

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

MMRC-J-200

**経営学的視点から見たイトーヨーカ堂**

東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター  
邊見敏江

2008 年 6 月



東京大学21世紀COE [整備型]  
ものづくり経営研究センター



# 経営学的視点から見たイトーヨーカ堂

東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター  
邊見 敏江

2008 年 6 月

## 1 はじめに

### 1-1 社是の実践

イトーヨーカ堂の業務改革は、ある目的をもってスタートし、その貫徹をもって、次の新たな目標に進んだのではないかと指摘を受けた。だが実はそうではない。目的・目標は、つねに、そして今もかわらずにあり続けている。なぜならそれは経営哲学に根付いているからにほかならない。

イトーヨーカ堂は 1965 年より、下の 3 つを社是に掲げてきた。

- ・ 私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。
- ・ 私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。
- ・ 私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

これらを単なる理念にとどめず、それらの具体化の過程に、業務改革があるのであり、業務改革もまた、社是実践の一環にすぎないのである。

**(1) 私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。**

商品・サービスに対する顧客のニーズと期待に応え、愛顧と信頼を高めるために、顧客に対して誠実な購買代理人になるよう心がけるものである。その具体化事例を3つ挙げよう。

1) 昭和47年ごろから玉子に生産日（産卵日）を表示している。鮮度が良く、安心・安全で、おいしいものを提供しているというイトーヨーカ堂のメッセージを表わし、顧客の求めているものを顧客の立場から考えることでなされた。

2) 新しく仕入れた商品を先に提供する LIFO（ラストイン・ファーストアウト）後入れ先出しである。新しい商品を会社に残し、古い商品から販売していく FIFO（ファーストイン・ファーストアウト）こそ、会社には望ましい。しかし、イトーヨーカ堂では後に仕入れたものほど早く顧客に提供する。古いものから先に販売する FIFO は、おいしいものを悪くしてから販売するようなものである。もちろん、鮮度の良いものほど先に販売する LIFO が、会社にとって厳しいことは、いうまでもない。それでも、顧客の信頼追求のためにあえて行なった。

3) イトーヨーカ堂の組織図では、最上位に「お客」がいる。社長や会長が一番下である。たかが図ではあるが、従業員の理解を希求するための措置であり、組織図からも、顧客を大切にす、というメッセージを発信し、全社の意識統一を図っている。

**(2) 私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい**

イトーヨーカ堂は伝統的に、月2回、現金支払いである。取引先ごとに〆日、支払い日が異なるのではなく、各取引先に月2回の現金支払いを行なっている。商品のライフサイクルが短い業界で、これを行なう会社は多くはあるまい。商品の回転が早まるほど、キャッシュフローを圧迫する。優れた経営管理力が求められる。もちろん、取引は公正でなければならないし、リベートも合意を得た契約に基づいている。それらの厳しい取引条件の厳守が、取引先との信頼関係を保つセーフティネットのひとつであると考えている。

また株主に対し、優良投資対象たらんと心がけている。早くから IR 活動に取り組み、信頼に応える経済的報酬の提供を、明確な数値をもって掲げてきた。

地域社会に対しても、良き地域の一員たるべくさまざまな努力を惜しまず続けている。

**(3) 私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい**

「社員の人格形成及び優れた技能習得のために人材開発を行う」とし、社員が持つ能力を最大限に引き出せるように、国籍を超え、だれにも等しく機会を与えて、on the job 主体で社員教育を行なっている。また、創業まもなく能力主義・実力主義を取り入れ、優れた業績には高い報酬で報いるシステムとした。

イトーヨーカ堂には年齢給という項目が、給与体系に組み込まれている。年齢が上がるほ

ど高いポジションにつけるようにし、それはとりもなおさず、年齢の上昇とともに技能も高まり、高い報酬が必然になって欲しいという願いの具象化なのである。

これらの取り組みが、やがて業務改革に通じていくことになる。業務改革とは、社是の実践の一環に過ぎないのであり、だからこそ、それは終わりなき過程的な取り組みなのである。

ここではまず、社是の具体化に焦点をあててみたい。イトーヨーカ堂の経営思想が、いかにしてその活動に展開されていったのか、具体例に即しながら、見ていく。また、それらがイトーヨーカ堂の強みとして機能していく点を、1) 業革のゴールと主たるステークホルダーからの視点、次に、2) 企業活動の普遍的目的をどのように捉え、それをいかに適合させようとしたかという視点、3) 3つ目に、高度 1000 メートルから見た世界（イトーヨーカ堂ではこれを鳥の目と呼ぶ）、つまり経営全体の概念と業務面におけるプロセスの観点、4) 単品管理経営戦略の全体構図の観点、最後に、5) 環境・戦略・マネジメントコントロールの側面を持って、指摘したい。

## 2 イトーヨーカ堂の活動について

社是も、なにより日常的な活動に反映されなければ、意味をなさないだろう。そこで、イトーヨーカ堂の日常的な活動方針に触れる。

### 2-1 「商いは、お客を飽きさせないこと」

今や消費は飽和状態である。何であれ、買わなければならない、買わなければ困る、という状況はきわめて少ない。お客の目先を変えなければ、商品は売れない。

また、商品のライフサイクルが非常に短くなっている。ライフサイクルにおいて、かつてのような正規分布的な図は描けず、発売直後にヒットすると、あっという間にブームが過ぎる。極端に言えば、富士山型（正規分布的）から茶筒型に移行した。日本の小売業が POS のデータに対応し、非常に多くの商品開発を行なって、商品のライフサイクルはますます短期化している。多様な商品を扱う中には、味の素、マヨネーズ、カップヌードルといった定番商品もあるが、おおむねライフサイクルは短くなっている。

さらに、買い物はかならずしも楽しいものではない。特に男性にとっては苦痛でさえある。買い物の時間も短縮している。あるスーパーマーケットの調査によれば、スーパーマーケットにおける平均滞在時間は 6、7 年前ですでに 13 分だった。こうした短い滞店時間では、絶えず新鮮さを創造し続けなければお客の飽きを招く。

#### (1) 具体的行動

そこで、お客を飽きさせない「新しさ、フレッシュさ」を明確にしなければならない。「新しさ、フレッシュさ」の演出には以下の6つの要素が考えられる。

**1) 気持ちよく買い物ができる環境**

全体の雰囲気絶えず良い方へ向けて変えてゆく。

**2) 売り場レイアウトの変化**

時間帯ごとに主体となるお客が変わるため、それに応じて時間帯ごとに売り場のレイアウトを変更する。これを容易にするために、陳列台の下にはローラーを設けた。

**3) 品揃えの絶えざる変化**

ライフサイクルの短縮化に対応する。

**4) 関連陳列の工夫**

買い物が苦痛であり、滞店時間が短いことに鑑みれば、関連陳列も重要である。果物の近くにジュースを置き、大根とおろし金、カバン・机・学生服・母親の婦人服を一緒に陳列するといった配慮である。

**5) 目立つ売り場**

大量陳列などの目立つ売り場では、売り上げが大きく変わる。

**6) 演出、POP、接客サービス**

イベント・催事の工夫も有効である。とくに中国で多くの催事を導入したが、バレンタイン、子供の日、母の日、父の日、クリスマスなど、イベント創出は有効である。日・中を問わず、催事の有無でお客の支持や飽きが起きる。

**2-2 安さより価値・サービス**

イトーヨーカ堂は主として首都圏に店舗展開しており、デパートが競争相手のひとつである。首都圏の高いコストのなかで、安い商品だけを扱っているのでは、採算が合わない。そして、価格とは価値の一部であり、お客も安さのみを求めている。「時代の要求は価値・サービスにあり、価格の安さは主流にはない」ととらえた。では、時代が求めている価値・サービスとはなにか。

イトーヨーカ堂は、時間価値に主眼を置き、“御用聞き”の時代であると考えた。スーパーは、1960年代にセルフサービスでスタートしたが、いまや高齢化の進展とともに、お客は新聞や牛乳に見られる宅配に関心を寄せている。そこでセブン-イレブンでは、惣菜などの宅配サービスを、近く全国展開する方針であると聞く。お客へより接近しようとする試みである。

イトーヨーカ堂では、お客の求めに応じて、魚は一切れあるいは一枚から、寿司でも好み

のものを握る。ここには、高齢化した社会、お金を大切に使う時代という認識がある。価格よりも価値とはいえ、もはやたくさん買って余ったものは捨てる時代ではない。かつての「大は小を兼ねる」は通用せず、現在は「小は大を兼ねる」とであると認識する。ひとり暮らしや、核家族の中で少子化しており、サイズは個別化している。これらにたいするきめ細かい対応は、コストがかかり困難ではあるが、お客様にたいして誠実であろうとすれば、これを行なうのである。

きめ細かい対応では、接客、声かけが売り上げに大きな影響を持つ。絶対的に必要なものがなくなったことで、お客自身が買うべきもの・買いたいものを十分に認識していないため、衝動買いの時代なのであり、買いたいものの明確化・買いたい気持ちの顕在化を促すのである。

また、時間価値を重視して、例えばオーダースーツを5日で仕立てる。時間が価格に優先される要素であると認識すればこそである。

そうした価値の訴求は、中国でも見られる。とりわけ衣料品・家電・携帯電話にその傾向がある。例えば、モトローラの携帯は安くても面白みがないとて、顧客が離れているという。中国・成都イトーヨーカ堂の衣料品平均単価を見ても、2000年当時で1700円強に達していた。日本でも2200~2300円程度だと思われ、収入を考えればきわめて高いが、価格より価値が求められている証左といえよう。イトーヨーカ堂は、価値の低い商品・サービスより、トータルの価値提供を心がけているのである。

### 2-3 基本の徹底

イトーヨーカ堂は5つの原則を持つ。①商品の品揃え、②品質（クオリティ）、③フレンドリーなサービス、④清潔、整理・整頓、そして⑤売り切る意志である。

#### (1) 商品の品揃え

地域ごとに豊かさや体格、嗜好が異なるため、個店主義・個店対応に則して、店ごとに異なる品揃えを行なう。ことに昨今、団塊世代が定年を迎え、一部でUターン現象が起きており、地域ごとの嗜好偏差傾向が増している。

酒類を見てみると、鹿児島・宮崎では日本酒はほとんど売れずに焼酎、新潟・秋田では日本酒、山梨ではワインが好まれる。さらに細かく見れば、川崎地区では焼酎がよく売れる。新潟県人にとって日本酒といえば久保田・八海山・吉乃川・菊水・朝日山などであり、大衆酒として一般的な松竹梅・白鶴・大関などは支持を得ない（邊見敏江 2007）。

こうした地域ごとに異なる要求に応じて、個店主義による品揃えがなされるのである。もちろん酒だけではなく、うなぎのタレにいたるまで同様である（邊見敏江 2007）。また、た

## 邊見敏江

とえ気温が同じでも、暑さに向かう 5 月と寒さに向かう 10 月では体感温度が異なるため、そばのスープの濃度を変えるなど、随所にわたって細かい配慮を欠かさない。

衣料の例も挙げておこう。中国の北京と四川省・成都では嗜好が異なる。気候が違うのだから同じものが売れるはずもないが、のみならず、成都是比較的小柄な人が多く、そして、北京と異なり、身体にフィットする商品、カラーは原色系が好まれる傾向がある。また、成都市内でも、出店場所によって嗜好が異なる。品揃えには、各個店ごとに、そのお客の傾向の見極めが求められるのである。

### (2) 品質・クオリティ

クオリティを追求しようとするれば、例えば衣料では、ファッション性・デザイン・素材などが問題になる。ところが、多くの検証によれば、ヒット商品も翌年には半分程度が売ればよいほうである。これは特に衣料品で顕著だが、住居品や日用品でもさして変わらない。

食品では、少子高齢化を考慮して、玉子などのパックサイズや分量にも配慮している。また、大根、ごぼうなどは、触れたり、形や泥のつき具合を見てから買うお客が多いので、品質には細心の注意を払う。寿司は 4 時間で廃棄になる。もったいなくとも、お客の信頼や安全を維持するために、実行している。弁当は 8 時間で廃棄し、また、賞味期限 1 日 (D1)、2 日 (D2) の商品と、細分化して管理し、先に触れた LIFO も含め、鮮度を良いものの提供を心がけている。

