



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社東武百貨店 携帯 POS の導入

「私が東武百貨店で一番誇りに思うところは、みんながお客様に満足していただくために、親切なサービスをしようと頑張っているところです。今でこそ、どの百貨店でもサービスを重視していますが、東武百貨店ではずっと以前から親切一番店運動を行っています（同社の会社概要・基本理念・組織図・池袋本店概要については付属資料 1～4 を参照）。私は 1990 年 7 月、山中 鑽さんが社長に就任された夜、社員を集めておっしゃった言葉を覚えています。『君たちは 2 年後に日本一の百貨店の社員になります(大増床を控えて)。その前に、明日から日本一になりましょう！』と。みんなが意味を図りかねてあつけにとられていると、続けてこうおっしゃいました。『明日から日本で一番、親切なお店になろう』。当時はバブル景気で、サービスのことをあまり気にしなくても、飛ぶようにモノが売れていました。山中さんはそんな状態を憂いて、昔の良さ、すなわち親切でサービス精神のある百貨店に戻したいと考えていたのです。それからみんなで、親切一番店を目指して、親切とは何かを真剣に考え、実践するようになりました。例えば、お客様が探しているブランドが東武になれば、『当店では扱っておりません』と終わらせるのではなく、お隣の百貨店までご案内するほどの親切心を実践した社員もいます。そういったことが積み重なって、東武といえば、親切なサービスという印象が備わっていったのです。」（同社代表取締役社長根津公一氏）

●携帯 POS の導入経緯

携帯 POS は東武百貨店の経営方針である「親切一番店」の実現に向けて、「信用・信頼・安心」というキーワードのもと、様々な取り組みの 1 つとして導入されたものである（携帯 POS の実

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の坂爪裕裕教授が作成した。本ケースはクラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町 2 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 坂爪裕 (2007 年 9 月作成)

物については付属資料 5 を参照)。システムの構築にあたっては、「親切一番店」という経営方針に照らし合わせて、改めてどのような機能が必要かという点から考え直し、とにかく複雑になりがちな機能を絞り込んでいった。また、POS を決済の一場面としてだけ捉えるのではなく、お客様のお出迎えから、接客・販売・決済・お見送りまでの一連のプロセスの一局面として捉え、その
5 利用場面を想定して必要機能を絞り込んでいった。その結果、「お客様をお待たせしない」「お客様に不安を感じさせない」「販売員にとっての販売機会損失の回避」という 3 つの基本機能を追求することとした（携帯 POS システムのシステム構成、新旧業務フロー図については付属資料 6・7 を参照）。

このような携帯 POS システムの導入経緯について、情報システム部課長の井上直樹氏は以下
10 のようにコメントしている。

「当社では、携帯 POS の導入以前は、クレジットカード（以下カードと略称）決済を行う場合、売場でお客様のカードをお預かりし、販売員が売場から離れてフロア内に集約・設置された集中 POS レジまで歩いて行き、カード処理を行ってまた戻ってくるという流れになっていました。販売員が集中 POS レジに行って戻ってくるまでの間、お客様は 1 人で売場に
15 取り残されてしまい、販売員と会話ができないことや、また販売員にとっても、集中 POS レジを往復する時間は接客をすることができず販売機会のロスに繋がっていました。

さらに、近年、カード情報の盗み見（スキミング）や偽造による不正使用等の犯罪の増加に伴い、お客様はお店側のカードの取り扱いに対する関心を高めています。そのため、お客様のカードを販売員がお預かりし、集中 POS レジに行って戻ってくるという流れでは、お客様が『見えないところで何かあるのではないか』といった不安を感じることもつながってしまいます。このように、いくつかの売場では、『お客様をお待たせしてしまう』『販売員が売場を離れて販売機会を損失する』『お客様を不安にさせてしまう』という状況がありました。

このため、2004 年 2 月に POS システムの全面リプレースを行い、これを機に携帯 POS を導入して状況の改善を図ることにしました。携帯 POS の導入に際しては、情報システム部の POS システム担当者が、取引件数やピーク時のデータなど蓄積されている情報と各売場と POS の位置関係や人員の状況など利用現場での実情をもとに、各売場への携帯 POS 端末とリモートプリンター（以下プリンターと略称）の必要台数を事前に算出しました。その後、実現されるシステム機能を各売場に説明し若干の調整を行った後、一斉に導入を行いました。売場によっては、携帯
30 POS 端末とプリンターをもっと欲しいというリクエストを出した売場もありましたが、全体の導入台数には限りがありましたので、必ずしも全売場に希望通りの台数を導入できた訳ではありません。

導入当初、我々情報システム部も、携帯POSを導入することは初めてでしたので、各売場の携帯POSの使い方を完全には理解できなかった部分もあって、実際に各売場に導入してみると、導入前の想定とは違う部分もあって、利用する売場とあまり利用しない売場の差が出てきてしまったり、逆に当初は意図していなかったような使い方をして効果を挙げている売場も出てきました。そのため、積極的に利用している売場で、導入後に台数が足りないときには、例えばあまり利用していない他の売場から何台かの端末を融通して全体最適を図ったり、意欲的な売場とは協力して効果の明確化を行い新規に追加購入を進めました。

ただ、当初、情報システム部の意図としては、『接客密度の濃い売場に集中して導入する』という構想がありました。具体的には、顧客との接客が重視される化粧品売場を考えていました。実は、この売場では、携帯POSが存在する前から、携帯POSのような機器に対するニーズが存在していました。そのため、化粧品売場には一番手厚く導入していきました。

現在、池袋本店では、全フロアに500台弱ぐらいの携帯POS端末が導入されています。プリンターは携帯POS端末の数より少なく約270台です。情報システム部としては、プリンターが少ないことで携帯POSの利用が進まない売場に対しては、追加的にプリンターを導入したいのですが、まずは売場と話し合い売場間調整を行って、最後に追加購入を行うように進めています。なお、携帯POS端末・プリンターとも基本的には売場にコスト負担をさせず、お店全体としての経費として処理しています。

現在では、売場単位で見ると、導入されていない売場は存在しますが、一応全フロアに導入されていることとなります。当社では飲食階を除くと、全部で6パターンのPOSに分けていますが、携帯POSが主に導入されているのは、トラッド売場・化粧品売場・アクセサリ売場・時計売場・婦人服・スポーツ用品の各売場などの入金専用POS集約型と、寝装・寝具売場やリビング売場などのカウンター内へのPOS後方集約型と呼ばれる2パターンです。グッチやティファニーなどのブランドを扱う特選売場の個別ショップでも一部携帯POSが導入されていますが、数はそれほど多くありません。一方、例えばストッキングとか靴下を扱っている売場は、カウンター前面へのPOS集中配備型と呼んでいますが、このようなパターンでは、集中POSレジを顧客の前面に出して、お客様に自らレジに並んで頂いて決済処理をしていますので、携帯POSは導入されていません。また、食品売場では、各お店にそれぞれPOSを1台ずつ導入して高回転で決済処理をするか、通常のスーパーマーケットのように、お客様に各レーンに並んで頂いて決済処理するパターンなので、携帯POSは例外的なものです。」

以下は、携帯POS導入の効果と課題について、実際に各売場で働いている販売員に直接インタビューしたものである。効果の中には、当初情報システム部が導入前に意図していた効果だけ

でなく、意図していなかった多様な効果が含まれている。また課題についても、意図していなかった多様な課題が見られる。インタビューは、入金専用POS集約型のトラッド売場・化粧品売場・アクセサリ売場・時計売場と、カウンター内へのPOS後方集約型の寝装・寝具売場の合計5売場である（各売場のフロアレイアウトについては付属資料8を参照）。

5

●トラッド売場

「トラッド売場には、集中POSレジが1個所に対して、携帯POSは全部で11台、プリンターは9台導入されています。この売場には、全部で12ショップが入っていますので、一部の店舗では端末とプリンターを共有していますが、ほとんどの店舗が各個店単位で携帯POS1台にプリンター1台を設置しています。

このトラッド売場では、カードの場合には、基本的にはすべて携帯POSで対応しています。ただ、土・日は1日の承り件数が250～300件（平日は100件前後）になって込み合うため、お急ぎのお客様がいた場合、またカード決済を行うお客様が重なった場合には、カードであっても集中POSレジに持ってきて対応するというケースもあります。基本的に各店舗に携帯POSは1台しか導入されていないので、2名以上のお客様を同時に対応はできません。そのため、カードの場合でも実際の使用率は65～70%程度になると思います。これに対して、現金の場合には、基本的に従来通り、集中POSレジで決済しています。

