと。小売業一般の平均のちょっと上くらいだと説明しています。』

ヴィレヴァンでは、2ランクのバイト(Bバイト、Aバイト)と2ランクの店長(アルバイト店長、正社員店長)がある。採用される地域で賃金最低のBバイトから始めて、正社員になるまで4年近くかかる。この雇用システムを「踏み絵」的と表現している。これによって、お金ではなく、ヴィレヴァンを愛する人のみが会社に残ることになる。店長は平均1年1ヶ月で異動するが、正社員店長には終身雇用を保証している。

菊池が従業員に求めることは、「ヴィレッジヴァンガード偏差値」を上げることであり、それは、まずヴィレヴァンを好きであること、合わせ技(関連販売)を磨くこと、POPを書くことである<sup>6)</sup>。

また、従業員に対する研修制度はない。しかし、全国のアルバイト店長と正社員店長に向けた、年1回の海外研修制度がある。費用はすべて会社持ちであるが、レポート提出等は要求しない。この海外旅行の実施は、長時間の移動と寝食を共に行うことによって、全国に散らばる店長同士のコミュニケーションの円滑化と情報共有を促進させることを目的としている。

人事評価は半年に一度である。その内訳について、以下のように菊池は述べている。

『本部から店に毎日送る評価に関するデータは、既存店の売上高昨年対比だけです。ただし、半年

に1回、人事面接をするのですが、そこでは5つの項目が上がります。「売上昨対」、「商品回転率」、「人件費をコントロールできているか」、「消耗品のコントロール」、そして「絶対的な売上」も確認します。

評価は数字が6割。後の4割が数字以外のことです。スタッフを育成できているかとか。これらを総合的に役員が評価します。』

ヴィレヴァンにおける一番大切な指標は、「既存店の売上」である。この数字を評価することで、現場における正社員とアルバイト従業員のPOPの書き方やディスプレイの仕方、本の並べ方、仕入れの仕方、さらには従業員の使い方が以前と比べて上手になっているかどうか判断される。

このようなヴィレヴァン独自の経営の仕組みにおける問題点を「ビジネスモデルのリスク」として以下のように明記している。

「イ。店別仕入れによる店舗個性の多様さが最大の特徴であると考えておりますが、グループ内での販売実績データを活用した場合、仕入及び販売の効率が高まる反面、店舗の均一化やスタッフの能力低下が起これ、各店の特徴が弱まることによって業績に支障ができるリスクがあります。

ロ。商品仕入を店頭スタッフが行っているため、仕入予算管理などの教育が徹底されなかった場合、仕入予算が効かなくなり過剰な棚卸資産の増加につながるリスクがあります。

ハ。発注数量だけでなく、その商品の取扱の有無にいたるまで各店舗スタッフに決裁権が委ねられているため、単一商品の大量仕入による仕入価格の低減、あるいは人気商品を優先的に確保するといったスケールメリットを最大限に活用しにくいというリスクがあります。」(第20期有価証券報告書、14ページ)

#### 4. 分析的枠組み

##### 4.1. 非常識経営の対型内部モデル

本稿は、非常識経営の事例分析のために、経営者のメンタルモデル(内部モデル)に含まれる論理の連鎖を因果ループ(Senge, 1990, Kim, 1994, 1998)として表現することを試みる<sup>7)</sup>。

木村(2009)は、非常識経営の企業を、その施

策による経営要素の間接的コントロールとコントロール放棄の組合せ方がユニークであり、結果的に合理性が成立している企業と位置づけ、経営の内部モデルとして、従業員のやる気・ループと企業の差別化・ループから成る2重ループ構造モデルを提示している。さらに比較事例分析を通じて、非常識経営の経営者が、常識的経営を好ましくない因果関係の連鎖である悪循環モデルとして意識することで、それと相反する因果関係の連鎖である良循環モデルを内部モデルに形成している可能性が高いことを指摘している。

本稿は、この考え方に基づいて、経営の良循環モデルと悪循環モデルが一对となる内部モデルを非常識経営の分析フレームワークとして採用する<sup>8)</sup>。

本稿は、以下の手順を用いてヴィレヴァンの内部モデルを因果ループ図として表現した。

##### ■良循環モデルの作成

- ①経営者の菊池がよく用いるキー概念(変数名)を抽出する。
- ②ヴィレヴァンの独特な施策を抽出し、人本主義経営支援策、アンチチェーンオペレーション支援策、双方の支援策の3つに大別する。
- ③独自の施策が間接的にコントロールすると想定される変数名を抽出する。
- ④①～③の操作から抽出した各変数の間に成立しうる因果関係が良循環となり、各変数値が増大する2重ループ構造モデルを作成する。
- ⑤各施策を、得られたループ構造モデルに外部変数として付加する。