### (3) フレンドリーサービス

接客の良し悪しは売れ行きを大きく左右する。バリューを提供するという観点に基づき、コスト負担を省みず、多くの人員を配置して対面販売を心がけている。

### (4) 清潔、整理・整頓

十数年前に、全店のトイレを改装した。トイレの清潔さはお客の印象を決定づける重要な要素である。

また、従業員の制服、ゴンドラ、買い物カート、駐車場にいたるまで、すべてが清潔であらねばならない。ここでもコスト負担を顧みない、お客本位の店舗が指向されている。

### (5) 売り切る意志

5 つの原則のなかでも、とりわけイトーヨーカ堂が重要視しているのが、「売り切る意志」である。売り上げは、従業員の発注に対する意識、売り場に対する意識の反映である、品揃え、陳列、売り方に多くを依存する。松戸店は小型店でありながら、おでんの売り上げで全店中 1~2 位を誇る。横川の釜飯は、売る意志がある店では 600~700 個を売り、時には 900 個を売る店舗もある。長岡市では、450~500 円という高価（通常の 20~30 倍に相当）な烏骨鶏の玉子が 20 個売った実績がある。民力にかかわらず、売ろうとする従業員の意志が、発注

する個数、陳列個数といった行動として表れ、売り上げを決める。もちろん、商品間競争もあれば、注力する商品の選択が必要になり、このとき店舗ごとに全体バランスを考えた意思決定が求められることになる。

## 2-4 店づくり

### (1) ドミナント政策

店舗数の分布は、東京が最も多い 30 店超であり、次いで神奈川、埼玉、千葉県に多い。首都圏に集中していると言えよう。

こうした地域ごとに集中した出店をドミナント政策と呼ぶが、その有効性は多い。1) 物流コストや販促コストの効率化、2) イメージ形成の容易さ、3) 参入障壁の構築、4) 商業集積効果などである。商業集積では、未確認ながら以下の事例がある。かつて函館の西武百貨店が閉店した折、同店は 150~200 億を売っていたはずだが、残った競合店はその 2 割程度しか吸収できなかったという。8 割が掻き消えてしまったのである。商業集積の重要度がしれよう。また、ドミナント政策の効果には、5) マネジメントの容易さが挙げられる。1967 年ごろのことだが、本部から 30 キロ離れた店舗と 60 キロの店舗では、マネジメントの難しさは 2 倍ではなく二乗の 4 倍に相当する、と、NCR フランスのマックス・ウェルスターン氏から聞いた。

### (2) 立地、規模、商品構成、売り方の統合と一貫性

立地、規模、商品構成、売り方などは統合しなければならない。地価の安い場所に高層店舗を作ることはない。逆に、首都圏で低層の店舗を建てれば採算が合わない。土地の有効利用が大切だ。

照明でも統合が必要である。例えば、ダイヤモンドを扱うコーナーでは、照明は明るくない。販売器具は高級であり、販売員も洗練され、制服も高級である。値札は小さい。すべての面で一貫している。

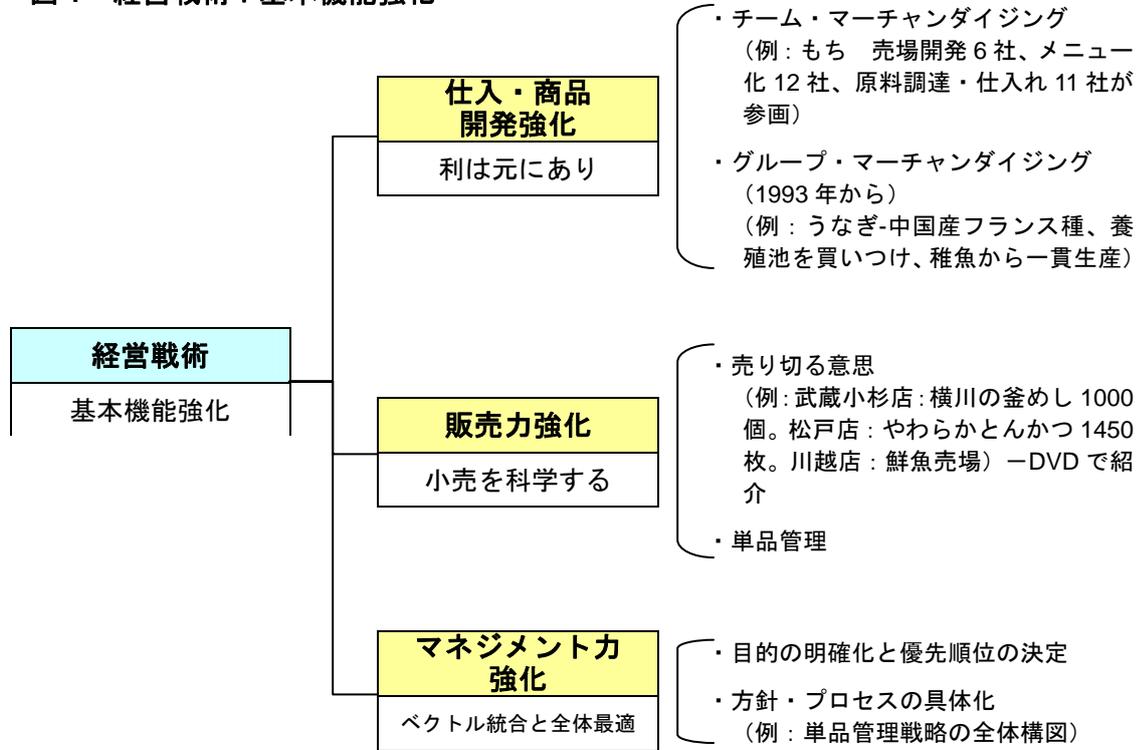
これらは、一見個店主義に反するようだが、蓄積してきた知識の共有化にほかならない。

### (3) スクラップ・アンド・ビルド

立地条件の変化や、競合店の装備力に圧倒的に劣るなど、販売力が著しく低下した場合、代替地に積極的に店舗を移す。そうしたスクラップ・アンド・ビルドには投資もコストもかかる。しかし、お客の利便性と支持の獲得を優先するのである。

2-5 商品づくり（商品開発、仕入れ）の強化

図1 経営戦術：基本機能強化



いうまでもなく、店づくりというハード面だけではバランスが取れない。商品づくりというソフト面と、両面がともに強くなければならないのである。

基本機能の強化には、1)「利は元にある」といわれる、仕入・商品開発力の強化と、2) 販売力の強化、すなわち、既述の売り切る意志や仮説・検証を伴う単品管理の実行、そして 3) マネジメント力の強化が挙げられる。ここでは、商品力の強化策である 2 点について触れよう。

(1) チーム・マーチャンダイジング

イトーヨーカ堂は、多くのメーカー、卸、物流、研究機関などとチームを組んで、商品開発力強化に励んでいる。例えば、餅の開発には売り場開発に 6 社、メニュー化 12 社、原料調達・仕入れに 11 社の参画を仰いだ。米の研ぎ方、浸し方、釜で焼く温度と長さ、経過時間ごとの硬さの検証など、数多のプロセスに時間をかけて商品開発を行なった。セブン-イレブンでは、チャーハンの商品化にあたり、釜の開発まで行い、1 年半を要した。全国に散らばる多くの工場で作るチャーハンを均一にするのは並大抵ではない。

(2) グループ・マーチャンダイジング

グループ間の競争時代の到来、グローバル化の進展を踏まえ、グループ各社が切磋琢磨して持てる力を活かすべく、1993年にグループ・マーチャンダイジングを開始した。最近の報道によれば、イトーヨーカ堂による食品の仕入れは2兆5千億を超える。すると、生鮮品の共同仕入れによって180億程度の統合効果が得られるとのことだ。具体的には、にんじん、きゅうり、鶏、牛肉、うなぎ、豆腐などである。

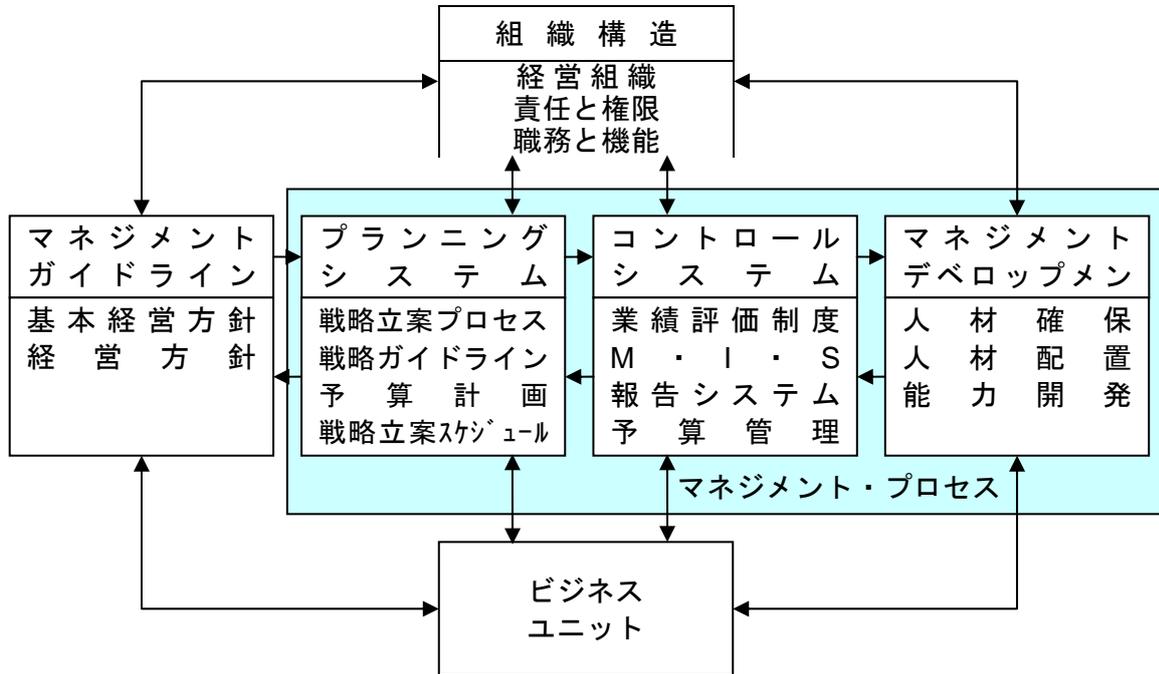
### 小売業の宿命

小売業の宿命として、機会損失、値下げ廃棄ロス、死に筋商品の発生など、市場とのミスマッチは不可避である。衣料品も、定価・初期売価で売れる商品はきわめて少ない。また、中国の松下電器では携帯電話の価格が3ヵ月で3割下がると言う。9ヵ月たつと、お客の支持がなければ1円でも売れない。ファッションも生鮮食品も同じだという認識が必要になる。詳しくは単品管理経営のDP（邊見敏江, 2008）に譲るが、こうして単品管理が有効になってくるのである。

### 2-6 経営を支える情報・マネジメントシステム

経営を支える情報、マネジメントシステムのひとつに、“3-7-17のルール”がある。経験的なものに過ぎないが、検証に値すると思われる。対象は店舗数、人員数、売り上げ、総資産など、いずれにも当てはまり、すなわち、例えば売り上げが伸びていく過程で、3千億、7千億、1兆7千億のそれぞれの段階で、経営資源の確保を含めた、次の経営規模に対応した条件の確立が必要になるのである。仮に7千億円であればその段階で、次のステージ1兆7千億円に対応できる経営体制が必要だということである。1兆7千億の次には3兆のステージが待つ。ウォルマートも売り上げが30兆から70兆に向かうとき、困難に合うかもしれない。検証を待たねば想像の域を出ないが、これは、地域的な広がり、扱う商品の複雑さ、人員のマネジメント、取引先との関係など、あらゆる条件が変わってくる節目ではないかと思える。

図2 マネジメント・システム



(1) グループ・マネジメント

セブン&アイ・ホールディングスの経営システムのひとつが、グループ・マネジメントシステムである。1980年に確立し、各社の自主独立性とコーポレートの適度の統治と関与、すなわち、本社と現場のバランスの最適化を重視するものである。

