



これからの高島屋の話をしよう

～今を生き延びるためのマーケティング～

経済新人会マーケティング研究部百貨店班

班長：小森保彦 副班長：川上泰弘

班員：浦崎健人 桐沢敦 久保川航 鈴木菜穂子 塚越隆 橋本裕輝

スーパーバイザー：渡邊恵梨華





目次

1、INTRODUCTION	p 3
2、環境分析	p 4～p 14
(1) COMPANY	p 4～p 6
(2) COMPETIOR	p 7～p 11
(3) CUSTOMER	p 12～p 14
3、ターゲッティング	p 15
4、目標設定	p 15～p 16
5、政策提言	p 16～p 26
6、終わりに	p 27
7、参考文献	P 28～p 29



1、INTRODUCTION

バブル時代以前には小売の王様とも言えた百貨店が今日不況に苦しんでいる。そもそも多くの百貨店（特に老舗の場合）の起源は江戸時代の呉服店である。明治になると商品も衣服のみでなく美術品や文房具にまで拡大し、百貨店となった。日本でいち早くショーウインドー・ファッションショー・お子様ランチ・パートタイマー・エレベーター・エスカレーター・空調設備などを導入または考案した。そして百貨店は文化・トレンドの発信基地として驚きや興奮を与えるテーマパークのような存在となった。

だが現在の百貨店は当時のそれとは異なる点が多々見られる。百貨店は商品が売れ残るリスクを恐れ、次第に自らの利益率を下げるのと引き換えに商品企画・製造から接客・販売までをメーカーに任せるようになり、自主マーチャンダイジング能力を衰えさせた。その一方で、どの百貨店でも同じような高級洋服ブランドをテナントとして迎えたため、独自性が低下した。さらにショッピングセンターやアウトレットモール、セレクトショップ、インターネット通販、総合スーパーなど百貨店の競合となるような小売業が成長した。これら以外にも様々な事情から、百貨店各社は軒並み売上高を大幅に落としており、例外はまれである。業界全体で見れば、91年から07年にかけて実に3.6兆円も売上を落としている。

私たちは、このような百貨店の危機的状況を踏まえ、百貨店再生のモデルを考えたいと思ひ、百貨店中最もブランド力に優れ、他社との統合を行っていない（＝考えるべき要素の少ない）高島屋を自社に設定した。

ところで、私たちはまず高島屋のマーケティングを百貨店の定義から始めようと思う。今までは「百貨店＝大型店舗で多様かつ高級志向の商品を扱う小売」と捉えるのが普通だった。しかし私たちは、百貨店が提供する便益の束のうち最も重要なものはその製品そのものでなく、商品を手にするその過程にあるのではないかと考えた。今の時代、高品質なものを安く手に入れることはさほど難しいことではないからだ。ゆえに私たちは自社を「非日常的な空間における楽しみ、新しいライフスタイルを提供する会社」と仮定し、マーケティングを開始した。



2、環境分析 ～3C分析～

先述の通り、私たちの目的は百貨店の衰退を食い止める1つのモデルを作り上げることにあり、以下の分析は他業界を意識したものになっている。

・COMPANY

業界説明→自社分析の順に行う

<百貨店とは>

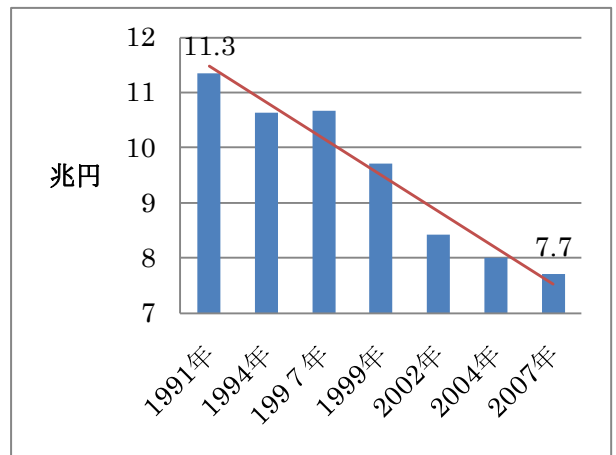
大きな面積の店舗を持ち、多種類の商品を取り扱う店またはそのような店を経営する企業のことである。一部の例外を除き、百貨店協会に加盟している。

<百貨店業界の現在>

まずは「グラフ1 百貨店全体の売上高推移」を見て欲しい。1991年から2007年にかけて、実に約**3.6兆円も売上高が減少**していることになる。前年の

2009年度決算では百貨店上位10社中8社が前年割れの売上高を記録し、さらに本年の2010年度決算では百貨店上位10社中9社が前年割れを記録した。また、業界不振の影響で再編も進んでいる。

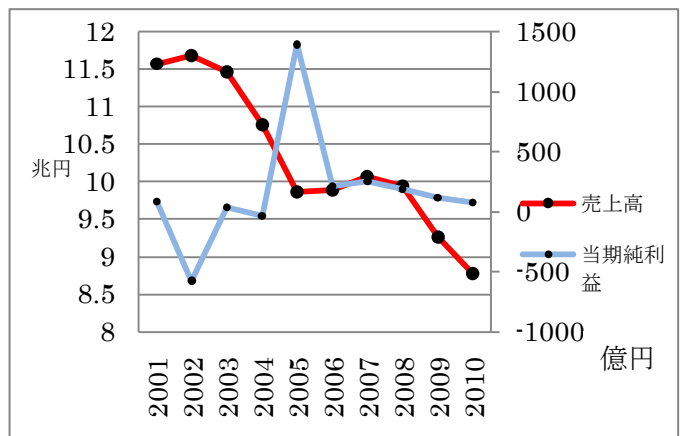
グラフ 1 百貨店全体の売上高推移



<自社分析>

「いつも人から」～「人を信じ、人を愛し、人につくす」ことを大切にし、貢献することが経営理念。ちなみに企業メッセージは「“変わらない”のに、あたらしい」。高島屋の2009年度の売上は8,777億円で、シェアは11.7%の4位である。売上高推移

グラフ 2 高島屋の売上高 (左) 当期純利益 (右)



グラフ1：経済産業省 商業統計 時系列データより作成
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-2/jikei.html>



はグラフ 2²のようになる。この 10 年間で売上高は約 2.7 兆円も減少している。一方コスト削減の努力により、百貨店不況の現在においても黒字は維持している。

<高島屋の現状での取り組み>³

高島屋長期プラン

1. 地域一番のクラス感を具現化するグレードの高い店舗づくりの推進
2. 新規出店・大規模増床・国内外の他企業との提携による新たな市場の開拓、
3. 第2のコア事業（ショッピングセンター事業）の育成

数値目標（05年度版）

営業収益 1兆1200億円

経常利益580億円

有利子負債700億円

ROA 7%以上

ROE8%以上

百貨店事業

「最強の販売体制」 ←売場体制

←商品力

←CRM(顧客データをもとに細かいニーズに対応すること)

《店舗一覧》（海外店舗は除く。以下も同様）

大阪、京都、東京（日本橋）、新宿、横浜、玉川、柏、大宮、立川、泉北、堺、和歌山、
 洛西、港南台、（株）岡山高島屋、（株）岐阜高島屋、（株）米子高島屋、（株）高崎高
 島屋、（株）ジェイアール東海高島屋、（株）伊予鉄高島屋

