

演題 「私の経営」

講師 奥田 務氏（社団法人関西経済同友会 代表幹事 株式会社大丸 代表取締役会長兼CEO）

日時 平成 16 年 4 月 27 日(火) 15:00～16:00

場所 ユアーズホテルフクイ 芙蓉の間

「最大のお客様満足を最小のコストで」

ただいまご紹介いただきました、大丸の奥田でございます。本日は、このような席にお招きいただき、しかもお話をさせていただくということで、非常に光栄に存じております。

ご依頼を頂戴してから、何をお話ししようかといういろいろ迷ったのですけれども、本日ここにお集まりの皆様がたは私と同じ経営者であるということから、企業経営についての私の経験が何かお役に立てればということで、私が大丸の社長に就任以来取り組んでまいりました経営の改革についてお話をさせていただいて、多少なりとも皆様がたのご参考になればと考えておりますので、どうかよろしくお願い申し上げます。

株式会社 大丸の概要について

まず、私が勤めております大丸について簡単に触れさせていただきたいのですが、私どもは百貨店を中心といたします小売事業グループです。大阪、東京、先ほどご紹介がありました札幌、それから南は九州の博多、長崎といったところを結びまして、関係会社も含めて合計 16 店舗の百貨店経営を行っております。百貨店経営以外には大丸ピーコックというスーパーマーケットチェーンも経営いたしております、これはよく閉めたり出したりしているものですからなかなか正確な数字がつかめないのですけれども、現状では、関西と関東に集中して 64 店舗を運営いたしております。そのほかに、グループ会社が大体 21 ございまして、この 21 の子会社を通じてレストラン事業や通信販売事業を行っております。数字的なものを簡単にご披露申し上げますと、ちょうど 1 週間ほど前に行った平成 16 年 2 月期の決算では、資本金が 203 億円、売上が連結で 8200 億円。それから、経常利益が 220 億円で、従業員数は約 1 万 3600 人です。こういったところが私どものグループの全体像でございます。

大丸の歴史は、絶えざる革新の歴史

さて、何かからお話をしようかと思ったのですけれども、まず当社の歴史について少しお話をさせていただきたいと思います。といいますのも、私ども大丸は 287 年という非常に長い歴史を持っております。私はいつも社員には、「これはむしろプラスではなくマイナス

の要因である」ということを言っています。長い歴史の中では、いろいろな浮沈がございました。ただ、私どもが 287 年の間、何とか生き残ってきたのは、今日のお話の主題になります、絶えざる改革、革新のたまものであるということを申し上げたいわけです。

私ども大丸は、ちょうど今から 287 年前の享保 2 年、非常に覚えやすい数字で 1717 年に、京都の伏見で呉服商として出発いたしました。創業者の下村彦右衛門政啓という人は、非常に非凡な人でした。「正札現金掛け値なし」。その当時は一物に幾つかの値段がついていて、なかなか一物一値というのはなかったのです。ですから、どうもネゴシエーションによって値段が変わるといふ商売が中心であったようなのですが、彦右衛門は「正札現金掛け値なし」ということで、一物一価で商売を始めたわけです。これは、当時としては非常に珍しいことでした。

「先義後利」が企業フィロソフィー

それと、私が当社に残っている歴史の本を読んで非常にすばらしいと思ったのは、今、我々が現代の百貨店経営で行っていることをすでに彦右衛門がやっているということです。それはどういうことかと申しますと、京都が主店でしたので、京都に仕入れの本部を設けて、その当時の呉服の産地であります丹後や桐生といったところに仕入れ担当者を常駐させているわけです。これは、私どもが今でいうセントラルバイイングという方法なのです。こういった本社集中仕入れを行っている。しかも、売るときには、供給者サイドではなく消費者サイドに立ったダイレクトマーケティングなどもやっているわけです。

その中でも特に革新的といえるのは、私どもは今も非常にこれを参考にして、社是にしているのですけれども、中国の儒学の祖である荀子という人の言葉から取った「先義後利」、まず先に義があって利が後にあると言っていることです。これは、「義を先にして利を後にする者は栄える」という言葉らしいのですけれども、それをコーポレートのフィロソフィーに掲げて、あらゆる経営活動を「先義後利」のもとに統合しているのです。これは、今盛んにいわれておりますコーポレートガバナンスに近い考え方なのではないかと私は思っております。

この「先義後利」を、私どもでは「お客様第一主義」と言って若い社員に教育しているわけですが、本来の意味を調べてみると、これはどうも中国の価値観の中でいちばん高いレベルである「義」という言葉らしいのです。これを日本語でもっとやさしく言い換えると、真義とか道義の「義」だそうです。今流にいきますと、社会正義、ソーシャルジャスティスという言葉に置き換えられるのかと思うのですけれども、商売における正しい道を追

求する姿勢や、公共のために尽くす気持ちといったことを含んでいると私どもは解釈いたしております。

ちょっとおもしろい歴史的な話になるのですが、天保8年、全国が大飢饉になったとき、農民一揆がほうぼうで起こりました。皆さんがたの中にも多分ご存じのかたがいらっしゃるかと思うのですが、そのときに有名な陽明学者の大塩平八郎(大塩中斎)が大阪で乱を起こして、大阪の多くの豪商が焼き打ちに遭っております。このときに、私ども大丸というのは今申し上げましたように「先義後利」ということを実践してきて、当時、庶民のかたがたにも大丸の家風が徳義を重んじることであるということが非常に知られていたため、頭領であった大塩平八郎が「大丸は義商なり。これを侵すなかれ」という言葉を部下に命じ、大丸だけは焼き打ちを免れたという話もございます。最近、よくCSR(企業の社会的責任)ということがいわれますが、私は当時、彦右衛門はすでにこういったことを実行していたのだと解釈いたしております。

