

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2011-5

大丸百貨店における営業戦略改革
—人事管理との補完性の観点から—

千田 直毅 平野光俊

Discussion Paper Series

アブストラクト

バブル経済崩壊以降の長期不況に伴う消費の低迷や小売業態の多様化の潮流において多くの百貨店が新たなビジネスモデルの構築を試行している。大丸百貨店では1998年頃から全社的な営業改革および組織改革を段階的に実践してきた。第1次改革とよばれる取り組みにおいては主に店舗業務の整理、取引先との役割分担の再構築が実施された。業務の徹底した「見える化」や重複業務の排除を徹底することによる組織全体の効率化が進められることとなった。また、2000年頃からはこれらの営業改革に連動する形で従来の人事制度にもいくつかの変更が加えられることとなった。第2次改革においては主にマーチャンダイジング（MD）プロセス変革が推し進められた。その取り組みを一言で表すならば、セントラル・バイイングの実践とそれに向けた組織変革である。百貨店における中核業務の一つである「仕入れ」に関して本部と店舗のさらなる分業、権限関係の再構築による競争力強化の試みである。これらの一連の改革は成果をあげた一方でいくつかの課題も残すこととなった。とりわけセントラル・バイイングの仕組みと大丸組織内における分業・調整のあり方の関係、あるいはそれに伴う人事管理との整合の問題である。本稿は、組織と人事管理の補完性という観点から大丸の一連の改革における成果と課題についての議論の素材を提供することを目的としている。

1. はじめに

近年、百貨店業界を取り巻く環境は、様々な小売業態の台頭とその成長がみられる中、百貨店間の競争はもちろん、そうした多様な業態との競争が激化の一途を辿る様相を呈している。また、バブル経済崩壊以降のマクロ不況の影響による消費の冷え込みも、百貨店業界を苦しめる大きな要因となっている。図1は平成11年（1999年）と平成14年（2002年）の業態別にみた小売業の事業所数、年間商品販売額の対比を表したものである。

本ケースで扱う大丸百貨店（以下大丸とよぶ）の営業戦略改革（第1次改革）の取り組みが始まったのは1998年ごろからであるが、図1からもわかるように平成11年から平成14年の百貨店企業の事業所数および年間販売額の推移はいずれもマイナスで、小売業全体の平均よりも下回っている。その一方で、コンビニエンスストア、ドラッグストア、衣料品スーパー（例：ユニクロ）などの新業態が良好なパフォーマンスを治めている。このような新業態、新しいビジネスモデルの台頭をうけ従来のパフォーマンスを発揮できなくなってきた百貨店業界においては倒産や企業合併による統廃合が多くみられることになったのである。

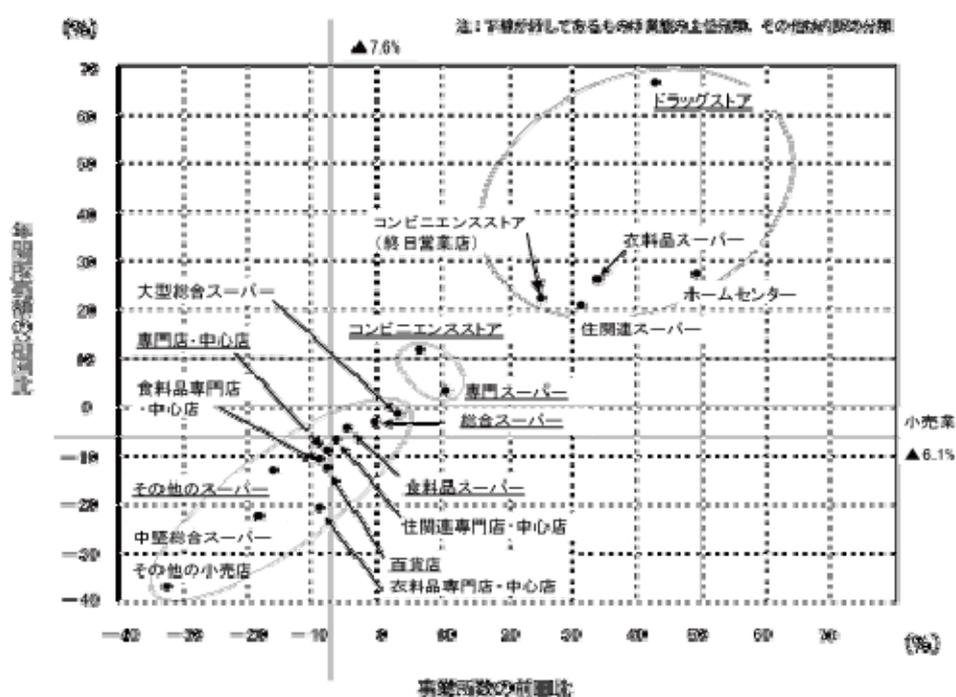
こうした業界全体の構造変化が生じる潮流において、多くの百貨店が従来のビジネスモデルを再考し、新たなビジネスモデルの模索とそれに伴う組織変革を試みるようになっていく。あえて簡潔に言えば、従来の各社横並びともいえる「百貨店」という形から、より

各社の独自路線を追求しながら競争に打ち勝っていくための変革が志向されつつあるといえるであろう。

本ケースで取り扱う大丸も、新たなビジネスモデルの構築によって生き残りさらなる成長を目指すべく、1998年頃から現在に至るまで様々な経営改革を実践してきている。

本ケースは大丸で取り組まれている営業戦略改革と人事制度改革に焦点をあてながら、百貨店業界のビジネスモデル再構築のあり方と今後の百貨店という業態の成長のためにどのようなことを考える必要があるのかを議論するためのものである。

図1. 業態別の事業所数、年間商品販売額の前回比（平成14年/平成11年）



出所：経済産業省 平成14年商業統計。

2. 大丸の概要

大丸は、1920年に設立された百貨店事業を展開する小売企業である。創業自体は1717年であり、創業300年を超える老舗中の老舗ともいえる企業である。資本金は202億8300万円（2009年8月現在）、売上高は4534億5400万円（単独、2009年2月現在）、従業員数4935名（2009年2月現在）の企業である。

