90-97-9141

慶應義塾大学ビジネス・スクール

スーパー「正直屋」の予算管理

二代目社長の就任

小野さんは、神奈川県を中心に15店舗を有する中堅スーパーマーケット・チェーン（株）正直屋の日吉店・店長である。神奈川で八百屋を経営していた創業者が、日本でスーパーマーケットが発展し始めた頃この業態に目を付けた。1960年正直屋を設立して以来、今日まで順調に発展してきた。

正直屋の創業期は、創業者の片岡翁自らが陣頭指揮をとっていた。「お客様の喜びが正直屋の喜び」がモットーだった。新鮮で低価格の食品スーパーとして、地元での評価も高かった。小野さんは片岡社長が第一線で元気一杯だった頃入社し、商売の基本をみっちり教えてもらった。比較的早く店長に抜擢され、ここ7年間日吉店の店長を務めていた。

小野さんが社長から教わったのは、「お客様の心の琴線に触れる売場づくり」だった。お客さんがどうしたら喜んで買ってくれるか。食品の鮮度管理の重要性やバックヤードの効率的な整備。仕入商品の質量の管理や仕入先の選別指導。おいしさを演出する売場ディスプレイや接客技術。売れ残りロスを防ぐタイムリーなセールの実施など、どれも商売の基本となるものだった。「お客様の行動を見つめろ」「どうしたらお客様が喜ぶか、考えろ」が片岡翁の口癖だった。このころは小野さんが頑張れば頑張るほど、売上や利益が面白いようについてきた。売場も活気があった。従業員も一丸となって、やる気になっているようだった。

この雰囲気がガラリと変わったのは、片岡翁が息子に社長を譲った4年前のことである。息子の次郎さんは、「何とかビジネススクール」を出ているバリバリのMBAとのことだった。何でも「現代小売業の経営戦略」とやらを研究してきたというふれこみだった。入社後いきなり専務になり、ほどなく社長になった二代目は、就任と同時にまず「近代的経営管理の導入」を経営方針に掲げた。この目玉の一つが、予算制度の導入であった。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール山根　節がクラス討議のために作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文はhttp://www.kbs.keio.ac.jp/へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 山根　節（2001年4月作成）