

# 大丸と松坂屋の経営統合

青木 均

- はじめに
- I 背景
- II 経緯
- III 大丸の営業改革
  - 1. 第1次営業改革
  - 2. 第2次営業改革
- IV 松坂屋への大丸流改革の移植
- おわりに

## 【要旨】

百貨店経営統合の一事例として大丸と松坂屋の経営統合を取り上げる。市場が縮小するなか、効率経営を実現する大丸が業績低迷の松坂屋を実質的に吸収する形で経営統合が進んできた。過去10年間大丸は最大の顧客満足を最小の費用で実現することを理念として営業改革を中心として経営改革を進めた。営業改革の本質は百貨店経営にチェーンストア経営の考え方を取り入れ、標準化と分業化を進めることだった。営業を前方業務と後方業務に分け、後方業務は標準化・システム化して費用削減に努め、前方業務は顧客満足向上の切り札として充実させた。その改革を松坂屋に移植することが経営統合初期段階の眼目になっている。改革移植の進行で松坂屋の業績が改善しつつある。

## 【キーワード】

大丸, 松坂屋, 経営統合, 百貨店, 営業改革

## はじめに

2007年に、阪急百貨店と阪神百貨店、大丸と松坂屋が相次いで経営統合を遂げた。さらには、その年伊勢丹と三越との経営統合も発表された。百貨店は長年日本の小売流通を主導する地位にあった。現在でも買回り品の小売流通においては中心的な存在である。あいつぐ百貨店企業の経営統合は日本の小売流通を変革に導く可能性がある。本稿の目的は、百貨店企業の経営統合がもたらす小売構造への影響を論究することに向けた予備考察として、百貨店事業を中心に大丸と松坂屋の経営統合の事例を取り上げ、その経緯と意義を整理することにある。まず、経営統合が起きた背景を整理する。つぎに、大丸と松坂屋の経営統合の経緯について整理する。つづいて、大丸の業績回復の原因であり、経営統合後松坂屋への移植対象である大丸の営業改革について記述する。つづいて、その移植の経過を記述する。

## I 背景

百貨店企業の経営統合が起きた背景として市場の縮小があげられる。商業統計によれば2004年の百貨店の販売額合計は8兆23億円、店舗数合計は308店。1994年にはそれらは10兆6,403億円、463店だった。販売額は10年間で2兆円以上減少した。また、百貨店の主力商品である衣類に関連する家計の支出として、被服および履物に対する1世帯当りの1ヶ月間の支出について家計調査によれば、1996年に1万9,394円だったのが、2006年には1万1,407円に落ち込んだ。

市場が縮小するなか、生き残るために、百貨店企業は経営の効率化を迫られた。そして、単独での成長は困難になった。経営効率向上と成長のために、大丸、松坂屋、伊勢丹、三越によって経営統合が選択された。

図-1で経営統合が起こる前2002年度から2006年度の各主要百貨店企業の売上高(連結)推移を確認してみると、高島屋は2002年度1兆1,842億円から2006年度1兆494億円へと減少、大丸は2002年度7,939億円から2006年度8,370億円へと増加、三越は2002年度9,423億円から2006年度8,041億円へと減少(ただし、2003年度は子会社合併のため6ヶ月決算)、伊勢丹は2002年度の6,019億円から2006年度には7,818億円へと増加(ただし2005年度に岩田屋を子会社化)、松坂屋は2002年度の3,841億円から2006年度には3,367億円へと減少した。図-2で営業利益(連結)を見ると、高島屋は2002年度164億円から2006年度339億円へと増加(営業利益率は1.4%から3.2%へと向上)、大丸は2002年度