##### ■悪循環モデルの作成

- ⑥②で抽出した独自の施策が、コントロールを放棄していると想定される変数名を抽出する。このとき、③で抽出した変数名の反対語に相当する意味を持たせる。
- ⑦⑤で作成された良循環モデルと同様のパターンで、⑥で抽出した各変数の間に成立しうる因果関係が悪循環となるような2重ループ構造モデルを作成する。

##### 4.2. 人本主義経営とアンチチェーンオペレーション

経営者の内部モデルを観察者が客観的にモデル

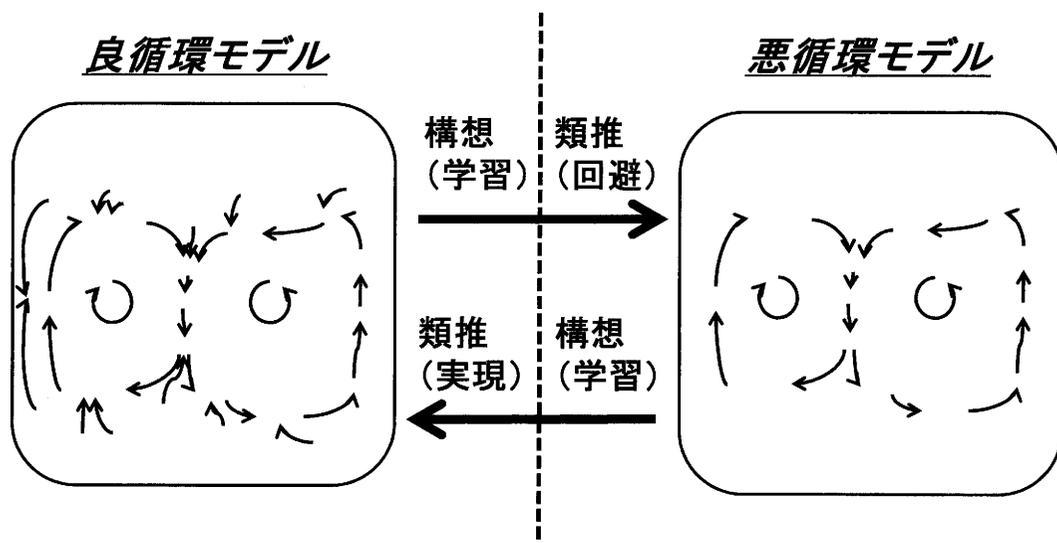


図3 非常識経営の対構造型内部モデル (木村, 2009)

化するには、経営者の考えを十分に把握するための十分な資料が必要である。特に長時間の聞き取り調査や、本人が執筆した文章内容の把握が役に立つ。すなわち、ヴィレヴァンの創立者兼代表取締役の菊池敬一のインタビュー記事等から、彼独特の価値観と用語を抽出することができる。

菊池は、『人が気持ちよく働いていくことが、ヴィレッジヴァンガードにとって一番大切なこと』と述べている。その言葉の意味を内包しうる、彼のこだわりを持つ抽象度の高い経営用語として、まず、「人本主義」を抽出することができる。

『やっぱり、ヒト・モノ・カネという言葉は、ヒトが一番大事だということを表していると思いますので。人が気持ちよく働いていくことが、ヴィレッジヴァンガードにとって一番大切なことだと思っていますから。そうすると、嫌でも人本主義を掲げないといけませんよね。それを掲げることにより、自分を律することができる。そういう経営手法を疑うことなくやり続けたいと思っています。

人本主義を大事にしたら、会社はダメになってしまうという人もいます。もちろん、短期的に見ると、人本主義は経営をスポイルする可能性があるけれども、長期的に見るとその方が正しいと思っています。

ただ、年功序列はやっていません。終身雇用は守ります。終身雇用は守るとい担保で安心して働いてもらう。ただし、評価によって、給料に2倍の差が出ることもある。(中略)つまり、敗者復活が容易にできるような状況を作っていくことです。人間は、何かのきっかけで変わったりするんですよ。』

次に、彼のこだわりのある経営用語として、チェーンオペレーション<sup>9)</sup>の否定である「アンチチェーンオペレーション」があげられる。チェーンオペレーションに対する菊池の言及は以下のように辛らつである。

『大手リテラーの方は、われわれにノスタルジーを感じているんだと思います。「昔、俺たちもあだったよ」と。途中からチェーンオペレーションが入ってきて、ちょっと違った方向に行ったけれども。

だから、「アイツら、本当にバカみたいにやってるよな」という感じだと思うんですよ。「信じられないよ、あのやり方をずっと続けているなんて」といったように。でも、初期段階はみんな僕らみたいな感じだったはずなんです。でも、一度チェーンオペレーションにしちゃうと、もう戻れないという状況になっちゃうんですよ。』

