

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

MMRC-J-141

イトーヨーカ堂の「業務改革」
— 取り組みの経緯とその本質 —

東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員
邊見 敏江

2007年8月



東京大学21世紀COE [整備済]
ものづくり経営研究センター

イトーヨーカ堂の「業務改革」

—取り組みの経緯とその本質—

東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員

邊見 敏江

2007年5月

要約: 創業以来 30%という高い増益率を続けてきたイトーヨーカ堂が、1981 年下期に減益の見通しになり、成長から生存へ、方向転換を迫られた。全社を通じた意識の転換を伴う「業務改革」が求められたのである。しかし、「業務改革」が行なったことは、じつはイトーヨーカ堂がかねて培ってきた「基本の徹底」であった。「業務改革」の企画・推進に携わった立場から、「死に筋排除」「仮説と検証」「現場への権限委譲」といったイトーヨーカ堂の「業務改革」の中核を辿り、長期的な組織能力構築に寄与する組織ルーチンが確立していく道程を概観する。そこには、トヨタをはじめとする日本の優良企業が有すると言われる「長期的な組織能力構築」や「継続的な改善」の活動が見られる。すなわち、概ね製造業のそれに議論が集中しがちの「能力構築能力」が、非製造業の小売業であるイトーヨーカ堂において養われていたのである。

1. はじめに

本稿の目的は、非製造業における、長期継続的な能力構築のための企業活動のあり方を考察することである。その事例として、総合スーパーマーケット（GMS）大手であるイトーヨーカ堂の「業務改革」をとりあげ、その歴史と役割を分析する。一般に、長期的な組織能力構築や継続的な改善といった企業活動は、日本の優良企業が持つ特徴の一つと言われてきた。しかし、その事例は世界市場で競争力を持つ一部の製造企業（例えば、トヨタ自動車）に集

中していたといえる。ところが、一般的に国際競争力を欠くと総括されることの多い日本の非製造業の中にも、長期的な組織能力構築のための組織ルーチン（いわゆる能力構築能力）を有する企業は存在する。

セブン&アイ・ホールディングスの主要会社であるイトーヨーカ堂は、近年、トヨタ系の現場指導コンサルタントを受け入れ、様々な改善活動を行ったことで注目された。しかし、GMS（総合スーパー；ゼネラル・マーチャング・ダイニング・ストア）の基礎を作ったイトーヨーカ堂には、創業期から、業務の仕組みづくりと利益を重視する経営姿勢があり、そのために、経営理論と実務手法の両面から、参考となる取り組みを研究し、現場に積極的に取り入れてきた。実際に、トヨタの業務の仕組みも TQC 活動の一環として、1960 年代にはすでに研究し、取り入れていたのである。

1980 年代には、小売環境が大きな変化の時期を迎えた。すなわち、高度経済成長期の画一的消費者ニーズ対応や、出店による企業規模拡大のロジックから、低成長期、多様化する消費者ニーズに対応した新たな企業成長のロジックへという転換期である。このとき、イトーヨーカ堂は、「業務改革」（いわゆる「業革」）という全社活動によって、同社の経営の基本である、在庫管理と資金回転の向上を、改めて全社員で確認し、徹底して遂行した。それが時代の環境変化に適合し、日本の代表的小売業へ発展せしめたと解釈される¹。同業他社のダイエーやマイカルらが、出店による規模拡大などの従来の成長ロジックを十分に修正できずに、環境変化の中で経営破たん追い込まれたのとは、まさに対照的な結果といえる。

ここで見落としてはならないのは、イトーヨーカ堂の「業務改革」が、経営不振に陥った企業が、期限を区切って経営再建に取り組むといった場当たり的な施策ではなく、むしろ同社が元来追求してきた基本の再徹底という性格の経営活動であり、現在もなお継続的に取り組まれている活動であるという点だ。こうしたイトーヨーカ堂の経営の思想と行動は、トヨタのそれに似ており、イトーヨーカ堂が、ときに「ものづくり経営思想の小売業」とも言われるゆえんかもしれない²。

本稿では、イトーヨーカ堂が、1980 年代の経営環境の変化に際して、取り組んだ「業務改革」を振り返るとともに、その経営における意味合い、その本質を検討していくことを目的としている。

1-1. チェーンストアを中心とした戦後日本の小売業界の概観

我が国の小売業は、少なくとも 1960 年代まで百貨店がリードしてきた。1960 年の池田内閣による「国民所得倍増計画」（10 年間で国民所得を倍増するという政策）にも支えられ、

¹ 80 年 2 位単体売上 6,879 億円、90 年 2 位同 13,431 億円、00 年 1 位同 14,597 億円。

² 藤本隆宏（2007）『ものづくり経営学』光文社新書, pp. 317-318.

イトーヨーカ堂の「業務改革」

百貨店は国民に生活の夢を売ってきた。1959 年ころ、通産省が流通近代化策を施し、学界でも問屋無用論が台頭するなど、「流通革命」が標榜された³。

これらに前後して、GMS の出現が相次ぐ。1957 年にダイエー、西友ストア、1963 年にはニチイが設立された。また、1969 年ジャスコ、1971 年にはユニーが誕生している。1960 年代半ばに台頭した GMS は、「衣・食・住」の商品を束ねたワンストップショッピング、しかも比較的安価な価格で販売するという事業モデルが消費者の支持を得て、急成長を遂げた。

GMS は、後に大規模小売店舗法（以下、大店法）の施行によって成長ペースが鈍化したものの、1970～80 年代を通じて成長を続けた。1973 年には GMS 最大手のダイエーがデパート最大手の三越を抜いて、小売業界で売上高 1 位にたった（1960 年から 1990 年初頭のチェーンストアを中心とする小売業界の歴史的変遷は、**図 1** を参照）。

図 1 小売業界の歴史の変遷

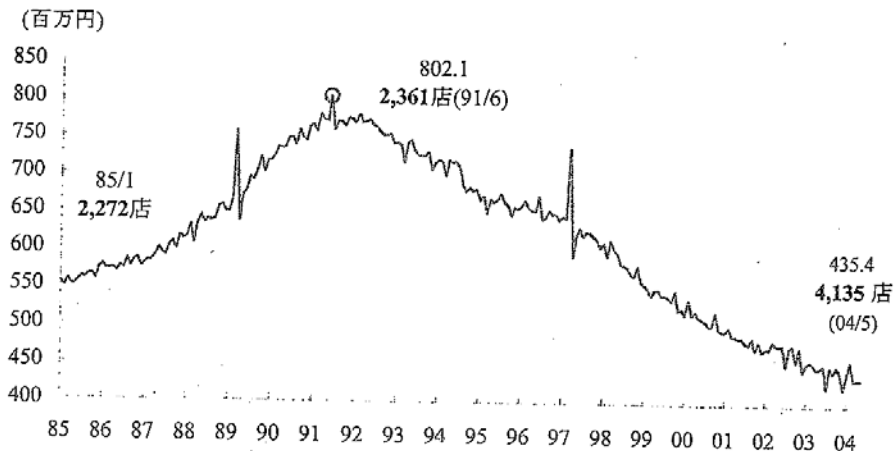
	産業構造	大手企業	流通全般	変化の要因	競争パターン
60～64年 (S35～)	メーカー・卸主導的時代 55年～高度成長時代で百貨店優位	創業期 57年：ダイエー・西友など 63年：ニチイ設立	59年：通産省 流通近代化促進期	55～73年 高度成長期	セルフ方式の導入 53年：紀ノ国屋
65～69 (S40～)	生活の夢 戦後20年：もはや戦後でない	スケールメリット神話期 (第一次再編成期) →ダイエー主導	流通革命醜聞期 (問屋無用論の台頭など) 田島・林周二先生		商品構成と品揃えの幅 商品の豊富さ 初期ジョブ・センター時代
70～74 (S45～)	73年：ダイエーさんが売上 で三越を抜きNo.1となる	59年：ジャスコ誕生 成長前期 71年：ユニー誕生 72年：ユニード	百貨店・小売店との葛藤期 73年4月大店法提出、9月 成立、74年3月施行	71年：ニクソンショック 変動相場制移行→360円終業 73年：第一次オイルショック 74年：投資規制・総需要抑制	価格・売り方など同質競争 の激化
75～79 (S50～)	メーカーとの葛藤 チェーンストア優位の時代	成長後期 (第二次再編成期) 成長の歪み発生	第一次出店規制期		
80～84 (S55～)		体力悪化期 時代対応力の喪失	第二次出店規制期 (実質許可制)	79年：第二次オイルショック 81年：第二次大店法 地方の時代→都市再開発	複合的施設による集客 ・ららぽーと ・つかしんなど
85～89 (S60～)	メーカー・卸との共存時代 業態分化、再生の時代 ・豊かさ→百貨店 ・ファミリー出現	再建期 進路の模索	リニューアル期 子会社の上場		差別化模索 質的競争の始まり
90～94 (H2～)	バブル経済の精算 リストラクチャリング 93年：通産省が流通業の体質 強化策検討へ	新業態の模索 第三次再編の動き→秀和也	アウトサイダーの成長 スクラップ&ビルド促進 創業者時代の変化	バブル経済 円高・土地高・株高 89年：日米構造協議問題 大店法緩和 消費税導入	・情報システム ・生産体制 ・物流システム ・商品構成と品揃えなど 在庫問題にスポット ：1Yの業革が大潮流に

邊見敏江（1988）（1996改訂）各種資料をもとに作成

ところが、規模、手続、閉店時刻・休業日数関連規制など、出店調整を担ってきた大店法の段階的規制緩和がはじまる 1990 年を境に、業界の出店急増に伴う供給過剰体制の進行および、小売業態間の競争激化によって、売り場面積当たりの販売効率が低下し、必然的に 1 店当たり売上高が下降、多くの小売企業で、収益が悪化して経営困難に陥った（**図 2**）。

³ 田島義博（1962）『日本の流通革命』日本能率協会。

図2 大型小売店の店舗あたり販売額の推移（季節調整済み）



	ピーク'91年（月平均）	May-04	伸び率
店舗数（店）	2,389	4,139	73%
売上（月間、億円）	18,468	18,021	-2%
1店舗当り売上（億円）	8	4	-44%

出所：経済産業省

小売業界は、百貨店法や大型小売店舗法に見られるとおり保護的業界であったが、バブルの崩壊が追い打ちをかけると、ヤオハンや長崎屋が会社更生法の適用を申請、マイカルによる民事再生法申請、西友による産業再生法申請、産業再生機構主導によるダイエー再建といった事態に陥った（表1参照）。

