



慶應義塾大学ビジネス・スクール

(株)山川屋百貨店の外商統括部改革 古川取締役のケース

・(株)山川屋百貨店について

1980年代、(株)山川屋百貨店は人口100万人の地方の中核都市にありグループ企業は約30社。百貨店からスーパーマーケット、婦人服専門店など3県にまたがり幅広く事業を展開していた。グループ全体の売上高は約3千億円であった。

第二次大戦前の昭和11年に、江戸時代から続く呉服店から百貨店へ業態転換を行った。戦後、多店舗化と多角化により地方百貨店として日本でも有数の小売業グループとなった。

・古川取締役赴任時の状況

1982年(昭和57年)4月1日、子会社の百貨店で取締役として営業本部長を担当していた古川取締役は、本店外商統括部再生のため取締役外商統括部長として赴任した。

※外商とは、百貨店の外で商いを行う営業部隊のことを指す。法人外商と個人外商があり、法人外商は企業や官公庁の景品や記念品、販促商品を取り扱う。同時に法人内の役員や管理者を顧客とする。個人外商は、高額な買い物をする個人客を顧客とする。

外商統括部の事務所は百貨店本体から徒歩10分ほどの3階建ての古い建物の中にあり、法人外商部は2階、個人外商部は3階、1階は接客用の外商サロンになっていた。法人外商部は2課あり、

このケースは1982年(昭和57年)から数年の出来事を教育用に複数の事例を組み合わせたものである。ケースの内容はいくつかの事例を組み合わせ作成されているため事実とは異なる場合がある。

インタビューは2019年(令和元年)と2023年(令和5年)に行われ、ケースでは当時の肩書を基本的に使用し、会社名は仮称としている。

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(〒223-8526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)。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 © 橋本 堅次郎 (2024年1月作成)

官公庁担当と行政区分でテリトリー制を敷いていた。個人外商部は3課あり、買上の多い富裕層を対象にした1課と行政区分によるテリトリーを2課、3課で担当していた。ただしベテランの外商係員が多く、テリトリーをまたいで外商活動を行うことも多かった。特販課は住宅の建築や工事を担当するハウジング課、車を売る自動車課、本来百貨店が扱わない物品（例えば備品や什器、自衛隊からの発注品など）を販売する特販課に分かれていた。特販課は本来の外商活動での販売品目以外を利益率に関わらず販売することも多かった。人員は本店外商部と出張所も含め約100名であった。

古川取締役が事務所に行って気づいたことは事務所の老朽化であった。天井には消えたままの蛍光灯が何本もあり、天井掃除をした形跡はなかった。床のタイルは剥がれ、割れたままのタイルがあり汚れがそのままになっていた。本社の事務所にはゼロックスが導入されていたが、外商事務所には青焼きと呼ばれる湿式複写機が各階に1台あり、老朽化のため複写に時間がかかっていた。複写機の下にはゴミ箱があり複写した書類がゴミ箱の中に落ちることがあった。机や棚などの備品は他の部署で使用していたものでテープの跡や汚れ、一部壊れているものもあった。当時、一般的に導入が進んでいたパソコンの導入などのOA（オフィスオートメーション）化には取り組まれておらず、各種の伝票や事務処理は手書きが中心であった。

外商部員は営業職、事務職も含め10年から20年以上のベテラン職員が多く、20年の経験を持つベテラン外商係員は次のように語っていた。「私が入社した頃、新入社員配属のエリートコースは外商でした。本社の営業部長のAさんは配属が外商でなかったことで随分と落ち込んだという話を聞いたことがあります」

しかし今では外商統括部へ異動になると、何か不祥事を起こしたのではないかと疑われることがあった。

月末になると売上の予測が各部署から提出される。しかし売上の計上は伝票で容易に操作されるため、目標が達成されれば伝票は計上されず、売上が不足していれば伝票は計上される。さらに売上が不足する場合は売上が確定していない見込みの分まで計上することがあった。確定していない架空の売り上げを計上するため「カラアゲ」と呼ばれていた。売上の計上は個人の外商係員の裁量に任せられ、実際の売上とは別に売上見込みが計上されていたため、個人が売上を管理していないと実態が分からなくなることがあった。

百貨店の繁忙期は中元と歳暮である。中元であれば7月から8月のお盆まで、歳暮であれば11月から12月がその期間となる。百貨店は平常月の月次決算は赤字であり、中元や歳暮時の売上で利益を確保する収益構造であった。

繁忙期の外商事務所の受注作業は手書き伝票が使われ、外商係員がアルバイトや事務職員を使い、受注から発送手配、請求書作成、クレーム、売掛金回収まで完結するのが基本であった。つまり一人の外商係員が受けた受注は、外商係員個人が商品の発注から配送伝票の作成、請求から売掛金回収

まですべてを行い、それを各課の事務職員やアルバイトがサポートする態勢であった。そのため最繁忙期には受注処理のため外商係員が事務所に泊まり込むことも頻繁にあった。

・ 売掛金に関して

古川取締役が最初に着目したのは売掛金であった。古川取締役は次のように言っている。

「受注から売掛金回収の流れの中で、一番実態を現すのが売掛金です。受注から回収までスムーズにいけば売掛金の残高はありません。売掛金が滞留するというのはその背景に何かあります。特に請求止めは諸悪の根源です」