《SWOT分析》

・STRENGTHS

- ・伝統、高級感のある内装
- ・高級感は多少失われるが、東急ハンズや紀伊
 国屋といった集客力のあるカードを持つ

グラフ 2：高島屋 2010 年決算短信より作成

<<http://www.takashimaya.co.jp/corp/ir/tanshin/index.html>>

³ 出版文化社新書「高島屋」より作成

表 1 消費者からの項目別評価

評価項目	1位	2位	3位
立地	高島屋	伊勢丹	阪急百貨店
イメージ	伊勢丹	高島屋	阪急百貨店
品揃え	伊勢丹	高島屋	阪急百貨店
テナント内容	伊勢丹	高島屋	阪急百貨店
催事	高島屋	阪急百貨店	伊勢丹
接客態度	高島屋	伊勢丹	阪急百貨店
雰囲気	高島屋	伊勢丹	阪急百貨店
価格	高島屋	阪神百貨店	伊勢丹
ポイントサービス	大丸	高島屋	西武百貨店



- ・ "goo リサーチ"によると、高島屋の消費者からの評価は表 1⁴のように非常に高い。
- ・ 主要都市で 1 000 億円以上を売り上げる店舗を 3 つ持つ : 横浜、東京（日本橋）、大阪

・ WEAKNESS

- ・ 他社との差別化ができていない。
- ・ 実際に店舗に足を運んでみると、お客様の姿はまばらである

・ OPPORTUNITY

- ・ 中国人ビザの緩和による来店客の増加
- ・ 人口の都心回帰現象

・ THREAT

- ・ 百貨店の競合となるような業態の成長 (ex.スーパー・SC・SPA など)
- ・ 不況による買い控え
- ・ 少子高齢化による、消費者人口の縮小
- ・ 売り上げのメインは服飾品だが、グラフ 3 より衣服への支出が減っていることがわかる

⁴ 表 1 : goo リサーチ調査より<<http://research.goo.ne.jp/database/data/000535/>>



・COMPETITOR～百貨店編

表 2 百貨店売上ランキング⁵

1	三越伊勢丹ホールディングス	1兆2,916	17.20%
2	J.フロント リテイリング	9,825	13.10%
3	セブン&アイ・HD (百貨店事業)	9,224	12.30%
4	高島屋	8,777	11.70%
5	東京急行電鉄 (リテール事業)	5,554	7.40%
6	エイチ・ツー・オー リテイリング	4,703	6.30%
7	丸井グループ	4,192	5.60%
8	近鉄百貨店	3,088	4.10%
9	パルコ	2,610	3.50%
10	小田急電鉄 (流通業)	2,291	3.10%

・伊勢丹

新宿地区におけるトップセールスを飾る百貨店で全国百貨店売上 2 位の伊勢丹新宿店有している。そのため、三越伊勢丹ホールディングスとしては 2009 年売上高は 1 兆 2,916 億円、シェア 1 は 7.2% で 1 位を誇る。それにも関わらず、やはり売上は減退気味で、伊勢丹は年末決算で 3 年連続の減少となった。2010 年の新宿伊勢丹の売上高は 2235 億円であるが、前年度比 90.3% と減退。三越・伊勢丹のスローガンは「向き合って、その先へ。」である。

《店舗一覧》

新宿本店、立川店、吉祥寺店、松戸店、浦和店、相模原店、府中店

・丸井

何といっても「若者のライフスタイルを応援する」と宣言するマルイ。他店と異なり、1階を化粧品売り場としていないこともあり、若者にも入りやすくカジュアルな雰囲気を持つ。SPA 誘致にも積極的だ。ショッピングセンターに非常に近い存在だと言える。経営理念は、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」である。2009 年の売り上げは 4,192 億円（小売り部門で 3,434 億円）で、シェアは 5.6% で 7 位。前年度比 6.3% 減であった。プライベートブランドも展開していて、エポスカードの会員優待セール

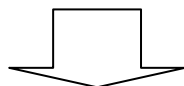
⁵表 2 : 業界動向サーチ「百貨店業界」<<http://gyokai-search.com/3-dept.htm>>より作成



「マルコとマルオの7日間」では期間中利用客数が回を追うごとに拡大し、新規顧客の増加・リピート客の拡大を達成。これらの施策により、買上客数は5%増と昨年を引き続き拡大した。更にWEBでの販売にも力を入れていて、店舗とウェブの在庫共有など関係性を深め、ウェブの売上は前年度比で三割増加した。

《店舗一覧》

新宿（5店舗）、渋谷（2店舗）、池袋、上野、有楽町、錦糸町、町田、北千住、吉祥寺、国分寺、川崎、横浜、溝口、志木、大宮、柏（2店舗）、草加、静岡、海老名、水戸、神戸、なんば



高島屋も服飾品に特化する？

百貨店の中では比較的業績好調な2社である。前年度比売上高が減少しているのは景気の落ち込みが主因とみられる。この2社に共通しているのは、服飾品に特化している点だ。このことから、高島屋も衣料品に特化することで業績を回復することができるのではという仮説が成り立つ。

しかし、前述の通り衣服への支出は減少傾向にあり、かつ多くのSPAがしのぎを削っているため、今から衣料品への特化を始めるというのはリスクに感じられる。

・大丸松坂屋（J.フロント・リテイリング）

2007年に百貨店大手の大丸と松坂屋HDとが統合して出来たのがこの「J.フロント・リテイリング」で、現在百貨店グループ国内2位の規模を誇る。主に関西や中京圏を地盤としている。他の百貨店と同じく従来の百貨店が抱えてきた「マーケット対応力の弱さ」や「高コスト・低収益構造」などの問題に危機感を持っており、「新百貨店モデル」の構築に乗り出している。その一環として2009年にオープンした大丸心斎橋店「北館」の地下1・2階にヤング層を対象としたレディスファッションフロア「うふふガールズ」を展開している。また、全店舗的に消費のカジュアル化や低価格化に対応したブランドの導入していることなども特筆すべきところである。

《店舗一覧》

大丸大阪心斎橋店、大丸大阪梅田店、大丸東京店、大丸京都店、大丸神戸店、大丸札幌店、松坂屋名古屋店、松坂屋上野店、松坂屋静岡店、松坂屋銀座店、松坂屋高槻店、松坂屋豊田店



・そごう、西武（セブン&アイ・ホールディングス）

「そごう」「西武」「ロビンソン」が緊密な連携をとることで百貨店事業を展開している。2009年から2010年にかけて、「そごう心齋橋店」「西武札幌店」「西武有楽町店」を閉鎖することを決めた一方、経営を続ける店舗においては地域性を活かす形で力をそそぎ経営の効率化と競争力の強化を推進している。「西武池袋店」を中心とする基幹店舗では店舗改装などを積極的に行い、郊外型の店舗ではショッピングセンター型の運営を導入するなど百貨店の枠組みを越えた複合商業施設の確立を行っている。

《店舗一覧》

そごう：横浜店、広島店、柏店、呉店、千葉店、大宮店、八王子店、徳島店、神戸店、川口店、西神店

西武：池袋店、渋谷店、有楽町店、旭川店、秋田店など

・阪急、阪神百貨店（エイチ・ツー・オー リテイリング）

高島屋との統合を撤回。

食品売り場（いわゆるデパ地下）に強みを持つ

《店舗一覧》

阪急うめだ本店、千里阪急、堺 北花田阪急、川西阪急、宝塚阪急、

西宮阪急、神戸阪急、三田阪急、有楽町阪急、都筑阪急

阪神梅田本店、あまがさき阪神、阪神・にしのみや、阪神・御影

さんのみや・阪神食品館



・COMPETITOR～他業界編

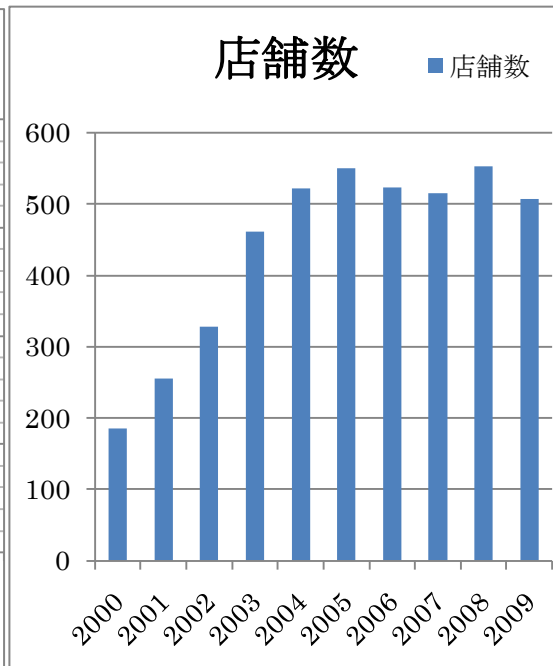
百貨店の衰退は、GMS や服飾品を扱う他業界の慎重と強く関係している。そのため私たちはこれら他業界も調査することにした。

