

トップマネージャーのための新春セミナー（平成18年1月19日）

## 「大丸の変化対応経営～歴史とイノベーション」

株式会社大丸取締役会長兼CEO 奥田 務\*



### 〈野村正勝 理事長挨拶〉

今日はお寒い中、60名近くの方がこのトップセミナーにご参加いただきまして、まことにありがとうございます。まずお礼を申し上げたいと思います。

\*昭和14年生

昭和39年慶應義塾大学法学部卒業

職歴

昭和39年 株式会社 大丸 入社

昭和62年 同社 本社営業企画室営業企画部長

平成3年 株式会社大丸オーストラリア 代表取締役

平成7年 株式会社大丸 取締役本社営業戦略室長

平成8年 同社 常務取締役(代表取締役)

平成9年 同社 取締役社長(代表取締役)

平成15年 同社 取締役会長兼最高経営責任者  
(代表取締役)(現任)

団体・公職 日本小売業協会 常任理事(現任)

日本百貨店協会 副会長(現任)

社団法人 日本経済団体連合会 常任理事  
(現任)

社団法人 関西経済連合会 副会長(現任)

社団法人 関西経済同友会 代表幹事(元)

大阪商工会議所 常議員(現任)

在大阪フィンランド名誉総領事(現任)



私、実は約2年前に工学部を退官いたしましたのですが、それから、大学を見ていると、大学が独立行政法人化した後どういうふうになっていったかという事が、企業の方にはあまりお分かりにならないと思ひまして、生産技術振興協会から出版しております「生産と技術」という雑誌の今年の新春号の巻頭言にその辺りの事を書かせていただきました。

生産技術振興協会は、昭和24年に発足いたしております、大変歴史のある協会で、大阪府認可の社団法人でございます。企業の方々が大学の先生に研究を委託する、その手続きや事務を私たちがお世話させていただくといった仕事をしております。

それから、年に4回「生産と技術」という雑誌を刊行しております、これを企業の会員の方々、また大阪大学の理系の先生方にお配りするということをしておりまして、この「生産と技術」の編集も、大阪大学の先生方をお願いしております。そういう意味で、生産技術振興協会というのは大阪大学の関連法人であると私たちは思っております。

今日は新春トップセミナーということで、これは生産技術振興協会にとりましては非常に重要な事業でございます。それから、秋にハイテク推進セミナーを開催しています。

今日は、大丸の取締役会長兼CEOの奥田様に、演題といたしまして、「大丸の変化対応経営」ということで、お話をいただくことになっております。今回のセミナーは、私どもの協会の監事をなさっている篠原さんのお世話で開くことができるようになった次第です。ちょうど「ライブドア」の問題がありまして、今日の演題の副題は「歴史とイノベーション」ですので実にどんぴしゃりのご講演ではないかなと思っております。私も大変楽しみにしております。どうか最後までご清聴いただきますようお願い申し上げます。私も有難うございました。以上

### 〈奥田講師の講演〉

#### 1. はじめに

皆様こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました大丸の奥田でございます。

本日このような席でお話しする機会を得たということで、非常に緊張いたしております。私は、篠原先生にはいろんなところでお世話になっておりまして、随分前に篠原先生がお願いがあるということで、何かと思ったら、ここでお話をということで、先生にお世話になった10分の1でもお返しできればということで、お受けさせていただきました。

きょうは、現実には私が経営者として取り組んでまいりました大丸の経営改革についてお話をさせていただきたいと思っております。どこまで皆様方のご期待に沿えるかわかりませんが、多少でもご参考になればと考えております。どうかよろしくお願ひいたします。

まず最初に、私が会長を務めております大丸という会社について、簡単にご紹介をさせていただきたいと思っております。

当社は、百貨店業を主力にいたしております。百貨店としては、大阪、京都、神戸、東京、札幌、それから関係会社等で、博多、下関というふうに店がございます。百貨店業以外では、皆さんご存じだと思いますけれども、大丸ピーコックというスーパーマーケットがございます。これがしょっちゅう店を閉めたりオープンしたりを繰り返しておりますので、正確な数字は今67店だと思っておりますが、全国で展開をい

たしております。これ以外にも、グループ内21の子会社でレストラン、通信販売、卸売その他事業ということで、大丸グループを形成いたしております。

直近の平成17年2月期、去年の決算でございますけれども、その決算の数字でお話いたしますと、資本金が約203億円でございます。売上高が連結で8,100億円、経常利益が連結で250億円、従業員が私ども百貨店単体で5,650人、連結全体で申しますと1万3,600人、百貨店というのは、私どもの社員とお取引先の派遣の方が店の中で働いておられますので、そういったお取引先の派遣の方も入れますと、十数万人の大世帯になる会社でございます。

#### 2. 大丸の歴史と企業理念「先義後利」

まず、大丸の歴史についてちょっと触れさせていただきたいと思っております。といいますのは、私どもは289年の歴史を持っております。この間の歴史を振り返ってみますと、革新と改革の連続であったという気がいたします。きょうお話しする前に、そのバックグラウンドを知っていただくことが、私のお話をよりわかりやすくするのではないかとということで、簡単にお話ししたいと思います。

私ども大丸は、今から289年前の享保2年(西暦1717年)に、京都伏見に大文字屋という呉服屋を創業いたしております。創業者は下村彦右衛門正啓という人ですけれども、この人の伝記を読むと、大変非凡な人で、当時非常に珍しかった正札現金掛け値なしという商売を導入しております。これは今は当たり前ですけれども、当時はこうはいかなかったわけです。

これだけに限らず、いろいろ革新的な商法をやっております。例えば、京都に仕入れ本部を設けて、丹後とか桐生といった呉服の産地に仕入れ担当者を駐在させて、私ども今これに近いことをしているわけですが、セントラルバイイングー本社集中仕入れ、問屋の仲介を廃した直接仕入れをしております。

私が一番革新的だと思うのは、経営の中核に、中国の儒学の祖と言われております荀子の言葉からとったらしいですが、「先義後利」—義を先にして利を後にする者は榮えるという理念を掲げております。すべての経営活動をこの理念のもとに統合いたしまして、今日のコーポレートガバナンスの考え方に通じる取り組みをこの時代に既に行っているわけであ

ります。

「先義後利」というのは、簡単に申しますと、お客様第一ということですよ。私どもは、お客様第一ということで社員にも説明して、今も私どもの社是になっております。義というのは何かというと、信義、道義、今流に言いますと、社会正義ということを行っているのではないかと。したがって、この人は、商売における正しい道を追求する姿勢が一番大切だとか、公共のために尽くす気持ちが大切だということを繰り返し説いております。よく言われる企業の社会的責任——CSRに通じる概念ではなかろうかと思いません。

歴史上も、この人の逸話がいろいろ残っておりますが、有名な話に、大塩平八郎の乱があります。これは、天保8年に全国的に大飢饉が起りまして、大阪の陽明学者であります大塩平八郎が飢饉と圧政に苦しむ民衆を味方につけて一揆を起こしたわけです。これがよく教科書にも出てくる大塩平八郎の乱ですが、このとき大阪には数多くの豪商がいて、全部焼き討ちに遭っております。ただ、大丸だけは、先ほど申し上げたコーポレートガバナンス的な動きが非常に明確でありまして、その徳義を重んじる家風が大阪の庶民に非常に知れ渡っていたということで、頭領の大塩が「大丸は義商なり。これを侵すなかれ」と部下に命じたということで、焼き討ちを免れたという歴史が残っております。

このように、私どもの業祖は革新的な小売業者としてあらわれてきたわけで、これが非常に当たりまして、瞬く間に大衆の支持を得たわけです。創業から9年後の1726年には大阪心斎橋に、同じく28年には尾張名古屋、43年には江戸大伝馬町へ出店を果たしております。今だとこんなことは大したことはないですけども、当時の交通手段とか情報システムを考えると、この業容拡大はすごいスピードで行われているわけでありまして。こういったことで、私ども大丸は、江戸時代には日本を代表する大店ということに栄えたわけです。

ただ、残念ながら、明治維新の大きな波を乗り越えることができなかった。これは何かというと、幕府への巨大な御用金、今で言う売掛金が、幕府の崩壊とともに踏み倒されまして、すべて不良債権化して、貸し倒れになっております。そういったことに加えて、一番大きな問題は、今考えてみるとよくわかる

んですが、江戸から明治に時代が変わったにもかかわらず、旧弊な大だな商売に固執していた。そうして、時代の変化とかお客様の変化に対応できなかったということが大丸の企業危機の一番もとにあるのではないかと。この当時の本を読みますと、明治の初年には京都市全体を買い上げるぐらいの財力があったという記録が残っておりますが、こういったことが起りまして、明治40年に経営が行き詰まって、大丸の歴史もこれで終わりかという危機を迎えております。

