

新宿百貨店戦争

石黒俊也 小林広和 江上夏子 町田喜浩 鶴沢耕平 上原啓輔 堀口恵梨 木田沙織

目次

フローチャート・・ 2 ページ

■序論

1、百貨店業界の現状・・ 3 ページ
2、新宿について・・ 6 ページ
3、新宿の開発について・・ 7 ページ
4、自社設定・目標設定・・ 13 ページ

■現状分析

1、顧客・・ 14 ページ
2、自社・・ 15 ページ
3、他社・・ 18 ページ
 ① 小田急・・ 18 ページ
 ② 京王・・ 20 ページ
 ③ 伊勢丹・・ 21 ページ
 ④ 三越アルコット・・ 23 ページ
4、各店舗の特徴・・ 24 ページ

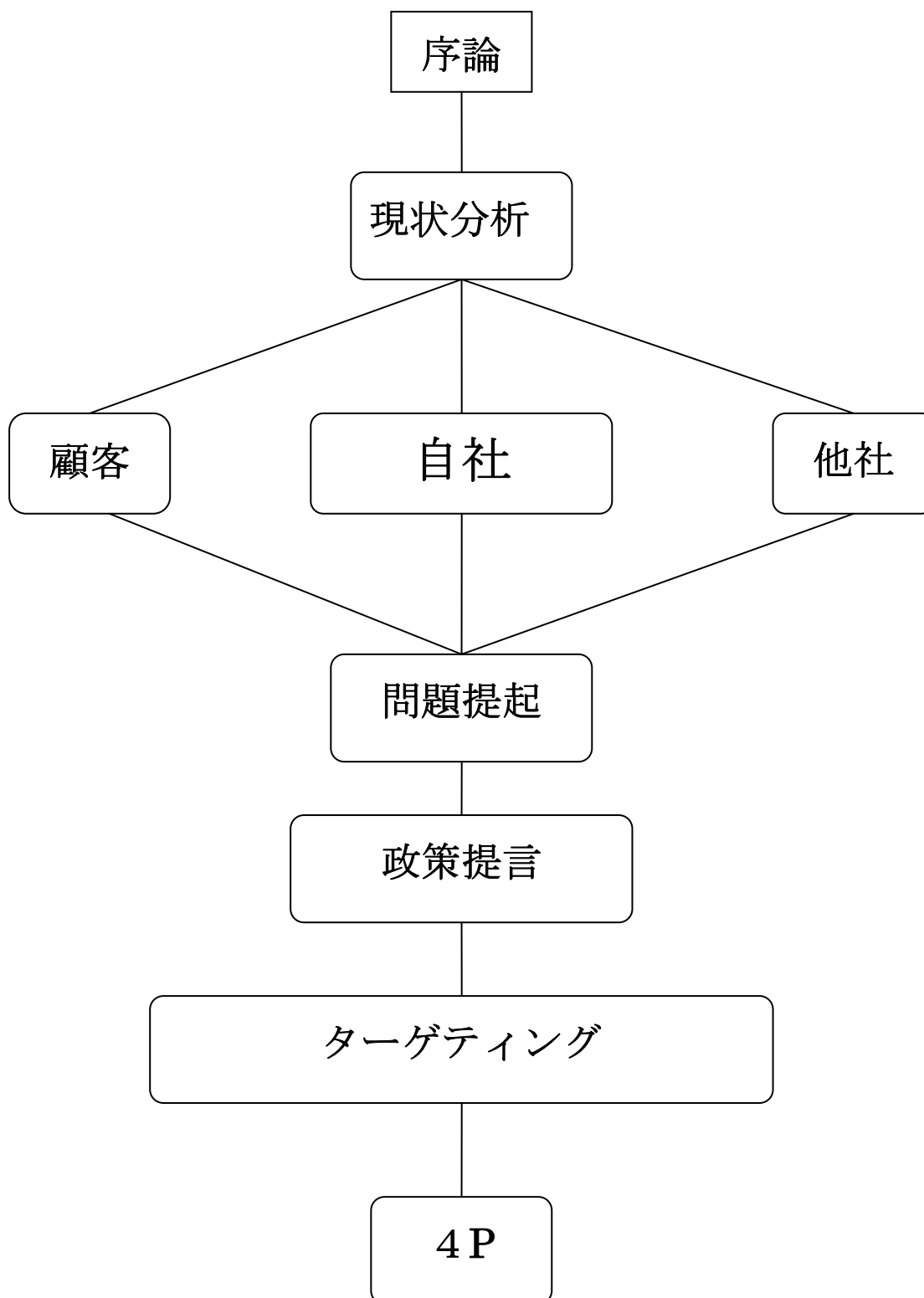
■問題提起

1、問題提起・・ 25 ページ

■政策提言

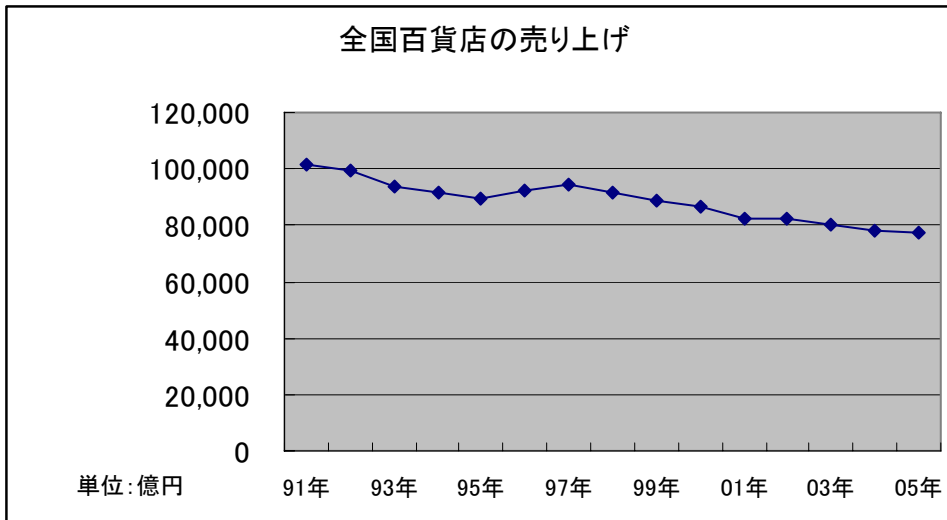
1、Promotion・・ 27 ページ
2、Product・・ 29 ページ
3、Place・・ 31 ページ
4、Price・・ 31 ページ

フローチャート



1. 序論

1. 百貨店業界の現状



グラフ 1

全国の百貨店の売上はグラフ 1 のように年々下がっている。バブルが 1990 年に崩壊して以来、日本の消費は冷え込んでおり、そのせいで百貨店業界全体の売上が下がっているのである。また、大手百貨店の売上高は下記のようにになっている。

高島屋(18 店舗)… 1 兆 263 億円 (2005 年 2 月)

三越(15 店舗)…8877 億円 (2005 年 2 月)

大丸(10 店舗)…8106 億円(2005 年 2 月)

