



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# (株)大丸の営業改革

5

小売業大手各社の2002年中間決算が出揃った頃、マスコミやアナリストは百貨店業界における勝ち組・負け組の交代を報じた。それまで伊勢丹とともに勝ち組の代表とされてきた高島屋の不振を指摘し、特に減益幅の大きさや販管費の高さ、営業利益率の低さなどから戦略の甘さを批判した。対照的に関西を主力基盤とする大丸は、減収ながらも増益を達成し、地道なコスト削減努力とリストラによる体質改善の成功が好意的に受けとめられた。大丸は ROIC（投資資本収益率）では丸井に次ぐ業界2位となった。

10

大丸が体質改善に成功したのは、1997年から始まった奥田務社長の「新百貨店マネジメント」によるものと見られた。国内の個人消費が低迷を続ける中で、高級ブランド専門店が続々と路面店展開を進め、百貨店離れに拍車がかかっていた。百貨店業界を取り巻く環境はますます厳しく、従来のビジネスモデルでは生き残りが難しいと考えられた。そんな中で当初負け組とされた大丸は、勝ち組への歩みを進めつつあると評価された。

15

### 大丸の沿革

大丸は享保2年（1717年）に、下村彦右衛門正啓が京都伏見に呉服店を開いたのが始まりである。享保11年には大坂店、文政2年には神戸店を開店した。大正9年（1920年）、それらの事業を継承して株式会社大丸呉服店（昭和3年株式会社大丸へ商号変更）が設立され、それ以後百貨店業を主たる事業として展開してきた。

20

第二次世界大戦後の1954年、大丸は東京店を開店し関東へ進出した。その頃拡大成長に最も熱心だったのが大丸だった。日本は本格的な高度成長期にあり、百貨店は小売業の主役だった。百貨店には買物だけでなく、食堂や遊園地など人々の欲しいものが何でも揃っていた。夢の一大スペースだったのである。

25

大丸は1960年には小売業で売上高日本一になり、その地位は1967年まで8年間続いた。大丸はファッション分野に特に力を入れる。1953年には早くもクリスチャンディオールと専属契約を結んでいる。紳士服ではダークダックスを広告に起用して「トロージャン」ブランドの販促を進め、当時まだわずかだった既製服市場の拡大に貢献した。

30

---

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール山根 節の指導のもとで、藤野晴由(MBA25期)が公表資料と取材によって、クラス討議の資料として作成した。(2003年4月)

海外展開でも最も積極的だったのが大丸だった。1960年に香港に出店し、その後タイ、シンガポール、パリ、オーストラリアなどに進出した。さらに大丸は多角化も熱心だった。1960年にはスーパーストア業態の「大丸ピーコック」を立ち上げ、スーパー優勢時代に向けた布石を打った。

5       しかし1957年にダイエーがスーパーストアから身を起こし、その後GMSとして食品だけでなく衣料品、家庭用品などに品揃えを広げて急成長した。モータリゼーション時代の幕開けに伴って、人々のショッピングや飲食の場の主役は、GMSや郊外型のファミリー・レストラン、大型ショッピングセンターなどに移った。1980年にはダイエーが小売業初の1兆円企業となり、対照的に百貨店業界は成熟しはじめた。

10       大丸はこの頃から、それまでの積極展開をやめ、保守的な戦略に転換していく。もともと大丸の主力店舗は大阪、神戸、京都など関西では好立地にあったが、店舗規模は全て中規模であった。三越、高島屋、伊勢丹のような大型店舗を持たず、その後の出店も郊外の小規模店舗が中心。1983年に新規オープンした大阪梅田店も、地域では3番手の規模だった。しかし店舗が小さいとはいえ、関西地区の老舗としての高いブランド・イメージを生かし、外商  
15       売上比率が極めて高かったため、大丸の業績は比較的好調だった。

1990年前後のバブル経済期でも大丸は保守的な経営を進めた。小売他社が大型店舗や土地、企業買収や株式へと投資に走る中で、大丸はほとんど本業以外に投資しなかった。結果としてバブル崩壊の悪影響が少なかった。

20       GMSなどの低価格業態と棲み分けを図るために、百貨店はそれまでの全方位型の商品戦略(いわゆる“百貨”店)から、中級高級ファッション主体へと重心を移していく。特に最寄り品や買回り品より、専門品の品揃えを強化することで、百貨店の高級感を維持するとともに高収益率実現を目指した。しかしそのためには高質の顧客サービスが伴わなければならない。にもかかわらず売場の販売員は、取引先からの派遣に依存していた。