幸いなことに、このとき経営に大なたを振るうすばらしい経営者が出てまいりまして、この大危機を乗り切っております。

このときに、幾つか改革が行われているんですが、1つは、個人商店の経営から株式会社へ改組しております。2つ目は、この当時不振をきわめておりました東京と名古屋の2つの店を閉鎖しております。それから、この当時座売りをしていたのをショーケース販売の近代的陳列へ切りかえた。ですから、今皆さん方が目にされている近代的百貨店の基礎がこのときに大体固まったと言えるわけでありまして。

この事例のみならず、私どもの289年の歴史をひもときますと、数度にわたる危機と改革を繰り返しております。その中でも、特に私が注目したいのは、幾度となく危機に直面しているわけですが、そのたびに、私どもの先輩が非常に努力をされて、改革、革新への必死の取り組みを行っている。そういった一連の努力というもので、289年たった後でも、奇跡的に大丸という会社が存続しているのではないかと考えております。

## 大丸の歴史



「先義後利」

||

「お客様第一主義」

←全店に配布された  
業祖下村彦右衛門正啓直筆の掛け軸

私は、社史を繰り返し繰り返し読んでおりますが、その中で私が非常に感じておりますのはこのようなことです。危機というのは、私ども企業にとって心におごりが生じたときです。心におごりが生じますと、時代とか社会の変化に対応しないわけです。そうすると、自己革新が途絶える。そういったときに必ず企業危機が起こってくるというのが、289年の数度にわたる危機に共通していることです。私がこういう歴史の話を見せていただくのはこの1点にあると感じているわけであります。

### 3. 奥田社長の誕生

そろそろ話を現代に戻しますが、私は、約8年にわたり海外勤務をしておりましたが、急遽帰ってこいということで、大丸の取締役役に就任いたしました。平成7年の春に呼び戻されまして、その年に取締役役に就任して、1年半たった平成9年の春に、青天のへきれきで社長になったわけです。歴史は繰り返すということもあるのですが、この当時、日本経済は平成の大不況の真っただ中でありまして、百貨店業界も大丸も本当に危機的状態にありました。

私が社長になって、すぐ後を追いかけて、山一の破綻とか、よもやと思われた北海道拓殖銀行が跡形もなくなってしまうというふうなことが次々と起こった時代でございます。その時代、百貨店というのは構造不況業種で、しかも衰退産業であるという見方が専らでありまして、週刊誌とか雑誌なんかでも、非常に否定的な内容の特集が組まれたのを覚えております。

今申し上げたように、私が社長に就任したのは青天のへきれきでありまして、準備も何もできていなかったということで、最初の1年間は何もせず、会社の現状分析とその把握に1年を費やしたわけです。といいますのは、私は、1年半の取締役から社長になったこともありますけれども、その前の8年間は、全く日本のマーケットから外れておりましたので、バブルがどんな状況であったかもわからなかったわけです。そういったことで、この1年間は、現状把握と分析、今後どうしていくかという対策の立案に追われました。

その結果、多くのことがわかったんですけれども、一番わかったのは、大丸というのは、細々ながら赤字は出さずに経営している。わずかながら利益を出

しているんです。ただ、売り上げはどんどん低迷していき、コストは高どまりして、株主の皆様への最低限の配当をお支払いするのも四苦八苦しておりました。この当時、3円配当したり、5円配当したりしているんですけれども、配当性向が65から70という今考えると恐ろしくなるような配当をしておりまして、低収益、低効率経営の典型のような会社でありました。

それに加えて、不採算の店舗、事業を非常に多く抱えております。これは、日本の企業は大体共通しておりました。こういった不採算事業への貸し付けがどんどん不良債権化すると同時に、これらの不振企業に必要なとされる資金援助を親会社の大丸がするわけで、大丸本体そのものが非常に少ないキャッシュフローの中で個々に渡していくものですから、随分経営が圧迫されていたわけです。

こういったことを調べていけばいくほど、この会社は近い将来必ず赤字に転落するという強い危機感を持ったわけです。私も、社長になったときに、半ばうれしかったんですけれども、これはひどいものを引き受けたなということで、会社を再建しないといけないということを感じたのを覚えております。

### 4. 大丸の改革

そこで、私は、真っ先に不採算店舗と事業の整理から取り組みました。なぜかといいますと、この当時は単体中心の決算方法をとっておりましたが、私が1997年に社長になって、それから2年半ぐらい後に、いわゆる連結決算の時代が来るわけです。私は、たまたま外国で経営をしていましたので、外国はみんなコンソリデーティッド、要するに連結経営が主体です。日本は、この当時は、決して法に違反するわけではないんですけれども、単体が中心でしたので、連結というのはそんなに重視されていなかったわけです。ですから、どこの会社でも赤字飛ばしをおやりになっていて、本体の赤字を子会社に持たせていた。人件費もそうで、余った人を皆子会社に持って行って、そこで赤字を出している。だから、単体ではいい決算をするけれども、連結になるとどうかわからないという非常にグレーな部分が多かったわけです。

私どもは、その当時、連結でも細々黒字を出していましたが、今のような厳しい連結会計原則

でやると必ず赤字になることは、海外の経験でわかっておりました。そういった中で、連結が赤字になっている一番大きな理由が、不採算店舗と事業を随分抱えていたということです。

その当時、日本の百貨店は海外に対して積極的で、私どもも11店海外店舗がございましたが、これを全部閉鎖して撤退しました。それから、国内でも営業の不振で将来の見えない3店舗を閉鎖しました。それから、内装事業が百貨店事業の中に入っていたので、これを分社化しました。歴史的にも大丸を支えてきた印刷会社も、非常に高く売れたので、これも売却しました。商社業務も、百貨店事業の中で行っていたので分社、再編を行いました。それから、小さい子会社が数十にわたったと思いますけれども、これも全部撤退した。こういった不採算事業の整理と事業の再編成をまず短期間に行いました。

なぜこういうことを短期間に行ったかといいますと、痛みを伴う縮みの改革をちゅうちょしつつ小出しに行いますと、従業員を疑心暗鬼に陥れるわけです。次はおれのところがやられるということになる。したがって、私は、やるなら一気に集中して過去のうみを出してしまうということで、この当時の取り組みとしては新しかったんですが、早期退職優遇制度を導入して、これで約850名の人員削減を行いました。

これは、経営者にとっては一番厳しい決断でありましたが、幸いなことに、私が手をつけたのが1998年とまだ時代が早かったものですから、失業率も大体2.4%~2.5%ぐらいで、しかもこの当時、大丸にはまだそれなりの含み資産がございましたので、かなり思い切った退職金も出せました。それから、日本の企業で初めてですけれども、アメリカのコンサルタント会社を使って、退職して就職を希望される方には、就職が見つかるまでコンサルティング活動をきちっとして、大体1人300万円ぐらいかかりましたけれども、こういう努力をして、大体1年たつたたたない間に、我々を離れていただいた社員の皆さんは100%就職されました。

これを3年後、4年後にやられたところは、失業率が5%とかに上がっていますから、ほとんど就職ができなくて、宙ぶらりんになったということで、自慢にはならないですけれども、危なくなったときには、やはり決断を早くするということが、傷を最

小限に抑えるのかなという感じもいたしております。

私は、こういった縮みの改革を約1年の間に集中して全部やって、はい、これで終わりという宣言をしたわけです。そこで、私どもの従業員は、これで厳しい時代は終わったから、そこから一挙に前に出るんだなというメッセージを受け取ってくれたと思います。

このように、まず不採算事業の撤退に取り組んだわけですが、これだけ続けていると縮小均衡に陥ります。企業というのは、基本は拡大均衡であろうということで、守りの経営とともに、従業員のモラルとか夢とか発展につながる攻めの改革を同時にやる必要があるということで、この2本立て興行をやったわけです。

では、具体的に攻めの改革は何をやったかというところ、大きく2つの点に取り組みました。1つは、私ども大丸が抱えているマーケット対応力の弱さです。もう1つは、高コスト、低収益構造、これは百貨店が抱える根本的な経営課題ですが、この2つに取り組んだわけでありまして。

## 負の遺産一掃

### 経営構造改革の断行

- 不採算事業からの撤退・事業再編  
店舗閉鎖、事業売却
- 早期退職優遇措置の実施  
約850名の人員削減
- 事業の再編・統合  
分社、子会社合併

### 5. 店舗改革

まず、百貨店再生に向けての第1の課題は、私どもお客様相手の商売をしておりますので、これからの時代に合った本当に強い競争力を持つ、お客様が望まれる百貨店事業とか店舗戦略はいかにあるべきかということに取り組んだわけでありまして。百貨店事業活動のあり方とか方向性をお客様のご期待とかマーケットのニーズにどれだけ適合させるか、なおかつ高島屋さん、三越さん等、他社との競合をどれだけ優位に展開できるか、これは事業ドメインだと思いますけれども、大丸の目指す百貨店像を明確にする必要がありました。

