

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

MMRC-J-189

イトーヨーカ堂の「単品管理」

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

2008年1月



東京大学21世紀COE [モノづくり]  
ものづくり経営研究センター



# イトーヨーカ堂の「単品管理」

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

2008年1月

要約: イトーヨーカ堂は、在庫回転率が抱える課題を小売業の課題の中核と位置づけ、売上機会と値下げ・廃棄という2大ロスの低減を図った。その際、2大ロスをはじめとする在庫回転に関する分析をおこない、2大ロスが商品の詳細な管理によって回避可能であり、むしろ、2大ロスは同根によるとした。創業当初より在庫回転率を重視する土壌をもつイトーヨーカ堂であったが、カテゴリーにこだわらない、顧客の商品選択基準に則った「単品」という最小在庫管理単位を導入したことで、在庫水準の最適化を見たのである。また、そのために、小売業にとって中心的な業務である発注業務を、従業員各自の仮説検証にもとづく分担制にした。イトーヨーカ堂が取り組んだ、小売業における発注システムの革新の生成過程と原理を論じる。

## 1. はじめに

本稿の目的は、イトーヨーカ堂がすすめた業務改革のなかでも、その中枢を担った「単品管理」について、明らかにすることにある。小売業における在庫管理システムとして、すでに「単品管理」は定着した感さえあり、先行する研究も多い<sup>1</sup>が、それらの多くは、「単品管理」の有効性や実効性を明らかにしながら、「単品管理」の形にとどまり、その意味に踏み込んだ論考は少ないのではないだろうか。イトーヨーカ堂は、なぜ「単品管理」というシステムにいたったのか、その背景と道程を辿り、「単品管理」がもつ意味、なぜ「単品管理」を行なうのか、を明らかにする。このとき、イトーヨーカ堂に限らない、そして小売業にさえ限定的ならざる在庫管理の在りようとして、各企業に固有の姿を探る手立てとなり、それ

---

<sup>1</sup> Marshall L. Fisher他 (1994)、加護野忠男 (1999)、佐藤芳彰 (2003)、邊見敏江 (2007a、b) 等。

を見出したときにこそ、「単品管理」が、その企業にとって真に深層の競争力（藤本, 2003）になるだろうと筆者は考える。

「需要の創造（売りたい商品の提供）」と「需要への対応（顧客が求める商品の提供）」というふたつが、イトーヨーカ堂における発注の柱である。需要の創造には市場リスクが伴うが、いざマッチングが適えば収益性や効率が高まる。だが、小売業にとって、売上機会のロスと売れ残りのロスは、メーカー同様に不可避でもある。

一般的に、売上機会ロスと在庫量は、トレードオフの関係にあるが、小売業にとって両者は、どちらも見過ごすことができない要件である。扱う品目が多様かつ入れ替わりが早い、商圈は狭く、競争も激しいチェーンストアにとって、売れる商品を品切れなく展開することが要諦なのである。そこで、売上機会ロスと在庫水準をともどもに低減させるべく、イトーヨーカ堂が取り組んだのが「単品管理」であった。

### 1-1. 単品管理とは

イトーヨーカ堂では 1965 年以来、最小在庫管理単位（=SKU）として「単品」という概念を導入し、これをアイテム（item）と同義にとらえている。ビールはカテゴリーであり、アサヒ・スーパードライ 350ml 缶が単品である。ワイシャツも一つのカテゴリーになる。しかし、イトーヨーカ堂の品揃えには、半袖、長袖、さらに、ネック・袖丈、カラーに柄といったヴァリエーションがあり、首周りや袖丈が合わなければ、その顧客にとってそのワイシャツは商品価値を持たない。ブランド価値や色、デザインも同様である。単品やアイテムとは、そうした顧客の選択肢のなかで、ジャスト・オンリー・ワンであるところの個々の商品を指すのである。

商品を揃える際に、そうした顧客が購買する単位の「単品」で管理することが、すなわち「単品管理」だ。なにより、顧客が購買する単位に合わせて、在庫を管理し、発注するのである。

なお、カテゴリーや品揃え分類ベースによる損益計算はおこなうが、単品による損益計算はおこなっていない。たとえば、卵やイチゴといった単位の損益は把握しているが、卵でも、6 個パック、ヨード卵、烏骨鶏の卵といった単位が単品であり、ここでは、売上、荒利<sup>2</sup>、値下げ・機会ロス、在庫量とその金額は把握しているが、それ以上の損益計算はおこなっていない。なぜなら、販管費配賦などを勘案すれば煩瑣に過ぎ、在庫回転を目的とした単品管理で細かい損益計算は合理的とはいえないからである。

ちなみに、「単品」という言葉は、昭和 45 年初版の『流通近代化ハンドブック』（三上富

<sup>2</sup> 「粗利」が一般的であるが、イトーヨーカ堂では「荒利」としている。

## イトーヨーカ堂の「単品管理」

三郎・宇野政雄編著, 1970) に見られる。大西隆によって使われており、単品情報や発注リストも掲載されている。これを見れば「単品管理」は、大西衣料（現・大西）がイトーヨーカ堂に先んじていたようである。また、昭和 37 年の『日本の流通革命』（田島義博, 1962a）は、小売業における「単品」の概念の重要性を説いている。また同書や『市場と企業』誌掲載記事「流通機構の話」（田島義博, 1962b）によれば、イトーヨーカ堂の「単品管理」導入に携わった城功氏の関与のもと、ベニマルで ABC 分析を行なった経緯が紹介され、また昭和 38 年の「会社の数字」では、城功氏がベニマルの須賀川店におけるソーセージの単品に関する分析結果を提示しており、ベニマルが、1965 年（昭和 40 年）の「私達の未来」（伊藤雅俊, 1965a）および「ご挨拶」（伊藤雅俊, 1965b）、翌年の「年頭の所信」（伊藤雅俊, 1966）で単品管理とその経営効果に触れたイトーヨーカ堂より逸早く、「単品管理」を導入していたことが窺われる。