大丸の社是は創業者の理念である「先義後利」であり、創業から300年経った現在でも同社の経営の基本理念として大切にされている。

そんな同社も、昨今の百貨店業界再編の荒波の中、2007年に同じく老舗の松坂屋と合併

し、持株会社「J. フロント リテイリング株式会社」を設立、2010年には両社の百貨店事業を統合し、「大丸松坂屋百貨店」として新たなスタートをきることとなった。

3. 第1次改革：営業戦略改革（1998年頃から）

第1次改革は1998年頃から着手された改革であり、そこでの改革のポイントは、本部および店舗における仕事の整理と明確化であった。同社では、バブル経済崩壊以降の長期不況下における消費の冷え込みの影響を受け、そうした状況の打破に向けて、売上拡大にむけての改革が試みられた。その改革の一つのキーワードが、店舗業務を整理して接客時間を増やすことで売り上げ拡大を目指す、というものであった。その改革の基本的なアプローチとしては、①「店舗業務再設計アプローチ」、②「接客パターン分類アプローチ」、③「売場運営形態別アプローチ」である。

こうした店舗業務、売り場運営改革に着手せねばならないという発想のもう一つの背景には、当時の大丸の業務運営が各店あるいは各売場で統一的ではなく、それぞれの属人的な経験やノウハウに基づいてなされており、そうした業務運営プロセスやノウハウが組織的に蓄積、精緻化されてきていないという危機意識を当時の経営幹部層が強く有していた事も挙げられる。すなわち、大丸に限ったことではないが当時の多くの百貨店が抱えていた構造的な高コスト体質から脱却するためにも、売場運営を根本的に見直す必要があると考えたのである。そのためには、従来の売場業務を徹底的に「見える化」させ、それらをより効率的に再構築するという「仕組み化」が必須であるという結論に達したのである。

3.1. 店頭業務再設計アプローチ

当時の大丸では、店舗における個人の職務が曖昧であったために、メインの販売業務と付帯業務が混在し、職務境界が曖昧な従業員同士で重複的に業務遂行が行われていた。例えば本来バイヤーの仕事であるような業務をマネージャーが重複して行っている、またはその逆の状態が発生しており、全体として非常に時間をかけて業務遂行がなされている割には結果としての売上に効率的に結びついていないという問題意識があった。例えば同社が店舗における接客時間を調査してみたところ、仮に一日7時間20分の稼働時間があるとした場合に、実はそのうち2割程度しか接客に割くことができているという現状があり、それを改善することが必要であるとされた。そのため、①「店頭業務再設計アプローチ」として、これまで店頭で行われてきた業務を洗い出し、それぞれの業務の価値の高さによって、「付加価値業務」（例えば、接客販売・カウンター承り、固定客獲得・維持・深耕、店頭情報収集など）、「低付加価値業務」（例えば、レジオペレーション、商品整理）、および「非付加価値業務」（例えば発送作業、返品・格下げ作業、入荷受け取り、など）に分類し、より付加価値の高い業務への機能強化と、低付加価値、非付加価値業務の標準化と集約化による効率化を目指した（図2参照）。

図 2. 店頭業務の付加価値分類

業務	改革の方向性
価値分類	
付加価値業務	店頭業務の機能強化
低付加価値業務	
非付加価値業務	

出所：大丸社内資料

この取り組みは、非付加価値業務を標準化することによるコスト削減のみならず、店頭で本来行われるべき付加価値業務が何であるかを従業員に明確化し、その付加価値業務を行うプロセスをルール化、スケジュール化することによる販売力の強化を図る目的がある。すなわち、こうした業務の再分類によって業務内容、あるいは以下に示す売場形態特性毎に求められる接客パターンに応じたスキル水準を明確化し、従来の属人的な人材配置および管理からより適材適所ともいえる人材活用を目指したのである。

3.2. 接客パターン分類アプローチ

また、百貨店には複数の形態の売場が混在しているために、売場の特性によってそこで求められる接客が実は異なるにもかかわらず、これまではあまりそのような違いが明確に整理されてこなかった。より具体的には、例えば小物や雑貨といった、基本的に顧客が自己選択によって好みの商品を見つけ、店舗スタッフは必要に応じて顧客の商品選びのサポートを行う接客スタイルに対して、ハイファッションブランド婦人服・オーダースーツのように、より売場スタッフが積極的に顧客に対するコンサルティングを実施するような接客スタイルも存在する。したがって、同社では、②「接客パターン分類アプローチ」に基づき、じっくり時間をかけて接客すべき売場（コンサルティング売場）から、食品のように顧客が接客を必要としないセルフ売場までそれぞれ類型化し、それぞれの売場で求められる人員の量と質を分析し、人材配置の再検討を図った（図 3 参照）。

図 3. 接客のパターン別分類

	コンサルティング 売り場	対面販売売場	ポイントサポート 売場	セルフ売場
お客様の期待	時間をかけて、プロの販売員と相談しながら選びたい	アドバイスは欲しいが、自分のペースで選びたい	分からないことは聞き、なるべく早く見つけたい	欲しいものを早く見つけ早く買い物をすませたい
売場例	美術品・呉服など	紳士スーツなど	ハンカチ・家庭用品など	食品など
販売員の対応	販売員の能力による対応 ←————→ 仕組み・システム・ツールによる			

出所：新井田（2010）119 頁。

このように、接客パターン別に売場を分類し、それぞれであるべき接客スタイルを再検討していく中で、上記それぞれのパターンに本来求められる接客スタイルと各売場での現状とのいくつかの乖離が明らかになった。

例えば「対面販売売場」において扱う商品は、流行の移り変わりが激しく、また購買頻度が高い。そうした特性を持つ売場では、顧客自身がある程度の商品知識を有しており、顧客の知識が足りない部分に対して店頭の販売員のアドバイスを受けて商品を購入するといった接客スタイルとなる。こうした売場では顧客の疑問に的確に答える商品知識と流行を読み解き、商品のコーディネートに関する提案ができるというスキルである。しかし現状では販売員の商品知識や流行などの情報把握に関して不十分な点が多く、それゆえに販売員の偏った情報によるいわば押し付け販売が行われているということが問題点として明らかになった。

