

〔ケース研究〕

# 株式会社カクヤス

## 低価格戦略からサービス戦略へ

大川 洋史

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: [non-biri@grad.e.u-tokyo.ac.jp](mailto:non-biri@grad.e.u-tokyo.ac.jp)

要約：株式会社カクヤスは酒販業界において急成長を遂げているが、現在の成功の要因は、かつて流行したディスカウント販売による低価格ではなく、顧客へのサービスにある。本稿では酒販業界の現状と当社の沿革に触れつつ、当社の戦略形成過程と競争優位性について述べる。

キーワード：酒販業界、戦略、組織学習

### はじめに

株式会社カクヤス（以下「カクヤス」）は酒類・食品の業務用卸と酒類量販チェーン「なんでも酒屋」の経営を通じて順調に業績を伸ばし、現在では売上高が酒類販売業界において第2位の大手である。

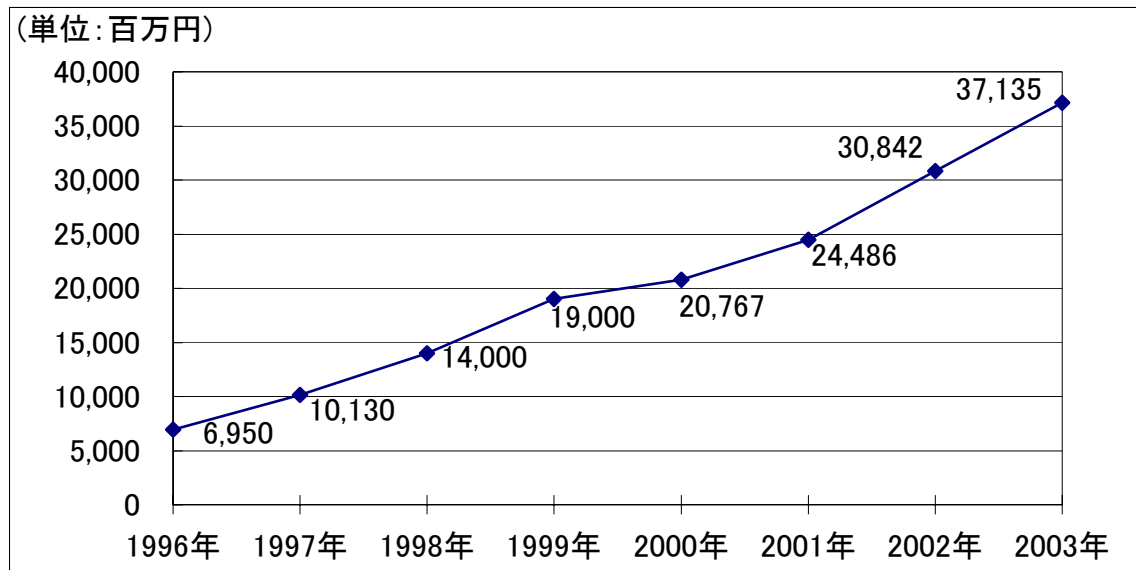
ただ、酒店としての歴史は創業が1921年と古いものの、当初は主に業務店（いわゆる飲食店）向けの小さな酒店でしかなく、現在の佐藤順一社長が入社した80年代前半でも、カクヤスは業界9,000軒の真ん中ほどの規模でしかなかった。大手に肩を並べたのはつい最近のことで、今まさに急成長過程にある企業である。

図1 カクヤスの店舗



出所) カクヤスHP <http://www.kakuyasu.co.jp>

図2 売上高推移



出所) カクヤス提供の資料を基に筆者作成

図2に示すように1996年から2003年までのわずか7年間の売上高推移を見ても、70億円弱から370億円超と実に5倍以上の伸びを達成している。

これほどの急成長を当社にもたらしたビジネスモデルは、顧客に対するサービスの充実が軸となっているが、それまでの酒販業界の常識を覆すものとして、業界のみならず多方面から注目を集める存在になっている。

カクヤスの提供するサービスは「365日年中無休 ビール1本でも2時間枠で無料配達」というキャッチフレーズが代表するように、物流を背景としたサービスが中心をなしている。後で詳述するが、これは酒販業界において、特に料飲店に対してはまさに革新的サービスであり成長の原動力となっている。

しかしながら興味深いことに、現在の成長は最初から綿密に計画された戦略の結果ではない。最初はディスカウンターを模倣するということから発し、その後は連続した学習の結果として現在の形に至っているという点である。また同時に、一部にはカクヤスと同水準のサービス(具体的には365日配送)が、宅配便業界などで既に確立されているにも関わらず、同社のそれが革新的だといわれる背景には酒販業界の閉鎖性・硬直性が存在していたということが看過できない重要な事実であろう。

このような観点に立ち、本稿では酒販業界のこれまでの常識に触れつつ、カクヤスがどの

## 株式会社カクヤス

ような戦略を用いて成長を達成してきたのか、その戦略はどのような経緯で生み出されたものなのか、そして、これほどの成長をカクヤスにもたらした競争優位性が何かについて述べたい。

### 1 酒販業界の「常識」

#### 1.1 酒類販売免許制度

酒類は国の重要な税源であり、商品としては、国税庁の厳しい監督下に置かれるという特殊な位置付けにある。表1に示すように、商品の価格は市場によって自由に決定されることを前提としているものの、一般的小売価格を基準に考えると主要酒類に課せられている酒税等負担率は17.9%～46.5%とかなり高率である。

また、酒税の納税者はビールメーカーなどのいわゆる酒類製造者であり、製造者は出荷時に納税する代わりに、販売原価の構成に酒税分を含ませることで最終的には消費者に転嫁することが予定されている。つまり酒税は間接税の一種なのである。

監督官庁の国税庁は、納税者である製造者が確実にこの高率な酒税分の負担を回収できる

表1 主要酒類の酒税等負担率表

区分	容量	アルコール分	代表的な 小売価格	酒税額	消費税額	酒税等負担率
	ml	%	① 円	② 円	③ 円	$\frac{②+③}{①+③}$ %
清酒	1,800	15.0	1,835	252.90	91.75	17.9
焼酎	甲類	25.0	1,370	446.58	68.50	35.8
	乙類	25.0	1,564	446.58	78.20	32.0
ビール	633	5.0	321	140.52	16.05	46.5
	350	5.0	218	77.70	10.90	38.7
ウイスキー	700	40.0	1,510	286.30	75.50	22.8
発泡酒	350	5.5	145	46.98	7.25	35.6

出所) 国税庁 HP <http://www.nta.go.jp/category/sake/01/qanda/01/02.htm>

ことを重視し、そのために「販売代金の確実な回収と消費者への確実な転嫁、すなわち円滑で安定的な酒類販売行為が必要である」という見解に立っている。したがって、製造者と消費者との流通段階にある酒類販売業者を安定化するためという目的において明治からずっと販売免許制（酒販免許制）を採用し続けている。

ここで注意が必要なのだが、「酒販店」には一般消費者向けのいわゆる「酒屋」と呼ばれる一般酒類小売業と、飲食店向けの卸を行う業務用酒店の2種類がある。

酒販免許は管轄の税務署が発行するが、免許の許可要件は以下の表2にあるように4要件ある。

この4要件のうち特に重要なのが最後の「需給調整要件」である。この要件は税務署が管轄範囲内の需要と供給のバランスをとるという名目のもと、付与する免許数を制限するものである。いいかえれば地理上の一定範囲内に存在する販売店数に上限をつけるものであり、事実上の参入規制である。既存店からすれば国が競争相手の参入を規制してくれるということになる。

