



# HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	小売マーケティングと組織学習 : 単品管理とチームMDを中心にして
Author(s)	佐藤, 芳彰; Sato, Yoshiaki
Citation	経済學研究, 53(3), 199-216
Issue Date	2003-12-16
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/5351">https://hdl.handle.net/2115/5351</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES_v53(3)_11.pdf



# 小売マーケティングと組織学習

## ——単品管理とチーム MD を中心にして——

佐藤 芳 彰

### 目 次

1. 問題の所在と背景
2. POS データの活用による単品管理
3. チーム MD と組織改革
4. チーム MD による新製品の開発
5. 小売マーケティングにおける組織学習

### 1. 問題の所在と背景

#### 1.1 本論の目的

イトーヨーカ堂は、2001 年度の連結決算で、売上高が 3 兆 5,036 億円、経常利益が約 1,964 億円と、我が国を代表する小売業グループの中心企業である。グループの中では特にセブン・イレブン・ジャパンの経常利益 1485 億円が突出している<sup>1)</sup>。イトーヨーカ堂のその強さは、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンにして、1982 年に始まり現在まで続く業務改革にあると言われる。これは、各店舗が消費者ニーズの変化に適応して品揃えすることに立ち戻ることであった。本稿では、この中で、1990 年代初めに実施された各種の改革に焦点を当て、それらを組織学習という知識活動の視点から分析する。

1990 年代、イトーヨーカ堂では、情報システムが変更され POS (販売時点情報管理) データを活用した単品管理が本格的に始まっている。同時期、チームマーチャンダイジング (チーム

MD) と言われる、メーカーや問屋との組織を横断したプロジェクトチームによる活動も、衣料品において本格的に始まっている。これは、イトーヨーカ堂が主導的な役割を演じながらメーカーとともに新商品を共同開発するものである。チーム MD に関連して、組織構造の変革が行なわれ、バイヤーの役割が明確化され、仕入れ体制が大きく変化している。また、完全買取制が始まり取引先との関係が変化している。これは、リスクマーケティングと呼ばれた。

これらの一連の改革は、商品計画に関連するもので、小売企業におけるマーケティングの核心的部分である。本論では、2 章・3 章・4 章でこれらの事例を詳細に検討し、5 章では、単品管理に関連しては組織学習の視点から、また、チーム MD に関連しては組織間学習の視点から、知識活動としてのインプリケーションを明らかにしたい。

#### 1.2 問題の背景

第 2 次大戦後の日本では、メーカーがチャネルリーダーとなって、流通チャネルの組織化が行なわれてきた。これは、大衆消費市場の形成と、多数の消費財メーカーの起業があり、メーカーは大量生産された新商品を効率よく市場に流す仕組みが必要であった。それが、メーカー中心の流通系列化であり、同時に、建値制、返品、リベート制などの商慣習の形成であった<sup>2)</sup>。このような組織間関係の内容も、徐々に変化し

1) 日経 MJ (流通新聞) 編 (2002)。

2) 黒田・佐藤・坂本 (2000) 第 3 章。

てきた。変化の担い手は、総合スーパー（GMS 中心の業態）や専門量販店を営む小売企業である。

メーカーは、チャンネル・コントロールの中で、価格の統制に最も力を注いだ。しかしながら、建値制は崩れてきている。小売企業は NB（ナショナルブランド）商品に独自の価格付けをし、さらに PB（プライベートブランド）商品を自ら開発しメーカーに対抗した。しかし、PB 商品は、低価格の NB 商品類似商品がコンセプトであり、日本では PB 商品は必ずしも成功しなかった。今日、大衆消費市場の形成期・成長期に比べて、市場が大きく変化してきた。小売でも低価格であるならば売れるような市場環境ではなくなった。仕入れた商品を売り切ること、つまり、商品を過不足無く品揃えすることが、店舗レベルの大きな問題になった。一方で、メーカーも容易にヒット商品を開発することが難しくなり、小売業の商品調達において大きな制約となっていった。

その中で、イトーヨーカ堂において、店舗レベルの問題では単品管理の実行となり、また、セレクトバイイングによる商品調達における問題解決では、チーム MD の実行となった。小売業はメーカーとの新しい協力関係、小売主導の新しい垂直的企業間関係が始まったのである。これは、かつての小売とメーカーの対立から、商品開発と販売に関する戦略的な提携への転換である。小売業の生産の分野へ、後方統合の形で生産設備を持つ生産活動ではなく、知識活動として参加するものである。小売業が新商品コンセプトの提供とリーダーシップをとることである。消費者に直接接するのは小売であり、この意味では、当然のことである。

従来、小売業は PB 商品で生産に関わってきた。チーム MD では、このような価格訴求型 PB 商品とは違った、小売主導の価値創造型の商品開発が中心となった。小売業経営における商品計画については、「真の意味のマーチャンダイジングは、素材に知識的・情報要素を加え

てシステム的に最大の価値を生み出すところの、一連の緻密な創造活動である。それは、プランニング活動であって、ものそのものを工学的につくり出す物的な仕事ではない。」<sup>3)</sup> と言われた。しかし、多くの場合この意味でのマーチャンダイジング（商品計画）は製造段階で行われ、流通段階では選択の権限しか残らない。小売業では仕入れ・販売活動だけの擬似的な商品計画になる。しかし、チーム MD では、擬似的でない、真の意味での商品計画が行われる事になる。

日常的レベルでの小売マーケティングは、適切に商品を発注し売り場に補充したり、販売を止める商品を決めたり新商品の投入する形になって表れている。定番商品の発注は、POS データの利用効果が最も期待される場面であり、利用方法はかなりの完成度に達していると言われる。一方、本部の小売マーケティング活動は、先ず、第 1 に売れる商品＝仕入れ先を探すことになる。つまり、メーカーが製造・販売しているもの、問屋が販売しているものが選択範囲となると言う意味で、制約がある。第 2 の段階として、自らが商品を開発することである。イトーヨーカ堂ではチーム MD による新商品の開発と導入であり、永遠の終わりのないチャレンジになる。

## 2. POS データの活用による単品管理

### 2.1 店舗分散処理型情報システムの改革<sup>4)</sup>

イトーヨーカ堂においては、何度かの情報システムの変更が行われているが、1991 年 10 月には、ISI (Integrated Store Information System) と呼ばれる店舗分散処理型システムへの移行が行なわれている。この時から、本格的な POS システムの活用が始まったといわれ

3) 清水 (1971) 15 頁。

4) 日経コミュニケーションズ (1991 年 8 月 19 日号)。緒方他 (1992)。

る。新システムへの移行は、業革における「個店対応」と深く関係している。各個店はそれぞれ独自の商圈を有しており、その地域の特性によって消費者のニーズは相違している。業革の中で品揃えや売価の設定などの権限は各個店に移譲された。たとえば、レギュラーチェーンでありながら、個店で、本部商品部の仕入商品の受け入れ拒否権、要望商品の発注が認められている。これは、従来からの本部集中管理型のチェーンストア理論とは大きく相違するものである。このような個店への権限移譲の一方で、有効な個店対応ができるような支援体制が整備されなければならない。組織改革やロジスティクスでの改革もなされてきたが、ISIは、情報システム面での支援体制の強化である。