携帯POS導入のメリットの第一は、お客様の安心感じゃないですかね。お客様の目の前でカードを決済して、すぐ目の前でカードをお返しできますから、これは大きいメリットだと思います。また、我々販売サイドのほうでカードを預かって、いろいろ操作をしている間に、あれも見てこれも見てというお客様も中にはいらっしゃいますから、そういったときには、例えば決済の途中であっても、追加のお買い上げを処理することが容易になる、というメリットもあります。当売場の平均客単価は30,000円～35,000円と他の売場と比較して高めですが、結局、スーツはセットで決まったけれども、スーツとプラスワイシャツにしたら、ワイシャツもいいなとか、ネクタイもいいなとか、そういった関連購買があるんです。特に休日の場合には、ご夫婦で来店されるケースが多いため、単品ではなくセットでお買い上げ頂くお客様が多いと思います。こちらの方も、お客様を見ていただけるので、その場で対応がすぐできるというのがありますし、入金している間に、ほかのスタッフが見ていて、『もうちょっと待っていたほうがいいですよ』というような合図ができるので、そのような意味では、接客時のチームワークも可能になります。従来であれば、一人の販売員が集中POSレジまで行ってしまうと、お客様に少しお待ち頂いて、別の販売員が操作を一旦中止してくれということなので、集中POSレジまで呼びにこなくてはいけなかつ

たんですよね。」(男性マネジャー)

「携帯POSを導入したことのメリットとしては、ありきたりですが、お客様をお待たせしないということだと思います。ショップと集中POSレジとの間の距離もありますので、どうしても往復していると時間がかかるんです。携帯POSであれば、その場で決済できるので、お客様を待たせず、処理時間が短くなったという点は大きなメリットであると思います。また、お客様を1人にしないというのも良い点だと思います。従来であれば、お客様をおいて、自分は集中POSレジに走って、その間混んでいけば5分ぐらい、速くても2、3分、帰ってくるまでお客様を1人にしてしまうことがなくなったのが良いのではないかと思います。店頭で販売しつつ、携帯POSで入金作業ができると、お客様を目で見ながら決済できるので、お客様と会話がしやすかったり、お客様も待ち時間の間、安心されているのではないかと思います。また、以前は、入金作業の間、お客様の元を離れるので、どうしてもお客様との話しの話題が途切れてしまったり、帰ってきてさっきの話題を掘り起こして、お客様とトークをしなければならないので、接客が難しいなんて声も聞かれました。今はお客様の目の前で操作しますから、操作しながらずっと連続してある話題を話し続けられるんです。

一方、携帯POSを使っていて困ることは、携帯電話と一緒に、電波が届かないところに行くと、処理の途中でフリーズしてしまうこともあります。ショップの場所によっては入りやすいところと、入りにくいところがあるんです。一旦、フリーズしてしまうと、自分たちでやるよりは情報システム部の人を呼んでということになり、急遽従来通り集中POSレジで処理することになります。

私のいるショップでは、分業するということはせず、接客した販売員がすべて自分で携帯POSを操作して、自己完結で処理することが原則です。もちろん、商品の包装を手伝うことはありますが、複数で担当すると、どうしても間違いが発生したりする場合があるので、基本は接客した販売員が入金します。

新しい販売員に対しては、OJTで携帯POSの操作方法を教えていきますが、人によりですが、だいたい3日間ぐらいあれば何とか使えるようにはなります。土・日には教えられないので、平日になるべく教えるんですが、1週間ぐらいたてばほぼ覚えると思います。」(女性派遣販売員)

「携帯POSを導入したメリットとしては、1つは入金業務が速やかに行えるという点です。集中POSレジが混み合っているときでも、携帯POSで処理できれば、時間短縮につながります。また、何よりもお客様の目の前で決済ができる場所はすごく喜んで頂いているところです。今だとカードのスキミングの問題があったりして、不安を抱えているお客様も結構いらっしゃると思

うので、その中で目の前で決済ができる場所はお客様に安心感を与えることができ、すごくいいことだなと思います。実際にお客様との会話の中で、この携帯POSが話題になって、『お客様の目の前で精算ができるんですよ』と言いながら、『そうか、それは安心だね』とか言われながら、お客様とのコミュニケーションの1つになったり、お客様の信頼感が増えてより仲を深めることに役立ったりということもあります。

また、別な側面として、例えば、お買い上げ頂いた服をお客様はどういうときに使うのかという情報は、なかなか聞きとりにくいものなのですが、お買い上げの商品が決まったあとで、携帯POSを打ちながら、『どういったときにお召しになるんですか』と話をすると、以外にスムーズに答えてくれたりします。お買い上げ頂いた後だと、なぜ買ったかの理由や動機、それに用途などを比較的スムーズに言ってくれたりすることが多いのです。商品をお選び頂いている間は、どうしても私どもは売り手でお客様が買い手という関係で、お客様は決して売られたくないというのがあったりするため、あまり余計な話をしたくないとか、自分の気に入ったものを買いたかったりするので、私たちもあまりしつこく言わないようにしています。しかし、商品をお決めになったあとは実は会話がしやすかったりしますよね。買われるという危険性がない上に、やっと自分の欲しいものに巡り会えたということもあって、比較的スムーズにお話し頂けるのかなと思います。携帯POSを操作しながら伺ったこのような情報は、今の需要がどういうところにあるかという分析に活用することもできますし、お客様からのご要望を来年に向けた商品企画に活かすという形で活用しています。

例えば、『本当はこういうものが欲しかったんだけど、見た中でこれが一番よかったから買いました』などというご意見から、お客様の本当に欲しかったものが今のマーケットの中にはない、あるいは百貨店の中にはないということがわかるので、『じゃ、次回はこういうものをご用意できるようにします』という話がお客様にもでき、そういうお客様に限って、次のシーズンも必ず来てくれたりするので、特にお買い上げ後のお客様とのコミュニケーションは重要になってくると思います。その点で携帯POSは、カードを使った場合だけですが、そういう話を聞き出せる強力な武器ですね。

また、もう1点、携帯POSの導入による隠れたメリットがあると考えています。実は、携帯POSを打ちながら入金業務をしている間があるじゃないですか、その間お客様はほとんどの場合、買われた商品ではない別の商品を見ているんですよ。お客様は実はもうちょっと欲しかったりすることもあるので、従来だったら販売員が集中POSレジに行ってしまうと、お客様がどのような商品を見ていたか観察できないのですが、入金業務を携帯POSで行うことで、お客様が何を
30 見ているか、何が欲しいのかを観察することができます。このことで、追加の接客が大変スムーズになり、もう1点プラスアルファでお買い上げ頂くということが増えてたりもするんです。例え

ば、お客様がどのような商品を見ているか観察していれば、お客様がその商品を見ている時に、『そのシャツ、今お買い上げ頂いたジャケットにもすごく合うんですよ』という一言を言えることができ、『じゃ、このシャツも買っていくよ』というケースに繋がりがやすいのです。

また、同じことは、次のお客様の接客にも活かされます。前のお客様がお買い求め頂いて入金業務を完結させている間に、次のお客様が入ってきた場合に、携帯POSであれば入金作業をしながら、次のお客様がどのような商品を見ているか、手に取っているか観察することができるので、次の接客にスムーズに入っていけるということもあります。これも大変大きなメリットですね。

一方、携帯POSを使っていて、使いづらいという訳ではないですが、通常処理するのに、ボタンを押す回数をもう少し削減することができればと思います。回数を削減できれば、もっと時間の省略にもなりますし、お客様との会話の流れとか、そういうところもつかみやすいのではないかと思います。また、新人の販売員が入ってくる一番最初の研修のときに、東武の研修の中のカリキュラムの1つとして携帯POSの操作方法の講座を入れていただくと、店頭はすごく助かるかもしれません。今は売場の先輩がOJTで新人に教えていますが、研修を通じて新人もある程度操作方法がわかった段階で売場に入ってくると、売場としてもスムーズだと思います。」(男性派遣販売員)

●化粧品売場

「化粧品売場ではお客様がいらしたときに、カードであれば基本的にすべて携帯POSを使っています。化粧品売場全体で合計41ブランドの店舗数に対して、70台弱の携帯POSが導入されています。プリンターも各店舗内に設置されているので、基本的に移動をすることなく決済処理が完了します。一方、現金の場合には、従来通り集中POSレジまで行って、決済をしています。土・日や平日の夕方などの混雑時には、現金の場合には集中POSレジの前に並ばなければなりませんので、売場を離れて戻ってくるまでに3～4分程度の処理時間がかかります。携帯POSを導入する前は、カードであっても集中POSレジで決済していたので、混雑時には5分程度の処理時間がかかっていました。それが今では目の前で1分以内で処理が完了しますので、待ち時間の短縮が図れて、とても便利だと思います。

また、携帯POSを導入したことで、カードを店頭から持ち出さずに済むようになり、見える範囲で処理をして、すぐお返しするので、お客様に安心感を持っていただけたと思います。あとは、忙しいときは売場から離れなくて済むので、待っているお客様へのフォローもできますし、お客様の接客順番もわかります。当店には、常時3～4名の販売員がおりますが、混雑時には、

一度に4名以上のお客様がいらっしゃることもあって、販売員がすべてのお客様に付けないような状況があり得るんです。こんな時には、携帯POSでその場で決済できるというのは、次のお客様の動きを見ておけるという意味で大変効果があると思います。化粧品の場合には、お客様は明確にこれを買おうと思って来店する訳ではなく、何点か迷われて、ああでもないこうでもないと話しながら、一度試してみたりとかして、買われていくケースがほとんどです。そのため、接客できる販売員がいないという状況はすごく問題ですね。混雑時には、いろいろと手にとつて悩んでいる10～15分間に、だれも相談相手がいないということになってしまいかねないので、売場を空けないというのはすごく重要なんです。また、混雑時には、お客様がいらっしゃった順番が見られるというのも大きな効果です。携帯POSの操作をしながら、『お待ち頂けますか』というお声がけをすることもできますし、どのお客様が一番最初にいらっしゃったかが判り、後から来た人に先に接客してしまうということもなくなるため、クレームの防止にもつながります。