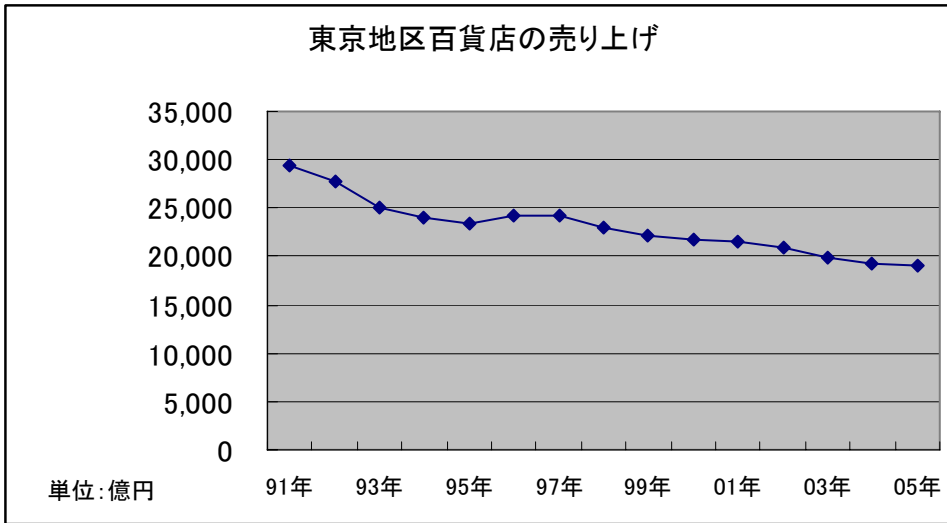
伊勢丹(7 店舗)…6289 億円 (2005 年 3 月)

西武百貨店(18 店舗)…4729 億円(2005 年 2 月)

そごう(11 店舗)…4438 億円(2005 年 2 月)

全国 1 位の売上高は、全国 24 店舗ある高島屋なのである。

また全国の売上の中で最も売上が高いのが、私たちの住んでいる東京地区である。東京地区は、全国の売上の 24.6%(2005 年)を占める。また、グラフ 2 より、東京の売上も全国と同様に年を追うごとに下がっていることがわかる。

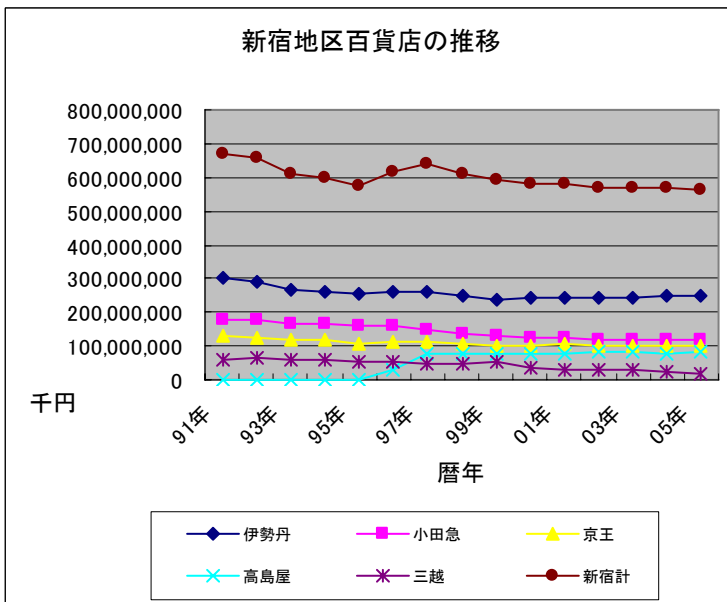


グラフ 2

この東京の中で最も重要な位置を占めるのが、新宿地区である。新宿地区は、東京全体の売上の 29.4%を占めており、他の地区よりも圧倒的に多い。ちなみに、銀座は 10.8% (有楽町入り)、渋谷は 9.6%、池袋は 17.4% である (05 年データより)。

さて、ここで新宿地区の売上がどのように推移しているのか見ていくことにする。全体はグラフ 3 の茶色の線のように下がっている。

グラフ 3



上記グラフ 3 から分かるように、新宿にある各百貨店もこの 15 年間、基本的に下がり続けている。96 年の高島屋新宿店開店を機に、96~97 年は一度地区全体で上昇方向に向かったが、結局下降しはじめ、現在もゆるやかではあるが下降し続けている。

このグラフを見ると、売上1位が伊勢丹、2位が小田急、3位が京王、4位が高島屋、5位が三越（ALCOTT）となっている。

このことより、全国の売上高と新宿地区の売上高に大きな差異があることがわかった。その差異に違和感を覚えたので、新宿地区について調べた。

新宿について

現在、新宿には4つの百貨店と、3つのファッションビルが混在している。西口には『小田急百貨店』と『京王百貨店』、東口には『伊勢丹』、『丸井』、『三越 ALCOTT』、南口には『LUMINE1,2』、新南口には『高島屋』が存在する（図1）。



図1：新宿駅付近百貨店分布図

新宿地区では、この4百貨店、3ファッションビルでの熾烈な争いが繰り返されているのである。

この競争は1996年の高島屋のオープンを機にはじまった。新たに高島屋が出来ることで南口地区が浮上し、他店は売上を落とさないように様々な施策を打った。

そして1999年、三越南館が閉館し、2005年には三越本館もALCOTTという雑貨テナントショップとして生まれ変わった。

新宿は、新たな百貨店の進出・既存百貨店の業態転換など、変化が激しく目まぐるしい。変化は店やテナントの移り変わりだけでなく、ビルの建設や新たな開発などの変化も激しい。

現在新宿は、新宿駅南口の開発、東京メトロ13号線の開通など、まだまだ目覚ましい発展を遂げている。そして、その発展にともない新宿の各百貨店は様々な改装計画を打ち出し客の取り込みを図っている。

新宿の開発について

次に新宿周辺の再開発について述べようと思う。現在、新宿は下記の2つの開発をしている。

- ・ 南口再開発
- ・ 地下鉄13号線

これらは数年後に完成する予定で、完成後には新宿百貨店の勢力に影響を及ぼすと考えられるのでここで述べておく。

まず、南口の開発から説明していこうと思う。この開発は、正式名称を「新宿駅南口地区基盤整備事業」と言い、国土交通省関東整備局 東京国道事務所が中心になって進められている。この工事は、2017年（平成29年度）の春に完成予定である。

現在、新宿地区は東口、西口、南口とそれぞれ独立している状況だが、この工事を行うことによって、3つの出口の間に回遊性を確保しようとしている。また、この工事をするによって、“新宿のビル群の中にあっても、『光、樹、風』を感じられるほっとする空間”を作り出し、訪れる人々のところに憩いと安らぎを与え、“人間が中心の空間を目指して、バリアフリーによる高齢者、障害者にも優しい空間を作り出すのが狙いだそうだ。

この、人々のところに憩いと安らぎを与える空間—これの完成予想図が図2である。



図2：南口完成予想図

この図2のように、今現在南口の目の前を通っている甲州街道を他の場所へ移動し、地上部分を歩行者専用のスペースにしようとしている。今まで南口からサザンテラスや高島屋に行くには横断歩道を渡らなければならない、非常に不便だった。だが、この工事が終了すると横断歩道を渡る手間が省け、快適性が増す。また、現在、南口前の歩道は混雑しておりなかなか楽に歩ける場所ではなかったが、この工事によりその不便さも無くなる。そして、下図3のように、地上部分に全く何もない所に新たに人口基盤を設けて場所を広くし、尚且つ木を植えて安らぎの場を作り出そうとしているのである。

