

【禁無断引用】

## ケース『現代企業家の戦略的役割』の製作

### 株式会社大丸 大丸札幌店の店舗戦略

#### 《大丸 プロジェクトチーム》

リーダー：山本 昭二	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	教授
小高久仁子	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	准教授
メンバー：辻村謙一	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
河合 牧	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
近藤由佳	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
田原利幸	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
吉田たすく	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生

本ケースは、近藤由佳、辻村謙一が執筆した原稿に、山本昭二が校訂して作成したものである。

関西学院大学 専門職大学院  
経営戦略研究科

株式会社大丸  
大丸札幌店の店舗戦略

1. 札幌における百貨店業界の状況
2. 札幌大丸の出店の経緯
3. 大丸札幌店：店舗戦略
  3. 1 店舗設計
  3. 2 マーケティング
  3. 3 品揃え
  3. 4 顧客層の裾野を広げた現金ポイントカードの初導入
4. 今後の展開

## 1. 札幌における百貨店業界の状況

JR 札幌駅南口とそこから約 1.5 キロ南、地下鉄で駅ひとつ離れた大通地区は、札幌のみならず北海道を代表する二大商業集積地であり、両地区は昔からライバルと謳われてきた。

観光地は大通り公園周辺に密集しており札幌の百貨店も大通りから始まった。流通業界の北の雄と言われた北海道を代表する老舗百貨店である丸井今井の事を道民は親しみを込めて「丸井さん」と呼ぶ。それだけ地元の人々には愛され続けた証拠なのだが創業は明治 5 年（1872 年）である。そして三越が札幌に開店したのが昭和 3 年（1932 年）の事であった。その後もロビンソンやパルコなどが立ち並び、高級ブランドを扱う百貨店の丸井今井や三越から、パルコなどの若者向けファッションビルまで、多様なニーズにこたえる店が揃う大通地区札幌一の商業地区としての時期が長く続いた。

JR タワー開業までは、大通地区が、札幌そごう（2000 年撤退）、さっぽろ東急百貨店、札幌西武の三つの百貨店を擁する札幌駅前を集客力で圧倒。流通関係者の試算では、2001 年度の両地区の商業施設売上高は大通が 2,100 億円、札幌駅前が 1,300 億円とほぼダブルスコアに近い大差がついており、「ライバルと思っているのは向こう（札幌駅前）だけ」（大通地区の一番街商店街振興組合幹部）といった声も聞かれるほどであった。

<札幌大丸開店時の各百貨店の状況比較表>

店名	内容	売り場面積	年間売り上げ	従業員数
大丸札幌店	2003 年 3 月上旬オープン予定。	45,000 m <sup>2</sup>	350 億円(目標)	約 500 人
札幌西武	老舗の五番館と西武百貨店が提携し 1990 年に開業した五番館 S E I B U が前身。97 年札幌西武と改称。	25,008 m <sup>2</sup>	273 億 6700 万円	1720 人
さっぽろ東急百貨店	戦後初の東京から進出した百貨店として 1973 年 10 月オープン。	30,084 m <sup>2</sup>	409 億 3384 万 1 千円	2272 人
丸井今井札幌本店	1872 年創業。大通館と一条館からなる。	36,073 m <sup>2</sup> 【南館開業 (10 月末	655 億 9800 万円	3360 人

		予定) 後は 44,064 m <sup>2</sup> 】		
三越札幌店	1932 年に開店し、今年 70 周年を迎えた。	26,000 m <sup>2</sup>	570 億円	500 人
ロビンソン百貨店札幌	1974 年に開店した札幌松阪屋が前身。1979 年にヨークマツザカヤに衣替えした後、94 年にイトーヨーカ堂グループの現店名に改称。	25,458 m <sup>2</sup>	158 億 4700 万円	272 人

## 2. 札幌大丸の出店の経緯

15 年前に起案された JR 札幌駅の大型商業施設「JR タワー」構想は、東京や梅田で JR から駅直結の店舗を賃借していたことや、大丸グループで内装工事部門を担当する大丸装工が JR 北海道の業務を行った事に端を発する。

