

卒業論文 2023 年度（令和 5 年）

# バブル崩壊後の百貨店の生き残り戦略

慶應義塾大学

経済学部

学籍番号：17280062

澤田 深雪

# 目次

第1章	はじめに .....	1
1.1	研究の背景と課題 .....	1
1.2	研究の方法 .....	2
1.3	本論文の構成 .....	3
第2章	百貨店の衰退要因に関する先行研究 .....	5
2.1	外部環境の変化 .....	5
2.2	百貨店が抱える経営課題 .....	8
2.3	重要な店舗戦略 .....	9
第3章	百貨店の歴史 .....	11
3.1	環境に適応して成長を続けた百貨店 .....	11
3.2	戦後の銀座地区の百貨店競争 .....	13
第4章	松坂屋 .....	17
4.1	松坂屋の歴史と銀座店の位置づけ .....	17
4.2	店舗戦略 .....	18
4.2.1	1991年のリニューアル「銀座にふさわしい大人のための百貨店」 .....	18
4.2.2	1998年のグッチの増床に続く海外ブランド導入 .....	19
4.2.3	2008年大丸との統合後17年ぶりの改装 .....	20
4.3	外商・カード戦略 .....	23
4.4	まとめ .....	24
第5章	三越 .....	27
5.1	三越の歴史と銀座店の位置づけ .....	27
5.2	店舗戦略 .....	27
5.2.1	1990年（開店60周年）のリニューアル「ギンザ・スタイル」 .....	27
5.2.2	カジュアル路線の強化 .....	28
5.2.3	伊勢丹と統合、2010年増床へ「ギンザ・リモデル」 .....	29
5.2.4	2015年リモデル「最旬グローバル百貨店」 .....	31
5.3	外商・カード戦略 .....	34
5.4	まとめ .....	36

第6章	松屋	38
6.1	松屋の歴史と銀座店の位置づけ	38
6.2	店舗戦略	39
6.2.1	1989年創業120周年の改装「銀座店リファイン計画」	39
6.2.2	2001年の大改装「変革」をテーマに「白い松屋」の誕生	40
6.2.3	2013年グランドリニューアル「世界のGINZA」	43
6.3	外商・カード戦略	46
6.4	まとめ	48
第7章	おわりに	50
7.1	変化の流れ	50
7.2	ターゲットは富裕層	51
7.3	新しい可能性への期待	53
	引用・参考文献	54
	謝辞	61

# 第1章 はじめに

## 1.1 研究の背景と課題

本論文ではバブル崩壊後における百貨店の事業戦略が百貨店の店舗業績に与える影響を検討することを課題とする。百貨店の事業戦略とは百貨店の各店舗の顧客ターゲット、品揃え、販売方法などに合わせた店づくりなど、店舗における営業目標達成のための戦略を指す。

百貨店は江戸時代の呉服店に起源があり、経済社会の発展と共に、消費を刺激・けん引し、かつては小売業として大衆消費社会の中心的存在であった。

しかし、1990年代初頭のバブル崩壊後、百貨店の小売業界での地位は低下を続け、百貨店は衰退期に入ったと認識されている。百貨店の売上高は1991年の12兆円をピークに下がり始め、2022年にはコロナの影響もあり4.6兆円にまで低下し、小売業界の中に占める百貨店の売上高も8.3%から3.1%まで落ちている<sup>1</sup>。また、日本百貨店協会に加盟する百貨店数をみても1999年には311店舗あったものが、2023年4月時点では181店舗と40%近くも減少している<sup>2</sup>。

百貨店はバブル崩壊後の30年間、自身を取り巻く厳しい経済環境が続く中で、小売業としての生き残りをかけて奮闘を続けている。2000年代には同業ライバル企業間での経営統合も行われ、百貨店は経営効率化・業務改革など、ビジネスモデルの見直しに取り組んできた。百貨店全盛期には、百貨店はどの店も同じような店づくりとなっていたが、現在は小売業界における競争に勝ち抜くために、経営基盤の強化と共に同質化から脱した顧客に支持される百貨店作りを模索している。

業界再編により現在の百貨店は大手5社の百貨店グループ<sup>3</sup>と独立・地方系の百貨店に二極化され、それぞれが新しい百貨店へとビジネスモデルの転換を試みているが、先行きは不透明である。百貨店はもはや小売の王様ではなく、小売業界の中のニッチな専門小売業の一つとして、その地位を獲得できるかの瀬戸際にある。

百貨店の店舗にはその立地や規模により対象とする商圈の領域やターゲットとする顧客層に違いがある。百貨店の衰退というと全ての店が衰退し百貨店が消えてしまう可能性も

---

<sup>1</sup> 経済産業省「商業動態統計調査」による

<sup>2</sup> 「NHK政治マガジン」2023年6月20日

<sup>3</sup> 三越伊勢丹、大丸松坂屋、阪急阪神、西武そごう、高島屋の5つのグループ

あるように聞こえるが、個別の店舗を見ると一律に衰退しているとも言えないのではないだろうか。

人口の少ない地方都市においては百貨店の閉店が続いており、百貨店ゼロ県<sup>4</sup>などと話題になるが、大都市圏にあっては閉店する店がある一方で、売上の減少が止まりリニューアルなど新規投資を行い復活している店もある。大都市の旗艦店では、売上高1位の伊勢丹新宿本店が2023年3月期の売上高が前期比29.2%増の3,276億円となり、31年ぶりに過去最高を更新、同2位の阪急本店（阪急うめだ本店、阪急メンズ大阪）も2023年3月期の売上高が前期比30.1%増の2,610億円で過去最高となった<sup>5</sup>ように長い低迷の時期を経て勢いを取り戻しつつある百貨店もでてきた。

## 1.2 研究の方法

本論文では銀座という日本最大の商業地で営業する3つの百貨店の銀座店を対象として、バブル崩壊後の事業戦略について検討調査する。

銀座・有楽町地区にはバブルの最盛期には8つの百貨店<sup>6</sup>が存在していたが、現在は百貨店として営業を続けているのは、松屋と三越の各銀座店と阪急メンズ東京の3店のみである<sup>7</sup>。ここでは、松屋、三越の銀座店に加えて、2013年まで同じ銀座通りに面した立地で営業を続けていた老舗百貨店の一つ松坂屋<sup>8</sup>を研究対象とした。

百貨店は都市型の小売業と言われている。銀座は日本を代表する商業集積地であり、その銀座通りに、戦前から近接して店舗を構える老舗百貨店の3店は、好況不況の波を乗り越えて営業を続け成長してきた。複数の百貨店が併存する地域においても、銀座のように同じ通りの近距離に隣接して同規模の店舗<sup>9</sup>が存在するところはない。銀座の3店は比較するにあたり外部環境は同じであると考えられる。そして、銀座は百貨店以外にも高級ブランド店から低価格のファストファッション店まで多様な小売店が存在しており、これら他業態と

---

<sup>4</sup> 2020年に山形県、徳島県、2023年に島根県が百貨店ゼロとなった

<sup>5</sup> 『日経MJ』2023年8月23日

<sup>6</sup> 松坂屋銀座店、三越銀座店、松屋銀座店、数寄屋橋阪急、有楽町そごう、有楽町阪急、有楽町西武、銀座プラザ

<sup>7</sup> 有楽町阪急は、阪急メンズ東京となりメンズに特化した百貨店として営業中

<sup>8</sup> 松坂屋銀座店は2013年6月に閉店し、跡地には2017年にギンザシックスが開業した

<sup>9</sup> それぞれの店舗面積は、松坂屋（25,352㎡）、三越（23,248㎡→36,626㎡2010年増床）、松屋（30,938㎡→32,182㎡2000年増床）

の競争もある中で百貨店として生き残るにも厳しい環境にある。そのような中で、銀座の3店舗はどのような事業戦略に基づき店づくりをしてきたのだろうか。

本論文では、バブル崩壊後からの現在までのそれぞれの百貨店の銀座店の位置付けと事業戦略について、店舗のコンセプトに基づく顧客ターゲットとそれに合わせたMD（マーチャンダイジング：商品の取り揃え）<sup>10</sup>、フロアレイアウトと外商・カード戦略などを調査した。

百貨店は事業戦略を実行するにあたり顧客ターゲットを定めて、それに合わせた店舗改装を実施することが多い。今回対象とした3店も周期的に店舗改装を実施している。その地で生き残る銀座店の変化の背景には各社の百貨店事業における新しいビジネスモデルへの模索が見える。

調査資料としては、各社の社史、統合レポート、プレスリリースなどの資料および当時の新聞・雑誌記事などを用いた。

### 1.3 本論文の構成

次の第2章ではバブル崩壊後に見られる百貨店の衰退について、その要因を先行研究から検討する。百貨店衰退の要因は主として外部環境の変化と百貨店の内部構造の劣化が指摘される。それらの要因を百貨店はどのようにとらえ対応してきたのだろうか。

第3章では、百貨店の歴史から百貨店がかつては変化する外部環境に適応して成長を続けたイノベーターであったことを示す事例を確認する。更に銀座地区について商業集積地としての特徴を述べる。

第4～6章では、銀座に店舗を構える3つの百貨店（松坂屋、三越、松屋）について、銀座店の位置づけとバブル崩壊以降の事業戦略を検証する。対象とする3つの店舗は同じ銀座通りに面した銀座3丁目、4丁目、6丁目にあり、いずれも百貨店の売り場面積としては中規模の店舗<sup>11</sup>を持ち営業を続けてきた。

第7章では研究の結果を考察する。三越、松坂屋は全国に複数の店舗を持ち、その一つが銀座店である。一方、松屋は銀座と浅草の2店舗しかなく、銀座を本店として銀座店が売上

---

<sup>10</sup> 百貨店は顧客のニーズに合った適切な商品を適切な量だけ、適切な場所に、適切な時点で、適切か価格をつけて、適切なアピール（訴求）によって提示することを目指す。

<sup>11</sup> 売上高ベスト10の百貨店はいずれも売場面積50,000㎡以上であり、30,000㎡前後の銀座の店は中規模といえる。

の大部分を占めるという企業規模としては先の 2 社よりも小さい。それぞれの企業が持つ資産と戦略に基づいて店舗作りがなされてきた。同じ立地にありかつては同質化していた百貨店も、百貨店のビジネスモデルや顧客ターゲットの設定などで方向性が違ってきたようにも見える。今後の百貨店は、他業態との競争も激化する中で、顧客ターゲットを絞り込み、情報技術を駆使することで、再生していく可能性がある。百貨店は一律に衰退への道を進んでいるわけではないことを示す。

## 第2章 百貨店の衰退要因に関する先行研究

### 2.1 外部環境の変化

小売業の中にはビジネスモデルの基本的な枠組みである業態として、百貨店、スーパー、専門店、コンビニエンス・ストアなどがある。1990年代初頭のバブル崩壊を転機に流通業界には大きな構造変化が起き、小売の王様とも言われた百貨店は衰退や消滅に直面することになる。

百貨店の危機が表面化したのは1990年代になってからであるが、すでに1979年の第二次オイルショック後の不況下では百貨店は損益分岐点が90%を超える厳しい経営環境に置かれていた。しかし、その時点で抜本的な改革は行われず、その後のバブル景気に突入していった<sup>12</sup>。そして、バブルが崩壊した後の1990年代にはいると百貨店業界は厳しい状況に追い込まれていく。

百貨店の売上の低下について、伊藤は以下のように指摘している<sup>13</sup>。

バブル崩壊後の百貨店の売上低下は、単なる不況下の消費不振が原因ではなく、小売業全体に大きな構造変化が起きていることが大きな要因であり、新しい小売業の時代の波に乗るために百貨店が自らをどのように変えていくのか正面から考える必要がある。

伊藤は1990年代の百貨店を取り巻く経済構造の大きな変化として、以下の6つの点をあげ、これらが当時の百貨店にとって市場の縮小をもたらすものであったとしている<sup>14</sup>。

- ① 高度経済成長から低成長への時代の大きな変化
- ② 都市の構造の変化
- ③ 消費者行動の変化
- ④ 国際化の波
- ⑤ 規制緩和
- ⑥ 技術革新

---

<sup>12</sup> 小山〔1997〕 pp.77-81

<sup>13</sup> 伊藤〔1998〕 pp.9-10

<sup>14</sup> 伊藤〔1998〕 pp.12-16

百貨店は低成長時代に入り、初めて縮小する市場に適応することを求められた。

百貨店の業態としての生存可能性に言及し、カテゴリーキラーといわれる専門店との競争がある中で、取扱商品カテゴリーが多い百貨店は専門性が低くなり、対面販売であることから価格競争力に劣ることが多くなり、消費社会の発展とともに百貨店は小売業態としては成り立ちにくくなるという指摘もある<sup>15</sup>。

市場環境の変化と業態の盛衰という観点からは、小売市場が拡大から縮小に向かう中で業態間の淘汰競争が起き、業態シェアの点からみると百貨店は一貫して衰退の道をたどっており、小売ライフサイクル論においては最後の衰退段階に入っているという<sup>16</sup>。小売業全体に占める百貨店の売上高は1991年には全体147兆円のうち百貨店は12兆円(8.3%)であったものが、2010年には全体148兆円のうち百貨店は4.6兆円(3.1%)と減少し百貨店の売上高シェアは大きく低下している<sup>17</sup>。

市場の縮小という外部環境の変化がある中で、取扱商品を増やし、店舗を増やし拡大路線を続けることで売上高を伸ばしてきた百貨店の成長は止まり、売上を増加させることにより成り立っていた収益は悪化した。

都市構造の変化として、都心の地価が高騰したためにこれまでの主力商圈の顧客は郊外へ移動し、都心にある百貨店へのアクセスが不便になり商圈人口が減少した。郊外では郊外に進出している総合スーパー、専門店、ショッピングセンターとの競争があり、そこで大衆顧客層を喪失した。さらに、大型専門店の台頭により他業態との競争が激化し、家電、家具、おもちゃ、スポーツ用品などが品揃えから外れ総合性が低下し、ワンストップショッピング機能も喪失した。さまざまな小売業が生まれたことで百貨店がカバーする領域が相対的に狭まってきたといえる。

こうして大衆商品の多くは百貨店から消え、結果的に百貨店は女性購買客をターゲットとするファッション関連商品に力を入れることになる<sup>18</sup>。しかし、これも高級ブランドの旗艦店、台頭するファストファッションやネット販売と競合することになる。婦人服の売上が百貨店の成長の主たる要因であったが、その売上の減少が百貨店の売上減少の大きな原因にもなっている。

---

<sup>15</sup> 田島・原田〔1997〕pp.134-137

<sup>16</sup> 田村〔2008〕pp.184-205

<sup>17</sup> 経済産業省「商業動態統計調査」による

<sup>18</sup> 田村〔2008〕p.194

また、情報技術の進展により e-コマースへのシフトが進んでいることも百貨店にとっての脅威となっている。百貨店の店員から対面で説明を受けなくても、消費者はインターネットを通じて商品情報も入手し、買い物もネットで済ませることができるようになった。このような状況に対して、伊藤は次のように述べている<sup>19</sup>。

消費者も情報武装化をしており、百貨店の持つ機能を代替してしまう可能性があるが、百貨店が情報を持つことの重要性は高まり、情報を有効活用し補完的な機能を強化することは可能であろう。

嶋口は「市場によって企業が生かされる時代には、企業の存続・成長のために、企業は組織、事業、製品すべてを市場に適応させていかねばならない<sup>20</sup>」という。外部環境の変化に対しては、どの小売業態であれ自らの強みを活かして適応していくべきものであり、それができなければ衰退する。百貨店が他の小売業態と比較して小売業界の中でのシェアを落としているのは、変化する外部環境に対する適応能力が衰えて来たからと言えるだろう。

百貨店経営者も顧客の要求に適切な対応ができていないことを百貨店の低迷の要因として指摘している。

J・フロントリテイリングの奥田相談役（当時）は百貨店の長期低落傾向について、「社会やお客様の变化に十分対応しきれなかった部分があると言わざるを得ません<sup>21</sup>。」と述べている。

三越伊勢丹ホールディングスの大西社長（当時）も以下のように分析している。

百貨店衰退の直接の理由は、カテゴリーキラーの台頭などの環境変化の要因で説明がつくが、根底にあった最も深刻な理由は、百貨店業界の勉強不足、努力不足だったと思う。そのため、80年代頃から登場した「カテゴリーキラー」や「セレクトショップ」と言われる業態に対抗できなかったことで売上が落ち、業績が悪くなって人件費が削減され、マーケティング力が落ちることで百貨店の魅力が低下し顧客が来なくなった<sup>22</sup>。

---

<sup>19</sup> 伊藤 [2019] pp.91-104

<sup>20</sup> 嶋口充輝 [1994] p.38

<sup>21</sup> 奥田務 [2014] p.4

<sup>22</sup> 『ダイヤモンドオンライン』2016年1月4日

この市場の変化に適応できなくなってしまった百貨店経営が抱える課題が百貨店衰退の内部要因として指摘される。

## 2.2 百貨店が抱える経営課題

百貨店が適応能力を失ってしまったのには、百貨店が持つ独自のビジネス構造にも原因がある。百貨店が長年続けてきた取引慣習を問題として指摘する意見は多い<sup>23</sup>。