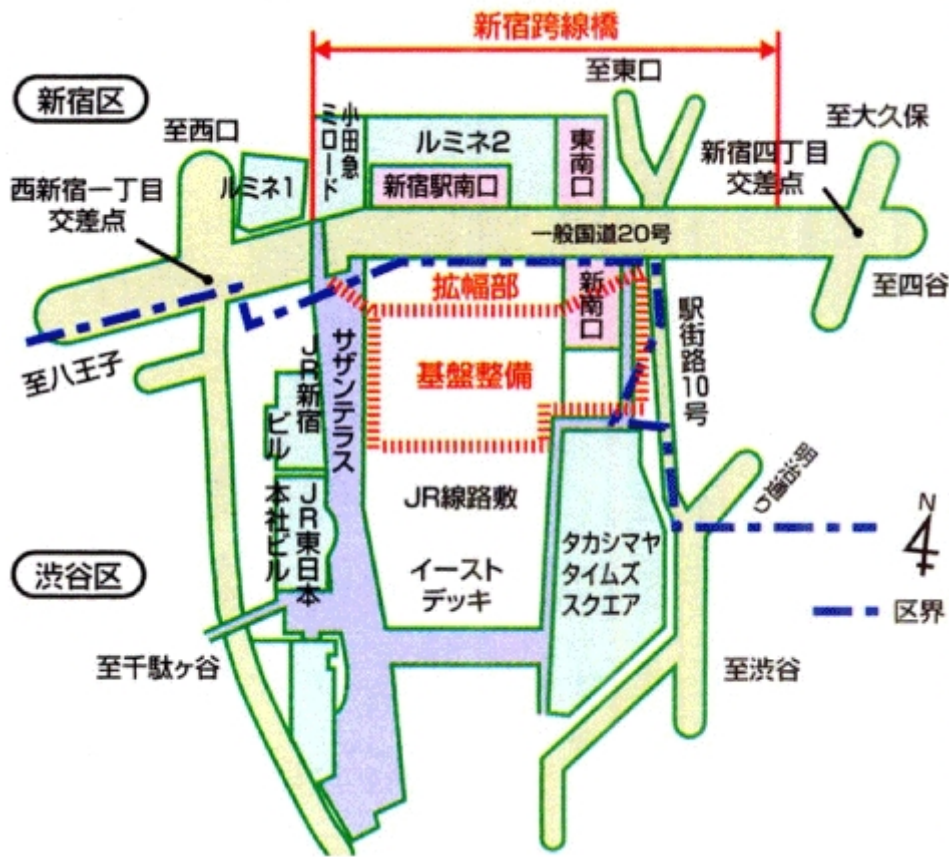


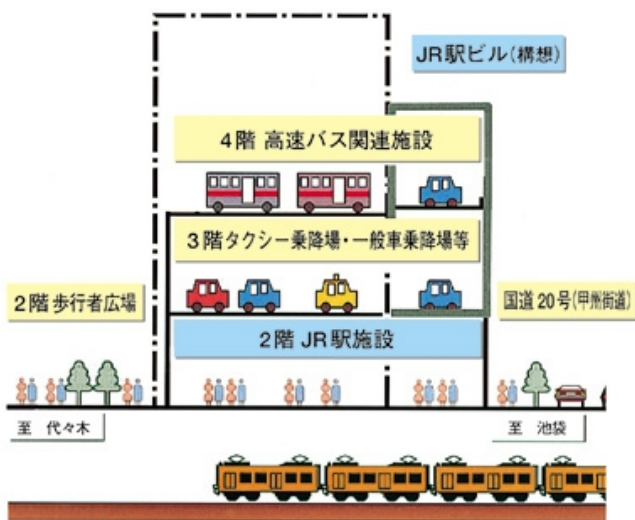
図3：南口基盤整備



図4：南口基盤整備（写真）

人工基盤設置のおかげで、今までのごみごみした南口が相当広く、綺麗に、使いやすくなるのである。

南口の開発は「綺麗になる」「南口目の前の甲州街道、往来が楽になる」だけではない。この下図5のように、新たに開発する駅ビルの3階部分にタクシーの乗降場を、そして4階部分に高速バスのターミナルを作ろうとしている。



は道路事業による整備 図5：完成予想図（断面図）

今現在、下図6のように、新宿駅のバスターミナルは西口に多く、点在している。この西口偏重の状態をなくし、また点在しているバスターミナルを南口に集中させることによって、今まで乗りにくかった高速バスを乗りやすくし、利便性を高めようとしているのである。

図6：新宿駅周辺の高速バスターミナル位置図



また、南口にはタクシー乗り場がなく、タクシーを捕まえるのが非常に不便である。タクシーに乗りたいと思うと東口か西口まで行かなければならない。そのような状況を打破し、利便性を向上させるために、3階部分にタクシー乗り場を設置しようとしている。

このように、南口は「甲州街道がなくなり」「人口基盤の整備が行われ、木などを植えて綺麗にし」「バスターミナル、タクシー乗り場」を設置することによって利便性を向上させて、更に人に利用してもらおうとしているのである。これが、南口の開発計画の概要である。

これにより、南口が便利になるため、南口を利用しようとする人や南口に店を構えるブランドが増えると思われる。

新宿はこの他に、地下鉄13号線の開発をやっている。地下鉄13号線は2008(平成20)年6月開業予定の路線で、池袋-渋谷間を結び、明治通りのほぼ真下を通る地下鉄のことである。13号線の駅は下図7に示す通りである。

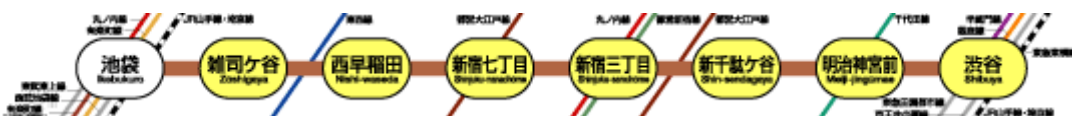


図7：地下鉄13号線の駅

また、下図8のように、山手線と並行に電車が走る予定である。



図8：概要図

この路線は、池袋駅で丸ノ内線、有楽町線、JR 山手線・埼京線、東武東上線、西武池袋線と、新宿七丁目駅で都営大江戸線と、新宿三丁目駅で丸ノ内線、都営新宿線と、明治神宮前駅で千代田線と、渋谷駅で銀座線、半蔵門線、京王井の頭線、JR 山手線・埼京線、東急東横線・田園都市線と接続する。このため、従来は乗り換えにくかった路線も乗り換えやすくなる（図9）。

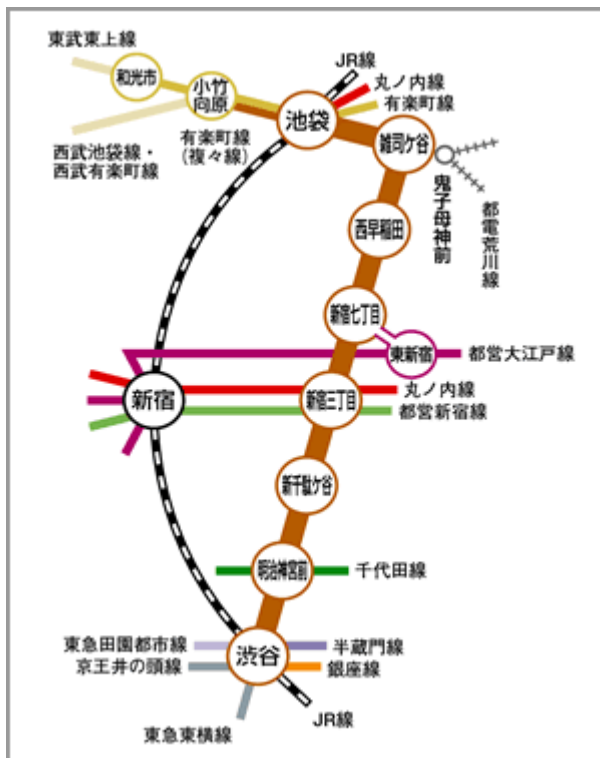


図9：乗り換え

また、有楽町線（現新線区間）を経て和光市駅から東武東上線と、小竹向原駅から西武有楽町線経由で池袋線とそれぞれ相互直通運転が行われる予定である。この他、東横線渋谷駅の地下移設時の2012年には、東急東横線経由でみなとみらい線と相互直通運転を行うことが決定している。つまり、地下鉄13号線は、埼玉ー横浜を直接結ぶ電車なのである。今までは何度か乗り換えをしなければ埼玉や横浜に辿り着けなかったが、この路線が開通することによって簡単に埼玉ー横浜間を往復することが出来るようになる。このように非常に便利な路線なので、利用客数は多いと思われる。