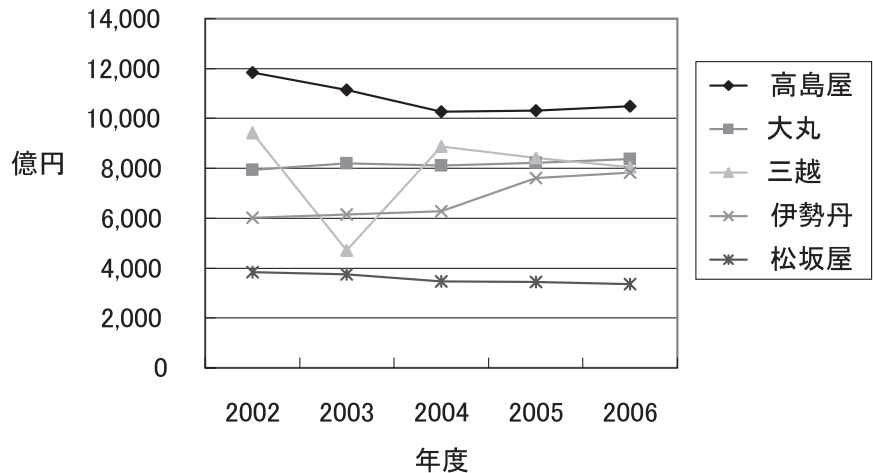


図-1 百貨店各社の売上高 (連結) の推移

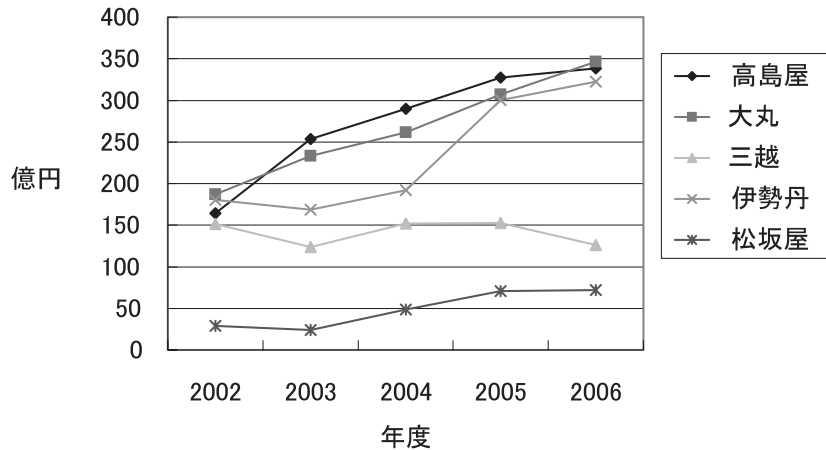


図-2 百貨店各社の営業利益 (連結) の推移

187 億円から 2006 年度 347 億円へと増加 (営業利益率は 2.4% から 4.1% へと向上), 三越は 2002 年度 151 億円から 2006 年度 126 億円へと微減 (営業利益率は 1.6% から 1.6% へと横ばい), 伊勢丹は 2002 年度の 180 億円から 2006 年度には 323 億円へと増加 (営業利益率は 3.0% から 4.1% へと向上), 松坂屋は 2002 年度の 29 億円から 2006 年度には 73 億円へと増加した (営業利益率は 0.8% から 2.1% へと向上)。

これらのデータを見ると, 大丸と伊勢丹が比較的業績好調であるのに対し, 三越と松坂屋が低迷していたことが分かる。松坂屋は営業利益が持ち直しつつあったものの, 他社と比べて見劣りする水準で, 経営改革が遅れていたことが分かる。大丸と松坂屋, 伊勢丹と三越との経営統合はそれぞれ業績好調企業と不調企業との組み合わせである。不調企業が好調企業に救いを求め, 好調企業が不調企業を

救済のために実質吸収した経営統合であったといわれる。

## Ⅱ 経緯

大丸は1717年に下村彦右衛門正啓が京都に開いた呉服店が始まりである。1920年に株式会社大丸呉服店が設立され、百貨店を展開する小売業者として現在に至っている。2008年8月現在、心齋橋店、梅田店、神戸店など16百貨店を展開（子会社含む）。先義後利を企業理念としている。大丸は奥田務が1997年に社長に就いた時から始まった経営改革が実を結び、近年収益力が向上していた。しかし、生き残りのために、売上高1兆円というような一層大きな経営規模を達成するためには、単独での経営では限界があった。また、関西を地盤とする大丸にとっては成長のために大消費地東京での店舗網を拡大する必要があった。東京銀座や上野に店舗を構える松坂屋は経営統合の相手として大丸には魅力的であった。