25       売場の販売員はかつて百貨店の社員が務めていた。しかしメーカーのブランド商品強化に伴って、販売業務も取引先に委託する形式に変わっていった。そのキッカケはオンワード樫山からの提案だった。やがて販売業務だけでなく、商品管理まで取引先に委託する方式になっていった。この方式は取引先にとって、自社商品を自らのポリシーに基づいて販売することができ、ブランド・イメージを守る上でも都合良かった。特に百貨店より数多くの店舗網を持つアパレル企業にとっては、チェーン・オペレーションの効果を上げることができ、な  
30       おさら都合がよかった。

こうして百貨店が自ら仕入れて自ら販売する「買取方式」と、取引先に販売を委託し、売れた商品だけを仕入れる「売上仕入方式(または消化仕入方式)」が並存することになった。

バブル期にはブランド商品シフトが一層進んだため、いきおい売上仕入方式に傾斜する。しかし「消化仕入」に依存することは、百貨店のマーチャンダイジング能力の低下を招くことになる。自ら仕入れて売るという経験がないまま、バイヤーになる社員が生まれた。顧客動向情報は、取引先の販売員から集めることになった。

小売業の基本機能である「適時、適量、適所、適品、適サービス」を実現するには、取引先主導の方式は不適切と考えられた。顧客ニーズより取引先ニーズが優先される結果となった。

バブルが崩壊すると個人消費が低迷し、どの百貨店も似たようなブランド商品依存では売上を維持することができない。特に景気低迷が深刻化した90年代後半からは、独自性のある商品開発や顧客サービスが求められた。各百貨店のトップは同質化したブランド・ビジネスの弊害を知りつつも、店舗の含み資産と強固な銀行との株式持合い関係に支えられて、抜本的な政策転換に踏み出さない。信用を重んじる業界通念から、利益の出ない店舗や事業のリストラに対してすら極めて消極的であった。

さらに低収益性が指摘されながら、現場の構造的改善にも積極的でなかった。大丸にも「業務改革」が標榜されたが、大した成果にはつながらなかった。

現場では買取方式や売上仕入方式だけでなく、他にもさまざまなバリエーションの取引形態があった。それらを完全に把握するのは難しく、まして標準化は困難というのが一般的な見方だった。さらに百貨店は食品から高級毛皮まで100万点以上のアイテムを扱っている。効率的なコントロールはますます不可能だった。むしろ顧客の要望に合わせて、現場マネージャーの裁量で臨機応変に売場構成や人員配置を変えるのが百貨店であると考えられてきた。したがって現場は“百態百様”であり、全体として非効率であっても、「それは当然」という空気に包まれていたのである。

### 奥田社長就任と4つの改革

1997年大丸は新社長に奥田務常務を指名した。奥田氏は1995年に取締役になり、翌96年には常務になり、97年に社長になるという異例の人事となった。従来の保守的で官僚的な大丸では考えられない人事だった。

奥田社長は早速、経営路線を転換した。旧来型の経営を捨て、合理的なアメリカ的経営を進めた。売上高重視を捨て、利益重視へと方針変更した。

1998年に早期退職を実施し、まず余剰人員削減による人件費圧縮を行う。また赤字の地方店や海外店の閉鎖を積極的に進めた。2002年には自ら社長として開店を指揮した大丸オーストラリアを閉鎖し、続いてシンガポール大丸閉鎖、そして海外店舗の全面撤退を決定した。

今までの百貨店経営には見られないスピーディな「選択と集中」が行われた。

さらに1998年から『4つの改革（営業改革、人事改革、外商改革、後方部門改革）』を強力に推進。特に営業改革は労働集約型産業によく見られる「役割が不明確で、不効率な個人依存の販売業務」を抜本的に見直すことになった。

5 1987年まで百貨店業界は、「開店は10時。閉店は18時。定休日は週1回」とほぼ一様に決まっていた。これは大規模小売店舗法の規制を反映したものである。その当時百貨店の売場では、全員が毎朝集まってミーティングを行い、一日の売上目標を確認し、全員でお客様を迎えるというスタイルだった。閉店後は後片付けをして、再び全員でミーティングを行い、一日の反省と翌日の確認作業を行い帰宅となった。この頃大丸で重要視されていたのは小集団活動。いわゆる QC サークル活動であり、各売場単位のサークルによって業務改善活動が進められた。

15 サークルのリーダーの下には新人指導係がいて、新入社員教育も担当した。勤務終了後や休日のインフォーマルなサークル活動も奨励され、チームワークが最も重んじられた。サークルのリーダーは正式な職位ではなかったが、売場の係長の下に位置し次期係長候補となるのが普通だった。