また、13号線の新宿三丁目駅は図10のように設置される予定である。



図 10：新宿三丁目駅完成予想

13 号線は百貨店の近くに出口が出来るため、完成後、新たな客の流れが出来る可能性がある。そのため、各社が 13 号線の客を呼び込もうと改装を行っている。

自社設定・目標設定

1-1 と 1-2 より最も興味深いのが、4 位の高島屋である。全国売り上げでは高島屋は 1 位だが、新宿地区では 4 位に甘んじているのである。(三越は全国売り上げ第 2 位であり、新宿地区売り上げは 5 位である。これも違和感があるように感じられるかもしれないが、現在、百貨店としての新宿三越は存在しておらず、三越 ALCOTT という雑貨テナントショップとして存在している。1999 年に新宿三越南館がなくなり、本館をモデルチェンジして 2005 年から今の雑貨テナントショップという形態で営業している。ALCOTT は、百貨店とは違う複合型テナントショップであり、売り場面積も狭いため売り上げが低い。三越 ALCOTT を扱っていると「百貨店を取り上げる」という趣旨からずれてしまうため、今回は取り上げなかった。)

1-2 と 1-3 で述べた新宿地区の開発を踏まえて、高島屋新宿店はリ・アクセス計画を推進している。リ・アクセス計画とは 2006 年春から始まり、2008 年春完成予定の全館改装計画であり、投資額は 130 億円である。私たち百貨店班は、05 年までのデータを元に、どのような改装をすれば高島屋にとってプラスになるか改装計画を考えることにした。

2、現状分析

次に3C分析という手法を使って、現状分析を行う。3C分析とは、市場を分析する上で必要なツールであり、名称は自社 (Company)・他社 (Competitor)・顧客 (Customer) の3つの頭文字をとったことが由来している。

◎顧客

(1) 新宿の規模

新宿付近の駅の1日の乗降者数は合計で約320万人である。他に人がたくさん集まる駅である池袋・渋谷と比較してみると、池袋は約270万人、渋谷は約215万人であり新宿の乗降者数は突出して多いことがわかる。この数字は日本一であり、同時に世界一でもある。もちろんすべての新宿駅乗降者が百貨店に来るわけではないが新宿駅は他の駅よりも多くの人を百貨店に呼び込んでいるということが考えられる。

(2) 高島屋の入店率の増減

高島屋新宿店		客数増減率				単位:%
2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	
0.0	3.7	2.7	-4.7	-3.8	-5.4	

表1

表1をみれば分かるが高島屋の入店率は2002年までは上昇し2002年以降は下がっている。

(3) 12月に顧客が増える理由

新宿高島屋は12月の来店者数が多い。12月はクリスマスがあるので、そのためのプレゼントを買いに来る人と、サザンテラス～高島屋タイムズスクエアにかけてのイルミネーションを見に来る人が多いためである。

(4) 新宿全体の顧客について

丸井、LUMINEなどの若者向けの店が売上げを伸ばしてきており、新宿に若者が多く集まるようになっている。

◎自社

自社の分析は、SWOT分析というツールを使って分析を行った。SWOTとは強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)のそれぞれの頭文字をとったものでS,Wの内部要因、O,Tの外部要因に分かれ、自社の現状を効率よく分析できる。

☆自社(高島屋)のSWOT分析をする

高島屋	
Strength	Opportunity
<ul style="list-style-type: none"> ・複合施設 ・老舗 ・身回品の売上高 	<ul style="list-style-type: none"> ・JR新宿駅南口利用者 ・南口開発 ・明治通り整備
Weakness	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ・若い層が少ない ・上の階まで客が行かない ・おもちゃなどハンズと被る ・年120億の賃料 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅から近い他店 ・位置的に孤立

図 11

○高島屋の強み(Strength)

高島屋の強みとして①複合施設、②老舗、③身回品の売上高が高いという点が挙げられる。

- ①新宿高島屋はタイムズスクエアという建物の中に入っている。タイムズスクエアは現在、複合施設になっていてその中に高島屋新宿店が入っている。具体的には高島屋以外に書店の紀伊國屋、東急ハンズ、HMV、ベスト電器、映画館サザンシアターなどの複合施設である。その結果様々なものを同じ建物で1度に揃えることができる。
- ②高島屋は創業175年を誇る三越に次ぐ老舗である。老舗であることにより昔からの顧客が多く信頼も厚い。
- ③高島屋の売上構成比(表2)と全国の百貨店の売上構成比(表3)を比較すると分かるが、新宿高島屋の身回品の構成比は約27%で、全国百貨店の身回品の売上構成比は約13%なので、身回品は新宿高島屋の強みと言える。

高島屋売上構成比

衣料品	42%
身回品	27%
雑貨	11%
家庭用品	5%
食料品	15%
食堂・喫茶	1%
サービス	0%
その他	0%
合計	100%

表 2

全国売上構成比

衣料品	38%
身回品	13%
雑貨	14%
家庭用品	5%
食料品	24%
食堂・喫茶	3%
サービス	1%
その他	2%
合計	100%

表 3

○高島屋の弱み (Weakness)

高島屋の弱みとして、①若い層が少ない、②おもちゃなどの部門が東急ハンズと被ってしまう、③年 120 億の賃料、④上階に人が少ないという点が挙げられる。

- ①高島屋は 20、30 代をターゲットとしていると公表しているが、実際、的確にその世代の客をつかめてはいなく、客層は比較的年齢の高い人が多く見受けられる。
- ②現在高島屋の 2～8 F には東急ハンズが入っているが、高島屋、ハンズともにおもちゃの部門があり、両方で被ってしまう部門がある。
- ③高島屋はタイムズスクエアという複合施設の中に位置しているが、年間に 120 億ものテナント料を払って経営している。
- ④単純にフロア構成が悪く、人が上の階に行く魅力がないと考えられる。

○高島屋の機会 (Opportunity)

高島屋の機会として、①新宿南口利用者、②南口の開発、③明治通りの整備がある。

- ①高島屋は新宿駅南口に近い。新南口は、以前は一部の JR 線でしか出ることではできなかったが、JR 全線で新南口を利用できるようになった。またサザンテラス口という新出口もでき、南口付近の利用度は高まってきている。
- ②現在南口は開発途中であり、10 年後には全事業が完了予定である。工事が完成すれば、人の流れは変わると予想され、来店数のアップが考えられる。
- ③新宿には東京メトロ 13 号が開通予定であり、高島屋付近の明治通りも整備工事され、高島屋も行きやすくなる。また 13 号線のユーザーが出てくるため新宿駅利用者が増え、したがって店に来る客も増える。

○高島屋の脅威 (Threat)