当時、法人顧客であれば、百貨店から顧客の会社へ郵送する請求書は会社宛のみの一括請求であった。請求止めというのは、部門毎に請求書を切り分けて作成するためにいったん請求書の郵送を止めることであった。顧客が個人であれば内緒買いといって表に出せない買い物の請求書を持参するために、請求書の郵送を止め顧客へ持参することであった。

経理システム上は、法人や個人の口座は単一口座で管理されたため、請求止めされた請求の個別の明細は外商係員個人が独自に補助簿を作成し管理をしていた。個別の請求書は外商係員が手書きで作成していた。

また手渡しによる現金での売掛金回収も多く、回収した現金を他の口座の売掛金の入金に流用するといった行為も可能であった。請求書の手書き作成や領収書の操作、外商係員が現金を取り扱うことが出来たため、現金の着服という不正行為もあった。

請求止めを廃止することには外商統括部内では強い抵抗があったが実施された。

それまでの売掛金残高会議は、金額の確認といつまでに回収するか回収計画の確認会議であった。古川取締役が赴任した4月以降、個別の口座（法人、個人）の販売内容の精査に加え売掛金残高確認書の発送、正式な請求書の再発行が決定されていた。

しかしこの請求止めの廃止に対して猛反発したのは、現場の管理職や外商係員であった。「自分たちを信頼しないのか」「お客様との約束がある」「競争相手にお客様が逃げる」。

古川取締役はそれに対して「今日、クレジット取引が主体になっているのに旧態依然と掛売り取引をしているのは時代に遅れています。掛売りをクレジットに切り替えなさい。」と指示した。また売掛金残高確認書の発送に関しては本社の法務担当に依頼し、法的義務であることの講習会を行った。ある担当者からは、法律で義務づけられているのであればお客様には説明しやすいという発言があった。

・ 不祥事の発生

5 このように改革は進められていったが、改革の最中に個人顧客の口座へ別の個人から回収した現金を入金するという不祥事に加え、多額の使い込みが発覚した。売掛金回収が遅れていた口座へ現金を
5 入金するために、複数の口座からの回収した現金を入金し、本人も実態がわからなくなっていた。この不祥事はマスコミに大きく報道され、地元でも話題になり顧客の信用を大きく失墜する事態になった。

古川取締役が赴任前、不祥事は外商係員や管理者の処分により収束が図られていたが、古川取締役は不祥事発生の原因究明と対策のために、本社人事部、外商企画課、財務部の若手メンバーによるプロジェクトチームを編成した。

10 プロジェクトチームは過去 10 年間の不祥事を詳細に分析した結果、不祥事の根本には会社における外商統括部の位置づけや会社の制度やシステムの不備があり、担当者は「うっかり・やむを得ず・出来心」で不祥事に手を染めたものであるという報告を行った。古川取締役は本社取締役会でプロジェクトチームの分析結果の報告を行った。本社取締役会では社長本人および関係取締役への処分と外商統括部門の抜本的な改革が指示された。

15

・ 外商統括部改革に関して

1. 請求止めの廃止

20 古川取締役が諸悪の根源とした「請求止め」は期間を区切り廃止された。廃止にあたっては法務部、経理部、システム部もプロジェクトに参加し、口座の枝番号の設定、経理システムの変更、法務部門の与信チェックが行われた。外商統括部との度重なる打ち合わせを経て、新システムへの移行が実施された。

2. 人事異動

25 1983 年（昭和 58 年）4 月から 10 年以上在籍の係員に関してはすべて異動の対象とし、3 年間をかけて人事異動を実施した。しかし現場からの反発は強く「今までの長年のお客様の関係が切れる」「売上が落ちて良いのか」「そんなに新人が簡単にできる仕事ではない」「一人前になるのに 3 年かかるのに無理だ」という声が相次いだ。事務部門を含め人事異動計画が作成され実行された。

3. 中元・歳暮の受注態勢

30 古川取締役は外商企画課の若手係長へ、関東、関西に所在する都市の百貨店の繁忙期の事務処理に関し調査を命じた。関東・関西の出張所を通して主要な百貨店数社の調査が行われた。

調査結果を踏まえ 1983 年（昭和 58 年）の中元時からギフトの集中処理の態勢が組まれた。同時に受注伝票の作成に関し、今までの手書きからパソコンと専用伝票印刷機による機械化、伝票作

成の外注化が行われた。10年以上の経験を持つ外商係員からは「繁忙期に初めて時間通りに帰ることができた」との声が聞かれた。

4. 現金の取扱い

不祥事は現金の取り扱いに関係することが多かった。掛売り、現金回収という流れの中で流用や借用といった不祥事が発生していた。前出の掛売のクレジット化に加え、夜間金庫の設置、外商統括部門内に現金や金券の入出金ができる出納窓口が設置された。繁忙期には商品券を対象にした詐欺も多く、出納窓口にはベテランの係員が配置され、様々なトラブルの発生抑止に努めることになった。

5. 事務所の移転

老朽化した事務所から百貨店の上層階の立体駐車場への移動、出庫まで含めると一人30分以上の時間がかかっていた。事務所と駐車場が一体化した新しい事務所への移転により、営業時間が大幅に増加した。社用車の入れ替えと増車、什器・備品はすべて新しいものに刷新された。またシステム部門出身の課長が新たに配属され、部内の業務処理のシステム化が進められた。また新事務所は本店から徒歩で20分とやや離れた場所にあったので、本店と外商事務所の間にピストン方式の車両を運行することで物流を確保した。