新システムと旧システムを比べると、以前は、POSデータが生データのまま一般専用回線を通して野村総合研究所に伝送されていた。そこでデータが集計・分析されたものが、ヨーカ堂本部のコンピュータセンターに渡されるとともに、各店舗に伝送されていた。新システムでは、店舗のPOSコントローラとストアコンピュータともにレベルアップされた。POSコントローラでPOSデータが集計処理されたデータが、店内のストアコンピュータで分析処理されるとともに、NTTのISDNであるINSネット64を通して野村総合研究所に伝送される。新旧システムでの最も大きい相違点は、従来ホストコンピュータによってPOSデータが分析されていたものが、個店で行われるようになり発注行為の検証に対するスピードアップがなされたことである。例えば、衣料品での絶対単品（色・サイズ別）の分析データは、これまで1週間分のまとまった結果を翌週の水曜日頃リストで検索できるだけだったが、翌日にはグラフィックでパソコン端末から検索できるようになった。日配品・生鮮食料品のグラフィックでの分析結果の検索は、これまで翌日行われていたが、当日のうちに可能となった。

## 2.2 単品管理<sup>5)</sup>

POSシステムによって、商品管理が、ブランド別の単品レベル、さらに絶対単品（衣料品でいえば色、柄、サイズでの分類）で可能となった。商品の差別化が進むと同時に、消費者のニーズが特定のブランドに集中するようになっており、しかも、商品のライフサイクルが非常に短くなった。単品管理によって、売場から死に筋を排除し売れ筋商品の投入を行う。それによって、新規商品を投入できるスペースが広がり、商品を演出することも容易になり、新しい利益が生まれる機会ができる。

店舗での発注行為は店頭での品揃えを決定するものであるから、小売業マーケティングの基本である。店舗での日々の作業で、その精度を高めるためには発注者の能力を高める必要がある。そのためには、なぜその品目をその数だけその時に発注するのか、という明らかな意図（仮説）を持って行動することが要求されている。現場では、単品管理は、「一つ一つの商品の動きを把握し、主体的な意思を持って売り込み、お客のニーズとお店の品揃えを一致させること」<sup>6)</sup>として定義されている。このような活動を支援する仕組みの一つが情報システムである。つまり、発注意図が正しかったか否かをPOSデータによって確認し、正しくなかった場合はその理由を検討し以後の発注行為に反映させる。この一連の行動を、イトーヨーカ堂では「仮説の検証」と呼んでいる。POSデータは過去の情報であり、仮説を検証するための道具という位置づけにある。膨大な数の商品を単品管理するためには、コンピュータの力が必要であり、また個々の人間と組織がこれを活用するノウハウを蓄積しなければならない。

POSによる売上データは過去の環境の中で実現された商売の結果にすぎない。厳密には、

5) 並木 (2000), 国友 (1998), イトーヨーカ堂新川店 (札幌市) での聞き取り。

6) 並木 (2002) 120 頁。

POS データに仮説の検証以上のものを求めることはできない。しかしながら、POS データを利用して、商品の売上に影響を与える要因を考えことにより、根拠のある仮説提案に役立てることができる。つまり、POS データと販売に影響を与える要素（コーザルデータ）との相関関係を分析することで、経験的な理解を理論的に整理でき、より良い発注仮説をつくることができる。また、内部情報だけでなく、現在から未来に関しての外部情報の活用が大切になる<sup>7)</sup>。仮説—実践—検証—現状分析は単品管理サイクルと呼ばれるが、より良い仮説を立てることが最も重要になる。

単品管理の目的は、売り切って売り逃さない、つまり、機会損失と売れ残りのロス（廃棄や値下げによる損失）を最小化することである。単品管理サイクルの検証では、機会ロスと廃棄ロスに注目し、POS データによって曜日、客層、時間帯などとこれらのロスの発生状況との関係を見ながら問題個所を発見し、発注の修正による品揃えの改善、商品レイアウト・棚割を再検討する。機会損失の発生する原因は、過小な発注による品切れ（欠品）である。さらに、広い意味では、店にあっても陳列方法などの販売方法が未熟なために起こる売り逃しも含められる。

廃棄ロスへの対処は、機会ロスとはやや違ったアプローチが必要になる。廃棄ロスを単なるムダな経費と考えると、必要以上に発注を減らす事になる。その結果、機会ロスが発生し売上が下がることになる。死に筋から出る廃棄ロスは全く無意味であるが、廃棄ロスを、欠品や品薄感を避けるための投資であると考え。廃棄率の低い商品は、売上を伸ばす方向で考え、重点商品や売れ筋商品の中から出る廃棄ロスはやむを得ないと考える。

### 2.3 店舗での POS システム利用の事例<sup>8)</sup>

イトーヨーカ堂新川店（札幌市）は90年2月に開店している。開店準備には約1年半かけており、事前の調査では、当店の商圈内の顧客層は年収が高い層が多かった。実際にやや高めの商品が売れた。また、競合店についての調査も行われ、開店時における店舗設備や品揃えに反映されている。これらは、個店対応の店長の権限として行われた。

店内の組織は、衣料・住居・食品・オペレーションの4部門となっている。店長の権限は大きく、新店舗の中身については、売り場構成、品揃え、内装、エスカレーターの数まで決定できる。例えば、開店時、家電売り場を置かなかった。これは、量販家電専門店などの競合店の存在や、家電市場が飽和状態にあるためであった。家電売り場がないことに対して顧客からは大きな苦情は出なかった。

分散処理型システムの導入以前は、衣料品の絶対単品レベル（色・サイズ別）の売上集計・分析結果を早く知りたい場合、手作業に頼っていた。91年10月以降は、翌日にはコンピュータによって確認できるようになった。発注については、日配品のほかは週2回発注・2回納品となっている。発注データは全て本部経由で取引先へ送信される。オーダーブックは全店統一仕様のものが使われているが、個店ごとに陳列棚や扱い商品が違うので、それに合わせた内容になっている。商品マスタのメンテナンスについては本部で行っているが、商品の中で一定の期間全く動かないものは、本部のバイヤーの判断でマスタから消去される。バイヤーは、食品ではブロック別にいるが、衣料品については東京にのみ存在する。鮮度が重要な日配品や地元の嗜好に対応しなければならないものは、地元仕入れが行われている。集約配送や共同配送も一部では実施されているが、アイテム数が多く

7) 鈴木・矢作 (1993)。

8) イトーヨーカ堂新川店（札幌市）での聞き取りによる。

(20万アイテム程度)、セブンイレブンのような物流システムにはなっていない。

店内には正社員約90人、パート社員約160人のほか、アルバイトが100人程度おり、パートでも約8割近くが発注業務をこなしている。発注業務をするパートも始めは全くの素人であったが、4週間程度で1人前の仕事をこなせるようになっていく。POSデータを活用した発注業務に関して、新人パートへの教育は特別のものはない。周りの誰もがやっているので当然と言う雰囲気になっている。入社1週間程度から季節変動の少ない商品から手掛け、徐々に季節商品など難しいものの発注に移行している。当初は、パートは単純労働のみであったが、自ら発注計画を立て発注作業を行わせるなど、責任を持たせている。このことが、退職率を下げる要因にもなっていると思われる。発注行為をパートにも任せているのは、発注担当者を分散し、1人1人の責任範囲を狭めることで、自らの発注担当分の発注精度を向上させることにある。