高架下の事業や駅構内の旅行のカウンターなどからまず大丸装工が札幌との繋がりをつけ、JR 北海道から大丸装工については非常に好意的に迎えてくれたという経緯から南口開発の話が出てきた。大丸が札幌への出店を表明したのが平成 9 年だがその随分前から札幌への進出計画は水面下で進められていたのである。

当初の計画では札幌駅の東側街区側だったが、国鉄清算事業団の用地だった西の街区があいたため、JR 北海道と大丸が共同で入札。土地を取得することができた。

東京駅や大阪駅の駅ビルに出店している大丸は、旧国鉄時代から JR グループとの関係が深い。そういった意味で JR 北海道による駅ビル開発は、大丸にとっても新規市場に乗り込む絶好の機会だったのである。とはいえ、当時の大丸は 1997 年 2 月期決算で 5 期連続減収に陥るなど、けっして順調な経営ぶりとはいえなかった。阪神大震災で甚大な被害を受けた神戸店をようやく復興させたばかりの時期でもあり、総投資額 500 億円の新規出店は誰の目にも危険な賭けに映っていたが下村正太郎社長(当時現最高顧問)の千載一遇のチャンスをみすみすライバルに譲るわけにはいかない、という固い決意のもとで決められた。これはこの年の 9 月に開業する JR 西日本の京都駅ビルへの伊勢丹の出店とは当然、無関係ではない。

このとき奥田氏はオーストラリアから帰国し、取締役専務として経営戦略室の室長を

勤めていた。当時の社長は下村氏であったが下村氏も、このとき既に奥田氏に社長をと  
いう気持ちがあったらしく、札幌店の出店案件も実質は奥田氏が行っていた。

実際、奥田氏が社長になったのは平成9年の3月。入札があったのは同年の3月にな  
るかならないかの時期であり、社長就任後の第1回目の大きな意思決定だったと言える。

「当時、大丸の札幌店の出店は絶対失敗するだろうと言われていた。(奥田氏)」そ  
の背景として当事の北海道経済は最悪だったということがあげられる。出店を決めた時  
にはそごうは破綻しており、拓銀もだめになっていたのである。

「銀行さんにも本当に大丈夫かと聞かれた。おそらく、どこも手を上げなかったでしょ  
う。「あの時は業界、産業界、銀行、みんなが『あれは馬鹿だ』と言った。しかし、私自  
身には長い自分の経験からこれはいけるというものはあったんです(奥田氏)。」

結局、最後まで入札に参加したのは大丸と、ほかに外国企業の1社だけであった。

日本の百貨店において大切なことは、まず立地である。それに続いて規模と形状。当  
時の札幌には強い競合として丸井今井や三越などがあった。しかし、これらの店舗は面  
積はそれなりにあったものの、別館体制であったり、一店舗当りが小さかったことに加  
え、駅からはなれている(\*地図参照<sup>1</sup>)など、立地がいまひとつであった。それに比べ  
て大丸の予定地は地下鉄の上とまさに最高のロケーションだったのである。

「梅田と東京でJRの中に出て、苦戦したのは何かというと、駅の中にできましたか  
ら、1階部分が全部取られてしまった。今度は駅に隣接した都市型百貨店。まったく違  
う。(奥田氏)」駅の近くに店舗があり通路が地下にもコンコースにもどこにでもあるう  
え、店舗形状は真四角で真ん中に四方エスカレーターとって全部から上がっていけると  
いう最高の形状。さらに、一環体制で4万5000平米の規模がある。これらの条件を鑑み  
て、奥田氏は「これは絶対にいける」と判断したのである。

この決断の裏には奥田氏自身の非常に苦い経験があった。開発室長として梅田店を出  
した時のことである。梅田店が予想に反して赤字が嵩んだ。それを既存の店が支え切れ  
なくなったのである。つまり、梅田店が伸びないばかりか既存の店もひきずられて全体  
が縮小してしまったのである。

そんな経験から、札幌への出店の決断に際して、札幌を成功させるためには、ここで  
万が一、梅田と同じように上手く行かないことが起こっても、大丸全体としては縮まな  
い体制を構築しておくことが必須条件だった。さらに15店舗全てと事業会社も全て黒字

で、しかも利益を出しているという状態が必要だった。それだけのセーフティネットを張った上で、思い切って今までの経営改革<sup>2</sup>の集大成を札幌店に持ち込んだのである。