百貨店をめぐる取引慣習の中でも、消化仕入<sup>24</sup>や派遣店員制は百貨店の小売業者としての重要な能力を後退させてしまった。消化仕入という百貨店の取引慣習は、百貨店が売上拡大を続けていた時期には百貨店とアパレルメーカー双方にとって優れた仕組みと考えられていた。百貨店成長期には百貨店の幅広い商品構成と多彩な品揃えや都市百貨店を中心に競って取り込んだ有力な高級ブランド品のイン・ショップなどはその成長を支える仕組みであった。しかし、長く続く間にメーカー任せの品揃えになってしまい、有能なマーチャンダイザーが育たず、百貨店に場所貸しの不動産業的体質をもたらした。1990年代以降は収益改善策として委託仕入れ取引売場の拡大や外部テナントを導入する店舗が増加したが、百貨店が自ら統合管理可能な領域を減らしたことで、MD（マーチャンダイジング）<sup>25</sup>の面でも店舗個性を弱めることとなった。百貨店が衰退産業と認識される論拠はここにあると認識される<sup>26</sup>。

一方で、伊藤は「消化仕入れの仕組みが時代遅れになったということではなく、この仕組みを最大限利用したマスマーケティングの時代が終わりつつあることを意味している<sup>27</sup>」という。

たしかに、消化仕入れの仕組みは大量生産大量消費に対応するために取られた施策であり、百貨店市場が縮小する中では、売れる商品が売れる場所、時間で調達できる新しい仕組みを作ることが重要である。

---

<sup>23</sup> 田島・原田〔1997〕p.132、木綿・三村〔2003〕p.29、矢作〔2011〕p.290など

<sup>24</sup> 仕入段階では百貨店の債務は発生せず、売れた時点で売れた商品分について仕入が発生する取引。売れ残れば返品できるということ。（川端・菊池〔2001〕pp.110-112）

<sup>25</sup> 米国マーケティング協会による定義（1960年）では、企業のマーケティング目標を達成するために特定の商品、サービスを最も役に立つ場所と時期と価格で、数量を扱うことに関して計画し、管理すること

<sup>26</sup> 宮副〔2004〕p501

<sup>27</sup> 伊藤〔1998〕p.40

しかし、大手百貨店で売上高の 7 割から 8 割近くが消化仕入れに依存している現状においては自主運営売り場の拡大による競争の差異化と収益力の確保は容易ではない。改革を進めるためには、歴史が長く保守的な体質が強い傾向にある百貨店自身がこれを打破するための業務改革を進めることが求められている<sup>28</sup>。これには、強いリーダーシップを持った経営者も必要とされるであろう。

## 2.3 重要な店舗戦略

上述のように複雑な課題を持つ中で百貨店が改革を進めることは容易ではない。改革を進めながら、同時に店舗も顧客にとって魅力あるものに作り上げていかななくてはならない。

嶋口によれば、百貨店は「価値・効率折衷型小売業」に分類され、この形態は以下のようなものである<sup>29</sup>。

「マス」と「個」の両マーケットに訴求し、ノン・ルーティーン型購買者や多目的買い物客に訴求するものが多い。従って、その訴求点は、ワンストップショッピングによって顧客の訴求価値に応じてバラエティーのある商品の中から、自分の購買価値尺度に合わせて買い物を楽しむことに置かれ、非売場スペースの存在も顧客誘引の重要な要素として作用する。経済効率的な経営力のなかに人間的触れあいや買い物の楽しさの提供をどれだけ出せるかが重要な成長の鍵となる。

とすると、魅力ある店舗づくりにも商品政策からフロアレイアウト、イベントなど多くの要素をとり入れる必要がある。そして個々の店舗環境に適した個性ある店としなくてはならない。

百貨店各社は 1990 年代以降改革に取り組んできたが、収益が低下する中での改革は、商品、顧客、店舗の絞り込みなどの経営合理化が優先されたが、絞り込み方を間違えて百貨店の価値提供の良い特性をなくしてしまう結果になった<sup>30</sup>。

宮副・内海は以下のように指摘している。

---

<sup>28</sup> 矢作〔2011〕 pp.291-292

<sup>29</sup> 嶋口〔1994〕 pp.246-249

<sup>30</sup> 宮副・内海〔2011〕 pp.296-298

百貨店が対応すべきことは、消費者の生活課題・ニーズに対して、商品・情報・サービスなどをワンストップで課題解決を図ることや、複数の商品分野や販売形態の中から顧客に最適な対応になるように選択して組み合わせることなど、百貨店が持つ様々な経営資源を統合することである<sup>31</sup>。

課題は多いが、百貨店は消費社会の変容に自らが持つ適応能力を発揮して柔軟に対応し、小売業として大きく発展してきたという歴史がある。かつては消費者に向けて、新しい文化を伝え、生活スタイルを提案し、流行の先端を走り国民生活の向上に貢献してきた。これは他の小売業とは大きく異なる特徴であった。

---

<sup>31</sup> 宮副・内海〔2011〕 p.298

## 第3章 百貨店の歴史

### 3.1 環境に適応して成長を続けた百貨店

百貨店は江戸時代の呉服店に起源をもち、その小売業としての歴史は長い。現在までの間に消滅してしまった店もあるが、現在も大型百貨店として事業を継続している多くは呉服店を起源としている<sup>32</sup>。

百貨店の業態としての革新性として注目される点に、「定価正札販売」、「商品陳列販売」「入店の自由」がある。

「定価正札販売」については、すでに江戸時代に三越の前身である越後屋が「店前現銀正札掛値なし」として世界初の正札販売を行っている。

江戸時代を通じて小売商業界の中心的存在として大きくなってきたこれら呉服店は、明治時代になると政府の欧化政策に伴い、洋装や舶来品を取り扱うようになると店員を直接海外に派遣して自ら商品の輸入も行うようになった。白木屋は1886年洋服部を新設、高島屋も1887年に貿易部を新設したように西洋化という環境に適応した動きを見せている<sup>33</sup>。

「商品陳列販売」は、呉服以外にも取扱商品が増えることに伴い取り入れられた。呉服店での販売は、「座売り」という店内で店員が奥から反物を出してきて顧客に見せながら商品を選ばせる形式で行われていた。しかし、商品の種類が増えて「座売り」が不便になると、1895年には三井呉服店は本店2階を改造して初めてガラスのショーケースを使った「陳列販売」を始め、その後「座売り」は姿を消した<sup>34</sup>。

日本に最初に誕生した百貨店は、1904年の三井呉服店改め三越呉服店がデパートメント宣言をしたことに始まると言われている。先に誕生していた欧米のデパートは「一つ屋根の下にありとあらゆる商品を品揃えし、顧客に一か所で何でも買える買い物の便宜を提供する」のがその営業形態であった。従って、日本においてもこのデパートメント宣言に沿って、三越呉服店は、化粧品、帽子、小児用服飾品、鞆、靴、洋傘、食堂、写真、貴金属、煙草、文房具などへと取扱商品を拡大し、ワンストップショッピングを提供することを約束した。

---

<sup>32</sup> 三越・伊勢丹・大丸・松坂屋・高島屋、松屋、そごうなどは呉服店を起源とし、阪急、西武、東急などは電鉄系ターミナル百貨店とされる

<sup>33</sup> 小山〔1997〕p48

<sup>34</sup> 小山〔1997〕p48

他の呉服店もこれに追随し、経営形態を株式会社に切り替え、営業形態も百貨店方式に整備していった。

また、百貨店は人が集まるところとして、豪華な建築を施し、人々の興味を引いた。日本発のエスカレーターやエレベーターを設置したのも百貨店であるし、食堂の設置、屋上に庭園や動物園<sup>35</sup>まで開設して人々の娯楽の場としてにぎわった。また、文化の発信拠点としては、美術展、音楽祭、子供向けイベントなど様々な娯楽も提供してきた。

1923年に発生した関東大震災は百貨店にとって大きな転換点となった。東京にあった百貨店はすべて焼失し、百貨店自身も復興に向けて大衆化を進めざるを得なくなった。仮設店舗を設けて被災した人々に対する日用品の提供に力を発揮し、これを機に百貨店の大衆向け販売強化が始まる。震災の翌年の1924年に松坂屋は銀座初の百貨店として銀座店を開業し、これまでの土足厳禁の店内を土足で入れるようにしたことで、「入店自由」となり来店客が急増したという。1925年には松屋銀座店が開業し、こちらも下足預かりを廃止し、百貨店初のカフェテリア式大食堂を導入した。

今日につながる近代百貨店が誕生したのは、大正末期から昭和初期のこの時代であり、百貨店は大衆化の段階に入った。百貨店も最初から現在のような業態であったわけではなく、時代と共に変化し成長を続けてきたのである。

日本の百貨店の一層の大衆化に拍車をかけたのが1927年の金融恐慌とそれに続く昭和恐慌である。日本の百貨店はこの大不況を店舗の大型化、支店の開設など多店舗展開という大胆かつ積極的な拡大戦略により乗り切ろうとした。1930年には三越銀座店が開業している。当時の三越は1県1店舗という出店構想を持っていたという。電鉄系のターミナル百貨店が開業したのもこの頃である<sup>36</sup>。

百貨店は更に地方への出張販売やデフレ下における廉売・特売によるディスカウント販売も始めた。サービス競争も激化し、「無料配達区域の拡大」や「無料送迎バスの運行」が行われた。このようにして、日本の百貨店は関東大震災と昭和不況の中で大衆化への道を進んだことになる。

百貨店の小売業界に占める販売シェアは上昇し、昭和8年、東京市においては25%を占め、なかでも織物被服類においては61%となっている<sup>37</sup>。

---

<sup>35</sup> 1925年（大正14年）5月には銀座店の屋上に百貨店初の動物園を開園した。

<sup>36</sup> 小山〔1997〕P57

<sup>37</sup> 小山〔1997〕pp59-60

第二次世界大戦中は贅沢を禁止するという環境下苦戦を強いられ、更に敗戦後にはその近代的な建物は進駐軍に接収されるなど、困難な時期が続いたが、接収が解除されると戦後の復興期の人々の消費意欲を満たすように、百貨店は拡張を続けた。

戦後の経済復興、成長期には一般の人々の生活も西洋化し、衣服も洋服が主流となり既製服の販売が人気を得た。家具、家電製品とあらゆるものが百貨店で購入可能であることは、人々が生活を整えるのに大きく貢献した。

他方、この時期には総合スーパーが台頭し低価格戦略で従来の百貨店市場に侵入して売上を大きく伸ばすようになったが、百貨店はスーパーとの差別化を図るため、海外の高級ブランドの販売権を獲得するなど「高級化」「ファッション化」路線に力を入れ、豊かな生活を求める人たちに夢を与えながら市場をすみわけし発展を続けた。

1970年代後半から1980年代の百貨店は大規模なリニューアル戦略を導入し、深刻化する不況と競争激化の中、新しい百貨店づくりを目指した<sup>38</sup>。

百貨店は何もなかった日本の市場で顧客の需要に応えるべく、あらゆるものを提供し続け成長してきた存在なのである。あらゆるものが手に入る時代になって後、百貨店の存在意義が問われている。

### 3.2 戦後の銀座地区の百貨店競争

銀座に最初に百貨店を開業したのは、1924年の松坂屋である。その後、同じ銀座通りに1925年に松屋、1930年に三越が開業している。戦後に数寄屋橋阪急、有楽町そごうが出店し、最盛期の1984年、有楽町マリオン（有楽町西武と有楽町阪急）とプランタン銀座が開業した年は「銀座百貨店戦争勃発」と言われるほど、百貨店間での競争は激化していた。

新たな百貨店の進出は、若くて元気な渋谷・新宿に押され高齢化しつつあった銀座に、若者呼びこみ、銀座の街全体にプラスの経済効果をもたらすものとなった。

しかし、バブル崩壊後にはこれら新参の百貨店も含め、閉店や業態変更を余儀なくされる。2000年にそごうが経営破綻し、有楽町そごうは閉店し跡地にはビックカメラが入った。2010年9月に銀座三越が増床リニューアルオープンし、三越が店舗規模で松屋を抜き地域一番店となった一方で10月には有楽町西武が閉店し銀座・有楽町地区の百貨店競争は大きく変

---

<sup>38</sup> 西武池袋店の「新鮮な老舗」「西武は新しい街」、松屋銀座店のCIの導入、伊勢丹新宿店のビジュアルマーチャンダイジング手法を取り入れた劇場型百貨店など従来とは異なるレベルの高いリニューアル（小山〔1997〕pp65-71）

化した。その後も百貨店の経営環境の変化に伴い、西武跡地には百貨店ではなく JR 系のルミネが駅の外に初の出店を果たし、2012 年には数寄屋橋阪急が入居中のビルの建て替えのため撤退し、跡地には銀座東急プラザが開業、プランタン銀座も 2016 年に閉店し、業態を転換して専門店ビルマロニエゲートとなった。有楽町駅前開発では有楽町駅前にマルイが新規出店した。

百貨店として銀座通りに位置していた松坂屋も建て替えのため 2013 年に閉店し、建て替え後のビルは「ギンザシックス」という究極の高級専門店モールに生まれ変わり、現在銀座で百貨店として営業を続けているのは三越と松屋と阪急メンズ東京となっている。

銀座はわずか 1 キロメートル四方のエリアに世界の主だった高級ブランドが軒並み旗艦店を構えるという商業地としては日本一の条件にあり、世界でも注目される「ブランドのメッカ」となっている。

「一度は銀座で商売をしたい。」というのは小売業を生業とするもの全てに共通の夢である<sup>39</sup>。伊勢丹が最も欲しかったのが三越銀座店であったように、大丸にとっても垂涎の的だったのが松坂屋銀座店<sup>40</sup>と言われている。

銀座ではバブル崩壊後は地価の低下、銀行の店舗閉鎖による空き店舗ができたことなどもあり、高級ブランドが多く路面店を出店するようになり、一方で、ユニクロなどファストファッション、MUJI、LOFT なども大型店舗やホテルを建て、銀座という街は観光客も含めあらゆる人々を楽しませる一大商業地となっている<sup>41</sup>。

次章からは、最近まで百貨店として営業をしていた松坂屋も含めた銀座通りの 3 店について、バブル崩壊後からのどのような事業戦略で店舗改革が行われてきたのか、同じ立地にありながら戦略に違いがあるのかについて検証する。