また、「単品管理」について見れば、『卸売業経営』（三上富三郎, 1961）が顧客需要に基づく販売と在庫の適正バランスを提唱し、「品揃え」、「品種」レベルの管理を唱えている。昭和 40 年には、『マーチャンダイジング』（清水昌, 1965）が、サイズ別・スタイル別・色別・生地別・値頃別などに細分化した管理、すなわち「単位による商品管理制度（unit-control system）」を提唱している。さらに昭和 42 年の『営業活動の生産性分析』（江尻弘, 1967）では、銘柄、サイズ、色、タイプが異なるごとにひとつの「品目」と見做した管理を唱えている。

### 1-2. 単品管理の重要性

店舗が持つ在庫には、相当数の「死に筋」があり、値下げまたは廃棄せざるを得ない。衣料品なら季節性があるし、寿司や弁当といった商品は、所定の時間を過ぎれば売らねばならない。こうした商品ごとのライフサイクルの終了によって、商品は「死に筋」になる。当然、おなじカテゴリーの商品のなかにも「売れ筋」と「死に筋」が混在する。そこで、単品をベースに管理し、「売れ筋」「死に筋」を明らかにするのである。多種多様な商品ごとに異なり、かつ生鮮品などのようにこまかい時間管理も、「単品管理」なればこそ可能になる。

このとき、「売れ筋」は店舗によって異なるから、「単品管理」では、中央集権的な発注ではなく、店舗による発注にならざるを得ない。一方、「単品管理」は管理項目が増大しがちだ。そこでイトーヨーカ堂は、大胆ともいえる発注権限の分権化を行なった。小売業にとってきわめて重要な発注を、パート社員にも任せているのである。そのためには、これらの従業員の教育が必要になるが、イトーヨーカ堂では、仮説に基づいて実践し、結果を検証する「仮説 - 検証」のサイクルを従業員たちに浸透させた。従業員たちが自ら立てた仮説によっ

て、自ら発注、販売を行い、結果を確認して修正するというサイクルである。

## 2. 2大ロスの課題認識

在庫量を増やせば機会ロスは減るが、在庫量の過多は売れ残りの危険を高める。すなわち、機会ロスと値下げ・廃棄ロスといういわゆる2大ロスは、トレードオフの関係にある。まして、安全在庫の確保といった在庫過多には、かつては多大な金利というコストさえ強いられた。

イトーヨーカ堂が「単品管理」というシステムを構築した背景には、2大ロスをミニマムにしようとする意志が働いていた。「品切れ」と「値下げ・廃棄」という2大ロスの最小化は経営管理技術の最重要課題であると考えたのである。

そこで、これらふたつのロスについて、分析を図った。端的に言えば、機会ロスが大きい商品は、値下げロスもまた大きい。ふたつのロスは、根本的な原因が同じであると考えられるからである。

### 2-1. 機会ロス：品切れ

品切れは、絶対的品切れと相対的品切れの2種類に分けられる。売り場はもとよりバックルーム（BR）<sup>3</sup>にも当該商品がない状態が絶対的品切れであり、かたや最低陳列量を割った状態が相対的品切れである。

絶対的品切れは、作業や人員配置の不備から生じることが多い。バックルームにさえ商品がないなら、発注の問題か、あるいは納品、デリバリーの問題である。

最低陳列量という語彙が示唆的などおり、相対的品切れは、目立たない商品は売れないことを意味している。かつてはモノが欠乏し、顧客は欲するものを自ら探し出していたが、商品の多様化や顧客在店時間の短縮<sup>4</sup>に見るようなライフスタイルの変化によって、目立たない商品は売れない時代になった。なにしろ取り扱うアイテムが多岐に亘るため、売り場が意識して、売りたい商品を主張しなければ、顧客に受け入れられがたいのである。

