

## ヨドバシカメラにおける価値創造型経営へのBPR

株式会社ヨドバシカメラ 栗山 豊

### 1. はじめに、『まず単品管理から』

『まっ—るい緑の山の手線』のコマーシャルソングでおなじみのヨドバシカメラが全社的な情報システム化に着手したのは、1985年、創業25年目の年である。商品のJANコード化は、一部の食品や雑貨に普及しはじめPOSの利用もようやく実用の域に達しようとしていた時期である。システム化計画を進めるにあたりヨドバシカメラの藤沢社長は、取引先メーカー、販社にJANコードの採用を要請して回り、各社の理解ある協力を見極めて計画にゴーサインを出した。

初めからJANコードによる単品の商品管理を軸にオンライン・リアルタイム処理のシステム化計画を立てた理由は、単純である。お客様は一品一品をお買い求めになる、お客様がご来店されお求めになる商品は、売場に揃えてなければならない。商品が単品の基準で正確に補充出来ていなければ、お客様に喜んでお買い求めいただくことはできない。ヨドバシカメラ創業以来のお客様にご満足いただくことを第一とする経営方針が、商品の品揃えの面でシステム化をすれば、その情報インフラは会社経営の全ての面で利用・発展させることが出来ると考えたからである。

### 2. ヨドバシカメラの概要

ヨドバシカメラは、1960年4月東京・渋谷に設立され、71年から新宿西口で本格的に小売りを始め、74年に現社名に改め現在に至っている。

現在の商品構成は

(1) カメラ・写真用品	28%
(2) AV・HE	25%
(3) OA・パーソナル情報機器	25%
(4) 時計	5%
(5) 通信機器	5%
(6) TVゲーム	6%
(7) 電子映像機器	6%

であり商品点数は35万点に及ぶ。店舗は新宿西口本店をはじめ、全国に23店舗、物流センター6カ所、本社、八ヶ岳研修センターを含め31拠点。店舗面積は22,800平方メートル、社員960名で、年商1,776億円(96年度、対前年比14%増)である。

### 3. システム化の経緯

- 1983年 JANコード採用要請
- 1985年 第一次POSシステム導入、ホストをバロースA9に
- 1986年 月次実地棚卸、VAN・EOS、商品自動発注開始
- 1987年 第二次POSシステム導入、SAネットワーク完成、A12にレベルアップ
- 1988年 本部・総合センター完成、スキャン検品・物流システム開始
- 1990年 ゴールドポイントカード、ポイント還元サービス開始
- 1991年 本部オープンオフィス化、情報誌ザ・ポイント・ネットワーク発行  
ポイントカードシステム日本システム大賞、奨励賞受賞、ユニシス  
A16へレベルアップ
- 1992年 第三次POSシステム導入、店内LAN化、SAユニックス化
- 1993年 ユニシスA19導入、新経営システムへ移行、クライアント/サーバ  
システムへ着手、ネットワークの高速化、LAN/WAN、フレーム  
リレーの導入
- 1994年 オープンシステム化、PC/LAN全店展開、新経営システムのC/S  
化実行
- 1995年 SAP R/3財務会計、ヒューマンリソースの導入、全社電子メール化
- 1996年 新たなIT技術の導入、ユニシスNX4800導入、オープン・ダウンサイジ  
ングの推進

### 4. 新たな経営システムへの道

90年全店のPOS「SAネットワーク」をベースにお客様との親密度をさらに増すために開発し加入募集をはじめた「ゴールドポイントカード」は、順調に会員数を増やして現在は650万会員に利用され購入お客様の9割が会員であるという実績を持つ。このサービスは商品購入時のポイント還元はもちろん、多彩な特典サービスを盛り込み、自社発行の情報誌『ザ・ポイントネットワーク』の定期刊行を加え、お客様と相互のコミュニケーションを図る経営戦略ツールとするものだが、この背景には、『単品管理』で培った鮮度の高い商品品揃えと、ポイント還元の副産物として需要が増したいわゆる裾野を構成する低額商品の多品種品揃えがある。