松坂屋は1611年に織田信長の家臣であった伊藤蘭丸祐道が呉服小間物商という呉服店を名古屋に開いたのが始まりである。1910年株式会社という呉服店が設立され、百貨店を展開する小売業者として今に至っている。2008年8月現在、名古屋店、岡崎店、名古屋駅店など9百貨店を展開（子会社含む）。中部地域では強力なブランド力を保有し、銀座に店舗を保有しているにもかかわらず、近年松坂屋は低収益力にあえいでいた。2005年に愛知県で開催された愛・地球博による一時的な好況はあったものの、経営改革が遅れ、収益力の改善は道半ばであった。その年、村上ファンドが松坂屋株を買い進め、年末には筆頭株主に躍り出た。物言う株主として世間を騒がせた村上ファンドによって経営を揺さぶられた松坂屋は、企業価値の向上あるいは経営規模の拡大によって、買収を防衛する必要に迫られた。そのためには、優良な企業との経営統合が選択肢の1つとして持ち上がった。

2006年12月11日大丸奥田務会長と松坂屋茶村俊一社長とが会談を持った。2007年1月9日から経営統合に向けた本格的な交渉のため経営統合準備委員会が始まった。同年3月14日大丸と松坂屋の経営統合が正式に発表された。同年9月3日両社は持ち株会社J. フロントリテイリングを設立し、経営統合した。持ち株会社の所在地は松坂屋の店舗がある東京都中央区銀座6-10-1におかれた。同社の会長は松坂屋会長の岡田邦彦、社長兼最高経営責任者は大丸会長の奥田務、資本金は300億円、決算期は2月末日となった。

大丸と松坂屋の経営統合目的についてJ. フロントリテイリングは公式見解としてつぎのように表明している。すなわち、経営統合の最大の目的は「顧客満足の飛躍的向上」と「企業価値の最大化」である。さらに、その柱として、強化さ

れる営業基盤を背景に、品揃えやサービス、販売促進活動などの営業力を抜き出たレベルにまで向上させ、より多くの顧客から圧倒的な支持を得ること、両社の人材、ノウハウ、保有資産、財務力など経営資源の最適活用をはかり、収益力と経営効率の抜本的向上を目指すことである。

これらはつぎのように理解することができる。つまり、経営統合によって、最小費用で最大顧客満足を実現することを推進するのである。経営統合によって、仕入を集約化することができ、それによって取引先に対して仕入交渉力を発揮することができる。買取仕入が少ない百貨店にとっては、仕入交渉力によって納入価格を引き下げることが難しいが、優先的に売れ筋商品を搬入してもらえよう働きかけることが可能になる。これは品揃えの改善であり、顧客満足向上につながる。また、間接部門を統合することによって、両社で別々に行っていた業務を集約し、人員を削減することができる。費用の削減である。なお、経営効率の向上については、大丸の高効率・高収益型の業務運営の仕組みを松坂屋に移植することにより、松坂屋の経営効率と業績は飛躍的に向上させ、それによってJ. フロントリテイリング全体の経営効率の向上をまず目指すという。

そして、期待される主な統合効果として、つぎの7つをあげている。

- ①相互の優れたノウハウ、システムの導入による経営効率の向上。
- ②百貨店事業における営業力強化
- ③首都圏エリア戦略の強化
- ④キャッシュフローの増大と強固な財務体質構築による成長力強化
- ⑤業務の効率化とコスト削減
- ⑥人的生産性、企業活力の向上
- ⑦関連事業の再編・統合による経営効率の向上

経営統合に伴いJ. フロントリテイリングは「顧客満足の飛躍的向上」と「企業価値の最大化」実現のため、3期9年にわたる中長期プラン「フロンティア21」を策定した。その第1期（2008年度～2010年度）では経営統合型の完成を目指し、統合スケジュールを提示している。松坂屋への大丸経営改革（営業改革、外商改革、後方業務改革）の順次移植が2007年9月から、情報システム（会計システム、マーチャンダイジング情報システム）統合が2008年9月、カードの共通化が2008年3月から（ハウスカード2008年3月、お得意様カード2008年9月、現金ポイントカード2009年3月）、人事制度の統合が2008年3月から（人材育成・教育機能統合2008年3月、人事制度の共通化2008年9月、基幹社員の一括採用2009年4月）、本社機能統合が2008年3月から（マーケティング関連の企画機能2008年3月、人事・財務・総務などの後方本社機能2009年）、マーチャンダイジ

