

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

MMRC-J-159

イトーヨーカ堂の現場管理
— 「業務改革」の取り組み事例 —

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12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

イトーヨーカ堂の現場管理

—「業務改革」の取り組み事例—

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12月

要約: 本稿では、イトーヨーカ堂における販売現場の管理の特徴を実証的に分析する。すなわち、仮説検証の具体化、現場における情報の共有化、パートの活用実態、商品開発の在り方などが、具体的にいかに行われているのか、などについて、事例研究を行う。特に、1) 顧客との接点である店頭で、実際にどのような活動が行われているのか、店長の下に4人いる統括マネージャーと20人ほどの部門の責任者の活動、2) 商品部における情報の共有化や商品づくり、また、3) パートの活用を含めた組織能力・裏の競争力といったテーマについて、見ていきたい。

1. はじめに

本稿は、イトーヨーカ堂（およびグループ内企業であるセブン・イレブン・ジャパン、ロビンソン百貨店）における、個々の販売店および売り場のマネジメント、すなわち現場管理について、実証的に分析することを目的とする。

仮説検証の具体化、現場における情報の共有化、パートの活用実態、商品開発の在り方などが具体的にどのように行われているのか、などの諸項目について、店舗あるいは売り場の実態に即した事例研究を行う。また、個々の店舗と本社組織の間における、権限委譲、情報提供、指導、横展開などの実態についても分析を加える。

特に、1) 顧客との接点である店頭で、実際にどのような活動が行われているのか（店長の下に4人いる統括マネージャーと20人ほどいる部門の責任者の活動の実際）、2) 本部の商品部における情報の共有化や商品づくり、また、3) パートの活用を含めた組織能力・裏の競争力、といったテーマに重点を置き、イトーヨーカドーの現場管理が持つ特性と含意について、適宜言及していくことにする。

イトーヨーカ堂は、日本を代表するGMS（General Merchandize Store; チェーン・オペレーションで多店舗展開する総合スーパー）の一つであり、その親会社であるセブン&アイ・ホールディングスの傘下には、コンビニエンスストアでわが国トップのセブン・イレブン・ジャパンを擁することでも知られる。そして、イトーヨーカ堂、セブン・イレブン・ジャパンともに、それぞれの業態の中では財務業績、市場シェアなどにおいて比較的優位にあると言える¹。

したがって、イトーヨーカ堂の経営分析は、日本のGMS、小売販売業の経営、ひいては小売業における経営管理一般に関する重要な事例研究と位置づけることができよう。それゆえ、イトーヨーカ堂およびセブン・イレブン・ジャパンに関し、すでに先行する学術的・実践的な事例研究・歴史研究は少なくない²。

しかしながら、そうした既存研究の多くは、これら企業の全社戦略、店舗展開、商品開発、情報システムなど、本社サイドから見た実証研究であり、個別の店舗あるいは売り場に即した事例研究は意外に少ない。イトーヨーカ堂およびセブン・イレブン・ジャパンの強みの一つが、店舗・売り場など販売の現場におけるきめ細かい管理であることが一般的に認識されていることを勘案するなら、これら企業の販売現場の管理に関する、より詳細な実証研究が行われるべき余地があると考えられる。

¹ イトーヨーカ堂については、1990年代以降、売上高は横ばい傾向、利益額は下落傾向も見られるが、全体として不振を極め経営破綻も多く発生したGMS業界の中では、相対的に堅調という意味である。

² 小倉正男（1986）、緒方知行（1991、1997）、国友隆一（1991）、矢作敏行（1994）、川辺信雄（1995）、片山修（1999）、金頭哲（2001）、陳海権（2004）、小川進（2006）、邊見敏江（2007）等。

そこで本稿では、業務改革を通じて、イトーヨーカ堂およびセブン-イレブン・ジャパンの個々の店舗における現場管理の改善・革新の実態を、直に観察する機会を多く持った筆者の経験をベースに、具体的な事例研究とその経営学的な分析を試みることにする。具体的には、第一に、1982年に始まったいわゆる「業務改革」を通じて確立した、イトーヨーカ堂における販売現場管理の骨格を説明する（2節）。第二に、1990年代の市場不確実性の上昇（機会ロス・値下ロスの上昇）に対応した2000年以降の新しい取り組みについて、きめ細かい発注計画と売場設計、権限委譲と情報共有、パート人材の活用、地域別のマーチャンダイジングや商品開発など、いくつかの項目に分けて説明する。

2. イトーヨーカ堂・業務改革（1982～）下における現場管理

まず、1982年以降の業務改革期における、現場管理の基本的な考え方について、概略を説明しておこう。1982年2月にスタートした業務改革（業革）は、創業以来はじめて減益の見通しとなったイトーヨーカ堂が、問題を先取りすべく打ち出した改革活動であり、発注（バイイング）活動の強化、本部と店舗の意思疎通、店舗の意思決定の自主性などをその軸としていた（邊見、2007）。

この体制下におけるイトーヨーカ堂のコンセプト、および組織体制について、以下、業革推進の当事者であった筆者の見解に基づき、簡単に説明しよう。

2-1. 買いたい店・良い商品とは

小売業であるイトーヨーカ堂がその活動において、なにより優先したのが、「顧客を大切にすること」である。つまり、顧客の立場に立って考え、顧客が望む商品を良いサービスで提供し、ストアロイヤリティを高め、結果として、売上・利益に結び付けるのである。

買いたい店の条件

筆者の見解では、顧客が「ここで買いたい」と思う店とは、いい商品があって、買いやすく、雰囲気がいい店である。具体的にいえば、雰囲気がいいとは清潔で店員の態度がいい店、入ったときになんとなく安心できる店である。買いやすい店とは、どこにどんな商品があるかすぐに分かって、きちんと案内してくれる店、あるいはPOP³や値札がきちんとついて、商品価値が明確な店、さらに、関連商品が近くに陳列されて、比較購買のしやすい店も買いやすい店と言える。

³ Point of Purchase。主に店頭で用いられる販売促進のための広告媒体。

良い商品の条件

それでは、良い商品が置いてあるとはどういうことだろうか。一言に良い商品といっても、商品ごとに異なる。生鮮食品であれば鮮度が良くておいしいもの、同じような商品であれば値段が安いほうが良いだろう。衣料品であれば、買いたいと思う商品が見つかる商品の多様さも重要である。たとえばワイシャツなどは、サイズが揃っていることが良い商品の条件である。いくら良い素材やデザインのものであれば、自分の求めるサイズがなければ、その顧客にとっては、何も置いていないのと同じだろう。あるいは、良いと思う商品に自分に合ったサイズがなければ、むしろ不快感を与えるかもしれない。ワイシャツにかぎらず、サイズが重要になる商品は他にもいろいろあることはいままでもない。

このように、商品ごとに重視すべき点が異なる。そうした基本的な事柄を踏まえたうえで、ある程度商品が選べて、ボリューム感があるといった、全体の品揃えとしての魅力が必要になる。また、いつも同じ商品が並んでいるのではなく、つねに新しいものが打ち出されているといった新鮮さがあれば、買い物にくる楽しさも生まれる。

単品管理と品揃えの仮説検証

しかし、具体的に、いい商品が何かということになると難しい。生鮮食品であれ衣料品であれ、売れる商品は、地域、店ごとに異なる。そこでマーケット調査が欠かせない。新店を開店する際には、その地域で売れる商品、その購買層が実際に使っている品といった情報を隈なく調べあげる。それでも掴み切れない領域があり、また、顧客のニーズは絶えず変わるので、ひとつひとつについて、毎日の活動のなかで確認していく。その継続的な実行こそ、「単品管理」にほかならない（邊見、2007）。なぜその商品を置いているのか、その商品をどう扱っていくのか、そうした品揃えに対する確固たる考え方にもとづいて、毎日の商品の動きを細かく見ていくのである。

