イトーヨーカ堂の理念構造と行動様式

土　谷　幸　久

機会利得の最大化を目指す経営と信頼関係の構築を基礎にする経営では，何れが利益を得やすいだろうか．後者の一例として，本稿ではイトーヨーカ堂を取上げる．同社の理念構造を奉じた経営と行動をオートポイエーシス的生存可能システムモデルの観点から考察することで，理念型経営すなわち信頼に基づく経営が積極経営に優越することを明らかにする．

キーワード：オートポイエーシス的生存可能システムモデル(A-VSM)，相互作用，信頼

§0　はじめに

経営倫理の普遍化の要諦は信頼関係の構築にある[1)]．倫理的企業(人間)とは他社(者)を信頼し易い企業(人間)ということであり，最終的には信頼関係に基づく企業が生存可能であるというのが本稿の要諦である．

ここで１つの疑問が提起される．経済界は競争の世界であり，企業倫理を語る上で，競争状態を前提としなければならないのではないかという疑問である．本稿はその問いに，倫理は一種の戦略になり得るかということで応えたい．一例として1982年の業務改革開始前後のイトーヨーカ堂を引き，倫理を経営理念と読替えて，理念型経営による戦略の基礎付けを行いたい．

イトーヨーカ堂グループは，グループ創業者の経営理念が，経営，店舗展開，組織内の運動などに反映されている．組織内の運動とは，死に筋商品の排除，仮説・実行・検証，目的追求運動，単品管理などである．これ等は，本稿が呼ぶところの経営の理念構造である創業者伊藤雅俊の経営哲学に裏打ちされた利益率向上の改善運動である．理念構造と呼ぶ理由は，全ての個人次元の微視的行動も企業レベルの巨視的行動も後掲の図５の経営理念から発し，構造的に把握可能だからである．

企業である以上，適正な利益を生まなければならない．その中で，倫理を経営理念と読替えることの可能性は，成長と投資が経営理念に従って管理されている故である．すなわち，行動様式は理念によって自己規制されているのである．その理念構造の中核は，誠意と信頼である．他社と同じ土俵で競争することを避け，取引先や顧客に対して誠意と信頼で応えることで，すなわち高信頼者の立場に立つことで，信頼を勝ち取り日本を代表するGMSになったということは，同社の場合は倫理を経営理念と読替えることが可能であるといえる．

本稿の立場は，オートポイエーシス的生存可能システムモデルの観点から，個人次元の微視

[1)] 土谷(2010)．

的行動と企業レベルの巨視的行動の接続を追うことである．同社は，自律的に経営理念によって制約を課しながら成長分野を見出し，利益を上げている．すなわち，構成要素共同言及性つまり構成要素たる全ての社員が自ら部分的に自己言及性を受入れているということである．これは，システムとして同社を考察することが可能であるということになる．

元より，同社の経営史や企業行動そして業績の全てを考察することはできない．本稿の目的は，行動規範としての理念を中心に個人次元の微視的行動が企業レベルの巨視的行動に接続される様を，オートポイエーシス的生存可能システムモデルの観点から考察し，生存可能なシステムとは信頼を基礎にしたものであることを明らかにすることである．

§1は問題提起である．§2はオートポイエーシス的生存可能システムモデルの要点を示す．§3はイトーヨーカ堂の理念構造と個人の行動規範についてである．§4は82年から同社で続けられている業務改革について触れる．§5では，信頼の命題と照らして同社を考察する．

§1 問題提起

イトーヨーカ堂の経営に関して，2010年8月9日，元常務邊見敏江氏に以下の事柄をご教授頂いた．(a)企業を大きくすることと経営の質を良くすることは違う．(b)商売上手の管理下手，管理上手の商売下手の何れが優れているといえるだろうか．(c)利益の上がる経営基盤作りを如何に早く行うか．(d)マネジメントの困難さは距離の2乗に比例するということの意味を考えなければならないということであった．

(a)に関して，後発の小規模の小売業は価格の差別化を図る傾向がある．しかし，その企業がやがて中規模になったとき，その方法は利かず，次の後発企業にその地位を譲ることになる．すなわち，小さくとも良い会社はあり，大きくとも経営効率の悪い企業もある．何れも大事と考えるならば，経営の質が企業規模を規定するということになる．(b)について，管理上手，下手を縦軸に，商売上手，下手を横軸に描くとするならば，仮に次図のような位置関係に各社を置くことができる．第2象限から第1象限への矢印は，第4象限から第1象限への矢印と同様，困難であることを表している．第3象限からの矢印はより困難であることを意味している．例えば，ダイエーは，拡大路線・M&Aを繰り返し，1972年には売上高で三越を抜き，79年には売上高で1兆69億円を記録しながらも凋落した．一方，イトーヨーカ堂は，単品管理や業務改革に代表される如く，管理に重心を置いた経営を行ってきた．このような管理上手が商売上手になることは時間を要すると思われるが，イトーヨーカ堂の経営の歴史を振り返れば，その方向に歩んでいることは事実である．しかし，商売上手が管理上手に転換することは至難であろう[2)]．(c)に関しては

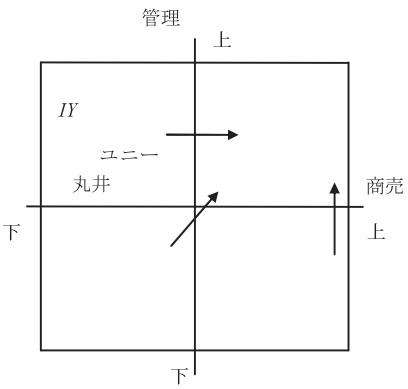

図1

[2)] ミグロス，テスコ，ピーコック，十字屋，赤札堂などを何れかの象限に入れることは可能であろう．

以下の諸点に留意したと述べられた．（ⅰ）各店舗を64の部門に分けて利益計算をする．そのことが単品管理に繋がった．（ⅱ）出店計画．（ⅲ）グループマネジメントのシステム化を図ること．（ⅳ）（ⅰ）~（ⅲ）のための能力構築を如何に図るか．すなわち，グループ内での相互学習の効果的有り方を模索すること．（ⅴ）海外においての適応問題である．これ等のために，業務改革や単品管理といった改善が行われてきたのである．(d)は，曖昧にしか把握し得ないという意味で組織サイバネティックスにおけるマッディボックスの原理に相当する．部署・店舗が異なれば，そこで行われている手順・慣習は異なる可能性もあり，独自の文化があることもあるということである．

これ等をイトーヨーカ堂が，実践し得たということは，強い理念に裏打ちされた理念中心の経営であることを意味しているといえる．

§2　方法論としてのA-VSM

本稿の方法論は，Beer(1979)の述べる生存可能システムモデル(VSM)に生物学のオートポイエーシスを統合したオートポイエーシス的生存可能システムモデル(A-VSM)である．オートポイエーシスとは，生物における新陳代謝による自己維持・創出である．社会においては，個人は他者へコミットメントすることにより，当事者能力を身に付けることができる．そのときの関係を社会的オートポイエーシス単位と本稿では呼ぶことにする．