表1 1990年以降2005年までの主要企業の動向

- 1991年 忠実屋が資本、業務提携で合意、ダイエーの傘下に
イトーヨーカ堂、米国サウスランド社再建スタート
- 1992年 ダイエー、リクルートに資本参加
長崎屋、創業者一族が経営から退任、一勸による再建
- 1993年 ダイエー、福岡ドームオープン
百貨店が1965年以来の前年割れ
- 1994年 長崎屋、サンクス株の3分の2売却
- 1995年 ダイエー、当期利益260億円の赤字。阪神・淡路大震災にもよる
- 1997年 ヤオハン、会社更生法の適用申請、負債総額1,613億円
ダイエー、ヤオハンから国内16店舗取得、ジャスコ、ヤオハン再建支援表明
- 1998年 ダイエー、上場来初の経常赤字258億円
西友、上場来初の最終赤字250億円、ファミリーマート株を伊藤忠に売却
- 1999年 東急日本橋閉鎖

イトーヨーカ堂の「業務改革」

- 三越、創業以来初の希望退職者を募集
- 2000年 ダイエー、ローソン株を三菱商事に売却決定
長崎屋、会社更生法を申請、負債総額約 3,800 億円
そごう、債権放棄による再建を断念、負債総額 18,700 億円
- 2001年 ダイエー、ローソン株の売却、ローソンがダイエーから離脱
そごう、西武百貨店と包括提携を発表
マイカル、民事再生法申請、負債総額 17,400 億円、イオン、マイカル支援
イトーヨーカ堂、セブン-イレブンとアイワイバンク銀行設立
- 2002年 イトーヨーカ堂、ダイクマ全株式をヤマダ電機、野村プリンシパルに売却
- 2003年 ダイエー、マルエツとの提携強化
西友、産業再生法を申請
- 2004年 ダイエー、産業再生機構主導で再建へ
- 2005年 イトーヨーカ堂、西武・そごう買収、純粋持ち株会社設立、セブン&アイ HLDGS 設立

以上に見るとおり、小売業にとって極めて厳しい時代の中で、イトーヨーカ堂も売上停滞、収益性悪化を余儀なくされたが、しかし、小売業界のトップグループとして、比較的良好であり続けた。はたしてこの企業は、長期的組織能力構築のために、いかなる企業活動を行ってきたのだろうか。

1-2. イトーヨーカ堂の沿革

ここで、業革開始にいたるまでのイトーヨーカ堂の歴史を簡単に振り返っておこう。

イトーヨーカ堂は、1920 年に伊藤雅俊氏の叔父、吉川敏雄氏が台東区浅草で「羊華堂洋品店」を開業したときに始まる。伊藤雅俊氏が、兄の伊藤譲氏逝去のあとを受けて、1958 年に株式会社ヨーカ堂（株式会社イトーヨーカ堂の前身）を 500 万円の資本金で設立した。設立からほどなく 1961 年に伊藤社長が欧米流通業を視察すると、帰国後チェーンストア政策に着手し、同年には赤羽店を開店した。伊藤社長は創業当初から「経営の質」を大切にしながらも、多店舗運営を推進してきた。参考に 1961 年 2 月期の業績を振り返ると、売上高は約 10 億円、税引き前利益は売上高比 3% の 3,000 万円で、これは自己資本 2,000 万円の 1.5 倍、総資本 2 億円の 15%（総資本利益率 15%）という堂々たる収益力であった。

その後も同業他社がひたすら経営規模の拡大に走る中、高収益・高効率を目指し、堅実な経営を貫いてきた。これを支援するシステム、例えばセントラル・バイイング制度⁴、決裁権限規定⁵、予算統制制度⁶ といった内部統制制度を早くから導入した。今でいうコーポレ

⁴ 本部（本社）による一括仕入れ制度、中央仕入制度とも言う。対するのが、各店仕入。

⁵ 1962 年に導入した取引口座開設、借入立案と実行、幹部の人事異動などに関する決済者とその権限

ート・ガバナンスの導入である。コンピューターの導入も 1967 年であり、流通業界初であった。1972 年 9 月には東京証券取引所第二部市場上場（1973 年 7 月、同証券取引所第一部市場に上場）も果たした。その後 1973 年 11 月に株式会社ヨークセブン（現在のセブン-イレブン・ジャパン）、同年 5 月には株式会社デニーズ・ジャパンを設立した。この結果、1977 年度決算においてチェーンストア業界で初めて経常利益が 100 億円を突破すると、1980 年度決算では経常利益が 229.7 億円になり、小売業界の雄三越百貨店を抜いて初の日本一になった。こうした業績が評価され、1977 年 7 月には S&P 社の格付けで「A」、1981 年 7 月には「A+」を得た。

イトーヨーカ堂は 1960 年代初頭から、毎年経営戦略会議を開催しているが、1980 年は 9 月 12 日から箱根の山のホテルで開催された。テーマは「生存のための条件」にむけた「グループのマネジメントの革新」、ビジネス・プランニング・システムの確認であった⁷。すなわち、イトーヨーカ堂グループ（現セブン&アイ HLDGS）の発展を支え、各社の自主独立とコーポレートからの適度の関与と統治の最適バランスを見極め、グループマネジメント・システムの導入を図ったのである。それは、衆智の集積、大企業のコントロール、オペレーティング・カンパニーのコントロールと調和を目的としたツールである。すなわち、コーポレート（ホールディングカンパニー機構）と、出資比率にかかわらず全関連会社で構成するカンパニーによるグループ・マネジメントの概念を導入し、コーポレートのトップを集めた経営政策委員会を発足すると隔週ごとに集まり、年 1 回の経営戦略会議もコーポレート全体の幹部を集めて、経営規模の拡大に偏らないバランスの取れた成長を目指したのである。

しかし、会社がおかれている現実、翌 1981 年 5 月 29 日ほかに開催されたコーポレートとしての第 1 回経営戦略会議で提示した総括的ガイドライン以上に、厳しい事態に至っていた⁸。順調に推移していた経営も、大きな外部的・内部的環境変化の与件を受け始めていたのである（表 2 参照）。

例えば、1972 年の第一次オイルショック、1973 年にはいわゆる大店法が成立、翌年から施行された。1978 年には大店法改正（翌年から施行）、1981 年には通産省による「大規模小売店舗の届出の自粛」に関する通達があり、1982 年 2 月からは大手流通企業に対し、総面積について個別規制枠が設けられた。これらを受け、同社も大量出店を前提にした従来の経営計画の大転換が必要になった。一方、内部においては、長年にわたる高度成長の歪があちこちに出ている。例えば、時代対応力の喪失から、品揃えにおける市場とのミスマッチが発

を細かく規定した。

⁶ 売上、荒利益率、在庫日数、経費、店別・商品別利益などに関する、予算の設定と管理体制を規定。

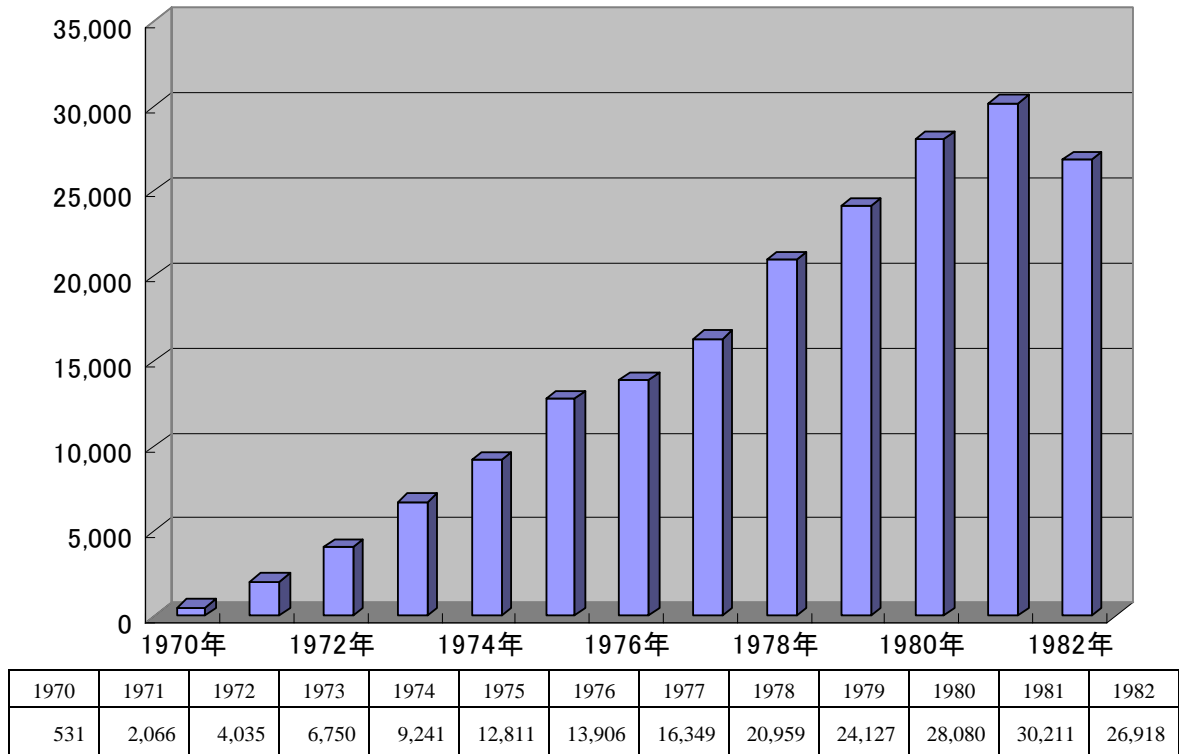
⁷ イトーヨーカ堂（1985）『'85 コーポレート経営戦略会議別冊「業務改革」』, p.1.

⁸ 前掲書, p.9.

