

# 老舗企業の経営統合とパラダイム転換

—J・フロントリテイリングの経営統合プロセスのケース分析—

学生番号 2010282

氏名 千葉穂奈見

提出年度 平成25年度提出

# 目次

第1章 はじめに.....	1
第2章 先行研究レビュー.....	2
1 企業の戦略構築とパラダイム転換.....	2
2 トップリーダーの存在とビジョンの明確化.....	3
3 M&A と組織文化融合.....	3
4 分析フレームワーク.....	4
第3章 ケース分析.....	5
1 ケース概要.....	6
2 企業概要.....	6
2-1 大丸と松坂屋について.....	6
2-2 1990年代の百貨店業界と統合背景.....	7
3 奥田氏の営業改革.....	8
3-1 奥田氏について.....	8
3-2 大丸の課題の認識、第一次営業改革へ.....	8
3-3 経営統合・第二次営業改革.....	9
3-4 組織融合.....	10
3-5 新百貨店モデル.....	10
第4章 考察.....	12
1 奥田氏の第一次営業改革によるビジョンの明確化.....	12
2 札幌店の成功.....	13
3 経営統合時のパラダイム強化・再構築.....	13
4 異文化接触によるパラダイム転換の促進.....	13
5 まとめ.....	14
第5章 結論.....	15
謝辞.....	16
参考文献.....	17

## 第1章 はじめに

近年の日本は人口減少が著しく、2045年には1億人にまで減少すると言われている。さらに、年齢構成をみると65歳以上の高齢者が40%を超えると言われており、日本市場の縮小は確実である。一方、中国からインドに至るアジア諸国には世界の人口の半分以上が住んでおり、人口も日本と対称に増加し続けている。日本企業はこのアジアの市場を掴むためにグローバル企業と戦う力、つまり規模が必要となる。そこで企業の枠を超えたM&Aという手段による業界再編が活発化している<sup>1</sup>。

このような社会で何百年という歴史を作り経営を維持してきた老舗企業と呼ばれる企業が多く存在する。それらの老舗企業は変化する環境に応じて保有する独自の伝統的資源を維持・活用し戦略転換を行い、長期存続を可能としてきた(加藤, 2011)。ただ伝統を頑なに守るのではなく、戦略パターンに転換をもたらす組織学習を展開し、企業としての長い歴史を社会状況とともに発展させてきたのである(加藤, 2009)。

しかし、これらの従来の老舗企業研究は長期存続のプロセスや戦略の変化を、1つの老舗企業の歴史をもとにその長期存続メカニズムを解明するというものであり、経営統合の戦略パターンの先行研究がなかった(加藤, 2008)。さらに、横澤(2008)によると、老舗企業は永年の経験からいたずらな多角化や攻めの経営の脆さを認識しており事業の拡大・多角化や企業の買収・提携などに慎重であるが、近年は事業継承のためのM&Aが行われるようになってきているという。長寿企業は継承を優先に考える傾向が多いのである(横澤, 2008)。そこで筆者は、変化の激しい現代社会において老舗企業がさらなる存続を目指すためには、経営統合という新たな視点を手段の1つとして老舗企業研究に加える必要があると考えた。

以上を踏まえ、本論文は老舗企業同士が、経営統合を経て新たな企業として戦略を策定・実行するプロセスを企業のパラダイム転換(加護野, 1988)の観点から分析する事で、企業が経営統合によって新たな戦略構築をするメカニズムを明らかにする事を目的としている。長い歴史と、それに伴う強い組織文化を持つ老舗企業のケースを取り扱うことであらゆる企業に適応可能な結論に導くことができると考える。

本論文では老舗企業の中でも特に古い歴史を持つ呉服系百貨店の経営統合のプロセスを追う。日本の百貨店業界は1996年から2012年まで15年連続で売上高減少という業界縮小が続いていた。この厳しい百貨店業界の中で躍進を続けているのが「脱百貨店」を掲げ百貨店の枠にとらわれない経営構造改革を積極的に行っているJ・フロントリテイリングである。J・フロントリテイリングは大丸と松坂屋が2007年に経営統合し設立された。統合後の経営構造改革のモデル店舗ともいえる大丸札幌店は北海道の悪化する経済状況の中で2003年の開業以来10年連続増収増益を果たしている。

大丸と松坂屋はともに歴史ある呉服系老舗百貨店である。その長い歴史の中で蓄積してきた経営資源や強い文化を効果的に融合し、新たな企業として激しい百貨店業界の中を生

---

<sup>1</sup> 『販売革新』「特集 M&A 規模か協業か」2013年5月号, pp.57-82.

き抜く経営戦略を打ち立て実行したプロセスは、企業の経営統合の成功モデルといえるのではないかと考える。以上の理由から、本研究ではJ・フロントリテイリングが経営統合を経て戦略転換と組織文化の融合を成功させたプロセスをケース分析の対象とした。

本論文の構成は、第2章でパラダイム転換と組織変革・組織文化に関する先行研究レビューを行い、分析フレームワークを提示する。第3章でJフロントリテイリングの事例を示し、経営統合と戦略構築のプロセスを分析する。そして第4章でケース分析をふまえ考察を行い、第5章で本論文のまとめとして結論を述べる。

## 第2章 先行研究レビュー

本章では企業のパラダイム転換を中心に、組織変革・組織文化に関する先行研究のレビューを行う。それをもとに第3章のケース分析に向けて、独自の分析フレームワークを提示していく。

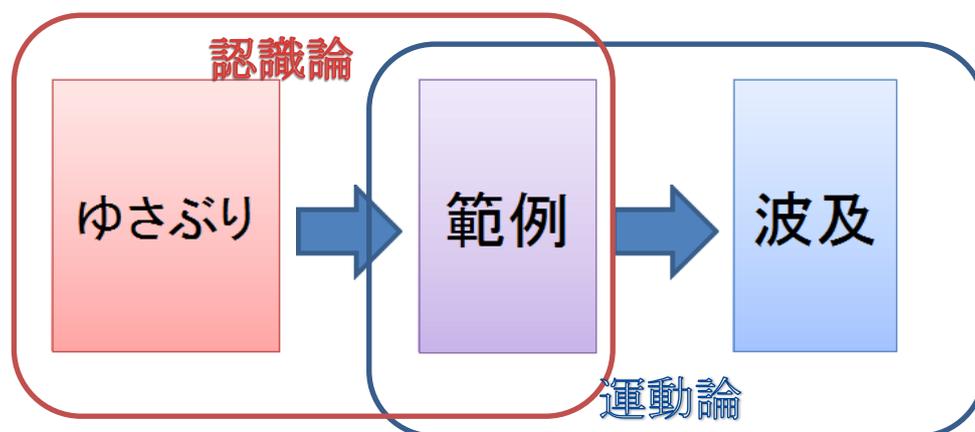
### 1 企業の戦略構築とパラダイム転換

企業が長期存続を目指し成長、発展して行くためには、外部環境の変化の応じて新たな戦略を打ち立てていかなければならない。(加護野,1988 :p.23) ではその戦略はどのように変化するのか。加護野 (1988) によると、パラダイムとは企業内の人々に共有された世界観、ものの見方であり、共通の思考前提、思考の枠組み、方法論であると定義されている。戦略はこのパラダイムをもとに創り出され、実現される。従って、環境変化に応じて新たな戦略を創造し実現するためには、それまで組織の内部に共有されていた世界観や考え方を新たな戦略を実行するための新たな世界観や考え方に変えることが必要となる。つまり既存のパラダイムから新たなパラダイムに「パラダイム転換」を行うということである。

