

イトーヨーカ堂における業務改革：ストア・ロイヤリティーとは何か*

土 谷 幸 久

要旨：

イトーヨーカ堂は信頼関係の構築を経営の基礎に置いている。すなわち、基本に忠実であると同時に変化に機敏に対応すること、言い換えれば組織行動のシステム化を図ることとすることができる。その意味で、同社が実施している業務改革は、同社の経営をシステム化する運動であるといえる。信頼関係の構築をシステムの観点から論じる理由は、何れも相互作用が共通するからである。さらに応答時間の短縮が組織とシステムの相違の1つだからでもある。本稿は、イトーヨーカ堂におけるストア・ロイヤリティーの獲得を目指す業務改革をシステム化運動の視点で論じる。

Keyword：オートポイエーシスの生存可能システムモデル、信頼、ストア・ロイヤリティー

§0 はじめに

イトーヨーカ堂は、経営理念として「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点を掲げ、これを実現するために変化対応経営を追求してきた。それにより、結果として、顧客、取引先、株主、地域社会に高付加価値を提供することとなり企業価値を高めることとなった。契機となったのは1982年から開始された業務改革である。

イトーヨーカ堂が業務改革を始めた理由は、事業の効率化とされている。しかし、本質は顧客の信頼を掴むことであった。それは組織、取引形態、店舗の自律性、コミュニケーション、物流などにおける革新を伴う変革であり、上記の経営理念を体現し得るように顧客の嗜好・環境の変化に対応するための体質改善運動であった。言い換えると、本社はマーチャンダイジング・マネジメントを通して店舗をサポートし、各店舗はストア・オペレーションを中心に顧客適合しストア・ロイヤリティーを獲得しながら、同社をして生き永らえさせることである。すなわち、同社をオートポイエーシスの生存可能システムとするための運動であったとすることができる。本稿は、信頼は戦略に成り得るかを論じた旧拙稿(2011)をより具体的に再考することが、目的である。

§1では業務改革を断行するに至った当時の小売業を取巻く状況を概観し、§2では業務改革について、§3ではストア・ロイヤリティーについてオートポイエーシスの生存可能システムモデルの観点から順次、考察する。§4は総括である。

* 本稿は、拙稿(2011)の§4業務改革の再考である。イトーヨーカ堂元常務取締役邊見敏江氏のご教授に基づいている。

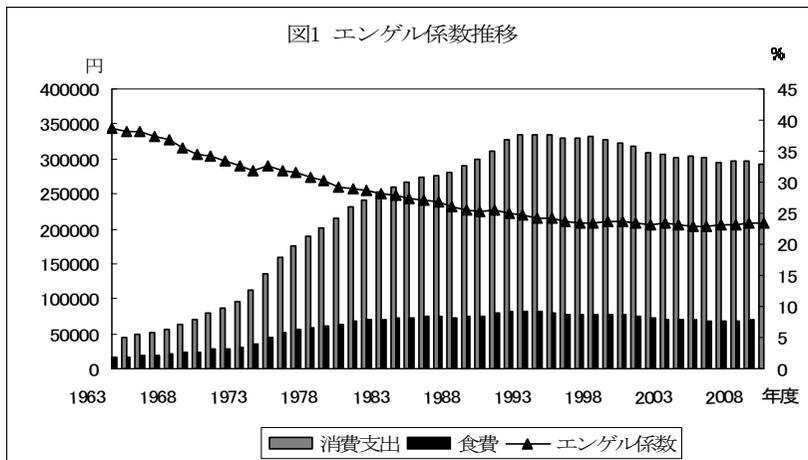
§1 問題の認識

我が国の企業経営においては、一般に売上高とシェアの拡大を第一義としてきたと言っても過言ではない。この日本的経営行動原理は、スーパーストア業界においても同様であり、売上高至上主義的経営が長年主流であった。しかし、近年は以下に見るように、時代に伴う人々の価値観の変化に対応することが求められていたのである。このことを、イトーヨーカ堂の「有価証券報告書」—14期(1971年度)から27期(1984年度)まで—を参照しつつ検討することにする。

(1)時代背景：スーパーストア業界を巡る環境は、概ね次のように変化した。1945年の終戦からの復興は高度経済成長に接続した。しかし昭和30年代は、まだ絶対的なモノ不足の時代であり、商品は何でも売れる時代であった。30年代の最後(1964)が東海道新幹線の開業、東京オリンピックの開幕であり、我国は高度経済成長の最中であった。その中で昭和40年代は、一店舗で購買が可能であるような利便性が求められるようになった。それに対し、各店は、ライン・ロビングで対応し、専門小売から総合スーパーストア化が進んだ¹⁾。ところが、ドルショックとオイルショックを受け高度経済成長が終焉を告げる50年代になると、消費者の価値観の多様化と個性化が顕著になった。60年代に入ると、ライフスタイルに応じて消費者個人が売場自体を選ぶ時代となった。バブル経済が始まるとこの傾向は加速した。さらにバブル崩壊後、平成年間に入ると、売れる商品に需要が集中するなどますます不透明な時代となった。

小林(1996)に従えば、以上のような小売業を巡る状況から、(i)合理化と感性を止揚すること、(ii)変化対応型の経営体質を育成すること、(iii)低価格を前提とした上で企業の存続を図ることが求められていた²⁾。

(2)生活の質：総務省統計で、1963年以降のエンゲル係数の推移を見ると図1のようになる³⁾。イトーヨーカ堂が業務改革を開始したのは1982年である。エンゲル係数が30%を切る時期で、生活に余裕が出る頃であり、ライフスタイルの多様化に対応せざるを得なくなったのである。



¹⁾ イトーヨーカ堂がスーパーストア形態の営業を開始し同時に多店舗展開を開始したのは61年である。

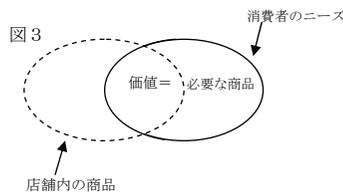
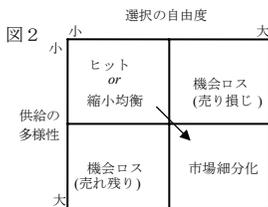
²⁾ 小林(1996), pp.4-5.

³⁾ 総務省統計より作成。

図1より、70年代のドルショックとオイルショックを経ても家計の消費支出の増加には陰りを及ぼすことはなく、むしろ増加傾向が強まったということが言える。消費者物価の上昇を考慮したとしても、生活の質が向上したということが言えるであろう。すなわち、家計収入の増加がある限り、一定水準までの生活の質の向上、価値観・ライフスタイルの多様化が反映されることは必然であり、また可能であったことを示している。しかし、バブル経済の崩壊を経て、消費支出は95年をピークに緩やかな減少に転じている。またエンゲル係数は、食費が頭打ちとなり消費支出と比例して漸減したことから、同時期より横這いとなっている。これ等の動きは、支出の他の費目も検討しなければならないが、総じて、バブル経済の崩壊とその処理により家計収入が減少に転じたこと、さらに価値観の多様化を背景にした消費飽和状態にあるということの一端を物語っているといえる。

(3)基本路線の手詰り：先に指摘した日本的経営行動原理は、小売業の場合、シェアの拡大、集客数の増大による売上高の増加ということになる。すなわち、新規出店による集客＝売上増、メーカーへの返品、バーゲンを前提とした売上＝在庫という旧習を守り、店舗数と僱事によって集客できると考えられ、出店計画の遂行とバーゲンに主眼が置かれていた。これが基本路線であった。特に、在庫量＝売上という考えは、欠乏時代の旧習であり、そこからアロケーション中心の成果型管理方式が生じたのであり、返品依存、売場担当者任せの体質が生じたのである。