「私も当時出店計画をしていく中で、短期の黒字が一番早く出て3年、まあ5年はかかるだろうと見ていた。そうすると累積損失が10年から12～13年。まあそれぐらいの中で我々の射程圏に入っていけばいいということで決断したのです。(奥田氏)」

3年から5年で短期黒字にはできるのではないかと思った理由として一番大きかったのはマーケティングがぴたっと当てはまったことだと奥田氏は語る。

「出店を検討するうえで、大丸が札幌のお客さまの百貨店に対するニーズを調査したところ、『本格的な都市型の百貨店がない』と言われた。この地で横綱相撲を取る百貨店がなかったのです。それなりの規模だと大関とか関脇クラスであり、大丸が出て行けば、少なくとも体格においては横綱相撲が取れる。「お客様がお求めになる都市型の百貨店を持って行こうというのが基本方針だった。(奥田氏)」こうして札幌大丸の出店が決断されたのである。

2003年3月6日大丸札幌店は開店、初年度の売上目標は総投資額と同じ350億円、期間損益は2年目に営業利益、4年目に経常利益の達成を第一目標に掲げた。

しかし、実際には開店初年度の売上が392億円。当初3年はかかるだろうと言われていた利益を初年度から生み出す店となったのである。

### 3. 大丸札幌店：店舗戦略

#### 3. 1 店舗設計

札幌店はお客様に対して親しみと安心の販売サービスやゆとりと快適さが実感していただけるような店舗環境と人員効率を考慮考えた店舗設計を行っている。

その施設環境は、「総合性を重視したオーソドックスな本格派百貨店」を目標としており、神戸店<sup>3</sup>の店づくりを手本にしながら建設している。神戸店は阪神淡路震災によって店舗が被災し、画期的な早さで復興を果たした店舗である。復興した神戸店はなによりもお客様にゆったりお買物を楽しんでいただける店舗環境にしようということで、広い導線を確認し寛いでいただける休憩施設を随所に設けた。また、吹き抜けも取り入れ大変好評であった。

札幌のお客様にも同様に楽しく、ゆったり、寛いでお買物をしていただけるように「ゆ

とりと快適性」を重視した店舗設計になっている。建物全体は「クラシック&モダン」をデザインコンセプトに暖かな優しさ、懐かしさと生き活きとした時代感覚を調和させた、心やすらぐ豊かな空間を創り出している。こだわりのひとつとして、1 階から 2 階に高さが 11 メートル、東西 38 メートル、南北 7.5 メートルの吹き抜けが上げられる。また、メイン通路は 3 m と同市内百貨店の中でもっとも広いものとなっており、他にも各階のエスカレーター脇などに合計 310 席にも及ぶ休息用のいすが置かれ「やすらぎの空間」を演出している。

さらに、店内では婦人ファッション（婦人服・婦人雑貨）における地域一番店を目指し、中でも化粧品・婦人靴は強化を図って「美」と「健康」に関するニーズに対応した売場を設けている。

その他にも、札幌の既存店にない屋内公園や本格的なレストラン街など、物販だけではなく「楽しさ」の追求も図っている。

このような顧客満足をあげる効果と共にほぼ正方形、真ん中にエレベーターを配したフロア形状<sup>4</sup>では人員効率を上げることに大きく寄与している。

### 3. 2 マーケティング

札幌店のもうひとつの特徴としてマーケティングの基本からスタートして店づくりをしたことがあげられる。ただし、そもそも、大丸はどちらかというと中高年層にロイヤリティが高い百貨店でありヤングやヤングアダルトの層になるとロイヤリティが低い。しかし、隣接するステラプレイス（JRタワー）<sup>5</sup>がヤング層をターゲットにしていることから他都市の店舗に比べると明らかにヤング層が多くなることが予想された。しかも北海道、札幌地区において大丸の知名度はかなり低いという、後発の出店となるために、ファッション分野においてはミセス・ミドルの分野は既存の競合店への支持が高いと考えられた。

そこでより詳しい調査をすると 25～35 才の団塊ジュニアの世代と団塊の両親と一緒に買い物をするということが出てきた。実際に大丸の他店でもそういうお客さんが利益に一番貢献されている。