小売の革新者

こういったことで、当時の呉服商としては非常に新しい小売の革新者ということで現れてきて、大丸は次から次へと事業拡大を行ってまいりました。創業から9年たった1726年には、京都からすでに大阪の心斎橋に店を出し、続きまして1728年には尾張の名古屋、1743年には江戸の大伝馬町に出店いたしております。こういうふうに出店をどんどん重ねていき、東京の江戸に出したときには、もうすでに日本でも圧倒的な呉服の大店であったと書かれています。今で解釈してみると大したことはないのですが、わずか20年弱の間に当時の交通手段、おそらく東海道を歩いて通っていたということや情報システムということをお考えすると、この業容拡大の速さは大変なものであったと考えられます。

こういった歴史の中で、我々の先祖の大丸というのは、随分隆盛を極めました。けれども、残念ながら明治維新の大きな波に乗り遅れてしまうわけです。その原因の一つは、ちょうど不良債権に似ているのですけれども、ばく大な不良貸付を行っていたことです。これはどういうことかということ、幕府や当時の地方の大名に対して持っていたばく大なご用金、売掛金が、幕府の崩壊とともにすべて不良債権化してしまい、大変な危機に陥ったわけです。この不良債権は、私どもの命取りになりかけたわけですが、よく考えると、時代の変化が来ているにもかかわらず、旧弊な大店商売、江戸時代の商売をずっと明治以降も続けようとしたところに、いちばん大きな破綻原因があるのではないのでしょうか。むしろ今日お話をしたいのは、その点なのです。

生産者志向から消費者志向への転換

そういったことが明治年間に続きまして、私どもの社史によりますと、明治40年には窮状が極みに達し、200年の歴史を持つ大丸もこれで終わりかといったようなところまで追い詰められました。そのときを象徴する当時の従業員の証言が残っておりますので、ちょっと読んでみたいと思います。「大丸には腕利きの仕入れ担当者が揃っているが、このごろはお客様や販売のことを考えず、品質一筋で研究ばかりしている。お客様には、仕入れた商品の値打ちが分かりにくくても、黙って未永く使っていれば、必ずそのよさが分かるはずだといった頑固一徹な人、考え方が大勢を占めていた。例えば、ちりめんというものは、下染めをして2～3か月、次に上染めをして2年ほどたつと色調がよくなる。したがって、大量に仕入れて、2～3年間はしまい込むということを平気でやっていた」と。万事こういったことで、そのときの経理状態から見ると、今でいう多くのデッドストックを抱えていたわけです。しかも、商品が回転しないため、『大丸は田舎呉服商』という陰口をたたかれています。これを一言でいいますと、消費者志向でない生産者志向の考え方が、この明治の時代になっても続いていたということだと思ふのです。

幸いこのときに、経営に大なたを振るい、旧弊を打破する経営の革新者が、我々の会社の中に現れて、この大危機を乗り切るわけです。そのときにやったことは何か。まず、個人経営から株式合資会社へ改組いたしております。それから、東京、名古屋両店から撤退しております。そうして、これがいちばん大きなことでしょう、座売りからショーケースを使った近代的な陳列販売へ改革をしているわけです。今、前田さんからもお話がありましたが、この当時からこういうショーケースを使った売り方というものを考えていたわけで、このような今の百貨店としての経営体制の基礎は、どうもこの当時に固まっていたのではないかと思います。

自己革新が途絶えたときが経営危機

こういうふうに例を挙げていくと数限りない盛衰の例が、287年の中にございます。こういう言い方をすると語弊があるかもしれませんが、私は大丸が287年営々と続いてきたのは、そういった危機に遭うたびにそれを乗り越えてこられた先人の努力によるものであり、改革、革新への必死の取り組みといったものによって、奇跡的に私どもの会社は存続しているのではないかと感じております。

今日、私がなぜ延々と歴史をお話ししているかというと、今から私がお話ししようとしていることが、この中にあるからなのです。それは、要約して言いますと、経営者や従業員

員の心におごりが生じたとき、しかも、先ほど私が申し上げましたように江戸から明治へと時代の大転換が起こっているにもかかわらず、そういった変化への対応を怠り、自己革新を行っていない。つまり、時代、社会の変化への対応を怠って自己革新が途絶えたときに、必ず経営の危機は訪れるということを、私どもの歴史が伝えているわけなのです。私が今日お話ししたいのは、この一点だとお考えいただければよいかと思います。

危機的状態で社長に就任

いろいろ古い時代のお話をしたのですけれども、現代にちょっと話を戻すと、歴史は繰り返すということだと思っております。10年ほど前、海外勤務を約8年間続けていた私は、急遽、本社から呼び戻されて、大丸で取締役になりました。そして、取締役になって1年半たった平成9年に、今度は社長に就任いたしました。その当時を振り返ってみますと、平成の大不況がどんどん進んでいて、百貨店業界も、私ども大丸も、非常に危機的状態にございました。ある言い方をすると、最悪の状況にあったのではないかと考えております。「百貨店は構造不況業種だ。しかも、衰退業種である」ということが巷間もっぱらいわれておりまして、週刊の経済雑誌などを見ても非常に否定的な内容が多かったように思います。

私は、まさか帰ってきてすぐ社長に就任するとは夢にも思っていなかったわけで、社長になって何をやっていいのか分からず、最初の1年間はとりあえず会社の現状が一体どうなっているのかということ进行分析いたしました。今後の対応策をどうするかということも1年間を通じて考え続けたわけです。そこで分かってきたことは、大丸というのは、その当時でも一応赤字は出さずに経営は続けておりました。しかし、売上は平成不況もあってどんどん低迷する。その中でコストだけは相変わらず高いということで、株主配当をひねり出すのもなかなか大変で、四苦八苦していました。その状況を一言で言うと、低収益構造・低効率経営というのが、とりもなおさず大丸であったということです。

