

イトーヨーカ堂の高収益と情報システム活用 ライバル企業との比較経営の視点から

張 宗 柏

要 旨

近年来，日本各家自选商场的经营状况有很大变化，表现在各家的收益差很大。由于近年来商品流通周期的缩短和消费者需要的多样化，这种经营环境因素的不确定性，必将使这种收益差会愈来愈明显。商界如何在这种快速变化的市场中，立于不败之地是需要解决的重要课题。

本文试图通过对羊华堂及相关竞争企业经营状况的对比分析，揭示羊华堂取得高收益的原因。一般认为，羊华堂高收益的原因在于情报系统的有效利用。那么，它是如何利用的，它包括哪些内容，这些内容在该系统运行之中各起了什么作用，对企业经营有什么影响等等。本文将给予论述和说明。

キーワード.....情報システム 事業システム 有効性 効率性 在庫回転率

. はじめに

1. 問題の所在と限定

日本における大手スーパーの経営業績に関しては、その収益の格差が顕著であることが知られている。特に、売上高ナンバーワンのダイエーとイトーヨーカ堂との収益の格差が大きい。その要因については、さまざまな論説があるが、主として従来型の経営手法が変革せず、急激に変化しつつある環境に追いつかないものであった。

小売企業を取り巻く環境は、どのように変わったかについて、イトーヨーカ堂の社長・鈴木敏文氏はこう分析している。「流通業界に限らずあらゆる商売が世の中の大きな変化についていけないです。消費のパターンが大きく変わり、商品のライフサイクルが非常に短くなっている。・・・だから我が社でも、ものすごい値下げロスを出しています。爆発的に売れる時期には商品がなく、慌てて揃えたときには寿命が終わっている。仕方がないので値下げせざるを得ない。要は、社会が大きく変わっているのに、従来型の商売しかしていないということです。ただ、理屈は簡単ですが、対応は非常に難しい。」¹⁾と、鈴木社長は、商品のライフサイクルの短縮化および消費者のライフスタイルの多様化という環境の変化を強調している。

したがって、このような経営環境の不確実性がますます高まっていく中、如何にこの問題に対処するかが重要な経営課題である。イトーヨーカ堂では「変化への対応」というスローガンを挙げて、情報システムを活用することによって、単品管理の精度をアップさせ、チーム MD(マーチャンダイジング)政策を積極的に取り組んでいることが知られている。これによって、イトーヨーカ堂の経営成果は高収益につながったと考えられる。しかし、ライバル各社も情報システムを利用している。このため、情報システム活用の成果を比較分析する必要があると考えられる。

イトーヨーカ堂における高収益の秘訣を扱った先行研究としては、国友(1998)、溝上(1998)、村上(1998)、緒方(1999)などがあり、高収益として、単品管理の精度の向上、あるいは MD 政策の実施が説明されてはいるが、その仕組みなどの紹介が中心である。如何に単品管理の精度を向上するか、MD 政策を促進するかについては、あまり触れていない。また、小倉行雄(1997)はダイエーやイトーヨーカ堂という二つの大手スーパーに関する比較経営戦略論を試みていた。分析手法では、経営戦略的観点を入れ込んだ財務会計分析であり経営分析である。また有価証券報告書を使った実践的な企業分析でもある。彼によれば、両社の戦略的な方向性という点は、きわめて対照的である。ダイエーの規模拡大・売上高志向、多面的なグループ展開による業容拡大志向に対し、イトーヨーカ堂は、徹底的に利益確保にこだわる効率経営であり、小売業という業態を中心とした業態深耕の姿勢が強い。分析結果としては、ダイエーの経営危機には、小売部門の当面の不振要因と構造的な不振要因の2つが絡まっていることである。一方、イトーヨーカ堂の成功要因については、それは今日の経営において重要な顧客志向や顧客ニーズの重視について、現場レベル、個別商品レベルから独自な形で実体化しようとしたところであるという結論にとどまっており、情報システムの活用による収益の格差の説明は成されていない。

また、秋山(1997)、池田(1998)などには、情報システムの重要性が強調されたが、情報システム活用の成果について、比較分析の手法が行われていない。大手スーパー各社における同じく情報システムの利用にも関わらず、収益の格差があることを説明するには、情報システム活用の成果を比較分析することが必要であり、一つの有効手段でもあると考えられる。

本論文では、イトーヨーカ堂とライバル企業との比較経営分析を通して、イトーヨーカ堂における高収益の秘訣を説明することを第一の目的としている。さらに、各社の収益格差の要因については、情報システムの活用にあると、仮説として設定して、その活用の成果を、情報システムを包括する事業システム²⁾という枠組みを用いて分析を行うことを第二の目的とする。

研究方法としては、大手スーパーにおける経営比較分析のアプローチが主として採用され、分析対象としてイトーヨーカ堂、ダイエー、ジャスコの3社を取り上げる。比較分析では、3社の有価証券報告書を使っていること及びさまざまな関係論文とデータを利用することである。また、情報システム活用の成果を、情報システムを包括する事業システムの成果を分析することにより、間接ではあるが把握しようとするものである。

2. 構成

本論文は 5 章で構成される。第 1 章では、問題の所在と限定、方法、構成が提示され、第 2 章、3 章では、大手スーパー 3 社の経営比較が行われる。第 4 章では、情報システム活用の成果を検討する。第 5 章は結論である。

・大手スーパー 3 社の業績比較³⁾

イトーヨーカ堂

当社は大正 9 年、前社長（現取締役名誉会長）伊藤雅俊の叔父にあたる吉川敏雄が、東京都台東区浅草に洋品店を開業し、その後、のれん分けされた兄伊藤譲のもとで営業を開始した。昭和 23 年 8 月に法人組織として、合資会社羊華堂を設立したが、8 年後、伊藤雅俊が合資会社の経営を継承、昭和 33 年 4 月、大量販売方式を実行するため株式会社ヨーカ堂を設立、現在、本店を東京都港区芝公園に移転した。昭和 48 年 7 月に東京証券取引所市場第一部上場、昭和 60 年 12 月に、POS レジスター全店に導入した。平成 3 年 3 月に、米国セブン - イレブン、Inc. へ資本参加し、経営権を獲得した。

