

MMRC-J-139

百貨店にみる組織の分化と統合
—求められる新たな統合の機能—

東京大学大学院経済学研究科 特任研究員
名古屋商科大学大学院マネジメント研究科
宮副 謙司

2007年3月



東京大学21世紀COE [製造] モノづくり
ものづくり経営研究センター

百貨店にみる組織の分化と統合

—求められる新たな統合の機能—

東京大学大学院経済学研究科 特任研究員

宮副謙司

2007年3月

1. 企業組織論における「分化と統合」

組織設計では、分化（differentiation）と統合（integration）の概念が取り上げられる。¹まず、分化とは、異なる部門の管理者間で、認知・感情的志向に差異がある状態であり、環境の不確実性が増大すると、組織内の部門間の分化が進むとされる（Lawrence and Lorsch, 1967）。部門間の分化が進むと、部門間の公式的構造のデザインや組織文化における差異が大きくなる。外部環境を一括して取り扱うのではなく、異なる特性を持つサブ環境（セクター）に分割して、その複雑性に対応しようとするからである。²

分化（部門化）には大きく分けて三つの形態があると言われる。それは職能部門を最小活動単位とする職能部門化、事業部門を最小活動単位とする事業部門化、プロジェクト・チームを最小活動単位とするマトリックス部門化の三つの形態である。³組織にとって、いずれの部門化の方法が適合的かは、組織を取り巻く状況に依存する。一般的に、当該企業の部門化の方法がその組織環境と適合したとき、その組織形態は当該企業にとって最適な形態といえることができる。

¹ 分化を部門化あるいは専門化と呼ぶ場合もあるが、ここでは、それらと同義として分化と表記することにする。

² 桑田耕太郎・田尾雅夫（1988）『組織論』有斐閣,p85.

³ 鶴野好文・井上正（2006）『組織行動論-マクロ・アプローチ』中央経済社,p.139.

2.百貨店における分化

百貨店は、近代的企業経営の小売業の先駆であるが、組織設計の基本視点である分化と統合についてはどのように当てはまるだろうか。

2-1.米国のデパートメントストアの単位組織の作り方と売場編成の考え方

百貨店は欧米でいう「デパートメントストア」であり、まさに商品系統ごとに分化、専門化した売場組織で構成される店舗を意味する。前述の三つの部門化の分類に従えば、「職能の部門化」というよりも「事業の部門化」が強く特徴として現れたといえることができる。そして、その多様な商品系統を店舗において編集・組み合わせ、人材配置や売場装飾等の経費投入を最適に行う等、ひとつの経営主体として統合的に管理することが、業態の特性であり、業態としての組織能力であると認識される（宮副,2004）。

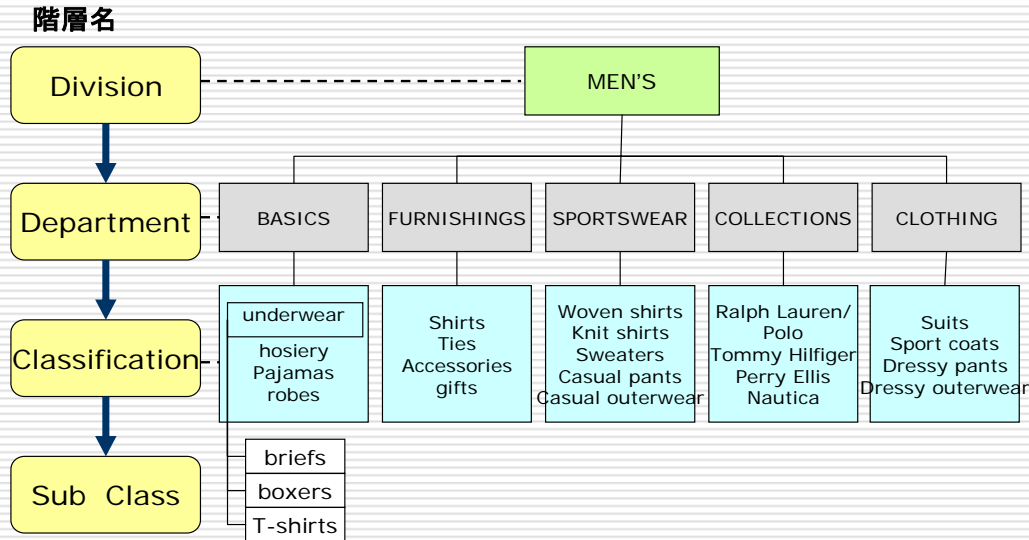
MD クラシフィケーションについて、現在の米国ではどのように定義されているのかをみると、米国 FIT (Fashion Institute of Technology) の MD 関連科目のテキストになっている Donnellan (2002) にクラシフィケーションの説明がある。