(2) 商品別損益計算システム

経営を支えるシステム、とりわけ店別管理と商品別管理において重要なシステムが、1967年の導入以来定着している損益計算書システムである。ひとつの店舗にさまざまな商品部門が混在し、いわば八百屋、魚屋、電気屋、婦人衣料屋、化粧品屋、靴屋、家庭用品屋などが存在する。それらの各部門で、お客の支持を得る経営の要点、商売のコツは異なるはずだ、という理解に基づいている。1960年に店舗を8部門に分けたが当時は、粗利レベルの把握であった。やがて、コスト配賦のシステムを整え、1967年に損益計算書システムへ深化を遂げた。22部門の時代を経て、現在では58部門に分けている。とはいえ、過剰な細分化は部門の壁を生み、大胆な施策を抑圧しかねず、開示の範囲、使い方には細心の注意を払う。ひとつの店を68に分けることは、経営の透明度を高める。全社ベースでは、2200近い商品区分の損益を把握している。例えば、牛乳、りんご、いちごといったそれぞれの商品ごとに利益を把握しているのである。具体的な問題点分かるほど、手の打ちようも工夫できる。それぞれの店・商品ごとに、問題の発見、原因の探求、対策の考案、効果の確認を行なえる

のである。

### (3) 単品管理経営システム

単品管理についてはすでに DP を書いているので、詳しくはそちらを参照されたい（邊見敏江 2008）。

イトーヨーカ堂は 1980 年に POS システムを導入したが、セブン-イレブンはそれに先立つ 2、3 年前であり、マーケティングに活用している。

## 2-7 経営戦略と経営戦術

イトーヨーカ堂は、創業以来経営の「質」を追求し続けてきた。いや、追求せざるを得なかったというべきかもしれない。

### (1) 創業以来、質の追求

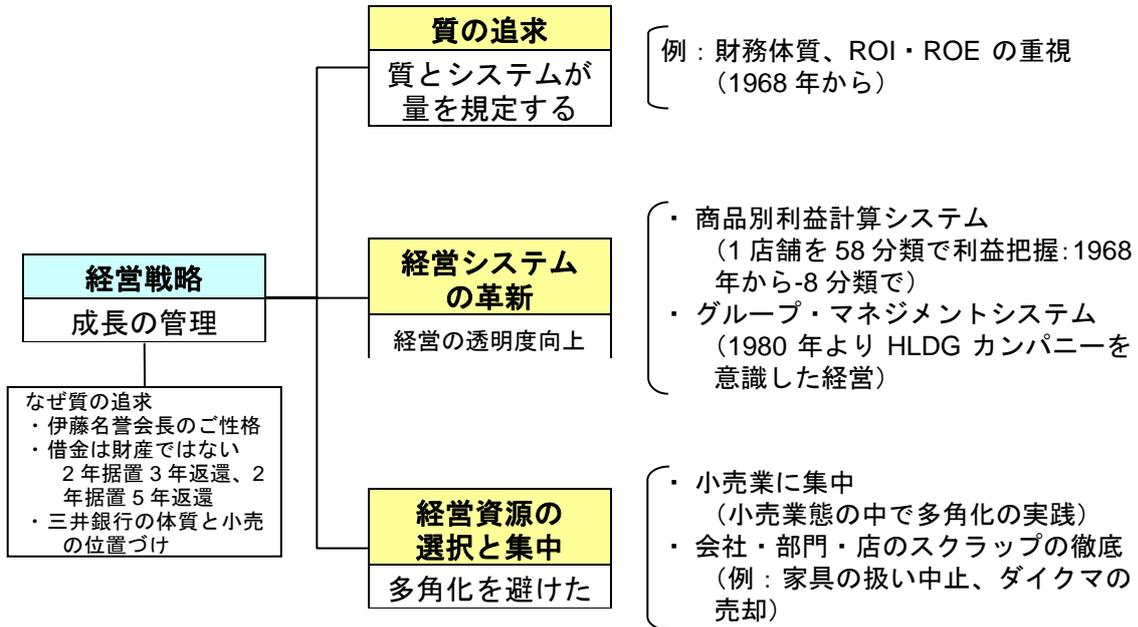
現在（2006 年 4 月）、時価総額が 6 兆円を超える日本企業は、トヨタ、NTT ドコモ、NTT、東京三菱銀行など、6 社に過ぎない。こうした錚々たる企業群に混じって、セブン&アイ・ホールディングスが名を連ねるのは、同社が創業以来一途に「質」を追求してきた会社だからではないだろうか。「質」の追求は、商品、店舗、組織、情報システム、財務政策など、あらゆる面におよんだ。

長期プライムレートが 9.4% という非常に高かった 1960 年代にあって、投資の借入資金は、2 年据置 3 年ないし 5 年で返済を行なった。最長でも 7 年で完済しようとするれば、高い投下資本利益率が必要である。利益を上げなければ返済ができない。したがって、売上よりも利益を追求、すなわち「質」を追求せざるを得なかったのである。メイン銀行の元三井銀行における小売業の位置づけやその体質にも影響されただろう。しかし、イトーヨーカ堂が「質」を追求したのは、実のところ、伊藤雅俊名誉会長の性格によるところがもっとも大きかっただろう。窮迫するなかで援助してくれる方があったからできた事業であり、それゆえにこそ信頼・信用を財産にしてきたのだという伊藤氏の思いがあった。

### (2) 経営の透明度とスピード

経営の透明度、スピードは、前述のシステムの細かさが示すとおりである。悪いことはいち早く報告しなければならない。言うまでもなく、早ければ早いほど対応が早まり、被害は小さくなる。セブン-イレブンでは、万一不良品等があれば、全店からその商品を撤去する権限が、各店の担当者に与えられている。

図3 経営戦略



(3) 経営資源の選択と集中

バブル崩壊以来リストラが巷間に上ったが、イトーヨーカ堂は伝統的に経営資源の選択と集中を行なってきた。とりわけ、“成長”の管理を行いつつ、多角化を避けてきた。適切な成長率の維持管理に努めてきたのであり、不得手なものには手を出さずに小売業に集中したのである。それでも、小売業の中では最も多角化したグループであると考えている。それは、利益の視点による多角化である。すなわち、事業ごとの利益の把握に重点を置いたのである。闇雲に手を広げればよいわけではなく、それを事業の広がりとも捉えない。多角化理論における「利益仮説」である。いざ参入するとなれば、情報の入り方と戦略展開力の優位を考え、業界3位以内を目標とした。

(4) 自己改革と創造的破壊の連鎖

1982年からリストラを行なうなど、あらゆる面で、自己革新・創造的破壊を続けてきた。さかのぼれば、1965年の目的追求運動、別名「なぜなぜ運動」がある。なぜそれほど自己革新が続くのか。つねに変化する市場・顧客・従業員・技術に対応しようとするれば、あらゆる面で、自己革新を続けざるを得なかったのである。この点については、既述の業改のDP (邊見敏江, 2007b)。

(5) 価格より価値の追求

価格より価値の追求を行なってきたことも先に述べたとおりである。ナショナルブランド品では価格が重要になるが、価格同様に時間やサービスも価値の一部である。安い商品が中

## 経営学的視点から見たイトーヨーカ堂

心になる事業で価格競争を演じればコストが吸収できない。ウォル-マートは日本で苦戦しているようだ。逆に、イトーヨーカ堂はアメリカで苦戦するかもしれない。邊見敏江(2007b)で触れたとおり、コスト構造をはじめ、多くのインフラが異なるのである。イトーヨーカ堂は年間で坪当たり70万円のコストがかかるが、ウォル-マートは29万円ですむ。2003年のデータによれば、イトーヨーカ堂が坪当たり2倍の粗利益を得ても、坪当たりの利益ではウォル-マートの5分の1程度にしかならない。そこで、非価格競争、すなわち差別化できる体質の維持が必要になる。英国ダイソンの掃除機は7~8万円と高額である。それでも吸引力・耐久性などの機能が高く評価され、お客に支持されている。こうした商品の支持が、日本の消費者の豊かさを物語っている。価格より価値を追求する意味がここにある。セブン-イレブンは、かつてのアメリカの親会社を再建したが、国を超えて通用する経営ノウハウの確認が必要だろう。

### (6) 単品管理経営戦略

仮説・実行・検証のサイクルを伴う単品管理経営戦略の実行には、情報の共有化、教育、マネジメントシステムが重要である。なお、単品管理経営戦略は重要なので、これまでも何度となく触れているので、参照されたい。

## 3 補論

### 3-1 イトーヨーカ堂以外の経営パターン

単品管理では情報技術が前提になり、POSによって情報を本部に集めるシステムが代表的である。一方しまむらでは、衣料品分野で仕入れたバイヤーが責任を持って商品を売ると言う。バイヤーレベルで品揃えを考え、売り切るのである。一言に単品管理といっても、個店・現場の組織能力を重視するイトーヨーカ堂の形態だけがあるわけではない。その違いは、ものづくりにおけるアーキテクチャの違いに近いかもしれない。深層の組織能力の有効活用の典型がイトーヨーカ堂でありながら、よりシステム化された売り方もありえるだろう。

システムには、各企業の理想とする経営理念や経営哲学が埋め込まれている。イトーヨーカ堂の経営システムには、独自の慣れ、相性、経営者の考え方が反映されているということだ。すると、よりシステム化された経営があったとしても、イトーヨーカ堂とそれのどちらがよいかという比較はしようがないだろう。しまむらは、商品をバイヤーが店間の移動を行なってロスを減らしている。オンワードとユニクロでは、在庫や品切れに対する対処法が異なる。しかしどちらが優れているとはいえず、アプローチの多様さを示しているに過ぎない。

今のところ印象の域をでないが、アロケーション的なシステムには行き詰まりが予感され

る。

イトーヨーカ堂は、個店レベルの変化対応力獲得によって、業態レベルの淘汰に対応してきたといえる。アメリカではそうした業態レベルの淘汰が少なくなかったが、日本ではカテゴリーキラーの登場もなく、イトーヨーカ堂が強くあり続けている。およそ、個店レベルの変化対応によって、業態の変化に巻き込まれずにいるようだ。

K マートやシアーズなどを歴史的に俯瞰すれば、個店で対応するものと本部対応で、品揃えに違いが見られる。イトーヨーカ堂では、本部へのフィードバックも、次の商品づくりや、お客の不満とニーズの把握を主目的に利用している。売り場が厳密な意志を持ちえていなければ、POS データの盲目的な利用はむしろ危険な面が多いだろう。

イトーヨーカ堂は、カテゴリーマネジメントも重視している。つまり、部分に陥らないということだ。部分に陥り易い要素をよく認知する必要がある。ただ闇雲に単品管理を行なえばよいわけではない。とはいえ単品管理の正体、その中身を見極めなければ議論は難しい。今後、改めて報告したい。

### 3-2 新陳代謝の階層

「商いとは、お客様を飽きさせないこと」という原則は、イトーヨーカ堂にかぎったものではない。この原則のない店・業態は成り立たない。同じ狙いを持ちながら、それぞれの企業によってやり方が違う。例えば、アメリカは情報システムを使って徹底的な標準化を図る。それも「お客を飽きさせない」という目的に発しているが、業態の変化を伴う。その結果、お客とのミスマッチが生じることもある。経営システムの得意・不得意、適合・不適合、変化スピードなどが問題となる。

だが、システムには商品、コーナー、店といった階層が存在する。進化・変化を考える時、こうした階層のどこでそれが起きているのかを考えなければならない。会社が淘汰されて経済が進化する。組織が淘汰されて産業が進化する。あるいは、ルーティンの新陳代謝によって組織が進化する。どこかで多産多死が起きると、その上のレベルの進化につながるのであり、畢竟、新陳代謝が起きた場所が問題になる。日本企業は長生きだが、店が新陳代謝・淘汰されているわけではない。トヨタは、ルーティンの新陳代謝によって組織が長生きしている例である。GE は事業部が新陳代謝して多角化企業が生き残っているし、極端に言えば、シリコンバレーでは企業が次々に新陳代謝を起こしてクラスターが生き残って進化している。すると、イトーヨーカ堂では店の中で新陳代謝が起こって、店自体は存続しているといえよう。だが、これは日本企業全体の傾向といえそうでもある。

とはいえ、なかでもイトーヨーカ堂はもっとも閉店が少ない会社である。いざ出した店に

は育てる努力が払われてきたし、そもそもスクラップを避けるべく、一店一店を厳選して出店してきたし、店舗の設計にも細心の努力をもって競争力を高めたのである。インターネット産業の興隆を踏まえれば、これから産業の衰退が予測される。するとごくわずかな企業が大きな利益をあげる寡占化の時代を迎えるだろう。大きな流れ、時流・潮流に乗りながら、チューニング・業態内改革をうまく行なっていかなければならない。最上位に戦略、次に戦術、最後にチューニング・微調整という構成になる。すなわち、チューニング・微調整ばかりではなく、本社の戦略構築力、戦わずして勝つ戦略と組織力のバランスが重要なのだ。チューニング・微調整をつなぎ合わせて統合していかなければならない。それが、仕入れる力、売る力、マネジメントの力ということになるだろう。

