

事例研究

大手スーパーの構造変革と
マネジメント・システムの再構築

竹内 祐二*

<研究要旨>

戦後の日本経済の復興期に小売業の新興勢力として登場した大手スーパー各社は、高度成長の波に乗ってまたたく間に大企業の仲間入りを果たした。しかし、1980年代前半になると、景気後退の影響や新たな業種との競合などにより、業界全体の業績は急速に悪化し、いわゆる“スーパー冬の時代”を迎えた。

大手スーパー各社は、環境変化に対応するために業務改革（通称“業革”）と呼ばれる構造改革運動への取り組みを開始し、危機的状況は回避することができた。しかし、業革後の各社の業績を見ると、イトーヨーカ堂だけがずば抜けて高収益体質となっているが、例えばダイエーはイトーヨーカ堂ほどの成果は得られていない。

本稿は、業界を代表するイトーヨーカ堂とダイエーの2社を対比させることによって、大手スーパーの業革運動の経営的な位置づけと、高収益を可能にするマネジメント・システムの解明を目的としている。

第1節で、問題意識を明確にしたうえで、第2節では、大手スーパーの急成長を可能にした環境条件と経営戦略、および戦略実行のためのマネジメント・システムを分析している。第3節では、大手スーパーの収益力を直撃した環境変化を整理する。第4節では、計数モデルを使って、業績低迷のメカニズムを解明する。そして、第5節及び第6節では、イトーヨーカ堂の高収益体質はどのように構築されたのかを分析し、大手スーパーの業革運動の本質に迫っている。

<キーワード>

荒利益率（粗利益率）、大手スーパー、オペレーショナル・コントロール、業績評価、業務改革、在庫管理、単品管理、中央集権型組織、マネジメント・システム

1997年 6月 受付

1997年 7月 受理

* 株式会社 ジェムコ日本経営 経営戦略事業部

1. はじめに 一問題提起一

「業務改革」という言葉は今日では、一般的な経営用語として使われているが、筆者の知る限りでは、この言葉を掲げて、本格的な構造改革運動に取り組んだのはイトーヨーカ堂（以下ヨーカ堂）が最初である。1982年から開始されたヨーカ堂の業務改革はめざましい成果を上げ、小売り業界のみならず、産業界の話題となった。低成長期を迎えて、利益が低迷していた各企業は、ヨーカ堂の成功事例に注目し、ヨーカ堂に続けとばかりに社内改革運動を展開したのである。

しかし、そもそも業務改革とは一体何だろうか？ 業務改革とは、仕事のやり方を抜本的に変えることだ、というような概念論や、POSシステムなどの情報技術の手法論として見る限り、その本質をとらえることは難しいのではないだろうか？

本稿の第1の目的は、大手スーパー各社が取り組んだ業務改革運動を経営戦略の次元でとらえることによって、その本質を明らかにすることである。

そして、第2の目的は、大手スーパーにおける有効なマネジメント・システムとは何かを、業績不振と回復のメカニズムの解明によって明らかにすることである。ヨーカ堂に続いて業務改革運動を展開した、ダイエーなどその他の大手スーパー各社の成果は、必ずしも大きくなかった。これを分析・検討した小売関係の専門誌には、ヨーカ堂と他社を比較して、店舗立地や規模、商品構成の違い、マーチャンダイジング（商品仕入れ）の違い等々が指摘されているが、十分に説明しきれていないのではないだろうか。

なお、本稿では、問題の本質を浮かび上がらせるために、大手スーパーの中で特徴の際だっているヨーカ堂とダイエーを比較しながら、分析を進める方法を採用している。

2. 大手スーパーの誕生と高度成長期の経営戦略

大手スーパーの成長の背景には、購買意欲に富んだ消費者の支持と、大量生産の受け皿として新しい小売り形態を求めたメーカーの期待があった。本節では、大手スーパーの急速な成長を可能にした時代背景と経営戦略、およびマネジメント・システムの特徴を整理する。

2.1 大手スーパーの登場

スーパーマーケットは、1930年代の米国で、食品を低価格でセルフサービス方式により販売する小売り業態として開発された。日本にも1945年以降、「スーパーマーケット理論」が紹介され、1953年に紀伊国屋が東京青山に開店した店が日本のスーパーマーケットの第1号店だと言われている。

昭和30年代（1955年～）に入ると、日本経済は「もはや戦後ではない」（1956年経済白書）という言葉に象徴されるように、1人当たり所得、1人当たり消費は戦前の水準を回復した。その後、神武景気、岩戸景気を迎えて、日本経済ははっきりと高成長の軌跡を辿るようになっていった。

メーカーの生産力と、消費者の購買力が高まっているにもかかわらず、昭和30年代の小売業は、肉屋、魚屋、八百屋、酒屋、…というような町の零細小売店と、特別な日に買い物に行く都会の百貨店が主流であり、消費者を十分に満足させるものではなかった。零細小売店と百貨店は、いずれも対面方式の販売であり、お客によって値引き額が変わることもあった。

そうした中で、店員に煩わされずに自由に商品を選べ、どの客も公平な値段で購買できるスーパーマーケットは、消費者に新鮮に映った。しかも、価格が従来の小売店よりも安かったので、スーパーマーケットは消費者に支持され、新規参入が相次いだ。

その中でダイエー、イトーヨーカ堂（以下ヨーカ堂）、ジャスコ、西友、ニチイ（現マイカル）などの大規模企業群は、当初から多店舗による全国展開を指向しており、商圈を一定地域に限定したローカル・スーパーマーケットとは一線を画した企業群であった。ここでは、前者の企業群を「大手スーパー」と呼ぶことにする。

大手スーパーは、昭和40年代の高度成長経済を背景に、人口の都市集中化とモータリゼーション化に対応する形で、衣料品、耐久消費財への品揃え拡大、店舗の大型化、出店地域の拡大によって急成長を果たした。図1に前述の大手スーパー5社の成長推移を示す。

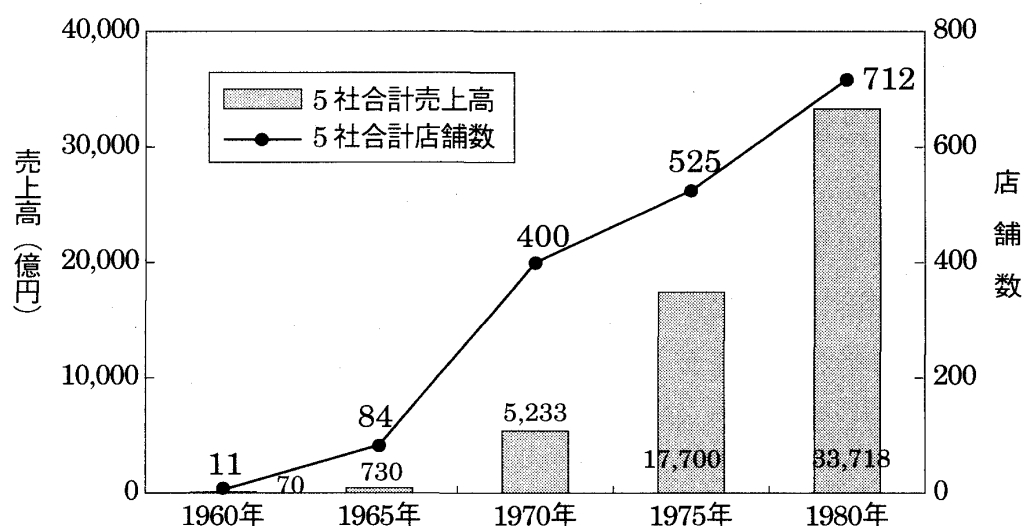


図1. 大手スーパーの成長規模推移

出典) 文献 [2] から集計

注: 合併前のジャスコの売上高・店舗数はオカダヤの数値を採用

2.2 量追求の成長戦略

高度成長時代の大手スーパーは、経営手法の多くを米国から学んでいた。すなわち、日常品の大量仕入によって仕入れコストを削減するとともに、セルフサービスの販売方式によって販売コストも抑え、そのコスト削減効果を売価に反映させて、集客力を強化することを基本的な考え方としていた。当時の成長戦略を総括すると、マス・マーチャンダイジングと大量出店の2本柱だと言えよう。