既に述べたように、POSデータは、各担当者が自らの仮説に基づいた発注の結果を確認するために活用することが基本的考え方である。ただし、確認できるデータの範囲は利用者のレベルによって決まっており、全てのデータを確認できるのは店長のみである。各担当者は、原則として関係する売場のデータのみを見ることが出来る。仮説については、発注する者が1枚にまとめており、事務室の壁に掲示され情報の共有化がなされている。たとえば「秋刀魚のしっぽと頭を落として、蒲焼きにすると売上が伸びる」といった具体的内容のものである。仮説の設定にあたっては、仮説設定の根拠や経緯がよく分かるように、新聞・雑誌などの記事の切り抜きが添付してあるものもある。発注担当者は、店内の4台の端末から売上状況を確認し、仮説の検証を行う。そして、その結果についての理由を同じ仮説設定の用紙に記入して反省点を添付している。このような仮説設定の過程の中で、必要なら売り場レイアウトの変更に関する

権限がパートに対しても与えられている。

POSデータを活用して死に筋をカットしていただくだけでは、売り場は縮小均衡していく。したがって、仮説をたて、新商品投入のシナリオを描いていくことが重要になる。店内では、仮説設定を支援するために「生活カレンダー委員会」を設けて、パート社員が地域の小・中学校の遠足、運動会、修学旅行や町内会行事などに関する情報を出し合い、行事予定表(生活カレンダー)を作成している。この中には、各行事とともに店内に品揃えすべき商品が書かれている。

### 3. チームMDと組織改革<sup>9)</sup>

#### 3.1 単品管理の限界とチームマーチャンダイジング

単品管理は、在庫回転を高める装置として、つまり売場に並んだ商品を売り切るために役立ってきた。1994年に、世界最大の小売業ウォルマートが、イトーヨーカ堂との提携に関心を示したのが、単品管理による在庫回転率を高めるためのノウハウの取得だった、とも言われている<sup>10)</sup>。しかしながら、イトーヨーカ堂自体は単品管理から次の段階への模索が行われた。「当社ではこれまで単品管理によって在庫回転を高めることに努めてきた。今、力を入れているチームマーチャンダイジングに磨きをかければ、将来、在庫回転率を今の倍にすることだってできないわけじゃない。そこで重要になるのが、本当に売れる商品をどうやってそろえていくかということだ。」<sup>11)</sup> という鈴木社長の言葉は、イ

9) 3章全体を通じては、イトーヨーカ堂本社広報部での聞き取りのほか、同社提供の『IYグループ四季報』『NEWS RELEASE』ほかの広報誌や社内資料、石井・小川(1996)、野村(1997)、週刊東洋経済(1993年11月17日号)を参考にした。

10) 日経ビジネス(1994年9月5日号)。

11) 前掲誌、26頁。

トヨーカ堂の単品管理に対する考えを的確に表している。既に、単品管理はかなりの水準に達したが、それは、小売マーケティングの一部に過ぎない。店舗での品揃えは、チェーンストアである限りは、基本的には本部のバイヤーの用意した商品の中からという制約がある。したがって、バイヤーのレベルでの品揃えという問題がある。バイヤーの仕事は、商品の仕入れルートを開発することから、更に、商品そのものの開発へ発展していかざるを得ない。

近年、マーケティング・チャネルメンバー間の関係で、特に注目されるのは、パートナーシップや戦略提携<sup>12)</sup>と呼ばれるものである。これは、大規模小売業者とメーカーの間の取引に関して、近年になって見られる現象である。小売業者とメーカーは、これまで、流通業者がバイイングパワーを背景に有利な取引条件を要求するような、取引に関して敵対する関係にあった。パートナーシップや戦略提携では、両者共に利益となる新しい流通システムの構築が、目指されるようになった。

チーム MD は、日本における製販提携の事例と言える。イトヨーカ堂グループでは、チーム MD を、「お客さまが、いまどんな商品をお求めているのかという情報を、商品開発～製造～物流～販売というすべてのプロセスで共有し、それに基づいて商品開発を進めるもの」<sup>13)</sup>と説明している。従来の商品計画は、有力なメーカーや問屋を取引相手として確保し、バイヤーがそこから商品を選び取る、セレクトバイイングが中心であった。このやり方では、今日、小売業は顧客のニーズに対応することが難しくなってきた。

チーム MD は、顧客に近い立場にある小売業が、消費者情報を集め分析を行い、その情報をオープンに生産サイドに知らせることによって、顧客のニーズに合った新商品を開発するこ

とを目指した。同時に、欠品による機会損失や発注し過ぎによる廃棄や値下げのロスを削減していくことを目標にしている。このため、メーカーの側も、素材や製造などにおける情報をオープンにし、互いに情報共有することが前提となってくる。

### 3.2 リスクマーチャンダイジングと衣料品流通の仕組み

イトヨーカ堂が、チーム MD との関連で、業務改革の重要な一環としてすすめているのが、1990年に、リスクマーチャンダイジング（リスク MD）と呼ばれる、返品しない完全買取仕入を開始している。従来、百貨店をはじめとする大手流通業者において、特に衣料品分野では返品を前提にした仕入が行われてきた。

しかし、イトヨーカ堂では、取引先との契約において「お取引先との契約残商品の完全買い取りを実施し、契約完了時点で引き取れなかった商品については引き取り完了までの金利、倉敷料を負担する」というリスク MD を開始した。売れ残りや、欠品を出さないために、週単位での商品計画の見直し、商品部と販売部門での連携の強化など、実需動向に応じて商品を柔軟に供給できる生産・物流体制の確立をすすめた。

返品はしないので、最終的な売れ残りはそのまま廃棄損になり、これまで以上に何がどれだけ売れるかを真剣に考えことになる。このような、本部のバイヤーや店舗での販売担当者の意識改革が大きな目的でもあると考えられる。完全買取仕入開始後、廃棄損は、91年60億、92年40億と言われ、衣料部門粗利益で見ると、92年2月期で前期比0.8%減の34.6%であった<sup>14)</sup>。

リスクマーチャンダイジングを実行し利益を出していくためには、値下げロスや廃棄損、機

12) 渡部 (1997)、尾崎 (1998)。

13) 『IY グループ四季報』43号、1994年、9頁。

14) 木下 (1996)。

会損失を出さない新しい仕組みが必要になる。売り切ると同時に追加発注ができる仕組みである。一般に、ファッション衣料品に関しては、アパレルメーカー（アパレル製造問屋）<sup>15)</sup>は商品が売り出される3、4ヶ月前に商品展示会を開き、そこで小売店からの仮発注に対応して販売計画をたて、シーズン前に一括生産する。ファッション衣料品は、流通の延期・投機の理論で言えば、極めて投機的性格を持っている。そのため、小売側では、追加の補充発注がしにくい。売れ筋商品は欠品のままになり易く、死に筋商品や、たまたま仕入れられた商品がある売場では顧客を満足させられない。売れ残りの商品は返品するか、値下げして見切り処分するか廃棄するしかない。

もし容易に追加発注できる仕組みがあれば、初回の注文量を最低限にすることができる。そのためには、注文に応じてすぐに生産できればよい。何がいつ何枚売れたかという情報がリアルタイムで製造段階に伝わる仕組みが必要になる。製造段階でもできるだけ在庫を持たずリスクをできるだけ回避する。例えば、製造工程では生地段階で在庫を持ち販売情報に合わせて染色縫製し出荷する。

このように、チームMDは、新商品の開発と同時に、QR（クイック・リスポンス）の取り組みでもあった。QRはもともとアメリカで始められたもので、百貨店などの大手小売業者のPB商品に適應して成功したといわれている<sup>16)</sup>。日本ではアパレルメーカーが主導で始められた。その理由は、返品が商慣習となっている日本では、実際にリスクを負うのはアパレル