『(今後もチェーンオペレーションを導入するつもりは) ないですね。今後も現場の権限を制約す

表2 ヴィレッジヴァンガードに見られる間接的コントロールとコントロール放棄

	非常識経営の施策	間接的コントロール項目	コントロール放棄項目
人本主義経営の支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OJTによる教育（マニュアルなし）</li> <li>・正社員とアルバイト店長の海外旅行（年1回）</li> <li>・本部による人事評価と敗者復活</li> <li>・正社員の終身雇用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入れ、販売等現場運営能力</li> <li>従業員モチベーション</li> <li>従業員モチベーション</li> <li>従業員の安心感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準化された教育プログラムの研修</li> <li>従業員の職能均一化</li> <li>従業員の職能均一化</li> <li>従業員の長期的雇用に対する不安感</li> </ul>
双方の支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3年半の試用期間（踏み絵システム）</li> <li>・本部から現場に人事、仕入れ、販売の権限委譲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値観の共有</li> <li>お客からアルバイト従業員募集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部の権限</li> <li>本部の従業員採用</li> </ul>
アンチチェーンオペレーションの支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個店完結型マーケティング</li> <li>・手書きの笑えるPOP（伝承芸）</li> <li>・連想ゲームによる棚づくり（関連販売）</li> <li>・人間POS（手打ちレジ）</li> <li>・1年1ヶ月ごとの店長異動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店別仕入れによる品揃え</li> <li>取引先小売価格による定価販売</li> <li>取引先小売価格による定価販売</li> <li>店舗毎売上高</li> <li>店舗個性の多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部の一括仕入れによるスケールメリット</li> <li>売れ筋商品の安売り宣伝</li> <li>広告による販売促進</li> <li>売れ筋商品の安売り宣伝</li> <li>広告による販売促進</li> <li>IT活用による単品管理</li> <li>店舗個性の画一化</li> </ul>

るつもりはありません。それがなくなったら、ヴィレッジヴァンガードではなくなってしまふ。』

『確かに人に頼らないチェーンオペレーションに、僕にも誘惑やあこがれがないかといえぼうそになる。「女心と秋の空」ではないけれど、人の心は当てにならない、人に頼る経営はいかなものか。やっぱり店数が増えるとチェーンオペレーションがいいんだと。偉い先生が教えてくれたじゃないか。あれを採用してやるべきだというのがほとんどのリテラーの考え方ですよね。それはそれで正しいと思いますよ。ただし、高度成長期の時代はね。でも、現在の日本がヨーロッパのような消費成熟社会になって個人の趣味嗜好が多様化してきたときに、それに耐えられるのか、僕には分かりませんが。』

『繰り返しになりますが、僕らがやっているのは個人商店の集まりであって、チェーンオペレーションではありません。店長のPOPライティング、ディスプレイの使い方、仕入れの仕方、バイトの使い方、マーケティングの仕方は年々ブラッシュアップされる。そういうことをやっている。だから売上が上がるんです。つまり、現場のブラッシュアップと売上が見事にリンクする希少な小売業をやっている。』

ヴィレッジヴァンガードに見られる非常識経営の施策を人本主義経営の支援策とアンチチェーンオペレーションの支援策および双方の支援策の3つに大別するならば、表2のように整理できる。このように非常識経営のための特徴的な支援策の明確化とその3分類を通じて、観察者は、それらが間接的にコントロールしている経営変数と、逆にコントロールを放棄していると見なされる経営変数の類推を行うことができる<sup>10)</sup>。

#### 4.3. 良循環モデルと悪循環モデルの図式化

本稿ではヴィレッジヴァンガードの良循環モデルを、人本主義経営・ループとアンチチェーンオペレーション・ループの2重ループから構成されると見なした。

まず人本主義経営・ループは、ヴィレッジヴァンガードの「遊べる本屋」というキーワードに賛同する顧客から、店舗ごとにアルバイト従業員として採用し、OJTとして従業員の現場運営能力を向上させる機会を提供しながら、本部による適切な評価を通じて、アルバイト店長さらには正社員への昇進を行うことから、従業員のモチベーションを高める仕組みである。正社員の終身雇用を保障することで、従業員への安心感も提供する。正社員に至