(1) VSM：

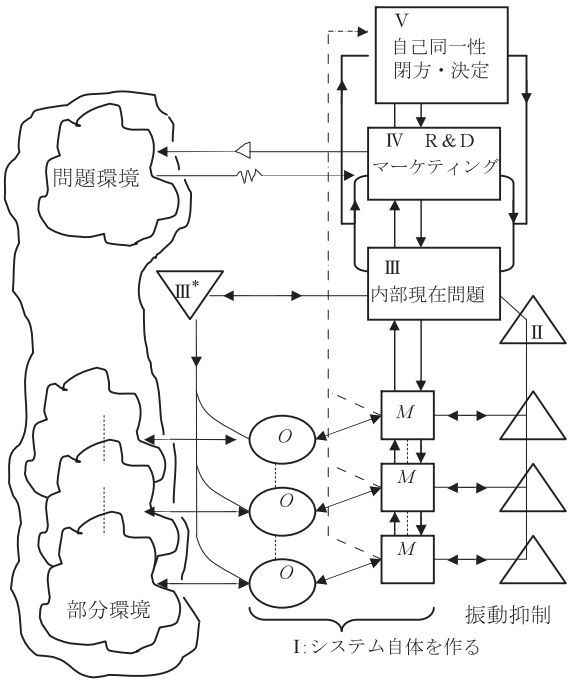

図2

Beer(1979)は，神経系の大局的機能からVSMを導いた(図２)．図のⅠ~Ⅴは，業務諸活動を通してシステムを生み出す機能(システムⅠ)，業務諸活動間の調整機能(システムⅡ)，それ等を監査・統括し調整する機能(システムⅢ)，将来計画に関する機能(システムⅣ)，現在の活動と将来計画を調整し閉方を完成させる機能(システムⅤ)からなる，神経系の大局的機能と同等の生存可能性のための機能の集合である．但し，Beerは各々をサブシステムと呼んでいるが，現実の組織体に適用する場合，組織単位ではなくシステム機能と解するべきであり，それが同型写像される組織をサブシステムと解すべきである．図２では管理単位(*M*)

と業務単位(*O*)に分けて描かれているが，本来システムⅠは，業務単位(*O*)が管理単位(*M*)を包摂する全体である．

この生存可能性のための機能集合が複雑な組織体において再帰構造化して現れるとき，その組織体は各水準において生存可能であるということができる．論理的には再帰は上下に無限であるが，現実には限度がある．その最小の次元，すなわち個人次元において，機能＝役割，組織構造＝人間となって，先に述べた生存のための機能集合であるVSMは，機能と組織が一致する．

すなわち，個人次元では次図のようになる．図の各々は，当事者に当るのが図１の業務単位(*O*)，保護者的促進者に当るのが管理単位(*M*)，メタシステム的役割に当るのがサブシステムⅡ~Ⅴである．拡大された自己とは，これ等(当事者) + (保護者的促進者) + (メタシステム的役割)を併せて,「自己」を個人は認識するからである．

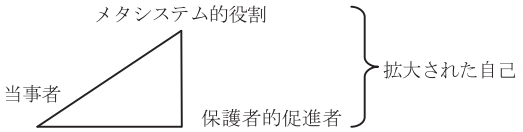

図3

(2) オートポイエーシス：

①定義；人を活かすため，組織の生存可能性を担保するためには，組織は自己生産的でなければならならず，またそのとき初めてシステムになるとBeerは述べている[3)]．そのためには，マトゥラーナ，ヴァレラ(1991)のオートポイエーシス機能をシステムは必然的に持たなければならないのである[4)]．特に，再帰論理を考えるときはシステム全体に，また現在の水準において考えるならばシステムⅠにオートポイエーシス機能は一体化されるものである[5)]．但し，世の中には，A-VSM機能を持たず存続の可能性の低い社会的単位体も存在している．

VSMと組織の関係において，機能と構造は一致しない．一方，再帰構造は原理的には上下に無限である．そこで個人レベルの再帰水準を考えれば，機能＝役割と，構造＝人間は一致する．すなわち，個人レベルにおいて社会的オートポイエーシス単位を考えることができる．このことは，人間は生物学的オートポイエーシスと社会的オートポイエーシスの接続点であるということになる．特に後半は，サイモンの言う如く，人間は限定された合理性しか持ち合わせていないため必然的に組織化を必要とするからである．

オートポイエーシスとは産出の理論である．マトゥラーナとヴァレラ(1991)においては，構成要素の産出関係は，構成の関係軸，特定の関係軸，秩序の関係軸が重視される[6)]．

社会的オートポイエーシス単位の構成の関係軸とは，以下のように規定できる．すなわち，個人の周辺に構成される内集団の内，当事者，保護者的促進者，それを支持するメタシステム的役割という役割分担を持ち利害を超えた紐帯で結ばれた単位を考える[7)]．当事者とはVSMで

[3)] Beer(1979)，p.405.
[4)] ビア(1991)，p.56.
[5)] ビア(1987)，p.409.
[6)] マトゥラーナ，ヴァレラ(1991)，pp.90-91.
[7)] 土谷(2004)．紐帯には単位形成や直接的連鎖に繋がる強い紐帯のみならず，Granovetter(1973)の言うような再帰水準を異にする知識・技術の移転に伴う弱いものもある．

は業務単位に当たり，保護者的促進者――メンターは，管理単位に当たる．これは，Ashbyの「拡大された自己」の概念を[8]，さらに図３の如くメタシステム的役割にまで拡大することに当たる．すなわち，Ashbyの意味での拡大された自己は，図３では（当事者）＋（保護者的促進者）であるが，本稿では（当事者+保護者的促進者）＋（メタシステム的役割）である．これが構成の関係軸である．

特定の関係は，新たな構成員が構成の関係としての同一性を確立し，各々がこの関係を維持する役割分担者として交互に他の構成員の成長に関与することである．

秩序の関係は，経験則を活かしながら複数の関係性――同レベルの他の単位との関係，中間構成要素との関係，システム全体との関係，社会との関係――において，この能力を持つ人材の更新，成長のダイナミックスを決定し秩序が維持されている円環を統合することである．すなわち，熟練者，適合的人材の輩出の速度が全体的必要性に一致し，部門などの中間構成要素自体も適合的に更新されるように制御されることである．

以上により，社会的オートポイエーシス単位とは，以下のように定義できる[9]．すなわち，社会的オートポイエーシス単位は，構成要素である人間を，技術・技能・知識・暗黙知の感得等を伴い，当事者能力を持った人材として産出する過程の円環として，有機的に構成された単位のことである．このとき構成要素は，咀嚼・学習・動機付け・支持の相互作用を通じて，相互の自己能力を更新する過程の円環を絶えず再生産し実現しプロセスを共有しなければならない．またその円環を具体的単位として構成し，その関係において，構成要素たる個人は円環が実現する位相的領域を特定することによって自らが存在する．かつ，構成要素は円環過程において自省することができ，またそれによって現在の自己があるということを自覚しなければならない．すなわち，更新する過程の円環を絶えず再生産し実現するとは，当面する課題毎に新たな単位――少なくともメタシステム的役割については外部補充を伴いながら――を構成することを意味している．また，プロセスを共有することにより個人は円環が実現する位相的領域を特定することによって自らが存在するとは，自己を認識し得るように社会的オートポイエーシス単位の重複が行なわれていることである．