メーカーだからである<sup>17)</sup>。しかし、アパレルメーカーとしてはできるだけ返品を出さないようにしたい。同時に派遣店員を出すことによって、商品管理を自らが行うようになった。このような日本の商慣習のもとで、アパレルメーカーが短日数で小ロット生産方式のQRに取り組んだ。オンワードを例にとると、生産の側では「従来はあらかじめ染色したものを仕入れたが、一定量は無地のままで待機させ、追加で染色の支持をだす体制に変えた。生地の手当てを柔軟にすることで、追加分の半分は売れているものの追加生産、残りの半分は必要に応じて新規にデザインする体制」<sup>18)</sup>によって、販売の側では単品管理によって先を読み、必要量を作って売る体制を実現しようとした。

### 3.3 バイヤー業務の確立と商品部の組織改革<sup>19)</sup>

イトーヨーカ堂は、チームMDの実行と関連して大規模な組織改革を実行している。1990年に、営業本部に属する商品部が、GMD（ゼネラル・マーチャンダイジング）事業部とFMD（フード・マーチャンダイジング）事業部の2部体制から、衣料事業部、住居事業部、食品事業部の3事業部制に移行した。また、新たにSV（スーパーバイザー）部が設置され、販売事業部、商品3事業部、SV部の5部門が営業本部の下に並列した。

以前のスーパーバイザーは、店舗のストアマネジャー・統括マネジャー・担当マネジャーに対応して3種類のスーパーバイザーがあり、販売事業部や商品部に属していた。これをやめ、衣料SV部、住居SV部、食品SV部の三組織

15) 織研新聞編集局（1997）によると、アパレルメーカーは、一部の大手企業等を除いて自社で縫製工場を持つものは少なく、外注生産を行っている。マスターパターンと呼ばれる型紙だけは作成するが、外注管理を主に行なう。そのため、アパレル（製造）問屋とも言われる。

16) 松尾編著（1997）。

17) 日本経済新聞社編（1993）によると、商慣習と

しての「返品」は、戦後、百貨店で始まった。1953年、オンワード樺山が、百貨店に対して売場を確保するために委託販売という形で、シーズン終了後の売れ残り品の返品受け付けを提案したことが始まりと言われる。

18) 日経ビジネス（1994年11月28日）、42頁～43頁。

19) 緒方他編（1992）、木下（1996）。

が属するSV部が独立した。また、衣料事業部、住居事業部、食品事業部内では、新たにDB(ディストリビューター)部が独立した。そして、商品開発部が廃止された。この組織改革のポイントは、BY(バイヤー)、DB、SVの3機能の確立である。特に、BYの業務を絞り込み、348人から180人と半数近くまで減少した。逆に、DBは160人から200名に、SV(スーパーバイザー)は170名から240名に増加された。BYの仕事は、商品開発、産地開発、ルート開発という仕事であることが確認された。DBの仕事は店舗売場での陳列数量と各店への配分の決定、SVの仕事は店舗の運営指導である。この3職種の業務の確認によって、バイヤーの本来業務への集中を図ったのである。

続いて、衣料品事業部で仕入れ体制の改革が、1992年に開始されている。従来、衣料品事業部は、紳士衣料部、婦人衣料部、子供衣料部、肌着部、服飾部、衣料専門店部と売場別に分かれ、仕入れ体制も同じように分かれていた。新体制では、その中で、セーターとジャンパーの2つの服種が取り出されて、セーター・ジャンパー部が新設された。これまでの売り場別の組織を、セーターとジャンパーで串刺ししたもので、売り場別(客層別)仕入れ体制から、服種別(商品別)仕入れ体制への第一歩となった。この目的は、仕入れの統合、情報の共有化である。このとき、セーター・ジャンパーを担当するバイヤーが30人から9人に減少している。

1993年から94年にかけて、前年の改革が徹底されバイヤー部門が服種別(商品分類別)に全面的に移行した。バイヤーは、スーツ・フォーマル部、スカート・パンツ部、シャツ・ジャンパー部、ポロ・セーター部、肌着部、服飾部と服種別に再構成された。これによって、従来、例えばポロシャツを仕入れる場合、婦人服担当、紳士服担当、子供服担当が別々に対応していたのが、窓口が一本化し、一人のバイヤーがより大量の商品を担当するようになった。これによって、いっそうの統合と情報共有が図られ、専門

化、効率化が進むことになった。ディストリビューター部門は、以前と同様に売場別分類のままなので、バイヤーの組織分けとは相違する。

この組織改革は、その後、1996年衣料品部門の見直しで、ふたたび、婦人、紳士、子供などの客層別組織に戻っている。イトーヨーカ堂ではこれをコーディネート分類と呼んでいる。これは、単純に元に戻したということではなく、バイヤー業務の確立、仕入れ統合と情報共有の成果の上に、コーディネートを重視した体制にしたものである。素材や機能に焦点を当てた大量生産型衣料品の開発では一定の成果をおさめたが、今後、ファッション性の強い商品を強化していく必要がある。機能からファッションへの発想に転換するために、服種(モノ)から客層(顧客のニーズ)に着目する組織に戻した。この改革も、マーチャンダイジングの見直しと強化が継続して行われた結果である。

#### 4. チームMDによる新製品の開発<sup>20)</sup>

##### 4.1 新合繊ポロシャツの開発概要

完全買取の開始や組織改革の後、衣料品での最初のチームMDの成果として公にしたものが、この「新合繊ポロシャツ」の開発である。イトーヨーカ堂では、30・40歳代の主婦を対象にした調査で、吸湿性がありながら発汗性に優れ、耐久性のあるポロシャツが求められていることがわかった。当時、似たような機能を持ったポロシャツはデパート等で6,000円から12,000円で売られていた。次節で見るように、チームMDの各社が協力することによって、品質を落とさずに2,900円の小売価格を実現できた。発売当初1年間で80万枚を売り、翌年は100万枚を目指すまでに成功した。

20) 4章全体を通して、NHK総合テレビ「ポロシャツは半値で出来る」(1994年7月3日)、イトーヨーカ堂本社広報部での聞き取り、同社提供資料、石井・小川(1996)、野村(1997)を参考にした。

これは、92年に春夏用半袖ポロシャツの開発から始まっている。まず、仕入れ・売場が別れていた紳士・婦人・子供用で、共通の素材を使ったポロシャツの商品開発が試みられた。素材は日清紡のカリフォルニア綿を使った商品であった。しかし、まだこの商品では縫製メーカーの統合はされず、以前の売場分類別で相違する工場が使われていた。その後、素材に新合繊を使ったポロシャツが開発され、紳士物の販売から始められた。当初、婦人物では担当者の反対があったため、1993年夏に婦人物でテスト販売が行われた。その結果が良好で、紳士・婦人・子供用の秋冬物長袖ポロシャツから、新合繊で素材が統一された。この新合繊は、クラブウのスポーツ向け新素材で吸湿性耐久性に優れていた。同時に完全に服種別仕入体制に移行した。

94年の半袖ポロシャツからは縫製メーカーも1社に統合され、素材である織布を提供する「クラブウ」、染色加工の「東海染工」、縫製を「シキボウナシス」、アパレル問屋の「東京マルト」、小売販売の「イトーヨーカ堂」によるチームMDが完成された。クラブウと東海染工が、新商品の生地のため形態安定加工技術を開発し、この年秋冬物から、同価格でこの新機能が加わった。