20 従来の売場では、勤務形態の異なる人たちが混じって働いていた。正社員、契約社員、取引先従業員、百貨店採用のアルバイト、取引先派遣のアルバイトといった人たちである。先にも述べたが、80年以降メーカー・ブランドの売場が拡大し、「平場」といわれるアイテム集積型売場が縮小するにつれて、取引先の従業員が接客販売の主力となった。その結果正社員は管理業務が中心となり、後方業務であるレジや発送などに携わった。こうした役割分担は、給与体系の違いも影響している。取引先の派遣社員の多くは売上高による歩合給制のもとにあり、一方で正社員は売上高以外の評価要素のウェイトが高かった。

25 各売場には平均して2名の管理職が配置されていた。1人はラインの管理職となる係長で、商品の発注・管理から人事まですべてを担当した。もう1人は販売係長と呼ばれる専門職で、係長の補佐役。販売係長は催事など通常売場以外の運営を任された。販売係長の代わりに一般職の男性が配置されるケースもあった。その男性はほとんどの場合サークル活動のリーダーだった。

メンバー個人個人の役割分担は極めて曖昧だった。原則的には係長に責任と権限があったが、係長がすべて意思決定するのではなく、サークル活動の中で相談して決められた。

30 この方法は係長を目指す販売係長やサークル・リーダーの育成と、彼らのやりがいにつながった。しかし結局、誰が何をしているのかは売場ごとにまちまちで、全体として組織的、効率的に動いているとはいえなかった。チームワーク重視とはいえ、ライン長の個性や能力

に依存したやり方だった。

バブル崩壊後、日米構造協議をキッカケとして大規模小売店舗法の廃止が求められるようになり、百貨店の営業時間や休業日についても規制が緩和された。大丸も1994年から一部の店を除いて開店時間を19時30分まで延長した。99年からは一部の店舗で閉店が20時となった。定休日も少なくなり、年間55日あった定休日が現在では元旦1日だけとなっている。

5

営業時間が長くなった結果、従業員の勤務パターンも様変わりした。「前勤・後勤」の複雑なシフト勤務体制がとられ、休暇も交代で取るようになる。朝夕のミーティングで全員が顔を合わせることもなく、必然的に全員参加のサークル活動はできなくなった。チームワーク重視の雰囲気も崩れた。売場の社員は売ることより後方業務に追われ、メンバーの勤務スケジュール作成のために複雑な休暇のシフト表と睨めっこする有様だった。係長は今までのやり方では売場をまとめることができなくなった。

10

仕入についても、「KKD(経験、勘、度胸)」と呼ばれる仕入手法が大丸のスタイルだった。ブランドショップの増加で、百貨店のバイヤー(係長)はだんだん基本的な仕入業務を行わなくなる。特に若いバイヤーは自ら仕入れて売るチャンスもないまま、上司のやり方を真似るのが一般的だった。当時の大丸には「マーチャングアイジングの基本」というマニュアルがあったが、理論レベルで実践には役立たなかった。

15

このような状況下では他店との差別化もままならない。奥田社長の就任当時、大丸の社内には閉塞感が充満していた。

## 営業改革のスタート

20

1998年3月本社に営業改革推進室が設置され、営業改革がスタートした。奥田社長は大丸の現状をこう語っていた。

「組織図で見ると売場には人がたくさんいるはずなのに売場に行くと誰もいない。最も重要なお客様と接する機会を逃している。どこかに大きな無駄が潜んでいる。この無駄を取り除くことによって最大の顧客満足を最小コストで実現する仕組みを作り出すのだ。そして今の属人的な商品仕入れの仕組みを見直し、仕入から販売にいたるトータルな営業システムの構築を行うことが必要なのだ」

25

「お客様に支持される店頭活動を通じて、利益を飛躍的に生み出す体質づくり」をスローガンに、具体的には次の5つを骨子とした。

30

1. 仕入れから販売にいたる一連の活動を通じて
2. 自分たちの都合ではなくお客様の視点に立った

3. 効率的な運営管理スタイルを
4. 継続することによって
5. 決められたことを無理なく実行すれば、個人については一つ一つの仕事をやり遂げる実感につながり、企業には利益の出る百貨店が実現する

5

さらに数値目標として「売上は現状維持。営業利益率の1.1%アップを4年後に実現する」を掲げた。

奥田社長の構想する営業改革は、海外で自ら経験した百貨店ビジネスにヒントがあった。奥田氏は30歳のとき、米国ニューヨーク・ファッション工科大学（FIT）留学に派遣される。その後ニューヨークの有名百貨店ブルーミングデールズで半年間研修を受けた。この時指導を受けた人物が、後にブルーミングデールズのCEOとなったマービン・トラウブだった。奥田氏は帰国後、米国流の合理的経営をオーストラリアでのメルボルン大丸開店で試すことになる。そして今回の営業改革でも、合理的で効率的なシステムを構築しようとした。それまでの百貨店で売場業務の合理化を試みた例はほとんどなかった。