しかし、これはなかなか外からは見えないわけです。特に、当時は会社の会計制度というのは単体決算が中心で、連結という考え方もあったことはあったのですが、非常に薄かったのです。したがって、大丸でも別会社で随分非効率な経営をしていました。そして、そういう不採算店舗や不採算事業への貸付金がどんどん塩漬けになっていく、いわゆる不良債権化していくわけです。どんどん赤字を出して資金の援助が毎年必要とされますから、大丸のキャッシュフローのほとんどがそこへ流れていっているという状態であったわけです。おそらく正確な連結決算をあの当時に行っていたら、私どもの会社はかなりの赤字を出していただろうと思います。

このように調べれば調べていくほど、私ども大丸グループというのは、外からは見えな
いのだけれども、近い将来必ず赤字に転落して破綻状態に陥るということが、非常に明確
に見えてきたわけです。そのことが分かって、私は「これはしまった、こんなに気楽に社
長を引き受けるのではなかった」とも思ったのですけれども、これは後の祭りでしょうが
ない。私の社長としての仕事は会社の再建だということを、はっきり覚悟したわけです。

社長にしかできない決断 一気呵成に不採算店舗、不採算事業の整理

そこで、いろいろ手を打ったのですけれども、まず最初に打った手は、出血を止める
ということでした。出血を止めるというのは、過去の負の遺産、これは言い換えますと不採
算店舗、不採算事業で、これを整理することです。我々もそうなのですから、なぜ不
採算事業を放置している会社が多くあるのか。経過を調べていくと、今の金融機関が巨額
の不良債権を抱えられるのと、どうもよく似ているのです。経営者も人間ですから、なか
なか好んで事業撤退はしない。ただ、事業を存続すべきか否か、傷の浅いうちに冷静かつ
客観的に判断する必要があるだろうと考えているわけです。残念ながら、当社はそれがで
きずに、何とかなるだろうという願望に近い考え方に身を任せ、判断をずるずる先延ばし
していたわけです。しかも、これは非常によく起こることなのですから、その一つ一
つの現場の担当者は一生懸命ですから、「もっとここで金を出してくれればこうよくなる」
と言うわけです。それにどうも押し切られている。したがって、運転資金だけではなくて、
再生の見込みもないのに現場の担当者の情熱に負けて、追加投資資金までつぎ込んでいく。
それがまた赤字になって返ってくるという、もう赤字がどんどん拡大していくという状態
であることが、社長に任命されてやってきたところで目に見えたわけです。

あまりにも個々の不採算事業の赤字が大きくなっており、下手に事業撤退するとかえっ
て非常に大きな経常損失が出てくる。しかも、一步間違えると大丸の決算に非常に大きな
ダメージを与える。正直申し上げて、下手をするとこれは本当に破綻会社になってしまう
ということで、私は頭を痛めたわけです。それと、私が非常に心理的に悩んだのは、撤退
することによって前任者の体面を汚してしまうのではないかとということも心の一端にあっ
たからです。ただ、そうはいうものの、このままではただでさえ薄い利益が、本当に砂漠
に水をまいているように不採算事業にどんどんどんどん消えていく。それからもう一つ、
消えていくだけではなくて、競争が激化していく中で、改装や出店といった前向きの投資
が一切できず、どんどん真綿で首を絞められるように会社の将来が危なくなって衰退に向
かっていくのです。このことは、なかなか従業員には分からないわけです。そこで私は腹

を決めて、事業撤退するのは今しかない、しかもこれはだれができるのでもなく、社長である自分にしかできないということを自分に繰り返し言い聞かせて決断をいたしました。

具体的に申し上げますと、私どもはパリ、バンコク、香港等にあった 11 の海外店を全部閉めました。それから、国内でも三つの百貨店を閉鎖いたしました。それから、私どもには内装事業をやる会社が事業部門としてあったのですけれども、これを分社化しました。それから、もうかりもしない印刷会社をやっていたので、これも売却いたしました。それから、事業部門と子会社で持っていた商社の事業部門を統合してしまいました。こういった不採算事業の整理と事業の再編成を、短期間の間にやったわけです。

これは私の昔からの哲学なのですが、こういった痛みを伴う縮みという経営は、躊躇しつつ小出しに行くと必ず会社はだめになります。これはなぜかというと、少しずつやっていると、「次は俺ではないか」と従業員を疑心暗鬼に追い詰めてしまうからです。ですから、これはもうやるのだったら絶対に一気に呵成にやろう、一気に集中して過去の膿を出し切ろうということで、1年半の間にこういった作業をやりました。

外部へのインパクトと内部の緊迫感

これに加えて、私がいちばん自分として、経営者として身を切られる思いをしたのが、日本でも非常に早かったのですけれども、早期退職優遇制度で約 850 人のかたの人員削減をしたことです。これは非常に厳しく重い、今考えても胸が痛くなる経験でしたが、こうして不採算事業から撤退したことで、キャッシュフローは非常に改善いたしました。

しかも、それがキャッシュフローだけの改善に終わらずに、2点の大きなメリットを我々に与えてくれました。一つは、対外的に「大丸は過去とは決別して新しくスタートするのだ」というメッセージを発したということです。外部へのインパクトが非常に大きかったわけです。これは先ほども冒頭で申し上げたように、百貨店各社が不良債権をものすごく抱えているということはかねてから問題視されていたわけで、この後、そごうさんとかいるいるなところで百貨店の破綻が起こってくるわけですが、そういった中で、私どもは先頭を切ってこういった思い切った不採算事業の整理を進めた、リストラクチャリングをしたということで、アナリストを中心に高い評価を頂いて、株価も上昇いたしました。