ング統合が2008年3月から（仕入機能を持ち株会社に順次統合）行われる。2010年度経営目標として連結営業利益率4.3%、百貨店事業営業利益率4.5%を掲げている。

### Ⅲ 大丸の営業改革

大丸の経営改革には、営業改革、人事改革、外商改革、後方部門改革が含まれる。このうち、最も重要なものは営業改革である。これは店舗におけるマーケティング改革とあってよいだろう。他の改革は営業改革を達成するための手段的改革と考えることができる。営業改革の内容と経緯についてここでは整理していく。

#### 1. 第1次営業改革

1950年代半ばから始まった高度経済成長は、消費の爆発的な拡大をもたらしたが、それに適応して百貨店は売上げを伸ばした。1960年大丸は売上高において小売業者トップに躍り出た。1960年代には香港を始め海外への出店を果たし、スーパーマーケット分野に進出した。しかし、1970年代、1980年代に総合スーパーが小売業の主役に躍り出ると、大丸は堅実経営に転じ、やがて保守的で官僚的な社風を形成してしまった。

今につながる大丸の経営改革は1997年奥田務が常務取締役から社長に抜擢された時から始まる。奥田は1970年代アメリカのニューヨーク州立大の大学院であるFIT（Fashion Institute of Technology）へ留学した経験を持つ。また、アメリカの百貨店ブルーミングデールでの研修も経験している。さらに、1991年から大丸オーストラリアの社長を務めたことがあった。いわゆるアメリカ流の合理的マネジメントを学んできたのである。奥田が社長になることは保守的体質が蔓延していた大丸では異例のことであった。奥田は社長に就任すると、利益重視型の経営へと舵を切った。1997年度の大丸の営業利益率はわずか0.8%だったのだ。1998年に850人の早期退職を実施し、余剰人員削減を図った。そして、不採算の地方店や海外店の閉鎖を進めた。2002年には自らが社長を務めた大丸オーストラリアを閉鎖した。結局、海外店舗は全面撤退となった。

奥田は1998年から経営改革を推進した。先述のようにこれには4つの改革が含まれている。1998年3月に営業改革推進室が設置されて第1次営業改革が始まった。そのリーダーとして山本良一（後に社長）が抜擢された。当時は、販売にしる仕入にしる、従業員はきちんと役割を分けて仕事をしていただけてはなかった。きわめて不明確な役割分担の下、属人的な仕事ぶりが展開されていた。

そして、売場では本当に必要な箇所に人が配置されておらず、顧客への接客がおろそかになっていた。その一方で、不必要な箇所に無駄な人員が配置されていた。例えば、グッチやルイ・ヴィトンなど高級服飾ブランドの売場では、取引先主導の消化仕入が行われていた。この場合、大丸側が創意工夫を発揮する余地はほとんどない。しかし、これに3、4人もマネジャーが張り付いていたという。

改革の理念は「最大の顧客満足を最小の費用で実現すること」であった。さらに、売上げは現状を維持しながら、4年後に営業利益率を1.1%上昇させることが目標として設定された。営業改革の基本的方向性はチェーンストア経営の考え方を百貨店に持ち込むことであった。その核心は業務の標準化であった。もともと百貨店は個店主義を採っていた。地域によって違う顧客特性に適應するため、店はそれぞれノウハウを持って営業する必要があると考えられていたのであった。しかしそれでは仕事の役割が不明瞭になり、ノウハウが属人化しがちになる。売場という個人商店の集まりのような状況が生じていた。

営業改革はつぎの3つのステップにしたがって進められた。

ステップ1：運営形態による売場の分類

ステップ2：接客パターンによる売場の分類

ステップ3：店頭業務の再設計

ステップ1で、仕入形態と販売形態を掛け合わせて売場運営の分類が考案された。百貨店の仕入形態には、買取仕入、条件付買取仕入、消化仕入の3つがある。買取仕入では販売に際し商品を百貨店側が買取する。商品の所有権は販売前に百貨店側に移転している。売れ残り商品を取引先に返品できない。条件付買取仕入では、買取仕入ではあるものの、売れ残りの商品は一定の条件下取引先に返品可能である。消化仕入では、商品を取引先からの預かり在庫として百貨店の店頭で陳列し、それが顧客に売れた時点で仕入を計上する。買取仕入、条件付買取仕入は販売前に商品の所有権が百貨店側に移転しているため、商品管理責任は百貨店側にある。消化仕入では、百貨店にとって商品は売れるまではあくまで預かり在庫なので管理責任はない。販売形態については、当事者によって分類してみると、百貨店にとっては、社員が販売する自主販売、取引先と百貨店との共同販売、取引先に販売委託する委託販売がある。仕入形態と販売形態を掛け合わせて、つぎのような実質的に意味のある売場運営が6つ識別された。