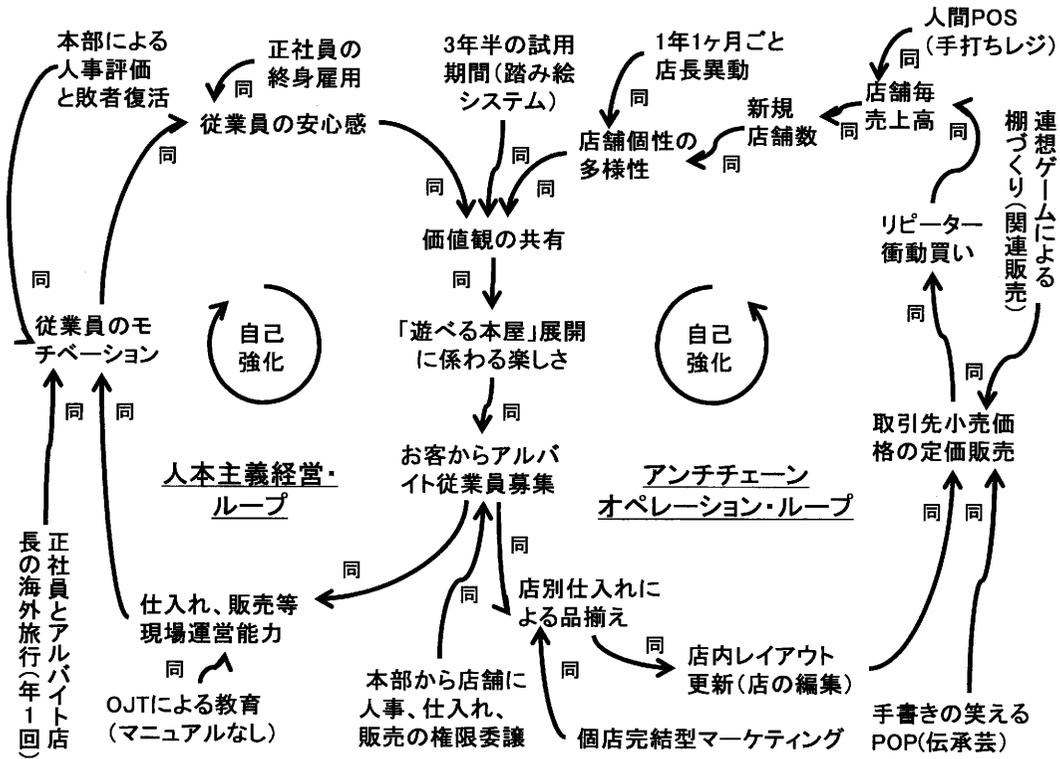


図4 ヴィレヴァンの内部モデル（良循環モデル）

るまでの3年半程度の研修期間を経ることで、従業員間の価値観の共有化が進行する。

一方のアンチチェーンオペレーション・ループは、本部から現場に人事、仕入れと販売の権限委譲をすることで可能となる「個店完結型マーケティング」に基づいた店別仕入れによる品揃えと店内レイアウト更新（店の編集）を通じて、取引先小売価格の定価販売を行う仕組みを示している。手作業である、笑えるPOPと連想ゲームによる棚づくり（関連販売）がリピーター獲得とその衝動買いに結びつく。そして、手打ちレジ活動を通じた人間POSから得られる、日々の顧客動向の把握とそのフィードバックから人力（仕入れ、手書きPOP、関連販売等）のブラッシュアップが行われ、総売上高拡大、そして店舗数拡大、さらには店舗個性の多様化が進行する。

ヴィレヴァンの良循環モデルの持続性は、総売上高向上を通じた総店舗数拡大の実現にかかっている。すなわち、店長（正社員）とアルバイト店長の総数以上の店舗数確保が必須である。この実

現を前提として、正社員採用の道が用意されている。

そしてヴィレヴァンの悪循環モデルは、正循環モデルと正反対の意味をもつ資本主義経営・ループとチェーンオペレーション・ループと呼ぶべき2重ループから構成されると見なされよう。

資本主義経営・ループは、本部で社員採用し、本部主導の標準化された教育プログラムの研修が行われ、従業員の職能均一化が追求される仕組みである。従業員の職能の均一化の仕組みがあることは、従業員が常に他者と交換可能となる仕組みでもあり、逆に従業員の長期的雇用に対する不安感が高まる。従業員は、常に本部側の動向を伺い、本部の権限は一層強化される。

一方のチェーンオペレーション・ループは、本部の権限をより強化し、本部主導の事業展開と社員採用のもとで、本部の一括仕入れによるスケールメリットの追求と標準化された店内レイアウトが実現され、売れ筋商品の安売り宣伝広告による販売促進を行う仕組みを示している。そして、

