



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ノードストローム

ノードストローム (Nordstrom) は米国シアトルを本拠にする衣料中心の百貨店である。1980年代から90年代にかけて、同社の顧客サービスはアメリカの小売業におけるベスト・プラクティスの一つと考えられていた。ノードストロームは顧客サービスの徹底を経営方針の根幹にすえている。90年代に入り、いくつかの日本の百貨店は、ノードストロームの方式を参考にした人事・販売制度を導入した。

販売の現場におけるノードストロームの顧客サービスは、たとえば次のようなものである。返品は、販売員の判断で上司の許可なく受け付けて良いことになっている。他店がノードストロームより安い値段で売っているならば、販売員はその価格に下げて売っても良い。また販売員は自分の受け持ちを越えて、店内のどの売り場でどの商品も売っても良い。たとえばスーツを求めに来た客が靴も探しているのであれば、スーツ売り場の店員が靴を見つろって販売して構わない。客が気に入った店員を見つけたなら、その店員とすべての買い物ができる方が、手間も省けるし気に入った商品を見つける確率も高いからだ。

社内で積極的に広報している「伝説」のひとつに次のようなものがある。ある客がセール中のブランドのスーツを求めに来たが、好みの色が売り切れていた。その場にいた販売員は地域の5店のノードストロームの在庫を確かめたが見つからず、向かいのライバル百貨店から客が望む色のスーツをノンセール価格で買って来て、客にセール価格で売った。差額は店の負担になったが、このような行動こそノードストロームが社員に期待しているサービスであった。

午後から着るシャツを買いにきた客のためにシャツにアイロンをかけたとか、急ぎの客のために一時間でスーツの直しをしたとか、寒い日に客の車の鍵を借りて駐車場へ走り、車内を先に暖めておいた(アメリカ北部の冬はかなり寒く心臓発作も多い)といったサービスの話は事欠かない。これらのサービ

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール 大林厚臣助教授がクラス討議の資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。

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・スクールまで(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。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。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 大林厚臣 (1999年7月作成、2004年2月、2008年1月、2010年4月、2017年5月改訂)

5 スのいくつかは、日本の接客では珍しいことではない。しかしアメリカのような土地柄では、相手が客でも、頼まれないことに特別に気を利かせる例は少なく、このような気遣いは並々ならぬ想像力の産物であった。ノードストロームが現れるまで、アメリカの百貨店は収益管理が重視され、顧客サービスはマニュアルに従う画一的なものだった。新しくノードストロームが開店した地域では、そのサービスが驚きをもつて迎えられる事が多く、地元のマスコミが「今までにない」とか「小売業のあり方を変える」など派手な報道をする事も珍しくなかった。

10 顧客は一度受けたサービスを、次からは当然のものとして期待し、ライバル店も良いサービスは真似をする。したがって、常に顧客を満足させるサービスは、常に改善され新鮮なものである必要がある。サービスで他社と差をつけるためには、販売員は顧客ひとりひとりに対して、常に新しいサービスの可能性を考えなければならない。それは地味な努力かもしれないが、絶えず工夫する創造的な活動である。

データ・歴史

15 1995年現在ノードストロームは北米に76店の百貨店を展開しており、従業員は35,000人、年間40億ドルの売り上げと1億6,500万ドルの純利益を上げている。売り上げ構成は婦人服が38%、婦人向けアクセサリが20%、婦人・紳士靴20%、紳士服・小物16%、子供向け4%、その他2%となっている。立地は中産階級の多い地域を狙っており、大都市郊外のショッピング・モールの中心テナントであったり、都市のショッピング・ビルに入居しているケースが多い。平均店舗面積は18,500m²。日本の百貨店の旗艦店といわれる店が50,000m²を超えることを考えると小規模である。また、クリスマスや在庫整理などの期間を除けば大幅なセールは行わず、値引き販売が当たり前になったアメリカの百貨店業界の中では、あまり価格訴求を行わない方である。坪売り上げは月15万円(1ドル=120円で計算)。地代の安いアメリカでは、概してゆったりとスペースを取った売り場になるので、この坪売り上げは極めて高く、同業他社の倍以上になる。

25 ノードストロームは1901年、スウェーデンから移民したジョン・ノードストロームがシアトルで開いた靴屋が始まりである。大柄なスウェーデン系移民の足に合う靴を揃えるよう努力したのが、顧客サービスの原点であったと言われている。設立後、事業は比較的ゆっくと成長し、1923年によく二号店を出店、1928年にジョン・ノードストロームは二人の息子に株式を売却した。その後1950年代にアメリカ最大の靴のチェーン店になり、60年代にはベスト・アパレル社を買収してアパレル業界に参入した。同時にアパレル業界で最初の販売歩合制を導入する。