- ①自主企画（Aタイプ） 買取仕入×自主販売
- ②自主編集（Bタイプ） 条件付買取仕入×自主販売
- ③共同編集（Cタイプ） 条件付買取仕入×共同販売
- ④委託編集（Dタイプ） 条件付買取仕入×委託販売

- ⑤個別委託 (Eタイプ) 消化仕入×共同販売
- ⑥包括委託 (Fタイプ) 消化仕入×委託販売

これら6つの売場運営タイプごとに、接客の関与度、利益に関わる意思決定ポイント、運営ノウハウなどについて標準化し、マニュアル作成を進めた。そのマニュアルは「売場運営形態別業務規定書」と呼ばれ、品揃え計画や販売計画作成、計画修正、売れ筋商品の見極め、取引先との交渉などについてのノウハウが含まれた。

ステップ2で、接客の水準によって売場を分類した。つぎの4つが考えられた。

①コンサルティング売場

販売担当者が時間をかけて顧客の相談にのる売場。美術品、呉服、オーダースーツなどのプレステジ商品が対象になる。

②対面販売売場

販売担当者が顧客に適宜アドバイスを行う売場。紳士服、婦人服などの衣料品が対象になる。

③セミセルフ売場

顧客が必要とするときのみ販売担当者が対応する売場。ハンカチや和洋食器などの家庭用品が対象。

④セルフ売場

顧客がセルフサービスで買い物を行う売場。食料品が対象。

先の6つの売場運営分類とセルフ売場を除く3つの接客水準売場分類を掛け合わせて18の売場分類が識別された(表-1)。実際の売場がどの分類に該当するのかが検討された。

ステップ3で、店頭業務の再設計が行われた。ムダ、ムリ、ムラをなくし、販

表-1. 大丸における売場の分類

		接客水準		
		コンサル ティング	対面販売	セミセルフ
売場運営	自主企画 (Aタイプ)			
	自主編集 (Bタイプ)			
	共同編集 (Cタイプ)			
	委託編集 (Dタイプ)			
	個別委託 (Eタイプ)			
	包括委託 (Fタイプ)			



売業務に多くの資源を投入することが目標とされた。まず、販売業務以外の付帯業務が見直された。付帯業務にはつぎの3つが含まれる。

①付加価値業務（店頭でやるべき業務）

売場において利益を生む業務のこと。欠品補充，商品修理，商品陳列など。

②低付加価値業務（店頭でやらざるを得ない業務）

直接付加価値を生まないが店頭でやらなければならない業務のこと。レジ業務，売上商品の台帳記入など。

③非付加価値業務（店頭でやってはいけない業務）

販売業務を阻害する可能性があるため，店頭で行う必要のない業務。商品発送作業，伝票チェック，出勤シフト表作成など。

かつては1人の正社員が，レジ操作から，包装，台帳記入，伝票チェックなどありとあらゆる業務を遂行していた。しかし，上記の付帯業務類別に沿って，分業化することにした。低付加価値業務や非付加価値業務を標準化し，集中管理することによって，人件費引き下げを図ったのだ。非正社員に低付加価値業務や非付加価値業務を任せ，正社員は接客および付加価値業務に専念するように組織を変更した。例えば，売場ごとの管理であったレジを全店集中管理へと変更した。レジの配置数を減らし，レジ専従者を非正社員とした。正社員はコンサルティング売場や対面販売売場へ多く配置された。

以上の営業改革に貫かれている考え方はつぎのようなものである。営業活動を前方業務（販売業務と付加価値業務が相当）と後方業務（低付加価値業務と非付加価値業務が相当）に分け，後方業務は標準化・システム化して費用削減に努め，前方業務は顧客満足向上の切り札として人手をかける。ただし，売場によっては百貨店が人手をかけるべきところと必要のないところがあるので，それを峻別し，人手をかけるべきところには多く人員配置する。