また，公・非公式に形成されるこの単位は，企業などにおいては，教育・訓練などの他律的秩序化を伴うことにより産出は組織的に強化される．

この単位は，単位体とは言い難い特殊な単位である．特殊性の所以は，機能的役割分担が未完成であるにも拘わらず，ある意味で「独立している」ことに求められる．それ故，図２ではなく，時に図３の如く三角形で描くことにする．単位体としての独立は不可能であるが機能の完備を指向することから，社会的オートポイエーシス単位は，VSMの不足の機能を絶えず周囲に求めなければならない．それ故，社会的最小単位として社会と繋がりその中に位置付けられ，秩序関係が保たれるのである．

②自己；図３では，便宜的に社会的オートポイエーシス単位を三角形で表した．メタシステム

---

[8] Ashby（1956），p.114, p.116.
[9] 土谷（2004）．Tsuchiya（2007）（2009）．

的役割について，本来の機能に比べ機能分担が未完成であり，単位体となるには外部への接続を行わなければならない．また，ある問題に関してはメタシステム的役割を演じる者が，自身の課題に関しては，管理単位的そしてメタシステム的他者を拡大された自己として要請せざるを得ない場合もある．このように，人は課題毎に同時に幾つかの指導・支持・指示・育成等の役割を持つものである．この相互補助･促進関係は非固定的に交互に入れ変わるものであり，その背景には，信頼関係があるということは言うまでもない．

ここで「自己」概念を考えると以下のようにいえる．すなわち，3つの役割を同時に担当するために三角形の重ね合せの中心に自己が位置し，非自己的三角形を含めそれ等の重なりがシステムの構造を埋めている場合で，VSMの機能上の果すべき役割を自己的・非自己的三角形を含め他者との連携の中で見出しているとき，その主体を「自己」ということができる[10)]．VSMの有機構成と産出そして構造の3面からシステムを捉える場合，このようにいえる．このとき互いに重ね合せられた「自己」は，各三角形の中で循環的自己言及的状況にあるといえるが，システムから言及される存在とは限らない．すなわち，自己言及性には，現実的に原理的適用に比べ緩い場合がある．つまり，重なりの中心・相互作用の基点となるか否かで比重は異なってくる．

§3 理念構造と企業行動

§1の(a)(b)(c)に対し，イトーヨーカ堂には経営の基本方針がある．それは，成長の管理と投資の管理である．すなわち，同社は管理優先の企業なのである．それを，本稿で理念型と評する所以は，イトーヨーカ堂グループ創業者の伊藤雅俊の存在があるからである．

組織とは，常に逆向きのベクトルを内包した混沌としたものである．しかし，経営理念が通底されていれば，企業を当事者とする次元において，下図のように社の内外から企業が検証される立場にあるということを真摯に受止めることができるであろう．

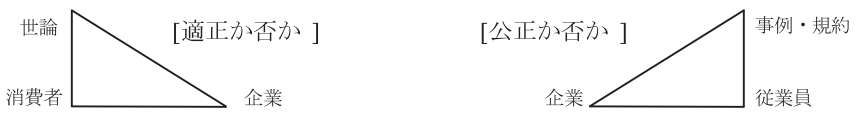

図4

イトーヨーカ堂グループでは同社の社是(=経営理念)・経営目標・経営目的・使命――これ等を総称して経営哲学としている――から発想するということである．本稿では，社是・使命等を理念構造と呼ぶことにする．それは，図5に見るように，社是を展開し目的，目標，使命が生じ，それ等に準拠して経営方針や各カンパニーとの関係，組織学習を生じさせているからである．

しかし，現実は困難を伴う．故に，同社では，伊藤の経営哲学を構造化し，その方針を各次

10) 当事者，保護者的補助・促進者のみを捉えて一対一の指導主義とするのは現実的ではない．成長するためには何れもメタシステム的人々を必要としている．

元で整合化するため，以下の詳細な手続きを採り，例え一部であっても決定分析を経営判断が覆すという事態が起こらないようにしている．

(1) イトーヨーカ堂グループの理念構造：

イトーヨーカ堂ではグループの立場のシステムをコーポレートと呼んでいる．コーポレート次元での社是すなわち経営理念は，「①私たちは，お客様に信頼される，誠実な企業でありたい．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．③私たちは，社員に信頼される，誠実な企業でありたい．」の３つである．すなわち，図５の如く，誠実=適正か否かと信頼=公正か否かを基準としている．

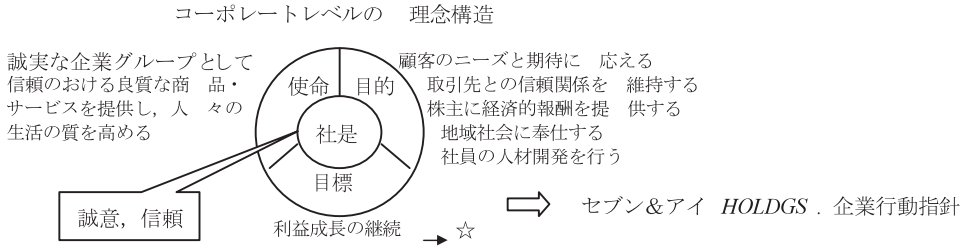

図5

経営の使命，目標，目的は図の通りである[11]．「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」ことを経営の使命としている．さらに，経営の目的としては，「①顧客のニーズと期待に応える．②取引先との信頼関係を維持する．③株主に経済的報酬を提供する．④地域社会に奉仕する．⑤社員の人材開発を行う」を上げている．やはり，誠実と信頼が基準になっている．経営目標は，誠実と信頼を基礎に利益成長を継続することである．邊見(2007)では，これ等を総じて利益と信用と述べている[12]．

社員に対する躾がこの理念構造を守っている．そしてそれは社長退任後も継承されている．理念の具体的行動は，図の「セブン＆アイ*HOLDGS*．企業行動指針」に利害関係者と社・社員との関係の規定に明文化されている．

(2) 伊藤雅俊：

上記の理念構造は，伊藤雅俊の母親と実兄の薫陶，さらに自身の生立ちから紡がれたものである[13]．それ等が社員の職務上で生きているのは，1992年まで伊藤に決済が集中する体制であったが故に，細部にまでの伊藤自身による躾が及んだことによる．

図４の三角形は制約的なものであった．さらに理念構造を奉じる故に，全社員は次の三角形

---

[11] 邊見(2008)，p.165を加筆した．
[12] 邊見(2007b)，p.132.
[13] 邊見(2007a)巻末．誠意，信頼に関しては，伊藤(2005)，p.66，p.94．伊藤(2003)，p.235．邊見(2007b)に引用されている伊藤氏の1952年に定めた「我等の誓」の一節「信用に対して誠意を以て報ゆる．恥を知る心」等が上げられる．