15 営業改革は次の3ステップで進められた。

- 〈第1フェイズ〉 運営形態タイプによる売場の分類
- 〈第2フェイズ〉 接客パターンによる売場の分類
- 〈第3フェイズ〉 店頭業務の再設計

20

営業改革のキーワードの一つは「標準化」。従来から大丸では個店主義がとられ、チェーン・オペレーションにはなっていなかった。小売はローカルであり、顧客特性は地域によって違うので、例え同じ売場であっても店舗ごとに商品も違えば、運営方法や取引先との交渉方法も違う。店舗には婦人服売場、紳士雑貨売場などといった130を超える売場があり、各店それぞれにノウハウがあるとされてきた。しかし実際には売れる商品の80%はほぼ同じだったのである。

25

さらに売場ごとに“プロ”を自負する人たちがいて、そのノウハウは形式知には出来ない、あるいはしたくないという空気があった。あたかも中小店主の集まりであり、お互いに手の内を見せない百貨店経営の前近代性がそこにあった。

30

営業改革の1～2フェイズで、売場を2つの切り口から性格分けした。

1つ目は、「仕入タイプ×販売者」という売場運営形態の違いによる分類。百貨店の仕入商品には大きく3つのタイプがある。「買取仕入」、「条件付買取仕入」、「売上仕入」の3つ

である。買取仕入の商品は、百貨店が全額買い取ったものである。条件付買取仕入の商品とは、一度仕入を起こすものの売れ残りは一定の条件のもとで返品可能な商品を指している。そして売上仕入の商品は、預かり在庫として店頭で陳列し、売れた時点で仕入計上をするものである。

買取仕入、条件付き仕入は仕入れた時点で取引先に支払いを行うため、商品管理責任は百貨店側にある。一方売上仕入の場合、店頭の商品は売れるまでは取引先の在庫なので、百貨店側に管理責任が生じない。したがって同じ商品でも仕入の違いで、管理のあり方が変わるものである。

仕入形態に加えて、次に「誰が売る商品か」で売場を分類した。それは「社員が販売する商品」、「取引先と共同で販売する商品」、「取引先に販売委託する商品」の3つである。

このように売場を分類すると、実質的に意味あるものは下記の6タイプになる。

- |             |        |              |
|-------------|--------|--------------|
| (1) 買取仕入    | × 自主販売 | → 自主企画(Aタイプ) |
| (2) 条件付買取仕入 | × 自主販売 | → 自主編集(Bタイプ) |
| (3) 条件付買取仕入 | × 共同販売 | → 共同編集(Cタイプ) |
| (4) 条件付買取仕入 | × 委託販売 | → 委託編集(Dタイプ) |
| (5) 売上仕入    | × 共同販売 | → 個別委託(Eタイプ) |
| (6) 売上仕入    | × 委託販売 | → 包括委託(Fタイプ) |

このように売場の性格を明確にした上で、6つのタイプごとに仕入形態、接客販売の関与度、利益に関わる意思決定ポイント、運営ノウハウなどをマニュアル化し標準化を進めた。マニュアル案は本社主導で作られたが、直営5店舗にある同一の売場の責任者が何回も研修所に合宿し、彼らの意見を集約して修正が加えられたため、現場の意見を十分取り入れられた。こうして全社レベルで売場ごとの運営マニュアルができあがっていった。

そのマニュアルは「売場運営形態別業務規定書」と呼ばれ、期前の品揃え計画や販売計画の作成の仕方から、期中の計画修正のポイント、売れ筋商品の見極め方、取引先との交渉の仕方などのノウハウが売場ごとにまとめられている。「誰が何をいつまでにする」ことが明記されており、役割も明確になった。この規定書によって今までの属人的な売場運営が効率化されると考えられた。

続いて第2フェイズとして、接客パターンで売場を分類した。お客様の側から接客を見つめると、「じっくりと相談に乗って欲しい商品」や「こちらの要求だけを聞いて欲しい商品(例えば合うサイズだけ出してきて欲しい--etc)」があり、また「自分でゆっくり見たいの

で接客して欲しくない商品」もある。この観点から売場を分けると次のようになる。

- 5
- (1) コンサルティング売場（プレステージ商品群、高級ブランドショップなど）
  - (2) 対面販売売場（ファッション衣料、雑貨など）
  - (3) セミセルフ売場（ハンカチ、和洋食器売場など）
  - (4) セルフ売場（一般食品など）

従来は対面販売が基本。そのためすべての売場で、均一の接客サービスや商品知識習得を進めてきた。しかしお客様の望まない接客や、基準のないままの販売員投入はムダが多い。  
10 結果的に高コスト・低収益になっていた。この接客の見直しも、5店共同で売場ごとに検討され、標準化が進められた。