「今のお母様方（団塊世代）というのは、体型的にも好みについても娘世代（団塊ジュニア）と同じところがあり娘と一緒にモノを買い、共用することもある。そこで、ヤングからヤングアダルトをうまく捕らえ店に馴染んでくれば、大丸が最も得意とする主婦層も

徐々に入ってきてくれると考えた。（奥田氏）」

つまり、ヤングやヤングアダルトを中心に狙いながら、得意なアダルト層へもリーチしようというのである。そして、これはものの見事に当たった。

MD については、大丸が共通ターゲットとしている「常に新しく、幅広い情報を取り入れ、自分を磨きつづけたと考えている 20 代」と、「仕事に、趣味に、家庭にと毎日をエンジョイしている 50 代のおしゃれ心とバランスの良さと合せ持ったミドル&ミセスを」両軸にした編集を行なった。

さらに、浮遊層であるヤング・ヤングアダルトにシフトするとともに、食品・レストラン分野においてもオープン厨房を多用して臨場感を演出するなどシズル感を出して競合店と伍して戦うこととした。

### 3. 3 品揃え

商品政策については北海道というとはやはり地理的な問題もあり、テイストが違わないか、安いものが売れるのではないかと考えられがちであるが、実際のところは、全くないとは言えないものの、これだけマスメディアが発達した日本であれば殆ど変わらない。

大丸は九州にも店を持っており、九州の傾向は分かっていたが、これは大体東京と変わらなかった。北海道もどちらかというところ東京の出店と言われるくらい視点文化である。しかし、もちろん相違点もある。一つは「売れる時期」である。同じファッション、同じディテールでも売れる時期が季節によって変わるのである。もう一つはその地域の経済力と商品の消費力である。これはマーケットのグレードの差として現れる。札幌店では当時のこの地域の経済状況や主力となる顧客層（ヤング・ヤングアダルト）、駅直結の百貨店という側面を考慮し、超特選と言われるようなprestige性の商品は抑えて、モデレートなゾーンをしっかりと捉えたものとした。

ファッション関係を中心に札幌初登場のブランドが 150 に上っており、「話題性」と言う意味でも大きな役割を果たした。これらは東京や大阪、京都に店舗を展開している強味を生かし、過去に蓄積した大丸ネットワークを中心に取引先を決めていった。

その結果、1 階の特選ブティックにはブルガリ、ティファニーなどのトップブランドが並び、イブ・サンローランのメンズは札幌初、レディースは札幌地区で唯一の展開、化



粧品売場は国内外 23 ブランドを取り揃えた。さらに婦人服（ヤング・ヤングアダルト）売場には東京・青山や渋谷、代官山などの話題のセレクトショップや雑貨ショップを揃えている。

ただし、商品群としては 20～30 代の働く女性をターゲットとした実用的で値ごろ感のある商品に的を絞っている。

一方、百貨店で人気の総菜やお菓子といったものは、やはり現地の方のお取引が必要になる。そこで、出店を決めてから、すぐに先発部隊を入れ開拓を始めた。当然、紆余曲折はあったものの、最終的には協力をしてもらえるようになった。現在では、道産品を大阪なり、京都、東京へ紹介していくことも視野に入れを、地元ショップを約 40 店程導入している。具体的にはレストラン街（開店当初）では東京の老舗そば店「永坂更科」など札幌初進出の店とともに、札幌で評価の高い「すし善」など地元の有力店が。地下 1 階では「六花亭」や「石屋製菓」と言った道内老舗店の他に初進出の京菓子の「京煎堂」が入っている。また、2F を除く各階にカフェが入っていることも同地域の他の百貨店と比べても特徴的である。ここでも地元の人気ケーキ店と京都の老舗コーヒー店を入れており、初登場と地元の人気店が混在する状態を作っている。基本的には道内のテナントをベースにしているものの、要所でこれまでの札幌にはない「関西の食文化」を印象付けるテナントを置くことによって集客に結び付けていった。