・ショッピングセンター（SC）

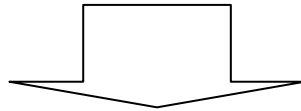
グラフ 3 SC販売額の推移



グラフ 4 SC店舗数の推移



グラフ 3・4 から、SC の好調さがわかるであろう。これはモータリゼーションが進行したことにより、郊外、ロードサイド型の店舗が好調だからである。逆に、駅前など都心部に多くの（というかほとんど）店舗を持つ百貨店は苦心することになる。



郊外出店の是非

モータリゼーションに対応すべく、郊外に出店すべきという意見もあるかもしれない。しかしながら、第 1 には近年人口の都心回帰現象が起きていること、第 2 に 90 年代に郊外に出店した百貨店の店舗がほぼ全滅に近い状態⁶になっていることから、私たちはこの可能性を捨てることにした。

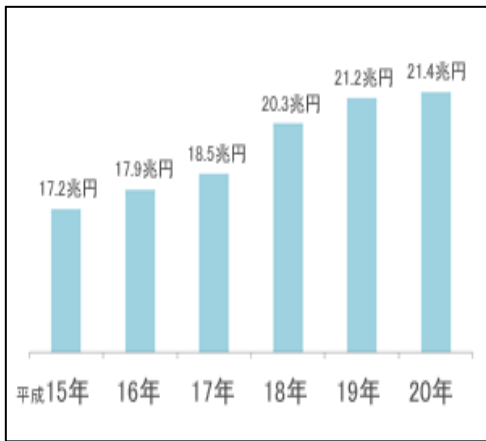
⁶ 日経ビジネスオンラインより <http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100507/214292/?P=3>



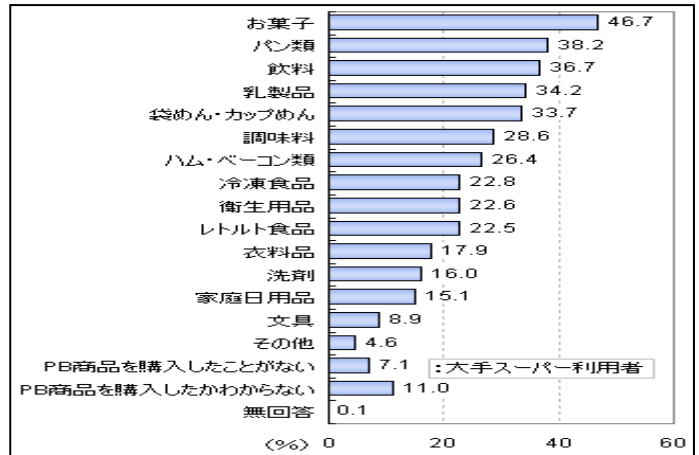
・スーパーマーケット

60年代に急成長し百貨店を脅かすようになった。グラフ5⁷より、市場は成長傾向にあることがわかる。また、業界はイオングループとセブン&アイの二大体制となっている。最近では低価格化の一環として、PB商品の開発に力を入れる企業も少なくない。グラフ6⁸は購入したことのあるPB商品についてのアンケートであるが、食料品が圧倒的で、衣料品も売れているという状況だ。

グラフ5 スーパー全体の売上高



グラフ6 購入したことのあるPB商品



・SPA

SPAとは、ファッション商品の企画から生産、販売までの機能を垂直統合したビジネスモデルで消費者のニーズに迅速に対応できるメリットがあり、顧客の急変するニーズには比較的疎いと思われる百貨店の脅威となりうる競合業界である。ファストファッションにおけるSPAの代表としては、ユニクロやZARA、H&Mなどが挙げられ手頃な値段でファッション性の高い商品を短納期で店頭投入することで事業を展開している。この経営構造の特徴として自社の顧客のニーズを把握しやすいことや中間流通業者を省くことによる収益性の向上などのメリットがある。逆に、常に在庫リスクを抱えなくてはならないというデメリットを宿命付けられている。特に衣料品に関してはサイズの問題があるので、他の業界より在庫リスクは高い可能性がある。

SPAの台頭は、高島屋を脅かしているといわれる。その理由は、彼らの提供する商品が低価格でありながら中品質なためである。一見差がないように見える商品をSPAは百貨店の半分の値段で提供しているのだ。