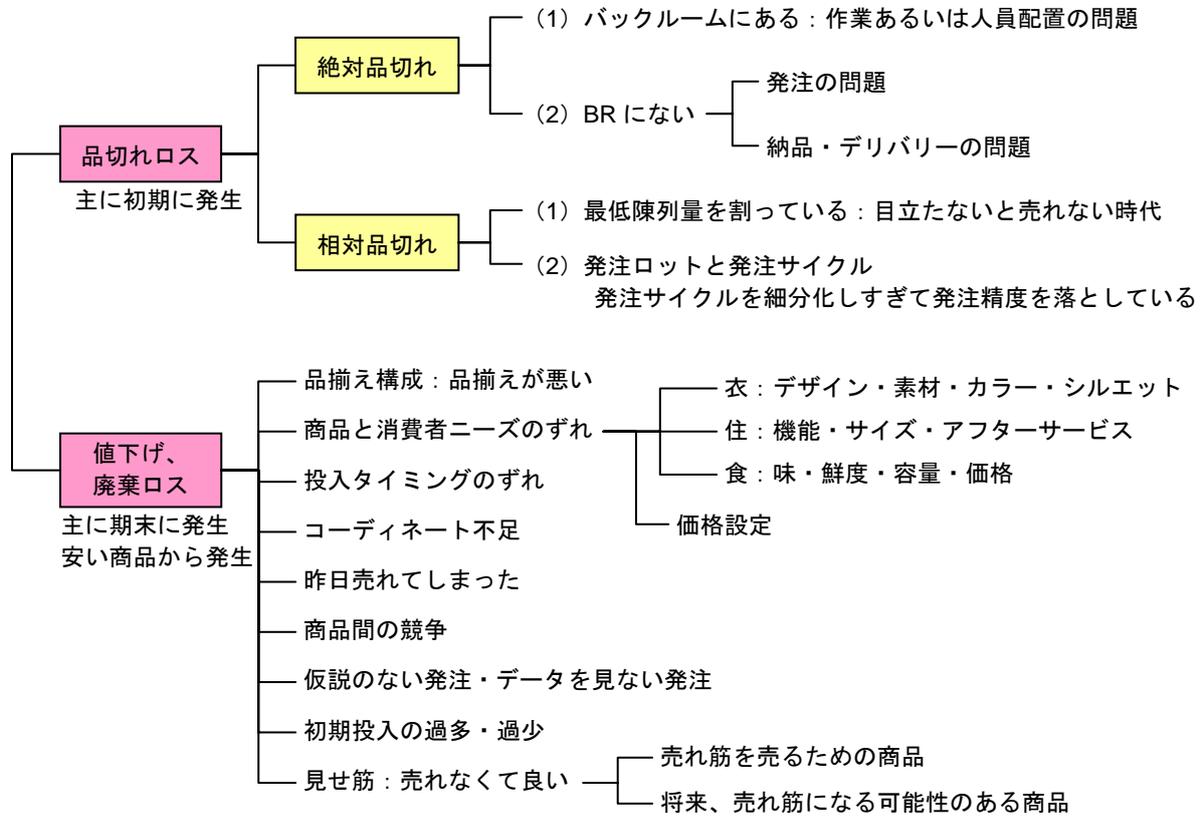
なお、発注頻度には細心の気配りが求められる。発注ロットと発注サイクルをみれば、発注サイクルの極度の細分化は、その精度を落とす危険性が高い。「なくなった分、足りなくなった分を補充すればよい」といった安易に走り、1回ごとの発注で真剣勝負ができず、その結果、発注精度を落とすことになる。

<sup>3</sup> 店舗における売り場以外のスペースを指す。

<sup>4</sup> MMRC-DP141を参照のこと。

2-2. 値下げ・廃棄

図1 2大ロス（値下げと品切れ）の発生原因



当然ながら、値下げや廃棄のロスは、各商品ライフサイクルの期末におき易い。しかし、商品ライフサイクルの短縮化によって、初期投入量や段階的な値下げのタイミングが不明明になり、値下げによるロスはより期末に偏ったし、同様の要因から、機会ロスは期首に偏っている。また、価格が安い商品から値下げ・廃棄ロスが発生してくることを、多くの検証が明らかにしている。また、長袖ポロ・トレーナーのような定番商品<sup>5</sup> できさえ、量を十分に確保するほどロスの発生が減少し、(生産・投入) 数量がすくなくなるほど値下げロス率が高まる傾向がある。

では、値下げ・廃棄ロスは具体的にいかなる理由によって起きるのだろうか。

- 1) 品揃えの悪さ
- 2) 消費者ニーズとのずれ
- 3) 投入タイミングが早すぎる、または遅すぎる
- 4) 商品間のコーディネート (関連する商品) 不足

<sup>5</sup> 年間を通じて安定的な需要が見込めるベーシック商品。

- 5) 昨日売れて、今日は売れない
- 6) 商品間の競争（例えば、巨峰とデラウェア）
- 7) 初期投入量が多すぎる、または少なすぎる
- 8) 売れ筋に育てる商品のために、あえて「見せ筋」として陳列した、売れないことが前提の商品
- 9) 仮説を欠く、あるいはデータ未確認の発注などが考えられる。

### 2-3. 「単品管理」の基本

上に見たとおり、機会ロスや値下げ・廃棄ロスの原因はさまざまであり、さらにそれらが複合して起きている。ここに、最適を求めた仕事、単品管理経営をしなければならない命題がある。

だが、見方を変えてみれば、単品管理をおこなわないから、2大ロスが起きるのだ、とも言える。イトーヨーカ堂では、じつのところ品切れと値下げ・廃棄ロスは同じ原因から生じるとしている。品切れの多い店ほど値下げ・廃棄ロスもまた多いのであり、2大ロスの片方だけが防げるということはないのである。もちろん機会損失に比重を置かず、「売り切れ御免」と考えれば、値下げ・廃棄ロスは防げるが、顧客に対する姿勢において、品切れを許せないのがイトーヨーカ堂である。百貨店のように返品もできない。こうして、単品管理は必然になる。

各店のそれぞれの売り場のレベルや人のレベル、商品のレベルをこまかく見極めて、それぞれに応じた指導をしなければならない。

以上が、イトーヨーカ堂における単品管理の考え方の要点である。

## 3. 発注の流れ

### 3-1. 仮説設定

発注の流れのなかで、イトーヨーカ堂がとりわけ重視するのが、「仮説をもって仕事をしよう」という点だ。仮説は、細かく、かつ明確であることを求める。たとえば、ある店舗の最寄の地で潮干狩りがあるとしよう。このときの顧客は家族連れか、あるいは友人同士できているだろうか。それによって弁当等のメニューが違ってくる。友人同士では同じものに偏る傾向があり、家族連れならそれぞれが好きなものを選びがちだ。また、干潮と満潮の時間を把握しなければならない。夕方近くなれば、メニューもやや重いものになるだろう。仮説にはこうした細かさが求められている。