さらに、上記のように国税庁が「販売代金の確実な回収と消費者への確実な転嫁、すなわち円滑で安定的な酒類販売行為」の必要性を強調することの裏返しとして、「廉価販売の否定」があった。国税庁は定価よりも10パーセント以上値引き販売をしている、いわゆる廉売店（ディスカウンター）を、「酒販業界の安定を乱すもの」とし、定価販売以外の価格を

表2 酒販免許の許可要件

要件	説明
1. 人的要件	国税の徴収に、間接的に関わる人物として問題がないこと。
2. 場所的要件	取締上不適当な場所に販売場を設けようとしていないこと。
3. 経営基礎要件	経営の基礎が薄弱でないこと。
4. 需給調整要件	需給調整上問題がないこと。

出所) 国税庁 HP <http://www.nta.go.jp/category/sake/01/qanda/03/64.htm> をもとに筆者作成

認めない姿勢であった。

既存の各酒販店レベルでも「酒販業は国税の徴収を間接的に請け負う重要な業務である」という価値観が浸透しており、同時にこれは業界全体が極端な安定志向であることの建前となっていた。したがって業界の組合は国税庁の意向に沿う形で横並びの定価販売を堅持し、酒販店間での差別化を極力排除していた。

以上見てきたように、酒販業界は「国税庁主導による参入規制」、「国税庁・業界組合の協力を基づく定価販売の維持」という二つの柱が存在してきた。これらの帰結として酒販業界が競争のない業界になるのも当然であろう。特に「顔の見える商売」である業務店向けの営業では相互不可侵が常識であり、他の販売店の顧客を獲得してくるというのはタブーであった。

## 1.2 業界組合

実際、カクヤスの佐藤順一社長によれば、社長がカクヤスに入社した頃（1980年代）は、業務店の方から取引を持ちかけられたとしても断るような状況が普通であったらしい。顧客である業務店の方から取引先を換えるという意思表示をするということは、現在の取引相手の酒販店に相当な不満を溜めているからであるはずなのに、持ちかけられた側はそれに応えることができないというジレンマが常に付きまとっていたようだ。その原因は唯一、「業界組合の圧力」であった。

そもそも酒販組合の歴史は昭和30年代にまでさかのぼる。それまでの酒販店は個人経営がほとんどで、それぞれが連携しない状態で経営を行っており、他の酒販店の顧客を獲得するという競争も存在していた。昭和30年代になり、業務用酒販店にも物流機能を備えた会社組織の店舗が出現し、また料飲店も大型の居酒屋が急増、業務用酒販のマーケットが急拡大し始めた。それに呼応する形で、ビールメーカーが自社製品の売上げに貢献してくれる酒販店を集めて営業や接待を行うようになった。当時の有力なビールメーカーには麒麟、サッポロ、アサヒがあったが、これらのメーカーがそれぞれに酒販店を集めたイベントを開催した。ところが、料飲店の場合には商品のラインアップをひとつのビールメーカーに絞ることが通常であるのだが、それとは異なり酒販店の場合にはひとつのビールメーカーだけと提携して販売するというわけではないので、メーカーがそれぞれに会合を主催しても、出席する大手酒店の顔ぶれが変わらないということがほとんどであったらしい。ともかく、このビールメーカー主催の会合を期に酒販店同士の交流ができ、お互いの営業を侵害しないような暗黙の了解ができていったそうである。

最初は有力酒販店数店の連合であった組合であったが、お互いの利益保護が目的であった

ために、体力的に組合の初期メンバーの酒販店より劣る中小の酒販店も大挙して組合に参加することになった。当時業務用業界の組合として有力だったのが「東京麦酉会（ばくゆうかい）」であったが、この組合の最盛期には、加盟店数が 50 社にのぼった。ちなみに、この組合名に麦の字が使われていることから、組合とビールメーカーはかなり親密な関係であったことがわかる。

もし組合加盟の酒販店が他の酒販店の顧客（つまり料飲店）を獲得したとすれば、組合の査問にかけられた後に顧客を「返還」し、再発防止の念書を書き、謝罪しなければならない。佐藤社長も「まさかあの人が頭なんて絶対下げないだろうというようなふんぞり返った人が土下座までするということが結構あった」と当時を振り返っている。よそに手を出したくても怖くて出せない、という状況であった。

なぜここまで組合が強力なのかといえば、組合はビールメーカーとのつながりが強いため、特定の酒店に商品を納品しないようメーカーに対して圧力をかけることが可能であったことによる。さらには、ビールメーカーにその問題とされる酒販店の得意先リストを出させ、その得意先に対し別の酒販店があえて有利な条件で営業をかけて奪うことすら可能であった。いつもなら各店横並びの営業を旨とする業界組合なのだが、この際にはなりふり構わずあえて有利な条件を得意先に提示することで奪いかねず、営業を困難にしてしまうほどの力を持っている組合は酒店には確かに脅威である。規模の小さい酒店は対抗するどころか、組合の慣習を守りつつ自らの顧客を保護してもらいより他はないはずであろう。

よって業務用業界は、組合の力が背景にあることによって同業他社に取られることのない真の固定客を各酒店が抱えることができ、さらに国の方針によって新規参入の酒店も出現しにくいという、競争が存在しにくい非常に甘やかされた状態にあったといっても過言であるまい。このような状態に置かれた酒販業界は、顧客サービスというものを完全に失うという事態に陥ってしまったのである。

### 1.3 従来の業界のサービス

上述のように競争が存在しない業界であるが故に、価格面でのサービスは全く存在しなかった。つまり各酒店横一列の定価販売である。また、商品の配送も酒店本位の仕組みであり、夕方までに注文したとしてもその商品の発送は翌日になるというのが業界の「常識」であった。さらに週末には配送は休みになることも普通であった。

価格がどの酒店でも一律に定価販売というのは、逆に考えれば大きなビジネスチャンスである。なぜならば、一円でも安くしさえすれば他との差別化を容易に図ることができる上に、消費者に対する価格のアピール力はとてつもなく大きいので、即、集客力を増すことができ

るからである。ここに目をつけた一般消費者向けの廉売店（通称ディスカウンター：DS）が1980年代末から急速にその勢力を伸ばしたのは、規制によって保護された業界の土壌が存在していたからである。

DSの台頭の影響はカクヤスに対しても無縁ではなかった。決して規模が大きくなかったカクヤスが現在に至るまでの成長への転換は、赤字で首が回らなくなった一店舗をDSに切り替えることから始まったのである。そこでまず次章においてカクヤスの沿革を記述する。

## 2 カクヤスの沿革①—赤字を脱出するためのDS切り替えと銀座作戦—

### 2.1 DS切り替えまでの沿革

カクヤスは1921年に北区豊島4丁目において創業した、主に業務店向けの酒屋である。

創業当時の酒屋は商圈が現在と比較してきわめて狭く、消費者も近所の酒屋に買いに行くか、馴染みの酒屋の方から「御用聞き」に回ってきた際に注文し、商品を届けてもらうという状況が当たり前であった。代金は掛売りの月末払いが原則である。この取引形態は家庭・料飲店ともに共通しており、他の地域にある酒屋と取引するというのはきわめて稀であったようだ。