6. 現場ヒアリング

県内の出張所は数カ所あり、古川取締役は直接現地に赴いて、定期的に現場でのヒアリングを実施した。ヒアリングの中で改善できることに関しては即座に実行された。

7. 教育に関して

それまで外商部員を対象にした教育は行われることは少なかったのだが、実務研修、本社法務部による法律研修、本社財務部による会計研修が定期的に行われるようになった。

古川取締役の行動の基本は率先垂範であり、外商活動、クレーム対応にも直接関わることが多かった。また古川取締役から部下指導が直接行われる姿が頻繁に見られた。

8. 地域戦略に関して

お客様のより近い場所にセールスを配置するという考えと、郊外での量販店の展開に対応するために“エリアピラミッド戦略”が実施された。この戦略は従来の外商出張所にギフトサロンを併設した新型の2階建てのミニ店舗（山川屋サロン）を商圈内に展開する戦略であった。

エリアピラミッドというのは、地域の顧客の特定度（住所、氏名、年齢、買上げ額）に応じてピラミッドのように階層をつくり、専属の部隊を配置することであった。

法人や富裕層を中心とした従来の外商部隊に加え、顧客数の多い山川屋クレジットカード顧客を対象に女性の販売部隊が設立された。このカード部隊は地元の主婦がパート社員として雇用され、販売や新規開拓活動を担った。2階が外商事務所、1階がギフトサロンという山川屋サロンの開発にあたっては、新たに店舗開発担当課長が赴任し急速な展開が図られた。その後、現金購入顧客の

組織化のために現金購入ポイントカードが導入され、女性の販売部隊が担当することになった。

9. 組織に関して

5 改革前の組織は法人外商部（2課）、個人外商部（3課）、特販部という組織構造であった。法人、個人ともに営業テリトリーはあったが有名無実化している面があり、顧客はセールスが開発したリストがそのまま引き継がれていた。特販部には住宅の建設・販売を行うハウジング課、自動車課があった。特販課は事務所の什器、自衛隊への物品の納入など販売種目に制限は無かった。伝票だけを通す手数料狙いの取引もあり、多額の回収不能債権が発生したこともあった。

10 改革後は法人、個人ともにテリトリー制が徹底された。またサロン事業部が新設された。外商企画課内には現金や商品券を扱う外商出納係が新設された。外商統括部の取引に関しては与信管理が徹底された。

15 1983年（昭和58年）から行われた改革から3年、売上は右肩上がりに伸びていった。その後、大卒女子をセールス担当の外商係員として配置。パソコンの本格的な導入によるOA化（オフィスオートメーション化）が進められ、事務の効率化など新しい施策が実施された。

20 1986年（昭和61年）に百貨店協会において古川取締役は外商改革についての講演を行った。後日、関東の百貨店の外商統括部長から、請求止めを廃止し外商改革を行っているとの手紙が届いた。

・古川取締役へのインタビュー

25 質問1 改革への取り組む原動力になったものは何でしょう？

子会社の百貨店で外商の責任者をしていたときに、部下が不祥事によって辞めることが多々ありました。その人の親からすると、自分の子供が学校を出て地元の名門と言われる企業に入り自慢の息子であったはずですが、会社を去ることになれば奥さんや子供、家族が露頭に迷うかもしれない。不祥事を起こしたのは本人だが、不祥事の根本原因となるのは会社の考え方や制度、システムなどの不備にあります。本店にもいろいろ不備があることは聞いていて、二度とそのような人間を出してはいけないという強い思いがありました。

私は若い頃に組合活動をしていて、現場で働く人達が働きやすい環境をつくる大切さを痛感していました。そのようになっていない事がたくさんありましたから。

30 質問2 改革の基本方針としたことは何でしょうか？

当たり前のことを当たり前にやることです。身近なことから言えば、ポケットに手を入れて話をする。そういう習慣をしているとお客様の前でもうっかりポケット手をするかもしれない。ポケット手をする癖の

ある部員がいました。彼はポケットを縫っていましたね。凡事を徹底することが大事で、一時が万事にならないようにすることです。中元や歳暮時に返品された商品のお届けが遅れているといった事など、正確にお届けするまで何度でもお伺いする。当たり前前が当たり前前にならなくなるとそれに慣れてしまいます。

さらに本来、店にある商品を売ることが仕事であるはずですが、売上が足らなくなると、特販と言われる事務所の椅子や机などの備品や臨時の口座を作って危ない取引に手を出す。当たり前前が当たり前前でなくなることが現実には多いのです。

質問3 改革に対する抵抗にはどのように対処されたのですか？

赴任してすぐ、博商会館という大きな講堂に全員を集め私の考え方や方針を伝えましたが、最初は子会社から来たおっさんが何かを言っているという感じでした。大きな会場での販売の催しでは、後ろの方で部員がたむろしているという雰囲気、営業に熱心に取り組んでいるという感じではありませんでした。