さらに、従来だと決済のために、集中POSレジへ行って帰ってくるので、接客時の話がぶつくと途切れてしまうこともあったのですが、携帯POSを使うとお客様と対面しながら操作できるので、接客時の話を膨らませながら決済できるんです。以前は、接客のタイミングを見計らいながら、会話をどこで中断して集中POSレジに行くかという点が一番の悩みの種でした。お客様によっては、もっとしゃべりたいのにみたいなことになってしまう場合があったんです。でも今はお客様の前で決済できるわけですから、タイミングを見計らう必要もありません。決済しながら話しを続けることで、あれも足りなかったとか、それもちょうだいという形で関連購買を促進することが可能になったり、また、お勧めした商品に対しての効果をもうちよつと詳しく説明したり、こんな使い方もできますよといった形で商品の使用方法とか、あるいは来月発売の新品などの話もします。

携帯POSの操作については、基本的に接客した人がカードをスキャンするまでは自己完結でやって、その後は手が空いている人がサポートします。他の百貨店から異動してきた使用経験者であれば、携帯POSの操作方法については、すぐに覚えられますが、未経験で、化粧品が初めてという販売員には接客の方法とかも教えないといけないので、そちらをまず優先して、ちょっと余裕が出てから携帯POSの操作方法を教えます。

化粧品売場に携帯POSを初めて導入したときは、従来まで集中POSレジに行って、決済は自分たちでやらずに東武の社員に任せていたので、何で私たちが決済の作業をやらなければいけないの、仕事が増えるじゃないって、正直抵抗もあつたんです。化粧品売場の場合には、例えばCLINIQUEだったらCLINIQUEの入力端末、資生堂だったら資生堂の入力端末というように、メーカー単独の端末も一方であるので、携帯POSを導入したことで、結局、二重に入力しなければならないということになるのです。そのため、導入当初は少なからず抵抗もあつたんです。で

も慣れてくると、こっちのほうが集中POSレジまで行かなくてもいいというメリットが判って、それからは皆使うようになったと思います。」(女性派遣販売員)。

「化粧品売場では、基本的にカードの場合は100%携帯POSを使っています。これは、売場の基本方針として、カードの場合は携帯POSを使うというルールがある訳ではありませんし、また使用を強制もしていませんが、実際に使ってみて便利なので使っているという状況です。ただ、土・日の1日平均の承り件数が約3,700件で、ピークの時間帯は1時間当たり500件以上もあり、さらに平日の夕方であっても1時間当たり300件以上の承り件数があるので、約70台弱の携帯POS端末では足りないぐらいのお客様が一度に来てしまうこともあり、カードの場合でも従来同様集中POSレジに持って行って処理しているケースもあります。また、携帯POSの操作がまだきちんとわかっていない新人の場合には、携帯POSを使わず集中POSレジに行ききちんとした入金処理ができるように指導しています。さらに、当店では9時までの営業ですが、8時から8時半になったらお客様の数も減少してきますので、携帯POSのほうを閉めて、集中POSレジで処理するようにしています。このような要因のため、携帯POS端末の実際の使用率は、カードの場合でも60%程度です。

携帯POSを導入した効果として、私が売場を巡回していて目に見えて違いがわかるのが、化粧品売場にある3台の集中POSレジに販売員の行列ができなくなったという点です。以前は混雑時に10人程度の販売員が決済処理待ちで集中POSレジの前に大体5分程度並んでいましたが、携帯POSの導入によって、店頭で決済処理ができるので、行列の待ち時間が少なくなったのと、やはりお客様の目の前で決済処理ができるので、お客様にとっても安心感のあるお買い物ができると思います。もちろん、今でも現金の場合には、集中POSレジに並ばなければなりません、混雑時でも2~3人程度しか行列ができないので、それほど長い待ち時間にはなっていません。

あとは販売員たちも言っていると思いますけれども、化粧品売場ということで売場の特性上、お客様とのコミュニケーションが非常に大切なので、お話の流れから次に使っていただきたいサンプルのご紹介であったり、あるいは次のご来店を促すような接客は非常に大切になってくるので、そのあたりなどもカードの入金業務をしながらお客様とのやりとりができるので、これは非常に大きなメリットなのではないかと思います。たとえば売場には次にこういう新商品が発売されますというリーフレットとかパンフレットがあるんですが、もしよかったら来月、お越しになりませんかというようなお話で予約につなげたりとか、次回また詳しくお話ししますが、こういう物もありますよという話のなかで、お客様は、『え？ 何』ということで、プラスワンの売り上げに繋がったりということも結構あります。接客の最後にお客様に何をお話するかということはリピート購買を考えると結構大事なんです。もちろん全部を話すわけでは

なくて、次回にまたお越しいただいたときにはこの話をいたしますので、またごゆっくりいらっ
しゃってくださいとか、そういうような販売テクニックもたぶん皆さん、やっていると思います。
化粧品の場合には、お客様のお肌の管理をするような個人カルテみたいなものをつけています
から、次回お越しの際にはこういったお話をするとか、コメントを書くことができるので、結
構そういうことでも再来店を促しているわけです。

また、お肌のカウンセリングと商品の販売と入金業務を1人の販売員が最初から最後まで責
任を持ってやれるので、お客様との間で信頼感も増してくるのではないかと思います。以前の
ように、お客様のところから席を外してどこかに入金に行ってしまうと、その間のコミュニケー
ションがないわけですが、今の状態だと最初から最後まで一緒というのは結構いいのではない
かと思います。

一方、携帯POSを導入して困っていることは、電池切れや電波などの通信エラーで操作がう
まくいかなかったりすると、私たちでは携帯POSの操作ができなくなってしまうので、いった
ん情報システム部のほうに連絡をとって、それからお客様の対応をしなければならず、逆にお
客様をお待たせしてしまうようなことがあります。また、カードの決済をすると、3枚つ
ぶりのレシートが出力されるのですが、販売員が操作方法に未習熟な場合、この3枚のレシー
トのうちカード会社に返すレシートをお客様に渡してしまっても大変なことになってしまうとい
うこともあります。化粧品売場には全員で約300名の販売員がいますが、ほとんどが派遣社員
で、1年で販売員さんの半分くらいは異動などで替わったりしますので、全員に携帯POSの操作
方法を徹底するというのは結構大変な作業ですね。もっとも、集中POSレジだけをとってみても、
入金ミスみたいなものとか渡すべき物でない物を渡してしまったりといったトラブルがありま
すので、実際には携帯POSを入れた分だけミスの要素が増えたという感覚です。

新人の販売員に対しては、携帯POSの操作方法を教える前に、化粧品の商品知識とか販売テ
クニックを身につけさせます。これに半年とか1年以上かかります。ですから携帯POSの操作
方法を覚えるということは覚えること全体に比べれば小さな比率に過ぎません。もっと覚えなけ
ればいけないことがたくさんあるわけです。一人前になるまでにだいたい2年とされています。
入ってから半年間は、接客もさせずに掃除だけとか、そういう下働きがずっとあって、そうし
てようやくお客様とお話しできたりとか商品の説明をすることができて、徐々に一連の流れが
できるようになったときに、じゃ、携帯POSをいよいよ覚えましょうかというような段取りに
なります。」(女性セールスリーダー)。

「携帯POS導入の効果として、もう一つ挙げておきたいのは、防犯面の効果です。携帯POS導
入によって販売員が売場を離れなくなったため、製品やテスターなどの管理がし易くなりまし

た。特にテスターについては、罪の意識が薄く、無断でお持ち帰り頂くケースが散見されましたが現在では激減しています。

化粧品売場の顧客層としては、西武さんよりも比較的年輩の方が多く、一番多いのが45～55歳の女性です。お1人でいらっしゃるお客様が圧倒的に多いです。客単価は7,800円～8,700円ぐらいが平均になります。店舗によって高いところでは1万5,000～6,000円行くところもあれば、低いところは4,000円台の所もあります。俗に言われている二八（ニッパチ）の法則ではないですけど、化粧品売場では、20%のお客様が80%の売り上げを上げているコーナーが非常に多いです。リピーターで売場が成り立っているといっても過言ではありません。結局食品と一緒に使うとなくなるので、まずワンセット買ってもらって、使い終わったら、使い終わったと言いに来てください、そのときに次にこんな新製品が出るという掛け合いのなかで、また足しげく来ていただくというようなかたちになります。だからこそ、携帯POSを操作しながら、新しい商品が来月出ますなど、次に来てくれるときのことにつながるようなトークが重要だということになります。現に、月ベースで見ると、売場全体で必ず何か新製品が発売されています。ほかの売場では、販売するときに、なかなかここまでリピーターというのを意識していないと思います。」（男性マネジャー）