POSシステムを導入した翌86年、VAN経由で取引先とのEOSによる発注・納品データ交換を開始するにあたり、全店、物流センターでの月次実地棚卸の実施に踏み切った。商品管理の精度を高め、ご来店するお客様が必要とする品物が、その時に間に合うというお客様を迎える準備とサービスの品質向上を図ることを第一の目的としたものである。月次実地棚卸は、ヨドバシカメラの伝統的な『年中無休』の営業体制の中で行われるもので、実施当時はかなりハードな作業であった。当然、滞留在庫になる恐れのある商品は発注時にチェックがかかり、また「スキャン・ゼロ」単品報告書により死に筋商品の処分や商品回転率についての社員意識の向上、経営効率化に対する社員の参加意識の徹底をはかる目的もあった。

92年それまで単独な処理を認めていた財務・会計の業務をシステムへ統合する機会を利用して新たな経営システムの検討を始めた。とかく過去のデータを定型的に合法的にまとめて月次試算から決算への準備をする税務主導の財務・会計の業務システムは、日々の経営戦略の策定にはおよそ縁が薄い。

ヨドバシカメラの藤沢社長の考は、「経営者にとって必要なのは、自らの企業をどう運営いくかという戦略なのだ。そこで、経営計画の役割は戦略のガイドラインを「事前」につくり、それを文章化・計数化するものでなくてはならない。戦略の枠組みを欠くものは単なる作文であり、計算である」としていた。

ヨドバシカメラが保有する経営資源には限度があり、また時間という制約もある。その枠内で経営を遂行するには、努力と資源を成果の生まない領域に分散させずに重点集中させる方式を採るべきであるとの明確な方針であった。

かねてから石原秀人先生の提唱する戦略的経営『事前決算経営』に深い理解を示していた藤沢社長のもとでこの新経営システムへの革新の準備をはじめ、翌93年末には計画策定から実行に移した。

(図 1)

#### 4. 新経営システムの実施

94年、ヨドバシカメラの第28期は新たな経営計画を戦略のガイドラインとしてスタートした。この計画は、藤沢社長の経営方針や事業構想を『経営計画』という数値上に表現して、

- ① 付加価値計画を実行することで適正な人件費や経費、償却費や利益の枠の割り出しが可能、
- ② 損益計画と連動した資金繰り計画により資金ショートのとし穴を回避し、
- ③ 損益計算書、資金繰り表、貸借対照表の計画を月次レベルに展開して目標管理を行い、
- ④ 明快で実務的でしかも納得のいく手法で、
- ⑤ 藤沢社長の意思にそって、計画が策定される

ものとして作られ、ヨドバシカメラが健全に成長していくためには、使った『総資本』に見合うだけの『利益』を確保するという『総資本利益率』を軸に計画を策定して、売上の伸びによる見せかけの好調さや、損益が黒字で採算がとれているとしながらも、資金が詰まってしまう黒字倒産の危険性を避けるためのものとした。

この計画のヨドバシカメラが企業として存続するための条件としての『総資本利益率』は、「いくら使って、いくら儲けるか」というシンプルで実践的な発想に基づいたもので、戦略的な経営を進めるうえで欠かせない条件であるとの認識で、「収益の稼ぎ方・使い方」と「資金の集め方・使い方」の二大メカニズムの働きで、企業がその存続と革新に必要な成果を生み出していく実態を中期にわたり策定するものである。この二つのメカニズムの構造は、損益計画『目標損益計算書』と資産計画『目標貸借対照表／目標資金運用表』に置き換えての仕組みとなる。 (図 2)

新経営計画の実施にあたっては、第28期期首に全店の売場リーダー以上の監督者、管理者を本部講堂に招集し、5日間にわたり経営計画会議を開いた。会議では、藤沢社長の2時間に及ぶ計画達成の必要性と社員全員の参画を促す訓示に続き、商品事業本部長、販売支援本部長の詳細にわたる指示があった。この経営計画会議はその後四半期毎に繰り返し開催され今日に至っている。

