

大丸梅田店改装の事例——百貨店小売業の新たな方向性

青 木 均

目 次

はじめに

I 営業改革

1. 第1次営業改革
2. 第2次営業改革

II 大丸梅田店改装の背景

1. 新百貨店モデル
2. 心齋橋店北館開店
3. 大阪駅開発

III 大丸梅田店改装の実現

1. 改装概要
2. ロー・コスト・オペレーション
3. マーケット対応力の強化

おわりに

キーワード

大丸梅田店、新百貨店モデル、営業改革、J. フロントリテイリング

はじめに

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。先義後利を企業理念としている。1920年に株式会社大丸呉服店が設立された。大丸はその後日本を代表する百貨店の1つとして発展した。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高を伸ばした。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。

1997年、奥田務が常務取締役から社長に抜擢されると、大丸は経営改革を行い、2000年代半ばには高効率経営の百貨店小売業者に生まれ変わった。2007年9月、大丸と松坂屋は持ち株会社J. フロントリテイリングを設立して経営統合した。そのときは大丸と松坂屋は別々の事業会社として存続したが、2010年3月松坂屋を存続会社として大丸と合併し、大丸松坂屋百貨店が発足し、百貨店事業統合が実現した。経営統合以降数店舗の閉鎖後、現在、大丸店舗が16、松坂屋店舗が6となっている。

大丸時代から続いてきた百貨店の営業改革の到達点を示すべく、大丸梅田店の改装が企画された。2011年4月、その新装開店を迎えた。この改装はJ. フロントリテイリングが追求する新百貨店モデルのあり方を示すものだと指摘されている。

る。

百貨店は仕入形態として消化仕入を基本とする。これは売れ残りリスクを百貨店が負わない形態であるため、流行商品を次々扱って豊富で新鮮な品揃えを形成することには適している。しかし、百貨店自らが本来行うべきマーチャンダイジングを取引先任せにしまいがちである。そのため、百貨店は半ば「場所貸し業」化していると指摘されてきた。百貨店業界ではその改革として、売れ残りリスクを負うことや自主編集売場の構築という方向性を見出してきた。しかし、J. フロントリテイリングはむしろ新百貨店モデルにおいて「場所貸し業」としての百貨店の利点を捉えた方向性を見出している。

本稿の目的は、百貨店という小売営業形態の発展の分析に向けた予備考察として、現段階での新百貨店モデルのあり方を示すといわれる大丸梅田店改装の事例を記述することにある。まず、大丸時代から続く営業改革についてその経緯を説明する。つぎに、大丸梅田店の改装の背景を記述する。つづいて、大丸梅田店の改装を記述する。最後に、今後の課題を整理する。

I 営業改革

大丸時代から続くJ. フロントリテイリングの経営改革には、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いってよいだろう。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。

1997年奥田務が常務取締役から社長に抜擢されたときに大丸の経営改革は始まった。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。

1. 第1次営業改革

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ではなかった。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。

このときの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、店舗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。売場では販売と仕入を一体的に行っていた。しかし、その状況では仕事の役割が不明瞭になりがちで、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様相を呈していた。

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（図表-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。

図表-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） | | | |

出所：筆者作成

ムダ、ムリ、ムラをなくし、販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人員を配置した。

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㎡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%程度であったが、札幌店は3.9%（2006年度）であったという。

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月本部一括仕入体制に移行した。いわばセントラル・バイイング・システム（central buying system）である。これに仕販一致という理念を掲げた。仕入と販売を専門化させ、専門性の利益を追求するとともに、両者間のコミュニケーションを確保して、一体的な運営を行うというのである。

大丸は本部一括仕入体制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舗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。新体制は地域一番店とそれ以外の店との組み合わせで取引先と交渉することを可能にした。本部一括仕入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のC、D、Eにおいて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。当時、C、D、E売場の売上高構成比の合計は80%を超えていた。Eだけでも55%を超えていた。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。

