

百貨店における顧客の囲い込みを考える

瀬戸本浩志

はじめに

人口減少や高齢化社会の本格化、流通チャネルの多様化を背景に生き残りをかけた大手百貨店同士の再編がはじまった。従来の当然と見られた大手百貨店での中小百貨店の子会社化、系列下による展開とは全く様相が異なっている。

2008年4月1日に三越と伊勢丹が経営統合、三越伊勢丹ホールディングスが始動した。三越は1673年創業、伊勢丹は1886年創業で、2007年度の連結売上高は合計で約1兆5660億円になり百貨店業界首位である。富裕層を抱える三越と、ファッションに強い伊勢丹の補完性に富んだ企業連合として注目されている。大手百貨店は、三越・伊勢丹、高島屋の他、J・フロントリテイリング：大丸、松坂屋、ミレニアムリテイリング：そごう、西武、エイチ・ツー・オー・リテイリング：阪急、阪神、の勢力図になった。

バブル後の需要の低迷、デフレの進行に直面した業界の経営改革やリストラ、あるいは1970年代の多店舗化、1980年代の多角化、その展開過程は多様である。したがって、本業への回帰を模索し始めて、拡大路線の行き着く先が業界再編や統合であったのであろう。社会の流れは顧客をマスとして扱う環境から、個人個人のニーズに合わせた柔軟な対応が求められている状況へと変化した。あらゆる商品やサービスの情報が瞬時に、安価で入手出来るようになった。したがって、これまでの効率化だけを求める経営から、消費者の欲求を探求して顧客満足度を高めるという原点に立ち返ることが大切である。市場縮小に対して、規模の拡大と合理化で対応しようとした経営判断、つまり視点を変えれば、縮む経済への対応力がいま大きく問われている。

I 大手百貨店の概況

百貨店が発行するクレジットカードはポイント還元率や割引サービスに加えて電子マネーとの提携等ひろがっている。クレジットカードの状況あるいはブランド品や贈答品をお得に購入出来る積立サービスの条件を考えて百貨店へ足が向くのである。

消費者の欲求を探求して顧客満足度をいかに高めるかが大切であるが、このことは消費者の「囲い込み」(Lock-in)をどのようにして構築して行くかにかかっている。

大手百貨店の売上高¹⁾(2007年度見込み売上高、三越伊勢丹HDとJ・フロントは傘下百貨店の合算)は、三越伊勢丹HD・2008年4月経営統合：15668億円、J・フロントリテイリング・2007年9月経営統合(大丸、松坂屋)：11794億円、高島屋：10470億円、ミレニアムリテイリング・2003年6月経営統合(そごう、西武)：9940億円、である。

また、大手百貨店の地域別シェアではおのずから経営基盤の明暗を知ることができるが、業界NO1の三越伊勢丹HDの主要店舗で見た地域シェアで、東京都内の状況では次の通りになっている²⁾。(2006年度実績、店舗が複数ある場合は売上高を合算。)

「新宿地域」伊勢丹：2569億円、小田急百貨店：1137億円、京王百貨店：986億円、高島屋：779億円、丸井：464億円、三越伊勢丹の地域シェアは43%。

「日本橋・八重洲地域」三越：2784億円、高島屋：1625億円、大丸：524億円、三越伊勢丹

の地域シェアは56%。

「銀座・有楽町地域」松屋：670億円、三越：599億円、プランタン：255億円、西武百貨店：171億円、松坂屋：164億円、阪急百貨店：145億円、三越伊勢丹の地域シェアは43%。

従来から、公家と武士、と業界では風土の違いをこう評価している。労働集約型の小売業では現場の士気が業績を左右することから、強みを融合しつつ、現場をいかに一体化させるか、またできるかが、統合の成否を握っている。いま、伊勢丹の強さが脚光を浴びているが、その強さの源泉は何であろうか。それは顧客分析力と言われていて、顧客を知りつくす地道で緻密な解析力がその土台にあり、仕組みとなって受け継がれているのである。三越と伊勢丹に於ける経営の一体化には実質6年を費やす計画になっており³⁾、物流や仕入れ統合に欠かせないシステムの本一化に2年、顧客の利点が大いカード統合は4年をかける計画である。その日程は下記の通りである⁴⁾。