僱事・安売りさらに多量の在庫を抱えること、また無理な出店計画はコスト高を招き、特に80年代以降は売上高の増加に寄与しなくなった。また各社が類似商品を置くことで、差別化が図れなくなりシェアの拡大も曖昧になっていった。一方、(1)に前述したように消費者行動は変化した。その上、70年代後半以降は、嗜好が重視されるようになった。すなわち、選択の自由度は拡大したのである。それに対して小売業は、仮需によって、商品の多様性を拡大する以外に手はなく、結果的に戦後復興期には実需は全て供給の多様性へ写像可能であったものが、図2のように左上のセルから機会ロス（売り損じ）を招く他のセルへ移行することになった。しかし、供給側は仮需によって生産・販売せざるを得ず、図3のように真のニーズとは一致し難いのが現実である⁴⁾。選択の自由度の拡大に対応するには、結局右下のセルへ進むしかない。さらに、消費者個人が売場自体を選ぶ時代になり、同一商品の場合でも、店舗や業態に魅力が求められるようになり、市場の細分化が進み、商品のライフサイクルの短縮を含んで、機会ロスの発生の可能性はますます高まった。よって、全社的には新規出店＝売上増、店舗においては在庫量＝売上という従来の基本路線は通用しなくなったのである。

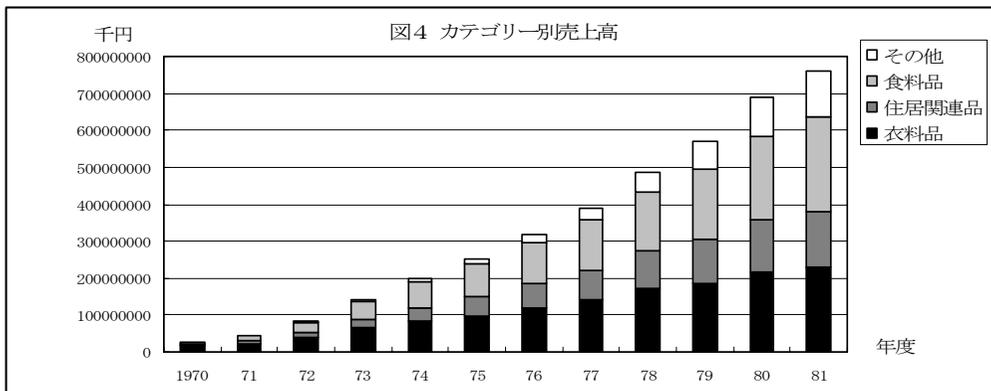


⁴⁾ 図3は、各店・各社は顧客のニーズの一部しか満たすことができないということを意味する。不一致な関係は数多くしかも明滅的に存在するのが現実なのではないだろうか。故に、不一致の度合いの多い店から、各自の価値観に合う店に顧客は移動するものである。

(4)問題の認識：(1)(2)(3)のように消費者の価値観の多様化と個性化が顕著となり、また同業他社との競争が激化し、イトーヨーカ堂においても対応が求められる事態となった。同社が業務改革に向かった理由としては以下の3点が考えられる。

①外部要因；概ね73年まではスーパー業界の成長期であったが、74年以降は不況と競争激化の時代、所謂オーバーストア時代に入った。これが第1の理由である。すなわち、それは、71年のドルショックと73年のオイルショックを経て高度経済成長が終ったこと、さらに同73年公布された大規模小売店法が施行され、79年に同法改正により規制が強化されたこと、付随して各自治体において条例等で出店規制が行われたことが大きい。オイルショックは消費不況の原因となり、大規模小売店法はスーパー業界の混乱の原因となった。特に74年は企業倒産件数、負債額とも戦後最高を記録した。これ等に対処すべく、業界では再編、CVSなどの新業態開発、組織改革、PB商品の開発、POS導入などが模索された⁵⁾。

②効率性；①のような混乱の中でイトーヨーカ堂は、70年代を通して図4、5の如く業績を伸ばしてきた。特に、77年2月期決算において業界初の経常利益100億円を達成し、80年2月期決算では税引き後利益率で小売業日本一となった⁶⁾。



しかし売上高経常利益率や粗利益率(図6)⁷⁾、1㎡当りの売上高(図8)や前年度伸率(図9)などは徐々に伸び率が鈍化した⁸⁾。それに対して、後掲の図12に見る如く商品棚卸高は年々上昇し、売上=在庫量という基本路線のままである。これは、新規出店=売上増を前提とした構図である。関連して「半期報告書」では、総売上高の伸張に反して、1㎡当りの売上高に関して74年上半期よりも75年上半期の方が360千円/㎡に対して359千円/㎡と悪化している⁹⁾。通年においても、図8に見るように両年度間には落込みが見られる。その後、81年の中間決算では前年度比で初めて減益となり、上半期の不振を下半期に挽回し業績を維持するという状態

⁵⁾ POSは73年長崎屋で試験的に導入されたのが最初である。

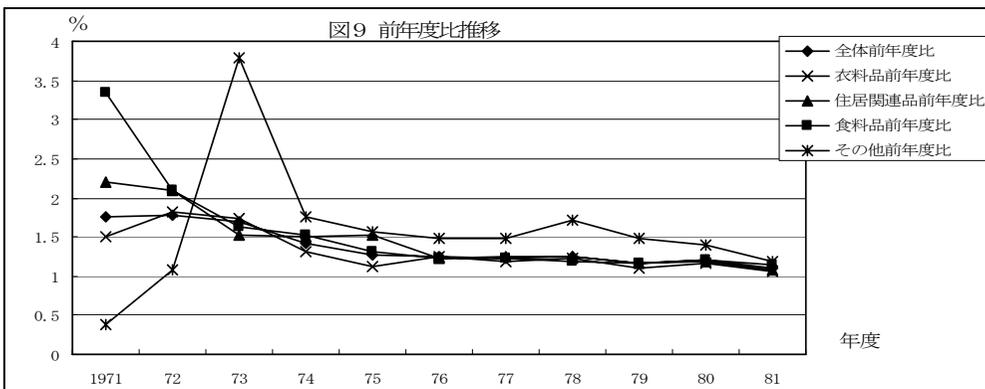
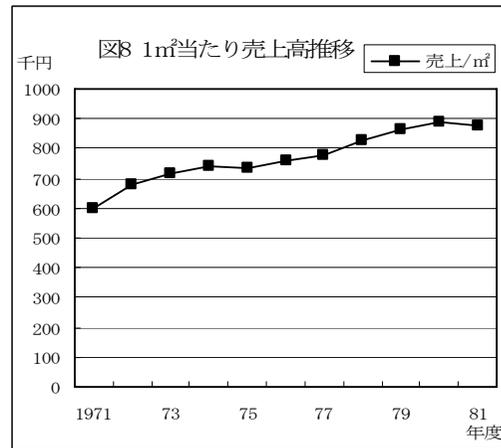
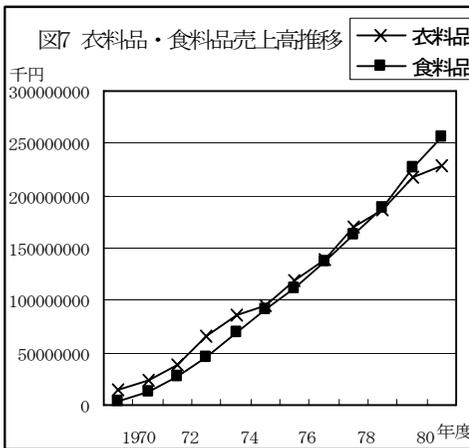
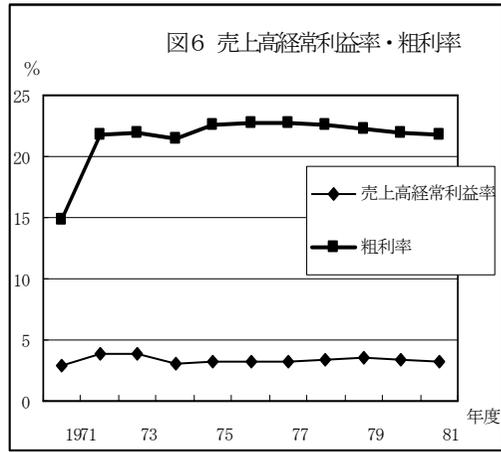
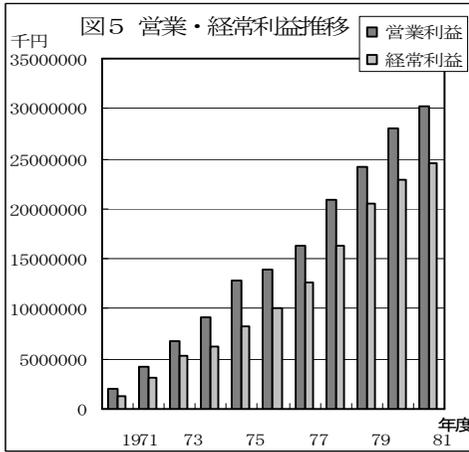
⁶⁾ 建野(1994), p.121.