2002年には，営業改革を支援するため，インターネットを活用した新マーチャンダイジング情報システムを導入した。単品情報を収集するだけではマーチャンダイジングに十分役立つ情報は得られないとして，バイヤーが品番（売場）から，編集単位，ブランド，スタイルなどに掘り下げて情報を得て分析ができるようにした。それはドリルダウン分析と呼ばれる。

第1次営業改革の成果が如実に現れたのが，2003年3月に開店した札幌店の成功だった。札幌店は大丸にとっては，地盤のない地域への新規出店であったため，白紙に絵を書くように開店準備が進められた。そのため，社員の抵抗が少なく，目標どおりに効率的な売場作りが進行した。札幌店では店舗の構造や組織において新たな試みが行われた。店舗構造面では，各フロアに在庫場所を設けた。そし

て誰でも判別できるように在庫品の並べ方を標準化した。既存店では売場から離れた別フロアに在庫場所が設置されていたため、品出しのために販売員が売場を離れる時間が長かった。札幌店ではその時間を短縮化でき、顧客を長く待たせる機会が減った。また、組織面では、40人からなる営業支援チームを設けた。返品処理、包装、倉庫整理、日報処理などの作業を部門横断的に一括担当するチームだ。販売員が片手間にそれら作業をする必要がなくなった。さらに、業務を明確化し、業務に必要な分だけ従業員を配置した。

以上のような工夫によって、札幌店では、従業員は総勢3,000名、そのうち取引先からの派遣店員を除いた社員数は480名に収まった。正社員数は240名である(残りは非正社員)。札幌店は売場面積約45,000平方メートルを有しているが、通常この規模ならば800~900人の社員が必要であるという。既存店の売上高に対する人件費率は7%程度であるが、札幌店は3.9%(2006年度)であるという。

## 2. 第2次営業改革

2003年に奥田会長・山本社長の新体制に入っていた大丸は2005年に第2次営業改革を始めた。第2次営業改革では仕入の本部一括化が図られた。従来、大丸では多くの百貨店同様各店のマネジャーが仕入も販売も行っていた。すなわち、仕入と販売が分離していなかった。すなわち、仕入は店舗ごとに行われる個店主義であった。2005年3月、バイヤーを本部に集め本部一括仕入れ体制に移行した。これによって仕入交渉力の向上を目指した。買取仕入が少ない百貨店の場合、仕入交渉力の発揮は仕入価格の低下よりも商品の搬入率の上昇を焦点とする。百貨店では売れ残り品の大半は取引先に返品する。取引先はそれをおそれて、百貨店側の発注よりも少なめに売場に搬入するのが常だ。さらに、取引先は地域1番店とそうではない店では搬入率に差をつける。販売力のある地域1番店を優先して搬入するのだ。大丸には地域1番店と認識される店は神戸店しかなかった。しかし、それでは神戸店以外は魅力的な売場を形成することができない。そこで、本部一括仕入れ体制によって、神戸店以外の店での搬入率を向上させる必要があったのだ。本部一括仕入れは最初婦人雑貨や紳士服飾など5品番から始まったが、その後115品番へと広がり、百貨店売上の90%を占めるようになってきた。

さらに、売れ残りを防ぐため(発注精度を高めるため)、マーチャンダイジングの方法を見直した。先述の仕入形態と販売形態による売場分類におけるCからFのように取引先がマーチャンダイジングを主導する売場は、大丸にとっては品揃え、発注、販売、在庫管理の状況をきちんと把握できず、予算未達の場合その原因を分析することもできなかった。そこで、品揃え、発注、在庫管理まで大丸側が関与できるように改めた。ただし、この改革は2008年に見直されることに

なる。各売場担当の大丸のアシスタント・バイヤーが取引先に売場の品揃えについて提案をしたところで、取引先にそれを取り上げられることが少なかったためだ。そこで、取引先主導売場ではマーチャンダイジングを取引先に一任し、アシスタント・バイヤーを販売担当に変更し、接客指導やプロモーション指導に注力することにした。その一方で婦人靴売場など大丸が主導権をとれる売場ではバイヤーの配置数を増やした。