●アクセサリー売場

「アクセサリー売場では、現在、カードの場合には100%携帯POSを使うルールになっています。ただ、売場が混雑している時は、携帯POSの台数が足りずに従来通り集中POSレジで処理するケースがあるため、実際の使用率は70%程度です。一方、現金決済の場合には、携帯POSを使っていません。

携帯POSを導入して良かったことは、まずお客様によっては、カードを持っていて、自分の手元から絶対離したくないという方がなかにはいらっしゃるんです。本当にごくわずかなんですけども、そういうときには、この携帯POSはやっぱりお客様に安心感を与えられるので、いいですね。当売場は、アクセサリーといっても6階の宝飾売場とは違って、平均客単価は13,000円～15,000円とそれほど高額品ではないのですが、最近では、スキミングの危険性が取り沙汰されるケースが多く、お客様も敏感になられているのだと思います。

また、集中POSレジから遠い売場などは、販売員がわざわざレジまで来なくていいので、移動時間の無駄をなくせまし、お客様をお待たせなく済むので、助かっています。ただ、アクセサリー売場には、現在携帯POSが全部で17台導入されていて、常時15台が稼動していますが、レシートが出力されるプリンターについては、5～6台と台数が少ないため、売場によ

性セールスリーダー)

「携帯POSが導入される以前は、集中POSレジ1台ですべての処理を行っていたので、クリスマス前の土・日などには、処理待ちのカートンがレジ前に20～30枚溜まってしまいうこともあり、時間がかかっていました。この売場の特徴として、平日の承り件数は1日当たり300件弱しかないのですが、土・日・休日の1日当たりの承り件数は800件弱と約2～3倍になるので、土・日・休日の処理待ちが問題になっていました。しかし、導入後は、入力操作を分散して行うことができるので、よほどのことがない限り、集中POSレジの前にカートンが積み重なることはなくなりました。今は休日であっても、2～3枚溜まる程度ですね。

ただ、新しく来たばかりの派遣販売員さんなどで、携帯POSの使い方をよくわかっていない場合には、カードを挿したまま集中POSレジまで持って来て操作方法を聞いて、また『わかりました、返してきます』と言って売場に戻るといった感じになってしまうので、このような場合には、せっかく導入したのに、以前よりかえって時間がかかってしまうこととなります。本来、カードをお客様の目の前ですぐに返すことを目的として携帯POSを使い始めたのに、カードを挿したまま持ってきてしまっただけは何の意味もないと思うんです。お客様によっては、『あなた、私のカード持って何やってるの？ 大丈夫、この人』みたいなことになってしまっただけで、販売員も余計にあせってしまうため、『あれ、何？ 次、どこ押せばいいの？』みたいになっちゃって、こんな時には謝るしかないんです。

また、以前は集中POSレジでレシートを一括管理していましたが、携帯POSの導入後は、各ショップ・売場で自分たちでレシートを管理するようになったので、間違いが多くなっているのも事実です。カードの処理をすると、レシートが3枚出るんですけども、カード会社に返すべきレシートの方をお客様に返してしまったり、レシートの渡し忘れが発生するんですね。お客様としゃべりながら、商品を包みながら携帯POSの操作をするため、どうしてもこのような間違いが発生してしまうことがあります。このような場合には、連絡を取って『申し訳ございません』と謝って、お渡しすべきものがお渡しできなかったという話をして、後処理をします。集中POSレジで一括管理している場合だと、東武の社員がいて、『これはサインだからちゃんと返してね』とか、指示ができるのだけれども、今は各売場・ショップに任せているために、正直いって目が行き届かないことがあります。

派遣販売員さんは、長い人は2～3年いるんですけども、大半は6ヶ月経つと半分いなくなってしまうんです。研修を兼ねてきている人がまず何カ月かで抜けるのと、他店に異動ということで抜けるのと、あとは自己都合で退職する人もいますので、だいたい半年で半分ぐらいは抜けます。このような派遣販売員さんでも、日頃から携帯電話をしょっちゅう触っている若い人は、操作

方法をすぐに覚えます。ただ、ちょっとベテランで年配の派遣販売員さんには難しいようです。この売場では、基本的には全員が携帯POSの操作方法を覚えて、お客様から承った人が自分で操作するというのが原則なので、一生懸命説明するんですが、中には3カ月たっても、間違えてしまったり、半年たっても間違える場合もある。また、間違えなくても、毎回他の販売員に聞きながら操作するので、2倍時間がかかってしまうこともあります。

派遣販売員さんにすれば、携帯POSの導入前であれば、集中POSレジに持って行きさえすれば、誰か専門の人がいて入金・決済処理をやってくれていたのが、今では、自分で操作しなければならないので、『え、これ、私がやんなくちゃいけないの?』という人は何人かいますね。だから、以前は、入金に関しては人に任せて、その間に商品を包むことに集中できたのだけでも、入金もやらなくてはいけないし、お包みもやらなくちゃいけない、それに当然お客様とはしゃべらなくちゃいけないし、『え?』という人はいます。なので、レシートの渡し間違えとかが後を絶たないのではないかと思います。

東武としては、派遣販売員さんにOJTで携帯POSの操作方法を覚えてもらっています。入店のときに時間を取って個別に操作方法を教えるということはありません。一応、操作マニュアルもありますが、少し判りづらかったり、書き方が難しいので、自分たちで操作しながら覚えてもらっています。

現在、アクセサリー売場には、東武の社員として、マネジャーが1名、セールスリーダーが1名、バイヤーが1名、スタッフが3名います。また東武が直接雇用するパートとして、私を含めて2名がいます。東武の社員は合計8名ということになります。これに対して、派遣販売員さんは常時100名はいると思います。お休みが入ったりして、全員がいつも売場に出ている訳ではありませんので、出面は東武の社員が4~5名に対して、派遣販売員は80名ぐらいいると思います。4~5名で80名の派遣販売員を管理しなければならないので、やはり大変です。携帯POSの操作方法がわからなくて集中POSレジに聞きに来る人は、平均して1日に1人はいます。催事とかの場合には、新しい派遣販売員が増えるので、携帯POSの操作方法に未習熟な人が3分の1ぐらいになるかもしれないですね。」(女性パート社員)

「携帯POS導入のメリットとしては、基本的にお客様に安心なのと、やっぱり多少なりとも入金の待ち時間は短縮になりますので、その部分では当然、メリットはあると思います。数的には少ないけれども、以前は、自分のカードが目の前から消えると心配なので、販売員がカードを預かってレジまで来るのにお客様と一緒に来るというケースもありました。また、実際にカードの渡し忘れの事故などが発生することが稀にありますので、携帯POSはやはり安心感を与えていると思います。一方、販売員にとっては、ある意味、お客様の安心感という部分よりも、

自分の業務の手間と時間のロスを防いでくれる、処理時間の短縮という部分で、歓迎されているのではないかと思います。

ただ、携帯POSで処理した後のカード会社に報告するための控えの回収まで含めると、プラスαの時間がかかるのと、紛失や渡し間違えの可能性もあるため、以前と比較すると管理が大変になっています。以前のように、集中POSレジで処理していれば、間違いなくその場でカード会社の控えを抜いて管理することができるのですが、携帯POSのプリンターから出力すると、結局、このカード会社の控えを回収する作業が発生します。基本的には、処理の都度、集中POSレジまで持ってきてもらうことが原則なのですが、接客の流れのなかでとりあえず各売場・ショップに置いておくということもありますので、当然、出力したものをちゃんと保管しておいてくれないと紛失する可能性があるという意味では、若干の危険性をはらんでいるのです。また、カード会社に報告する控えは顧客に渡す控えと同じような書式で出力されるので、集中POSレジだと間違いなく必ずお客様控えを販売員に渡しますが、携帯POSのプリンターで出力するものに関しては、販売員さんが間違っ、カード会社に報告する控えをお客様にお渡ししてしまう可能性があります。

また、別の側面として、販売員さんから聞いたことがあるのですが、ICチップを使っているカードなどの場合にお客様が携帯POSを直接持って暗証番号を入力する際に、携帯POSが重いとか、ボタンが押しにくい、操作方法がちょっとわかりにくい、というご意見を承ったことがあるそうです。また、これはどちらかという現場の時間管理の課題なのですが、携帯POSの台数が多いので、結局、閉店した時に全部回収してロッカーにしまうのに時間がかかるという問題があります。携帯POSは1台数十万円しますし、お客様の機密情報を処理していますので、もちろん暗号化して処理をしていますが、物がなくなるというのが一番危険な話です。どの売場でも同じだと思うのですが、基本的には毎日回収して鍵のかかるロッカーに格納しています。」(男性マネジャー)

●時計売場

「この売場には、全部で携帯POS端末が3台、プリンターが4台導入されています。このうち、時計の修理コーナーにPOS端末とプリンターがそれぞれ1台導入されていますが、携帯POSを頻繁に使っているのは、この修理コーナーだけです。それ以外の売場では、携帯POSはほとんど使われていません。これは多分ほかの売場と私どもの売場の違いなのだと思うのですが、この売場では平均客単価が10万円以上と高額な時計を販売している関係で、土・日の繁忙日でも低価格品を含めて1日に20～30件、平日では1日10件程度の販売件数です。そのため、数多