営業状況においては、平成 12 年度有価証券報告書総覧によると、当社はトレンド情報などを収集して企画を立て、専門家とチームを組んで新商品を作る「チームマーチャンダイジング」やグループ各社と協力した「グループマーチャンダイジング」によって、タイムリーな商品提供を図る一方、店舗においては、急激に変化するお客のニーズに対応して、売り場の拡大・縮小を行い、陳列方法の工夫によって、売れ筋商品をアピールするなど販売技術の向上にも取り組んでいた。

ダイエー

当社は昭和 32 年 4 月に大栄薬品工業株式会社として設立、近畿地方を中心に出店を計画し、5 年後に、商号を株式会社主婦の店ダイエーに変更した。昭和 47 年に、東京証券取引所市場第一部に株式上場、それから、日本で初めてのノーブランド商品を開発、積極的な出店とグループ形成で、1980 年 2 月期に日本の小売業として始めて売上高 1 兆円を達成、さらに 1992 年 2 月期には売上高 2 兆円を突破した。

営業状況においては、平成 12 年度有価証券報告書によると、当社では、本年度より着手した「再生三カ年計画」に基づき、抜本的な構造改革と営業力の強化に取り組んでいった。

ジャスコ

1926 年岡田屋呉服店創設、1959 年、岡田屋に改称。ジャスコとはジャパン・ユナイテッド・ストアーズ・コーポレーションの略で、67 年に岡田屋、フタギ、シロのローカルチェーン三社の共同仕入れ会社として成立した。その後も流通企業と提携・合併を重ねて規模を拡大、スー

パー業界での地位を確立した。誕生が複数の企業の連携だったことから、同社の経営の特色は連邦経営にある。これは本部への集中と事業部、地域法人への権限委譲を、調和をもって進めていく経営で、商品開発、資金調達、人材教育などは本部に集中させる柔軟な組織体制である。1975年に、各証券取引所に株式を上場、83年に、本店を東京都千代田区に移転した。

営業状況においては、平成12年度有価証券報告書によると、当社では、厳しい経営環境を21世紀に向けた構造転換期と捉え、マーチャンダイジング力、オペレーション力をはじめ、資産効率の改善、コスト低減など体質強化にも取り組み、収益力の向上を図っていった。中でも当期は、商品アイテムの絞込みなどによる在庫削減、仕入れの集約や海外商品調達の強化による荒利益率の向上に取り組み、大きな成果を上げている。また、原価低減の成果を得ている。さらに、客数の向上を重点テーマに位置づけ、価格の引き下げを政策的に進めてきた。

三社の業績比較をまとめてみると、表1のとおりで、経常利益においては、イトーヨーカ堂はジャスコより2.1倍高く、ダイエーより44倍高くなっている。当期純利益においても、イトーヨーカ堂が大きくリードしている。すなわち、収益性指標から見て、イトーヨーカ堂のほうが優れていることがわかる。

以上、有価証券報告書（平成12年度2月期）に基づいて、三社の営業状況について考察してきた。三社とも、経営政策あるいは経営戦略においては、大きな違いがないと考えられる。すなわち、三社とも、コスト低減や商品開発に力を入れ、よりよい効率的経営を追求している。しかし、三社の経営業績は大きく違った結果がもたらされた。次章からその原因について考察していこう。

表1 三社の業績比較（収益性の視角から）（1999年度）

	イトーヨーカ堂	ダイエー	ジャスコ
売上高	1,490,709 百万円	2,141,034 百万円	1,354,406 百万円
営業利益	30,533 百万円	11,547 百万円	20,604 百万円
経常利益	51,081 百万円	1,147 百万円	23,844 百万円
当期純利益	33,600 百万円	1,117 百万円	9,223 百万円
売上高総利益率	27.4%	21.0%	25.4%
売上高営業利益率	2.0%	0.5%	1.5%
売上高経常利益率	3.4%	0.05%	1.8%

出所：有価証券報告書総覧より作成

．基本戦略の視点からの比較

1．コスト削減戦略

マイケル・ポーターは三つの基本戦略を提示しており、コスト・リーダーシップ戦略、集中戦略、差別化戦略がある。以下では、財務分析の視点からイトーヨーカ堂とダイエーとジャスコのコスト戦略を考察し、比較してみたい。

めまぐるしく変化する環境と厳しい生存競争のなかで、企業を長期にわたって存続させることは容易なことではない。そのカギになるのが経営戦略である⁴⁾。戦略の本質といえば、自社と他社とを違ったものにする、すなわち、差別化の競争優位性を生み出すことである。それは企業にとってもっとも重要なことである。大規模小売企業の多くでは売上が成長しない時代を迎えた今、企業の存続のため、および利益を上げるため、コスト削減という戦略が企業にとって生き残る有効な鍵になっている。このような傾向は小売企業のみではなく、他業界にも当てはまる。多くの企業がリストラ、経営のダウンサイジングを図ろうとしている。トヨタにしても、早い段階から「カンバン方式」を導入して「ゼロコスト」在庫管理を行っている。日産にしても、ゴーン氏の采配を得て、経営の不振から抜け出すために、3つの工場を閉鎖することによって、数千人の人員削減を図ろうとしている。

(1) 売上原価の削減

イトーヨーカ堂では、1980年代から在庫ロスの削減と売れ筋・死に筋商品の把握によるコスト削減政策を、徹底的に行ってきた。それが、高収益を維持できた大きな要因になった。コストの最大要素は売上原価である。イトーヨーカ堂とダイエーとジャスコとの売上原価率を比較してみると、表2のとおり、2000年2月期の売上原価率ではイトーヨーカ堂は72.6%、ダイエーは79.0%、ジャスコは74.6%になっている。売上原価率が上がれば粗利益率が下がり、売上原

表2 イトーヨーカ堂とダイエーとジャスコとの売上原価率の比較(1999年度)

	イトーヨーカ堂		ダイエー		ジャスコ	
	金額(百万円)	構成比(%)	金額(百万円)	構成比(%)	金額(百万円)	構成比(%)
売上高	1,490,709	100.0	2,141,034	100.0	1,354,406	100.0
売上原価	1,082,559	72.6	1,690,451	79.0	1,010,625	74.6