### 3-2. 自店の特性を把握する

各店舗には、規模や地域性、客層など、それぞれに固有の特性がある。担当の商品をもち、発注を引き受けているそれぞれの担当者が実際に発注をおこなうには、こうした自店の特性を把握していなければならない。発注の流れの原点には、まず、こうした自店特性の把握がある。特性を踏まえて、担当者は仮説を立てるのである。特性に加えて、商品のライフサイクルや機会損失の危険性などに鑑み、「売れたから発注する」のではなく、「売りたい、売れると思うから発注する」という姿勢で臨む。すべてにおいて、仮説に基づいた品揃えをするということである。

### 3-3. 売れる条件を作る

同時に、発注するからには、売れる条件を作らなければならない。このとき、たとえば「見せ筋」といった戦術に見るような仮説 - 検証のサイクルもさることながら、なによりも、顧客に支持され、ここで買いたいと思える売り場、フレンドリーで感じのよい接客が肝要なことはいままでもないが、自ら「売りたい」と思って発注した商品であれば、売れる条件づくりにたいする気構えも前向きになるのである。

そのうえで、結果を見届け、「検証」をおこなうことになる。たとえば、なぜ売れたのか、あるいは売れなかったのか、その要因を明らかにする。

こうした行動を絶えず繰り返し、機会損失を減らし、商品を絞り込んでいくという強い意識と行動を重視しているのである。

### 3-4. 死に筋商品の排除

商品ライフサイクルの終了などによって、売れない、あるいは売れなくなった商品を排除し、売れる商品の十分なスペースを確保する。死に筋排除によって生まれたスペースに、売れ筋や見せ筋商品を投入するのである。

### 3-5. 仮説・検証の横展開

発注の流れからは少々外れるが、「自店特性の把握」における情報の共有化と、仮説 - 検証のシステムについて補足しよう。

店舗の特性というとき、地域性といったある種のかたまりが想定できるだろう。それでも、たとえばお酒を見たとき、新潟県と秋田県では好みが分かれる。あるいは、長野県を見ると、好まれるお酒の違いによって、5 つから 6 つもの地域に分けて対応している。その一方で、白ワインが 4 割で赤ワインが 6 割といった仮説も、全体最適として、考慮しなければならない。細分化した仮説については潮干狩りの例をすでに述べたが、たとえば中東で戦争が起き

れば原油が高騰し、必然ガソリン価格も上がる。燃費効率の高い小型車のニーズが高まり、グローバルな市場で日本車が売れる。こうしたマクロな仮説は、マクロな市場の担当者である上位のものが示す。組織における自らの役割を意識して、それぞれの立場に応じた仮説の領域があり、それぞれに分担し合っていくのである。そのためには、各人が、「商人」としての感度を磨かなければならない。そして、こうした質の高い仮説情報を、仕入れ担当、ゾーン・マネージャー<sup>6</sup>、FC（フィールドカウンセラー）<sup>7</sup>らが、横に展開し、情報を共有化していく。

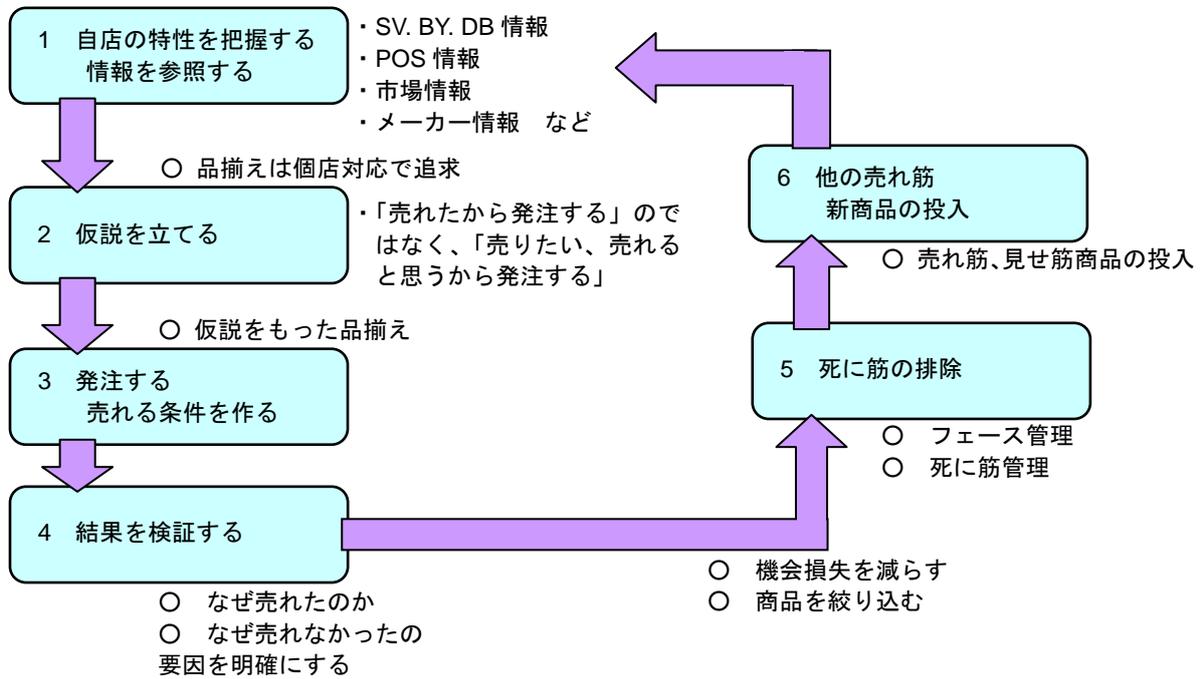
各店舗の仮説・検証で得られた情報は、本部からの指示によって全国展開する場合もあれば、それぞれの店舗の工夫によってなされる場合もあり、かといってどちらが多い、ということもなく、ケース・バイ・ケースといえよう。たとえば、土用の丑の日や、入園・入学、父の日、母の日といった恒例の行事では、売り場の設定などで、経験の蓄積やノウハウに応じた本部発信型の全店舗に共通する部分もあるが、そうしたケースでも、立地、売り場規模、それまでの実績やイメージ、人的能力などの差異から、各店舗で個別の対応がなされる。本部と店舗が両輪となって、大方針の具体化の妙を醸すのである。