くの入金業務が度重なってしまって集中POSレジの前に販売員の行列ができてしまうということはほとんどなく、基本的に集中POSレジだけで間に合っているという状況です。また、そもそも現金でのお買い上げの方も結構いらっしゃいますので、基本的には携帯POSでの入金というよりも、集中POSレジでの入金ということが多くなります。ある程度売上件数のある売場であれば、携帯POSは非常に有効な手段だと思いますが、時計売場ですと、1時間に何十件も売れていくような売場とは違って、逆にじっくりと時間をかけて接客・入金するというほうが多くなります。

一方、修理コーナーだけは、だいたい1日に120件程度の修理がありますので、携帯POSを使用して入金業務の効率化を図る必要があります。実は、修理コーナーの後ろに集中POSレジが設置されているのですが、それでも携帯POSを使用する頻度が高いのが現状です。これは、一つには、修理コーナーでは、修理員も着席しながら修理を承っていますから、特にカード入金の場合には、着席しながらお客さまの面前ですぐ処理ができるという点が大きいのではないかと思います。実際に作業の速さという面で見ると、集中POSレジに持って行って処理をしても、そんなに変わらないとは思いますが。また、以前から修理コーナーでは積極的に携帯POSを使用していますので、慣れということもあるのかもしれませんが。一方、お客さまに対しては、携帯POSを使うことで、面前ですぐにカード処理ができるということで、やはり安心感を与えられると思います。昨今は、カードの不正使用とかが問題になっていますし、修理といっても高額な時計の場合には、高額な入金になりますので、やっぱりこちらでカードを一度預かって、どこかへ持って行って入金をしてくる、見えないところでやってくるということは、やはり不安感が残るはずなんです。

一方、当売場で携帯POSを用いることの問題点もあります。特に高額商品のお買い上げに対してカード入金をした場合に、ご利用の限度額オーバーの問題がうちの売場では絡んできます。お客様の目の前でカード決済をしようとしたときに、ピーという音が鳴って限度額オーバーが出てしまうと、お客さまの自尊心を傷つけてしまう可能性があるんです。集中POSレジに持って行って処理する場合には、限度額オーバーが出た場合でも、すぐ横にカード会社の一覧が出ていますので、まず連絡を取って、承認が下りればお客さまのほうに事後的に承認番号をお取りしましたのでとお伝えすることができ、お客さまの自尊心を傷つけずに済みます。逆に私どもとしても伝え方を考えてから、例えば『カード会社のほうと連絡が取れております。ご本人様でないとお話ができませんから、お客さまご本人様とカード会社とお話してください』という形で、限度額オーバーであるということをお伝えしないで、お客様にお話しして頂くこともできます。しかし、面前で処理していますと、ピーという音が鳴りますから、限度額オーバーが出たことをお客様にお伝えしなければならず、お客様としてはたぶんそれだけでご購入される気が

失せてしまうと思うんですが、その後でいちいち集中POSレジまで戻ってカード会社の電話番号を確認して電話をした上で承認番号を取る必要がありますから、ばたばたしている間に、せっかくお買い上げいただく可能性があったのに『じゃあ、いいや』という話にもなりかねないんです。また、高額品なので、自尊心の高いお客様もやっぱりいらっしゃいます。『そんなはずはないわ』ということで、気分を害して帰られてしまうこともあります。さらに、販売員が慣れていないと、ピーという音とともにエラーメッセージがでますから、おかしいなと思って何回もスキャンをしてしまう場合があります。そうすると、お客様の方も、お買い上げ金額が1,000円、2,000円ではなく高額なので、何回も入金されているのではないかと不安になってしまって、お叱りを受けることもあります。このようなこともあるので、特に高額品の販売の場合には、携帯POSを使わない傾向にあります。また、うちの売場の場合には、常時売場に出ている東武の社員は3人しかおらず、販売員20人はすべて派遣の方で平均滞在期間は1年間ですから、お客さまの前だと臨機応変に対応できないという事情もあります。

また、携帯POSを使うことの別な問題点として、これは導入当時なんですけれども、やはり携帯POSでスキャンをしますと、先ほどの利便性とは逆なんです、カード情報がどこを飛んでいるかわからない、情報が傍受されて悪用されるのではないかという危惧を抱かれたお客様もいらっしゃいました。『それは大丈夫ですよ』という話をしても、当時は銀行カードなんかでスキニングが話題になっていたときで、『そんなの信用できない』『これで東武はいいのか』というお叱りを受けたことがあります。もちろん、当百貨店では、飛ばすデータはすべて暗号化をしているので、基本的には大丈夫なんです。

さらに別の問題として、うちの売場では、他の売場と比較して、携帯POSの使用頻度が少ないために、使おうと思ったときにパッと手に取っても、端末が節電状態になっていて立ち上げが遅いという問題点もあります。」(男性マネジャー)

「時計売場で実際に携帯POSが使われているのは修理コーナーだけです。修理コーナーでは、カードの場合は端末に空きがあればほぼ必ず携帯POSを使いますし、また現金の場合でも、東武カードやロイヤルカード(外商顧客VIPカード)などポイントが積算されるカードをご利用頂く場合には、決済内容を入力した後にカードをスキャンしてデータを集中POSレジに一旦飛ばした上で、処理しています。実際に使われているのは修理コーナーだけですが、使用率はカード売上件数の約65%、現金売上件数の約45%になります。

携帯POSを用いることのメリットは、販売員さんの立場からすると、やはり時間短縮ですね。修理ですとお客様が時計を持ってきて、それを受けて、直してお渡しになるんですが、今までですと預かって、そこでいったん集中POSレジのほうに持って行って、それでお渡しという、

ちょっと時間のブランクがありました。けれども、携帯POSの導入後は、カード決済においてはその場でできるので、時間短縮には役立っていると思います。

また、お客様にとっては、面前で処理してもらえるので、安心感も与えられると思います。やっぱりこういう宝飾ですとか、時計売場では、高額品を扱っていますので、いろいろな方から見られる場所での入金をするのはよくないということで、なるべく見えない場所、隠れた場所に集中POSレジを作っています。そのため、お客様にしてみれば『どこへ持って行ったんだろう』という不安に陥る場合があるので、それがない分、安心感があると思いますね。

あとは、以前であれば入金作業は集中POSレジの人に頼んで、処理し終わった分を返すという感じで、その場で確認はしますが、何となく集中POSレジの人がくれたから大丈夫だろうという感じで、お釣りの金額ですとか、レシートの内容チェックですとか、あまり確認はしてなかったんです。それが、販売員が自分で携帯POSを操作することによって、金額はこれでちゃんと合っているよねというのが自分で、打ちながら確認できますから、その分責任感も増しますし、自己チェックできると思います。やはり接客をした人が自分ですべて決済を自己完結で行うということの、ある種のよさが出ているのではないかと思います。時計の修理ですと、1日にだいたい120件前後と、こなさなければならぬ件数も多いので、割と時間を省略してこなしていかななくてはいけないという部分はあるんです。通常、修理の人間は常時5人ぐらい売場にいますから、1日120件ですと1人1時間当たり2～3件の対応をすることになります。そうすると、1人あたり15～20分前後で修理をしてかつ入金決済を行う訳ですから、結構忙しいのが実情です。集中POSレジに行って帰ってくる時間も惜しんで、対応をしなければならず、高額時計を売る売場とはもう全然違う世界なんです。時間をかけて丁寧にといいよりも、スピーディーに対応していくという感じですね。

一方、携帯POSを使っていて困ることは、お客様の対面で処理をしていて、カードスキャンをしているときに限度額オーバーなどのエラーが出てしまう時です。ピーという音を聞くと、やっぱり販売員もドキッとしますし、お客さまが『ええ？』とすごく不安がられるときがありますね。限度額オーバーは、修理でもたまにありますね。修理といっても、高額時計の場合には、何万円もしますから。

また、時計売場では、そもそも商品にバーコードや値札がついていませんので、全部手で品番を打ち込む必要性があります。また催事の場合には、催事コードを入力する必要があったり、外商のお客様に対しては外商マンの担当者コードを入力する必要があるため、操作がちょっと複雑になってくるんです。こんな事情があるため、修理コーナー以外では、携帯POSはあまり使われないのではないかと思います。時計の販売については1日に10件程度と売上件数も少なく使用頻度も低いので、操作方法に習熟せず、かつ時計売場特有の事情で入力項目が多いもの

ですから、どうしても間違えて打ってしまったりとか、途中でわからなくなってしまうというのがあるんです。こんな状況ですから、集中POSレジの方に行ってしまった方が速いといついで考えてしまうのです。」(女性セールスリーダー)

●寝装・寝具売場

「携帯POSの導入によって良くなったことは、まず第一に、カードを携帯POSでスキャンしてすぐにお客様に返せるため、こちらで預かっていなくてよくなったことです。その結果、カードのお渡し間違いとか、お渡し忘れとかがだいぶ減っているかと思います。以前ですと、カードをカールトンに入れて集中POSレジに持って行って、決済処理をしてもらっている間に商品の梱包をしていました。レジが混んでいる際には、カールトンが何段にも積まれて処理待ちが発生しますので、自分がお預かりしたカードではない別のカードをお客様にお返ししてしまったり、梱包に気を取られてカードのお渡し忘れがなかった訳ではありません。一応カールトンに自分の名前札とかを入れて間違えないようにしたり、お客様のお名前とかを確認してお渡しするということになっているのですが、忙しくなると取り違える可能性がありました。この点は良くなったなと思います。