マス・マーチャンダイジングとは、単品を大量に仕入れることによってメーカーに対するバイイング・パワーを強め、仕入れ価格の低減を図ろうとするものである。新興勢力である大手スーパーがメーカーに対する価格交渉力を強めるに従って、メーカーとの軋轢も生じている。その典型的な例が、1967年にダイエーがナショナル製品のプライシング（価格設定）をヤミ再販だとして松下電器を訴えたことである。この出来事は、大手スーパーのメーカーに対する発言力が強まったことの証だと報じられた。

店舗を増やせば増やすほど大量仕入れのメリットが大きくなるため、大手スーパーは積極的に店舗の数と規模を拡大していった。周辺の中小小売店を保護するための「大規模小売り店舗法」（1973年制定）により、出店の規制を受けはしたものの、大手スーパー各社の出店の勢いは落ちなかった。

多店舗展開をスムーズに行うためには、店舗の標準化と店内作業の標準化が不可欠であった。店舗の標準化を行うことによって、店舗建設を短期間に行うことが可能になり、店内什器・備品のまとめ買いによるコストダウンも期待できた。また、店内作業の標準化によって、店長や管理職のスピード育成や配置転換を容易にするとともに、パートタイマーへの作業の置き換えを可能にしたのである。

一方、新規出店には資金も必要であった。大手スーパーの中では、ダイエーの資金調達の方法が特徴的である。ダイエーは、出店候補地を地価が安いうちに購入しておき、出店によって店舗周辺の地価の上昇による「含み資産」を増やしてきた。その含み資産を担保に銀行から資金を調達し、新たな出店候補地を確保してきたのである。

この時代の成長戦略の基本であるマス・マーチャンダイジングと大量出店は“量の追求”に他ならず、その前提条件は大量仕入れを大量消費が支える図式が成立することであった。

2.3 中央集権型のマネジメント・システム

高度成長期は売上の増大に努めさえすれば全てがうまく循環していた時代であったから、マネジメント・システムも、それにマッチした集権型のものであった。米国で誕生し

たチェーンストア理論の根底には、チェーンストアは少数の意思決定者と、マニュアルで動くワーカーによって運用できるという思想が流れていた。

1969年に売上高1000億円を達成し、名実ともに大企業となったダイエーの組織は図2の通りである。他の大手スーパー各社もほぼ同様の中央集権型の組織構造であった。

組織構造図的には店舗がラインで、本社各部がスタッフのように見えるが、商品仕入れ、販売促進、新規出店、店舗改装などの主要な実行戦略の立案と決定は本社部門で行われていた。特に、マス・マーチャンダイジングを進めるうえで、本社商品部によるセントラル・バイイング（一括集中仕入れ）は不可欠であった。その意味では、商品部はラインを直接コントロールする役割を持っていたと言えよう。

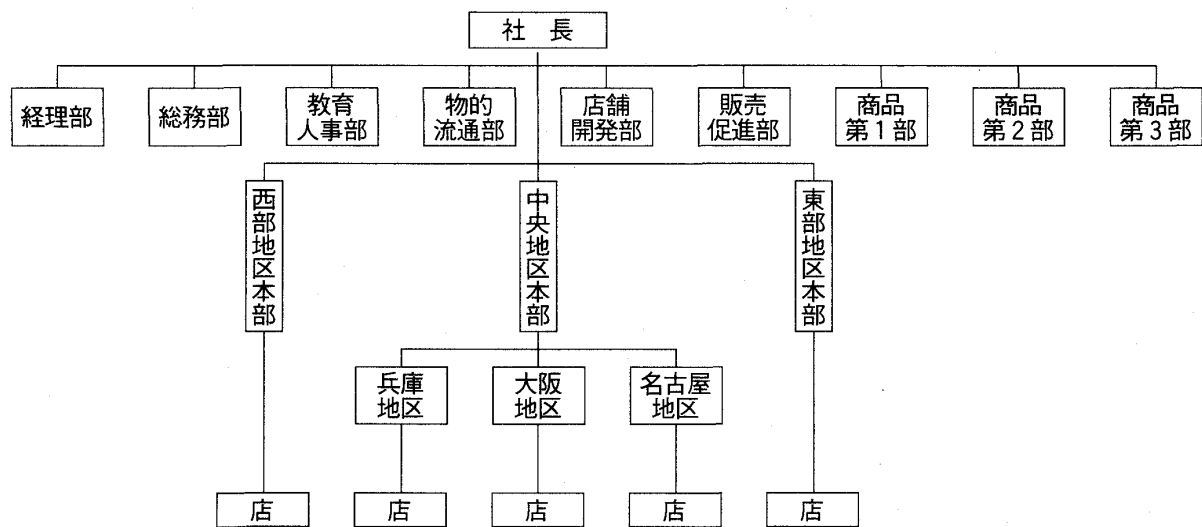


図2. 1969年当時のダイエー組織概略

出典) ダイエー広報資料を加工

また、全社の利益管理と管理会計は、ほぼ当初から商品別と店舗別のマトリックス型で行われていたが、売上高が店舗の運営コストを上回る勢いで大幅に伸びていたため、商品別の売上高と売上高総利益（荒利益高）をコントロールできれば十分であった（注：小売業界では粗利益を「^{あらりえき}荒利益」と表現することが多い）。したがって、商品部が実質的なプロフィット・センターの機能を果たしていた。

もちろん、店舗側にも売上、荒利益高の年度別の達成責任は課されていたが、当時は売上高さえ伸ばせば荒利高は確保できるような状況にあった。したがって、店長は個別商品ごとの細かい管理よりも、店合計の売上高達成に目を向けがちであった。当時の部門評価の尺度は、商品部、店舗とも売上高につきると言っても過言ではなかった。

2.4 本社主導のオペレーション・サイクル

一般に、大手スーパーは図3のようなオペレーション・サイクルで業務が行われている。

商品仕入れ計画段階では、本社商品部がメーカーと交渉しながら季節ごとの販売商品、特売商品の総量を決定する。次に、仕入れた商品の店舗ごとの投入量を決定するわけだが、当時は、この段階で店ごとの特性（来店客層、競合環境等）を細かく考慮することは行われていなかった。

店舗側では、本社商品部の計画に基づいて入荷した商品を、指示通りに陳列し、販売を行っていた。商品販売スペース、陳列方法、在庫処分方法、値下げ額と時期などは商品部から指示が出され、店舗サイドの裁量権は小さかった。本社商品部主導でオペレーション・サイクルが回されていたのである。