2008年度：情報システム子会社の統合など

2009年度：三越日本橋本店の改装終了

2010年度：システム統合～商品、顧客、情報システム等、商品政策の統合など

2011年度：三越大阪店開業

2012年度以降、カード事業の統合予定

いずれにしても、消費者にも見える形の統合効果をできるだけ短期間に示すことが大切であり、また使命でもある。百貨店業界の売上高は、2007年での全国既存店ベースで考察すると、11年連続前年割れである⁵⁾。ピーク時（1991年）より2兆円以上減少、大型ショッピングセンターや専門店との競合で主力商品である衣料品が長期不振に陥っている。消費者の支出が「モノ」から「サービス」へ移行する中で、店舗の多さの状況は薄まらなく、規模の限られた地方百貨店はさらに厳しい経営にさらされている実態がある。

II 現在にいたるまでの過程

車によるライフスタイルの変化などは、商品を販売する流通業にも変化をもたらした。1957年（昭和32年）にセルフサービス方式による安売りに徹したスーパーマーケットとして、主婦の店ダイエーが大阪に誕生、さらに1980年代の変化としてコンビニと宅配便がある。時流に合った経営環境、本格化する高齢化社会、さらに人手不足社会は到来するか、など見通しの難しい世界が存在している。

歴史的にみて百貨店化を志向した呉服店は、当初は上流階層を顧客に据えた。また、三越呉服店の動きが他の呉服店にも影響を及ぼして、1930年頃までに白木屋、松坂屋、松屋、高島屋、大丸、そごう、伊勢丹などが三越に追随して株式会社組織に改組、営業形態も百貨店化していった。さらに、鉄道系資本による新しいタイプの百貨店（ターミナル百貨店）が登場、1929年・大阪梅田・阪急百貨店、1934年・東京渋谷・東横百貨店（現在の東急百貨店）などが開業した。人口の急激な伸びに登場して中間生活者対象であり、電鉄沿線に住んでいる生活者に対する食料、日用雑貨など生活必需品に絞った品揃えを提供した。

百貨店の自由な出店や事業展開に枠をはめることになった百貨店法が当時あったが、これも一因であるが、昭和47年（1972年）に小売業の売上高順位で創立15年のダイエー

が三越を抜いて日本一に踊り出た⁶⁹。「良い品をどんどん安く」と言って展開、消費は美德という時代背景があり、その空気が追い風になったのである。さらに、小売業全体に占める百貨店と量販店のシェアも逆転して、小売業王座の座をすべり落ち、「スーパーは野武士、百貨店は公家」と称された。

なお、経営環境変化にともない都市百貨店はその経営を盤石にするために、既存店舗の増改築及び地方都市への多店舗化を展開、さらに地方百貨店との提携を強化していった。また、ファッションリーダーとしての独自性を強化するため、欧米のメーカー、百貨店、専門店との連携強化を図った。特にファッション性の高い衣料や高級品を中心に品揃えがされ、大規模な売り場面積をもって都市生活の消費文化の創造を担ってきたのである。

Ⅲ 市場の動向及び課題

市場では、強力なライバルとして台頭しているのが、ショッピングセンター（SC）で郊外に広大な駐車場をもち、多数の専門店を導入した品揃え豊富なアプローチで、大きく売上を伸ばしている。さらに、在庫品を低価格で販売、処分するアウトレットモールを利用する人が急増して売上拡大現象がある⁷⁰。現在、全国に30カ所程あり、売上高は約4000億円といわれて、都心型の百貨店や郊外型ショッピングセンターとは異なる消費拠点に育ちつつある。

社会環境の変化、顧客の価値観の変化などで企業のおかれた地位が激変した百貨店の年間販売高推移を見ると、2005年（平成17年）が87630億円、2006年（平成18年）が86440億円で低迷している⁸⁹。百貨店が特徴を打ち出して市場に受け入れられれば、ショッピングセンター等競合している業態との住み分けは可能であるし、地方百貨店が競争に打ち勝つためには大手との業務提携、資本提携、自らの力をつけて単独での生き残り、をする展開策があろう。