出所：有価証券報告書総覧(1999年度)

価率が下がれば粗利益率が上がるので、小売企業の経営にとって、売上原価率を引き下げることが、利益を上げる近道である。上の数字からイトーヨーカ堂の売上原価率が低いことがわかる。すなわち、イトーヨーカ堂の在庫コストが低いことも、一つの要因であることを示している。

(2)商品回転率向上策：商品管理・在庫管理

死に筋商品の排除ができれば、たしかに在庫費用負担は大きく低下する。そして、売れ筋商品の補充ができれば、売上高を維持することができる。しかし、いかに死に筋・売れ筋商品を正しく素早く把握していくかが難しい。そのために、優れたノウハウや情報システムの高度化が要求される。イトーヨーカ堂では1985年にPOSシステムを導入して、商品管理・在庫管理に大きな役割を果たしている。POSシステムによって、単品管理が可能になり、販売機会ロスを回避ができるようになった。さらに、販売効率が上がり、商品回転率の向上をもたらした⁵⁾。

売上原価低減、すなわち在庫を減らしただけでは、必ずしも業績はアップしない。なぜなら、単純に在庫つまり品揃えを減らせば、それだけ販売機会が減り、売上が減少してしまうからである。この問題があるために、なるべく多くの品揃えをする従来の経営手法が日本小売業の主流であり続けた。それでは在庫低減策は間違いかという、けっしてそのようなことはない⁶⁾。事実、イトーヨーカ堂はこの方策で収益構造を改善させている。そのポイントを一言でいえば、商品回転率向上策にある⁷⁾。単純に品揃えを減らすと、ほとんどの場合、売上高も減らしてしまう。しかし、品揃えを減らしても売上高を減らさない手だてがある。つまり、品揃えを減らしても売れ筋商品を残しておけば、売上高の減少も最小限にとどめることができる。

収益構造面からみれば、売上げが多少減ったとしても、粗利益率は相当向上する。事実、イトーヨーカ堂の場合、業務改革開始から5年間の平均売上高伸び率は約5%と低率であったが、粗利益は5%弱も一気に上昇していった。つまり、イトーヨーカ堂はこの商品回転率策に懸命に取り組んだからこそ、収益構造の改善に成功したのである。

表3 イトーヨーカ堂とダイエーとジャスコとの商品回転率の比較(1999年度)

	イトーヨーカ堂	ダイエー	ジャスコ
商品回転率	18.6 回転	17.4 回転	9.5 回転

注：商品回転率 = 売上原価 ÷ 通期在庫の平均

出所：有価証券報告書総覧（1999年度）により筆者作成。

1999年度のイトーヨーカ堂とダイエーとジャスコとの商品回転率を見ると、表3のとおり、イトーヨーカ堂は18.6回転であり、ダイエーは17.4回転であり、一方、ジャスコはわずか9.5

回転であった。商品回転率とは、手持ちの商品在庫がどれくらい売れたかを示す比率である。すなわち、商品の売れ行き、売り足を図る指標であり、合理的経営・効率的経営を評価の尺度でも言える。高い回転率を追求すること、すなわち、死に筋退治で不良商品、滞貨商品を排除し、ロス率を下げることが、経営にとっていかに戦略的な効果を持つかは次のことでよく示される。まず、商品ロスは棚卸での減価や売上値引きのもととなる。したがって、たとえ売上高が伸びない場合にあってもロス率を下げることに成功するならば、ロス率を下げた分だけ利益は出ることになる。あるいは、粗利益率一定のときロス率を下げることに成功するならば、その分売上高を増大させることになり、これは商品回転率を高めてゆき利益確保に寄与する。結局、ロス率を下げる活動は、売上が伸びにくい状況を考慮したとしても、商品回転率の向上という回路をとるかあるいは直接的にかいずれにせよ、利益増加要因となって効いてくるのである。表3からわかったのは、イトーヨーカ堂が、その独特の「死に筋」退治で、不良商品を排除し、ロス率を下げた。また、売れるものの売れる分をしっかりと補充するというかたちで商品管理・在庫管理を徹底的に行っていることが知られる。

(3) 効率性

米国経済が見事に復活した。それを支えているのは、株価の上昇と労働効率の改善、すなわち生産性の向上の2つである。生産性の向上は、90年代後半の米国経済最大の成果といえる⁸⁾。

その背景にはITの急発展、いわゆる「IT革命」があったと考えられている。米国の労働生産性の向上は96年から加速している。産業別のデータによると、全産業平均の労働生産性は年率1.4%上昇しているが、流通業による寄与が上昇分の大半を占めている。ITを生み出す産業よりも、ITを使うタイプの産業が経済全体の変革に貢献しているということである⁹⁾。

日本企業は、1970年代と80年代に「オペレーションの効率化」という戦略の分野で大成功を収めている。オペレーション効率とは、競合他社と同様の活動を競合他社よりも効率的に行うことを意味する¹⁰⁾。つまり、品質を改善し、コストを引き下げるといふ戦略である。オペレーション効率の点で欧米のライバル企業をはるかに上回っていったこそ、日本企業は高品質と低価格を同時に提供できたのである。

しかし、オペレーション効率で一世を風靡した日本企業の競争優位はそう長くは続かなかった。竹内によれば、理由は3つある。第1に、オペレーション効率でライバルに対するリードを継続的に保つことは、困難だからである。なぜなら、ベスト・プラクティスなどの手法は競合他社にすぐ模倣されてしまうからである。第2の理由は、オペレーション効率の差が縮まるにつれ、価格と収益が損なわれていったからである。第3の理由は、欧米企業に追いつかれたばかりか、一足飛びに先を越されたからである。特に、情報技術の利用に果敢に取り組んだアメリカ企業に、オペレーション効率の分野で再逆転を許してしまった。

表 4 単位当たり売上高の比較¹¹⁾（1999 年度）

科目	社名	イトーヨーカ堂	ダイエー	ジャスコ
		1999 年度	1999 年度	1999 年度
売上高（小売）		1,280,990 百万円	1,629,783 百万円	1,312,863 百万円
売場面積（平均）		1,714,732 m ²	2,645,739 m ²	2,268,427 m ²
1 m ² 当たり売上高		747 千円	616 千円	578 千円
売上高		1,280,990 百万円	2,141,034 百万円	1,312,863 百万円
従業員数（平均）		41,526 人	48,987 人	50,400 人
1 人あたり売上高		30,848 千円	43,706 千円	26,048 千円

