

# 商いの新しいものさし

株式会社創造研究所  
代表取締役

## 松本 大地

第70回

### 絶対価値こそ百貨店経営の神髄

「百貨店が大黒閉鎖時代に入れた」との報道が続く百貨店業界。市場規模は1991年の売上高9兆7000億円をピークに、あとはほぼ前年比マイナスを継続し、2015年には約6兆1700億円とピーク時より37%も縮小した。インバウンド特需が冷めると、若者の百貨店離れの進行、郊外型のショッピングモール(以下SC)やアウトレットの台頭、ブ

ランドショップの路面店など厳しい現状が繰り返す。多くの百貨店取引は消化仕入れ(商品が売れた時点で売り上げ計上する売仕入れ)かつ、メーカーからの派遣社員が売り場で販売する商慣習に慣らされ、構造的不振から抜け出す明確なシナリオは描けていない。

本来百貨店は、アップ・ミドルからアップ・層に向けた上質感、高頻度、流行本筋のものを扱う業態であったが、90年以降は統一的なテナントリーシングにより構成された駅ビル、ファッションビル、SCなど幅広い専門店による利便性の高い業態との競合となった。今後、百貨店らしさを強め誇

インダストリアル、T&Sホールディングス、三陽商会の大手4社だけで、15年度から約2年間で閉店する店舗は計1600店以上になる見通し。百貨店経営の大黒柱を支えていた衣料品売り上げの下げ幅が年々大きくなり、このままでは屋台骨を揺るがしかねない。10年後の百貨店はどこまで残っているかを考えれば、今構造改革に乗り出さなければ明日はないだろう。

筆者が考える共通する百貨店らしさは、「豊富な品揃え」「大空間で過ごす非日常の演出」「良質な接客サービス」の3要素だと思う。この3要素が揃ってこそ百貨店のブランド価値は毀損する。中途半端な規模の地方百貨店、都市部も含めた小売店・サテライト店も3要素が響き合わないので、必ずや消滅の1途となるだろう。この3要素を発揮できるのは大都市立地の旗艦店のみであり、そこに経営資源を集中させ、それぞれの百貨店らしい「絶対価値」を高め、深め、強くしていくことが肝要だ。絶対価値とは、ここだけは時代の変化があっても守り抜く哲学、商品づくり、人材育成、顧客との約束など有形無形の唯一無二のことである。

例えば伊勢丹ならば、ファッションのUPPER O-DATEのスタイルが絶対価値であり、三越では高額品の品揃えとお帳場制度による優良顧客管理は絶対価値、高島屋ではどの店舗でも洗練されたトレンジショナルな生活文化が絶対価値といったように、他社にも何かここだけは譲れないという絶対価値があるはずで、それをいかにしろにするか必ずや同質化に陥る。

やはり百貨店は明日の夢を見せてくれる場所、心が躍る場所でなければと感銘させてくれるのがニューヨークの五番街にある老舗百貨店「サックス・フィフス・アベニュー」(サックス)だ。外観はサッパリした印象だが、一歩中に入ると空間が醸し出す舞台に引き込まれる。目玉は8階にある特選婦人靴売り場で、1階から専用エレベーターがある。WOMEN'S 10022-SHOEと名付けられたフロアは930㎡に10万足を品揃え、シュー・コンシェルジュが手厚い接客でもてなす。そこはまるで靴の天国のような場所であり、この売り場づくりこそがサックスの絶対価値である。ちなみに、10022というのは郵便番号なので、五番街の住所に見立てたネーミングも旗艦店としての自信とプライドを感じる。

百貨店再生には構造改革をする取り組みが急務であり、組織の在り方、商取引の改革、商品開発、資源の集中、人材教育など幅広い取り組みが必要だ。次回の「商いの新しいものさし」ではその戦略戦術を指示していく。



サックス・フィフス・アベニューの8階にある特選婦人靴売り場

後、百貨店らしさを強め誇

インダストリアル、T&Sホールディングス、三陽商会の大手4社だけで、15年度から約2年間で閉店する店舗は計1600店以上になる見通し。百貨店経営の大黒柱を支えていた衣料品売り上げの下げ幅が年々大きくなり、このままでは屋台骨を揺るがしかねない。10年後の百貨店はどこまで残っているかを考えれば、今構造改革に乗り出さなければ明日はないだろう。

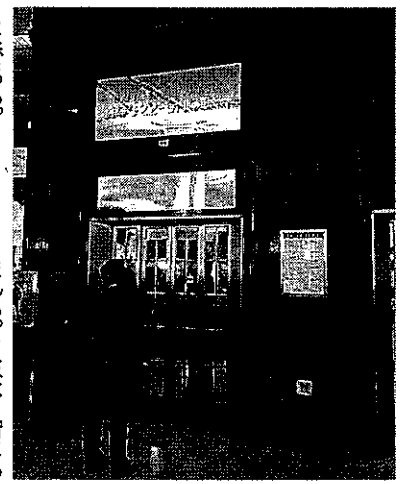
筆者が考える共通する百貨店らしさは、「豊富な品揃え」「大空間で過ごす非日常の演出」「良質な接客サービス」の3要素だと思う。この3要素が揃ってこそ百貨店のブランド価値は毀損する。中途半端な規模の地方百貨店、都市部も含めた小売店・サテライト店も3要素が響き合わないので、必ずや消滅の1途となるだろう。この3要素を発揮できるのは大都市立地の旗艦店のみであり、そこに経営資源を集中させ、それぞれの百貨店らしい「絶対価値」を高め、深め、強くしていくことが肝要だ。絶対価値とは、ここだけは時代の変化があっても守り抜く哲学、商品づくり、人材育成、顧客との約束など有形無形の唯一無二のことである。

例えば伊勢丹ならば、ファッションのUPPER O-DATEのスタイルが絶対価値であり、三越では高額品の品揃えとお帳場制度による優良顧客管理は絶対価値、高島屋ではどの店舗でも洗練されたトレンジショナルな生活文化が絶対価値といったように、他社にも何かここだけは譲れないという絶対価値があるはずで、それをいかにしろにするか必ずや同質化に陥る。

やはり百貨店は明日の夢を見せてくれる場所、心が躍る場所でなければと感銘させてくれるのがニューヨークの五番街にある老舗百貨店「サックス・フィフス・アベニュー」(サックス)だ。外観はサッパリした印象だが、一歩中に入ると空間が醸し出す舞台に引き込まれる。目玉は8階にある特選婦人靴売り場で、1階から専用エレベーターがある。WOMEN'S 10022-SHOEと名付けられたフロアは930㎡に10万足を品揃え、シュー・コンシェルジュが手厚い接客でもてなす。そこはまるで靴の天国のような場所であり、この売り場づくりこそがサックスの絶対価値である。ちなみに、10022というのは郵便番号なので、五番街の住所に見立てたネーミングも旗艦店としての自信とプライドを感じる。

百貨店再生には構造改革をする取り組みが急務であり、組織の在り方、商取引の改革、商品開発、資源の集中、人材教育など幅広い取り組みが必要だ。次回の「商いの新しいものさし」ではその戦略戦術を指示していく。

百貨店再生には構造改革をする取り組みが急務であり、組織の在り方、商取引の改革、商品開発、資源の集中、人材教育など幅広い取り組みが必要だ。次回の「商いの新しいものさし」ではその戦略戦術を指示していく。



1階には専用エレベーターまである