流通は変化対応業と言われているが、百貨店販売額の低迷は、顧客の購買意欲に力がないとは言いながら、依然として専門店などその他競合店との競争で遅れをとった結果であり、経営スタイルをなかなか変えられないことに起因するのである。今日にいたるまでの販売実績を、小売業とその中に占める百貨店の年代別、年間販売額推移を見ると次の通りである⁹⁰。

	小売業販売額	百貨店販売額	百貨店比率
1979年・昭和54年	735640億円	(S55年) 65010億円	8.83%
1982年・57年	939710	—	—
1985年・60年	1017190	79820	7.84
1988年・63年	1148400	—	—
1991年・平成3年	1406380	(H2年) 114560	8.14
1994年・6年	1433250	(H7年) 108250	7.55
1997年・9年	1477430	—	—
1999年・11年	1438330	(H12年) 100110	6.96
2002年・14年	1351090	93650	6.93
2004年・16年	1332790	88540	6.64

百貨店の販売額は、小売業販売額に対して7%弱程度しか占めない低迷比率で長年推移

しており、お粗末な結果になっている。

社会全体では環境変化のうねりは、大きく、速い速度で動いている。消費者の価値観変化による付加価値の見直しを迫られていることが、厳しく、冷たく浮かびあがっている。

- ① 少子高齢化にともなう見直し：人口の年齢層変化は未知の世界であるが、避けて通れない問題である。
- ② 所得の二極化：富裕層とそうでない層、勝ち組と負け組など表現は多いが、様々な要因で格差が拡大、促進されている。したがって、高所得層と低所得層を明確に狙った事業展開が必要、かつ不可欠である。
- ③ 売れ筋商品が短命である：消費者ニーズが多様であきっぽい傾向にあり、変化が早いので、これに対処する必要から、より高度な速い事業展開が求められている。また、展開するに際しては、雇用関係での人件費アップやまちづくり三法等規制強化の動向をも留意した環境把握が大切である。

人口減に加えて業界の垣根が溶解し、競争は厳しくなっている。危機感から再編へと駆り立てられた各社である。21世紀に勝ち残る新しい経営を目指すために、経営統合で長い歴史をかなぐり捨てたのである。当然、最少のコストで最大の顧客満足を目指して企業価値を経営の柱にすることが大切である。

具体的には、商品の単品管理＝商品情報系のシステム、顧客管理＝顧客情報系のシステム、この2つが揃ってこそ相乗効果が出てくる。顧客の嗜好が多様化し、郊外の大型商業施設の台頭、JRグループによる駅ビルの商業施設化、郊外型量販店の都市部への侵攻など、かつてはすみ分けが出来ていた商業秩序は完全に崩れてしまった。さらに、成熟した消費者行動があることから、地域性の強化と消費者ニーズとのズレの解消が必要である。誰が使うのか＝対象別分類、何に関心をもって商品を選ぶのか＝関心度分類、どのような状況で商品を使うのか＝用途別分類、これらを単品で把握することが大切で、透明で理解しやすい仕組みの構築が重要である¹⁰⁾。

企業は常に「豊かさとは何か」と言ういわば永遠の課題に取り組む姿勢が大切であるが、消費者は、当然の事として富を得るのは喜びで、その喜びを自由に表現することが自然の感情であろう。需要と供給の関係で、満足度のための過当競争は消費者を豊かにするのである。モノであれ、時間であれ、多くのものを消費できると言うことが、豊かさの一面でもあり、どのような価値を重視するかを把握することである。多様な歴史的背景の中で、ワンストップ・ショッピングという買い物の便宜を顧客に提供した百貨店の特徴は次の通り考えられる¹¹⁾。

- ① 委託販売制度と付随する派遣店員制度：百貨店の最重要経営資源は、商品の品揃えにかかわる商品力と価格決定力、そして店員の販売力である。この制度導入により、中核的な部分を劣化させたことになり、根幹部分である商品力と販売力に関する機能を著しく低下させた。
- ② 文化的催事の積極的展開：百貨店は単なる買い物の場だけでなく、美術など多彩な文化、娯楽的な色彩の場としての性格を有している。したがって、他業態との差別化を図る有力な手段で、単にモノを買うだけでなく、レジャー、スポーツ、教育、健康などを含めた文化的志向を強めた。これが量販店との差別化として、とるべき戦略であった。

