

中経 論壇

経営支援NPOクラブ
川上 博史



このところ百貨店の業績不振が続いている。1991年の9兆7130億円をピークに、2017年は5兆9532億円と6兆円を割り込み、この26年間で売上高は約4割も減少している。一方、EC市場は、10年の7兆7880億円が17年には16兆5054億円と、この7年間で2・1倍に拡大している。この業績格差をどのように捉えればいいのか、百貨店勤務経験者として考察してみたい。

求められる常識破りの

の挑戦

この微妙な変化に感受性を働かせ、常識破りに挑戦する気風を創り出せるかに、百貨店復興の道がかかっている。

百貨店復興への道

百貨店の歴史をさかのぼると、明治37年、三越の日比翁助が「デパートメントストア宣言」、すなわち洋服店から百貨店への変身を宣言し、その時代に求められるありとあらゆる商品や設備を次々と導入した。それにより、消費者の圧倒的支持を得て今日の隆盛の基礎を築いたのだが、この先人が決断した経営施策から学べるものはないだろうか。

百貨店は戦後も「世相の鏡」と呼ばれ、百貨店に行けば、その時代を反映する商品やライフスタイルを肌で感じるこころができた。老若男女を問わず、大衆にとって百貨店に行くことが自体が、非日常の感動を生むことであり、百貨店は

その存在感を遺憾なく発揮していたのである。しかし、現代のようにありとあらゆるものがひと通りそろっており、大型ファッションモールやアウトレット、各種専門店、ネット通販など、消費者の選択の場が広がっている時代において、百貨店はもはやかつての感動を生む場としての存在感を維持できない状況に陥っている。

では、百貨店は今後も衰退の一途をたどっていくのであろうか。名古屋百貨店戦争が勃発した5年間、その真ただちで、私は名古屋支店で仕事をしていた

が、その経験からすれば、百貨店の復興は十分ありうる判断している。ただし、これまで歩んできた延長線上の施策では明るい未来は望めない。連続から非連続へのギアの切り替え、「生活者への日々感動の提供者」を目指すイノベーションに本気で取り組む決意が必要だ。

一例だが、働く女性を感動させるカリスマ調理師・家政婦や個のおしゃれを引き立たせるスタイリストの組織化などを試み、快適で心地良い生活をしていく上で障害となる不便、不快、不満などの「不」を常識破りの方法で解消すること、その道のプロフェッショナルの手で感動を与え続けられるような革新的な企業を構築することなどが重要だ。

百貨店のライバルは異業種異業態ではなく、時代の変化と生活者ニーズの変化である。この微妙な変化に感受性を働かせ、常識破りに挑戦する気風を創り出せるかに、百貨店復興の道がかかっている。