⁷⁾ 図6において、72年に粗利益率が上昇している理由は、株式会社伊藤ヨーカ堂等を合併したためである。

⁸⁾ 図9の「その他」という項目は、主に関連会社間の取引である。図9において73年度のその他が突出している理由は、ヨークセブン(セブン・イレブン・ジャパン)とデニーズの創業前年という理由が大きい。

⁹⁾ イトーヨーカ堂「半期報告書」第18期中(1975)。

が4年間続いた¹⁰⁾。このような効率性の問題が第2の理由である。



¹⁰⁾ (80年上半期；441千円/㎡) > (81年上半期；432千円/㎡) > (82年上半期；425千円/㎡) > (83年上半期；416千円/㎡). 「半期報告書」第25期中(1981), p.13.

③差別化；図7に見られる如く、79年に(衣料品；187,407,177千円)<(食料品；187,961,067千円)と、衣料品売上高と食料品売上高が逆転したことを第3として挙げるができる。同社は、元々1920年創業の衣料の羊華堂洋品店から発している。それが、他社と同様の売上構成になったということは、新たなフェーズに入ったことを意味している。すなわち、個性化という点では衣料品が一番有利なはずであるが、多店舗展開と他社と競合する中で同社の出自から来る個性が薄まり、多様化する価値観を吸収する力を失いつつあったということである。

衣料品・食料品の逆転は、72年4月の定期株主総会において、会社の目的の1つを「繊維製品および洋品雑貨の製造、加工ならびに販売」から「百貨小売業およびこれに関連する商品の製造、加工業」に変更したことにも起因している¹¹⁾。すなわち、77年には婦人服専門店メリーアン、81年には紳士服専門店ステップスを設立するなどの試みも行われたが¹²⁾、本体としては衣料品に重心を置くことから、住居関連などを含む百貨小売業を指向したということだからである。上記の業績推移は、同社の本来特性を希薄化させてしまったにも拘らず、各店舗の置かれた地域特性を反映したストア・ロイヤリティを形成するに至らなかったということを示している。

§2 業務改革

業務改革は、1982年箱根会議で決定された。業務改革は、総括的には、店舗の第一線に顧客の指向する商品の選別を通して、同社の経営理念、経営の使命を自覚させ、経営の目的であるところの誠実と信頼を基礎に利益成長を継続するという管理意識と生産性概念を植付ける運動であり、同時にストア・ロイヤリティを構築することを目標としていたといえる¹³⁾。言い換えれば、売り手の論理であった販売活動を、顧客本位という意味で全社としてマーケティング機能の体制を整えることである。同時に、各店舗においては、顧客志向に基づくストア・ロイヤリティを獲得することである。すなわち、各店舗においては、販売活動をするとともにマーケティング活動の一部として機能するという意味で、利益管理、生産性の他、誠実と信頼を基礎にストア・ロイヤリティを構築することという従来に比べ2重の機能が求められたのである。

(1)準拠枠：74年5月に1号店が開業したヨーク・セブン(セブン・イレブン・ジャパン)の業務が業務改革の雛形となったであろうことは間違いない。セブン・イレブンは、店舗もバックヤードも狭く、在庫量＝売上という従来の基本路線は通用しなかったからである。このことは必然的に単品管理に向わざるを得なかった。また、各店舗はフランチャイズであり独立採算である。そのため、新規出店＝売上増という構図を各オーナーは享受できない。故に、新たな仕組みを講じる必要があった。

イトーヨーカ堂が業務改革を行う前のセブン・イレブンの取組みを見ると、76年にはベンダ

¹¹⁾ イトーヨーカ堂「有価証券報告書」第14期(1972)。「新株式発行目論見書」(1973)。

¹²⁾ 建野(1994), p.95, p.132. その後81年にはPBのベストセクションやカットプライスなどを投入し、82年には衣料品事業部の中に専門店部が新設される。

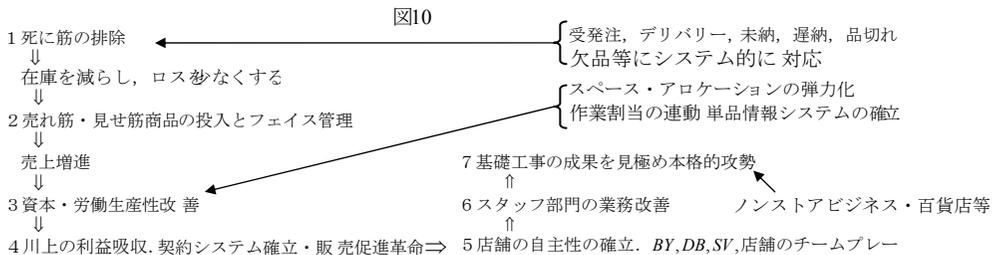
¹³⁾ 土谷(2011)。

一の集約化・生鮮食品の協同配送を開始し、77年には後にEOB発注となるEOS発注を実施した。78年には米飯2便配送、80年には牛乳の共同配送、81年には温度帯別物流・加工肉共同配送を開始しており、様々な革新の途上であった¹⁴⁾。すなわち、単品管理と店舗発注を基礎に小ロット配送を実現することで、初めから従来のアロケーション方式に決別した地平から創業したのである。しかし、イトーヨーカ堂は既に歴史があり、問屋・社内等の理解を得ることから改革を始めなければならなかった。故に、次の(2)のような手順を踏んだのである。

セブン-イレブンに準拠したということは、組織、取引形態、店舗の自律性、コミュニケーション、物流における革新があったということになる¹⁵⁾。以下、手順とこれ等の革新の中の組織、取引形態、店舗の自律性について以下考察する。コミュニケーションについては次節で考察する。

(2)手順：売り損じと売れ残りの2大ロスと死に筋と呼ばれる不良・滞貨商品を排さなければならない。不良商品・滞貨商品の多くは売れ筋商品の欠品・未納・遅納をカバーするために仕入れた代替品であった。欠乏時代ならば代替品も売れたが、既にそのような時代ではなくなっていた。