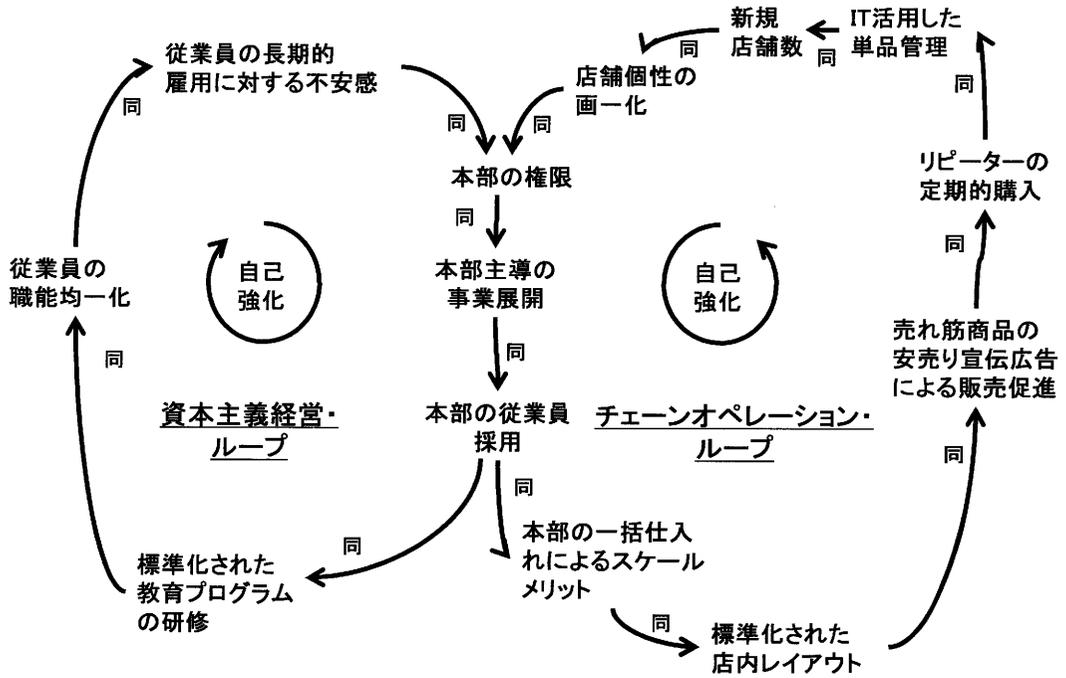


図5 ヴィレヴァンの内部モデル（悪循環モデル）

POSをはじめとするITを活用した単品管理を通じて在庫回転率を高め、総売上高拡大、そして店舗数拡大と共に店舗個性の画一化が進行する。

ヴィレヴァンの悪循環モデルの持続性は、本部のプランニング能力とその実践力にかかっている。すなわち、収益を確保しうる店舗個性の画一化と従業員の職能均一化の両立である。

## 5. ディスカッション

### 5.1. 悪循環モデルがもつ長所

これまでの検討から、ヴィレヴァンの非常識経営は、店舗運営の方針と従業員雇用の方針の2軸が大きな位置を占めていることが明らかとなった。店舗運営の方針には、アンチチェーンオペレーションとチェーンオペレーションの対極がある。一方、従業員雇用の方針として、人本主義と資本主義の対極がある。チェーンオペレーションを推進することは、本部の権限増大であり、トップダウンによる事業のプランニングとその展開が可能となる。資本主義経営では、効率化を推進し、市場圧力そして株主からの要求に応えた従業員雇用と、短期間における従業員の職能向上を果

たさねばならない。

ヴィレヴァンの良循環モデルは、アンチチェーンオペレーション×人本主義経営の組み合わせであり、一方の悪循環モデルは、チェーンオペレーション×資本主義経営の組み合わせと見なされる。

本節では、悪循環モデルに対する経営者の評価とその変化について検討したい。繰り返しになるが、菊池は、『確かに人に頼らないチェーンオペレーションに、僕にも誘惑やあこがれがないかといえようそになる。』と述べており、ヴィレヴァンがチェーンオペレーション経営を導入することの意義や経営者としての恐れさえあることも認めながらも、ヴィレヴァンの存在理由が揺らぐという理由から、その導入を拒否している。

しかしながら、一方でチェーンオペレーションの導入の片鱗が見受けられることも確かである。従来のヴィレヴァンでは、現場（店長とアルバイト従業員）に多種多様に権限委譲する一方で、本部は店舗立地と仕入れ先の選定、資金調達と人事評価を行ってきた。さらに近年になると本部は、店舗に対する営業施策として定番商品の販売強化

