



RAJIV LAL
MASAKO EGAWA
CHISATO TOYAMA

過渡期の高島屋

「私は高島屋が勝ち組だと考えたことなどありません。百貨店業界全体が過去10年間、負け組だったのです。」¹

— 高島屋 社長 鈴木弘治

2005年2月期の商品売上高が8,940億円²である高島屋は日本最大の百貨店であった。同年、営業利益は前年の250億円から290億円へと14%増加したが、売上高は前年の1兆1,140億から1兆260億円へ7.9%減少した(資料1参照)。この高島屋が経験した売上高の減少は、特別なことではない。日本の百貨店売上高は13年連続で減少しており、2004年には7兆8,780億円と、1991年から約20%も減少していた。

2003年3月に高島屋の社長に就任した後、鈴木弘治は経費削減によって利益を好転させた。その点では事態は改善されていたものの、2005年秋には、鈴木にとって高島屋の売上高を増やす確かな計画を考え出す必要があることは疑いの余地もなくなっていた。とりわけ、総売上高に占めるシェアが最も大きな衣料品について、売上高を増加させるための戦略が必要であった。衣料品売上は全収益の36%近くを占めていたが、その売上高は前年の3,430億円から6.9%減少していた。

高島屋の概要

1831年、飯田新七は妻とともに中古着物や綿製品の販売店として高島屋を京都に開店した。高島屋呉服店は1919年に法人化された。常に日本の百貨店の先駆者であった高島屋は、1958年にアメリカで最初の日系百貨店をニューヨーク五番街に開店した。1959年には、日本の百貨店による欧米のデザイナーとの最初の独占契約を、フランスのピエール・カルダンと結んだ。さらに、1969年には駐車場を併設した日本初の郊外型ショッピングセンターを東京都心の郊外に開設した。当時、人々は歩ける距離の商店に行くのが普通だったので、この試みはリスクが大きいと思われた。1996年には、セガのゲームセンター、書店、専門店を併設した、初の複合型商業施設「高島屋タイムズスクエア」をオープンした。2005年時点で高島屋は日本国内に20店舗、海外に4店舗を展開しており、従業員数は11,000人を超える。高島屋グループは50以上の子会社を含む複合企業であり、系列会社は不動産業、リース業、金融業やホテル業を営んでいた。

¹ このケースは、2004年11月、2005年9月に行われたインタビューに基づいている。

² 2005年2月28日現在で、円ドル為替レートは1ドル104.58円。

Case # 507-J01 は、HBS Case # 506-054 を日本語に翻訳したものである。HBS Case # 506-054 は、ラジヴ・ラル教授、HBS 日本リサーチセンターの江川雅子センター長、遠山千里リサーチ・アソシエイトが、グローバル・リサーチ・グループの支援の下で作成した。大田有子リサーチ・アソシエイトもケースの開発に貢献した。このケースは、ラジヴ・ラル教授とアラール・ハン リサーチ・アソシエイトによる「Overview of the Japanese Apparel Market」HBS Case # 505-068 を参考にした。HBS のケースはクラスでの討議資料とする目的のみを以て作成される。ケースは当該企業に関する保証や情報の出所ではない。また、経営管理の適否の例示を目的としたものでもない。翻訳は、株式会社高島屋の協力を得て、日本ケースセンター© (財団法人貿易研修センター内) が監修した。

Copyright © 2006 by the President and Fellows of Harvard College. ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシングの許可なく、このケースのいずれの部分も、デジタルあるいは機械的な手法に拘わらずいずれの形式によっても、複製、転送、配布してはならない。

高島屋は日本の主要都市に 5 店の大型直営店を有している唯一の百貨店だ。東京、横浜、大阪の店舗の売上高はほぼ等しく、京都店、新宿店がそれに続いていた。これらメインの 5 店舗に加えて、JR東海との合弁で、名古屋に大型店舗をオープンしており、³ 高島屋直営の主要店舗並みの売上を出していた。大西経営企画室長は以下のようにコメントした。

「当社に直営大型店が 5 店あるのは両刃の剣です。一方で、他社の主要店舗と 5 ヶ所で競合するのは非常に労働力もコストもかかるのです。経営資源が 5 店に分散するため、各店にとって地域でナンバーワンの店になるのは大変難しいことです。地域ナンバーツーの店としての競争の仕方や利益を出していく方法もあると思いますが、我々は真っ向から勝負しています。他方、大型店が 5 店あることでサプライヤーとの交渉が有利になります。また、一店舗や一都市の浮沈に極度に依存するリスクも減少します。」

高島屋は、保守的で「高級な」イメージを作っていた。顧客の 21%は 50 代、20%は 30 代で、女性が 86%を占めていた。⁴ バラのマークの高島屋独自の包装紙は、日本では高級のシンボルとして認識されており、50 年間以上使用されていた。

高島屋と三越は日本のトップ百貨店だった。両社は、外商や富裕層からの売上高の割合が他の百貨店より多かった。経営企画室副室長の石原亮治によれば、約 800 名の外商部員が担当する外商顧客の数は他の百貨店の 2~3 倍で、その売上高は、総売上高の約 30%を占めていた。

日本の百貨店

歴史

日本の百貨店は、三井財閥の創業者である三井高利が、2005 年現在もその店を構えている東京・日本橋で着物の販売店を開店した 1673 年に誕生した。この店は 1904 年に三越呉服店と改称し、衣料に加えて様々な商品の販売を始めた。

他の多くの呉服店がそれに追随した。1919 年に松坂屋、松屋、高島屋が、百貨店に業態を変更した。1920 年には大丸、そごうが、1930 年には伊勢丹も続いた。1925 年から 1930 年にかけて、これらの店の多くは近代的な百貨店のイメージを表現する為に、社名から「呉服」という文字をはずした。これらは主に大都市に店舗を構えていた。

1930 年代初期に、鉄道会社も主要ターミナル駅周辺や、沿線上に開発された郊外に百貨店を開業した。都市百貨店とは異なり、郊外の電鉄系百貨店は、食品や一般必需品等の日用品を主に販売した為、地元のスーパーマーケットや小売店と競合していた。

60~70 年代に、都市百貨店、地方百貨店、スーパーマーケットの競争は激化した。差別化のため、都市百貨店は欧米のデザイナーとの提携を始めた。1959 年に高島屋はフランスのファッションデザイナー、ピエール・カルダンと提携した。1972 年に三越はアメリカの高級ブランドであるティファニー社との提携を発表した。

1973 年のオイルショック後、日本経済は苦境に陥った。小売販売に占める百貨店売上高シェアは、1974 年の 9.1%から 1985 年の 7.3%に減少した(資料 2 参照)。しかし、1985 年のプラザ合意後の円高と金融緩和策によって、日本経済は復活し、かつてない成長を遂げた。収益の増加と潤沢なキャッシュフローによって、百貨店は顧客を引きつける為の店舗リニューアルを積極的に行い、利益

³ 高島屋は名古屋店の 33%を所有している。

⁴ 「高島屋の顧客およびその属性に関する報告 No.11」高島屋販売促進部、2005 年 8 月