また、これらの売場には必要以上の人員が配置されており、無駄が生じていたこともわかった。そこで、より顧客ニーズを正確に把握できる人材を配置し、従来の偏った知識による過剰接客を行う人員は排除されていくこととなった。

その一方で「セルフ売場」では、日常的な商品を顧客が販売員の接客を必要とせずに購入するという特性を持っているにもかかわらず、対面販売の実施を理由に必要以上の人員が配置されており、また売場ごとに会計をしなければいけない仕組みとなっていた。したがって、現状の業務負荷を洗い出し、必要人員を割り出し人員の再配置を実践し、スーパーマーケットのような集中キャッシャー方式を採用するなどの業務プロセス標準化、効率化が図られた。

3.3. 売場運営形態別アプローチ

次に、百貨店業界独自にみられる、複数の売場運営形態についての改革である。百貨店の売場における複雑で多様な運営形態においてはそれぞれの商品特性の相違に従って適切

な仕入れ形態は異なる。とりわけ取引先との企業間関係という観点でみた場合の、仕入れに関する交渉のあり方を整理する必要があるという認識があった。すなわち商品特性によって取引先に任せる（あるいは任せるべき）部分と、自主的に仕入れに積極関与していく部分、取引先と共同でやる部分を整理し、取引先と大丸の役割分担を明確にしていくことで仕入れに関する合理化を図る取り組みである。

より具体的には、大丸が仕入れから販売までの全てを手がける、いわゆる「自主運営型売場」(PB: Private Brand) と仕入れ、販売ともに取引先に委託する「ショップ運営型売場」、そしてその中間形態（例えば、仕入れは大丸、販売は取引先、あるいは共同）となるような「共同運営型売場」とそれぞれを A~F まで分類し、大丸と取引先のパワー関係、分業関係をより明確化し大丸が深く介入すべき領域とそうでない領域を再検討したのである(図 4 参照)。

図 4. 大丸における売場類型

(業務)	(運営形態)		自主運営		共同運営		委託運営	
	A	B	C	D	E	F		
商品企画開発	○	●	●	●	●	●		
ゾーニング計画	○	○	○	○	○	○		
業績計画	○	○	○	○	○	○		
半期販売計画	○	○	○	○	○	●		
商品構成計画	○	○	○	○	●	●		
展開商品セレクト	○	○	○	○	●	●		
品揃え計画	○	○	●	●	●	●		
数量発注	○	○	●	●	●	●		
販売	○	○	△	●	●	●		
販売動向に基づく在庫管理	○	○	○	△	●	●		

注：「○」大丸の業務、「●」取引先の業務、「△」大丸と取引先との共同

出所：大丸社内資料。

例えば、この図における A, B がいわゆる同社の PB ブランドを中心とした自主マーチャンダイジングによる売場スタイルとなり、ここには社員を重点的に配置する。その一方で F に分類されるようなごく一部の高付加価値ブランド店に対しては、社員のイニシアチブが発揮できるような領域ではない（なぜなら、高級ブランド価値のコントロールのために仕入れる商品およびその量の決定において同社のイニシアチブが発揮することが困難である）のでこうした領域は取引先に任せていくといった仕分けが行われたのである。

売場運営形態別アプローチが展開される以前は、1 種類のマーチャンダイジングマニュアルしか存在せず、あらゆる売場形態、商品分野で共通に使用されていたが、この改革を機

に、売場形態、商品分野別にそれぞれのマニュアルが策定され、仕入形態の実情に即したマーチャングフローを規定した。

以上、第1次改革でなされた3つのアプローチについてみてきたが、これらの取り組みに共通してみられるのは、百貨店における複雑で多様な業務を徹底的に整理、再検討し、従来標準化、マニュアル化しにくいとされてきた百貨店業務を「見える化」し、またそれらを「仕組み化」しようとしたという点である。

店舗での業務、あるいは仕入れにおける取引先との業務における役割分担、線引きを行うことで、それまで極めて属人的な資質や経験に左右されていた業務効率を組織レベルで引き上げようとしたのである。また、業務プロセスを整理し再構築することにより、コストをかけなくてもよいにもかかわらず無駄にかかっている部分、逆にコストをかけるべきなのにかかっている部分を明確にし、それに伴って標準化できる部分に関しては徹底的に標準化を行うことによって、高コスト体質を脱却しようと試みたのであった。

4. 人事制度改革（2000年から）

先に示した第1次改革における売場形態の整理とともに、従業員の仕事の明確化も目指された。先にも述べたように個人間の職務や職位間の権限関係が曖昧になっていたことに起因する非効率の解消である。加えて同社では従来の職能資格制度における運用面での問題を解消するための意味においても職務明確化の試みが検討されたという。第1次改革の取り組みによって従業員の業務プロセスが大きく変化していく中で、それに伴い人事制度の面からも同様に改革が志向されたのである。

当時の大丸では、以下のような人事制度上の悩みを抱えていた。大丸以外でもよくみられることであるが、職能等級の上昇についての評価基準が長年にわたって極めて属人的になってしまっており、例えば同じ売場マネージャーという仕事であっても6等級で処遇されているひともいれば、9等級で処遇されている人もいるという状況で、ではその等級評価の違いはなんであるのかということについては、いわゆる勤続年数や経験知といった属人的な評価によって生じている差であったということに対する問題である。

そうした状況の中で、第1次改革において、それぞれの売場における仕事の整理と明確化を行っていく中で、例えば同じマネージャーの仕事をしているのに処遇が違うのはおかしいということになり、2000年に人事制度改革が着手されたのである。同社では役割仕事基軸と表現される基準によって、従業員の格付・処遇がなされる人事制度に改訂がなされた。役割職務基軸においては、部長とマネージャーの仕事の違いは何かという観点はもちろん、先に示した売場形態類型に基づき、例えば同じマネージャーであっても売場形態によってその仕事の価値は異なるという発想によって格付・処遇がなされることになる。等級決定の具体化は、外部コンサルタントの職務分析ツールを利用した等級体系の設計がなされ、いわゆる範囲職務給の形で設計がなされている（図5参照）。