取組みは、当初下図10の通り7段階で進められるものと仮定されていた。しかし、これは段階的に完了するものではなく、現在に至るまでサイクルとして継続されている。これ等は、顧客志向という経営理念の実現と収益力を向上させるための方策である。



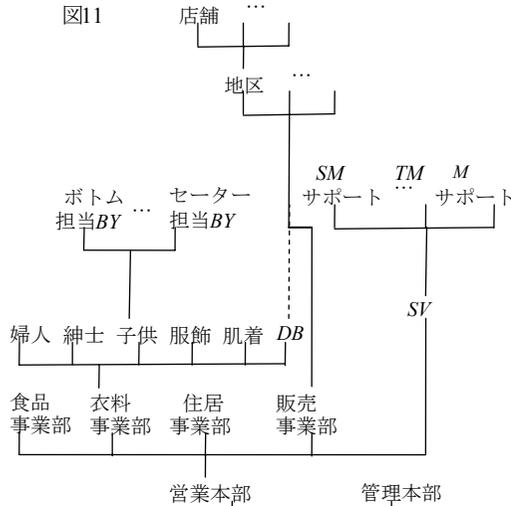
第1段階の死に筋商品の排除ということは、何故売れないのかを問い、どの商品に置き換えたなら売れるのか、また売上は幾らになるのかを考え、検証するという作業である。同時に、未納・遅納・品切れ・欠品等の機会ロス問題に対処することで、売れ筋は何か—顧客の指向は何か—を掴むことであり、必然的に仮説-検証運動に直結する。さらに仮説-検証作業は、前述のように管理意識と生産性という結果に結び付く。また、4の契約システムの確立とは、これを支援する体制を組むということである。すなわち、川上の利益の吸収を図ることである。つまり返品をしないことを前提に、従来の問屋・メーカー主体のアロケーションではなく、従業員の管理意識と生産性の観点から、仕入を低価格に抑えて、自店に必要な商品を要求するということであり、店舗主体の商品選択に変えるということである。さらに、窓口問屋制を敷き納品を一元化することにより、店舗にとって管理し易い体制を組んだ。窓口問屋制とは、出店計

¹⁴⁾ 土谷(2004)(2009)。単品管理の原型は、サウランド社が用いていたPMAコードという仕入伝票であった。在庫削減のため、それを単品次元に進化させたのである。

¹⁵⁾ 小川(2000), p.18。土谷(2004), 6章。

画は既にドミナント方式であったが、それを有効に機能させるために、配送・納品に関して代表の間屋を指定し共同配送に一本化することで、納品業務を単純化し、かつ輸送コストを抑えるという制度である。

(3)組織的革新：図 10 の運動を支援するために、組織的革新としてスーパーバイザー(SV)を新設し 240 人を当てた。ディストリビューター(DB)を 40 人増員し 200 人に、またバイヤー(BY)は半減させて 180 人とした。これ等 3 役は、図 11 のような配置になっていた。



バイヤーの任務は、仕入の枠組の決定に限定されている。すなわち、外部情報の収集・分析・組立て、商品の企画・開発・仕入・総量価格の決定、仮説情報の発信が職務である。また、外部機関の組織化、つまりメーカー等と商品開発・生産計画・販売促進計画の掌握、新商品の助言・問題点の把握も担当する。その枠組の中で、個店別配送、店別投入量とタイミングの調整、発注やデリバリーのシステムの改善、窓口問屋からの商品の仕入がディストリビューターの職務である。スーパーバイザーとは、内外情報の組立てと発信、単品管理の指導、店舗情報をバイヤーやディストリビューターへフィードバックすることであり、コミュニケーション機能を担当する。セブン-イレブンのFCに相当するのだが、CVSとは異なり規模の大きなGMSであるイトーヨーカ堂では、スーパーバイザーが要である。故に、バイヤーやストア・マネージャー経験者から任命されるのである¹⁶⁾。

スーパーバイザーは事業部に並列して、店舗ごとに、店舗マネージャー(SM)・統括マネージャー(TM)・各売場マネージャー(M)の担当に分かれる。ディストリビューターは各事業部に属し各商品部に並列し、販売事業部に付随して、地区・店舗別に商品分配を行う。バイヤーは、各商品部に属し、カテゴリーごとに担当が分かれる。

(4)店舗の自律性：(2)で触れたことだが、第一線の店舗の強化は、セントラル・バイイング制を取りながら、店舗発注を可能にしたことにも現れている。これは、各店の個店・地域特性を反映するために、スーパーバイザーを中継ぎとして、自店の要望をバイヤーに伝えるという発注形態である。§1で触れた小林(1996)の指摘する、変化対応型の経営体質を育成することに該当し、また店舗の自律性を意味する。このように、個店ごとにストア・ロイヤリティーを獲得するために「チェーン・オペレーションであって個店経営、セントラル・バイイングであって売場発注」を実現したのである¹⁷⁾。

(5)取引形態：窓口問屋制を敷き納品を一元化するということは(2)で触れた。イトーヨーカ堂は、

¹⁶⁾ 小林(1996), p.158. 図 11 については、2011 年 2 月 18 日、邊見敏江氏。

¹⁷⁾ 小林(1996), p.149.

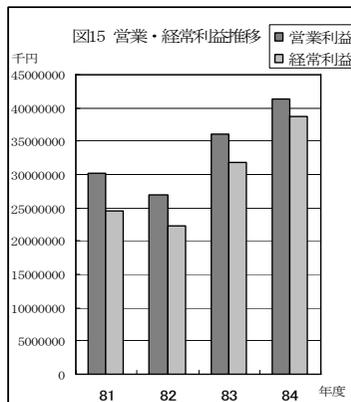
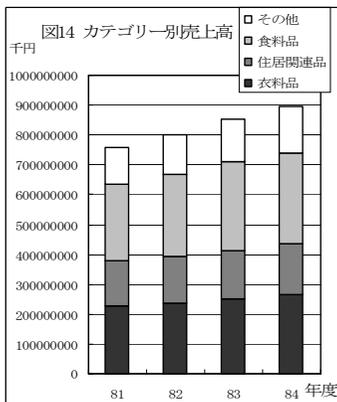
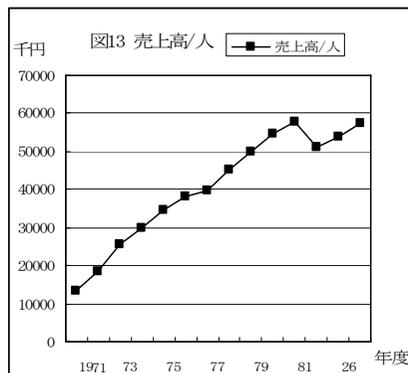
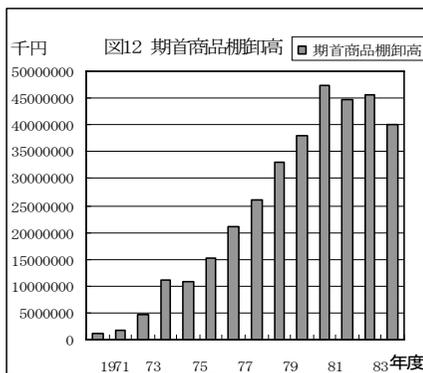
81年には既に、一部の加工食品の仕入れ単位を小口化していたのだが、82年の業務改革の開始後は1,300品目での小口仕入体制を確立させた¹⁸⁾。さらに今日では多頻度小口物流に発展させている。

取引形態で重要なことは、従前の返品を前提とした在庫量=売上という考え方に決別することである。業務改革を機に同社は、返品を取り止めた。止めることで不良商品・滞貨商品が店頭に並ぶリスクを回避することができた。さらに、(2)と図10で述べたように、問屋・製造のアロケーション方式を拒否することで自社の企画力を増すという意味で川上の資源吸収、低価格買い取り、バイヤーの商品選択力など自社の能力増強を図ることが可能になった。

(6)成果：死に筋商品を排除すると在庫を圧縮することに繋がる。期間内の商品回転率を見ると表1のようになっている。20回を超えたのは2回だけである。90年台は25回前後になり高回転経営と称されることになるが、§1(4)①で外部要因として触れたように業務改革以前の不況期は停滞していたことがわかる。しかも、この中には不良・滞貨商品も含まれていたのである。

表1 商品回転率

年度	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
回	18.9	26.9	20.4	13.9	14.2	15.0	13.4	12.7	12.7	12.5	19.3	12.9	13.9	15.4	17.7



¹⁸⁾ 建野(1994), p.140, 146.