⁷グラフ5：業界動向サーチ 「スーパー業界」 <<http://gyokai-search.com/3-su-pa.htm>>

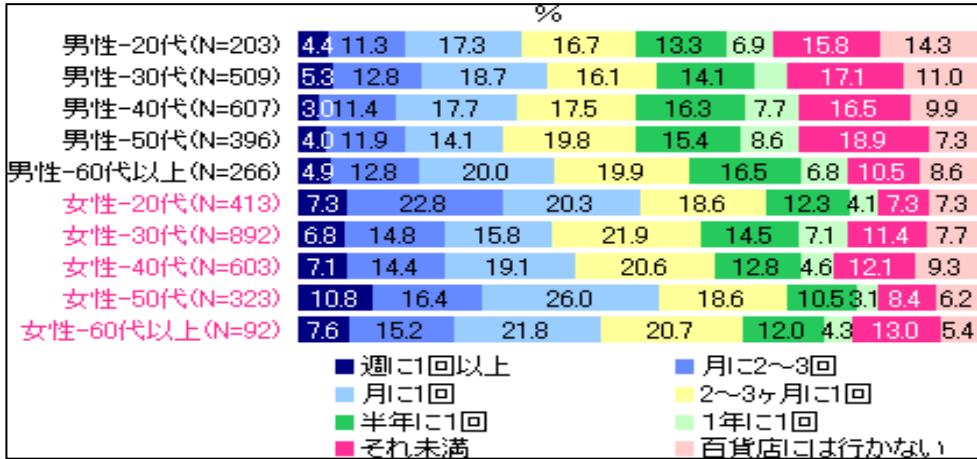
⁸ グラフ6：マイボイス 「プライベートブランド」に関するアンケート

<<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/13603/index.html>>



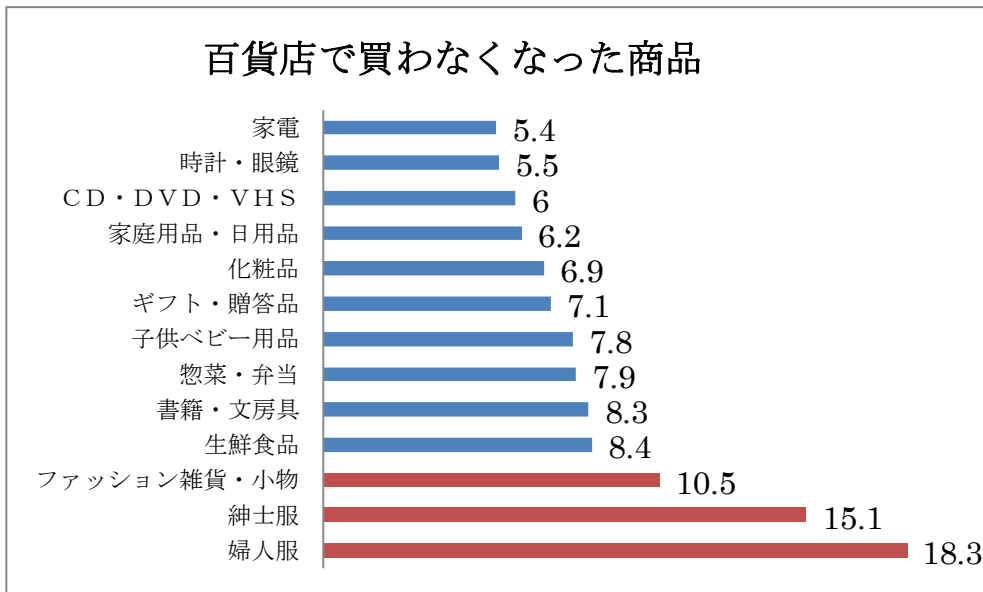
・CUSTOMER

グラフ 7 性別・年代別来店頻度



グラフ 7⁹⇒月に一回は行くという点で比較すると、女性の中でも特に20代と50代の来店頻度が高い。特に偏った層が突出しているということはない。

グラフ 8 百貨店で買わなくなった商品



グラフ 8¹⁰：⇒ファッション関係の商品を百貨店で買わなくなった人が他より圧倒的に多い

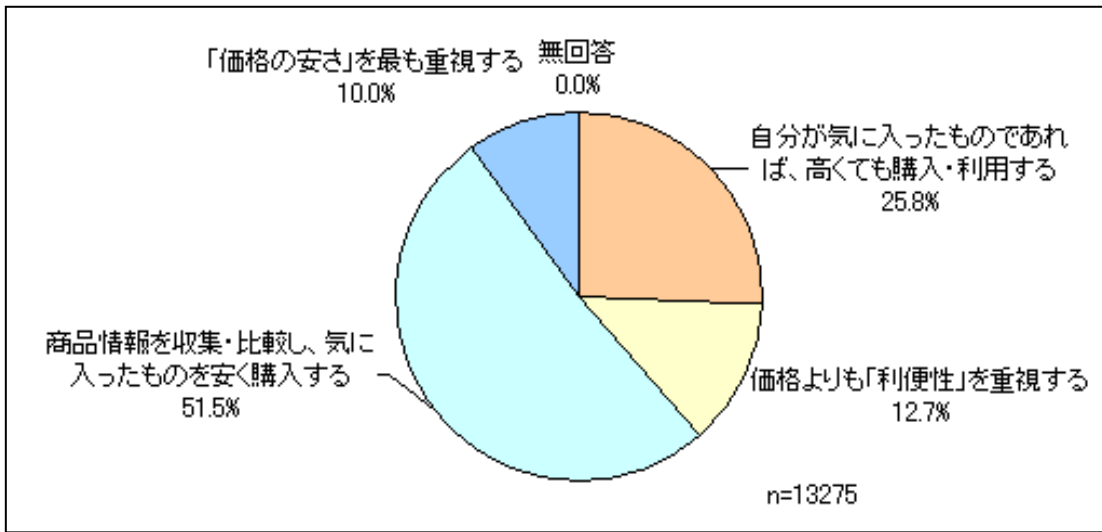
⁹ グラフ 8：DIMS DRIVE 「百貨店」に関するアンケート<<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2007/071002/>>

¹⁰ グラフ 10：マイボイス 「百貨店利用」についてのアンケート

<<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/14003/index.html>>

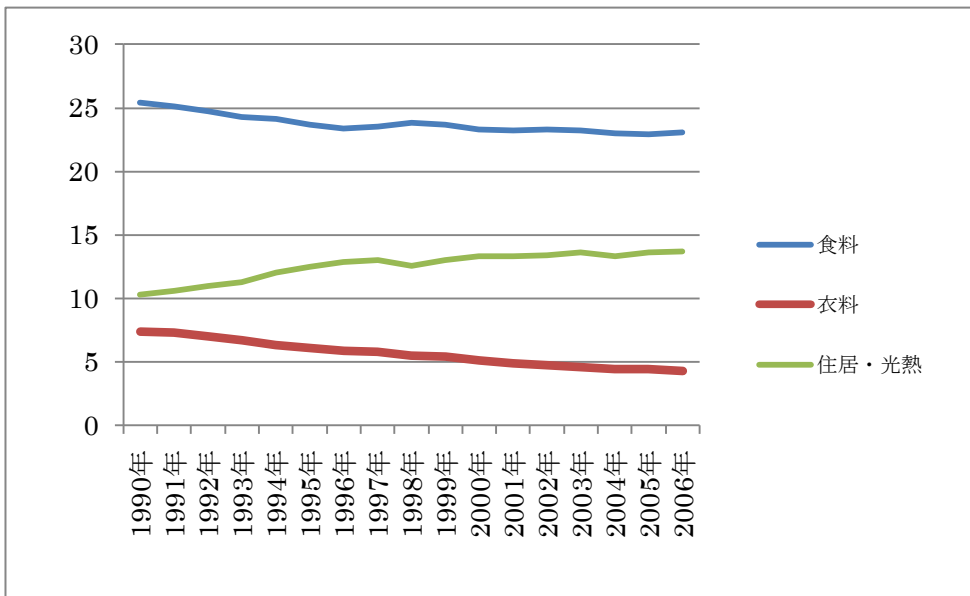


グラフ 9 商品・サービスを購入・利用するときの重視点・こだわり



グラフ 9¹¹⇒利便性・顧客の好みに合致すれば、顧客は高級なものを買ってくれる可能性が高い。

グラフ 10 家計に締める支出の割合



グラフ 10¹²⇒衣料への支出はバブル期の半分、先進国中最低クラスに。一方百貨店はバブル期から衣料品を重点的に扱うように。

¹¹ グラフ 9：マイボイス・低価格ブランドについてのアンケート

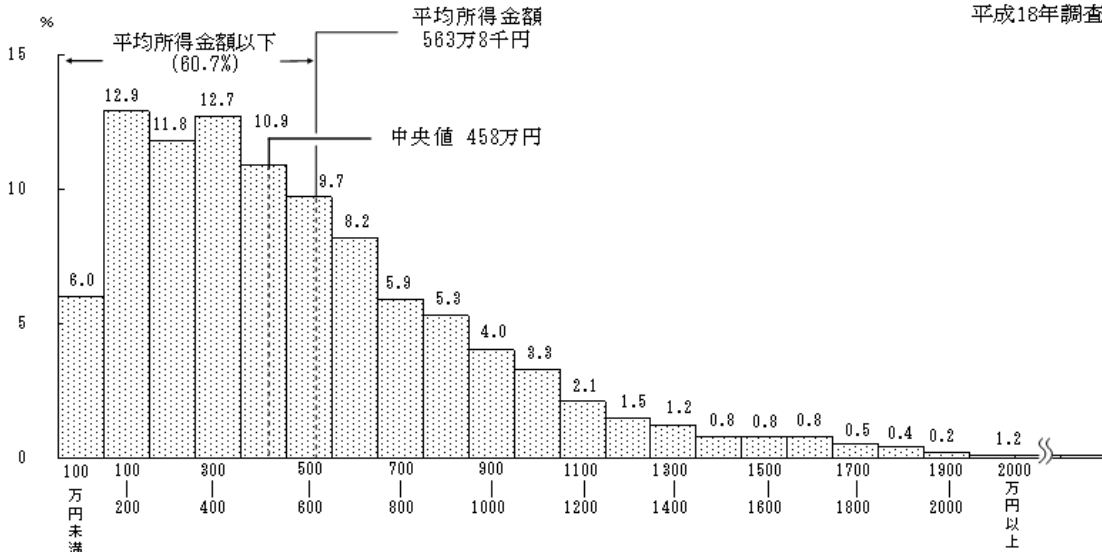
<<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/14211/index.html>>