1996年に至るまで、ノードストロームは四代に渡ってノードストローム一族が経営しており、2000年現在でも一族は36%の株を所有している。1996年に、社歴25年のジョン・ウイテカー（John Whitacre）を一族外で初めてのCEOに指名した。ちなみにその直前の数年は、六人の兄弟と従兄弟が共同会長となっていた。経営に携る一族はいずれも目立つ言動を好まず、彼らを含めて管理職は基本的にインタビューに応じない。世間の注目を集めると、社内に何か成功したような雰囲気広がり、サービスへの向上心がそがれると言う。また、ノードストロームは顧客に接する販売員を大切にす方針を一貫させており、店と販売員以外が注目を集めることを避けたいのであろう。

人事・報酬制度

販売歩合制はノードストロームの従業員（彼らは自分たちをノーディーと呼んでいる）の動機づけに重要な位置を占めている。売り上げに対する歩合は、店舗の所在地により多少異なるが、基本的にアパレル6.75%、紳士靴8.25%、婦人靴9～10%、子供靴13%である。時給はトップクラスの9.5～11ドルなど、各レベルで定められているが、これは給与の最低保証という性質のもので、歩合が月間の合計時給に満たないとその差額分が支給される。販売員の年間勤務時間は長短まちまちであるが、平均年収はパートタイムを含めて24,000ドルで業界トップクラスである。10万ドル以上を稼ぐ者もいる。マネージャーの収入は業界の平均以上だが、上位にいくと平均並みとなり、経営陣の収入は平均以下である。

販売員はみずから毎日、毎月、毎年の販売目標を立てる。毎朝売り場に出る前に、マネージャーからその日の目標額を尋ねられ、各自の日ごと・月ごと・年ごとの目標額は、控え室に目立つように貼り出されている。目標の達成にはボーナスが支払われ、その他にも会社が定めた基準に達したならボーナスが与えられる。例えば婦人服を年間385,000ドル以上売った者には「ペースセッター」の称号が与えられ、表彰されるほか、祝い金や旅行、社員割引の割り増しなどの特典が付く。全社員の8～12%がそれぞれの部門のペースセッターになっている。売り場では、成績が良い販売員から順に自分が働く曜日と時間帯を選び、成績の低い者は残された時間帯から選ぶことになる。

体系化された歩合とボーナスの他にも、必要に応じて、特定期間の売り上げコンテスト、在庫処理コンテスト、提案コンテストなどが随時行われ、優秀な者は表彰されボーナスを受ける。最もタイミングの良い接客のコンテスト、最も売り場を美しく整えたチームのコンテストなどは、他地域のマネージャーや外部者など、顔を知られていない者が評価する。

販売員には多くの権限が委譲されている。返品受け付けの権限を委譲することは、顧客の販売員に対する好感度を上げる（顔の見えないマネージャーがOKを出すよりも、顔見知りの販売員が受け付けてくれた方が嬉しい）。また、店ごとに専属のバイヤーがおり、商品の買い付けは店別になされる。バイヤーの評価は、所属する店の売上げが基準になる。販売員は自分の意見を店のバイヤーに伝えるチャンスがあり、バイヤーも店ごとの仕入れなので販売員一人一人の意見を反映させやすい。ノードストロームは「コンテストによるマネジメント」と言われるほどの人事数値管理をしているが、社員の多くは「特別なチームの一員である」意識をもち、「自分の店を持っているような」感覚で働いている。

採用方針は「感じの良い人を採用し、売ることを教える」。小売りの経験がない人でも、客にノーと言う癖がついていないのが長所だと言う。すべての社員は販売員か倉庫係からスタートし、マネージャーは販売員の中から昇格する。しかし組織的な社内教育はほとんど無く、販売員ならレジの操作や業務の流れを簡単に説明しただけで、採用の次の日から目標を申告して売り場に出る。三ヶ月経っても時給分の歩合を稼げない場合はマネージャーから注意があり、店に居にくい雰囲気になると言う。

ある就職案内の本はノードストロームについて、「社員がいつも全速力で突っ走っているようながむしゃらな職場で働くのが好きでないなら、この会社に就職すべきでない」と書いている。成績を上げて、ノードストロームの競争的な雰囲気になじめない人も多い。新人の半分程度が一年以内で退社するが、ノードストロームになじめなくても他の百貨店で成功する人もいる。社員の退社率は年23%、そこから逆算できる平均在籍期間は4年強であるから、長く勤める人と一年以内に辞める人とに大別できそうである。