③ 店舗内の豪華な雰囲気づくり：屋上には庭園など設けて、快適な環境と慰安施設が整えられている。出来るだけ幅広い顧客層からの支持を獲得するためにサービスを充実させたのである。

なお、事業を展開する際重要なことは、① 大手の卸売業や総合商社の存在がある。

② 消費者は生鮮商品好みである、このため流通構造が多岐にわたっている。③ 消費者は商品の品質にこだわりが強い、安心安全は当然で高品質は商品の最低条件である、などの心理的な面を分析、熟知の上で推し進める必要がある。消費者は、買い物の行動範囲の中で店舗の利便性や満足度について厳しい見方をもち、地産地消・国内ブランドに対する高度のこだわりや認識が加わって賢い消費行動になっている。

IV 囲い込み政策の実態

囲い込みを狙っている供給者側が提示してくるインセンティブについては、うまく設計されているが、受ける側は不十分な情報の中から選ぶわけである。顧客こそ価値ある財産であると考えて、囲い込みをすることによる利点及びプラス面は何かを検証しつつ構築しようとしているのである。

① 大手百貨店が発行するクレジットカードの実態とその内容は下記の通りである¹²⁾。

	カード名	割引orポイント	基本還元率	年会費	備考
三越	三越カード	割引	5%	2100円	現金払いでも割引、伊勢丹とカード統一へ
伊勢丹	アイカード	割引	5%	2100円	三越とカード統一へ
高島屋	タシマカード	ポイント	8%	2100円	商品券、現金払いでもポイント
大丸	大丸カード	ポイント	5%	1050円	松坂屋と相互開放へ
松坂屋	マツザカヤMYカード	割引、ポイント	割引5%、ポイント2%	100円	現金払いでも割引、大丸と相互開放へ
阪急	ベルリナカード	割引	5%	2100円	阪神との共通カード発行
阪神	阪神エメラルドカード	割引	5%	原則1312円	阪急との共通カード発行
小田急	小田急カードOPクレジット	ポイント	5%	原則無料	現金払いでもポイント
西武	クラブ・オン・カード・セゾン	ポイント	2%	無料	そごうのプレミアムカードと相互開放
東武	東武カード	ポイント	3%	無料	
ルミネ	ルミネカード	割引、ポイント	割引5%、ポイント0.2%	1000円	Suica搭載

このように、百貨店発行カードの最大の特徴は、ポイント還元率や割引率の高さにある。また、利用額に応じて還元率や割引率がアップするカードも多い。

例えば伊勢丹のアイカードの割引率は通常は5%だが、前年の総利用額が20万円以上で7%に上がり、100万円以上だと10%に上昇する。ただ、3150円未満の商品や特定のブランド品は割引の対象外となるなど、高めのハードルも設定されている。小田急カードのポイントは前年の総利用額が10万円以上で7%に、80万円以上で10%にアップする。百貨店カードの多くは、利用総額が一定水準に達すれば還元率や割引率が上昇するので、効率良く、考えた行動をすることがベターである。さらに、最近では百貨店の相次ぐ再編を背景にカードの相互開放も始まった。

しかし一方で、百貨店のカードのお得さに目を奪われて利用しすぎると結果的に損をす

る場合があるため、よく考えた買い物をすることが大切である。当然、節約のために百貨店カードを持つのであれば、しっかり損得計算をする必要がある。

② 百貨店に於ける主な積立制度は下記の通りであるが、たいていの百貨店は「友の会」という積立制度を構築、展開している¹³⁾。

	サービス名	積立期間・ボーナス	積立金額	入金方法	満期の受取方法
三越	三越友の会	12カ月、1カ月	5000~5万円	来店又は銀行口座振替、郵便局自動払い込み	会員証付き買い物カード
伊勢丹	友の会他タクローバーサークル	同	同	同	買い物券
高島屋	タカシマ友の会ローズサークル	同	同	同	会員証付き買い物カード
大丸	大丸友の会	同	5000~1万円	同	同、及びボーナス分は買い物券
松坂屋	マツザカ友の会カトレヤサークル	同	3000~3万円	同	同、及び同
阪急	阪急友の会	同	5000~1万円	同	買い物券