### 3-3 ものづくり

ここで、藤本隆宏（2004）にもとづき、試論的にイトーヨーカ堂のものづくりを検討してみたい。

かつてイトーヨーカ堂は、TPS を導入し、バックルームの改善を見た。これについては、松尾（2007）に詳しいが、このとき、イトーヨーカ堂とトヨタのものづくりの違いが明らかになるのではないだろうか。サービス業のものづくりでは、すでに田中（2007）がトヨタ自動車販売の観察をつうじた論がなされているが、小売業にとっては、バックルームのみならず、表の競争力に相当すると思われる店舗もまた現場ではないだろうか。そのため、生産性の向上によって、コストや納期などを向上せしめ、もってお客に貢献する TPS が、生産性の向上をなにより優先するのに対し、イトーヨーカ堂は、お客本位の思想によっている。対面営業の現場では、すでに見てきたとおり、往々にして手間をかけることを余儀なくされる。ムダの最小化を図る TPS にたいし、消費期限や声掛けなどに見るとおり、田中（2007）が試論的に展開したインテグラルよりの営業とは、むしろ往々にして生産性を阻害する現場であるといえないだろうか。

このとき、生産性ありきの現場改善策である TPS が、イトーヨーカ堂にバックルームの改善をもたらしたように、対面接客という現場から発想するイトーヨーカ堂が、提案できるものづくりがあるかもしれない。

そこで、試論的に、ものづくりの概念をイトーヨーカ堂にあてはめた図を下に掲げたい。あくまで試論的なものにすぎず、再考の余地が多分に残されている。



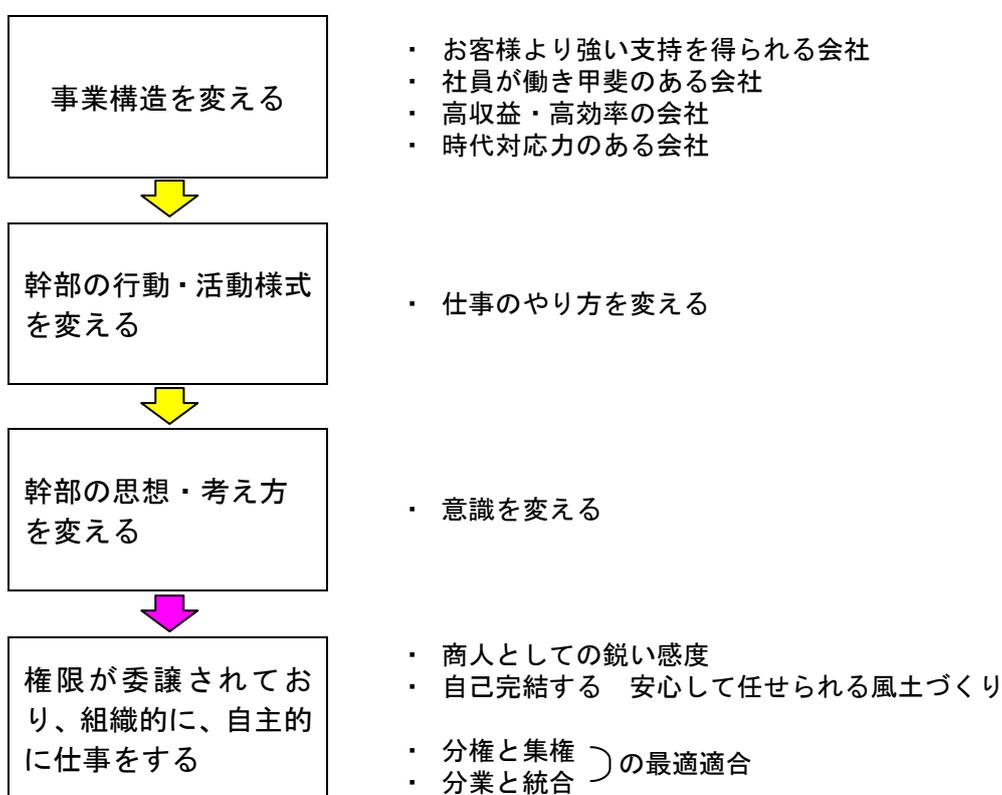
### 3. 経営学的に見た諸点

#### 3-1. 業革のゴールとステークホルダーからの視点

1982年にはじまった業革も24年を経過しながら、目標の達成はいまだ道半ばである。しかし、その骨格となる考え方は今も揺らいでいない。まずは、その設計図のいくつかを振り返って見る。なにより、イトーヨーカ堂の業革は、永遠に終わることのない活動であると理解されたい。

##### (1) 業革のゴール

図1 業革のゴール



業革の設計に当たり、そのゴールとして、事業の構造・存立基盤を「成長から生存」に向け変えていきたいということがあった。そのためには幹部の行動・活動様式を変えなければならず、それには幹部の意識・考え方を変えなければならない。結果として、現場や組織の隅々に権限が委譲され、組織的でありかつ自主的に仕事ができ、現場の組織能力が高まる。すなわち、商人として、鋭い感度をもった人々で構成された会社である。

事業構造・存立基盤の変革とは、1) お客様から強い支持を得られる会社、2) 社員にとっては働きがいのある会社、しかも、3) 高収益・高効率・高成長の会社、その前提となる4)

## 邊見敏江

競争力のある会社、また、5) 時代対応力のある会社を目指し、会社そのものを変えていき  
たかったということだ。最終的には、組織活動において、トータルで見た分権と集権のバラ  
ンス、分業と統合のバランスで最適を図りたいと考えてデザインしていた。本部の組織能力  
と現場の組織能力の強化の両立を目指していたのである。

### (2) 主たるステークホルダーから見て

イトーヨーカ堂の社是を紹介しよう。

- ・ 私達は、お客様に信頼される、誠実な会社でありたい。
- ・ 私達は、お取引先・株主・地域社会に信頼される、誠実な会社でありたい。
- ・ 私達は、従業員に信頼される、誠実な会社でありたい。

業務改革もまた、これを忠実に反映したものであらねばならない。業務改革における、ス  
テークホルダーの位置づけを示す。

### 図2 主たるステークホルダーから見て成し遂げたいこと

- 1.お客様にとって
  - (1) ご満足いただける、喜んで頂ける店に
  - (2) 価値ある商品とサービスが安く買える店に
  - (3) IYグループ（現7&iホールディングス）で買ったことが誇りに思える店に
- 2.社員にとって
  - (1) 人間としての成長のできる会社、誇りに思える会社
  - (2) 仕事や成果にふさわしい評価がなされ、報酬が得られる会社
  - (3) やりがいのある、仕事の質が高い会社
- 3.お取引先にとって
  - (1) 支払い条件がよく、契約以外の返品もなく、約束を守ってくれる会社
  - (2) 取引するほど利益が増える会社
  - (3) 経営革新手法、ノウハウが学べる会社
- 4.株主にとって
  - (1) 利益成長が高く
  - (2) 安定性のある、堅実な会社
  - (3) 安心して投資を増やしたい会社

- ・ お客様にとっては、ご満足いただける、喜んでいただける店にならなければならないし、  
お客様が求める価値ある商品とサービスが安く買える店に、そして買って良かったと思  
われるような店になりたいと考えた。
- ・ 働いている従業員にとっては、各人が人間としてより成長できる会社、誇りが持てる会  
社になるべきだろうし、仕事や成果にふさわしい評価がなされ、報酬も高まる会社、し  
たがって、やりがいのある、仕事の質の高い会社になっていくべきだろう。

## 経営学的視点から見たイトーヨーカ堂

- ・ 取引先にとっては、支払い条件がよく、契約以外の返品もなく、約束を守ってくれる会社であり、取引するほど利益が増える会社、そして何よりもイトーヨーカ堂と取引することによって、ある種のノウハウ、仕事のあり方、経営革新の手法を学べるような会社になるべきだと考えた。
- ・ もちろん株主にとっては、利益成長率が高く、安定性のある堅実な会社、安心して投資を増やしたいと思えるような会社にしようということだった。

これらの実現を図りたいというのが業革の一側面である。

### 3-2. 企業活動の普遍的目的、適合領域と業革

ここでは、業革の目的がその場かぎりの一時的なものではなかったことについて説明したい。

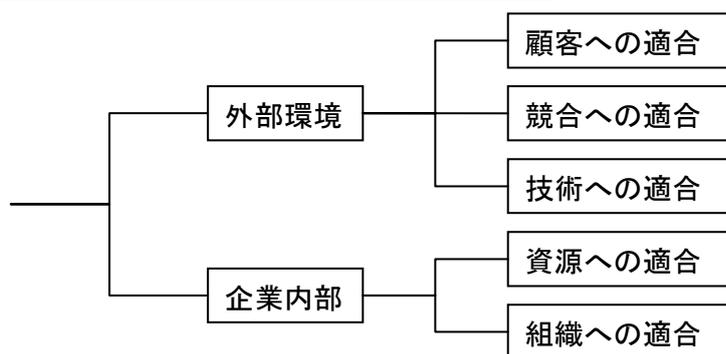
図3 企業活動の普遍的目的、適合領域

#### 1. 企業活動の目的

企業を維持・存続させる

- この為には、顧客を獲得し、維持する
- " 顧客を正しく理解する  
(欲求、ニーズ、期待、不安)
- 顧客の欲求を満足させる

#### 2. 企業活動における、変化への対応、適合領域

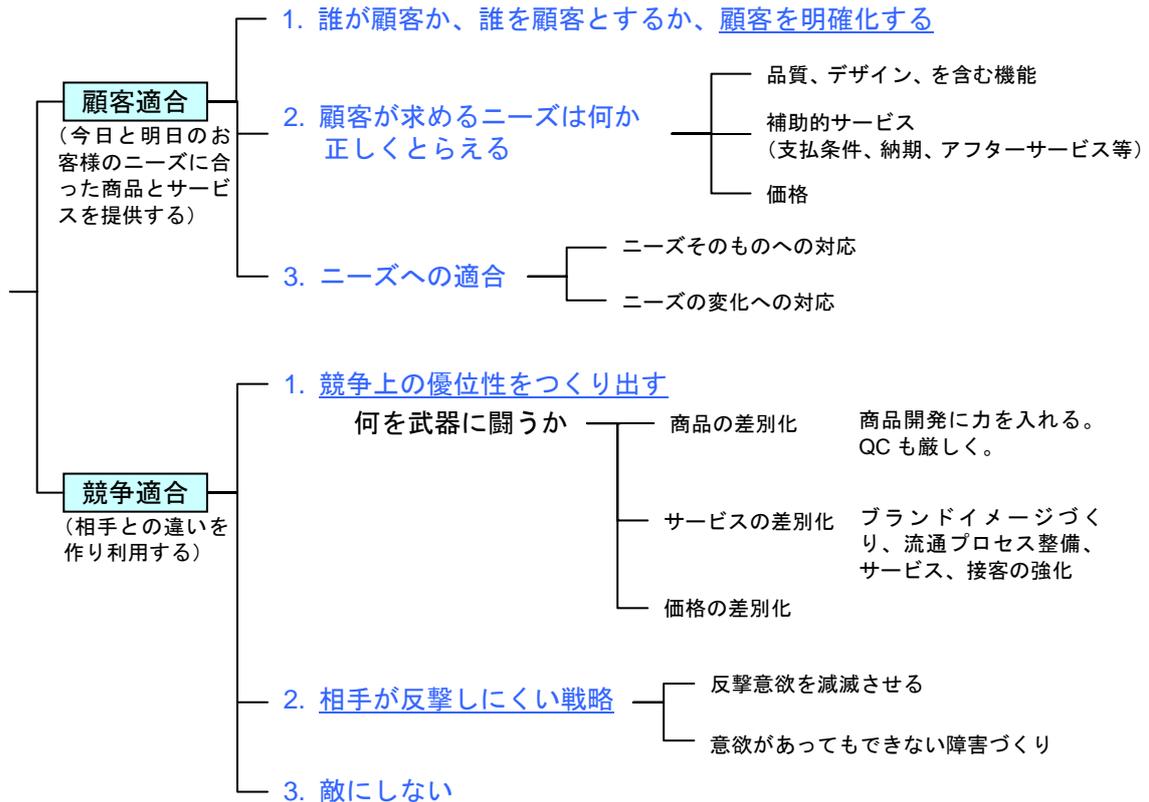


まず、企業活動の目的として、企業を維持・存続させなければならない。そのためには、顧客を獲得しなければならないし、維持しなければならない。顧客の獲得と維持には、顧客の正しい理解、たとえばいかなる欲求をもつのか、ニーズや期待、不満は何かなど、理解し