公式には、週一回ごとにおこなわれる会議で、仮説・検証の各ケースの報告がなされ、情報の共有化とシェアがおこなわれる。このとき、方針や情報の正確な伝達や会議の効率アップのために、ある日にSM（ストアマネージャー）会議があるとすると、前日の夕方5時または6時には、報告される事項が決定し、その内容についても、当日の朝8時半に全員が集まった時点で報告ができる状態を作る。このとき、SMやFC（フィールドマネージャー）らが早い時間に出社して、情報交換を交わす姿を多く見受ける。公式のコミュニケーションのみならず、インフォーマルなコミュニケーション、スモールトーキングが盛んな状況は貴重である。本部スタッフとの打合せにしても、公式的なものではなく、それぞれの意思でおこない、それぞれが各自の利益責任に対し、強い使命感を持って真面目に取り組んでいる姿勢が表われているといえよう。

<sup>6</sup> 15～20店舗くらいを受け持ち、ストア・マネージャーを指導・監督する地区長を指す。

<sup>7</sup> セブン-イレブンにおいて7店舗を指導する役割をになう。

図2 発注の流れ



#### 4. 店頭における基本と最適化への条件

イトーヨーカ堂では、店頭における基本の最適化を図り、次のような条件づけを行なった。

表1 ストアオペレーションの基本と最適化への条件

1 組織＝責任と権限が付与されたもの

SM、TM、Mの責任と権限＝利益予算を達成すること  
立派なP/LとB/Sにすること

- (1) 売上を上げること
- (2) 会社の資産を守る事
- (3) お店、売り場のイメージを守ること

2 売上を上げるには、たとえば

- (1) 品揃えを良くする { ① 売れる商品を品切れなく置く  
② 売れない商品を売り場に置かない } 単品管理が絶対条件
- (2) 個々の商品の“質”を上げる
- (3) 売れる商品、売りたい商品のスペースを多くとる…スペース配分
- (4) 一人では出来ないから、チームを組む =
- (5) 売り場、BRなどの整理・整頓、POPなど基本を保つ…基本の徹底

3 品揃えをよくするには

- (1) 売れる商品の発注を正す
  - ① 売れない商品は発注しない
  - ② 売れる商品の発注を正確にする } 絞込み
- (2) 見せ筋商品、育成商品、必須商品は置く
- (3) 売れない商品は売り場に置かない — 早く処分する
- (4) 新商品の導入  
||  
死に筋処分

4 発注を正すには

どういう仮説・条件や行為の下で

- (1) 何が売れているか
- (2) 何が売れていないか } 商品を追いかける以外ない =
- (3) データを見る・データを活用する以外ない
- (4) SVやTM、Mから指導を受ける

5 全アイテムやらなければならない 部分に陥らないで、全体最適を目指して

- (1) 発注を分担することであるペアを組む
- (2) 慣れると仮説が弱くなるので、時々変更-----
- (3) 分担するには：
  - ① 情報の共有化代行者を決めておく
  - ② 方向付けとモチベーション、教育
  - ③ チームワーク作りも必要となる
  - ④ 多能工化も必要

6 毎日やらなければならない また分担が必要になる

- (1) 変化、変化の変化を見届けなければならない
  - (2) 検証結果、対応しなければならない
- 腕前を上げるには、仮説をもって、意識して仕事をする事である

責任を分担する

仮説、検証

単品管理をする

作業割当をする

## イトーヨーカ堂の「単品管理」

---

### 4-1. 組織と権限

まず、組織について、イトーヨーカ堂は「責任と権限が付与されたもの」と捉えた。このうち、SM（ストアマネージャー＝店長）、TM（統括マネージャー）<sup>8</sup>の責任を、店全体の利益予算を達成することとし、M（マネージャー）は担当売り場の利益予算の達成とし、すなわち、立派なP/L（損益計算書）、B/S（貸借対照表）を作ることを目標にした。

### 4-2. 売上を上げるには

ストアオペレーションでは、なにより売上の向上を目的化することになる。売上向上には、第一に、1) 品揃えの最善化が求められる。すなわち、売れる商品を品切れなく置き、売れない商品は売り場に置かないということだ。とはいえ、品切れなく置いていても、それらの商品の鮮度が悪くては売れない商品になってしまう。2) 個々の商品の“質”を上げなければならないのである。また、3) 売れる商品・売りたい商品のスペースを最大化するといったスペース配分も重要だ。たとえばワイシャツは、1700以上のアイテムがある。こうしたとき、フェイス管理をふくむ単品管理は一人の担当者では不可能である。4) チームを組み、責任を分担する必要がある。さらに、5) 売り場やバックルームの整理・整頓、POP表示といった基本の徹底も怠ってはならない。