¹² グラフ 10：総務省「家計調査統計」より作成



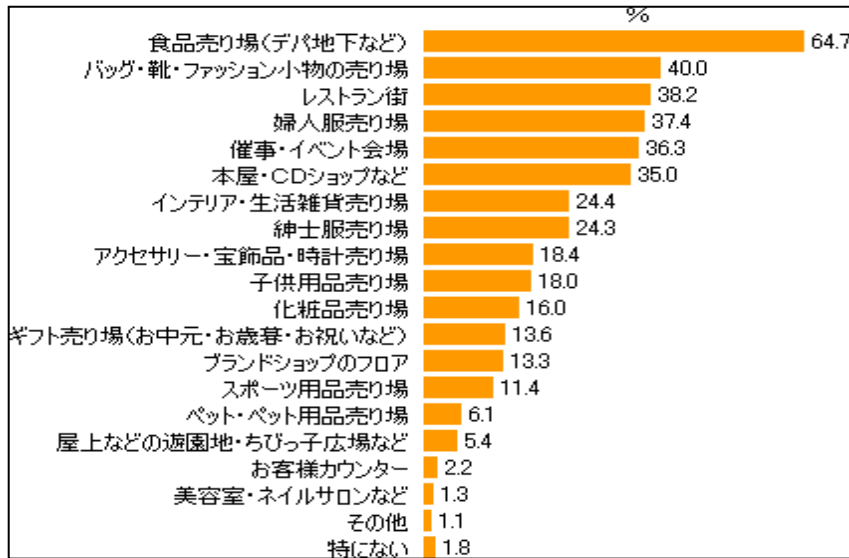
グラフ 11 厚生労働省調査：所得金額階級別世帯数の相対度数分布

平成18年調査



グラフ 11¹³⇒世帯年収 500 万円以上の世帯は約 46%、1000 万円以上は 13%。

グラフ 12 07 年よく訪れるフロア



⇒食品売り場が圧倒的。衣料品・レストラン・催事場が後に続く。

¹³ グラフ 11：国民生活基礎調査の概要

<<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa06/2-1.html>>



3. ターゲティング

Customer の項のグラフ 8 から、百貨店の顧客は性別・年代の偏りが少ないことがわかる。実際に新宿・横浜の店舗に足を運ぶと、多様な人々がいる。また、松坂屋にお勤めの方からうかがった話によると、百貨店は幅広い層に支持を広げる必要があるという。

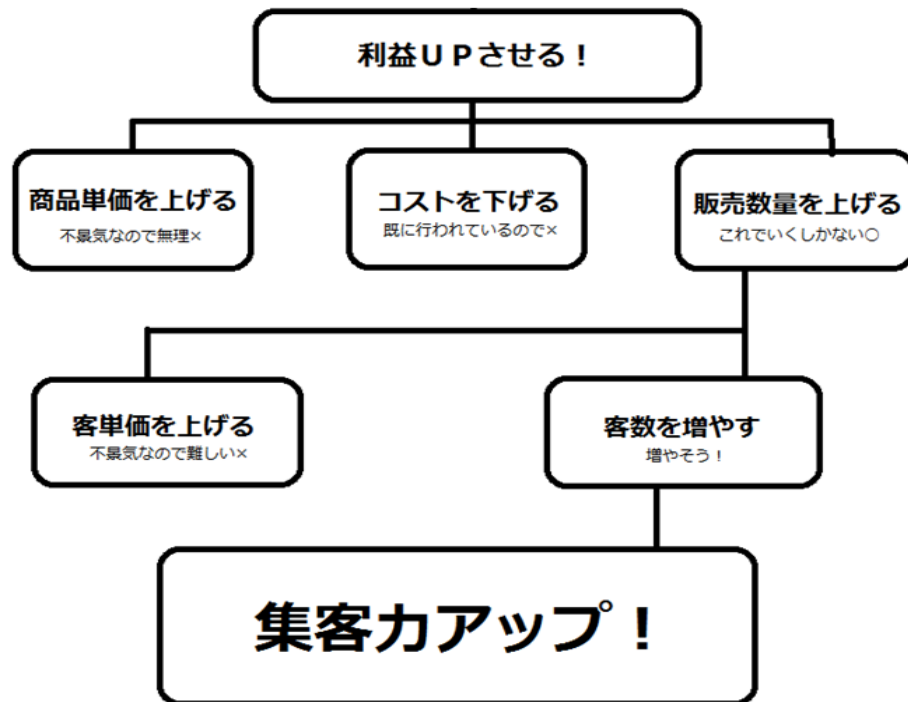
このことから、私たちはターゲティングについて以下のように考える。

①基本的には、多様な層に支持を得られるように努力すべきであるが、扱う商品の価格帯から中・高所得者を考えるべきである（グラフ 12 参照）

②フロアごとにターゲティングを策定し、「自分にあった売り場だ」と感じていただけるようなスペシャリティのある売り場づくりを行うべきである

③店舗の立地による事情も考慮すべきである

4. 目標設定



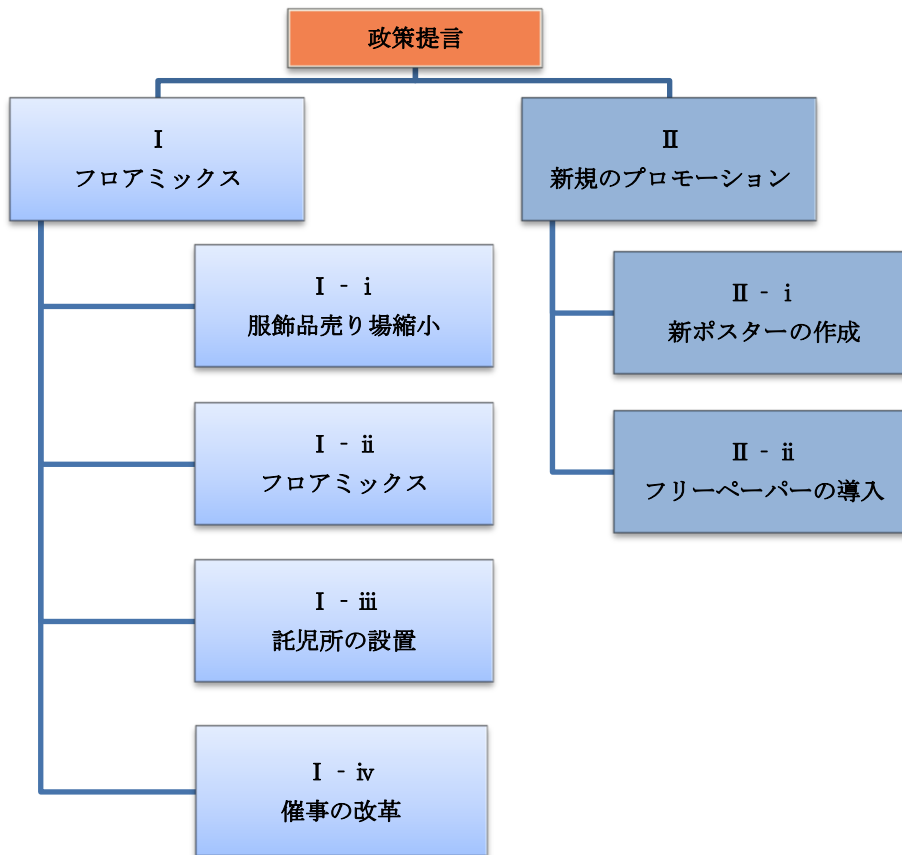
利益を上げるには①商品単価を上げる、②コストを下げる、③販売数量を上げる、の3つが考えられる。この中で①商品単価を上げるについては、ここ数年続いている不景気により、一人あたりの消費支出が下がっているため難しい。②コストを下げるについては、グラフ 2 から高島屋は人件費削減等によってコストダウンをすでに行っていると思われる。そのため、私たちは③の購買数量を上げることを考えた。購買数量を上げるには客単価を上げるか、客数を増や