二つめは、これがいちばん大きかったのですけれども、赤字はだめだ、赤字を続けていると事業を撤退されると、社内に非常に緊迫感が走ったことです。私どもは 287 年も続いた会社ですから、その長い間に、みんながとりあえずこの会社は潰れないという気持ちを持つようになっていたのです。だから赤字でも許されるだろうと。特に、組織が大きくな

って細分化されてまいりますと、「自分のところが赤字でもほかのところが稼いでくれれば大丈夫だ」と。しかも、「隣の部門に比べると俺のところはまだいいではないか」という、一言でいうと甘えが社内にはびこっているわけです。そういう中でこういったことをやることによって、不採算事業はだめだということを口で何度も説明するよりも効果的に、甘えを払拭してくれたということなのです。特に、子会社の社長や店長、部門長に、かなりの緊迫感を与えることができました。したがって、私どもには二十数社の子会社があるのですけれども、今、全部黒字化しております。そこで私は今、「赤字を黒字化しただけではだめですよ。次に私どもがあなたがたに投資しているROI、投資に見合う利益を出してください」ということを言い続けております。

守りと攻めの経営を同時に実行

このように、再生のために、まず過去の負の遺産を一掃するというのをやったわけですが、不採算事業からの撤退だけでは単なる縮小均衡に陥ってしまい、それは企業経営にとっては非常に危ないことです。しかも、社員の気持ちがどんどんなえていってしまいます。そこで、私は守りの経営とともに将来への夢を語り、しかもその夢を実現すれば発展につながっていくという攻めの経営も同時にやったわけです。

そこで最初に手をかけたのが、大丸はマーケットへの対応力が非常に弱いということで、マーケットへの対応力の強化ということでした。それから、先ほど申し上げました、高コスト・低収益構造というこの二つの問題を同時解決して、百貨店事業を再生させなければならぬという問題に取り組んだわけであります。

百貨店事業をどうやって再編していくかということで、いちばん大きな問題として、先ほども申し上げましたように、これからの時代の変化に適應した、強い競争力を持つ百貨店事業と店舗戦略をいかに構築するかということに的を絞ったわけです。つまり私どもは、今のお客様のご期待やマーケットニーズに我々がどうやって対応して、競合他社から優位に競争を勝ち抜いていくかということで、事業領域、私どもが目指す百貨店像を明確にすることからスタートさせたわけです。

「だれに、何を、どのように」を徹底的に考えさせる

最初に、コンサルタント会社と組んでイメージ調査をやりました。そうすると、大丸という企業のイメージが二つの課題を抱えていることが分かったのです。一つは、歴史が非常に長くてお客様になじんできているために、伝統、老舗、高級、しかも信頼感といったものとか、クオリティに関するイメージでは非常に高いご評価を頂いている。ただ、一方、

新しさや楽しさ、ファッション性などという、今の時代にふさわしいイメージが非常に弱いということでした。

それから、二つめは、これは経営のミスもあったのですが、16店舗ある店舗をばらばらに経営してきましたために、おのおのの店舗が勝手に走り回って、大丸という百貨店そのものとしてのトータルなイメージが非常に不鮮明になっているということでした。例えば、京都のイメージは京都、神戸のイメージは神戸というふうに、ばらばらになっていたわけです。そこで、一方では全社共通のイメージに基本的には統合していくけれども、京都と福井、福井と金沢というのはローカル性が違うわけで、それぞれの百貨店にも店舗のローカル性があるわけです。そういったものを、一方では共通化しながら、個々のローカル性をどうやって残していくかということ徹底して考えさせたわけです。私は、これはマーケティングの原則だと思うのですけれども、どういったお客さんの、どんな要求に、私どもはどんな商品やサービスを、どのような形でご提供申し上げるかということ、徹底して考えさせたわけです。私は「だれに、何を、どのように」ということを繰り返し社員に言い聞かせて、「あなたの売り場のあなたの商品はどんなお客様のどんなニーズに対してどうやって売っていくのですか」ということを考えさせました。こういったことをやったお陰で、一つの明確なイメージ戦略が確立されていったのです。

特に、私がうちの社員に言ったのは、「すべてのお客様を平等に対象にしたって無理だ。したがって、お客様を切り捨てるのではなくて、だれを重点とするかを考えなさい」ということで、全社で二つのグループを重点対象顧客に選んだわけです。40代～50代のミセスと、それから、そのミセスのかたがたのお子様当たる、ちょうど20代後半から30代前半の独身女性。私どもはヤングアダルトと呼んでいるのですけれども、この人たちに絞り込んだわけです。決してお客様を切るというのではなく、このかたがたを中心に店を作ろうということです。これはなぜかという、この二つのグループのかたがたは、質と量ともに非常に大きな百貨店マーケットを形成されているからです。

「高質、新鮮、ホスピタリティの大丸」という事業コンセプトで統合

こういったお客様が期待される楽しさや新しさ、提案性、それからおもてなしといった要素を、私どもがすでに持っております信頼性や高いクオリティといったものに加える。

「高質、新鮮、ホスピタリティの大丸」というのは、質が非常に高いということです。これは値段が高いということではなく、我々がやる経営活動のすべてが非常に質が高いということなのです。いつお越しになっても百貨店が新鮮です。しかも、常に親切にお客様に

サービスをしますというホスピタリティ。これを事業コンセプトに掲げて、先ほど申し上げた商品、サービス、店舗環境、販売促進というものを全部統合したわけです。そのお陰で、一つの明確な私どもの店舗像ができ上がってきたわけです。