表 1 は対象とする 3 店舗の売上高推移を示したものである。

---

<sup>39</sup> 『週刊ダイヤモンド』2007 年 11 月 17 日号

<sup>40</sup> 『月刊「BOSS」』2008 年 9 月号

<sup>41</sup> 『ストアーズレポート』2019 年 10 月～12 月号

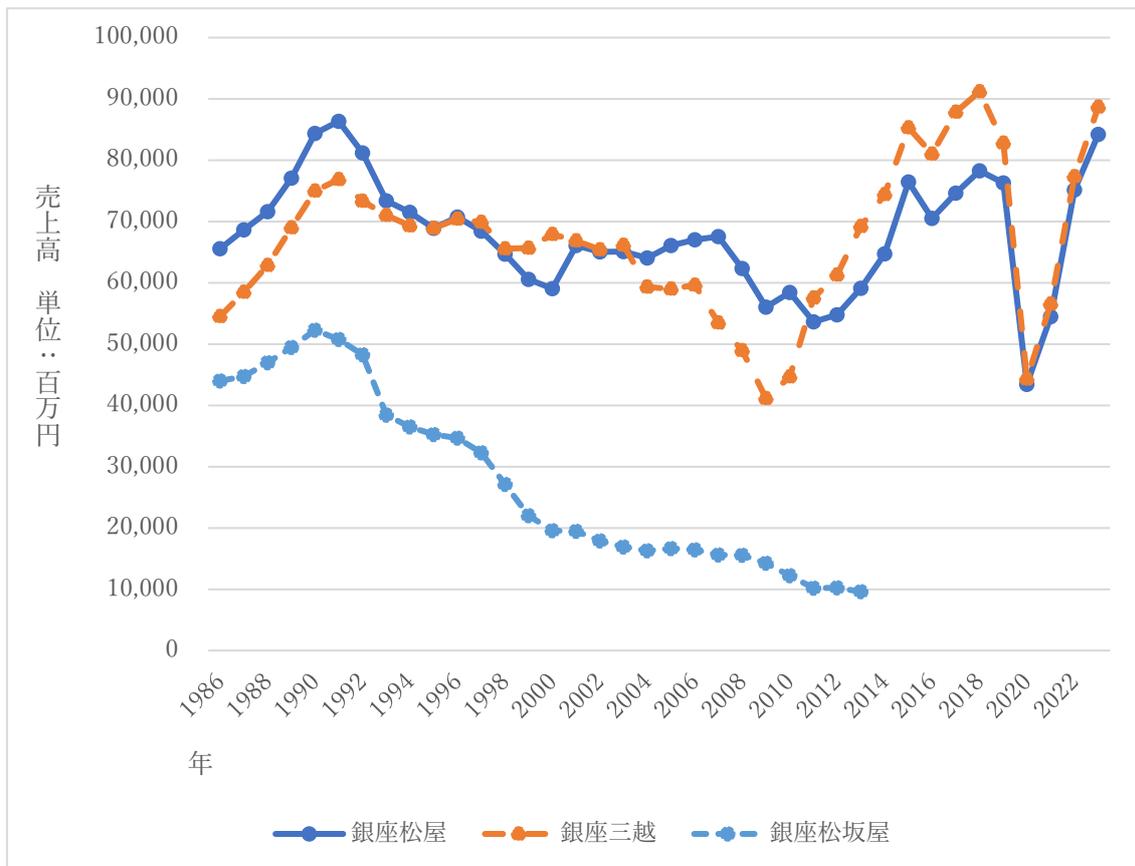
表1 銀座3店の売上高推移

【単位：百万円】						
銀座開業	1925年5月		1930年4月		1924年12月	
売場面積	32,182㎡		24,377→36,566㎡		25,352㎡	
(年度)	銀座松屋	前年比	銀座三越	前年比	銀座松坂屋	前年比
1986	65,550		54,500		43,970	
1987	68,610	105%	58,450	107%	44,710	102%
1988	71,610	104%	62,840	108%	46,970	105%
1989	77,090	108%	69,000	110%	49,450	105%
1990	84,350	109%	75,010	109%	52,270	106%
1991	86,350	102%	76,880	102%	50,780	97%
1992	81,160	94%	73,320	95%	48,240	95%
1993	73,360	90%	71,020	97%	38,430	80%
1994	71,510	97%	69,320	98%	36,500	95%
1995	68,890	96%	68,890	99%	35,230	97%
1996	70,690	103%	70,380	102%	34,660	98%
1997	68,419	97%	69,874	99%	32,285	93%
1998	64,675	95%	65,556	94%	27,103	84%
1999	60,543	94%	65,643	100%	21,988	81%
2000	59,048	98%	67,909	103%	19,551	89%
2001	66,069	112%	66,871	98%	19,481	100%
2002	65,050	98%	65,427	98%	17,924	92%
2003	65,068	100%	66,134	101%	16,929	94%
2004	64,050	98%	59,331	90%	16,291	96%
2005	66,101	103%	58,983	99%	16,666	102%
2006	67,018	101%	59,639	101%	16,424	99%
2007	67,529	101%	53,473	90%	15,630	95%
2008	62,330	92%	48,919	91%	15,531	99%
2009	56,020	90%	41,145	84%	14,278	92%
2010	58,428	104%	44,679	109%	12,199	85%
2011	53,613	92%	57,546	129%	10,211	84%
2012	54,793	102%	61,267	106%	10,248	100%
2013	59,082	108%	69,220	113%	9,600	94%
2014	64,714	110%	74,428	108%		
2015	76,427	118%	85,292	115%		
2016	70,529	92%	81,034	95%		
2017	74,603	106%	87,862	108%		
2018	78,279	105%	91,189	104%		
2019	76,304	97%	82,818	91%		
2020	43,432	57%	44,320	54%		
2021	54,440	125%	56,560	128%		
2022	75,142	138%	77,304	137%		
2023(予)	84,200	112%	88,700	115%		

出所) 百貨店調査年鑑 (東京デパートメントニュース社) 各年号より

これをグラフにしたものが、図1である。

図 1 銀座3店の売上高推移



出所：百貨店調査年鑑（東京デパートメントニュース社）各年号より

三越と松屋はピーク時以降、1998年ころには売上の減少は止まり、何とか持ち直し軌道に修正されているが、松坂屋は低下の一途をたどっている。三越は、バブル崩壊後の不況時には中規模店舗の特徴を意識して需要に応じた品揃えを強化し踏みとどまったが、その後の経営統合に至るまで経営難が続き、伊勢丹との統合後に銀座店も注力対象となり2010年には増床リニューアルで地域一番店となる。松屋は2001年のリニューアルにより息を吹き返し、統合には参加せずに独自路線を貫いた。三越増床後も銀座の2店は売上の動きは同じような動きをしている。両店の売上はコロナでの落ち込んだが、その後の復活は著しい。

## 第4章 松坂屋

### 4.1 松坂屋の歴史と銀座店の位置づけ

松坂屋は百貨店の中では最も長い歴史を持つ。創業は1611年(慶長16年)織田信長に仕えた伊藤蘭丸祐広の子、伊藤蘭丸祐道が名古屋本町に呉服小間物問屋を開業したことが、松坂屋の前身・いとう呉服店の始まりであるという<sup>42</sup>。

松坂屋銀座店は関東大震災の翌年1924年(大正13年)に銀座初の百貨店として開業した。この時、それまでの下足預かりを廃止し全館を土足入場としたことは、百貨店の大衆化が一気に進んだと言われるほどの画期的な出来事であった。

戦後は、1963年(昭和38年)6月、収容能力300台というマンモス駐車ビル「銀座パーキングビル」を開設し、アメリカから買い入れたわが国初のバウザー方式というエレベーター式駐車ビルで、百貨店に付属した駐車場では最大のスケールを誇った<sup>43</sup>。1964年(昭和39年)の東京オリンピックの前に大増改築をして「ローヤル銀座松坂屋」を謳い文句に近代化とともに大衆化も図った<sup>44</sup>。松坂屋銀座店は先進的な百貨店だったのだ。

しかし、その後の銀座店は銀座という一等地にありながら存在感は薄い。2006年に就任した茶村社長は、「銀座で百貨店を経営することは、松坂屋が全国ブランドになれるかどうかの分かれ道<sup>45</sup>」と述べ、銀座のブランド力に期待しており、銀座をブランド力の源泉、上野を収益源と東京地区の二店舗で役割分担をしながら名古屋頼みの収益構造の打破をしようと、中でも、銀座の再開発は最大の経営課題と位置付けていた。銀座店が限られた売場面積で担う役割は百貨店としての収益ではなく「マツザカヤ」というブランド力の向上だとして、銀座からの情報発信機能を優先する戦略を検討している<sup>46</sup>。

2007年9月に百貨店業界4位の大丸と、8位の松坂屋は経営統合した。松坂屋銀座店の低迷について、経営統合後の奥田大丸会長(当時)は次のように分析している<sup>47</sup>。

---

<sup>42</sup> J,フロントリテイリング HP より

<sup>43</sup> 松坂屋史料室・企画展 Vol.14 2013年

<sup>44</sup> 柳沢 [2002] p.120

<sup>45</sup> 『日経MJ』2006年5月31日

<sup>46</sup> 『日経MJ』2006年11月15日

<sup>47</sup> 『月刊「BOS S」』2008年9月号

比較的若い女性層を三越さんや松屋さんと奪い合って負けたこと。そこから方向転換して高額消費する中高年層を狙ったが、中高年だけを対象にしたファッションストアって必ず失敗するんですよ。結果、入店者は高齢化、商品も高額化してしまい、ストアのコンセプトがいつの間にかわからなくなってしまった。

更に、建替え後について、三越、松屋、松坂屋がそれぞれの店舗の特徴を明確にしていけば併存できると述べ、建替えにより店舗の機能が最新鋭になれば強いと自信を持っていた。

大丸・松坂屋の統合時点では銀座店は建替え計画が進んでおり、大丸主導での銀座店の再興の期待もあったが、統合会社 J・フロントリテイリング (JFR) が新しく誕生する銀座最大級の商業ビルに「百貨店は入らない」という決断をした。

2013 年 6 月に松坂屋銀座店は閉店。その跡地には 2017 年に高級専門店モール「ギンザシックス」がオープンした。

## 4.2 店舗戦略

### 4.2.1 1991 年のリニューアル「銀座にふさわしい大人のための百貨店」

松坂屋の主要顧客は保守的な 50 代以上のシニアであった。「立地が悪くないのに利用者が少ない原因は婦人服売場にあるのは誰が見てもわかる<sup>48</sup>。」と言われているように、松坂屋は店全体のターゲットを中高年齢層向けに構成して売場作りをしていて、かつ魅力的ではなかったということだ。

バブル期の銀座地区には若者をターゲットとした新たな百貨店（有楽町西武、銀座プランタン）の進出があり、老舗の銀座地区百貨店（松坂屋、三越、松屋）はそれらの新しい百貨店との差別化を図るため、高級路線を志向した。

松坂屋は 1991 年 10 月 5 日に「銀座にふさわしい大人のための百貨店」を基本コンセプトに改装オープンした。高級輸入ブランドを強化するなど質の高い品揃え、サービスの提供を目指すものだった。

1 階の銀座通り側には「ニナ・リッチ」、「モラビト」など輸入ブランドのブティックを並べ、高級感のある売場づくりを行った<sup>49</sup>。

---

<sup>48</sup> 柳沢〔2002〕 p.120

<sup>49</sup> 婦人服売場は従来の 4,812 m<sup>2</sup>から 6,249 m<sup>2</sup>に 30%拡張し、宝飾品売場は 49%増の 451 m<sup>2</sup>とし、ハンドバッグや婦人靴の品揃えでは銀座一番店を目指した。

改装の総投資額は 80 億円。1992 年度の売上目標は前年比 15%増の 600 億円とする<sup>50</sup>。松坂屋銀座店の売上高は 1990 年度の 527 億円がピークで、改装後の 1992 年度の売上高は前年比 5%減の 482 億円だった。バブル経済の崩壊により売上高は減少に転じ、1991 年度から 1992 年度は三越 5%も松屋も 6%売上減となっているので、必ずしも松坂屋の改装が失敗だったとは言えないが、投資に見合う効果は得られていない。

1993 年松坂屋の社長に就任した伊藤旺は銀座店について「顧客ターゲットの絞り込みをもっとしないとイケない<sup>51</sup>」と述べている。

1996 年には 32 年ぶりに外壁を改装した。碁盤の目のように通りが交差する銀座の街並みをモチーフにした外壁デザインで、アルミ材を使って明るく、洗練されたイメージを出すことで、銀座に新たに流入してきている若いOLなどの集客を高めたい考えだ<sup>52</sup>。

#### 4.2.2 1998 年のグッチの増床に続く海外ブランド導入

1997 年度の売上は 323 億円まで落ち、2000 年度には売上高 196 億円とその下落は止まらない。従来の顧客層だけでは売上を確保できないと、若い女性客を取り込もうと「グッチ」の増床、イタリア高級ブランドの導入を試みる。

1998 年 3 月には、これまで 1 階の奥にあったグッチの店舗を銀座通りに面した場所に移動し 2 倍の広さにリニューアルした<sup>53</sup>。さらに 2001 年 6 月には 1 階、2 階を使い 3 倍に増床し、使い売り場面積は約 170 m<sup>2</sup>から 500 m<sup>2</sup>強となり、女性向けバッグなど服飾雑貨に加え衣料品、男性向けの雑貨、衣料もそろえグッチ商品をフルラインで扱うショップとした。人通りの多い銀座中央通りに面しているため、売上高と同時にブランドのイメージ向上も狙ったものである。

「グッチ」に続き、イタリアの高級ブランドの「ボッテガ・ヴェネタ」、「マックスマラ」、2002 年 7 月にはイタリア高級雑貨ブランド「トッズ」（銀座地区初出展）を店内に開店する。イタリアの人気ブランドをそろえることで、地区内の他の百貨店との違いを鮮明にしようとした。これにより、20~30 代の女性の入店客数は前年同期の 2 倍に増えたという。

1 階 2 階の海外高級ブランドを集めた「インターナショナルブティック」の売上は前年比

---

<sup>50</sup> 『日経流通新聞』1991 年 9 月 17 日

<sup>51</sup> 『日経流通新聞』1993 年 10 月 30 日

<sup>52</sup> 『日経流通新聞』1995 年 8 月 3 日

<sup>53</sup> 中心商品のバックが 3 倍、ホームコレクションも新たに展開する

10%増を見込む。海外ブランドの積極導入には、営業のてこ入れを進めると同時に建て替え<sup>54</sup>の新店舗の主要客層に想定している若い女性の来店頻度を高め、固定化する狙いもある<sup>55</sup>。

結果としての2001年の売上高は196億円と前年比ほぼ横ばいであったが、売場面積がほぼ同じの三越銀座店と比較すると3割以下でしかなく、松坂屋銀座店の効率の悪さは変わらない。若い層は海外ブランドに吸引されてくるが、その他の部分は従来の高齢層向けの品揃えとなっており、店舗全体でターゲットの統一がされていない。

#### 4.2.3 2008年大丸との統合後17年ぶりの改装

2008年9月には17年ぶりに改装オープンした。売上高は2007年には156億円まで低下し、銀座店は松坂屋の中でも収益面で問題視されている店舗であり、建替えを控えているとはいえ、赤字の垂れ流しは許されない状況にあった。この改装は中継ぎ的な意味合いで、売上目標は前年度比30億円増の186億円、来客数は25%増を目指す<sup>56</sup>。

来店者数は前年比4割以上増え、特に20代前半は20倍と大きな効果をもたらした<sup>57</sup>というのだが、2008年の売上高は155億円、2009年も143億円と目標とする186億円には及ばない。

これまでの重点顧客の55～64歳に加え、銀座周辺で働く30代の女性向けに地下2階から地上2階までの4フロアを中心に食料品や服飾雑貨など価格が手ごろな商品を拡充した。婦人服に関しては、20～30代の働く女性向けの服は省き、3階に集約して55～64歳向けを強化した。三越、松屋、H&Mなど競合する衣料品では直接対決を避け、雑貨と食品で来店客を増やしながらか売上につなげる戦略だ。

地下2階には無印良品としては大型店となる、売場面積1,440㎡の「MUJI銀座松坂屋」を導入し<sup>58</sup>、ぶらりと立ち寄る客を増やす。

1階には集客の目玉のバウムクーヘンの人気店「ねんりん家」が入居した。地下1階の和洋菓子も11ブランドのうち8つが銀座地区初でOLらの来客を促す。

雑貨、靴売り場の面積は3倍に、アクセサリーも2倍に拡張した。銀座通りに面した1階

---

<sup>54</sup> 2001年に老朽化した銀座店を建て替えすることが決まった

<sup>55</sup> 『日経MJ』2002年7月9日

<sup>56</sup> 『日経MJ』2008年9月24日

<sup>57</sup> 『日経MJ』2009年5月13日

<sup>58</sup> 『日本経済新聞・朝刊』2008年8月22日

のアクセサリ、ジュエリー売場は、歩行者からながめられるようガラス張りになっており、親しみやすく入りやすい店舗を目指している<sup>59</sup>。

既に銀座店の建替え計画が進んでいた松坂屋では、大丸との統合を機に実験的なマーケティングとして、若者やインバウンドを次のターゲットに加えている。

2010年4月には撤退予定のグッチの跡地に「フォーエバー21」を消化仕入中心の百貨店部分に賃貸借方式で誘致した<sup>60</sup>。「フォーエバー21」は大半が数千円の商品で、全身揃えても1~2万円で済む値ごろ感が支持されている。百貨店各社は2008年秋の米金融危機以降、売上が急減し、特に衣料品の不振が深刻となっている<sup>61</sup>。

2010年10月には1~2階に若者向け専門店ゾーンの「うふふガールズ」<sup>62</sup>をオープンする。これまで利用の少なかった若者へのアピールを更に拡大する。売場面積は両階で約990㎡となる。1階にはポイントの新ブランド「ジュエリウム」が開業。米国西海岸の若い女性をイメージした洋服や雑貨を販売する。2階には「セシルマクビー」「リズリサ」や着せ替え人形「バービー」の世界観を取り入れた「バービーストア」などの服飾ブランドが展開する。4月の「フォーエバー21」開業により若い女性を中心に入店者数が増加し、ここ数か月は前年比5割増だという<sup>63</sup>。

4階にはアイウェアの「JINS」(80㎡)、はるやま商事の若い女性向けの新業態「ミリオンカラッツ」(63㎡)が出店。ライフスタイルのカジュアル化、節約志向、価格志向が浸透し大衆も変化しているということで、それに対応した形をとった。

更に11月20日から「ラオックス」が家電や雑貨を取り扱う店舗を出店する。松坂屋6階の3分の2程度となる1,326㎡の賃貸借契約を締結した。中国人観光客らに人気のテナントを取り込むことで、銀座地区の主要な顧客層となっている外国人観光客の取り込みを狙う。

松坂屋銀座店菊屋店長は「春にファストファッション『フォーエバー21』を入れて5階までは非常に回遊性がよくなった。6階にも銀座で集客できる魅力的なものはないかということで『ラオックス』に入ってもらった。最近の店づくりでは、常に銀座にないアイテム、

---

<sup>59</sup> 『産経新聞・東京朝刊』2008年9月24日

<sup>60</sup> 『日経MJ』2010年4月30日

<sup>61</sup> 『日本経済新聞』2009年11月19日朝刊

<sup>62</sup> 大丸松坂屋百貨店が運営する20~30代女性に向けたスペシャリティーゾーン

<sup>63</sup> 『日本経済新聞・地方経済面東京』2010年9月9日

銀座の利便性が上がるようなものを取り入れている。銀座には家電量販店がなかったし、そういう意味では一番力のあるアイテムだと思う。<sup>64</sup>」と説明する。これまでの百貨店とは違うテナント導入で銀座店の赤字は2010年には収支はトントンまで改善する見込みだ。しかし、売上高123億円では、銀座の一等地の店舗としては成り立たない。

2010年11月以降、尖閣諸島問題の影響で中国人の団体客が大幅に減り、「ラオックス」を入れた効果は見られず、「フォーエバー21」も集客はするが、従来の顧客が減った結果、本来のかき入れ時であるクリスマス商戦などで売上が落ちた<sup>65</sup>。