出所：有価証券報告書総覧（1999 年度）による。

オペレーション効率化では日本企業の競争優位ではなくなったが、企業にとって、いつでも効率を追求することが大切である。なぜなら、効率の追求は企業経営の基本だからである。

前述したイトーヨーカ堂、ダイエー、ジャスコ三社の営業状況の分析から明らかにしたように、三社ともコスト低減に一生懸命取り組んでいる。特に、イトーヨーカ堂は、売上原価の低減といった戦略を取りながら、合理的な商品管理・在庫管理による商品回転率の向上を図ろうとしていることがいい例である。三社とも、このような効率的な経営を追求している。1999 年度のイトーヨーカ堂とダイエーとジャスコとの単位あたりの売上状況を見ると、表 4 のとおりで、イトーヨーカ堂の 1 m²あたりの売上高は 747 千円に対して、ダイエーは 616 千円、ジャスコは 578 千円になっている。また、1 人あたり売上高では、イトーヨーカ堂は 30,848 千円、ダイエーは 43,706 千円、ジャスコは 26,048 千円になっている。ダイエーのほうが多くなっているが、ダイエーの場合、その売上高にはグループ企業への商品供給分、すなわち卸売業としての売上高がかなりの額で含まれている。

以上の比較分析から、イトーヨーカ堂の生産性は高いことが明らかである。すなわち、イトーヨーカ堂のほうがより効率的経営を行っているといえよう。

2. 差別化戦略

差別化戦略は、消費者が欲するなんらかの次元において、自社を他社から差別化する戦略であり、企業にとって競争に勝つため、長期存続や成長のために、重要な戦略である¹²⁾。

(1)商品力における差別化：チーム MD 政策の効果

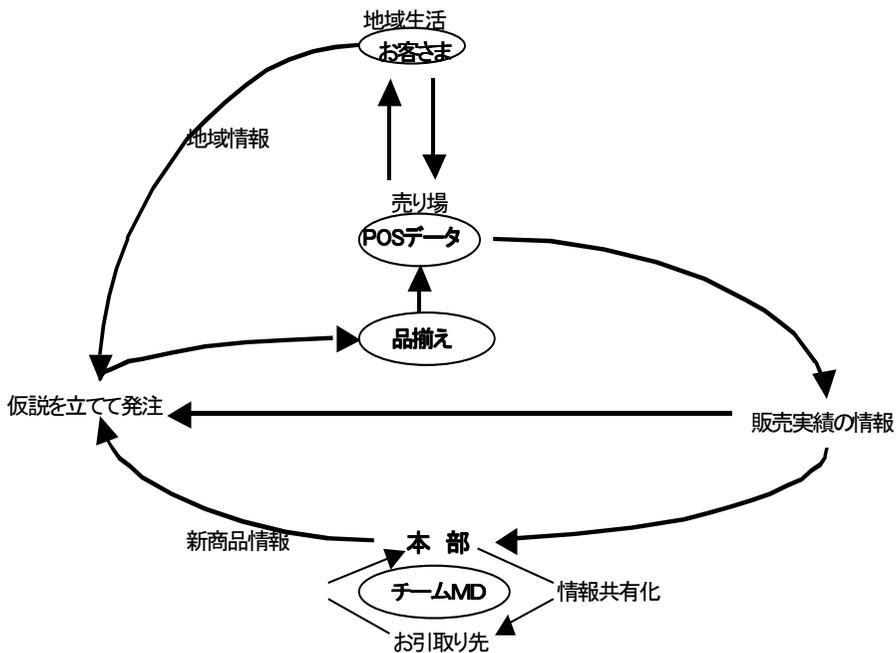
消費者はものを買う場合、どの店で買うかをどう決めているのかというと、いくつかの要素が考えられる。交通の利便性、サービス、接客および雰囲気、商品性、といった要素

で、最も重要なのは商品性であると言われている¹³⁾。そうした商品力という点では、イトーヨーカ堂のチームMD力が注目される¹⁴⁾。チームMDとは、一つの商品を開発するのに、イトーヨーカ堂すなわち小売業者と、メーカーと卸売業者などノウハウを持った業者がチームを組んで、商品を作り上げるシステムのことである¹⁵⁾。

「1998年9月末から、チームMDによって開発された紳士向けセーターがイトーヨーカ堂の店頭と並んでいる。この商品は情報収集・チームの情報共有化によって、素材・シルエット・色を研究して、作り上げたものである。商品の半分は中国で糸の段階から染色して編み上げたもの、後の半分は生成のまま日本に持ってきて、店頭での動きを見ながら、山形の染色工場で“後染め”する体制を整えている。発売から一ヶ月強で、1万6000着を売上げた。売上実績は昨年の7割増しであったという」¹⁶⁾。イトーヨーカ堂はこのようにチームMD政策で徹底的に消費者ニーズを探求しながら、商品開発を行っていることがわかる。

(2)情報のスピードにおける差別化：POSシステムの活用

イトーヨーカ堂では単品管理の精度を高めるため、世界に先がけてPOS(販売時点情報管理)データをマーケティングに本格的に活用し始め、POSシステム、発注システムなどを統



出所：イトーヨーカ堂のホームページを参考に作成

<http://www.itoyokado.iyg.co.jp/iy/com/cm4.htm>(2001.7)

図1 総合的な店舗情報システムの活用

合した、総合的な情報システムを構築した。本部、店舗とも、リアルタイムの販売動向を把握できるほか、売り場での商品の発注に当たっては、販売データ、在庫データや気象予測データなどを確認しながらオンラインで発注作業ができる仕組みをつくり上げてきた。図1のとおりである。

商品力をアップするために、情報のスピードや分析能力および予測能力が要求される。いち早く環境の変化および消費者ニーズを把握することが、商品力をアップするかぎになっている。そのため、イトーヨーカ堂ではPOSシステムを利用して、商品力を向上させようとしている。