また、社員研修のあらゆる機会を捉えて、経営計画、特に付加価値計画及びその管理、達成への手段、ヨドバシカメラの経営への社員一人ひとりの価値創造の意義について講義を繰り返して周知を図った。

## 5. 付加価値計画とその管理

新経営システムを導入した94年、その計画のうち付加価値計画の実践とその管理が全社員が参加する計画・管理システムとして注目を集めた。これまで長い間売上計画をもとに経営を推進して来たヨドバシカメラは、新経営システムの導入と同時に経営指標の優先順位を付加価値計画に切替え、計画管理サイクルを日、週、四半期、期に改めた。同時に単品の付加価値をダイナミックに管理するシステムを開発し、日々刻々の付加価値実績情報を計画と対比して端末に表示するサービスを行いリアルタイムに店・売場、商品部門の計画管理を開始した。同時にそれまで月末に行っていた月次試算を目的とする実地棚卸を、4週間サイクルに改め、むしろ商品の鮮度、品揃え、回転を重視する在庫管理に改め『在庫照合』とした。

また、新経営計画のなかで店・売場、本部MD、物流センターの全社員に最も密接につながる付加価値計画・管理をそれぞれの部署で身近に計画の策定、実績の評価を行えるように既に前年切替えた高速ネットワークのLAN上にPCを配置してクライアント/サーバシステムを構築した。ヨドバシカメラの管理単位の基本は、社員個人と商品単品であるがこの付加価値計画及び計画管理の単位はこの時点では売場と商品単品としている。

新経営システムの導入の年94年には、ヨドバシカメラの「顧客志向」のリアルタイム・システムという概念に最もフィットした「すべての経営リソースのリアルタイム・トラッキング」を進め得る統合型スタンダード・ソフトウェアとして評価の高いドイツSAP社のクライアント/サーバ型統合基幹業務システム「SAP R/3」の財務会計およびヒューマンリソース・モジュールの導入を決定し、実行の作業に入った。

R/3は、基幹業務をクライアント/サーバの環境で統合し情報の更新、共有をリアルタイムで実現する強力なソリューションである。ヨドバシカメラにとって、BPRの実行計画を策定し実行に移す上で最適なテンプレートとして、有効なソリューションとなった。 (図 3)

モノを売るだけの小売業の時代は終わったとされてから久しいが、いまでは小売業は、お客様に価値を買っていただく時代になっている。ある特定の商品だけを見れば、ヨドバシカメラより安く買

えるディスカウンターがあることもあろう。しかしモノを安く売るために、それに付随するサービスを犠牲にしては、真のお客様満足度の向上は図れない。

ヨドバシカメラでは、お客様の立場に立って、お客様と長くお付き合いを続けていくことを前提にお客様に喜んでいただける各種の価値を創造し、提供する店創りに挑戦している。同時に新経営システムで提唱する自社経営に於ける付加価値の創造についても、これを重視する思想を社員一人一人に浸透させている。事前決算経営計画のなかで日々の計画管理の主要部分である付加価値計画は、日次に展開され、社員は自らの守備範囲の計画の立案から実績管理までを行っている。（図 4）

## 6. 価値創造と生産性向上への動機付け

ヨドバシカメラの経営では、販売管理システムを「付加価値経営計画支援システム」とし、サブシステムには、「付加価値計画編成システム」、「同 達成支援システム」、「同 実績管理システム」などがあり、あらゆる角度から付加価値情報の収集、分析を行っている。また、「SAP R/3 管理会計モジュール」の導入により、活動基準原価計算方法（Activity based costing）、目標原価計算方法などの有機的結合が可能となり、経営システムで目指す「使用総資本生産性の向上」を強力に推進させ得る環境が整った。