また、例えばお客様がタオル10枚とかをお買い上げになる場合など、アイテム数が多くなると、以前は値札をちぎってセロテープで紙に全部張って、合計金額を電卓で計算して、ばっちりな状態で集中POSレジに持っていかないとレジの人はわかりにくく間違い易いので、決済処理ができませんでした。ところが、携帯POSの導入によって、値札には全部バーコードが付いていますので、このバーコードをピッピッと読み込んでいくだけで合計金額まで自動計算してくれるようになり、処理時間が大幅に短縮されたとともに、計算間違いもなくなりました。

さらに、売場が混雑している時には、カード決済の場合だけでなく、現金決済の場合でも、携帯POSを使ってどんどん入力して、このデータを集中POSレジに飛ばしてあげることで、集中POSレジでのデータ入力作業が分散されますので、以前と比較すると、レジの前にそれほど多くのカールトンが積みあがるということはなくなりました。この売場では、カード決済の約60%、現金決済の約40%を携帯POSで行っています。

一方、携帯POSを使っていて困ることは、まず第一に、充電した電池がすぐに切れてしまうことです。長い取引の時などは、データの入力途中で切れてしまうので、また最初から入力をやり直さなければならなくなり、お客様を長時間お待たせすることになってしまいます。また、商品の中には、JANコードのマスター入力が済んでいない新商品とかがあって、中にはバーコードが読み込めないという時があります。これは本来、売場サイドの登録ミスなんですけど、ただ

携帯POSですと、一旦はエラーなく読み込めてしまって、一定時間のタイムラグがあって初めて入力エラーであることが判明します。携帯POSの場合には、入力データを集中POSレジに一旦飛ばしてからでないとい入力エラーか否かわからないからです。こうなると、もうどの商品の入力がエラーになっているのかわからなくなってしまっ5 5
ことになるので、このケースもお客様を長時間お待たせすることになってしまいます。」(女性販売員)

「携帯POSを導入して、良かったことは、以前と違って、カードを集中POSレジのほうまで持っていくということがなく、お客様の前でカードをスキャンできるため、お客様に安心感・信頼感を与えていると思います。カードをすぐにお返しますので、お客様によっては『もうこれでいいんですか』みたいな形で、喜ばれたことがあります。10

また、携帯POSを導入してみると、お買い上げのアイテム数が多い場合には、一人の販売員が携帯POSで1枚ずつピッピッと読み込んで入力する一方で、手の空いている販売員が商品のお包みを担当するなど、販売員同士の連携もスムーズにできるようになりました。以前は、値札をちぎって紙にテープで貼り付けるまでは、誰かが手を出すとどこまで値札をとって処理したかわからなくなってしま15 15
うので、手伝えませんでした。」(女性派遣販売員)

「携帯POSは、お買い上げのアイテム数が多く、集中POSレジが込み合っている時に使うと処理時間の短縮に繋がって有効ですが、アイテム数が少ない場合に使うと、販売員コードを入力して、値札を読み込む画面になるまでに、『お待ちください』という画面の時間がすごく長かったりして、かえって時間がかかります。そのため、販売員によっては、お買い上げのアイテム数が少なかったり、売場全体が混雑していない時には、従来通り集中POSレジに行って処理をしている人もいます。20

また、この売場では、客単価は6,000円～9,000円と他の売場と比較してそれほど高くないものの、お客様の承り数は休日の1日で500件を越し、平日でも300件以上あるため、他の売場と比較してかなり頻繁に決済業務が発生します。さらに、この売場の特性として、1回の承りに対してお買い上げのアイテム数が多いので、携帯POS導入のメリットのうち最も大きなものは、処理スピードの向上です。他の売場では、携帯POSの導入によって、お買い上げいただいた商品の機能をもっと少し説明するとか、より新しい商品をお勧めするとか、接客そのものの充実といった側面もあるかもしれませんが、この売場では、そのようなケースはほとんどありません。30 30
贈答用の商品や布団などの大物商品の場合には、郵送するケースが一般的ですから、ほとんどのお客様は、こちらが決済処理をしている間に、お届け伝票に必要事項をご記入頂いています。」(女性販売員)

以上のように、携帯POS導入の効果と課題について5売場の実態をみると、各売場ではそれぞれ多様な効果と課題が見られ、効果の中には導入前に意図した効果だけでなく、意図していなかった多様な効果が見られる。一方、課題についても、意図していなかった多様な課題が見られる。

5

●携帯POSの今後の方向性

このような携帯POSシステムの今後の方向性について、情報システム部部長の葛馬正記氏は以下のようにコメントしている。

10

「2004年に携帯POSを導入してから、今年で3年経つ訳ですが、今後この携帯POSを全売場に導入していくことは考えていません。基本的には、ニーズのある売場や前向きな意欲のある売場などにメリハリをつけて導入していきたいと考えています。また、今後、この携帯POSを今の機能のままで拡大していくことが一番いいのか、あるいは今、ちょうど非接触の電子マネーだとか、非接触のカードとかいろいろなものが出てきている訳ですが、このような新しい決済手段に対応した形でバージョンアップを図っていくべきなのか、真剣に考えていかなければならないと思っています。現在でも、決済手段が多様化しつつありますが、今後5年、10年先を見たときに、現在の携帯POSの機能だけでは不十分かもしれません。ただ、全売場に同じ機能が要求される訳ではなく、例えば、化粧品だとか、婦人服売場では、現状の携帯POSの機能が基本になり、一方で食料品とか小口の売場では、非接触タイプが基本になるなどの可能性もあります。いずれにしても、これからの世の中の技術動向をにらみながら、3年間の各売場での利用経験・使用実績を考慮して、今後の携帯POSのあり方を考えていかななくてはなりません。恐らく、来年ぐらいからまた携帯POSの第2世代を具体的に検討していくことになると思います。」

15

20

25

30

付属資料 1

会社概要

社名	株式会社 東武百貨店 Tobu Department Store Co., Ltd.	
所在地	池袋本店 〒171-8512 東京都豊島区西池袋 1-1-25 TEL03-3981-2211 船橋店 〒273-8567 千葉県船橋市本町 7-1-1 TEL047-425-2211	
URL	http://www.tobu-dept.jp	
創設	1946年7月13日 ※百貨店事業：1960年9月1日	
代表者	代表取締役社長 根津 公一	
資本金	5,000万円	
決算期	2月	
株主	東武鉄道株式会社 100%	
主な取引金融機関	みずほコーポレート銀行、埼玉りそな銀行、三菱東京UFJ銀行、中央三井信託銀行	
総売上	1,825億2,742万円（前年比98.5% 2006年度）	
従業員	1,800名（男性974名、女性826名 2007年2月28日現在）	
平均年齢	40.4歳（男性44.8歳、女性34.3歳 2007年2月28日現在）	
役員	代表取締役社長 代表取締役副社長 代表取締役専務 常務取締役 取締役（常勤） 取締役（非常勤） 常勤監査役 監査役	根津 公一 矢野 惠一 長 武男 鈴木 正弘 亀井 義夫 橋本 啓二 西村 慶一 有賀 元彦 佐藤 治夫 小林 高行 重田 健一 広田 誠 佐瀬 敦 小副川 久 野村 栄治 古屋 勝彦 根津 嘉澄 井口 哲夫 池田 操 中島 直孝 保坂 直之

2007.06

基本理念

企業理念

東武百貨店は、商品・サービス・情報を世界的視野で提供し、社会に貢献する人間企業をめざす。

店 是

奉 仕（顧客第一）
進 取（創意工夫）
和 親（一致協力）

経営方針

親切一番店

『親切一番店』とは、お客様を第一に考え、お客様の立場に立ち『奉仕』させていただくという考え方を基本に、わたしたちの品揃え、サービス、店づくりを通じ“東武は『親切』な店”と言ってもらえる、感じていただける店です。

- ◇ グッド・マーチャンダイジング
わたしたちは、常にお客様のライフスタイルの変化に合わせて、お客様が欲しい商品を品揃えいたします。
- ◇ グッド・サービス
わたしたちは、お客様にご満足いただけるよう、常に笑顔で心のこもった接客をし、便利できめ細かなサービスをご提供いたします。
- ◇ グッド・ストア
わたしたちは、お客様に楽しんでお買物をしていただけるよう、わかりやすく快適な店づくりをします。

親切一番店は、東武百貨店の登録商標です。

行動指針

東武百貨店

コンプライアンス基本方針

わたしたちは、ゆるぎない『信用・信頼・安心』を築くため、法令やルールをまもり、倫理に従い、いつも誠実に行動します。

- ◇ お客様とのあいだで
販売に関する法令や約束をまもり、安全で質の高い商品とサービスを提供して、『親切一番店』を実現します。
- ◇ お取引先様とのあいだで
取引に関する法令や健全な商習慣に従い、公正かつ透明な取引を心がけ、共存共栄をはかります。
- ◇ 社会の一員として
企業市民として、社会との良好なコミュニケーションや地球環境に配慮し、進んで社会的責務を果たします。
- ◇ 従業員のあいだで
公正な処遇と働きやすい環境のもと、自由闊達な風土をはぐくみ、豊かさを実現できるよう努めます。