この活動の中で、2～3代表的なものを申し上げますと、一つにはカスタマーズ・ビュー、お客様の視点という名前をつけて運動を全社展開いたしました。これは、私どもはお客様の視点に立った営業活動を徹底して実践しようということです。店頭でお客様から「こういうことがあったらいい」「こういうふうにしたらいい」というご意見を、年間おそらく数万件～数十万件頂くわけです。それを徹底して分析いたしまして、商品やサービス、それから店舗の施設の改善を図っていったわけです。

一例を申し上げますと、カシミヤのセーターというのは、大体ものすごく高いわけです。しかも、カシミヤのセーターは非常に洗濯代が高い、しかし何度も洗濯したい。だから洗濯機で水洗いできるカシミヤセーターがあったらいいなというご要望が、お客様から出てきたわけです。そこで、私どもの婦人服部が中心になって、子会社の貿易会社と一緒に中国から素材を引っ張り、そして品質管理をやっている消費科学研究所と組んで、洗えるカシミヤセーターというものを作ったのです。これが今、大体1シーズンに1万～1万5000枚の売上を数え、売上高は数億円に上っています。そういうヒット商品が生まれてきているわけです。

お客様第一へ、従業員の行動と意識の変化

今、大体140点ぐらいありますから、空振りに終わった商品もたくさんあるのですけれども、こういったことを徹底してやっていく中で、私としては商品だけではなく人材育成への期待が非常に大きかったわけでありまして。これは何かというと、先ほど私が申し上げました「先義後利」、お客様あっての大丸です。お客様がご要望になっているものを的確に汲み取ってそれを品揃えやサービスに反映していくということなのです。したがって、神戸の店を作るときには、日本でも初めてだといわれるぐらい立派なトイレを作りました。そのときに、新聞記者に「なぜ、こんな立派なトイレを作ったのですか」と聞かれたのですけれども、私は「お客様のニーズが高いからだ」と答えました。今はどこのトイレも随分きれいにしていておりますけれども、神戸のトイレは特にきれいなのです。一度ご覧いただいたらいいと思うのですけれども、これなどもお客様のニーズで、特にご夫人がたは、お入りになったときにきれいなトイレというのをお求めになるわけです。こういったことをやっていく中で、従業員の行動と意識がお客様第一に変わっていったということなので

す。それと、前年まで踏襲してきたことだけではだめで、これを革新型に変えていこうというふうになってきたわけです。

こういった商品面に加えて、私どもは文化催事を盛んにやっております。ミュージアムというのを各店に大体 1000 平米ぐらい持ちまして、そこでいろいろな展覧会であるとか、アミューズメントをやっているわけです。これを大丸ミュージアムと呼んでおりますが、どこの百貨店も採算の問題でいえば全部赤字なのです。それで全部おやめになった。しかし、お客様のニーズを聞いてみると、お客様にはやはりアーティスティックな生活へのニーズというものが、ものすごくあるわけです。そこで私どもは、「ほかのお店が全部おやめになるのだったらうちがやろう」ということでこれを残して、今は大丸というのは大丸ミュージアムの大丸だといわれるぐらい文化催事で名前を得ております。このように、いろいろなことをやってまいりました。

「最大のお客様のご満足を最小のコストで実現しよう」

それともう一つ大切な点は、申し上げましたように、今までキャッシュフローが不採算事業に流れていたために、本来いちばん稼ぐべき店舗への活性化投資がなされていなかったわけですが、不採算事業から撤退したことで、キャッシュフローが随分好転したということです。トータルで約 350 億円ほどを使ったのですけれども、神戸の店を手始めに、主要の大型店舗 5 店の全面改装をこの 5 年間の間に全部行いました。先ほども申し上げたように、会社というのはきちともうけて、もうけが出てくれば将来に向けて投資できますというメッセージに従業員に発してやらないと、縮む一方では従業員の心はなえてしまうわけです。そういったことで、私どもは一方では縮みの経営をやると同時に、思い切って将来への投資もやっていくということをやってまいりました。

それと、次にもう一つ、これが今日いちばんお話ししたかった点なのですが、私どもがいかに科学的なマネジメントを百貨店に入れて、生産性の高い百貨店のオペレーションを確立したかということです。今日、前田様から過分なお褒めを頂いた札幌の店なのですが、札幌は 1 年で黒字になりました。普通、百貨店というのは、営業黒字が出るのは早くても大体 4 ~ 5 年なのです。こういうことを申し上げるとまことに失礼なのかもしれませんが、今度お閉めになる大阪の天満橋にある松坂屋さんは、三十何年間おやりになったのだけれども全部赤字だったそうです。そのぐらい百貨店というのはもうからない商売なのです。にもかかわらず私どもの札幌の店が 1 年間で黒字になったのは、もちろん表から見たときのオペレーションもあるのですけれども、内部治療というか、内部のシステムがしっかり

組み上がったためなのです。

今日はこのことを申し上げたいのですけれども、まず、お客様の満足をどんどん追いかけていくと、コストが上がっていくわけです。先ほどの話ではないのですが、正直いって、トイレをきれいにすれば我々の利益が上がるかということ、上がらないわけです。けれども、そういうお客様からのご要望と我々の投資とのバランスをいかにとっていくかというのが、経営だと思うわけです。

そういう中でいちばんの問題は、業務運営意識です。そこで私どもは、営業と外商と広報部門と人事の業務運営の仕組みを根本的に変えてしまうという改革に取り組み、これを四大経営改革と呼んだわけです。その当時、1万人近くの従業員がいたわけですが、私が難しいことを言ってもなかなか1万人近くの従業員に伝わりませんので、「最大のお客様満足を最小のコストで実現する仕組みを考えてくれ」と、改革のポイントを一言で言ったのです。「最大のお客様のご満足を最小のコストで実現しよう」。これをキャッチフレーズに取り組んだわけでありまして。そして、これまで日本の百貨店でほとんど手つかずでありました社員一人一人の職務の明確化をやったわけです。明確化をして、それを標準化した。しかも、それをシステム化したわけでありまして。これが、私どもがいちばん欲しい人材、いわゆる生産性の高い、専門的な知識を持って、専門的に働いてくれる専門家の育成につながったわけです。