このパラダイム転換はゆさぶり→範例の創造→制度化の3つのプロセスを経て行われる(加護野,1998 :p.141)。

組織のトップリーダーの言動により企業内部の色々な部署に問題・矛盾を作り出すプロセスがゆさぶりであり、これが企業内にイメージや考え方、つまりパラダイムを創出する最初のきっかけである。次にゆさぶりにより問題が生じた部署から、既存のパラダイムを超えるアイデアと、それを具現化する商品や事業が生み出される。これが範例の創造である。範例の創造は新しいパラダイムを組織内に波及させる、テコの働きを持つ。そして新たなアイデアが組織内に波及し、制度化するプロセスが続き、パラダイム転換がなされるのである。

図1 パラダイム転換のプロセス



出所：加護野忠男（1988）『企業のパラダイム変革』をもとに筆者が作成

## 2 トップリーダーの存在とビジョンの明確化

組織変革においては組織のトップリーダーの存在が重要な役割を持つ。前項でトップリーダーの言動によってパラダイム転換が始められるということもトップリーダーの存在の重要性を示している。組織文化論の古典的なアメリカの経営学者であるシャイン（1989）は企業の組織文化の変革において、リーダーが自らの事業観を伝承・浸透させていくことが重要であり、そのリーダーの行動が鍵となることを指摘している。

また、出口（2004）も価値規範の伝達、浸透はトップリーダーによるシンボリックな言動などが大きな意味を持つと述べており、ティッドら（2004）も組織内に蔓延する考え方と得てエネルギーの焦点を変えるためには新しいビジョンを明確に打ち出すことが必要であると述べている。つまり、リーダーシップによって組織の目的の共有に対する明確な意志と参加意欲が生じるのである。

しかし、トップリーダーが組織の柔軟な意志の変更を行う際には人々の中に共有されている既存のパラダイムが障害となる場合がある。加護野（1988）も人々の観念を変えることはパラダイムが共約不可能性を持つことにより難しくされると述べている。共約不可能性とは2つの異なる理論を比較する共通の尺度は存在しないという性質であり、最終的な判断は嗜好によるものが大きいのである（加護野，1988：p.101.）。

従って、組織変革を行う際に現状のパラダイムに挑戦し組織内で認められるためには、トップリーダーによるビジョンの明確化、そしてそのビジョンを伝承・共有する事が重要なのである。

## 3 M&A と組織文化融合

老舗企業の経営統合プロセスを追うという方法で議論を進めていくが、そもそも企業のM&A(Merger & Acquisition, 合併・買収)の本質は2つの企業が1つの企業として運営され

ることで資源の合体である（伊丹・加護野，2003）。伊丹・加護野（2003）によると、資源の合体から発生するメリットは規模の経済<sup>2</sup>や範囲の経済<sup>3</sup>を享受しやすくなることなどがあげられる。これまでの日本企業の改革のための資源調達には内部調達方式が主流であったが、近年では多角化という目的だけではなく、アジアを始めとした海外の市場を掴み世界的地位を確立するために M&A を中心とする外部調達方式が重要となっている。また外部調達方式では新たな事業を運営するための組織をつくる時間を節約することができるというメリットがある（伊丹・加護野，2003 :p.136.）。

しかし、M&A の問題点として異なる 2 つの企業を統合するこの難しさがあげられ、実際に M&A の 7 割は統合後に企業価値が高められず失敗に終わっているとも言われている<sup>4</sup>。その難しさの理由で最も本質的なのが組織文化の違いである。（伊丹・加護野，2003 :p.138.）それぞれの組織で蓄積してきた異なった文化を一つの組織文化として融合し、組織の人々が円滑なコミュニケーションをとって同じビジョンを掲げて進んでいく事は容易ではない。つまり、組織文化の融合が M&A の成功の鍵となるのである。

組織文化のマネジメントの在り方として、出口(2004)は、先ほど述べたトップリーダーなどによるシンボリックな言動によるアプローチに、日常的な行為を共有させることを加える重要性を指摘している。

普遍的な価値規範を深いレベルで習得するためには、組織のメンバーがトップリーダーなどのシンボリックな言動から新たな普遍的な価値規範を理解するという受動的なプロセスではなく、自らの行為からのフィードバックを通じて主体的に解釈していくことが必要なのである。実際に、組織のメンバーが文化の共有を意識するのは具体的行為を共有していることである（出口，2004 :p.69.）ということからも、組織融合において用語や業務フローなどの日常的な行為を共有させることが重要であると言える。

また、出口（2004）は表面的かつ具体的なもの存在意義が問われた時、それを正当化するための観念が再定義されると指摘している。例えば、単なる習慣として行っていた業務や行動パターンを統一させるとする。この時、どちらを採用すべきか改めて提示し説得するために、今まで意味を考えずに行ってきた習慣の背後にある観念レベルの意味を改めて解釈するという作業が必要となる。そこで、それまでの習慣の共有から観念レベルの組織文化の共有が可能となるのである。従って、統合プロセスにおける異文化接触により組織文化、が改めて定義され、組織で深いレベルの共有が可能となると考える。

#### 4 分析フレームワーク

以上の先行研究から、企業が経営統合によって新たな戦略の構築をしていくためには、ト

---

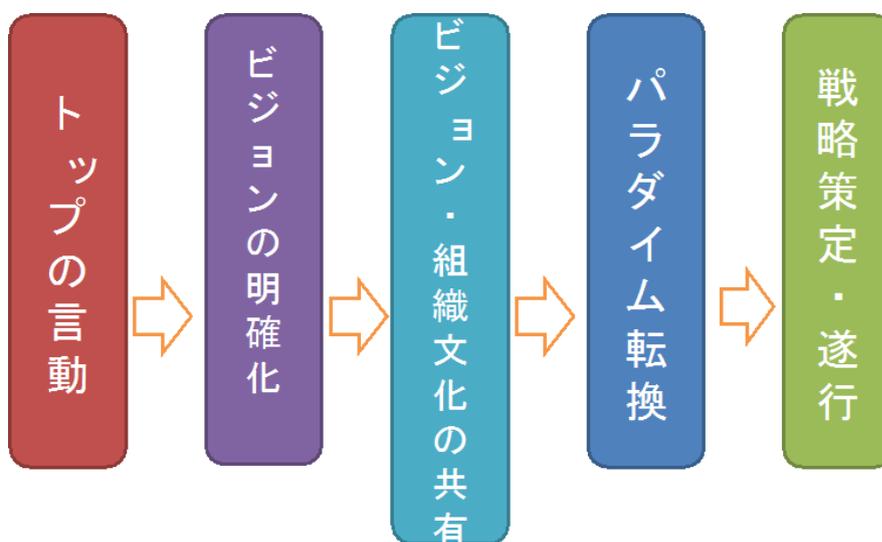
<sup>2</sup> 規模の経済とは企業がある事業で大きな事業規模を確保することにより、事業のコスト効率を高くできるという規模のメリットである。

