

## 人が支える個性的な百貨店



講師 古屋 毅彦氏 (ふるや たけひこ)

株式会社松屋 取締役 常務執行役員

日時：11月8日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：108名 内訳：教職員9名、高校教員3名、学生49名、年間会員21名、一般26名

### 講師略歴

平成8年3月 学習院大学法学部政治学科卒業  
株式会社東京三菱銀行(現三菱東京UFJ銀行)にて主に中小企業や外資系企業取引の営業を担当。  
松屋のストアコンセプトGINZA スペシャルティストア宣言を構造改革推進委員会事務局長として取り纏めた。また、婦人一部長として専門店事業の拡大、コンセプトショップである東京丸ノ内店のオープンを主導。本店長として銀座店の平成25年のグ

ランドリリニューアル、26年の食品リニューアルを陣頭指揮。百貨店初、松屋版オムニチャネル、拡張店舗=tabモールを立ち上げる。全銀座会傘下の次世代若手経営者の会「銀実会」の活動を通して銀座と深く関わっている。  
米国コロンビア大学国際関係・公共政策大学院(SIPA) 国際関係学修士(MIA)

## 講演要旨

### 1. はじめに

百貨店はものすごい労働集約産業なので、この研究会の今年のテーマである「人材」については、日々思うところがある。松屋の歴史、百貨店業界の状況、課題という流れでお話します。

### 2. 松屋の歴史

最近では、インターネットで検索をかけると、どうしても牛井屋(松や)さんの方が上に来てしまう。若い人はそちらの方が身近かもしれない。

祖父の祖父に当たる初代の古屋徳兵衛氏は山梨県(北杜市)の出身、1869年に横浜で「つるや」を創業した。山梨から横浜に来て創業する人が多かったという。呉服問屋で反物や生地を扱っていたが、ご夫人のアイデアで、丸ごとでなく切り売りをするのを始めた。親切で丁寧にということをスローガンに掲げていた。

1890年には神田今川橋で松屋を買収する形で呉服屋を開き、1907年に日本初のデパートメントストア方式の3階建て洋風建築に増築した。1925年5月1日、銀座の地に銀座本店を開業した。1931年には、当時の玄関口の一つである上野に近いことから浅草店を開いた。浅草店は、東武鉄道の駅が2階に入るターミナルビルで、屋上には遊園地を併設していた。

現在の銀座店は、日本最大級のLouis Vuittonのお店を抱えている。浅草店は地元のお客様向けのお店で、食品や女性アパレル製品が多い。売り上げは銀座本店が中心である。2015年にいわゆる中国からの旅行者による爆買いにより夏に免税売上が対前年500～600%の売り上げ増を記録したが、ひたすらオペレーションの改善に追われて大変であった。免税カウンターを増設し、通訳を増やして対応した。もともと4月は桜の時節で、8月は夏休みということで外国人顧客が多い。ところが、2016年になると爆買いは突然沈静化してしまった。ただ、銀座という場所はインバウンドのお客様の目的地となり、2017年9、10月は、2015年の水準に戻って来ている。化粧品の売り上げが伸びており、今は自分用に、メイド・イン・ジャパンの品物を購入するという傾向のようである。

松屋グループは、百貨店の松屋が売り上げの約8割を占めるが、その他に結婚式場、ビルのメンテナンス、ファッション教育、輸入販売などを行っている。輸入販売部門はスカンデックス(SCANDEX)が、フィンランドやデンマーク、スウェーデンなどの食器等のブランドを扱っている。

### 3. 百貨店業界の概要

百貨店の顧客層は年齢が高いため、学生さんには身近なものではないかもしれない。百貨店はそれぞれの出自業界と規模から4つに分類すると、電鉄系か呉服系で、大きいグループあるいは特定エリアに拠点を持つ店舗数の少ないものということになる。呉服系が先発であるが、後発の電鉄系百貨店は基点になる駅を中心に発展し組織力も高い。松屋は呉服系で店舗数の多くない地域密着型百貨店である。

2003年頃から、SOGOに始まる百貨店の統廃合が進んだ。百貨店業界では1兆円クラブと言われていたように、規模が小さくないと戦えないと考えられ、2006-08年頃に合従連衡が進んだ。売り上げは1991年頃がピークで、消費税税率の上昇やリーマンショック、東日本大震災等の影響で低下、現在は6兆円を切るぐらいのレベルになっている。店舗数は2000年に増加したがその後は低下に転じた。従業員数も1980年代が最大で、現在は半減している。これは経営の効率化の結果ということではなく、店舗数の減少、ブランド店の増加で自前の社員が減少しているという状況を表している。

ここ数年で環境が許さなくなってきた。都市部は強いものの地方店は閉鎖が進んでいる。2016~17年の間に全国で10店舗が閉鎖された。銀座でもプランタンが閉店した。昔はよく来ていたが最近では来なくなったと話す顧客の多いお店から閉じていると思われる。そのような中、松屋は自主独立で進めてきたが、業界全体でお店が多すぎる（overstore）状態にあり、成熟産業としてみると、今までのやり方ではいけないのではないかと考える。

### 4. 百貨店業界における松屋

日本の人口を見ると、断とつて人口の多い東京は大きな商圈である。日本の百貨店は全国で80社、213店舗あるが、松屋は東京の銀座と浅草の2店舗のみのコンパクトな形態をとっている。規模は小さくないが、会社としてどのように社会にインパクトを与えていけるかというところで勝負をしたいと考えている。

