

百貨店メンズ館の流行とニーズ掘り起こし戦略

流通科学大学 商学部 教授 崔 相 鏡

■阪急メンズ・トーキョーのオープン

今年10月15日、東京の複合商業施設「有楽町マリオン」に「阪急メンズ・トーキョー」がオープンした。地下1階と地上8階で成り立つ紳士服・洋品専門の同店舗は、経営悪化が原因で2010年7月に休業に入った有楽町阪急を前身とする。阪急百貨店側は、休業前の有楽町阪急の年間売上高の1.4倍にもなる120億円という、強気の初年度目標を立てている。

阪急メンズ・トーキョーは、阪急百貨店側にとって、2008年2月に大阪・梅田本店の別館として開業した「阪急メンズ館」に次ぐ二番目の紳士服・洋品専門の店舗となる。阪急メンズ館は、元々梅田本店の売場拡大工事のために臨時的に紳士服部門を独立させ、通りの向こう側のHEP NAVIOに50億円を投資して作られた店舗である。したがって、本館が2012年に完工されれば閉鎖し、本店に吸収される予定であった。

しかし、年間売上高が250億円以上に至り、予想を上回る結果を残したために、阪急メンズ・モデルを移植し、この度、新たにオープンしたのが、阪急メンズ・トーキョーなのだ。

ところが、阪急百貨店が大阪と東京でメンズ館をオープンすることを、複雑な心境で眺めている百貨店がある。日本最初に紳士服専門の百貨店店舗、すなわち伊勢丹新宿本店のメンズ館（以下「伊勢丹メンズ館」と略する）を創り上げた伊勢丹である。

長らくファッション・アパレルにおいて東の伊勢丹と西の阪急百貨店と呼ばれた両社は、商品開発と物流面でのシナジー効果の発揮のために、1996年から12年間も業務提携関係にあった。しかし、伊勢丹が三越と2008年に経営統合し、「三越伊勢丹ホールディングス」が誕生し、さらに阪急百貨店の本拠地である大阪梅田に店舗を出店することが明らかになったので、2007年に両者間の提携は解消された。実際、2011年5月に、伊勢丹メンズ館のノウハウが存分に発揮され、紳士服部門が目立つ「JR大阪三越伊勢丹」がオープンした。

結局、パートナー同士であった阪急百貨店と伊勢丹が、大阪で紳士服部門を中心にライバル対決を強いられることになったが、今や阪急メ

ンズ館のオープンで、舞台を変え東京のど真ん中で独立したメンズ館同士の対決が繰り広げられることになる。

■メンズ館の先駆者としての伊勢丹

ただし、伊勢丹は阪急メンズ館のオープンをさほど脅威として受け止めていないようだ。呉服店から始まり創業125年の歴史をもつために、ファッション商品を中心とした編集売場の運営において定評のある伊勢丹としては、電鉄企業を母胎として創業82年の阪急百貨店のメンズ館の出店に対して、ファッション部門においてそう簡単に追い抜かれるはずがないという自負心が窺える。

伊勢丹メンズ館は2003年9月にオープンするが、その前身は1968年9月に伊勢丹新宿本店の本館の隣にオープンした「男の新館」。当時、紳士服関連の商品だけを販売する別館を運営する百貨店は、日本ではもちろん初めてであり、世界的にみても前例を探せないほどであった。新館の基本前提は、紳士服・洋品部門に重点を合わせ、30代と40代の男性をターゲットとし、レジャー関連の売場を強調するということであった。当時、業界からは、男性専用の別館をオープンすることは時期尚早との批判もあったが、オープン3年後の1971年に新館だけで150億円の売上高を達成したので、批判の声は消えていった。以後、順調な成長が続き、バブル経済の絶頂期の1991年には売上高が400億円を突破した。ただし、バブル経済の崩壊、そしてそれによる個人消費の急速な冷え込みによって、2000年には300億円まで売上高が落ち込んでしまった。