### 4-3. 品揃えの最善化

具体的に、品揃えをよくするためにはなにをすべきか。まず、1) 発注の精緻化が考えられる。売れない商品は発注せず、売れる商品の発注を正確にするのである。さらに、比較購買ができる品揃えは、顧客に寄与する。そこで、2) 見せ筋商品、育成商品、必須商品の配置である。こうした全体としての絞込みを実行したときに、品揃えが最善化されていくと考えたのである。なかでも重視したのが、3) 売れない商品を売り場に置かない、すなわち死に筋の速やかな排除である。商品ごとに細かく規定した商品ライフサイクルがあり、担当者は自分が担当する商品のライフサイクルを把握して、死に筋になった商品は速やかに値下げや廃棄をおこなうのである。また、4) 新商品の投入も欠かせない。絶えず新鮮な品揃えを心がけなければ、顧客の支持は得られない。これらを実行することで、品揃えの良い店を実現していくのである。

### 4-4. 発注の精緻化

上であげた発注の精緻化について、より詳しく見よう。イトーヨーカ堂ではこれを「発注を正す」というが、このためには、何が売れ、何が売れていないか、といった、現実におけ

---

<sup>8</sup> SMを補佐する4人の役職で、1983年に、衣料、住居、食品、その他の担当に分けて配置した。

る商品の追跡以外には、その方途はないと考えた。するとここでも、仮説・検証を伴う単品管理の必要性が明らかになる。そうして蓄積されたデータを見、それを活用することで、より精緻な発注を実現していくのである。

このとき、SV（スーパーバイザー）や TM（統括マネージャー）、M（マネージャー）らによる情報の交換、共有化があり、当然ながら、こうした情報の共有化には、よい情報のみならず、失敗の情報も共有され、彼らから各店舗に反映されて、発注が正されていくことになる。

#### 4-5. 全アイテムの単品管理

部分に陥ることのない全体最適を目指して、単品管理の実行は、あくまですべてのアイテムでおこなわなければならない。たとえば、婦人衣料を見たとき、ボトムといっても、スカートとパンツがあり、それらにはシルエットやブランドがある。さらに、サイズ・カラー・価格という分類があり、ボトムだけを見ても、価格だけを見ても、単品管理はできない。さらに、それに合わせるブラウスといった商品間の関係合わせも考えなければならない。単品管理では、単品という部分に偏らない全高度的な視野が求められるのである。

絶えざる全体最適指向の仕事が要求されるということだが、しかし、よって立つ高度によって、それぞれに見える範囲が異なることもまた確かだ。それぞれの立場に応じて見る対象・レベルを替えなければならないのである。したがって、全アイテムの単品管理は、一人ではできないので、1) 分担が必要になる。しかし、慣れには惰性化や考え方の一元化などによって仮説が弱まる傾向があるため、2) 時々作業割当や発注分担の変更をおこなう。もちろん人には個性があり、強気な人もいれば弱気な人もいる。分担といっても、闇雲では意味がないだろう。そこで、3) 教育、情報の共有化、チームワーク作り、さらに多能工化などが必要になる。

#### 4-6. 毎日実行

絶えざる全体最適は、アイテムのみならず、毎日のことでもある。思いついたときにやるのではなく、常におこない続けるのである。ここでも分担が必要になる。売れ行きの変化や、変化動向の変化さえ見届け、結果を検証して修正行動に結びつける。単品管理の精度をあげようとするれば、仮説をもって、意識して仕事に臨まなければならない、失敗しながら学んでいく、そうした姿勢を求めている。

このとき、ビジョンや優先順位とプロセスの共有化が必要になり、そのための仲間同士のチームワークづくりが大切になる。

## 5. 在庫回転に凝縮される経営の質

単品管理は、本部の戦略立案能力と現場の能力のせめぎ合いがあつて、はじめて達成される。

まずは、本部が主導する。つまり、高効率の在庫回転には、マーチャンダイジング力、とりわけ優れた商品を開発することからはじまる。つぎに重要になるのが、販売力である。売り切る強い意思であり、販売技術であり、仮説・実行・検証能力を伴った能力である。続いて、物を運ぶ能力、すなわち取引先との物流システム、商品開発システム、販売促進などのコラボレーションがものをいう。

しかし、店舗運営・マネジメント力、すなわち商品を仕入れる力があり、低いコストで商品を店頭に着く売り場づくりができて、十分なヒトがいなければ多様な商品、広い売り場に対応できない。小売業は最も労働集約的な産業であり、それだけに、従業員の確保と、その教育とレベルアップと適材適所の登用が必要になる。そして、彼らの智慧が活かされなければ意味がない。

また、単品管理を支える情報装備力、すなわち有効なシステムを構築しなければ、実現できない。例えば、受発注システム、人事・労務管理システムを含め、あらゆるシステムのレベルが同時に機能していなければ、単品管理は効果を上げにくい。イトーヨーカ堂は、マーチャンダイジングやマーケティングにもっとも早くPOS<sup>9</sup>を導入した会社である。とはいえ、POSでは、結果も逸早く表れるため、対応の迅速さがもたらめられながら、一方で、データをただ鵜呑みにしていれば、仮説・検証の循環を抑圧して縮小均衡に陥るおそれもある。この店で得られたこうしたデータがあるからといって、他の店舗でもそれが通用するとは限らない。前述のとおり、店舗ごとの特性に沿った対応があり、データの提示と同時に、現場の判断がせめぎ合うことになるのである。

こうした総合的な組織能力が必要だ。組織機能の統合をなし、組織全体の力が同じベクトルに向かわなければ、在庫回転は高まらないと考えられるのである。このとき、本部の戦略立案能力と現場の組織能力のバランスが重要になる。