まず、その地域にはどういう顧客が住み、普段どういうものを使っているのか、その顧客にむけてどういう特徴・性格を持つ商品を置くのか、その商品はどのようなサイクルで動くのか、他の商品との関係はどうなのか、それはどういう品揃えでどういう扱い方をすれば、よりその顧客たちに受け入れられるのか、それらをあらかじめ考えておく。それが仮説である。

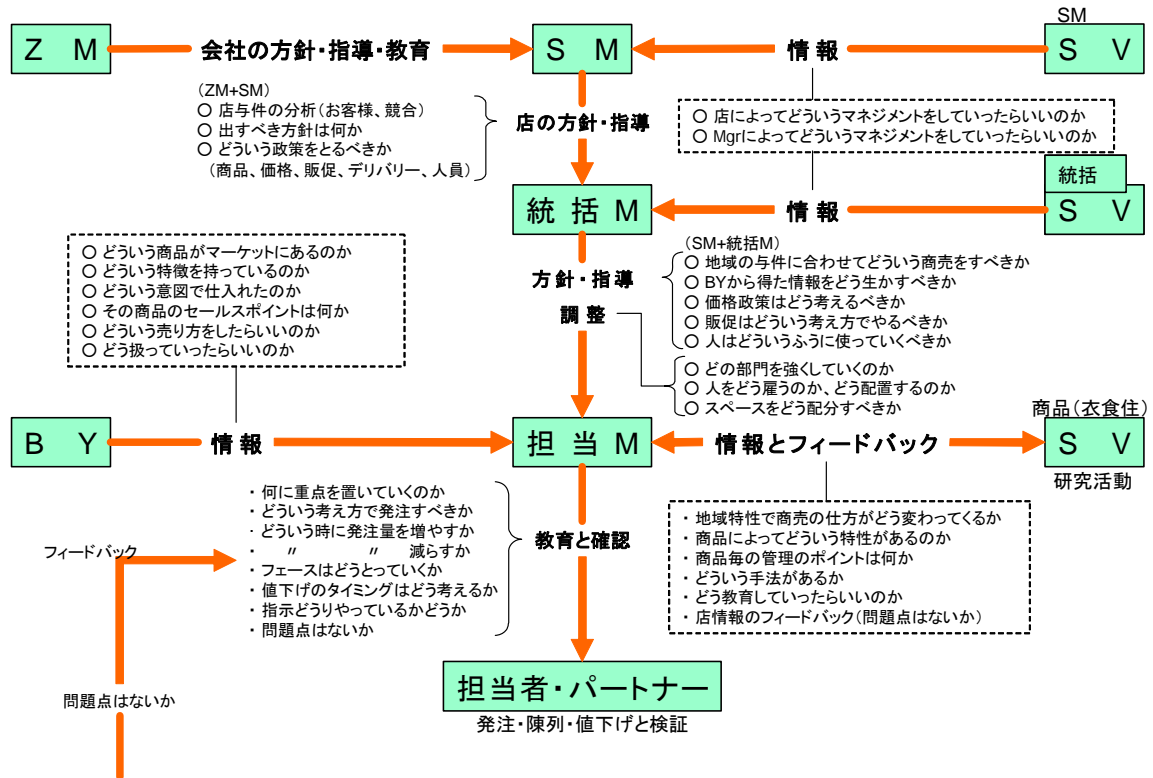
本部と店の情報共有

1982年の組織改革を反映した、本部（商品部など）と店との間の情報体系は、**図1**に示したとおりである。店の組織は、店長に当たるストア・マネージャーの下に、統括マネージャー、担当マネージャー、担当者・パートナー、という階層構造になっている。これに対し、本部の販売部門の地区長（ゾーン・マネージャー、ZM）がストア・マネージャーに対し

イトーヨーカ堂の現場管理—「業務改革」の取り組み事例—

社の方針を伝達し指導する。また、商品仕入れ部門のバイヤー (BY) やスーパーバイザー (SV) が、店の各層のマネージャーに情報を提供する。

図 1 店と商品部の関係・情報体系 (1988 年現在)



品揃えコンセプトの仮説を立てるのは、店の担当マネージャーの役目である。マネージャーは、「この地域の顧客にはこういうものが売れるはずだ」、「この時期にはこの商品はどういう動きをするはずだ」という確固たる考え方をもって、担当者に発注の方向性を指示する。その考え方を確固たるものとしめる地域の情報は、店のストアマネージャー (SM) や統括マネージャーと話し合いながら検討し、仮説の精度を高める。

商品の特性などについては、本部のバイヤー (BY) やスーパーバイザー (SV) から情報を得る。ストア・マネージャー、統括マネージャー、バイヤー、スーパーバイザーは、絶えず商品や地域市場を研究し、その情報を蓄積・保持する。一方、店の売場担当者は、担当マネージャーと相談し、情報の共有化を図りながら、実際の売れ行き動向を細かく追い、また発注を調整し、売り場を作りかえていくのである。

2-2. 店への売価設定権限の委譲

以上のように、本部や店のマネージャーらは、店の売場担当者が活動しやすいように、売れる条件を整え、必要な情報を流し、そのうえで、あとは担当者の判断に任せる。とはいえ、その後も必要に応じてアドバイスをおこなう。これがいわゆる権限委譲である。

こうした権限委譲は、担当者の教育にもつながっている。担当者が主体的に仕事をできるように、担当マネージャーの判断に必要な商品部からの情報を流したり、店がやろうと思ったことをスムーズにおこなえるように仕組みを改善していくことが、担当マネージャーの業革（業務改革）であり、それは、単品管理に向けた権限委譲に他ならない。

そのためには、ストア・マネージャーや統括マネージャー、あるいは本部の商品部やスタッフからの情報や指導・教育・調整が重要になる。権限委譲とは、なにもかも本部が決めることではないのはもちろん、かといって、決して店に任せっぱなしにすることでもない。

以上を踏まえて、イトーヨーカ堂では、1988 年以來、青果の売価設定を店でおこなっている。これも店への権限委譲だが、その目的は、地域ごとの顧客のニーズや環境の変化に対する即時対応である。

それでは、誰が売価設定の主体になれば、変化に対する即時対応がより効果的に実現されるのか。イトーヨーカ堂がおこなった店への売価設定権限の委譲について、その考え方を見てみたい。

個店ごとの売価設定

従来、多くのチェーンストアで、売価設定権限はバイヤーが担い、その考え方は概ね値入率⁴を一定にするというものであった。たとえば、キュウリであれば 28%、キャベツは 25%などと売価を決めていたのである。しかしこの方法では、特に青果などの相場変動の激しい商品の場合、相場があがったときに売価が極端に上がってしまう可能性がある。すると、青果店などの競合店と比べて割高になることもあり、顧客に高い店というイメージを与えかねない。競合の値づけは、店ごとに異なるので、売価設定は個店ごとに判断するのが妥当なのである。

店で売価を設定する際には、なにより顧客の心理を第一に考えることである。具体的には、いくつかのポイントが指摘できる。

- (1) **優先順位**の明確化：まず、青果をはじめとする生鮮品は、味・鮮度・価格・品揃えの順で見えていくことが挙げられる。いくら安くても、品質が悪くては買う気が起こらない。

