

# なぜ伊勢丹は百貨店の“覇者”なのか ～伊勢丹にみる百貨店経営のあり方とは～

1120381 中平 早花

高知工科大学マネジメント学部

## 1 研究の動機

私は幼い時に家族に連れて行ってもらって以来、百貨店に興味を持つようになった。百貨店によって入っているブランドに違いもあり、それぞれに良さがある。その中でも伊勢丹（現：三越伊勢丹）は長きに亘り日本の百貨店業界のトップである。伊勢丹には他の百貨店にはない何かがあると思ひ、その強さを調べることにした。バブル崩壊後の低価格志向の強まりにより百貨店には以前のような活気さが失われている。それでも顧客は伊勢丹を離れることはしない。伊勢丹を研究することでマネジメントの知識が広がると考えた。

## 2 百貨店の抱える問題とは

小売業態は景気や消費動向の外部要因に左右されやすい業態である。高級路線を貫いてきた百貨店の客離れが心配されている昨今、さらに頭を悩ますのがネットショッピングや通販の普及、大型ショッピングモールにアウトレット、ディスカウントストアなどの相次ぐ出店である。それに対し、百貨店は新たな試みとして 10 代から 20 代の女性を対象としたフロアを導入するなど、新たな試みに挑戦している。話題性もあり、客層は広がったように思われるが、長年通っていた 50 代 60 代の主婦層のファンからは「百貨店の品格が失われた」との声もあり、どの路線を貫くのか今後の動きが気になる。

## 3 百貨店の歴史と魅力

世界最古の百貨店といわれているのが 1852 年にフランスのパリで誕生した「ボン・マルシェ」である。その後、ドイツやアメリカなどへ百貨店は広がっていった。日本で百貨店が誕生したのはその遅れること半世紀、1904 年に三井呉服店が「デパートメントストア宣言」をしたのが始まりであり、その後、明治末から大正にかけて日本各地で呉服系の百貨店の開店が相次いだ。大正時代の後半、中小小売業からの営業規制を求める運動が高まり、1937 年に最初の「百貨店法」が制定された（1947 年廃止）。1920 年代後半以降、私有鉄道の発達により、「鉄道系」の百貨店グループが開店した。その後、地方百貨店の規模拡大や新店舗の開店などで、再度他の中小小売業と対立し、1956 年に第二次百貨店法が制定された。また、第二次百貨店法廃止後、1973 年に中小事業者の保護を目的とした「大規模小売店舗法（大店法）」が制定される。そして、90 年代に入るとバブルが崩壊し、百貨店業界は不況による大打撃を受けるこ

ととなる。なかなか業績が回復せず閉店する百貨店の店舗が相次いだ。2000 年、大店法が廃止され、周辺環境を悪化させないための社会的規制を目的とした「大規模小売店舗立地法」が制定された。そして、2007 年以降、大手都市型百貨店グループが相次いで経営統合を図り業界再編がはじまる。西武とそごうが経営統合し、「そごう・西武」となり、大丸と松坂屋は「大丸松坂屋百貨店」となった。三越と伊勢丹も「三越伊勢丹」となり、阪急百貨店と阪神百貨店も経営統合し、「阪急阪神百貨店」となった。

厳しい状況にある百貨店業界だが、百貨店にしかない魅力や歴史的価値がある。一つ目が荘厳な店舗外観にある。2009 年には高島屋東京店が重要文化財に指定された。二つ目は百貨店が店舗名を大事にする業態であるということである。消費者のロイヤリティ（忠誠心）や、取引先企業からの信用も、長年変えていない「店舗名」にあるのだ。これこそが「のれん」の信用力であり、店舗名が持つ価値の重要性である。三つ目は百貨店で開催される物産展や季節の催し物である。

## 4 伊勢丹はなぜ百貨店のトップなのか

伊勢丹はファッションに強いことで有名だ。長い歴史の中でファッション重視の路線を打ち出し続け、他の百貨店のようにアパレルメーカーにまかせるやり方でなく、伊勢丹のバイヤーが自らの目で商品を選び抜き、高品質で流行に合致したものを提供し続けた。センスがよくないとできないことである。今や全国ブランドとなった「アナスイ」も、無名時代に伊勢丹に発掘され成長していった代表的なブランドである。伊勢丹の挑戦的な社風が「ファッションの伊勢丹」のイメージを大きくした。戦後すぐの時代には、子供でもない大人でもない 10 代半ばのサイズを持つティーン向けのファッション衣料を最初に開発した。その他、メンズ館も女性衣料のサイズ統一も伊勢丹が最初だった。

次に注目する点は売り場の作り方である。伊勢丹が主導してカテゴリー別に作り上げた売り場を「自主編集売り場」と呼び、これが成功したのだ。どうすれば顧客が買いやすい売り場になるかを考えた結果が、ブランドの垣根をなくした売り場であった。ファッションは流行に敏感で変化が激しく、高いセンスが求められる。どのブランドを取り扱うかが重要なのだが、伊勢丹は有名になったから取り入れるのではなく有名になる前から取り入れているのだ。顧客側は伊勢丹のセンスに絶大な信頼を寄せているため、知らないブランドでも伊勢丹のセンスの良さを信じて購入する

のだ。そして、売り場作りで欠かせないのが MD(マーチャンダイジング)である。欠品をいかに少なくするか、ゼロにするかは MD の永遠の課題であり、これを伊勢丹は科学的に仮説と検証を繰り返し、辛抱強く追求していく。そして、少数しか売れないサイズの洋服や靴も在庫にならないほどの絶妙加減で仕入れることができ、顧客にもサイズがなくて謝ることもほとんどないのだ。また、伊勢丹は自分たちが選んだものに誇りと自信を持っているため、商品の良さを顧客にも伝えやすい。