現佐藤順一社長の祖父にあたる初代の佐藤安蔵社長のときも例外ではなかった。その当時のカクヤスは一般消費者向け（家庭向け）の店舗を構えつつ、国鉄王子駅近辺の料飲店に目をつけ、それらを顧客として獲得することで商売が成立していた。規模は小規模だが、家庭向け・料飲店向け共に安定した収入があったようである。

1950年代の初代安蔵社長の死を契機に息子である安文氏が後を継ぎ、カクヤスを北区豊島4丁目からさらに駅に近い北区王子へ移転させた。2代目社長に就任した佐藤安文氏は当時まだ20代。才気煥発な青年であった。戦後間もない時代だが、それまでの安定した経営による蓄財を基に配達用車両を購入。王子駅前を中心としていた商圈を拡大しようと試みた。

安文氏は、息子である現順一社長によれば「新しい物好き」であるらしいが、確かにユニークと思われる一面が垣間見られる。この商圈の拡大に際しても、配達用車両を駆使した業務の拡大を一気に行おうと画策、そのためには東京一の大市場であった銀座に売りこみをかけるべきだと考えた。現在の北区王子から最寄りの繁華街としては池袋があるが、当時池袋はまだ開発されておらず飲食店の数はそれほどなかった。やはり質・量ともに銀座が一番であった。それまでの商圈がせいぜい「ご近所」程度であったのが、それを大きく飛び越して銀座に打って出るあたりはやはりユニークであるといっていよう。

ともかく2代目の安文社長が中心となり熱心な営業を繰り返した結果、銀座に200軒もの

飲食店の顧客をつかむことができた。2代目にしてそれまでは地元の酒屋に過ぎなかったカクヤスの規模を業務用酒店 9,000 軒のうち真ん中程度まで拡大したのである。

規模の拡大が成功し順調に業務を続けていた 1960 年代になり、業務用酒店の組合が発足したことを知った 2 代目安文社長は、組合がビールメーカーに対しても組合外の酒店に対しても大きな交渉力を持つことを聞き及ぶに至り、組合である東京麦酒会に加盟することにした。

佐藤順一氏入社前年の 1980 年には、北区豊島 4 丁目にて酒屋を営んでいた親戚が死去したことに伴い、この酒店を酒販免許ごと買い取り、独立系のコンビニエンスストアへと業態転換させた。この当時まだコンビニエンスストアは走りであったのだが、この取りこみの早さも 2 代目社長のユニークさの表れであろう。

佐藤順一現社長は立教高校から筑波大学という高学歴を修めているが、元から父である佐藤安文氏から跡を継ぐように言われ続けており、子供心に反発はあったものの、安文氏が息子を勧誘するために多少事実に反した過大な甘言（例えばカクヤスは東京の酒販店の中でも上位である、など）を囁いた効もあってか、大学卒業後すぐの 1981 年にカクヤスに入社した。

入社当時のカクヤスは倉庫番担当の社員が字を読めないといった会社であったので、高学歴の現佐藤順一社長の入社は全くの異色であった。当時の酒店において人物を評価する基準は酒が強いかが強いかという風潮の中、社長の息子として入社した順一氏は人並ならぬ苦勞があったようである。例えば順一氏は大学時代にウェイトリフティング部に所属していたので腕力には自信があったものの、酒が弱かった。得意先の接待に行けば、飲まされるのは新入りの順一氏の役目で、時には酔いつぶれて飲み屋の便所から出られないということもあった。

また、業務用酒店は深夜・早朝に取引先からの注文が留守番電話に入るのだが、これを朝 6 時には聞いて伝票を起こすのも新入りである順一氏の仕事であった。さらに夜には支払いが滞っている飲食店への集金に回るがこれも深夜になることもしばしばで、週に一度しかない日曜の休みには会社の 2 階にあった自宅で、時折やってくるクレームの処理をしながら 1 日中睡眠を確保する、という生活を 10 年も続けていた。

## 2.2 DS 切り替え

そのような下積みを続け社内の信頼を得て 1992 年にはカクヤスにおいて専務に就任した。その順一氏に課せられた初めての大きな仕事がコンビニエンスストアの DS 切り替えである。

1980 年に業態転換したコンビニエンスストアの業績は悪く、カクヤスの本業である業務



## 株式会社カクヤス

用酒販ですら年間の利益が 800 万円程度なのにも関わらず、12 年間で累積損失が 3,000 万円に達していた。ただ、この累積額は、店舗の土地・建物が当時の社長所有であったために家賃分が含まれない額であり、現在の家賃が年間 600 万円ということを加味すれば実に 12 年間で 1 億円程度の累積損失を抱えていたことになる。

1992 年に、多額の赤字を生み出していたこの店舗を閉めるという話が出た段階で、当時飛ぶ鳥を落とす勢いであった DS へと転換することを提案したのが佐藤順一現社長であった。順一氏によれば「どうせ閉める位なら DS が調子いいみたいだし、やらせてくれないか」といった程度の意識でしかなかったそうだが、とにかくこの不採算店舗を、閉店という選択肢も含め、どのようにするかということが初めて佐藤氏に一任された大きな仕事である。

当時の佐藤安文社長（現会長）は、第 1 章において触れた酒販業界の組合において役員に就いていたため、たとえ業務用でなく一般消費者向けであるとはいえ定価販売という業界の常識を乱す DS を非難してきた旗頭であった。したがって自分の店舗が DS になることに対して当初は反対していた。しかし順一氏の計画を追認していく形で DS 切り替えは実現の方向へ動いていき、後に判明することだが、オープン当日までには自ら役員を退いていた。

さて、本店である北区王子の店舗はカクヤスが元々業務店向け酒店であったこともあり、一般消費者向けの家庭用小売では多くて日に 1 万円の売上げしかなく、さらに「1 軒やるも 2 軒やるも同じだし、2 軒同時オープンという方が PR 効果あると思って」（佐藤順一社長）豊島 4 丁目の店舗と同時に DS としてオープンすることになった。両店の近所には他に DS がなく、低価格のインパクトはこの地域に十分与えられるのは明らかだった。

だが問題があった。元々 DS のノウハウがあった訳でもないのに、商品の充実度や価格設定は先行する DS にはどうしても劣る。さらに豊島 4 丁目店は大通りから路地を入ったところにあり立地が悪い。カクヤスは元から儲けていた訳ではないので、他の DS のようにロケーションの良い土地を見つけ駐車場を確保するという余裕はない。駐車場がないということは、客は購入した酒を重たい思いをして自宅まで歩いて持って帰らなければならない。そんな店に客は来てくれるのだろうか。折角 DS をやる以上うまくやっていきたいのだが、そのためにはこれらの不利をカバーするような付加価値を提供する必要がある。

折しも DS 切り替え時の 1992 年は既にバブルが崩壊していて、好景気時に揃えた業務店向けの配送トラックや人が余っていた。そこで佐藤氏は価格以外で酒屋が提供できるサービスとして考え出したのが、それらの車両や人員を用いた商品の宅配であった。客が来づらい場所にあるのなら、チラシを撒いて電話で注文を受け、店側が商品を運んで差し上げれば良いという単純なロジックである。ちょうど豊島 4 丁目店の近くには公団豊島五丁目団地という大規模な団地があり、この団地に住む世帯を得意先にすることを考えた。団地の奥まで行