イトーヨーカ堂の「業務改革」

生、在庫回転率は悪化、それにもなつて値下げ・廃棄ロスが増加し、他方で品切れによる機会損失も増大していた。中間決算とはいえ、創業以来始めて減益の見通しとなった。

表 2 営業利益の推移（70～83年） 単位：百万円



こうして1981年、下半期対策で「ビジネスプラン」の修正を行う決定が下された。同年、第1回カンパニー戦略会議への提案を踏まえて、経営政策委員から多くの意見があった。伊藤社長から出された“荒天準備”対策の立案命令である。この一環として、商品関係、販売関係、物流関係、営業全般、店舗開発関係、業務関係、財務関係について、これまでの方針と対比した、新たな方針案を示す「方針確認チャート」を作成した⁹。イトーヨーカ堂はこの実現に向けて、1982年1月に組織改定を行い、また新方針の定着を図るため、業務改善委員会（業務改革の前身）をスタートさせた¹⁰。

こうしてはじまったイトーヨーカ堂の取り組みは、1990年代半ばまで大きな成果を残したが、二十数年を経過した現在もなお続けられている。同業各社が多くの困難に直面し、またグローバル展開している流通企業が日本から撤退や苦戦をしいられている背景を見れば、イトーヨーカ堂グループは、国際的に通用する事業モデルともいえる「業務改革」、「単品管

⁹ 前掲書, pp.16-18.

¹⁰ 前掲書, pp.19-29.

理経営」、「仮説・検証」のルーチンワーク、店舗オペレーションなどの仕組み、およびこれらを支える組織能力を作り上げたと考えられるのである。

次章以降、それらを概観し、小売・サービス業の経営学や、「ものづくり経営学」における1つの参考事例として、その具体的中身に接近し、分析を試みる。

2. 「業務改革」取り組みの前夜

まず、1980年と1981年を中心に、業務改革開始前のおもな経緯を振り返る。

2-1. 業務改革前夜

前述のとおり、1980年におけるイトーヨーカ堂のコーポレート経営戦略会議において、イトーヨーカ堂グループの経営計画・企画の立案を担う経営政策室が行なった提案は、コーポレートのマネジメント・システムとプランニング・システムを中心にした、比較的穏やかな内容のものであった。今後の会社の考え方・運営方法の基礎となる、「マネジメントの革新」と呼ばれるものであり、1980年の経営戦略会議はこれを反映したものであった。ビジネスプラン・システムの作成は、1978年に伊藤社長から筆者が作成の指示を受け、約2年間をかけて開発した。

1980年の会議は、消費者ニーズの変化や後述(3-2)する経済環境や出店環境などの時代の変化を確認しながら、新しいグループのマネジメント・システムを通して生存の道を確認にすることを目的としていた。

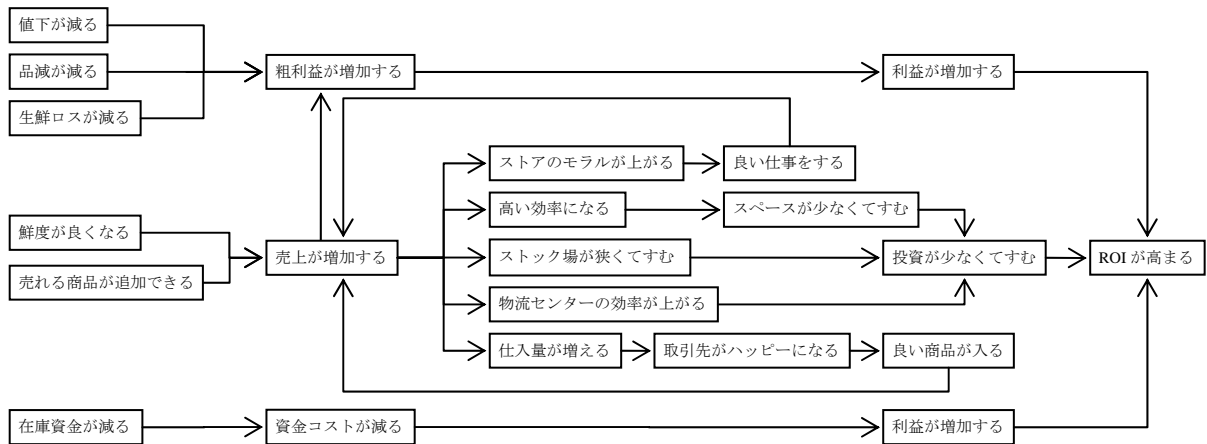
これに対して、1981年開催の第2回コーポレート経営戦略会議では、競争環境の変化を踏まえて、以下の五項目を検討することになった。

- I. 現状認識：全体、内部監査、トレンドと兆候
- II. 原則のレビューと確認：たとえば真の成長率、適正成長率の定義、資本コストなど
- III. IY（イトーヨーカ堂）グループの基本方針
- IV. 総括的ガイドライン：各社共通事項およびイトーヨーカ堂各本部へのガイドライン
- V. 生産性改善、コストダウンの方法

すなわち、この会議では、業務（オペレーション）の中身に立ち入った改革を指向するにいたったのである。たとえば、在庫削減から回転率アップにつながるロジックは図3のようになる¹¹。もちろん、経営全般を対象にしているので対象は広いが、在庫削減、ロス対策、受発注システムの改善、組織関係などに関する提案は「業務改革」の原点をなしている。

¹¹ 前掲書, p.11.

図3 在庫削減—回転率アップ効果



1. 在庫にはすべての成果が凝縮されている。
 2. すべての努力目標を統合できるものさしとして最もふさわしい
 3. 同時に、記述した絶大なる効果が期待できる
- 以上のことから在庫問題を大きな課題として取り上げたい。

2-2. 1981 年における下半期対策

1981 年下期には、6 月 27 日「カンパニー戦略会議」、9 月 22 日には、戦略計画等について、各社が自社に応じて検討した結果を、再度カンパニー全体で擦り合わせを行なうために経営政策室が企画した「レビューミーティング」を開催したが、時間の経過とともに構造不況はより深刻化しており、上半期の業績（初の減益見通し）もさらに明確になった。また、大店法改正に伴い出店数に急ブレーキがかかったため、ビジネスプランの修正を図ることになった。

具体的には、修正ビジネスプラン策定期間は 3 年間とする、出店数は 1982 年 6 店—83 年 6 店—84 年 4 店とする、思想統一を図る、不況に強い体質づくりをめざし、下半期対策を急ぐ、というものであった。いわゆる「荒天準備態勢」である。これに向け 10 月 12 日、店長の上司にあたり複数の店舗を統括する DM（デストリクト・マネージャー）、GM（ゼネラル・マネージャー）以上の幹部を集めたミーティングを開催した。おもな説明内容は、1981 年上半期における業績状況、イトーヨーカ堂が置かれている経営環境、店別の値下げロス・在庫・人員状況、今後における短・中期の考え方などである。

この後、このビジネスモデル修正案は、11 月 6・7 日のカンパニー戦略会議、11 月 12 日のコーポレート戦略会議を経て、1981 年末までに経営トップの内容確認を仰いだ。その中で、新しい組織であるスーパーバイザー制の導入、あるいは、今後の活動の中心的位置づけに値する、店舗にある「死に筋」商品の緊急把握と排除といった案が出された。

この時の象徴的な取り組みとして、伊藤社長から「荒天準備」というスローガンが発令され、翌年には、社員全員の取り組み意識を高めるために、本部の入り口に「荒天に備えよ」という看板を掲げた。

・方針説明会

1982年の年が明け、1月11日に新ビジネスプランの方針説明会、28日にカンパニー戦略会議が開催された。さらに、周知徹底のための組織変更説明会が行われた。そして、2月23日に、業務改革のキックオフとも言われる新組織のフォローアップ・ミーティングが開催されたのである。

3. イトーヨーカ堂「業務改革」の開始

イトーヨーカ堂が「業務改革」を開始したのは、前述のとおり1982年2月23日であった。この日、イトーヨーカ堂にはそれまでになかった「スーパーバイザー制」の導入等、大掛かりな組織改革を行い、その定着を図る意味で、販売部門のZM（ゾーンマネージャー、前述のDMを改組：地区長にあたる）や商品仕入部門責任者、同業務担当スタッフやバイヤー、SV（スーパーバイザー）、DB（デストリビューター）などの責任者23名を集め、組織改革の「フォローアップ・ミーティング」を開いたのである。

この組織改革の目的は、1) 市場と商品展開のミスマッチを解消するべく、バイヤーがバイイング業務に専念できるように、環境を整えること、2) 売場単位の販売利益責任者であるマネージャーや担当者などに、本部の考え方を正確に伝えること、その役割はSVが担うこと、3) 店における自主性を確立することであった。初期の業務改革は、こうした組織改革の目的の理解と定着を図るための仕掛けであった。

3-1. 「業務改革」の進め方

一般的に、企業が業績不振に陥って経営の建て直しに取り組む場合、「改革推進委員会」などの特別な推進体制が、スタッフ部門に設けられるか、あるいは全社的にタスクフォースを組織して進めることが多い。だが、イトーヨーカ堂ではそうした組織を作らなかった。なぜならその取り組みは、全社全員が各々の組織において、日常業務として取り組むべきものだと位置づけたからである。すなわち、誰かが業務改革を行なってくれるといった依存的なものではなく、一人ひとりが、たとえゴミひとつを拾うことも業務改革なのだという考え方があった。特別なスタッフなどの配置は、往々にして形から入ることになり、作られた形だけの業務改革になりやすく、長期間定着しない恐れがあると考えられたからである。それは、当時の鈴木敏文常務の方針でもあった。そうした各人各店の取り組みを報告し、その成果を

イトーヨーカ堂の「業務改革」

共有する場が、「業革会議」である。

「業革会議」は毎週火曜日に東京の本社で開催した。その会議の参加者は、現在は仕入部門の商品部チーフバイヤー以上、店舗販売部門のZM（ゾーンマネジャー、店長より上のランク）以上の総勢 170 名前後である。全グループの社長を含む幹部が出席者である。2006年5月9日の会議が終わった段階で、その会議は通算 950 回となった。24 年近く続けることになる。リーダーは最初から鈴木常務（当時）が行っており、事務局は、当時統括マネージャーを務めていた邊見と経営開発部スタッフが担当した（事務局は2003年6月以降、企画室に移管している）。当初の「業革会議」の場では、組織改革の意義や業務改革の進め方、改革の方向などが説明され、活動の成果が継続的に共有化された。

3-2. 「業務改革」を始めた直接的背景

イトーヨーカ堂が、「業務改革」を始めた背景については、2001年に財団法人日本経営史研究所からのインタビューに応えた資料があるので、ここであらためて以下に紹介する¹²。

第一には、すでに述べた 1981 年上半期の業績が減益の見通しに陥ったことにあった。イトーヨーカ堂は、創業以来つねに増益成長を続けていただけに、初めて経験する減益の見通しは、経営陣にとって大きなショックだった。そして、減益には原因があり、その根本を抑える必要があると考えたのである。