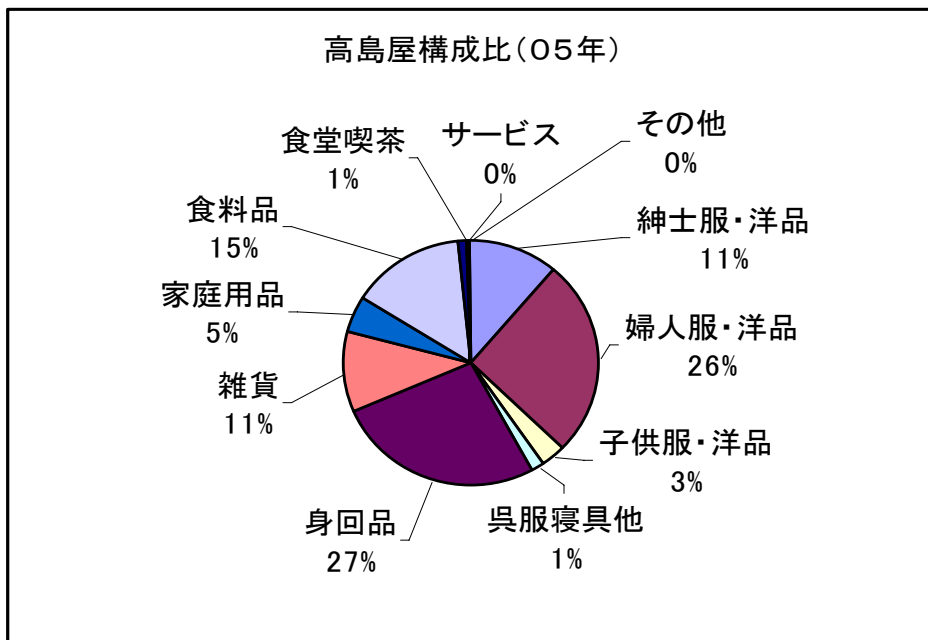
高島屋の脅威は①駅から近い他店、②地理的に孤立が挙げられる。

- ① 新宿駅には京王、小田急、ルミネ、フラッグスが隣接している。しかし高島屋は駅から徒歩約 3 分である。そのため急いでいる人や、そのことを面倒だと思ふ人は高島屋ではなく駅と隣接している店舗に行ってしまうと考えられる。

② 新宿駅は東口が遊樂街になっている。伊勢丹、丸井も東口にある。そのため伊勢丹や丸井は映画などで時間があまった人や予定がない人が気軽に立ち寄れる立地である。しかし高島屋は南口にある。南口は現在、開発途中にあるので高島屋の回りには人が集まる施設が少ない。そのため物を買うという予定がはっきりした人しか客として来ないと考えられる。

☆高島屋の売り上げ

(表4) 高島屋の05年度売上(千円)		
売り場面積		55,367
衣料品	紳士服・洋品	9,218,190
	婦人服・洋品	20,587,477
	子供服・洋品	2,714,049
	呉服寝具その他	1,039,517
	計	33,559,233
身回品		21,344,647
雑貨		8,607,721
家庭用品計	家具インテリア	1,469,527
	家電	12,925
	家庭用品その他	2,274,624
	計	3,757,076
食料品		11,728,278
食堂・喫茶		1,040,720
サービス		60,603
その他		108,917
合計		80,207,195
商品券		1,817,420
従業員数		585
営業日数		363



グラフ 4

◎他社

☆他社の SWOT 分析をして強みと弱みを判明させる

☆小田急

小田急百貨店のSWOT	
Strength	Opportunity
・価格が安い ・モザイク通り ・トロワグロ	・JR西口、小田急線利用者 ・ハルクが通行路
Weakness	Threat
・若年層 ・駐車場が少ない	・東京メトロ13号線開通 ・南口開発による

図 12

○小田急の強み (Strength)

小田急の強みは①低価格、②モザイク通り、③トロワグロが挙げられる。

- ①高島屋、伊勢丹に比べて低価格である。食料品など他店と競合する商品において優位であると考えられる。
- ②モザイク通りは綺麗なため人通りが多く、モザイク通りからハルクにかけて通りに面する入り口が多く入りやすいので通行人が流入することにより多数の来店者が望める。また現在改装工事をしていて将来モザイク通りから小田急本店にかけてエスカレーターが設置される予定。
- ③フランスの三ツ星レストラン『トロワグロ』を誘致することで話題を呼び集客につながった。カフェとレストランがある。

○小田急の弱み (Weakness)

小田急の弱みは①若年層、②駐車場が少ないが挙げられる

- ①小田急のターゲットは全年齢が対象になっているにもかかわらず、客に正しく伝わっていないため若年層向きのイメージが定着しておらずヤングフロアに客を呼び込めていない。
- ②駐車場が少ないため車での来客数が少ない。

○小田急の機会 (Opportunity)

小田急の機会は①JR・小田急線利用者、②ビックカメラへ行く人などが挙げられる。

①JR、小田急線に直結しているため JR ユーザー、小田急ユーザーが小田急百貨店を利用しやすい。

②ビックカメラがハルクの中にあるためビックカメラの客足がそのまま小田急へ流れる。

○小田急の脅威 (Threat)

小田急百貨店の脅威は①東京メトロ 13号線の開通②南口の開発が挙げられる。

①東京メトロ 13号線の開通により JR ユーザーが減少する。

②南口開発の影響により西口ユーザーが南口に流れていくため小田急百貨店に入る人の数が減少すると考えられる。

☆京王百貨店

京王百貨店のSWOT	
Strength	Opportunity
<ul style="list-style-type: none"> ・催事場の、名物イベント ・熟年層ねらいの成功 ・他店より低価格 	<ul style="list-style-type: none"> ・JR、京王線ユーザー ・駅に直結
Weakness	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ・ガラガラに見えるフロア作り ・駐車場が分かりにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・他店との距離近い ・メトロ13号線の開通

図 13

○京王百貨店の強み (Strength)

京王の強みとして①熟年層ねらいの成功、②他店より低価格、③催事場の名物イベントが挙げられる。

①京王百貨店では他店との明確な差別化を図ることにより、熟年層を獲得することに成功している。現にフロアには若い客よりも、年配層が多く見受けられる。

②京王百貨店は新宿地区のほかの百貨店よりも低価格である。そのため、伊勢丹、高島屋とは違った層の客を獲得している。

③京王百貨店では、新年恒例の、駅弁の催事である「元祖有名駅弁と全国うまいもの大会」を行なっていて、日本中の駅弁が一同に集結している。他にも、イタリア展や、大北海道展などの催し物も行われていて、集客につながっている。

○京王百貨店の弱み (Weakness)

京王百貨店の弱みとして、①客がまばらに見えるフロア作り、②駐車場がわかりづらい、などが挙げられる。

- ① 京王百貨店は、全体を見渡せるような、ゆったりとしたフロア作りになっている。しかし、そのことが逆に客が少なく、空虚な印象を与えてしまっている。
- ② 京王百貨店の駐車場は、場所がわかりづらい場所にある上、看板なども大きくないため、わかりづらい。

○京王百貨店の機会 (Opportunity)

京王百貨店の機会として、①新宿駅に直結している、が挙げられる。

- ① 京王百貨店は、JR、京王線新宿駅西口から直結している。そのため、JR と京王線利用者が、京王百貨店に行きやすい構造になっている。

○京王百貨店の脅威 (Threat)

京王百貨店の脅威として、①他の百貨店との距離が近い、②東京メトロ 13 号線の開通が挙げられる。

- ① 京王百貨店は、近くに小田急百貨店、ルミネなどがある。そのため客はどの店に行くかを選ぶことができるため少しでも客のニーズに合わなくなると客が少なくなってしまう。
- ② 東京メトロ 1 3 号線の開通
 - 1 3 号線の開通により 1 3 号線ユーザーが出て純粋に新宿に来る人が増えるため百貨店への来店者数増加が予想される。

☆伊勢丹

伊勢丹のSWOT	
Strength	Opportunity
<ul style="list-style-type: none"> ・Fashionableなイメージ ・メンズ館 ・自主編集売り場 ・幅広い年齢層 ・自社ブランド ・客単価が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京メトロ13号線開通 ・アールデコ様式
Weakness	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ・高級イメージ過熱 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅から遠い ・丸井新館

図 14

○伊勢丹の強み (Strength)