抵抗の中心になるのはベテランが多く、様々な理由をつけて改革に抵抗をしてきました。それには率先垂範しかありません。私は特に学識もありませんので、自分が正しいと思ったことを、身をもって示すしかありませんでした。それと現場主義です。現場を大切にしていることを自ら示す。例えば自分が現場に赴き現場が抱えている問題については、一緒に話して解決をしていくということを心がけてきました。

私は古い人間で、児島襄さんの“指揮官”という本の中の栗林中将を指揮監督のお手本にしました。この本は現場で皆と一緒に汗をかくといった、現場主義のお手本になりました。

質問4 ご自身のマネジメントスタイルはどのようにして形づくられたと思われますか？

多くの反面教師がいて、あのようにはいけないという先生がたくさんいました。特に責任から逃げる上司になってはいけないと思っていました。お客様とのトラブルがあっても責任を他に押し付ける。不祥事があっても先頭にたって問題解決に当たらない。反面教師とはよくいったものです。

質問5 改革が成就できた要因があれば教えてください。

一つは優秀な部下やスタッフがいたということですね。当事者意識に燃え、改革意欲を持って素晴らしい働きをしてくれました。また改革に理解のある経営トップがいたことも大きかったです。数々の改革提案に対してゴーサインを出してくれました。

質問 6 現場に対する指導の基本方針が何かありましたか？

現場の責任者というのは会社を代表しています。例えば出張所の所長は経営者を肩代わりする役割があります。経営者の一員としての意識を持たせ、経営者を代弁しているという行動ができるよう指導することを心がけていました。

5

・塚本外商係員（法人 1 課長）へのインタビュー

質問 1 古川取締役の改革についてどのように捉えていましたか？

10 博商会館で外商改革、特に「請求止め」を止めるという話を古川取締役はされました。博商会館を出たところで古川取締役に「請求止めはやめるというのは建前でしょ？本当は続けるんですよ」と言いましたら顔を真っ赤にして烈火のごとく怒られました。この人は本気だと思いました。ただ最初は建前と受け止める人は多かったと思います。

15 なぜかと言うと我々は、請求止めはお客様のためにしていると思っていましたからね。ひとつの口座に請求書をまとめて送っても、どこの部署の請求なのか分からない。請求書を止めて部署ごとに分けて切りなおす。また個人外商で言えば内緒買いといった奥様の買い物もあり請求書を止めていたのです。相手の意向に沿うように、会社の信頼を高めるためにと思ってやっていたからね。かなりの反発がありましたし賛同しませんでした。簡単にはやめられないと思っていました。しかしそれが不正につながっていたのです。

20 質問 2 請求止めは不正につながったというのはどういうことですか？

会社への請求書を切り分けるとその明細は、法人外商係員が個人で管理していました。部門ごとに切り分けるために補助簿（ドンコ帳と言いましたが）を個人で管理するわけです。請求書は個人で作成するので当然手書きになります。

25 直接の集金も多く、現金を集金し領収書を切っていました。そうすると販売から請求、集金まで全て係員の裁量になるので操作する余地が出てきます。たとえば、集金した現金を回収が遅れている他の口座の入金に回すといったこともできます。このような集金と入金を繰り返していると、だんだんと口座の残高が合わなくなってくる。それが発覚し不正行為として処罰されます。また現金を手にすることで使い込む人間も出てくるわけです。1年に一人くらいまさかという人間が辞めていきました。

30 質問 3 請求止めをやめた結果はどのようなものでしたか？

改革は期限を切ってやりました。いきなりではなく移行期間を設けました。結果的には部員の身を救う形になりました。自分の生活を崩壊させないという改革だったと思います。古川取締役は、メッキ

は磨けばはがれるが、本物の金は磨けば光り輝くと言っていました。

システムの枝番をつけ自動的に請求が行くようにしました。汚い手書きではなくシステムから打ち出された請求書を発行し、与信限度の設定も徹底しました。売掛の残高回収も年度末にしていますが、残高確認書を送ることで違算の理由を明確にしていきました。振込手数料の間違いなど、結果として顧客との信頼関係は深まったように思います。

5

質問 4 古川取締役の改革の結果はどのようなものでしたか？

古川取締役には相当反発しました。課長や係長もすべてを OK したわけではありません。しかし筋が通っていれば反発できない。古川取締役の「落伍者を出さない」という思想がありました。不祥事は起こさない、起こさせない。我々は制度的な改革や人事の刷新などで売り上げは落ちると思っていましたが、売上は逆に上がっていきました。セールスへの精神的、肉体的な負担が減り、顧客との信頼関係もできていきました。暗黒大陸と言われた外商統括部の社内での信頼と地位も上がっていきました。

10

・ 橋本外商企画係長へのインタビュー

質問 1 改革前に外商統括部とはどのような状態でしたか？

私は古川取締役が赴任される 1 年前に、本部の企画担当から外商統括部に配属になりました。本部事務所は時代に合わせて様々な機器が導入され前に進んでいる感じでしたが、外商統括部は事務所の老朽化と、設備への投資もされず置き去りにされていることに驚きました。雰囲気も大変に保守的で、外商企画といっても、新しいことへの取り組みよりも売上の計算など事務処理が仕事の中心でした。本店ではパソコンの導入なども進んでいましたが、まだ定規と計算機と鉛筆の世界でした。最初は私の意見は通らず、ベテランの課長と部長に挟まれ、現場のことが何もわかっていないと両方から怒鳴られ、いきなり耳鳴りがして何も聞こえなくなったことがあります。最初の 1 年間は手も足も出ませんでした。1 年が終わるころにある外商部員から「もうお別れですね」と言われました。「なぜですか」と聞き返しますと「だって、ちょっと見にきただけでしょ」と言われました。私自身も信用されていなかったのですね。2 年目に入った時には、なぜこの人はまだいるんだろうという目で見られました。