また、商品の細部については、大丸では『お客さまの視点』ということを強く意識して品揃えしている。大丸の「カスタマーズ・ビュー」とはお客様の声に耳を傾け商品開発やサービスの向上、店舗環境の改善に繋げていく全社的な営業活動である。お客様の声を収集する具体的な方法としては、「ホスピタリティ・メモ」や「ご意見箱」、「商品アンケート」「モニター商品開発」「ホームページでのアンケート」などがある。これにより、全社で年間数万件に及ぶお客様の声が寄せられ、これを売り場と担当部署が連携して、サービス、商品、売場環境ごとに整理・分類し素早いフィードバックを行うような仕組みを作っている。これは、社員が徹底してマーケティングをして編集をするということである。

### 3. 4 顧客層の裾野を広げた現金ポイントカードの初導入

札幌店では、大丸内、及び札幌地区の百貨店で初めてという現金ポイントカードを導

入したことが、固定客化の裾野を拡大し、集客と顧客づくりの大きな武器になった。

出店する前に、地域の消費動向を調査した結果、この地域では日専連や札信販などのカードが強いこと、割賦販売の利用頻度や、百貨店のハウスカードをはじめ信販系のクレジットカードの利用率が高いことがわかった。これでは新しくクレジット機能を付加した自社のハウスカードを顧客に持ってもらうことは難しいと考えられるが、お客様づくりをしていく為には、ハウスカードが戦略的に絶対必須である。

この課題を解決するために、札幌店では 13 歳以上なら誰でも入会可能なハウスカードとして全社で初の現金ポイントカード（「大丸さっぽろ D カード」）を導入、発行したのである。

募集に際しては北海道新聞に 2 回程申込書の折り込み広告を行い。さらに 400 名余りの社員が、知人や隣人をお願いして会員の獲得を進めた。この二つの方法以外では、駅を通る人に、臨時カウンターを設けて募集をした。一日 200 名ぐらいで 30 日間。約 1 万名をここで獲得したことになる。また、各クレジットカード会社の請求書に案内チラシを同封してもらうなどの方法も用いた。

こうした活動の結果、オープン時には 12 万口座を確保。その後開業後 1 年間で合わせて 38 万口座に拡大したのである。同カードは約 2 年程度使用されないと自然消滅する仕組みもあり、06 年 11 月現在 45 万口座程度で安定的に稼働している。（05 年からは「さっぽろ D カード」から全国共通の「大丸 D カード<sup>6</sup>」へ切り替えを実施している）大丸直営店でははじめての現金によるポイントカードは、顧客戦略として、札幌店が大きく顧客の裾野を上げたひとつの結果であり、次の段階ではクレジット顧客や外商顧客の獲得へと固定客化を進める重要なツールであると言える。

2003 年下期からは新顧客情報システムが導入された。これは CRM（Customer Relationship Management）推進に必要な「お客さまとのリレーション（関係）」を科学的に分析する事を狙いとし、個々人の購買状況をトータルに分析・把握している。

このシステムは新 MD 情報システム<sup>7</sup> とリンクしており、販売の現場でこれまでに無い精度の高いアウトプットの活用が可能となっている。これらの分析によって得られた情報をもとに、お客様の特性や変化をいち早く捉え、売場作りや品揃えに反映して行くとともに、お客様と販売員の関係強化を進めて行くものである。