仕事の洗い直しと分類

実際にどういうことをやったかということをご説明する前に、日本の百貨店特有の仕入れと販売の実態についてお話をさせていただきたいと思います。私はサラリーマン生活の3分の1をアメリカとオーストラリアで過ごして、向こうの百貨店でも働いたことがあるのですけれども、欧米の百貨店というのは商品を全部自分で買って、自分自身のリスクで、すべて自分のところの社員で売っていく、いわゆる完全買い取り・完全販売というやり方をやるわけです。したがって、日本の百貨店に比べますと経費率は非常に高いのですけれども、自分でリスクを抱えますから粗利益率が非常に高い。しかも、自分のところの社員で全部取り仕切りますので、業務の標準化、システム化ができていたため、利益率が非常に高いわけです。

そこで、ではこれを日本にそのまま入れられるかといったら、とても入れられないわけです。これはなぜかということ、いわゆる風土、気候、消費者行動が違うからです。日本のお客様は、特に欧米に比べますと、ブランド志向、新しもの好きという傾向が強い。しか

も、アメリカやヨーロッパに比べると、季節の移り変わりが非常に多彩で微妙なのです。したがって、百貨店に来られるお客様は、品揃えの幅の広さがあり、それから、常に店頭が変わっていないと満足されないわけです。ですから、こういった風土を持つ日本において、欧米のような完全買い取り・自主販売することというのは、おおよそ経営上無理なのであります。実際に、これをやって失敗された百貨店もあります。

そこで、私はこういったことは是認しよう。ただ、日本の百貨店でこういったことをやっていくときに、それが非効率、人的生産性の低下につながってはだめだと考えたわけです。日本の百貨店では、何十種類といわれる営業形態があるのです。先ほど申し上げた欧米型の完全買い取り・完全自主販売から、お取引先に場所貸しをしてすべてを任せきってしまうやり方まで、30 とおりくらいあるわけです。このような経営の責任の持ち方は、今の日本の消費者のかたの満足を得ていくためには、非常に効率的でいいシステムだと私は思っているのですけれども、その反面、私どもとお取引先の間責任と権限が非常に不明確に、あいまいになるわけです。しかも、業務の無駄や重複が発生します。例えば私どもの従業員だけをとってみても、個々人の業務内容がものすごく不明確で、店舗、売り場、個人がそれぞれ自主裁量的に仕事を進めますので、人的生産性がものすごく低いわけです。

そこで私どもは、まず、大体 150 くらいある売り場全部でどんな販売と仕入れをやっているかという洗い直しを行いました。これに約 1 年かかりました。きめ細かく、一人ずつ何をやっているかということを書き出して行って、類似性を持つ仕入れと販売の運営形態別に、18 に分類したわけです。そして、その分類ごとに、私どもがやること、お取引先にやっていただくことをまず明確にし、次に、私どもがやることの中でも、「社員の A さん、あなたはこれをやってください」「B さん、これをやってください」というふうに、一人一人の役割分担と責任を明確化していったわけです。これは、日本の百貨店ではなかなかできてこなかったことなのですが、社員一人一人の果たすべき役割を明確にして、そのジョブ・ディスクリプション（職務記述書）に基づいて評価をしていくというやり方をしたわけです。

仕事の明確化が CS と収益を同時に押し上げる

こういうことをやってまいりますと、お客様にご満足いただくため、それから、収益性を上げていくために、取引形態ごとに何をやればいいのかというポイントが、明確に見えてきます。そして、そのことが、私どもが狙っていた標準化、システム化、マニュアル化を可能にし、今まで正社員にしかできないと思っていたことがパートタイマーの女性で十分

で、今まで人件費が 1000 万円かかる人がやっていた仕事が、500 万円、300 万円の人でやれるというふうに置き換わっていったわけです。

しかも、個々の売り場ごとに、本当にどういう資格や能力を持った人が何人必要だという定員管理が、非常に明確になっていきました。そして、後で申し上げますように、私が社長になったときには 1 万数千いた従業員を 6000 人まで減らしても、全然お客様の苦情は来ず、むしろサービス水準は上がっているわけです。

外商の改革も、これと同じ方法でやっていきました。この外商というのは、私ども百貨店にとって非常に大切な役割を持つものなのですけれども、どうしても売上至上主義に走ってしまい、年間何十億という赤字を出していたのです。そこでここでも徹底して今申し上げたような個人の仕事のあり方とかというものを考える中で、顧客志向、利益志向の業務体制に変えていき、今は年間数十億の黒字を出しています。

あともう一つは、広報部門と事務部門の改革です。経理、人事、総務といった事務部門にいる人の一人一人の役割も、同様に全部分解して見直し、まず業務の無駄と重複を排除したわけです。無駄なことはやめて、重なっていることはどちらかに寄せてしまい、それをまた標準化して、これはうちでやる必要がないというものについては思い切って外部に委託する。それから、OA化をしたわけです。

こういったことをやっていくことで、今まで 21~22 の関係会社をひっくるめた事業がばらばらに行っていた事務を本社に集中できます。本社にできるだけ集中して、各事業所、各店には窓口だけを残しました。これは随分、皆から不平が出たのです。従業員は、「それはやれない、やれない」と言ったのですけれども、「やってみなさい」と言ったらやれるわけです。そういったことをやったわけです。