売場運営形態タイプで6つの売場に分類し、接客パターン別に4つの売場に分類することで、すべての売場が合計24種類に色分けされた。各売場がどのパターンの売場に当たるか確認した後、売場運営形態別マニュアルと接客パターン別マニュアルが配布され、それによって運営が行われるようになった。  
15

### 店頭業務の再設計

仕入・販売者・接客から売場を見直した後、第3フェイズの店頭業務の再設計が進められた。再設計に当たっては、ムダムラムリを廃し、本来の販売業務により多くの資源投入を行うことが目標とされた。  
20

まず販売業務以外の付帯業務が見直された。付帯業務は次の3つに分けられた。

#### ① 店頭でやるべき仕事（付加価値業務）

付加価値業務とは売場において利益（付加価値）を生む業務である。接客販売がメインだが、付帯業務として欠品補充、商品整理、修理受付、商品陳列の点検などがある。これらは来店客が売場に期待することに直接応える業務群である。  
25

#### ② 店頭でやらざるを得ない仕事（低付加価値業務）

低付加価値業務とは、直接付加価値を生まないが店頭でやらなければならない仕事である。具体的にはレジ業務、売上商品のストック帳記入、売場用用品の請求などがある。これらは来店客が売場に期待する度合いの低い、最小コストで処理すべき業務である。  
30

③ 店頭でやってはいけない仕事（非付加価値業務）

非付加価値業務とは、売場ではする必要のない業務であり、むしろ販売業務の阻害要因となるものである。具体的には発送作業、売上集計、仕入伝票処理、伝票チェック、発注作業、タイムカード集計、出勤シフト表作成などである。これらは来店客が売場に期待しない、店頭から排除すべき業務である。

5

業務再設計の中では、「効率化」と「機能強化」が重点テーマとなった。

「効率化」とは、非付加価値業務や低付加価値業務を組織化、標準化ないし集中化することでコストダウンを図り、店頭業務をより付加価値業務に重点配分することを目的としていた。非付加価値業務や低付加価値業務の内容は従来、各売場でバラバラだった。例えばレジ業務は売場ごとの管理だったが、全店レベルでレジ業務を集中管理する組織に変えられた。さらにレジの適正配置数を見直して台数を減らし、レジ専任メンバーをアウトソースすることなどが実施された。

10

レジの忙しい時間帯は売場で異なる。朝は暇だが夕方忙しい売場や、逆に朝は忙しいが夕方暇な売場など、まちまちである。売場ごとの管理だった頃は相互補完ができず、他の売場の入金を断るケースすらあった。これは違算の責任所在をハッキリさせるためだったが、セクショナリズムにつながっていた。レジ業務の組織化によって、弾力的にレジを開閉でき効率化が可能となった。またやはり売場ごとだった修理受付や発送業務なども、フロアごとに専任チームが編成された。その他の付帯業務についても、部単位、フロア単位で集約化が進められた。

15

売場の適正人員については従来明確でなかったが、工場の生産現場のように業務を人時間（マンアワー）で捉え、さらに効率化が検討された。

20

効率化で生まれた余裕時間を店頭でやるべき業務に振り向けるのが、「機能強化」である。機能強化項目には接客はもとより、店頭在庫チェック、固定客作り、店頭情報の収集などが項目としてあがった。今まで取引先の販売員が中心だった仕事は、社員中心の業務に置き換えられていった。外部コンサルタントも入れて、検討や指導が行われた。

25

そして社長自らが各店を回り、全員に業務変更の説明を行い、営業改革を浸透させていった。

### 営業改革に対する反応

営業改革の導入当初は、現場に戸惑いが生まれた。特に自分のやり方に慣れていた人たちにとって、従来と180度異なる運営スタイルには抵抗が強かった。「営業改革をしたからといって、すぐに売上が上がるはずがない」「売場は生き物であり常に変化している。マニユア

30

ルなどすぐに陳腐化する」という批判も起こる。

売場担当者にしてみれば業務量が増えた。実際に今まで売場担当者は自由に店頭を離れることができたが、改革後は販売指揮者として常に店頭に立つことが求められた。すべての業務の所要時間を計測し、それに合わせて人員配置を行うという狙いには若干無理もあった。

5 店頭にお客様が想定通りに来てくれればいいが、そうはいかない。結局販売員が足りなくなり、接客に支障をきたす事態も発生した。

しかし各店のマネジャーが研修所(大阪高槻市)に連日泊り込み、業務マニュアルの検討を続けるうちに、横のコミュニケーションが深まっていった。徐々に現場の不安や不満が減少し、現場からのアイデアも出るようになった。