第二に、1970 年代の経済環境の変化があげられる。1973 年の第一次オイルショックによって、1974 年に総需要の抑制策が打ち出された。さらに、1979 年には第二次オイルショックがあった。これに先立ち 1971 年にはニクソン・ショック（初の円切り上げ）があり、円が変動相場制に移行したが、円・ドルレートの変更（1 ドル 360 円から 308 円）は、日本経済全体に石油ショック以上の影響を与えた。たとえば、繊維製品は、当時、問屋・卸売企業より商社が力を持っていたし、仕入先のもとをたどれば、蝶理・日綿・東レ・帝人などの商社やメーカー企業であった。彼らは輸出入業務も行っていたため、円・ドルレート変更（円高）の影響を大きく受けた。そのため商品調達面で、間接的に、イトーヨーカ堂もその影響を受けたのである。

第三に、出店環境の変化があげられる。第一次の出店規制（大店法）が 1974 年に施行され、1981 年には実質的に許可制に移行した。当時のイトーヨーカ堂の計画では、1983 年に 10 店舗、84 年に 12 店舗、85 年に 12 店舗の計 34 店舗の出店を行うとしていたはずだが、上記の規制によって、それぞれ、6 店舗、6 店舗、4 店舗の計 16 店舗の出店しか行えない見通しになり、この結果、人の採用や商品調達計画・物流配送センター計画などにおいて、新

¹² 「イトーヨーカ堂と流通の革新」財団法人 日本経営史研究所、第 3 回 2001.6.13、筆者による回答。

規出店による規模拡大の成長を前提とした、従来の全ての計画を見直す必要が生じたのである。

第四に筆者は、定性的な面で「5つのギャップ」¹³をあげた。その第一は「マーチャンダイジング・ギャップ」であり、これが最も大きな影響を与えたと見られる。「マーチャンダイジング・ギャップ」とは、顧客が求める商品の品揃えと売り場にある商品とのミスマッチを指す。当時、商品ライフサイクルはより短縮化しており、情報化社会・成熟化社会を迎え、売り手市場から買い手市場への移行が、市場とのミスマッチを一層拡大させていた。

第二に、「システムギャップ」であり、これは次の「マネジメントギャップ」のひとつともいえるが、店舗数と店舗規模の増大が、店長の管理能力を上回り、あるいは、物流システムの高度化を求めていること、さらに、全体を掌握できる情報システムの整備が追いついていなかったことである。たとえば、1980年に八戸（青森県）、函館・旭川（北海道）、秋田に、また1981年には各務原（岐阜県）、釧路（北海道）に出店したが、それらの店舗規模を見ると、70年代前半の売り場面積が3千坪クラスだったのに対し、70年代後半には4千坪クラスに拡大していた。このような店舗規模の拡大や店舗展開地域の広域化に伴う店舗運営システムや物流システム、そして店舗マネジメント・システムの変化を必要としていたが、これらのシステムはまだ整っていなかったのである。

第三に、「マネジメントギャップ」が生じてきていた。すなわち、上層部にさえ、吸引力をもった伊藤社長に依存する傾向がありながら、巨大化していた企業規模が、社長の直接統制の可能な段階を超えていたということである。

第四に、「モラルギャップ」である。70年代は出店スピードが早かったために、昇進も加速しがちであった。未熟練者でも、いち早く主任やマネージャーになってきたが、今後出店スピードが落ちれば、昇進スピードが落ち、昇進に伴って発生するはずだった期待収入が滅失する。この面からモラルの低下が課題になった。

第五に、チェーンストア業界固有のギャップと認識されるものである。経済規模への妄信と神話から、取引先との関係は価格交渉など取引条件交渉が中心になりがちで、理論的合理性に欠け、感情的な摩擦が起こりやすかったということである。今にして思うに、業界が得られる規模の経済と、個別企業や個別商品が得る規模の経済の違いが識別できていなかったと言えよう。すなわち、小売業が得られる規模の経済はすでに既述のとおり政策転換（大店法改正等）などによって行き詰まっていたし、小売業では、各店舗や各商品によって状況が異なり、ことに生鮮食料品など、仕入元の状況に依存する面が高く、規模の経済性が有効ではない商品も多かったにもかかわらず、企業規模の拡大が規模の経済による利益に直結する

¹³ 田島義博 学習院大学教授によるイトーヨーカ堂へのアドバイス（1983年）。

イトーヨーカ堂の「業務改革」

かのごとき妄信が続いていたように、筆者には思えるのである。

4. 業革委員会が示した具体的施策内容

4-1. 死に筋商品の排除から始まる7つのフェーズ

次に、イトーヨーカ堂における業務改革の取り組みの具体的な内容を見ていくことにしよう。業革委員会が示した改善内容は以下の7つのステップ（表3）で行われた（邊見敏江による業務改善委員会報告）¹⁴。

表3 業務改革7つのPhase

－1983年8月に示したもの：グループ誌では10月号－

Phase	
1.	死に筋をとる 受発注、ディリバリー・システムおよび、未納、遅納、品切れ、 ↓ 欠品等の発生原因にシステム的アプローチをする 在庫を減らし、値下げ、生鮮ロス、品減を少なくする
2.	売れ筋と見せ筋商品の積極的投入とフェース管理 ↓ 売上の増進
3.	資本（坪当り）・労働（一人当り）生産性の改善 スペース・アロケーションの弾力化 ↓ 作業割当への連動 P.O.S.の導入をふくむ単品情報システムの確立
4.	自主・リスクマーチャндаイジングによる利益確保と取引先への利益提供 契約システムの確立 ↓ ディリバリー・システム革命および販促革命
5.	ストアにおける自主性の確立 本部 By [バイヤー]、DB (ディストリビューター)、SV (スーパーバイザー)、関連スタッフとの理想的なチームプレーづくり ↓
6.	スタッフ部門の業革 ↓

¹⁴邊見敏江による業務改善委員会報告。イトーヨーカ堂（1983）『IY GROUP TOPICS』 Oct.4 イトーヨーカ堂「グループ四季報」、業務改善委員会報告（1983年10月号）。鈴木常務の指示もあり業務改革について初めて、その全容を内外に報告したものである。

7. 基礎工事による体力をつけ、成果を見極めて再度本格的な攻勢に出る
百貨店事業、DS 事業、スポーツ等の専門店事業等

注) 商品により、部門によりまた発展段階によりことなるし総合的に進めるため、1985年よりパラレルに進める方針に変更。経営はあらゆる要素の集合体であるため。

第一ステップは、死に筋商品の排除、すなわち売れない商品を売場の品揃えからなくすことであった。具体的には、死に筋を外す（取り除く）ことにより在庫を減らし、全体の商品鮮度を高めることによって商品ロスを減らしていった。また、余剰スペースに売れ筋商品や、将来売れ筋になってほしい見せ筋商品を置くことによって、売り上げ増につなげていった。

具体的な死に筋排除の実行には、商品の流れがよく分かるシステム、すなわち単品管理経営の徹底と単品管理システムの開発が必要だった。特に在庫削減と回転率アップ（前述図3）に傾注した。在庫には全ての経営能力・資源、もたらされる成果が凝縮されていると考えたからである。すなわち、店頭における売る力や本部における商品開発や仕入力、店舗オペレーション段階におけるマネジメント力、会社全体の総合的経営管理力、機能や資源、およびシステム力など、すべてがしっかりしていなければ、在庫は増えてしまう。在庫を増やさないとすることに全ての経営要素が凝縮されている。また在庫指標は、経営管理指標として関係者すべての努力目標・行動を統合しやすいし、成果が大きい点もある。さらに、この指標により、製・配・販におけるプロセスマネジメントがしやすいという理由もあった。これらの点について幹部社員への周知と徹底をはかるため、約 1500 名に 5 回にわたり説明会を実施した。なお、小売業において利潤と資産、特に在庫との関係に言及したのはハーバード商業調査局の報告書である¹⁵。それによれば、利益の最も重要な要因の一つは資本の回転、特に商品に投資された資本回収の速度が速いか、遅いかによって左右されるということだった。

ステップ1は、死に筋商品、売れない商品を取るということであり、ここに最初にスポットをあてた。そのためには、受・発注、デリバリー・システム、未納遅納の改善をはかり、品切れ・欠品、すなわち機会損失を防ぎながら、値下げロスを減らす必要があり、そのために先ず、死に筋を減らすために必要なシステム面の改善を行うというものであった。すなわち、在庫を減らすことによって二つのロスを少なくし、経営活動を好循環につなげていくことを目指したのである。

第二ステップはフェース管理である。在庫を減らしたスペースに、売れ筋商品・見せ筋商品を投入し、フェース（商品棚割）を積極的に拡大縮小するというものだ。このフェース・コントロールにより売上の増進を図った。

¹⁵ G. M. レブィ、倉本初夫訳（1964）『チェーンストア百年史』商業界。

イトーヨーカ堂の「業務改革」

第三ステップは、以上の2ステップを資本生産性と労働生産性の改善に結びつけ、売り場を進化させることである。具体的には、スペース・アロケーションの戦略的弾力化、作業割り当てへの連動、POSの導入を含む単品情報システムの確立などであった。たとえば、店舗におけるパート従業員（以下、パート）比率が100%でも、営業可能なシステムを作り上げることを目標にした。

以上、3つのフェーズが内部の合理化である。これらを踏まえて、第四ステップ以下のフェーズで、取引先との関係も含めた外部との連携による、より高度な改革を目指した。

第四のステップは、自主マーチャンダイジング、あるいはリスクマーチャンダイジングである。会社は、一方では市場リスクをとる分だけ相応の利益を得たいし、他方では、その増分利益を取引先とシェアリングしたい。そこで、このステップでは、契約システムの確立、デリバリー・システムの改善、および利益のとれる販売促進への改善に取り組み、自主マーチャンダイジング・リスクマーチャンダイジングの実行を目指した。

第五のステップは店舗における、最大限の自主性の確立である。現場で発生していることは現場でしかわからないし、手がうてないからである。そのためにも本部のバイヤー、DB（ディストリビューター）、SV（スーパーバイザー）との理想的なチームプレー作りを目指したということである。

ステップ1から5までは以上のように構築した。これを、経営改善における各種の生産性の面から捉えるならば、以下のとおりである。すなわち、第一ステップでは在庫の生産性をたかめる。第二ステップはスペースの生産性の向上をはかる。第三ステップは労働生産性を改善する。第四ステップは販促の生産性改善である。そして、第五ステップのストアにおける自主性の確立は、組織の生産性を高めることを目標に政策を立案したということである。