仕事の明確化は成果の公平、公正な評価と処遇へ

それと、いちばん私どもの改革が実を結んだのは、こういった営業、外商、広報の三つの改革をやることによって、個々の人の仕事が明確になって、それに対する課題が明確になったという点です。「Aさん、あなたにはこういう仕事をさせていただきます。このためにはこういう能力とこういうことを勉強してください。今回の課題はこれですよ」ということが明確になり、それに基づく評価を行って、処遇を連結させることができたわけです。

私どもでは、過去に何度も何度も人事制度を変えているのですけれども、なかなか根づいてこなかったのです。なぜ根づかないかということ、最初の営業、外商、広報のところでは個々の仕事が明確にならない。しかも、その課題が明確にならない。やってもらう、会

社が期待する仕事は明確にならないまま、人事の制度をどれだけ変えたところで、人の心は変わらないからです。

そういったことで、成果追求型の人事に変えるという人事改革を行ったわけですが、これはどういうことかという、今の繰り返しになるのですけれども、一つは、従来属人的で、しかも、年功序列といった職務資格に基づく処遇から、おのこの個人が担う仕事の価値、それからその人たちが生み出した、個人が生み出した成果によって処遇しますという、職務成果主義に変えたということです。

それから、二つめは、先ほど言ったように、私どもがのどから手が出るほど欲しいのは、販売と仕入れの専門家です。会社が古くなってくると、何でも少しずつうまく適当にこなす人の評価が高くなるのです。「何でこんな人がこんなに上まで上がってきているのだ」と思って調べてみると、「あの人は何をやらせてもソツなくこなす」と。けれども、そういう人の集団では、この厳しい競争には勝てないのです。私どもは、婦人服であれば婦人服に関してはどこにも負けない仕入れをする人、販売する人が欲しいわけです。そういった人が、こういった個人の職務を明確にすることによって育ててきたわけです。

それともう一つ、これは今でもいちばん難しく、私は今も続けているのですけれども、やる気のある人にチャレンジする機会を与えてあげよう。それから、個人のニーズやライフプランに応じて仕事を与えてあげよう。そして、従業員個々人の多様な人生観に合った仕事の選択肢を与えてあげようということをやっております。ただ、これはまだ100%いっているとはとても思っておりません。

職場にいちばんふさわしい人を登用

こういった改革を人事改革と連動させたことで、人事の効果と処遇といったものが、非常に客観的になったわけです。しかも、公平、公正感が高まりました。したがって、半期が終わると必ずその業績に基づいて、上司と部下とで「あなたはここが悪かったけれども、ここはどう考えていますか」という話し合いをさせております。「次に、じゃあ、あなたはここが課題ですから、こういうふうにしていてください」という話し合いをする。こういったことを徹底して繰り返し6年間やっていく中で、成果志向が従業員の意識にどんどん入っていったわけです。

こういう改革を始める前には、現場では、土曜、日曜に休みたがっていたのです。けれども、成果主義を入れていくと、土日に休むのを嫌がるようになりました。土日に出てきて平日に休みたがる。これはなぜかという、土日に出てくるとお客様が多いので自分の

成果が上がるからです。このように、売ることへの執着であるとか能力向上といった面で、
どんどんいい効果が出てきました。

これは、自分の人生哲学でもあるのですけれども、私は性別や学歴、年齢には一切こだわりません。本当にその職場にいちばん適切な人を上げていってくださいということをみんなに言っています。古い会社というのは、徹底した年功序列、それから学歴社会なのです。高卒より大卒が早く出世する。しかも、女性より男性のほうが早く出世する。こんなばかなことは絶対ない。これはもう徹底して変えますということでやっていきました。この壁は非常に厚かったのですけれども、何とか今、例えば女性に関していいますと、店長の中の一人が女性になっております。それから、部長も今、5人ほど出てきております。それから、営業の第一線で働いてくれておりますチームリーダーとマネージャーのほぼ大半が女性になってきております。これは何も女性を登用したのではないのです。成果をもとにやっていったら、結果としてそうなったということなのです。

このように業務を標準化し、職務内容を明確にしていきますと、今申し上げたように、本当に従業員でやらなくてはだめなのかということが出てくるわけです。私は、日本の企業の、いろいろな業種の経営者のかたとお話をするのですけれども、皆さんが今、いちばん悩んでおられるのは、過去の年功序列がなかなかぬぐい切れないということです。今までそれでやってきていますから、これはしょうがないのです。そのために、今、従業員のかたにやっていただいているお仕事と我々が支払う賃金がなかなかバランスしない、生産性が合わないわけです。そこで、私は、それは徐々に切り替えていこうということで、今、私どもでは、今までは定年退職者が出たらそれを正社員でカバーしていたのですが、そうではなくて、仕事の内容によってはパートタイマーの女性でカバーしていくようにしています。そうして過去、年間300人ぐらいの大学卒を中心とする正社員を採用していたところを、今は30名に絞り込んでいます。10分の1です。その代わりに、必要な人材は定時社員を中心とするフロー人材のかたにカバーしていただく。そして、そういったかたがたにもきちっと職務成果主義で待遇していくということをやっています。

「最大のお客様満足を最小のコストで」は仕組みを変えて

私がこの改革が始める前には、定時社員の方の比率は14%だったのですけれども、それが今は大体40%近くにまで増えています。そして、バブル期に1万人を超えていた従業員は、今は約5900人、6割になっているわけです。では業績が落ちているのか、サービスが落ちているのかというと、決してそうではないのは、仕組みを変えたからだと思います。

このように、最大のお客様満足を最小のコストで実現しようということを徹底して繰り返してやってきたお陰で、何とか私どもは今、生産性の非常に高い経営体質に変わってきております。