20

25

ただ、外商部員というのは攻めの姿勢をもった方が多く、一所懸命に仕事をする人が多かったのは事実です。一匹狼の野武士、言うことははっきり言う猛者ぞろいという印象がありました。

30

質問 2 古川取締役がこられた時に印象はいかがでしたか？

私がそうした状況にいる時の2年目に、古川取締役が来られました。子会社で古川取締役と一緒に仕事をしたことがある課長から「彼は本物だ」ということは聞いていましたが、実際はどうか疑心暗鬼でした。最初に来られた時の全員朝礼で具体的な改革について話された時に、外商部員と
5 いうのは言いたいことははっきり言いますので、随分と反論が出たことを覚えています。とにかく勢いがあるし、元気なことと大変な厳しさがありませんでしたが明るさもあって笑顔のある方でした。

質問 3 古川取締役の部下指導はどのようなものでしたか？

とにかく厳しかったです。叱られて失神した部下がいるという伝説がありました。私もある時「ちよつと来なさい」と厳しい声が飛んで机の前に行きますと、上目遣いに睨まれ叱責されている時に、目の色がスーッと青くなったことを覚えています。申し訳ございませんと去ろうとすると「まだ終わっていません」と延々と叱られました。全く仰せの通りなのでぐーの音も出ませんでしたが、最後に「このままではあなたの為になりません！」と言われた時に、これだけのエネルギーを使って叱ってくれているのかとびっくりしました。最初は感情にまかせて怒っているのかと思っていましたが、そうではなく叱責は部下指導のひとつだったのでしょ。
10 15

ある時、「指揮官」という一冊の本を渡されました。なぜ自分はこんな戦争中の本を読まされるのか分からず、読み終えて返しに行くと「君はこの中でどの指揮官が好きかね」と聞かれ、しまったとろ覚えの名前を言ったことを覚えています。取締役は「私は栗林中将だよ」と言われ、その時にこれも教育の一環だったのかと思いました。
20

質問 4 古川取締役の管理スタイルはどのようなものでしたか？

例えば、事務所の中で電話をとるのは一番早く、電話は呼び出し3回以内に取りなさいとしょっちゅう言われていました。クレームがあれば自分がまっさきに飛んで行きます。「君、社用車を出しなさい」と私が運転したこともあります。ゼンリンの地図を見ながら指示を出し、車が着くとダッシュして玄関に行かれました。その姿を見て、外商経験のない私への教育の一環だと感じました。朝、事務所に出社すると、一番に出張所の所長へ電話するのも日課でした。怒ったり笑ったりと忙しい電話でした。
25

何か出張所で問題が起きれば、自分が出向いてとことん話を聞いて解決するのも特徴でした。たくさん出張所があり取締役も忙しいので、なぜ所長を呼んで話を聞かないのだろうと不思議に思っていました。とにかく現場主義が徹底していました。
30

質問 5 古川取締役が進める改革についてはどのように見ていましたか？

古川取締役は外商の叩き上げのベテランでしたから、目をつぶっていても現場の動きが見えると

言われていました。改革のポイントが何かを知っておられましたし、あるべき姿が見えていたのではないのでしょうか。

暗黒大陸と言われていた部署でしたし抵抗もかなりあったのですが、改革の方向性は現場を良くするという視点でした。具体的に改革が進むわけですから現場も徐々に改革への理解が進んで行きました。

改革が進む時の会議で企画側からある提案をしたところ、以前に耳が聞こえなくなるほど叱られた部長から反対意見を強く言われました。部長は途中で席を立ちトイレに行かれ戻ってきた時に「君の言うことが正しいかもしれない」と言われたときは嬉しかったですね。

質問 6 古川取締役という方はあなたにとってどんな方でしたか？

厳しい頑固オヤジと情の厚さをあわせもった方で、論理性の高い方ですね。明るさと慎重さもあって、球のようにいろんな側面を持っておられました。会社のトップに対する時には、部下としての頭の低さと意図を伝える点では見事でした。

自分で動くことも多かったのですが、人を信用して任せることもできる人でした。中元や歳暮の繁忙期における関東、関西への調査は私が命じられたのですが、調査レポートを出すとニコニコしながら「君はどれがやりたいかね」と聞かれました。人の力を活かしモチベーションを上げることが上手な方でした。うまく私の力を活かして使って頂いたと感謝しています。

よく部下や部外の人を厳しく叱責していました。ある時、サングラスをかけて仕事をしている外部の人を注意していましたが、その人は目が悪いからと言うと「そうかね、それはすまなかった」と笑っておられたのが印象的でした。感情的になっているようでそうではなくて、実際は”冷静に怒っていた”ように思います。自分の感情をコントロールされる方だったと思います。改革は相当ハードな仕事でしたがその後の自分の考え方や行動の基本がこの時代にできたと思っています。