伊勢丹の強みとして①ファッショナブルなイメージ、②メンズ館、③自主編集売り場、④幅広い年齢層、⑤自社ブランド、⑥客単価が高いが挙げられる。

① 伊勢丹は「ファッションの伊勢丹」として売り出しているだけあり人々にオシャレなイメージが定着している。そのため値段が高い物でも購入するオシャレ志向の強い客が多い。

② メンズ館

メンズ館があるのは伊勢丹と丸井だけである。メンズ館の強みは男性が入りやすいということ、男性物しか置いてないため、女性物なのか男性物なのか判断をする必要がないことである。また売上高を見てもらえば分かるが伊勢丹は紳士服の売上が高い。これは伊勢丹のメンズ館からきていると思われる。

③ 自社編集売り場

伊勢丹は各ブランドの良い物を選んで独自で売っている。自分たちで選んで置けるためブランド色だけでなく百貨店独自の色を出せる。また①と関連して「ファッションの伊勢丹だから自社編集売り場には魅力的なものが多い」という意識を消費者が持ち、売り上げが伸びると考えられる。

④ 幅広い年齢層

伊勢丹は幅広い物を置いている。しかし、品数が薄くなることなく置けるだけの十分な広さがある。またターゲットが年齢ではなく「オシャレな人」をターゲットにしている傾向があるため結果年齢層も広くなると言える。

⑤ 自社ブランド

伊勢丹は既存のブランドだけでなく『オンリーI』（伊勢丹の I、私の I を掛けている）という自社ブランドを作っている。そのため百貨店の色が出しやすい。

⑥ 客単価が高い

伊勢丹は売っているものの価格帯が小田急や京王に比べて高いため客単価も大きい。

⑦ 駐車場が多い

伊勢丹は専用駐車場と契約駐車場の数が多い。その分客が車で来店し、車に多くの荷物が積めるため客単価の向上が見込まれる。

○伊勢丹の弱み (Weakness)

伊勢丹の弱みは①高級イメージ加熱である

① 伊勢丹は「ファッションの伊勢丹」をテーマにしている。店頭に人が立っていたり高級なブランドが多数入っていたりするので、敷居が高くなってしまい人々の高級イメージが強まる。

○伊勢丹の機会 (Opportunity)

伊勢丹の機会は①東京メトロ 13号線の開通②アールデコ様式③駐車場が多いので車の来客が多い、がある。

①東京メトロ 13号線の開通

13号線の開通によって新宿地区に今までの客とは異なる地域からの客の来店が見込まれる。

②アールデコ様式

伊勢丹の建物はアールデコ様式という伝統的な手法で建築された建物であり、歴史的価値も高い。

○伊勢丹の脅威(Threat)

伊勢丹の脅威として①駅から遠い、②丸井新館が挙げられる。

①駅から遠い

伊勢丹は新宿駅からは離れた位置に立地している。そのため、新宿駅に近い小田急、京王百貨店で買い物を済ませてしまう可能性もある。

②丸井新館

伊勢丹の近隣に丸井が存在している。丸井は新館建設の途中であり、完成すればファッションを全面に打ち出している伊勢丹にとっては脅威である。

☆三越アルコット

三越ALCOTTOのSWOT	
Strength	Opportunity
<ul style="list-style-type: none"> ・テナント化のため様々な客が来店 ・地下のテナントが好調 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京メトロ13号線の開通
Weakness	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ・ロフト撤退 ・狭い 	<ul style="list-style-type: none"> ・丸井 ・伊勢丹

図 15

○アルコットの強み(Strength)

強みとして、①テナント化により様々な客の来店、②地下のテナントが好調、が挙げられる。

①テナント化により様々な客の来店

三越南館の閉館などにより三越アルコットとして都市型専門店集積店舗へと生まれ変わった。それによりロ

フト、ジュンク堂などのほかに様々な種類の衣料品店がテナントとして入っている。

②地下のテナントが好調

地下にはテナントとしていろいろな種類の食料品店が入っている。このフロア全体として売上は好調である。

○アルコットの弱み(Weakness)

三越アルコットには①ロフトの撤退、②狭いという弱みがある。

①ロフトの撤退

三越アルコットに入っているロフトは撤退が決まっていて、それにより客の減少が考えられる。

②狭い

三越アルコットは全体的に店内が狭く、混雑している印象を受ける。

○アルコットの機会(Opportunity)

機会として、①東京メトロ13号線の開通という点が挙げられる。

①東京メトロ13号線が開通すれば、客の流れが変わり、更なる客の来店が考えられる。

○アルコットの脅威(Threat)

三越アルコットの脅威として、①近隣の他店（丸井、伊勢丹）

①丸井、伊勢丹は三越アルコットに近く、両者ともファッションに重点をおいているので一番の脅威になる。

☆他店の売上詳細

表(5)05年各店舗詳細売上

		伊勢丹	小田急	京王	三越
衣料品	紳士服・洋品	40,456,277	7,483,704	7,316,225	-110
	婦人服・洋品	80,374,427	26,186,193	27,112,387	2,039,072
	子供服・洋品	6,411,439	1,333,608	913,978	341
	呉服寝具その他	7,477,850	3,006,334	3,810,410	6,173
	計	134,719,993	38,009,839	39,153,000	2,045,476
身回品		25,562,044	10,637,780	11,923,118	8,115,837
雑貨		35,370,246	17,794,685	16,097,117	3,131,289
家庭用品計	家具インテリア	3,077,384	2,193,700	2,259,698	336,980
	家電	1,300,266	634,993	659,305	-
	家庭用品その他	5,160,699	5,337,008	2,504,714	1,286
	計	9,538,349	8,165,701	5,423,717	338,266
食料品		32,484,312	27,591,902	18,281,596	957,611
食堂・喫茶		5,578,007	55,929,273	3,532,124	270,619
サービス		2,162,078	720,094	1,527,352	35,790
その他		4,231,591	7,952,055	4,580,244	91,091
合計		249,646,620	116,801,329	100,518,268	14,985,979
商品券		4,859,438	3,196,246	2,321,615	273,315
売り場面積(m ²)		64296	50,954	32,631	18,071

☆各店舗の特徴

伊勢丹

伊勢丹は全体的に強いが特に衣類が強く構成比の約40%を占めている。

小田急

食料品が高い。

京王

食料品が高い。

三越

アルコットになったためまだ特化されていない。全体的にまだ弱い。

3、問題提起

①20代30代の若年層をターゲットに設定したが、実際には若年層の客をつかめていなく、年齢層の高い客が多い。

→ヤングフロアを増設することでターゲットを明確にし、若年層の客を獲得する。

②場所的に孤立しており、駅利用者の客の流れが期待できない。

→複合施設で全てを一貫し、20~30代がカップル・ファミリーでそこで全部買い揃えることができるような百貨店を目指す。(紀伊国屋・東急ハンズなど)

③ハンズからの客が流れない

→子供服やおもちゃのフロアを改装案で8Fに配置。さらに価格帯が安いものをハンズ側に配置する。ハンズとの連携をはかる。

④上のフロアに客がすくない

→改装案では上のフロアに高級ブランドを置くことによって、明確な目的を持った客が足を運ぶ。

⑤高島屋の老舗のイメージとタカシマヤタイムズスクエアとの相違

→改装案でヤングフロアを増やすことで、若者の雰囲気醸し出す。

⑥紙袋がダサイ

→20・30代向けの紙袋を考案する。

⑦家庭用品(九谷焼などの伝統工芸品)を扱っても、巨額の利益にはつながらないのではないか?

