



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)