なければならず、その欲求を満足させる行動がとれなければならない。

続いて、企業活動における変化への対応と適合領域である。適合領域は、外部環境と企業内部に分かれる。外部環境における重要な適合対象は、顧客への適合・競合への適合・技術への適合である。企業内部では、資源への適合・組織への適合が重要になる。

図 4 顧客適合と競争適合



適合対象は、いかに業革に反映されるだろう。以下に見る。

(1) 顧客適合

顧客への適合は、3 つに区別できる。すなわち、1) 誰が顧客なのか、または顧客とすべきなのか、それを明確にしたうえで自問自答し続けなければならない。2) 顧客の求めるニーズを正しくとらえなければならない。顧客のニーズが、品質・デザインを含む機能なのか、補助的なサービスなのか、あるいは価格か、という点である。そして、3) そうしたニーズも変化していくので、ニーズへの適合も重要である。ニーズへの対応とニーズの変化への対応がともに行える仕組みづくりが求められる。

### (2) 競争適合

競争への適合については、イトーヨーカ堂では比較的劣後に置いているものの、影響を受けることには違いない。まず1) 競争上の優位性を作り出すこと、すなわち何を武器に闘うかということで、商品・サービス・価格の差別化がある。商品の差別化なら商品開発に力を入れ、品質管理も厳しくしなければならない。2) サービスの差別化ならブランドイメージづくりを行ったり、流通プロセスの整備、サービス、接客など、商品以外の部分の強化を行わなければならない。3) 価格の差別化を考えれば、コストダウンを限りなく行わなければならない。ウォル・マートにはコスト・プロデューサーというものがあるが、コストダウンには商品調達面のみならず、オペレーションコストの引き下げが必要になるだろう。

そもそも相手が反撃しにくい戦略を立てたり、敵にしないというやり方も考えられる。お客様のニーズが唯一の競争相手であると捉えるのが、イトーヨーカ堂グループのコンセンサスなのだ。

### (3) 組織適合

企業内部の活動で重要なのは、経営資源であり、組織適合である。組織適合には、まず1) 考え方・ベクトルを合わせなければならない。ベクトルを合わせたら、2) ベクトルの大きさ、すなわち組織の勢いを大きくしなければならない。そしてベクトルを大きくできたら、3) それを常に健全化しなければならない。この3つの活動が、組織適合において必要であると考えた。

#### ・ベクトルの統合

ベクトルを一つに統合していく、つまり考え方の一体化において極めて重要なのが、単純かつ明快な方針があること、メリハリの効いた優先順位づけができていて、それと同時に実行の裏付けづくりがなされていることである。

日産自動車のゴーン社長はこれを実行した。

#### ・業務改革ではこれを非常に単純化して示した。

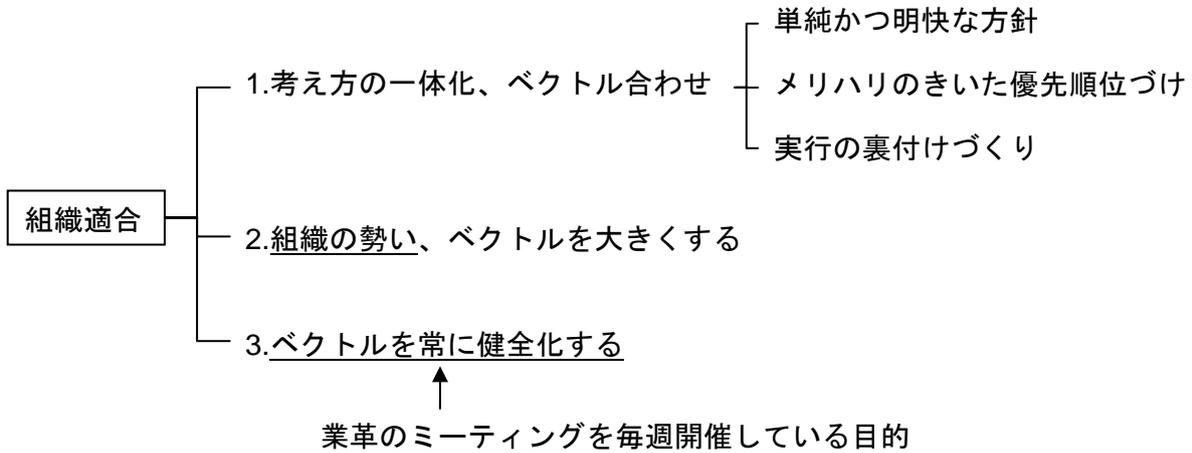
すなわち、

- ① 売れる商品を仕入れて、売れない商品をいかに仕入れないかという入り口の押さえ
- ② 売れる商品の量を増やすこと
- ③ それをできるだけ低いコストで成し遂げること
- ④ もし、売れない商品が入った場合には早く排除することである。

これらの実現に向けて、従業員各自の自問自答を促すのである。例えば、何がボトルネッ

クになっているか、その解決にはどうしたらよいか、などである。こうして、仮説検証が求められるのである。

図5 組織適合



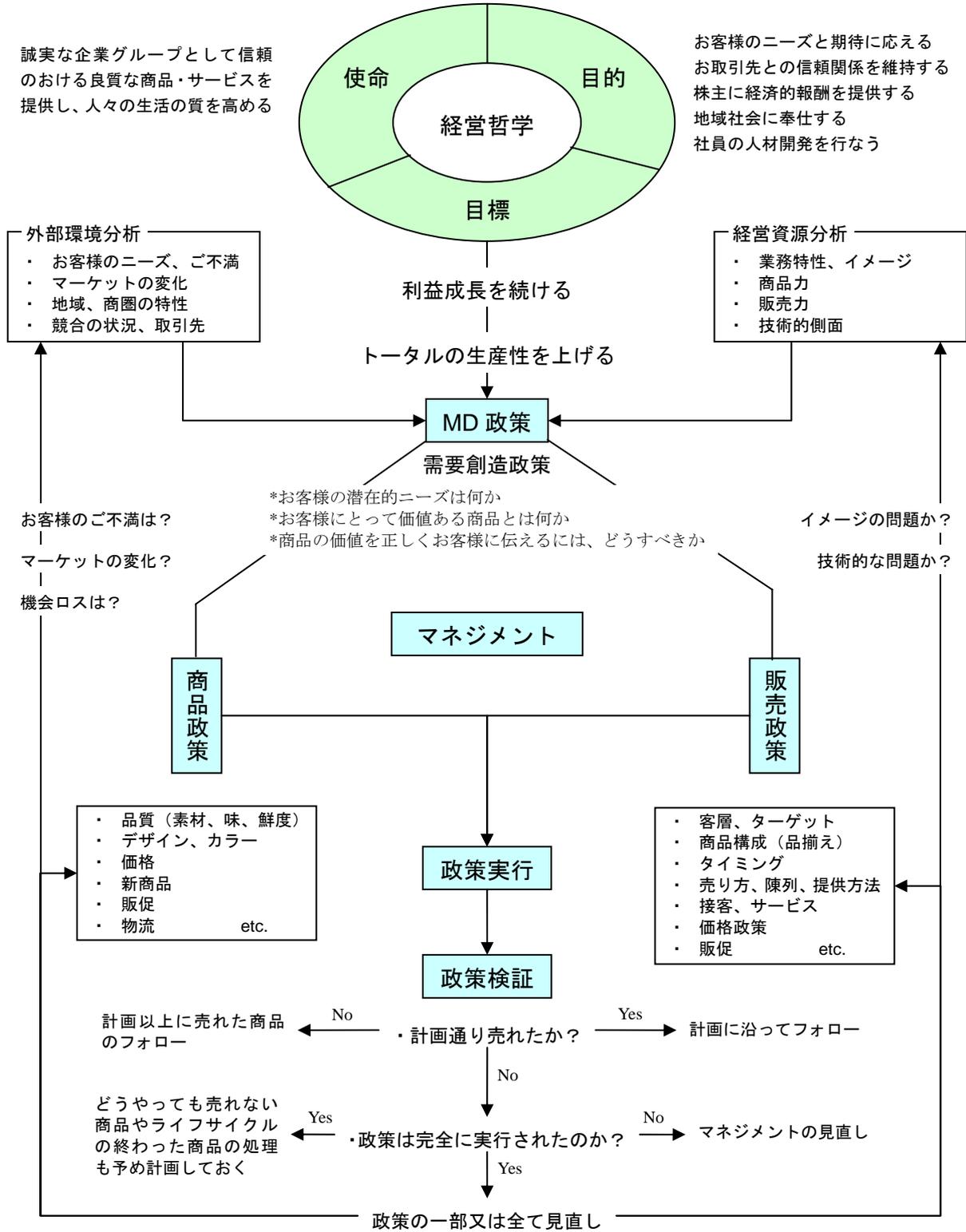
非常に単純化すると

命題	1. 売れる商品を入れる。(売れない商品を入れない)	
	2. その量を増やす。	何がボトルネックになっているか。どうしたら良いか。
	3. 低いコストで成し遂げる。	
	4. もし入ったら早く排除する。	

### 3-3. 経営全体の概念とプロセスおよびMD（マーチャンダイジング）

同社は、1980年にグループのマネジメント・システムを開発した。イトーヨーカ堂の持つべき使命とは何か、目的はどのように設定するべきなのか、目標はどうあるべきか、そうしたものをマネジメント・プロセスとして設計したのである。図6は、経営哲学を現場の政策まで浸透せしめ、政策を実行・検証し続けていくことの重要性、すなわち業革における戦略思考と、その戦略の検証の重要性を図示したものである。

図6 鳥の目：経営全体の概念とプロセス



### (1) 使命・目的・目標

まず、「誠実な企業グループとして信頼のおける良質な商品・サービスを提供し、人々の生活の質を高める」という使命がある。右側の目的は、1) お客様のニーズと期待に応えよう、2) お取引先とは高い信頼関係を維持しよう、3) 株主には高い経済的報酬を提供し優良な投資対象となろう、そして、4) 地域社会に奉仕する企業集団であり、5) 社員の人材開発に寄与していこうという5つを設定している。そうした使命・目的・目標を象徴化して、経営哲学とした。そこで当面の目標となるのは、利益成長の継続であり、トータルの生産性向上である。

### (2) MD（マーチャンダイジング）政策の立案

そのためには、外部の環境と内部の資源を意識しながら、マーチャンダイジング政策（MD政策）を策定する。そして、その政策に基づき、商品政策と販売政策に落とし込む。この3つの政策をマネジメントしていくのである。特にMD政策において重視しているのは、お客様の潜在的なニーズ、お客様にとって価値ある商品、そしてお客様に対する正確な商品価値の伝達手段を問いつけることである。このとき、本部の政策・戦略の正当性を絶えず検証し続ける、その流れが求められる。