<sup>3</sup> 範囲の経済とはいくつかの事業を一つの企業が行うとそれぞれの事業の間に相乗効果が生まれたりしてコスト効率がよくなるメリットである。

<sup>4</sup> レコフデータ

トップリーダーの言動によりビジョンが明確化されているという前提が必要であると考え  
る。さらに、そのビジョンが組織内で共有されることと同時に、2つの企業の企業が統合  
する際の具体的行為の共有による組織文化の融合や異文化接触がされることで組織文化が  
共有され、パラダイムの転換が可能となる。その結果として、パラダイム転換により創造  
された新たなパラダイムをもとに戦略が策定・遂行されていくと考える。このような分析  
フレームワークをもとに次章からのケース分析を行う。

図2 分析フレームワーク



出所：筆者が作成

### 第3章 ケース分析

高度経済成長期に人々の生活が豊かになり消費活動が活発になっていく中で、百貨店は  
小売業の主役として人々の消費意欲を掻き立てるような商品や最先端の情報を発信し、催  
事場などを通じてエンターテインメントを提供して繁栄を続けていた。しかし1990年代に入  
り人々に生活や経済が成熟し、百貨店をとりまく小売業界が多様化するにつれて百貨店の  
地位は変化していった。そしてその後売り上げは停滞し1992年から1996年の4年間、ま  
た1996年から2012年は16年連続売上減少という状況となった<sup>56</sup>。

<sup>5</sup> 『週刊ダイヤモンド』 p.106.

<sup>6</sup> 2012年の売上高は対前年比0.3%増となり16年ぶりに前年比を上回った。安倍政権の経  
済政策「アベノミクス」に伴う株高円安で富裕層の消費意欲が改善した事などが要因。

この厳しい百貨店業界の中で徹底的な経営構造改革で結果をだし、躍進をし始めているのが奥田務氏の率いるJ・フロントリテイリングである。この章ではこのJ・フロントリテイリングの経営統合から現在に至るまでの戦略構築のプロセスを追う。

## 1 ケース概要

本ケースの記述は、J・フロントリテイリングに対する調査に基づいている。調査の概要はインタビュー、文献収集である。インタビュー調査は2013年11月15日に大丸松坂屋百貨店執行役員・大丸札幌店店長香川暁子氏と札幌店営業推進部スタッフ続達也氏の2名に対して120分のインタビューを1回実施した。文献収集は雑誌記事や新聞記事、新井田(2010)による二次資料を参考にしている。

## 2 企業概要

J・フロントリテイリング株式会社は大丸松坂屋百貨店による百貨店業務を中心とした小売事業グループであり、大丸株式会社と、松坂屋ホールディングスが2007年9月に経営統合を行い設立された共同持ち株会社である。グループ理念として「私たちは、時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。私たちは、公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します」という言葉を掲げている。これは大丸と松坂屋の企業理念や伝統精神に共通する「お客様第一主義」、「社会への貢献」の要素を取り入れ、表現している。

J・フロントリテイリンググループとしては設立約6年と歴史は浅い企業である。しかし、大丸は296年、松坂屋は402年という長い歴史を持つ老舗企業をベースとしたグループ会社である。

事業内容は百貨店以外では、卸売事業、クレジット事業、建装事業などを展開している。2012年にはパルコを買収し傘下に入れ、小売業界のリーディングカンパニーとしての地位の確立を目指している。所在地は東京都中央区八重洲である。

### 2-1 大丸と松坂屋について

大丸は下村彦右衛門正啓が1717年に京都伏見に呉服店「大文字屋」を開業したのがはじまりである。「先義後利」の企業理念を掲げながら1907年に株式会社大丸呉服店が設立され百貨店として大阪を中心に規模を拡大していった。現在は梅田店・心斎橋店・札幌店・東京店など14店舗を展開している（グループ会社を含む）。

一方、松坂屋は織田信長に仕えた伊藤蘭丸祐広の子である伊藤蘭丸祐道が名古屋本町に呉服小間物問屋を開業したのがはじまりである。経営理念は「諸悪莫作 衆善奉行 人の利するところにおいて、われも利する」であり、1910年にいとう呉服店が設立され百貨店として名古屋を中心に拡大していった。この2つの老舗企業の誕生がJ・フロントリテイリングのベースとなっている。

## 2-2 1990年代の百貨店業界と統合背景

1990年初めのバブル経済崩壊後からは、長期不況による消費の低迷や、スーパーマーケットやGMS（総合スーパー）などの新たな小売業態の出現により百貨店の地位は売上高と共に停滞していった。

さらに、業界全体の環境対応力に乏しかったことが百貨店の更なる地位低下を招いた。時代が進むにつれ、人々の趣向が「隣が買うから私も買おう」というブランドの志向の強い発展途上型の消費から、価値あるものを厳選して、必要なものだけを買おうというバリュー消費と呼ばれる欧米型の価値観に変わっていた。しかし、業界全体でその趣向の変化に対応ができなかったのだ。さらに百貨店特有の「消化仕入」という仕入構造にも問題があった。消化仕入ではメーカーから商品を仕入れて店頭で並べる時点では百貨店ではなく、メーカーの在庫としてカウントし、売れた時点で百貨店の在庫になるという仕組みである。この消化仕入の仕組みでは在庫リスクをメーカーが追うため百貨店は売れ残りのリスクを回避できた。しかし、これは百貨店の販売力が小売業の中でも圧倒的に強かったことで成り立っていた仕組みであった。そのため、徐々に百貨店の販売力が低下し販売チャンネルが多様化したことでこの力関係が崩れていったのである。その結果この消化仕入に対応できるのは古くからの付き合いがある数社の大手アパレルメーカーのみとなり、自然と品ぞろえも似通ってしまうことで百貨店は個性を失い消費者離れがすすみ、業界全体として力を失っていった。そして、業界の売り上げは1992年から1996年の4年間、1997年から2012年までの15年間連続減少という厳しい状況に陥り、地方店や不採算店舗の閉鎖などが相次いだ。