次に注目する点は「顧客第一主義」だが、伊勢丹はそれをただのお題目としてとらえてはいない。現場の業務のすべての面において顧客のことをまず考えることを徹底させた。現場での実践は「職場の約束」運動、タイトル通り、職場ごとに顧客重視のテーマを決めて約束とし、それを実践していくというものである。職場のマネージャー以下、チームのメンバーが常にその約束を意識し、実行していくのだが、約束を実行するためには何をすればいいかという仮説を立てて実行するのだ。実行した結果どう成果が上がったか、という検証も行って、次の仮説に結びつけていく。検証の結果が悪ければどこがどう悪かったかを確認し、別の取り組みを試みる。試行錯誤しながら日々の業務の中で取り組んでいく、地道な作業の繰り返した。言ったことには責任を持ち、最後までやりとげる、伊勢丹の強さがここにある。伊勢丹のカード会員が売上げの約 60%を支えているのは、伊勢丹が顧客を大切にしてきた日頃の成果である。

伊勢丹の繁栄にかかせないのが、小菅丹治の DNA である。1886 年に呉服店として誕生した伊勢丹は創業者、初代・小菅丹治社長の時代から信用を大事に、顧客目線で商品を選び、販売を行ってきた。また、初代丹治は大きな取引先も小さな取引先も関係なく平等に接し、「一方的利益を得ようとすると長続きはしない」を信念に、双方ともに立つことをいつも考えていた。「共存共栄」を大切に、取引先との良好な関係を築きあげてきた。そして 1916 年、二代小菅丹治に伊勢丹の経営は引き継がれ、初代小菅丹治の経営理念・指導理念を継承し、発展させていった。就任後、経済恐慌の勃発、関東大震災などで慢性的な不況期が続いたが、その間も彼は、「不景気なときに人一倍苦勞してもうけるのでなければ、ほんとうの商売人とはいえない」という先代の教えを胸に懸命に努力した。結果、初代が為し得なかった「百貨店化」を実現させたのだ。三代目社長は“マネジメント”にも目を向けた。百貨店の販売とは一人ひとりの個人プレーで成り立つものではなく、チームで最高のサービスを届けるものだ、と三代目社長はチームプレーの重要性を示した。

なぜ他の百貨店は伊勢丹を追随できないのか。それは、伊勢丹にいないと分からない“伊勢丹イズム”があるからだ。伊勢丹の支援を受けた地方百貨店が各地に存在するのだが、実際に、伊勢丹と業務提携した企業は業績が回復基調へと変わった。伊勢丹の支援の方法はただの資本面の支援ではない。人的支援を優先させるという、人材に自信のある伊勢丹らしい独特な方法だった。提携する百貨店にはまず伊勢丹の人材を派遣し“伊勢丹イズム”を提携企業の社内に浸透させるのだ。意識を変えさせ、経営者から幹部、

一般社員まで伊勢丹の考え方を身体に染み付かせ、認識させていくことから始める。だから支援を求めた百貨店は、受け入れた伊勢丹の人材にすべてを任せる権限を与えるだけの覚悟がいるのだ。会社を丸ごと頼むぐらいの勢いで、その人物を信じてついていかなければ伊勢丹のようにはないのだ。

## 5 結論

伊勢丹は創業時から挑戦的・攻撃的な考えで、百貨店業界の常識を打ち破り続けてきた。守りに入らずいつも“新しいこと”“新しいもの”を見つけて顧客を飽きさせないように発信を続ける伊勢丹の努力が成功の秘密だ。勉強熱心で努力家で負けず嫌いな伊勢丹の風土は初代・小菅社長から現在まで受け継がれていき、他の百貨店には追随できない“伊勢丹イズム”となったのだ。伊勢丹に行けば何かがあると思えるのは売り場に流れる“顧客を楽しませよう”とする伊勢丹の意気込みが溢れているためだ。大ファンが他の百貨店に比べて多いのも頷ける。熱烈なファンがいるということが、一流ブランドの証でもある。顧客を大切に伊勢丹は、熱烈なファンに支持される百貨店の“覇者”であり、今後もその地位を他の百貨店に譲ることはないだろう。

## 参考文献

- [1]溝上幸伸 [2006]『伊勢丹はなぜトップブランドになれたのか』ばる出版
- [2]福崎剛・安西玖仁 [2007]『伊勢丹・デパ地下「儲け」のしくみ』ばる出版
- [3]溝上幸伸 [2008]『売り場で人が育つ伊勢丹方式』ばる出版
- [4]武永昭光 [2006]『伊勢丹だけがなぜ売れるのか』かんき出版
- [5]国友隆一 [2011]『伊勢丹 一流のサービス』経済界新書
- [6]宮副謙司・内海里香 [2011]『全国百貨店の店舗戦略 2011』同友館
- [7]初田亨 [1993]『百貨店の誕生』三省堂
- [8]石井寛治 [2003]『日本流通史』有斐閣
- [9]石原武政・矢作敏行編 [2004]『日本の流通 100 年』有斐閣
- [10]末田智樹 [2010]『日本百貨店業成立史』ミネルヴァ書房
- [11]前田和利 [2008]「創業者からの継承とビジネスの進化—伊勢丹と二代小菅丹治」橋川武郎・島田昌和編『進化の経営史』有斐閣
- [12]土屋喬雄 [1969]『二代小菅丹治 上』株式会社伊勢丹
- [13]土屋喬雄 [1972]『二代小菅丹治 下』株式会社伊勢丹
- [14]株式会社伊勢丹編・刊 [1961]『伊勢丹七十五年のあゆみ』
- [15]株式会社伊勢丹編・刊 [1990]『伊勢丹百年史』