ったとしても距離にして 1.2 キロメートルである。そこで「店舗から半径 1.2 キロメートル以内からの注文は 300 円で宅配」というサービスを打ち出した。300 円の根拠は、配送のアルバイトを時給 1,000 円で雇ったとして、3~4 軒配送すればペイできるという大まかな計算に基づいていた。現在のカクヤスでは配送は無料で提供しているが、店舗から半径 1.2 キロメートル以内という基準はいまだに残っている。それは、この DS 切り替えの時に設定した数字が結果として効率の良いものであったことが後に判明したからである。

かくして 1992 年 6 月に「配送もする DS」カクヤス王子店・豊島 4 丁目店が 2 店同時オープンした。2 店とも売上げは好調に伸び、2 年目の 93 年には豊島 4 丁目店で年商 3 億 5000 万円、王子店では年商 8 億円を計上した。この成功の裏には、付近に競合となる DS が無かったことが大きいだろう。当時 DS といえば郊外に広い駐車場を完備した倉庫のような大規模な店舗を構えるというのが一般的であった（中西, 1996）ため、小規模で住宅地に近い場所に DS をオープンしたという立地の妙もあったと考えられる。

この DS 切り替えの成功を受け、1993 年に佐藤氏は 3 代目社長へと就任したのであった。

### 2.3 「銀座作戦」

佐藤氏が社長に就任した 93 年、カクヤスに同業他社の「幸田」から八巻氏を含め 11 名が移ってきた。

幸田は、本社は大阪にあるものの、当時銀座において業務用卸の最大手であり、八巻氏は銀座ではかなりの実績を持つトップの営業マンであった。八巻氏が幸田内部の派閥闘争に見切りをつけ、活躍できる新天地を探しているとの情報が、その時サントリーにいた佐藤順一社長の義理の兄からもたらされた。

八巻氏は銀座において多くの人脈を持ち、しかも当時の銀座はまだ値崩れが起きておらず粗利が 20 パーセントほど取れる魅力的な市場であった。さらに、恐ろしい組合はビールを中心に売っている酒店の集合体であったから、洋酒がメインである銀座の市場では組合の影響力は比較的小さい。実際、銀座でのシェア 1 位の幸田を含め、上位 3 社は組合に加入してはいなかった。対抗する力を持たない当時のカクヤスでは、組合の影響が強い土地での顧客の拡大は無理だったが、銀座なら組合の息はそこまでかかっていないので新規顧客の獲得をしても問題にはならないと思われた。そこで八巻氏の力を使って銀座に 200 軒持っていた取引先を増やせば八巻氏を含め 2、3 人程度のギャラは（幸田時代の水準を保証したとしても）十分回収できる程度には売上げを伸ばすことができる、と考え八巻氏らを受け入れることにした。

ところが蓋を開けてみれば、3 人どころか 11 人も移ってきた。バブル崩壊が幸田にも影を

## 株式会社カクヤス

落とし、大阪に本社ビルを新築した際の借金が焦げついて幸田が危ない、という噂が駆け巡っていたからである。好調な DS のおかげで 3,000 万円位の黒字にはなっていただろうが、11 人も入れてしまった途端に赤字になってしまった。八巻氏をはじめとする 3 人は即戦力になるはずだったが、この 11 人の中には当時ではお荷物と考えられていた社員も含まれていた。このままでは受け入れるメリットはないどころか大きなマイナスになる恐れがあった。

さらに追い打ちが続いた。同じ 93 年、中堅上位の信濃屋が業界初の業務店向け DS を銀座にオープンさせてしまったのである。その影響で、高値で安定していた銀座の市場が値崩れを起こし始めた。

ここにおいてカクヤスはまた岐路に立たされる。このままでは会社は赤字のままである。入れた社員の首を切るということは絶対したくない。だとしたら収益を伸ばさなければならず、そのためには八巻氏らの持つ人脈を利用して銀座に取引先を増やすしかない。しかし銀座には DS が出店してかなり多くの客をつかんでいる。先行した DS に対抗するためにはどうすればよいか。このように考えた佐藤社長は、価格を DS と同水準にしつつ配送・掛売り・空瓶回収といったそれまでの業務用酒店が提供してきたサービスも維持する、という方針を打ち出して銀座に営業攻勢をかけることにした。価格は安いものの売りっぱなしという DS に対して、サービスを上乘せして勝負しようとしたのだ。社内向けにはこれを「銀座作戦」と銘打った。

配送や掛売りというサービスの有無は、旧来の業務用酒店と DS とを区別する大きな基準だといってよいだろう。DS はこのようなサービスを行わないことで効率化を図り、価格に反映させてきた。逆に業務用酒店はサービスの提供の代価が価格高止まりの理由になっていた。しかし佐藤社長は、DS と比較される際に価格にしてもサービスにしても何ひとつとしてカクヤスが劣っていなければ確実に顧客はカクヤスを選択するはずだと考え、価格を DS 水準まで下げることを決断したのである。

幸田から 11 人を受け入れた翌年の 1994 年、「銀座作戦」はいよいよ実行に移された。作戦決行前日になっても佐藤社長は会社自体が赤字になっていることは社員に対して言わなかった。言うとなんかしら社員のモチベーションに影響を与えかねないと危惧したからである。社長が赤字を隠したことも効を奏したのかどうかは定かではないが、社内のモチベーションは「銀座に殴りこみをかける」と、異様に高かったようだ。カクヤスに先んじて幸田も信濃屋への対抗措置をとったが、結局信濃屋と同様の業務店向け DS をオープンさせるにとどまった。一方カクヤスは価格も DS 並だし従来のサービスもちゃんと提供する。「武器は揃っているから絶対勝てる」と社内はまるでお祭りのような雰囲気であった、と佐藤社長は当時

を振り返っている。

果たしてカクヤスは大成功を収めた。面白いように契約が取れた。幸田から移ってきたいわゆるお荷物社員といわれた中には、現在商品本部長という要職に就いている森山氏がいた。森山氏は幸田時代にはせいぜい月に1~2軒の契約でも取ればよしだといわれていたが、「銀座作戦」では月に約50軒もの契約を獲得するという記録的な成績を残した。

顧客は大幅に増えた。DSの水準に価格を下げたら粗利は3分の1になってしまうため単純に考えれば、3倍売らないと現状を維持できないのであるが、「銀座作戦」では今まで銀座に持っていた顧客の数を200軒から800軒、実に4倍に増やすことができたのである。この急激に増えた顧客に対応するために、翌年には配送の拠点として足立区に配送センター（移転後に「城北配送センター」と改称）を開設した。

さらにこの「銀座作戦」の成功には二つのオマケがついていた。ひとつは、銀座は狭い範囲に飲食店が密集しているため、配送コストがそれまでと大して変わらない水準のままであったことであり、もうひとつは顧客が増大したことによって、それまで弱かった洋酒の仕入れコストが極端に下がったことである。したがって粗利がそれまで20パーセントだったものが、価格を下げた影響で7~8パーセントぐらいにはなるのではないかと見込んでいたにも関わらず、結果は12パーセントを超えていた。コストが抑えられたまま売上げが伸びるというとても幸せな時期をカクヤスは迎えた。