POSシステムはアメリカから導入されたものである。アメリカでのPOSシステムの利用は、レジでの清算をスピードアップする、計算を正確にする、不正をなくす、という目的であった¹⁷⁾。しかし、日本に導入されてからは、POSシステムを活用するように展開してきた。商品管理・在庫管理や情報収集・情報分析に役立つわけである。POSシステムの導入による主な狙いは、売れ筋商品の欠品防止、売れ筋上昇傾向商品の拡充体制、死に筋商品の早期排除と新商品のフェース確保、売れ数下降商品の縮小体制であり、単品管理の精度向上と併せて、店を現状分析したり、オペレーションを検証したりするための道具としても利用している¹⁸⁾。POSシステムの活用によって、イトーヨーカ堂の情報処理スピードの向上をもたらし、消費者ニーズを捉え、合理的な商品管理・在庫管理が実現できて、高い収益につながった。POSシステムの活用度が高いことこそイトーヨーカ堂の本当の強さであると考えられる。

・情報システム活用の成果

本章の目的は情報システム活用の成果を把握することである。井上(1998)は情報システムを、事業システムに内在する一つのサブシステムとして捉えている。つまり、企業が情報システムから収集・蓄積・分析される情報の有効利用の成果を事業システムの成果とする。そういう意味で情報システムそのものの成果よりは、事業システムの成果に注目する必要がある。その事業システムの成果指標にも様々なものが考えられるが、加護野(1997)は、客観的で短期的に把握できる成果指標として、有効性と効率性を挙げている。具体的には、効率性を表す指標を在庫回転率、有効性を表す指標を売上高営業利益率として考える。また、事業システムを構成するものとして、様々なものが考えられるが、本論文では情報システムの導入とそれに関連する事業システムの革新についてみていくことにする。情報システム導入前後に、どのような事業の仕組みの革新が行われたのかを記述することにより、どのような情報システムが導入されたのか、その情報システムをどのように活用したのかを確認することができる。

1. イトーヨーカ堂の事業システム革新

イトーヨーカ堂は1981年度上期で初めて減益となり、82年では通期で減益となった。当社

も他の大手スーパーと同様に売上拡大路線で発展してきたが、この減益を一時的な現象ではなく、消費者の変化に対応し切れなかった構造的な減益と分析した。したがって、従来の仕事の進め方や組織のあり方、社員の意識などを含んだトータルな事業の仕組みを革新させる必要があったのである。

(1)POS システムと単品管理の確立：小売店頭情報システム

業務改革の第1段階は、単品管理の確立であった。単品管理を行うことにより、それぞれの商品に対する消費者の評価をきめ細かく把握することができ、このデータをもとにして次の発注の精度を高めることが可能となるのである。イトーヨーカ堂は単品管理の確立も段階的に実施した。まずは、1982年に死に筋商品の排除と受発注精度の向上が開始され、84年には売れ筋商品の補充による売上増を目標とした。そして85年12月には、商品の販売実績データを効率よく把握する道具であるPOSシステムを全店舗に導入した。このように段階的に単品管理を確立していくことにより、POSシステムを使いこなすための地ならしを行ったと言える。POSシステムを使用した単品管理によって、商品が売れるか売れないかということを、仮説を立てて検証を実施し、商品の受発注や在庫管理に関するノウハウの蓄積を実践した。

次いで1991年10月、全140店舗でISI(Integrated Store Information)システムと呼ばれる分散型POSシステムを導入した¹⁹⁾。ISIシステムの特徴は、従来のPOSデータの分析を本部のホスト・コンピュータで集注処理していたのを各店舗レベルで分散処理できるようになったことである。分散処理に変更することによって、これまで以上に早くさらに踏み込んだレベルで仮説を立てて、激しく変化する消費者ニーズに即応できる仕組みを構築することを目的とした。

しかし、POSシステムで検証できるのは、店頭に並べた商品の仮説だけであって、新商品をどう扱うのか、店舗全体の商品構成をどうするのかといった解答までは引き出せなかった。そこでISIシステム導入の前に、そのPOSデータを徹底的に活用するために組織改革を行った。各店舗と本部の連携を強化することが必要であったからである。

イトーヨーカ堂では店舗レベルへの権限委譲は進んでおり、現場主義が徹底されていたが、1990年2月、各店舗を支援する本部組織の機能を強化するための組織改革を行った。バイヤー、ディストリビューター、スーパーバイザーの3体制にし、各機能と責任範囲を明確にした。3体制の各機能は次のとおりである。バイヤーは外部情報の収集・分析を行い、商品(独自ブランドなど)の開発や商品の購入に専念し、原則として各店舗への対応は行わない。ディストリビューターは、各店舗の発注や販売状況といった特性を数量で把握し、店舗別の投入量と投入時期を調整する。スーパーバイザーは各店舗へのコンサルティングやカウンセリングを行い、また店舗情報を本部に吸い上げて分析を行い、店舗を支援する。この組織改革で、バイヤーの数を340人から180人に減らす一方、ディストリビューターを160人から200人に、スーパーバイザーを170人から240人に増やした。各店舗と接する機会の多い機能を強化したことが大

イトーヨーカ堂の高収益と情報システム活用（張）

きな特徴であった。各店舗はその店舗がカバーする商圈の特性に合うように対応し、本部の支援により、大きな視野で市場全体を見据えた活動を行うことが可能となった²⁰⁾。

またイトーヨーカ堂は、POS データにより収集した情報を商品開発に活用した。1992 年、小売業の持つ消費者ニーズの情報力を武器に、チーム MD というイトーヨーカ堂とメーカーや卸がチームを組んで、低価格で高品質の売れる商品を作り出す事業システムを構築した。

(2) 窓口問屋方式：物流情報システム

第 2 段階の業務改革は、物流システムである。POS システムの導入などにより、消費動向の把握、必要な商品や必要な量が分かって、必要の時に商品がなければ意味がない。そこで、定時一括納品と呼ばれる物流システムを構築する必要がある。このようなシステムは卸の負担が増大するので、選定された卸が代表して他の卸の商品も店舗へ配送する「窓口問屋方式」という新しい物流システムを、加工食品から 1985 年に構築し始めた²¹⁾。