⁴ 商品の利益率を示す指標で、売価に対する売価と仕入額の差額の率を言う。
値入率 (%) = (売価 - 仕入額) ÷ 売価 × 100

- (2) **価格弾力性の分析**：つぎに、値段を変えても販売量が変わらない商品の値下げは無駄である。すなわち、価格弾力性をつかんでおかなければならない。これはシーズン・天候などにも左右される。トマトを例にとれば、需要の多い7月から8月と需要の少ない1月から2月では、価格の弾力性も異なる。価格弾力性が低い時期に価格を安くしても販売は伸びず、いたずらに値下げロスを招くだけだ。
- (3) **競合他社の分析**：相場安や相場高に際し、競合他社がおよそどういう値づけをしているのか、把握しておくことが必要である。このとき、とりわけ相場があがったときの値づけが重要である。安いときにさらに安くしても売上は変わらないし、顧客も意識しない。粗利を下げた分だけ損になる。むしろ相場が変わらないときこそ、鮮度や味を追求し、A級品とB級品⁵の併売などによって品質をアピールしていくことが効果的である。とはいえ、全単品の相場が毎日変わるわけではないので、商品部の情報をもとに、その時々に応じて、相場が変わりそうな商品を把握しておく必要がある。
- (4) **商品間の関連性**：あくまで以上を踏まえたうえで、各商品の関連性をつかんでおくと、よりロスが減る。たとえば、キャベツの価格が高くなったときには替わりに何が売れるのか、あるいは、大根が安くなったときに一緒に売れるのは何か、といったことである。

これらの点に留意して、店舗が主体的に売価を決めていくのである。競合の値づけや、地域ごとの顧客の反応はバイヤーには分からない。したがって、個店ごとに対応していかなければならないのである。

販売意思決定の権限委譲

だがこのとき、個店に任されているのは、売価設定だけではないという点を忘れてはならない。これを間違えると、売価設定ばかりに目がいって、粗利計算がおろそかになる。品揃えから売り方、発注、値下げ、作業割り当てまで、すべてを任されていて、売価設定はそのなかの一つにすぎない。

人員の配置や評価、売り場レイアウト、販売方法、販売促進、器具備品の購入など、販売に関するすべての意思決定を店が行う。これらの項目については、それぞれの店にしか分からないことが多いし、また、店で意思決定を行わなければ、責任を持てなくなってしまうからである。

⁵ 青果を例にすれば、A級品とは味、品質、鮮度も優れ、形態や見た目も良い商品を指し、B級品とは、味、品質、鮮度などではA級品に劣らないながら、形態や見た目が悪く、積極的に扱いかねる商品を指す。とはいえB級品といえども、キュウリなどは漬物等に利用できる。

むろん、本部も情報の提供によって、そうした店の決定を支援する。ここに、本部のバイヤーやスーパーバイザー（SV）の役割がある。たとえばバイヤーは、マーケット情報、仕入れた商品の特徴、仕入れた根拠となる仮説、売り方や扱い方のアドバイス、相場動向、相場と商品の関連性などを、売り場に情報として与えるのである。たとえば、今年の各地の気候状況から、「今の時期はこの産地のブドウが甘くておいしいので、バイヤーとして仕入れてみた。だから、それをきちんと POP で表示して売って欲しい」とか、出始めの時期と旬の時期の値引きはどう考えればよいのか、といった情報である。とはいえ、店もただ本部からの情報に頼るのではなく、自ら顧客のニーズ、期待、不満といった現場ならではの情報を本部に提供、あるいはそれらをもとに単品管理などの仮説・検証サイクルを実行して、情報の精緻化を図り、さらなる蓄積、ノウハウとしていくのである。こうして、商品部の情報を参考にしながら、自店の競合や顧客の特徴にしたがって、発注や陳列に活かしていく。

一方、店のストア・マネージャーや統括マネージャーは、担当マネージャーに対して、商品部からの情報を地域の情報とあわせて活用する技術を教える。それをすでに持つ担当マネージャーにはどんどん任せればよいが、仮に弱い部分があれば指導を与える。また、店が売れると思って発注したのに、商品が思うように入っていないといった問題を解決するのも、本部やストア・マネージャー、統括マネージャーの重要な役割である。

イトーヨーカ堂には、「単品管理を実行することが仕事を楽にする第一歩」というスローガンがあるが、仕事を楽にするには様々な要素がある。

第一に、単品管理によって在庫を減らすことでも仕事は楽になる。

第二に、発注表を工夫したり、一日の終わりに次の日のための前準備を整えることである。例えば、品名カードをつけて品出しが誰にでも簡単に、すばやくできるようにしておくなど、作業の合理化を進めることも有効だ。品名カードをつけておけば、品切れしている品目がすぐに分かり、鮮度管理も容易になる。

第三に、なんといっても、コンセプトを持って、焦点を絞り、もって店が主体的に商売をしていくことが重要である。もし現状で主体的でなくなっている点があれば、過去や現状のやり方にとらわれず、積極的に提案することが大切だ。担当者は SM や統括マネージャーに積極的に提案し、SM・統括マネージャーもそうした声を努めて聞く必要がある。そして、SM や統括マネージャーは毎週の会議や分科会の場でお互いに同じような問題が起こっていないか確認し、各店でもう一度データを取り、やはり問題だということであれば、商品部に提案していくのである。こうした活動によって独りよがりの提案にならず、会社全体の問題として解決することで、多くの人の仕事を楽にするのである。

2-3. 店への予算権限の委譲

予算についても、イトーヨーカ堂では 1988 年度から各店で立てるようにしている。これまで予算は、達成されねばならない目標としての面が強かった。しかしそれでは、予算の目的が評価に限定され、予算は低いほうがいいということにもなりかねない。

店の自主性と予見・予算

予算とは本来、店のマネージャーの意思が数値化されたものである。「今年は環境が厳しくなりつつあるが、それを乗り越えて利益を増やしていくために、こうしたやり方をしている」と、あるいは「環境が良くなってきているから、こういうやり方をすればより一層の伸張が可能だ。そのために、粗利はこのくらい、販促費・人件費のウエイトはこうしよう。したがってコストはこれだけ。そして、利益がこれだけ確保できる」といった考えが、マネージャーの計画として具体化する。その実践では、顧客や競合に関する予見を踏まえた売り方になり、自主的な活動によって、商売の楽しさを味わうことにもなる。

当然ながら、予見もまた予算に反映されているわけだが、それは店ごとにまったく異なる。それを本部からの一律の予算で済ますことはできない。本部が予算をあげるように指示するとしても、一律に何%あげなさいということではない。予算が前年実績を下回ることは考えられない。たとえどれほど環境が厳しくても、それを乗り越えて、売上と利益をあげていこうとするのが「商売」である。まれに予算が前年を割っても仕方ないこともあるが、その理由と検討の深度が問題になる。その原因となる苦境にあっても、それぞれの店によって立地・規模・競合環境などが異なるので、そうした苦境をどう乗り越えて何%あげようかというのは、まさに各店ごとのマネージャーの意思である。

予算権限委譲への段階的な移行

店舗ごとの予算編成は新たな試みであるから、当然困難を伴う。それでも、どうしても必要なのだと考えた。そこで、実行は段階を踏んで進め、提言ができるものは簡単なフォームを作成した。だが、重要なのは記入用紙を数字で埋めることではなく、マネージャーが、自店の置かれた環境に対する売り場ごとの商売を考え尽くすことなのである。そのためにも、SM や統括マネージャーの役割が重要である。まず情報が、担当マネージャーに適切に流れるようにしなくてはならないし、そこから導かれる判断について、基本的な考え方も教えていかななくてはならない。

SM や統括マネージャーは、そうした基本的な考え方をどこから学ぶのか。そのために、毎週の SM 会議や統括マネージャー会議がある。そこで基本的な考え方について学習し、また、事例を出して情報交換を行なっている。基本的な考え方とは、たとえば 1) 競合が激し