それによると、「小売業の組織は商品ラインに沿って構成されており、Divisions, Department, Classification, Subclasses は、ビジネスユニットと組織責任を定義するための小売業がピラミッド構造で編成する building units である」と解説されている。⁴すなわち「クラシフィケーション」とは、事業単位、組織単位の名称で、「ディビジョン」「デパートメント」の次に位置づけられる単位なのである。図表-1 に米国百貨店の紳士服部門の売場編成の例を示したが、紳士服の「ディビジョン」は、ベーシック（下着パジャマ）、ファーニシング（洋品小物）、スポーツウェア（カジュアルウェア）、コレクション（ブランド）、クロージング（ビジネスウェア関連）という5つの「デパートメント」で構成される。さらに「デパートメント」を分解、分類して作られた単位が「クラシフィケーション」で、ベーシックというデパートメントを例にすると、アンダーウェア（下着）等4つのクラシフィケーションから構成される。アンダーウェアの下の「サブクラス」については、ブリーフ、ボクサー等に分類されるという構造になっている。このように米国百貨店でいう「クラシフィケーション」は特定の組織単位を指す用語であり、伊勢丹で捉えられているような MD を分類すること、あるいは分類ということではないことがわかる。「デパートメント」という売場単位を、どのような「クラシフィケーション」で構成するのか、その切り口を検討すること、その行為が伊勢丹では、

⁴ Donnellan, J (2002), *Merchandise buying and management, second edition*, Fairchild Publications, Inc., p.318.

クラシフィケーション（分類）と呼ばれるようになったのではないだろうか。

図表-1 米国百貨店 売場編成の考え方(紳士服部門の例)



出所)Donnellan, J (2002), *Merchandise buying and management, second edition*.p.319 Figure13.2 に本文中に説明されている組織階層名、サブクラス商品群名を筆者が加筆し作成(2006)

Donnellan (2002) は、「デパートメント」「クラシフィケーション」「サブクラス」の区分基準表現に関して、一般的に使われるものとしていくつかの例をあげている。アイテム（例えばシャツ）、ベンダー（ラルフローレン等）がその区分としてよく用いられるとし、さらにプライスレンジ（価格帯）（モデレート等）、サイズレンジ（ジュニア等）、エンドユーズ（用途）（スポーツウェア等）、ライフスタイル（アクティブ等）、セリングシーズン（販売時期）（ホリデーシーズン等）、プロダクトコンポジション・ファブリケーション（素材）（シルク等）、カスタマー（顧客）（女性等）と7つの区分をあげている。これらの区分名称が、伊勢丹「MD ノート」の商品分類にあたるものと解釈できる。しかし Donnellan は、これらはいくまでも例示としており、伊勢丹「MD ノート」のようにこの分類だけで完璧で確定的というような扱いにはしていない。

また、「クラシフィケーション」の概念は、NRMA 編「バイヤーズ・マニュアル」では明確には説明されていない。NRMA 編「バイヤーズ・マニュアル」の執筆を担当した実務家達は、当時の米国にあった「クラシフィケーション」概念の定義をしなかったのか、どうかは不明である。しかし、米国の戦前の文献を調査してみると、Fri (1925) や Wingate (1933)