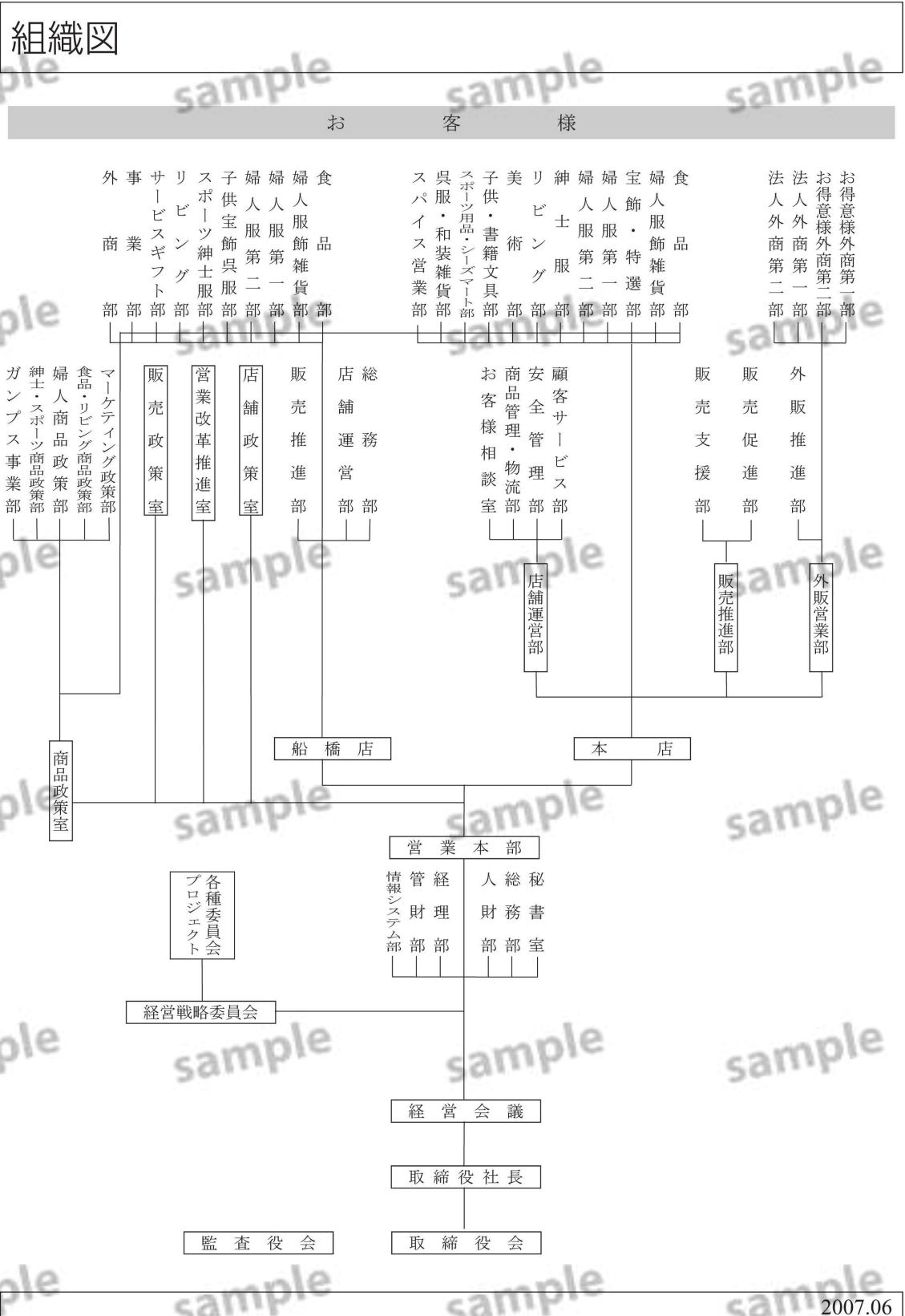
経営戦略

新ターミナル百貨店の創造 ～立地依存型から立地活用型へ』

2006.06

付属資料 3

組織図



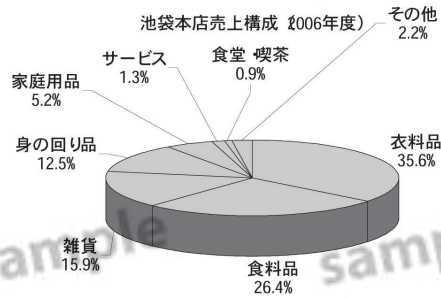
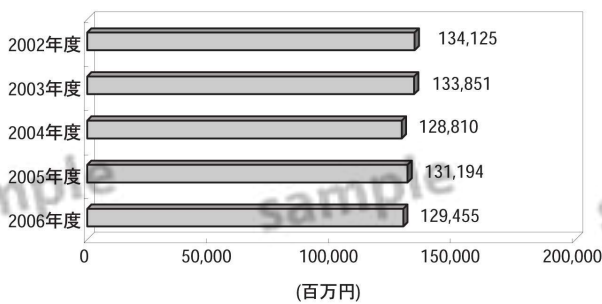
2007.06

付属資料 4

池袋本店 概要

店名	東武百貨店 池袋本店
所在地	〒171-8512 東京都豊島区西池袋 1-1-25 Tel.03-3981-2211
開店日	1962年5月29日
店長	常務取締役 橋本 啓二
営業時間	10時～20時 <small>※地下2階～3階および7階書籍・CD・文具・ユニクロ・スリーミンツハピネスは月～土曜日21時まで営業</small>
店舗概要	建物構造 地下4階 地上15階 塔屋3階 総延面積 277,815 m ² 売場面積 82,963 m ² 駐車台数 1,000台
売上高	1,294億5,533万円（前年比98.7% 2006年度）
従業員	1,340名（男性737名、女性603名 2007年2月28日現在）

池袋本店過去5年間の売上高推移



マルチカードハンディターミナル IT-3300

TEC

商品登録からカード決済までを
その場で処理。お客様の移動や
カードのお預かりをなくし、
安心・スピーディな接客サービスを
実現します。



**マルチカード
対応!!**

クレジット、J-Debitに対応。
ICクレジットへ対応

**軽量・
コンパクト!!**

ハンディサイズに
J-Debit、磁気カードリーダー
ICカードリーダーを搭載
すべて内蔵

スムーズ!!

タッチパネル付き
カラーディスプレイ採用で
さらに操作性を向上

軽量コンパクトなボディに凝縮された多彩な機能。
これが新世代ハンディターミナルのスタイルです。



**J-Debit および
磁気・IC クレジットカードにも対応**

カード読み取り部分はテック独自のデザインを採用。コンパクトなボディデザインを実現するとともに、よりスムーズなカード読み取りを可能にします。J-Debit、磁気クレジット、さらにICクレジットのカード決済に対応。またポイントカードも同時に読み取ります。



**軽量コンパクトなボディが
強力にサポート**

対面販売をよりスムーズに、快適に一括業務コンパクトなボディがそれを実現します。お客様のいるその場でスピーディに日用品商品登録とカード決済を可能にします。

**容易なオペレーションを可能にする
タッチパネル付きカラーディスプレイ採用**

コンパクトボディに3.8型1/4VGA(320×240ドット)タッチパネル付きカラーディスプレイを採用。操作性と堅牢性を一層向上しています。

**すべての業務をアイコン化
よりわかりやすい画面表示で操作をサポート**

コンパクトながら大型ディスプレイを採用。さらに最新のアイコン化を推進し、タッチパネルの操作性と連動した、大画面操作改善を実現しています。

**安心の
セキュリティ機能**

端末の不正使用を防止するための耐タンパー機能を採用。お客様のカードを不正から守ります。

**点字対応ユニバーサル仕様の
ピンパッド**

キーボードは、ピンパッドとしての利用を考慮した点字対応のユニバーサル仕様を採用しています。

**内蔵スキャナによる
スキニング登録機能搭載**

本体先端部に小型バーコードスキャナを内蔵。商品登録時のスキニング登録をサポート。従来の電卓でのお買い上げの金額計算、POSでの再登録を削減します。

環境への配慮
人体や自然環境に悪影響を与えないように、鉛フリーはんだおよびクロムフリー塗料を全面的に採用しています。また、省スペース設計の採用により環境負荷を軽減しています。



*東芝テックは製品のライフサイクル管理、原料調達→製造プロセス→お客様の使用→使用済製品のリサイクルについて環境・社会貢献の取組活動を実施しています。また、東芝テック独自の環境調剤製造の基準を定め、この基準を満たした製品に「東芝グループ地球環境マーク」を表示しています。詳しくは東芝テック環境情報システムのホームページをご覧ください。