・ 徳永法人外商 1 部長へのインタビュー

質問 1 部下として付き合いが長かった中で印象的なことは何がありますか？

私が社会人になって 6 年目に支店が開設されました。1972 年（昭和 47 年）からの付き合いになります。

古川取締役は何事にも手を抜かない熱い人でしたね。

支店の時代から古川取締役から常に言われたのは「社会人たれ！」という言葉です。企業人、山川屋人ではなく礼儀作法も含めて「社会人たれ！」と常に言われました。

当時、私はポケットに手を入れる癖があつて治らない。ポケットに手を入れていると古川取締役が

手を払う。それが悔しくてポケットがなかったらと考えポケットを縫い付けて徹底した。社会人としての心構えを学びました。

また古川取締役から叱られるときに、目線を合わせて叱られたのも覚えています。相手を座らせるか、自分も立つか、目線を合わせる。相手のために叱っていたのだと思います。そうすると自分をどう正すかという気持ちになります。

質問 2 古川取締役から学んだことは何でしょうか？

古川取締役から学んだことは「上司の仕事は人を育てる」という事です。実際に私は育ててもらったと思っています。

上司はツールを使って人を育てる。そのツールが数字です。しかし数字は2年たったら無くなる。つまり昨年比と言っても一昨年比とは言いません。自分が残した数字は2年で消えますが人はずっと残ります。数字は人を育てるための手段ということを学びました。私が人を育てればその人がまた人を育てる。永遠に続きます。「企業は人なり」とはそういう事だと学びました。

人を育てるということは、相手の“存在感”を認めるという事も学びました。社員が活き活きとして働くか、それとも屍になるか。人を育てるということは存在感を認めるかにかかっています。パートさんであれ、新人であれ存在感を認めることが大事です。

悪い所が70、良い所が30あれば良い所に光を当てる。いない従業員は一人もいません。

大手の建築会社で大きな売り上げがあり、長年ベテランの社員が担当をしていました。その会社を若いセールスに担当させたら、なんで変えたのか、会社をなめているのかというクレームになりました。私は売上がゼロになっても仕方がないと覚悟を決めて社長に会いに行きました。

効率的で利便性のある営業活動と、ベテランの成長と将来性のある若手の育成のためにお願いしますと頭を下げた。それでも納得しないので「お言葉ですが、社長の会社の新人の場合はどうするのですか」と言ったら帰れと怒鳴られました。その後、いろいろとありましたが若手のセールスで取引は継続することになりました。

お客様に対して正々堂々とやっていくという事も学びました。正しいところへ正しく売り、正しく回収する。

正しいところというのは、手続きを経て取引をしても良いという会社。売上欲しさに臨時の取引で売ってしまう。事故や不正の温床になり、そうするとセールスが処分を受けることになる。

正しく売ってという意味は、取引は値引きで勝負をするのではなく提案だと思っています。価格ではなくお客様から信頼を得ることで、客から顧客になります。会社を顧みってくれる客になって頂くという事です。

質問3 信頼を得て客を顧客にするとは具体的にはどのような事でしょう。

モノではなく提案を売るということだと思っています。例えば大口法人のゴルフコンペの景品の例では、当時のゴルフの景品は婦人用品（肌着や下着）が中心でした。ゴルフコンペが終わると飲みに行き、バーの女性にあげるというものが主でした。商品は同じ物なので、競合は3割や5割引の率で商談を進めてくる。

そこで景品を活魚にするという提案をしました。タンクローリーに活魚をいれて持って行きました。目出鯛（めでたい）という事で、鯛やいろいろな鮮魚を景品にしました。それを発泡スチロールに入れてお持ち帰り頂く。それまで、コンペの表彰式前に帰ってしまう参加者がいたのですが、最後まで参加者は一人も帰らず表彰式に釘付けになる。予算の70%を参加賞にし、毛ガニを持っていったこともあります。その後、ゴルフの景品が婦人用品から食品になり、ゴルフの後に家に持って帰り、家族が大変に喜ぶという流れにコンペが変わって行きました。

そうした事を伸び伸びと自由にやらせて頂いたのも、古川取締役がいたからです。婦人用品にはコンペの大きな実績がありますから、社内的にも切り替えるのは大変なことから。

質問4 部下にどのような指導をしていましたか？

外商の仕事は、お金を回収して仕事が終わるという考え方が大事です。売上を計上して全てが終わるというセールスがいました。セールスに「給料はどこから出ているのか」という質問をします。そうすると「会社から、社長から、経理から」という答えが返ってきました。給与は回収したお金から出ているという考え方に立ち、血液のように売上をあげて回収をしていく流れになっていないと経営は成り立たない。お金を払ってくれないのは客ではないと言い聞かせました。

朝電話があり、一件は売掛金5千万円を今すぐきたら払う。一件は今すぐきたら1億円を発注する。どっちに行くかという質問もしていました。もし自分が個人事業主だったら、売って回収したお金が仕入れのお金になり給料になる。外商は掛売というシステムの上に成り立っていて、売掛金の回収が最優先される。5千万円を回収できる取引先と1億円の発注がある取引先とどちらを選ぶのかと教えていました。古川取締役は、部下が経営の感覚を持ってもらうことを大事にしていました。