いケースにおける商売の仕方とか、2) ヒトの使い方に関する考え方、3) 価格政策の考え方などである。それは、単品管理にも直接的に結びついている。それらをもとにしながらも、自分の意思で行ってこそ、やりがいもでてくる。モチベーションが醸成されるのである。それには組織として、それぞれが自分のやるべき役割を、把握し、果たさなくてはならない。

業務改革を開始してから数年が過ぎた 1980 年代後半になると、その成果がしだいにはつきりとした形を表わしはじめた。景気の追い風に乗って、全体としての業績も上昇してきた。そこで、この時点でイトーヨーカ堂が取り組むべきことは、より価値のある商品売り続けてストアイメージを高め、顧客からのストアロイヤリティを勝ちとることであると考えた。そのためには、ここまで見てきたような、明確な意思にもとづいた商売の実践が必要だったのである。

3. 1990 年代以降の変化への対応：新たな仮説とその検証（2000~2003 年）

3-1. 不確実性の上昇と機会ロス・値下げロス

1982 年に業革が始まって以降、商品の在庫削減効果とバブル経済に支えられた売上の上昇によって、業績は一時的にあがった。

しかし、90 年代以降状況が変わった。それにつれて、値下げロスと機会ロスがともに増加し、新たな仮説—検証が必要になった。では、なにが変わったのだろうか。2000 年当時の婦人服の事例を見てみよう。

婦人服の事例：シーズンはじめの機会ロス発生

婦人服の販売トレンドを見ると、シーズン初期に機会ロス、シーズン末には値下げロスが多く生じることが分かる。これは、他の多くの商品にも見られる機会ロス・値下げロスの特徴である。過去の売り手市場における商品のライフサイクルは、しだいに売れてゆき、もともと売れる時期があって、やがて緩やかに売れなくなっていく富士山型（正規分布型）であった。また、顧客は価格が安くなるシーズン末に重点を置く傾向にあった。

しかし 1990 年代以降の傾向は、新商品のファッション性が重視されてきたこともあり、発売直後に多く売れ、その後すぐに売れなくなるという、いわば「茶筒型」の売上げグラフで表現されるようなライフサイクルの商品が増えている。したがってシーズンの始めにウエイトをかける必要がなる。

ところが従来は、シーズン始めに十分な在庫を持っていないために、売れ筋商品がすぐに品切れし、機会ロスが生じることが多かった。しかも、その商品の追加生産ができた頃には、顧客はもう次の新しい商品に目を向けているため、追加生産した商品からは、逆に値下げロスが生じてしまう。

イトーヨーカ堂の現場管理—「業務改革」の取り組み事例—

例えば、2000年2月2週における首都圏のイトーヨーカ堂各店の状況に関して、横軸に各店衣料事業部における春物夏物の在庫構成比、縦軸に売上前年比をとると、春物構成比が高い店ほど売上が伸びている傾向が見られる。シーズンの始めから春物の在庫を持って顧客にアピールできた店ほど、機会ロスを防ぎ、全体の売上也伸びていたのである。

売場の魅力への好影響

このとき、春物の在庫を持ち、春物をアピールしていた店では、冬物は売れていなかったのだろうか。あにはからんや、売れたのである。春物を多く持つ店ほど冬物の在庫日数は低く、よく回転している。理由はシーズンに先駆けた鮮度の良い春物商品を入れたことで売り場全体の魅力が高まり、冬物も売れたのである。

従来、イトーヨーカ堂の多くの店舗では、過去の経験に根ざした、つまり従来のライフサイクルにとらわれた発注の仕方になっていた。そのために、顧客のニーズとの間にズレが生じてしまい、それが大きな機会ロスと値下げロスを同時に発生させてしまっていたのである。需要が急速に立ち上がるファッション性の強い新製品の場合は、シーズンはじめに積極的に在庫を持ち、積極的に仕掛けていくことで、機会ロス・値下げロスを減らせることもあるのだ。

3-2. 商品・発注・販売・売場計画の精緻化

以上のように、商品のライフサイクルが短くなるなかで、顧客の変化に合わせたタイムリーな品揃えや売場設計を展開するためには、次に出す商品をあらかじめ確実に用意しておく必要がある。その際、周到な市場調査と大胆な仮説提示が重要である。

冷やし中華の例：大胆な仮説・精密な検証（2000年）

たとえばセブン・イレブン・ジャパンでは、いわゆる夏の商品とされている冷やし中華を2月末に店に推奨した。東京における3月の日別最高気温の推移をみると、この時期には寒暖の差が激しいことが分かる。初旬の気温をみても、急激に上昇している日がある。こうした日には、体感気温が高くなる。実際の気温は問題ではなくなるのである。そうした顧客の心理を捉えて、2月の末に冷やし中華を推奨したのである。

このように、2月末に冷やし中華を推奨するという大胆な仮説を提示したわけだが、そのためには、周到な市場調査や検証作業も必要となる。以上の事例では、前年の10月から繁盛店などの市場調査を行い、12月にはプロの料理家による研修・試食会を行うなど味の見直し、1月の役員試食などの詳細なプロセスによる商品開発のスケジュールを組み立てていった。マーチャンダイザーは、担当商品全てに対する一年分の計画を立て、それを四半期ごとに見直しながら商品開発を進めているのである。

このとき開発した「冷やし中華ミニ」では、2000年には麺のコシにも注目した。麺のコシを弾力性と固さの客観的なデータで表し、一つひとつの繁盛店のコシについて、すべて食べ歩いて、市場調査を行った。それによって冷やし中華の麺のコシを昨年度から大きく改善した。このほかスープや具材なども同様の市場調査を行い、試食会も30回以上繰り返し、2月末のスタンバイを実現した。

商品部に限らず、店の側でも、変化に対応した新しい商品の導入には、土台となる小売計画が不可欠である。考えられるいくつかの変化に対し、あらかじめそれぞれの対応策を練る。こうした計画があって初めて、顧客ニーズの変化にタイムリーな対応ができたのである。

発注・販売・売場計画の精緻化：安城店鮮魚部の事例（2000年）

次に、販売計画をもとに売り場をきめ細かく変え、成果をあげているイトーヨーカ堂安城店鮮魚部の事例を見る。

安城店鮮魚部の事例の特徴は、まず発注担当者に情報を与え、話し合いによって、硬直化しがちな発注計画を柔軟に変えたということである。そのために、発注ミーティングを通じた情報の共有化を重視している。

さらに、計画を達成するために重視したのが作業割り当てである。安城店では、午前中にニーズが見込める商品の品揃えを、開店時にほぼ終了している。そのために作業を逆算して、前日の昼過ぎからお造りのツマだけを盛っておくなど、前準備・前始末を行った。一人ひとりの作業割り当てが、一日を通して明確に生まれ、そのなかには、情報共有の時間、売り場変更の時間が確保されていた。さらに、発注ミーティングを終えた午後には、担当マネージャーは計画の実現度を確認し、売り場における売れ方の変化を見て指示を出している。

こうした指示を受けて、柔軟な作業配分が行われ、たとえばイワシを開く人、皮をむく人、切って盛りつけをする人と、一人ひとりの作業が効率よくスピーディに流れていた。例えば午後3時の売り場を見ると、売れ行きのよいお造りや開きのケースは、計画通りに、拡大した売り場に変更されている。