10 営業改革推進室のリーダーである山本部長(当時)の貢献も大きいとみられた。山本氏は営業改革の支柱的存在であり、奥田社長は山本氏に営業改革の権限を委ねていた。山本氏はそれまで営業部長だったが、推進室長となってからはほぼ毎日研修所で行われるミーティングに参加し、「愚直に」(本人の口癖)営業改革を説いた。研修や会議以外でも、時間があると売場に出て販売員と直接コミュニケーションをとり、問題点の聞き取りや改革の考えを広めて  
15 いった。特に山本氏が注意を払ったのは、標準化や効率化のためのマニュアルづくりが、顧客満足向上を損なわないようにすること。マニュアルを使いつつ、どうすればマネジャーたちが今以上に顧客に目を向けるかを模索していた。

営業改革の成果を整理すれば、「売場の24分類(6売場運営形態×4接客パターン)」、  
「標準化概念の導入」、「業務のマンアワー換算」、「役割の明確化と業務の明文化」、「価値の  
20 低い後方業務の排除・集約化」などがあげられる。しかし最も大きい効果は組織文化が変化  
したことであろう。

これまでの大丸は老舗百貨店ゆえに外商が強く、どちらかといえば店頭をやや軽視する雰囲気があった。外商の売上が低迷した後も、その雰囲気は残っていた。そんな折、奥田社長の大抜擢人事が行われた。前例のない人事は、従業員の間には「ひょっとするとウチの会社は  
25 変わるかもしれない」という空気を生んだ。

営業改革に対して、マスコミやアナリストなど外部から寄せられた評価は概ね好意的であったが、このことも組織文化の変化を加速した。100万種類超の商品点数を扱う日本の百貨店では、欧米流の標準化は無理だとされていた。そんな業界の暗黙の常識を打ち破った営業改革は、画期的なものとして受けとめられた。奥田社長がトヨタ自動車・奥田会長の実弟ということが手伝って、マスコミに取り上げられるチャンスも増え、従業員のモラルアップや意識変化につながった。  
30

## 今後の課題

営業改革は大丸の業績を向上させたが、すべて順調であるともいえなかった。問題もいくつか出てきた。

営業改革によって個人の役割が明確になり、役割遂行で評価される仕組みになったことから、自分の業務以外は無関心という現象が見られるようになった。個人の責任を明確にした半面で、チームワーク重視の組織文化が弱まり、相互に助け合う雰囲気が消えつつあった。例えば他店で買った商品の返品をお客様から受けた場合、他店への回送は接客した販売員が従来处理していた。しかし営業改革後は、評価の対象とならない業務とされ誰もやりたがらなくなった。そのような業務は専門チームが集中処理すれば効率的だが、しかし業務と業務の境界にある瑣末な業務に至るまで、すべて役割分担を明確にするのは不可能だった。相互協力の文化をどう残すかは、今後の大きな課題となった。

人材育成の面でも問題が生じた。個人の業務が明確になると、OJTで部下に自分の仕事をさせて教育することがやりにくい。自分の業務は、他人に任せではいけないことになっているからである。現場指導が最も重要とされる発注業務のOJTについても、業務として規定されなくなった。バイヤー業務は業務規定書に書かれてあり、暗黙知が形式知になっているはずだというのが基本的考え方だったからである。

さらに取引先の展示会に参加できるのは、業務上バイヤーだけである。従来は売場の一般職も連れて行くのが慣例だったが、改革の中で不相当とされた。

確かに「上司の背中を見て教わる」というスタイルはもはや時代遅れかもしれない。そのかわりとして自己啓発の機会充実が図られたとはいうものの、しかしすべてが形式知化できると考えることには疑問がある。人材育成についてはやはり課題といえた。

さらに革新的な売場づくりへの対応をどうするか、という問題がある。現在の百貨店は従来型の婦人服、紳士服といった商品分類による売場ではなく、例えば「リラクゼーション」「和風の暮らし」「豊かなシルバーエイジ」といったような、ライフスタイルを切り口とした売場づくりが求められている。そんな売場は既存の売場とは違って、衣食住がミックスされるので今までと違う発想のオペレーションが必要になる。こんな売場では標準化やマニュアル化を基本に、効果的かつ効率的な運営をするのは至難の技である。本部主導ではなく、柔軟性と合理性を併せ持つ高度な現場プロデューサーも必要とされるだろう。

最近百貨店はいわゆる“デパ地下”ブームに沸いた。各社とも食品売場を中心に改装を実施し、大丸も東京店の食品強化を進めている。しかし消費者の飽きは早いとみられている。しかも食品は利益率が低く、百貨店は装置産業なので食品メインでは生きていけないという事情がある。

欧米型のファッション専門店型デパートメントストアに進むか、欧米にはない食品も含めた広いカテゴリからライフスタイル提案ができる業態となるか、いくつか将来の方向性が考えられるが、いずれにしても業態の革新が求められていることは間違いない。

5 大丸の営業改革は業績改善の原動力となった。しかし一方で標準化した売場、誰でもマネジメントできる売場はつまらない売場ともいえないこともない。面白い売場、楽しい売場はマニュアルからは生まれにくい。