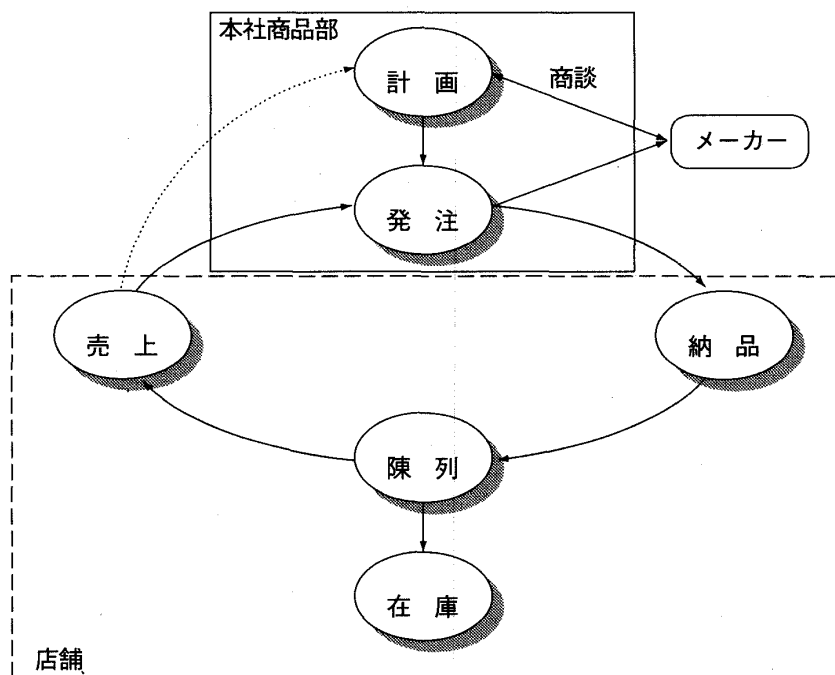


図3. オペレーション・サイクル

3. 大手スーパーの収益力を直撃した構造的な環境変化

日本経済全体が高度成長期から低成長期に移行する中で、大手スーパーの経営戦略は、やがて大きな変革期を迎えた。本節では、大手スーパーが戦略転換を迫られる背景となった環境変化を整理する。

3.1 高度成長の終焉

「日本列島改造」ブームに乗ってダイナミックに成長してきた日本経済も、1971年のニクソンショックによる円切り上げ、1973年の第一次オイルショックを境に、中成長から低成長期への転換点に差し掛かっていた。

1980年代初期には、米国、欧州主要国（独、仏、英、伊）とも経済不況を迎え、日本も、1980年から3年間に及ぶ景気後退となった。1人当たり国民所得の伸びを見ると、1956年からほぼ2桁の成長率で伸びてきたが、1979年に戦後初めてのマイナス成長となり、その後1981年、1982年と連続して前年割れの伸びにとどまっている。

この景気後退は大手スーパーの業績を直撃し、ダイエー、ヨーク堂をはじめとする大手スーパーのほとんどが1982年度（昭和57年度）決算で減益となり、大手スーパーに冬の時代が来たと言われた。

業績悪化の表面的な現象は、それまで年率2桁の勢いで伸びてきた既存店の売上高の伸びが止まったことであった。その根底には、大手スーパーの成長を阻む構造的な環境変化が進行していたのであるが、各社はまだそのことに気づかず、売上高の伸び悩みは、冷夏や暖冬といった天候不順による一過性の原因だという認識しかなかったのである。

3.2 構造的な環境変化のインパクト

第1の構造的な環境変化は、消費構造の変化である。表1の総理府統計局の家計調査を見ると、消費支出は「モノ」から「サービス」へとその比率が推移していることが分かる。大手スーパーの主力商品である生活必需品への支出比率は年々低下し、替わって教育、娯楽、外食などサービス関連への支出が増加している。

表1. 消費構造の変化

	モノ関連支出				サービス関連支出
	被服費	食料費	住居費	3大費目計	その他の支出
1963年	12.5%	39.7%	9.8%	62.0%	38.0%
1970年	11.3%	33.6%	10.6%	55.5%	44.5%
1980年	9.3%	29.3%	9.5%	48.0%	52.0%

また、生活水準が向上し、欲しいものを一通り揃えた消費者は、次第に自分の感性に合ったものしか買わないようになっていった。いわゆる消費の多様化傾向が進み、大量生産された規格品を大量消費する時代は終わろうとしていた。

第2の構造的な環境変化は、異業種との競争である。大手スーパーから少し遅れて、日

本にコンビニエンス・ストアと外食産業（ファミリーレストラン、ファーストフード）が登場し、急速に成長していたのである。

コンビニエンス・ストアは住宅地、駅周辺などに店出し、生活必需品を長時間営業で売る便利さを武器にしていた。消費者は、郊外の手スーパーまでわざわざ出かけなくても、簡単なものならコンビニエンス・ストアで済ませられる手軽さを認知し始めていた。また、外食レストランは手頃な価格で主婦層を引きつけて、大手スーパーの夕食材料の売上を奪い始めていたのである。

第3の構造的な環境変化は、スーパーの成長の源泉であった新規出店への規制強化である。1981年には「大規模小売り店舗法」が強化され、実質上地元商店街の許可がなければ出店ができないようになった。出店候補地は確保したものの、開店が凍結され何年も待たされる案件や、結審しても売り場面積が大幅に削減される案件が多くなっていたのである。

こうした環境変化により、大量仕入れ・大量販売という従来の成長戦略は通用しなくなるどころか、大手スーパーの業績悪化に拍車をかけるようになっていった。

4. 業績低迷のメカニズム—計数モデルを使った分析—

小売業は商品を仕入れて在庫品とし、これを販売して収益をあげるというサイクルの繰り返しから利益を獲得している。そこで、本節では、売上高と在庫高の動きに注目して、大量仕入れ・大量販売が成立しない環境下で大手スーパーが業績低迷に陥ったメカニズムを解明する。

4.1 高度成長期のケース

高度成長期には、旺盛な消費需要に支えられて、仕入れた商品をほぼ完売することができた。仕入れた商品を計画通りに売り切るのが、小売業の理想型である。

[ケース1]

単位当たり（例えば1ケース当たり）原価70千円の商品を第0期に100単位仕入れて、売価100千円で完売する。全て予定通りの価格（建値）で販売でき、期末には在庫が残らない。

この計数モデルでは、（多くの経営者がそうであるように）次期はもっと売上高を伸ばそうと意気込み、表2に示すように当期売上より5%増の販売計画を立て、それを実現していくものと仮定している。

この結果、売上高、売上総利益とも順調に成長し、每期30%の売上高総利益率を確保

できている。

表2. ケース1：仕入れた商品を建値で完売できた場合（理想型）

	0 期	1 期	2 期	3 期	4 期	5 期
仕入原価	70	70	70	70	70	70
仕入れ個数	100	105	110	120	125	130
正規価格	100	100	100	100	100	100
建値販売個数	100	105	110	120	125	130
建値売上高	10,000	10,500	11,000	12,000	12,500	13,000
値引売上高	0	0	0	0	0	0
売上高合計	10,000	10,500	11,000	12,000	12,500	13,000
期首在庫高	0	0	0	0	0	0
期中仕入高	7,000	7,350	7,700	8,400	8,750	9,100
期末在庫高	0	0	0	0	0	0
売上原価	7,000	7,350	7,700	8,400	8,750	9,100
売上総利益	3,000	3,150	3,300	3,600	3,750	3,900
売上総利益率	30%	30%	30%	30%	30%	30%
商品回転率		2.86	2.86	2.86	2.86	2.86

4.2 成長失速期のケース

消費者行動の変化や競合の出現により、徐々に売上げが鈍化する段階では、販売努力にもかかわらず建値では消化できなくなってくる。その場合、価格を引き下げてでも売上高を確保しようとするのが一般的であった。しかし、消費者の選択の目が厳しくなると、仕入れ原価割れの値引きでも売り切ることができないという事象も生じるようになる。その場合、生鮮食料品のように販売日を逃すと商品価値がなくなるものは廃棄処分を行うが、衣料品や日用雑貨品などの「腐らないもの」はバックヤードに保管しておくことが一般的であった。