の何れかの位置にいることになる．但し§2で述べたように，各自の位置は交互･重複的である．

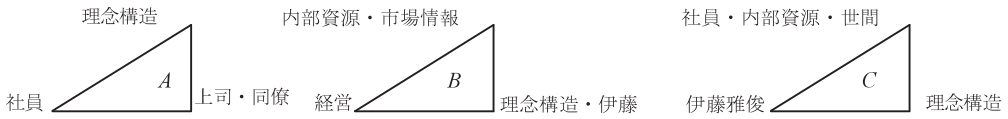

図6

社員全員は，消費者に対しては図4の［適正か否か］の三角形の当事者の位置つまり企業が置かれている位置にいるので，社を代表する者として行動に制約が課されており，同時に図6の*A*の三角形により理念構造からの倫理的行動とともに業績の向上を求められている．経営の側にいる人々もこの2つの三角形を共有しており，同時に*B*の三角形の当事者の位置にもいる．さらに，*A*において上司として保護者的促進者の機能も果たさなければならない．また，図4の［公正か否か］の当事者の立場にも立っている．因みに*A*，*B*の三角形は，同社社員の基本形である．伊藤自身も*A*, *B*と［適正か否か］,［公正か否か］の三角形に立ち，*C*の立場にも立っている．また，*A*，*B*において保護者的促進者の機能やメタシステム的機能を果たさなければならない．

伊藤の三角形について考えたい．*C*において，メタシステム的機能に「社員」を上げているのは，伊藤の「この人たちの一生を預かって大丈夫なのか」等の自問による[14]．ある意味で制約条件であり，また期待に応えるための対象なのである．伊藤は，イトーヨーカ堂グループを不要な競争に巻き込むことを避けてきた．一方では，コンビニエンス事業を日本で初めて定着させるなど，大胆に需要に機敏に応えてきた．その精神構造には，お客様＝世間とお取引先＝ステークホルダー，そして社員が，自身よりも上位にいるように感じられる．

世間や社員を自身のメタシステムとして意識する伊藤の精神構造は，若き日の体験によると考えられる．それは，母親と兄との強い紐帯であり，場面毎にはメタシステム的役割を果たしてくれた人は少なからずいたであろうが，肉親のそれに比べれば遥かに希薄な存在でしかなかったのであろう．それほどに大変な時代だったということである．図7が破線で描かれているのは，その関係を表すためである．伊藤達は，逆境の中，自身への戒めを以って世間の厳しさを世間の尊さに置換することで，経営哲学を構築しのだと推測される．それ故，実際のメタシステム的役割は，図7のように一般世間とは別に，遥か彼方の一段上に別次元の世間と同格の存在としてあるものである，というように昇華させたのである．諦観を幾度も潜ることによりそのような合理化がなされたのだろうが，それは逆に，自身のいる地平を一層低くすること

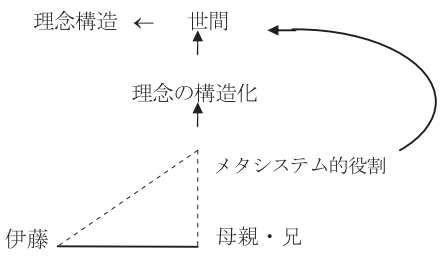

図7

[14] 伊藤(2003)，p.12.

にもなる[15]．この埋めることのできない距離感によって，世間というメタシステム的役割の要請に応えようとすること，信頼を得ようと努力することが，哲学を構造化したのであり，結晶として理念構造を得るに至ったのである．

経営とは信頼醸成であるという伊藤の理念は，一般社員と幹部社員の行動規範をA，Bの三角形に規定した上で，経営目標の利益成長の継続，組織能力の増強へと方向付けるものである．すなわち，模式的に表すと，

$$（組織能力）= f（人材 \times もの \times 資金）$$

と書くことができるであろう．但し，fは行動規範，業務手順，市場創造力である．

§4　業務改革

業務改革は，後掲図12のように本部の経営陣とゾーンマネージャーで組織し，2方向で進められた．1つは死に筋商品の排除である．これは一種のゼロデフェクト運動であり，仮説･実行･検証，目的追求運動等のTQC活動を伴いながら，社員全員を巻き込む運動となった．もしも売れ筋商品の推奨が運動の軸になっていたら，参加者は半減したであろう．ゼロデフェクト運動を文字通り死に筋商品の排除とすることで，製造業と同じ運動になったのである．もう一方は，管理手順を刷新することである．

業務改革を行った背景には幾つか理由がある．①1981年上期の業績見通しが創業以来，初めて減益になったこと．②70年代のオイルショックやドルショックなど経済環境の変化によって，商品調達面で影響が出始めたこと．③大規模小売店法の影響．④顧客の需要とのミスマッチなどのマーチャンダイジング・ギャップ．⑤店舗数，店舗規模と店長の管理能力とのギャップの顕在化．⑥伊藤社長個人に依存するというマネジメントギャップ．⑦出店ペースに人材教育が遅れるというモラルギャップ．⑧大規模小売店法の規制にも拘らず，規模の経済が利益に直結するという妄信が存在し，取引先との軋轢を生じさせていたことなどである[16]．

これ等は，先の方向についていえば，管理体制の問題である．しかし，イトーヨーカ堂並びにそのグループでは，全員参加型の業務改革運動でこれを裏打ちしたのである．§1の問題提起でいえば，(a)～(c)は管理の問題が中心であるが，(d)を解決するためには全員参加型の運動が必要だったからである．

(1) 単品管理への接続：

死に筋商品の排除は概ね下図8のように展開され，必然的に単品管理へと向かった（------の右側）[17]．単品管理とは，生産に如何なる事情が影響するのか，製品調達，生産，開発，およ

---

[15] 逆境の様は，「お客さんは来てくれないもの」「取引をしたくてもお取引先は簡単に応じてくれないもの」「銀行は簡単に貸してくれないもの」という三戒に現れている（伊藤(2005), p.22）．実兄に関しては，「易きに流されない」（伊藤(2005)，p.42，p.54），「僻むな」（伊藤(2005)，p.44），「開店の気持を忘れず…薄めるな」（伊藤(2005), p.59）．モチベーション，モラルに関しては，邊見(1980), p.14にまとめられている．

[16] 邊見(2007)，pp.11-12.