以上のように百貨店業界は極めて厳しい状況にあった中、大丸は奥田務氏が社長に就任した1997年から第一次営業改革が始められ、徹底的な経営構造改革がすすめられていた。そこで2004年に掲げた3か年中期経営計画ではM&Aなどで2013年までに連結営業売上1兆円、営業利益500億円を達成するという目標を掲げていた。奥田氏はこの時点からM&Aによる規模の拡大で業界1位の座を狙いながら改革を進めていた。

一方、2000年頃の松坂屋は経営改革が遅れ、銀座店、大阪店、四日市店が毎年10億円の営業赤字となっていた上に、退職給付処理と減損会計への対応で年々赤字決算を余儀なくされている状況であった。さらに2005年に村上ファンドに9.9%の株式を買い占められ、経営を脅かされた松坂屋は、迅速かつ柔軟な経営判断が可能となる組織体制の構築を目指すとともに、企業価値の向上、企業規模の拡大による防衛策を立てる必要があった。

このような状況下にあった2社は老舗企業としての生き残りをかけ経営統合の動きを始めた。2006年12月11日、第1回のトップ会議で松坂屋社長の茶村氏が大丸を立て直した奥田氏の改革手法を松坂屋銀座店の再開発のために教えてほしいと話をもちかけたことから始まり、2007年1月9日に実務者交渉がスタート。同年3月14日に正式に大丸と松坂屋の経営統合が発表された。そして2007年9月3日にJ・フロントリテイリングが設立された。

両社は共に呉服系老舗百貨店という共通のベースを持ち、地域にかぶりがなく相互補完性が高いというメリットがあった。大丸側としては、売上の1兆円超えによって40年ぶりに業界1位の座を取り戻せると同時に、東京・銀座の一等地にある店舗をはじめとした松坂屋の資産が全国展開を目指すうえで大きな魅力となっていた。経営統合の目的は「顧客満足の飛躍的向上」と「企業価値の最大化」であると表明した。

以上の経緯から、大丸と松坂屋の経営統合が実現し、当時業界1位のJ・フロントリテイリングが誕生した。

### 3 奥田氏の営業改革

こうして設立されたJ・フロントリテイリングは大丸の営業改革の基盤をもとに成長し、業界の中でも先を進む存在となっていく。そこでその大丸の改革の立役者である大丸社長であり、経営統合当時のCEOであった奥田務氏についてまとめていく。

#### 3-1 奥田務氏について

奥田務（おくだ・つとむ）氏は1939年10月14日三重県津市に生まれた。1964年に大丸入社後、入社11年目の34歳でアメリカへ留学。ニューヨーク州立大学でマーケティングを学びながら、アメリカ大手百貨店ブルーミングテールズでの研修を経験した。1991年大丸オーストラリア代表取締役社長に就任した。1995年取締役本社営業戦略室長、1996年に常務、1997年3月に大丸社長に就任。2003年大丸会長。2007年J・フロントリテイリング会長兼CEOとなる。現在は取締役相談役を務める。兄の碩（ひろし）はトヨタ自動車の社長・会長を歴任した。

#### 3-2 大丸の課題の認識、第一次営業改革へ

1997年に創業家の下村社長は会長に就任し、奥田氏はオーストラリアから帰国後、大丸の社長に就任した。このころの大丸は景気低迷による売上高低下・赤字店舗。赤字事業の拡大に加え、バブル期に計画された店舗の増床、新設による投資支出の影響で、他社と同様に危機的状況にあった。また1997年3月には消費税の増税が行われるなど悪条件が重なった時期であった。並大抵のやり方ではやっていけないと判断した経営陣が従来路線から外れた人間として海外経験を積んだ奥田氏を選んだのである<sup>7</sup>。

就任後、奥田氏は大丸の再生を行うために最初の1年間は社内の現状把握と分析を徹底的に行った。その結果明らかになったのは、当時の大丸は、赤字は出ていなかったものの、売り上げは低迷していった事、高コストで低効率な組織構造あるという事であった。このような環境と課題を明らかにしたうえで、さっそく翌年1998年から奥田氏の改革が始められた。

まず、奥田氏が最初に行ったことは海外店舗、国内不採算店舗の一斉閉鎖であった。こ

<sup>7</sup> 日本経済新聞 2006年07月13日付夕刊。

のころ百貨店業界は海外進出のピークであり、大丸も業界の中でも早くからパリ・香港・オーストラリアに進出していたが、それら5か国11店舗の海外店舗を全面閉鎖した。また、不採算ながらも老舗としての長く維持してきた国内店舗も次々と閉鎖させていった。さらに、業界で初めて早期退職を実施し、そのころあった大丸の含み資産を早期退職の資金として当て人員整理が徹底的に行われた。大丸松坂屋執行役員・大丸札幌店店長香川暁子氏によると、昨日まで自分の直属の上司であった人たちが次々と肩をたたかれ辞めていく状況があり、危機感が現場にひしひしと伝わっていたという<sup>8</sup>。

奥田氏自身も『私は俺が言ったことは徹底してやるからな』と言い続けた。それで宇宙人と眺めていた連中も『アレは本気やで。やっぱり、やらなあかん』と言うようになった。」と語っている<sup>9</sup>。このような、徹底した事業と人員の整理によるコストカットをわずか一年半でスピード上げて行い、改革の基盤を作り上げたうえで第一次営業改革はスタートした。

そして第一次営業改革は「最大の顧客満足を最小のコストで実現する」というコンセプトのもと行われた。当時の百貨店業界の中では、小売業なので1番サービスレベルが高いのが百貨店であり、そのサービスの質とコストは正比例するものであるという感覚があった。そのため、この「最小にコストで」という言葉は衝撃的なものであり「百貨店の最後のよりどころであるサービスを捨てるのか」という非難もあった。この改革は、「売り場第一」の考えから、主に①店頭業務の再設計②接客パターン別売場分類③売場運営形態別分類という事である。これらの改革により組織内部の変革とコストコントロール力の強化を行った。この第一次営業改革の集大成として大丸札幌店 2003年にオープンされた。

札幌店は店舗の設計の時点で効率的な売り場づくり行われるなどと1からこの改革のノウハウを活かした店舗となっている。人員も通常の業界では4万～5万平方メートルの店舗で800人の人員を要するところ、札幌店は4万5000平方メートルの店舗を500人で運営する。当時の北海道経済や大丸の札幌の認知度などから、札幌での出店は難しいとされていた。しかし札幌店は通常4年かかると言われる営業黒字を初年度から達成し、2003年のオープン以来10年連続増収増益を果たしている。札幌店の成長という形で第一次営業改革の成果が表れたのである。