イトーヨーカ堂は、これまで販売するだけだったが、生産に積極的に関わり、販売動向に生産サイドが迅速に対応できる、短納期の仕組みを作った。ポロシャツの生産・流通では紡績・縫製・染色・アパレル問屋などの会社に関わるが<sup>21)</sup>、売り場ごとに各業種で多数の企業が生産に関係していた。これを変えて、製造時間の短

縮を図るため、業種ごとに1社の会社に業務を集中させた。参加した企業がコストを明らかにして、コストダウンを図ると共に、これまでの仮需構造から、実需構造つまり実際に売れる数量に合わせる新しい仕組みを作った。

アパレル業界では素材・染色・縫製などで生産系列化がなされているが、チームMDでは系列を超えた共同開発が実現された。つまり、シキボウナシスは、クラブウの競争会社であるシキボウの子会社であり、従来なら一緒に仕事をすることは考えられないことであった。イトーヨーカ堂がコストと生産面の能力からシキボウナシスを選んだ。また、チームMDはアパレルを排除せずその強みを利用している。郊外型専門量販店などの小売業者が自社商品を開発する場合、アパレルなどの中間業者を排除することが多い。この場合は、小売業者がアパレルメーカーを排除しアパレルメーカーの機能を自らが持っている<sup>22)</sup>。これは、コスト削減のために行なわれる。イトーヨーカ堂はアパレルの持っている機能を積極的に活用するため、アパレルメーカーを排除しなかった。この違いは、チームMDは価値訴求型であるのに対して後者の郊外型専門量販店は基本的には価格訴求型のためであると思われる<sup>23)</sup>。

#### 4.2 チームMDメンバーによる作業の変更とコストダウン

チームは、従来の生産・流通方法で、新合繊ポロシャツのコストを試算し、販売価格を出した。週に2,200着売れた場合で、素材費999円(生地・付属品・染色)+加工費980円(縫製・

21) 衣料品の製造・流通過程を川にたとえ3段階に分ける。川上の合繊メーカーとテキスタイルメーカーの関係は複数のケースがあるが、李(1998)によると、合繊メーカーが織物の生産を長期的な賃加工システムで下請け企業にやらせる、PT(production team)システムの割合が高い。福岡(1996)によると、PTが組織化される主要な目的は、新合繊の開発と生産である。

22) 長銀総合研究所(1997)。

23) 有力なNBメーカーが少ない商品分野において「価値追求型」のPBを中心に開発を進めている。イトーヨーカ堂の場合も「価格訴求型」のPB商品もなかったわけではなく、「カットプライス」というトレードオフ型のNB価格差20~30%のPBがあったが、90年ころから生産、販売を全的に中止している。高谷(1994)参照。

アクセサリ) + 卸売マージン (物流企画費) 660 円 + 小売マージン (店舗費) 3,261 円 = 5,900 円となった。しかしながら、チームの各メンバー同士の話し合いで、以下に示すさまざまな工夫で、2,900 円までの大幅なコストダウンを実現した。

イトーヨーカ堂では、これまで直接の取引先であるアパレル問屋しか知らなかった。しかし初めて、それから先の素材段階までさかのぼって生産段階を再点検した。その結果、同じ素材の商品が 100 以上のルートから入ってきていることがわかった。これは、仕入れが 4 つの売場 (紳士部、婦人部、幼児部、男児部) ごとに別々に行われていたためである。素材から加工への流れで、全く同じ素材でも複数のルートを使っているケースもあった。近くに工場があるのに遠くの工場を使うこともあった。そこで仕入れ窓口を服種ごとに一本化し、物流・加工・素材を担当する企業を原則各 1 社に絞った。企業の選別には、品質管理部門の担当者がある程度選別したリストを作り、さらに直接行って調査した。

素材に関しては、クラボウ (愛知県安城市にある紡績メーカー) で糸から生地までを作った。ここで生産されたポロシャツの生地は、縫製会社 (秋田県仙北郡太田町のシキボウナシス大田工場) に運ばれる。初めて紡績会社がライバル関係の縫製会社と組んだ。これら 2 社が話し合い、紡績会社は布幅を新たに設定し直した。以前の 160 センチ幅の場合、2 着分単位の生地を裁断して 21.8% の無駄がでた。それを新しく 180 センチ幅に設定して 6 着分単位の生地とし、裁断で出る無駄を 13.6% まで少なくした。紡績会社では綿から糸を作る工場と、糸から生地を作る工場を 1 ヶ所にまとめた。これらことから、1 着当たり 209 円のコストダウンを達成した。

チームに参加した染色会社は、普段 7 つの染色釜で、1 日平均 50 社から 60 社の注文に対応している。ファッション衣料では、色が売上に

大きく影響を与える。このためアパレルメーカーから色の変更要求が頻繁に行われたので、納期を守ることが非常に難しかった。チーム MD では、大量発注で前もって優先的にいくつかの釜が確保されるため、計画的生産が可能となり納期が守りやすくなった。通常の生産ではかなり前に生産するため、例えば秋冬物の染色のピークは夏に来る。チーム MD では生産現場から販売までの時間が短縮されたので、前もって生産する必要がなく、染色会社が暇な秋にピークが来る。このため、年間を通しての安定した生産になり在庫量が減り、染色段階で 1 着当たり 97 円のコストダウンになった。

アパレル問屋では、縫製された製品を小売店別に仕分けし値札付けして小売店に出す。値札付け作業は、同じ商品でも小売店によって違う価格の場合もあり、チームに参加した問屋はこれまで、3 人 1 組で、平均して 15 人が 1 度に作業をしていた。値札付作業を、問屋からの縫製メーカーの工場で行なうように変更した。これは、縫製メーカーの工場では主にイトーヨーカ堂向け製品だけになったので、値札付けは 1 人か 2 人でできるためである。問屋では、仕分けが簡単になって、1 着当たりの経費は 424 円削減され、卸売マージンが 236 円になった。

縫製メーカーでただ 1 社が選ばれた工場では、発注量がこれまでの年間 30 万枚から 80 万枚に増加した。このため、秋田県内に 2 ヶ所に分かれていた裁断工場を 1 ヶ所の新工場にまとめられた。作業工程を秒単位まで分析し、コの字型の裁断機の配置を I 字型に変えた。スペースが広がり無駄な移動がなくなり、布一反を裁断するのに歩く歩数が約半分になり、以前の 1 日最高 2,500 枚の裁断から 4,000 枚に増加した。ポロシャツの縫製では、熟練度が生産性に影響を与える。以前は縫製の作業員 95 人のうち、ポロシャツを専門にしていたのは 30 人あまりだった。大量受注によって 70 人以上を専門作業員と当てることができたので、生産性がおよそ 20% 上がった。裁断でのムダの削減、縫製段階

での生産性の向上などで、加工賃が980円から644円になり336円のコストダウンとなった。

小売店では、同じ衣料品でも、色・サイズで何10種類とあるので、一定枚数（例えば3分の1）の売れ残りを前提として、商品を仕入れ、高めに価格付けをする。売れ残りを出さないように発注（適正発注）・納品できるのなら、小売マージンを1,934円削減できることが試算された。イトーヨーカ堂が完全買取制をとったこと、チームメンバー各社で情報共有したことで、発注から納入まで最短1週間となり、適正発注が可能になった<sup>24)</sup>。小売段階では、POSシステムを活用し販売数量を予測し発注することで売れ残りを減らすことに成功した。