⑧改装後も呉服の位置がよくない

→和食器と呉服との連携により和のイメージで統一感を出し、売上の相乗効果を目指す。

⑨衣服の売上が低い

→既存ブランドが、高島屋のターゲティングと一致していない。

⑩雑貨が伸び悩んでいる。

4、政策提言

他の競合百貨店とターゲットとする顧客がかぶらないようにするため、2軸のマトリックスで構成された、ポジショニングマップを用いて高島屋新宿店のターゲティングを打ち出す。

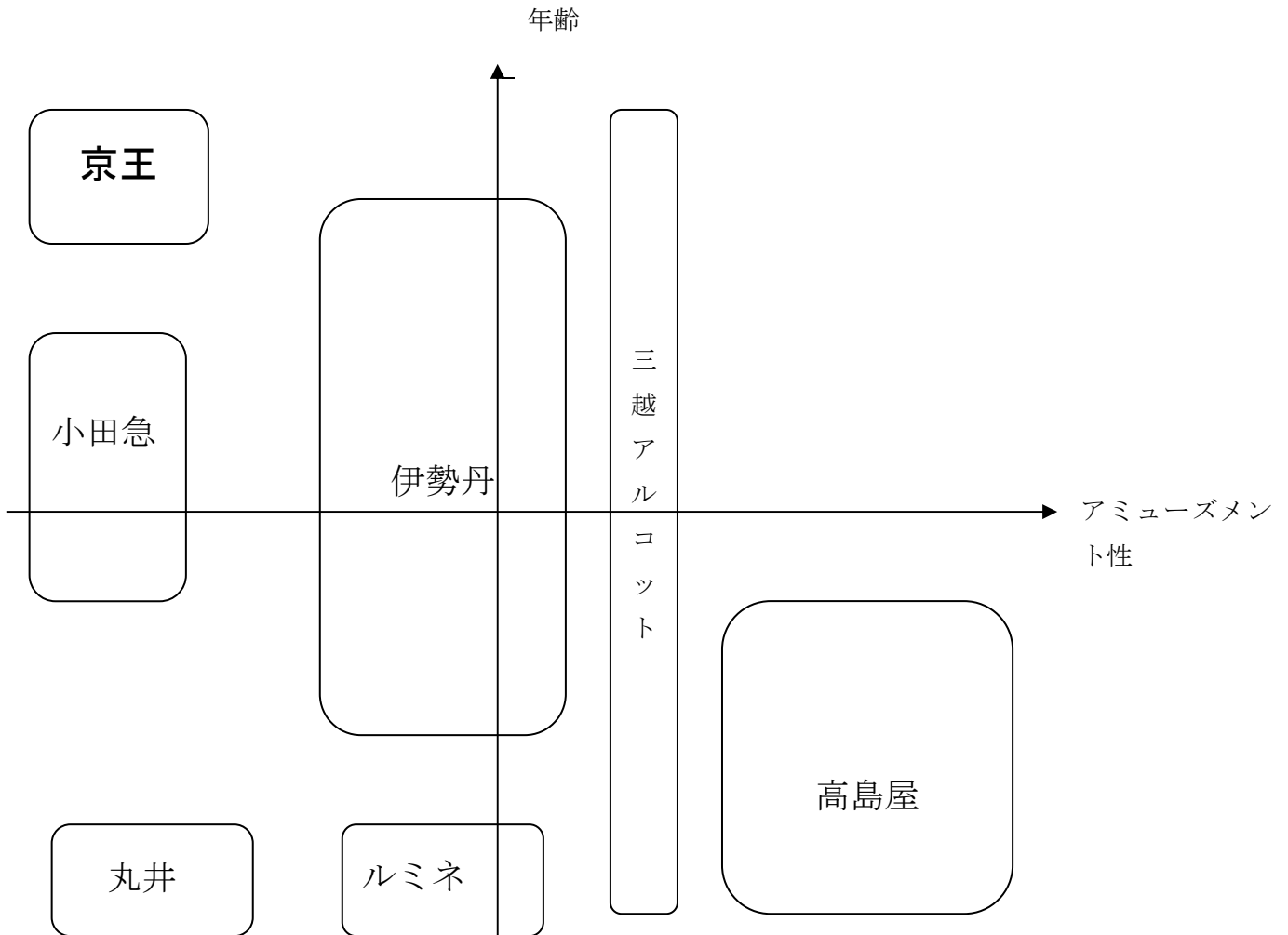


図 17

高島屋はこれまで20～30代の女性をターゲットにしてきたが、新たなターゲット、現在のポジショニングを考える際、具体的な戦略は4Pを利用して考察することにする。

4Pとは製品(Product)、価格(price)、宣伝(Promotion)、流通(Place)の頭文字4つのPをとったものである。4Pは各自独立した考えではなく相互に密接に関わりあっているため整合性があり4Pを分析することによって企業の健全な成長を促す。

☆Promotion

☆ 紙袋

現在の紙袋は

- ・ 若者を意識した柄ではない。
- ・ 紙質が破けやすく薄い。
- ・ 取手が、はずれやすい。
- ・ 高島屋とタカシマヤタイムズスクエアの差別化ができてない。

という問題点が挙げられる。

このため20代30代の方はあまり高島屋の袋に対してあまり好感をもっていない。既存の高島屋と新宿高島屋店(タカシマヤタイムズスクエア)は差別化されていない。わざわざ新宿高島屋店では「タカシマヤタイムズスクエア」とカタカナ表記しており、既存の高島屋の伝統的などの重みのあるイメージとはちがった面をだしていくべきである。これらにより袋を変える必要があると思われる。

ではどう変えるか？

解決策として

- ① デザイナーに依頼し新宿にあった紙袋を作ってもらおう。
- ② デザインを公募しその中から選び何種類か作る。

の2点を考えた。

それぞれの解決策について考えてみる。

- ① は紙袋のデザインを有名デザイナーに頼むことにより確実に良いものができる。
- ② は多数の人が袋に興味を持ってきて会社の宣伝にもなり話題性もある。また種類を増やすことによりその人にあった袋を選ばせることで来客者がどのような袋を好むかも分かる。

☆ 広告

高島屋の広告は街中では目に付くことが少なく、効率的な広告が展開されているとは思えない。よって、新宿高島屋店の広告について考える必要がある。

高島屋は新南口付近にあるが、新南口はまだまだ認知度が低い。従って人々を新南口に誘導できるような広告が必要である。ここでヨドバシカメラ新宿西口本店の広告を例にみる。

図 18 新宿駅構内にあるヨドバシカメラ新宿西口本店の広告である。この広告は場所を的確に伝えており、初めて新宿に来た人でも容易に場所がわかる。デザインはともかくこの、的確に場所を伝える広告は見習う点である。新宿高島屋の広告の案としては、ヨドバシカメラ新宿店の広告のように、場所を分かりやすく表示するとともに、デザインは安っぽくなりすぎないようにするべきである。



図 18

☆Product

百貨店として、どのようなフロア構成をとるか、が製品そのものになると捉えた。

◎高島屋のフロア階層

表6. 高島屋の現在のフロア構成

11F	・眼鏡・ウィッグサロン・眼鏡サロン・お客様相談室 ・JTBトラベル・ミスターミニット・眼科診療所・着物
10F	ギフト・プライダルサロン・商品券・高級筆記具 ・家庭用品・家具・寝具・催会場・歯科クリニック
9F	・ベビー・子供服・おもちゃ
8F	紳士服(メンズセクション)スポーツウェア ・アウトドアウェア・ゴルフ用品、ウェア・水着・着物
7F	紳士服/紳士靴 メンズキャラクター、メンズカジュアル メンズラッド 紳士雑貨・紳士身回品
6F	・婦人服・カジュアルウェア・フーズ・アクセサリー 大きなサイズ「ユアサイズ」小さいサイズの「パールサイズ」 デザイナーズワールド
5F	婦人服
4F	婦人服・宝飾品・時計・メンズサロン
3F	婦人服・特選衣料雑貨・高級ブランド(身回品)
2F	婦人雑貨・靴・旅行用品
1F	雑貨・化粧品
B1	食料品