図5 職群・職掌と職位等級との対応関係

職位等級	職群・職掌		
	マネジメント・バイイング職群		スタッフ職群
M5 B5	ゼネラルマネージャー	マーチャンダイザー	
M4 B4	統括マネージャー		
M3 B3	マネージャー	マネージャー	
M2 B2		チームリーダー	
M1 B1			
J2	ジュニアスタッフ		
J1			

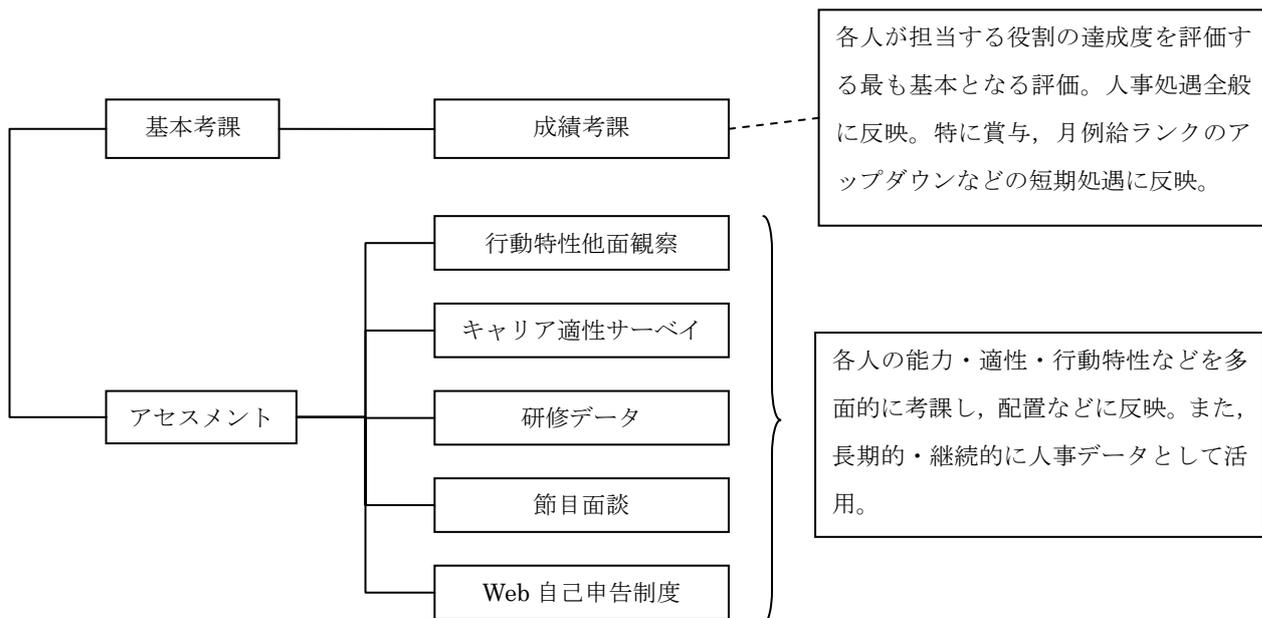
出所：大丸社内資料。

同社ではこの役割職務基軸の人事等級制度の名称を「職位等級制度」と呼称しており、以下では同社の人事等級制度を示す場合は、この職位等級制度という呼称を用いる。ただし、新人事等級制度導入の際には、従来の職能資格制度からの移行による不利益変更のショックを軽減させるための処置として、従来の職能資格制度を併存させ、段階的に職能資格の反映部分を低減させていくという運用を実施している。また、2000年の人事等級制度改訂の時点では一般職層に関しては職位等級制度が適用されていない。

次に、同社の職位等級制度における評価の仕組みと等級の仕組みについてまとめよう。

評価システムの全体像を示す体系と概要は以下の通りである（図 6 参照）。

図 6. 大丸における評価・アセスメント体系



出所：大丸社内資料を基に作成。

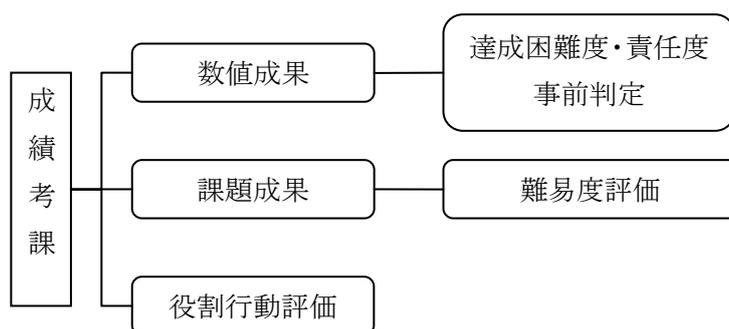
昇給・昇格に関わる評価は、担当する職務の価値の大きさ、その職務を担当するものに期待される役割行動、その職務を遂行することにより期待されるアウトプットが基本となる。アウトプットに関しては、財務的成果として数値化して評価されるものと、財務的成果以外の成果として評価されるものがある。この数値成果ではない部分の成果評価に関しては、「課題成果」という考課要素によって評価される。これは、組織目標の達成に向けて各人が最も重点をおいて取り組む仕事上の課題を上司と部下で確認、設定しその達成度を評価するという目標管理の仕組みである。

課題成果において設定される目標は、例えば「〇〇売場の効果的な販売促進計画の立案」という評価項目に対して、「売上高の対前年比〇%アップ」といった数値目標を設定するというものではない。むしろ、「効果的な販売促進計画の立案」のために「どのような」販促計画を「どのようにして」、「どのレベルまで」、「いつまでに」立案するのかといった具体的なプロセスについての目標設定とその達成度を評価する仕組みとなっている。

また、役割行動評価という場合に、一般的には職務そのものにとられないヒトの能力

伸張にかかわる評価が包含されていることが多いが、同社においてはどちらかというより職務に紐付いた行動という意味で用いており、この役割行動評価において能力評価そのものを特に包含しているというわけではないとのことであった。基本考課における成績考課要素は以下の図7を参照。