私ども、その当時、随分時間とエネルギーをかけた上で、大丸はお客様とかマーケットからどう見られているのかというマーケットリサーチをしたわけです。その結果、企業や店舗のイメージについて2つの非常に大きな課題を抱えていることがわかりました。

1つは、長い歴史がありますので、伝統、老舗、高級といった信頼性とかクオリティーに関するイメージは、随分高いご評価をいただいております。一方、今の若いお客様を中心に、百貨店に強く期待される新しさ、楽しさ、ファッション性といった部分では随分評価が低かったわけです。

2点目の問題点は、今までの経営は、各店舗の自主性を余りにも重んじ過ぎて、店舗ごとにさまざまなイメージが生まれまして、百貨店大丸全体としてのトータルなイメージが非常に不鮮明になって、その結果、大丸の百貨店イメージは非常に印象が薄いということがわかったわけです。

ここで何をやるかということ、全社の共通イメージの形成です。これは、私は、6~7割ぐらいは全社共通にして、残る3~4割は、私どもローカル性の非常に強い企業でございますので、ローカル性を重んじる、そういったことをしながら、お客様のお求めになるニーズとかウオンツにどうやって対応していくのかということを考えてわけです。

そういった中で、一番大切なことは、これはマーケティングの3原則ですけれども、「だれに、何を、どのように」——どういったお客様の要求に対して、どんな商品とかサービスを、どのような店舗の環境とか販売促進活動を通じて提供していくのか。この3つの活動に明確に1本の線を入れていくことによって、ストアイメージとか店舗のイメージが明確になる。この結果が競合他社とか他店との差別化、特徴化につながっていくということです。

私どもが「だれに、何を、どのように」という3つを合い言葉に選ぶとき、一番大切なのは「だれに」です。この「だれに」ということに関しては、今まで日本の百貨店は、いらっしゃるお客様がすべて我々のお客様だと、それはそれでよかったわけですが、これだけ消費が多様化して、店舗の競合が激しくなってくると、すべてのお客様を満足させるということは当然無理になってきます。そこで、決してお客様を切り捨てるわけではないですけれども、だ

れを重点対象のお客様にするかということが必要になってきます。

そこで、私どもは、重点対象とする顧客層を2つに設定しました。1つは、団塊の世代を中心とする40~50代のミセス、もう1つのグループは、この方々のお子さんでいらっしゃる20代後半~30代前年の独身女性で、これを私どもヤングアダルトと呼んでいますけれども、この2つの層に設定したわけです。

そうして、これらのお客様のマーケットリサーチを徹底して進めていくと、彼女たちが年齢に関係なく百貨店に求められているのは、楽しさ、新しさ、提案性、ホスピタリティーといったもので、これがどうも大丸に欠けているのではないかと。これに当社の強みであります信頼性や高いクオリティーを加えていく。これはマーケティングの原則で、強いところは徹底して強くして、弱いところを補正していくということになると思います。

その結果、これは大衆運動でございますので、販売員の第一線にまでわかりやすい言葉でやろうということで、「高質・新鮮・ホスピタリティー」という言葉を大丸の再生のキャッチフレーズにしたわけです。これは、大丸が行う経営、営業、商品はすべて質が高い。いついらっしゃるでも商品も販売員も新鮮なイメージを与える。ホスピタリティーは百貨店の基本原則です。こういった「高質・新鮮・ホスピタリティー」ということを事業コンセプトに掲げて、先ほど申し上げたマーケティングの3原則である商品・サービス、店舗環境、販売促進を統合していく。そういったことの結果として、ストアのイメージ、企業のイメージが明確になってくるという戦略をとったわけでありました。

## 6. カスタマーズ・ビュー活動

この中でもいろんな活動をしましたけれども、きょうはカスタマーズ・ビュー活動というものについてお話しさせていただきたいと思います。

カスタマーズ・ビュー活動というのは、「高質・新鮮・ホスピタリティー」の大丸を実現する一つの大きな核になった活動です。これは、一言で申し上げますと、私どもの経営理念であります「先義後利」に基づいて、お客様の声にしっかり耳を傾ける。そして、商品開発とか、サービス機能の向上とか、店舗環境の改善を進めていくという企業の全体的な革新運動

を始めたわけでありませぬ。

私は、この活動を始めるに当たりまして、社内外にカスタマーズ・ビュー宣言というのを行いました。具体的には店頭とか事務所内のポスター掲示に加えまして、平成11年10月18日に朝刊及び夕刊5紙に全面広告を打ったわけです。

なぜこういうことをやったかという、2つねらいがありました。

1つは、お客様とか株主様を初めとするステークホルダーの皆さんに対する決意表明をしたわけです。私ども大丸は有言実行します、したがって社会に対して説明責任を果たす、今後大丸はどの方向に進んでいくのか、企業の姿勢をきちんと説明することが経営者の義務であると考えまして、これを皆さん方に周知徹底させるということをしたわけです。

もう1つのねらいは、不退職の決意でこの活動に取り組むということを示したわけでありませぬ。今までの経営からいくと、経営者は言っているだけで、すぐやめてしまうだろうと常に社員は考えませぬ。そうではなくて、これは私が社長でいる限りは絶対に撤退しませぬよという決意を表明したわけです。したがって、内部に出すと同時に、外部にも宣言することで、あなたたちも運命共同体ですよ、大丸が約束したんだから皆さん方もこの約束を守ってもらわなないとだめですよ、後戻りできませんよと意識改革を迫ったわけでありませぬ。

カスタマーズ・ビュー活動は、大きく分けませぬと、3つの柱があります。

1つは、商品でありませぬ。私どもは商売を行っている手前、商品が一番大切ですから、商品のデザインとか機能、サイズ、価格、こういった点にお客様のご要望を反映した、先ほど申し上げた高質、新鮮ですぐれたオリジナル商品を開発していこうということです。

2つ目は、先ほど申し上げました店舗環境です。お客様のご要望を反映して、お客様が買い物をされる時間を快適に過ごしていただけるように、設備とか備品を改善していく。そして、安全、清潔、便利な店舗空間をつくっていこうということです。このときに、女性のお客様は百貨店をトイレの質で判断されるということがわかりましたので、一番先端で取り組んだ神戸の店にすばらしい客用のトイレをつくりました。その当時、我々がびっくりするぐら

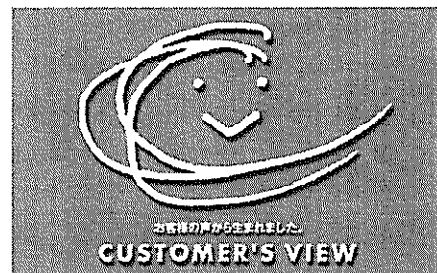
いのお金をかけてトイレを改修して、ご婦人のところにはパウダールームというのをつくりまして、そこで化粧をしていただいて、しかもそこで休んでいただく設備をつくったわけです。これがすごい反響を得ました。

3つ目は、サービス機能です。お買い物をサポートするための便利なシステム、生活ニーズを解決するサービスとか商品、情報提供といったものの仕組みづくりに取り組んだわけでありませぬ。

一番わかりやすい商品開発活動をちよつとご説明いたします。どういう手順でやるかという、まず店頭カスタマーズ・ビューボックスというのを置いておりませぬ、そこからお客様のご意見を聞いておりませぬ。それから、毎日の接客の中から、販売員がお客様から聞いたご意見を収集します。それを店ごとに集めたホスピタリティメモというのをつくっています。それから、インターネットとか、大丸のホームページにお客様から寄せられるご意見、こういったものを集約いたしますと、大体年間数万~数十万件に及ぶお客様のご要望とかご意見が集まってきます。これらを、人手はかかりますけれども、すべて整理、分析して、商品企画の仮説を立てて、まず試作品をつくりませぬ。その試作品を逆に今度はホームページとか店頭でアンケートをとったり、お客様にモニタリングをします。そうして、もう一度お客様のご意見をいただいて、具体的に商品化していく。そして、店頭でのお客様の反応を見ながら、また次の商品にフィードバックしていくということを繰り返すわけです。

## カスタマーズ・ビュー活動

お客様の声にしっかりと耳を傾け、  
商品開発やサービス機能の向上、店舗環境の  
改善を進めていくという全社的な企業変革活動





## 7. 商品開発成功例

例を二、三申し上げますと、まず1つは、洗えるカシミアセーターです。

カシミアセーターというのは、この当時は超高級品というイメージがありましたけれども、原料価格が、この当時、中国を中心に低下いたしまして、意外と気軽に着れるアイテムに変わってきたわけです。その結果、特に主婦層はクリーニング代を節約されますので、気軽に着たいんだけど、汚れたときにクリーニング代が随分かかるといったことで、自宅の洗濯機で簡単に水洗いできるカシミアセーターがあればいいなというご要望をいただきまして、これは非常におもしろいということで取り組んだわけがあります。