組織上、本部に商品部門の品揃えの総合調整を担うマーチャンダイザーを置き、取引先とのパートナーシップ強化を担うことになった。その下にバイヤーを置いた。全社的な仕入と販売計画や各店別の販売計画を担当した。さらに各店と本部との調整役として各店に常駐するアシスタント・バイヤーを置いた。セールス・マネジャーは各売場の日々の販売活動の責任者と位置付けられた。

本部一括仕入体制はいくつかの問題に直面した。本部のバイヤーと各店のセールス・マネジャーとの間で混乱が起きるようになった。売場において、セールス・マネジャーが販売計画を練り、実行する際、品揃えを考慮することになるが、それはバイヤーの領分を侵すことになる。また、各店において、売場の拡大・縮小や商品配置換えを行おうとすると、バイヤーへの打診が必要となり、臨機応変な対応できなくなるケースが出てきた。さらに、各売場担当のアシスタント・バイヤーには能力上のばらつきが大きく、彼ら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。

2008年第2次営業改革はセカンド・ステージに入った。3月に、第1次営業改革において編成されたAからFまでの6つの売場運営タイプが見直された。そして、自主運営、共同運営、テナント運営の3つに再編された。自主運営はA、B、Cが集約されてできたタイプで、大丸が接客やマーチャンダイジングに主体的に関与する。共同運営はDとEの一部が集約されてできたタイプ。取引先がマーチャンダイジングに主体的に関与するが、大丸は販売計画や顧客対応に関与し、重点商品を中心に発注と品揃えにも関与する。テナント運営はEの一部とFが集約されてできたタイプ。原則取引先がマーチャンダイジングを主体的に実行するが、大丸は販売計画や顧客対応に関与する。

しかし、この3タイプはすぐに見直された。自主運営が多い婦人用品や婦人靴分野では成果が出

ているが、共同運営やテナント運営が多い婦人服と紳士服では大丸側の経営資源投入に見合う成果は得られないと大丸が認識したためである。

同年9月に自主運営とショッップ運営の2つに整理された。自主運営は従前の自主運営をそのまま継続したものである。ショッップ運営は共同運営とテナント運営を合わせたものである。売上高構成比でみると、自主運営売場は約20%、ショッップ運営売場は80%を占めた。

自主運営売場では、仕入は本部一括とし、販売は店舗が行う体制をとった。ショッップ運営においては、マーチャンダイジングは取引先に完全に委託する形をとり、大丸は、接客指導、プロモーション、顧客対応（関係づくり）などの業務に注力することになった。そして、大丸各店はショッップごとにカウンセリング・プログラムを作成してその活動を支援することになった。また、本社は取引窓口の一元化による取引条件の交渉や取引先と連携によるプロモーション活動などの業務に集中することになった。これらの措置により、大丸にとっては今まで以上に少ない社員で店舗運営することが可能になった。

II 大丸梅田店改装の背景

1. 新百貨店モデル

近年百貨店の衰退は著しい。日本百貨店協会によれば、ピーク時の1991年に約9兆7000億円あった百貨店全体の売上高は、2000年に約8兆8000億円、2010年に約6兆3000億円にまで落ち込んだ。経済情勢の悪化の影響だけでなく、百貨店が顧客のニーズを見誤ってしまったことが衰退を進めてしまったと指摘されている。衰退を受け止めれば、生き残りのために百貨店は、顧客にニーズを再び探り当ててマーケティング戦略を再構築するとともに、より一層のコスト削減を実現する必要がある。それは新たな百貨店経営モデルの構築を小売業者に要求する。

J. フロントリテイリングのいう新百貨店モデルとは、「大衆とともに歩む百貨店」を目標に、顧

客がわざわざ足を運びたいような、魅力的、かつ収益性の高い店舗を創造するための百貨店再生プログラムのことである。新百貨店モデルの課題は大きく分けて2つある。1つはロー・コスト・オペレーション構造への転換、もう1つはマーケット対応力の強化である。新百貨店モデルは過去の営業改革の集大成といえることができる。