なお、各百貨店共、全国各地の飲食店、ホテル、旅館、カルチャー、レジャー、美容健康等の施設が割引になる特典がある。また、期間限定の宿泊割引や会員向けセールや食事会、旅行会、セミナー、イベント等の企画を実施するところもある。

したがって、確実にその百貨店で買い物をする顧客を確保できる販売促進ツールとして店サイドにもメリットがある。百貨店の積立制度では1カ月分の積立額が顧客サービスで、ボーナスとしてまるまる加算している百貨店が多い。積立額5万円/月を積み立てて12カ月分にボーナス分が加算されて65万円になるのである。

しかしながら、経営者の基本方針で「値引きはポイントではなく現金で」とうたい文句にしているケーズホールディング（家電量販店）の事例もある¹⁴⁾。実際に買い物で使わなければ店の負担にならないし、使うためにもう一度来店してくれれば顧客の「困り込み」になる、のがポイントの面白さである。ポイントを獲得する喜び、ためる喜び、という消費者心理が働く。しかし、ケーズホールディングがポイント制をとり入れないのは、「お客さんは自由であるべきなのに、ポイントは自由を縛る」という考え方である。ポイントと現金値引きでは、魅力を感じる消費者層が異なるという分析結果もあり、微妙な問題でもある。また、現金のようにも使われ始めたポイントをめぐっては、消費者保護のための規制の是非が議論されており、会計処理も厳格化の方向で、発行企業に負担が生じることもありうるのである。

③ 百貨店のカードと電子マネーの連携状況は、盛んになっている¹⁵⁾。

ア) 関東での私鉄各社は2007年3月に、関東私鉄、バス、JRとで利用可能な電子マネー（パスモ）を導入した。これにともなって、東武百貨店や小田急百貨店など鉄道系百貨店カードには、パスモへの自動チャージ機能が付加された。パスモの残高が一定額以下になると自動的にカードからお金が引き落とされてパスモにチャージ（入金）される。したがって、わざわざ駅などでチャージ（入金）する必要がなくなり、時間ロスがなくなった。

イ) JR東日本グループの百貨店・ルミネで発行するカードには、関東のJRや私鉄、バスで利用可能な電子マネー・Suica（スイカ）が搭載されている。スイカの残高が一定以下になると自動的にカードから金額が引き落とされる自動チャージ（入金）機能も付いている。一枚のカードを持つことにより簡単に電車に乗ったり、買い物をすることが出来、利便性に富んでいる。

ウ) 航空会社のマイルとの提携も加速している。タカシマヤカードは2007年3月、ANAのマイルとの相互交換を始めた。両方のカードを所有している人は集めたポイントやマイルをどちらかに統合出来るので便利である。2000ポイントで500マイルになる。

④ 日本百貨店協会では顧客に対する販売促進策として、高島屋や大丸などが2007年から先行して取り扱いしたプリペイド式ギフトカードの拡充に力を入れて、2008年11月1日より複数の百貨店で利用出来る共通のギフトカードを導入する予定である¹⁶⁾。大手スーパーの先陣を切って2007年12月に導入したイオンは、2009年2月までに250万枚の発行を見込んでいる。高島屋や大丸、阪急や阪神の他、東京都内など都心部に店舗を有する約15の百貨店、計100強の店舗から利用を始め、百貨店各社のシステム変更などギフトカードが利用可能な体制が整い次第、順次広げていく方針である。百貨店協会では、ギフトカードの発行額が2012年度では年間3000億円に、将来的には1兆円規模まで膨らむと見ている。先行する米国では、小売だけでもギフトカードの市場規模は6兆円、全体では10兆円規模に膨らんでいる。商品券などに比べてカードの場合は、デザインの自由度が高まるため、カードを贈る場面に応じたカードを作成することが出来るのが特徴である。カラフルなデザイン性などに優れた点をアピールして新たな商品として売り込む予定である。

⑤ サービスやアイデアなど誰もがワクワク、ドキドキする情報を含め、有形無形のものを用いて顧客へ提供出来るかが重要であるが、従来からはギフト用品が中心であったが、店頭で扱いきれない商品をインターネット経由で販売することで潜在需要の掘り起こしを拡大、推進する方針である¹⁷⁾。何とか低迷している店頭の売上を補充したい考えであるが、売り場から足が遠のく顧客をどう振り向かせるかが課題である。インターネット販売は店頭で揃わないサイズや色目の衣料品を提供するなど、実店舗の補完機能としても欠かせなくなっている。