冒頭に申し上げましたように、今私どもの21ある子会社の中に、大丸興業という商社がありますけれども、ここと組んでオリジナルのカシミアセーターを開発しました。ただ、問題は、先ほど申し上げたように、自宅の洗濯機で水洗いができるという部分ではできておりませんでした。普通のウールのセーターで、一部洗濯可能なものはありましたけれども、カシミアのように非常にやわらかい風合いを持ったものは難しい、これは不可能だろうと言われておりました。

私どもの子会社の一つに消費科学研究所というのがありまして、これは、品質管理専門の会社ですけれども、ここで検討させましたら、ダイキン工業さんがレザーノヴァという革製品の撥水加工技術を持っておられて、これを改良したら不可能ではないんじゃないかということがわかってきたわけです。そこで、ダイキン工業さんと大丸興業と大丸と消費科学研究所がグループを組んで、洗濯機で水洗いしてもやわらかな風合いを保ち、しかも百貨店が売るわけですから、ファッションブルでリーズナブルな価格のカシミアセーターをつくらうということでやったわけです。

そして、当初、これは売れるか売れないかということで、おっかなびっくりで5,000枚用意しましたら、1カ月ぐらいで売り切れてしまいました。次年度からは毎年大体1万枚、多いときは2万枚を超えるヒット商品に変わってきております。

これだけでとどまることなく、帯電性がなく、

さらに風合いのよいものにしてほしいとか、デザインとか色のバリエーションをふやしてほしいとか、婦人だけでなく紳士も欲しいといったお客様のご要望がどんどん積み重なってきまして、今でも毎年改良を続けております。

もう1つ、筒回りの選べるブーツというのをご紹介します。

皆さんご存じのように、今ブーツが大ブームです。ブーツというのは、どちらかというと、若い女性が中心で、足のサイズは選ぶことができますけれども、筒回りを選ぶことはできないので、女性も中年になられると、そこらで随分苦労されるわけです。ですから、お嬢さんと一緒に買いに来られて、せっかく気に入ったデザインのブーツがあって、下は合うけれども、ふくらはぎが合わなくてあきらめたということで、ブーツの筒回りが選べたらというご意見をお客様からいただきました。

これは、ブーツメーカーと一緒に共同開発をしましたが、大変なんです。大体ブーツというのは、足のサイズは21.5から25.5まで0.5センチ刻みで9種類ありまして、それぞれに5種類の筒回りをつけてみました。これは簡単そうに聞こえますけれども、これまでの百貨店の常識からいくと、なかなかできなかったわけです。というのは、0.5センチ刻みでサイズをそろえるということになると、在庫が物すごくふえます。しかも、筒回りを5種類そろえるとなると、管理すべき在庫の種類はこれの5倍になります。そんなに多くの在庫管理は無理ではないか、お客様の要望を考えたときに、サイズをふやすよりデザインのバリエーションをふやした方がいいのではないかという議論が随分ありました。しかし、とりあえずお客様のニーズがこういうふうにあるんだから、一遍やってみなさいということでやらせたわけです。

そうすると、現実には在庫の管理は可能でした。しかも、お客様がこんなことは百貨店ではできないだろうと思って期待されていなかったことを大丸が初めてやりましたので、莫大な支持が出てきまして、1つの商品で1万足を超える大ヒットになったわけです。残念なから、これは、すぐほかの百貨店さんにまねをされましたけれども、今でも大ヒットが続いております。

これは、何が大切なのかということ、内部の都合を



優先するのではなしに、先ほど申し上げたように、「先義後利」で、まず我々はお客様のために何ができるのかということを考えてきちっとやっていけば、当然売り上げはついてくるということが実証されたということです。したがって、お客様の立場で物を考えて、それを実現するために我々の仕事でこなしていくということがいかに大切かということがわかったわけです。

それから、3点目の店舗環境面で非常におもしろい工夫をしました。これは、ゆったり快適なお買い物をしていただくということで、京都の店でライトシミュレーション試着室というのをつくりました。お客様から、お店ではすてきな色だなと思って買って帰って、着てみると、どうも買ったときの色とは違うという声が非常に多かったわけです。私ども本当にそういうことがあるのかと思ってやってみると、やっぱり気のせいではなくて、色というのは、照明とか外光、照度、蛍光灯の色とかによって変わってくるわけです。そういうことで、私どもとしては4つのシーンを想定しました。1つはレストラン、1つは屋外、1つは部屋の中でも蛍光灯といった4つのライトシミュレーションを考えて、ライトシミュレーション試着室というものをつくってみたわけです。これは、お金はかかりましたが、随分ご好評を得ております。

これ以外でも、お客様からの要望があった車いすで入れる試着室、先ほど申し上げたレストスペース、パウダールームを兼ねた婦人トイレ、そういったお客様からの声を取り入れた店舗環境の整備を進めていております。

それから、サービス面では、ショッピングアドバイザーというものの充実を図っております。これはどういうことかと申しますと、百貨店のいろんな分野に専門スタッフがおります。この専門スタッフは、社外でも通用する資格を持っていただく。そして、我々大丸だけではなしに、ほかの百貨店に行っても通用するような知識や技術を持って、お客様のお買い物をお手伝いさせていただくというコンセプトです。

一番有名なのが靴選びの専門家のシューフィッターです。それから、フォーマルアドバイザー、インテリアアドバイザー、眼鏡のフィッター、特に皆さん方よくご利用いただくかと思っておりますけれどもワイン

アドバイザー、こういったものがどんどん生まれてきております。

フォーマルアドバイザーというのは一体何をするのかということですが、最近定年退職されたご夫婦がクルージングを楽しまれる例が非常に多いです。飛鳥という有名な船に乗って、1週間とか10日、長い方は1カ月とか行かれるんですが、そのときに船長さん主催のパーティーが週2回ぐらいある。そうすると、日本人は公式のディナーの場に出ておりませんので、そのときにどういう服を着ていったらいいかわからない。それで、こういう方に、普通なら1着で終わるところを、2着フォーマルウェアをアドバイスできる。それは、お客様の役にも立つし、我々の売り上げにもつながるということで、非常に重宝しているわけです。

これも、お客様のライフスタイルの変化に対応して我々が対応を変えていかなければいけない。そういうニーズをお客様は持っておられるわけです。船に乗りたい。しかし、聞いてみたら、どうも船長主催の正式なディナーがある。今までそんな場に出たことがないので、何を着たらいいかわからない。大丸で何かアドバイスしてくれないかというので、そういうアドバイスをしてあげると、これ1着じゃなしに2着買うわということになる。これが「先義後利」だと思うんです。

私は、今、成功した例ばかり言いましたけれども、空振りに終わった商品とか企画も随分ございます。ただ、大切なのは、カスタマーズ・ビューでは、商品の差別性や売り上げだけではなしに、人材育成の効果をねらっているわけです。お客様のご要望を時代の変化とともにいかに的確に酌み取って品ぞろえとかサービスに反映していくか。これをやろうとす

## ローコストオペレーション構築

### 欧米と日本の百貨店の運営面での相違点

#### 欧米

- 完全買い取り、完全自主販売→高い粗利益率
- 業務標準化・システム化進展→高い生産性

#### 日本

- お取引先任せの仕入れ・販売のウェイトが高い  
→低い粗利益率
- 業務標準化・システム化の遅れ→低い生産性

ると、従業員の意識と行動がお客様第一志向にならないとだめなんです。仕事の仕方も、前年の踏襲型から革新型に変わっていく。これが一番のねらいで、その成果が出てきているのが私どもの経営改革の一番大きな収穫であろうと思っております。

## 8. 大丸の文化活動

カスタマーズ・ビュー以外の取り組みも少しご紹介させていただきますと、私ども大丸には、主要店舗にアートを中心とする大丸ミュージアムがあります。これは、展覧会なんかをやっているわけですが、採算面の問題で、ほかの百貨店さんはほとんど手を引かれております。百貨店でやる文化催事は大体もうからなくて、私どもでも、この絵画展だけをとってみると、年間数億円の赤字が出ます。ほかの百貨店さんがどんどん退いていかれるので、担当者が私のところに来て、赤字が出ているからやめましょうかと言うんですけれども、よく聞いてみると、お客様の要望はすごく強いというわけです。それだったら、ほかの百貨店さんがおやめになるなら、うちは思い切って逆張りですこれを強化しようということをやってみたわけです。

これは、私ども「アートのある生活」ということで、随分ご好評をいただいております。お客様は、ライフスタイルの変化の中で、知的好奇心は随分強いわけです。年明けに梅田で古代エジプト展というのをやりましたけれども、お客様が動けないくらいお入りいただきました。そういう美的感覚でこういったものをお求めになっているということで、随分成功いたしております。