安城店鮮魚部では、粗利を確保するための計画も、綿密に立てられている。特に夕方以降は、ロスが出そうな商品を売り場からははずす。安易な値下げは行わず、手間ひまを惜しまず、時間ごとに顧客のニーズにあった商品を提供するようにしている。商品は、加工したり組み合わせることで、顧客が求める商品に生まれ変わっている。これにより値下げは抑制されており、たとえ値下げしても粗利が確保できているのである。こうした工夫・発案は、発注ミーティングを通して、しだいに売り場の人全体に浸透していった。

安城店では、単品の数量計画だけでなく、情報共有、作業割り当てといった実行プランを含めた全体的な販売計画を持っていた。このように綿密な時間計画を伴っているから、顧客

のニーズに合わせた手間ひまかけた商売が可能になったのである。

また、安城店の事例は、同じゾーン（地域）の生鮮担当マネージャーに紹介され、実際に安城店の食品売り場を見てもらうという横展開も行われた。さらに、安城店の衣料・住居担当マネージャーも、一日鮮魚売り場に入るなど、より柔軟な売場作りへ向けて仕事のやり方を変えることに、部門の壁を越えて店全体で取り組んでいる。

3-3. マーチャンダイジングによる差別化

次に、マーチャンダイジングにおいて、競合他社と異なる大胆な仮説によって独自性を発揮した事例を見てみよう。

ロビンソン百貨店・衣料部門の事例（2002）

全国の百貨店で業績の不振が続く中、セブン&アイ傘下の百貨店であるロビンソン百貨店の売上は、2001年8月から2002年まで、継続して前年を上回った。この間、ロビンソン百貨店は何を変えたのだろうか。ひとつには、商品仕入部門や販売部門、販売促進部門の情報共有による、マーチャンダイジングの独自性発揮があったと言える。

すなわち、同百貨店の衣料部門では、ほぼ毎日、情報共有ミーティングを実施し、この月には何を売るべきか、シニア・バイヤーを中心に全バイヤーが徹底的に討論するようにした。そのなかで、婦人衣料担当部門では前年（2001年）8月、冬物について「今年は暖冬傾向であり、防寒一辺倒では売れない。特にウールコートはあらゆる情報からみて、あまり売れない」という仮説を立てた。

そこでコートは深追いせず、代わってジャケットを押さえて前年の2倍以上を売る計画を立て、例年とは商品構成を大きく変えることにした。また、そのジャケットから着こなしを考え、セーターやスカートも主力商品に設定して絞り込み、バイヤーにも注力させて早期展開をはかった。紳士衣料でも、婦人衣料の情報を取り入れて、ジャンパー・セーター・スラックスを中心にすえ、ロビンソンとして何を売るかを明確にした。

一方、商品を仕入れる前にバイヤー全員で商品を見て討論し、外部モニターにサイズ感覚や着心地の確認を行なって、最終的な仕入れ実行を判断した。さらに各シニア・バイヤーが、仕入れ手と売り手の情報共有をはかって、各商品の展開手段を売り場責任者と打ち合わせた。

2002年9月に入り、あらためて市場調査をしてみると、競合他社がウールコートに力を入れていないことがわかった。これに対し同百貨店は、前述の情報共有ミーティングで「他社もウールコートはやっていない。しかし、これほどウールコートのマーケットがないはずはない。逆にロビンソンで売ってみよう」という意見がまとまり、途中でマーチャンダイジングの方向を大幅に修正したのである。

とはいえ、前年と同じ商品では売れない。そこで、収集していたトップ・ブランドなどの情報を活かして、白のコーディネートで売り出し、白のウールコートは前年の10倍以上を販売目標にした。この結果、婦人衣料ではジャケットが売上前年比120%と伸び、ウールコートも同160%となり、関連で攻めた商品群の売上もすべてが伸びて、全体の売上を押し上げた。

ロビンソン百貨店・住居部門の事例（2002）

一方、同じロビンソン百貨店で家庭用品や日用品、寝装品等を扱う住居部門では、従来は問屋やメーカーの話聞いてそのまま仕入れるだけだったが、新たに独自のマーチャンダイジング体制を構築した。

たとえばタオルケットでは、顧客の使用シーンを考え、タオルとバスタオル、入浴剤、竹炭などを組み合わせた商品をつくった。その結果、NB（ナショナル・ブランド）商品以上の売れ行きを記録した。食器では、出版編集者から情報をとり、窯元にまで入り込むなどして独自の商品を開発した。

こうした取り組みは、コストの大幅な削減にもつながった。これらの取り組みを、住居部門にとどまらず他部門にも拡大し、ロビンソン百貨店は2002年度（2002年2月決算）において、売上の2ケタ増を達成したのである。

以上のようにロビンソン百貨店は、商品仕入れ部門や販売部門など、原則として全従業員が情報を共有し、既成概念に捉われない思い切ったマーチャンダイジングによって、昨年方針の踏襲や競合他社のモノマネから脱却し、そうした差別化により業績を伸ばしたのである。

セブン・イレブン・ジャパン歳暮商品開発の事例（2003年）

顧客の立場に立った差別化のもう一つの事例として、セブン・イレブン・ジャパンのギフトのケースを見てみよう。

セブン・イレブン・ジャパンのギフトの売上は、毎年大きな伸びを示している。歳暮の売上も毎年2割以上伸び続けている。ギフト担当のマーチャンダイザーがギフト商品の開発から販促、ギフトセンターのシステム・物流まで、たった一人で担当している。

近年の市場動向を見ると、早期割引やカード特選など、価格でお買い得感を打ち出す傾向にある。そこで、セブン・イレブン・ジャパンでは、価格競争に巻き込まれない差別化商品に主眼を置き、原則的に割引はしない。そして、アイテムを絞り込み、良いものだけを推奨していくようにしている。

2002年度の歳暮では、前年比130%の計画を1年前に立てた。品揃えとして、質の高いオリジナル商品、味・品質で評価の高い名店品、新しいカテゴリーの商品、そして地区商品も

イトーヨーカ堂の現場管理—「業務改革」の取り組み事例—

導入していくことにした。そうした質の高い商品、新しい商品の投入には、情報の収集が重要である。ギフト・マーチャンダイザーは、既存のメーカーや問屋からは情報を取らない。雑誌やインターネットなどを利用して、その情報の信頼性を検討し、厳選している。

また、商品部の他部門や店、さらには料理家やイトーヨーカ堂グループなど、あらゆるところから情報を収集している。たとえば、250 アイテムの中元や歳暮用商品の決定には、少なくとも 400 から 600 アイテムを試食しなければ、よいアイテムは得られないという。試食会を経て価値ある商品と判断すると、すかさずギフト・マーチャンダイザーが当該メーカーへ足を運ぶ。

ギフト・マーチャンダイザーは年間 52 週のうち半分程度は出張しており、各メーカーのトップと直接対話しているが、よいメーカーほど、百貨店との既存の付き合いや、大量生産の不能などを理由に断られるケースが多い。それでも、多くのアイテムのなかから厳選に厳選を重ねて選んだ商品であることを踏まえ、根気よく対話を繰り返して、セブン-イレブン・ジャパンのアイテム選択の趣旨が理解され商品化に結びつくこともある。

こうして新しい取引先を開拓し、あるいは、メーカーと協力したチームマーチャンダイジングによるオリジナル商品の開発もおこなっている。そのなかでも特に自信を持って薦められる商品は、商品展示会や FC 会議でも試食される。