### 3-3 経営統合・第二次営業改革

第一次営業改革でコストコントロール力強化により営業利益率が向上し、効率的な百貨店づくりが進んだ。そして次なる成長のため二次営業改革が2003年ごろからスタートした。この改革ではマーチャンダイジング力に注目した。営業利益率の向上の次の段階として売上増加を狙ったためである。ここでは、改めて店舗と本部の役割を再設定し、百貨店では、成立しないとされていたチェーンオペレーションを行った。本社に仕入機能を完全に

<sup>8</sup> 香川氏インタビュー調査（2013年11月12日実施）に基づく。

<sup>9</sup> 日本経済新聞 2006年07月13日付夕刊。

集合させ本社は仕入、店舗は販売サービスという仕組みを取り入れたのである。そのため、仕入力を上げるためにバイヤー・サブバイヤーを増員し改革を行ったが、思うような成果が上がらず投入する資源に見合うリターンが出ないうえに、店舗のマーケット対応力の低下や、本部と店舗の責任と権限のあいまいさからなる衝突などが起きた。第二次営業改革は修正をしながらも大きな成果が上がらないまま進められた。

また、同時期の2007年9月に大丸と松坂屋の経営統合がなされた。大丸は第一次営業改革を再強化しつつ、そのノウハウを松坂屋に伝承した。一方の松坂屋は大丸が10年かけて構築したノウハウを約3年で習得すると同時に第二次営業改革を進め、徹底的に大丸の改革力を松坂屋に組み込んでいった。

### 3-4 組織融合

大丸の改革を松坂屋に伝承させるためのスピードある組織融合が行われた。300年、400年という長い歴史を持つ老舗同士の文化や業務を統一することは簡単なことではないことは容易に想像がつく。しかし、奥田氏は自分がどちらの会社の人か分からないようにしてやろうと思うというほど徹底的な融合を図るために大胆な人材交流を行った。両社の主要店舗のトップ計約100人の総入れ替えを行ったのだ。

この時のエピソードとしては、昔から女性と男性が比較的同等に扱われていた大丸の女性社員が、外商部門が強く男性の立場が強かった松坂屋へ人事異動をした際にその女性が、松坂屋の男性社員に「女は制服をきなさい、髪を結びなさい」と言われ衝突になることもあったようである<sup>10</sup>。また、人材交流のほかにも用語集を作成し言葉や業務を統一した。さらに給与体系や業務フローを統一したり、定期的な研修を行うことで社員同士の交流を行ったりといった方法で組織融合が実施された。現在は完全に両社の社員が混在しており、誰が元々どちらの出身の社員かわからないほどに融合されている<sup>11</sup>。

### 3-5 新百貨店モデル

前述したとおり第二次営業改革ではMD力を強化する改革が行われた。しかし、改めてMD力という点に注目し業界を見渡した時に、現在売上高が業界1位である三越伊勢丹ホールディングスの伊勢丹のMD力は群を抜くものがあるという事実があった。そこでJ・フロントリテイリングはこのMD力に追いつくことに時間をかけてはマーケットの変化に対応できず、この厳しい業界を生き抜くことは不可能だと判断した。そして、店頭の80%を占めるショップ運営の仕入を行わない、つまり「仕入をしない小売業」にビジネスモデルを転換したのである。第一次、第二次営業改革と経営統合を経て、百貨店の枠組みを超えた改革に踏み切り、マーケット対応力を重視する新百貨店モデルという新たなビジ

---

<sup>10</sup> 香川氏インタビュー調査（2013年11月12日実施）に基づく。

<sup>11</sup> 続氏インタビュー調査（2013年11月12日実施）に基づく。現在は札幌店の店舗にも大丸出身・松坂屋出身の社員が混在しており、出身の区別は全くつかないほどであるという。

ネスモデルが構築された。

J・フロントリテイリングは新百貨店モデルとは「お客様がわざわざ足を運びたくなくなるような魅力的で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」と述べており、顧客層と価格ゾーンの幅を広げる事を課題としている。

この新百貨店モデルのモデル店舗ともいえるのが百貨店激戦区に位置し、大丸松坂屋百貨店の最大規模の売り場面積を持つ大阪梅田店である。

梅田店は大阪駅の大規模な再開発の伴い、店舗を一新し従来の売り場面積の1.6倍に増床したのだが、この梅田店の中身が奥田流改革の集大成となっているのである。紳士服のはるやまやユニクロ、H&Mなど従来の百貨店では考えられないテナントを誘致したのである。また20～30歳の女性をターゲットにした比較的価格が低いブランドをと入り入れた「うふふガールズ」というファッションフロアを導入し、さらにはポケモンセンターを取り入れ30～40代を家族連れでと入り入れることに成功している。これらの過去にとらわれない大胆な店づくりに関して、当時営業推進部長として梅田店の開発に携わっていた香川氏は次のように述べている<sup>12</sup>。

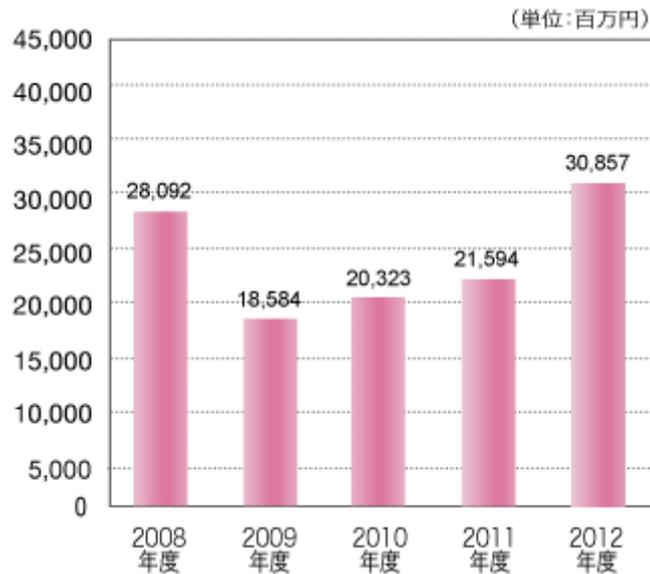
新百貨店モデルは、私ちょうど梅田をやっていたので、第一次営業改革以上にきつかったのは、梅田店の新しい店のありようを記者発表した時にOBから、ものすごい勢いで怒られました。お前らは百貨店人としてのプライドはないのかと。業界の中では大丸は、大丸松坂屋はもう百貨店であることをやめるのかと。そんなことまで言われました。一番あれなのは、梅田店で紳士服のはるやまさんを入れたんですね。紳士服のはるやまを百貨店のなかにいれるって、お前らは何を考えているんだと。…それから記者発表した時に、ポケモンセンターを入れます、東急ハンズを入れます、ユニクロを入れますっていうのを発表しましたから。もうあの当時、OB会なんかいくともう大変でした。でもね、やっぱりそれをやらないと私たち大丸松坂屋は生き残っていけないという明確なメッセージが、奥田、当時はJ・フロントの会長ですよ。