[ケース2]

仕入れ量の6割しか建値で消化できなかったのが、残りを20%引きの80円（値引き価格1）にしたが、それでも売り切ることができず、仕方なく残りの20%を原価割れ覚悟で50%の値引き（値引き価格2）を行った。しかし、値引き価格2にしても販売できず売れ残った商品を持ち越し在庫とした。この売れ残った商品は50%引きでも売れない商品であるが、担当者が「業績」の悪化を恐れて保有していた。

小売業では、期末時点で今期の売上実績と在庫実績を見ながら、次期の仕入れ許容額を設定するのが一般的である。ケース2の店では、次期仕入れ許容額は、 $\{ \text{今期売上高} \times 10\% (5\% \text{売上増} + 5\% \text{の安全在庫}) - \text{今期在庫} \}$ と設定している。

当初計画では、たとえば第3期には120個の発注を行うはずであったが、期末在庫が増えているため109個に制限されている。第3期も前期同様売上は不振で、42個の在庫を残している。その結果、第4期の仕入れは96個に減らされる。このように徐々に仕入れに影響が出て、第7期では全く仕入れができなくなることになる。ただし、このモデルでは仕入れをゼロとはせず、現実に即して最低量の30個は每期仕入れを行うものと仮定している。

この結果、表3と図4に示す通り、売上総利益率は維持されるものの、売上総利益の額は大幅に低下している。

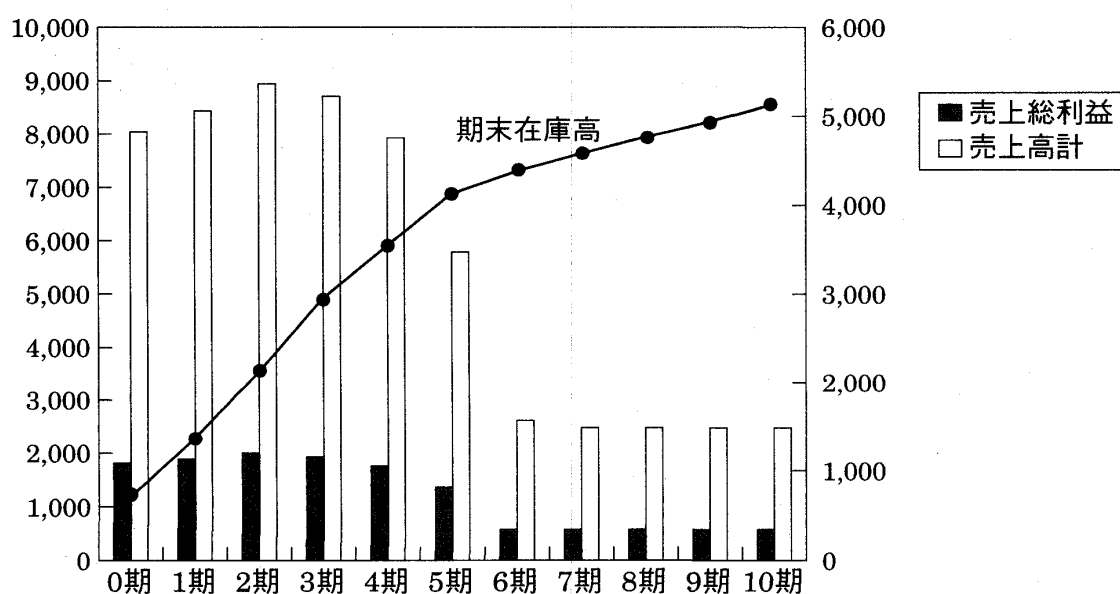


図4. 成長失速期のケース

表3. ケース2：不良在庫を抱え、仕入れに影響が出る

	0期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期
仕入原価	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
仕入れ個数	100	105	110	109	96	71	32	30	30	30	30
正規価格	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
値引1価格	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
値引2価格	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
建値販売個数	60	63	66	65	58	43	19	18	18	18	18
値引1販売個数	20	21	22	22	19	14	6	6	6	6	6
値引2販売個数	10	11	11	11	10	7	3	3	3	3	3
当期末在庫個数	10	10	11	11	9	7	4	3	3	3	3
持越在庫累計		20	31	42	51	58	62	65	68	71	74
建値売上高	6,000	6,300	6,600	6,500	5,800	4,300	1,900	1,800	1,800	1,800	1,800
値引売上高	2,100	2,230	2,310	2,310	2,020	1,470	630	630	630	630	630
売上高計	8,100	8,530	8,910	8,810	7,820	5,770	2,530	2,430	2,430	2,430	2,430
期首在庫高	0	700	1,400	2,170	2,940	3,570	4,060	4,340	4,550	4,760	4,970
期中仕入高	7,000	7,350	7,700	7,630	6,720	4,970	2,240	2,100	2,100	2,100	2,100
期末在庫高	700	1,400	2,170	2,940	3,570	4,060	4,340	4,550	4,760	4,970	5,180
売上原価	6,300	6,650	6,930	6,860	6,090	4,480	1,960	1,890	1,890	1,890	1,890
売上総利益	1,800	1,880	1,980	1,950	1,730	1,290	570	540	540	540	540
売上総利益率	22%	22%	22%	22%	22%	22%	23%	22%	22%	22%	22%
商品回転率	11.57	8.12	4.99	3.45	2.40	1.51	0.60	0.55	0.52	0.50	0.48
次期仕入許容額	8,210	7,983	7,631	6,751	5,032	2,287	0	0	0	0	0
次期仕入許容個数	117	114	109	96	71	32	0	0	0	0	0

4.3 不良在庫が及ぼす悪影響

出店後の小売業では、商品仕入れは最も重要な「投資」であり、売上という「リターン」を期待して投資を続けるのである。投資した商品が稼得資金として回収（キャッシュ化）できず、棚卸資産として眠っていると、投資活動に支障が生じてくることになる。小売業にとって、不良在庫を抱えるということは死活問題なのである。

実は、1980年頃から徐々に大手スーパーにはケース2と同じように不良在庫という問題が発生していたのである。

本社の商品部では、各店の売上が伸びていないのを見て、躍起になって新商品を投入し、品揃えを拡大していった。店舗側では、商品は続々と入荷するものの、陳列スペースに制限があるために売場から商品を撤去してバックヤードに引き上げざるを得ない。こうして、店内の在庫は膨らむ一方となり、商品部でも店舗でも一体何が売れているのか分からない状態になっていった。商品があれば必ず売れるという古い成功体験に縛られているために、売れないから商品在庫を増やす、在庫が増えるから管理ができない、そのために商品の大半が売れ残る、……こうした悪循環によって、大手スーパーは徐々に体力を低下させて