もう1つは店舗戦略ですけれども、「高質・新鮮・ホスピタリティ」の大丸をつくっていくとなると、時代に合わせた売り場の改装が必要です。私が社長になった当時は財政難で、なかなか店舗の改装に手が回らなかったわけです。私も、社長になったときに各店を見て歩きましたが、随分古い施設でやっている。そこで、不採算事業から撤退して収益が向上した結果、500億円近いキャッシュフローが生み出されてまいりましたので、そのうちの350億円を思い切って使って、6店の大型店舗を全面改装いたしました。なぜこういうことをしたかという、お客様に対するメッセージとともに、従業員に対して、大丸は、社長が約束しているように、後ろ向きだけじゃなし

に、前向きの将来に希望の持てる施策もきちっと打っていくというメッセージを発したかったからです。

こういった取り組みの中で、徐々にですけれども、我々がねらっている「高質・新鮮・ホスピタリティ」という大丸のイメージが形成されてきているのではないかと思います。

## 9. 科学的マネジメントの採用

もう1つ、きょう一番お話ししたかったことですが、2つ目の課題であります科学的マネジメントをいかに大丸に導入して、生産性の高い百貨店オペレーションを確立するかということについて、簡単にお話しさせていただきたいと思います。

私どもは、百貨店の運営のあり方をお客様のご満足の視点と収益性の視点から一回全部抜本的に見直してみようという活動をしてまいりました。これは何をしたのかということですが、営業力の強化とローコストオペレーションを同時にやらないと、なかなか企業は生き残れないということで、この2つの観点から、業務運営の仕組み、従業員の意識や働き方を変革して、経営体質を思い切って変えようということを取り組んだわけです。

この改革は、大きく営業、外商、後方事務部門、人事の4つの改革から成っております。カスタマーズ・ビュー活動は、物づくりとかサービスづくりにおけるイノベーションですが、これに対しまして、私が今から説明する4つの改革は、ビジネスのプロセスにおけるイノベーションをねらったわけでありませう。

改革のポイントは、これも大衆運動ということでキャッチフレーズをつくりました。「最大のお客さまのご満足を最小のコストで実現する」ことを目指そうと言ったわけです。これは何をねらったかという、これまで日本の百貨店では無理だろうと思われていた社員一人一人の職務を明確化させて、業務の標準化とシステム化をどんどん進めていく。そういったことによって百貨店に期待される専門性とか創造性、ホスピタリティー、こういった高い付加価値の提供が可能になるのではないかと。それと同時に、生産性の高い業務運営の構築ができる。もう1つは、それぞれの分野での専門家の育成を図っていくことをねらったわけでありませう。

まず、この経営改革の中身をご理解いただくため

に、日本の百貨店特有の営業形態について簡単に説明申し上げます。

欧米の百貨店というのは、ほとんどすべての商品を百貨店自身のリスクで買い取って、自社の社員が販売いたしております。これは、私ども完全買い取り、完全自主販売と言っております。したがって、欧米の百貨店は非常に経費率が高いです。そのかわり、リスクをとりますので、粗利益率が高い。しかも、業務の標準化、システム化が進んでいるために、非常に経営効率が高いわけです。

これに反して、日本のお客様を見てみると、ブランド志向で新しいもの好きです。したがって、品ぞろえの幅広さ、いろいろなものを売っている、しかも品ぞろえの奥行きがない、いらっしゃるたびに店頭の色が変わっていることを求められます。こういうことをお客様がお求めになると、外国のように、全部を百貨店がリスクをかぶってやるのはとても無理なわけです。

そこで、私ども日本のよさは当然認めながら、これを生かす改革をやろうということで、分析をしました。そうすると、日本の百貨店は実にありとあらゆる営業形態が残っている。一番極端なのは、完全買い取り、完全自主販売の欧米型から、チャンネルとかルイ・ヴィトンのように、店を貸してしまつたら、あとは全部向こうがおやりになるところまで、これは我々消化仕入れと言っていますけれども、数十通りに及ぶ営業形態が混在していることがわかったわけです。

こういうことがあると、お取引先との間でお互いの責任と権限が非常にあいまいになります。その結果、業務のむだが起こり、重複が発生する。従業員個々人の職務内容が非常に不明確になって、店舗とか売り場、個人がそれぞれ自己裁量的に仕事をします。したがって、外国の百貨店に比べても、非常に人的生産性が低いわけです。

そこで、私どもは、150ぐらいあった売り場の販売と仕入れの仕事を全部徹底して洗い直しました。これは1年半ぐらいかかりましたけれども、これを縦横のマトリックスに仕入れと販売で整理をして、18のマスに切ったわけです。この分類のマスごとに、お取引先と私どもがどうやって役割分担をしていくのか、責任を明確化していくのかということで、その結果わかってきた仕事を大丸の社員一人一人がき

ちっと守ってやっていくという仕組みをつくったわけです。こういった作業の結果、当社の社員一人一人が果たすべき職務、権限、責任といったものが明確化される。これは、アメリカで言うジョブディスクリプションです。

## 10. ジョブディスクリプションの採用

ここで、1つは、一つ一つのコマの分類ごとにお客様の満足度と収益性を上げるための重点ポイントが明確になってきました。今までこれを一緒くたにしていたために、何をこのマスごとにやったらいいかというのは、営業の形態によって随分変わるわけです。それが明確になってきた結果、ほとんどの業務がこのマスごとに標準化、システム化ができるようになりました。今まで百貨店の業務はマニュアル化はできないということであきらめていたわけですが、これができるようになった。

もう1つ、非常に大きかったのは、どの売り場にどんな人材、役職者、専門家が何人必要かという定員管理ができるようになったわけです。自分のリスクで買って自分で販売していくところには、パイヤーもたくさん要るし、販売員もたくさん要るけれども、お取引先に任せるところは、最初の仕切りだけやれば、あとは彼らがやってくれますから、人件費がほとんど要らないわけです。それにもかかわらず、以前は16, 17, 18とか13, 14, 15のマスのところ、1から6までの自分らでやっていると同じような人員が配置されていて、随分むだがあったわけです。

ですから、極端なことを言うと、今までE, Fタイプのところには部長も課長も係長もいたのを、部長も課長も要らない、係長1人いればいいという体制に変えました。それで結構回っていくわけです。そういう改革をやったわけです。

外商改革におきまして、営業改革と全く同じような考え方を導入しました。今まで外商は売り上げができればいいというわけで、値引き販売とか売り上げ至上主義的な外商活動をしていましたけれども、これを顧客志向、利益志向、お客様のお役に立ててもらうことをやってください、そういうことができなかつたら売り上げが落ちても構わないと言ったわけです。この結果も、数字で見えますと、この改革をする前には年間大体十数億円の赤字が出ていたのに、今は10億円ぐらいの黒字が出ていますので、

プラスマイナス 20 億～30 億円の改革になったということですが。

もう1つは、後方の事務部門改革ですけれども、これも、改革をやるに際しては、営業と同じで、事務部門の役割、機能を全部書かせて、経理、人事、総務の整理を行いました。そうして出てきた業務のむだ、重複を排除し、しかも標準化して、できるものは思い切って外部委託—アウトソーシングをしていく。それから、この当時からITが出てきておりましたので、ITを思い切って入れて、生産性の向上を図りました。

その中でも一番大きな改革は、私ども店舗ごとに人事、総務、経理は別々の運営をしておりますので、仮に大型の店舗が6店あると、各店舗に人事部長、経理部長、総務部長が1人ずつおりますから、3人ずつで18人いるわけです。これは、人、総、経は1人の部長で十分やっていけるめどがつかしましたので、1人にして、18人が6人で済むということになった。これは、随分現場から不評を買いましたけれども、結局それで十分賄い切れるわけです。そのかわり、思い切って業務の標準化と効率化をして、オペレーションにかかわることは全部本社に集約して、各事業所には窓口と判断業務だけを残しました。

こういった3つの改革を進めて、これがある程度根づいた段階で、人事の改革に踏み込んだわけです。日本人は、組織をいじったり人事の改革をするのが好きです。私どもでも過去何十回にわたって人事の改革をしてきていますけれども、全然根づかないわけです。なぜ根づかないかという、それぞれの部門でどういう仕事をしてもらって、どういうことを期待するというのを会社が明確にしないまま人事の制度を変えてしまうので、継ぎはぎがおかしくなってしまうわけです。私はそれを考えていたので、人事の改革は一番後でいいということで、まずこの3つの改革において標準化、システム化、ジョブディスクリプションを明確にして、それに基づいて人事の改革を100%連動させたわけです。これは一応成功しました。

### 11. 人事改革のポイント

この人事の改革のポイントは、大きく3つあります。

1つは、今まで大丸というのは、属人的で年功序

列的な職能資格に基づく処遇をしてきましたけれども、ここから思い切って各人の担う仕事の価値とそれによって生み出された成果によって処遇するという職務成果主義に切りかえたわけです。