表7. 高島屋の新フロア構成

11F	・高島屋クレジットカウンター・催会場・歯科クリニック・眼鏡サロン ・ミキモトインターナショナル・ミスターミニット ・JTBトラベル・お客様受付・友の会受付
10F	・特選和洋長着・和洋長着・キッズ用品・バス、トイレタリー ・家具・How's・寝具・枕工房・カーテン敷物・インテリア・高級筆記具 ・ミニマル靴・仏壇用品・結婚用品・提携相談・特選和洋食器
9F	・高級ブランド(身回品、雑貨) ・ジュエリーサロン・時計サロン・メンバーズサロン
8F	・子ども服・子供用品・おもちゃ・学童文具・キャラクター ・赤ちゃん休憩室・キッズヘアサロン・学生制服・デイズニースタ
7F	婦人服/紳士服(40代以上～)・紳士雑貨
6F	・小さなサイズの「パールサイズ」・大きなサイズの「ユアサイズ」 ・スポーツウェア・アウトドアウェア・ゴルフウェア・ゴルフ用品・水着
5F	・婦人/紳士(ビジネスウェア)・紳士雑貨
4F	婦人服/紳士服(プレタポルテ、デザイナーズワールド)
3F	婦人服/紳士服(カジュアル)
2F	婦人雑貨/靴旅行用品
1F	雑貨/化粧品
B1	食料品

右側の表7は私たちが打ち出すフロアの改装案である。

東急ハンズの価格帯は低い。したがって、東急ハンズ寄りに比較的低価格な商品扱うテナントを置くようにし、高島屋と価格帯を近づけて、東急ハンズからの客を呼び込む。これは2階～8階までの全フロアで行う。

まず**B1**に食料品を置いた理由は、駐車場に近いからである。食料品の買い物をすると荷物が重くなってしまいうため、駐車場から近くまた駅にも比較的近い**B1**に置くのが良いと考えられる。

1Fの雑貨/化粧品を動かさない理由は、化粧品は店の前を通ったついでに買うものなので、下のほうにあったほうが良いからである。また、1階から高級ブランドを取り去り、高級ブランドがあった部分に20～30代向けの化粧品を置く。

次に2Fの婦人雑貨/鞆旅行用品を動かさない理由は、05年までの売上が好調だからである。高島屋新宿店の2Fには2つの入口がある。そのため他百貨店の身回品売場と比較して来客が多いからと考えられる。高島屋新宿店は、他百貨店より優位な立場にある身回品を売場変更の必要はないと考え、このようにした。今回の政策提言では、カップルや夫婦で来店することの多い20~30代をメインターゲットとしている。

したがって、3F、4F、5Fを男女兼用フロアにし、更にカジュアル/プレタポルテ・デザイナーズワールド/ビジネスウェア・紳士雑貨というふうに服の種類で分けた。

6Fに小さいサイズ、大きいサイズ、スポーツウェア、アウトドアウェア、ゴルフ用品、水着を置いた。なぜならば、これらの商品の購入者は、目的を持って買いに来る人々であるため、上のほうのフロアに設置した。

7Fに婦人服/紳士服(40代以上~)紳士雑貨を置いた理由は客足が望める下の階に、今回のメインターゲットである20~30代の商品を置くというフロア構成にしたためである。なので、40代以上向けのフロアは必然的に上に移動した。

東急ハンズの7階はゲームやバラエティグッズなどを扱っており、おもちゃ等も本来は7階に置きたいのだが、3~5階と6階の連携、6階と7階の連携を重視するので、8Fに子供向け商品を置いた。

次に9Fにブランド物を置いた理由は、ブランド物は購買意欲のある人が買いに来るためフロアが上の方でも来店が見込めるからである。

次に10Fに家庭用品等を置いた理由は、服などとは違い恒常的に買うものではないので、恒常的に買う商品を下に置いたほうが売上増を見込めるからである。また、11階にあった呉服を10階におろし、和食器と隣接させることで和の統一感を出し、相乗効果を狙うことができる。

直接的な収益を見込めない高島屋クレジットカウンターや友の会受付は11階に置いた。他の階の商品との連携がとりにくい催事場・歯科クリニック・眼鏡サロン・ミキモトインターナショナル・ミスターミニット・JTBトラベルも11Fに置いた。

☆レストラン

タカシマヤタイムズスクエアのレストランは現在12F、13Fに位置している。14Fもレストランのフロアだが、改装中である。

新宿高島屋店のレストランは特色がなく、ターゲットの20,30代が望むようなレストラン街ではないと考えられる。よって次の解決策を考えた。

- ① フェア開催
 - ② ビュッフェを作る
 - ③ 一定金額以上の買い物をすればレストランの割引券を配る。
-
- ① 若年層の人は流行や話題性のあるものに敏感である。例えば「世界の料理フェア」などの人々が興味を持ちそうなフェアを次々とやることで客にレストランに来てもらいシャワー効果を期待できる。
 - ② ビュッフェを作ることでフェアに並ぶ目玉となりうる。またビュッフェがメディアにとりあげられ人気になり、待ち時間ができれば、空いた時間で買い物をする可能性もでてくる。

- ③ フェアやビュッフェ以外の店には、新宿高島屋店で一定以上の金額の買い物をすれば割引券を配布するという制度にし、フェア、ビュッフェ店以外のレストランの活性化をねらう。

Place

これについては現在と同じ、百貨店小売業の状態を持続する。

Price

☆東急ハンズを意識したテナントの配置

東急ハンズは高島屋に比べると価格帯が低い。そのため東急ハンズの横に高価な商品を扱うテナントを配置すると、東急ハンズから流れてくる客を獲得できなくなる。したがって東急ハンズの近くには比較的安い商品を扱うテナントを置いて東急ハンズから流れてくる客を呼び込む。

☆高級ブランドを9階に上げる

高級ブランド購買者は予め明確な購買意欲を持って百貨店を訪れる。そのため客足が望めない上の階であっても高級ブランドであれば客は上のフロアまで上がってくる。そしてあがってくる途中で他のフロアに寄ってもらえる。

参考文献

ストアーズレポート5 1991～2006	ストアーズ社 1992～2005年
百貨店調査年鑑1999～2005年度版	ストアーズ社 1999～2004年
今がわかる最新業界地図06～07‘年版	成美堂出版 2006年5月
LEON 2006 12月号	主婦と生活社 2006年11月
[新版]MBAマーケティング	ダイヤモンド社 2005年3月
高島屋ウェブサイト	http://www.joushingukufana
伊勢丹ウェブサイト	http://www.isetan.co.jp/
京王百貨店ウェブサイト	http://www.keio.com
小田急百貨店ウェブサイト	http://www.odakyu-dept.co.jp
三越ウェブサイト	http://www.mitsukoshi.co.jp/
丸井ウェブサイト	http://www.0101.co.jp/
LUMINEウェブサイト	http://www.lumine.co.jp/
Wikipedia	http://www.ja.wikipedia.org/

後書き

唯一の1、2年が両方いる班であったが、最終的に論文が完成し、よかった。

足りない部分が多く、また、ちぐはぐな部分も多すぎる論文となってしまったが、それは次年度以降へ反省点として持ち越してくれるとうれしい。

今回の論文作成では多数の人に協力をしていただいた。

まことにありがとうございます。

百貨店について、マーケティングについてだけでなく班員それぞれ色々なことを学んでくれたと思うのでよかったと思う。

また、最後まで読んでくださった方、ありがとうございました。

～論文を完成して～
百貨店班一同