いたのである。

このように不良在庫増加が及ぼす悪影響は、図5のように整理することができる。

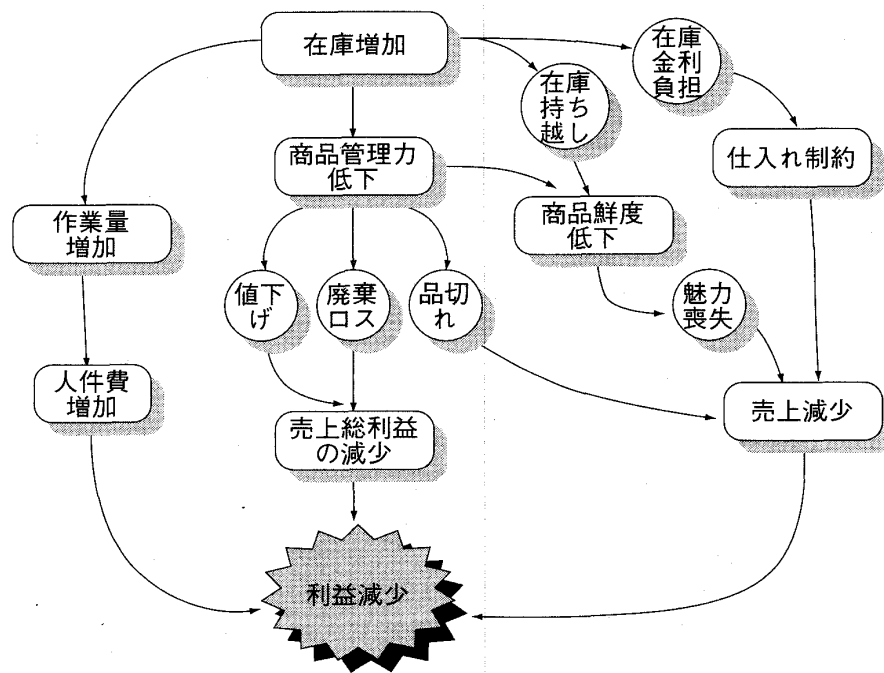


図5. 在庫増加が及ぼす悪影響

5. 業務改革運動の始動—環境変化対応のための経営体質転換—

大手スーパーを取り巻く環境が変化する中で、各社は業務改革運動を開始した。業革は一体何を目的として、どのようなアプローチで行われたのであろうか。前節と同じ計数モデルを使って、業績回復のメカニズムを解明する。

5.1 止血期のケース

80年代初頭に生じた業績不振の重大さに気づいて、真っ先にアクションをとったのがヨーカ堂である。ヨーカ堂の社内でも、1981年の中間決算の業績が計画値を下回ったときに、「冷夏や暖冬による一時的なものだ」という声が大勢を占めたようである。しかし、当時の鈴木副社長（現社長、以下同じ）は「これは一過性の現象ではなく、構造的な問題だ」という思いを持ち、強力なリーダーシップで業務改革をスタートさせた。

ヨーカ堂の業務改革の第1段階は、不良在庫の処分であった。不良在庫処分が利益にどのような影響を与えるかを、ケース3で解明する。

[ケース3]

ケース2の不良在庫を当初の65%引きという大幅値引きし（値引き価格3）、それでも

売り切ることができず、持ち越し在庫を廃棄によって処分した。

この荒療治の結果、表4と図6に示す通り、第3期には、前3期分の在庫を処分するため5%という極端に低い売上総利益率となる。しかし、不良在庫処分によって、仕入れ許容額に余裕が生まれ4期以降は売上高が回復している。

表4. ケース3：仕入れに影響が出た時点(3期)から、不良品を値引き3と廃棄処分で処理する

	0期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期
仕入原価	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
仕入れ個数	100	105	110	109	120	125	130	135	140	145	150
正規価格	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
値引1価格	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
値引2価格	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
値引3価格	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
建値販売個数	60	63	66	65	72	75	78	81	84	87	90
値引1販売個数	20	21	22	22	24	25	26	27	28	29	30
値引2販売個数	10	11	11	11	12	13	13	14	14	15	15
当期末在庫個数	10	10	11	11	12	12	13	13	14	14	15
持越在庫累計		20	31	42	23	24	25	26	27	28	29
値引3個数				21	6	7	7	7	7	8	8
廃棄個数				10	5	5	5	6	6	6	6
処分後在庫				11	12	12	13	13	14	14	15
建値売上高	6,000	6,300	6,600	6,500	7,200	7,500	7,800	8,100	8,400	8,700	9,000
値引売上高	2,100	2,230	2,310	3,045	2,730	2,895	2,975	3,105	3,185	3,350	3,430
売上高計	8,100	8,530	8,910	9,545	9,930	10,395	10,775	11,205	11,585	12,050	12,430
期首在庫高	0	700	1,400	2,170	770	840	840	910	910	980	980
期中仕入高	7,000	7,350	7,700	7,630	8,400	8,750	9,100	9,450	9,800	10,150	10,500
期末在庫高	700	1,400	2,170	770	840	840	910	910	980	980	1,050
売上原価	6,300	6,650	6,930	9,030	8,330	8,750	9,030	9,450	9,730	10,150	10,430
売上総利益	1,800	1,880	1,980	515	1,600	1,645	1,745	1,755	1,855	1,900	2,000
売上総利益率	22%	22%	22%	5%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
商品回転率	23.14	8.12	4.99	6.49	12.34	12.38	12.31	12.31	12.26	12.30	12.25
次期仕入許容額	8,210	7,983	7,631	9,730	10,083	10,595	10,943	11,416	11,764	12,275	12,623
次期仕入許容個数	117	114	109	138	144	151	156	163	168	175	180

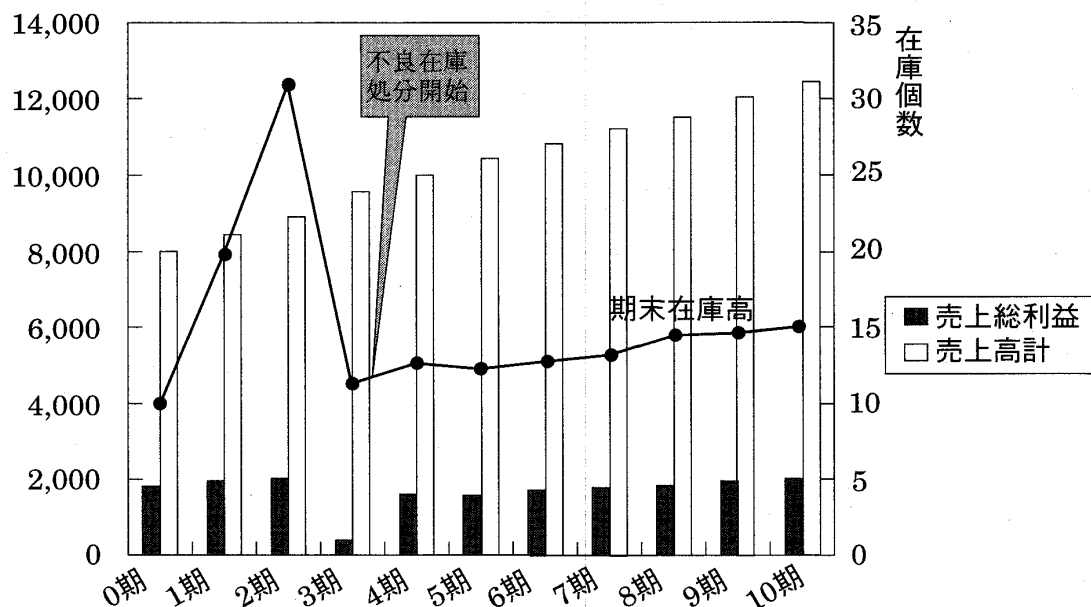


図6. 不良在庫処分のケース

ケース2で見たように、不良在庫を抱えたままでは売れる商品の仕入れがままならず、いつまでたっても業績の回復が難しいのである。

果たしてヨーカ堂がここまで大胆な在庫処分を行ったかどうかは不明であるが、業務改革のスタートに当たって鈴木副社長は「死に筋をカットすることが優先であり、売上は伸ばさなくてもよい」という指示を出したことは、従来の売上最優先の戦略からの大転換を意味している。同時に出された「在庫を持たずに売上を確保せよ」という指示に対しては、売上を伸ばすためには在庫を持つというのがそれまでの業界の「常識」であったから、営業部門からは猛烈な反発があったこともうなずける。