2つ目は、私ども大丸は、どちらかというと、こういう古い会社ですので、非常に底の浅いゼネラリストが優遇されておりました。そうじゃなくて、大丸がこれから生き残っていくためには、特に販売、仕入れを中心に、社外でも通用する専門家が必要なんだということで、この育成を図りました。

3つ目は、これは今でもなかなかやり切れていないと思いますけれども、やる気のある人に機会を与えていく。今、個人の価値観とかライフスタイルが多様化しているので、働く個人のニーズとかライフプランに応じて職種を多様化した中で、彼らに進路選択をしていただく。

この3つをポイントに人事改革を進めたわけです。これはまだ道半ばですが、一連の経営の改革と人事改革をほぼ完全に連動させたということで、皆さんに聞いてみると、人事考課とかの処遇に非常に客観性とか公平公正感が高まってきたと言えます。

それから、私どもにとって一番うれしかったのは、こういったことによって計画的な人材育成が可能になったということです。この結果、非常におもしろいことが出てきました。私どもは、1年中でお正月だけを除いて全日営業をしていますので、みんなが交代で休みをとるわけですが、こういう仕組みを入れるまでは、みんな土曜、日曜に休みたがって、土曜、日曜に出てくる人を集めるのに随分苦労したわけです。こういう成果型に切りかえると、逆のことが起こりました。これはなぜかという、大体売り上げは、平日の1に対して、土日祝は、大きいところは2になったり3になったりします。そうすると、同じ努力をするんだったら、人が多いときに来た方がいというわけで、土日祝に来たがる人がふえて、平日が減ってきた。こういううれしい結果も起こってきております。

もう1つは、これもまだ100%とは言えないですが、かなり達成されているのは、学歴、性別、年齢は一切問いませんという人事配置を推進しております。その結果なんですけれども、女性の管理職登用が随分出てまいりました。これは、誤解されると困りますけれども、女性の管理職登用を目指した人事

管理をするというのは一つの差別なんです。私は、それは間違っている、だから学歴、性別、年齢を一切問わない仕組みをつくって、その結果を見なさいと言ってきたわけですけども、今16店ある中で、女性の店長が1人出ました。これは、42歳の女性です。それから、部長が5人誕生している。おそらく今年でこれの倍ぐらいふえるのではないかと思います。それから、売り場の主任は60%近くが女性になってきております。

こういうように業務の標準化と職務内容の明確化が進んだことで、パートタイマー等のフロー人材の活用が非常に容易になりました。私ども過去には年間大体200~300人の大卒を採用しておりましたが、こういうふうには仕事の見きわめをつけていくと、どこにどれだけの人が必要かということがわかってきましたので、残念ながら、新卒者は年間30名程度で十分だということがわかったわけです。それ以外は、その職種ごとに、例えば販売が必要なら販売の方を採っていくというふうなことに変えてきたわけです。この結果、フロー人材が全従業員に占める比率は、私がこの改革を始める前は十数%でしたけれども、今は40%近くまで上昇してきております。従業員数も、この改革前は、百貨店で約1万人いたのが、今正社員が4,000名で、パートとかアルバイトの方が1,600人ぐらい、合計で5,600人ぐらいになってきております。

ここで一つの反省があります。これは、私も経営者として非常に反省しているんですけども、本来は、有期雇用の方より無期雇用の方をふやさないとだめなんですけれども、経営の効率化、こういった時代の背景を考えていくなかなかできないというジレンマを持っております。ただ、一番大切なのは「先義後利」なので、バブル期に1万人いた人は全部正規雇用の正社員で、朝から晩まで週5日間働いてくれる人ですが、この人が4,000人に減ったときに、お客様に対するサービスが落ちていないかが一番気になるわけです。それで、毎年定点観測しておりますが、決して落ちていない。これは、仕事の進め方、仕事の与え方が変わったからではないかと思っております。

こういったことで「最大のお客さまのご満足を最小のコストで実現する」ということを目指した改革は、100%ではないですけども、徐々に根づいてきているのではないかと考えております。

これの一番いい証左が、私ども一昨年の3月に札幌の駅前に神戸と同じ大きさの4万5,000平米の店を開店いたしました。これに土地と建物を入れて330億円の投資をしたわけです。大体このぐらいの店を出しますと、期間黒字になるのに5年、累損が解消されるのに10年かかります。そういったことが最初からわかっておりましたので、私どもが既存の店でやった改革を、白紙に絵をかくつもりで、ここに思い切って投入したわけです。

どうということが起こったかということ、この店は百貨店業界に奇跡を起こしたわけです。開店後6カ月で黒字化し、累損も2年半ぐらいで全部解消しました。恐らく今までのやり方を踏襲していたら、先ほど申し上げましたように、期間黒字が早くて5年、累積損失が解消するには10年ぐらいかかるだろうというのが、こういうふうには早かった。なぜかということ、1つは先ほどの人員の問題です。通常お客様のご期待を裏切らない営業活動をするには、旧来のやり方でやると、大体800人ぐらいの人がこの店に要ります。我々は、それを新しいやり方でやるということで、490人ぐらいでやり切ったわけです。その結果、サービスが落ちたかということ、サービスの調査をしてみると、札幌の中で大丸が一番いいという評価をいただいているわけです。そういったことで成果もある程度出てきたのではないかと考えております。

以上、私が就任してから取り組んできた改革を駆け足でお話ししてきました。経営というのは結果を求められますので、どうなったかということを見たいと思っております。

私がこの中で一番重視したのは営業利益率です。私どもが改革を始めたときは、0.8~0.9%ぐらいを行ったり来たりしておりました。これが平成16年度は3.2%になりまして、恐らくことは、予想ですけども、3.6~3.8%ぐらいまでいくのではないかと思います。経常利益は7年連続で増益を続けておりまして、ことし8年目に挑戦しております。改革の始まったときは経常利益は60億円前後だったのが、これが今254億円になって、恐らく今年度は300億円近くまでいくのではないかと考えております。バブル期を含めて289年の歴史で、4年連続で過去最高益を更新しております。

それから、有利子負債――借金ですけども、こ

れが改革前は1,850億円あったのが、この中間で1,000億円を切りました。株価も、ホリエモン騒動がありましたが、改革前は280円か300円ぐらいだったのが、今大体1,800円前後です。配当も、今大体10円をやっております。しかも、率が、今大体25～26%ですが、当時は60～70%近かった。

こういう数字を見ている限り、私どもが目指してきた改革は、一応実りつつあるのかなという気がしております。

こういった数字に加えて、私が一番うれしかったのは、企業風土が改善されてきているということです。大丸というのは本当に老舗で、保守的の代表のような会社と言われていたわけです。これを私どもが根差しているマーケット志向、お客様志向にあふれた挑戦的な企業風土に改革していこうというのが一番大きなテーマでした。私は、改革をスタートするときから、外部の第三者のコンサルタント会社に依頼しまして、年1回ほとんど全従業員の意識と行動について面接調査を行っております。その中で、大体16項目にわたる変化を見ておりますが、特に組織、職場、個人の目標がいかに明確になっているか、それからリーダーシップの強さ、変化への対応力の強さ、こういったことを中心に見ておりますが、明らかに改善が進んできております。これが私が一番うれしかったことです。

ただ、私が常に言っているのは、事業は生き物だということです。冒頭に申し上げましたが、外部の経営環境に常に対応すべく進化していかないと、これをとめてしまうと、坂道を転がり落ちるように急速に落ちてしまう。そして退化して淘汰されてしまう恐れがあるわけです。私が、今、経営の第一線で

やっている中で、一番恐ろしいのはこれなんです。従業員の慢心とかおごりです。私ども、今、この数字に見られるように、決して自慢できる数字ではありませんが、過去に比べると、それなりによくなってきておりますので、従業員のおごり、慢心が出てきていないということです。

## 12. おわりに

したがって、私は、経営者の一番大きな役目として、会社全体に健全な危機感を植えつけていく、しかもマーケットやお客様の変化に即応し続けたいとだめだという目標を常に掲げる必要があるのではないかと考えております。

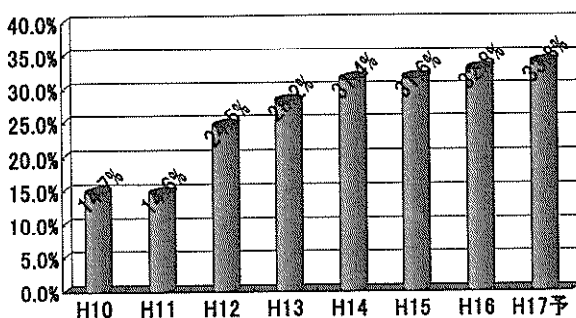
私がこのわずかな経営改革の中で一番強く感じたのは、当初そういう意識は余りなかったんですけれども、今振り返ってみると、経営の革新は企業風土の変革です。私は、冒頭ご紹介にもありましたように、財界の活動も一部させていただいておりますけれども、日本の問題を考えるときも、日本の国の風土みたいなものを変えないと、なかなか小泉さんがおっしゃっている変革というのは地につかないのではないかと感じがいたしております。