[17] 森田(2004)，p.93の図Ⅰ-3-4と邊見(2008)，p.39図1-3，p.49表1-2，p.133図3-1，p.138図3-2，p.141図3-3等より作成．ROI，ROEはイトーヨーカ堂では，総資本利益率，自己資本利益率を意味する．

び配送に対してはどうなのかということを理解するために，店舗次元における人々の知識と製品に関する情報を元に在庫管理アプローチを以って顧客需要を満たすことに焦点を当てた小売の実践のことである[18]．

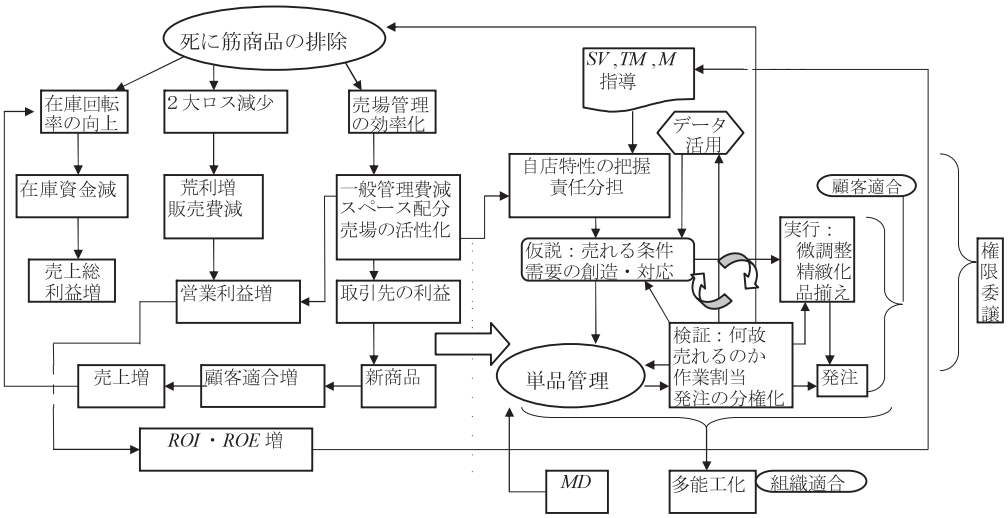

図8

死に筋商品の排除を進めることは，在庫回転率を向上させ，売場管理を効率化させる．店員各自が，経験的に売れるとわかっている商品について何故売れるのかを考え，また自店特性などを踏まえ，仮説を立て，実行し検証する．売れない場合は排除し，また仮説を立てて売れる商品に置き換え，売行きを検証する．幾人かのチームを組み，この作業の繰り返しによって，死に筋商品を売れ筋に置き換えて行くのだが，これは§2で述べた社会的オートポイエーシス単位が形成されること，そしてその連鎖を生じた上で行われている業務である．次図9は，各頂点が1人という訳ではない．しかしこれ等を1つのチームとし，当事者の位置あるいは保護者的促進者の位置まで含めて暗黙知が生じ，仮説が作られる．さらに，メタシステム的役割において形式知に転換され，検証が行われる．それにより，他の人々・部署に情報が伝達される．

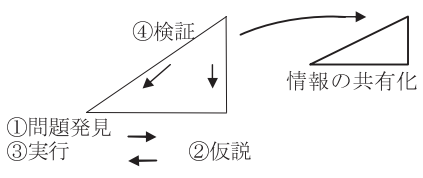

図9—*A*

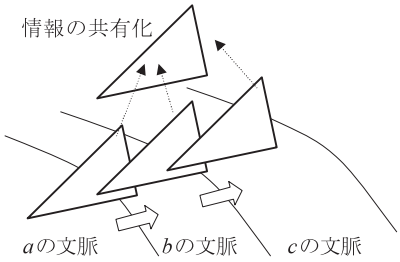

図9—*B*

[18] Rajiv and Arar(2005)，p.4.

場合によっては，図9-Bのように複数の三角形の連鎖の上に，形式知化が行われる場合もあるであろう．

この連鎖が多いほど組織は活性化しているといえ，また重複点にいる者が増える故，僅かながらも新たな技能・方法を身に付ける者が増えることになる．

図9-Bも同様である．大きな矢印は，知識・情報の伝達を意味する．各文脈が，別の部門を表す場合もあれば，昨日，今日，明日を意味している場合，$a \rightarrow b \rightarrow c$で理解度の深化という場合もある．しかし，§2で述べたように社会的オートポイエーシス的単位は独立し得ない．メタシステム的役割が完璧ではないため，図のように検証のために，どこかで統合されなければならない．これ等の知の摺り併せと行為の重複分担のため，結果として図8のように多能工化が進むのである．

(2) 経営方針の整合：

(1)の全員参加型のゼロデフェクト運動のみでは問題は解決しない．何故なら，この運動は，コーポレートの全体を貫く骨格を必要とするからである．

§2の誠実と信頼を基礎にした理念構造は，企業としての行動様式に表れる．そこでグループ内各企業の行動の整合性は如何なる方途で工夫されているか検討する．目標から直ちに生じるのはコーポレートとしての経営方針の整合性の問題である．全社として生産性を上げなければならないからである．コーポレートとカンパニーの経営方針は次図のように接続される．

図10の☆は，図５の利益成長の継続を受けることを意味している．また，図の波線（-------）

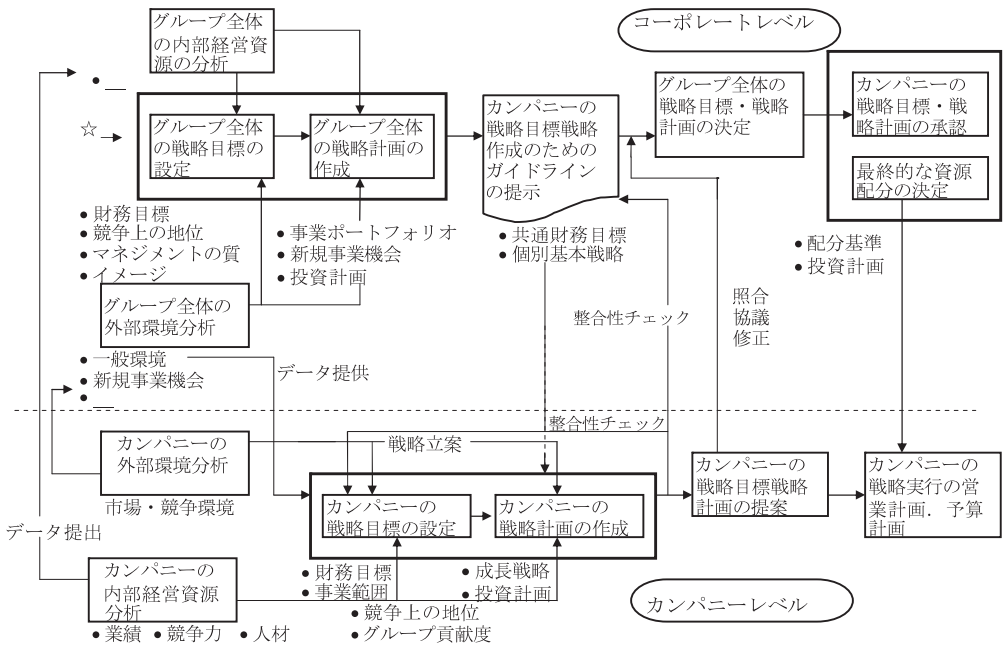

図10

より上はコーポレートレベルを表し，下はカンパニーレベルを表している[19]．

経営資源の配分に関しては，投資計画に加え，(a)各カンパニーの目標と利益成長率，ROI，ROE，(b)各カンパニーの管理能力と組織力，(c)戦略目標計画の達成に関し各カンパニーが示した組織能力，(d)ROI，ROEの維持に関するカンパニーの戦略内容，(e)カンパニーの戦略計画に示された危険の質と程度など検討される[20]．経営目的すなわち利益成長の継続は，グループ全体の調和的生産性の向上と展開される故に，ROI，ROEが重視されるのである．