ハードウェア仕様

OS CPU/32ビットARM926T/ARM1166B、ROM256KBカラーディスプレイ/320×240ドット(タッチパネル付きカラー液晶)キーボード 24キー 磁気スキャナ/M2701/1キー 磁気カードリーダー/ISOトラック1・2、256ビット磁気ICカードリーダー/ISO7816 画素SAM/2 スロット 磁気カードスロット/1スロット 磁気カードスキャナ 磁気外部通信/usb 磁気RF-8030C /usb 磁気読/充電式リチウムイオン電池 約1.5時間/充電時間約2時間/充電容量1000mAh

※標準的な仕様です。商品仕様は各社の最新情報をご確認ください。

安全に安心していただくために

●ご使用の際は必ず取扱説明書をお読みください。●万一でも安全に使用したい場合は、必ずサービスマンに修理を依頼してください。●万一でも安全に使用したい場合は、必ずサービスマンに修理を依頼してください。●万一でも安全に使用したい場合は、必ずサービスマンに修理を依頼してください。

●本カタログは、片装を使用しています。●本カタログの複製は禁止されています。●本カタログの複製は、盗版的に権利を侵害する恐れがあります。●本カタログの複製は、盗版的に権利を侵害する恐れがあります。

東芝テック 流通情報システムのホームページはこちら… <http://www.tec.jp/>

東芝テック株式会社

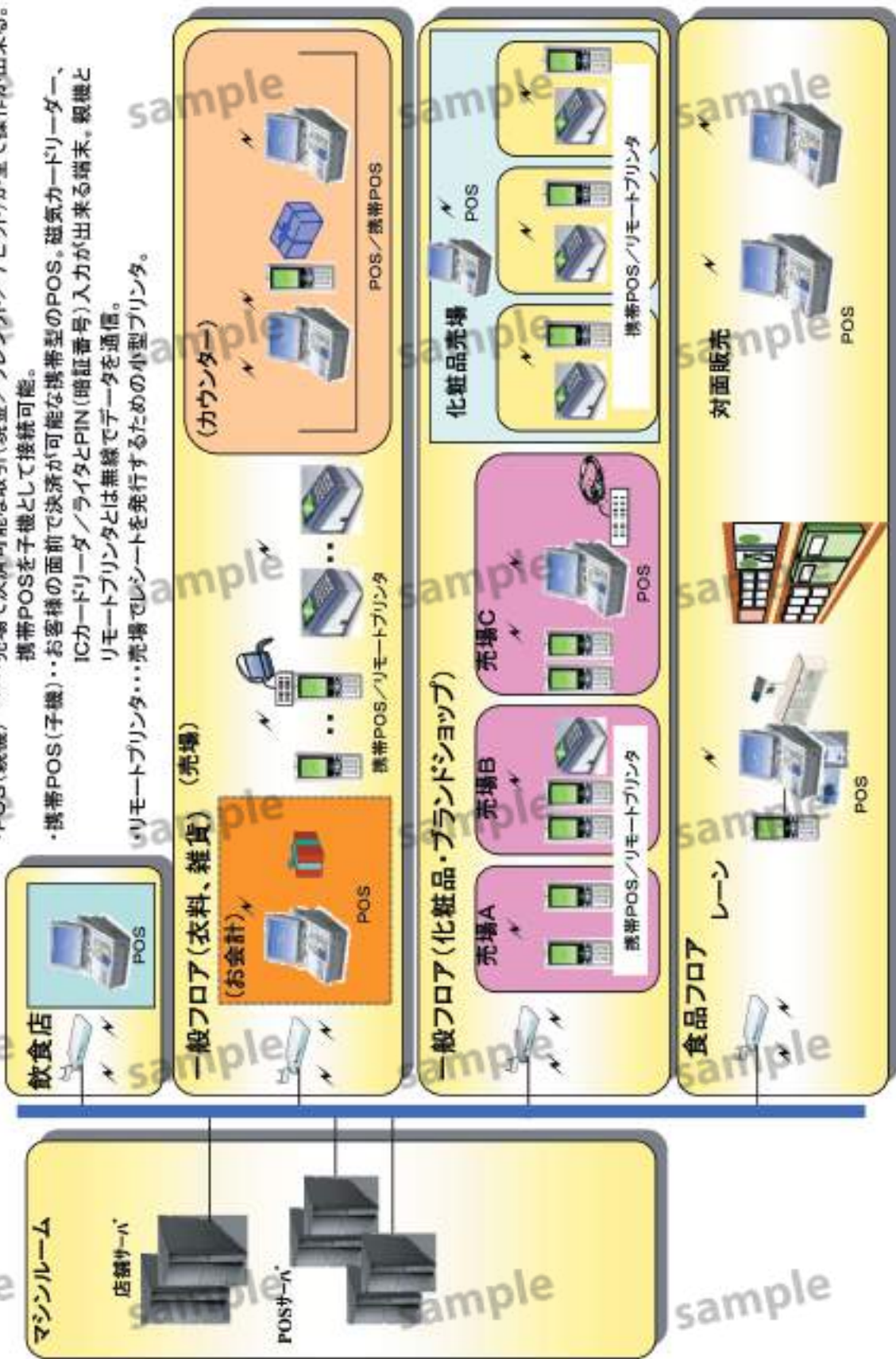
流通情報システムセンター 〒141-8624 東京都品川区東五反田2-7-2 オールコア六反田タワー4F

本拠地	TEL.03-3511-7355-1700	東京支店	TEL.03-5223-0360	福岡支店	TEL.092-644-6821
札幌支店	TEL.011-836-3311-6021	仙台支店	TEL.022-629-2900	山口支店	TEL.083-921-4391
仙台支店	TEL.011-836-3311-6021	新潟支店	TEL.025-242-8191	徳島支店	TEL.087-848-1030
青森支店	TEL.017-835-3311-6021	長野支店	TEL.026-222-0548	高松支店	TEL.087-848-1030
岩手支店	TEL.019-835-3311-6021	山梨支店	TEL.055-242-8191	愛媛支店	TEL.089-821-4391
秋田支店	TEL.0187-835-3311-6021	富山支店	TEL.076-629-2900	香川支店	TEL.087-848-1030
山形支店	TEL.0237-353-1171	石川支店	TEL.077-273-1899	高知支店	TEL.088-258-5011
宮城支店	TEL.022-629-2900	福井支店	TEL.077-273-1899	徳島支店	TEL.087-848-1030
山梨支店	TEL.026-222-0548	岐阜支店	TEL.057-629-2900	高松支店	TEL.087-848-1030
長野支店	TEL.026-222-0548	愛知支店	TEL.052-242-8191	高松支店	TEL.087-848-1030
山梨支店	TEL.026-222-0548	愛知支店	TEL.052-242-8191	高松支店	TEL.087-848-1030
山梨支店	TEL.026-222-0548	愛知支店	TEL.052-242-8191	高松支店	TEL.087-848-1030
山梨支店	TEL.026-222-0548	愛知支店	TEL.052-242-8191	高松支店	TEL.087-848-1030

●お問い合わせは

システム構成図

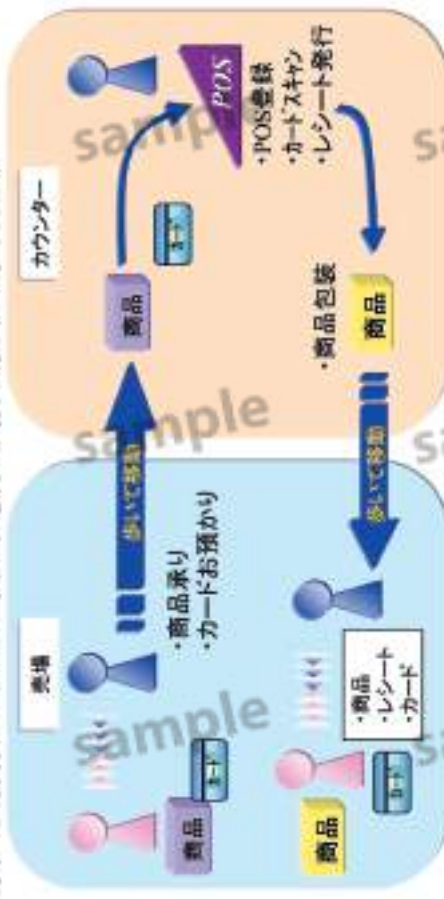
- ・POS(親機) ……売場で決済可能な取引(現金/クレジット/デビット)が全て操作が出来る。
携帯POSを子機として接続可能。
- ・携帯POS(子機) ……お客様の面前で決済が可能な携帯型のPOS。磁気カードリーダー、ICカードリーダー/ライターとPIN(暗証番号)入力ができる端末。親機とリモートプリンタとは無線でデータを通信。
- ・リモートプリンタ ……売場でレシートを発行するための小型プリンタ。



付属資料 7

接客販売時の承り(クレジットカード決済)

◆販売員がお客様とカウンター間で往復する場合(従来の承り方法)



補足説明	<ul style="list-style-type: none"> 商品とカードを販売員がカウンターまで持っで行き、POS登録を行う(承りパターン)
-------------	--

◆販売員が、その場で決済まで行う場合(新しい承り方法)



補足説明	<ul style="list-style-type: none"> 売場において、携帯POSにより決済まで完結できる場合の承りパターン
-------------	---

付属資料 8



sample

sample

sample

sample

sample

付属資料 8



★ インターネットサービス提供エリア



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.4 RP150