#### 4. 今後の展開

大丸札幌店は大丸としての完成型すなわち標準店と考えられるのかだろうか？この質問に対し奥田氏はこう答える

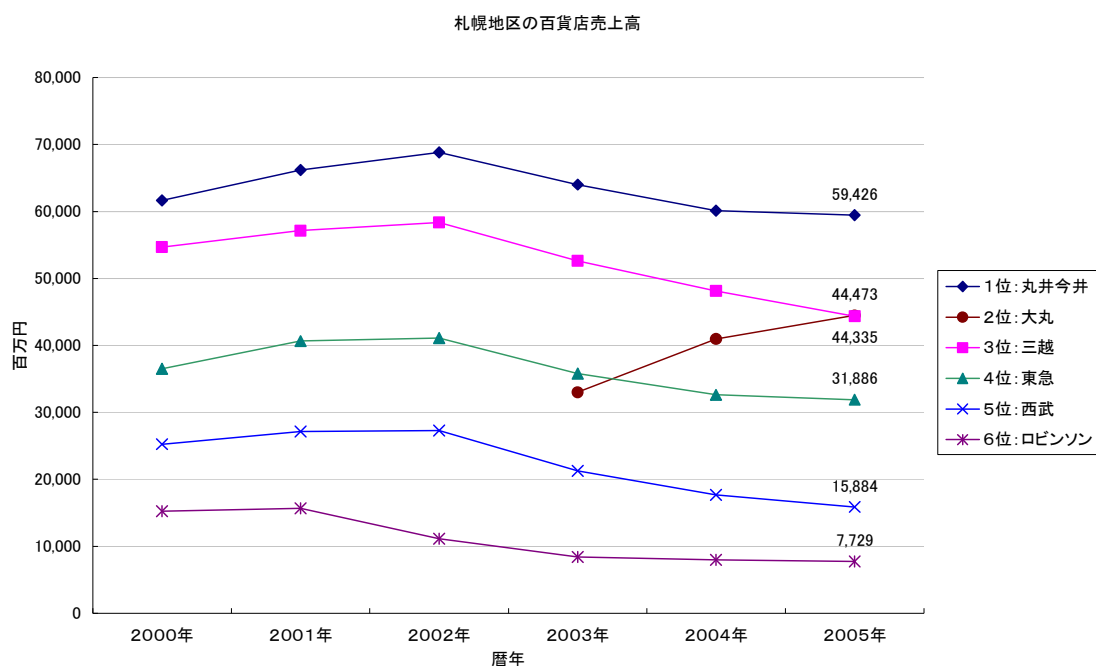
「標準店というか、経営というのは常に進化するものですから、我々が一番最初に大丸の殻を破ったのは梅田の店です。梅田で殻を破って、神戸でもうひとつそれをのせて、次は札幌の店に。規模として4万5000㎡、フロアの階層が7～8層とあり業員500人近くになるといった店であれば同様のMDや仕組みは活かしていけると考えている。」

大丸は2007年度からリグロース第2期に入るが、その中の重点項目のひとつが首都圏地域での、拡大戦略を取る事である。

「札幌で培われたものをまた今度新しい東京で、もうひとつ皮がむける。さらにもうひとつ新しくなるのは梅田だろう。次から次に新しい店舗ごとに、今までの店舗、できた集大成を持って進化させていく。その繰り返しをやっていきたい。（奥田氏）」

また、現在大丸は郊外店を展開していない。今後、郊外店を出店するかどうかは将来の課題の一つである。

## 資料 1



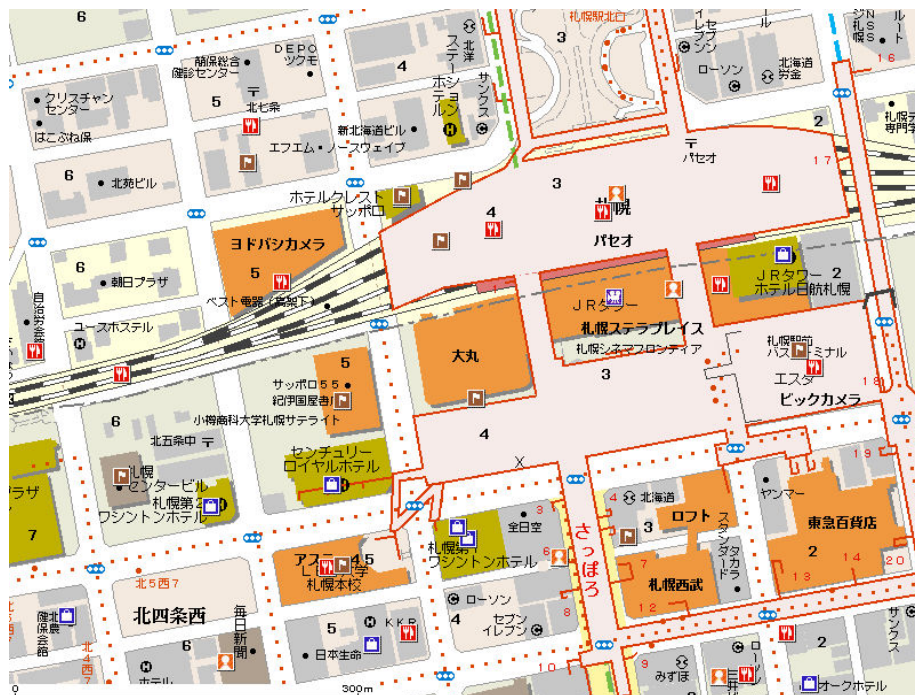
### 【脚注】

#### 注

\* 本ケースの作成に当たっては、株式会社大丸会長 奥田務氏、管理本部総務部 秘書室 種植広幸氏、経営計画本部広報・IR部 上田順子氏、中山幸忠氏のお世話になった。記して謝意を表する。ただし、本稿に含まれているかもしれない誤謬などは一切、執筆者の責任に帰せられるべきものである。