なお、以前のカタログは商品分類別に掲載していたが、現在は価格帯別に変更した。「顧客の選択は、予算からはじまるだろう」という顧客視点に基づく工夫である。

また、かねてギフトに関する問い合わせの 4 分の 1 を占めていたのが、相手先への到着を確認するものだった。そこで、業界で初めて、インターネットと i モードによる配達状況検索サービスを実施した結果、そうした問い合わせは 8 割程度減少した。発注状況なども、インターネットを通じて、メーカー、ベンダー、セブン-イレブン・ジャパンがリアルタイムでデータを共有し、メーカーの受注予測の精度も高まった。ギフト商品の在庫状況も、店のレジでスキャンすれば即座にわかる体制を整えている。セブン-イレブン・ジャパンの歳暮ギフトの売上は、2002 年度も 2 割増を確保した。販売数第 1 位の商品は、3 千円の鹿児島産さつまあげだった。さつまあげはどこにでもある商品だが、上記のとおり厳選を重ねた最高の味のさつまあげである。この年 5 千円の商品も開発し、18 位の売上となった。セブン-イレブン・ジャパンのギフトは、顧客の心理に目を向けて、ひとつひとつの仕事に丁寧に取り組む、商品部と販売が一体となって差別化を図っていると言えそうだ。

3-4. パート従業員を巻き込んだ商品開発と売り場づくり

2000 年以降、多くの業界において、販売量・生産量の変動に柔軟に対応するため、パー

ト従業員（イトーヨーカ堂では「パートナー社員」と呼ぶ）を含む非正規従業員の比率を大幅に増加させた。しかし一方、日本の優良企業に共通する特徴は、依然として、現場への権限委譲による、全員参加の改善活動である。つまり、ここに求められるのは、売場の非正規従業員への思い切った権限委譲である。

イトーヨーカ堂・せんげん台店（埼玉県越谷市）の事例（2002年）

イトーヨーカ堂せんげん台店の惣菜部は、2001年9月に全従業員のパート化を実行して以後、売上を大きく伸ばした。

パート化にあたり、商品部・トレーナー部・活性化担当、そして店舗が一致協力して、曜日別・時間別に必要な人員の割り出しをおこない、新たなパートナー社員の募集と教育を実施した。

以前は夕方の人員が足りず、大きな機会ロスをまねいていた。そこで、平日午後4時以降のパートの人員を、3人から6~7人体制に変更した。また、商品がいつも変わらないといったパートナー社員の意見に基づき、新しいメニューの提案を行って、トンカツより値段の安いハムカツ、容量を減らして安価にしたパックなど、新たな商品を開発していった。丼モノでもミニサイズのを積極的に打ち出し、売上を伸ばしている。さらに、欲しい商品を欲しだけ買える量り売りコーナーを設けた。

せんげん台店では、パートナー社員全員が相談しながら、自分たちが買いたいと思う商品づくり売り場づくりをしている。顧客の視点から考え、皆の知恵・情報を共有化して、新しさを打ち出し、規模や経験を超えた結果に結びつけたといえよう。

パート従業員を巻き込むストア・マネジメント：広畑店の事例（2002年）

新時代のストア・マネジメントでは、パート従業員も含めた情報の共有化が重要である。一例として、イトーヨーカ堂広畑店のマネジメントをみてみよう。

2002年7月の第3週、イトーヨーカ堂のストア・マネージャー（SM）会議において、「店の担当者まで粗利の意識を徹底させよ」という指示が出た。時をおかず、広畑店の店長（ストア・マネージャー）はその内容をファックスで店舗に伝えた。そして、いかにしてパートナー社員全員にその方針を徹底させるのか、統括マネージャーと打ち合わせた。

まず、事業部ごとに立てていた月間週間計画を、新たに一人ひとりの発注担当者に落としこんだ計画を作成した。一人ひとりが粗利額の目標を立て、その達成にむけて行なうべき活動を考えさせるようにしたのである。7月最終週、紳士衣料部では粗利前年比130%を目標にした。そこで、初秋ものを多めに仕入れて早期投入し、あわせてコーディネート提案を行った。実績を毎日確認し、その都度フォローをおこなった。つまり、粗利額を稼ぐ、接客を

イトーヨーカ堂の現場管理—「業務改革」の取り組み事例—

強化するという方針を、作業割り当て・工程にまで展開したのである。この結果、この週の紳士衣料部の粗利前年比は180%に達した。

他の部門でも、どの商品でどれだけの粗利額を稼ぐのか、そのためにどういう売り方をするのか、経験年数に関係なく、全員が工夫に取り組んでいる。そうした活動は、住居や食品でも同様に行われている。住居部門では、目玉商品で粗利が取れないときにも、柔軟な対応で新商品や話題商品を前面に大きく打ちだし、トータルで粗利額を稼ぐ売り場づくりをしている。食品部門でも、新商品のスペースを広くとって顧客にアピールする陳列や、値入れの高い地域商品の積極的な展開などを行なっている。青果部門では、A・B級品の併売（注5参照）や、味の追求などによって、粗利を取る工夫をしている。

店長は、商品部との情報の共有化も、徹底して行っている。毎週商品部に目玉商品の要望をあげ、直接話し合い、お互いが合意して決めている。同時に要望商品の販売結果も、必ず商品部にフィードバックしている。

このようにイトーヨーカ堂・広畑店では、パートナー社員や商品部と情報を徹底して共有し、方針の実現をスピーディに行っていた。価値訴求の徹底には、顧客のニーズをつかみ、きめ細かい計画を立て、パート従業員も含む全従業員によるチーム一丸体制で、仕事のしかたを変えていく必要があるのだ。

パート社員主体の売場作り：イトーヨーカ堂・川越店鮮魚部の事例（2003年）

イトーヨーカ堂の川越店は、2002年7月末に改装した。鮮魚部の売上高が全社中170位の小型店で、成員は、正社員は1名であり、ほかは全員がパートナー社員である。全社の鮮魚部が不振に喘ぐなか、川越店は改装以来2003年6月まで、売上・粗利ともに2ケタ増を維持した。なぜこれだけの成績が達成できたのだろうか。

以前は、この地域には海がないため、近海魚は売れないという思い込みがあったが、売上目標を前年比130%以上として、朝採り近海魚の裸売りを始めた。しかし、ただ並べただけでは売れない。そこで、売り場に必ず人をつけ、鮮度の良さときめ細かいサービスを提供することにした。

担当者は、新鮮な魚のおいしさを伝えるべく、試食販売を繰り返している。さらに、ひとりひとりの顧客が何を求めているのかを考えながら接客している。顧客がその魚をどう食べたいのかを必ず尋ね、それに応じた調理サービスを行っている。量についても、つねに顧客のニーズに応じている。担当者は5メートル先の顧客を観察し、声掛けを行なう。また、全員が明るくきめ細かいサービスを心がけている。こうした小さな積み重ねのひとつひとつが重要なのである。

川越店は、鮮度を考えたさまざまな売り方の工夫を凝らしている。たとえば、ぶりの陳列

は氷を下に敷き、そのうえにシートをのせて裸売りをしている。氷には、鮮度や見栄えの劣化抑止のため、真水ではなく塩水を使っている。サケは熊笹を使用して陳列している。笹は衛生に優れ、魚を傷めず鮮度を保てるからである。アジやサンマは、丸魚と塩焼き用にはらわたやあらをまぶしたものを併売している。メニュー提案や試食販売は、担当者同士が打ち合わせ、仕掛け商品を日々変更して、飽きのこない売り場づくりをしている。

こうした地道な努力の結果、2003年12月の売上前年比は150%で全社2位、鮮魚部計では全社1位となった。新しい価値創造の挑戦、新しい価値は、過去の常識の範疇には存在しない。顧客が買いたいと思う商品づくりやサービスができるかどうかである。

