



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 161号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.10.08

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年10月8日号 no.1661

『百貨店とアパレルの岐路～バーゲン後ろ倒しから始まる大変動』より

【変化を拒むこと】

かつて、小売の王様として君臨していた百貨店は、15年連続して売上高が前年を割り込んでいます。

三越・伊勢丹、高島屋、大丸・松坂屋、そごう・西武、阪急・阪神、東武、小田急、東急と、その店名を羅列してみると、統合による業界再編が盛んに行われてきたことが伺えます。

まるで銀行のようです。

銀行のように名前が変わってしまったら、かつてなんと名乗っていた百貨店であったかは、人々の記憶から忘れ去られてしまうことでしょう。

まるでそれを拒むかのように、かつての店名を引きずっています。

今週は、百貨店とアパレルとの付き合い方から、変化を拒むことや業界の同質化がどのような結果を招くのかについて考えていきたいと思います。

この夏、三越伊勢丹ホールディングスの大西社長の呼びかけにより、バーゲンの後ろ倒しが行われました。

そもそもの狙いは、百貨店業界とアパレル業界の正常化です。目先の利益を求めるあまり、夏のバーゲン時期を年々前倒しにしてきた結果、夏物衣料品を正規価格で販売できる期間がどんどん短くなっていました。

6月下旬という本格的な夏を迎える前からバーゲンが始まるため、百貨店とそこに入るメーカーは、十分な利益を確保できなくなっています。

セール中は色柄やサイズの欠品が出るため、消費者にとっても不満が残ることとなります。

「業界と来店客のため」、「百貨店をあるべき姿に戻す」という大義のもと、三越伊勢丹が提唱したバーゲンの後ろ倒しには、他の主要百貨店も興味を示し、今年の夏は、例年よりも約2週間遅れの7月13日からバーゲンが本格的にスタートしました。

結果は、散々でした。スタート時期が例年と違ったことで混乱が生じ、百貨店業界全体の売上高は、7月が前年比で3.3%減、8月も1%減となりました。

三越伊勢丹の大西社長は、こう言っています。

「短期的な数字が落ちることは織り込み済みだ」

一時的な売り上げ減になっても、不毛な値引き合戦を断ち切ることを優先させたいと考えています。

一方で、他の百貨店幹部はこう言っています。

「さすがに、この冬は付き合いきれない。我々は我々の商売をする」

初売りの週は1年で最も高い売上高をたたき出します。初売りや福袋を求めて来店する消費者は、バーゲン会場にも足を運びます。夏と同じ轍を踏むわけにはいきません。

高島屋の鈴木社長は、こう言っています。

「売り手の都合でバーゲンを先送りにするのは顧客第一主義ではない。バーゲン時期はお客様との見えざる契約。この約束を守ることこそ顧客サービスだ」

大丸松坂屋の営業本部長さんは、こう言っています。

「我々の競合はあらゆる商業施設。百貨店だけで後ろ倒し策を論じてナンセンスだ」

事情も立場のそれぞれ違うようで、冬のバーゲンは、業界として足並みが揃うことはなさそうな雰囲気です。

しかし、こうしてみるとバーゲンに対する姿勢が明確になったことで、それぞれの百貨店が目指す姿が少しずつはっきりとしてきました。

私たちにとって、百貨店ごとの違いを認識することは難しくなっています。

大手アパレルメーカーが展開する既存の百貨店ブランドは、大抵どの店にも入っています。どうしてもこのブランドが欲しいという動機で百貨店を選ぶことがありません。結果として、どれもが魅力に欠けるものとなってしまいました。業界内の同質化が消費者の百貨店離れを招いたのです。

今回のバーゲン騒動が同質化を抜け出すきっかけになるかもしれません。

独特の商習慣のもとで百貨店と蜜月関係を続けてきたアパレルも転機を迫られています。

百貨店ごとにバーゲンを始める時期がずれるとなると、自社ブランドの値引きをどのタイミングで行うかの判断が難しくなります。

業界最大手の三越伊勢丹に合わせるのか、それとも従来通りのやり方を続ける他の百貨店に合わせるのかは、まるで「踏み絵」を迫られているようです。

これは、単なるバーゲンだけの話ではなく、売場確保をはじめとした今後の付き合い方全般に関わる問題となっています。

これまで百貨店を中心に展開してきた大手アパレルが重視するのは、百貨店にいかに多くの商品を納入し、どれだけ広い売り場を確保できるかということでした。オンワードや三陽商会、レナウンといった大手アパレル各社は、売上高における百貨店の割合が8割近くを占めています。結果として、百貨店の凋落とともに、アパレルメーカーの業績も下降の一途を辿っています。

百貨店だけに頼って生き残ることは至難の業です。迫られた「踏み絵」を踏んだことが生き残りのためのきっかけになるかもしれません。

消費者ではなく百貨店のバイヤーを見続けてきたBtoB型の発想から脱却し、本当の意味で消費者と向き合い、その声に応えた売場作りができるかを問われています。

日本の衣料品業界は、この20年で大きく変わりました。ユニクロやZARA、H&Mといった国内外のSPAブランドが登場し、ユナイテッドアローズやビームスといったセレクトショップなどの新興勢力が台頭してきました。

ルミネなどの商業施設が存在感を高め、ZOZOTOWNなどのファッション専門サイトも力をつけています。

これだけ大きく変わりながらも、ずっと昔からの商慣習を続け、常に隣を見ながら進んできた姿勢が、今の状況を生み出したのです。

変化を拒むことこそが、成長を妨げる最大の要因です。

縮み続ける7兆5000億円の市場が、その警鐘を鳴らしてくれています。