これは全社的な取り組みといえる。このとき、発注の分担や分散を可能にする、教育システム、バックアップシステムの確立が必要になる。「前始末」とも呼ばれ、発注さえ正しく行なえばあとは楽になるとさえ言え、小売業において、正しい商品の選択、量の決定、売り方の選択までもふくむ発注権限が、最高度の権限とされる所以である。そうした権限を分散移譲するからには、教育システムやバックアップシステムは欠かせない。ここにも本部と現場のせめぎ合いがあると言えよう。

<sup>9</sup> ポイント・オブ・セールスの略で、販売時点情報機器。

## 6. 多能工化

仕入れという重要な権限を移譲し、分担し、各自が仮説・検証をおこないながら担当業務をこなしていても、いかんせん、人間はマンネリに陥りがちである。マンネリの陥穽は、意識して回避しなければ、避け得ない。また、仮説には過去を捨てる勇気をもった新しい視点が求められる。ところが、たとえば魚を長く担当した者は、自分は魚のベテランだと思い込んでしまう。すると、データや仮説を省みず、自分の勘に頼りがちになる。また、ある担当者が休んでも、他の者がその仕事を代替できなければならない。人件コストの吸収の意味でも、レジ係りが売り場に立つといった多能工化は必須なのである。

とはいえ分担は、顧客には意味のない社内の事情である。往々にして顧客は、イトーヨーカ堂の従業員に話しかけるのであり、かならずしも魚の担当者に話しかけるのではない。魚のベテラン担当者といえども、買い物籠の置き場所や、トイレ、エスカレーターの場所を尋ねられて答えられなければ、顧客の信頼を失うだろう。そうしたことを踏まえた広義の多能工化が必要なのであり、分担、担当者は、専門職を意味しない。

イトーヨーカ堂では、1966年という早い時期にIE（インダストリアルエンジニアリング）などを導入しており、RE（リテールエンジニアリング）部を設置している。トヨタの「なぜなぜ運動」にあたる「目的追求運動」と称するTQC活動もおこなっていた。いわば、「業務改革」のはしりといえよう。それらは、「あらゆる変化に科学的に対応する」という考え方にもとづく、イトーヨーカ堂が「小売業の科学化」と呼ぶものである。

## 7. ワイシャツ売り場の取り組み事例

ここで、業務改革開始当初の興味深い事例を紹介したい。

ワイシャツという基礎的な商品においてさえ、アイテムによっては3割から6割もの死に筋が存在していた。メーカーが作った、袖丈、ネック、カラーが均一な、セットによる納品がされていたのが、1982年の状況であった。売れる売れないにかかわらず、カラーやサイズも関係なく、納品さえすれば、取引先にはお金が入った。かたや、棚に商品はありながら、顧客が欲する商品はないという状態が続いていた。アイテムあたりの在庫は、1~2.8枚に過ぎず、売上が実現したアイテムあたりの売上枚数は1.6枚、売れる商品と売れない商品が混雑していた。

何を売るのか、顧客は何を求めているのか、数量はどれだけ必要か、そうした問いにもとづくマーチャンダイジング方針が欠けていたのである。何を、誰に、どの店で、いつ、どの程度売するのか、機会利益や値下げロスを勘案し、データにもとづいた経営がなされていなかったとも言える。問屋マーチャンダイジングとも言うべき、取引先に依存した経営がもたら

## イトーヨーカ堂の「単品管理」

した現場・売り場の現実であった。絞込みの重要性が認識されたのは、業改開始から8年後のことである。

### 8. 単品管理の原型

イトーヨーカ堂の単品管理のアイデアは1970年代初頭に表われるが、その原型は1965年に遡る。その日ごとに調査対象アイテムを替えながら、手作業で売上数と在庫数を数え、整合性や粗利を調べた「サシミ調査」である（伊藤雅俊, 1965a, 1965b）。ABC分析手法などを用い、対象商品を次から次へと替えて細かく管理していたが、現在とは比較にならない原始的なものであった。

とはいえ、イトーヨーカ堂が身につけた、細かく見、細かく管理する体質は、創業以来のものだったのである。そうした体質に基づいて、管理の精度をしだいに高めていき、ついに80年代のはじめ、「単品管理」という名まえのもとに体系化される。しかし、単品管理の原型はあくまで1965年にあった。

ただし、POS導入による単品管理は、1982・3年に実施したセブン-イレブンが、2～3年ほどイトーヨーカ堂に先んじていた。イトーヨーカ堂は1980年にPOS端末機を230台導入し、5店舗で実験を開始したが、当時は、単品管理の条件が整わず見送った経緯がある。

### 9. 全体戦略

「変化への対応と基本の徹底」は1982年以來の経営スローガンである。そして、多くの経験知とノウハウを蓄積してきた。そのなかには、阪神淡路大震災といった緊急事態に関する経験知もふくまれるが、なにより緊急事態にたいする対応力などは、むしろ毎日の仕事の蓄積のうえにある。普段できないことが、異常事態発生時にできるはずがない。仮説検証、反省会を絶え間なく行ってきたイトーヨーカ堂の変化にたいする対応力は、他社を凌ぐといえる。新潟中越地震の折、鈴木会長が逸早く対策会議を招集し、対応にあたった。その際の商品調達力は、他社を大きく引き離れた。交通網、連絡網の確保、スピードにおいて、イトーヨーカ堂の真似ができた企業はない。だが、こうした非常時では、ニーズが時間ごとにめまぐるしく変化する。すなわち、店舗のみならず、商品調達を担当する本部にも、そうした事態にたいする対応力が必要だったのである。中国でSARSが発生した際も、商品の供給を安定的におこなったのは、イトーヨーカ堂のみであった。こうした対応が、ストアロイヤリティ・信用を高めた。リスク管理体制をグループの強みのひとつにあげるイトーヨーカ堂ならではのだが、いわば、会社の組織風土・企業文化であり、しつけ、ルーティンの問題であり、事業活動における基本的使命・社会的インフラへの姿勢でもある。