等ニューヨーク大学、スクール・オブ・リテーリングの教授陣が執筆した文献には、MD組織のあり方の中で「クラシフィケーション」の構成の仕方についても取り上げられている。⁵すなわち Donnellan (2002) のいう「クラシフィケーション」とは MD 組織上、「デパートメント」の下位の単位であるという定義がそこでも展開されていた。

2-2.日本の百貨店における売場・部門の形成と管理

藤岡 (2006) は、日本の百貨店の前身である呉服店から百貨店への進化、すなわち百貨店の生成過程における重要な要素として、部門別管理の発祥とその進化に着目した。⁶ ここでは、部門別管理の進化について、戦前の 1918 年に部門別管理を導入した松坂屋の取り組み等を事例に、詳細に説明されている。

「新たな商品をまったく新しい組織が販売したのでなく、既存の売場が少しずつ取扱を増やしたことによって、各売場が取り扱う商品に錯綜が見られるようになった。」(p.144)「部門別管理は、需要動向の変化に対応し、より顧客の需要を喚起できる部門の編成を探求しながら発展していった。」(p.147) 松坂屋の例では、1924 年に「美術工芸品類」や「写真機・楽器」の部が新設される一方、1927 年に「寝具類」と「陶磁器・勝手用品」を扱う部は、所管の見直しが求められた。

百貨店の部門別管理は、その店舗の商品構成に秩序を与え、従来のような売場間での商品の錯綜を防ぎ、一層の取扱商品の拡大を可能にした。同時に、管理手法の発展は組織運営の進化ということもできるだろう。

高島屋本店調査部(1931)によると、高島屋では部門を形成する商品の分類基準について、戦前において欧米の百貨店や大丸の取組事例について研究、検討していた。⁷ 当時の高島屋の部門別管理は、79 の部門、呉服部 544、雑貨部 930、食料品部 86 の合計 1,560 アイテムで構成されていたが、その体系的な商品管理については確立できていなかった。そこで大丸が先行的に導入している「デシマル・システム」(Decimal System, 10 進法分類)を採用して、商品を重層的に管理しようと試みた。「デシマル・システム」では、すべての商品はその品番から所属する部門が明らかにされ、品番をもとにその商品の所属がわかるようにラベリングされた。したがって、同一商品が複数の部門で取り扱われるということはない。例えば、品番 3211 の商品は、三階で販売されている、セル・銘仙を扱う 32 部門の特殊セルを指す。その分類基準はハロッズやメーシーズ等の欧米百貨店のシステムを参考に、性別・年齢別に

⁵ Fri (1925) . *Retail Merchandising: Planning and Control*, pp.35-49, pp.214-235.

Wingate (1933) .

Retail merchandise control, pp.335-371.

⁶ 藤岡里圭 (2006) 『百貨店の生成過程』有斐閣, pp.138-154.

⁷ 高島屋本店調査部 (1931) 「商品標準化の促進について」『研究資料』10号,高島屋.

分化と統合の視点でみた百貨店組織機能

商品用途を考慮したうえでの商品材料の物質的連関から成り立っている。しかも商品を正確に管理できる仕組みを導入することによって、フロア別の商品構成や売場をどのように構成するかということが検討されるようになった。また、これらの取り組みによって増え続けた膨大な商品の在庫状況を管理し、必要に応じて商品戦略を見直そうと意図していた。部門別管理を確立させることによって、商品管理に基づく部門の再編成が戦略的になされようとしたのである。

また大丸本部調査課（1940）によれば、大丸ではアメリカの業界紙に掲載されている百貨店の状況を翻訳し、部門別の取扱商品に関する問題点を紹介している。⁸「家庭用品売場にやかんを探しに来た客がいるとする。彼はすべてのアルミニウム器を見に来たわけではない。しかし実際にはアルミのやかんはアルミ製品の陳列の中から探さなければならないし、鉄瓶は鉄製品の中から探す必要がある。なぜなら売場は素材別に構成されているからである。そこで売場はやかんならやかんを集めたうえで、価格別・素材別に陳列する方がよいのではないかと提案している。」（p.17）当時、家庭用品部門では陳列は素材別に行われていた。仕入先が素材別に分かれている場合は、特にそのような傾向が顕著であったが、それでは顧客の商品選択の負担が大きくなるので、用途別に商品を集めた上で、価格別、素材別に陳列したほうがよいという検討がなされていたということである。