「SAP R/3 財務会計モジュール」及びPCクライアント/サーバによる「付加価値経営計画支援システム」では、更にきめ細かい管理サイクルの実現が可能になり、期、四半期、週、日、月次単位の計画策定、立案が可能となり、リアルタイムな情報更新による日次決算報告の作成を行い異常値や不一致が起きた場合でも、データ単位のレベルまで即座に検索できるドリルダウン機能を使い、その日の処理はその日のうちに整合性を取る体制となった。

ヨドバシカメラでは、「価値創造」を社内の合言葉として、社員一人一人が付加価値を常に意識して日々の仕事に取り組むことを徹底するために社長をはじめとした役員が社員との対話の場を持つことを常に心がけ、四半期毎の経営計画会議では、社長自らが実績の報告、評価、計画達成の徹底を社員に呼びかけている。

こうした「価値創造」活動の社員一人一人の生産性向上への動機付け、つまり現場の人たちにやる気を起こさせるシステムを側面から支えるツールとして期待しているのが、96年1月に稼働した「SAP R/3 ヒューマン・リソース・モジュール」である。このモジュールには、人材開発、人員計画、人件費、スキル・インベントリーなどの効果的な人事計画機能が提供されており、ヨドバシカメラの藤沢社長が求めている「会社の経営課題に副って必要とされる社員像を定義したうえで、必要な人材を育成し、平等な機会のもとに適正な評価を下すことができる人事管理」という経営方針に符合するものである。

『人は、上下の関係ではないネットワーク上の役割の連帯の中で主体性をもって判断や行動をし、必要に応じて共有の情報資産を活用する。そして、自己実現につながることができるだけでなく、その成果をネットワーク上のパートナーと分かちあうことができる』とは企業再生論の中で、「人を生かす統合情報システム」で細田正勝氏が述べているが、ヨドバシカメラのシステム化計画の目的もここにあった。

ヨドバシカメラでは、POS端末、PCのネットワークにバーコード社員証による社員IDの表示を行い、お客様に販売時の担当責任を明確にし、また社内作業時には作業の責任を個人別に管理していたが、そのバーコード社員証によるLSP(Labour Schedule Planning)勤怠管理を87年の第二次POSシステム化と同時に実施しローテーションによる要員配置管理は定着していた。

このようにして培われたヨドバシカメラの企業文化は、電子メールなどのツールを介して次代を担う若手社員に浸透し、経営意思の伝達スピードは、正確できわめて速く、最適な要員配置による高効率を生み出している。 (図 5)

## 7. ロジスティックス・システム

小売業において重要な要素である、商品及びロジスティックスにおけるヨドバシカメラのリアルタイム・マネジメントは、価値創造を志向する経営の一環として開発された。88年、物流センターを創設し、JANコードによる検品・出荷システムを開始したことは、経緯の中で述べたが、各物流

センターには、店舗と同じPOS端末が30台平均設置され、スキャニングによる商品の受払を行っている。ここ数年、大量納品の特定取引先に対しては、ICカードによる納品明細の提示を協力していただき、納品・検品（発注明細とのマッチング）をスピードアップさせ、取引先とともに効率の良いタイム・ベース・マネジメントを確率している。このシステムは、在庫更新や商品の店出しを早め、商品回転率の向上へも影響し、また完全なペーパーレス化を実現して、その効果ははかり知れない。ICカードによる納品システムは、取引先400社中100社以上にのぼり、今後も増加させていく計画である。

これらはいずれも、85年、開発に臨んでのシステム化計画の基本である「商品の単品管理を軸にオンライン・リアルタイム処理を」の発展であることは、いうまでもないが、SAP R/3の財務会計、ヒューマンリソースの導入も同じコンセプトの上で経営をサポートするツールとして全く違和感なく成功している。統合型データ・ベース・スタンダード・ソフトであるSAP R/3の基幹業務への適用は、R/3の全業務への拡大による効果を期待して検討を始めている。