結果として、5,900円のポロシャツが適正発注で小売段階で1,934円を削減でき、問屋で植札付けがないので424円コストダウン、縫製段階のスケールメリットで336円コストダウン、染色段階の生産管理で97円、系列を排除した紡績・縫製の段階で209円のコストダウン。ここまでの計算で2,900円（5,900円-1,934円-424円-336円-97円-209円）までポロシャツの価格を下げられることになった。

#### 4.3 チームMDのその後の展開

アパレル部門でのチームMDは、イトーヨーカ堂グループの中では、新しい取り組みであり成功ばかりではないが、新合繊ポロシャツ以降の成功例として、カシミヤ100%のコートや新型ブラジャーの「やわらかフィットブラ」が知られている。「やわらかフィットブラ」<sup>25)</sup>の開発は、小売業からの新商品アイデアの成功と、

その商品開発期間の短縮が顕著に実現された例である。この企画は、1994年11月に、イトーヨーカ堂からグンゼに持ち込まれた。製品コンセプトは、主婦層をターゲットとし「ワイヤを使わずに、素材の柔らかさを生かしながらも、ワイヤ入りと同等のフィット感が得られる新商品」であった。このコンセプトには、矛盾した2つの発想が入っており、当初、グンゼは難色を示した。しかし、生産サイドが説得され、ファッション性が犠牲にされても痛みの無さや動き易さを優先するというので、開発が始められた。

素材は東レ、アパレルはグンゼが担当し、95年2月初めてのチームとして会議が行なわれた。商品の開発期間について、メーカー2社は最低1年の期間を主張した。イトーヨーカ堂は年度内の発売開始を主張した。その根拠は「素材メーカー、アパレル、小売がばらばらに行動する時は、各社が個別の問題点を完全につぶさない限り、プロジェクトが先に進まない。しかし、チームで常に連絡を取り合っていれば、合意ができた部分から仕事を先行させることができる。」<sup>26)</sup>と考えたからである。製品の完成度についても小売と生産サイドでは認識の違いがあったが、消費者のニーズを背景に、やわらかさを優先する製品が完成され、イトーヨーカ堂の主張に沿って、95年9月に販売開始できた。販売データは1週間単位でメーカー2社に知らされ、それに合わせてメーカーは素材などを早めに準備できる。ほかのノンワイヤブラより価格が高かったにもかかわらず、これまでにないヒット商品になった。商品1つずつ箱詰めにして販売するアイデアも採用され、それによって商品の特徴を消費者に伝えられ、店頭の在庫管理がしやすくなったと言われる。

また、1995年の「ウォーク・プリュ」も消費者のストックングに対する様々な不満を吸収して、東レや伊藤忠グループと共同開発したも

24) 石井・小川(1996)によると、イトーヨーカ堂の年間販売計画量が決まると、生産サイドでは月ごとの変動(3・4倍)も考慮し月別の生産能力を準備する。また、各店のPOSデータ(毎日の販売枚数、先週の仕入枚数、在庫数)や、各店からの様々な要求が生産サイドに伝えられ、生産サイドでは追加注文に備える。

25) 日経ビジネス(1996年9月30日号)。

26) 日経ビジネス編(1997)26頁。

のである。素材や機能に特徴がある大量生産型衣料品では一定の成果をおさめたが、今後の課題はファッション性の強い製品開発力の強化であると言われる。このため、1995年以降、国内大手アパレルメーカーと提携したブランドや、海外のデザイナーからの情報をもとに開発したブランドを導入している。

チームMDは、衣料品以外の全ての商品部門において行われている。例えば、家電では「ザ・キッチン」がある。調理家電6品目で、メーカー各社とチームを組み開発したもので、各社のNB商品の中から選ばれたものに統一のカラーコーディネートしたものである。

また、玩具の分野では、小学館から「コロコロコミック」のロゴを看板に使える権利を取得し、漫画雑誌「月刊コロコロコミック」をもとにヒットした商品を集めた専用の売り場を1996年に作っている。編集部から事前に雑誌掲載情報の提供を受け、仕入れに役立て、逆に、玩具メーカーや編集部に販売情報を提供している。ヒット商品の優先的仕入れや、品切防止に役立っている。商品開発ではないが、チームMDの手法を活用して成功した例と言える。

また、イトーヨーカ堂グループとしても共同で商品開発を進めようとしている。このため、「グループMD委員会」を開催し、グループ各社のバイヤーが参加し商品開発をしている。また、商品ばかりでなく、食品トレーのメーカーを共通にするなどグループとしての総合力を発揮している。

## 5. 小売マーケティングにおける組織学習

### 5.1 単品管理における組織学習

企業にとっての重要な経営資源は人であり、さらには、その知識と行動様式である。組織として、その知識や行動様式を蓄積し、新たに蓄積し直し、改善する行為が不断に継続することが要求される。それを「学習」の概念でとらえることができる<sup>27)</sup>。「組織が、単に個人の学習

の集計としてではなく、全体としてこの知行体系を蓄積・変革していくことを組織学習という<sup>28)</sup>。組織学習を、Huber (1991) は、情報獲得、情報流通、情報獲得、組織記憶の4段階の過程として、説明している。「情報取得は知識が得られる過程である。情報流通は相違する源からの情報が共有されそれによって新情報あるいは理解に導かれる過程である。情報解釈は、分配された情報が一つ以上の共通に理解された解釈を与えられる過程である。情報記憶は、知識が将来使用されるために蓄積される手段である。」<sup>29)</sup>

また、March and Olsen (1976)<sup>30)</sup> は、個人の信念、個人の行為、組織の行為、環境の反応という学習サイクルを示している。このフレームワークを使ってLee, Courtney, and O'Keefe (1992) は、組織学習を環境との関係で、組織は、環境との相互作用によって、あるいは自らと同じような環境と相互作用している他の組織を観察して学習するとし、「個人の行動が、環境と組織の相互作用を引き起こし、環境が反応し、その反応が個人によって解釈され、個人は因果（行為-反応）関係についての信念を更新することで学習する。」<sup>31)</sup>という循環的プロセスとして説明している。

個人は、組織のメンバーとして情報を共有し、共有された信念、仮定、規範の形で組織記憶を創造する。この組織記憶が、その後の、個人と組織の行為を導く。個人が、組織記憶が発展していくための基盤となる。組織が環境に働きかけた結果としての反応を、組織メンバーとしての個人が観察分析する。それによって、個人は自らの信念や知識を変化させ、個人的レベルで学習が起こる。その結果、個人レベルでの行動の変化を起こし、更に組織行動の変化へと導く

27) 組織学習論の系統については安藤 (2001)。

28) 石井・奥村・加護野・野中 (1995) 121頁。

29) Huber (1991) p.90.

30) March and Olsen (1976)。

31) Lee, Courtney, and O'Keefe (1992) p.23.