さらに、第一から第五ステップによってラインの活動が変われば、当然それを支援するスタッフ活動も変わることになる。そこで第六ステップでスタッフ部門の業務改革を掲げ、さらに第七ステップで1から6のフェーズを全社・全従業員が共有、実践していくことで、組織全体の基礎的な体力をつけて、確かな成果を見極め、新しい事業を含めた本格的な攻勢に着手することを目指した。

4-2. 単品管理を通じた「仮説と検証」の発想と行動

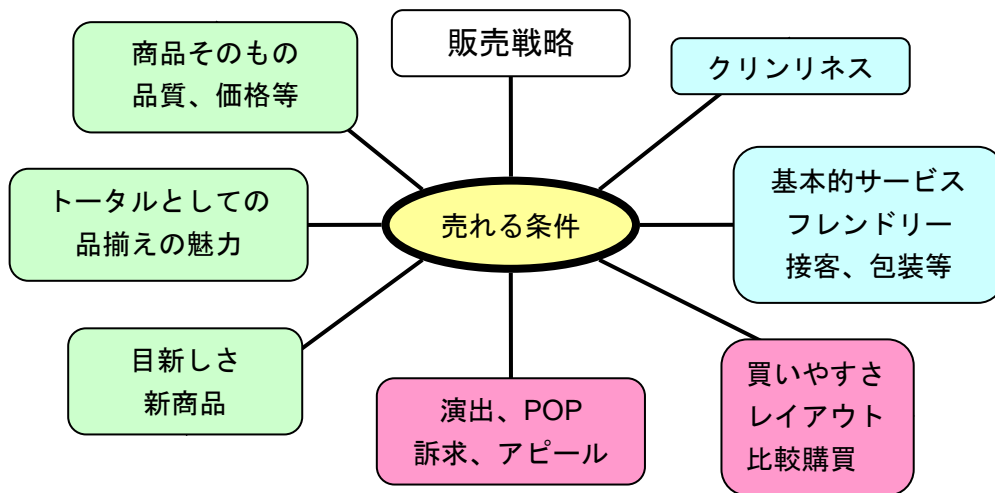
業務改革との中核をなす単品管理は、うまく結合されなければならない。部分最適は全体最適に通じないからである。そこで、単品管理にコンピューターを導入した。イトーヨーカ堂のコンピューター導入は1967年で、日本の小売業でも最も早かった。

イトーヨーカ堂ではそれ以前、1965年にはすでに単品管理らしきことを実施していた。

それは、売れ筋商品の ABC 分析と在庫を販売量に合わせるという初歩的なもので、現在のそれとは似て非なるものとは言え、単品管理に近いことを試行していたのである。それにともない、個別の商品について、売れ筋、見せ筋、死に筋などの言葉を定義した。これを通して顧客のニーズや不満、商品の動きを細かくみたのである。細かく見る、しかも顧客の立場でみるという考え方が、当時からイトーヨーカ堂の企業文化として醸成されていたといえよう。

単品管理は、6つの要素から構成されていた（図4）。図のように単品管理のプロセスは、まず第一に「売れる条件」を作り上げることが基点になる¹⁶。

図4 売れる条件



第二に売れる条件を作った上で、「毎日の発注・売場の微調整」を行う。第三に「問題の把握と解決」を行う。各自の領域を超えて、会社として対処すべき問題にたいしては、第四の「仕組みの改革」を行うことになる。すなわち、小売活動全体の大きな流れの中で、どこに問題があるのかを把握し解決していくことになり、その対象領域は社外にも及ぶ。そして第五には、売り上げや利益に、どのような条件がいかなる影響を与えるのかに関する「ナレッジの蓄積」である。そしてそれら全体を、一段と高いレベルで把握し、仮説をたて検証していくという「マネジメント段階」が第六である。以下、より詳しく説明しよう。

① **売れる仕組み**：まず売れる条件作りの要素は、図4に示したように分類できる。このうち第一のグループは、商品についてのもので3つの要素がある。すなわち、1) 商品そのものの品質・価格、2) トータルの品揃えの魅力が実現できているのか、3) 目新しい商品や新

¹⁶ イトーヨーカ堂資料『業革と単品管理の全体構図』の一部

イトーヨーカ堂の「業務改革」

商品が入っているかどうかである。第二のグループは、販売上の基礎条件づくりである。具体的には、1) クリンリネス（商品の整理整頓、売り場や床・トイレなどの清掃の状態）、および、2) フレンドリー・サービス、感じのよい接客、包装などの要件である。第三に、両者の中間にある 2 要素として、1) 売り場のレイアウト・買いやすさ・比較購買が可能な程度、選ぶ楽しさなどを含めた販促条件、および 2) 演出・訴求などができている売場づくりがある。すなわち、顧客への設計情報の転写である。

② **売れ行きを変化させる日々の調整**：これは毎日の発注であり、売り場の調整である。天候・食品における相場変動・地域の行事・競合などの情報に基づき、発注量やフェース、売り方などについて、翌日の売り場や人員に関する計画を立てる。そして、たとえば品出し量、陳列の位置、値下げなどについて、当日の微調整を繰り返し、それらの行動がもたらした結果を見極める。売れ行きを変化させる要因には、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、他の商品との相関による変化、競合店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、単品管理実行における 2 つ目の活動になる。特に、売る意思に立脚した、仮説・検証を伴った行動を重視している。

③ **結果の分析と評価**：単品管理経営における第三の活動は、実行した結果を分析・評価・原因分析を繰り返していくことである。このサイクルは、いわゆる PDCA（Plan・Do・Check・Action）となる。こうした活動をつうじて顕在化する問題には、個々の従業員や該当部門のみで解決できるものとできないもの、あるいは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含まれる。細かい単品管理活動の実行が、売り場や、ひいては会社全体の進化につながる仕組みの改革を導き、もってトータルの生産性の向上を図るのである。

一般的な業務改革といった活動は、ある種の目標を設定し、それを成し遂げたら次のステップに進むというように、期間ごとの目標設定に沿って推進していくことが多い。イトーヨーカ堂でも当初は同様に考えていたが、やがて変更した。商品にせよ、店舗にせよ、個々それぞれに問題解決の段階が異なるため、一ステップずつ階段を上るようなわけにはいかず、諸般の課題解決を平行かつ継続的に進めることにしたのである。また、業務改革・単品管理は、会社全体の仕組みを組み替えかねないという意味でも、企業活動の根源に関わるのであり、日常的・継続的に取り組むべき経営行動そのものだからである。

4-3. 短期的成果（1980 年代）

次に、80 年代における業革の成果を確認しておくことにする。業務改革開始直後の 1982 年から 1990 年におけるイトーヨーカ堂の実績は表 4 のとおりである。

表 4 イトーヨーカ堂 業務改革開始以降の数値推移

年	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
税前利益（億円）	223.0	318.5	386.7	464.6	520.7	625.2	730.7	797.2	888.4
在庫（億円）	359.2	326.4	320.8	306.9	306.4	325.3	378.0	385.7	412.2
在庫日数（日）	50	43	40	35	33	32	32	31	33
未納率（％）	30.2	8.8	5.2	3.1	1.6	2	1.7	2.3	3

（注）在庫、在庫日数、未納率は衣料事業部

表中の在庫、在庫日数、未納率は、新店舗を含めた衣料事業部（婦人服、紳士服、子供服、肌着等）の数字である。たとえば、1982年の未納率は30.2%であった。これは、注文した商品の3割が入荷しなかったということである。この未納率を、1989年には2.3%まで改善した。これは、それ以上の追求はコストとの関係で割に合わない水準と言える。1982年時点における未納率は、加工食品でさえ29.3%という状況だったが、こうした現実は、業務改革を開始して、単品管理経営を実施するまで気づかなかった。幸いそれまでは、未納率などあまり気にしなくても成長を続けられた、よき売り手市場の時代だったとも言える。加工食品の未納率は、1983年には12.4%、1984年には3.9%に改善した。

1983年当時の目標としては、A) 在庫の減少、B) 荒利¹⁷ 益率の上昇を伴う在庫改善、C) 売上増加が伴う在庫改善と荒利益率の上昇、D) 爆発的な売上増、E) 資本生産性と資本利益率（ROI）及び労働生産性が向上、といった段階的改善を設定した。荒利が増えて利益があがる前提として、在庫と値下げロスとの減少があるとしたわけだが、在庫と値下げロスの対荒利（利益）の関係には、当時も現在もきれいな相関関係が見られる。前述の筆者によるイトーヨーカ堂業務改善委員会報告（グループ誌・Oct.5）によれば、初期の1983年において認識されていた課題のポイントは、①本源的・本質的な利益は、新たな顧客の創造と顧客のニーズへの対応にあること、②エキサイティングな魅力あるストア、売場を作ること、③お客さまがご来店の都度、新しい発見、なんらかの期待が持てる店づくりをすることなどであった。

4-4. 達成したい姿

業務改善委員会が提案した業革の要点は、ストアのレベルでは、まず売上が伸長せずとも利益が上がる体質を作ることである。その際、①在庫が全て売れ筋になるシステムの追求が重要である。そのためには、売れ筋が分かるということ、および売れ筋について必ず主張のあるプレゼンテーションがなされ、品切れを起こさず、発注や納品の時間が厳守されなければ

¹⁷ 一般的には「粗利」であるが、イトーヨーカ堂では「荒利」と記した。以下も同様である。

イトーヨーカ堂の「業務改革」

ばならない。3割も商品の入荷自体がなかった状態から、納品の時間まで守られる状態にまでしたいのである。さらに、②売り場においては、100%がパート社員でも稼動するシステムへ接近していくことを求め、③売り場で3ヶ月以上就労しているパート社員は、自ら発注できるシステムを構築する。また、④店舗情報や市場調査情報が必ずバイヤーにフィードバックされ、次の商品開発につながることを、⑤報酬と仕事の質、業績評価の連動がなされなければならないとした。