あらためて「百貨店とは何か?」、「百貨店にしかできないことは何か?」、「それを実現する売場とは?」の追求が、大丸にも問われている。

10

15

20

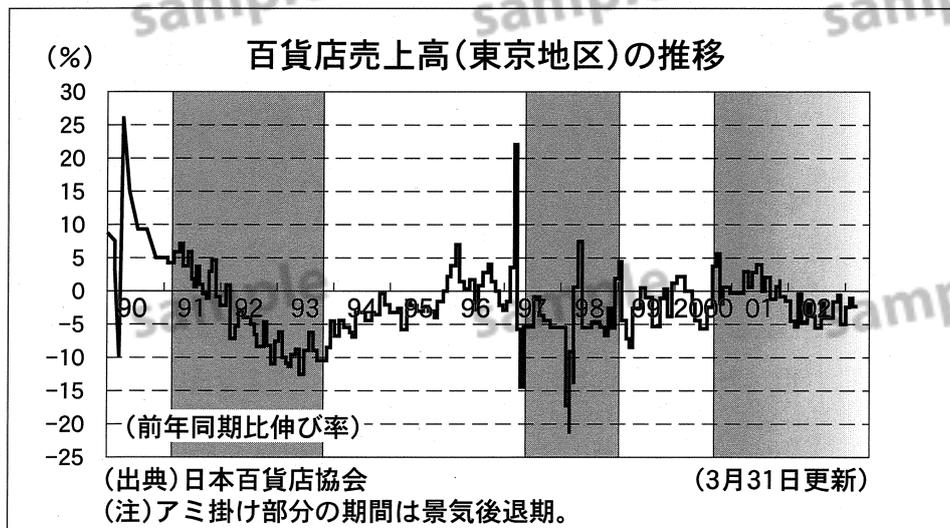
25

30

〈付属資料1〉大丸（連結）主要財務指標

単位：百万円	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度
売上高	877,287	817,050	784,909	794,760	809,117
その他営業収入	1,226	1,194	1,236	1,208	1,507
営業収益	878,514	818,245	786,145	795,968	810,625
売上総利益	209,235	198,210	192,934	200,118	206,940
売上総利益率（%）	23.9	24.3	24.6	25.2	25.6
販売費・一般管理費	203,366	191,797	179,536	186,576	189,165
販売管理费率（%）	23.2	23.5	22.9	23.5	23.4
営業利益	7,095	7,608	14,634	14,749	19,283
経常利益	6,058	6,228	10,483	11,187	16,301
当期純利益	1,383	309	2,263	2,804	▲19,174
<hr/>					
資産合計	435,953	425,729	394,826	389,430	386,831
負債合計	364,988	351,714	319,485	309,333	328,057
株主資本合計	70,965	74,015	74,931	79,630	58,138

〈付属資料2〉百貨店売上推移(東京地区)



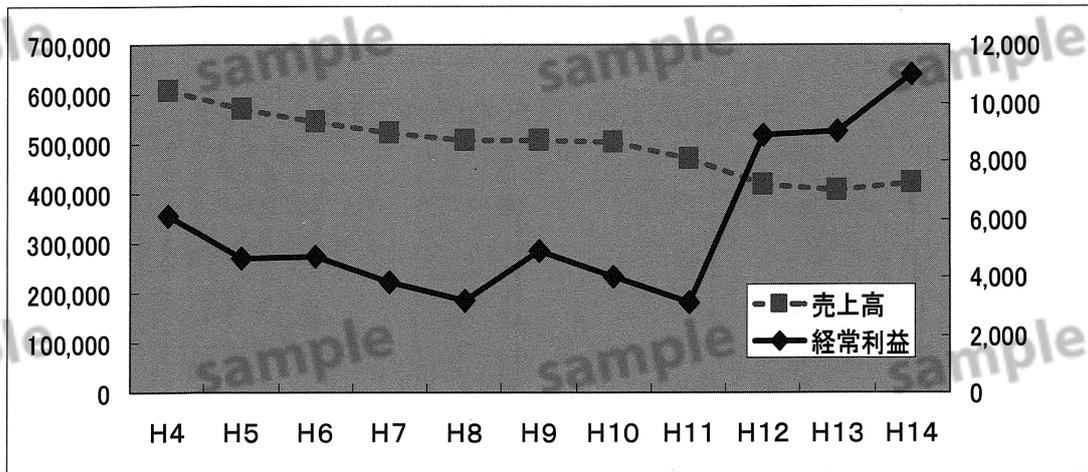
〈付属資料3〉 大丸・販管費・特別損失内訳

(単位:百万円)