「ラオックス」は日本人富裕層を取り込むため、松坂屋の外商との連携を始めた。店頭の商品ぞろえも「百貨店色」を鮮明にする。テレビ売場には100万円程度の高機能テレビを用意し、女性客の来店が多いことからホームエステなど人気の理美容家電の品揃えを増やしたほか、著名ファッションアドバイザーと協業した売場も開設した<sup>66</sup>。

従来の顧客層は中高年層であり、これと対極にある商品政策を導入しても相乗効果は得られず、ちぐはぐな印象は否めない。

2013年6月30日、88年の歴史を持ち銀座初の百貨店として親しまれてきた松坂屋銀座店は老朽化に伴う建替え工事のため閉店した。建て替え後の商業施設に松坂屋が入るかどうかはこの時点では決まっていなかったが、「再開発には大丸松坂屋百貨店としてかわっていく」<sup>67</sup>という。

2012年の閉店が決まった松坂屋のフロア構成は図2のようなものであった。銀座の一等地にある百貨店としては寂しい感じがする。

---

<sup>64</sup> 『向上の電化』2010年12月号

<sup>65</sup> 『日経MJ』2011年2月4日

<sup>66</sup> 『日経MJ』2011年1月19日

<sup>67</sup> 『産経新聞・東京朝刊』2013年7月1日

図 2 松坂屋銀座店のフロア構成

屋上	ペットショップ・屋上庭園	テナント
7F	ベビー・子供服/レストラン（お好み食堂・赤坂飯店・永坂更科・バストドーロ）	ABCクッキングスタジオ エステワールド銀座
6F	宝飾品・時計・絵画コーナー・和食器	LAOX（ラオックス）
5F	紳士服・洋品・雑貨・トラベルバッグ	フォーエバー21
4F	婦人服・カジュアル&ゴルフ・催事場 アイウェア（JINS）ギフト・商品券	フォーエバー21
3F	婦人服	フォーエバー21
2F	うふふガールズ（インナー・ランジェリー・ハンドバッグ）	フォーエバー21
1F	ティファニー・化粧品・アクセサリ・ねんりん家・うふふガールズ（雑貨）	フォーエバー21
B1	和洋菓子・和洋酒・銘茶・グローサリー イートイン10軒	
B2	MUJI（無印良品）・マリュール（エステ）・クイックサービスなど	

出所：銀座スタイル <https://ginza.top10.tokyo/spot/12>（2023年7月7日閲覧）より

### 4.3 外商・カード戦略

大丸松坂屋は2011年からの3か年計画では、新百貨店モデルとして「対象顧客の拡大」「品揃えの幅、特に価格の幅を拡大」「高効率運営体制の構築」の3点を掲げ、どちらかというともマス市場に向けての戦略をとってきた。しかし、その後の市場環境の変化として「シニア市場の拡大」「訪日外国人消費市場の拡大」「消費の二極化」があるとして、このマーケットに対応するための百貨店事業戦略の一つを外商対応の強化とした<sup>68</sup>。

外商顧客を増やす戦略としては、2013年9月から従来の「外商カード」をクレジットカードに順次切り替えることで支払いを便利にし、購買促進につなげること<sup>69</sup>、IT（情報技術）関連のベンチャー経営者など新しく育ってきた富裕層を対象として、顧客の職業など外商販売を始めるための社内審査の基準の見直し<sup>70</sup>、富裕層向け限定サイトの開設など次々と戦略を進めている<sup>71</sup>。富裕層による旺盛な需要の獲得に向け、ネットを窓口に加え顧客と接点を増やす<sup>72</sup>戦略だ。

<sup>68</sup> 2014年2月期決算説明会（2014年4月11日）資料2014～2016年度 中期経営計画より

<sup>69</sup> 『日本経済新聞』2013年7月13日

<sup>70</sup> 『日本経済新聞』2014年1月5日

<sup>71</sup> 外商顧客に限り利用でき、海外ブランド品や貴金属、美術品など数百万円の商品を載せる。スタート時は閲覧に限り、ネット決済できないが、利用者は希望商品を選べば担当者と連絡をとれる仕組みとした。

<sup>72</sup> 『日本経済新聞』2015年1月28日

2019年3月には外商の顧客専用のサイトを刷新し、メッセージ機能を使って顧客が商品などについて問い合わせると、店舗の営業時間外でも担当者が回答する<sup>73</sup>仕組みとした。

JFRでは百貨店事業における富裕層シフトを鮮明にしている。基幹9店舗において、顧客別売上高で外商のシェアを2020年2月期の23.7%から24年2月期には30.0%に増やす。名古屋店では50%を目指すという。コロナで消費が低迷する中でも、消費意欲が旺盛な富裕層に狙いを定める。外商専用のオンライン「コネスリーニュ」経由の売上目標も100億円と設定している<sup>74</sup>。

また、大丸松坂屋が「大丸松坂屋お得意様ゴールドカード」という外商カードをインターネット経由で申し込み可能としたことは他社にはない試みとなっている。外商カードというものは本来招待制であり、これまでの購買実績や外商顧客からの紹介により「外商顧客」となれると考えられてきた。昨今の若い富裕層獲得を狙って、申し込みから買い物までオンラインだけで済ませられるという利便性を訴求しているもので、その効果はあり若年層の顧客が増えているという。しかし、これが富裕層をターゲットとする「外商」のブランド棄損につながらないのか、ロイヤリティーを持った顧客獲得につながるのかは、まだわからない。JFRの顧客ターゲットは広く持つという方針にはかなったものだろう。

大丸松坂屋百貨店は22年の外商顧客1人当たり購入額が20~40代のいずれも21年比で2割以上伸びた。顧客数ベースでも20~40代が年々増えているという。

JFRは2023年9月から、グループの東京・銀座の商業施設ギンザシックスで新たなサービスとして、百貨店の外商利用者用クレジットカードを使って買い物をした顧客に対してポイントを付与することを始める<sup>75</sup>。これは既存の顧客にもメリットとなり、ギンザシックス利用者に向けても外商カードに誘導する戦略となる。

## 4.4 まとめ

松坂屋銀座店の売上高のピークは1990年の523億円である。松坂屋は従来の中高年層を主要顧客とする戦略を残したまま、OLや若者にターゲットを広げようとしたが、一時しのぎ的な域を出ず、統一されたストア・イメージが崩れて消費者を引き付けることができなかった。銀座においては、松屋、三越、ファッションに重点化した有楽町地区の百貨

---

<sup>73</sup> 『日本経済新聞』2019年7月21日

<sup>74</sup> 2021年10月21日2022年2月期第2四半期 決算説明会資料より

<sup>75</sup> 『日本経済新聞』2023年8月22日

店の中であって、明確な顧客層への店舗主張が感じられず<sup>76</sup>、バブル崩壊後は一度も復調することなく、売上は102億円まで落ちて、2013年に閉店となる。

図3 松坂屋の店舗戦略

年/売上高	コンセプト	ターゲット/価格帯	商品政策など
1990年/523億円 1991年/508億円 (改装)	銀座にふさわしい大人のための百貨店	55-64歳/高額	ニナリッチ、モラビトなど高級輸入ブランドの強化
1998年/271億円 (イタリアブランド)		20-30代OLを追加/高額	グッチ、トッズなどイタリアブランド強化、1-2F インターナショナルブティック
2007年/156億円 2008年/155億円 (改装)	なし(実験&赤字改善)	20-30代OL/手頃な価格 55-64歳/中高額	B2-2F MUJI・アクセサリ、雑貨、食料品 3F婦人服(中高年)
2010年/122億円 2012年/102億円	なし(実験&赤字改善)	20-30代・インバウンド/ 中低価格(ファストファッション・カジュアル) 55-64歳/中高額	Forever21、うふふガールズ、6Fラオックス 3F婦人服(中高年)
2013年6月閉店			

1991年の改装では「銀座にふさわしい大人のための百貨店」を基本コンセプトとして、1階の銀座通り側には「ニナ・リッチ」や「モラビト」などの海外高級ブランドを並べ高級感を演出した。松坂屋は中高年層を主要顧客としており、高級化をさらに進めるものだった。しかし、高額消費する中高年層を狙った婦人服売り場にも商品に魅力や個性がない<sup>77</sup>との評価であった。

バブル崩壊後は中高年者対象の高額商品の売上は伸び悩み、1998年には若手に人気がある「グッチ」を中心にイタリアの高級海外ブランドをそろえ、新たに若手OLなどの顧客の取り込もうとするが、ブランドに顧客は集まっても、その他の売り場は中高年層ターゲットの商品戦略で魅力に欠け売上の減少は止まらなかった。2000年の売上高はこの10年間でピーク時の半分以下の196億円にまで落ち込み、三越、松屋との競争には完全に敗れた形だ。

<sup>76</sup> 麻倉・大原〔2003〕pp.180-181

<sup>77</sup> 柳澤〔2002〕pp.119-121

2007年の大丸との統合後の17年ぶりの改装では、これまでの重点顧客の55～64歳に加えて、銀座で働くOL向けに手軽な価格帯の商品を充実させる。「グッチ」は撤退し、その跡地にはファストファッションの「フォーエバー21」が入り、さらに大丸が展開する「うふふガールズ」など、低客単価となる20代若者向けの集客も狙った。さらに6階には中国人観光客に人気の家電量販店の「ラオックス」を誘致し、衣料品だけは従来のシニア層のものを入れるなど、百貨店としての統一されたコンセプトは見られない。

2013年6月に百貨店としての松坂屋は閉店し2017年に新しいビルで商業施設として百貨店ではなくギンザシックスが開業した。ギンザシックスは一等地銀座にふさわしい最高級、日本初のブランドを多く取り揃えた究極の専門店モールとなった。コロナ開けの2022年度のギンザシックスの売上高は2017年に開業してから過去最高になった<sup>78</sup>。

---

<sup>78</sup> 『WWD.Japan』(2023年3月1日))

## 第5章 三越

### 5.1 三越の歴史と銀座店の位置づけ

三越は1904年12月に「株式会社三越呉服店」設立し、初代専務に日比翁助が就任、「デパートメントストア宣言」を発し、日本初の百貨店となったとされている。

三越は1673（延宝元）年、三井高利が江戸本町一丁目に呉服店「越後屋」を開業したことが始まりである。高利は店頭販売・現金決済・正札販売を基本とした「店前現銀掛け値なし」を打ち出すとともに「小裂（はぎれ）いかほどにても売ります」のスローガンを掲げ、反物単位の販売しか行わなかった商習慣を改め、切り売りを可能にすることで、欲しい人が欲しい量だけ購入できる仕組みを作り上げた。江戸時代において、町人という潜在顧客の関心ごとに対して革新的な手法で挑んだことで、顧客層の拡大を図り、現在ではあたりまえの、「誰もが同じ価格で買い物ができる店」が世界で初めて誕生させた<sup>79</sup>。

銀座店の開業は1930年（昭和5年）4月である。昭和になるといくつかの百貨店が多店舗化を始めている。三越も他の百貨店と同様に多店舗化を勧め、その一環として銀座店も開業した。銀座店は規模は大きくないが銀座4丁目交差点という最良の立地にある。

1971年（昭和46年）には歩行者天国で賑わう銀座通り側にマクドナルドの日本1号店をオープンさせている。デパートにマクドナルドということで批判もあったが、いつも時代にも新しいものにチャレンジして消費者の関心を引こうとしていた姿勢が見える<sup>80</sup>。

銀座店は伊勢丹との統合により、伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店と共にグループの3旗艦店のひとつと位置づけられ、2010年の増床リニューアルにより、松屋を抜いて地域一番店となっている。

### 5.2 店舗戦略

#### 5.2.1 1990年（開店60周年）のリニューアル「ギンザ・スタイル」

1990年4月に「ギンザ・スタイル」をテーマに総額20億円をかけて改装した。外壁をイタリア産御影石で重厚感あふれる趣を演出した。ターゲットは40～60代の「エグゼクティ

---

<sup>79</sup> 統合レポート2022

<sup>80</sup> 柳澤〔2002〕

ブ・キャリアーズ」とし、比較的高い層を狙っていた。

第一期改装では「ティファニー」の売場面積を 2 割拡大し、わが国初登場のハンドバック、スカーフをアイテムに加えた。また、フランス有名ブランド「クリスチャン・ラクロワ」、米国高級革製品店「コーチ」のインショップをオープンした。

第二期改装では王室の宝石商として知られる「ショーメ」を導入し、高級専門店型百貨店路線を鮮明に打ち出した。

三越は、バブル期には郊外や地方のどの百貨店も高級化路線を進め、また横浜そごうのような大型店が首都圏に开店するなど、「銀座」の特徴が薄れてきたことを危惧しており、更なる差別化のためには「世界のギンザ、というランドマーク性を強調する」ことが必要と考えていた。銀座通りの 3 店そろっての改装は銀座全体を活性化させるのに望ましいこととらえている。ただし、質的な変化に応えられる品揃えのノウハウを持たないとリニューアル効果はでてこないという<sup>81</sup>。

三越銀座店の売上高は 1991 年の 796 億円をピークに下がり始める。1990 年のリニューアルはその後のバブル崩壊により売上高を伸ばすという結果には至らなかった。

### 5.2.2 カジュアル路線の強化

1993 年不振が続く東京の百貨店の中で三越銀座店は健闘が目立っている。「値ごろ感、カジュアル化、デイリー性を意識した商品政策 (MD) が顧客に支持されている」と渡辺英二取締役店長は自己分析する<sup>82</sup>。

バブル崩壊は銀座への若者の流入に対応して、カジュアル路線にも力を入れる。1992 年 9 月に 2 階に女性に人気のカジュアル皮革雑貨の「キタムラ」とフレンチカジュアルの「クーカイ」を導入した<sup>83</sup>。2 階はショップだけでなく一般売り場 (平場) も T シャツやポロシャツなど値ごろ感のあるカジュアルウェアを増やして売り上げを伸ばしている。

1993 年には 6 階の紳士服とゴルフを中心としたスポーツ売場に男女双方の商品をそろえるカジュアルウェア「J・クルー」を導入し、エスカレーター前に水着売り場を設けるなど、女性が立ち寄る頻度を高めたフロア構成にした。その結果、水着の売上は 6 月が前年比 2

---

<sup>81</sup> 『日経流通新聞』1990 年 4 月 19 日

<sup>82</sup> 『日経流通新聞』1993 年 9 月 2 日

<sup>83</sup> 他にもカジュアルウェアの「ナチュラル・ビューティー」や「アニエス b」もある。さらにニューヨークで人気の高いカジュアルブランド「DKNY」を入れる。

5%増、天候不順だった7月も6%伸びたという。

銀座店は一日の売上の半分を、勤め帰りのOLを中心とする午後4時以降の3時間で、売り上げの70%は現金によるもので、この比率は三越の14店舗の中で最も高く、それだけ店頭重視の営業戦略を取りやすいのが強みだ。こうした23,150㎡と売場面積が大きい百貨店は徹底したターゲット戦略と「売上の良いところを強くする」MDを推進するのが効果的だとして、カジュアルウェアを徹底的に強化するほか、食品売り場では惣菜の品揃えを充実させる<sup>84</sup>。

実際に1992年には地域一番店の松屋との売上高の差は78億円あったものが、1997年から2003年までは逆転している。

### 5.2.3 伊勢丹と統合、2010年増床へ「ギンザ・リモデル」

2006年9月には40年ぶりに1階フロアを改装オープンした。この改装は2010年完成予定の増床工事を見据えたもので、正面入り口には天井からシャンデリアを下げるなど、高級感を前面に出した。

2008年の伊勢丹との経営統合後は、銀座店を新宿伊勢丹本店、日本橋三越本店とともに3旗艦店の一つとなり集中投資が図られる。銀座店の増床では「ギンザ・リモデル」と称し、プレステージを更に高めることを目指した

2010年9月に総投資額420億円、売場面積1.5倍の約36,000平方メートルとなり、松屋銀座本店を抜き、名実ともに銀座一番店としてリニューアル・オープンした。

売上目標は松屋の2009年度560億円を上回る630億円としている。これは伊勢丹との統合後のプロジェクトで店作りは伊勢丹流、自主編成売場を多くとって百貨店のあるべき姿を追求するというものである。『百貨店衰退論に対する回答であり、失敗することは許されない』と三越出身の三越伊勢丹HDの石塚邦雄社長はこう強調した<sup>85</sup>。銀座店の売上目標630億円は2013年度に達成している。

---

<sup>84</sup> 『日経流通新聞』1993年9月2日

<sup>85</sup> 『日本経済新聞 電子版』2010年7月27日

ストアコンセプトは「新しい価値<sup>86</sup>をスタイルとして創造し、時代の扉を開ける店」<sup>87</sup>とし、対象とする顧客像は「自分の考えを持ち、本物本質を見極め、新しさと心の豊かさを求める大人」と定義している。顧客ターゲットは従来の40～60代から20～40代へと若返りを図っている。

これまでは好立地であることから多様な顧客層に対応したほどよいトレンドを取り入れた店づくりをしてきたが、今回は銀座に隣接する湾岸地域に増加する高層マンション群の新しい世代の居住者も新しい顧客ターゲットとし、銀座来街者の行動スタイル、ファッション、関心事を徹底的に分析して作り上げたイメージとする顧客層である。

三越伊勢丹の戦略は、松坂屋の「フォーエバー21」の誘致などと比較して、自社の社員が自分の目で吟味して『これは』と見込んだ商品を仕入れて売るという対照的な路線だ。消費不振が続く百貨店の売上はピーク時より7割程度に減ったが、石塚社長は『上質で新しいライフスタイルを求める客はいつの時代にもいる』として百貨店の王道を行く方針を示している。