J. フロントリテイリングは、百貨店がマーケット対応力の弱さと高コスト構造を持つに至った原因は、買取仕入と消化仕入の2つの仕入形態による売場運営、すなわち自主運営売場とショッップ運営売場をきちんと峻別しないまま抱え込んでしまったことにあると認識していた。この2つは、業務運営のプロセス、取引先との責任と権限のあり方、商品情報システム、人員配置、運営する人材に必要な知識や技能、更には粗益率と経費を中心とする収益構造などが異なっている。また、消化仕入ではブランド単位のマーケティングになるのに対し、買取仕入ではアイテム単位のそれになる点も異なっている。

さらに、J. フロントリテイリングは、顧客が求める新鮮で魅力的な商品やブランド、百貨店にとって売上が獲得することができる商品やブランドは総じて粗利益が低いため、高コスト構造のままでは導入が難しい状況にあると認識していた。このことはマーケット対応力の弱さにつながっていて、高コスト構造とマーケット対応力の弱さの間に悪循環が生じ、それがために顧客の百貨店離れが起きていると捉えていた。

ロー・コスト・オペレーション構造への転換は少ない社員でも店舗運営できる体制づくりを意味する。本社事務部門においてはスリム化を実現すること、売場においては売場特性に合わせたオペレーションの確立と効率的な人員配置を実現することを意味する。ただし、消化仕入れを仕入の基本とする百貨店においては、そのためには取引先との関係見直しが検討される必要がある。

マーケット対応力の強化には、店舗ごとに徹底した地域マーケット分析に基づいてマーケティング戦略を策定することが求められるが、「大衆と

ともに歩む百貨店」を勧案すれば、そこには、幅広い顧客層、幅広い価格構成、幅広い品揃えの実現が込められる。従来的高级品中心、高齢層中心、衣料品中心の売場づくりでは大衆とともに歩む百貨店は実現できないという反省が存在する。

2. 心斎橋店北館開店

J. フロントリテイリングは、閉店となったさとう心斎橋店を買取って、改装し、2009年1月に大丸心斎橋店北館として開業した。北館は売場面積約40,000㎡を有し、心斎橋店全体（本館、南館、北館）では約77,500㎡を有するに至った。心斎橋店は子供関連の商品を北館に集約し、その代り紳士服を本館に集約した。婦人服は両館で展開するが、ブランドの重複はないよう配慮したという。

J. フロントリテイリングは北館を「お客様がわざわざ足を運びたくするような、魅力的で収益性の高い店舗づくり」のモデルとした。すなわち、新百貨店モデルの構築である。新百貨店モデルは新しい顧客層の獲得と少人数体制による高効率運営を目指したのだ。この2点は強く関連している。少人数体制による高効率運営は新顧客層の獲得の基盤となると考えられる。

心斎橋とその周辺は大阪のファッション中心地の1つで、若い女性の来街が多い。しかし、大丸心斎橋店の中心顧客は40～60代の女性であった。北館の新顧客層として、20～30歳前後の女性が捉えられた。

若年女性を引き付けるために、今まで取引のなかった若年女性向けブランドの誘致が図られた。それらはこれまで百貨店とは取引関係にはないものばかりだった。なぜならば、百貨店側の益率（粗利益率に相当）が高く設定されているため（逆に売上高原価率は低く抑えられる）、比較的低価格の商品を扱っているそれらのブランドにとっては、百貨店との取引は良い条件とは認識されていなかったからだ。そこで、J. フロントリテイリングは、北館において、販売費・一般管理費を低く抑え、粗利益率を圧縮しても営業利益を確保することができる体制を整えて、ブランドにとって

取引条件を改善した。これによって若年女性向けブランドの積極誘致に打って出た。

売上高原価率は業界平均では72.3%程度であったが、北館では77%に設定した。粗利益率は業界平均では27%程度、北館では23%になる。その一方、販売費・一般管理費率は業界平均では26%であったが、北館では20%に設定した。その引き下げの根拠は人件費の圧縮であった。売上高人件費率は業界平均で7～10%のところ、北館ではわずか2%に抑制するという。ブランド（取引先）によっては大丸側の粗利益率を15%にまで下げるケースが生じた。