一方、期首商品棚卸高は図12のように下がっている。図13の1人当たり売上高推移も年々改善されながらも82年に大きく下がっており、単品管理のために仮説-検証作業に忙殺されたものと思われる。因みに90年代になると、1億円/人を超える額になっている。

前出の指標も以下のように推移した。図14は図4に接続する。衣料品が僅かながら増えていることがわかる。図15は図5に接続する。業務改革の始まった82年には、売上高(図4-図14)が増加しているにも関わらず、利益は落込み、期首商品の中に不良・滞貨商品が多く存在したことを物語っている。何故なら、不良・滞貨商品を排除するならば、それが占めていた売場に、売れ筋・見せ筋などのより魅力的な商品が並ぶことになる。すると、売上高が減少しても利益が増えることになる。然るに、図4-図14のように売上高は増加傾向にあり、一方では営業・経常利益は図5-図15の如く減少を記録している。故に、期首商品の中に死に筋商品が混在していたと推察できる。そのことを如実に示しているのは図6-図16である。70年代後半では粗利益率が20%台とはいえ下降気味であったものが、82年から上昇に転じている。すなわち、不良・滞貨商品の排除等の商品政策が功を奏しているということである。何故かならば、図12に見られる如く、その後棚卸高が減少しており、しかし図15では増加に転じているからである。すなわち、不良・滞貨商品の排除が成果を上げ始めたといえる。

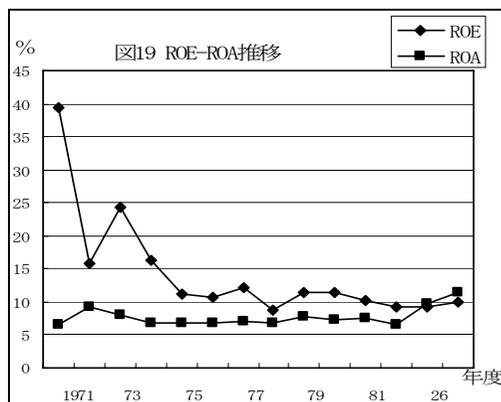
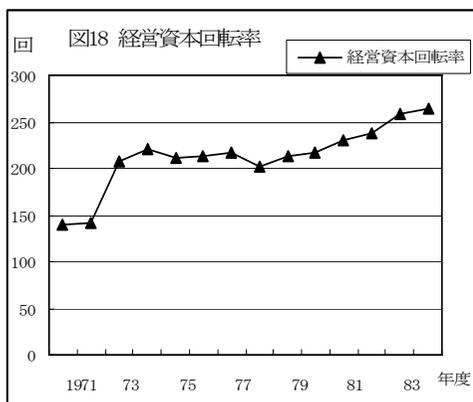
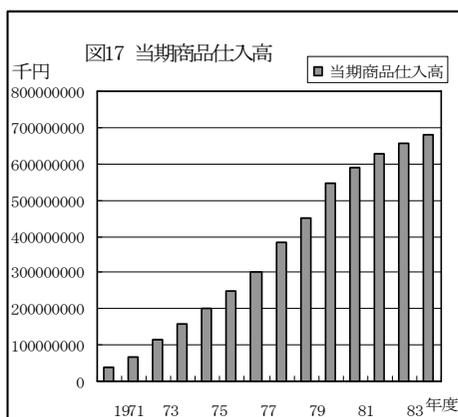
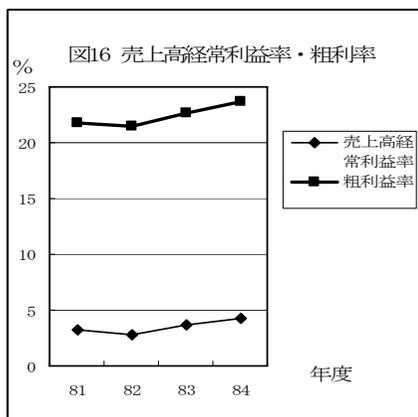


図 17 は図 12 と対である。仕入額が鈍化し、棚卸額が減少していることは、図 13 と併せてこれも、単品管理が成果を上げている傍証であるといえる。経営資本回転率や粗利益率、売上高経常利益率は図 19 の指標に根拠を与えるものだが、ROA、ROE とも調査期間以降は、例えば野村(1990)を見ると改善されている。また、カテゴリ一別前年度比売上高は、図 9 の延長で、1%前後で定常な推移となっており、ここでは省略した。

顧客に支持される商品政策の実施、川上の資源・利益吸収と低価格路線を実現するために、その後はチーム・マーチャンダイジングに向うことになる。つまり、§1 で触れたように、合理化と感性の止揚、変化対応型の経営、低価格を前提とした上で企業の存続を図るためである。

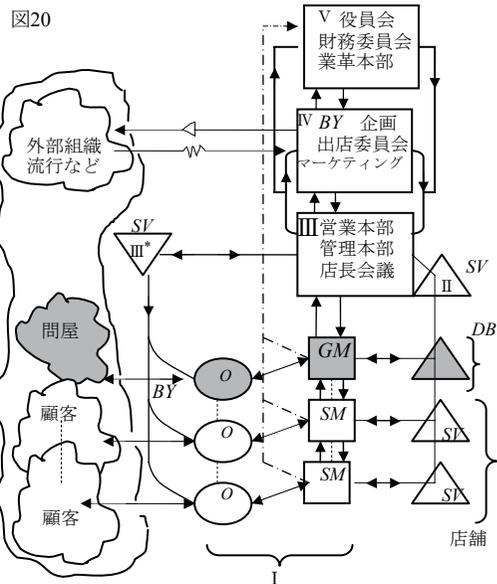
§3 ストア・ロイヤリティー

業務改革の目的はストア・ロイヤリティーを獲得することであると前述した。すなわち、本社はマーチャンダイジング・マネジメントを通して店舗をサポートし、店舗はストア・オペレーションに徹することで全社としてマーケティング機能の体制を整えることであり、その結果がストア・ロイヤリティーという形で現れるのである。そのような運動においては、必然的に組織はシステム化する。また、組織学習を伴うものであり、やはりシステム化が生じる。それ故本節では、システムの観点からストア・ロイヤリティーの獲得について考察する。

(1)システム：不良・滞貨商品を排し、単品管理のための仮説 - 検証運動に繋げ、全社を 1 個の運動体にするということは、オートポイエシスの生存可能システムモデル(A-VSM)化を図ったことができる。それ故、当時の機能分担をモデル上で考察すると、図 20 を得る。