一方、本部のバイイング（仕入）のレベルでは、まず①仕様書発注や契約の概念を導入した。たとえば衣料について見れば、日本では返品等が習慣的に行われている。そうした中で仕様書発注・契約の概念の導入には、きわめて大きなリスクを伴うが、一方で、うまくいけばチャンスにもなる。次に、②未納、鮮度、在庫回転までを含めた、約束やペナルティ管理の十全化である。③目標設定としては、欠品率目標、クラス・ライン（ワイシャツといった単位）ごとの商品回転率目標、返品率目標も設定するべきだと考えていた。その他、④デリバリーやEDPシステムの整備、⑤計画的ストアプロモーションによる利益につながる販売促進活動、⑥取引先の棚卸しと優良な取引先の絞込み、⑦マーケティング感覚、商人感覚を持った人々の組織化である¹⁸。

また、組織としては、①組織間の約束ごとがより確実に履行される体質づくり、②ストアレベルにおける限らない自主性確立の追求を目的にした。これらは、あくまで理想であるが、理想も目標も高く掲げ、挑戦しなければならないという観点から、あえて理想を掲げたのである。

4-5. 高度成長モデルから低成長モデルへの転換

ここで、業務改革開始から1年程度が経過した段階の成果について、一部を振り返ってみよう。当時、イトーヨーカ堂の成長過程において、時代対応力の喪失、高度成長の歪みが発生しているといった認識が、社長をはじめとする経営陣にあった。何しろ1970年から1980年まで、イトーヨーカ堂の売上高成長率は、積算計算で年率30%であった。また、同期の利益成長率は31%を超えていた。3割という高い成長を続けると、いかに配慮したマネジメントやシステムによって支えても、システムに歪みが生じてしまう。いわゆる、システムギャップやマネジメントギャップが発生してくるのである。

たとえば、売れ筋商品・死に筋商品が不透明であり、バイヤーの企画・開発・仕入れの判断基準も不分明であった。同時に、店による発注の基準も見えにくく、いつ注文した商品が入ってくるのかも明確ではなかった。さらにスタッフの活動は、経営規模・店舗規模・地域

¹⁸ 前掲報告書。

の展開範囲の拡大に追い付けず、成長スピードと大きく乖離し、分権化が遅れていた。

そうした状況から、受・発注しやすいシステム開発、営業活動に役立つ情報収集とその提供、ライフサイクルの短縮化に対応した物流や配送システムなどにおいて、本部の施策としての改善が遅れが生じてきていた。経営陣には問題意識が芽生えていたが、多くの分野で、スタッフの活動も惰性的なものとなっており、それらの問題が店舗レベルでは顕在化せず、認識されていなかったのである。

スタッフの惰性的な活動について見れば、例えばスーパーではチラシによる販促が多いが、それらの販促活動が本当に利益をもたらしているのかという疑問も生じていた。売り出しによって、販促コストや在庫が増えたうえに、売れ残り商品の発生からロスや値下げが増え、作業工数は増える。これらのロスを補ってあまりある売り出したり得ているか。販促活動において、こうした客観的な分析が不足していたのである。

組織的な面をみると、大企業病のような症状も表れていた。すなわち、ときに組織間の約束ごとが完遂されず、約束が守られない場合の互いのペナルティや責任の負い方も不明確であり、上層部と現場の乖離現象も表れていた。その結果として、在庫回転率が悪化し、値下げ・廃棄ロス・機会ロスが増大していたのである。各商品部門や個々の店舗によって、発展段階や経営条件、さらには競合環境、人員の量と質、立地条件や店舗規模は異なる。そこで、業務改革は総合的に進めるべきであるという考え方のもとに、1985年より、先に挙げた7つのフェーズの段階性にこだわらず、各店・売り場の状況に即して、パラレルに進める方針に変更された。

これらの転換は、「成長から生存へ」、「売り手市場から買い手市場へ」、さらに「成熟社会・情報化社会へ」といった環境変化に対応することをめざしたものであった。同業他社がまだ量的成長指向モデルであった時代に、イトーヨーカ堂は企業経営モデルの質的転換を図ったといえよう。すくなくともその設計図を描き、この新しいモデルに移ろうとし始めていたのである。

5. 業務改革の経過（1990年まで）

ここで業務改革の経過をあらためて整理し、1982年から1990年までを振り返る。この時期はおよそ3つに区分けできる。すなわち1985年までは単品管理の実施に向けた前提条件づくり、1986年から1988年間はマーチャンダイジングの改革に向けた本来の単品管理の追求、1989年からは拡大均衡に向けた業務改革と言える。

表4 業務改革の経過

1985年まで：単品管理をするための前提条件づくり

イトーヨーカ堂の「業務改革」

1982年	<p>業務改革元年 組織改革のフォロー</p> <p>組織改革 基本理念・ストアの自主性を高める</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ バイヤーが商品開発とバイイングに専念できる組織 ・ 方針が末端まで徹底できる組織に：スーパーバイザー制 <p>死に筋排除・在庫削減、「売上は下がってもよい、利益はふやせる」、思想転換。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 値下げ権限を商品部から店に移譲
1983年	<p>7段階の Phase とトータルの考えを提示</p> <p>トータルな在庫問題へのアプローチ：受注・デリバリー・未遅納・EDP 発注率 指定納品、作業割当などトータルの改善</p>
1984年	<p>1年後の POS 導入の体制づくり</p> <p>店の主体性・自主性の喚起</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 単品管理の大切さを体験 ・ 個店別 OB（オーダーブック）制度のトライ ・ 利益責任は店にある：数値責任の在り方を是正（チェーンストア・ストア理論の一部否定）
1985年	<p>POS 導入</p> <p>機会利益への挑戦に向け要望発注の促進</p> <p>投入基準・死に筋基準・品揃え基準などマーチャンダイジングソフト面の開発</p>
店における単品管理の追及とマーチャンダイジングの改革に向けた活動	
1986年	<p>POS を活かす</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仮説の立て方、データの見方の訓練 ・ POS プロジェクトによるソフト開発 ・ ZM（ゾーンマネジャー）による単品管理の体験 <p>生鮮ロスー特に鮮魚にメスを入れる</p>
1987年	<p>全体と個を踏まえた単品管理 トータルに、構造的に改善から改革に：単品管理の手順提示</p> <p>食品事業部 GM（ゼネラル・マネジャー）による単品管理の体験</p>
1988年	<p>店の主体性の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ パートへの発注分担 ・ レジ係のレジ専任性の見直し、売り場に移管 ・ 青果の店値付け <p>衣・住事業部 GM（ゼネラル・マネジャー）による業務改革再開</p>
「質の追求」を目指したマーチャンダイジングの改革：拡大均衡に向けて	
1989年	<p>業務改革 8 年間を評価・分析、結論は組織や商品、会議体、取引先などあらゆるものを対象に「絞り込みと統合」を図ることの提案</p> <p>組織の改革に再度着手、更なる三権分立の確立</p> <p>自主マーチャンダイジング、リスクマーチャンダイジング推進</p>
1990年	<p>組織改革 組織改革のフォロー</p> <p>単品管理の条件分析：商品政策、数量計画のあり方の見直し</p> <p>価格競争に陥りやすいディスカウント的商品分野の品揃え政策の見直し</p>

ここで、POS システムの導入、POS 情報の活用について多少の補足をしたい。POS をマーケティング、マーチャンダイジングに活用したのは、すべての小売業のなかでもイトーヨ

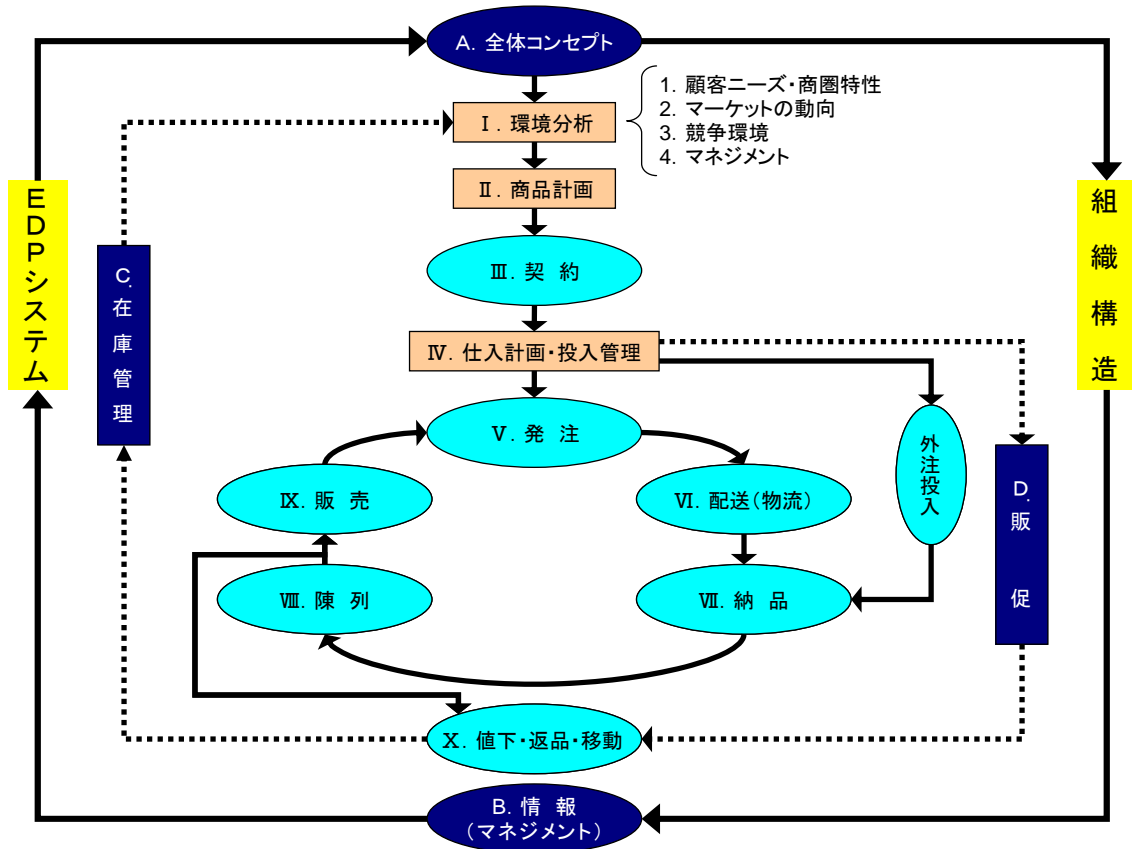
一カ堂が最初であるが、POS がもたらした効果（革新）は三つあると筆者は考えている。