人件費を圧縮するため、北館では社員はわずか90名を置くのみになった。同規模の札幌店と比較しても格段に少ない。北館が開業したにも関わらず、心斎橋店全体では社員を増やさなかったのだ。北館では自主運営売場はハンドバッグとベビー用品のみで、残りはショップ運営売場とした。売上高の99%はショップ運営売場で構成されることになった。

各ショップ運営売場の仕入と販売は取引先に任せ、大丸の社員は、各フロアを統括するマネジャー、その下に、顧客対応スタッフとサービス教育スタッフ、自主運営売場の販売担当、後方業

図表-2. 大丸心斎橋店北館フロア

| 階 (フロア) | 主な商品・売場 |
|---------|-------------|
| 屋上 | 庭園 |
| 14 | 多目的ホール |
| 13 | レストラン |
| 12 | 書籍、文具 |
| 11 | プライダ、美容 |
| 10 | スポーツ用品、旅行用品 |
| 9 | 子供服 |
| 8 | ゴルフ用品 |
| 7 | 婦人服 (ミセス) |
| 6 | 雑貨 |
| 5 | 婦人服 (アダルト) |
| 4 | 婦人服 (アダルト) |
| 3 | 婦人服 (カジュアル) |
| 2 | 婦人服、紳士服 |
| 1 | 高級ブランド雑貨 |
| b1 | 婦人服 (ヤング) |
| b2 | 婦人服 (ヤング) |

出所：大丸心斎橋店フロアガイドを参考に筆者作成

務担当として任務を負った。大丸のショップ運営売場への関わりは接客指導に絞られた。

若年女性を引き付ける目玉として、地下1階、2階は婦人服フロアにして、うふふガールと名付けられた（図表-2）。東京などのファッションビルで人気を得ていた若年女性向けブランド27が配置された。

3. 大阪駅開発

2003年12月 J R 西日本は大阪駅改良・新北ビル開発計画を発表した。大阪駅北側を開発して商業施設およびオフィス・ビルを建設することになった。2005年5月に北浜にあった大阪店を閉店した三越が2005年10月に大阪駅新北ビルへ出店することを発表した。同年12月には J R 西日本は大阪駅南側に存在する商業施設アクティ大阪の増築計画を発表した。大丸はアクティ大阪に梅田店を構えていたが、梅田店は増床されることになった。

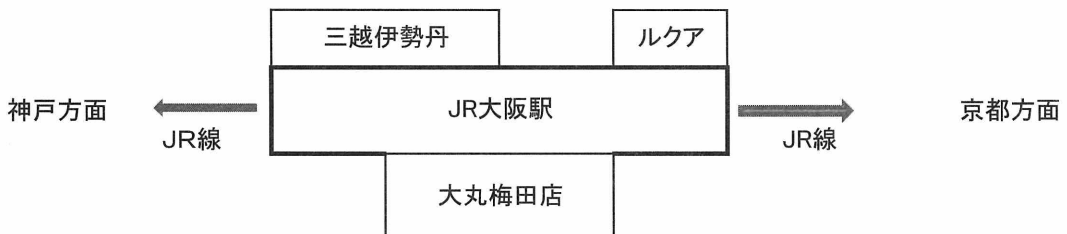
2008年4月 三越と伊勢丹の経営統合に伴い、新北ビルに出店する百貨店が三越から伊勢丹主導（運営はジェイアール西日本伊勢丹）に変更された。そして、大阪駅再開発エリアの名称を大阪ステーションシティに、新北ビルの名称をノースゲートビルディング、アクティ大阪の新名称をサウスゲートビルディングに決定した。また、ノースゲートの百貨店は J R 大阪三越伊勢丹という名称が与えられることになった。ノースゲートには小売業施設として百貨店のほかにルクア（LUCUA）と呼ばれる専門店ビルが開業することになった。2011年5月大阪ステーションシ