「マイデパートメントストア」を実現するためには、①自分にとって本当にいいもの、必要なものが見つかるという信頼感 ②百貨店にとっての強みである比較購買のしやすさ ③居心地の良い接客サービスと環境を具体化することにより、銀座来街者にとって、まず“銀座三越”が思い浮び、上質な空間と品ぞろえをイメージしてもらうことが重要と考えている。そのため、ブランドの垣根をなくしアイテム展開することが基本、商品に必要・適切なサービスがリンクし、商品の価値を高めお客様に満足いただけるそのおもてなしがカスタマイズ、アイテム展開となり、カスタマイズがMD戦略の基本であるが、銀座ならではの付加価値＝銀座フィルターを加えることが重要でこれを「銀座スタイル」として展開する<sup>88</sup>。

店作りにおいては、三越ならではの視点で商品をセレクト（伊勢丹の先進的なイメージを取り込み）し、B1から2Fにおいてはブランドの垣根を超えて商品を並べることを貫いた。

1Fには20以上のラグジュアリーブランドのバッグが並び、明確なターゲットとするブランドが無い消費者にとっては、とても利用しやすい買い物環境である。

---

<sup>86</sup> 「新しい価値」とは商品の機能、価格、トレンドだけでなく、コト・サービスを含め、豊かな気分になりたい、心地よさを感じたいなど「心の豊かさ」まで追求する、お客様の生活「衣食住遊知」のすべてにわたり銀座らしさ、銀座三越ならではの新しいスタイルを提案する。小売の原点である「おもてなしの追求」お客様にとってなくてはならない「マイデパートメントストア」になることとしている。

<sup>87</sup> 『三越伊勢丹プレスリリース』2010年7月22日

<sup>88</sup> 『三越伊勢丹プレスリリース』2010年7月22日

「銀座スタイル」では銀座らしさをバイヤーが追求。3Fのルプレイスでは20～30代にささる30以上のデザイナーズブランドを取り揃え、買い物の合間にコーヒーブレイクをとれるようタリーズコーヒーを売り場内にオープンさせている。4Fのモンミロワールではドレス売り場を設置。フォーマルからカジュアルシーンまであらゆるドレスに対応する売り場となった。7Fの紳士服売り場では紳士用のフィッティングルームや男性用コスメをそろえ、男性も夜に向けてここで着替えてお出かけできるようにとのコンセプトを示している<sup>89</sup>。

9階部分には旧本館部分の屋上を利用して、ゆっくりと寛いで頂ける場の提供として芝生を敷き詰めた「銀座テラス」を誕生させた。銀座4丁目交差点にあるとは思えない開放感で、休憩しながら銀座のビル群が一望できる。また、この階に売り場はなく、カフェやイベントスペース、親子休憩室や託児所、銀座や中央区の街の情報を発信するコーナーなどが設置され、吹き抜けには晴海通りを見下ろす無料休憩カウンターなどもあり、「買い物」だけではない楽しみを実感できる<sup>90</sup>。近隣住民のために駐輪場も設置した。

銀座店としては初めてレストラン街もオープンし、他には出店していない老舗店なども入っている。

今回のリニューアルについて、銀座店の安達店長は、銀座にいらっしゃる方はどういう方なのか、銀座らしさとは何か、オリジナリティーとは何かを突き詰め、その結果が、各階に設けた「銀座スタイル」という売り場に表れている。世界でどこよりも早くというよりは、銀座でしか出会えない、三越ならではの商品開発をして欲しい、と各バイヤーに指示したという。

#### 5.2.4 2015年リモデル「最旬グローバル百貨店」

2015年10月14日にリモデルグランドオープンする。コンセプトに「最旬グローバル百貨店」を掲げ、自主編成売り場「銀座スタイル」、「ジャパンフィルター」を強化する。

2010年の増床リモデルオープンから5年が経過する中で、銀座の街はその魅力度・注目度が一段と高まってきており、湾岸エリアに住む人も東京オリンピックに向けて更に増え続けることが見込まれていた。訪日外国人の利用も急拡大しており。そのような銀座の街が抱えるポテンシャルを最大限に活かすためのリモデルとする。

世界中から銀座を訪れる人々も対象として、銀座の街とともに国内外の成熟した大人に

---

<sup>89</sup> 『アエラ臨時増刊NO.55』 2010年12月12日号

<sup>90</sup> Asahi.com 2010年9月17日10時31分 (2023/7/6参照)

向けて“最旬”を発信し、日本最高のおもてなしを提供し続ける店とすることを目指し、世界のブランドや日本の伝統がラインアップされたラグジュアリーな市中「空港型免税店」もオープンする。

2011年3月期比2015年3月期の売上は450億円から740億円に増加、その間免税売上の割合は2.5%から15%にまで達している。

前回のリニューアルオープン時のストアコンセプトは「時代の扉をあける店」としていたが、今回は更に存在感が増す外国人もターゲットに加えることにあり、婦人服（宝飾品・時計含む）、婦人雑貨、紳士服・紳士雑貨、リビングの各部門を中心にリモデルし、三越銀座店独自編集売り場の拡充を図る。

「銀座スタイル」にかけた銀座フィルターを更に磨き上げ、銀座ならではの空気感を商品、伝え方、接客の全体で表現する場として進化させる。「this is Japan<sup>91</sup>」の考え方に基づき、「銀座スタイル」の一環として日本のものづくりの精神性や技術力、素材の良さ、デザイン性、クリエイションなど日本ならではの感性を発信する「銀座スタイル（ジャパンフィルター）」と称するゾーンをさまざまなフロアに設ける。

「JAPAN SENSES」<sup>92</sup>を更に深化させ、経営戦略レベルに位置づけ、三越伊勢丹グループのあらたな店づくりの基軸として、商品はもとより販売サービスに至るまで、世界に通じる日本の良さをグループを挙げて提案するとし、販売サービス面でのグローバル化は下記の5点である。

① 地下1階に「海外顧客サービスセンター」を新設

海外配送カウンター、通信サポート（SIMカードの販売）、免税手続きの待合スペース、既存サービスでは外国語対応アテンダントカウンター、免税カウンターの席数拡大、ホテルデリバリー（無料）の拡充など

② 13階「海外顧客ゲストラウンジ」の新設

一定金額以上の買い上げ顧客に対して、より快適なお買いものサービスを提供

③ アテンダント体制の強化

アテンダント選任スタッフを増員、国内外双方からの顧客に対して買い物を全館にわたりサポートする体制を整える

---

<sup>91</sup> this is Japan. は三越伊勢丹グループが2015年の年頭より発信している新しい企業イメージ。

<sup>92</sup> 2011年より4年にわたり推進してきた、日本の伝統・文化・美意識が作り出す価値を再認識し、新しい価値へとお客様にご提供する営業施策

④ 外国語対応の強化

⑤ プレゼンテーション・訴求のグローバル化

ショーウィンドウや各フロアのビジュアルプレゼンテーションにおいて、「見る」「聞く」「触れる」など五感を通じて体験できる工夫を行うと共に、新たな訪日観光客向けにCS放送チャンネルCNNを通じて三越銀座店の情報を、ホテルや訪日外国人向け観光バス内にて放送。中国大手メッセージングアプリ「WeChat」を通じた三越銀座店情報の発信

そして、8階は市中「空港型免税店」となる。

2018年三越銀座店は過去最高売上912億円を達成した。

図 4 三越銀座店の現在のフロア構成

				<東銀座側>	
				レストラン (銀座ダイニング)	12F
				レストラン (銀座ダイニング)	11F
<銀座通り側>				ベビー・子供用品	10F
9F	銀座テラス	芝生庭園		銀座テラス	9F
8F	Japan Duty Free GINZA (空港型市中免税店)			アートアクリアム美術館 GINZA	8F
7F	リビング・ギフトサロン・ブライダルサロン・貸衣装サロン・ギャラリー・催物会場・銀座シャンデリアスカイ・海外顧客サービスセンター			催物会場	7F
6F	紳士服・雑貨 / メガネ ■カフェ		吹抜	婦人服 (GINZAコンテンポラリー)	M5F
5F	紳士服・雑貨 (GINZAドレスアップサロン / GINZAクローゼット / GINZAジェントルマンラウンジ)			■商品券	
4F	婦人服・ウォッチ (14 <sup>th</sup> of GINZA) ■カフェ				4F
3F	婦人服・婦人肌着 (ル・プレイス / フォーマルサロン) ■カフェ				3F
2F	婦人靴・靴下		パサージュ	ジュエリー	M2F
	フィッティングラボYour FIT 365				
1F	婦人雑貨 ハンドバック			ジュエリー・アクセサリ ■花	1F
B1	化粧品 (ギンザコスメワールド) ■カードカウンター				B1
B2	食品				B2
B3	食品			駐バイク場	B3

出所：銀座三越 HP フロアガイド <https://www.mistore.jp/store/ginza/shops.html>

(2023年10月9日閲覧) より作成

### 5.3 外商・カード戦略

「今まで百貨店はマス (大衆) を対象にして、とにかく店舗にお客を集めれば勝ちだった。これからはマスから個への転換を進める。外商顧客へより多くのお金と人を投入していく」と、細谷社長は、「受け入れられていない」と自ら述べる百貨店のビジネスモデルについて

そう語る<sup>93</sup>。ここまではっきりと富裕層をターゲットにし、経営資源を投入すると発言することはこれまでにはなかったことだ。

三越は富裕層の分厚い顧客基盤を伝統的に持つことで知られる。伊勢丹も新宿本店を中心に年間購入額 1000 万円以上の顧客を多く抱える。顧客の高齢化が進む中、IT 起業家ら「ニューリッチ」といわれる若年富裕層に大きな商機を見いだしており、新たな成長の柱に据えていきたい考えだ。

ターゲットは富裕層と定めた三越伊勢丹は、2022 年 4 月より伊勢丹新宿と三越日本橋の外商組織を統合した。2021 年度の買上げ上位 5% の顧客による売上シェアは新宿店で 50.9%（前期比+3.2 ポイント）、日本橋店で 48.3%（前期比+3 ポイント）、年齢によるシェア率も 49 歳以下による売上シェアは新宿店で 28.5%（+5.2 ポイント）、日本橋店 9.3%（+1.9 ポイント）と若年化も進んでいる。個人外商改革について、“高感度上質戦略”は AI を活用したデータマーケティングによる顧客との関係性に応じた営業スタイル、データとバイヤーのネットワークによる商品供給体制の構築、ステージアッププログラム<sup>94</sup>によるプラチナ顧客の拡大を改革点としている<sup>95</sup>。

三越伊勢丹はカスタマープログラムとして三越伊勢丹アプリ、エムアイカードを利用する「識別顧客」の積み上げと「個客」対策を積極的に推進している。

アプリのみ利用の場合のポイント率は 0.5%だが、エムアイカードで決済すると、ステージに応じてポイント率も 5%、8%、10%と変わる。アプリ会員からカード会員へと自社を利用する顧客を自社カードに誘導し、囲い込みを図る戦略により、識別顧客は百貨店利用者の 7 割、また、上位 5% の顧客が売上高の 50% を占めるようになっているという。識別顧客が増えることは、マーケティングの観点から重要な資産を持つこととなり、効率的な売上増加につながるものとなっている。

マスから個への戦略では顧客への接し方も変えている。外商では一対一の接客をやめ、1 人の顧客に対して複数人の外商員がチームで対応し、サービスを充実させている。AI も活用して買い方や趣向を詳細に分析している。外商以外の顧客にもアプリを通じて購買の傾

---

<sup>93</sup> 『東洋経済』2021 年 4 月 9 日

<sup>94</sup> アプリを利用することで、現金や他社カードによる決済でも、年間お買い上げ金額が登録され、エムアイポイントをためることができる仕組みとなっている。会員になると年間お買い上げ金額によりカスタマーステージがホワイト（年間購入額 30 万円未満）、シルバー（同 30 万円以上）、ゴールド（同 100 万円以上）、プラチナ（同 300 万円以上）と分類され、それぞれのステージに応じたサービスが受けられる。

<sup>95</sup> 2022 年 6 月 29 日三越伊勢丹ホールディングス事業説明会資料「個人外商改革について」より

向を把握できるようにし、商品や催事の提案につなげている。

2021年度からは顧客の年間購買額に応じて販促費を管理する「顧客別 PL(損益計算書)」を導入した。外商などの優良顧客に対しては販管費を積極的に使って収益拡大につなげている。「マスから個へ」のシフトが消費者をつかむカギになりそうだ。

## 5.4 まとめ

三越銀座店の売上高のピークは1991年の769億円である。バブル崩壊後は、勤め帰りのOL向けのMDを強化することで業績の下落を最小限に抑え、統合後は近隣高層マンションの住人にターゲットを絞ったことで、ある程度の業績回復につながった。コロナ前の2018年にはインバウンドの増加もあり912億円と過去最高売上高を達成している。

図5 三越の店舗戦略

年/売上高	コンセプト	ターゲット	商品政策など
1990年/750億円 (改装) 1991年/769億円	ギンザ・スタイル 高級型専門百貨店 世界のGINZA のランドマーク性を強調	40-60代エグゼクティブ・ キャリアーズ/高額	ティファニー、クリスチャン ラ・クロワ、ショーメなど海外 高級ブランドを強化
1993年/710億円	カジュアル化デイリー性を意識し たMDの強化	+ 勤め帰りのOL/中価格	2F/6F キタムラ、クーカイ、 J・クルー、DKNYカジュアル ウェア強化、ミセス・ミッシー とも連動、惣菜も充実
2010年/447億円 (増床) 24,377→36,566㎡ 2011年/575億円	ギンザ・リモデル 「新しい価値をスタイルとして創 造し時代お扉を開ける店」	20-40代/中高額 (自分の考 えを持ち、本物本質を見極 め、新しさ心豊かさを 求める大人)	B1-2Fブランドの垣根を超えた 売場構成、「銀座スタイル」9F 銀座テラス、レストラン街の設 置
2014年/645億円 2015年/852億円 (改装)	「最旬グローバル百貨店」自主編 成売場「銀座スタイル」「ジャパ ンフィルター」の強化	+ 国内外の成熟した大人/ 中高額	B1海外顧客サービスセンター、 8F市中「空港型免税店」13F海 外顧客ゲストラウンジ (富裕層 向け)
2018年/912億円	→ 2022年/773億円 → 2023年/(予) 887億円		

1990年のバブル崩壊前の改装のターゲットは「エグゼクティブ・キャリアーズ」で40～60代と比較的代の高い層を狙い高級専門店型百貨店路線を鮮明に打ち出した。

しかし、その後の不況の中では、素早くカジュアル路線にも力をいれたことで、勤め帰りのOLを取り込みに成功した。キャリアファッションに的を絞って、小さい店ながらも充実

<sup>96</sup> 『日本経済新聞』2022年12月29日

した MD で顧客の支持が高く、2000 年の売上高は 679 億円とバブル後の不況下でも落ち込みは 10%程度に抑えられた。店全体をカジュアルにしたわけではなく、以前からあるミセス、ミッシー売場ともバランスを取り魅力的な売場とした<sup>97</sup>。

2009 年の伊勢丹との経営統合で、銀座店はグループの旗艦店の一つと位置付けられ、増床改装後は従来の 1.5 倍となる 36,000 m<sup>2</sup>の売り場面積となって松屋を抜き銀座一番店となった。売上目標は 2009 年の松屋の 590 億円を上回る 630 億円とし、これは 2013 年に達成している。

顧客ターゲットはこれまでより明確に絞りこみ、銀座来訪者の中でも、近隣の高層マンション群の新しい世代も含め「上質で新しいライフスタイルを求める」層で従来の 40-60 代から 20-40 代へと若返りを図っている。各階にバイヤーが銀座らしさを追求する自主編成売場「銀座スタイル」を設置し、くつろぎの空間として「銀座テラス」を設け、レストラン街も新規にオープンした。ブランドの垣根を超えて商品が並べられた売り場は買い物客にとって使いやすい。

2015 年には訪日外国人の増加、湾岸エリアの拡大と銀座の注目度がさらに高まる中で、コンセプトに「最旬グローバル百貨店」を掲げりモデルをする。市中「空港型免税店」をオープンし、外国人もターゲットに加え自主編成売場にも日本ならではの感性を取り入れ、銀座に集まる人々を引き付ける街のフラッグシップ的な店舗を目指す<sup>98</sup>。

---

<sup>97</sup> 柳澤 [2002] pp115-119

<sup>98</sup> 統合レポート 2017 年

## 第6章 松屋

### 6.1 松屋の歴史と銀座店の位置づけ

松屋は銀座に本店を置く唯一の百貨店である。松屋は1869年初代・古屋徳兵衛が横浜石川口に鶴屋呉服店を創業（11月3日）したのが始まりである。

1907年松鶴マークを導入し、今川橋松屋呉服店を3階建洋風に増築した。これは東京で初のデパートメントストア式の外観を備えた建物となる。

1923年の関東大震災では主要店舗を焼失するが、1925年5月に東京市京橋区銀座3丁目に銀座店を開店する。銀座店では下足預かりを廃止し、百貨店初のカフェテリア式大食堂を導入した。