藤岡（2006）は上記のような状況からすれば、単に商品を部門に分けて管理するのではなく、部門管理を推進した上で集権的な組織が当時求められていたとの考察を示している。同書には分化と統合化といった組織論的なアプローチはみられないが、集権的な組織ということではなく統合機能とみなすならば、分化が進むにつれ、一方で統合化の機能も必要という趣旨になるろう。

3.百貨店における統合の意味

このように組織内で分化が進むと、部門間の調整は次第に困難になる。部門間の調整により多くの時間・資源・労力を投入しなければならない。「統合」とは部門間の協調の程度を意味する。不確実性が高くなると、分化が進み部門間の調整が必要になる。⁹ 部門システム間を統合するには、どのような調整・統合システムを準備し、どの程度の統合能力を与えればよいのかが問題となる。統合手法に関しては、Galbraith（1977）が手法の整理を行っている

⁸ 大丸（1940）「米国最近業界事情」『研究資料』33号、大丸。

⁹ 桑田耕太郎・田尾雅夫（1988）『組織論』,p87.

る。¹⁰ 例えば、ルーティンな課業を遂行している部分システム間の調整は、事前のプログラム、ルール・手続きによる調整・統合が可能とされる。百貨店実務でいうならば、年度、半期、四半期、月次、週次での計画、実行、結果分析、修正、管理（PDCA）が、統合のための業務手続きにあてはまるのではないだろうか。MD領域についてのPDCAも同様である。

また桑田・田尾（1988）は、統合手法について、さらに3つの手法に整理した。すなわち、第一に公式の統合担当を置くこと、第二に公式組織の構造が持つ調整能力を高めること、第三にスラック資源をもって不確実性がもたらすショックを和らげることでであると述べる。

3-1.統合担当の設置

分化した部門を統合する第一の方法は、公式の統合担当を置くことである。この統合担当者は、一般的には、リエゾン担当者とかブランドマネジャーあるいはコーディネーターと呼ばれる。例えば、ブランドマネジャーは、ひとつのブランドについて R&D・製造・営業等異なる機能部門に横串を通すタスク・フォースを形成し、全体の調整に責任を負う統合管理者である。

3-2.公式組織の構造が持つ調整能力を高める

調整の必要性に対処する第二の方策は、公式組織の構造が持つ調整能力を高めることである。例えば、調整の必要な部門を横断的に貫く構造を作り、マトリックス組織にしたり、プロジェクト・チーム、タスク・フォース等の自己完結的組織単位を形成し、その中に調整の必要な諸業務を組み込んだりする方法がある。日産自動車のクロスファンクショナルチームでの社内問題の共有化、課題検討はこの種の統合機能の例といえる。事業部制の代表例とされる松下電器において、経営管理単位ごとに「経理社員」と呼ばれる経理責任者を置き、本社経理本部が情報収集・管理するとともに、全社共通のフォーマットで計画、管理が遂行されたのは、分化と統合の両立の事例と位置づけられるだろう。またトヨタ自動車の「かんぱん方式」のように、調整が必要な業務間で常に情報を伝達、共有できる仕組みを組織構造に組みこむ方法もある。調整に必要となるコミュニケーションの一部を、情報システムによって置き換える方法である。社内のグループウェアを活用した社内掲示板やデータベース等もこの具体例といえよう。

3-3.スラック資源の活用による不確実性のもたらすショックの緩和

不確実性によって生じる調整の必要性に対する第三の方法は、スラック資源をもって不確

¹⁰ Galbraith, J.R. (1977). *Organizational Design*, Mass; Addison-Wesley.