ティーは開業した。それらの位置関係は図表-3の通りである。

ノースゲートの J R 大阪三越伊勢丹の概要はつぎの通りである。J R 大阪三越伊勢丹は、常に顧客の横に在るような店、すなわち「My Story Store」をコンセプトにして、伊勢丹のファッション性と三越の文化性を活かして、顧客に楽しさと感動を与える百貨店を目指すという。売場面積は約50,000㎡で、地下2階から地上10階を占める。地下2階は食品売場、いわゆるデパ地下である。地上10階はレストラン・フロアである。地下1階から地上6階までに婦人用の服飾品や雑貨、7階には子供服や住関連用品、8階と9階には紳士用の服飾品や雑貨が置かれた。各売場は基本的に伊勢丹主導で作られたが、6階には三越主導で呉服、美術工芸品売場が作られた。

J R 大阪三越伊勢丹では伊勢丹マーケティングの中核能力といえる自主編集が多くの売場で展開された。これは伊勢丹新宿本店で築きあげられたものだ。すなわち百貨店側が多くのフロア・区画でテイストを決め、それに合わせてブランドをセレクトして売場を作り上げる手法である。各フロア・区画では統一感のある什器を使い、極力「ブランド色」を排除している。例えば、地下1階の婦人服売場にはイセタンガールという売場が設置された。18から23歳をターゲットにしてカワイイをコンセプトにブランドが組み合わせられた。8階ではイセタンメンズとして、通常百貨店に存在するブランド間の垣根をなくして、違ったブランドが同じ陳列棚に並べられた。

図表-3. 大阪ステーションシティ



出所：大阪ステーションシティ・フロアガイドを参考に筆者作成

なお、大阪駅開発に伴う百貨店の進出・増床は大阪市内の百貨店に大きな影響を与えた。それに対抗するため、大阪市内の百貨店が増床・改築を企画したのだ。直接競合する阪急電鉄梅田駅近接の阪急百貨店梅田本店は50,000㎡の売場を84,000㎡に増床することを決定した（2012年完成予定）。梅田地区の百貨店売場面積は、大丸梅田店、J R大阪三越伊勢丹、阪急梅田本店、阪神百貨店梅田本店（53,000㎡）を合計して、約251,000㎡になる予定である（2012年予定）。これは東京新宿の百貨店売場面積合計約220,000㎡を上回る。

直接の競合はないものの、地域間競争を予見して、南海電鉄難波駅近接の高島屋大阪店は56,000㎡を78,000㎡に（2010年3月完成）、近畿日本鉄道阿倍野駅近接の近鉄百貨店阿倍野本店は62,000㎡を100,000㎡に（2014年完成予定）増床することを決定した。相次ぐ百貨店の増床をジャーナリズムは「大阪百貨店戦争」と伝えた。

Ⅲ 大丸梅田店改装の実現

1. 改装概要

大丸梅田店は2010年から改装した既存部分の売場を徐々に展開してきたが、2011年4月、「コンテンツポラリーなマルチコミュニケーションストア」をコンセプトに、全館新装開店（増築部分も含め）した。改装には約300億円が投じられた。従来梅田店は専業主婦を中心としたミセス層と通勤途上で梅田地区を訪れる30代、40代のOL層が中心顧客層であった。今回の改装によって、顧客層拡大を図った。新たに、これまであまり百貨店を利用してこなかった30才前後の子育て世代、大阪駅周辺に来街しているが百貨店を利用していない若年層、男性を加えていくという。

梅田店は地下2階から地上17階という多層階構造を持っている。その構造を踏まえて、上層階、中層階、下層階に大別して、それぞれにテーマが与えられている。地下2階から地上1階の下層階は「毎日立ち寄りたくなるフーズ&グッズワールド」、2階から9階の中層階は「働く人のための

図表－4. 大丸梅田店フロア

| 階（フロア） | 主な商品・売場 | |
|--------|---------------|-------|
| 15 | 催事場、美術 | |
| 14 | レストラン | |
| 13 | ポケモンセンター、ユニクロ | |
| 12 | 生活雑貨 | 東急ハンズ |
| 11 | 宝飾品、着物 | 東急ハンズ |
| 10 | 子供服 | 東急ハンズ |
| 9 | 紳士服 | |
| 8 | 紳士服、雑貨 | |
| 7 | 婦人服（アダルト） | |
| 6 | 婦人服（キャリア） | |
| 5 | 婦人服（ヤング） | |
| 4 | 婦人靴、肌着 | |
| 3 | 高級ブランド、アクセサリ | |
| 2 | 化粧品 | |
| 1 | 婦人雑貨、婦人服（ヤング） | |
| b1 | 惣菜、菓子 | |
| b2 | 生鮮食品 | |