すかだが、客単価を上げることは先ほども述べたように、不景気のために困難だと思われる。よって私たちは客数を増やすことによって、販売数量のアップを図ることにする。

5. 政策提言

図 3 政策提言フローチャート



前記の目標に沿って政策提言を行う。ただし、実行に際しては地域性に考慮する必要がある。私たちはモデル店舗として、地理的にフィールドワークがしやすく多くの百貨店が競合する新宿店をとりあげた。

提言 I : フロア改築

I - 1 服飾品売場の縮小

顧客分析であげた問題点を簡単に復習する。消費支出に占める衣服代は年々下がっていて、百貨店で服飾を買わなくなった人も多い。しかし百貨店各社は服飾品への依存度を高めており、高島屋では店舗全体のおよそ半分を服飾品のフロアが占める。しかも高価格な



服飾品のフロアは高島屋の中層にあり、場所的にはかなり良い位置を占めている。しかし実際に新宿高島屋に足を運んでみると、売り場に人影はまばらである。

以上のことから私たちは、服飾品偏重を見直し服飾品の売り場面積を、**売り上げ・集客力の振るわないテナントを除くことで縮小**すべきである、という大胆な提言をする。店舗によって異なるが、例えば新宿店であれば、後述の提言を実行するために必要な面積を確保するため、1フロア分に相当する服飾品売り場面積を10%削減する。

提言 I - ii フロアミックス

私たちは、低価格の服飾品を導入する以外の戦略をとることを決めた。そこで、私たちが学びたいと考えたのはドン・キホーテである。

ドン・キホーテはこの5年間、平均して前年比16%売り上げを伸ばしている¹⁴。この秘訣の1つには圧縮陳列とよばれる陳列法がある。圧縮陳列とは、商品をカテゴリーごとに見やすく陳列するのではなく、あえて無関係な商品を一緒に置くことで、消費者が商品を**発見する喜び**を覚えられるようにする陳列法である。

現在の高島屋のテナントの配置は、同一のカテゴリの商品・サービス近接する複数のフロアに固まっている。参考に、次ページにフロアマップを載せる。新宿高島屋は2～8階は服飾品1色である。ところで、実際に百貨店を隅々まで回れば、実に多種多様な商品・テナントがあることがわかる。エステ、高齢女性向けウイッグ、エクササイズジム、インテリアコーディネーター、クリスマス商品 etc・・・。

そこで私たちは、このようなサブと位置づけられるテナントをメインのテナントとミックスすることで、お客様に発見する楽しさを提供し、新しいライフスタイルを提案できると考える。あくまでテナントの配置をミックスするということであり、商品を無秩序に陳列するのではない。また、バーバリーの隣にスイーツ店を置くというような無秩序な配置は考えていない。

Example for 新宿店)

- ・女性向け服飾品のフロアにエステやウイッグを扱うテナントを入れる
- ・インテリアのフロアにインテリアコーディネーターを入れる
- ・インテリアフロアは夫婦で来店する人が多いため、ペアリングを扱うテナントや旅行代理店を入れる
- ・紳士服売り場に、高級文房具を扱うテナントをいれる。

すると、単に服や家具だけ見に来たお客様がこのようなサービス・商品にも興味を持っていただけるだけでなく、お買い物をもっと楽しんでいただけるようになり集客力のアップにつながる。

¹⁴ ドン・キホーテ社 IR 情報より <<http://www.donkigroup.jp/ir/guide.php>>



I-iii 託児所の設置

DIMSDRIVEの研究¹⁵によると、「百貨店にあつたらいいなと思うサービス」に託児所が多く挙げられている。そこで私たちはこのニーズの実現をしようと思う。託児所のコンセプトとしては現在行っているサービスの一つである「迷子センター」を拡張する形で提案する。具体的に言えば、子供連れで高島屋を訪れた来客者が子供を一時的に預けたいと考えたときに子供を預かるサービスで、「妥当な価格」をいただくとし、高島屋の会員になっている人に利用を限定する。これならば現在行っているサービスの延長であるので、コスト的にも技術的にも実現可能であるし、会員になっていただくインセンティブにもなる。さて、託児所とはどういったものなのかを見て欲しい。

●保育所と託児所の比較

	保育所	託児所
児童福祉施設最低基準	○	×
子供を預ける人の仕事	必要	不要
都道府県知事の認可	あり	なし
国による規制・指導	多い	少ない
公費負担・補助	あり	なし

●従業員に関する法規制

認可外保育施設指導監督基準 <http://web.pref.hyogo.jp/contents/000127357.pdf>

子供	保育に従事するひと
乳児 3人	1人
1,2歳児 6人	1人
3歳児 20人	1人
4歳児以上 30人	1人
<ul style="list-style-type: none"> ・資格 保育に従事する人間の3分の1が、保育士もしくは看護師の資格を持っている ・保育所の広さ 乳幼児1人当たり 1.65 m² 	

託児所についてある程度理解してもらえただろうか。続いて託児所の有益性を考えたい。私たちはフィールドワークにおいて、駄々をこねる子供に困り顔のお客様を2度目撃した。託児所を設置することで、お客様は子育ての煩わしさから解放され、お買い物を楽しんでいただける。さらに、百貨店業界で託児所を設置しているのは、西武池袋店と伊勢丹府中店のみである。そのため差別化の1つの方法としての託児所は有益である。ま

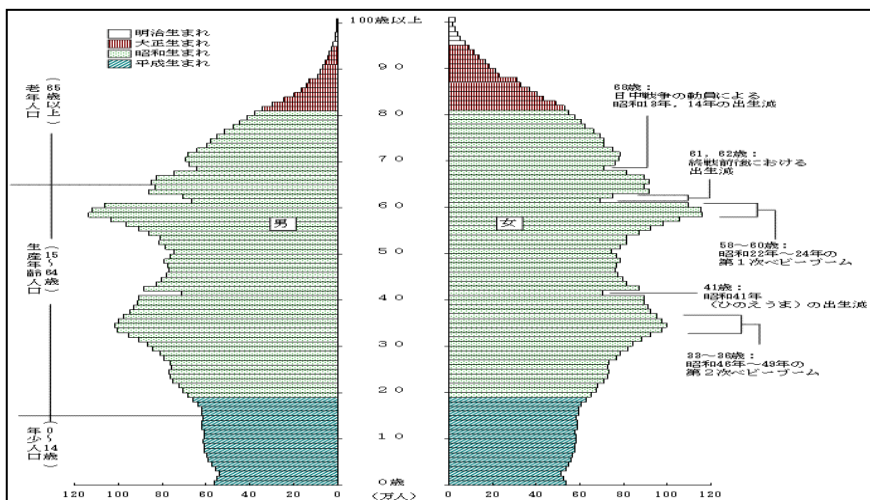
¹⁵ <http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2007/071002/>