戦後、銀座店はその建物進駐軍接收されていたが、1952年に解除され1953年に全館新装開店した。1964年には念願の銀座店の大増築（3丁目のワンブロック全体を占める）が完成した。しかし、1970年代には深刻な経営危機に見舞われ、再建支援のため外部から実力者山中鑽<sup>99</sup>を迎え入れた。

松屋はこの危機を打破するために戦略的方向付けを模索していた。商圈である銀座の需要動向を徹底的に分析し、銀座に来る買い物客は銀座にふさわしいファッションを求めていることを確認し、銀座に店を置く百貨店として銀座にふさわしいファッションを徹底して売る銀座の店を自らの市場戦略の中心とした<sup>100</sup>。そして、1978年新CIを導入、松鶴マークからファッションを売る店にふさわしいMATUYA GINZAとGINZAの文字を入れた横文字に変更した。銀座の競合百貨店はチェーン展開をしているため、店舗イメージは必ずしも銀座店のみで形成されているわけではないが、松屋は銀座店そのものが松屋のイメージとなることから、他店よりも早くから銀座を意識して店づくりを行ってきた。

松屋はバブル期にも店舗の増設、増床は行わず、創意工夫を生かして本来の百貨店業務とかけ離れた事業に手を出すこともなく、あくまでも堅実経営を貫いた。

大手百貨店が再編・統合される中、単独での生き残りの道を選び、銀座と浅草の2店舗体制で独自路線を守っている。秋田社長（当時）は「松屋としての個性を維持し、発展させた

---

<sup>99</sup> 当時伊勢丹の専務であった。1979年に松屋社長に就任。「ミスター百貨店」、「百貨店経営の神様」、「松屋中興の祖」などと称された人物。

<sup>100</sup> 濱口〔1994〕pp67-72

いと思っているので、自主でやっていきたい。松屋が特徴を持てばそれに共鳴するお客様に来ていただける。今は百貨店だけでなく、色々な商業施設との競争が激化しており、ワンストップショッピング、買い回りを高め、お客様に認知してもらう必要がある。」<sup>101</sup>と述べている。

## 6.2 店舗戦略

### 6.2.1 1989年創業120周年の改装「銀座店リファイン計画」

1991年10月5日、1989年創業120周年の総額60億円を投じた全館改装を終えて全面オープンした。フルライン型から高感度のブランド品を中心としたファッション専門百貨店へと戦略を転換している。ターゲットは「進東京人」<sup>102</sup>とネーミングされた。年齢は20～45歳と定義し、期待する客層の平均年収も改装前の4百万～6百万から6百万～1千5百万円ラインに設定しなおした。

1978年に導入したCIは刷新され、松屋の頭文字「M」一文字でデザインされていたプロモーションナル・マークを「松屋グローイング・グループ」、成長する松屋グループ「MG」の二文字に改定した。これに伴い銀座、浅草の各店舗ではMGの文字の下に「GINZA」、 「ASAKUSA」の文字を入れるようになった。また、新しいプロモーションナル・マークにはMの上の部分に「MATUSYA TOKYO」を入れた。ここには東京にしかない百貨店松屋は徹底して東京にこだわり、東京人の生活を見直し、提案力を持つ百貨店でありたいという強い意志が込められている。先のCIが企業再生のための戦略なら、ここでのCIのアップデートは新ターゲット「進東京人」を意識したものであり、さらなる発展を目指した戦略の核だった<sup>103</sup>。

ハイグレードな雰囲気を出すために、1階吹き抜け下と各階の平場スペースに常設していたバーゲンワゴンを廃止し、8階催事場に集約した。「赤いプライスは“残り物”というイメージが強い。進東京人の求めるものはこれではない。」と切り切る<sup>104</sup>。

---

<sup>101</sup> 『産経新聞 東京朝刊』2007年9月19日

<sup>102</sup> 「進東京人」とは「中」以上の収入があり、健康で文化的な生活を送っている人で、現状に満足せず、上昇志向があり、生活の物語（夢）を消費を通して実現しようとする、半歩進んだ都市生活者。

<sup>103</sup> 松屋150年史

<sup>104</sup> 『日経流通新聞』1990年4月19日

銀座店は「多特化大店<sup>105</sup>」を目指し、4項目の「ストアコンセプト」を打ち立てた。

- ① 一品性の価値が徹底している。
- ② 常に新しいことにチャレンジしている
- ③ 国際的な目で、情報、モノ、サービス、環境が整っている
- ④ 東京生活における新しい暮らし方がリ・デザインされている。

「生活デザイン百貨店」というコンセプトで改良したレイアウトのポイントは次の4点。

- ① 4層だった婦人・紳士関連売り場を5層に拡大。
- ② 1階から5階までの中央ホール側に婦人、京橋側に紳士と売場の配置を明確に区分（縦割り）
- ③ 各フロアにそれぞれの階のコンセプトを象徴するような「核」となる売場＝インパルスコアを設置
- ④ ダイヤモンド・トラフィックから直線のメイン通路へ変更

11年ぶりにユニフォームも一新された。

### 6.2.2 2001年の大改装「変革」をテーマに「白い松屋」の誕生

松屋銀座の売上高は1991年のピーク時の864億円から2000年には590億円まで低下していた。秋田社長はインタビューで次のように述べている。「一時期地域一番店の店を三越に奪われていたが、当時は（超一等地の）銀座で商売をしている意味や価値を忘れてしまっていたきらいがあった。普通の百貨店になってしまい、同質化して埋没してしまった<sup>106</sup>。」

明らかに変わったのは2001年の大改装からで、21世紀を目前にして益々スピーディーに変わっていく時代の中で顧客のニーズに素早く正しく対応するため、「変革」をテーマにポジショニングとターゲットを明確化した。「銀座に立地する中規模百貨店」として、グレードの底上げ、テイストをよりコンテンポラリーな方にシフトさせた<sup>107</sup>。

他の百貨店がリニューアルで成果が上がらない中、唯一の成果といわれているのが、松屋銀座店のリニューアルである。2001年の改装後、来店客数が劇的に増加した<sup>108</sup>。売上も2000年の590億円から660億円へと一気に70億円も増加した。

---

<sup>105</sup> 商品の品揃え、売り方、見せ方、サービスなどあらゆる点で、優れた時代感覚と独創性に富み、お客様のニーズを常に満たすことのできる百貨店のこと。（『松屋150年史』p.184）

<sup>106</sup> 『月刊BOSS』2007年10月号

<sup>107</sup> 『松屋150年史』

<sup>108</sup> 『実業界』2003年2月号

1998年10月銀座店の一部に位置していた三菱UFJ銀行の土地・建物を取得、銀座通り三丁目ブロック全部を店舗とする増床工事を行い、2000年11月に1,230㎡増床となった。これと並行して二期に分けて総投資額120億円をかけ大リニューアルが行われた。これはストアコンセプト、ターゲット、MD、サインシステムの変更をも含む総合的かつ画期的な「変革」となった。コーポレートカラーを青から白へ外装とともに切り替えた。

新コーポレートカラーの「白」には4つの意味と狙いがある。

- ・高品質・prestige性を喚起する
- ・多様なイメージや価値を受け止める方活力
- ・透過性、流動性、現代性
- ・五感に豊かさをもたらす素材感と触覚性

コーポレートカラーの変更を受けて包装紙もシンプルで高級感のあるデザインに変更された。

MDの転換に向けては1995年に、太田伸之<sup>109</sup>（後に松屋常務執行役員）を招聘し、新たなコンセプトとして、インターナショナルな婦人ファッションの強化を柱とする「ファッションと情報発信でお客様と他店をリードする店」を打ち出した。リニューアルではそれを「+Fファッションから始まる、新しい松屋銀座」と位置付け、思い切った売場の刷新を目指した。+Fファッションにこだわりを持つOLやビジネスマンの支持を集めようとする挑戦である。

2000年3月から華々しくオープンした「ルイ・ヴィトン」に続いて、「フェンディ」、「ブルガリ」、「クリスチャン・ディオール」、「セリーヌ」といったインターナショナルなラグジュアリーブランドが1階フロアに勢ぞろいし華やかさを増した。外装と同様に店内エントランスからすぐそばの1階フロアに海外ブランド店が立ち並んだことで、銀座店は大きく様変わりした。

リニューアルを機に「ファッションニスタ」と呼ばれる洗練されたラグジュアリーブランドに身を包んだ女性の姿が目に見えて増えたことを当時の従業員たちは実感したという。松屋カードの売上高（既存顧客）はほぼ変わらなかったが、他社のクレジットカードが従来の1.5倍使用され、新規の顧客が増加、夕方5時以降の時間帯の売り上げの伸びが著しく、女

---

<sup>109</sup> アメリカでファッション記者などの経験を持ち、東京ファッションデザイナー協会を立ち上げるなど当時のファッション界で注目されていた

性キャリア層に支持が広がったことが数字からもうかがえた<sup>110</sup>。

全館で婦人を中心としたファッションゾーンを拡大、強化したことで、従来の婦人・紳士の「縦割り」を1階から4階までを婦人、5階を紳士とする「横割り」展開に変更し、婦人部門はフロアごとにターゲットを明確にし、ターゲットに合わせてフロアの中心に雑貨を置き、ファッションのコーディネートを楽しんでもらえるようにした。

松屋の自主編成による8つのセレクトショップも新規にオープンした。1階には個性的でカラフルな雑貨を集めた「エッセンス・プラス」2階にはニューヨークの高級住宅街パーク・アベニューに住む若い女性をイメージした「パーク・アベニュー・プリンセス」、架空の一人の女性のワードローブをショップコンセプトにした「リタズダイアリー<sup>111</sup>」、セルフチョイスで楽しむことができる化粧品コーナー「マジックボックス」をオープン。3階には都市型ライフスタイル志向の女性を対象にした「ステューディオ」やランジェリーショップ「ミスティック」がオープン。4階にはトランスアダルト総(35~44歳)やミドル層(45-59歳)の女性を対象にベーシックな中にも旬のトレンドを加味した商品を揃え、松屋銀座オリジナル商品を展開した「インシーズン」もオープンした。

5階の紳士服フロアにはライフスタイル提案型ショップ「ソーホーズルーム」をオープン。トレンドイヤーなカタカナ職業の男性(コアターゲットは35歳)をイメージし、ノーネクタイで働く、SOHOワーカーのための新しいファッションを提案した<sup>112</sup>。

銀座店のグランドリニューアルオープン以降、海外ブランドの強化とともに、こうしたメッセージ性のあるセレクトショップの展開により、来店客数は着実に伸び、商品が高級化したこともあって、一人当たりの客単価は期待以上に上がっていった。セレクトショップは松屋のファッションが無個性に陥るのを防ぐと同時に若手社員がそれぞれに個性を発揮し、実力をつけながら活躍できる人材育成の場ともなった。

一方、ショーウィンドウの演出にも初の外部ディレクターを起用し、高級感を表現できるよう、ウィンドーの大型化や正目の強化などの改造を行うとともに商品点数の絞り込み、商品が際立つようなシンプルな背景を心掛け、空間演出も各フロアの特徴に合わせてフロー

---

<sup>110</sup> 『松屋 150 年史』

<sup>111</sup> 「リタズダイアリー」は物語性を持った空間として、若い女性たちの支持を集め現在まで続く長く愛され続ける人気ショップとなっている

<sup>112</sup> 衣料品の他、ステーションナリーやリラクゼーショングッズ、コンピューター関連グッズなどの雑貨もラインアップした。

リングの色にも工夫をこらした。各階異なる素材を採用し、フロアごとに統一感のある雰囲気演出した。

2002年9月には6階にLサイズのファッション売場ギンザエルをオープンした。単に大きなサイズコーナーでは+Fをアピールしてきた松屋の姿勢から離れてしまうので、ギンザエルのロゴには「tall and large」という言葉を絡ませ、縦長のおしゃれ感を前面に出す一方、実際には横幅の大きいスタイルもそろえることにより、幅広く利用されるショップとした。

2001年のリニューアルに合わせて登場し、2006年に完成した白い外装は「壁面を使ったパブリックカート的なコラボイベントを実施し、話題作りや銀座の集客に貢献する。そのクオリティーは銀座にふさわしいインターナショナルレベルにする。」というプランだった。今も全く古びることなく、昼も夜も堂々と銀座にふさわしい輝きを放っている。

2005年4月銀座店80周年にはレストランシティ銀座を25年ぶりにリニューアル、1F化粧品売場は地域最大規模に増床し上質感を演出した。

「銀座だからこそ買えるブランドにこだわって売場を固める」(MD担当者)方針で、郊外ショッピングセンターなどでも購入可能なブランドは原則として徐々に他のブランドに入れ替える<sup>113</sup>方針としている。

松屋は他社が統合に揺れる2000年代においていち早く「変革」を進め、「変革」の大きさが効果を発揮した。

### 6.2.3 2013年グランドリニューアル「世界のGINZA」

2010年に秋田社長が掲げたのが「GINZA スペシャルティストア～世界の銀座を象徴する個性的な百貨店～」である。「再編によるスケールメリット(各社の経営統合に関し)は大きな強みだと思うが、たくさん店を持つということはその会社、のれんのイメージを一つにするのが難しくなる。<sup>114</sup>」と秋田社長は述べている。

「スペシャルティの追求による松屋ファンの拡大」を目指した戦略の一環として、2009年に2階フロアを「インターナショナル雑貨フロア」としてリニューアルした。改装のポイントは、「世界のギンザにふさわしいグレード感」と「松屋テイスト」。

2010年には誕生10余年となる自主編成売場「リタズダイアリー」も成長に合わせてリニ

---

<sup>113</sup> 『日経MJ』2007年10月8日

<sup>114</sup> 『産経新聞 東京朝刊』2007年9月19日

リニューアルする<sup>115</sup>。

銀座本店と異なる若い客層については、銀座インズ内の松屋プロデュースのファッションゾーンを拡充する。おしゃれ好きな女性のためのデイリーなライフサポートをキーワードに客単価 6000 円を想定したプライスラインで展開する。

2013 年 9 月には 12 年ぶりのグランドリニューアルが完成した。GINZA スペシャルティストアをより進化させ「世界の GINZA」に立地する松屋銀座の強みをより一層強化、最大化することを目的とした。メインターゲットはファッションとデザインにこだわりのある 30～40 代女性と社交的な交遊や環境意識の強い中間～富裕層とした。改装に伴い店頭で顧客と接する全てのスタッフを「クルー」と呼ぶこととした。単に販売員や従業員の呼称を変えるのではなく、ホスピタリテのある“おもてなし”を通してより顧客に喜んでもらえることを目指す。

2015 年 9 月には約 6 億円を投じ、15 年ぶりに紳士フロアを刷新した。高額品などへの出費を惜しまない「30～40 代の男性客を意識した売場にした」（古屋毅彦本店長）という。銀座を訪れる外国人客に人気のあるスーツケース売場も拡充し、メイド・イン・ジャパンの製品の品揃えを強化した。紳士フロアの売上高は、改装前に比べ 20%増の年間 55 億円を目指すとしている<sup>116</sup>。

2016 年 8 月には婦人キャリアスタイル売場をリニューアル。百貨店業界において国内アパレルブランドが他店で縮小している中、国内アパレルブランドを強化することで銀座地区最大のアパレルブランドの品揃えと売上 1 位を狙う。フロアコンセプトは国内アパレルブランドの安心感の中に新たに銀座らしい「上質・洗練」をミックスさせて長く愛されるキャリアフロアにするというもので、対象は 30～40 代の銀座で働く OL とする。中心価格帯は 21,000 円でこれまでより 2000 円アップする。ファッションと雑貨が融合したアパレルの新業態ショップとし、他店との差別化を図る。インバウンドの売上が低迷している中、引き続き国内の顧客に向けた施策を強化し「既存顧客の固定化」と「新規顧客獲得」を図る。

松屋が 2018 年度から推進してきた中期 3 か年経営計画で掲げてきた最優先の命題は「熱烈な松屋ファンづくり」。「松屋ファン」を「熱烈な松屋ファン」に育成していくためのモノ・コト提案企画の一つが、8 階イベントスクエアと 1 階スペース・オブ・ギンザを起点にした

---

<sup>115</sup> ファッションナブルでいつも輝いている 30 代に向けて「ジャパニーズ デザイナーズ ブランド」をリタのフィルターを通して展開する

<sup>116</sup> 『産経新聞 東京朝刊』2015 年 9 月 5 日

全館プロモーション催事。各階に拠点を設けて全館の買い廻り策に取り組んだ。既存顧客の来店促進だけでなく、新たな顧客の開拓にも貢献している<sup>117</sup>。

2019年2月には「美と健康」「良質な睡眠」への意識の高まりを受け、都内最大規模のランジェリー&ナイトウェア売場を6階にオープン。「美と健康」への意識が高い40~50代を中心とした幅広い年代の女性、管理職など仕事に家庭に忙しい女性の新規獲得を狙う。ナイトウェアの売場は10倍にランジェリーは4階から移設し新ブランドを導入してよりファッション性の高いランジェリーを拡充する。

2019年3月から銀座松屋では働く女性に向けた「ファッションコンサルティングサービス」を開始した。「ファッションコンサルティングサービス」とは女性管理職を対象に、パーソナルスタイリスト®協会公認の資格を取得した自社のファッションコンサルタントが、ブランドやフロアを越えて服選びとイメージづくりをサポートする有料サービス。将来的には女性のライフスタイル全般をコンサルするプラットフォーム構築まで進展させたい意向でファッションコンサルはその先兵だ<sup>118</sup>。