と考えられる。

マーケティングにおいては、顧客の集合体である市場こそが最重要な環境になる<sup>32)</sup>。その場合、イトーヨーカ堂の単品管理における「仮説の検証」の行動において、仮説を立てて発注しその結果をPOSデータで確かめるという一連の行動は学習行動である。つまり、個人の発注行為が、小売企業と市場の相互作用を引き起こす。つまり、顧客の反応が起こり、予想した売上が達成されなければ、発注の前提となった考えつまり「仮説」が正しくなかったことであり、それが修正される。その修正は、因果関係についての個人的信念の更新である。

経験による学習で障害となるのは、行動の結果を行為者が認識するまでに要する時間である。この時間が短いほど学習が容易になる。POSシステムの役割は、顧客の反応結果が整理された形で素早くフィードバックされることである。したがって、POSシステムはコーザルデータを提供し、意思決定（発注）支援システムとして機能しているが、同時に、学習行動の支援として機能している。

イトーヨーカ堂では、小集团的活動や壁に仮説や検証結果を紙に書いて事務所の壁に貼るといような、情報共有の活動が為されていた。これによって、信念や知識が組織として共有される。このことは、商品本部のバイヤーなどにも当てはまることである。また、店舗運営を指導するスーパーバイザーは、情報や信念の共有化に役立つものである。

情報共有は、店舗の日常作業レベルだけでなく、新商品開発や販売のための情報・ノウハウを互いに得ることや、組織としての理念・目的を共有することでもある。その手段の一つは直接主義である。毎週開催される店長会議は、全国の店長が集められる。また、春と秋に8,000名以上の幹部が集まる「経営方針説明会」の開

催がある。このとき、社長が、現場の幹部に直接語りかけたり問題点を指摘することによって、参加意識を強めたり学習効果を生み出していると考えられる。

## 5.2 個店主義と組織慣性

たとえ個人が学習しても、その知識を基礎に、組織として学習することが困難な場合がある、組織として学習を阻害する慣性が生じるからである。慣性は企業が現状のままでありつづける力である。March and Olsen (1976)の学習サイクルの中で、他の組織を観察して、個人の信念が変化しても、個人の行為が変化しない場合がある。当然、その後のプロセスである組織の行為も変化は起こらない。学習サイクルが断絶する場合である。役割制約的経験学習と呼び「円環は、役割規定や標準実施規定の制約によって切断されている。この状況は、組織行動のある重要なダイナミクスを現わしている。複雑な組織（あるいは社会構造）についての顕著な事柄の一つは、組織が個人の学習にもとづく行動の修正を抑え込むことができることである。」<sup>33)</sup>

引用されているような慣性は、イトーヨーカ堂の個店主義を抑制する例で見ることができ<sup>34)</sup>。2001年、八王子店（東京都八王子市）店長の戸田氏は、地元で評判の店で作られている豆腐のおいしさに感激し、自店でも販売したいと考えた。しかしながら、「商品部は『正確な納品時間を守ってくれる保証がない』『コンピューターを使った自動発注ができない』などと理由を並べ承諾しない。戸田氏は商品部出身のため、仕入れの事情に精通しており、『いろいろ理由はつけるが、彼らにとって、全店で売れない商品は手間がかかるし、売上貢献度が低いと考えているのです。』」<sup>35)</sup>からわかるように、仕入れ

33) March and Olsen (1976), 邦訳 89頁。

34) 日経ビジネス (2003年7月7日号)。

35) 前雑誌, 40頁。

32) Sinkula (1994) では、マーケティング情報の処理の観点から組織学習を扱っている。

を担当する本部商品部では、当初難色を示した。チェーンストアの運営は基本的には、本部の一括仕入れである。最大公約数的な品揃えによって、均一の品質やサービスで、安く良い商品を提供できることが強みであった。一方で、90年代の初めから業務改革では、個店対応・個店主義という地域に根ざした店舗運営が叫ばれてきた。チェーンオペレーションは、これまで総合スーパーとしての強みを生み出してきた。本部の考えるフォーマットと地域ニーズとの間の乖離を、個店主義によって、部分的に徐々に修正しようとしてきた。しかし、慣性は、「既存の知識を徐々に改善するような学習（既存の知識の活用）活動を組織が完全には実行できないということから生じる。」<sup>36)</sup>と言われるように、ひとたび利用され成功したチェーンオペレーションから逸脱するような活動は、慣性によって阻害されやすいのである。

いったん拒否されても戸田店長は、本部側に懸命に要請し、最後は豆腐の仕入れを認めさせる。その結果は、大成功でこの豆腐は顧客の大きな支持を受ける。この後も戸田氏は、商圈の特徴にあわせ、独自商品の調達に力を入れ品揃えの幅を広げた。八王子店の売上は、毎年2ケタ増収を続け、4年後実績が認められ、売上高最大の武蔵境店の店長に就き、2003年に、店長として初めて取締役役に就いた。この例は、経営方針としてあげているものでも実際の現場で具体的に実行されるのがいかに難しいかを示している。実行の結果は知識・信念の組織としての共有化を通して組織学習に寄与している。企業のトップは、昇進と言う形で、メッセージを組織全体に送ることによって、学習を強化している。

### 5.3 チームMDと組織間学習

店舗での発注・品揃えや本部でのセレクトバイイングにおいて、いかに組織学習を通して組織能力が向上しても、それは、一定の限界を持つものである。チェーンオペレーションの弱みが個店主義によって徐々に修正されても存在する限界である。それは、現行の流通システムを所与と考えることによる限界である。具体的に、問屋やメーカーなどの商品供給先それ自身が持つ限界であり、それら取引先との商慣習・ロジスティックス等による限界である。

そのような限界を打破するものとして、チームMDが形成された。取引先との単なる取引を行うという意味での流通という枠を超えた活動である。つまり、小売業が、問屋の品揃えから選択するのではなく、自らが新商品アイデアを提案し、同時に、完全買取の取引慣習を実施している。このような仕組みは新しい組織間関係の形成であり、組織学習の観点からも意味を持っている。チームMDの参加企業による、つまり、組織同士の間での学習は特に組織間学習<sup>37)</sup>とも呼ばれる

チームMDのメンバーの間には、単なる取引以上の関係がある。「組織間関係は、相互に自立的であろうとしつつ、なお相互に直接的な依存関係をもつ組織間の関係を意味している。その意味で、組織間関係は、いわゆる「市場」での取引や、組織内部の「権限関係」とは異なる関係である。」<sup>38)</sup> チームMDも、組織間関係として見ることができ、組織間関係の中での組織の学習を組織間学習と呼ぶ場合がある。この学習の特徴として、「第一に、組織が単独で行う学習よりも、組織間関係の中で行われる学習は、慣性はより少なく、柔軟なものとなること。第二に、組織内より組織間関係では異質性がより多く保持されるため、各個別組織の知識や組

36) 吉田 (1991), 52 頁。

37) 松行康夫・松行彬子 (2002) では組織間学習の定義の検討がある。

38) 桑田・田尾 (1998), 93 頁。

組織間関係全体の知識は大幅に増加すること。第三に、組織内よりも組織間関係内ではシングルループ学習だけでなくダブルループ学習も遂行される可能性が大であるため、組織および組織間関係全体の適応可能性、学習能力や容量 (capacity) が拡大されること。」<sup>39)</sup> があげられている。

組織学習には、対応的学習 (adaptive learning) あるいはシングルループ学習と呼ばれる低次レベルの学習と、創造的学習 (generative learning) あるいはダブルループ学習と呼ばれる高次レベルの学習に分けて考えられる<sup>40)</sup>。対応的学習は、最も基本的形態の学習で、認識されている場合もない場合もあるが、学習境界 (Learning boundary) とも呼ばれる制約の中で起こる。つまり与えられたコンテキスト (前提となる価値、与えられた目標や制約条件の集合) のもとで、手段や行動のエラーの修正に導かれるような学習である。一方、創造的学習はコンテキストそのものの修正に導かれるような学習である。ルーチンの作業での学習は過去の経験の延長にあるが、チーム MD では学習境界を超える学習が可能となり、創造的学習につながるものと考えられる。