- ① 顧客ニーズの情報を商品開発の現場に届けて、小売業からメーカーへフィードバックするある意味逆流ともいえる商品開発の流れを作り出した。これは長い流通業の歴史の中でも画期的な意義をもつ。
- ② POS 情報を媒体として、小売・卸・物流・メーカー間のコラボレーション、業界の SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）形成に貢献した。
- ③ 社会的な面では、セブン-イレブンが、IT や POS 活用という近代的な武器を導入することで、後継者難に直面する小規模小売店（いわゆるパパ・ママストア）に若い世代の定着を促し、小規模小売店の将来に道を開いた。（セブン-イレブンのフランチャイズ事業）

最後に付け加えるなら、政府の流通政策の面を推測すると、POS の普及は、何にも優る流通支援策（たとえば JAN コードの普及と活用）になったのではないか。流通近代化に向けた政府の支援策は資金面のみではなかったはずだ。

業務改革を通じて、その実行を確認し続けるマーチャンダイジング・サイクルを示しておこう（**図 6**）。業革をつうじて、この全プロセスを繰り返し、改革し続けたのである。

図6 マーチャンダイジング・サイクル



5-4. ハーバード大学ケーススタディにおけるイトーヨーカ堂の評価

外部の学会関係者による業革の評価の一例として、ハーバード大学のケース開発を紹介しよう。1988年、ハーバード大学ビジネス・スクールのWalter J. Salmon教授、および慶応義塾大学ビジネス・スクール古川公成教授の指導のもとで、ハーバード大学ビジネス・スクールのDavid Wylie教授が、イトーヨーカ堂のケーススタディを開発した¹⁹。とりわけイトーヨーカ堂の業務改革に関するケースである。ケース開発にあたり、筆者は多くのお手伝いをしたが、Salmon教授は帰国前に以下の趣旨のコメントをよせた（1988年7月22日）。

- ① ストア・バイ・ストア、アイテム・バイ・アイテム、すなわち一店舗ごと、一单品ごとに、お客様の支持を得ようとする活動を行なっている。
- ② また、パートタイマーまでも含む全従業員に、仕事の喜びを与えようとしている。これは、退職率の高いアメリカに輸出できる仕事の仕方、考え方である。
- ③ さらに、日本の複雑な流通機構の中で、畑や魚港から、冷蔵庫入庫、食するまでのプロ

¹⁹ Wylie, David (1988) 「ITO-YOKADO」 HARVARD BUISINESS SCHOOL.

セス全般について、改善を図ろうとしている。衣料についても、返品制度のある日本の商慣行の中で、買い取りにチャレンジしていることは称賛に値する。

- ④ 分権化を進めるために、コンピューターを使ってマーケティングの精度を高めようとしている。これらの活動はマイクロ・マネジメントであり、マイクロ・マーケティングの実践である。

最後に Salmon 教授から、他社では多くの場合 2~3 年で終了するのに対し、イトーヨーカ堂では、なぜかくも長きにわたって、自己改革が続くのかという質問があった。筆者は次の答えをした。「季節が変われば、必要とする商品も、お客様の価値観も変わる。さらに、競争関係も、技術や社会・経済も含めて、変わらないものはない。業務改革は、事業経営の本質を追求しているのであり、終わりのない活動こそが「業務改革」である。変化への対応と基本の徹底、顧客の創造と維持が企業活動の本質的活動であり、「業務改革」とは、それへのチャレンジだからである」

Walter J. Salmon 教授は残された戦略的課題として、①戦略として、耐久消費財などの重いもの、つまり家電や家具などハードグッズへの対応をどうするか、②ステープル商品、ファッション商品、フレッシュ商品ごとのやり方、商品単価別の単品管理のやり方に効率的なものがあるかも知れないとの指摘もあった。

Salmon 教授は、ハーバード大学でケースを使用されたあと、再度来社され、受講生のおもな感想についてフィードバックをおこなった。その大意は、「単品管理を通して従業員に仕事の喜びを与えるやり方は、アメリカでも間違いなく採用しなければならない経営手法・方法であろう。それによって、仕事の喜びを与えられるだろう」とのことであった。

6. イトーヨーカ堂「業務改革」の特徴とその意味するところ

6-1. 死に筋の排除

以上みてきたイトーヨーカ堂の業務改革の特徴として、まず言えることは、「死に筋の排除」というネガティブにも聞こえるところから業務改革に入ったことである。これが実は、業務改革のドライビング・フォースであり、重要なポイントになっている。すなわち、一般的な着想としては、ポジティブに生き筋を見つけることから入りそうに思われる。そこをあえて、ネガティブな部分をいかに切り取るかというところから入った点が、その後の業務改革をスムーズにし、力強いものにしていったのではないかと見られる。

死に筋を取るとはどういうことか。店では、商品は沢山あるのにお客が欲しいものはない、といったことがよくある。たとえば、ワイシャツのネックのサイズが違えば、それはその人

イトーヨーカ堂の「業務改革」

が求めるワイシャツではない。その顧客にとっては商品ではないということだ。売り場には非常にたくさんの商品があるけれども、その顧客が買いたい商品はないわけである。業務改革を始めた当時、そうした商品の代表例がワイシャツだった。37 から 43 センチのネックがあり、袖たけも各種ある。カラーも多様だ。しかし取引先が全部同じ数量で納品する。売る側も、それを当然のことだと考えていた。売れ行きやお客様の要求に関係なく、全サイズの全アイテムがアソートメントされて納品されており、さらに店でもそうした品揃えをしていた。衣料品の在庫日数が 10 日や 15 日で回転する、すぐに売れて品切れしてしまう商品もあれば、平均在庫日数が 50 日の衣料もあり、あるいは 100 日、150 日といった在庫日数の長い商品もたくさんあるかもしれないということだ。お客様の求める商品や売れる商品を見つけたり、新しく開発したりすることは簡単ではない。目の前の、欲しい商品がないという現実に対処しようとするれば、死に筋の排除というアプローチが優先されたということである。

スムーズに死に筋を取るとか、欠陥をなくす、在庫を減らすといった方向性は、自動車産業でも紡績産業でも同様であろう。まさに、現場の組織能力→裏の競争力→表の競争力の順に改善を進めるのである（藤本・ものづくり経営研究センター、2007）。

この発想は、トヨタに共通した経営発想とも言える。つまりトヨタの社員はいつも、「問題はなんだろうか」と考えている。問題はなんだろうかと考えてうんざりしてしまうようなカルチャーであればどんどん暗くなってしまうが、問題があるのが当たり前で、問題がない場合に逆に見落としてしまうと慌てるようなカルチャーができていれば、社内の人意外に楽しくやっているものだ。トヨタはそうしたカルチャーだが、また、ホンダをみると「本田宗一郎の夢」など、徹底的にポジティブなところから進めている。これに対して、アメリカ企業は利益から入る傾向がある。問題を回転率（裏の競争力）から見れば、回転率が上がれば利益が上がると分かるが、同じ問題を利益の側から見てしまうと、どうしてもたくさん仕入れて沢山売るという考え方になる。高く売りたい、ボリュームディスカウントを得たいという話になる。もっとも、ドラスティックな改革などを行う場合にはアメリカ式のほうが有効な場合もあり、一方的にどちらが良い悪いということではないだろうが、いずれにしても、イトーヨーカ堂の業務改革は、トヨタがスーパーをやったらこうなるだろうと思えるほど、トヨタのやり方と類似性があると感じられる。

イトーヨーカ堂では、商品を仕入れる場合には、その商品を仕入れる根拠があるはずで、その正否はどうであれ、なによりもその根拠を明らかにせよと説かれている。まず入り口の段階で、なぜその商品を仕入れるのか、はっきりさせなさいということだ。次に、たとえ「売れない商品」でも売ってみせるというのが小売業であり、それが販売力・現場の力でもあるということだ。小売業における設計思想でいえば、例えば、店舗において、お客さんの自動

車の導線をどう引くか、お客さんの入り口をどこにつけるかによって、人の動かし方や作業動線、商品の動かし方等、すべてが違って来る。駐車場の白線を引くわずかな角度や車間距離さえ、必ずしも運転のうまくないお客さんにも容易に駐車できるようにする工夫が必要である。目に見えない設計、ものづくりである。もちろん売れ筋は、商品や条件によって様々であり、売れ方にもいろいろある。だが、死に筋は確実に分かる。だから確実に分かる死に筋から、その原因を徹底して検証する。また、自分の意志で実行できること、管理可能なことを最初にやるということだ。

6-2. 仮説と検証の経営

また、イトーヨーカ堂で、現在、伝統のように思われるほど定着している「仮説」と「検証」といった考え方や活動は、この業務改革のときに生まれ、定着したといえる。「仮説」という言葉が初めて出てきたのは、業務改革を初めて1年くらいした1983年ごろと筆者は記憶する。POSの導入はセブン-イレブンが最初であったと推察されるが、そのPOSデータの使い方を誤らないために、発注量やフェース取り、売り方などに関し予め仮説を立て、その上で検証する。すなわち仮説を立てることで、考え方が間違っているとしてもそれを明らかにし、結果を見届ける、確認するということに価値をみいだしていたと筆者は考える。

トヨタでは、仮説自体の評価と、仮説を立てた人の評価を分けて考えていると言われる。仮説を反証された人が仮説ごと否定されてしまうことになると、誰も仮説を立てようとしなくなる。だが、失敗してもそれがうまくいかないという知恵がついたわけで、その仮説には意味があったといえる。これと同じようなことがイトーヨーカ堂でも行われ、今では、あたかも「伝統」のように見られるほどである。

東京大学における小売・サービス業の経営システムに関する研究会において、同大学の藤本隆宏教授は、イトーヨーカ堂の仮説と検証について次のように発言した²⁰。「死に筋を見切れという話と、死に筋を死なせてはいけないという話の2つがある。バイヤーから見ると、売れ筋という仮説を立てて仕入れるが、死に筋になれば反証されたことになる。まず5メートルくらいから、売れ筋であることを冷静な目で検証しようとしている人たちがいるということだ。一方、1.5メートルの位置、すなわち売場にいる人たちは、陳列の工夫をしたり商品の場所を変えたりして、なんとか商品売ろうとする。その人たちはどうすれば売れるのか、あらゆる仮説を立てて商品売ろうとするが、すべて反証された場合にその商品が死に筋であったことになる。その場合は、10メートルくらいの位置にいる人が「その商品は死に筋だ」という判定を下す。死に筋商品ができるまでには、異なる高さの人々が関係してく