#### IV 松坂屋への大丸流改革の移植

経営統合後 2007 年 9 月から大丸改革の松坂屋移植が始まった。J. フロントリテイリングは大丸が 10 年かけて実現した改革を松坂屋に 3 年間で移植して軌道に乗せることを目指した。大丸の社員が教師役となり、松坂屋の社員に改革に関する知識を教授する形で改革の移植が進められた。

松坂屋の営業改革は名古屋店の婦人靴売場で先行的に始まった。大丸・松坂屋の営業改革チームが調査したところ、松坂屋の婦人靴の担当者は、接客時間が勤務時間の 30% だった。残りの 70% はレジ操作や配送など販売に伴う後方業務が占めていた。大丸の場合、後方業務は専任チームが担当するため、販売員が販売に専念する時間が 80% に上っていた。

松坂屋では個々の従業員の役割が不明確だった。婦人靴売場にはバイヤー、セールス・マネジャー以下派遣店員も含め多数の従業員がいたが、それぞれがある時は接客、ある時は伝票書き、ある時はバックヤードでの作業に当たっていた。このため従業員が接客に専念できないでいた。そこで、大丸と同様に店頭業務の再設計が行われた。販売業務以外の付帯業務が見直された。正社員は販売業務に重点投入された。また、細かな工夫として、縦に同じ品番の靴のサイズ、横に入荷数を丸印で記入して在庫を表示する裏版（靴の値札の裏側）を採り入れた。売れるたびに、丸印に斜線を入れる。サイズごとの在庫状況が店頭において一目で分かる。これによって、後方の在庫棚まで足を運んで調べる手間が省け、顧客を待たせなくて済む。販売員は接客に時間を割けるのである。

ただし、大丸流改革の移植には組織文化の融合が求められた。両社の組織文化は違っていた。このことは用語の違いに現れていた。例えば、食事のことを大丸は「玉（ぎょく）」、松坂屋は「喜座（きざ）」、トイレのことを大丸は「サンサン」、松坂屋は「中村」あるいは「新閣」と呼んでいた。在庫のことを大丸は「在高」、松坂屋は「持高」、消化仕入のことを大丸は「売り上げ仕入」、松坂屋は「売仕切（うりじきり）」と呼んでいた。用語の違いは業務管理の仕組みの違いにつながっていた。大丸は仕入の種類を「定価」「特価」「特別別注（利益率の低い大口取引）」

に分けていたが、松坂屋にはそもそもそのような区分はなかった。大丸では本社が店に投資した資本に対してみなし金利を設定し、自社所有店舗にみなし家賃をかけて店別の業績を算出していたが、松坂屋にはこういう仕組みはなかった。両社の用語を対照させた用語集が作成された。そこには170もの対照用語が含まれているという。概して大丸のほうが細かな分類が存在し、実態を詳細に把握できるようになっていた。

松坂屋の社員が大丸の店長になり、大丸の社員が松坂屋の店長になるというたすきがけ人事が進められ、組織文化の融合が図られた。実際、経営統合後、大丸心斎橋店と梅田店の店長が松坂屋出身者になり、松坂屋名古屋店と上野店の店長が大丸出身者になった。

また、松坂屋社員の意識改革が求められた。経営効率化と顧客満足向上へまい進するという意識への改革である。意識改革の現れとして、名古屋店における従業員が自主的に参加する「店学校」の開催があげられる。新設の販売サービス企画部が企画し、管理職以外の正社員とテナントの販売員が参加し、ベテラン社員が講師となって接客術や包装方法などについてテーマを決めて行われた。大丸ではすでに営業改革が始まって以来実現していたが、それを採り入れたのであった。販売サービス企画部の初代部長は大丸の出身者になった。

2007年度(2008年2月期)J.フロントリテイリングの決算短信によると、松坂屋(連結)の売上高は3,328億円、営業利益は92億円、営業利益率は2.8%だった。2006年度、売上高は3,367億円、営業利益は73億円、営業利益率は2.1%だった。売上高は1.1%減少したが、営業利益は26.7%増加した。販売費および一般管理費率は2006年度の22.6%から2007年度の22.1%へと減少した。大丸流改革の移植効果が現れたと考えられる。