2021年8月には「ル・ランジェ」の一部を改装した。コロナ禍の家ナカ需要のたかまりによるナチュラル志向なニーズに対応するため、シンプルで自然体を表現できるランジェリーや「美と健康」をトータル提案できるレッグウェアやボディウェアなどのアイテムを拡充する。

2021年に人工ダイヤモンドを使用したサステイナブルなジュエリーブランド ENEY を立ち上げたり、2022年8月には自社運営の冷凍食品売場「ギンザフローズングルメ」を新設し、銀座の名店をはじめとする名だたるレストランやパティスリーの開発した冷凍食品を販売するなど、独自の取り組みを始めている。「ギンザフローズングルメ」は卸売事業も開始し、「明治屋ストアー」の一部にて店舗販売もされている。

2019年の150周年には、ストアコンセプト GINZA GOODS ANSWER を設定している。「GINZA」と冠しているのは、時代を先ゆく文化が交差する街において、その時々最良のものや体験を見定め、提供することへの誓いです。お客さまの暮らしを豊かにする、銀座の今の答えは何か。リアル店舗ならではの、顔の見える目利きたちによる確かな回答を、松屋銀座はご用意いたします。」<sup>119</sup>と記されている。

---

<sup>117</sup> 『ストアーズレポート』2018年12月号

<sup>118</sup> 『ストアーズレポート』2019年臨時増刊号

<sup>119</sup> 松屋ホームページ（2023年9月23日閲覧）

図 6 松屋銀座店の現在のフロア構成

<京橋側>		<銀座四丁目側>	
R	ゴルフスクール	礼拝堂	
8F	イベントスクエア	レストランシティGINZA・外貨両替ショップ	
7F	ライフスタイルリビングギフトサロン 商品券カードセンター		
6F	ランジェリー (ル・ランジェ) 寝具・婦人紳士ナイトウェア 子供 ゴルフ スポーツ		
5F	紳士服 (ドレスアップラウンジ) ・ 紳士服・紳士雑貨 靴・鞆 旅行用品		キャラクター (紳士服 婦人服)
4F	宝飾・時計	デザイナーズブティック	
3F	ルイ・ヴィトン	シューズ・バッグ・婦人雑貨・ リタズダイアリー	婦人服
2F		インターナショナルブティック	
1F		インターナショナルブティック	化粧品 アクセサリー
B1	食品 <GINZAフードステージ> グルマルシェ・グルマルシェヴァン・和洋菓子		
B2	食品 <GINZAフードステージ> 生鮮		

出所) 松屋ホームページ 松屋銀座>フロア案内 <https://www.matsuya.com/ginza/floor/>  
(2023年10月9日閲覧) より作成

### 6.3 外商・カード戦略

松屋は2007年4月25日新クレジットカード「松屋カード」の運用を始め得意客の新規開拓を進めるほか、利用者の購入履歴を店舗運営に生かす。百貨店業界では品揃えなどの対応が急務となっており、各社はカード戦略の強化を顧客獲得競争のカギと位置付ける。松屋カードは会員になると5%割引を受けられるほか、1年間の利用実績が50万円以上になると翌年度以降の割引率が10%に拡大する。10%の割引条件である「年間利用50万円以上」は主要百貨店では最も低い水準だ。購入額が100万円を超える得意客には、銀座店の新たに設けた専用ルーム「サロン・ド・ギンザ」を使えるサービスを提供。新設の「お客様営業課」のスタッフが接客にあたり、要望に応じる。

新カードの発行で分かれていた従来のカードの種類を統一し、システム維持費を軽減すると共に、利用者の購入履歴など利用実績を蓄積させる仕組みを強化、品揃えや店舗運営に生かす。秋田正紀副社長（当時）は「激しい競争に生き残るには、要望にかなう品揃えとサービスが不可欠。購入履歴は強力な情報になる。」と情報収集の必要性を強調する<sup>120</sup>。2010年にはモバイルサイトをオープンし、オンライン入会も可能となった。

松屋でも松屋カードなど識別できるID顧客の売上高はコロナ前と比較して8%増、年間100万円以上購入した優良顧客の売上高は35%増となっており、熱烈な顧客にいかにか投資を集中させるかがキモになってくる<sup>121</sup>と古屋社長は述べている。

松屋も外商を強化する戦略を打ち出している。2019年度（コロナ前）では外商の売上シェアは17%となっているが、これを22%（+5ポイント）まで引き上げることを目指す。

松屋では毎年春と秋に店内全館で松美会という外商顧客を対象とした販売会を行っている。従来は都内ホテルが会場だったが、2009年2月からは銀座店で開催している。ホテル開催に要する物流費・会場費などを、新規イベントをはじめ「おもてなし強化・拡大」のために使うことができ、全店のより多くの商品を紹介できる利点もある。結果的には、売り上げはホテル開催時の約8倍に膨らみ、現場の販売員にも「楽しかった」「お客様が喜んでくれた」と好評だった<sup>122</sup>。松屋の店内催事「松美会」の2023年春の売上高は3日間で22億円と過去最高となった。

松屋では店頭にはないブランドとの提携も強化している。銀座にあるラグジュアリーブランドの旗艦店に外商の顧客をアテンドしたり、阪急メンズ東京と相互層客の取り組みを始めている。阪急メンズ東京との連携では外商カード、ハウスカード、ポイントカード（アプリ）を対象に、自店だけでなく相手先でも割引優待を実施する。双方のカード会員数は松屋が約26万人、阪急メンズ東京（1都3県）が約12万人あり、互いに誘致しあうことで顧客の獲得につなげる。特にラグジュアリーブランドにおいてレディースは松屋にメンズは阪急にあるというブランドも多く、自店だけでは足りないMDを補いつつ、提携先ともウィンウィンの取り組みとなっている。それぞれのお得意様招待会「松美会」と「Spring Night」（阪急メンズ東京）も同時期開催し相互に招待する。

---

<sup>120</sup> 『産経新聞 東京朝刊』2007年4月25日

<sup>121</sup> WWD Japan 2023年7月24日

<sup>122</sup> 『日本経済新聞』2023年7月12日

## 6.4 まとめ

松屋銀座店の売上高のピークは1991年の864億円である。松屋は1970年代のCI戦略の成功をきっかけに、他の2店より早くから明確な顧客ターゲットを持っていたため、ターゲットに磨きをかけアップデートした店づくりで、早期の業績回復につなげた。

図7 松屋の店舗戦略

年/売上高	コンセプト	ターゲット	商品政策など
1989年/771億円 (改装) 1991年/864億円 (ピーク) その後売上減少	高感度のブランド品を中心とした ファッション専門百貨店へ	「進東京人」 20-45歳 年収600~1500万/高額	CI刷新(MG) バーゲンワゴンの廃止 婦人・紳士服売り場5層縦割 各フロアにフロアコンセプトを 象徴する売場を設置 ユニフォーム一新
2000年/591億円 2001年/661億円 (改装) 1,230㎡増床	「変革」 「銀座に立地する中規模百貨店」 としてグレードの底上げ、テイスト をよりコンテンポラリーに	30-60代 ファッションにこだわりを 持つ、OLやビジネスマン 女性キャリア層/中高額 (客単価上昇)	CIを青から白へ 婦人を中心としたファッション ゾーンの拡大 1-4F婦人、5F紳士と横割へ ルイ・ヴィトンを始めとする海 外ブランドの強化、メッセー ジ性のあるセレクトショップ、 ショーウィンドウの演出
2012年/545億円 2013年/591億円 (改装)	GINZAスペシャルティーストアへ 世界の銀座を象徴する個性的な 百貨店	こだわりのある30-40代女性 と社交的な交遊や環境意識 の強い中間~富裕層/中高 額	インターナショナル雑貨フロア 改装、世界のギンザにふさわし いグレード感と松屋テイスト、 ルイ・ヴィトンが3階まで拡張
2018年/783億円	→ 2022年/751億円 → 2023年/(予) 842億円		

1989年の創業120周年の改装ではCIをアップデートし、東京にしかない百貨店であることを強く主張、顧客ターゲットを「進東京人」とネーミングし、年齢は20~45歳、期待する平均年収も従来の4~6百万円から6~15百万円に設定しなおした。フルラインからファッション専門百貨店へと戦略の転換をしている。

2001年の大改装では変わりの激しい時代に顧客のニーズに素早く適応するため、「変革」をテーマにポジショニングとターゲットを明確化した。「銀座に立地する中規模百貨店」としてグレードの更なる底上げを図り、「ルイ・ヴィトン」、「ブルガリ」など最高級ブランドを多く取りそろえ、ファッションistaと呼ばれる洗練された顧客を呼び込むことに成功した。コーポレートカラーを青から白へ、MDも転換し、海外ブランドの強化、自主編成のセ

レクトショップの拡大、白い外装など、競合他社が統合で揺れる中、一足早く独自の店づくりに成功している。この改装で売上高は 660 億円に一気に回復した。

2009 年には「スペシャリテイーの追求による松屋ファンの拡大」を目指す戦略として、インターナショナル雑貨フロアをリニューアルし「世界のギンザにふさわしいグレード感」を強化した。銀座本店と異なる若い客層については、銀座インズ内の店舗で対応している。

2013 年の 12 年ぶりのリニューアルではターゲットをファッションとデザインにこだわりのある 30～40 代の女性と社交的な交遊や環境意識の強い中間～富裕層とした。さらに 2015 年には 30～40 代の男性を意識して紳士服売り場をリニューアル、2016 年には婦人キャリアスタイル売場をリニューアルし、他社が縮小する中で国内アパレルブランドを強化した。

## 第7章 おわりに

### 7.1 変化の流れ

銀座という世界有数の商業一等地に店舗を構える百貨店のバブル崩壊後の事業戦略について検討調査した。市場環境は変化を続けるが、百貨店もようやくその環境変化に追いつき、復活する兆しが見えてきた。

百貨店は小売業の中では長い歴史を持ち、明治維新、戦争、震災、不況と様々な環境変化にも適応し成長を続けてきた。呉服店から始まって、取扱商品を拡大し、店舗を増やし、マス市場を取り込み、常に拡大する市場に適応してきたが、バブル崩壊後に初めて縮小する市場への対応を求められた。

銀座の百貨店はバブル期までは高級化することで近隣若者をターゲットとする新規参入百貨店に対抗していたが、バブル崩壊後の売上が減少する中では、銀座に来るようになった若者層にもターゲットを広げ、カジュアル化、低価格化する市場に対応しようとした。

2000年代になると百貨店業界では生き残りをかけて同業ライバル企業間での統合もあり、縮小する市場に対して店舗削減やリストラを伴う経営の効率化が進められた。銀座の百貨店も三越は伊勢丹と、松坂屋は大丸と統合となり、松屋は自主独立路線を貫く。金融危機に起因する不況もあり、百貨店という業態はより厳しい状況で戦わなくてはならなかった。

そのような状況の下、中高年層を主要顧客としていた松坂屋は、OLや若者にターゲットを広げることで売上の減少を食い止めようとした。しかし、顧客ターゲットを明確に絞り込めなかったために、店舗としては統一性に欠けるものとなり、顧客は離れ、業績は大きく落ち込んだ。松坂屋の本拠地は名古屋であり、東京での知名度の低さもあるが、三越や松屋と比べて銀座というprestige性を意識した戦略はとられず、バブル崩壊後は一度も復調することなく2013年の閉店となる。跡地には百貨店ではなく、高級専門店モール「ギンザシックス」が誕生した。

三越はバブル崩壊後には素早く近隣OLをターゲットにカジュアル化に対応したブランドを導入するなど、程よくトレンドを取り入れながら銀座に来る多様な顧客に対応する店づくりをして、売上の低下を最小限に抑えることができた。伊勢丹との統合後の増床リニューアルでは顧客ターゲットを20-40代の比較的若く裕福な近隣高層マンションの住人に絞り、業績回復につなげた。

松屋は1970年代の経営危機の経験から銀座の百貨店の中ではいち早く、銀座に来る顧客のニーズが銀座にふさわしいファッションを求めているとの認識を持ち、ファッションにこだわりを持つ人を顧客ターゲットと定め、銀座のprestige性とそれに見合うファッション性を強調した店舗づくりを目指した。バブル崩壊後は他店同様に不況の波を受けたが、2001年の「変革」をテーマにしたリニューアルでは、自社のポジショニングとターゲットを明確にした、銀座の立地にふさわしい「国際的なファッション性」と「新世紀を感じる情報発信のある店づくり」が顧客の支持を得て、業績は一気に回復した。コーポレートカラーを青から白に変更し、外装も真っ白にすることで、店全体でコンセプトを表現し「白い松屋」を誕生させ、その後も細やかに変化への対応を続けている。

百貨店が顧客に支持されるためには、顧客ターゲットを明確に定め、それに合致した店づくりをすることが求められる。松坂屋は従来の高齢層というターゲットを捨てきれず、店舗コンセプトがあいまいとなり顧客の支持を失った。三越は松屋ほど明確なターゲットは定めなかったものの、従来の顧客と勤め帰りのOLとをうまくバランスさせ当面の売上の落ち込みを抑え、統合後は銀座というprestigeを意識した高感度な店づくりで近隣の居住者とともに銀座来街者を幅広く取り込み業績を回復させた。松屋は一貫してターゲットを明確にした銀座にふさわしい高感度ファッション戦略に磨きをかけ比較的早くに業績を回復させた。

湾岸地地域の高層マンション居住者やインバウンドの増加という新たな顧客の登場で、銀座の百貨店の売上は上向きになり、2020年の東京オリンピック開催にも大きな期待を持っていた矢先にコロナによる長期にわたる営業停止、制限を経験することになった。これは、再生の道筋が確かではなかった百貨店にとっては未曾有の危機であったが、百貨店各社はこれを好機（ととらえたかはわからないが）とすることで、より早くITの活用を進め、新しい百貨店への転換を図ることができた面もあるのではないだろうか。

百貨店はマス市場をターゲットに商品数を増やし、売場面積を増やして売上を拡大するのではなく、市場を分析し、顧客ターゲットを具体的に絞り込み、客単価を上げて収益を確保するという中長期的視点を持って、それぞれの強みを生かした店づくり始めている。

## 7.2 ターゲットは富裕層

銀座の百貨店（ギンザシックスを含む）はいずれも顧客ターゲットをマスから富裕層にシフトした。

三越は百貨店の新たなビジネスモデルを作ること掲げ、高感度上質戦略として「マスから個へ」とこれまでのマス戦略から富裕層へのシフトを明確に表明している。識別顧客を増やし個に対するマーケティングの構築に力を入れ、これにより顧客自身が年々グレードアップして三越での購入金額を増やしている。日本一の売上高を誇る伊勢丹新宿本店と伝統ある三越日本橋本店という組み合わせは百貨店としては最強の富裕層集客力を持つ。外国人向けの外商部門も発足させ、海外富裕層の取り込みにも注力する。それらの顧客が銀座店にも訪れる。銀座店では銀座周辺の居住者、働く人々だけでなく、内外の観光客、外国人富裕層に対してもここが訪れるべきスポットとなるような店づくりを目指している。

松屋は東京にしかない銀座に根付く百貨店として、コアな松屋ファンを作ること注力し、周辺の居住者、働く人を中心にファッションとデザインに興味がある中～高所得層をターゲットにした店づくりをしている。そして何よりもコアな松屋ファンを作ること大命題としている。2023年3月には松屋の創業第5代目の古屋毅彦が社長に就任した。百貨店でも数少なくなった創業家出身の社長である。銀座という地は十分な来街者がおり、「銀座一極集中」で創業家がいまだ経営を続けるという点で、これまで同様に銀座の老舗という顔を持ち続け、常に最先端の店舗づくりすることが予想できる。

これまで百貨店の顧客としての富裕層は「外商」という外部には隠された存在であったが、松坂屋はそれを表に出し、外商顧客になるメリットをアピールすることで新規顧客を取り込むというこれまでにない方法を始めた。「外商顧客」をオープンに募集することで百貨店のブランド価値が崩れないかという心配はあるが、百貨店に求めるものも人によって異なるので、選択肢があることは望ましいことかもしれない。近年増加している若年富裕層には響いているようだ。ギンザシックスでも百貨店の外商カードの提示でポイントがたまるなどの特典を付けて、百貨店で取り込んだ新規顧客をギンザシックスにも送り込もうとしている。

銀座の各店はいずれもターゲットを富裕層に定め、銀座という街に相応したラグジュアリー、高品質・高感度戦略をとる点は同じであるが、その周縁にある部分には違いがある。切り口は同じ富裕層でも、三越はいわゆる「富裕層」の集客は新宿、日本橋店が行い、銀座店は最先端トレンドと日本らしさを融合させて銀座を訪れるあらゆる人を取り込もうという固定客向けではない戦略が見える。一方、松屋は銀座が中心の百貨店として、松屋のコンセプトに合う、松屋を目的として銀座を訪れる顧客を増やすことを戦略として、イベントやプロモーション活動でそのための工夫をしている。ギンザシックスは最先端のトレンドを

取り入れる高級ショッピングモールで、三越同様に内外の観光客をターゲットにもしている。ショップの入れ替わりも多いが、海外高級ブランドでは百貨店とも競合する。今後も、それぞれの店舗が同質化せず個性豊かな店として進化することに期待したい。