しかし、鈴木副社長は従来の価値観を否定し、「死に筋」の排除による在庫圧縮を押し進めた。当初は半信半疑であった営業部門も、在庫負担が軽くなることによって新しい商品の仕入れが可能になり、その商品が建値で売れていくことによって売上高、売上総利益高の双方が改善できることを目の当たりにして、業務改革の意味が実感として理解できたのである。

5.2 ヨーカ堂とダイエーの収益格差

ヨーカ堂のめざましい業績回復を見て、大手スーパー各社は一斉に同様の業務改革運動を開始した。ここでは、売上高で業界トップを続けてきたダイエーと対比してみよう。

ダイエーは「3・4・5作戦」の名のもとに、在庫3割削減、売価変更率4割削減、ロス率5割削減という目標を掲げた業務改革を展開した。

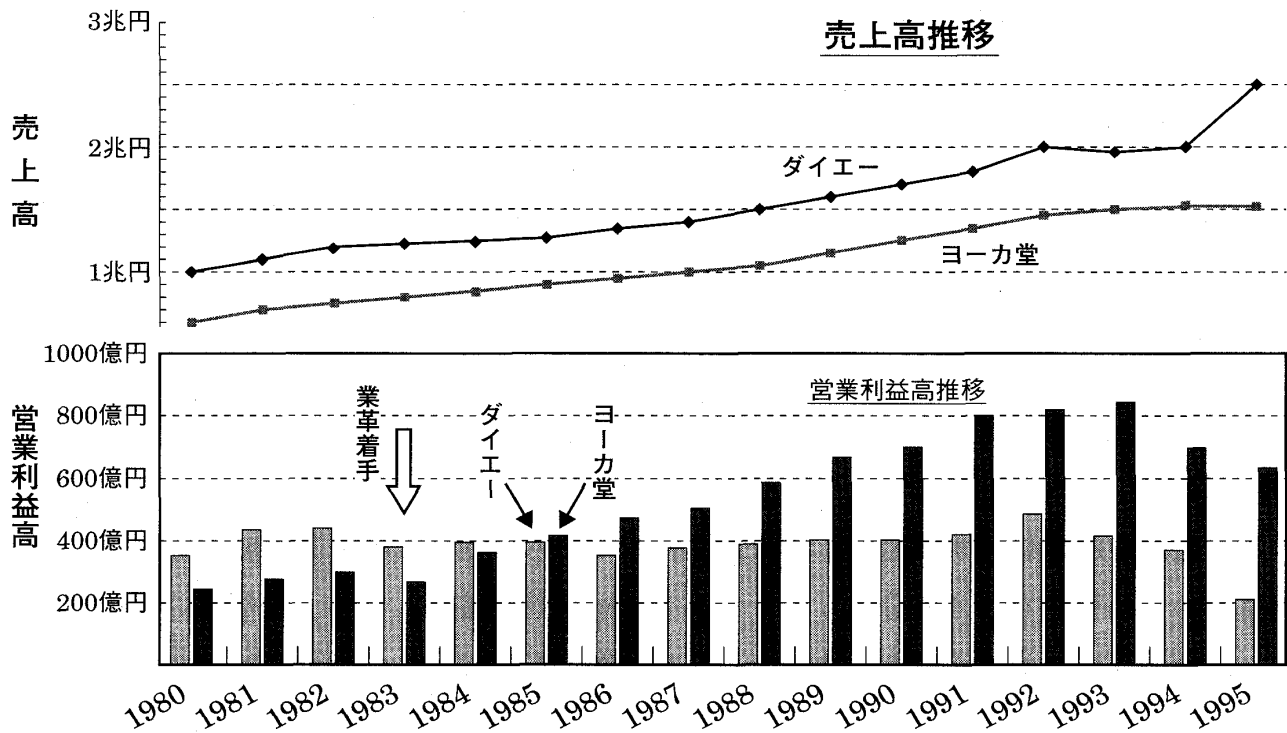


図7. ヨーカ堂とダイエーの売上高・営業利益高推移

出典) 有価証券報告書を加工

ところが、業務改革後のヨーカ堂とダイエーとの業績には図7に示す通り大きな開きが出ている。売上総利益率、商品回転率という比率指標で見ても、ヨーカ堂が年々急速に改善をしていたのに比べ、ダイエーの改善のスピードは遅かった。売上総利益率と商品回転率の積である交叉比率は、商品の投資効率を示すが、図8の通り両社の改善度合いは明らかである。この差が営業利益高で倍以上の開きとなった最大の要因である。

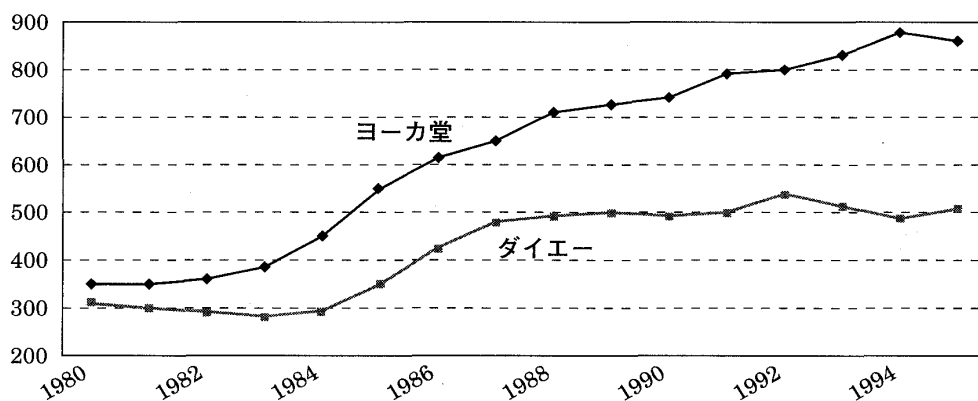


図8. ヨーカ堂とダイエーの交叉比率推移

出典) 有価証券報告書を加工

6. 業務改革運動の本質

—高収益を可能にした情報戦略とマネジメント・システム—

ダイエーとヨーカ堂は同じように業務改革に取り組みながら、なぜ業績に差が出たのであろうか。どうやら緊急避難的な在庫削減活動だけでは、成果は長続きしないようである。両社がとった収益改善のアプローチを探り、構造改革の本質に迫ってみよう。

6.1 ヨーカ堂とダイエーの収益格差の原因

この原因を解明するためにケース4の状況を考えてみる。

[ケース4]

不良在庫を廃棄処分するという荒療治を行ったのち、売れ数の予測精度を上げた。死に筋は早めに値引きをして処分売りするという「単品管理技術」を向上させた。これによって、建値販売の比率が4期までは60%、5・6期には65%、7・8期には70%、9・10期には80%へと向上し、それにつれて値引き1、値引き2の割合が相対的に低下した。

このケースの場合、表5と図9に示す通り、不良在庫処分後は単品管理技術の向上によって、売上総利益率は急速に改善され、理想型であるケース1に近づいている。

数値モデルから言えば、1980年代初め頃に過剰在庫を抱えて苦しんでいた大手スーパー各社の状況はケース2に相当する。不良在庫を処分し、死に筋の排除によってとりあえず業績の回復を果たした段階がケース3である。そして、その後の単品管理技術を高めることによって、低成長期に対応した経営転換に成功したのがケース4と言える。