図7. 大丸における成績考課要素



出所：大丸社内資料。

基本的にはこの成績考課要素の評価によって等級昇格，月例給，賞与の決定がなされることになるが，上述した評価体系の他にも，例えば人材アセスメントツールとしての行動特性多面評価で従業員の日々の職務行動を360度評価によって評価する仕組みをとっており，この360度評価の仕組みにおいて結果的に個人の能力伸張を評価しているという。こうした360度評価も含めた総合評価が最終的な等級上昇と配置に反映される。その意味では，基本的な従業員の格付は職務主義に基づいて行われているが，等級の上昇や配置の決定には，役割職務に紐付いたアウトプット，プロセスのみならずいわゆる従来の能力主義的な側面も評価された上で格付変更がなされる，職務と能力の総合評価の実践がなされていると考えることができる。

少し整理すると，外部コンサルタントを用いた役割職務価値の明確化と等級基準の設計はあくまで同社における仕事のタイプと内容を明確化して序列化する仕組みであって，例えばその中でスタッフ職に属するある従業員のランクを決定するのは，人事部やライン管理者が実際の仕事における行動の発揮状況を先に挙げた評価項目を用いて総合的に評価して決定するのである。例えば，いわゆる異動を伴わない昇格がおこるというのもそのためである。

同社人事部長によると，ジョブサイズが測りやすく，またその職務遂行の結果産み出される財務的アウトプットが明確であるのであれば，いわゆる職務主義の精緻化で問題がな

いが、例えばスタッフ職やセールス職（外商）の場合は必ずしもそのようなアウトプットの明確化はできない場合がある。したがって同社でいえば職掌ごとのこうした特性の相違を踏まえたうえで、職務、職位のみで判断するのではなく個人の相違を踏まえた目標設定とその評価、360度評価における能力評価などの総合評価で決定するというところに運用面での意味があるということであった。すなわち、同社における役割職務基軸による人事等級制度とは、基本的に職務に対応するものであるが、ヒト（能力）もみているのである。

この点について、「例えばスタッフの場合に、仮にAさんがこの机に座って役割を与えられた仕事を行っていたところに、Aさんが異動となり代わりにBさんがきたとする。それではBさんが出すアウトプットはAさんと全く同じなのかと申すと、それは違うでしょう。だからこの机、仕事というところについては職位等級で決定するのではなく、あくまでも個人が産み出す成果というところを軸として等級を決定していく」（大丸人事部長）とのことで、ここでいうAさんとBさんの違いというところを評価するのは、先に挙げた評価項目の総合的な判断となるということであった。

ただし、同社人事部では現状の人事制度は移行の過渡期にみられる制度体系であるという認識であり、今後はさらに職務主義型の人事等級制度を強化していきたいとの考えを示していた。また、そのこととも関連があるかもしれないが、各職掌における職務をより明確化していく中で、職掌を越えるような異動、つまりクロス・ファンクショナルな異動についても現状においては以前より減少しており、さらに今後の営業改革に伴ってさらにそうした異動は減少し、よりファンクションに閉じたキャリア形成による専門性の高い人材の形成を志向することになるであろうという見解であった。したがって、現状では配置に関しては本社人事部が相当程度関与している、つまり本社人事部の役割が非常に大きい、今後はそうした配置に関しての役割はより各店人事やライン管理者に委譲されていくことになるであろうとの見解を示している。

5. 第1次改革の成果と課題

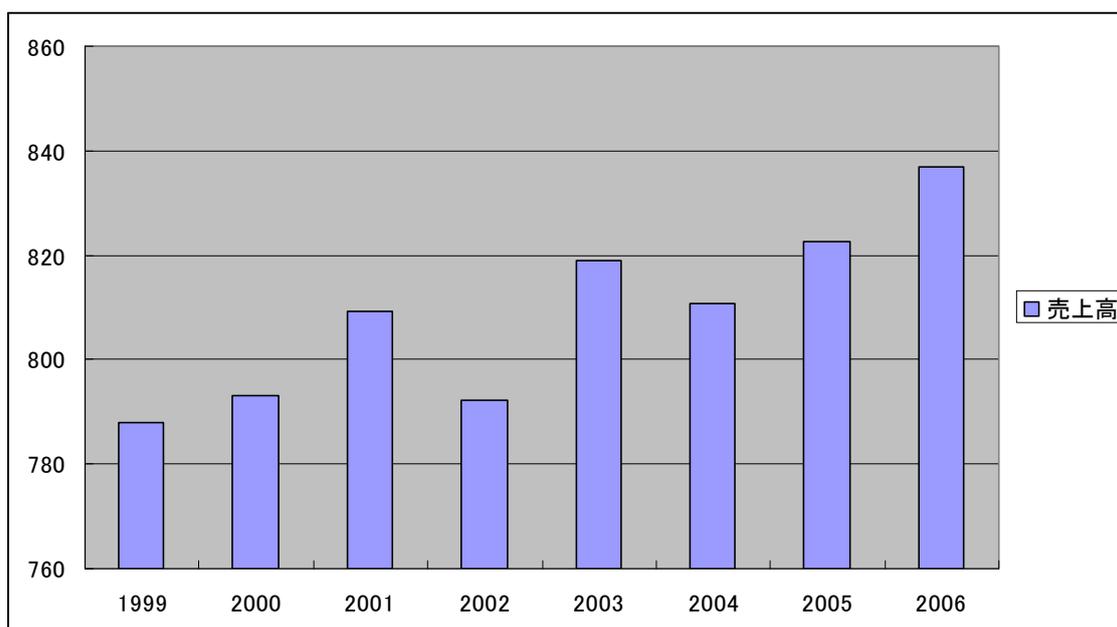
第1次改革では、店舗業務、仕入における取引先との役割分担の再構築がなされ、これまで曖昧になっていた各業務における役割分担、責任がより明確化された。また、業務を徹底的に整理することによる業務の重複を排除することにより組織全体の効率を上げ、さらにこれまで属人的なスキルや経験に依拠してきた業務遂行、あるいはそこで培われるノウハウを組織的に蓄積し、可能な限り標準化・マニュアル化する努力がなされてきた。