①生存可能システムモデル(VSM)；VSM は、5 つの機能を有機構成することで単位体はシステムとして自立することができるとして、

Beer(1979)(1981)によって定義された。5 つの機能とは、Beer がサブシステムと呼ぶところの以下の機能である。すなわち、システム I はシステムの現業を遂行する中でシステム自体を創出する機能であり、システム II は業務諸活動間の調整機能である。システム III は、I II を監査・統括し調整する機能であり、システム IV は将来計画に関する機能である。システム V は現在の活動と将来計画を調整し閉方を完成させる機能である。これ等は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。図では管理単位(M)と業務単位(O)に分けて描かれているが、システム I においては、本来、業務単位が管理単位を包摂する全体である。



②SV, DB, BY について；図 11 を再述する。図 20 の灰色の部分はディストリビューター一部

である。問屋との経路に **BY** とあるのは、最初はバイヤーが問屋と繋ぐからである。各店舗を表す基本単位間の破線は、商品と情報の経路を意味する。図 11 の **DB** から上への破線がこれに相当する。これ等商品の仕入と販売が、イトーヨーカ堂のシステム I、すなわち同社の本業である。

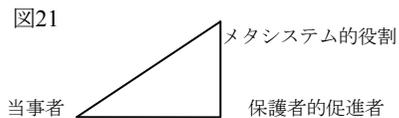
システム I における振動を抑制する働きはシステム II と呼ばれ、スーパーバイザーが担当する。同時にスーパーバイザーは、現場の効率性を評価しなければならない。すなわち、システム III* という監査機能も持っている。

ディストリビューターは、図 11 に見るようにバイヤー共々、営業本部に所属している。しかしバイヤーの機能は、商品の企画や外部機関の組織化などが課せられているのであり、図 20 のように将来設計の機能であるシステム IV 足ることが期待されている。少数化して意思統一を図るようにしたとはいえ、バイヤーには負荷が掛かるであろう。すなわち、システム IV の機能である商品企画等をシステム III の一部であるバイヤーが担当し、将来展望を持つものにするには困難が伴うことであろうことは推察される。振れはスーパーバイザーにもある。スーパーバイザーは企画室の所属だからである。故に監査機能が付与されている。しかしシステム II と同時にシステム III* を担当することは困難であろう。

業務改革の目的の 1 つは、現場の第一線の強化である。このことは役員の組織分掌にも表れている。すなわち、**A-VSM** という通り、現在の本業を司るシステム III という機能の一翼である営業本部を中心にした体制も、システム I への支援に徹している。

③最小の再帰水準；この生存可能性のための機能集合は、複雑な組織体において再帰的に現れるとき、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出来る。現実の最小の次元、すなわち個人次元においては、機能＝役割、組織構造＝人間となって、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、個人次元では図 21 のようになる。図の各々は、当事者に当るのが図 20 の業務単位 (**O**)、保護者的促進者に当るのが管理単位 (**M**)、メタシステムの役割に当るのがシステム II～V である。

本稿では、図 21 の関係を社会的オートポイエーシス単位と呼ぶ。また、これ等の単位連鎖からなる **VSM** システムを **A-VSM** と呼ぶ。



社会的オートポイエーシス単位において、メタシステム II からシステム V に相当する機能を三角形の一角に省略しているのは(図 21)、当事者とその相談役の保護者的促進者の関係は直ぐに認識されるとしても、システム II～V の役割は 1 人 1 役では見付らず、1 人 4 役となる場合もあるからである。その意味でも、図 21 の社会的オートポイエーシス単位は問題ごとの当座的な関係でしかない。同時に、三角形の頂点が重複することで、人々は、1 人で問題ごとに、当事者、促進者、メタシステムの役割の 3 役を演じることになる。

(2)マーケティング機能：業務改革は、単品管理を通して、第一線に管理意識と生産性という概念を植付ける運動であったと前述した。また、全社がマーケティング機能を発揮することが必要であると、本社はマーチャンダイジング・マネジメント、店舗はストア・オペレーション

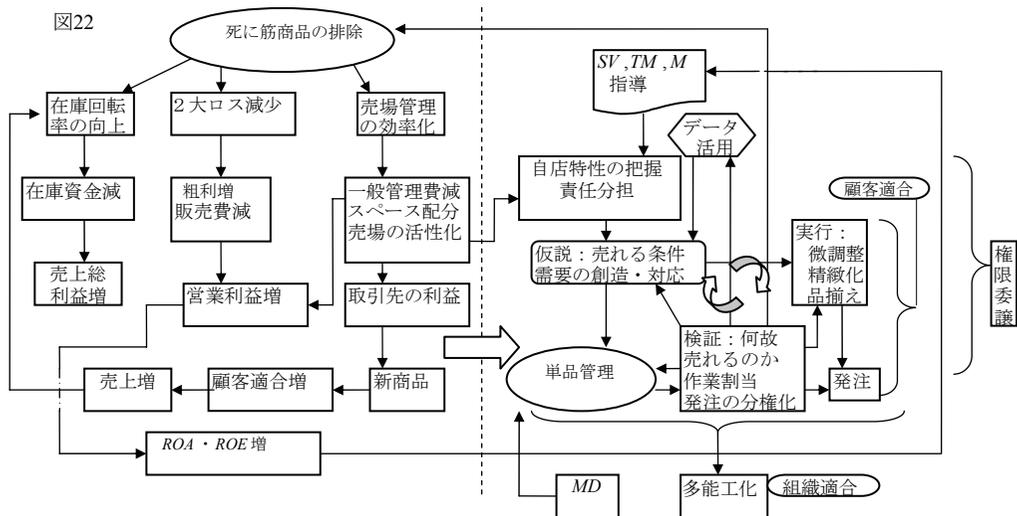
を中心に役割分担するよう改善された、と本稿冒頭で記した。

マーチャンダイジング・マネジメントとは、バイヤーを中心とした商品購買、品揃え、販売促進ミックスなどの任務とシステムⅢによるコントロール活動である。ストア・オペレーションとは、顧客を商品に引き付け、販売し、関連サービスを提供するということである。

A-VSMにおいて、システムの目的を遂行する中でシステム自体を創出する機能を持つのは、システムⅠである。図20においては各店舗である。同じくディストリビューターもシステムⅠの一要素であるが性格上店舗を支持する役割であり、結局中心は店舗である。

その上で、図20の顧客と業務単位(O)との双方向の矢印は、単なる商品の販売を意味するものではない。顧客の要望を聞くコミュニケーション経路である。すなわち、第一線はストア・オペレーションを中心にしながら、マーケティング機能の一翼を担う役割が課せられているのである。つまり、従来の売り手の論理によるストア・オペレーションではなく、顧客志向・顧客回帰の売るための仕組みを第一線情報の収集を通して担当するということである。不良商品・滞貨商品の除去、売れ筋商品の配分は、その一環である。収集された情報は、M-TM-SM, SV経由でBYへと接続される。

不良・滞貨商品削減から単品管理への接続、言い換えればストア・オペレーションにおけるマーケティング機能として、それは図22のように考えられる¹⁹⁾。第一線に管理意識を植付け、生産性を向上させると述べたのは、図22に挙げたような頭脳労働を伴う故である。



このように店舗・第一線には、自店特性の把握、取引先への配慮、コスト・利益意識などのマーケティング機能と販売活動の2重の役割が課せられているのである。その中で店舗の顧客適合性を高め、自らは各自の社会的オートポイエシス単位によって多能工化し、また組織適合性を高めなければならない、A-VSMに説く如く同社は1個の運動体化していたのである。それ故、店舗発注などの権限委譲も可能となったのである。

¹⁹⁾ 土谷(2011), 図8. 森田(2004), p.93の図I-3-4と邊見(2008b), 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。

