



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 224号

経営コンサルタント 栗田 剛志 14.1.13

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2014年1月13日号 no.1724  
『経営者が持つべき資質～鳥の目で変化を先取りする』より

## 【鳥の目を持つ】

私の仕事歴において、百貨店との取引は切っても切り離せないものです。今の専門分野が食品や雑貨であることもあり、主要なマーケットのひとつとして常にその動向に目を向けています。

その百貨店業界は、売上高がピーク時の3分の2にまで減少しています。店舗数は激減し、かつての会社で私が担当していたいくつもの店が、この世の中から消えてしまいました。消費は上向きつつあるものの、地方の百貨店を中心に今後も厳しい状況が続くのではないのでしょうか。

そのような百貨店業界において、J・フロントリテイリングの奥田相談役は、大丸社長就任後、増益を続けてきました。

百貨店改革の必要性をいち早く見抜いて構造改革を進め、大丸と松坂屋の統合で業界再編の先陣を切りました。その後もパルコなどを傘下に収めて、百貨店の枠を超えた総合流通グループに向けて変化を続けています。

今週は、大丸における効率経営の神髄に迫ります。

私は、かつて勤めていた会社の営業担当者としていくつかの大丸に出入りした経験があります。関東では東京店、横浜店、関西では京都店、芦屋店、須磨店、山科店、新長田店、四国では今治店、新居浜店と9店を数えます。

このうち、すでに閉店してしまった店舗が4つほどあります。半分弱の店が今はもうないと思うと、さみしく思う反面一緒に仕事をした当時の担当者の方々は、今どうしているのかと気になります。

高島屋、三越、阪急と様々な百貨店に出入りさせていただき、営業活動を行ってきた中で、大丸は特殊でした。

まず、名刺交換する人数が極端に少ないのです。百貨店の食品には、洋菓子、和菓子、生鮮、惣菜、ギフト、グロスアリー、酒、催事など、たくさんのカテゴリーに分けられています。大抵の百貨店では、それぞれに担当者が1、2名ついており、その上に統括するマネージャーや部長さんがいます。

私の勤めていた会社は、食品部門において関わるカテゴリーが多かったゆえに、引き継ぎなどで挨拶回りをすると、数十名の担当者と会うこととなります。しかし、大丸に限っては、数枚で終わってしまいます。取引量が少ない訳ではありません。フル展開している店でも、数は変わりません。

それだけ少ない人員で売場を回しているのです。かといって、商売がしにくい訳ではありませんでした。

担当者が忙しく、捕まえるのに苦労することはありませんでしたが、カテゴリーをまたいで商談することができるので、他の百貨店であれば複数の人と商談しなければならないことを、一人のバイヤー相手に商談を済ませることができるので、こちらとしても都合がよかったことを覚えています。

百貨店には、買取と消化仕入れというビジネスモデルがあります。買取とは、自社で商品を仕入れて、自社の社員が売れるものです。在庫リスクはありますが、商品が売れば利益率は高い仕組みとなっています。

一方、消化仕入れは、商品が売れた分だけ百貨店側が仕入れたことにする取引方法です。百貨店側は、ブランドを売場に引き込むだけでよく、ブランド側が品揃えを決め、商品を仕入れて自前の販売員が売ります。百貨店は人件費の負担や在庫リスクから解放されますが、利益率は低くなります。

奥田相談役がオーストラリア店の責任者としての赴任から戻った80年代、日本の百貨店がほとんど消化仕入れに代わっていたのですが、百貨店側の体制は、以前の買取モデルのままです。

奥田相談役は、こう言います。

「買取の場合のコアコンピタンスは、商品の品揃えや仕入値、粗利益のコントロールでしょう。いかに自社の販売員のやる気を高めて商品を買ってもらおうかというモチベーションマネジメントも重要です。

一方、消化仕入れの場合のコアコンピタンスは、売場にどんなブランドを入れて、どう組み合わせるかという編集業務です。巷で人気のブランドや将来売れそうなブランドを発掘して、早期に売場に入れる交渉力や、ブランド側の店長・販売員に気持ち良く商品を買ってもらうサポート力、さらには、ブランド側と協力する販売促進力となります」

今の百貨店で利益を出しているのは、消化仕入れの部門です。仮に売場に10名の販売員がいれば、そのうちの8、9名はブランドの販売員です。そうであるにも関わらず、今までは、1、2名しかいない百貨店側の販売員ばかり一生懸命教育し、ブランド側の販売員をほったらかしにしていました。

買取モデルだと思いこみ、コアコンピタンスの変化を見抜けずにいたのです。

奥田氏は、こうも言います。

「四季に合わせて細かく品揃えを変え、常時100万点以上の商品を取り扱う百貨店業で、いちいち商品を買って取ってあれば、在庫が積み上がり、たちまち経営は破たんしてしまいます。日本の百貨店は消化仕入れから逃れることはできません。そうであれば、利益率が低いと覚悟を決めて戦略を練ることこそ経営者の務めでしょう。

時代とともに消費者は変わり、それに合わせてビジネスモデルも変えなければなりません。最適解は刻々と変わり、変化に乗り遅れるととんでもないことになる」

同じ環境にありながら、大丸が他の百貨店より一歩先んじているのは、いち早く古い体質に気付き、自らを変えたことにあります。

消化仕入れを中心とした体制を敷き、「場所貸し屋」や「不動産業」と揶揄されながらも、少ない従業員で売場を回すノウハウを構築しました。

その変え方は、取引先から見るととても極端であり、当時は「大丈夫か」と心配したほどでしたが、結果的には正解だったと言えます。

奥田氏は、変化に気づくためには、業界を俯瞰する「鳥の目」を持つ必要があると言っています。一歩引いて外から観察する目を養うことです。鳥の目を持たば、思いこみにだまされず、問題の核心が見えてきます。

これは、私の役割でもあると言えます。近視眼的になっている社長さんに対して、部外者としての鳥の目から見えることを伝えることこそ、私の存在意義となります。

鳥の目を持つことは、社長さんのみならず、私のようなコンサルタントにこそ必要なことなのです。