質問6 古川取締役はご自分にとってどのような方だったのでしょうか。

社会人として育ててくれました。教わったことは今でもやっています。何人もの人を育てるのは難しいのですが、少しでも人を育てるという事は今でも心がけています。

会社を辞めれば肩書はなくなります。人間、最後は健康であることという事も教えてもらいました。健康で昔の先輩、同僚や部下と退職後もいろいろな付き合いがあり、昔いた職場のOB会に呼んでもらえ、人生楽しく過ごしているのも古川取締役の教えがあつての事と思います。

2023年10月のある日、91歳になった古川取締役を囲む、年に一回の外商OB会が開かれた。古川取締役が外商課長時代からの部下25名が参加した。

毎年、元気に参加している徳永氏（81）はこのように言っている。

「すでに亡くなった人もいるが、毎年この会を楽しみに皆は参加している。毎年これだけ参加するのは古川氏本人の魅力だろう。社会人として人間として仕事人として皆の模範となり、皆の目標となってきた。5 “仕事人”としては会社を辞めれば肩書はなくなるが、“社会人”として“人間”としての魅力はなくなる。なにより古川氏から教えられたことは一生、自分が亡くなるまで残っている。小さな集まりは年に何回かしているが、来年も全員が元気に集まることを楽しみにしている」