表5. ケース4: 単品管理の向上によって、建値販売の比率を徐々に高める

	0期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期
仕入原価	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
仕入れ個数	100	105	110	109	120	125	130	135	140	145	150
正規価格	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
値引1価格	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
値引2価格	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
値引3価格	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
建値販売個数	60	63	66	65	72	81	85	95	98	116	120
値引1販売個数	20	21	22	22	24	31	33	40	42	29	30
値引2販売個数	10	11	11	11	12	6	7	0	0	0	0
当期末在庫個数	10	10	11	11	12	7	5	0	0	0	0
持越在庫累計		20	31	42	23	19	13	6	2	0	0
値引3個数				21	6	6	4	2	1	0	0
廃棄個数				10	5	5	3	2	1	0	0
処分後在庫				11	12	8	6	2	0	0	0
建値売上高	6,000	6,300	6,600	6,500	7,200	8,100	8,500	9,500	9,800	11,600	12,000
値引売上高	2,100	2,230	2,310	3,045	2,730	2,990	3,130	3,270	3,395	2,320	2,400
売上高計	8,100	8,530	8,910	9,545	9,930	11,090	11,630	12,770	13,195	13,920	14,400
期首在庫高	0	700	1,400	2,170	770	840	560	420	140	0	0
期中仕入高	7,000	7,350	7,700	7,630	8,400	8,750	9,100	9,450	9,800	10,150	10,500
期末在庫高	700	1,400	2,170	770	840	560	420	140	0	0	0
売上原価	6,300	6,650	6,930	9,030	8,330	9,030	9,240	9,730	9,940	10,150	10,500
売上総利益高	1,800	1,880	1,980	515	1,600	2,060	2,390	3,040	3,255	3,770	3,900
売上総利益率	22%	22%	22%	5%	16%	19%	21%	24%	25%	27%	27%
次期仕入許容額	8,210	7,983	7,631	9,730	10,083	11,639	12,373	13,907	14,515	15,312	15,840
次期仕入許容個数	117	114	109	138	144	166	176	198	207	218	226

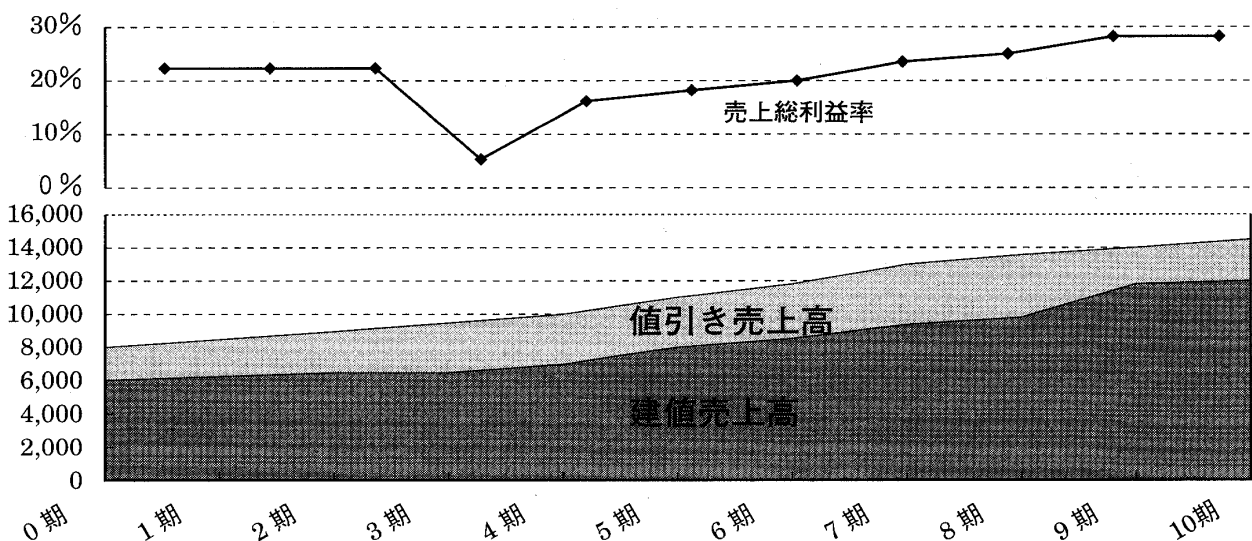


図9. ケース4のシミュレーション結果

ヨーカ堂とダイエーに代表される業績格差の主な原因は、突き詰めると単品管理の実践

力の差という見方ができる。店頭での「何が、いくつ売れたのか」「なぜ売れないのか」という地道な積み重ねの差が営業利益の大きな差となったのである。「売れる商品だけを仕入れ、仕入れた商品を売り切る」という小売業の原点の立ち返った企業が成果を上げていけると言えるだろう。

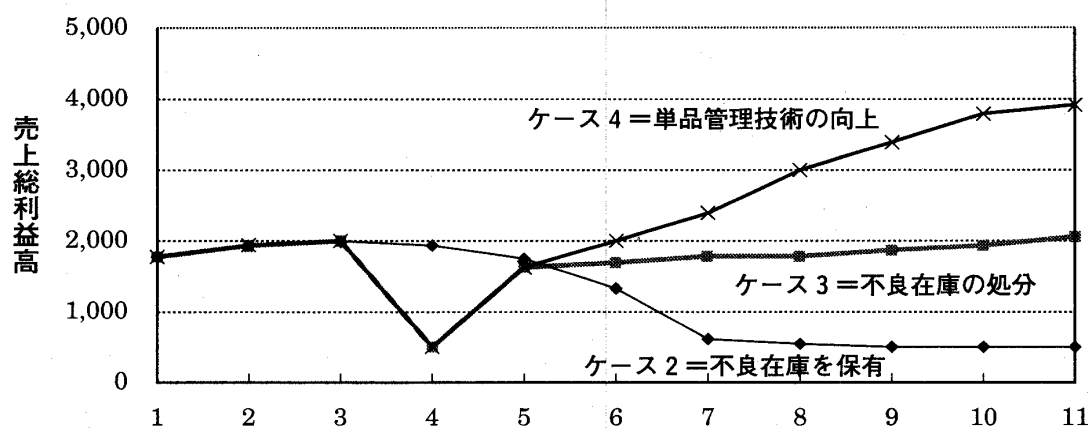


図10. ケース2, 3, 4の売上総利益高推移

6.2 ポロロッカ（情報の逆流化）現象

大手スーパーの業務改革の本質は、別の見方をすると情報の流れの転換ということでもある。高度成長期には本部から各店舗にワンウェイで情報が流れていた。各店別の地域特性や顧客特性を細かく考えるよりも、全国的に画一的な対応をした方が効率が良かったのである。本部の情報といってもその多くはメーカー情報であり、現実にはメーカー主導型のマーチャンダイジングであった。小売り側ではメーカー情報に対抗できるレベルの情報を持ち合わせていなかったし、何よりもそれで売上高が伸びていたから誰も疑問を抱かなかったのである。

日本の高度成長期の流通構造は、メーカー、問屋、小売りの3者が直列につながり、それぞれが上流、中流、下流部分を担当することで円滑に商品と情報が流れていたのである。ところが、低成長・成熟経済の時代に入り、消費者が購入決定の主導権を持ち始めると、この図式は崩れ去ることになる。売り手主導から買い手主導の消費構造に転換した結果、高度成長期とは全く逆の情報の流れ方が起きたのである（注：ポロロッカ現象とは、アマゾン川の水が川下から逆流する現象を言う）。ヨーカ堂は、この情報の流れを図11のように、3段階の業務改革で構築したのである。