#### 8. 経営理念の情報システム化

これまで述べたことで、ヨドバシカメラの情報システム化には、付加価値とリアルタイム・マネジメントが重要なキーワードであることがご理解いただけたと思う。ゴールドポイントカードによるお客様に対する付加価値の還元、売上ではなく精密な粗利を付加価値として計画と実績の差を詰める追跡管理システム、「価値創造」という経営理念を社員一人一人に徹底しようとする社員教育とそのベースとなるヒューマンリソース管理システム、ECRという概念が提唱される以前から取引先と取り組んできた、ロジスティックスの効率化による付加価値の創出など、あらゆる面で価値創造を意識した情報システム化が、おわかりいただけたと思う。

#### 9. これから先の情報システム化

ヨドバシカメラでは、21世紀の小売業のあり方を模索しつつ「お客様サービスにフォーカス」して、最新の情報技術を利用した情報システム化の構築に着手した。この計画は、藤沢社長の主導す



る「変化するお客様のニーズに合わせてタイムリーに、企業の経営リソースを重点集中させ、情報を基に柔軟に各部署、各層に配置される社員が効果的に意思決定が行え、行動を起こす」ことを目指すもので、表現はシンプルであるが、その内容はかなり高度なお客様ご満足を志向するもので、お客様に対しては、ヨドバシカメラについてお持ちになると思われるすべての不安・不満を取り去り、社員に対しても同様にお客様を接客する上で持つと考えられる全ての曖昧さや不安・不満をなくし、お客様とヨドバシカメラ相互の親密性を創り上げることを支援する情報システム化といえよう。(図 6)

「付加価値経営計画支援システム」としては、超並列サーバなどの最新情報技術を利用したデータウェアハウスの構築もその一つである。このシステムでは、仕入れから販売、サービスを一つのサイクルと見立てて、そのサイクルの中の一つの要素が更新されると、すべての関連情報も即座に更新されるところに特徴がある。「サイクルの中にあるすべての経営リソースのリアルタイム・トラッキング」を徹底して追求していくものである。具体的には、ヨドバシカメラ本部の20人のマーチャンダイザーが価格情報、売価変更情報を各店舗に送っている。(日に400から500品目)店舗では、このデータを自動的に値札として出力する。極端な場合、朝10時と午後3時の価格が変わる場合さえある。

こうした中で各店舗の担当者が、刻々変わる価格情報に対応して、自身の付加価値計画管理もリアルタイムで変更できる環境が重要である。つまり「昨日までハイビジョンテレビを一人一日4台売って付加価値計画に見合う実績だったが、今日は4.5台売らなければ達成できない」などの変化をリアルタイムで追跡し、サイクル内の他のシステムに即座に反映させ、それを端末から簡単に見られる仕組みを構築しようとしているのだ。

このような多面的データウェアハウスをフロントエンドとして、情報系システムの役割を担わせ、SAP R/3に代表される統合型スタンダード・ソフトを基幹業務システムとして位置付けることにより、ある店舗で一つの商品が売れた情報を、リアルタイムで財務会計にまで取り込み、日次決算に反映させるという完全なリアルタイム・システムの構築が可能となる。(図 7)

「統合型リアルタイム経営システム」の構築の第一歩を踏み出したヨドバシカメラにも未知への不安はある。しかし、情報システムを企業経営戦略の武器として使いこなしてきた実績と自負もある。

(図 8)

新たな経営計画の導入は、藤沢社長の英断をもって進められ企業文化として定着した。SAP R/3の導入にあたっては、提案書やシステム仕様書をじっくり検討する必要はなかった。SAP社の企業理念とR/3のコンセプトが理解できれば十分だった。ヨドバシカメラの経営理念とSAPの目指すところが同じ方向であった点が、R/3導入の大きなポイントであった。

ヨドバシカメラにおける情報システムは、まさに経営理念の実現のための必須要素である。情報システムによって培われた企業文化が「価値創造」を生みだし、お客様に最善の付加価値を還元し続け、かつ健全な経営を発展させている。21世紀に向かって若い人材も確実に育ってきている現状を見るにつけ、私は、ヨドバシカメラの将来が大きく開けていることを確信している。