²⁰ 2006年5月16日の第5回小売・サービス業の経営システムに関する研究会。

イトーヨーカ堂の「業務改革」

。死に筋だと判断する際に、本当は売れた商品なのに、現場の仮説検証をやらずに死に筋だと判断してしまうことになりかねない。とことんまで売る努力をせずに、自己実現的に死に筋商品が生じてしまうことがありうる。本当に死に筋を見きわめようと思ったら、現場はその商品が死に筋だと思ってはいけないうらう。」

筆者は、この指摘は大変重要だと考える。ABC 分析をおこなっても、うっかりすると B は B ランクの商品でなく、C は C ランクの商品でないということがよくある。同様に A 商品も本当は A ランクの商品ではない場合もあろう。ABC 商品と単純に位置づけるわけにはいかない。陳列量や売り方が同一条件でなかったり、商品間の競争が起こっていたり、競合店の目玉商品に影響を受けていたりする。発生原因を深く考えるところに、仮説・検証の意義がある。

6-3. 業革会議における経営と現場の生情報のやり取り

イトーヨーカ堂では、既述の毎週行なわれる業務改革の会議において、グループを含む幹部 170 人が、生情報で問題点をとらえ、改善策を議論している。構造化された情報ではなく生情報によって、情報共有と問題解決を行なってきたところが、イトーヨーカ堂の業務改革の特徴である。なぜこうした形が実現できたのだろうか。

ダイレクトコミュニケーションは、セブン-イレブンが多用していたもので、鈴木常務（当時）の強い意志であった。それは同氏が、かねて「情報は力なり」ということを、多く体験していたからではないだろうか。また、生情報の場合、情報伝達において、上下の関係だけでなく、横あるいは斜めの関係が重要になる。このとき、一方通行ではない、双方向のコミュニケーションが肝要だと感じられる。生情報の良さは、臨場感や緊張感が伝わること、情報の質の点では、同じ立場の者同士の情報の方が共鳴するということがある。しかも、失敗情報がより共感を呼ぶ。必要以上に事前準備した情報は、こうした効果が得にくいと考えられる。

毎週行なう業革会議には、皆で仮説を設定し、検証することに力を注ぎ、報告、情報交換しあうカルチャーがある。一方、事務局は絶えず独自の検証を行い、また、目標やあるべき論について報告し、いわば「整体にかかってもらって、背骨をまっすぐにする」ための検証行動と本質・目的のレビュー、および、あるべき論への誘導をし続ける。改善へ向けた多くの構造設計、機能設計、工程設計図を描く。間違いや事実を糺すことは、ときとして人間関係を悪化させ、ラインには耳触りではあるが、それでもあえて正しいことは正しいと報告し、逆に間違っていることには、修正行動を求め続けることこそ真の信頼関係とも言え、長期的にはラインに刺激を与えて勇気づけにもなると、当事者として、筆者は考える。こうした事

実にもとづくフィードバックは、組織活動におけるチェック・アンド・バランス活動と割切らなければならない。筆者はこのように、事実と妥協することが大切と考えて、行動してきた。

また、もうひとつ重要なことは、同じ情報であっても全部開示してよいものと、七分くらいにつつんだ方がよいもの、タイミングを計るべきものがあり、すべての情報を表面に晒しているわけではないということだ。いずれにせよ、イトーヨーカ堂では、組織的風土として日常の行動に仮説設定や検証、会議に向けたデータ分析などの事前準備を、けして怠らない組織風土を持っている。管理上手の商売下手ではいけないが。

6-4. 現場人材への権限委譲

現場の人材育成についてみておこう。イトーヨーカ堂やセブン-イレブンでは、パートタイマーにも問題発見能力と問題解決能力の両方が要求される。そうした多能工がいる比率と、その店の業績にはきれいな相関関係が見られる。これは、鮮魚部門などにおいて、特に多く実証されている。この点については、イトーヨーカ堂では、社員とパートの区別はそれほど問題にしていない。なぜなら、それは社内における人事的な区分であり、お客さんは区別して見ていない。その点が現セブン&アイ・ホールディングスと他のチェーンとの差異といえるかもしれない。つまり、そうした業務改革に取り組む意識が、パート従業員にまで徹底出来ているチェーンとそうでないチェーンストアの差ということだ。たとえば、現場における発注ミーティングで、食品部門でも魚を担当する人と肉を担当する人がいるが、この両部門の担当がお互いのやっていることを理解していなければ、結果として食品部門全体がうまくいかない。たとえばすき焼きには、肉、焼き豆腐、ネギ、しらたき、タマゴを使うので、それらの現場が連携しあわなければならない。そうした意味の情報の共有化はきわめて重要だ。だからこそ、学生のパート同士でもそうした情報共有を行っているのである。「知恵は細部に宿る」というが、みんなが現場の情報を共有し、日々の行動に活かさなければ意味がない。

ともあれ、長年にわたり、パートやアルバイトにも発注権限まで持たせてきた会社は、極めて少ないと言える。小売業にとって要とも言える発注権限を、パートタイマーにまで持たせる取り組みは、非正規従業員のマネジメントとして、小売業に限定せずとも評価できるだろう。もっとも、問題になってくるとすれば、パートの仮説設定、実行・検証能力、多能工の質・レベルの差であり、ここには課題がある。

いずれにせよ、本稿で見てきたような仕組みによる改革のサイクルが、パート従業員にどのくらい浸透しているかが重要だ。たとえば、マーチャンダイジング・サイクル（前掲・図

イトーヨーカ堂の「業務改革」

6) において、デリバリーが右にあり販売が左にあるといったサイクルを、パートがどれだけ認識しているだろうか。その度合いが、仕事のスピードを決める場合がある。そうしたときに、店のバックヤードに貼るなどの「見える化」がされているのか、パートに描けといえばすぐに描けるほどに徹底しているのか、といった疑問が生じる。「見える化」のための掲示等が職場にあるかといえば、ない。だが、実際には完璧には描けないかもしれないが、大半のパートタイマーが、描くことはできるだろう。改革のサイクルは、従業員たちにいわば内面化しているのである。パートタイマーが従業員の7割り近くを占めるイトーヨーカ堂であれば、そうでなければ、表面化していない問題を顕在化することはできないと筆者は考える。そして、従業員への内面化を絶えず実行するために、毎日の発注ミーティング、SV（スーパーバイザー）との打ち合わせ、SM（ストアマネージャー・店長）会議や毎週の業革会議、及び、年2回の方針説明会が行われているのである。

現場がドキュメントやマニュアルにあまり頼らない点は、トヨタとの大きな違いであろう。イトーヨーカ堂における組織のルーチンは、程度の差こそあるが、従業員に内面化されている。これに対して、トヨタはドキュメントが確立されている。ところがイトーヨーカ堂は、むしろマニュアルを否定している。なぜなら、マニュアルがあると、それにとらわれることになるからである。昨年や昨日のデータに基づくだけで商売をしていると、やがて縮小均衡に陥ると考えている。環境変化がはげしく、多くの場面で瞬間的な対応が要求される小売の現場と、自動車の生産現場の性格の違いを反映しているといえるかもしれない。

7. イトーヨーカ堂の業務改革の本質についての考察

業務の改革は、一般には、傾いた経営の建て直しを目的に、期限を限って、「〇〇年度までに…を改善」といったように取り組まれることが多い。事務局のようなものが組織され、そこが中心となって全社員運動として推進される。しかし、イトーヨーカ堂の「業務改革」は、そうではない。全社員が、それぞれの立場で（それぞれの現場で）、取り組み、しかも、今でも同様に、継続的に行われているのである。

また、そこで行われた「死に筋排除」「仮説と検証」「現場への権限委譲」などは、イトーヨーカ堂の強みをより強くする、すなわち、組織能力を一層高める活動であったと考えられる。大規模な業務改革といえども、その企業がかつて持っていなかった要素を導入して革新する企業もあるだろうが、イトーヨーカ堂のそれは、経営資源の効率化や仕組みを強くする思想といった、創業期以来積み上げてきた仕組みの一層の徹底と強化を目指す改革であったと思えるのである。

さらにここで、藤本他（2007）における「ものづくりの組織能力」の視点を当てはめるな

らば、イトーヨーカ堂が業務改革で取り組んできた「基本の徹底」は、まさに「裏の競争力」を高める活動と認識される。市場ニーズやトレンドに、いかに品揃えや売場開発で対応するか、宣伝販促で差別化を図るかは、小売業の「表の競争力」である。例えば、ダイエーはPB（プライベートブランド開発）や「いいものをどんどん安く」のプロモーションに象徴されるような価格戦略を重視したし、西武セゾンは他社にない感性に訴求するイメージ戦略を採るなど、「表の競争力」の強化活動を展開した。それに対してイトーヨーカ堂は、もちろん小売業としての品揃えや売場開発などの「変化への対応」にも時期を捉えて取り組んだが、とりわけ重視したのは、業務の仕組みの継続的な改善という「基本の徹底」であった。そこが「組織能力の構築を通じた裏の競争力の強化」といわれるものではないだろうか。このように、イトーヨーカ堂は「裏の競争力」を高める業務改革で、ここまで進んできたのだと筆者は考える。こうしたところに、イトーヨーカ堂の「業務改革」の本質があるのではないだろうか。

謝辞

本稿の作成にあたっては、笹川敦司氏（東京大学大学院修士課程、2006年度）、横井隆氏（東京大学ものづくり経営研究センター）に多大なご協力をいただいた。そして、なにより藤本隆宏教授のご指導のもとに本稿がある。ここに記して厚く御礼を申し上げる。

参考文献

- 藤本隆宏・ものづくり経営研究センター（2007）『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社新書
- G. M. レブハー著、倉本初夫訳（1964）『チェーンストア米国百年史』（ハーバード商業調査局報告書）商業界
- Wylie, David（1988）『Ito-Yokado』イトーヨーカ堂 HARVARD BUSINESS SCHOOL N9-589-116
慶応義塾大学ビジネス・スクール.
- 邊見敏江編（1980）『マネジメントの革新：IYグループのビジネスプラン・システム』
- 邊見敏江（1983）「イトーヨーカ堂業務改善委員会報告」『IY GROUP TOPICS』Oct. 4（IYぐるふ誌）pp.43~47.
- イトーヨーカ堂経営政策室 邊見敏江編集（1985）『'83 コーポレート経営戦略会議』別刷「業務改革」
- 田島義博（1962）『日本の流通革命』日本能率協会

イトーヨーカ堂の「業務改革」

財団法人日本経営史研究所 (2001) 『イトーヨーカ堂と流通の革新』 第3回 (2001年6月7日)