6.3 業務改革を支えたマネジメント・システム

ヨーカ堂、ダイエーともに共通しているのは、本社主導型の組織から地域・店舗主導型

組織への転換を行ったことである。買い手主導の企業環境に対応して、消費者に最も近い店舗側に主体性を持たせて、情報を下流から上流に流そうとする試みであったと言える。

こうした中央集権型から地方分散型の組織に変更する過程で、現場への権限委譲を行い、店舗が主体性をもって、機動的に動ける体制を構築している。

その他、両社とも、業績評価制度の変更や、店長会議などのコミュニケーション・システム変更など各種のマネジメント・システムの組み替えを行っている。ここでは、その詳細に触れる余裕はないが、外見上は両社に際だった差は見受けられない。では一体、どこに本質的な差があったのであろうか？

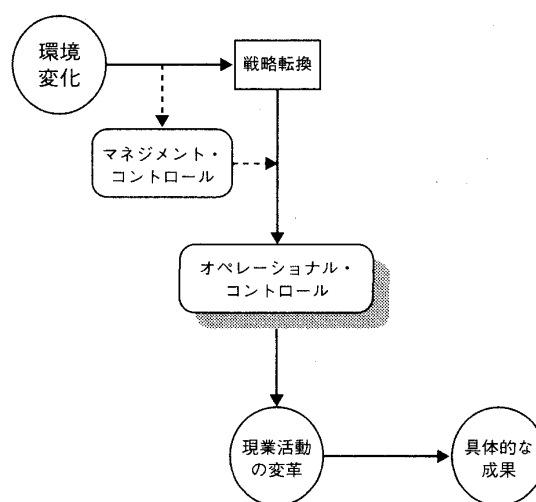
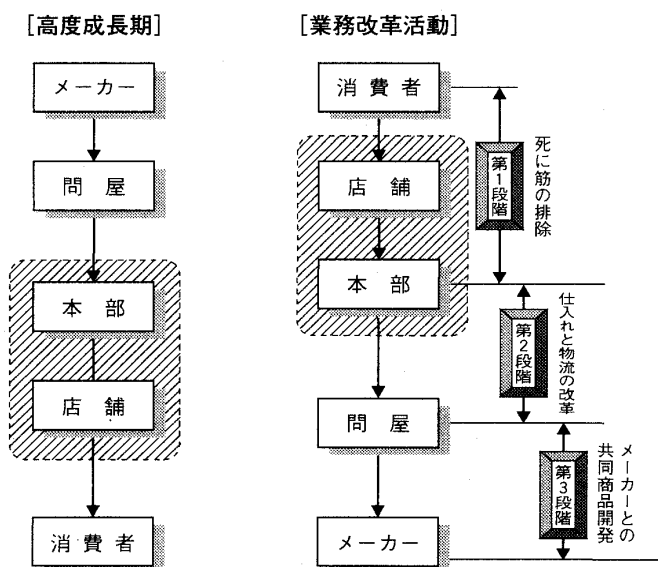


図11. ヨーカ堂の業務改革のステップ

図12. オペレーショナル・コントロール

環境変化に対して構造転換を図ろうとする両社の戦略はほぼ同じであったが、その展開の差が業績格差となって表れたと見ることができる。つまり、戦略を咀嚼し、現場で実行する力の差である。戦略の展開をしっかりと現業活動に結びつけるためのオペレーショナル・コントロールに差があったのである。いくら戦略が正しくても、戦略と現場での実行をつなぐオペレーショナル・コントロールがうまく機能しなければ、戦略で狙った当初の目標を達成することはできない。

大手スーパーでのオペレーショナル・コントロールは、店舗での発注管理、在庫管理、売場ごとの利益管理などが中心であり、それを司るのは店長、売場マネジャーである。店長、売場マネジャーに戦略をよく理解させ、彼らが現場でパートタイマーに適切な指導を行うことができはじめて、戦略が実現するのである。

業革におけるヨーカ堂とダイエーとのオペレーショナル・コントロールを比較すると、

ヨーカ堂の方がこのプロセスへの関心が強く、パワーと経費を投入してきたと言えよう。ヨーカ堂とダイエーの社風について、経営者の経営姿勢や、財務戦略などから、ヨーカ堂は欧米的で、ダイエーは日本的だとよく言われる。しかし、業革を見る限りにおいては、ヨーカ堂の方が日本的であり、ダイエーの方が欧米的である。

つまり、ヨーカ堂は店長との膝詰め論議（ダイレクト・コミュニケーション）を行い、ボトムアップのQC手法を取り入れ、現場のパートタイマーへの根気強い教育を実践してきた。一方、ダイエーは、商品管理力の向上を目指して、商品投資計画や物流システムなどをシステムティックに構築してきた。しかし、現場サイドではこれらを十分に消化し切れず、効果を十分に発揮することができなかったのである。

効果的な業務改革のためには、環境変化に即応した戦略転換とマネジメント・システムの再構築に加えて、その戦略転換を確実に現業活動の中で実現するためのオペレーショナル・コントロールも不可欠だったのである。

謝辞

本研究にあたり、東京理科大学伏見多美雄教授より懇切なご指導をいただいたことを記して謝意を表したい。

参考文献

本稿は、事例研究であるため参考文献は多数に上る。ここでは、比較的関連の深いものを記載する。

- [1] Anthony, R. N., J. Dearden & V. Govindarajan, Management control Systems, 7th. Ed., Irwin, 1992.
- [2] 渥美俊一, 「チェーンストア経営の目的と現状」, 実務教育, 1986年.
- [3] 浦上幸伸, 「ダイエーVSヨーカ堂」, ばる出版, 1994年.
- [4] 占部都美, 「事業部制と利益管理」, 白桃書房, 1969年.
- [5] 緒方知行, 「イトーヨーカ堂の業務改革」, オフィス2020, 1986年.
- [6] 慶應義塾大学ビジネス・スクールノート「マネジメント・コントロールの基礎知識」
- [7] 塩沢 茂, 「イトーヨーカ堂店長会議」, 講談社, 1986年.
- [8] 竹内祐二, 「チェーンストアの戦略マネジメント・システム」, 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文, 1989年.
- [9] 伏見多美雄, 「経営の戦略管理会計」, 中央経済社, 1992年.

- [10] 伏見多美雄, 「マネジメント・コントロールと会計情報」, 佐藤精一先生退官記念出版委員会編, 『現代管理会計の展開』, 第1章, 中央経済社, 1986年.
- [11] 森下紀彦, 「ヨーカ堂の高収益商法」, ぱる出版, 1995年.
その他, 日経ビジネス, 日経新聞を参考にした.

Structural Reform of Large Supermarkets and Redesign of Management Systems

Yuji Takeuchi*

Abstract

This paper compares two industry leaders, namely Daiei and Itoyokado, with the aim of identifying how structural reforms fit into the overall management of large supermarkets and explaining the management systems that make high earnings possible.

Large supermarkets emerged as a new retail force during the recovery of the Japanese economy following World War II. They rode the wave of rapid growth and in no time joined the ranks of Japan's major enterprises. In the first half of the 1980s, however, economic recession and new types of competition took their toll on the industry. Sales plummeted and the big chill set in.

Large supermarkets launched structural reform movements(so-called "Gyoukaku") to meet the changes in the business environment, enabling them to avoid any major crises. But overall performance after the reforms was less than stellar. Only Itoyokado managed to achieve high earnings. Daiei, for example, was not able to perform as well.

The factor directly impacting the earnings of each supermarket was the extent to which each improved its technology for managing inventory item by item. Such improvement in itemized control technology is the second of three stages in the reform movement mentioned above. What enabled Itoyokado to achieve high earnings was the redesign of its management systems around operational control for the execution of its strategy in its stores.

Key Words

Centralized Structure, Gross Profits, Inventory Control, Itemized Control, Large Supermarkets, Management Systems, Operational Control, Operational Reform, Performance Assessment

Submitted June 1997.

Accepted July 1997.

*Japan Excel-Management Consulting Co.,LTD.