### (3) 現場での政策実行

こうした政策は現場で実行されなければならない、さらに検証されなければならない。

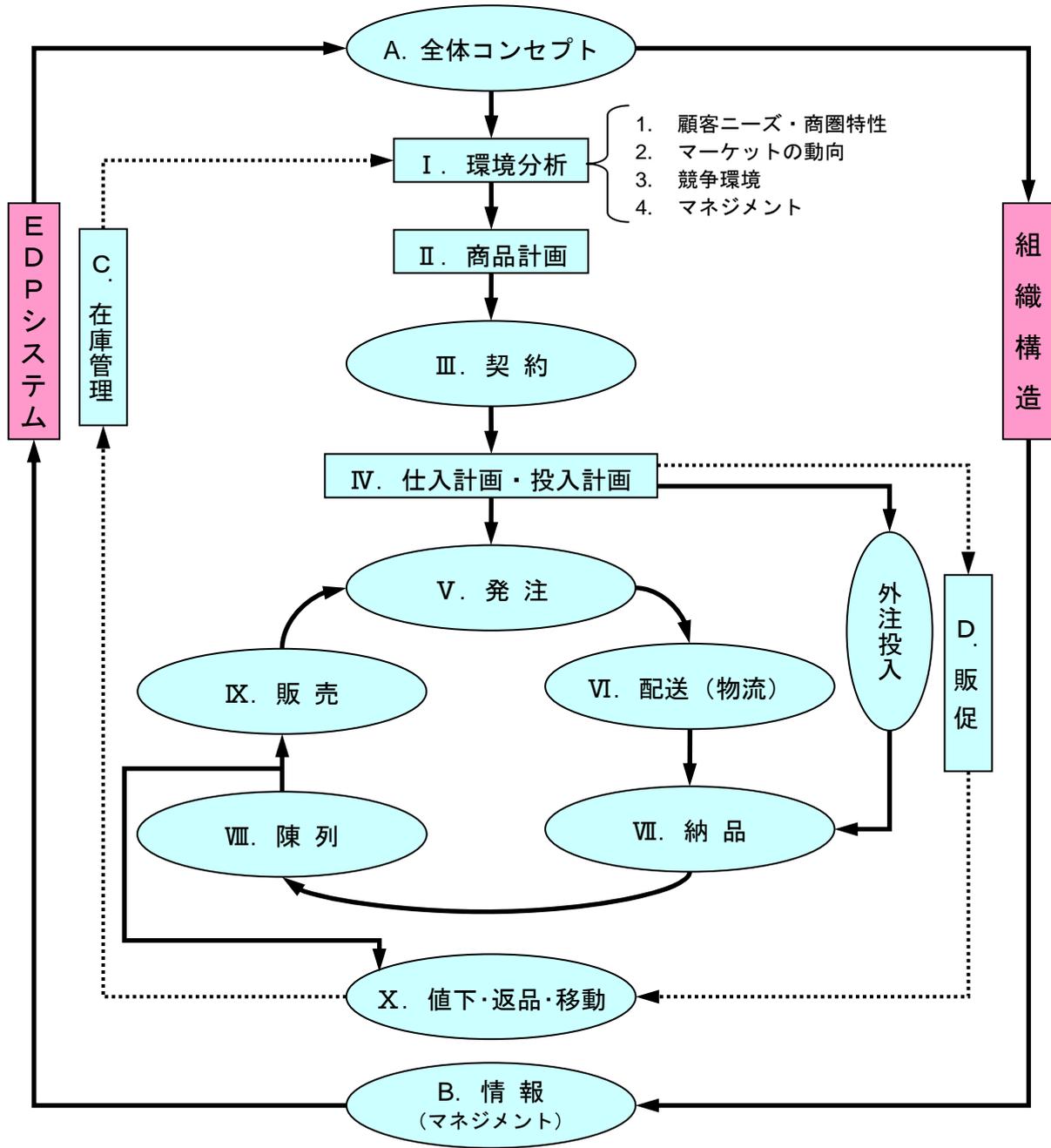
政策とは計画にすぎないので、狂うのが常である。計画通り達成できた場合、計画以上であった場合、あるいは以下であった場合、それぞれで、その後とるべき行動を考えねばならない。これにはさまざまな要因が影響する。たとえばイメージ、技術的な問題、また、人的な問題もありえる。しかしここで見るべきは、上の政策から下の現場へ、つながりを絶えず重視し、どこにボトルネックがあるのか、検証・矯正し続けていくことこそが業革の活動だということである。

### (4) MD サイクル

そうした経営のプロセスをマーケティングのサイクルとして具象化したのが図7である。

組織構造や情報システムについては追って報告したいが、この図が、MDサイクル全体のなかで特に留意すべき点を明確にして、問題解決を行っていく際に、部分に陥らない、全体を見失わないためのフレームワークになる。

図7 マーケティングのサイクル



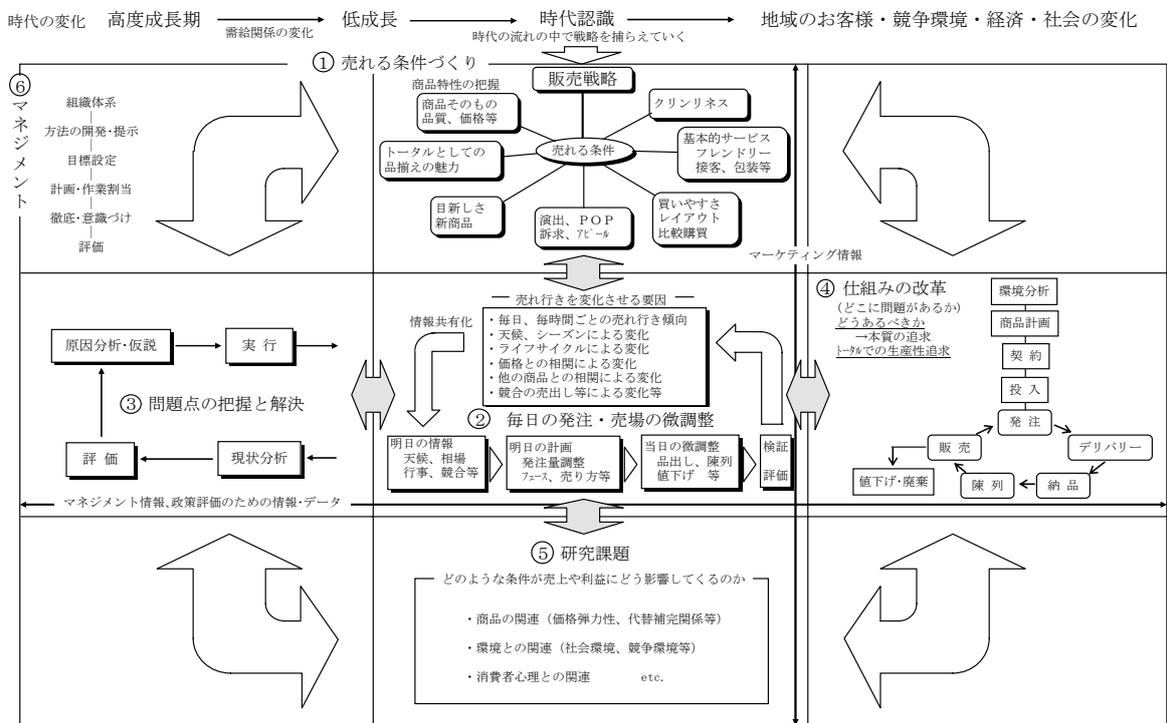
### 3-4. 単品管理経営

業革と単品管理は、うまく結び合わされなければならない。図8はこの全体構図を示したものである。

この図は、6つの機能から構成されている。なにより 1) 売れる条件を作り上げることが

重要になる。売れる条件を作ったうえで、2) 第二に、毎日の発注・売場の微調整を行う。3) 3 つ目に問題の把握と解決である。すると、個人の領域を超えて、4) 会社が対処すべき仕組みの改革を行うことになる。商流・物流といった大きな流れの中で、問題点を把握し解決していくのである。そして、5) 売り上げや利益に対していかなる条件がどう影響してくるのか、というナレッジ・知財を蓄積していく。6) その全体をマネジメントするというのが6 つ目である。

**図 8 単品管理**  
**一売れる条件作り、発注の微調整、問題点の把握と解決、仕組みの改革、研究課題**



・ 売れる条件

売れる条件は、3つの大枠に分類できる。表中左側に位置する3つが、第一の、商品に関する要件である。すなわち、商品そのものの品質・価格など、トータルとしての品揃えの魅力、目新しさや新商品の入荷状況である。次に基礎条件がある。クリンリネスの状態や、フレンドリー・サービスや接客、包装などの基本的サービスが含まれる。最後に上の2つの間にあるものとして、レイアウト・買いやすさ・比較購買が可能な程度、商品を選ぶ楽しさなどを含めた条件や、演出・訴求があり、都合以上の3つに分かれる。

### ・ 毎日の発注・売り場の微調整

第二に売れ行きを左右する日々の調整である。すなわち、日々の発注であり、売り場の調整である。天候・生鮮食品の相場・地域の行事・競合などに関する明日や将来の情報を得て、計画を立てる。さらに当日の微調整を繰り返し、結果を見極める。

売れ行きを変化させる要因には、毎日・毎時間ごとの売れ行き傾向、天候・シーズンによる変化・ライフサイクルによる変化、価格との相関による変化、例えばデラウェアを特売にかけるなら巨峰が売れないといった、他の商品との相関による変化、競合の売り出し等による変化などがある。こうした毎日の発注・売場の微調整が、単品管理の2つ目の活動になる。

### ・ 問題点の把握と解決

経営管理において広く知られた、プラン・ドウ・シー・チェック・アクション（Plan・Do・See・Check・Action）のサイクルである。

単品管理の3つ目の活動では、実行した結果を分析・評価していくことになる。このサイクルは、Plan・Do・Check・Action となり、この繰り返しがフェーズの3になる。

### ・ 仕組みの改革

問題にはそのレベルによって個人で解決できるものとできないもの、特定の組織で解決できないもの、すなわち会社として解決すべきものがある。仕組みの改革を導き出すために、細かい単品管理活動を行って問題の本質を追求しているのであり、そうしてトータルの生産性を高めようとしているのである。

業革と単品管理経営は、企業活動の本質的な活動そのものを対象領域にしているということである。

## 3-5. 環境・戦略・組織・マネジメントコントロール

1984年（昭和59年）3月、業務改革について、第5次のまとめを行なった。歴史的位置付、7つのPhase、思想・考え方の客観性、具体的改革における環境・戦略・組織・アプローチ、マネジメントコントロールにおける諸要素である。すなわち、マーチャンダイジングとバイイング、ストア・オペレーション、デストリビューション、セールスプロモーションである（巻末添付図9参照）。

### (1) 歴史的な位置づけ

ラフに歴史的経緯を振り返ってみる。

1980年に成長から生存策重視へ方向転換した。1981年に上半期減益、大店法強化、緊急

下半期対策、荒天準備態勢へ、そして 1982 年全社的荒天準備の実行と組織改革、業革へと進んだ。

## (2) 業革の Phase

多くの場面で紹介してきたとおり、効率面からの設計は、在庫の生産性、スペースの生産性、人的生産性、販促の生産性、組織の生産性向上を目指してきた。

## (3) 思想の客観性

多くの外部識者の意見を求めた。設計思想の裏づけと実行への勇気づけである。

例えば、慶応義塾大学の清水龍瑩先生、モルガンスタンレーの Loeb 先生、ウォル・マートのシューメーカー社長、マネジメントホライズン社の W. R.ダビットソン氏である。

代表的なアドバイスを紹介する。

### ・Loeb 氏

4P (Planning, Productivity, Profit, People) を大切にせよ。

また、効率的なシステムと効果的な販促、適材適所の人材配置である。さらに大切なことは、お客さんにとって明確なイメージを持つことである。

### ・SRI (スタンフォードリサーチ) W. C. Hegg 氏

新しい Domain をつくることなく、現在のイトーヨーカ堂のイメージをふまえ、現在の事業基盤を外れるな。Low cost producer になれ。イトーヨーカ堂のお客さんのプロフィール (ステージ、ライフスタイル)、日本のお客さんのプロフィール、ニーズのピックアップから機会と問題点の整理を。

### ・ウォル・マートのシューメーカー社長

小売業の課題は、よいプランの立案、よいシステムの作成、メーカーを巻き込んだ革新の実現である。

### ・W.R. ダビットソン氏

人、スペース、在庫の生産性が PL (損益計算書)、BS (貸借対照表) に与えるインパクトが大きい。トータルのシステム、トータルのアプローチが必要である。

以上は要旨である。伊藤社長 (現名誉会長) と邊見は、機会を見ては外部の識者の見解を聞き、政策立案の一助とし、かつ、政策への自信を深めた。

## (4) 具体的業革思想

要点のみを記す。

### ・環境認識

- 1) 成長より生存を考える時代である。
- 2) 基礎体力さえあれば、いつでも新しい事業に参入できる。基礎体力づくりが先。
- 3) 真の競争相手は顧客のニーズである。
- 4) 業績不振は、環境への対応と基本ができていないことによる。
- 5) 買い手市場である。小売業がリーダーシップを取る時代と認識し、対処しなければならない。

### ・戦略

- 1) 拡大均衡を目指す。
- 2) Low cost producer、損益分岐点を下げる。
- 3) 過去の慣習、矛盾、歪みの是正。

### ・組織

- 1) 約束事が履行される体質づくり。妥協し合わない風土づくり、仕事と人格は別に扱う。
- 2) ストアに任せる方向、ホロニックカンパニーづくり。
- 3) 責任分担の明確化。在庫責任は100%店の責任。
- 4) 数値責任と評価制度の連動。
- 5) 外部アドバイザーの組織化などである。

### ・アプローチ

- 1) すべては個から。単品思想、個店思想。
- 2) お客様から、ストアから出発する。
- 3) 本部としての統合を図る。マーケティング、マーチャンダイジング・ポリシーなどにおいて。