その結果として、バブル経済崩壊以降は下降基調であった売上高も着実に持ち直し（図8参照）、第1次改革は一定の成功を収め、再成長の兆しがみえてきたと社内でも認識されるようになった。しかし、2004年度には再び売上成長が鈍化していることからわかるように、第1次改革において店舗の売場パターンの類型化し、売場パターンを整理していく中で、さらに解決すべき問題が浮かび上がってきた。

それは、百貨店におけるマーチャンダイジング（MD）のあり方についてである。百貨店

業界を取り巻く長い不況下において、取引先に対するバイイングパワーが低下することによるコスト増大の問題や、各店舗においてそれぞれが店舗最適のマーチャダイジングを実践することによる効率性の問題等を発端に、従来のマーチャダイジング方式を、本部による集中的な一括仕入れ方式へと戦略転換が図られることになった。同社の自主マーチャダイジング売場のみならず、いわゆるブランドショップの取引先に対してのバイイングパワーを高めるための戦略である。

図 8. 大丸における売上高の推移（単位：10 億円）



出所：大丸決算説明資料を基に作成。

6. 第 2 次改革：MD プロセス改革（2004 年頃から）

2004 年ごろから取り組まれるようになった改革は主にこの MD 改革であり、大丸ではこの MD に関する一連の改革を第 2 次改革として位置づけている。

先に示したように、第 1 次改革では着実な成果を収めてきたものの、外部環境の悪化も影響し、再び同社の成長が鈍化する傾向を見せ始めた。同社では、成長の鈍化はこうした外部要因の影響のみならず、従来の MD プロセスそのものに解決すべき問題があると捉え、第 1 次改革で手がけた自社と取引先の関係再構築により踏み込んだ形での改革を志向したのである。

従来の百貨店では、仕入れに関しては各店舗のローカルニーズを熟知した人間が行うことでローカルの細かいニーズに対応しなければならないという認識がいわば常識であった。しかし大丸はあえてその常識に真っ向から立ち向かい、セントラル・バイイングによる MD 改革を志向したのである。

より具体的には、それまでは各店舗に点在していたローカルのバイヤーを本部に集約し、全体最適の視点から本部によって計画的に一括で仕入れた商品を各店舗に配分し、店舗はマーチャンダイジング戦略に関与せず、販売に特化するという仕組みがとられた。

マーチャンダイジング業務を本部に集約する大丸の意図は何か。まず第 1 に挙げられるのは、仕入れに関する交渉窓口を一本化することによる交渉力の向上および交渉の効率化である。これまでの大丸では、取引先との交渉単位は各店舗であり、仕入れに関する意思決定は各店舗が担っていた。したがって取引先も店舗ごとに個別に取引を行っていた。交渉力の強い高付加価値ブランドを有する取引先は、大丸各店舗を売上に応じてランク付けし、そのランクに応じた商品配分が決まっていた。したがって、仕入計画またはその変動に対して、売上規模の小さな店舗が取引先に交渉力を発揮することは困難であった。その結果、例えばある商品が売れ筋であることを大丸側は把握しており、仕入計画も立てているにもかかわらず、いつまでも大丸の店舗では欠品が続き機会損失が発生するという事態が生じることとなっていた。

セントラル・バイイングによって本部で一括交渉して仕入れを行った上で、大丸内で各店舗に適切な量の商品を配分することによってこうした問題を解決し、また本部一括仕入れによるスケールメリットの恩恵も享受したいと考えたのである¹。

第 2 に、第 1 次改革でなされた店舗業務再構築で目指された「販売力強化」との関連である。第 1 次改革以前では、店舗マネージャーの業務付加のうち、仕入れ業務に関するウェイトが高かったという。しかし、第 1 次改革で付加価値あるいは高付加価値業務としての販売業務に対するウェイトが高まった結果、仕入れ業務と販売業務の両方を十分にこなすことが困難になり、どちらの業務も中途半端になってしまうという店舗が少なからず発生したのであった。

したがって大丸では、仕入れと販売を分離し、本部と店舗の役割分担を明確化することによって両者の業務のパフォーマンスを高めようとした。では、以下でもう少し詳しく第 2 次改革でなされた取り組みの内容をみていこう。

第 1 次改革でなされた「売場運営形態別アプローチ」において、大丸と取引先の分業関係が整理された（図 3 参照）。その際、例えば C、D タイプ（期首に大丸が品揃え方針を出す、期中の管理は金額ベースの管理）や E タイプ（基本的にテナント契約で売上のみ管理）の売場の MD はその一部あるいは大半が取引先主導となっていた。この売場運営形態別ア

¹ 大丸が MD 改革としてセントラル・バイイングを志向した背景には、大丸と競合他社との店舗構成の相違も大きく影響すると新井田（2010, 274～275 頁）は指摘する。すなわち、伊勢丹、阪急百貨店などの本店主導型百貨店では、郊外の店舗には商材が配分されにくいというハンデがあるものの、少なくとも本店には取引先から S ランクにランキングされ、優先的に商品が配分されていく。そして百貨店全体のブランドは本店が左右するというモデルであるので、本店の評価が高まれば必然的に全体の評価も高まることになる。一方大丸は各エリアに大型店が均等に分散しているため、地域 1 番店は取引先からそれなりのランク付けをされるものの、伊勢丹や阪急百貨店の本店ほどの圧倒的な商材は回ってこない。したがって大丸ではこの問題を解決するために、セントラル・バイイングによって取引先への影響力を強化しようとした、と分析されている

プローチの当初のねらいは、「任せるところと任す」という点であり、一定の成果を上げていたことも既に示した通りである。

しかし、Eタイプ売場のように高付加価値ブランドで売上シェアが高く、取引先の交渉力が強い場合、先に述べたように取引先によって上位にランキングされなければ大丸の思い通りの仕入れが非常に困難となる事態が発生する。したがって第2次改革ではとりわけ売上シェアの高いC、D、Eタイプの売場形態に対して、より大丸の積極的関与を深め、交渉力を強化しようと考えたのである。