出所：大丸梅田店フロアガイドを参考に筆者作成

高感度ファッションワールド」、10階から15階は「コト・時間消費のためのエンターテイメント&ファミリーワールド」である。そのうえで、各フロアにおいて図表－4のような売場が置かれた。なお、大阪駅や地下街からのアクセスを容易にするため、改装前に14ヵ所だった入口は37ヵ所に増加した。

大丸梅田店改装を知らせる広告物には、「百貨店なのに□□。」というコピーが使われた。梅田店は従来の百貨店にはない売場を展開し、新たな百貨店経営のあり方を模索しているという意気込みを顧客に惹き寄せ、意外感や期待感を高めるようなコピーである。

2. ロー・コスト・オペレーション

第2次営業改革の成果である自主運営売場とショップ運営売場の区別による効率的運営の模索は、梅田店においても採用された。梅田店では自主運営売場は縮小された。例えば、百貨店自身が仕入販売するケースが多い生活雑貨や酒類の運営を取引先に委ねた。売場面積に占める割合で見ると、自主運営売場は改装前の約30%から15%へと縮小した。

組織改革として、営業部門を6つの商品分野別

からフロア単位に基づいて3つの部門に再編された。すなわち、1階から7階を担当する第1営業部、8階から13階と15階を担当する第2営業部、地下1、2階と14階、各階喫茶という食料品、飲食サービスを担当する第3営業部である。多層階構造の百貨店では、上層階と下層階では収益性に格差が存在するため、それを勘案して、部門ごとに利益管理を行うことを目指したのだ。

総務人事などの後方事務部門は大阪エリア担当として心齋橋店と統合された。梅田店の社員数は2年前に比べると270人減で、530人で運営可能となった。

3. マーケット対応力の強化

新百貨店モデルの目標の1つであるマーケット対応力の強化に即して、梅田店の売場作りには、顧客層の拡大、ファッション性の強化、高感度とデイリーの両立という3つの柱が設定された。

梅田店における顧客層拡大の目玉として捉えることができるのが、上層階における大型のテナント誘致である。上層階は新規顧客層獲得のための集客装置と捉えられ、とりわけ従来顧客として取り込むことができないでいたファミリー層（子連れ客）の獲得を目指し、大型テナントが梅田店に誘致された。13階には、アニメポケットモンスター関連のグッズを集めたポケモンセンター、玩具専門店のトミカショップ、カジュアル衣料専門店のユニクロ、料理教室のABCクッキングスタジオが誘致された。さらに、10階から12階には、総合住関連小売店の東急ハンズが誘致された。売場面積に占める割合で見るとテナント部分は15%を占める。

ファッション性の強化として、ラグジュアリー・ブランド（高級服飾ブランド）とスペシャリティ・ゾーンの拡充が図られた。ラグジュアリー・ブランドについては、それまでわずか1ブランドのみ導入されていたものを、新たに10追加され、3階にかばん等の雑貨を中心としたインターナショナル・ブティックのゾーンが構築された。

梅田店ではスペシャルティ・ゾーンとして、心齋橋店北館で導入したうふふガールズ、婦人肌着売場のオー・ランジェリーゼ、婦人靴売場のシンデレラアベニュー、食品売場のごちそうパラダイス、レストランエリアの大丸エキウエダイニング美食区が導入されたが、ファッション性強化につながるのが、うふふガールズ、シンデレラアベニュー、オー・ランジェリーゼである。