### (5) マネジメントコントロール

以上の考え方を踏まえて、4つのマネジメントコントロール対象を策定した。

### ・マーチャンダイジング、バイイング

それは、商品のライフサイクルの加速化、短縮化への対応でもある。たとえば、1) 取引先を大切にする。イトーヨーカ堂と取引をすることによって利益が上がること。2) 仕様書発注、契約の尊重。その代償として鮮度や未納、納品時間まで対象にした正しい取引の要求。

3) マーチャンダイジング方針の策定とその具体的関連作業の実施。4) バイヤー別の目標づくりなどである。

#### ・ストアオペレーション

この面における目標は、1) 在庫はすべて売れ筋のシステムづくり、2) 売り場の拡大・縮小が弾力的にできるシステムづくり、3) 100%パートで可能なシステムづくりなどである。これには、ストアにおける工数や稼働分析などの作業を必要とした。

#### ・物流面

1) 在庫を持たないで商売するシステム、2) 納品指定とデリバリーの細分化、3) ストアの作業から納品スケジュールを組むことなど、目標は高いものを示した。このためには、商品別物流コストの把握、どこに工数をかけるのがベストか、共同配送の研究、センターにおける人的工数分析などが、関連作業として必要であった。

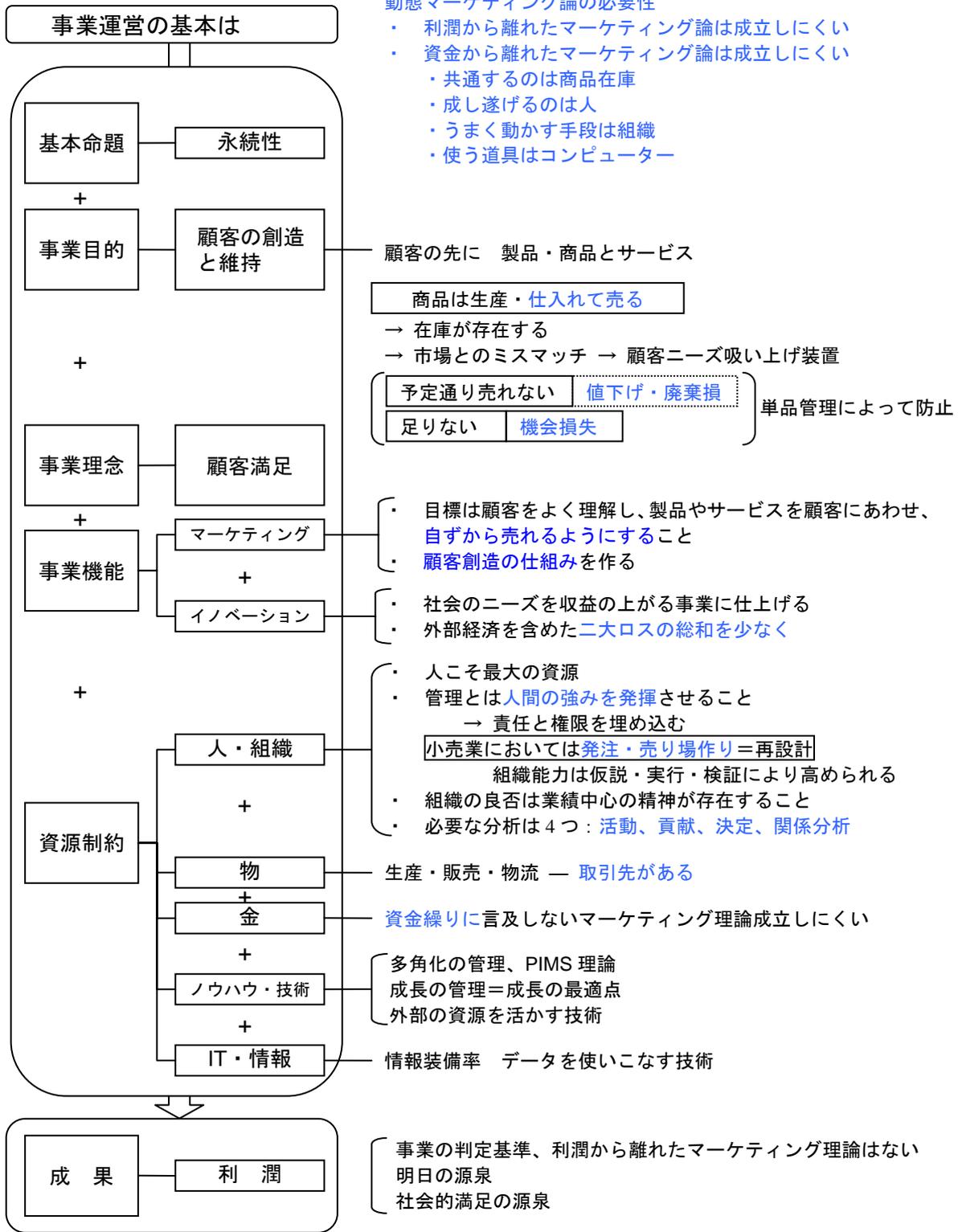
#### ・セールスプロモーション

最後は販売促進における業革である。それは、利益の取れる販促の実現である。販促コストと在庫増、ロス・値下げ増、工数増などから、売り出しが収支においてマイナスになっていた。また、目玉の打ち出しによる販促は、消極的、かつ、逆・マイナスイメージさえ作りだしていた。これを打破するために、販売促進計画と物流・ストアの人的物的体制の連動、電波媒体を主とする時代への対応、チラシ作製期間の短縮化などの改革目標である。

### 3-6. P.F.ドラッカー

最後に、業革と単品管理経営を、P.F.ドラッカー氏の理論に関連づけてみたい。大胆に単純化すれば、事業運営の基本は5つで構成される。1) 基本命題は永続性の確保、2) 事業目的は顧客の創造と維持、3) 事業理念は顧客満足、4) 事業の機能はマーケティングとイノベーション、5) 資源制約として、人・組織、物、金、ノウハウ・技術、IT・情報など。そして、成果物として、利潤を確保するのである。

図 10 事業運営の基本



#### ・顧客の創造

顧客の先に製品・商品とサービスがある。商品は生産ないし仕入れて売る。ここには在庫が存在する。しかし、商品・サービスと顧客、すなわち市場にミスマッチが生じる。この結果、予定通り売れない商品に値下げ、廃棄ロスが発生する。また商品の不足からは機会損失が発生する。だが、この一部は、単品管理によって防止できる。

#### ・事業機能

マーケティングにおける目標は、顧客をよく理解し、製品やサービスを顧客に合わせ、自ずから売れるようにすること、そして、顧客創造の仕組みを作ることである。イノベーションは、社会のニーズを収益の上がる事業に仕上げることであり、外部経済を巻き込んで、二大ロス（機会損失と値下げ・廃棄ロス）の総和を少なくすることである。

#### ・資源制約

人こそ最大の資源である。その管理とは、人間の強みを発揮させることである。そのためには、責任と権限を組織機能に埋め込まなければならない。小売業におけるその一つが、発注と売り場づくりであり、仮説・実行・検証によって高められる。組織の良否は、業績中心の精神が存在することなのである。

金の面というなら、マーケティング理論に資金繰りの考えを入れたい。IT・情報分野では、データを使いこなす技術を重視している。

#### ・利潤

利潤は事業の判定基準であり、利潤から離れたマーケティング理論は存在できない。利潤は明日の成長への源泉であり、社会的満足の源泉である。

## 4. 原点回帰

### (1) 死に筋排除の目的と制約条件

企業からみれば、売れ筋商品・新商品のスペースはなんとしてでも確保しなければならない。そのうえで、売れ筋商品と売りたい商品を目立たせて販売効率を向上させ、収益力の向上につなげたい。これが、企業側にとっての死に筋排除の目的である。顧客サイドにとっては、必ずしも楽しいものではなく、苦痛でさえある買い物が、楽になるということだ。また、従業員からみれば、作業を楽にし、生産的仕事の増加によって生産性を向上させることが、死に筋排除の目的となる。

とはいえ、死に筋だからといって、すぐに排除することは戒めている。商品は生きている。

原則としてあらゆる手を下して、検証してからでなければ、排除してはならない。たとえば、「ABC」分析でいえば、「A」は「A」ではない、「B」は「B」ではないということがありうる。つまり、機会損失を起こして「B」や「C」になっていることがありうるのだ。同じ場所で、同じ陳列量であれば、ABC 分析は有効だが、現実はそうではない。正しい見極めが求められる。検証が不十分なままに、死に筋の判断はしない。

### (2) なぜ「仮説」を立てるのか：目的は小売業の科学化への接近

最近、ボストンコンサルティンググループの内田和成先生が『仮説思考』（2006）という本を書いた<sup>1</sup>。内田先生のいう仮説は、イトーヨーカ堂の仮説とは少々異なる。内田先生が考えているのは、「まず結論ありき」の仮説である。まず答えとしての目標があり、その目標達成に有効な方法を考えていく。しかし同社では、仮説を小売業の販売の科学化と捉える。つまり、ある種の条件が売り上げや利益にあたる影響を検討するのだ。条件には、①商品の関連（価格弾力性の程度や代替補完関係）や、②環境との関係（社会環境、競争環境など）、③消費者心理との関係などがあり、それらがおよぼす影響を見届け、知識を蓄積していく。機会損失と値下げ・廃棄ロスをなくし、顧客満足を高める手段として、仮説は必要欠くべからざるプロセスであると捉えるのである。社内では次のような言葉を使っている。すなわち、「仮説のない検証は『現象』に過ぎず、検証のない仮説は『思い込み』に過ぎない、仮説のある検証が『科学』への第一歩」というもので、この考え方を従業員たちが行動指針として認識している。小売業はなにより労働集約型の産業であり、他の産業との大きな違いがここにある。つまり、働く人々の「細部の知恵」をどれだけ活かせるかということがきわめて重要になるのであって、仮説の精度は徐々にあげていけばよい。精度にこだわるあまり慎重になりすぎるよりも、仮説に則った行動を振り返っては、そこで直すべき行動を修正し、発展させるべき行動は発展させて大きくしていく、そうした態度を尊重している。

### (3) 仮説と検証においてイトーヨーカ堂は事後的か

仮説と検証において、イトーヨーカ堂は事後的だろうか。イトーヨーカ堂とセブン-イレブンでは仮説・検証の使い方に違いはあるが、それでも、イトーヨーカ堂が事後的かという点、NOに近いと答えたい。なぜなら、業態特性がもたらす相違がいくつかあるという点に留意すべきではないだろうか。

根本的な考え方を共有しながらも、①イトーヨーカ堂の商品構成の複雑さから精度の差が発生している面がある。商品構成の違いの代表が、生鮮食品を扱っていることだ。鮮魚や青果には市場があり、相場が絶えず変動する。しかも、そうした生の原材料を買って丸ごと売

<sup>1</sup> 東洋経済新報社

っているわけではなく、原料の加工・生産が加わる。このとき、人的能力が歩留まりや値づけに多大な影響を与える。多くの人員の関与という複雑さがある。また、②消費者心理の刺激が求められる。伝統的に販促を行わないコンビニエンスストアとスーパーの違いである。ウォル・マートのエブリデー・ロー・プライスが、日本で通用しなかった点は象徴的だ。日本では、スーパーに対して、売り出しに対する暗黙の期待があるのではなかろうか。

③セブン・イレブンには、商品開発・商品供給能力、取引先へのリーダーシップで圧倒的な強みがある。特に、自主開発商品・PB（プライベート・ブランド）のウェイトが50%を超えているので、リピート・オーダーができるという前提があり、たとえ店の要求があっても応えられないイトーヨーカ堂とは異なる。これは検証を大きく左右する。さらに④セブン・イレブンは、生産・物流・販売まで、一貫管理を行っており、製造業的販売業・SPAともいえる業態に発展している。そのほかにも、⑤セブン・イレブンには、情報システム・教育・小集団活動に優れている面がある。

イトーヨーカ堂とセブン・イレブンには、かくのごとく、違いが認められるのだろう。

ダイヤモンド社『サプライチェーンの経営学』<sup>2</sup>で、スタンフォード大学のリー教授が次のように述べている。曰く、セブン・イレブン・ジャパンは、俊敏性・適応力・利害の一致という3つのAをすべて兼ね備えた企業が競争優位に立つことを示すベスト・プラクティスである。リー教授は、他にスペインのZARAもあげていた。