## おわりに

大丸主導による松坂屋への大丸流改革の移植によって、松坂屋の営業利益の向上が実現しつつある。移植が完了した後は、J.フロントリテイリングとして売上高の向上を実現するため、新規出店や既存店の増床が必要になる。J.フロントリテイリングは、2011年、梅田店増床(売場面積40,000m<sup>2</sup>から64,000m<sup>2</sup>へ)、浜松店出店(売場面積34,000m<sup>2</sup>)、2012年、東京店Ⅱ期増床(売場面積34,000m<sup>2</sup>から46,000m<sup>2</sup>へ)を計画している。また、2013年以降銀座店周辺地域の再開発を意図している。これらの増床・出店が大丸と松坂屋経営統合の意義を問うことになる。

## 参考文献

### 〔著書〕

田中陽『百貨店サバイバル——再編ドミノの先に』日本経済新聞出版社，2007年。

日本経済新聞社編『攻防メガ百貨店』日本経済新聞出版社，2008年。

日経MJ編『社長に秘策あり！』日本経済新聞出版社，2005年。

藤野晴由『株大丸の営業改革』慶應義塾大学ビジネス・スクール，2003年。

### 〔論説〕

奥田務「新しい百貨店のあり方」『ビジネス・インサイト』56号，2006年，66-88頁。

川谷隆三「『企業構造改革』成功と失敗の条件（下）」『ニューリーダー』5月号，2003年，72-75頁。

菊田晃「大丸・松坂屋老舗百貨店経営統合の舞台裏」『販売革新』4月号，2007年，27-30頁。

茶村俊一「『改革』と『統合』進め，高収益百貨店ビジネスモデルの実現へ」『ストアーズレポート』12月号，2007年，7-12頁。

田中陽「J. フロントリテイリング奥田務社長——ネアカな理詰めの改革者」『日経ビジネス』1月7日号，2008年，62-69頁。

並木厚憲・堀越千代「百貨店は変わるか？ 業界異端大丸『奥田改革』10年目の飛躍」『週刊東洋経済』6月30日号，2007年，98-105頁。

西雄大「利益率を4倍に高めた『大丸の営業改革』役割の明確化で顧客を離さず」『日経情報ストラテジー』8月号，2007年，37-40頁。

堀越千代「松坂屋が劇的に変身“大丸流”改革の中身とは」『週刊東洋経済』5月21日臨時増刊号，2008年，66-69頁。

山本良一「業務を見直し，接客に集中。販管費下げ，利益率向上へ」『日経情報ストラテジー』8月号，2007年，32-36頁。

山本良一「競争を勝ち抜く『効率経営』の秘密」『テーマス』3月号，2007年，78-79頁。

山本良一「大阪百貨店戦争私はこう勝ち抜く！」『経済界』8月26日号，2003年，54-59頁。

「環境激変が背中を押す百貨店業界規模拡大の必然」『激流』5月号，2007年，62-66頁

「大丸札幌店快走で始まったJ. フロント vs 三越伊勢丹の覇権争い」『激流』5月号，2008年，56-59頁。

### 〔新聞記事〕

『日本経済新聞』

2006年

7月10日夕刊，7月11日夕刊，7月12日夕刊，7月13日夕刊，7月14日夕刊

2007年

2月18日朝刊

2007年

3月15日地方経済面, 3月19日朝刊, 4月13日地方経済面, 7月30日夕刊, 8月17日朝刊, 8月19日朝刊, 9月4日朝刊, 9月6日地方経済面, 10月19日地方経済面

2008年

1月4日朝刊, 1月11日地方経済面, 3月26日地方経済面, 4月15日地方経済面, 5月22日地方経済面, 6月16日朝刊, 6月20日地方経済面

『日経流通新聞』

2007年

1月8日, 3月16日, 3月21日, 8月15日, 9月3日, 9月5日, 10月1日, 11月9日, 11月23日, 11月30日, 12月7日, 12月14日, 12月21日, 12月26日

2008年

1月7日, 1月28日, 4月16日, 4月28日

『日経産業新聞』

2007年

3月13日, 9月4日

『日経金融新聞』

2007年

11月1日

〔その他〕

〔J. フロントリテイリング株式会社平成20年2月期決算短信〕