(3)コミュニケーション：社会システムはコミュニケーションの集合であるが、ここでは店長会議と仮説 - 検証作業に伴うものを取上げる。

①店長会議；形式面の変化は、店長会議を毎週行うことにも表れている。これはセブン-イレブンのFC会議に相当するが、セブン-イレブンではカウンセリング担当のOFCが行うのに対して、イトーヨーカ堂では第一線の責任者が情報の共有化を行う点が特徴的である。

発注権限が委譲され各店が自律的に運営されるための価値観の統一のため、という理由だけではない。図20のA-VSMの角度から言えば、全体を創出しているのはシステムIであるところの各店舗なのである。すなわち、本社スタッフが作った計画を店舗が実行しているか否かをスタッフが管理する、というアロケーション時代の経営と決別し、店舗の自律性を意味するものでなければならないからである。

図22はストア・オペレーションにおけるマーケティング機能であった。本稿がA-VSMの視点から論じる理由は、図22に上げた高度に頭脳の作業を実行する中で店舗の自律性と社としての凝集性を両立するという様子を描写するためである。そして両立の要が店長会議なのである。

②信頼と単位連鎖；土谷(2011)では、山岸(1998)に準拠して信頼性の諸命題を掲げた。その最後の3つは、「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²⁰⁾」「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」「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」であった。

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。低信頼者とは、逆に他者を信頼することが少ない者という意味である。イトーヨーカ堂は理念構造に信頼と誠実を掲げており、業務改革以来、返品依存から脱却し支払いは現金かつ月2回という原則を守っている。よって、高信頼者(社)と考えることができるであろう。高信頼者が大きな利益を得るとは、例えば返品をしないという原則を立てることで、記述のように図10の川上の利益・資源吸収、すなわち仕入れにおいて低価格を主導できること、さらに窓口問屋制を受入れてもらえた点などからそれがいえるであろう。

系の社会的オートポイエーシス単位の連鎖の重複に積極的に位置する者とは、店舗においては、例えば図22の如く仮説 - 検証作業に関する回数の多い者、そして第一線で接客し顧客情報を掴む者ということになる。そのような従業員は、当然ながら情報・コミュニケーションの要になる人物であり、組織的にも職場の中心になるであろう。

最後の命題は、個人における図21の社会的オートポイエーシス単位におけると同様に、社のレベルにおいても命題6の系を展開したものである。すなわち、驕りを排し、社会の一要素就中自らを社会のシステムIの1つとして位置付けることである。システムIの要素であるとするならば、競争戦略を採って他社と摩擦を惹き起こすことは得策ではないということになる。

以上より明らかなように、組織体のシステム化の特徴の1つは自律性とコミュニケーション

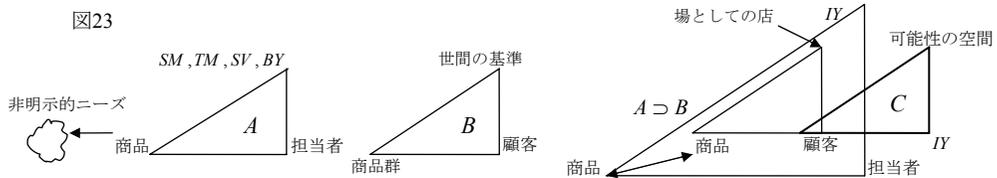
²⁰⁾ 山岸(1998), p.84.

であるが、冒頭に触れたように業務改革によってコミュニケーションに革新が生じたということは、信頼を基軸に関係性(単位連鎖)を内外に張り巡らしたということなのである。

(4)ストア・ロイヤリティ：§1で述べたような時代状況、すなわち「個を認識」せざるを得ない時代において²¹⁾、小売業における重要なコミュニケーションとは、外部との境界面における社会的オートポイエシス単位の単位内そして単位間のコミュニケーションである。すなわち、土谷(2011)で命題2の系1として述べたように、人々は、顧客のニーズを正確には知らないというその構成上の不完全さ故に、本来的に他者＝顧客とのコミットメント関係＝社会的オートポイエシス単位化を必要としているのである。つまり、顧客情報を本部へフィードバックするためにも、顧客を含む第一線において単位化が行われる必要があり、そのような顧客とのコミュニケーションが重要ということである。

このとき重要なのは、ストア・ロイヤリティを持つような上得意の顧客の意向である。各店舗は、他店よりも自店を選好し継続的に購買するような傾向を持つ顧客を引き留めることが自店の繁栄に繋がるからである。そのために、その愛顧に応えなければならない。言い換えれば、ストア・ロイヤリティとは顧客からの信頼であり、それに応えるとは満足を提供することである。

①概念化；顧客満足を実現するためには、境界面におけるコミュニケーションが重要であり、その上で、顧客ニーズを実現する品揃えを行わなければならない。そこで、第一線で顧客を含む単位化が行われるという本稿の立場からのストア・ロイヤリティの概念図を考えてみたい。



土谷(2011)では、社会的オートポイエシス単位とは自己革新の個人レベルでの単位であると定義した。その意味で、単品管理による不良・滞貨商品の排除・売れ筋商品の導入を表す三角形 A は、各担当者が自己能力を付けるという学習の三角形でもある。 A から非明示的ニーズへの矢印は、店舗から消費者への商品の提案を意味している。顧客は、三角形 B で商品を自身のニーズに合うか否かを世間の基準に照らして吟味する。これは土谷(2011)で述べた適正か否かの三角形である。

一方、ストア・ロイヤリティは、顧客からの信頼である故、実際は A という枠組の中で、三角形 C で方向付けられた $A \supset B$ という三角形で表されるべきであろう。 $A \supset B$ とする理由は、売れ筋・顧客のニーズを満たす商品が店内にあるか、あるいは次回の来店時に用意できるということが理想であるからである²²⁾。つまり、顧客のニーズに対して、応答可能であるというこ

21) ラップ、コリンズ(1992), p.47.

22) $A \subset B$ の場合は、欠乏時代・高度経済成長期の小売業の状況である。 $A \cup B$ の場合は、本文図3と同様、 $A \cap B$ の部分しかニーズに応えられないということであり、単品管理が不十分ということになる。故に、 $A \supset B$ でなければならない。

とを意味している。

さて、右端のストア・ロイヤリティーを表す三角形において、 B における世間の基準は、「場としての店」に変更され、商品群は特定の商品に変更される。その際、 $A \supset B$ における商品と商品の間の矢印は、店側から顧客への提案とニーズの具象化を意味している。すなわち $A \supset B$ とは、顧客による企業に対するイメージ上の位置づけ、つまり愛顧・忠誠であり、その中で「場としての店」を自己の方向付けの基準と考えるということは、安心感・信頼感を抱いていることを意味し、商品に対してはバリュー志向に基づく値頃感を認めているということである。如何なる企業も、このような位置関係を維持しなければならないであろう。

さて、その上でストア・ロイヤリティーは、三角形 C で方向付けられなければならない。その理由は、以下による。顧客を作用点とする三角形 C において、可能性の空間とは、顧客にとって、未知の快適な生活への期待もイトーヨーカ堂を通して実現できるという意味で、 C は潜在的信頼を意味する。つまり先々までの顧客の信頼・支持という意味で、三角形 C は信頼の未来形を表している。すなわち、 C で方向付けられる顧客こそが、固定客になる可能性がある顧客なのである。一方、 $A \supset B$ は、同社が唱える信頼という経営理念、そして単品管理を通して揃えた商品とその努力をした同社への顧客からの現時点での信頼を表象するものである。以上より、現在と未来の信頼を表すという意味で、ストア・ロイヤリティーは($A \supset B$ | C)で表現することができるのである。