歩合制は悪くすると必要以上に販売員同士の競争をあおる。したがって、販売員がチームワークも心がけるよう、利益分配制度を導入している。1994年には、ノードストロームの利益の22%が社員に分配された。分配金は積み立てられ社員の退職時に支払われる。分配率は長く勤めるほど有利になり、7年目以降は規定の満額が積み立てられる。ノードストロームのマネージャーの大切な仕事は、必要に応じて販売員から歩合制の心理的プレッシャーを取り除いてリラックスさせることだと言う。顧客を一人占めする優秀な販売員に、他の者との「バランスを取って」、ときには顧客を譲ってやるようアドバイスするのもマネージャーの仕事である。歩合制は客に不必要な買い物をさせる可能性がある。ノードストロームのマネージャーもその可能性を否定しない。しかし、販売員には、客が不要な物でも買いたくなるほどのサービスを期待している。客は本当に不要な物なら返品するだろうし、いずれにしても客が不満を持てば、それが自分の良い評判につながらないことは、販売員がよく承知しているはずである。

トップ・セールスマン

1977年から91年までノードストローム全店の売り上げトップだったパトリック・マッカーシーは、6,000人の紳士服の顧客を持っていた。彼は26歳まで刑務所のカウンセラーとして服役囚の社会復帰を手伝っていた。しかし、いくら頑張っても評価されず報酬も変わらない職場に嫌気がさし、ノードストロームに転職した。1971年、ノードストロームが紳士服の販売を始めて三年目のことであった。マッカーシーのノードストロームでの滑り出しは順調ではなかった。彼は衣類についての知識もなかったし、服のたたみ方も知らなかった。色のコーディネートのかたも分からなかった。勤めて三日目に、この先向上が見られなかったら解雇すると言いつ渡されたが、同僚の優秀な販売員に頼んで手伝いを買って出て、彼の客との対応をまねさせてもらうことで仕事を覚えていった。まもなく成績が上がり、マネージャーに昇格したが、その後、13歳の息子を事故で亡くすという不幸に見舞われた。これらの経験のため、彼は顧客の服の相談に乗るだけでなく、麻薬に手を出した息子を立ち直らせる相談や、退職後の人生設計の相談相手にもなることができた。

マッカーシーは6,000人の顧客の好みやサイズ・購買履歴を覚えていて、ふさわしい買い物を推薦した。時には顧客の自宅のワードローブを見せてもらうこともあり、足りないものの買い足しを薦めたり、要らない服を処分するようアドバイスする事さえあった。(妻の気に入らない服を夫が頑固に着ている事が多いので、処分のアドバイスは顧客の家族に受けが良いそうである。) マッカーシーはシアトルの多くの名士を顧客に持っていたが、何気ない会話から顧客の職業などを推測し、出会うかもしれない他の顧客の持ち物を思い出し、たとえばビジネスの場で顧客同士が同じネクタイを締めていることのないよう、気をつけて買い物を薦めると言う。

問題点

1980年代には、ノードストロームは最も顧客離れが少ない百貨店と言われ、利益は毎年二けた成長を続けた。90年代に入って西海岸から全国展開を始めたが、90年代後半になって利益が伸び悩み、96年には減益、98年には既存店ベースの売り上げ減を記録した。商品が流行に遅れ気味になったことや、拡大路線に合わせた業務の合理化・集権化ができなかったことなどが原因と言われる。中でも店ごとの分散した買い付けは、コストがかかるだけでなく、ノードストローム全体の統一した商品政策を難しくしている。

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

シアトルに本拠を置くノードストロームは、品質の高さと堅実なイメージをもとにしたブランドを築いている。70年代後半に南カリフォルニアに出店したときには、シアトルなど北部で好評だった重厚で暖かみのある内装を、当然のように採用した。しかし暗い店内はいかにも南カリフォルニアの風土に合わず、顧客に不評で販売は低迷した。このとき建築や内装を明るいイメージに切り替えるまでに、ノードストロームは数店舗での失敗と年単位の時間を要している。

5

参考文献

10

R・スペクター、P・D・マッカーシー著、山中鑽監訳、犬飼みずほ訳、

「ノードストローム・ウェイ」、日本経済新聞社

ベッツィ・サンダース著、和田正春訳、「サービスが伝説になる時」、ダイヤモンド社

ジェームズ・C・コリンズ、ジェフリー・J・ポラス著、山岡洋一訳、

15

「ビジョナリーカンパニー」、日経BP

日経ビジネス、1999年5月3日号、p111-114

Wall Street Journal、2000年9月8日号、B1面

Wall Street Journal、2000年10月12日号、B16面

20

25

30

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

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 2017.5 PDF