イトーヨーカ堂とセブン・イレブン・ジャパンはともに消耗頻度の高い商品を中心に扱っており、商品のライフサイクルは短く（これは仮説検証サイクルもメーカーより当然早くなることを意味する）、さらに全員参加の仮説・検証を行っている。こうした点で、メーカーよりも厳格さにおいてゆるくならざるを得ない所与の条件があると思う。いずれにしてもイトーヨーカ堂も事後的であってはならないと意識はしているが、セブン・イレブンとの経営力の差、検証の差などがあるというのはご指摘のとおりである。

なお、本稿の執筆にあたり、藤本隆宏先生、松尾隆先生、松井幹雄先生、田中正先生、笹川敦司先生より、多大なご示唆を与えられた。また、横井隆氏に多大なご協力・ご助力を賜った。ここに謝して御礼申し上げます。

## 参考文献

内田和成（2006）『仮説思考』東洋経済新報社

<sup>2</sup> DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部著

田中正 (2006) 「トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化—自動車販売業の業務改革プロジェクト—」 MMRC50

松尾隆 (2006) 「イトーヨーカ堂」『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社新書

藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社

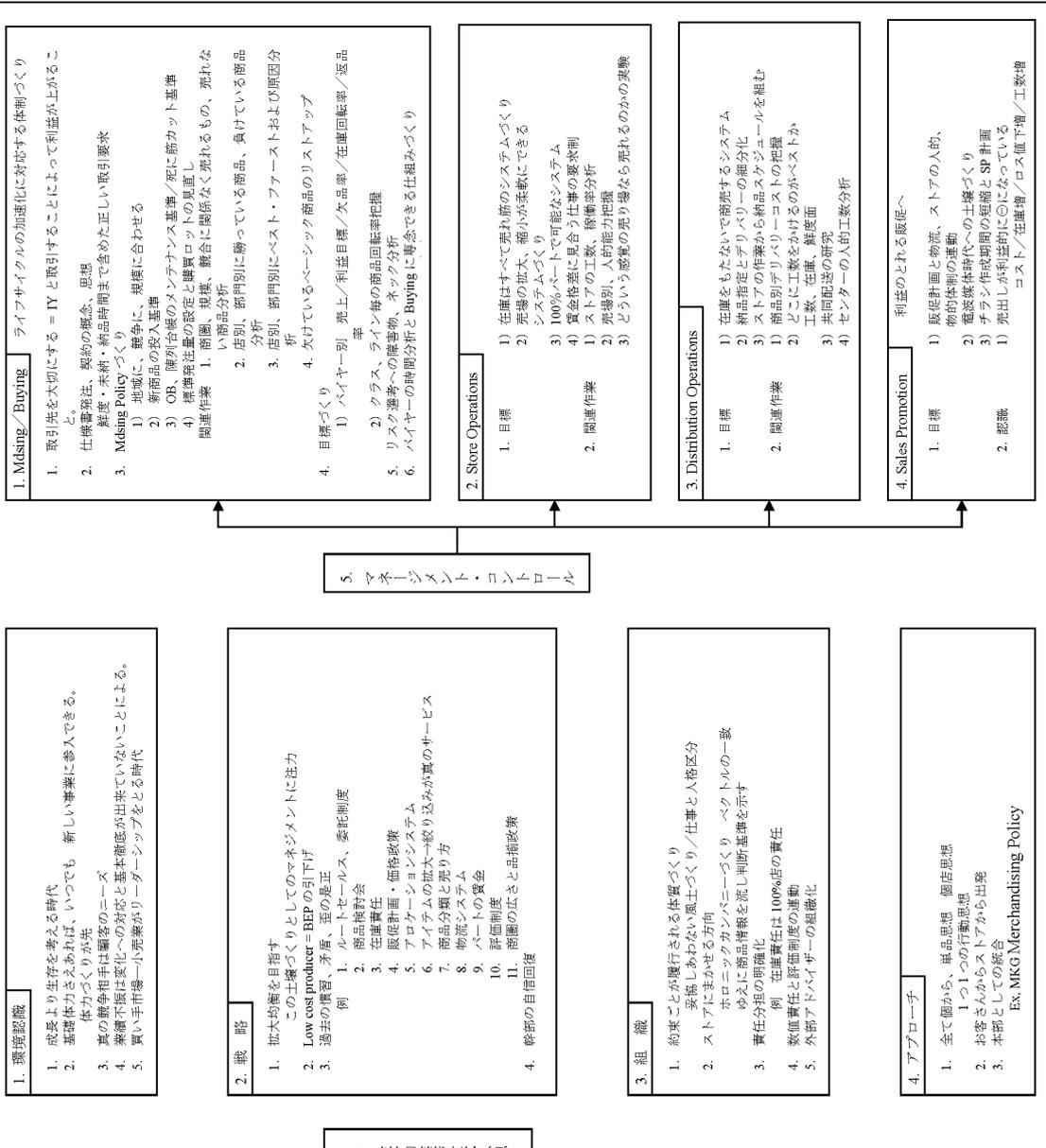
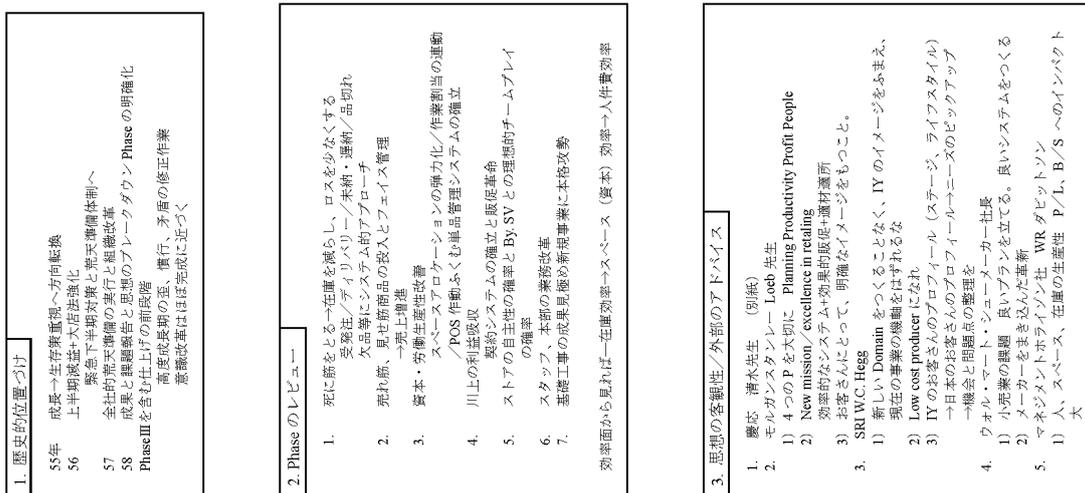
邊見敏江 (2007a) 「イトーヨーカ堂の現場管理—「業務改革の取組事例」—」 MMRC159

邊見敏江 (2007b) 「イトーヨーカ堂の業務改革—取り組みの経緯とその本質—」 MMRC141

邊見敏江 (2008) 「イトーヨーカ堂の単品管理」 MMRC189



図9 環境・戦略・組織・マネジメントコントロール



**1. Mdsing/Buying** タイフサイクルの加速化に対応する体制づくり

- 取引先を大切にすることによって利益が上がることを先と
- 仕様書発注、契約の概念、思想
- Mdsing Policyづくり
  - 地域に、競争に、関係に合わせる
  - 新商品の投入基準
  - OB、随列台帳のメンテナンス重視/死に筋カット重視
  - 標準発注量の設定と購買ロットの見直し

関連作業 1. 商團、相模、競合に關係なく売れるもの、売れない商品分析  
2. 店別、部門別に勝っている商品、負けている商品分析  
3. 店別、部門別にベスト・ファーストおよび原因分析  
4. 次けているベージング商品のリストアップ

目標づくり

- バイヤー別、売上/利益目標/欠品率/在庫回転率/返品率
- クラス、ライン毎の商品回転率把握
- リスク選考への暗黙物、ネック分析
- バイヤーの時間分析とBuyingに専念できる仕組みづくり

**2. Store Operations**

- 目標 1) 在庫はすべて売れ筋のシステムづくり  
2) 売場の拡大、縮小が柔軟にできるシステムづくり  
3) 100%ペーパーで可能なシステム
- 関連作業 1) ストアの工数、稼働率分析  
2) 売場別、人的能力把握  
3) どういう感覚の売り場なら売れるのかの実験

**3. Distribution Operations**

- 目標 1) 在庫をもたないで販売するシステム  
2) 納品指定とデリバリーの細分化  
3) ストアの作業から納品スケジュールを組む
- 関連作業 1) 商品別デリバリーコストの把握  
2) どこに工数をかけるのかのベストな工数、在庫、健康度  
3) 共同配送の研究  
4) センターの入的工数分析

**4. Sales Promotion** 利益をとれる販促へ

- 目標 1) 販促計画と物流、ストアの人的、物的体制の連動  
2) 電通媒体時代への土壌づくり  
3) テラソン作成期間の短縮とSP計画
- 認識 1) 売出しが利益的に◎になっているコスト/在庫増/工数増

**5. マネジメント・コントロール**

**1. 環境認識**

- 成長より生存を考える時代
- 基礎体力を高めなければ、いつでも新しい事業に参入できる。体力づくりが先
- 真の競争相手は顧客のニーズ
- 業績不振は変化への対応と基本価値が出来ていないことによる。
- 買い手層層一小売業からリーディング層をとる時代

**2. 戦略**

- 拡大戦略を目指す  
この土壌づくりとしてのマネジメントに注力
- Low cost producer=BEPの引下げ
- 過去の慣習、矛盾、歪の修正

例 1. ルートセーブルス、委託制度  
2. 商品検討会  
3. 在庫責任  
4. 販促計画・価格政策  
5. アロケーションシステム  
6. アイテムの拡大一級取り込みが車のサービス  
7. 商品分類と売り方  
8. 物流システム  
9. パートの賃金  
10. 評価制度

II. 商團の広さと品揃政策

**3. 組織**

- 約束ごとが履行される体制づくり  
妥協しあわない風土づくり/仕事と人権区分
- ストアにまかせせる方向  
ホロニクカカンパニユーづくり/ペクトルの一級  
ゆえに商品情報を通し判断基準を示す
- 責任分担の明確化  
例 在庫責任は100%店の責任  
数値責任と評価制度の連動
- 外部アドバイザーの組織化

**4. アプローチ**

- 全て個から、単品思想 個店思想  
1つ1つの行動思想
- お客さんからストアから出発
- 本郷としての統合  
Ex. MKG Merchandising Policy

**4. 具体的業務改革思想**

**1. 歴史的位置づけ**

- 54年 成長→生存重視へ方向転換
- 56 上半期減益+本屋強化  
緊急で当部対策と荒天準備体制へ
- 57 全社的荒天準備の実行と組織改革
- 58 成長と課題報告と意思のブレークダウン Phaseの明確化  
PhaseIIを含む仕上げの新段階

高度成長期の歪、慣行、矛盾の修正作業  
意識改革はほぼ完成に近づく

**2. Phase of the Review**

- 死に筋をとる→在庫を減らし、ロスを少なくする  
受発注/ディリバリー/送料・運納/品切れ
- 欠品率にシステム的アプローチ  
→売上増進
- 買本・労働生産性改善  
/POS作動ふくむ商品管理システムの確立
- 川上の利益回収  
契約システムの確立と販促革命
- ストアの自主性の確立とBy.SVとの理想的チームプレイの構築
- スタッフ、本部の業務改革
- 基礎工場の成果見直し新事業に本格攻勢

**3. 思想の空襲性/外部のアドバイス**

- 藤志 清水先生 (別紙)
- モルガンスタンレー Loeb 先生  
1) 4つのPを大切に Planning Productivity Profit People  
2) New mission/excellence in retailing.  
御座ぬシステムは御座ぬ御座ぬ御座ぬ
- お客さんにとって、明確なイメージをもつこと。  
SRI W.C. Hegg  
1) 新しいDomainをつくることなく、IYのイメージをふまえて、現在の事業の機軸をはすけるな  
2) Low cost producer になれ  
3) IYのお客さんのプロフィール(ステージ、ライフスタイル)  
→日本のお客さんのプロフィール→ニーズのピックアップ  
→機会と問題点の整理を
- ウオル、マート、シューメーカー社長  
1) 小売業の課題 良いプランを立てる。良いシステムをつくる  
2) メーカーをまき込んだ革新  
3) マネジメントホライゾン社 WR デビッドソン  
1) 人、スペース、在庫の生産性 P/L、B/S へのインパクト

効果面から見れば、在庫効率→スペース (資本) 効率→人件費効率