これをやっていくために何をやるのかということ、そんなに難しいことではないと思うんです。まず、経営者として大切なことは、我々の会社をこういうふうに変えていくんだというメッセージを従業員に対して発してやることです。従業員にそういうメッセージを出したら、それに基づいて皆さんは意識を変えてくださいと言って、まず意識を変えていただく。それと同時に、仕事の仕組みとシステムを変えてやるわけです。そうすると、意識が変わってシステムが変わりますから、人の働き方が変わります。そうすると、当然その成果も変わってまいりますので、その出てきた成果を公正に評価をしてあげる。それを処遇に結びつけてあげる。

そこできちっと成果を出した人はほうっておけばいいと思うんです。一番大切なのは、成果が十分でなかった人に会社としてきちっと指導とフォローを続ける。このサイクルを何十回、何百回、私は何万回と言っていますけれども、これをどれだけ繰り返していくかということだと思っております。私どもは、期が始まる前にやって、期中でフォローして、期が終わった後でもう一回チェック・アンド・フォロー

## ローコストオペレーション構築

### フロー人材比率の推移

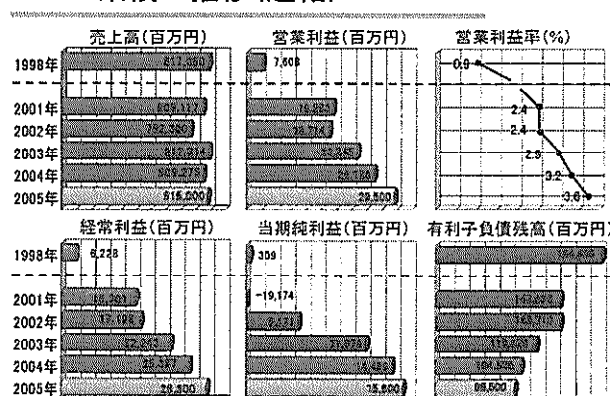


をして、またそれをプランにつなげていくというプラン・ドウ・シーを徹底して繰り返しております。これは、言うはやすく行うは非常に難しいですけれども、5年たち、6年たって、徐々に根づいてきているということです。

そういったことで、私どもが進めてきた改革も、経営は数字にあらわれます。それと従業員の意識がどれだけ変わっていくか、この2点において、少しずつではありますがありますけれども、変革を続けてきている。ここで慢心せずに、もう一度原点に戻って、改革を日々新たなりで続けていく、これが一番大切なのはなかりかと思えて、今も経営に取り組んでいるところでございます。

どうもご清聴ありがとうございました。

### 業績の推移(連結)



### 「質疑応答」

#### 質問1. 商品開発のあり方

○菊野(大阪大学) きょうは我々にとって非常に示唆に富んだお話をいただきましてありがとうございました。

2つお尋ねしたいんですけども、1つは、例えば洗えるカシミアセーターとかブーツの話聞いておまして、あれは大丸でイニシアチブをとってやられたということですが、よくよく考えてみると、本来、靴のメーカーとか繊維を開発している会社がやるべき仕事じゃないかと思ったんです。なぜそういうところがやらなかったのか。お客さんとの接点がないから気がつかないんでしょうか。

○奥田 私ども百貨店でございますので、これは数百万点ある商品の1つか2つなんです。ただ、メーカーの方は、我々のように第一線で消費者と接する

接点が非常に弱いということが1つと、メーカーの方がおやりになるのは1つの商品だけを通じてなんです。我々は、文字どおり百貨店で、食品もあれば、リビングもある、ファッションもある、家具もあるというふうに、すべての商品を網羅している。しかも、対象の顧客が赤ちゃんからお年寄りまでということで、情報量がメーカーの方とはけた違いに多い。しかも、それが毎日毎日入ってくるわけです。

だから、この中でも我々が非常に重要視しているのは、売り場の販売員がウオンスリップというのを書くんです。これは何かというと、きょうこういうお客様がいらっしゃって、こういうものをお求めになった、だけど我々のところで提供できなかったので、残念ながらお帰りになりましたというのをパイヤーに出すわけです。

我々が今お客様のニーズ、情報を一番つかむのはPOSで、お客様がどういうものをお買いになったかというデータから割り出すんですけども、ウオンスリップで出てくるのは、もともとの品ぞろえ計画にありませんから、コンピューターで出てこないわけです。それをお客様からつかむ。我々は、お客様が過去にお買い物になった履歴は全部とっていますから、これをもとにすることと、我々が品ぞろえしていないものをお客様がお求めになったという情報を的確につかむ。今、我々のところで販売員が、お取引先も含めると恐らく10万人以上おりますが、その人たちが皆必要に応じてメモを書きますから、専門のメーカーさんなんかとは違う情報の種類の多さ、広さ、奥行き、深さ、ここらで我々が立ち入るすきがあるのではないかと気がいたします。

○菊野 情報の分析の仕方のノウハウということですね。

○奥田 そうです。だから、私どもも日進月歩といえますか、トライアル・アンド・エラーを続けております。先ほど言ったように、お客様から情報を得て、それをモニターで聞いてみて、試作をさせてみる、それを一回売り場でテスト販売してみる、もう一遍直して、また出す、これの繰り返しだと思います。

○菊野 もう1点は、今まさに新聞紙上をにぎわしておりますけれども、ああいう形で、ITをうまく利用してといえますか、それで簡単にお金を稼ぐという風潮がございますね。一方で、きょうのお話は、奥田様が丸丸のために本当に地道に努力されて、革



新に取り組み、その成果でここまで来たと聞いて、我々安心したんですけれども、ああいう風潮についてはどういうふうに思われますか。

○奥田 2点ありまして、1つは、我々の過去の経営を反省してみると、株主様からお金を預かって経営しているという意識が随分薄かったと思います。ですから、きょう私が申し上げたように、70%に近いような配当を平気でやっていた。しかも、利益率が1%を切るようなことが続いていた。これは、我々も反省しなければだめだと思います。

かといって、株主様の持ち物だということだけで割り切れるのか、ステークホルダーというのは、お客様、株主様、従業員、お取引先、地域社会、いろいろあると思うんですが、私は、一番はお客様だとはっきり言っているんです。なぜかという、お客様に支持されない限り、株主様への配当もできないし、従業員の給与も出ない。ですから、ステークホルダーのバランスをとりながら経営するのが一番いいと思うんですけれども、その中でもあえて言えば、第1にお客様、第2に従業員と株主様が平等だと、そういう解釈をしてやっております。

## 質問2. 百貨店とM&A

○質問A 改革を進めておられて、着々と成果が出ているというお話をお聞きしましたが、最近非常に変化が激しいというか、例えば、専門店ヤマダ電機さんが短期間で1兆円の売上げを達成するとか、セブンイレブンがスーパーとか百貨店、ホームセンターなんかを傘下におさめるとか、最近ですと、ダイヤモンドシティのような形の非常に思い切ったことをやっておられる。その中で、百貨店さんというのは、場所もそう簡単に変えるわけにもいかないでしょうし、心斎橋という場所も最近非常に難しい場所になっているように思います。そういうふうなところを少しお話いただけたらと思います。

○奥田 今まで百貨店、量販店、専門店といった業態というのがあって、業界の中で我々競合していたんですが、ご指摘のように、業態がとれてきたわけです。したがって、乱戦ぎみになって、我々が今まで考えもしなかったユニクロさんと競争したり、スーパーマーケットと競争したりする場面がふえてきたわけです。

したがって、今後我々がどういうふうに向かっていくかというのは、一番最初に申し上げたように、

事業のドメイン、我々はどこにすみ分けていくかということを決めていくのが一番大切だと思います。

私どもは、常に消費者との接点にいる事業にドメインを決めております。したがって、メーカーの中へ入っていったりということはやらない。我々の商売は、例えばレストランとか、ホームショッピングとか、スーパーマーケット、百貨店、いろいろやっておりますけれども、これは全部、お客様との接点を持っている。この事業集団になっていこうということがまず1つです。

2つ目のドメインの基点は、百貨店を主軸にする。それと、私ども、先ほど申し上げましたように、スーパーマーケットというのが非常に大きいものですから、これが第2の柱です。ほかの企業はそれなりに頑張ってもらうけれども、それが全部シナジー効果を得るような営業活動に持っていきましょうということを進めているわけです。

そういう全体の戦略の中で、私どもが一番重視しているのは百貨店業です。なぜかという、私どもの利益の大体80%以上を百貨店が稼ぐわけですから、これが崩れるとだめなので、我々の経営資源の人、物、金、情報の一番大きなウエートは百貨店に入っていく。