(3) 戦略：

コーポレート次元では，各カンパニーの戦略目標・戦略計画を受け，グループ全体の戦略目標・計画と照合させ，修正の上，投資計画を含む最終的なグループの戦略目標・戦略計画を決定する．

戦略の流れは，図11の①から始まる．IYグループとしての戦略が立案されると，②のコーポレート戦略会議に掛け，ガイドラインが提示される(③)．一方，カンパニーも各々戦略目標が策定される(④)．カンパニーとしての戦略目標・戦略計画の提案が行われると，コーポレート側と合同で，レヴューミーティングが行われる(⑤)．その後，カンパニーにおいて最終案が作成される(⑥)．コーポレート側では，グループとしての戦略計画が決定され(⑦)，カンパニーの計画を承認する(⑧)．そして合同でカンパニー戦略会議が持たれる(⑨)．ここで最終的な摺

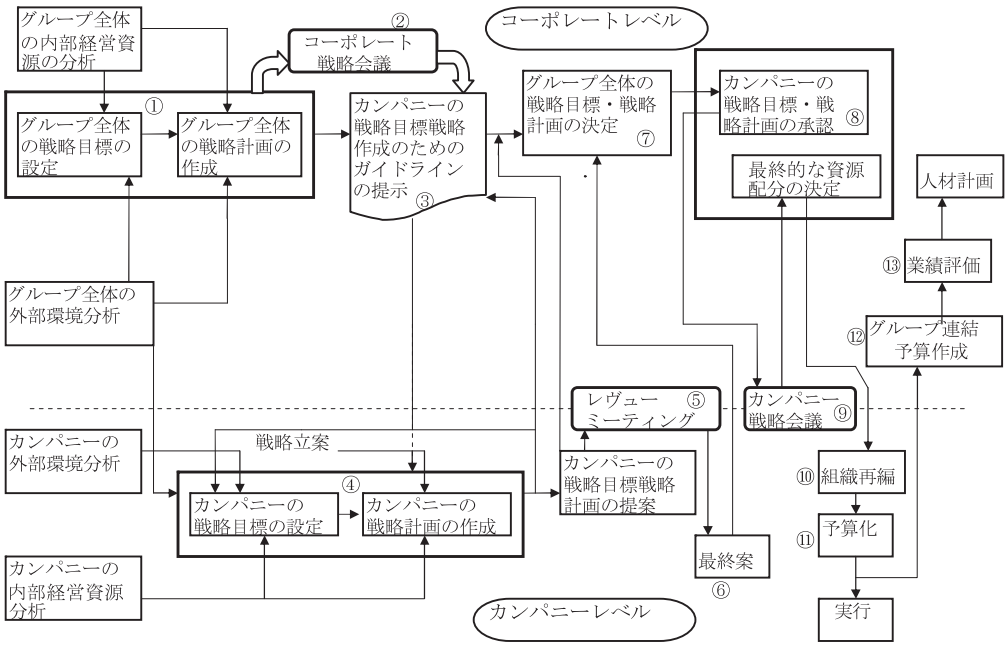

図11

[19] 邊見(1980)，p.31.
[20] 邊見(1980)，p.29より作成.

り合わせが行われる．コーポレートの最終判断を得て，カンパニーでは組織再編(⑩)，予算化(⑪)と進み，実行に移される．一方，コーポレートでは，グループとしての連結予算作成(⑫)，業績評価(⑬)，人材計画と進む．以上のような頑健な手続きを以って，コーポレート・カンパニーという再帰水準を越えた戦略の一貫性が担保される．一部の経営者の恣意性を排除すること，全社的ROI，ROEへの寄与率を高めることが意図される．

図10，11は，一見システマティックな手続きに見える．しかし本質は，再帰の最下位水準の現場の単品管理を行う社会的オートポイエーシス単位からコーポレートレベルまでを，1つのシステムとしてシステミックに連動させるための神経連結網なのである．

(4) 成長・投資の管理：

図10，11の手順が公式に定められたこと，さらに図12のようなコーポレート本部から各店舗・カンパニーの各部門までの中二階部分を会議でジョイントすることで個々の社会的オートポイエーシス単位の活動は，コーポレート全体に接続されることになった[21]．すなわち，死に筋商品の排除，単品管理などの日常業務の進捗は，新たな事例として各部署に報告され組織学習の材料になった．言い換えれば，§3の最後に模式的に書いた(組織能力) $=f$ (人材×もの×資金)なる式が成り立つことになったのである．

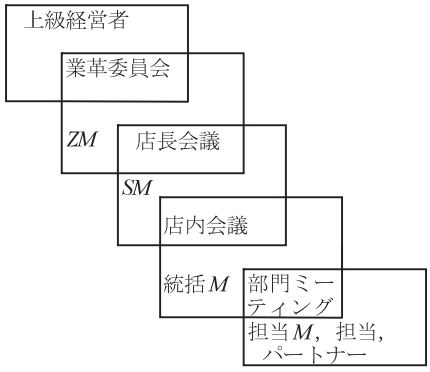

図12

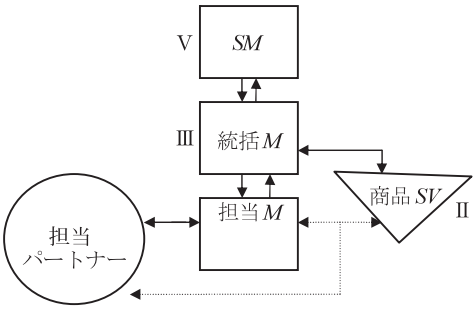

図13

しかしここで店舗内をVSMで考えてみよう．図13のような役割になっている．但し，システムⅡに商品SVを置いたが，これは担当マネージャーへの情報提供であって，各部門間の振動抑制・店内各部門間の調和的業績進展という本来の機能は果たしていない．故に，一部情報が提供されるという意味で，破線で描いた．また，システムⅣは存在していない．これ等のことから，各店舗，オペレーション，住居，食品，衣料の4分野4人の統括マネージャーに負担が掛かっているといえる．何故なら，例えば食品担当は，加工品，デイリー，鮮魚，青果，惣

[21] サーモン(1994), p.15, 付属資料Ⅲ．図のSMは店長, ZMはゾーンマネージャー, 統括Mは統括マネージャーである．2005年段階の組織図はRajiv and Arar(2005)，p.32，付属資料12bに詳しい．