('96.12 Yutaka Kuriyama)

図 1

経営の最終成果と基本的な流れ

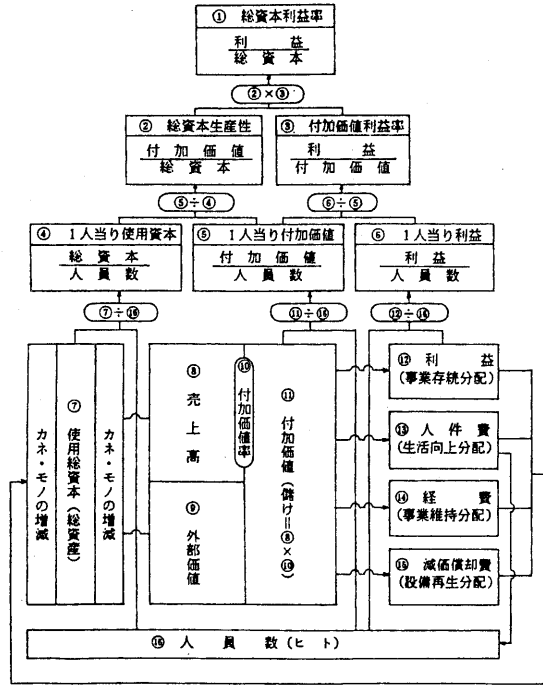
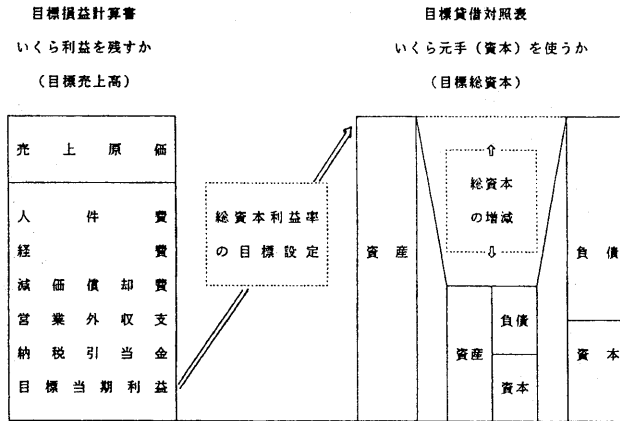


図 2

事前決算経営計画の体系



総資本利益率の目標により、目標損益計算書の「いくら利益を残すか」と目標貸借対照表の「いくら元手(資本)を使うか」が連結される仕組みです。更に、総資本の増減についても目標資金運用表でその中身の計画を立てます。