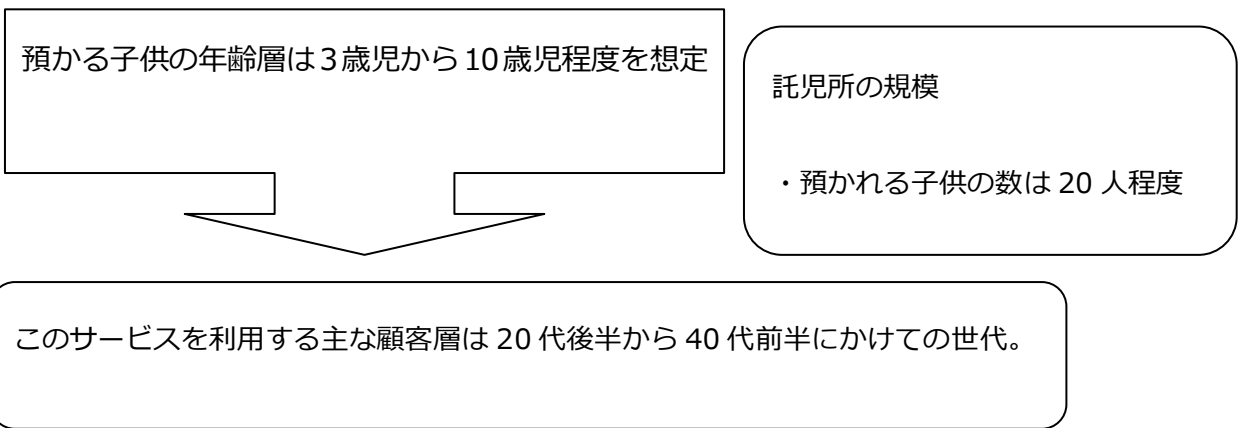
た、百貨店のブランドイメージであり、自社の強みである安心感は託児所とのシナジーがとても良いと感じられる。これらもことから、集客力につながるだろう。

顧客のニーズについてアンケート調査だけでなく、もう少しマクロな考証を行う。顧客分析に掲載した百貨店の性別別利用頻度と、下記の人口ピラミッドの図を見て欲しい。人口ピラミッドから2007年の統計ではあるが、30・40代女性の人口が多い。文部科学省によると平均主産年齢は母:29.1歳なので、託児所で預かる子供を3歳から10歳と想定すると、人口ピラミッドにおける30代40代と一致する。また百貨店の性別別利用頻度からも30歳代女性の来店頻度は少なくない。よって、需要はあるはずだと考えた。

(図) 人口ピラミッド(2007)総務省調べ



では、最後にこの政策についてまとめる。



提言 I - iv 催事の改革

次に私たちは、集客力アップのため催事（イベント）をさらに充実させたいと考えた。その前に、そもそも催事とはなんだろうか？



「催事」とは？

催事とは、百貨店において一定期間開催される期間限定のイベントのことであり、以下のように3つに分かれる。

a) 物産催事…食品販売が主	(例：北海道大物産展、全国駅弁まつり)
b) 文化催事…文化振興が目的	(例：ミニコンサート、書道展)
c) 営業催事…食品以外の販売が主	(例：大呉服店、婦人服クリアランスセール)

次に催事の現状はどのようになっているのだろうか。

高島屋のホームページを参考に、従来の催事を、横軸をターゲット、縦軸をカテゴリに分けて整理してみると以下のようなになる。

(従来の催事の例)

	~10 男	~10 女	~20 男	~20 女	~30 男	~30 女	~40 男	~40 女	~50 男	~50 女	~60 男	~60 女
グルメ	<物産催事> 全国銘菓まつり・全国ご当地麺まつり・全国つけもの紀行・全国駅弁まつり											
旅行	北海道大物産展・沖縄エイサー物産展・横浜中華街展・東北みちのく物産展・イタリア展											
家具	<営業催事> インテリアクリアランス・わけありセール・大呉服店・入学フェスタ 婦人服大ファッション祭											
服飾												
美容	<営業催事> まかないコスメフェア											
文化	<文化催事> ダンスイベント・和太鼓演奏イベント・お華・書道展・バラ展・根付展											

上図からわかるように、物産・営業・文化のいずれの催事も毎年大きな変化はなく、マンネリ化の傾向があることがわかる。

くわえて、この従来の催事を以下のようにSWOT分析してみた。

<SWOT分析>

Strength	Opportunity
集客力がある 毎年安定した企画内容 一種の慣行ともなりつつある	円高
Weakness	Threat
物質的な価値発信が多い <u>マンネリ化</u> <u>代理購買が可能</u>	<u>ネットショッピング</u> <u>お取り寄せブーム</u>



SWOT分析で見られるように、催事は、成功すれば大きな集客力を発揮する。一方、近年では上でも述べたように、マンネリ化や、台頭するネットショッピングなどの新しい販売チャネルの登場で、従来の催事のままでは限界が見えてくるようになった。

そこで、従来の催事の弱点を克服できるよう、「催事大改革」をここに提案したい。

「催事大改革」要点

《催事“大”改革》
 ~従来の催事に加え、より**サービス性**の高い催事を~
ポイント；①体験型（ソフトな価値の発信） ②一部無料 ③休日のレジャー ④非日常感

以上が要点である。各々について以下に解説を加えていく。

《催事“大”改革》
◆~よりサービス性の高い催事を~
 …従来の小売中心の催事を、他社を先駆け、よりサービス化・ソフト化した**目新しいもの**にしていくことが最大の狙いである。

◆ポイント；①**体験型**……………実際に店舗を訪れる必要があるため、集客力が見込める。
 ②**一部無料**……………ウィンドウショッピングのように気楽に見て回れるような、一部の無料の開放も必要である。
 ③**休日のレジャー**…かつて「日曜日は家族そろって百貨店へ」という休日の過ごし方があったよう、百貨店が休日の家族や友人との団欒の場となるような催事を企画する。
 ④**非日常感**……………日常と乖離した、お客様に精神的リフレッシュを感じてもらえるようにする。

	~10 男	~10 女	~20 男	~20 女	~30 男	~30 女	~40 男	~40 女	~50 男	~50 女	~60 男	~60 女
グルメ	① うどん打ち大会（ファミリー向けの企画） ② 著名料理作家による料理実演（「彼ごはん」のSHIORIやNHK教育のまいんちゃんなど）											
旅行												
家具			③ サンプル高島屋（家具や食品などサンプルだけでつくりあげたカフェの仮設）									
服飾	④ ファッションブランド新作先行予約受注会 ⑤ ファッションショー											
美容			⑥ 世界のマッサージ展（世界中のマッサージが一堂にかいする） ⑦ 食育セミナー（今話題のタニタの栄養士さんに依頼）									
健康			⑧ Tfor2セミナー（TFT提唱者を招いた啓蒙運動）									



娯楽		⑨世界・占いの館 (あらゆる占いから選べる)						
IT		⑩スマートフォン展 (新技術を体験できる)						

これらの要点をもとに、以下のようにいくつか企画を用意してみた。

以上のように、トレンドィーで話題性のある企画を実施していけるといいと思う。

提言Ⅱ：新規プロモーション

最後に、これらの政策提言で重要なことはなんだろうか。これまでの政策提言は、

- ①フロア改革
- ②託児所の設置
- ③イベントの充実

という、「あたらしい高島屋」を始めるための提言であった。これらの「変化」は、受容されてこそその価値がある、すなわち **PR**こそ命だ。

以上の3つの政策提言についてどういう **PR** 方法をとるべきか、以下のように考えた。

No.	政策内容	店舗外PRの必要性	PR案
①	フロアのミックス	必要	店舗・交通機関
②	託児所の設置	大いに必要	駅広告・新聞(広告・社会欄)
③	イベントの充実	先の予定までPRすべき	駅広告・交通機関

百貨店関係者の方に伺った話では、百貨店はスーパー等に比べると店舗数が少ないため、マスコミを使った **PR** (新聞・テレビ) などは効率が悪い、とのことらしい。したがって、従来のような新聞広告は控える。ただし「託児所の設置」に関しては、新聞社やTV局などに取材案内を **FAX** するなどして、社会にアピールするといいと考える。

そのため、都心の場合は特に移動手段は電車が多いとおもわれることと、働く子持ちのお母さんへのアピール力や、あらゆる層へPRできるという点で、公共交通機関でのPRは必須である。とくに、近年電車に導入されたビジュアル性の高いデジタルサイネージ(電子広告)を活用していきたい。

またここで、交通機関や新聞紙上の従来の広告以外に、新たにフリーマガジンを発行することを提案したい。顧客により深く知ってもらうことで、ブランドへのロイヤリティアップにつながるためだ。よって、広告媒体ごとにPRすべき政策を分けていくと分けていくと以下のようなになる。