前述のとおり、単品管理には、経営戦略を含めたさまざまな要素が関連し合っているが、だからこそ同時にそれらが統合されていなければ、実現はままならない。商品の売り手のみならず、作り手、物流、人材の育成など、すべてが統合されてこそより良い効果が得られるはずである。

## 10. まとめにかえて：仮説検証という組織活動

たとえば、漬物という同一のカテゴリーのなかにも、キムチ、古漬け、浅漬け、ヌカ漬けなどの商品があるし、肉といっても牛肉、鶏肉、豚肉といった違いがあり、それぞれに質も用途も異なる。また劣化速度が異なり、それに比例してロス率も異なる。単品管理はきめ細かい管理ではあるが、仮説の設定は、こうした自然体の常識を働かせればよいのであり、決して難しいものではない。しかしこのとき、常に惰性に陥ることのない意識的な仕事が肝要なのである。単品管理のサイクルとして、まず仮説をもち、意思をもった行動、その結果の確認、検証をおこなう。なにより、イトーヨーカ堂は、従業員のモチベーションを高く維持しその力を最大限に引き出す、組織全体におけるバイタリティーの維持強化を目指してきたといえるかもしれない。

また、単品管理に欠かせない「死に筋排除」は、一見消極的な取り組みとも見えるが、イトーヨーカ堂は、これをもっとも積極的な商売ととらえる。なぜなら死に筋の排除とは、とりもなおさず、売れ筋・見せ筋の押し出しにほかならないからである。死に筋を排除することで、売れ筋がより明確になるとともに、顧客の目にアピールする棚揃えが実現するのである。したがってイトーヨーカ堂では、死に筋を取り続けること、この前提となる単品管理の実行は、小売業においてももっとも積極的な活動であるととらえる。

いまや「単品管理」は、流通業の共通言語として広く流布した感がある。しかし、それらの多くは、POSによる在庫管理単位の細分化に限定的なまま使われているのではないだろうか。イトーヨーカ堂の「単品管理」は、絶えざる「業務改革」の一環であり、在庫管理にとどまらず、マーケティングやチーム・マーチャンダイジング、さらに多くの従業員たちが「仮説・実行・検証」に取り組むときにそれらを陰で支え、また、それらが単品管理に反映されるといった、相互依存的な統合性のなかでこそ意味を持つ。

小売業には、在庫管理・工程管理・労務管理、さらに鮮度管理や品質管理など、さまざまな管理がある。単品管理とは在庫管理の一部に過ぎず、かならずしもすべてを物語るわけではない。それでも、単品管理の実現には、経営戦略をふくめたさまざまな要素に対する関連付けがなされており、在庫管理にとどまらず、品質管理、工程管理、また、商品構成、ポートフォリオ戦略などのすべてを包含しているといえる。かつて米国 SLC (サウスランドコー

## イトーヨーカ堂の「単品管理」

ポレーション) 社で単品管理が導入されたおり、一度は従業員が、自分が発注した商品の売れ行きを気にかけて休日に店を訪れるといった結果を出しながら、その後の継続・発展が見られなかった。単品管理はどの会社でも実現できる、とは言えないかもしれない。そこには、創業者の価値観に根ざし培われた組織風土・文化などが影響するのだろう。それでも、単品という顧客指向の最小在庫単位概念や、発注権限の分担移譲、仮説検証サイクルなどは、たとえば、叩き売りでも売り切り、かつ、過剰なバラエティに陥りがちな自動車業界などにも、なんらかの示唆をもたらすのではないだろうか。

### 謝辞

本稿の作成にあたり、笹川敦司氏（東京大学大学院修士課程、2006年度）、秋田明子氏（東京大学ものづくり経営研究センター）、横井隆氏（同左）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ます。

### 参考文献

- Marshall L. Fisher, Janice H. Hammond, Walter R. Obermeyer, and Ananth Raman (1994) “IN AN UNCERTAIN WORLD” *HARVARD BUSINESS REVIEW* May-June 1994
- 伊藤雅俊 (1965a) 『私達の未来』イトーヨーカ堂
- 伊藤雅俊 (1965b) 『ご挨拶』イトーヨーカ堂
- 伊藤雅俊 (1966) 『年頭の所信』イトーヨーカ堂
- 江尻弘 (1967) 『営業活動の生産性分析』鹿島研究所
- 大西隆 (1970) 『流通近代化ハンドブック』三上富三郎・宇野政雄編著、日刊工業新聞社
- 加護野忠男 (1999) 『〈競争優位〉のシステム 一事業戦略の静かな革命一』PHP 研究所
- 佐藤芳彰 (2003) 「小売マーケティングと組織学習 一単品管理とチーム MD を中心にして」、『経済学研究』 Vol.53 No.3 pp.199-215
- 清水昌 (1965) 『マーチャンダイジング』同文社
- 田島義博 (1965) 『市場と企業』日経新聞社「流通機構の話」
- 田島義博 (1962) 『日本の流通革命』日本能率協会
- 邊見敏江 (2007a) 『イトーヨーカ堂の業務改革 一取り組みの経緯とその本質一』東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センターDP141
- 邊見敏江 (2007b) 『イトーヨーカ堂の現場管理 一「業務改革」の取組事例一』東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センターDP159

邊見 敏江

---

松尾隆（2007）「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』藤本隆  
宏編著、光文社新書

藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中公新書

三上富三郎（1961）『卸売業経営』同文社