

## ■優秀会社史賞■

『変化対応 あくなき創造への挑戦』（2007年2月 745p 27cm）

株式会社イトーヨーカ堂発行

---

イトーヨーカ堂の前身に当たる洋品店「羊華堂」が東京・浅草で開業したのは、1920年のことである。イトーヨーカ堂は、2005年、セブン-イレブン・ジャパンおよびデニーズ・ジャパンとともに、持株会社セブン&アイ・ホールディングス傘下の事業会社として再出発することになった。本書は、羊華堂開業から事業会社としての再出発までのイトーヨーカ堂の90年弱の歩みを記述した、同社が刊行した最初の社史である。本書のメリットとしては、以下の3点をあげることができる。

第1は、イトーヨーカ堂およびそのグループ会社が遂行してきた数多くの革新を、生き生きと描写している点である。羊華堂時代のVC（ボランタリーチェーン）への参加、ヨーカ堂となってからのセルフサービスの早期導入、お客様を原点にした組織図の作成、体系的な企業広告の展開、財務体質強化を念頭においた特色ある出店方式の採用（ゆるやかなペースの出店、リース方式による出店等）、二等地を商業中心地に変える「立地創造」、テナントへのフロア開放による資金調達、経済合理性に裏打ちされたドミナント戦略の推進、POS（販売時点情報管理システム）導入にあたっての十分な準備、「バブル景気」時の投資ブームに逆行した本業への集中、単品管理の徹底と商品の絞り込み、問屋マーチャングアイジングからチーム・マーチャングアイジングへの転換等々、本書には、イトーヨーカ堂グループが実行したユニークな取組みにかかわるエピソードが全編にわたって散りばめられており、読者をあきさせることがない。これらの革新は、一つの会社の成長をもたらすだけでなく、小売業全体の発展にも資するものであったから、本書は、単なる社史の域を超えて、小売産業史を学ぶうえでの必読書としての意味も持つと言えよう。

第2は、重要な意思決定事項に関して、そのプロセスにまで立ち入って、論理的な説明を加えている点である。この点が如実に表れているのは、第4章の1982年以降の業務改革に関する記述である。そこでは、問題の発生-問題の認識-解決策の立案-解決策の実施-実施過程での新たな問題の発生-新たな問題をも克服する解決策の

深化、というプロセスが、「単品管理」というキーワードを用いて、説得力ある筆致で再現されている。同様のプロセスにまで踏み込んだ論理的な説明は、イトーヨーカ堂の出店戦略の展開、POSシステムの導入、コンビニエンスストアビジネス（セブン-イレブン・ジャパン）や銀行業（アイワイバンク銀行、現在のセブン銀行）への進出などに関する記述においても、確認することができる。

第3は、人的資源の確保、育成について詳しい叙述を展開している点である。小売業においては、商品や店舗の良し悪しばかりでなくスタッフの良し悪しも、企業の競争力の強弱に直結する。この点で、本書は、品揃えや出店だけでなく人的資源に関しても立ち入った記述を行っており、バランスがとれた内容となっている。初期の人材確保難とその克服、しつけ・身だしなみを含む社員教育、社員に誠実であることをめざす福利厚生制度、挑戦重視型の人事制度改革、中国人店長の登用、CSR（企業の社会的責任）推進体制の整備などに関する叙述は、興味深い。また、特筆すべきは、本書の多くの章が、個々の事業活動に関して、その担当者の実名まで挙げて、苦勞話を含むエピソードを紹介していることである。このスタイルは、本書のリアリティと親しみやすさを高めるという意味で、効果的である。

一方、本書を通読して気になった点としては、次の3点がある。

第1は、エピソード中心の構成となっているため、時期ごとのイトーヨーカ堂の企業としての全体像が、読み取りにくい点である。各章は、大まかには時系列順に並んでいるが、時間的に交錯する記述もしばしば見受けられる。また、個々のエピソードの相互関係が、必ずしも明確でない。この問題は、各章の冒頭に、当該期の経営環境や全社的経営戦略が書き込まれていたならば、解決されたことであろう。

第2は、ストーリーは明確であるが、それを裏づける実証的データに欠ける部分がある点である。本書の編纂に際して、文書等の1次史料の発掘は、十分に行われたのであろうか。通読した限りでは、この点に関して疑問が残った。

第3は、第3章までは多数の担当者が実名入りで登場しながら、第4・5章の業務改革に関する部分については、実名入りの登場人物が鈴木敏文現会長にほぼ限定されている点である。読み終えて、この点に違和感をもつことは否定できない。

これらの点が気になるとは言え、本書が、小売業の社史の新たな水準を形成する優れた作品であることは、間違いない事実である。上記のメリットを高く評価して、選考委員会は、本書を優秀会社史賞受賞作に選出した。

（橋川 武郎）