この言葉から、すでに新百貨店モデルが始まった時点で、第一次営業改革からの奥田氏の積極的な改革を行う中で、組織内で改革に対する対応力が生まれたと同時に、「今まで通りでは生き抜いていけない、今やらなければ生き抜いていけない」という危機感を共有できていたことが伺える。そして、周囲からの非難に屈することなく組織全体で改革を進めてくことを可能としたのである。この効率的な経営により営業利益を確実に上げながら<sup>13</sup>、現在もなお「脱百貨店」を掲げた新百貨店モデルが推進されている。

<sup>12</sup> 香川氏インタビュー調査（2013年11月12日実施）に基づく。

<sup>13</sup> 2008年までは9期連続増益を果たしている。2008年度から2009年度にかけてはリーマンショックの影響を受け減益となっているが、その後も増益を続けている。

図3 J・フロントリテイリング 営業利益



出典：J・フロントリテイリング HP

## 第4章 考察

第3章で記したように、J・フロントリテイリングは厳しい業界環境の中、積極的な改革を続けながら経営統合を行い設立された。そしてその過程で蓄積されたノウハウを活かし効率的な経営を進めながら、現在「脱百貨店」を掲げた新百貨店モデルを構築している。このプロセスを第2章で示したパラダイム転換と組織融合の観点から考察する。

### 1 奥田氏の第一次営業改革によるビジョンの明確化

本ケースで第1に注目できるのは奥田氏のリーダーシップである。まず大丸の社長であった奥田氏が大丸の第一次営業改革として先駆的な改革をわずか1年半という期間でスピードをもって実施してきたことは、新たな百貨店像を作り上げるための基盤づくりであったと同時に、ビジョンの確立・共有とパラダイム転換のための第一段階プロセス「ゆさぶり」であったと考える。

奥田氏は百貨店業界が海外戦略のピークであった時期に自らが社長を務めたオーストラリア店も含めて海外店舗を閉鎖し業界で最初に早期退職を実施し、さらに「最大の顧客満足を最小のコストで実現する」という異例のコンセプトを生み出した。このことで企業内にトップリーダーである奥田氏の持っていた危機感と「今改革を行わなければならない」という意識が共有されたのである。この奥田氏の改革でビジョンが明確化とその共有が行われたと考える。

また、この改革は奥田氏自身も述べているが、先代が行ってきた老舗企業としての経営そのものの否定といっても過言ではないものであり、極めて大胆な改革であった<sup>14</sup>。つまり、確立されていた既存のパラダイムを否定して創造的な破壊を行い、業界や企業内の常識を超えた改革で企業内に不均衡を生み出した「ゆさぶり」なのである。

## 2 札幌店の成功

それに加え、第一次営業改革の集大成として開店された札幌店が厳しい北海道経済のなかで開店以来 10 年連続増収増益という成果をだし、「札幌モデル」として全社的なモデル店舗とされたことが大きなポイントであったと考える。加護野（1988）が範例はイメージを鮮明に伝える役割を持ち、それを通じてパラダイムがイメージとして共有されると述べているように、これは範例としてパラダイムが具現化され、さらに大きな成果を上げたことで、奥田氏のビジョンがより明確に組織内に示され、組織内でもその奥田氏のビジョン、つまり新たなパラダイムを受け入れ支持する環境が整えられたと考える。

第一次営業改革では以上のプロセスを経て「脱百貨店」というあらたなパラダイムを確立するためのパラダイム転換のベースが作り上げられた。

## 3 経営統合時のパラダイム強化・再構築

さらに注目すべきことは第一次営業改革から第二次営業改革に移行し 2007 年に行われた経営統合が J・フロントリテイリングの戦略構築において重要なポイントであったことである。

第一次営業改革という成果につながった改革が行われた後に経営統合が行われ、大丸はコストコントロール力をはじめとする第一次営業改革で構築したノウハウを松坂屋に伝承した。この際に大丸は松坂屋にノウハウを伝承するために、改めて第一次営業改革を見直しブラッシュアップするというプロセスを要されたのである。ここで重要なのは、組織内でのパラダイム転換の範例の創造→波及制度化というプロセスが再び行われたことで第一次営業改革自体が強化されたと同時に、組織内でのパラダイムを再構築・再認識することができパラダイムも強化されたことである。経営統合当時に行われていた第二次営業改革が思わしい成果を上げることができなかつたにもかかわらず、既存のパラダイムに戻ることなく新百貨店モデルへ発展させられたのは、このパラダイムの強化により組織としてビジョンを明確に維持することができたためだと考えた。つまり経営統合プロセスによるビジョンの明確化・共有により進むべき方向が定められたと言える。

## 4 異文化接触によるパラダイム転換の促進

さらに経営統合プロセスにおいて注目したい事は、異文化接触についてである。

本ケースのような老舗企業の組織文化は、長い歴史の中で培われ組織内の成員たちに根

---

<sup>14</sup> 『BOSS』（2007 年 9 月号） p.56.

強く共有されているものであると考えられる。従って、老舗企業同士の組織融合は一般の組織融合の難しさに加え、そのそれぞれの強い文化を融合させる事に更なるエネルギーを必要とすると考えられる。そこで、奥田氏が大胆な人事異動を始めとした表面的行動の徹底的な融合を行った点に注目する。

出口（2004）が「観念レベルの文化は表面的かつ具体的なものを媒介にして純化・再構築される関係にある」と述べているように、統合の局面でシステムや行動パターンを統一する際に、それを正当化して提示し相手側に説得するために、その背後にある組織の観念レベルの組織文化を改めて理解することで再構築がなされたと考える。従って、システムや用語等の統一の際にもパラダイムの再構築・強化がなされたと考えられる。

これに加えて、出口（2004）は表面的かつ具体的なものには観念レベルの曖昧さや多様性を覆い隠すという機能があると述べていることから、ルールや仕組みなどの表面的行動を一致させたことで観念レベルの組織文化、つまりパラダイムの持つ曖昧さを覆い、広い範囲で柔軟に共有させる事が可能となったといえる。

つまり、奥田氏が行った大胆な人事異動を始めとした表面的行動の徹底的な融合により、その強い文化同士のズレを柔軟に対処しつつ、元々の組織が異なる人々の日常のコミュニケーションをスムーズにさせたことで、組織文化の共有の意識を持たせることができたと考えられる。

さらに、奥田氏のこの徹底的な改革が、反発しかねない老舗企業同士の異文化を統一し、その対象が老舗企業ならではの強い文化同士の異文化接触であったからこそ、そこから生まれた新たに共有される文化、つまりパラダイムの基盤がゼロベースから作られた場合よりも強化されたと考えられる。