1 地図《札幌地図》

札幌駅南口地図



大通公園周辺地図



## <sup>2</sup>大丸本体の改革

大丸本体の改革は 1998 年から『4つの改革（営業改革、人事改革、外商改革、後方部門改革）』を強力に推進。特に営業改革は労働集約型産業によく見られる「役割が不明確で、不効率な個人依存の販売業務」を抜本的に見直すことになった。1998 年 3 月本社に営業改革推進室が設置され、営業改革がスタートした。営業改革は次の 3 ステップで進められた。

〈第 1 フェイズ〉 運営形態タイプによる売場の分類

〈第 2 フェイズ〉 接客パターンによる売場の分類

〈第 3 フェイズ〉 店頭業務の再設計

営業改革のキーワードの一つは「標準化」であり、営業改革の 1～2 フェイズで、売場を 2 つの切り口から性格分けした。1 つ目は「仕入れタイプ×販売者」という売場運営形態の違いによる分類。2 つ目は、「接客パターン」で売場を分類。

売場運営形態タイプで 6 つの売場に分類し、接客パターン別に 3 つの売場に分類することで、すべての売場が合計 18 種類に色分けされた。

各売場がどのパターンの売場に当たるか確認した後、売場運営形態別マニュアルと接客パターン別マニュアルが配布され、それによって運営が行われる。

売 場 運 営 モ デ ル

運 営 形 態 接 客 パ タ ー ン	自 主 運 営 (A・Bタイプ)		共 同 運 営 (C・Dタイプ)		委 託 運 営 (E・Fタイプ)	
	A 自 主 企 画	B 自 主 編 集	C 共 同 編 集	D 委 託 編 集	E 個 別 委 託	F 包 括 委 託
コンサルティング	1	4	7	10	13	16
対面販売	2	5	8	11	14	17
ポイントサポート	3	6	9	12	15	18