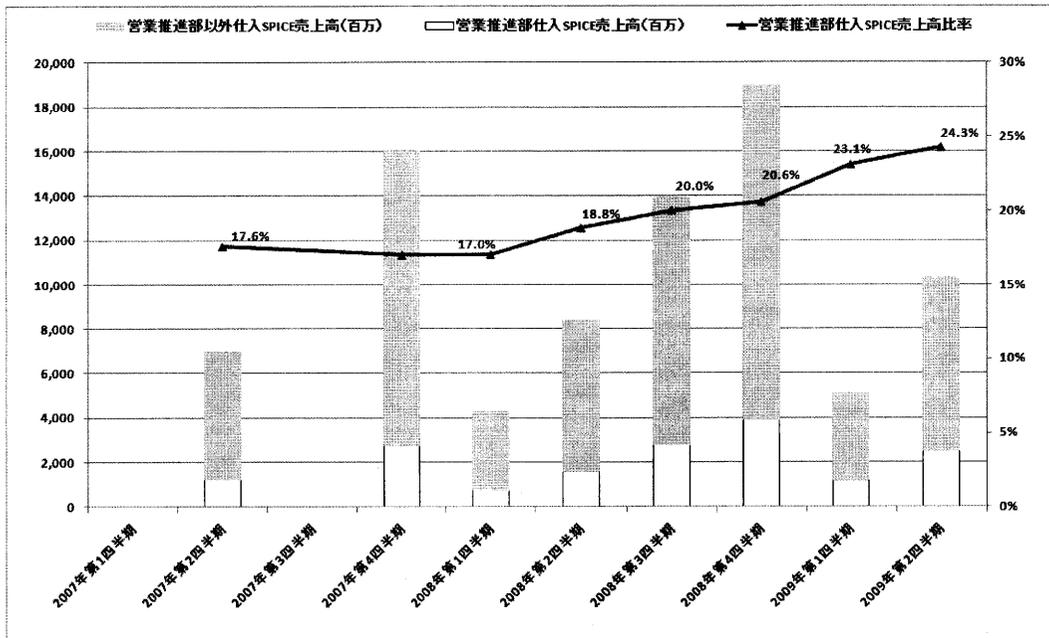


図6 雑貨類売上推移 (2007年第1四半期～2009年第2四半期)

を積極的に働きかけている。

具体的には、営業推進部からの一括仕入れによる利益率の高い商材販売、エリアマネージャーの積極的な店舗の訪問による現状把握と直接指導・教育、各店舗における顧客ニーズや売れ筋情報の共有を図ることである<sup>11)</sup>。現状では、図6に示すように営業推進部(本部)仕入れによるSPICEの売上がSPICE売上全体の1/4未満に留まっている。つまり、ヴィレヴァンでは営業推進部によるチェーンオペレーションが副次的な支援策として導入されているが、従来のアンチチェーンオペレーションからの完全移行が実現しているわけではない<sup>12)</sup>。

以上の発見事実は、次のように整理できる。ヴィレヴァンの良循環モデルは、経営者が良いものと信じている(と観察者が類推した)経営要素の循環構造であるが、長期間廻し続けることで幾つかの問題点が顕在化するようになった。その解決策のための経営要素は、ヴィレヴァンの悪循環モデルに含まれていた。このことは、ヴィレヴァンが悪循環モデルを構成するチェーンオペレーションと資本主義経営の部分的な取り込みを近年行うようになってきていると解釈することもできよ

う。

ヴィレヴァンの悪循環モデルは、従業員の長期的雇用に対する不安感の増大と店舗個性の画一化が進行するという否定的な見方ができる。その一方で、店舗ごとの販売実績データの共有、本部の一括仕入れによる在庫圧縮、従業員向け教育の質と量の平準化、そして従業員の短期的な立ち上がりをはかることができる。これらの長所は、ヴィレヴァンの良循環モデルの長期的な繰返しを通じて顕在化した現状の問題点である、店舗別仕入れによる棚卸し資産の増加、アルバイト従業員の高い離職率、正社員の採用期間の長期化の解決のための諸方策についての示唆を与えるものである。

ヴィレヴァン事例に見られる最近の動向は、非常識経営の企業においても、内部モデルに保持する正循環モデルの実現を図るだけでなく、外部環境への対処や利害関係者からの要請といった諸要因から、悪循環モデルの部分的な実現をはかる場合があることを示している。