第2次改革の主眼であるセントラル・バイイングの実践に向け、いくつかの組織変革が行われている。本部が集中仕入れを行うことに伴い、本部には「マーチャンダイザー」職が新たに設置された。マーチャンダイザーは、自身が担当する商品グループの全社的な戦略を立案、予算編成と進捗管理、そして大丸の全社的な代表として取引先とパートナーシップを構築する役割を果たす。

また、マーチャンダイザーの下に「バイヤー」が設置され、全社仕入れ・販売計画および各店舗の販売計画、取引先との交渉と在庫管理、アシスタントバイヤーの育成、などいわゆる仕入れ活動の最前線の責任者としての役割を果たす。

さらに、各店舗には「アシスタントバイヤー」が新たに設置された。アシスタントバイヤーの所属は本部であり、バイヤーの部下という位置づけであるが、本社と店舗の橋渡し役としての機能を果たし、常時各店舗に在籍して業務を遂行する。アシスタントバイヤーは、各店舗のローカル情報を日々収集・分析し、現場のマネージャーらと連動しながら各店舗のローカル情報を本社へ吸い上げていくことが求められる。

この組織変革によって、店舗マネージャーは仕入れ業務から解放され、第1次改革で強化された販売業務、販促計画立案、現場の人材育成などの売場運営により集中できる形となった。これら一連の動向をあえて一言で表わすならば、MD改革に伴うさらなる分業の進展といえるであろう。

7. 第2次改革の成果と課題

MD改革を核とした大丸の第2次改革は同社にどのような結果を残したのであるだろうか。以下では第2次改革の成果と新たな課題について示す。

まず、セントラル・バイイングの成果としては、交渉窓口を一本化することにより当初期待した取引先に対する交渉力の強化が一定の成功を収めた。これまで各店舗レベルでは対応してくれなかった取引に関しても、本部が一括して交渉することによって商品確保の店舗間格差は縮小し、また期中における需要変動に対する取引先とのやりとりも以前よりも行いやすくなった。

ではなぜ「一定の」成果であるのか。実は、当初大丸がより関与を高めたいと考えていた高付加価値ブランド(売場形態でいえばDやEタイプ)の取引先にはあまりセントラル・バイイングの効果が発揮できなかったという。というのも、例えば外国の高級ブランドと

いった取引先の場合、取引先がブランド価値を高く維持するために供給量、流通量を強くコントロールする傾向がある。したがって、いくら大丸がセントラル・バイイングで大量に仕入れる交渉をしようとしても、実は取引先にはそれほどその交渉が魅力的でない可能性が高い。また、取引先のブランド価値があまりに高い場合（つまり「大丸百貨店」というブランドよりも強力な場合）、いくら本部で交渉チャネルを一本化したところで期待するほどの交渉力をそもそも発揮できない（もちろんこれは大丸に限った話ではない）。この点に関して大丸人事部長（教育担当部門）は「そうした取引先に対してまで何とか大丸の関与を強めようとするには費用対効果の観点で割に合わないという状況になってしまった」と指摘する。

また、売上シェアも高いが需給の流動性も激しい SPA 型の婦人服などは期前に商品企画されていたものが実際に商品化されない、変更される、あるいは生産中止になるものも多い。そうなるとそもそも事前に発注していたものが期待通り納品されない。したがって事前にいくら発注精度を高め、また一括発注でスケールメリットを追求する努力をしても、自社のコントロールが及ばない次元でセントラル・バイイングそのものが成り立たないという事態が生じるのである。

大丸にとって売上シェアの高い売場形態における取引先との交渉力が当初の期待通り発揮できなかったという意味で、このセントラル・バイイングの取り組みに関しては再検討すべき課題であると認識されている。

次に、第 2 次改革でなされた組織変革に関しても成果と課題が示唆できる。成果としては、店舗レベルでの分業、役割分担がさらに進んだことである。とりわけ、第 1 次改革後に業務負荷が増した店舗マネージャー、あるいはその上の部門長を仕入れ業務という高負荷の業務から解放し、店舗内の販売サービスにより注力できるような仕組みができあがったことはこの改革の一つの成果であるといえるであろう。

しかし、この分業の進展によって新たな課題も発生したのである。分業が進展し、専門化された各人の業務が高度化されればされるほど、分業によって役割分担し切れない領域が現場で発生するのである。

第 2 次改革では仕入れと販売の分離が実践され、店舗側は販売業務に集中し、販売力を上げることが期待される。しかし、販売力を上げていくためには、本部から仕入れられる商品を淡々と売り抜くことだけでは不十分である。むしろ今以上に販売を強化するために今後何を売っていかねばならないのか、といった計画レベルの点にまで検討が及ばざるを得ない。あるいは、期中の環境変動に対して柔軟に対処しなければならない。そうなってくると、マーチャンダイジングの領域に近づいてくるのだが、分業が明確化されている状況では店舗側の人間がどこまでマーチャンダイジングに関与すべきかという問題が生じるのである。これは分業、標準化の裏に常に潜む問題ともいえるが、仮に事前に全ての環境変動を予測した上で計画を立て、環境変動が非常に少ない、あるいはコントロールしやすい状態でそれを実行することが可能であれば分業と標準化は有効な手段となり得る。しか

し大丸のような百貨店事業では先にみた取引先との関係の特性上、期中の需給変動に関する大丸側のコントロールが困難なため、どうしてもそうした期中の変動に対応せざるを得ない、分業と分業の狭間、あるいは分業範囲を超えて対応せざるを得ない業務が生じてしまう。そして分業が徹底化されるほど、そうした環境変動時に即応的な対応は困難となる。

また、この点に関しては、第2次改革で新設されたアシスタントバイヤーの能力構築が追いつかなかった（新井田，2010，296頁）こととも関連があるかもしれない。本来であればこうした環境変動に対する本部と現場の店舗間での擦り合わせに関してはアシスタントバイヤーがその機能を果たすということを大丸も想定していたはずであるが、一時期に大量のポストが新設されたアシスタントバイヤー職は、様々な職種から異動してきたために、その経験や能力に差があったという。同社では当初からその点は認識済みで、研修等でのフォローはしていたのだが、やはり能力構築には時間がかかるのであろう。しかし、仮にそうした問題がなかったとしても先に述べたアシスタントバイヤーとマネージャー、あるいは本部バイヤーとの分業関係のジレンマは検討すべき課題となる。