また、問屋に返品リスクを負わせるのではなく、小売が売れ残りのリスクを負う代わりに、仕入れ値を下げて利益率を上げようという完全買取を実施した。仮説・検証を繰り返しながら経験を積み重ね、商品を売り切るノウハウを蓄積したからこそ可能になったのであり、業革の開始から 10 年以上かかった²²⁾。

2. ダイエーの事業システム革新

イトーヨーカ堂と同じく、1982 年 2 月期決済で減益となったダイエーは、総合システム化計画という事業システムの革新を開始した。

(1) 「3・4・5 作戦」から「V 革作戦」へ：小売店頭情報システム

ダイエーは、総合システム化計画の第 1 段階として「3・4・5 作戦」という小売店頭での作業の改革を開始した。在庫 3 割削減、売価変更率 4 割削減、ロス率 5 割削減の実現を目標としたこの在庫削減計画は商品回転率の向上、ロス率・売価率の低下を実現した。

「3・4・5 作戦」に続いて「V 革作戦」を 1985 年に開始し、抜本的な構造改革によって売上至上主義から利益重視主義への転換を図った。つまり、大量仕入れ・大量販売から多品種少量仕入れ・販売への適応を目的としたのである。その具体的な政策として、商品の把握や情報システムの導入による物流システムの再構築などを実行していった(田村・石原、1989)。

POS システムの導入に関しては、1983 年に衣料品を対象としてシステムを導入し、87 年からは新型の POS システムの導入を開始し、全商品の単品管理を目指した²³⁾。

ダイエーの MD に関しては、「システムの仕組み作りという点では、確実にイトーヨーカ堂に遅れをとったのは否めない」²⁴⁾とされている。ダイエーも 1984 年に組織改革を行い、セントラル・バイイングから地域ごとの仕入れへの転換や、地域の事業本部長への権限委譲が実

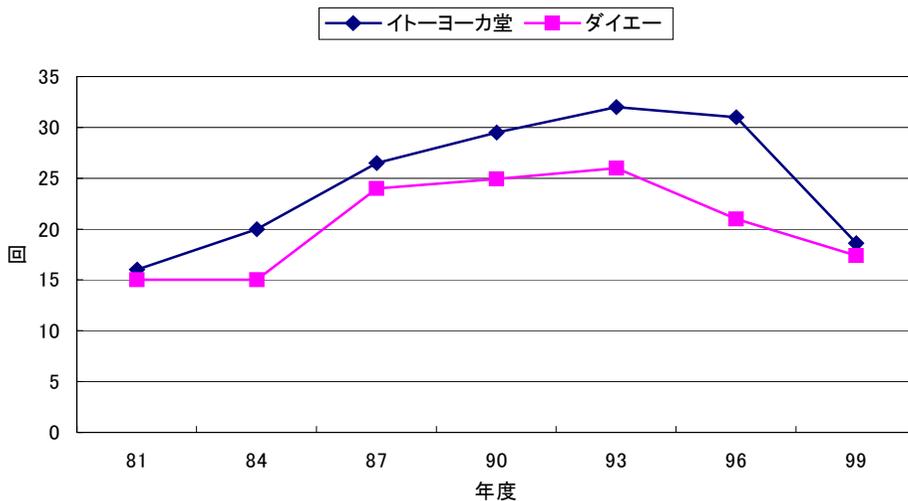
施された。しかし、実際はトップダウンによるバイイング・パワーを発揮した低価格商品の開発を前提としていたことも消費者のニーズに対応した商品を提供するシステムづくりが遅れたといえる。ダイエーはこれに対処するために96年にはカンパニー制を導入し、商品開発や仕入れについても権限の委譲を行い、地域特性に応じた対応を推進することになった²⁵⁾。

(2)システム物流：物流情報システム

ダイエーは自前の物流センターによる「センター物流方式」であった。この方式を採用した理由としてダイエーの出店戦略や所有する経営資源によるところが大きい。センター物流は配送コストが高いが、物流をいつもコントロールできるというメリットがあった²⁶⁾。

3. 発見事実と成果分析

1982年から同じように事業システムの革新を開始したイトーヨーカ堂とダイエーであるが、店頭作業では、POSシステムの導入にみられたようにイトーヨーカ堂のほうが先行してシステム化を進めていたことが分かる²⁷⁾。それでは、両社の事業システムの成果を効率性、有効性の順にみていくことにしよう。



出所：両社の損益計算書に基づいて作成

図2 商品回転率

(1)効率性

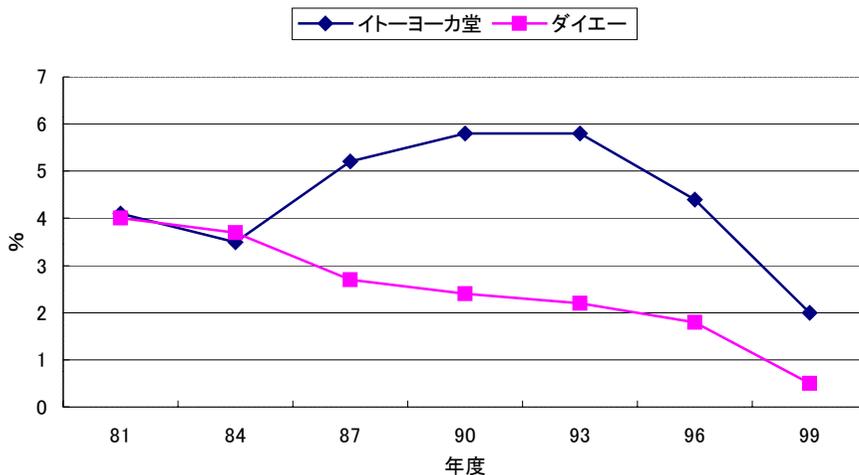
両社とも効率性を表す商品回転率(図2)は、事業システムの革新を開始した1982年からともに上昇している。イトーヨーカ堂は、業務改革開始の82年の年間16回から93年の年間32回まで回転率は上昇し続けた。その間、死に筋商品の排除、売れ筋商品の投入、さらにPOSシス