⑥ 百貨店が会員カードの利便性向上に力を入れている事例として鉄道系の大阪・阪急百貨店の「ペルソナ・スタシア・ピタパカード」の条件を見てみると次の通りである¹⁸⁾。様々な特典が得られるカードで顧客をつなぎ留めたいという意向が表れており、電鉄会社を含めた阪急・阪神両グループの統合のメリットを生かしたカードで、入会1年目は買い物の際に一部の商品を除いて5%の割引が受けられる。支払いはカードのクレジット機能でも現金やデパート商品券でもかまわない。2年目以降は前年購入金額が30万円以上なら7%、50万円以上なら10%に割引率が上がる。関西圏を中心に利用されているIC内蔵カード型乗車券「ピタパ」としても使える多機能で、年会費は2100円である。ポイントをためるのであれば、一枚のカードで買い物をした方が顧客は有利である。その人がどのような商品を購入したかも分かり、店側がダイレクトメールを送付するにも活用出来、顧客の囲い込みが可能である。

⑦ 2008年6月14日開業した東京メトロ副都心線は、埼玉県和光市と東京渋谷の20.2kmを結ぶ線であるが、池袋、新宿、渋谷にいたる地域間競争に拍車をかけたこととなり、百貨店の競争激化につながっている。来店客が増加すると見られている新宿駅周辺の百貨店のうち、呉服系百貨店である高島屋の顧客囲い込みのカード会員募集の内容は次の通りであった¹⁹⁾。

ア) 百貨店カードのファーストクラス、タカシマヤカード〔ゴールド〕：年会費は10500円、「タカシマヤでの利用ポイント」は一般商品は8%、一年間の買い上げ金額100万

円以上で翌年度のポイントが10%に。特価品は1%のポイント、生鮮食料品にも1%のポイント。タカシマヤでの1商品単位のお買い上げ金額100円ごとにポイントをプレゼント。「タカシマヤ以外での利用ポイント」は1%のポイント。タカシマヤ以外の加盟店での利用は1伝票単位に対して100円ごとに1%（1点）のポイントをプレゼント。

イ) ポイント8%の暮らし華やぐカード、タカシマヤカード：年会費は初年度無料、次年度から2100円。「タカシマヤでの利用ポイント」は一般食品は8%、特価品は1%のポイント、生鮮食品にも1%のポイント。タカシマヤでの1商品単位の買い上げ金額100円ごとにポイントをプレゼント。「タカシマヤ以外での利用ポイント」は0.5%のポイント。「タカシマヤ以外の加盟店」での利用は1伝票単位に対して200円ごとに0.5%（1点）のポイントをプレゼント。

ウ) 年会費無料で最大5%のポイント、タカシマヤ〔セゾン〕カード：年会費は無料、アメリカンエクスプレスつきは年会費3150円。「タカシマヤでの利用ポイント」は一般商品は2%、特価品は1%のポイント、生鮮食料品にも1%のポイント。タカシマヤでの1商品単位の買い上げ金額100円ごとにポイントをプレゼント。「タカシマヤ以外での利用ポイント」は1%のポイント。タカシマヤ以外の加盟店での1ヶ月のショッピング請求総額に対して、100円ごとに1%（1点）のポイントをプレゼント。

なお、以上の3種類カード共通の特典として下記のものがついている。

買い上げ金額の累計期間は毎年1月1日から12月31日間で展開するが、今日の買い物からポイントがつく臨時カードをすぐ発行して、獲得ポイント2000点ごとに、タカシマヤで利用出来る2000円の「お買い物券」1枚と交換する、などある一方、各カードのポイントの合算は出来ない、ポイント積立期間は入会月を基準に1年間で翌期への繰り越しは出来ない、などの規定もある。これら3種類のなかでは、「タカシマヤ・ゴールドカード」の特典が幅広く、広範囲についており、例えば各店催しの入場料は無料、会報誌の毎月配布、タカシマヤのポイントとANAマイレージクラブのマイルを相互に交換が可能、帝国ホテル等一流ホテルでの宿泊特典、専門医との電話による健康管理相談など、特別扱いの優遇策がある。