菜，生肉など６～７部門の担当マネージャーを統括し，同時にシステムⅡの機能も果たさなければならないからである．

さて，成長と投資が管理されているとは，図14のようになっていることである．*A*，*B*，*C*は図６の三角形である．図14は，イトーヨーカ堂内の力学関係を表した図12を，コーポレート全体の指示・応答関係に直したものである．成長が管理されているとは，適正成長率と範囲の経済を守るということである．適正成長率で中心となる概念は自己資本利益率であり，範囲の経済とは利益仮説に基づく出店計画という形で現れる．前者のROEを経営の中心に置くということは，適正成長を人材計画などとの兼ね合いで時間管理するということ，すなわち継続的成長の次の段階へ体力を温存するために，ROEを重視するということである．範囲の経済を出店計画と読替える理由は，出店ドミナント政策，すなわち物流コストの低減，参入障壁の構築，商業集積効果，そして組織学習のシナジー効果を狙った同一地域集中出店を基本とすることである．イトーヨーカ堂グループが機会利得の最大化を追って他社と競争をしないというのは，このように自律的に理念によって管理しているからである．

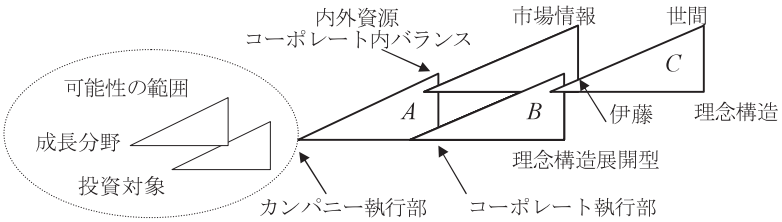

図14

三角形Bの保護者的促進者機能の理念構造展開型とは，ヨークセブン発足直前の鈴木敏文等当時の業務開発室の位置関係を考えれば明らかであろう（図15）．図のように発足直前，コンビニエンス・ストア事業は，商店街との共存という命題への解として，理念展開から導かれる新規事業として主導されたものである[22]．

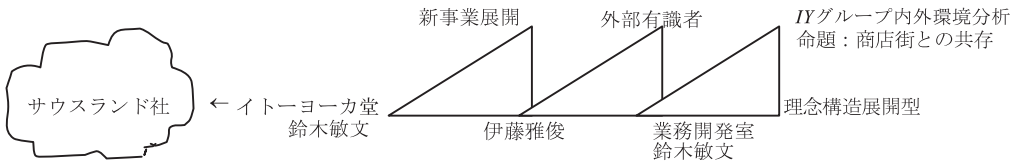

図15

§５　信頼の命題

土谷（2010）では，山岸（1998）の命題を企業レベルの生存可能システムに拡張して論じた．最後に，イトーヨーカ堂グループの理念構造と行動様式を信頼の命題に照らして考察する．

---

[22] 川辺（2008），pp.122-127.

山岸(1998)は，信頼の解き放ちのために６つの命題を挙げている．社会的不確実性が存在する世界では信頼が必要とされ，不確実性がないならば信頼は不要である[23]，という命題１は土谷(2010)では以下のように強化された．

命題１；社会的不確実性が存在する場合，または様々な不安がある場合，すなわち限定された合理性しか持ち合わせていないが故に，人は信頼を必要とする．

しかし，業務改革前後に焦点を当てるとき，当時のイトーヨーカ堂グループにそのような不安を感じた人物がいたであろうか．伊藤雅俊を始とする経営陣は，社外の信頼に敏感であったと思われる[24]．

命題２；社会的不確実性の生み出す問題に対処するために，人々は一般に，コミットメント関係を形成する[25]．

山岸(1998)は一般論である．イトーヨーカ堂グループの構成員に対しては次の２つの系がより直接該当する．

命題２の系１；社会的オートポイエーシス単位は，その構成上の不完全さ故に，本来的に他者とのコミットメント関係を必要としている．

命題２の系２；所属意識を基礎としたコミットメント関係・協働が進むと，情報が共有され，他者は拡大された自己となり，組織構成員には無私的協働を伴う信頼を基礎とした精神構造が形成される．

すなわち，社会的オートポイエーシス単位の連鎖の堆積によってシステムが構成され，社是で「社員に信頼される誠実な企業」という如く，社員のイトーヨーカ堂というシステムへの信頼感が同社の凝集性や安定性の基調となる．次に，単品管理などの運動によりコミットメント関係が出来上がると，人々の信頼は内部化され，信頼は無限定に組織に対して広がりを持つ．パートを含む社員は，本来は図４の［適正か否か］の三角形の当事者の位置つまり企業の置かれる立場に立っており，顧客，取引先の信頼を勝ち取ることが求められているのだが，図６のAのように上司・同僚を保護者的促進者として対外的信頼獲得運動を行うため，所属意識と職場内の信頼感が深まる結果となる．さらに，所属意識が信頼を高め，また所属意識に信頼が循環的に作用し，業績維持が目的化されそのための役割分担を自律的に生じさせる傾向が生まれる．

命題３；コミットメント関係は機会コストを生み出す[26]．

命題４；機会コストが大きい状況では，コミットメント関係にとどまるよりも，とどまらない方が有利である[27]．

この２つの命題は山岸(1998)による．しかしイトーヨーカ堂グループには妥当しない．図12の店長会議やフィールドカウンセラー会議など，如何に遠隔地の店舗で旅費が掛かろうとも，直

---

[23] 山岸(1998)，p.61．以下の命題とその系は山岸(1998)の命題を改変したものである．

[24] 伊藤(2005)「心に残る出会い」や伊藤(2003)「忘れ得ぬ人々」は，図７のメタシステムと次なる飛躍のヒントを模索していたからであろう．

[25] 山岸(1998)，p.76.

[26] 山岸(1998)，p.81.

[27] 山岸(1998)，p.82．ボウイは，機会コストが発生してもカンティアンならば割に合わなくとも道徳に従うべきとしている（ボウイ(2009)，p.31)．しかし，現実は理性では割切れない場面もある．

接対話を重視しているからである．

命題５；低信頼者は特定の相手とのコミットメント関係に固執する[28]．

ここでいう低信頼者とは，他人を信頼しない人のことである．機会利得の最大化に関心がある企業も該当する．この命題もイトーヨーカ堂グループには該当しない．特定のベンダーとの取引関係は継続されているが，イトーヨーカ堂の場合，原則商品の返品はしない，支払いは現金かつ月２回という原則が守られている[29]．すなわち，低信頼者ということではなく，経営目的の「取引先との信頼関係の維持」という理念によっているのである．

命題６；高信頼者は低信頼者よりも大きな利益を得る可能性がある[30]．

高信頼者とは，他者から信頼される人ではなく，他者を信頼する人という意味である．企業レベルでいえば，誠意と信頼を社是の中心に据えているイトーヨーカ堂では，それが行動規範となっている．すなわち，他社と同一の土俵で機会利得の最大化に向かうことはできない．

森田(2004)は，時代変化に伴う外部環境の変化とダイエー，イトーヨーカ堂とセブン-イレブンの対応を論じているが，イトーヨーカ堂とダイエーとの違いは明らかである．森田（2004）は，ダイエーを売上至上拡大主義と評し，イトーヨーカ堂を利益第一生存主義と呼んだ．攻めの経営とも評されたダイエーの意思決定は，全て中内功に発していた．それは時として，M&Aなど本業から外れることもあった[31]．そして凋落し，イトーヨーカ堂が結果的にそれに換った．その意味でこの命題は，利他主義者は利己主義者に比べ利益を得ると読み替えることもできる．