## 5.2. 非常識経営の動的安定性

図7に示されるように、非常識経営の内部モデ

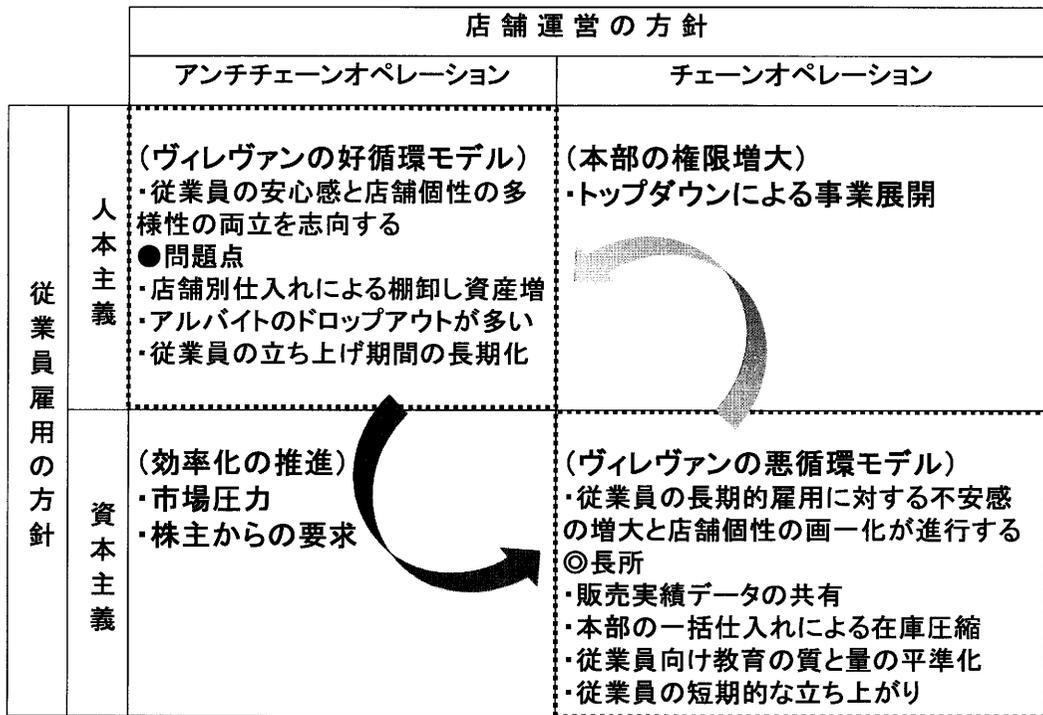


図7 ヴィレヴァンの非常識経営の動的安定性

ルを良循環モデルと悪循環モデルの一对として表現することにより、両方の循環モデル間を行き来する経営的意思決定のゆらぎも、経営者のメンタルモデルとして捉えることができる。動的に安定な経営を前提、あるいは目指すのであれば、経営者がゆらぎを発生させる場合においても、そのゆれ戻しは想定内である。このように、良循環モデルと悪循環モデルの一对構造型の内部モデルは、企業における経営判断のゆれ動きを図式化し、説明可能とするための手法として活用することもできよう。

これまでの内部モデルの視座による事例研究から、非常識経営について以下のような仮説が導き出される。

仮説Ⅰ：非常識経営の動的安定性は、正循環モデルと悪循環モデル間のゆらぎから維持される。

仮説Ⅱ：顕在化した非常識経営の問題点は、悪循環モデルの経営要素が解決策となりうる。

非常識経営と自称あるいは他称される企業で

は、その経営者の主観的な良循環モデルを実現するための特異な施策が多く見られる。その一方で、悪循環モデルの実現につながる普通の常識的と呼ばれる施策が採用される場合もある。しかしながら、悪循環モデルの部分的な実現が進行すればするほど、企業のあり方が正循環モデルから乖離し、結果的に非常識経営から常識的経営の移行が進行する。これは非常識経営の企業に内在する特異性が失われることであり、経営組織のアイデンティティ（自己存在の理由）の危機あるいは組織変革の機会が発生することになる。

経営者が自社の非常識経営に持続性を求めるのであれば、自然なゆれ戻しを期待することができるゆらぎの範囲の見極めが重要となろう。このとき、非常識経営の内部モデルを良循環モデルと悪循環モデルの一对構造と見なすことは、ゆらぎの方向性の指針を与えてくれることを意味する。経営者とその企業の従業員たちにとって、経営的意思決定と近い将来の事業活動のガイドラインにもなりうる。そのためにも非常識経営の内部モデルを、独自の経営哲学である理念やキーワード、あ

るいは日々のコミュニケーション活動を通じて、経営者が従業員たちに向けて部分的であっても伝達し続けることは意義のあることであろう。

今後の研究課題は、本稿で最後に提示した2つの仮説の妥当性を複数事例の分析から確認することである。さらには、大きなゆらぎが意図的にもたらされた非常識経営の事例分析を行うことも必要である。例えば、上場企業のような経営組織のアイデンティティ（自己存在の理由）の危機あるいは大きな変革の機会が発生することを通じて、従来の常識的経営が非常識経営に大きく変わる事例の分析と本稿の事例分析を対比させることで、非常識経営の本質により接近することができるであろう。

#### 参考文献

- ・ Kim, D. H. Systems Thinking Tools : A User's Reference Guide, Pegasus Communications, 1994.
- ・ Kim, D. H. and V. Anderson , Systems Archetype Basics, Pegasus Communications, 1998. (ダニエル・キム、バージニア・アンダーソン、ニューチャーネットワークス監訳『システム・シンキングトレーニングブック』日本能率協会マネジメントセンター、2002年).
- ・ Senge, Peter M. The Fifth Discipline : The Art & Practice of The Learning Organization. Currency, 1990. (ピーター・M・センゲ、守部信之訳『最強組織の法則』徳間書店、1995年)
- ・ 西川敬一『売れ筋は追わない！ヴィレッジヴァンガード書店』ブックス、Vol.10、1999年
- ・ 金井壽宏、岸良裕司『過剰管理の処方箋 自然にみんながやる気！になる』、かんき出版、2009年
- ・ 永江朗『菊池君の本屋』、アルメディア、1994年
- ・ 石井淳蔵『ビジネス・インサイト』、岩波新書1183、2009年
- ・ 吉原英樹・安室憲一・金井一頼『「非」常識の経営』、東洋経済、1987年
- ・ 伊丹敬之『人本主義企業』、筑摩書房、1987年
- ・ 伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』、日本経済新聞社、2000年
- ・ 伊丹敬之『経営を見る眼 日々の仕事の意味を知るための経営入門』、東洋経済新報社、2007年
- ・ 株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション「第20期有価証券報告書」、2008年
- ・ 株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション「2008年5月期第2四半期決算説明資料」
- ・ 株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション「2009年5月期第2四半期決算説明資料」
- ・ 木村誠「反常識的経営の対型内部モデル—間接的コントロールとコントロール放棄の事例分析—」『長野大学紀要』、第31巻第1号、2009年6月、13-27頁
- ・ 商業界編集部「ヴィレッジヴァンガード全面研究」『商業界』、2006年3月号、30-77頁
- ・ 商業界編集部「異能経営者 菊池敬一再登場でアンチチェーンオペレーション経営を語りつくす」『商業界』、2006年6月号、44-51頁