### 5. 松屋は銀座と共に成長する

松屋は銀座に本店、本社のある日本で唯一の百貨店である。銀座で商売が出来ていることが松屋を鍛えているといえ、それは強みである。銀座の背後の街にも特徴がある。皇居に近い日本橋は金融・証券業の町、霞が関は政治の町、新橋方面は日本で最初の鉄道を敷設した歴史を持っていて、日本の鍵となるものが集まっている。

銀座の中でも松屋のエリアはラグジュアリーな地域である。銀座には銀座ルールと呼ばれているものがある。景観を守るために建物の高さは56メートル（約13階建て）に制限されていて、不動産開発の視点ではコストパフォーマンスが悪い。路面店では家賃を一坪30万円支払っているところもある。

銀座では、町会がブロックごとに形成されていて、アクティブに活動している。中心に銀座通連合会という影響の強い組織がある。丸の内や日本橋と異なり、あまり大きな不動産会社がないため、商店街色が強い。皆で街の警備をしたりもする。松屋は銀座にコミットしてやってきており、街と共に生きていこうと頑張っている。2016年のオリンピック・パレードには、約80万人が集まった。だがパレードは盛り上がりよすが、あまり売り上げには寄与しないという面もある。

### 6. 松屋の差別化としての「GINZA スペシャルティ宣言」

松屋は2010年にストアコンセプトを作成して「GINZA スペシャルティ 5箇条」を打ち出した。

日々念頭に置いて働くことになるものである。その中でも、実現するのが人間なので特に第4条のスマートな美意識を持つことと、第5条の絆を大切にすることとがポイントになる。各テナントから派遣されている従業員は、自分の会社が人事評価と報酬を決めるので、ストレートに頑張らない可能性がある。松屋はお客様とクルー（crew）が支える。松屋では売り場にいる人のことをクルーと呼ぶ。従って売り場にはお客様とクルーしかいないと考える。そして、皆がこの同じ気持ちでお客様と向き合うことを大切にしている。

昔は建物自体から非日常の感覚が得られるという場の力があつた。例えば教会のステンドグラスのような場の力（ハードの力）であり、今はそこに付加価値をつけなければならず、それがクルーの役割と考えている。結局、雰囲気作りはやはり人がつくるものであるという考え方をしている。

## 7. 松屋が今後の課題として考えること

現在の百貨店ビジネスの特徴として、販売方法が売上仕入、つまり場所を貸して在庫を持たないということがある。高度成長期のモデルだが、売り上げが急激でなく緩やかに減っている状況のためこのやり方を変えられていない。また、店舗にはショップが増加していることや、人材の直接雇用率が低いことが挙げられる。ショップ化が急激に進んでいるという点で、似たようなお店が増えてきたと感じられることもある。松屋では約2,700名の内、540名ぐらいが直接雇用者で、2,200名ほどが取引先の方々である。

急速にデジタル化の進む現代社会において、百貨店は“買い物の体験”のできる価値のあるお店にしていかなければならない。百貨店では、実際に来て頂いて買い物をする、その買い物の体験はとても重要である。多くの場合贅沢品の消費となるから、購入者は罪悪感と表裏一体にあり、お店の人たちの対応が重要となる。この先、入場料を頂いても来てもらえるようであればならないと考える。人が支える個性的な百貨店とはそういうことをいう。新たな人材マネジメントが必要で、ポジティブなモチベーションを共有して皆でやっていく。いい目標を立てて、そこへ皆で向かっていくというのが理想であると考えている。

## 8. 質疑応答より

### Q. 社員の教育はどのように行われているか。

A. 事例を話したり、言い続けることが重要で、ロールプレイングゲームを取り入れたりもしている。インバウンドの顧客は、化粧品などの日本のブランドを求めているが、接客のスタイルやサービス、メイクのサービススキルなども求めている。中国語の研修も行うが、接客に対しては日本人顧客が一番厳しいので、そこに合わせて教育している。

### Q. 若い人向けの取り組みはどうしているか。

A. 20代の顧客が少ないのは銀座自体も同じ。だが、商品構成を変えるのは家賃が高いため単価を低くできないので難しい。ただし、サブカルチャー系の展覧会を企画して百貨店に足を運んでもらうという取り組みなどは行っている。

### Q. クルーの方々のロイヤルティを高める方法は何か。

A. 表彰制度や環境面（ロッカールーム等）での改善などがある。原始的だが、飲み会はもっとも距離が縮まるよい機会となっている。

### Q. 平日の売り上げ（利益率）はどのようにして伸ばしているか。外商・店頭売り上げ比率は

どのくらいか。

A. 土日祝日型であるが、外国人顧客が増加して、平日も週末も、雨の日も関係なくなってきた。また、平日に催事の初日を持って来るなどして対応している。外商の比率は、2割まで達していないくらいである。フリーの顧客が多い。

Q. 人材育成について。2, 3割が社員ということだが、テナントの方も含めてそれぞれが全体をどう見て動いているのか。

A. 全員が松屋の人と顧客からは見られているということを意識している。しかし、案内サービスは百貨店の販売員にはやはり難しいので、連携をしたりIT化でカバーしていく。