内部的には，課題に応じてコミットメント関係を構築することを以って可能性を広げることを，すなわち単位の連鎖に繋がることを，この命題は示唆している．

しかし，高信頼者のコミットメントの任意選好というだけでは単位連鎖の重複点や起点となることの説明にはならない．山岸(1998)は，高信頼者は低信頼者に比べ他人の信頼性の指標になり得る情報に関して敏感に反応し，また問題意識が高く情報の共有化に敏く，応答の期待値域の範囲など他者の行為予測に関してもより正確であると述べ，これを社会的知性と呼んでいる[32]．すなわち，高信頼者は社会的知性が高く，不確実性下においては適応行動を発揮し易いのである．転じて，所属する組織体への貢献が大きいということがいえる．これより，次の系が得られる．

命題６の系；高信頼者とは，社会的オートポイエーシス単位の起点・連鎖の重複に積極的に位置する者で，所属する組織・社会に対する貢献が大きい．

これは，仮説提案の回数，実証に取組むことの多い社員・パートほど，社内において貢献度が高いという事実に一致する．

---

[28] 山岸(1998)，p.84.
[29] 邊見(2008)，p.204.
[30] 山岸(1998)，p.84.
[31] その点イトーヨーカ堂は土地すら所有しなかった（伊藤(2005)，p.118)．セブン-イレブンをフランチャイズ方式にしたのもそのためである（日本経営史研究会(2001)，p.17)．一方，ダイエーにも「経営姿勢」という社是に相当するものはある．
[32] 山岸(1998)，pp.160-172.

では，各カンパニーとコーポレートとの関係，すなわち再帰構造において，このような命題を設定することは可能であろうか．言い換えれば，図10，11の連結網でイトーヨーカ堂グループというシステムがシステミックに連動するのかということである．

命題７；高信頼社(者)は，自らを再帰構造のシステムⅠ・システムⅤと位置付ける企業であり，公正・適正な行動を通じて上位下位の社会システムに貢献し，自らの存続と利益を実現することができる．

この命題は，再帰構造の上で図４の公正・適正という判断基準を加味して，命題６とその系を展開したものである．すなわち，個人次元の図３，9-*A*のような当事者，保護者的促進者，メタシステム的役割といった機能分担と図9-*B*，14のような連鎖関係を，カンパニー・コーポレートの次元に拡張し得るかということである．そして，再帰の上位水準に対しては業務単位でありながら，下位水準に対してはシステムⅤとしての役割を果たせるかということである．

図10，11の連結網と図12のような中二階構造が内部的に機能するため，問題はない．コーポレートの上位水準として社会に対しても，本業以外には進出しないこと[33]，その上で「誠実と信頼を基礎に利益成長を継続する」ことで地域社会，株主，取引先との共栄関係を築いたこと，M&Aは行わないなど，社会というより高次のシステムを想定する場合，自らをそのシステムⅠ就中業務単位にしていることから明らかである．

以上の考察から，イトーヨーカ堂グループはA-VSMの1つであり，信頼を一種の戦略にまで高めたということがいえる．その信頼とは，伊藤雅俊の編出した理念構造であることはいうまでもない．

---

[33] 近年のセブン銀行も流通業の補完としての位置づけである．

参考文献

[1]天野倫文，高婷「日系小売業の中国市場展開とマーチャンダイジング能力の形成」東京大学21世紀COEものづくり経営研究センターディスカッションペーパー No.29，2010.

[2]Ashby, W. R., *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, 1956.

[3]Beer, S., *The Heart of Enterprise*, John-Wiley, 1979.

[4]Beer, S., *Brain of the Firm*, 2nd edn., John-Wiley, 1981.

[5]Beer, S.,"The Viable System Model: its provenance, development, methodology and pathology," *The Journal of the Operational Research Society*, Vol.35, pp.7-26, 1984.

[6]ビア，S.『企業組織の頭脳』宮澤光一監訳，啓明社，1987.

[7]ビア「序文」，マトゥラーナ，H.，ヴァレラ，F.『オートポイエーシス』河本英夫訳，国文社，1991.

[8]ボウイ，N. E.『利益につながるビジネス倫理』中谷常二，勝西良典訳，晃洋書房，2009.

[9]Granovetter, M. S.,"The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78, pp.1360-1380, 1973.

[10]邊見敏江編『IY GROUP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』イトーヨーカ堂，1980.

[11]邊見敏江「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ディスカッションペーパー No.141，2007a.

[12]邊見敏江『イトーヨーカ堂成長の源流』ダイヤモンド，2007b.

[13]邊見敏江「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ディスカッションペーパー No.200，2008a.

[14]邊見敏江『イトーヨーカ堂顧客満足の設計図』ダイヤモンド，2008b.

[15]伊藤雅俊，網野義彦，斎藤義之『「商い」から見た日本史』PHP研究所，2000.

[16]伊藤雅俊『伊藤雅俊の商いのこころ』日本経済新聞社，2003.

[17]伊藤雅俊『[新装版] 商いの道』PHP研究所，2005.

[18]勝又壽良，篠原勲『企業文化力と経営新時代』同友館，2010.

[19]川辺信雄『新版 セブン-イレブンの経営史』有斐閣，2008.

[20]マトゥラーナ，H.，ヴァレラ，F.『オートポイエーシス』河本英夫訳，国文社，1991.

[21]森田克徳『争覇の流通イノベーション』慶應義塾大学出版会，2004.

[22]財団法人日本経営史研究所「イトーヨーカ堂と流通の革新」，2001.

[23]Rajiv L. and Arar H.,"Ito-Yokado：The Challenge of Apparel,"Harvard Business School（9-505-048）, 2005.

[24]Rajiv L. and Arar H.,"Tanpin Kanri：Retail Practice at Seven-Eleven Japan,"Harvard Business School（9-506-002）, 2005.

[25]Rajiv L. and Arar H.,"Overview of the Japanese Apparel Market,"Harvard Business School（9-505-068）, 2005.

[26]サーモン，W.「イトーヨーカ堂」古川公成訳，Harvard Business School（9-507-J16）, 1994.

[27]鈴木敏文「セブン-イレブンの創造的経営とコーポレート・ガバナンス」，中央大学総合政策研究科経営グループ監修『21世紀日本企業の経営革新』中央大学出版部，2004.

[28]土谷幸久『オートポイエーシス的生存可能システムモデルの基礎的研究』学文社，2004.

[29]Tsuchiya, Y.,"Autopoietic Viable System Model," *Systems Research and Behavioral Science*, Vol.24, pp.333-346, 2007.

[30]Tsuchiya, Y.,"The Properties of Autopoietic Viable System,"『日本情報経営学会誌』vol.30，No.2，pp.51-62，2009.

[31]土谷幸久「企業システムにおける倫理」『四天王寺大学紀要』第50号，pp.73-90，2010.

[32]山岸俊男『信頼の構造』東京大学出版会，1998.