※コンサルティング売場とは、「時間をかけてプロの販売員と相談しながら選びたい」と期待されている売場（E x. 美術品、呉服）

対面販売売場とは、「アドバイスは欲しいが自分のペースで選びたい」と期待されている売場（E x. 紳士スーツ）

ポイントサポート売場とは、「分からないことだけ聞き、なるべく早く見つけたい」と期



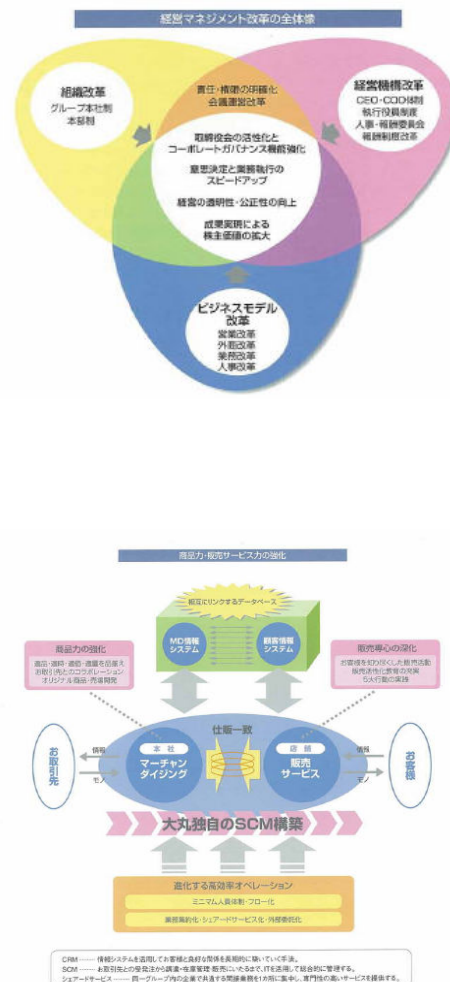
待されている売場（E x. ハンカチ、家庭用品）

※自主運営売場とは、「商品開発から売場のゾーニング、販売・商品構成計画、品揃え計画・発注、販売・在庫管理までの大半業務を大丸が行う売場」

共同運営売場とは、「商品開発と品揃え計画・発注は取引先が行い、販売・在庫管理は大丸と取引先の共同で行う売場」

委託運営売場とは、「売場のゾーニングを除く大半業務を取引先が行う売場」

業務再設計の中では、「効率化」と「機能強化」が重点テーマとなった。導入に際しては、社長自らが各店を回り、全員に業務変更の説明を行い、営業改革を浸透させていった。



---

(具体的施策一覧)

1999〈平成 11 年〉

- 年俸制を導入。
- 外商改革をスタート。
- 営業改革をスタート。

カスタマーズ・ビュー運動スタート。

2000〈平成 12 年〉

- 人事制度改革をスタート。
- 後方部門改革をスタート。

2001〈平成 13 年〉

- 新中期 3 カ年経営計画スタート。

2002〈平成 14 年〉

- 大丸の環境理念を制定。
- 新 MD 情報システムを導入。

2003〈平成 15 年〉

- ISO14001 認証取得。(本社・直営 9 店舗)
- 札幌店オープン。



### 3 ≪ 神戸店・札幌店の写真 ≫

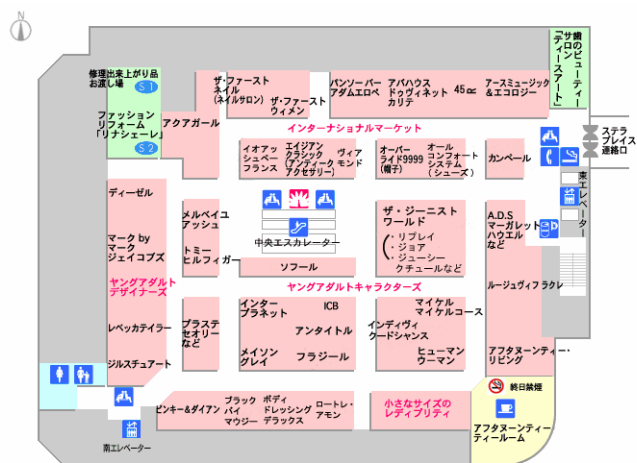
(神戸店)



(札幌店)



### 4 店舗（フロア）の図



## 6 大丸 D カード

大丸Dカード	DAIMARU CARD
	
<p>クレジット機能を持たないIDカードです。現金や各種クレジットカードでの入金の際にお買上商品100円ごとに1%のポイントがつき、次の売場でポイントがご利用できます。また、ご来店ポイント機にカードを挿入していただきますと、1店舗1日1回ごとに5ポイントのご来店ポイントを付与いたします。ご希望のお客様にはメールによるお買物情報の配信を行っております。直営10店舗で実施。</p>	<p>利便性が格段に向上した新しいクレジットカードが誕生しました。従来の当社カードは利用範囲が大丸グループと一部の加盟店に限られていましたが、新カードはこれらに加え、VISAまたはMasterCard加盟店でも利用でき、国内外で利用できる店舗や施設が大幅に拡大しました。また、大丸グループのみならず、すべての加盟店でのお買物にご優待ポイントをお付けする魅力あふれるカードです。</p>

## 7 新 MD 情報システム

新 MD 情報システムの説明とは、例えば、直営 10 店舗の売上げ情報が Web の画面上で分析可能とした、この新 MD 情報システムは、札幌店にも導入され、従来のシステムでは不充分だった売上げ情報や在庫情報が日別・週別・月別ごとに、より正確につかめることで、MD 力の向上に役立てている。この新 MD 情報システムは全社員が利用可能であるが、とくに売場のマネージャーやバイヤーはその役割と目的に応じ、日別・週別などで情報を確認し合い、コミュニケーションを交わすとともにミーティングを通じて、キメ細かな現状の検証と今後の対策に努め、その効果は大きいものとなっている。