

第16回 苦戦の百貨店から学ぶ小売業の経営改革

2ヶ月ほど空いてしまいましたが今回の経営提言は、苦戦が続いています百貨店という業態にスポットをあて、小売ビジネスを検討してみましょう。

昨年9月のリーマンショックから一段と金融危機が加速し、景気も日を追って厳しさをましています。失業率もこの6月には5.4%と5%を越え、求人倍率にいたっては0.43と戦後最悪になるなど雇用環境は一段と悪化しています(200万人以上へ支給されていると言われる雇用調整助成金による雇用確保を考えれば実質失業率は8%を上回る。今後さらにこの半年ぐらいは一段の雇用環境の悪化も予想されます。

加えて所得格差の拡大、急ピッチで進む少子高齢化などもあり小売市場は、今後大きく構造変化するものと覚悟した方がよさそうです。

そのようななかにあって百貨店の将来性について多くの悲観的見方が一段と増えてきています。確かに数字で見る限りでは、その苦戦は明らかで、1990年の9.3兆円の売上に対し2007年には7.7兆円と大きく売上が落ちています——長きにわたり落ち込みが続いていることもあって、いわば百貨店衰退論は言われて久しい話といえますが。特にここにきて不況の深刻化による落ち込みは極めて大きなものがあり、2けたの前年割れが続くなど過去に例を見ないほどの苦戦といえます

これまで百貨店再生について色々な対策を業界、企業として手を打っていますが、なかなか思うように成果としてあがっていないのが実情といえます。

そこで今回小売業にかかわる方々の参考として、百貨店の衰退要因を取り上げ、そのなかから小売ビジネス活性化のヒントを得、今後の経営に生かしていただければと思いお話しします。

いかなる小売業態も新たに登場し業態として成長発展していくには、その業態に従前にはない強い革新性があります。百貨店も業態として登場し成長しえた理由として、業態としての革新性にあるといえます。革新性とは大きく分けて次ぎの3要素に分けられるといえます。

- ・ 経営手法の革新性
- ・ 店舗づくりの革新性
- ・ MD戦略の革新性

小売業の業態史からみても業態の栄枯盛衰は一つの流れであり、その意味で不断の新たなる変化・革新がない限り、ライフサイクル論は避けて通れないことも明らかです。

時代が変わり消費者の価値観・ライフスタイルが変化し、生産・流通機構が深化するなか新たな業種、業態が開発され、競争も激化し業態としての革新力、存在感が弱まりその魅力が薄らいでいくことにあるといえます。

このようななかにあって最近の百貨店はよく言われるように事業構造が変化し不動産業化し、場所貸し(テナントショップ)が中心となり。そのことが結果的に店舗として同質化に拍車をかけています。百貨店にとって売場貸しによる店舗オペレーションは利益面でも営業面でも多くのメ
無断での使用・複製・流用を固く禁じます。1

リットがありまた即効性もあるなど、日々の経営成果を問われるなか業界等しく傾斜していった結果ともいえます。

その間自主 MD の名のもと差別化と収益改善をはかる幾多の試みもなされてきましたが、残念ながら今日まで成功しているケースは少ないといえます。本来小売業は、自らの顧客ターゲットを明確化し、顧客感度を高め自らのリスクで商品を仕入れ、売場編成し販売することがその基本といえます。まさに自主 MD とはその取り組みといえます。それによりマーケットの変化に対する感度も高まり対応に応用力とスピードが付き存在感も高まるのです

しかし今日の厳しい競争と変化の速い市場では、自主 MD には従前以上の高度な企画・開発力とマネジメント能力、システムテックな対応力が求められるといえます。特に消費者の志向・ニーズに対する深い理解と読み、時代の先進性を見据えた感動を呼ぶ企画提案力、業界動向や物づくりから商品展開、管理面に精通した営業スタッフの存在、よく教育された知識・経験豊富な優秀な販売員が不可欠であり、これらの人材が不足するなかでの取り組みでは成果を期待しえないといえます。長らく不動産業化したビジネスモデルのなかで人材育成も進んでいないだけにまずは優れた外部機関・人材とのコラボレーションによる徹底したレベルの底上げが不可欠といえます。マーケットが成熟化し細分化するなかでは、独自の展開能力を高めその存在感を主張することでなければ同質化した複数の店舗が共存できるほど市場は甘くはないのです。

今後生き残るためには百貨店の強み、存在感を今こそ再構築すべき時といえます。もはや今あるすべての百貨店が生き残れる時代ではなく、おそらく半分は淘汰されるほど厳しい時代を迎えるといわざるをえません。特に専門店や他業態の経営レベルがあがるなか百貨店の再生には、顧客を原点とした高感度・高レベルな体制とより高度で習熟した経営ノウハウを身につけることが必要なのです。

そのためには全ての業態、業種にいえることでもありますが、今まで培ったその業態の強みを一段と強化し他業態に勝るポジションを確立することが不可欠です。——それは同時に顧客が期待するものでもあります。

ここで改めて百貨店経営の問題点をおおよそ整理すると

1. 同質化した店舗とビジネス構造——不動産業化したテナント貸しが収益構造の柱
2. 1 と関連し自主 MD 力の低下と現場感覚・対応力の低下
3. 企画開発力・提案力の低下——業態としての革新性、先進性、発信力の後退
4. コスト削減努力の不徹底と重点強化・投資のメリハリ欠如
5. 支店経営の非効率性と地域 MD 掘り下げの不徹底
6. ファッションマーケット（特に衣料）重視のビジネスのためシーズン性が高く（特に秋冬）、一方年間を通じ経費の固定費負担の額と割合が高まっているなど、シーズン、月別にみた収益格差が大きく高収益体質が作りにくい。
7. 不動産業化により少子高齢化・格差社会の進展に対する一体となった総合的な店舗オペレーション体制の欠如——例、百貨店ターゲットとしてゴールデンエイジと言われる40～
8. 50代の減少に加え、来店頂いた顧客にまたその背後にあるファミリーを意識したきめ細かい商売の仕組み・対応が不動産業化するなかで店舗として弱まっている。

以上の問題点を個々に分析することにより、私達は小売ビジネスを考える上で忘れてはならない多くの重要な教訓を得ることができるのです。

それは

今後、あらゆる業態、業種を通じ販売現場（顧客）を頂点とした現場体制の再強化と企画開発力の充実に経営資源を重点配分しその他の経費の徹底した合理化・削減（人件費以外にも経費削減余地は大きいのです）を進めることが高収益体質を作るうえで今求められるといえます。