3-5. 個店別・地域別マーチャンダイジングの確立

次に、よりきめの細かい、個店別・地域別のマーチャンダイジングについて考察しよう。

新しい商品、価値ある商品の売り込みのために広いスペースを確保しようとするれば、死に筋の排除が最優先になる（邊見、2007）。しかし、これに影響を与える諸要素は、前述のように、近年においては個々の店ごとに顕著に異なる傾向が著しい。したがって、個店ごとのきめ細かいマーチャンダイジング、販売・仕入れ計画、売場設計などが要求される。

イトーヨーカ堂・広畑店（兵庫県姫路市）の事例（2002年）

イトーヨーカ堂の広畑店は、同社他店の情報を参考に、死に筋排除、および売り方の変更を柔軟に行っている。

計画はつねにテーマの連続性を考え、5週先まで細かく立てるようにしている。目玉商品の要望は、店長が毎週商品部に出向いて話し合い、相互の合意のもとに決める。その際、合意に達した商品の売上結果も、商品部に必ずフィードバックしている。チラシについては、毎週、パートナー社員が評価を行なっている。

それらをもとに立てられた月間計画を基づいて週間計画を立て、店長と統括マネージャー、そして統括マネージャーと担当マネージャーが計画の擦り合わせをし、全体で粗利をどう取るか、あるいは演出の仕方まで話し合う。また事業部を超えた関連販売の計画は、毎週統括マネージャー同士が相談し、立案している。こうした仮説検証の繰り返しの結果、広畑店の売上は徐々に上向き、粗利も伸びるようになった。

このように、イトーヨーカ堂・広畑店では個店独自のマーチャンダイズを確立し、顧客の立場に立った差別化に取り組んでいた。価値ある商品を仕入れ、顧客にアピールする売り場づくり、展開のタイミング、コーディネート提案が差別化の大きな要素となっていた。また死に筋排除を出発点に、店の従業員の力を部門を超えて結集することに成功していたと評価できる。言い換えれば、店トータルで考える部門横断的な視点を持ち、また、率だけでなく

イトーヨーカ堂の現場管理—「業務改革」の取り組み事例—

額でも考えることによって、店全体が一体化し、それがこの店の持続的な成長をもたらしていたようである。

国内市場が低成長期に入り、競争が激化する時代においては、独自性のある新しい売り場づくり、商品づくりのためには、顧客の視点から見た政策を打ち出し、全員一丸となって仮説の検証をし続けていくことが課題になる。それが差別化、ストアロイヤリティの向上につながるのである。上記の広畑店の事例は、そうしたイトーヨーカ堂の新しい理念を、積極的に実践しようとしたケースと言えよう。

地域別のきめ細かいマーチャンダイジング

イトーヨーカ堂食品事業部の、首都圏と地方店の坪効率と値入率を比べると、いずれも地方店が低い。これは、マーチャンダイジングが東京中心の発想になっているためであろう。もはやすべて一律のチェーンストアの考え方では通用しない。地域のニーズを把握し、いかに地域性を打ち出すかが重要になっている。

商品のライフサイクルの短縮化に対応するには、新商品を次々と購入していかなければならないが、そのためには、地域別にきめ細かく検討された周到な計画が求められる。セブン・イレブン・ジャパンでは商品開発にあたり、单品ごとに 20 週間のスケジュールをたて、まずデータ分析とマーケティングを行う。

地域別マーチャンダイジングの事例 1：うなぎのたれ

セブン・イレブン・ジャパンが 2000 年の丑の日に発売したうなぎ弁当では、地区別に、売上の大きな格差が表れた。特に九州地区の一店あたりの売上が、全国 14 地区中でもっとも低かった。このとき、タレの味が地域のマーケットに合わないという意見が、九州地区の FC（フィールド・カウンセラー）⁶ から商品部に届けられた。

そこで、原材料担当マーチャンダイザーの K 氏は、チームを組むメーカーに、地区別に繁盛店のタレを調べるように依頼した。その結果、九州地区の味は甘みや醤油感が強く、首都圏とはまったく異なることが分かった。そこでタレを変え、また、販売と連動してタレを変えたことの告知や試食などを積極的に実施した。翌 2001 年、製造工程の改良によって他ゾーンも伸びたなか、九州地区は第 2 位の売上を達成する。

地域別マーチャンダイジングの事例 2：ざるそば

うなぎのたれの検証をもとに、セブン・イレブンでは、2002 年からは様々な調味料についてマーケット調査を始めた。ざるそばのつゆも全国一律をやめ、地域に合わせたつゆを作るために、それぞれの地域性を調査した。全国 7 社の調味料メーカーに、繁盛店およそ 180

⁶ 7 店舗程度を受け持ち、店舗の指導や、情報の共有化、横展開等を担う。

邊見 敏江

店舗のそばつゆの調査を依頼し、理化学的な分析を行って、味を数値化した。だしも、地域によって大きく異なることがわかった。

こうしたあらゆる情報は、セブン・イレブン・ジャパン調理麺のマーチャンダイザーとメーカー6社からなる調理麺MM（マーケティング・マーチャンダイジング）会議で共有化がなされる。つゆだけでなく、麺や具材なども徹底したマーケティングを行い、それらの情報から商品コンセプトを決定し、試作品をつくっていく。麺については2001年の段階で、麺打ちの機械にまで踏み込み、ほぐれる良質の麺を実現した。最近開発された「ほぐしダレ」も、こうした試行の果てに辿りついた工夫のひとつである。

つゆについては、地域ごとの味に変えるとともに、さらなる味の追求を図り、製造方法や物流の見直しを行なった。調味料は首都圏の一ヶ所から全国へ送っていたが、全国7ヶ所からの供給体制に変えた。その結果、輸送時間が大幅に短縮し、つゆの殺菌保存の加熱時間も従来の15分からわずか1分に縮まり、つゆの加熱劣化を減らすことに成功した。また長距離物流費の低減などによるコスト削減も実現した。

試作品ができると、料理家・部門内の全MDによる試食、ついで役員試食で評価を受ける。客観的な商品評価を行うために様々なフィルターをかけ、この間100人以上によって試食を行う。こうしたプロセスを経て開発されたざるそばの売上は、機械変更前の2000年と比べ2001年には3割増となった。

地域別マーチャンダイジングの事例3：日本酒

次に、酒類の事例を見てみよう。一般に、モノが豊富になるほど、顧客はより強くローカル性を求めるようになる。ローカル性の強い商品としてあげられる酒類をみると、消費量などに地域別に大きな格差があることが分かる。各県ごとに一人当たりの消費量をみると、ワインは生産地である山梨県、焼酎は九州地方、日本酒は新潟や長野県で高い。

ここでは、日本酒の蔵元が多い長野県の例を取り上げる。セブン・イレブン・ジャパンではベンダーとメーカーを組織化して、県内114ヶ所の全蔵元の特徴、主要銘柄の各地域別出荷量、地区別に繁盛している酒屋の品揃えを調査した。すると長野県の本酒の品揃えは8エリアにもおよび、もっと狭い市町村単位で飲まれている酒があることも分かった。そうした酒は、個店ごとに品揃えを行った。

この結果として、長野県で地酒に本格的に取り組んだ2001年12月から、売上が伸びるようになった。こうした調査は、北海道から九州まで、徹底して行われている。セブン・イレブン・ジャパンでは、9400店舗の個店別マーチャンダイジングを实践した。