## 2.4 低価格以外の要因

「銀座作戦」の成功で社内は「銀座でDSに勝った、DSの客を獲得した」と沸きに沸いていたが、予想外の事態が発生した。「銀座作戦」の影響がどのように出ているだろうかとDSを視察に行ってみたところ、どういうわけか客数は減っているようには見られない。つまり、てっきりDSから客を取ったつもりだったのだが現実はそうではなかったのである。蓋を開けてみればカクヤスに鞍替えした客は、普段からDSに出向いて仕入れをしていた料飲店ではなく、定価販売しか応じない既存の業務用酒店と取引をしていた料飲店であったのだ。さすがに組合の影響が比較的薄い銀座とはいえ、客を奪われた既存の業務用酒店には組合に加盟しているものもあったため問題となった。それで間もなく組合の会長が社長に価格を上げるよう直接クレームを言いに来た。「おたくが10円でも上げなければ我々はおたくに攻めこまなければならない。」そこで、まだ組合の力が怖かったカクヤスは洋酒1銘柄を10円値上げすることで妥協を図り、一応の收拾をつけた。

予想外の事態はそれだけではなかった。組合の目を気にしつつ、それでも顧客の数を大きく増大させることに成功したわけだが、一年弱でその顧客からの注文が先細りになり始めた。

よくよく調べてみれば獲得した客がカクヤスに注文せずに DS に足を運び、買いに行っているということが分かった。「銀座作戦」はそもそも先行する DS の客を取るつもりで打った手であったのだが、獲得した顧客は DS の元の顧客でなく、さらにその新規の顧客が逆に DS に獲られ始めていたのである。これは全くの本末転倒であるとしかいいようがない。

なぜ価格もサービスも揃っているカクヤスではなく DS に買いに行くのか。バブル崩壊の影響は飲食店にも深刻で売上げが伸び悩む中、経営者たちは仕入れのコスト圧縮のため在庫削減に努めていた。あらかじめウイスキーやワインといった商品を何本も店に抱えておく余裕が飲食店になく、必要な時に必要な量を仕入れるようになっていた。飲食店が在庫を調べ注文するのは開店前の 17 時頃が一番多い。ところが当時のカクヤスは 17 時頃の注文は翌日に回していた。銀座から遠く離れた本社近くに配送センターを置いていたせいで、これは料飲店側にしてみれば不便であった。カクヤスに頼めば今日必要な酒が明日にしか届かない。ならばすぐに買える DS で買えば良い、これが飲食店側の言い分であった。つまり、カクヤスは DS の利点が価格だけだと考えていたところに落ち度があった。「開いてさえいればいつでも買える」という店舗としての利便性も DS が持ち合わせていたことを見落としていたのだ。

結局、DS 切り替えも「銀座作戦」も成功の秘訣は価値（サービス）のほうではなく価格の方であったと佐藤社長自身も述べている。ただ、DS の方は危機を脱していたのに対して、「銀座作戦」は顧客流出の新たな危機を迎えていた。客が望む時に商品が届く、そのような配送システムを確立する必要に迫られていた。

### 3 カクヤスの沿革②—サービス戦略としての銀座 SS 設立とそれ以後—

#### 3.1 サービス戦略による初勝利

「銀座作戦」で露見した配送の問題点を解消するために、銀座に倉庫を構えることにした。これは SS（サテライトステーション）という名称で、従来の配送センターとは全く異なる機能を持っている。配送センターは郊外型で規模によるコストダウンを図るものであるのに対し、SS は小規模ながら、密集して存在する顧客の近くに設置され、顧客のイレギュラーかつ小ロットの注文に対応するための物流拠点である。それまでは 17 時以降の注文に対して配送は翌日だったのが、21 時までの注文に対して当日配送が可能になる。

当初（1996 年）、とりあえず銀座に 20 坪の倉庫を借りた。これは競売物件であったため、落札者がつくまでという条件で銀座にしては安価な月 50 万円、さらに保証金無しで借りられた。いきなり大きな物件を借りられるほどの余裕があったわけではないし、20 坪あればウイスキーやブランデーなどの主要な商品、400～500 アイテムは揃えることができる。だ

から、これで客の時間・量を問わない要望にもかなり応えることができるだろうと始めたのだが、これが全く売れなかった。せいぜい1日10万円~12万円の売上げしか出ない。売れない理由は何なのかを営業マンを通じて情報収集したところ、「カクヤスにはウィスキーやブランデーがあっても焼酎やワインを置いてない。結局DSに買いに行かなければならないから二度手間だ」という顧客の意見が上がってきた。客の望む商品を全て揃えるには2500アイテムを揃えなければならない。そのためには100坪の倉庫を構える必要がある。100坪の倉庫を銀座で借りるには保証金5,000万円に加え、それまでの5倍の月250万円の家賃がかかる。これは大きな負担には違いないが、20坪の倉庫を借りて半年後、その物件に落札者がつきカクヤスは次の物件を探さなければならなくなった。

ここで佐藤社長はまたしても選択の岐路に立たされた。保証金や家賃の負担は重いが、100坪あれば顧客の要望を適えられるだろうから売れるかもしれない。しかし20坪とはいえSSの売上げは良くなかった。100坪借りたからといって売れるという保証はないし、さらなる客の要望が出てきて結局売れなくなるかもしれない。このような不安は抱えつつも、目前にある顧客の要望を適えるために100坪の倉庫を構えることを決断した。

価格に比べたらサービスによる付加価値は威力を発揮するのに時間がかかる。この100坪の銀座SS開設も当初は大した効果が表れなかったが、この戦略は正しかった。徐々に売上げを伸ばし、現在では1日当たり180万円の売上げを出すに至っている。

以上のような経緯から分かるように、SS設置の戦略はそれ自体に価格の要素はまったく含まれていない、純粋に顧客の要望を適えるための仕組みである。佐藤社長は「真に付加価値の戦略で勝てたのはこのSSが最初」とし、カクヤスの最も大きな転換点であったと位置付けている。確かに、前章で取り上げた二つの戦略とこの銀座SSとの重要な相違点は、前者では成功したものの自分たちが意図した要因での勝利ではなかった一方で、後者においては顧客の要望を確実に捉え、それに見合うサービスを提供し勝利したということだと指摘できる。もちろんその要望も「銀座作戦」という前段階がなければ出てくるはずもなかったわけで、前段階において提供したサービスに対する顧客の反応を次のサービスへと反映させた結果が銀座SSの設置であり、このパターンは以後カクヤスの戦略形成パターンとして定着していくことになる。

この銀座SSに続く、365日配送と来店宅配の制度化も顧客の要望を捉えそれを実現していくというこの手順に全く沿う形で実現していく。

### 3.2 365日配送・来店宅配

銀座SSの設置後、顧客の要望が消えたわけではない。例に漏れず、新しいサービスを提

## 株式会社カクヤス

供したら新しいクレームが出現した。時間・量ともに柔軟な配送を実現したものの、土日は配送もサービスも休みにしていた。しかし飲食店の土日の配送希望はかなり多かった。例えば不況の中業績が好調であった焼肉屋や回転寿司屋は土日をメインに稼いでいたが、土日はサービスが止まってしまう。結果、金曜には土日分の在庫を抱えなければならないし、日曜には金曜から日曜までの分の空き瓶が山積しているという状況にならざるをえない。