テム導入による単品管理の強化、またチーム MD による売れ筋商品の生産というように継続して改善を行ってきた。

一方のダイエーは、最初の「3・4・5 作戦」による死に筋商品の排除や、83 年に投入された衣料品が対象の POS システムなどにより、82 年の年間 14 回から 87 年の年間 24 回まで回転率は上昇した。しかし、87 年に導入した全品対象の POS システムにより全品の単品管理を開始したはずなのに、回転率の伸びは鈍り始めた。これは、死に筋商品の排除の段階までは両企業ともには成功していたのに、売れ筋商品の投入などによる単品管理の段階では、ダイエーは徹底して実行することができなかったと考えられる。またシステムの導入に関して、イトーヨーカ堂は全店舗・全商品一括に行われたが、ダイエーは部分的に開始したという点も徹底が行えなかった理由として挙げられる。

(2)有効性

効率性は両社とも事業システム革新の開始から上昇が見られたのに対して、有効性を表す売上高営業利益率(図 3)は対照的な推移を見せている。イトーヨーカ堂は、業務改革開始の 1982 年の 3.98%から 90 年の 5.8%まで上昇し続けた。単なる補充発注ではなく、売れ筋商品を仮説・検証により投入していき、機会利益を自ら創造していったことがこのような結果を導いたと言



出所：両社の損益計算書に基づいて作成

図 3 売上高営業利益率

えよう。売れ筋商品を把握し発注しても、店頭に並ぶまでに時間がかれば、機会ロスはなくなる。情報による単品管理の確立、発注・仕入れのリードタイムの短縮などにより機会ロスをなくすことができたことが考えられる。

一方のダイエーは、革新を開始した82年の3.66%から93年の2%まで下降の一途をたどっていった。その理由は、この間、売上高は上昇し続けたのに対して、営業利益額があまり増えずにほぼ一定額で推移していたからである。その営業利益額は84年まではダイエーのほうが上回っていたが、85年からはイトーヨーカ堂に逆転され、その差は拡大していった。これはダイエーの商品一品あたりの利益率が低下していることを表す。売れない商品を店頭から排除しただけでは不十分で、売れる商品を売れるときに顧客に提供することを徹底することができなかったことを表す。また、システム物流というコントロールしやすい物流システムを構築しても、自社にとってではなく顧客にとって必要な時に商品を供給できなければ、コストがかかるだけであった。

・ 結論

本論文では、イトーヨーカ堂とライバル企業との比較経営分析を通して、イトーヨーカ堂における高収益の秘訣を考察した。さらに、各社の収益格差の要因は情報システムの活用にあると、仮説として設定して、その活用の成果を、情報システムを包括する事業システムという枠組みを用いて分析を行うことを目的とした。

業績比較分析から、イトーヨーカ堂の収益性が高いことが判明した。それはイトーヨーカ堂が徹底的なPOSシステムの普及や活用、およびその独特の「死に筋」退治で、不良商品を排除し、ロスを下げたためと考えられる。小売業界では抜群の商品回転率の高さを維持し、より高い商品回転率を追求することができた。また、コスト削減などによって、高い単位あたりの売上高を維持することで、効率的な経営を追求している。イトーヨーカ堂において、何よりも注目されるのは優良財務構造である。それをもたらした要因の一つとして、売上原価の低減によって、コスト削減を実現できたことが指摘できよう。また、その場合の具体策としては、チームMD政策で商品力をアップさせ、POSシステムの活用で情報処理のスピードをアップさせたことであるといえよう。こうしたことにおける差別化が進んでいることが大きな要因になる。すなわち、コスト削減や差別化といった手段で競争優位性を追求している。イトーヨーカ堂では、上記のようなことを徹底的、積極的に行うことによって高い収益を上げることが明らかになった。

また、各社の収益の格差をもたらされた要因は、情報システムの有効利用によるものである。第4章でみたように、イトーヨーカ堂は、業界をリードして情報システムを包括する事業システムの革新を実施してきたことによって、有効性を表す利益率を向上させているという結果が明らかとなった。事業システムの成果には効率性と有効性があるが、従来の議論では情報化投資による経営資源としての情報の有効利用は効率性の向上につながると言われていた。情報化投資によりスピードの経済を実現すると、在庫回転率を上昇させ、事業システムの効率化の向

イトーヨーカ堂の高収益と情報システム活用（張）

上をもたらすと言われている(加護野、1993)が、以上でみたように情報システムを有効的に利用する企業では、利益率を向上させ、事業システムの有効性を向上させていることが分かった。

ゆえに、小売の他企業においても、イトーヨーカ堂のように、高い商品回転率や効率的な経営および競争優位性この3つを追求し、情報システムを活用しなければならない。なぜなら、これから、小売企業においては、国内企業間競争の増大だけではなく、グローバル化の進展につれて、各国の小売企業は国内市場に参入しつつある。これによって、競争がますます激しくなるからである。本研究では、収益の格差がもたらされた要因は、情報システムの活用にあると仮説として設定して、情報システム活用の重要性及びその成果について、分析してきた。しかし、どのように情報システムが活用されているのかについては、十分に論議することができなかった。今後の課題として研究を進めていきたい。