大丸ではこうした第2次改革の成果と課題をふまえ、セントラル・バイイングに関しての一部方針転換を図っている。でこれまでの6タイプの売場運営形態を見直し、「自主運営」、「共同運営」、「テナント運営」の3タイプに再編し、第2次改革で課題として浮かび上がった「テナント運営」タイプにおける取引先との関係を再構築し、この運営形態に関しては大丸側が積極関与しない方針をとることになった。それに伴い、テナント運営型の売場におけるアシスタントバイヤーやバイヤーを撤退させ、再び取引先に任せる方針転換を行っている。

その一方で自主運営型売場に関しては大丸の意向を反映させるべき重要な売場であると位置づけ、これまで以上に積極的にMDプロセスに関与するという。したがってこの形態の売場ではアシスタントバイヤーや店舗マネージャーの能力構築、人材育成が大きな課題になると大丸は考えている。

つまり、第2次改革の方針であった、「全てのMDプロセスにできるだけ大丸が積極的に関与する」方針から、改めて売場運営形態ごとの特性を再定義し、それぞれの形態に最も適した形で「関わるべきところだけ関わる」ことにしたのである。

8. むすび

本ケースでは、1990年代以降長きにわたる百貨店業界の不況と業界再編の荒波の中で、生き残りさらなる成長を目指す大丸におけるビジネスモデルの変革をみてきた。従来の百貨店業界の横並び体質を脱却し独自路線を追求しようと各社が様々な試みをみせる中で、「百貨店でなされるべき業務とは何か」という点について立ち返り、徹底的に業務を「見える化」、「仕組み化」し、バブル経済崩壊以降苦しんでいた大丸が再び成長路線にたったという事実は、現代百貨店業界を取り巻く厳しい環境下におけるビジネスモデル再構築の好事例であるといえるであろう。また、第2次改革（MDプロセス改革）において、従来の

日本における百貨店の常識とは反対のセントラル・バイイングにあえて挑戦し、一定の成果を上げつつも今後のさらなる成長に向けていくつかの課題も明らかになったことは、大丸だけでなく百貨店業界全体の今後の方向性を検討するための一つの材料になるだろう。

大丸社内では、第2次改革は第1次改革と比べ、当初想定していたほどの成果を上げることができなかつたと捉えられている。例えば大丸営業改革推進部長は、第2次改革で目指したセントラル・バイイングに関して以下のように振り返る。「店舗毎の立地特性や顧客特性の相違の大きい百貨店においては、例えばGMSのようなチェーンオペレーションは困難であるために、そのような背景を理解した上での店舗戦略を再考する必要がある」（大丸営業改革推進部長）。

また、営業改革推進に伴う人員の整理と店舗人材の少数精鋭化にともない、売場マネージャーの役割が従来とは変わってきたことも一つの要因としてあげられるという。近年の百貨店業界を取り巻く環境変動の激化（例えば消費者の低価格ブランド志向の高まりや、流行サイクルの短期化による需給予測の不確実性の増大など）によって、マネージャーの役割が、従来のいわゆる一般的な管理的業務から変わってきているということである。

同社が現在取り組もうとしているテーマの一つに、「自主とショップの最適ミックス」を図り、またそれをマーケットのニーズに的確に対応しながら組み替えていくという方針がある。こうしたマーケットに即応的な対応をしていくために、第2次改革で取り組んだセントラル・バイイングに基づく本部集権的な戦略展開に加え、そうした戦略展開においてマーケットニーズを的確に反映させるためのローカル情報の吸い上げとその擦り合せが要求されるのである。つまり、例えばテナントの開拓、取引交渉などは本部が集中的に実施することになるのであるが、どのテナントと交渉するのかという戦略策定に際して、各店舗のローカルマーケット特性を吸い上げ、ローカルと本部の綿密な擦り合せの中で決定されていき、そうした擦り合わせを経た上で本部が集中的にかつ迅速にテナント開拓、交渉を進め、それに基づいていったん策定された方針についてはトップダウンで素早く店舗に展開されるということになる。したがって、今後こうした自主とショップの最適ミックスを図るために必要となる人材のスキルを再定義し、現場および本部の人材育成に反映させねばならない。例えば、「専門性」という概念に関しても、例えば従来捉えられてきたような、「婦人服に関する非常に深い専門的知識を有する」といった意味での専門性ではなく、市場のニーズ、財務的状况を的確に分析し、それに基づいて売場の組み替え、ゾーニングの計画・実行といった既存のジョブ、資源を組み替えることのできるようなマネジメントとしての専門性が求められているのだという（大丸営業改革推進部長）。

大丸では、第1次改革、第2次改革の成果と課題をふまえ、これまでの改革をさらに進化させる形での第3次改革に現在取り組もうとしている。そこでは、「自主とショップの最適ミックス」という概念を一つのキーワードとして、店舗業務のあり方、本部の役割、そしてマーチャンダイジングのあり方についての再検討を進めている。大丸では第2次改革の「完成型」を土台に、今後さらに持続的に成長可能な新しい「百貨店のビジネスモデル」

を構築すべく新たな改革に挑戦している。

[2011.2.7 1021]

(参考文献)

Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment System: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford: Oxford University Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press. (斎藤嘉則監訳・木村充・奥澤朋美・山口あけも 訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年。)

菊澤研宗 (1998) 『日米独組織の経済分析』文真堂。

経済産業省 (2002) 「平成 14 年商業統計」。

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-1/14chosa.html>

新井田剛 (2010) 『百貨店のビジネスシステム変革』碩学社。

平野光俊 (2006) 『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。

藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中央公論新社。

守島基博 (1993) 「日本の人的資源管理システムと組織」『組織科学』Vol. 27, No.1, 26～34 頁。

大丸百貨店社内資料。