その百貨店のあり方で、今1つ考えているのが、私どもの業態は都市型ですので、都市に集中して攻めようということで、地方の店は随分閉めてきました。というのは、私どものような高付加価値型のプレステージ性の高い経営というのは、人口の少ないところでは成り立たないわけです。したがって、今のお話にあったように、私どもにもダイヤモンドシティさんとかイオンさんから随分地方のショッピングセンターに出てくれないかというお話がありましたが、全部断っているんです。あそこは私どもが攻めるドメインではないんです。

私どもの経営戦略の基点の百貨店の拡大戦略は、人口100万人を中心とする政令指定都市を攻めているわけです。札幌を出したのもそれなんです。そういうことで、都市型の百貨店を中心に攻めている中で、東京駅の大丸が今度隣に引っ越します。今3万1,000しかないのが4万6,000と1.5倍の面積になって、来年の11月にオープンします。これがまず第1。第2は、梅田の競争がございまして、梅田の大丸を1.5倍に増床して、6万4,000というばか

でかい百貨店になりますけれども、これで攻める。それと、博多とかへも投資していていますけれども、我々が生きられるドメインは都市型の百貨店ということです。

もう1つ、今私どもが百貨店戦略の中で考えているのは、食品の専門店をやるんじゃないかということです。これはなぜかという、一つの発展の芽は、郊外のショッピングセンターにあるんです。私どもは、イオンさんとかジャスコさんとかダイヤモンドシティさんからも、百貨店が出ないかというお誘いを随分受けるんですけれども、我々はちょっと自信がないわけです。ただ、よくマーケットを見てみると、あそこに食品のマーケットはどれも存在しそうですね。食品というのは、イトーヨーカドーさんとかジャスコさんとか、どちらかという、低価格で量をたくさん売っていかれるマーケットがメインだったんですけれども、最近高齢化が進んできて、しかも皆さんの食に対するライフスタイルとか価値観が随分変わってきておりますので、我々のデパ地下でやっているようなものを一部アレンジして郊外へ持ち込むことは可能だという結果が出てきました。

私どもは、たまたまほかの百貨店さんが持っておられないスーパーマーケットを持っております。高島屋さん、三越さんはスーパーマーケットはないわけです。ですから、スーパーマーケットのピーコックと百貨店のデパ地下を組ませて新しい形態の食のマーケットをやろうということで、来年の3月、横浜にららぽーと、という大きなショッピングセンターができるんですけれども、ここに出店いたします。

そういうふうに、我々が決めている事業のドメインを踏み外さない中で店舗戦略を行っていかないと、あっちにもちよろちよろ、こっちにもちよろちよろということになると、我々の限られた経営資源が分散してしまいますので、私どもとしては、消費者との接点に立っているビジネスが第1点で、その中で、小売業を中心としながら、百貨店とスーパーマーケット及びそのシナジー効果がある産業にしか出ないというドメインを決めて、その中で売り上げ1兆円、営業利益500億円をこの5～6年の間に達成しようということで、今これに取り組んでいるところでございます。

### 質問3. 百貨店の文化事業のあり方

○武藤(環境総合テクノス) 企業の文化事業について

て、私は景気に左右されて動いているのかと思っていたんですが、先ほどのお話では、かなり戦略的に、あるいは積極的に取り組んでおられるとお聞きしました。その場合に、文化事業の効果把握とか評価とかはどのように進めておられるのか、教えていただけたらと思います。

○奥田 これは、はっきりしております。私どもどれだけのお金を使って、どれだけのお客様に来ていただいて、それから経費を引いてどれだけ残ったかという損益計算が各催しごとに、エジプト展ならエジプト展でもうかったかどうか、ミレーの展覧会でもうかったかどうか、これははっきり出ます。そうすると、もうかるものともうからないものがありますが、プラスマイナスして、文化事業だけとったら、確実にマイナスです。恐らく数億に近い赤字が出ているんじゃないでしょうか。

ただ、これは、私ども宣伝費用の一部と見ています。それと、先ほど申し上げたように、お客様のロイヤリティを得るという意味では、今のお客様は物すごくこういったことに興味をお持ちです。

それともう1つ、把握すべき効果として、それに吸い寄せられていらっしゃるお客様が我々のところで飲食をしていただく、物を買っていただく。その波及効果を入れていくと、トータルで利益が出ているわけですから、当然プラスだろう。その中でも、特に言えますことは、最低限文化催事をごらんになるために来ていただいたお客様は、喫茶と食事は必ずしていただけますので、もろに催事が当たったときの食堂と喫茶店の売り上げは、まさに正比例いたします。

もう1つばかにならないのが、展覧会をやった後で売れる関連物品です。例えば、有名な美術館の展覧会をやると、それにまつわるパンフレットとかが売れます。これの売り上げが物すごく大きいわけです。

ですから、単独でそれだけの収支計算をしたらマイナスですけれども、トータルで見た場合は、私どもにとってはかなりプラスになっているだろう。

これも非常に難しく、今のお客様は物すごく目のレベルが高いですから、中途半端に力を抜いたことをやると、必ず失敗します。したがって、かなり万全の準備をして、マーケティングをして、きちっとやらないと逆効果です。期待して来たのに全然内

容が貧弱だったとか、おしかりの言葉を聞くことがあります。これは随分反省しております。

ですから、ことしの段階ですと、来年は100%決まっています、再来年から3年先の仕込みを今しているという状況でございます。

#### 質問4. 大丸の海外への店舗展開

○質問B デパートの海外展開はどのようにお考えでしょうか。最近、製造業で海外拠点を置くところが非常に多いために、日本人がいっぱい出ているのと、特に中国、韓国や東南アジア方面では、日本ブランドに対するあこがれといいますか、評価が非常に高いように思います。その辺、どういうふうにお考えになっているか、お聞きしたいと思います。

○奥田 私も、海外の店舗の社長をやってきました、その店も閉めてしまったんですけれども、原則的に小売業というのは、非常にローカリティーの強いものです。それで、1970年から80年にかけて、日本のバブルの景気のいいときに、随分日本の百貨店が海外に進出しましたが、90年以降、ほとんど撤収しております。一部残っているところがありますけれども、これは何かというと、1つは、現地の消費の水準が上がってまいりまして、それに応じて現地の小売業が随分育ってきているわけです。我々が及び腰でやっているのと違って、彼らは死に物狂いでやってくる。我々は、どちらかといえば道楽的に出ていくわけですから、ここでの差が1つあります。

私どもも、1970年から90年の初頭までは、特に東南アジアを中心に、物すごくもうかりました。ですけれども、1つは、現地の競争が出てきたことと、東南アジアでは華僑の人と一緒にやるんですけれども、彼らは、売上げが上がると地代を上げてくるんです。私どもも家賃さえリーズナブルにしてくれば残るんですけれども、これのシーソーゲームになるんです。

そういったことで、現地の消費者のレベルも上がってきている。しかも、現地の小売業のレベルが非常に上がってきている中で、我々によほどの資本力があって海外へ出ていけばいいんですけれども、今申し上げたように、国内の生き残りで精いっぱいいるときに、そこまで余力がないというのが1つだと思えます。

もう1つは、残念ながら、日本の小売業はシステム化が弱いんです。したがって、海外へ出ていこうと思うと、かなりのシステム化をしなければならない。日本の小売業というのは、日本の中ではシステム化しているんですけども、海外の全く違うところへ出ていったときのシステム化はなかなかできていないんです。

私は、オーストラリアで、日本人で初めてらしいですけれども、1,000人ぐらいの白人を使いました。東南アジアの方は、同じような顔の色をしていますから、意外と使いやすいんですが、白人は大変なんです。日本人を向こうへ連れていったら、経費が高過ぎて、1つの店舗で5人か、多くて10人しか使えない。しかし、日本のマネジメントが外国の人をその国情に応じて使い切れる能力があるかということ、なかなか難しい。メーカーの方にお伺いしても、なかなか難しいわけです。

そういう大きく3つの事情があって、小売業が海外へ出て行って成功する事例は少ないんです。あれだけグローバル化の進んだ欧米でも、例えば、カルフルーが出てきて3年で撤退したとか、ウォルマートなんかは均質化したマーケットを攻めるので成功するだろうと思ったら、なかなか成功しない。これもひょっとしたら撤退するのではないかということがあるわけです。

小売業は、ローカリティーが強くて、しかも現地の消費者に密着した商売ですから、我々の体力、システム力、ノウハウを考えてみると、なかなか難しい。私ども、今でも中国を中心に随分お招きいただくんですけども、僕はやめとけと言っているんです。もっと我々が国際化して、そういうノウハウをつけ、財務力もついて、そういう人が育ってきたらやれるかもしれないけれども、少なくとも私ども大丸に限って言いますと、ここ5年から10年は海外でやるつもりはない。むしろ、リターン・オブ・インベストメントを考えると、国内に突っ込んだ方がいいと考えております。ただし、これは大丸の考えで、高島屋さん、三越さんはどういうふうに動かれるかはよくわかりません。

(以上 講演終了)