そして、出口（2004）の組織文化を共有していることで様々な状況下において同じ組織のメンバーがその組織のメンバーとして適切にふるまう事ができるという指摘から、新百貨店モデルでの店舗・マーケットごとの対応力はこの異文化接触によって組織文化が共有されたからこそ生まれた能力であると考えられる。

これらの事から、奥田氏の経営統合プロセスにおける強い文化同士の異文化接触は、パラダイムの転換を促進し、戦略構築のベースを作る要因となったと考えられる。

## 5 まとめ

以上の考察をまとめると、J・フロントリテイリングにおける戦略構築は、

- ① 奥田氏の第一次営業改革を通じたゆさぶりにより、ビジョンが明確化されたことで「脱百貨店」という新たなパラダイムを創出する「パラダイムの転換」が始まった。
- ② 札幌店の成功と経営統合時の大丸から松坂屋へのノウハウの伝承によって、ビジョンの強化とパラダイム転換のプロセスが強化された。
- ③ 異文化接触により組織文化を共有し、人々が組織文化が共有されたという意識を持った。

以上の3点の重要なプロセスを経たことで、パラダイム転換が促され新たなパラダイムが確立し、J・フロントリテイリングとしての新百貨店モデルという戦略が構築されたと考える。

## 第5章 結 論

本論文では、2つの老舗企業が手を結び設立されたJ・フロントリテイリングの戦略構築プロセスを通じて、企業が経営統合によって新たな戦略を構築するメカニズムを明らかにすることを目的として分析を行ってきた。

新たな改革を行い躍進しているJ・フロントリテイリングの基盤は長い歴史を持つ老舗百貨店であるが、そもそも百貨店が300年400年と続けてこられたのは時代ごとに変革を遂げているからなのである<sup>15</sup>（加藤，2011）。老舗企業固有の資源や文化を経営統合のような大きな変革を乗り越え維持してきた戦略構築のメカニズムは、企業が長期存続を目指すうえで必要な視点であると考えられる。

結論として、経営統合により新たな戦略を構築するメカニズムは以下の図4に示す通りである。特に注目した点は第1に、トップリーダーによるビジョンの明確化・共有によりパラダイム転換が始まるということである。第2は、経営統合プロセスにおけるノウハウ伝承や異文化接触によってビジョン、つまり新たなパラダイムがさらに明確化・共有され、パラダイムの再構築・強化が行われることである。第3は、老舗企業ならではの強い異文化同士が融合されたことで新たなパラダイムの基盤を強化され、そのパラダイムをもとに新たな戦略が構築・実行されるということである。

また老舗企業研究において経営統合による戦略構築のメカニズムを示し新たな視点を取り入れたことは老舗企業研究への理論的貢献である。さらにパラダイム転換と組織文化の融合の関係性を示した点も理論的貢献である。

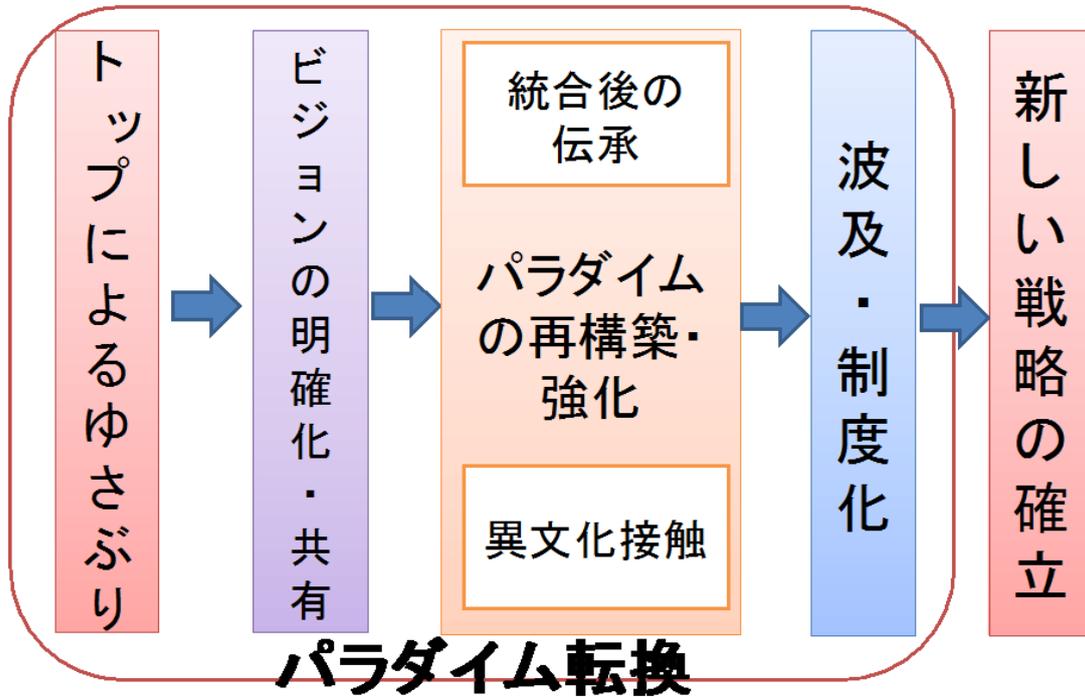
そして、企業の中でも特に強い文化をもつ老舗企業の経営統合の戦略構築メカニズムを示したことはあらゆる企業に対応しうるメカニズムを明らかにしたという点で実践的貢献となると言える。

最後に、本論文ではトップリーダーに注目した戦略構築を示しており、そのトップリーダーの描く戦略を実際に行うミドルに位置する人々との関連を分析しきれていない。この点を本論文の課題とする。

---

<sup>15</sup> 『日経ビジネス』「旗手たちのアリア 奥田務氏 流通革命は終わらない」2011年8月1日号，pp.90-93.

図4 企業が経営統合により新たな戦略を構築するメカニズム



出典：筆者作成

## 謝 辞

本論文の研究を進めるにあたり、大丸松坂屋百貨店執行役員大丸札幌店店長香川暁子氏、大丸札幌店営業推進部スタッフ続達也氏には、ご多忙の中、インタビュー調査にご協力いただきました。また、小樽商科大学学生論文賞の参加にあたり、第一次審査にて会場にお越しいただき先生方、ならびに、匿名審査員の先生方より貴重なご意見を頂きました。関係者の皆様には、心より感謝申し上げます。

## 参考文献

### ■フィールド調査

インタビュー調査（大丸松坂屋執行役員・札幌店店長 香川暁子氏・営業推進部スタッフ 続達也氏） 2013年11月15日120分×1回実施。

### ■本・論文

伊丹敬之・加護野忠雄（2003）『ゼミナール経営学入門〔第3版〕』日本経済新聞出版社。

出口将人（2004）『組織文化のマネジメント』白桃書房。

シャイン, E. H. (1989)・梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ：リーダーは文化をどう変革するか』白桃書房。

ティッド, J.・J. R. ベサント・K. L. R. パビット（2004）『イノベーションの経営学』NTT出版。

加護野忠雄（1998）『企業のパラダイム転換』講談社現代新書。

加藤敬太（2008）「老舗企業の新たな展開に向けて」『企業家研究』, 第5号, pp.33-44.