当初申しあげましたように、札幌店の成功は、もちろん店が新しいこともあるのですけれども、いちばん大きかったのは、改革前のやり方であれば700~800人の社員が必要であったところを、新しい店で白紙に絵をかけることを幸いに、既存の店でやってきた経営改革をもとにして、480人で経営できているという点が大きいわけです。それで、ではほかのお店に比べてサービスが落ちたのかというと、決して落ちていないわけです。

そういったことで、我々が取り組んできた経営改革は、それなりに根づいてきたと私は考えています。私がいつも言っているのは、この6年間の成果というのは数字に表れないとだめだということです。数字に表れなければ、我々が内部でどれだけ経営が効率化したと言っていってもだめなのです。数字というのは、経営を照らしていくいちばんの鏡なのです。

改革の成果は着実に

そこで、ちょっと自慢めくかもしれないのですけれども、ではこの6年間の成果というのが、どうやって数字に表れてきたかということをご報告させていただきたいのです。グループの6年間の連結決算の変化を申し上げます。私どもがいちばん重視しておりますのは営業利益率です。先ほど言いましたように、最大のお客様満足を最小のコストでということで、営業利益率をいちばん大きな経営指標に持っております。それが私がバトンタッチを受ける前は0.8ぐらいだったのですが、3%になりました。それから、経常利益です。我々はこれをいちばん狙ってきたのですが、改革前には62億だった経常利益は今、5年連続で増益を重ねて、今年の決算では222億になりました。約4倍弱になっているわけです。それから、過去3年間、過去の歴史上、最高益を更新してきています。それから、私が社長になったときにいちばん怖かったのは借金なのです。有利子負債が連結で1850億円ございました。これは決してめちゃくちゃに高いということはないのですけれども、私は借金が嫌いなものですから、これをこの6年間に650億円減らして、今、1200億円になっております。また、私どもは株価も一つの経営指標として見ているのですけれども、私がバトンタッチを受けたときには株価は大体280円か300円ぐらいだったのですけれども、今日見たら、920円ぐらいになっていました。こういったことで、私どもがやってきた経営の改革というのが、決して自慢できる数字ではないのですけれども数字として表れてきていて、

改革前に比べると改善してきているということだと思ふのです。

最終的な企業改革は「風土の改革」

それから、もう一つ、私は経営は数字だと言ったのですけれども、数字で表わせない企業風土の改革ということが改革上、非常に大切だと考えています。私はこの改革を始めるときに、うちの企業風土がどうやって変わっていくかということを見るために、外部の全く我々と関係ない人事のコンサルタント会社に頼んで、毎年1回、全社員に近いほどの人の面接調査をさせて、意識と行動の変化を見てきています。特に、この中でも組織、職場、個人の目標が明確になったかどうか。しかも、リーダーシップがついたかどうか。それから、変化への柔軟な対応力がついたかといった項目を十数項目見させているのですが、特にこういった項目でもものすごく改善が進んできております。もちろん数字も大切なのですが、企業の改革というのは、最後は経営風土の改革ではないかと私は思っているのです。

こういったことで、「今のところそれなりにやってきたので、これであなたは満足しているのですか」ということをいつも新聞記者のかたに聞かれるのですけれども、私は、私どもの経営改革というのはまだ60点か、せいぜいって70点だろうと思っています。これはなぜかという、まだまだ私どもは利益率も低いし、利益の出方も低い。しかも、企業の経営風土というのも、まだ私が望むようなものにはなっていないからです。

常に外部の変化に対応して進化する

今日の話の結論になるのですけれども、危機というのは心の緩み、企業に危機感がなくなるときに、必ず襲ってくるということなのです。したがって、私はうちの役員には、「企業経営には一瞬の気の緩みも許されません」ということを常々言っているわけです。私は、事業は生き物だと考えています。それはなぜかという、これまで縷々申し上げてまいりましたように、我々が変わるのではなくて、外部が変わっていくから我々も変わらなければだめなのです。外部環境の変化に常に対応して進化していかなければ、一步それを誤れば坂道を転がり落ちるように急速に退化していくのが事業なのです。しかも、今のこの競争の激しい中では、淘汰され、絶滅してしまう可能性があると思っております。

したがって、経営者の役割はいろいろあると思ふのですけれども、その非常に大きなものの一つは、会社全体に健全な危機意識を持たせることです。私は、危機意識には二つあると考えています。経営者が「もうこの会社だめだ」と従業員に訴えたのでは、従業員はなえてしまって挑戦心がなくなります。そうではなくて、「君らは大丈夫だ。ただ、こういうふうの高い挑戦目標を持って、危機だけれども、こういうふうに行っていけば必ず将来

が開けるのだ」という健全な危機意識を植え付けることだと思うのです。しかも、常にマーケットやお客様の变化に対応していくことが、企業にとっていちばん大切なことだと思っています。

したがって、今申し上げさせていただいたように、私どもでは経営改善の結果、数字のうえでも改善してきているわけでありませけれども、今後も常により高い目標を従業員に示し続け、納得させ、そして全社でもっともっと高い目標に挑戦し続けていこうと考えているわけです。

最後に、こういった経営改革を進める中で、私がばかの一つ覚えのように言ってきた言葉があります。これはダーウィンの進化論の中から取った言葉で、従業員からは「あの社長、ばかの一つ覚えである言葉ばかり言っている」と言われた言葉なのですが、私はこの言葉が非常に好きなので、それを最後にお伝えして、私の今日のつたない講義を終わらせていただきたいと思います。

ダーウィンは、こういうことを進化論の中で言っております。「この世に生き残る生き物は、最も力の強い者なのか。いや、そうではない。最も頭のいい者なのか。そうでもない。それは変化に対応できる生き物である」。ご清聴ありがとうございました（拍手）。