うふふガールズは心齋橋北館同様の考え方で導入された。若年女性向け売場であるが、梅田店では、45のブランドが導入され、共感コミュニティをテーマに、服だけでなく、雑貨、食料品も揃えられた。5階のフロア全てと1階フロア西側を占めている。5階はさらに東側をかわいいテイスト、西側をカッコいいテイストで区分された。もちろんうふふガールズは顧客層拡大に寄与する売場であった。

オー・ランジェリーゼとシンデレラアベニューは4階におかれた。肌着売場と婦人靴売場が同じフロアに置かれるというのは異例である。オー・ランジェリーゼは、20代から40代の女性をターゲットにした肌着売場である。そこでは、雑貨感覚の見せる肌着やルームウェアの品揃えを強化し、街並みを散歩する感覚で楽しく買物ができる環境の実現が図られた。実際には、そこは4つのゾーンに区分けされた。すなわち、「個性派セレクトショップ&ライフスタイル提案ショップ」、「低価格&高感度、スポーツライフスタイル&機能派」、「専門スタッフと選ぶコンサルティングランジェリー&ファンデーション」である。

シンデレラアベニューは、品揃えの豊富さと見易く買いやすい売場実現を目標に、自主編集に注力した婦人靴売場である。そこでは自主運営売場とショップ運営売場が存在しているが、自主運営部分は2つのゾーンに区分された。すなわち、ベーシックとトレンドというゾーンである。ベーシックでは、顧客の商品選択を容易にするため、用途別、機能別に商品分類がなされ、ブランド横断的に何足でも試し履きができる工夫が凝らされた。販売員は取引先から派遣されるのではなく、Jフ

ロントリテイリングの子会社である人材派遣会社から供給される仕組みを採り、百貨店にとって独自性のある接客が実行可能になった。また、ゾーン中央に在庫スペースを設けられて、試し履き用の商品を円滑に提供することが可能になった。トレンドでは、ファッション・テイスト別に商品が分類され、売場はそのテイストに合わせて什器や照明が工夫され、さらに靴以外のバッグなども組み合わせて販売された。

高感度とデイリーの両立は、ショッピングの楽しさと日常使いできる便利さを兼ね揃えた品揃え実現を意味する。これには、梅田周辺で働く人々の日常的ニーズへ対応すること、幅広い品揃えを実現すること、比較的低価格の商品を取り揃えて幅広い価格構成を実現することが課題となった。各分野において比較的低価格の商品を取り入れることで幅広い品揃えの実現が追求された。とりわけ、顧客にとって日常的に頻繁に消費する商品分野である食品と雑貨の品揃え強化が打ち出された。地下食品売場ごちそうパラダイスは、改装前と比べて1.5倍、2階化粧品売場は1.5倍、3階のアクセサリー売場は2倍に拡大した。

おわりに

大丸梅田店はJ.フロントリテイリングが模索する新百貨店モデルのあり方を呈示した。しかし、このモデルは未完成であり、梅田店の改装に留まることはない。

梅田店に見られるように、大胆に大型テナント導入し、多くの売場をショッピング運営売場とすることによって、高効率経営を実現することができる。しかも、顧客にとって魅力的なテナントやショッピングを導入することで、マーケット対応力も維持することができる。しかし、この手法では百貨店の独自性を発揮することができない。「場所貸し業」の追求では、ショッピングビルと大差ない存在になってしまう。

小売業である百貨店の独自性を発揮するためには、自主運営売場の強化が欠かせない。自主運営

売場は店舗差別化のカギであり、粗利益率改善に寄与すると考えられる。このためJ.フロントリテイリングは、各商品分野の自主運営売場担当者を集め、自主事業統括本部を編成するという組織改革に乗り出した。そして、ショッピング運営売場担当者はショッピング運営統括本部に集められた。自主事業統括本部では、仕入から販売までを一貫してマネジメントする体制を整えるという。

ショッピング運営売場による効率性の追求と調和を図るため、将来的には自主事業統括本部を自主事業組織として独立（分社化）させ、それを取引先の1つとして扱うことを計画しているという。すなわち、自主運営売場はショッピング運営売場の1つとして展開することになり、テナントを除けば、店舗の全売場はショッピング運営売場になる。新百貨店モデルの成否を見極めるためには、自主運営売場の強化に注視する必要がある。