営業担当はこういった飲食店の要望は早くから把握していた。まだ全社的なシステムになっていないにも関わらず、新規顧客獲得の際に「土日も配送をやる」ということをセールストークの中で勝手に約束し、個別対応をするという例も散見されていた。カクヤスが土日休んでいるということは、カクヤス自体も月曜に配送する分を考慮した在庫を金曜に抱えておく必要があるということになるが、個別対応でその在庫の中から酒を抜いて配達する者が現れれば、準備が狂うことになり会社全体に影響が出ることになる。このような点から佐藤社長は全社的な土日対応の必要性を感じてはいたが、土日の休みを無くすという事に対する社員の反応が心配で口に出せないでいた。

そのような折、急拡大途上に既にあったカクヤスの、営業・店舗・配送の3部門間での意思統一を図るために1998年に「統一ルールプロジェクト」と銘打ったプロジェクトを立ち上げ、各部門の代表者対象の研修を外注することになったが、その研修中に参加者たちの中から自発的に365日配送が提案された。それを機会に一気に365日配送の機運が全社的に広がり、翌99年に実現することになった。

また、一般消費者向けの店舗も着実に拡大を続けていたが、宅配の成績が目立ってよい1店舗があった。その店長は別店舗オープンのために異動になったのだが、その店舗でも宅配の成績が良い。その理由を探してみると、その店長が、従来の宅配（電話注文を受けた商品を配達）だけでなく来店した客の購入した商品を客の代わりに家まで運ぶというサービスを個別対応で行っていることが店長会議の場で明らかになった。この来店宅配のサービスで売上げを伸ばすことができるなら、全社的なサービスとしてやっていかないかという提案がその会議の場でなされ、また新たにオープンする1店舗で試験的に積極的な来店宅配を試してみたら総宅配件数の半数以上が来店宅配であったこともあり、2001年に社内において制度化されることになった。

以上が大まかなカクヤスの沿革であるが、次章では急成長の根源を探るべく、この沿革を客観的に眺めてみたい。

## 4 カクヤスの競争優位性と戦略形成過程

カクヤスは業界内では「DS 大手」と表現される。確かに定価よりも安い価格で販売して

いるが、最安値というわけではないから他社が模倣不可能な価格ではない。にもかかわらず、他の DS が一時期のブームに比べ業績を落としたり倒産したりしているのに対し、カクヤスは成長が止まらない。これはカクヤスが価格以外の競争優位性を持っているからであるとしか考えようがない。

ここまでの記述ではカクヤスの競争優位性が、顧客の要望をサービスとして現実化していく、組織としての機動力にあるということがいえるのみである。そこで以下において急成長の過程を経営学的見地から客観的に検討することで、現在のカクヤスを支える競争優位性が何であるか、そしてそれを生み出してきた戦略形成の経緯、そして最後にカクヤスの今後に向けて直面すると予想される問題について述べたい。

#### 4.1 商品入手の利便を提供するという競争優位性

カクヤスの競争優位性が何かを導くには、カクヤスの戦略によって何が達成されたのかを抽出すればよいが、その答とは顧客が購入した商品を、顧客に代わって早く、安く、容易に最終消費地まで運ぶことで顧客の商品に対する入手<sup>1</sup> 利便性を向上させることだと考えられる。この点を確認するために、改めて、上述の沿革において触れたものを中心としたカクヤスの戦略を、カクヤスの業務の2本柱による区分——具体的には店舗業務である一般向け業務と料飲店向け業務の二つ——で整理すると表3のようになる。

まず、先行条件として価格面でもサービス面でも競争のない酒販業界という環境があったということが重要なのだが、それにつけてもカクヤスの急成長には現社長である佐藤順一氏の存在が大きい。社内では間違いなくカリスマ的存在である氏が、酒販業界の現状に疑問を持ち、顧客の側の不便を感じ取る敏感さを持たなければ新しい手は生まれるべくもなかった。しかし沿革を振り返れば、氏も当初からカクヤスの競争優位性を具体的な目標設定の上で獲得してきたというわけではなく、試行錯誤の過程の中で明確に意識するようになった。

さて、発端としての DS 切り替えという転機を振り返ると、先行する他 DS 水準の低価格を資金上の体力の問題で出せず価格面のアピールが乏しいという欠点を、配達サービスを300円で販売することでカバーしようと試みた点にそもそもの特徴がある。酒類販売では配達をするのは業務店向けがほとんどで、一般向けには配達をするということは稀であった。伝統的な「御用聞き」の形態は一般消費者向けの配達だが、これは得意客に対するサービスの側面が強く、通常は客が店に来るのを待って酒を売るのが主体であったため、この配達サービスと従来の「御用聞き」は性格を異にしているといえる。

<sup>1</sup> ここでいう「入手」とは、商品の購入時点で達成されるものではなく、購入から最終消費地への移動が完了する時点までを含めた意味として、筆者の独断で用いている。



株式会社カクヤス

表3 カクヤスの戦略

時 期	内 容		
	一般向け（店舗）	店舗数	料飲店向け
1992年	・ディスカウンター（DS） 切り替え	2	
1994年		2	・「銀座作戦」
1995年	■は低価格戦略	4	・配送センター開設 <sup>2</sup>
1996年	■は配送機能拡充による戦略	9	・銀座SS開設 ・赤坂／六本木SS開設
1997年		16	・銀座SS移転 ・新宿SS開設 ・上野SS開設 ・池袋SS開設
1998年	・無料宅配サービス開始	21	・配送センター移転、城北配送センターと改称 ・城南配送センター開設
1999年	・年中無休開始	27	・365日配送開始 ・中央配送センター開設 ・銀座SSビル（自社ビル）竣工
2001年	・一部店舗にて来店宅配	53	・時間帯指定物流開始
2003年	・全店にて来店宅配開始 ・東京23区全域配送網完成	103	

出所) カクヤス提供の資料をもとに筆者作成

では実際にこの配達サービスがどれほどのアピールを持ったのか。同時オープンした2店舗を比較した場合、大きな道路に面し車の乗り付けも可能な王子店（93年度8億円）の方が豊島4丁目店（同年度3億5千万円）よりも倍以上の売上げがあるのだが、この差の原因が主商品である酒を入手する際の利便性の差、つまり、300円で配達サービスを購入するよ

<sup>2</sup> この配送センターは銀座にて急増した顧客に対応するためのものであり、この設置によってカクヤスの配達サービスの内容が変化したわけではない。

りも自ら車で出向き酒を買って帰る方が顧客の効用が高かったことにあるのではないかと容易に想像がつく。しかしながら、それまでコンビニエンスストアとして損失を出し続けてきた豊島4丁目の店舗ですらこれだけの売上げを出せたのは、地の利の悪さを配達サービスがかなり補ったからだと考えてよいだろう。

だがこの当時、佐藤順一社長も配達による酒の入手利便性を改善することにどれほどの効果があったのかを認識していなかったようである。なぜならその後の「銀座作戦」も価格のみで勝負を挑んだからである。

この時は「従来のサービスはそのままで価格はDS並み」というのが売りだった。繰り返しになるが従来のサービスとは商品の配送や掛売りなのだが、配送については販売店の都合に左右されていて、当時のカクヤスでも当日配達の場合、注文の受付が午前中まで、せいぜい頑張っても15時くらいまでという状況でこれは他社と変わりがなかった。つまり、価格は安くても配達サービスが、規制によって過保護下に置かれ競争を知らないような他社と同じく低水準だということである。確かに価格が安いということは新規顧客の当座の関心を呼ぶことはできただろうが、バブル崩壊によって各料飲店に、低水準の配達サービスに伴う不便を吸収するだけのバッファ在庫を抱える余裕もなかった。したがって酒の入手利便性はカクヤスに注文しようがどこに注文しようが悪いことになり変わりがなく、DSに顧客が流れたのである。先に紹介した料飲店の「注文してもすぐ届かないからDSに買いに行くほうがいい」という言い分は、業務用においても価格と同様、入手利便性が顧客には重要な価値であることの証である。