広告媒体	PR・媒体の種類	設置場所など	扱う政策
交通機関	中吊り広告など紙媒体	店舗最寄駅・電車内	特に催事予定と託児所を中心にすべての政策
	デジタルサイネージ	店舗最寄駅・電車内	すべての政策
新聞紙	社会面	主要新聞社	託児所を中心に、可能ならほかの政策も
ホームページ	オンライン自社媒体	既存のHPを編集	すべての政策について特集ページを作成
フリーマガジン	自社媒体	新規作成し店頭配布	すべての政策とその他のサービス
店舗・売場	店内ポスター	主に入り口付近	すべての政策

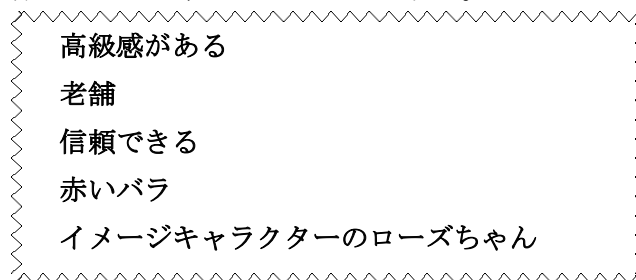
次に、このようなPRを行っていくにあたってPRコンセプトを以下のとおりまとめる。

PRコンセプト

- (1) 高島屋の企業イメージを大切にす…企業ブランドイメージを損なわないため
 - (2) 「新しくなった」というフレッシュなイメージを与える…若者への呼びかけ、話題性UP、イメージ一新
 - (3) 実際に店舗に足を向けさせる…行動に移させることこそが肝要
 - (4) より知りたいと思わせる…HPなどへ誘導しより知ってもらうことで企業ブランドの浸透を図る
- では、これらのコンセプトについてさらに深く追求していこうと思う。

(1) 高島屋の企業イメージを大切にす

高島屋の企業イメージは、どんなものだろうか。



などが挙げられる。これらを利用しつつ損なわないようにPRを行う。

(2) 「新しくなった」というフレッシュなイメージを与える

政策（変化）の情報を発信するとともに、「高島屋は時代に合わせた変化に果敢にとりくむ」という

積極的な進取の姿勢があることをアピールしていきたい。

このために、企業のブランドコピーである「‘変らない’のに、あたらしい。」というフレーズを



前面に押し出していく。その他のキャッチコピー案も以下のように複数考えた。

「高島屋、アップデート!」「21世紀の、高島屋。」「新しい高島屋の話。」

いずれも「新しい」「新時代」「変化」に的を絞ったものである。

(3) 実際に店舗に足を向けさせる

好奇心を抱かせ、実際に行きたくなるように工夫する。

(4) より知りたいと思わせる

顧客により知りたいと思わせ、高島屋のホームページの浸透率をあげるために、以下のような方策があると考えた。

- ・店頭、フリーマガジン、インターネットの連動企画
- ・広告であえて詳細をぼかして、「詳細はWebで。」方式
- ・あらゆる媒体にQRコードをつけ、携帯サイトへ誘導する

以上のようなPRコンセプトを軸に、ためしに以下のようなポスターを作ってみた。



次に以下に具体的なPR案について提案していこうと思う。

A 交通機関

中吊り広告など紙媒体…電車内向けには主にイベントの月間予定などを、駅構内



むけには

すべての政策と、とくに託児所をPRしたい。

デジタルサイネージ…視覚に訴えるビジュアル性の高さを生かし、電車内の電子広告で

全ての政策を紹介したい。

B 新聞紙

社会面…新聞主要各社など報道関係宛に取材案内のFAXを送付する。

C ホームページ

オンライン自社媒体…今回の政策それぞれについて、特集ページを設ける。

D フリーマガジン

自社媒体のPR手段として最近注目されている手法のひとつである。

フリーマガジンには以下のようなコンテンツを盛り込みたいと考える。

- ・今回の全ての政策の詳細情報
- ・コンシェルジュサービスなど、顧客への認知度が比較的低いと感じる低いサービス
- ・休日の過ごし方として高島屋の利用を組み込んだモデルプラン
- ・今後の催事スケジュール

など、読み物としておもしろいものにとよりよい。

E 店舗・売場

店内ポスター…上に貼ったようなポスターを店内にも貼りたい。



6. 終わりに

まず、最後まで読んでくださった読者の方に、班員一同感謝申し上げたいと思います。この論文は私たちが素人なりに百貨店をどうしたらいいか真剣に考え、議論した時間、努力、熱意の結晶です。つたない部分も多々ある事でしょうが、ぜひとも厳しいご意見をお待ちしております。

この論文は私たちが先輩方のファシリテーションなしに作り上げた最初のもので、しかしながら、ここにいたるまでにはこの論文を書くにあたって、スーパーバイザーの渡邊先輩をはじめ、多くの諸先輩方のお力添えをいただきました。さらには私たちがここまで成長するのに多くの先輩方の手を煩わせたことと思います。

さらには、調査を進める過程でJフロントリテイリングで活躍なさっているある方には大変お世話になりました。私どものような学生風情に貴重なお時間を3時間もっていただき、重要な示唆に富む知識を与えてくださいました。

このほかにも多くの方のお力添えにより、こうして論文を書き上げることが出来ました。あわせて、強く御礼申し上げ、論文の締めとさせていただきます。



7. 参考文献

経済産業省 商業統計「時系列データ」

<<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/jikei.html>>

高島屋ホームページ

「決算短信 2010.4.09」

<<http://www.takashimaya.co.jp/corp/ir/tanshin/index.html>>

「第 144 期株主レポート」

<<http://www.takashimaya.co.jp/corp/ir/report/144/144report.pdf>>

「経営理念」

<<http://www.takashimaya.co.jp/corp/info/rinen/index.html>>

goo リサーチ「百貨店利用に関する顧客満足度調査」

<<http://research.goo.ne.jp/database/data/000535/>>

JB PRESS 「「逆ドーナツ化現象」を放置するな」 2009.07.10 (Fri) 梨元 勇俊

<<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/1372>>

伊勢丹ホームページ「企業情報」

<<http://www.isetan.co.jp/icm2/jsp/isetan/company/index.j>>

マルイホームページ「企業情報」

<<http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/intro.html>>

業界動向サーチ

「百貨店業界」

<<http://gyokai-search.com/3-dept.htm>>

「スーパー業界」

<<http://gyokai-search.com/3-su-pa.htm>>

日経ビジネスオンライン「三十貨店では魅力がなくて当然でしょう」 2010.5.14 (Fri)

松岡真宏

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100507/214292/?P=3>>

日本ショッピングセンター協会「SC・百貨店・チェーンストア売上高前年対比」

<http://www.jcsc.or.jp/data/report_selling/tables/200903.html>

マイボイス

「プライベートブランドについてのアンケート」

<<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/13603/index.html>>

「百貨店利用についてのアンケート」

<<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/14003/index.html>>

「低価格ブランドについてのアンケート」

<<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/14211/index.html>>



DIMSDRIVE「百貨店に関するアンケート」

<<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2007/071002/>>

厚生労働省「国民生活基礎調査の概要」

<<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa06/2-1.html>>

Jキャストニュース「百貨店の低価格路線 ワタミ代表「失敗する」と予測」

<<http://www.j-cast.com/2009/09/29050502.html>>

許可外教育施設指導監督基準

<<http://web.pref.hyogo.jp/contents/000127357.pdf>>

総務省

「平成 19 年 10 月 1 日現在推計人口～ 全国：年齢（各歳），男女別人口 ・ 都道府県：年齢（5 歳階級），男女別人口 ～」

<<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/2007np/index.htm>>