<注>

- 1) 「現代」2000年5月号、51頁。
- 2) 本稿では事業システムと伊丹・加護野(1993)でのビジネスシステムとを同義で使用している。
- 3) 有価証券報告書(平成12年2月期)に基づき、イトーヨーカ堂・ダイエー・ジャスコの3社を比較対象とする。
- 4) 石井・奥村ほか(1998)『経営戦略論』、1頁。
- 5) 岡本(1998)『ヨーカ堂グループ高収益へのシステム革新』、99頁。
- 6) 同上、95頁。
- 7) 同上、96頁。
- 8) 小村智弘(2000.6)「東洋経済・統計月報」、9頁。
- 9) 同上。
- 10) 竹内弘高(2000)「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス」6月号、78頁。
- 11) 売上高は生産性を正確に把握するため、小売部門のみの売上高を表示。ただし、ダイエーの1人あたり売上高に対する売上高は、卸売業としての売上がかなりの額で含まれている。
- 12) 和田・恩蔵ほか(1998)『マーケティング戦略』、256頁。
- 13) 溝上(1998)『ダイエーVSイトーヨーカ堂』、132~133頁。
- 14) 同上。
- 15) 同上、139頁。
- 16) 「週刊ダイヤモンド」(1999.11.20)、27~28頁。
- 17) 国友(1998)『よくわかるスーパー業界』、154~155頁。
- 18) 村上(1998)『ヨーカ堂グループのマーチャンダイジング革命』、210頁。
- 19) 激流1994年9月号。
- 20) 日経情報ストラテジー1994年5月号。
- 21) 激流1994年9月号。
- 22) 日経情報ストラテジー1994年5月号。
- 23) 日経情報ストラテジー1987年9月14日号。
- 24) 溝上(1998)、158頁。
- 25) 商品によっては、バイイングパワーの発揮できる本部の主導で行っている(溝上、1998)。
- 26) 下野(2000)、25頁。
- 27) 情報システムの達成率について、100%POS化はイトーヨーカ堂の1985年に対し、西友、ジャスコなど他の大手スーパーは90年頃、100%EOS化はイトーヨーカ堂の82年に対し、他の大手スーパーは80年代後半であった(日経コミュニケーション1991年8月19日号)。

<参考文献・資料>

秋山哲男(1997)「POSによるリアルタイム・マーチャンダイジングの成果とヒューマンウェアに関する考

- 察」九州産業大学『商経論集』だ37巻第4号、127～151頁。
- 秋山哲男(1998)「流通情報システムによる顧客満足への接近」九州産業大学『商経論集』第38巻第4号、155～183頁。
- 秋山哲男(1999)「情報システムの展開 パート1」九州産業大学『商経論集』第39巻第4号、55～90頁。
- 荒川圭基(1987)『POSシステムの知識』日本経済新聞社。
- 石井・奥村・加護野・野中(1998)『経営戦略論 新版』有斐閣。
- 池田公司(1998)「情報戦略とシステム監査～情報戦略の分析枠組みを中心として～」『甲南経営研究』第39巻第2号、75～96頁。
- 伊丹・加護野(1993)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 井上達彦(1998)『情報技術と事業システムの進化』白桃書房。
- 宇佐美博(1997)「情報システムの有効性の監査」愛知大学『愛知経営論集』第135.136号、115～177頁。
- 江口克彦(2000)『鈴木敏文 経営を語る』PHP研究所。
- 岡田定(1995)「流通変革における情報システムの活用」摂南大学『経営情報研究』第3巻第1号、1～14頁。
- 緒方知行編(1992)『イトーヨーカ堂の業革パート2』(株)オフィス2020出版。
- 緒方知行編(1999)『鈴木敏文 語録』祥伝社。
- 小倉行雄(1997)「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、1～28頁。
- 小倉行雄(1997)「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、27～66頁。
- 岡本広夫(1998)『ヨーカ堂グループ 高収益へのシステム革新』ぱる出版。
- 加護野忠男(1993)「新しいビジネス・システムの設計思想」『ビジネス・インサイト』第1巻第3号44～57頁。
- 風間吉郎(1995)『イトーヨーカ堂 人を生かす経営』山下出版。
- 国友隆一(1998)『よくわかるスーパー業界』日本実業出版社。
- 国友隆一(1994)『ヨーカ堂グループのパイアーズ・アニュアル』ぱる出版。
- 小安稔一(1999)『商通 2001年版』(株)産学社。
- 佐藤大輔(2000)「経営トップのデモグラフィックな構成と企業の成功・失敗 イトーヨーカ堂・ダイエー、トヨタ・日産のケーススタディ」神戸大学『六甲台論集』第47巻第1号、59～77頁。
- 島田・海老澤(1988)『戦略的情報システム～構築と展開～』日科技連出版社。
- 高橋秀雄(1995)「大規模小売企業の経営政策に関する調査」中京大学『中小企業研究』17号、27～62頁。
- 田村幸子(1995)「情報システム研究の新しいアプローチ」九州産業大学『商経論集』第36巻第2号、117～143頁。
- 田村正紀・石原武政(1989)『流通と販売の組織：消費文化のインターフェース』(今井賢一監修・野中郁次郎編『日本の組織』第8巻 第一法則出版)
- 西原達也(1985)「情報社会における流通システムの動向とコーポレート・アイデンティティ」神戸学院大学『経済学論集』第17巻第3号、117～141頁。
- 西村(1998)『セブン-イレブンの秘密』こう書房。

イトーヨーカ堂の高収益と情報システム活用（張）

花岡幸子(1999)『キャッシュフロー計算書から読み解く経営分析』かんき出版。

溝上幸伸(1998)『ダイエーVS イトーヨーカ堂』ぱる出版。

村上豊道(1998)『ヨーカ堂グループのマーチャンダイジング革命』ぱる出版。

森龍雄(1990)『ウォルマートの成長戦略』(株)商業界発行。

山田晃久(1999)「流通のグローバル化～ウールワースとイトーヨーカ堂の事例研究を中心として～」、横浜
商科大学『横浜商大論集』第2号、61～87頁。

矢作敏行(1996)『現代流通』有斐閣アルマ。

和田充夫編(1999)『2010年「小売維新」』中央経済社。

和田・恩蔵他(1998)『マーケティング戦略』有斐閣アルマ。

和多田作一郎(1984)『VANの理解を深める本』(株)実務教育出版。

ポーター著、土岐他訳(1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。

コトラー、アームストロング共著、和田・青井訳(1995)『マーケティング原理(新版)』ダイヤモンド社。

ワイズマン著、土屋他訳(1989)『戦略的情報システム：競争戦略の武器としての情報技術』ダイヤモンド社。

雑誌「商業界」2000年3月号、(株)商業界。

日経流通新聞編(1999)『流通経済の手引 2000年版』日本経済新聞社。

「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス」1999年～2000年。

株式会社「イトーヨーカ堂」の有価証券報告書総覧(2000年2月期)。

株式会社「ダイエー」の有価証券報告書総覧(2000年2月期)。

株式会社「ジャスコ」の有価証券報告書総覧(2000年2月期)。

そのほか、『日経情報ストラテジー』、『日経コミュニケーション』、『激流』などの雑誌を参考にしている。