10 課題：この古川取締役のケースはチェンジリーダーの事例として描かれています。あなたはこの事例から何を読み取りましたか？

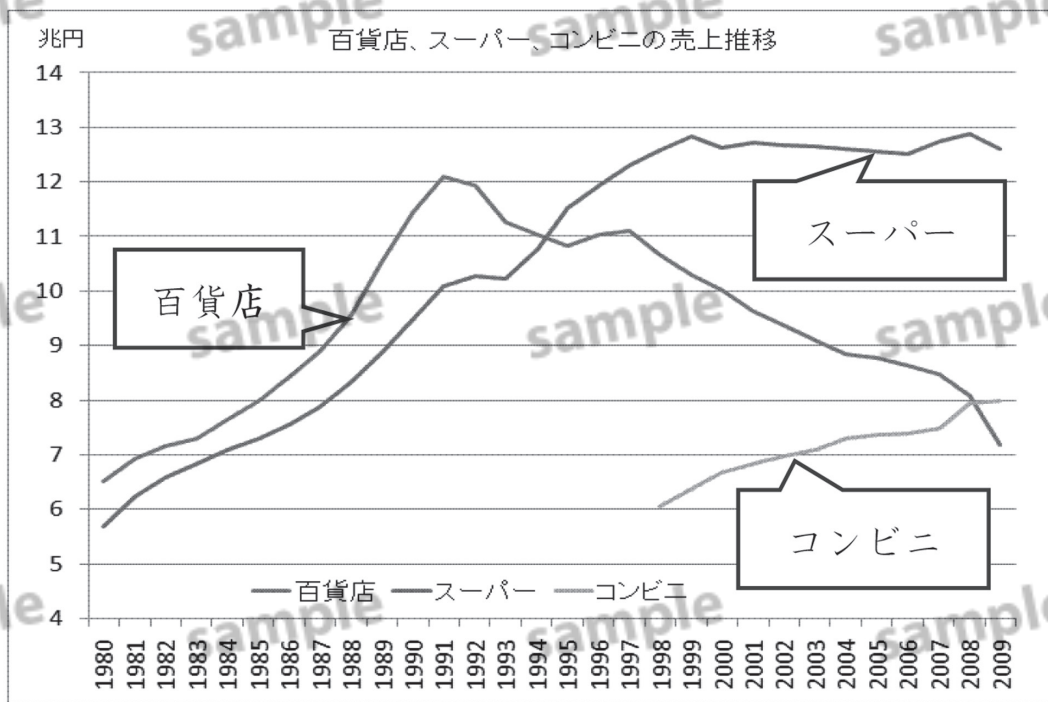
15

20

25

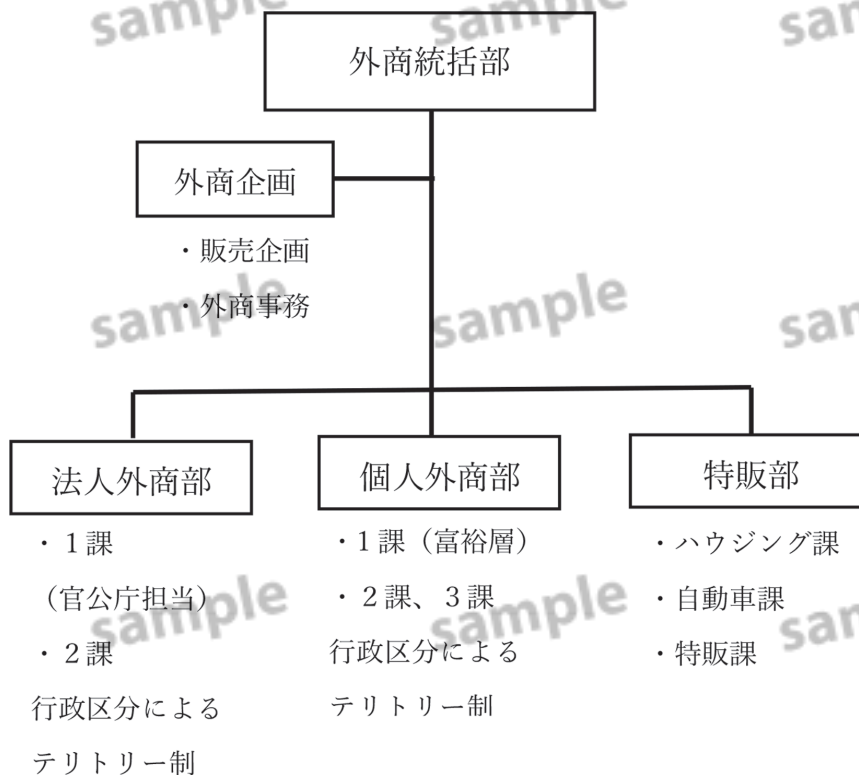
30

3. 百貨店・スーパー・コンビニの売り上げ推移

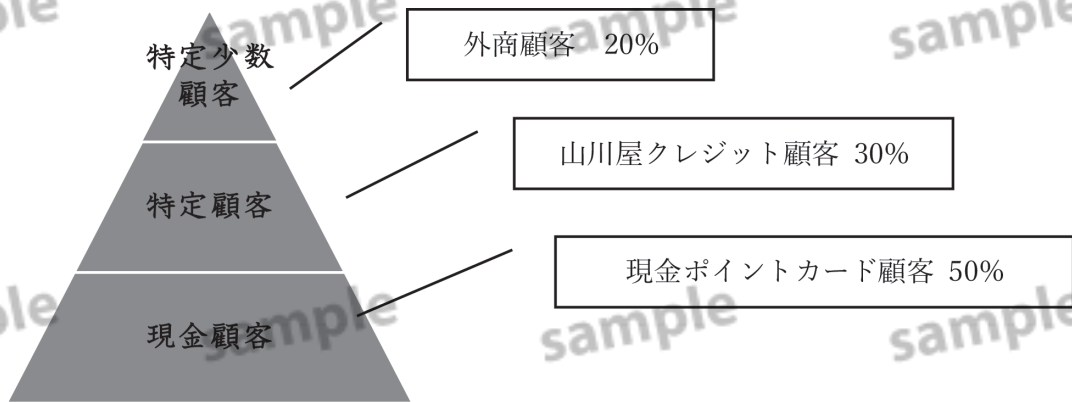


【出所：経済産業省 商業動態統計調査】

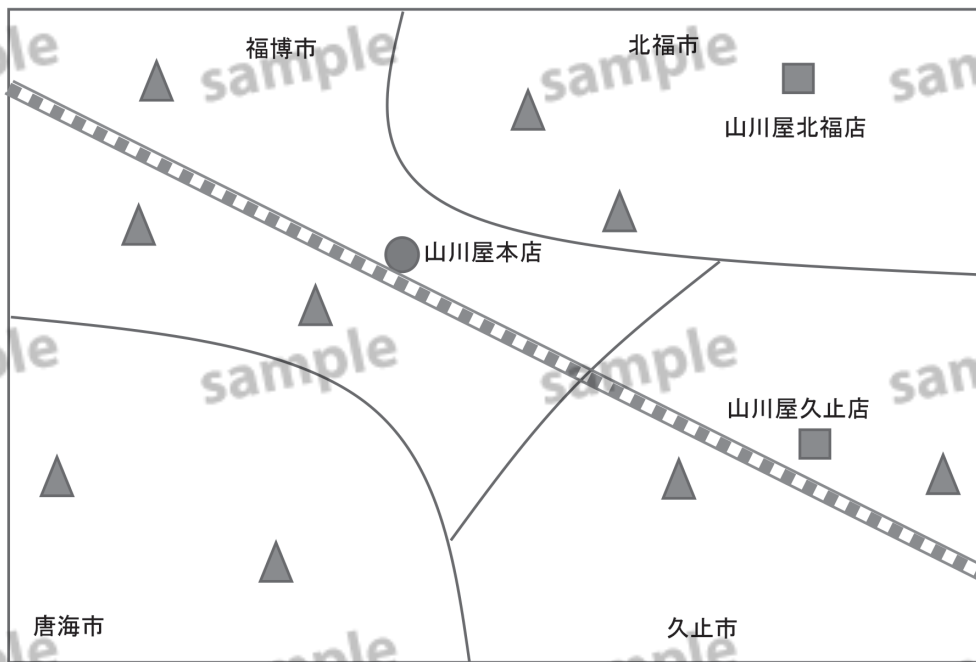
4. 組織図（改革前）



5. エリアピラミッド戦略



・店舗 ▲ : 山川屋サロン、● : 山川屋本店、■ : 山川屋百貨店グループ



謝辞：ケースの作製にあたって、(株)山川屋百貨店常務取締役 古川晃氏、(株)山川屋百貨店外商統括部法人部長 徳永亮平氏、(株)山川屋百貨店外商統括部法人課長 塚本健司氏にご協力頂いた。他にもインタビューを依頼したい先輩方が多数いらしたが残念ながら物故者となられた。哀悼の意を表するとともに当時の指導に対し心から感謝申し上げます。

ケース作成者：株式会社山川屋外商統括部外商企画係長 橋本堅次郎

(慶応義塾大学大学院経営管理研究科 M6 期、和田允夫研究室)

※肩書は当時のものです。

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 2024.3 PDF