従来からの一定の確かさが保証されている活動つまり内部に焦点づけられた経験からの学習に対して、新しい可能性の探究つまり外部に焦点を当てた経験からの学習があり、March (1991) は、前者を活用 (exploitation)、後者を探査 (exploration) と呼び、組織はこの2つを常にバランスさせなければならないと主張した。なぜなら前者に依存しすぎると創造的学習に導かれなくなるし、後者に依存しすぎると経費がかかりすぎるし開発途上の概念や考えを作りすぎるからであると言われる。また、「創造的学習は、学習境界を越えて、情報あるいは情報解釈の新しい方法を得るために知識開発を

必要とする...」<sup>41)</sup>とも説明され、「革新的組織変革あるいは高次学習を行うプロセスは、組織的創造プロセスを含んでいる。」<sup>42)</sup>といわれるように、企業組織の変革と言う観点からは、漸進的なものというより革新的な可能性を秘めたものである。

チーム MD の事例では、例えば、消費者と直接接する小売業がニーズを発掘し、メーカーへの情報や知識の移転が行なわれていた。メーカーは技術的な問題にこだわり、潜在的なニーズを見逃がす可能性が大きい。消費者は技術者が考えるような製品の完成度を求めている場合もある。あるいは、メーカー同士では、チームをひとつの学習主体とし全体最適化の観点から、参加企業の中での作業の組替えが行なわれ、作業の変更がなされている。

最後に、チーム MD の事例に則して、組織間における組織学習の発生と、組織間学習の捉え方について言及する。

まず、組織間学習の生起は、チャネルメンバー間の組織関係がもつ組織構造の変化に大きく影響されている事がわかる。第1に、チーム MD によって、チャネル関係におけるコミュニケーションは従来の直線的関係から星型になり、構造的に学習可能な場となった。かつては、流通チャネルの中で、メンバー同士は前後の取引相手しかコミュニケーションの機会が無かったし必要とも思われていなかった。第2に、以前の競争的な関係、つまり、取引においては一方がもうければ、他方が損をする関係が変化した。組織間関係に組み込まれていた取引慣習の変更が行われたことである。つまり、完全買取の実施によって最終的リスクを小売業がとる事で、最終製品の小売店での販売に、生産者側も意識をむけるようになった。チャネルメンバー間の関係は、協調的・協働関係になった。小売主導のもとで、新商品開発、生産プロセス、発注などすべての面で必要な変革に迫られ、知識を

39) 吉田 (1991) 55頁。

40) March (1991), Slater and Narver (1995).

41) Slater and Narver (1995) p.65.

42) 桑田・田尾 (1998) 327頁。

総動員する事が求められたのである。このことが実際の学習を発生させる力になったと思われる。

次に、組織間学習の捉え方では、学習主体をどこに置くかによって、2つの見方が可能である。チーム MD についても、この2つの両方の見方が可能である。1つは、組織間関係の中で、ある組織が他の組織から情報を獲得することによって行なわれる組織学習である。2つ目は、組織間関係それ自体が学習主体となる場合である。つまり、組織を構成員とする組織による学習である。後者はチーム MD としての学習であり、チーム MD は当該商品の開発と取引の間だけの一時的なものである。しかも、商品開発後の取引に関しても、追加注文や配送が単純なものであるならば、チームとしての活動はいらなくなる。内容的には、チームとしての全体最適化からの観点から知識の獲得が中心になる。

前者の意味での組織間学習では、チーム MD 解散後も継続していくものである。チーム MD が消滅しても個々の組織は存続するからである。しかも、それぞれの企業は、組織間の学習によって得られた知識はその後の経営活動に生かされることになる。例えば、チーム MD の成果は、イトーヨーカ堂から、グループ各社に商品開発のノウハウとして共有化される。

(本稿は、平成12年度札幌大学研究助成制度による研究成果である)

#### 参考文献

- 安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』白桃書房。  
 石井淳蔵・小川 進 (1996) 「対話型マーケティング体制に向けて—アパレル業界のビジネスシステムの発展」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社。  
 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996) 『経営戦略論 (新版)』有斐閣。  
 緒方知行・月刊「2020 AIM」編集部編 (1992) 『イトー

ヨーカ堂の「業革パート3」マーチャンダイジング革命への挑戦』オフィス 2020。

尾崎久仁博 (1998) 『流通パートナーシップ論』中央経済社。

木下安司 (1996) 『ヨーカ堂グループの物流マニュアル』ばる出版。

国友隆一 (1996) 『ヨーカ堂グループのバイヤーズ・マニュアル』ばる出版。

国友隆一 (1998) 『単品管理マニュアル』ばる出版。

黒田重雄・佐藤芳彰・坂本英樹 (2000) 『現代商学原論』千倉書房。

桑田太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論』有斐閣。

清水 滋 (1971) 『チェーン経営のマーチャンダイジング』商業界。

週刊東洋経済 (1993年11月17日号)。

鈴木敏文・矢作敏行 (1993) 「セブンイレブンの情報戦略」法政大学産業情報センター・小川孔輔編『POSとマーケティング戦略』有斐閣。

織研新聞編集局 (1997) 『よくわかるアパレル業界』日本実業出版社。

高谷和夫 (1994) 『超価格破壊と「製・配・販」同盟』産能大学出版部。

長銀総合研究所 (1997) 『全解明 流通革命新時代』東洋経済新報社。

並木雄二 (2002) 『スーパーバイザーの実務』商業界。

日経 MJ (流通新聞) 編 (2002) 『流通経済の手引き 2003年版』日本経済新聞社。

日経コミュニケーションズ (1991年8月19日号)。

日経ビジネス編 (1997) 『超「効率」小売業』日本経済新聞社。

日経ビジネス (1994年9月5日号, 1994年11月28日号, 1995年9月30日号, 1996年9月30日号)。

日本経済新聞社編 (1993) 『流通現代史』日本経済新聞社。

野村秀和 (1997) 『イトーヨーカ堂・セブンイレブン』大月書店。

福嶋 路 (1996) 「日本合成繊維産業の組織間学習」『一橋産業経営研究所』ビジネス レビュー』Vol.44, No.2。

松尾武幸編著 (1997) 『図解 アパレル業界ハンドブック

- ク』東洋経済新報社。
- 松行康夫・松行彬子 (2002) 『組織間学習論』白桃書房。
- 吉田孟史 (1991) 「間学習と組織の慣性」『組織科学』 Vol.25, No.1。
- 李 了五 (1998) 「素材メーカーの対川下準垂直統合—東レのPTシステムを中心にして」『(一橋大学イノベーション研究センター) ビジネス レビュー』 Vol.45, No.4。
- 渡部達朗 (1997) 『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房。
- Huber, G.P. (1991), “Organizational Learning : The Contributing Processes and The Literatures,” *Organization Science*, Vol.2, No.1.
- Lee, S., J.F. Courtney Jr., and R.M. O’Keefe (1992), “A System for Organizational Learning Using Cognitive Maps,” *OMEGA International Journal of Management Science*, Vol.20, No.1.
- March, J. G., and J. P. Olsen (1976), *Anbiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリソン・ユング訳 (1976) 『組織における曖昧さと決定』有斐閣)
- March, J.G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, Vol.2, No.1.
- Sinkula, James M. (1994), “Market Information Processing and Organizational Learning,” *Journal of Marketing*, Vol.58 (January).
- Slater, F. Stanley and John C. Narver (1995), “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol.59 (July).