②共存共栄；先の命題に則して言えば、ストア・ロイヤリティーを持つ顧客は、本稿の場合、イトーヨーカ堂に対して高信頼者ということであり、それは低信頼者よりも大きな利益を得る可能性があるということになり、それが固定客というものであるということができる。

また、第一線がマーケティング機能を分担すると先に述べたが、その意味することは、本節(4)冒頭で述べたように、情報を収集する作業をすること、そしてニーズに合う品揃えをすること、すなわち外部との境界面における社会的オートポイエシス単位を形成することで、外部を管理することに繋がるということである。利益は、内部から発生するものではなく、外部からもたらされるものだからである。本稿冒頭に、現代は消費者個人が売場自体を選ぶ時代であると述べた。売場自体が選ばれるとは、商品情報などにに基づき店員と顧客の単位化が行われるような関係が作り易いということである。故に、このような細かな単位化の努力、言い換えれば売れ筋商品の選択を通じたニーズの実現が必要なのである。

さらに、固定客=高信頼者は、社会的オートポイエシス単位の起点・連鎖の重複に積極的に位置する者であり、周辺の不特定多数を新規来店者に変える働きをする場合もある。少なくとも店内情報を伝達することは可能である。しかも、例え自店にとって固定客でない者であっても、誰もが何等かの需要は持っている。本稿冒頭に、現在は低価格指向であり、また同時に売れる商品に需要が集中する傾向があると述べた。人々は、社会的不確実性があるために、コミットメント関係を形成するのである。需要が集中するということの原因の1つは、コミットメント関係の形成にある。その意味から、良い品であれば店内情報が伝達される可能性は十分にある。故に、情報収集のために固定客の組織化すなわちコミットメント関係を持つことから始め、利益を周辺に拡大する戦略こそが、今求められているといえよう。

しかし、固定客と雖も社員ではない。それを包摂しようとする社会的オートポイエーシス単位は管理のための単位ではなく、場面ごと、要求ごとに形成される相互啓発の単位であった。よって、被管理意識を顧客に感じさせることはあってはならない。そのためには、客の期待感を超える利便性、選択肢、サービス、価格など総じて値頃感がなければならない。すなわち、場としての店の持つ磁力が強くなければならないのである。それがあればこそ(A>B|C)という顧客満足の形を作ることができ、共存共栄が図れるのである。

業務改革は一種のイノベーションである。その成果が認識されたのは、90年代になってからのことである。高回転・高収益と称されるようになったのは、82年から開始された業務改革の結果である。それは、図3のような不一致を解消し、売り手の論理を顧客の論理に変更することであった。そのためにストア・オペレーションにおいてマーケティング機能を担当することであった。当然のことながら第一線に負荷が掛る運動である。その運動を支えた従業員の勤続年数と平均年齢は下表に示す通り、皆若い人達であった。

表2 従業員平均年齢及び平均勤続年数

年度	1971	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
男子	28.4 (3.8)	27.8 (3.2)	27.8 (2.9)	28.0 (2.9)	28.6 (3.6)	28.7 (3.7)	29.9 (3.9)	27.11 (4.1)	28.3 (4.5)	28.4 (4.8)	28.9 (5.1)	29.7 (5.7)	30.3 (6.4)	30.6 (7.0)
女子	21.7 (1.11)	21.11 (2.0)	22.10 (1.10)	23.9 (2.0)	24.2 (2.5)	23.8 (2.4)	23.5 (2.5)	23.2 (2.6)	23.1 (2.9)	23.1 (2.10)	23.2 (3.1)	23.8 (3.3)	23.10 (3.8)	24.2 (4.1)
平均	24.4 (2.7)	24.6 (2.6)	24.1 (2.2)	26.0 (2.6)	26.6 (3.0)	26.3 (3.0)	27.0 (3.3)	25.8 (3.4)	25.11 (3.8)	26.1 (3.10)	26.5 (4.3)	27.2 (4.7)	27.8 (5.3)	28.0 (5.10)

上段；平均年齢，下段()；平均勤続年

§4 まとめとして

以上の考察より、イトーヨーカ堂の業務改革は、各店舗がストア・ロイヤリティを獲得すべく、本社はマーチャンダイジング・マネジメントを通して店舗をサポートし、各店舗はストア・オペレーションを中心に顧客適合を図るといふ全社を挙げてマーケティング機能を発揮することであった。目的は顧客の信頼を掴むことであり、業績は付随して改善された。

ストア・ロイヤリティの獲得に関する同社の取組みを、本稿はA-VSMの観点から論じた。これまでの考察から、同社をA-VSM化する運動であったといふことができるであろう。但し、§3で考察した第一線で展開されたであろう個々の取組みと業務改革の結果の各種指標との間の相関については、明らかにすることはできなかった。今後の課題として取組みたい。

参考文献

- [1]Beer, S., *The Heart of Enterprise*, John-Wiley, 1979.
- [2]Beer, S., *Brain of the Firm*, 2nd edn., John-Wiley, 1981.
- [3]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.
- [4]ピア, S.『企業組織の頭脳』宮澤光一監訳, 啓明社, 1987.
- [5]橋元理恵『先端流通企業の成長プロセス』白桃書房, 2007.
- [6]邊見敏江『イトーヨーカ堂成長の源流』ダイヤモンド, 2007.

- [7] 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.
- [8] 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.
- [9] 株式会社イトーヨーカ堂『有価証券報告書総覧』第 14 期～第 27 期, 大蔵省, 1972~1985.
- [10] 株式会社イトーヨーカ堂「新株式発行目論見書」1973.
- [11] 小林啓孝『変革期の小売業の利益戦略』中央経済社, 1996.
- [12] 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.
- [13] 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.
- [14] 野村秀和『企業分析』青木書店, 1990.
- [15] 小川進『デマンド・チェーン経営』日本経済新聞社, 2000.
- [16] 小倉行雄「イトーヨーカ堂, ダイエーの比較経営戦略(上)」『福井県立大学経済経営研究』第 3 号, pp.1-28, 1997a.
- [17] 小倉行雄「イトーヨーカ堂, ダイエーの比較経営戦略(下)」『福井県立大学経済経営研究』第 4 号, pp.27-66, 1997b.
- [18] Rajiv L. and Arar H., “Ito-Yokado: The Challenge of Apparel,” Harvard Business School (9-505-048), 2005.
- [19] Rajiv L. and Arar H., “Tanpin Kanri : Retail Practice at Seven-Eleven Japan,” Harvard Business School (9-506-002), 2005.
- [20] Rajiv L. and Arar H., “Overview of the Japanese Apparel Market,” Harvard Business School (9-505-068), 2005.
- [21] ラップ, S., コリンズ, T.『個人回帰のマーケティング』(江口馨訳)ダイヤモンド, 1992.
- [22] サーモン, W.「イトーヨーカ堂」(古川公成訳) Harvard Business School (9-507-J16), 1994.
- [23] 建野堅誠『日本スーパー発達史年表』創成社, 1994.
- [24] 土谷幸久『オートポイエーシスの生存可能システムモデルの基礎的研究』学文社, 2004.
- [25] Tsuchiya, Y., “Autopoietic Viable System Model,” *Systems Research and Behavioral Science*, Vol.24, pp.333-346, 2007.
- [26] 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.
- [27] 土谷幸久「イトーヨーカ堂の理念構造と行動様式」『四天王寺大学紀要』第 51 号, pp.259-276, 2011.
- [28] 山岸俊男『信頼の構造』東京大学出版会, 1998.