「銀座作戦」後しばらくして明らかとなった顧客離れは、低い入手利便性が原因となっていたことが、ここにおいて初めて佐藤順一氏によってはっきりと認識された。それに対する策が銀座SSの設置であった。銀座SSは顧客が集中する銀座の中の配送拠点であり、純粋に顧客側の商品入手の利便を向上させるためのものである。最初は規模が顧客のニーズに合っておらず、品揃えが悪いという部分的な障害を起こしたが、この問題は移転して規模を拡げることで解消できている。したがって、「銀座SS設置がカクヤスにとって真の付加価値戦略による勝利だ」という佐藤順一社長の発言が含意しているのは、銀座SSが自社の競争優位が何かを認識した上で講じた最初の成功戦略だということである。よってこれ以後のカクヤスの戦略は、一般向け・料飲店向け双方において配送機能を強化する方向で統一されることになる。

## 4.2 カクヤスのドメイン変更と組織学習

カクヤスは創業から80年以上経過する老舗だが、DS切り替えまでは既存の酒店のひとつ

## 株式会社カクヤス

であり事業領域が同業他社と異なる点はなかった。強いていえば現会長が社長時代に1店舗を独立系のコンビニエンスストアへと業態転換した点はチャレンジ精神ともいえるべきものを感じさせるし、それが現社長の経営判断に何かしらの影響を与えたと考えることができるかもしれない。しかし12年も赤字経営のままで特にその間経営的な試行錯誤はみられず、この後に続くDS切り替えへの後方からの圧力として働いたといえはしても、カクヤスの変貌の過程にこれが当てはまるとは考えにくい。急成長につながる経営上の試行錯誤は急成長前の70年間と急成長後では明らかに事業領域、つまりドメインが変更されているはずである。

現在のカクヤスには顧客向けのキャッチフレーズとして「365日年中無休 ビール1本でも無料で配達 ご注文から2時間枠で配達」というのがあるが、これが今のカクヤスのドメインを間接的に表している。これをいい換えれば「店から手元までの商品の移動という不便さをいつでもどの量でも商品を購入した顧客に代わって請け負う」ということであり、さらに端的に言えば「いつでも無料で顧客の荷物持ちになる」ということである。表3によればカクヤスの店舗全店で来店宅配を行うようになったのは2003年であるので、カクヤスは1992年のDS切り替えから11年をかけて、それまでの単なる「酒を売る」というドメインから「顧客の荷物持ち」へと脱却してきたといえる。

従来のドメインからの脱却は上述のようにDS切り替えの時点から始まっていた。注文配達という形態ではあったが、酒屋が得意客でもない顧客の荷物を運ぶという点がそれまでの御用聞きの状態とは異なり新しかった。ただ、この時にはまだ、競争優位は価格にあると考えられていたためドメインの完全な変更には至っていない。したがって、次の戦略である銀座作戦においても売りがDS並みの低価格ということになってしまい、DS切り替えの成功要因やしばらく後に訪れる顧客離れの要因が何なのかを認識していなかった。この時期の低価格戦略を軸に据えた試行錯誤は、先行するDSが好業績を挙げていることを認識した上で一種の模倣であり、カクヤスにとっては低価格を売りにすることは初めての体験であっても、低価格が業績につながるという価値観を既にカクヤスは持っていたと考えてもよいだろう。したがって組織学習の観点からは、この一連の過程は低価格と売上げとをいかにリンクさせるかという枠組み内でのシングルループ学習だといえる。

さらに、その後顧客離れに直面してから銀座SS設置、移転、その成功の確認という過程において上述にあるカクヤスの競争優位性の入手利便性を獲得するわけだが、これはそれまでのカクヤスにとっては全く初めて触れる要因であり、低価格戦略をブラッシュアップしていく中で自ら発見した要因であった。つまりこの過程はカクヤスにとってのダブルループ学習となってカクヤスの新しい枠組みと方向性を定着させたのである。したがってこれから後

の配送機能の強化を図る各戦略も、ダブルループ学習によって得られた「配送機能がカクヤスの競争優位である」という新しい判断枠組みに基づくシングルループ学習の連続だと見なすことができるのである。

### 4.3 カクヤスが販売する商品としての「酒」

前節で述べたように学習の成果として自らのドメインを変更してきたカクヤスだが、入手の利便性を高めることが酒販業界で差別化につながったのは酒という商品の特性が大きく関わっている。

例えば日立の洗濯機『静御前』のヒットは、洗浄能力や洗濯時間といった洗濯機の1次機能である洗濯機能が他より優れていたからではなく、2次機能としての騒音抑制機能が製品の差別化に貢献したからである(榊原, 1992)。この例は、顧客にとって望ましくない商品特性(洗濯機の場合には騒音、振動など)を改善させる機能が商品に備わると、それは2次機能として顧客を惹きつける要因となりうるということを示している。

さて、カクヤスの業務はあくまでも酒類販売業であるが、酒という商品を機能の面から表現すれば1次機能として「酔うことができる」「味」といったものが列挙できよう。しかし同時に酒は購入する側からすれば「重い」「かさばる」という非常に望ましくない商品特性を持っている。したがってカクヤスの配送サービスはこの顧客にとっての負の商品特性を改善する2次機能といえ、カクヤスが販売する酒にはこの機能が付加している分だけ差別化されていると考えられるのである。

具体的にいえば、店舗にて酒を購入する一般消費者にとっては、電話で注文するにしても実際店舗に行って商品を購入するにしても、購入数量や金額を問わず追加料金無しで宅配してくれるので持ち帰る際の酒の重さから開放される。また料飲店にとっては既存の酒店に比べ当日配達分の注文に時間的な余裕があるし配達時間を2時間枠で指定できるので、あらかじめ仕入れておく酒の量を減らすことができ在庫圧縮が可能になる。つまりカクヤスが販売する酒は、他の酒販店も扱っているものと全く同じ商品であるにも関わらず、顧客からすればあたかも物理的に「軽くて小さい」酒であるという差別化が成功しているのである。

そして「無料で配送」のキャッチフレーズのアピールもかなり影響が大きいだろう。以前は注文宅配の料金を300円徴収していたが1998年に注文宅配は無料となり、後に続く来店宅配は開始当初から無料にしている(表3参照)。カクヤスの価格帯はDSとスーパーマーケットの中間で、DSに比べ100~200円ほど高い。したがって実際には、カクヤスの販売価格は商品価格に宅配コストが転嫁されている額だといえ換えることも可能だ。しかもそのコストは経験効果によって逡減が可能となったため、転嫁額が以前の徴収額である300円より

も低い 100～200 円という水準で実現できていると考えることもできる。つまり「無料」と謳うことは、2 次機能が追加された酒の購入コストを顧客に意識させないための工夫なのである。