4. 考察：価値訴求に対応するマーチャンドライジングとマネジメント

4-1. モノ余り時代におけるマーチャンドライジング

最後に、以上の事例に対して、若干の考察を加えておきたい。

今や、消費者は生活に必要なものはすべてすでに持っている、モノが充足した社会である。また、情報が瞬時に大多数に伝わる情報化社会でもある。そのため、魅力ある商品が現れると一気に売れ、あっという間に広まってすぐに売れなくなるという茶筒型のライフサイクルになっている。商品のライフサイクルの短期化は、顧客が、絶対的な需要や価格よりも、商品の目新しさをより強く求めているということである。そのため、シーズン商品に対するニーズもきわめて早まっている。同時に、顧客ニーズは高品質に偏りがちである。かつては商品のライフサイクルが長く、専門店や百貨店の売れ筋商品を真似て、素材などを代えて価格を安くしたチェーンストア用商品を提供すれば売れていた。つまり、価格訴求やモノマネが通用した時代だったといえる。しかし現在は、商品のライフサイクルが短く、専門店・百貨店・スーパーとも、同じ商品が同時に売れる時代なのである。

例えば、イトーヨーカ堂衣料事業部における 91 年以降の商品単価と在庫回転率、ロス率の推移をみると、他社のモノマネや問屋マーチャンドライジングを続けた結果、安物に偏って商品単価が大幅に下落、在庫管理の不徹底もあいまって在庫回転率が悪化すると、その必然として値下げロスが増加し、利益が取れなくなっている。インフレ時とは違い、安くしても量が売れるわけではなく、仮に売れてもそれは一時的なものでしかなかった。イトーヨーカ堂は 2001 年の 10 月に、紳士スーツの 8,200 円セールを行って、7 万 3 千枚を売った。そこで、続けて何度も 1 万円以下のスーツの売り出しをおこなったが、売上は一気に落ち、2002 年 6 月の売り出しでは 9 千枚の売上にとどまった。かつては、成功例を繰り返せば、さらに売上が伸びた。しかし今は、一回のセールならば成功しても、何度も続けると、むしろイトーヨーカ堂には安物しかないというマイナスのイメージを与え、高品質志向の傾向にある現代の顧客を逃してしまう。紳士ワイシャツの 98 年と 01 年を比較すると、商品単価は 6 掛けになっている。一方、販売数量の伸びは 2 割にとどまり、結果、売上高は 7 掛けになり、ワイシャツも利益が取れなくなっている。

安さだけでは売れない。では何が必要なのだろうか。

4-2. 日米で異なるコスト構造

イトーヨーカ堂とウォルマートの経営構造を比較すると、坪当たりの粗利はイトーヨーカ堂がウォルマートの 2.3 倍に相当する。しかし、坪当たり経費はイトーヨーカ堂の 70 万 3 千円に対し、ウォルマートが 24 万 8 千円と、イトーヨーカ堂が 2.8 倍も上回る。GMS（ゼ

ネラル・マーチャンダイジング・ストア)⁷ にとって、日本のインフラは非常に高く、構造的に、安売り・ディスカウントでは商売が成り立たないのである。なにより顧客は質の高い新しい商品を強く求めている。だからこそ質を追求し、差別化していくことがイトーヨーカ堂の目指す方向なのである。

4-3. 接客の充実と新しい売り場づくり

現代はモノ余りの時代であり、サービスの時代に変化している。過去には安くすれば待ちの姿勢でも売れたが、今やそうではない。サービスとは、第一に、顧客が欲しいときに欲しい商品を購入できる売り場づくりをすることである。そのためには、死に筋排除が欠かせない。第2に、接客・積極的な販売である。

ライフサイクルが短くなっているということは、死に筋が次々と発生する時代になっているということである。この死に筋を最優先で排除しない限り、魅力ある売り場にはならない。また茶筒型のライフサイクルだからこそ、顧客が目を留めるようにスペースを大きく取ったコーディネート提案などの工夫が必要なのである。

もはやチェーンもセルフサービスの時代ではない。質の良い商品を売ろうとすれば、接客の質も高めなければならない。顧客に対して、価値ある新しい商品を提供し、投入量・投入単位・売り方を変え、顧客にアピールする新しい売り場づくり・接客をしていくこと。そのためにはマーケットリサーチがきわめて重要になるのである。

4-4. 価値創造への挑戦（2003年3月）

1995年以降の家計支出における財とサービスの支出金額の推移を見てみると、イトーヨーカ堂がおもに扱う財は大きくダウンし、一方でサービスが伸びている。これは現在がモノ余りの時代であることを示している。支出がモノからサービスへ移行しているのである。不景気だから財への支出が減っているのではない。イトーヨーカ堂は単なる安さではなく、顧客がまだ持っていない新しい商品・質の高い商品を絶えず提供しつづけ、新たなサービスを提供していかなければならないだろう。前年に売れた商品を、売り手の視点で少し変えただけの商品では売れない。売れずに値下げにつながっているのは、従来型の商品なのである。既に述べたとおり、新しさを求める顧客は、シーズン物に対するニーズも非常に早まっている。

イトーヨーカ堂衣料事業部の2001年、2002年の春物と冬物の推移を見ると、前年とあまり変わらない構成である。昨年（2002年）10月に、12月上旬までに冬物を処分し、以降は

⁷ 衣料品、食料品、その他の商品の総合的な品揃えをなし、ワンストップ・ショッピングの利便性を提供する。

春物を売るように指示が出されていた。ところが、従来どおりに冬物を売ろうとした。すると12月の売上は、まったくあがらなかった。過去の経験にとらわれ、他社のモノマネと問屋マーチャダイジングを続けた結果、売れない商品を仕入れ、なおかつ購入・切り上げタイミングの遅れによって、売り場は死に筋の山となり、膨大な値下げロスと機会ロスが発生したのである。世の中が大きく変化するなか、従来のやりかたでは通用しないのである。

まとめ：イトーヨーカ堂の業務改革と組織能力構築

イトーヨーカ堂は、1982年以來一貫して業務改革を続けてきた。小売業においては、店頭現場こそが顧客に接する最前線である。85年以來イトーヨーカ堂が行なってきた方針説明会用のスライドは38本（2003年現在）を数えるが、ここではそのうち比較的最近でありかつ身近な事例を取り上げたわけだが、そうした最前線が絶えず智恵を絞って仮説 - 検証のサイクルを繰り返し、いわば表の競争力である売り場やときには新たな商品さえ生み出していた。しかしその背景には、店舗の要求を吟味しともに考えていく商品部や、情報を共有化していくシステムがあったのだし、あるいは、各店舗に発注をはじめとする多大な権限を委譲し、パートナーを含めた従業員たちの責任感やモチベーションを醸成するといった組織能力、さらには販売現場における「裏の競争力」（藤本・ものづくり経営研究センター、2007）があったといえる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）、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

- 小川進（2006）『競争的共創論』白桃書房
- 緒方知行（1991）『セブン - イレブン・イトーヨーカ堂の流通情報革命』デイビーエス・ブリタニカ
- 緒方知行（1997）『セブン - イレブン新しい「流通創造」への挑戦』オーエス出版
- 小倉正男（1986）『イトーヨーカ堂グループの秘密』こう書房
- 片山修（1999）『適力ーセブン - イレブン 会社を救う4つの力』扶桑社
- 川辺信雄（1995）「日米企業の共生戦略—セブン - イレブンの事例研究—」江夏健一編『国際戦略提携』晃洋書房

邊見 敏江

- 金頭哲（2001）『コンビニエンス・ストアの業態革新』有斐閣
- 国友隆一（1991）『イトーヨーカ堂グループ毎日が業革』徳間書店
- 陳海権（2004）『日本流通企業の戦略的革新』日本僑報社
- 邊見敏江（2007a）「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
21世紀COEものづくり経営研究センターDP141
- 邊見敏江（2007b）『イトーヨーカ堂成長の源流』ダイヤモンド社
- 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』光文社新書
- 矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社