分化と統合の視点でみた百貨店組織機能

実性がもたらすショックを和らげることである。スラック資源とは、現在の業務間で直接活用されていない余裕資源のことである。例えば、営業部門と製造部門の間に在庫を持つことによって、営業部門は顧客の需要の変化に対応でき、かつ製造部門はこうした変化にかかわることなくコンスタントに操業することができる。このような視点で百貨店業務を捉えると、店内の催事場を季節需要の特設売場として位置づけ中元・歳暮のギフト商品、新入学用品、水着等需要の変化への対応を行うことがこれに当てはまる。

百貨店企業における組織の分化、専門化は、呉服店のデパートメントストア化から始まり進展し、百貨店イコール分化の組織との認識が一般的だが、百貨店は業態として、上記のようにさまざまな手法で統合化機能を持っているということがわかる。¹¹

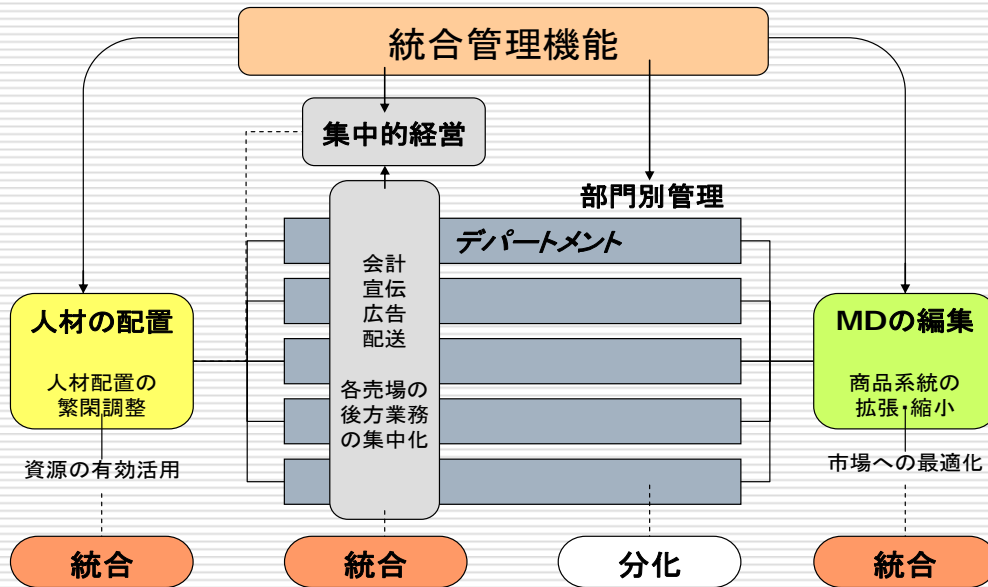
4. パスターマジャン『百貨店論』を分化と統合の視点でみる

筆者は、百貨店の業態特性、あるいは業態としての革新性を示すものとして、パスターマジャンの『百貨店論』から発想し、「統合管理機能」という概念を取り上げた。この機能が確立され、組織ルーティンとしてきちんと運営することが、百貨店の組織能力であるとも考えられる。

図表 7-2 にあるように、百貨店において、取扱の商品系統が「デパートメント」であり、誕生以来、市場の変化にともない、「デパートメント」の分化が進展し、業態として発展してきたわけである。一方で、①各売場単位で持つことになる会計、宣伝、広告、配送の機能を後方業務に集中化して運営することや、②市場の変化に対応して MD の編集を行う（市場の最適化）や、③売場の繁閑を調整し人材を適切な売場へと配置させる運営等が、百貨店における「統合」機能として位置づけられるものと考えられる。すなわち、百貨店においては、このような分化と統合が、うまく機能して、どの業態よりも長い時期、あるいは多様な市場ニーズに対応し、現在に至る業態の発展、成長をみせているものと判断される。百貨店業態は、この分化と統合の機能により、19 世紀に誕生した当初、業態の革新性を発揮するとともに、市場変化への適応力を継続して持ち、現在に至るまで業態を存続できていると解釈できるのではないだろうか。

¹¹ 百貨店の統合機能については、アカデミックでも百貨店実務家の間でも、これまで明示的に意識されてこなかったといえる。(宮副,2005a)