⑧ クレジットカードの利用や買い物でたまるポイントの利用に備えて、会社側が積む引当金の増加が続いている。これは他社との連携など利便性が増し、付与を拡大した結果でもあるが、負担増にもつながっていることから、ポイントの付け方を見直す必要がある。顧客の囲い込みの有効手段ではあるが、いかに費用を抑えて顧客に対するサービスや商品の買い上げにつなげられるかが焦点であろう。「何を」「いかに」「誰のために」と言うことを顧客に合わせて、推進することが大切である。

おわりに

快適なサービスを提供できる人がいる場所、あるいはブランド品が提供できる地域、へと富が集中する環境になった。つまり人が簡単に目的地へ移動出来るようになったからである。交通網の発達や車社会の進展、インターネットなど通信販売の発達などによって、消費する場の拡大、変化、それに伴う地域格差が拡大した。個性的なものが揃っている街に移動してお金を使い、安いものが集められているショッピングセンターにも車で買い物

にゆく素晴らしい生活環境である。必然的に能力が高く、富裕な人々が集まる地域と、集められない地域への分化が発生して、地域格差と言うのは人の格差でもあるように見える。このような時流で百貨店へは来客者が増加するのだろうか、大変厳しい経営環境に直面している。「何を」「いかに」「誰のために」ということから、顧客行動、価値観を熟知することが重要な課題で、百貨店の強みの対面販売と高級感を生かしつつ、顧客囲い込みのデータを活用して顧客を確保すれば、個別対応の有効なアプローチが展開可能になる。さらに物販のほか、レストランや劇場などアミューズメント施設を導入したりして、長時間、長期間楽しめる空間づくり、場づくりをして、地域コミュニティの核になることにより、良い環境が生まれてくるであろう。単なる流行を追うのではなく、流行を創出して顧客のニーズに応じていくと言う政策が大切で、情報化が百貨店を変化させ、個別対応サービスの普及にもつながるのである。誰もがワクワク、ドキドキするものを顧客へ提案して、永遠の課題である「豊かさとは何か」に取り組んでいくことが重要である。

- 注 1 日本経済新聞2008年4月1日付け記事より
2 日経流通新聞2008年3月31日付け記事より
3 日本経済新聞2008年4月1日付け記事より
4 日経流通新聞2008年3月31日付け記事より
5 日本経済新聞2008年4月2日付け記事より
6 日経流通新聞編「流通現代史」日本経済新聞社、1993年、43頁より作成
7 日本経済新聞2008年5月30日付け記事より
8 総務省統計局編「日本統計年鑑」日本統計協会、2007年、410頁、411頁より作成
9 「前掲書」日本統計協会、2007年、406頁、410頁、411頁より作成
10 「日経ビジネス」日経BP社、2007年5月7日、14日、21日、6月18日、10月15日の各号より作成
11 マーケティング史研究会編「日本流通産業史」同文館、2001年、36頁～43頁より作成
12 日本経済新聞2007年12月2日付け記事より
13 朝日新聞2007年12月8日付け記事より
14 朝日新聞2008年4月29日付け記事より
15 日本経済新聞2007年12月2日付け記事より
16 日経流通新聞2008年2月4日付け記事より
17 日経流通新聞2008年3月24日付け記事より
18 フジサンケイビジネスアイ2008年2月2日付け記事より
19 高島屋カード、案内文章より作成

参考文献

加藤義忠他編「現代流通入門」有斐閣、2007年
川嶋幸太郎「百貨店地図が塗り変わる日」ぱる出版、2007年
総務省統計局編「日本統計年鑑」日本統計協会、2007年

総務省統計局編「日本の統計・2008年版」日本統計協会、2008年
日経流通新聞編「流通現代史」日本経済新聞社、1993年
日経MJ（流通新聞）編「流通経済の手引・2004」日本経済新聞社、2003年
野村総合研究所「2010年の流通」東洋経済新報社、2006年
マーケティング史研究会編「日本流通産業史」同文館、2001年
「日経ビジネス」日経BP社、2007年5月7日号、5月14日号、5月21日号、
5月28日号、6月4日号、6月11日号、6月18日号、10月15日号
朝日新聞
日本経済新聞