販売費一般管理費	2000年度	2001年度	増減
広告宣伝費	22,115	23,298	1,183
人件費	83,343	84,470	1,127
減価償却費	8,770	7,150	-1,620
賃借料	24,013	23,630	-383
作業費	10,849	11,059	210
その他	37,479	39,553	2,074
〈販管費計〉	186,569	189,160	2,591

特別損失	2000年度	2001年度	増減
退職給付会計基準変更	0	47,386	47,386
投資有価証券評価損	846	3,834	2,988
関係会社整理損	1,663	3,599	1,936
その他	5,136	7,010	1,874
〈特別損失計〉	7,645	61,829	54,184

〈付属資料4〉 大丸(単独)の売上、経常利益の推移



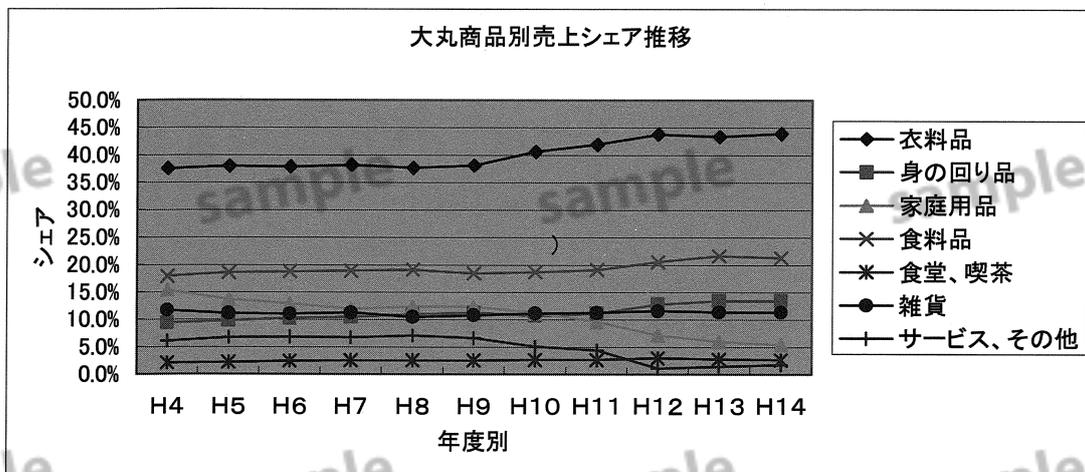
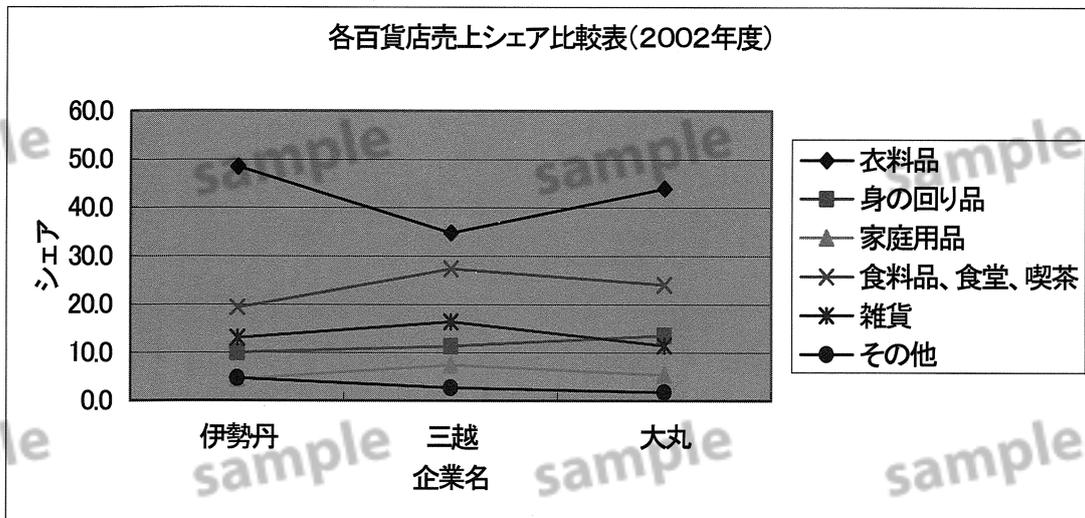
〈付属資料5〉百貨店のROIC（投資資本利益率）

順位	百貨店名	ROIC(%)	対前期比
1	丸井	4.4	0.1
2	大丸	3.9	0.6
3	松屋	2.0	0.1
4	東急百貨店	1.4	0.0
5	高島屋	1.1	-0.9

(注)ROIC=営業利益÷投資資産(運転資金+固定資産)

運転資金=売掛金・受取手形+在庫-支払手形・買掛金(2002年8月期中間期)

〈付属資料6〉商品別売上シェア比較・推移



sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.