### 7.3 新しい可能性への期待

百貨店の本来の強みである、総合性、対面での接客、のれん、外商などは最新の情報技術を駆使することで強力な資産になることが見えてきている。欧米に比べて日本の所得格差はそれほど大きくないが、所得のみではなく、ライフスタイルや趣味趣向などのセグメントで個としてターゲットできれば、総合性を生かした幅広い品ぞろえも武器となる。都心の一等地にリアルな大型店舗を持つことも活用次第では競合にはない強みとなるはずである。

情報システムの進化はあらゆる小売業にとってそうであるように、百貨店にとっても顧客との関係性をより深める手段として活用され、更に、これまでつかみきれなかった新たな顧客を百貨店へと誘導し、引き付ける仕組みを作るなど、その効果が発揮されつつある。

百貨店のカード戦略はポイントサービスにより顧客を囲い込むという従来の目的ではなく、自社カードが利用されることから得られる顧客情報を分析し、戦略に活用することに加えて、こちら側からの的確な情報発信につながり大きな力となるだろう。

百貨店の顧客離れの大きな要因の一つでもあった衣料品フロアの魅力低下についても、それを覆す軌道修正が行われつつある。アパレル側も百貨店向け商品企画を保守的なものから新鮮なセンスを加えてブランドの新陳代謝を行っている<sup>123</sup>。単なる場所貸しではなく、富裕層を狙える商品やブランド開発にも百貨店と協力して取り組む動きもある。

まだ、すべてのことが始まりにすぎず、将来どうなるかはわからない。未だ収益の改善は途上であるし、百貨店にとっての市場環境の好転も一時的なものかもしれないが、少なくとも銀座の百貨店はこれまでの負の環境を克服し、顧客ターゲットをより精緻に定めた店舗づくりを遅れることなく続けることで、衰退せずに生き続けることができると推測できる。

ここでは、銀座という特別の地にある百貨店について調査したが、地方の百貨店についても、百貨店として生き残る道がどのようなものなのか検討することは、今後の課題としたい。地方都市においては、特に街全体の活性化にも一役かうような街のシンボルとして、百貨店が存在する意義が見いだせるかもしれない。

---

<sup>123</sup> WWD Japan 2023年7月24日

## 引用・参考文献

### <書籍・論文>

- ・麻倉佑輔・大原茜（2003）『最新全国百貨店の店舗戦略－新たな競争の構図』、同友館
- ・東伸一他（編）（2022）『流通と商業－理論と現象から考える』、有斐閣
- ・伊藤元重（1998）『百貨店の未来』、日本経済新聞社
- ・伊藤元重（2019）『百貨店の進化』、日本経済新聞出版社
- ・江尻弘（1994）『百貨店の再興－消費新時代への戦略の立て直し』、中央経済社
- ・大西洋・内田裕子（2017）『三越伊勢丹モノづくりの哲学－新たな挑戦はすべて「現場」から始まる』、PHP 研究所
- ・奥田務（2014）『未完の流通革命－大丸松坂屋、再生の 25 年』、日経 PB 社
- ・鹿島茂（1991）『デパートを発明した夫婦』、講談社
- ・川端準治・菊池慎二（2001）『百貨店はこうありたい－百貨店再生への道しるべ』、同友館
- ・木綿良行・三村由美子（2003）『日本的流通の再生』、中央経済社
- ・小山周三（1997）『現代の百貨店<新版>』日本経済新聞社
- ・財団法人店舗システム協会（編）（2005）『ブランドキャリア世代が求める「店舗力」とは何か－「スーパーブランド信仰」から「生活デザイン主義」への転換』、織研新聞社
- ・嶋口充輝（1994）『統合マーケティング－豊鏡時代の市場志向経営』、日本経済新聞社
- ・田島義博・原田英生（編）（1997）『ゼミナール流通入門』、日本経済新聞社
- ・田村正紀（2008）『業態の盛衰－現代流通の激流』、千倉書房
- ・坪井晋也（2009）『百貨店の経営に関する研究』、学文社
- ・西谷文孝（2007）『百貨店の時代』、産経新聞出版
- ・日本経済新聞社（編）（2008）『攻防メガ百貨店』、日本経済新聞社
- ・日本流通新聞（編）（1993）『百貨店が危ない－構造不況に出口はあるか』、日本経済新聞社
- ・日本流通新聞社（編）（1993）『流通現代史』、日本経済新聞社
- ・松屋一五〇年史編集委員会（編）（2019）『松屋一五〇年史 = 150 years of Matsuya』
- ・宮副謙司（2004）「バスダーマジヤン『百貨店論』を読む－百貨店の機能と革新性再考－」、『赤門マネジメント・レビュー』、3 巻 10 号、pp499-527

- ・宮副謙司（2007）「百貨店の業態特性としての統合管理機能－組織能力視点からの百貨店論－」、『東京大学 COE ものづくり経営センター MMRC Discussion Paper』、No.138
- ・宮副謙司・内海里香（2011）『全国百貨店の店舗戦略 2011』、同友館
- ・矢作敏行（編著）（2011）『日本の優秀小売業の底力』、日本経済新聞出版社
- ・矢作敏行（2021）『コマースの興亡史－商業倫理・流通革命・デジタル破壊』、日本経済新聞社
- ・柳澤元子（2002）『デパート革命－再生への五つの条件』、平凡社
- ・H.バスダーマジャン・片岡一郎〔訳〕（1957）『百貨店論』、ダイヤモンド社

<新聞・雑誌記事>

- ・アエラ臨時増刊NO.55「働く女の銀座バイブル・心地よい定番はここにある－G I N Z A B I B L E－」 2010年12月12日号
- ・NHK 政治マガジン「デパートゼロ県”地方の苦境県内唯一の一畑百貨店閉店へ」2023年6月20日、<https://www.nhk.or.jp/politics/articles/feature/100231.html>（2023年9月15日閲覧）
- ・向上の家電「ラオックス銀座松坂屋店オープン」2010年12月54巻 pp8-10
- ・産経新聞「グッチ売り場リニューアル 松坂屋銀座店」1998年3月19日東京・夕刊
- ・産経新聞「変わる銀ブラ きょう汐留駅が開業 多機能的でより華やかに 東京・銀座周辺」2002年11月2日東京・朝刊
- ・産経新聞「大丸・松坂屋9月統合、業界トップ 首都圏攻略、急ピッチ」2007年3月15日東京・朝刊
- ・産経新聞「【大丸・松坂屋統合 メガ百貨店誕生】（上）首都の出遅れを取り戻せ」2007年3月15日大阪・朝刊
- ・産経新聞「松坂屋と経営統合 大丸・奥田会長に聞く 初交渉は昨年12月京都」2007年3月23日大阪・朝刊
- ・産経新聞「『J・フロント』発足 百貨店4強時代に突入」2007年9月4日東京・朝刊
- ・産経新聞「銀座、変身 ハンズと丸井が進出 プランタンは大改装 ブランド店も虎視眈々」2007年9月6日東京・朝刊
- ・産経新聞「【この人に聞く】茶村俊一・松坂屋社長（62）商品の5割超 大丸と共通化へ」

- 2008年2月19日大阪・朝刊
- ・産経新聞「女性向け充実 新装・銀座松坂屋」2008年9月24日東京・朝刊
  - ・産経新聞「【くらしナビ】変わる銀座・・・ターゲットは若い女性、観光客」2010年10月8日東京・朝刊
  - ・産経新聞「家電量販店 銀座初進出 ラオックス、松坂屋出店へ」2010年10月16日東京・朝刊
  - ・産経新聞「デフレ進む銀座、有楽町西武あす閉店 後継『ルミネ』勝算は？」2010年12月24日東京・朝刊
  - ・産経新聞「銀座最大級の商業施設 松坂屋取り壊し再開発計画」2011年7月14日東京・朝刊
  - ・産経新聞「三越×松屋 銀座コラボで活路 不況、観光減、暖冬「三重苦」克服へ」2012年10月18日東京・朝刊
  - ・産経新聞「松坂屋銀座店 流行発信 88年 思い出に別れ」2013年7月1日東京・朝刊
  - ・産経新聞「百貨店 続々リニューアル 松屋銀座 15年ぶり そごう・西武 8年ぶり」2015年9月5日東京・朝刊
  - ・産経新聞「百貨店 復権カギは化粧品 2年で35%伸長 売上高30か月連続増」2017年11月2日東京・朝刊
  - ・実業界「デパート業界の気になる行方・伊勢丹・松屋はどうなる？」2003年2月号
  - ・ストアーズレポート「シリーズ銀座の魅力と可能性1ーエリア内大型店の成長戦略」2019年10月号
  - ・ストアーズレポート「シリーズ銀座の魅力と可能性3ー進化するMD戦略」2019年12月号
  - ・週刊ダイヤモンド「百貨店、ブランドが群がる“最後の楽園”ー銀座小売り戦争の熾烈」2007年11月17日号,pp96-101
  - ・ダイヤモンドオンライン「なぜ百貨店は衰退したか？」三越伊勢丹ホールディングス社長 大西洋 2016年1月4日 <https://diamond.jp/articles/-/83913> (2022年8月10日閲覧)
  - ・日本経済新聞「松坂屋銀座店7月売上高、3年2か月ぶりプラス。」2001年8月1日地方経済面・中部
  - ・日本経済新聞「特集ー今年の流通業界、生き残り競争一段と激しく、百貨店誕生100年」

2004年1月3日

- ・日本経済新聞「松坂屋、村上ファンドからMBO提案―赤字銀座店巡り攻防、改革の遅れ“標的”に。」2006年2月4日地方経済面・中部
- ・日本経済新聞「松坂屋銀座店、17年ぶり大改装、若い女性向け、伊勢丹新宿本店も。」2008年8月22日
- ・日本経済新聞「銀座・松坂屋、グッチ去ってフォーエバー21、米格安衣料店、来春にも。」2009年11月19日
- ・日本経済新聞「銀座の百貨店どう変わる？―自社の調達力強化、人気店誘致（ニッキイの大疑問）」2010年9月6日夕刊
- ・日本経済新聞「松屋対抗で三越が打ち出す「銀座AKB作戦」消費産業部次長 中村直文」2010年7月27日電子版  
[https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2302F\\_T20C10A7000000/](https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2302F_T20C10A7000000/)（2022年8月10日閲覧）
- ・日本経済新聞「松坂屋銀座店、新規10ブランド導入、若者向けに専門店。」2010年9月9日地方経済面・東京
- ・日本経済新聞「特集―百貨店閉鎖相次ぐ、消費不振、都心に波及（ニュースで振り返る2010年）」2010年12月30日
- ・日本経済新聞「高額品消費、増税後どう伸ばす？ 山本 J・フロントリテイリング社長」2014年1月5日
- ・日本経済新聞「大丸松坂屋が富裕層限定サイト 1000万円近い商品も」『日本経済新聞』2015年1月28日
- ・日本経済新聞「「百貨店離れ」誤算の連鎖 三越伊勢丹HD社長交代、杉江氏昇格を発表」2017年3月7日
- ・日本経済新聞「百貨店外商、訪問から店舗接客に 西武はスペース拡充」2019年7月21日
- ・日本経済新聞「三越伊勢丹が「デジタル外商」 富裕層の消費深掘り」2020年10月6日  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO64631080V01C20A0TJ1000/> 電子版  
（2023年9月23日閲覧）
- ・日本経済新聞「三越伊勢丹HD社長、個人消費は「個別に商品提案強化」そこが知りたい「2023年を見据えて」⑧」2022年12月29日

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC096WP0Z01C22A2000000/>電子版

(2023年9月23日閲覧)

- ・日本経済新聞「松屋社長 古屋毅彦氏（上）「顧客最優先」で催事改革」2023年7月12日 <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO72674770R10C23A7TB1000/> 電子版  
(2023年9月23日閲覧)
- ・日本経済新聞「百貨店 22年度売上高 16%増 都市部の若年富裕層がけん引」2023年8月22日
- ・日経流通新聞「銀座の老舗百貨店改装ラッシュ、高級感で他地域リード—都市型生活者狙い専門店色。」1990年4月19日
- ・日経流通新聞「松坂屋、東京・銀座店を来月改装オープン。」1991年9月17日
- ・日経流通新聞「三越銀座店が健闘、前年実績を上回る月も、「逆風下、強みを伸ばせ」1993年9月2日
- ・日経流通新聞「松坂屋社長伊藤旺氏（下）将来は首都圏でも攻勢（インタビュー流通）」1993年10月30日
- ・日経流通新聞「直輸入ショップ、松坂屋が展開、9月からまず5店舗で一自主売り場拡大狙う。」1995年5月4日
- ・日経流通新聞「松坂屋、銀座店の外装を一新、来年11月に完成」1995年8月6日
- ・日経 MJ「グッチ、銀座松坂屋内の店舗3倍に増床、フルライン取り扱い」2001年5月24日
- ・日経 MJ「日経 MJ、全国改装調査—ブランド効果で集客（百貨店復活の鼓動）」2001年9月25日
- ・日経 MJ「松坂屋、銀座店建て替え検討、高層化も視野に—岡田社長、「後方敷地と一体」2001年11月8日
- ・日経 MJ「トップに聞く（4）松坂屋社長岡田邦彦氏—東京・大阪を強化（百貨店復活の鼓動）」2001年11月27日
- ・日経 MJ「銀座の軸、三越が動かす—出資のプランタンと連携、膨らむ商圈、魅力競う。」2002年6月18日
- ・日経 MJ「松坂屋銀座店、伊「トッズ」を導入、若い女性を集客」2002年7月9日
- ・日経 MJ「松坂屋社長岡田邦彦氏—負の遺産処理は一段落（トップインタビュー）」2004年5月27日

- ・日経 MJ (流通新聞)「銀座店建て替え景観の壁—松坂屋・三越、2010年メド計画、地元との調整に腐心」2006年2月24日
- ・日経 MJ「松坂屋、新生へ手腕、銀座店高層化、妥協せず、全国ブランドへの分かれ道。」2006年5月31日
- ・日経 MJ「銀座三越に家具復活、周辺マンションの需要狙う 6年ぶり」2006年6月20日
- ・日経 MJ「銀座、百貨店地図2色に一銀座通り陣営、松屋・三越・松坂屋」2006年9月10日
- ・日経 MJ「松坂屋「名憂・東攻」—再開発に活路、銀座、低層で収益、上野店も計画浮上」2006年11月15日
- ・日経 MJ「大丸・松坂屋経営統合—銀座に激震、取引先注視」『日経MJ』2007年3月16日
- ・日経 MJ「松坂屋、銀座・名古屋店を改装、統合効果具体化急ぐ—大丸方式を導入」2008年8月25日
- ・日経 MJ「松坂屋銀座店、改装開業、300人が行列」2008年9月24日
- ・日経 MJ「松坂屋銀座店店長菊谷栄司氏—素通り層、がっちり取り込む(消費者見所カン所)」2009年5月13日
- ・日経 MJ「勝ち組衣料百貨店“活用”—百貨店、賃料式で様子見、相乗効果読み切れず。」2010年4月30日
- ・日経 MJ「はるやま、松坂屋銀座店に婦人服店を出店」2010年10月6日
- ・日経 MJ「松坂屋銀座店、専門店効果で赤字解消にメド、新装にらみ「実験」正念場。」2010年12月17日
- ・日経 MJ「記者座談会—業績振るわず試行錯誤、百貨店(回顧と展望2010)」2010年12月27日
- ・日経 MJ「ラオックス銀座店、松坂屋の外商と連携—売り場は外国人向け拡充」2011年1月19日
- ・日経 MJ「松坂屋銀座店長菊谷栄司氏—外国人向け販売半減(ハッスル店長)」2011年2月4日
- ・日経 MJ「三越伊勢丹やソニーの再生 カギは「脱・万人受け」」2022年11月26日  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC276PC0X20C22A9000000/> 電子版  
(2023年9月23日閲覧)

- ・日経 MJ「若い客若い外商がつかむ百貨店、22 年度 15.5%増収」2023 年 8 月 23 日
- ・『月刊 BOSS』「注目の「銀座決戦」とさらなる勢力拡大「大丸・松坂屋」VS「伊勢丹・三越」“百貨店王者”争奪の攻防」2008 年 9 月号
- ・WWD Japan「ギンザ シックス売上高が過去最高 22 年、高級ブランドけん引」2023 年 3 月 1 日 <https://www.wwdjapan.com/articles/1519642> (2023 年 7 月 10 日閲覧)
- ・WWD Japan 百貨店特集 2023「衣料品の復活なくして百貨店の復活なし！」2023 年 7 月 24 日

<Web サイト>

株式会社三越伊勢丹ホールディングス ([imhds.co.jp](http://imhds.co.jp))

ホーム | J. フロント リテリング株式会社 ([j-front-retailing.com](http://j-front-retailing.com))

松屋コーレポレート TOP - 松屋-企業サイト ([matsuya.com](http://matsuya.com))

## 謝辞

本論文を完成させるにあたり、指導教員の平野隆教授には本当にたくさんの助言と粘り強く丁寧なご指導を賜りました。深く感謝を申し上げます。

また、入学してから今日まで、一緒に学び、色々な面でアドバイスや励ましの言葉をかけてくださった千葉慶友会の塾生・塾員の皆さま、学友たち、そして、最後まで見守ってくれた家族に感謝いたします。

どうもありがとうございました。