図 3

あるべき経営管理の流れ

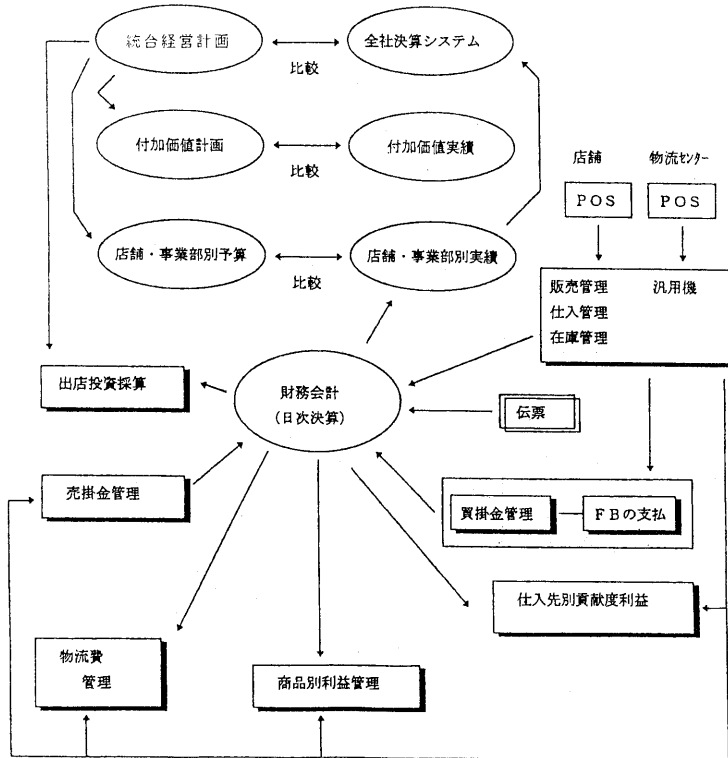
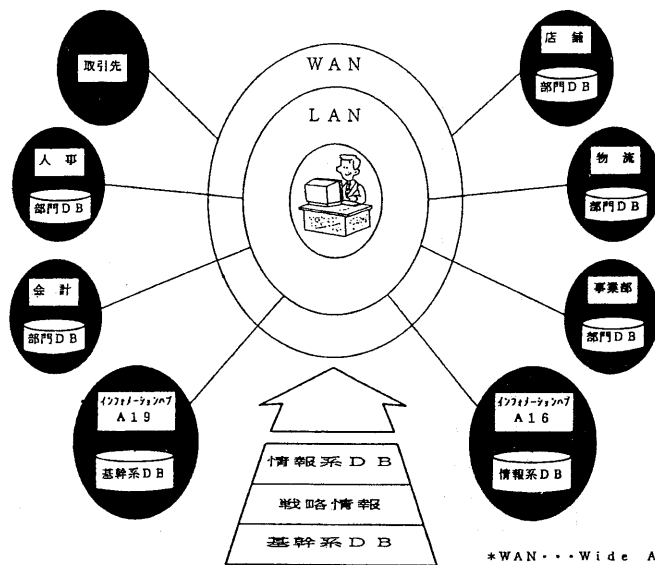


図 4

YCSS:Yodobashi Client Server System [顧客(現場)主導型情報システム]



\*WAN...Wide Area Network  
\*LAN...Local Area Network

図5

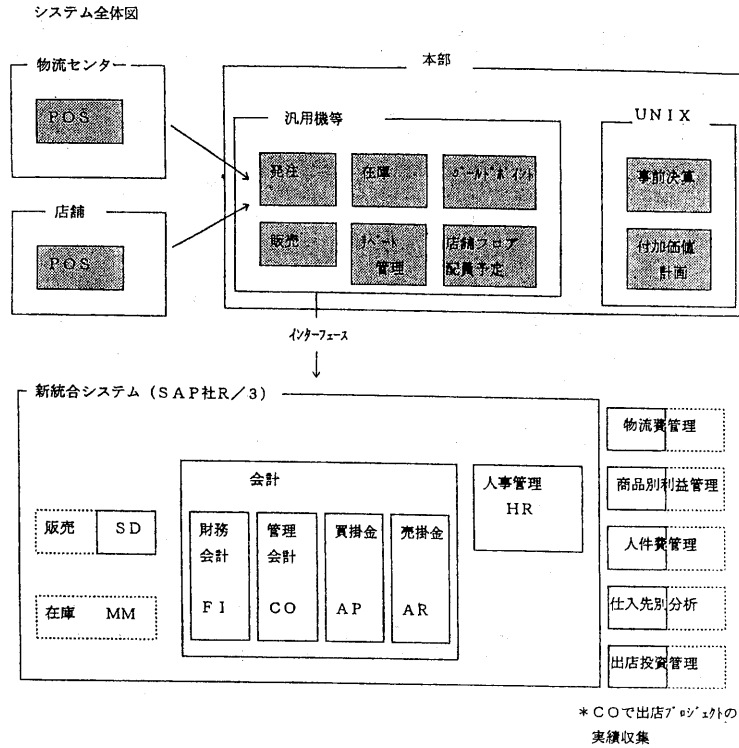


図6

情報基盤について

データ → 情報 (Information) → 知識 (Knowledge/Intelligence)