#### 4.4 本章のまとめと今後の問題

まとめとして、Abell (1980) の事業定義の概念をもとにカクヤスの戦略を整理したい。

それによれば事業領域、つまりドメインは顧客層、顧客機能、技術の 3 次元で定義できる。顧客層とは顧客のカテゴリーつまり製品・サービスによって満足を享受する対象を指し、顧客機能とは顧客ニーズつまり製品・サービスによって満たされる内容を指し、技術とは、顧客機能の実現に必要な方法つまり顧客ニーズが満たされる方法を指す。企業が成長を志向するためにはドメインの再定義が必要になるが、これら 3 次元のどれを旧来のものから変化させるかによって表 4 のように七つの類型が考えられる。

この 3 次元のドメイン定義によれば、カクヤスの場合には顧客機能が入手利便性によって変化しており、それを支える技術も SS 設置・配送センター増設・一般向け配送拠点である店舗の増設、と変化している。したがって表 4 の類型によればカクヤスは第 4 の戦略に位置することになり、そして特に顧客機能の次元において DS を含めた従来の酒店との差別化が成功しているということになる（表 5 参照）。

最後に、急成長企業カクヤスが今後直面するであろう問題であるが、ドメイン変更に起因

表 4 再定義のための戦略代案

戦 略	活動の広がり（あるいは差別性）		
	顧客層	顧客機能	技術
1	同じ	同じ	ちがう
2	同じ	ちがう	同じ
3	ちがう	同じ	同じ
4	同じ	ちがう	ちがう
5	ちがう	ちがう	同じ
6	ちがう	同じ	ちがう
7	ちがう	ちがう	ちがう

出所) Abell (1980), 邦訳 p. 130

表5 事業再定義から見たカクヤスの戦略

次元	内容	説明
顧客層	・ 特に変化や差別化は見られない	
顧客機能	・ 酒の入手に利便性を提供	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">差別化戦略</div> 購入の金額・量を問わない 無料配送は酒販業界のみならず流通業界でも革新的
技術	・ 多店舗展開によって宅配拠点作り ・ 配送センターやSSの設置	酒販業界では新しい試みだが、流通業界などを含めれば差別化は特に見られない？

するもの、さらにそれと関連して現在の競争優位性に起因するものの二つの側面で考えられる。

まずドメイン変更によってカクヤスが対峙しなければならない相手が増えた。上述のようにカクヤスはいわば「いつでも無料で顧客の荷物持ちもする酒店」ということが新しいドメインとなっているが、このドメインには「いつでも無料で顧客の荷物持ちをする」という顧客機能と「酒店」という業界がそれぞれ定義されている。まず顧客機能についてだが、商品を運ぶということのみに着目すれば、そのことが事業内容に含まれている企業は枚挙に暇がない。例えば宅配便業者やピザチェーンの大手はそれぞれ独自に配送のノウハウを持っており、配送という技術面ではカクヤスの模倣は困難ではないようだ。カクヤスの店舗という宅配の拠点にしても、例えば大手コンビニエンスストアチェーンは立地が良い店舗を多数抱えている。スーパーでも宅配をするのは珍しくない。新規参入者にとって残る問題は、「無料で」という点に限られる。しかしこれもすでに配達業務を行っている企業からすれば宅配・配達のコスト配分とコスト抑制の問題にしか過ぎなくなるのでクリアできる企業は必ず出てくるだろう。

次に業界についてだが、これまでは確かに規制によって過保護になった酒販業界に対する問題意識がカクヤスの原動力となっていただろうが、逆に規制が参入障壁となりカクヤスを守っていたという面も無視できない。だが、近年その情勢が変わりつつある。というのも、

## 株式会社カクヤス

紆余曲折があり徹底されているとはいえないが、平成 15 年 9 月 1 日から酒販免許の許可要件（表 2 参照）のうち「需給調整要件」に基づく免許付与数制限が撤廃され、酒販業界への新規参入が非常に容易になったからである。したがってカクヤスの好業績が注目されればするほど異業種の企業による参入と模倣の可能性に晒されることになった。逆にカクヤスからすれば酒販業界に留まることのメリットが相対的に低くなったということでもある。

つまりドメイン変更には競争相手が増えるかもしれないという問題がある。カクヤスの場合には情勢の変化も加わってこれまでの既存の酒販店や DS よりもはるかに手強い企業を対象に競争をしなければならなくなっている。また同時にドメイン変更に伴う事業領域の変化が新たな成長という将来性につながることもある。どちらにしろ、酒販業界だけに留まり続けるかどうか近い将来カクヤスが直面する岐路になると予想される。

次に競争優位性の問題だが、これまでの議論にも出てきたように、現在のカクヤスの「入手利便性」という競争優位性は流通機能という技術的要素に依存している性格が強いため、模倣困難性が低く持続的だとはいえないと指摘できる。旧態依然の酒販店と低価格のみを追い求めた DS が競合他社という環境においてはカクヤスの競争優位性は強力であるが、模倣困難性が低いとあれば、新興勢力ともいってよいカクヤスが持続的競争優位性を得るためには競争優位性の 2 大ルート (Saloner, Shepard & Podolmy, 2001) であるポジショニングと組織能力それぞれにおいて取り組む余地がある。

第一には業界におけるポジション優位を確立する必要がある。この点に関しては現在のカクヤス店舗の出店攻勢はその一環であるといえよう。先にも触れたが、カクヤスの店舗は酒を販売するだけでなく、店舗を中心とした半径 1.2km をカバーする宅配網の拠点にもなっており、矢継ぎ早の出店は競合に先んじて配送網を完成させるという働きがある。だがそれもまだ東京 23 区内において完成したばかりである。カクヤスは、創業は古くても社会の認知としては新興勢力であり、ポジション優位の確立は模索の段階といえる。

第二には次の競争優位性を生み出す組織能力の構築も必要である。「いつでも無料で顧客の荷物持ち」というドメインを獲得したことはカクヤスの強烈な成功体験となっており今後アンラーニングされる可能性は低い。それだけに、これのみに固執して新たな方向性や戦略を生み出せなければ、模倣困難性が低いだけにカクヤスの戦略が陳腐化してしまう恐れが高い。現在のカクヤスは、間違いなく佐藤順一社長が作り上げたものであるといえる。実際、本稿において主語が「カクヤス」となっている部分を「佐藤順一社長」と表記を改めても違和感がないほど、カクヤスの歩みは佐藤社長の歩みであり、現在のカクヤスは佐藤社長と一心同体だといえるのである。カクヤスの強さとして体現されている佐藤社長の能力と手腕を組織のものとしなければならず、そのためにも人材の確保と社員の教育、そしてカクヤ

スという企業組織のカルチャーの確立が当社にとっては急務であろう。

## 謝 辞

株式会社カクヤスには、佐藤順一社長を始めとして、本稿執筆に当たりインタビューや資料の提供など多大な協力を賜った。心より御礼申し上げたい。なお、本論における主張は筆者独自のもので、株式会社カクヤスのあらゆる関係者各位とは関係がないことを付言しておく。

## 参考文献

- Abell, F. D. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 邦訳, D・F・エーベル (1984) 『事業の定義』 石井淳蔵 訳. 千倉書房.
- 中西将夫 (1996) 『酒ディスカウンター新時代』 同文館出版.
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』 中公新書.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolmy, J. (2001). *Strategic management*. New York: Wiley. 邦訳, G・サローナー (2002) 『戦略経営論』 石倉洋子 訳. 東洋経済新報社.

[2004年11月10日受稿; 2004年12月20日受理]



**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 3巻12号** 2004年12月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>