図表-2 パスダーマジャン『百貨店論』に基づく百貨店店舗における「統合管理機能」の考え方



出所)筆者作成(2006)(催事・外商・通販等を除く店頭部門のマネジメント概念を示す)

5.分化・統合視点での百貨店の能力構築

日本の百貨店は、欧米の業態知識が移転されることで誕生したが、特に業態特性としての分化と統合の組織能力構築という視点でその業態推移を見ることが出来る。すなわち、既存の大手呉服店が、商品系統を拡大する形で、洋服、雑貨、食料品を取り扱うようになり、そこに商品分類による部門形成や部門別利益管理等の分化の運営知識が導入された。百貨店は分化の知識は、取扱商品カテゴリーの拡大から自然と積極的に導入することになった。

一方、統合に関しては、新しい視点として、百貨店の歴史を振り返ってみた時、江戸時代からの呉服店の大規模店舗運営知識が百貨店の経営要素である統合に発揮されて、呉服店を母体とする百貨店が日本において急速に発達したとみることが出来る。統合に関しては、既存の呉服店の知識で店舗の統合的運営を一定レベルで実現し対応していたため、海外から改めて導入することをあまり意識しなかったのではないだろうか。

そして最近になって同様に、大型店である駅ビルやショッピングセンター（SC）との競争が激しくなり、それらの業態特性との差異から、今改めて百貨店の業態特性が統合へ意識されるようになったと解釈される。¹²

¹² 坂田(2003)は、業態特性の認識は、その当時台頭する業態との差異から意識されると述べている。

分化と統合の視点でみた百貨店組織機能

組織設計の要素として、分化と統合の視点で百貨店業態の形成、組織設計を振り返るならば、日本の百貨店では消費の拡大、多様化とそれを受けた百貨店の部門開発の中で、分化は確立され発展してきた。しかし、それに伴う統合性についてはどうだったであろうか。日本の百貨店は、店頭販売のみならず、催事販売や外商販売等、海外の百貨店以上に多様な販売形態を持つということからも、海外百貨店以上に強く高い統合性が求められる。そのような高い統合性のために、どれだけ組織としての能力構築がなされてきたのだろうか。

これは、百貨店の業態特性として、最も必要な組織能力として十分に認識されないまま、現在に至っているのではないだろうか。今こそ、それを改めてその能力を獲得することが求められるのである。

<参考文献>

- Donnellan, J. (2002). *Merchandising buying and management, second edition*, Fairchild Publications, Inc.
- Fri, J. L. (1925). *Retail Merchandising: Planning and Control*, New York; Prentice-Hall.
- Galbraith, J.R. (1977). *Organizational Design*, Mass; Addison-Wesley.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment; managing differentiation and integration*, Boston; The Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (吉田博訳 (1977) 『組織の条件適応理論』 産業能率短期大学出版部)
- 藤岡里圭 (2006) 『百貨店の生成過程』 有斐閣.
- 桑田耕太郎, 田尾雅夫 (1988) 『組織論』 有斐閣.
- 宮副謙司 (2004) 「パズルマジックを読む - 百貨店の機能と革新性再考」 『赤門マネジメント・レビュー』 3(10), 499-528. グローバルリサーチセンター.
<http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/AMR/AMR3-10.html>
- 宮副謙司 (2005a) 「百貨店研究の系譜と課題 - 経営機能の観点からの再検討」 『流通研究』 8 (1), 51-68.
- 宮副謙司 (2005b) 「百貨店経営における知識移転 - バイヤーズ・マニュアル, MD ノートの移転を中心に」 『流通研究』 8 (2), 37-53.
- 坂田隆文 (2003) 「小売業態の相対性に関する歴史分析 - わが国における百貨店の 100 年の歴史を通して -」 『中京商学論叢』 50 (1・2), 37-76.
- 鵜野好文, 井上正 (2006) 『組織行動論-マクロ・アプローチ』 中央経済社.
- 大丸本部調査課 (1940) 「米国最近業界事情」 『研究資料』 33 号, 大丸.
- 高島屋本店調査部 (1931) 「商品標準化の促進について」 『研究資料』 10 号, 高島屋.