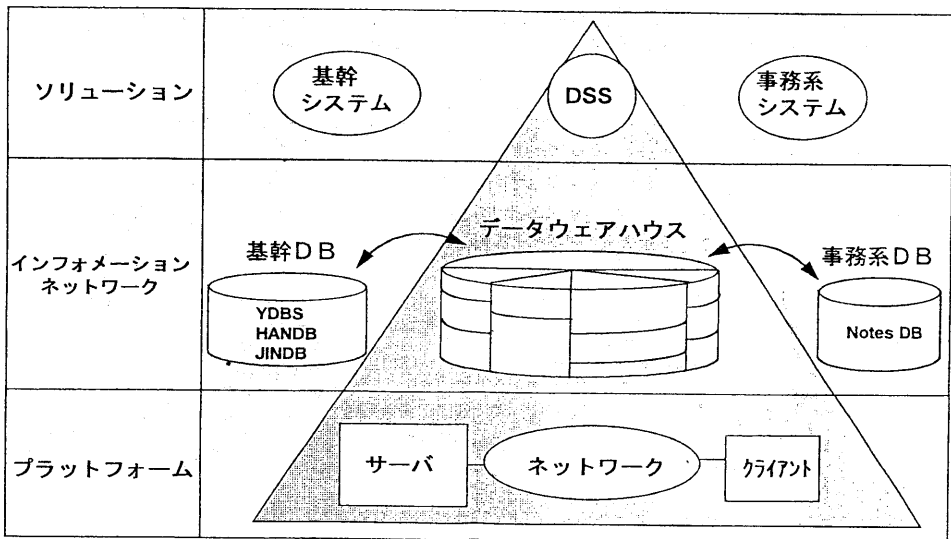


図 7

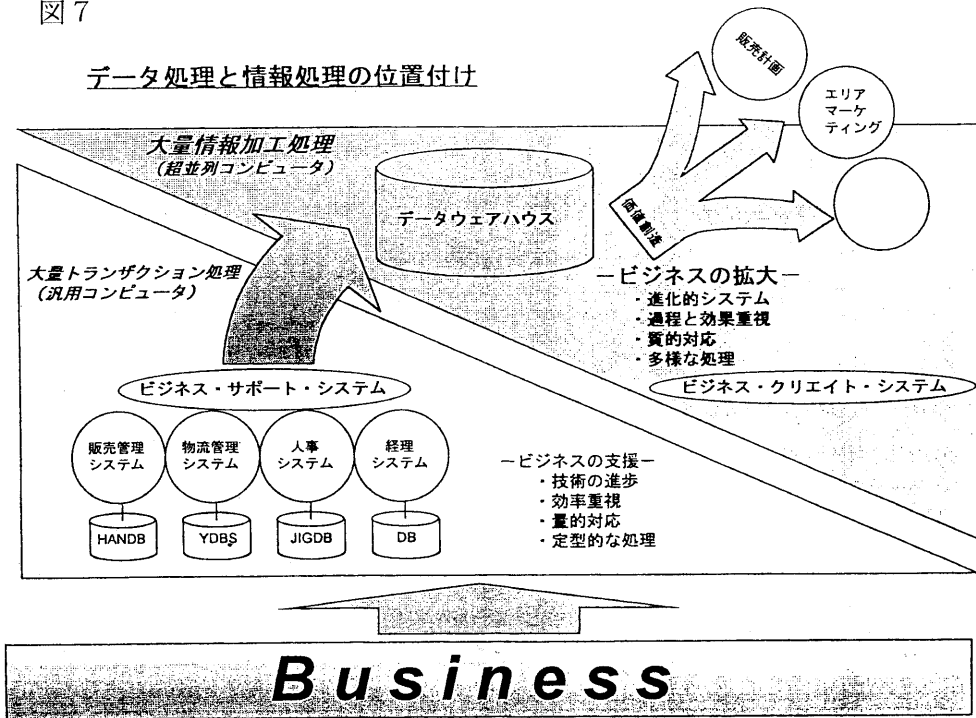


図 8

### ビジネス・モデルから情報アーキテクチャを導出

