

日経MJ 2016年 10月 5日付

百貨店の強みは

百貨店の店舗閉鎖が続いている。先日は、そごうの柏店の閉鎖が報じられていた。若い頃によく利用していた店で、少し寂しい気分だ。

一方で、元気な小売りチエーンが百貨店の立地へ出店する動きが目立つ。東京の大森山王の地域百貨店の建物には居抜きで、ドン・キホーテが大型店を出した。ニトリは銀座のプランタンなど、都市部の百貨店への積極的な出店を進めている。

こうした中で、百貨店の進むべき方向が問われることになる。20年以上にわたって、百貨店の売上げは縮小を続けてきた。地方百貨店の廃業も続いている。その一方で、ユニクロやニトリといった新興勢力の進出が目立つ。このまま、百貨



伊藤元重の

エコノウオツチ

店は縮小を続けるのだろうか。それとも、大きな転機はあるのだろうか。

百貨店は非常に長寿の業態である。いまが旬のユニクロやニトリは、創業者が一代でここまで成長させてきた業態だ。戦後の創業から30年足らずで日本一の売り上げにまで成長したダイエーは、いまやイオンの傘下に入ってしまった。そうした中で、江戸時代の呉服屋の流れをくむ百貨店がいまでも健在であるのはなぜなのだろうか。

小売業の競争力は、一般的に2つの要素によって決定される。1つは店舗力、もう1つはマーチャンダイジング(MD)力だ。店舗力とは出店立地、店でのサービスの質、そして店全体で演出する品ぞろえや店舗の魅力だ。マーチャ

自らMD力磨き競争力に

ンダイジング力とは、より質のよい商品をより安いコストで安定的に調達する能力である。

ユニクロやニトリのような専門店の強みは、店舗の魅力よりもマーチャンダイジング力にあるといっている。百貨店の強みは店舗にあるのだ。百貨店が長寿の業態であるのは、それぞれの時代に、マーチャンダイジングに優れたベンチャーと共同で作りをしてきたことにある。

海外の高級ブランド、国内のアパレル業者、化粧品メーカー、高級レストランなど、時代によってその提携先の対象は変わったかもしれないが、つねにベストなマーチャンダイジングの能力を持つ企業と組んで店を展開するというのが百貨店の特徴だろう。

そうした意味では、ユニクロであろうと大型家電店

であろうと、強いマーチャンダイジングの企業が百貨店の中に出現するのは、百貨店のビジネスモデルと矛盾しないことになる。

ただ問題は、そうした他人任せのマーチャンダイジングに慣れすぎることで、百貨店自身のマーチャンダイジング能力の低下が続いている、ということかもしれない。ある大手小売業の経営者が言っていた。「買収してみても、百貨店のマーチャンダイジング力がこれほど低いことに驚いた」と。

百貨店の強みは店舗力にあることは事実だが、強いマーチャンダイジング力の企業と組みながら強い店舗力を維持するためには、百貨店の側にもある程度の専門性を持った強いマーチャンダイジング力が求められるのだ。

(学習院大学国際社会科学部教授)