参考文献

〔著書・論説〕

青木均「大丸と松坂屋の経営統合」『地域分析』（愛知学院大学）第47巻第1号、2008年9月、87-100頁。

岡野純司「大丸松坂屋百貨店——店舗運営改革」矢作敏行『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞社、2011年、285-319頁。

岡本明文「脱百貨店か原点回帰か——好対照『大丸梅田店』と『JR大阪三越伊勢丹』」『イグザミナ』7月号、2011年、2-5頁。

新井田剛『百貨店のビジネスシステム変革』碩学舎、2010年。

速水良夫「大阪ステーションシティ」『販売革新』6月号、2011年、80-82頁。

藤野晴由『大丸の営業改革』慶應義塾大学ビジネス・スクール、2003年。

村田潔「大丸における情報システムの発展」経営情報学会情報システム発展史特設研究部会『明日のIT経営のための情報システム発展史——流通業編』専修大学出版局、2010年、127-151頁。

山本昭二「百貨店における小売店舗フォーマットの

革新——大丸札幌店の出店」高嶋克義・西村順二『小売業革新』千倉書房、2010年、93-110頁。
渡辺米英「大丸心齋橋店北館の挑戦」『販売革新』3月号、2010年、119-121頁。

〔無記名雑誌記事〕

「固い握手の先にある幻想」『日経ビジネス』12月22日・29日号、2008年、88-91頁。

「超百貨店へ試行錯誤」『日経ビジネス』2月22日号、2010年、34-38頁。

「大阪百貨店戦争——消費不況下でなだれ込む戦略なき増床合戦の行方」『週刊東洋経済』3月13日号、2010年、52-54頁。

「大丸心齋橋店——低コスト運営と情報武装で大衆化の道を開く」『激流』4月号、2010年、38-40頁。

「百貨店——死闘！東西三都で新店が火花」『週刊東洋経済』4月9日号、2011年、72-78頁。

「『高感度×デイリー』百貨店が船出——コンテンツポラリーなマルチコミュニケーションストア創造へ」『ストアーズレポート』5月号、2011年、39-53頁。

「『三越伊勢丹』大阪進出で激化する大阪百貨店戦争の勝者は誰か」『経済界』5月10日号、2011年56-57頁。

「梅田の陣勝者なしの消耗戦へ」『日経ビジネス』5月16日号、2011年、8-9頁。

「『ファッション』の伊勢丹と『文化・芸術』の三越らしさが融合」『ストアーズレポート』7月号、2011年、59-66頁。

「トップインタビュー伊藤達哉さん」『JMAマーケティングビュー』54号、2011年、1-2頁。

「大丸松坂屋百貨店——適正配置を目的として全社員に毎年実施、観察項目はコンピテンシーとリンクさせる」『労政時報』第3803号、2011年、29-45頁。

〔新聞記事〕

『日経新聞』

2009年

11月28日朝刊

2011年

1月13日地方経済面近畿B、3月4日朝刊、3月5日地方経済面京都・滋賀、5月3日地方経済面兵庫、5月16日朝刊、6月9日朝刊、8月19日地方経済面京都・滋賀、11月26日朝刊。

『日経流通新聞』

2009年

1月12日、9月14日、10月2日、11月13日、11月16日。

2010年

1月13日、5月31日、9月3日。

2011年

1月17日、2月7日、2月18日、2月25日、3月6日、5月4日、8月13日、8月29日。

『日経産業新聞』

2010年

12月8日。

〔その他資料〕

「JFR アニュアルレビュー2011」

「J. フロントリテイリング2011年2月期決算説明会資料」

「J. フロントリテイリング2012年2月期第2四半期決算説明会資料」

「大阪ステーションシティー・フロアガイド」

「JR大阪三越伊勢丹フロアガイド」

「大丸梅田店フロアガイド」

「大丸心齋橋店フロアガイド」

「大丸梅田店チラシ」

「ルクア・フロアガイド」

※大丸梅田店および心齋橋店における視察と取材、2011年5月7日、10月28日実施。