#### 注

- 1) 吉原らが事例研究を行った非常識経営の会社名は以下である：野村証券、リクルート、ホテル百万石、平安堂、ミノルタカメラ、信越化学工業、ホソカワミクロン、テンポラリーセンター。
- 2) 伊丹は、資本主義を「[資本]つまりカネを根本にして経済組織の編成を考え、カネとカネのつながり方にそのシステムの原理を求める考え方」、人本主義を「ヒトが経済活動の最も本源的かつ希少な資源であることを強調し、その資源の提供者たちのネットワークのあり方に、企業システムの編成のあり方の基本を求めようとする考え方」としている。
- 3) 日本企業の人本主義の基本的姿が人本主義システムであることが、伊丹の一貫した主張である。そして人本主義企業といえども、あくまで営利事業体であり、その存続の原理として、「カネの原理のベースにヒトの原理が付加される、という順序関係がある」ことを注記している。
- 4) 2005年度のヴィレッジヴァンガード売れ筋商品ベスト5は以下である（『商業界』2006年3月号、54-55頁）。  
 雑貨ベスト5：1位お香各種（売価263円、473円、525円、630円等）。2位オリーブオイルティップス（売価473円）。POPは「世界一高価でおいしいチップス」。3位マイパーソナルATM（貯金箱）（売価3150円）。4位うまい棒大（売価819円）。5位ロディ（玩具）（売価5990円）。  
 書籍・雑誌・コミックベスト5：1位 SWITCH、VOL.23、2005年2月号（スラムダンク特集）（定価945円）。2位ラブダイアリー（定価1470円）。3位ラヴァーズダイアリー（定価1470円）。4位コミック「働きマン」1巻、2巻（定価各540円）。5位「東京タワー オカンとボクと、時々、オトン」（定価1575円）。
- 5) 第1号店の外装に次のカテゴリー名が英語表記で

- ペンキ書きされている：アウトドア、ミステリー、ムービー、2×4、ジャズ、コンテンポラリーアート、コミック、インポートグッズ、ヴィンテージグッズ。
- 6) 菊池は、関連販売のための合わせ技と POP 書きを「文化系の技術」と呼び、この「文化系の技術」がないと、小売業はダメという。
  - 7) 因果ループは、複数の変数間の因果関係をループとして表現する図であり、図の矢印の元となる変数の増減が原因、先にある変数の増減が結果を意味する。因果ループ内のすべての変数間の因果関係が「同」（原因の変数値が増えると結果の変数値も増える。あるいは、原因の変数値が減ると結果の変数値も減る）場合、自己強化型因果ループと呼ばれる。
  - 8) 非常識経営の内部モデルとしての、良循環モデルが志向する「良い仕組み」および悪循環モデルが志向する「悪い仕組み」は経営者の主観による良し悪しであり、世間一般における良し悪しと異なる、あるいは正反対となる場合が多い。非常識経営の内部モデルの形成には、次の2種類のパターンがありうる。①良循環モデルの構想→成功経験の学習→悪循環モデルの類推。②悪循環モデルの構想→失敗経験の学習→良循環モデルの類推。
  - 9) 「特定品目に絞って、単品ベースで最大の仕入量を確保し、仕入コストを下げる。その効果を十全に得るために、仕入を本部1カ所に集中し処理する。「本部一括集中仕入」方式である。この結果、商品の仕入は本部が一括担当し、各店舗はその商品を販売するだけになる。」(石井, 2009)
  - 10) 本研究は、非常識経営の企業に見られる独特の支援策を、2つの側面を持った施策と見なしている。すなわち、非常識経営のための間接的コントロールの側面と、その反対のコントロール放棄の側面である。非常識経営の特徴的な施策は、ある変数を企業経営の構成要素（因果ループ内変数）として成立させ、それを間接的にコントロールする一方で、別の変数を企業経営の構成要素から外し、そのコントロールを放棄する作用も合わせ持っているとしている。
  - 11) 平成20年度5月期におけるヴィレヴァンの棚卸し資産率（棚卸し資産÷総資産）は、57.1%である。この高い数字のために、棚卸し資産の適正なコントロールを本部が行った。
  - 12) もし、ヴィレヴァンの内部モデルが悪循環モデルのみとなり、チェーンオペレーションと資本主義経営の両立の実現のみが追求された場合、恐らく大多数の従業員がヴィレヴァンから離れていくことであろう。さらには、従来の顧客も離れてしまう危険性がある。