加藤敬太（2009）「老舗企業の長期存続プロセスと戦略転換」『企業家研究』, 第6号, pp.55-76.

加藤敬太（2010）「老舗企業の長期存続プロセスと戦略パターンに関する経時的研究」

加藤敬太（2011）「老舗企業の長期存続ダイナミズムと持続可能な戦略」『組織科学』, 第45号, 第1巻, pp.79-92.

松田陽一（2011）『組織変革のマネジメント』中央経済社。

新井田剛（2010）『百貨店のビジネスシステム変革』碩学社・中央経済社。

横澤利昌（2008）「老舗（長寿）企業の研究」『アジア研究所紀要』第65号, pp.273-292.

### ■二次資料

『ボス』「「大丸・松坂屋」VS「伊勢丹・三越」首位戦の攻防」2008年9月号（第23巻, 第9号）, pp.110-114.

『ボス』「インタビュー 奥田務 J・フロントリテイリング CEO 銀座松坂屋は店名変更も考える」2008年9月号,（第23巻, 第9号）, pp.112-114.

『地域分析』「大丸と松坂屋の経営統合 青木 均」2008年9月号（第47号, 第1号） pp.87-100.

『エコノミスト』「新段階に入った流通戦争--大丸・松坂屋提携は再編に拍車 田中 宏」1970年2月24日号（第48巻, 第8号）, pp. 80-82.

『激流』「「大手は無縁」の再変異終止符を打った 大丸、松坂屋の経営統合」2007年5月号（第32巻, 第5号）, pp.58-61.

『激流』「激流レポート 消費の起爆剤「札幌駅前通地下歩行空間」開通で変わる集客競争」2011年6月号（第36巻, 第6号）, pp.106-109

『実業界』「「J・フロントリテイリング(大丸&松坂屋)」が直面する逆風」2008年4月号（第950巻）, pp.14-17.

- 『販売革新』「特集 M&A 規模か協業か」2013年5月号 pp.57-82.
- 『国際商業』「百貨店業界 復権をかける情報発信基地としての試行錯誤 (特集 2013年業界展望)」2013年2月号 (第46巻, 第2号), pp.28-31.
- 『日経ビジネス』「編集長インタビュー奥田務氏 J・フロントリテイリング会長兼CEO (最高経営責任者) 消費者と共に変わり続ける」2012年12月24日号 (第1672号), pp.138-141.
- 『日経ビジネス』「旗手たちのアリア 奥田務氏 J・フロントリテイリング会長兼CEO (最高経営責任者) 流通革命は終わらない」2011年8月1日号 (第1602号), pp.90-93.
- 『日経ビジネス』「特集 百貨店サバイバル--再編ドミノの先に(第1回・新連載)ドキュメント 大丸・松坂屋の決断--先陣を切った老舗連合」2007年5月7日号 (第1390号), pp.48-55.
- 『日経情報ストラテジー』「改革の軌跡 あのプロジェクトの舞台裏 J・フロントリテイリング なにわの名門百貨店、大胆に改装 ポケモンとペコちゃんて1日20万人」2012年10月号 (21巻, 第9号) ,pp.54-59.
- 『商業界』「注目新店クローズアップ 百貨店サバイバル最終章へ 大丸東京店「個性化」戦略の行方」2012年12月号 (第65巻, 第12号) ,pp.116-118.
- 『週刊ダイヤモンド』「企業特集 J・フロントリテイリング—逆風下の百貨店業界で問われる奥田改革の成否」2008年11月29日号 (第96巻, 第46号) ,pp.108-113.
- 『週刊ダイヤモンド』「三越・伊勢丹VS大丸・松坂屋でも"有楽町との戦い"では共闘関係 (特集 百貨店、ブランドが群がる"最後の樂園" 銀座小売り戦争の熾烈)」2007年11月17日号 (第95巻, 第44号) ,pp.100-101.
- 『週刊ダイヤモンド』「全国主要百貨店の市場規模とシェア分布 (特集 大丸-松坂屋、伊勢丹-三越の統合で始まる メガ百貨店最終戦争)」2007年9月22日号 (第95巻, 第36号) ,pp.124-125.
- 『週刊ダイヤモンド』「基幹店への戦略投資めぐり開けられた大再編劇の幕 (特集 大丸-松坂屋、伊勢丹-三越の統合で始まる メガ百貨店最終戦争)」2007年9月22日号 (第95巻, 第36号) ,pp.122-127.
- 『プレジデント』「企業の活路(第66回)J・フロントリテイリング 脱・百貨店に成功、大丸はなぜ生まれかわれたか：韓国・仁川空港にそのヒントがあった 宮上 徳重」2013年2月18日号 (第51巻, 第4号) ,pp.100-105.
- 『週刊ダイヤモンド』「特集 大丸-松坂屋、伊勢丹-三越の統合で始まる メガ百貨店最終戦争 鈴木 洋子」2007年9月22日号 (第95巻, 第36号) ,pp.122-127.
- 『週刊ダイヤモンド』「Interview 不動産収入には安易に頼らない あくまで百貨店らしさを追求 大西洋 三越伊勢丹ホールディングス社長 (特集 縮小均衡から脱せられるか 瀬戸際の百貨店)」2012年3月17日号 (第100巻, 第11号) ,pp.114-115.

『週刊ダイヤモンド』「金太郎あめ状態と決別し縮小均衡からの脱出を模索（特集 縮小均衡から脱せられるか 瀬戸際の百貨店）」2012年3月17日号（第100巻，第11），pp.109-115.

『週刊ダイヤモンド』「消費者に見放されても規模拡大 革新性を欠いた過当競争（特集 縮小均衡から脱せられるか 瀬戸際の百貨店）」2012年3月17日号（第100巻，第11号），pp.105-109.

『財界さっぽろ』「百貨店トップ、ダブルインタビュー竹内徹札幌丸井三越社長、香川暁子大丸札幌店店長」2013年7月号.

『日本経済新聞』「義と利のはざままで①」2006年7月10日付夕刊。

『日本経済新聞』「義と利のはざままで②」2006年7月11日付夕刊。

『日本経済新聞』「義と利のはざままで③」2006年7月12日付夕刊。

『日本経済新聞』「義と利のはざままで④」2006年7月13日付夕刊。

『日本経済新聞』「義と利のはざままで⑤」2006年7月14日付夕刊。

J・フロントリテイリング公式ホームページ <http://www.j-front-retailing.com/>