このような状況で2003年9月に伊勢丹が45億円を投入し、35年ぶりに男の新館を全面改装し誕生させたのが、伊勢丹メンズ館。従来の男の新館は、男性のための店舗という斬新なコンセプトをもったものの、売場の運営は過去と異ならなかった。端的に男の新館のそれぞれの売場は大手アパレル・メーカーが自社のブランドのみを陳列するイン・ショップの形で運営されていた。しかし、伊勢丹メンズ館は、ブランドの壁を崩し、顧客起点の哲学による用途別売場を作り、提案型店内演出を行った。

伊勢丹メンズ館の画期的なところは、男性が百貨店に戻ってきた点である。従来は、紳士服売場と言っても、女性が購入することが一般的であった。現に男の新館で男性の購入比率は35%に過ぎなかった。結局、顧客の65%が女性で、男性が自ら衣服を決めるよりは、奥さんや恋人の意思で衣服を着ていた。伊勢丹メンズ館は、「ファッションに高い関心を持ち、自ら商品を選び、コーディネートが可能な男性」にターゲットを定めた。オープン1年後の来場の男性比率は50%に上がり、とりわけ35才から45才の男性客が増えた。同時に男性一人だけでなく、カップル単位での来店が増えた。これによって伊勢丹メンズ館の店内雰囲気は確実に変わりながら、売上高も上昇カーブを描くことになった。

一方、開業から4年が過ぎた2007年9月に、伊勢丹メンズ館は、もう一度全面改装を行った。全面改装の狙いは、「日本の男をカッコよくしたい」というスローガンで、もはや商品売るのではなく、物語を伝えることで、店内の滞在時間を増やすことにあった。商品販売から物語展開へとマーケティング戦略の舵取りを変えた新生・伊勢丹メンズ館の真骨頂は、8階フロアを覗けば分かる。以前、同フロアはスポーツ用品を売るところだったが、統一コンセプトとして「レジデンス」を標榜し、男性の書斎やリビングに置きたい商品を揃え、心身の疲れを癒すサービス空間を備えた。具体的には、最高級のカメラ、オーディオ機器、文具、サプリメント商品を揃え、業界初の男性専用のSPA、カフェ、生け花コーナーを設けた。なお、8階以下の各層では、伊勢丹らしさを強調するために、全商品の半分以上を伊勢丹オリジナルになるように努めた。

■眠ったニーズを掘り出す戦略

図で分かるように、伊勢丹メンズ館は持続的に売上高を伸ばし、全面改装が行われた2007年度（2008年3月期）には476億円を達成した。残念ながら、500億円達成を目前に2008年秋に

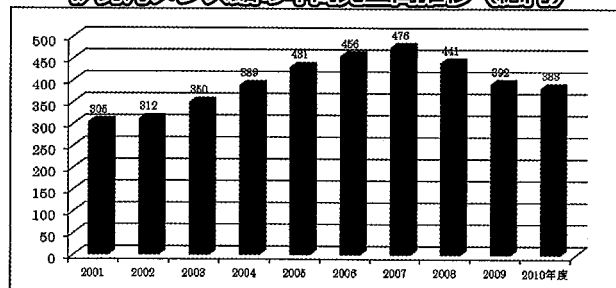
勃発したリーマン事態によって、2008年度と2009年度の売上高が減少に転じてしまった。2010年度に入っては、景気回復と前年度対比売上高増を見込んだが、あの痛ましい東日本大震災によってまたもや前年割れになった。

しかし、長引いた節約疲れ現象の反動で百貨店全体の2011年度の売上高が上向している中で、伊勢丹メンズ館も久しぶりに売上高増大が見込まれる。昨今の百貨店のメンズ館のブームに影響され、カッコよくなりたい男性が、メンズ館の元祖である伊勢丹メンズ館にひとまず集まり、男を磨いているからであろう。本来洒落た男性が自らを磨くために買い物するところだったのが、百貨店。百貨店にとってリッチな男性の眠ったニーズを掘り出す戦略が、デフレ経済の今だから求められる。

業態の存続まで危ういと言われる百貨店業界に復活の王道はあるまい。品質が劣らないうえに破格の低価格商品をもって快進撃を続ける郊外型専門店に今さら真正面から価格勝負を挑むことはできない。かえって、価格競争に動じない百貨店らしさを取り戻して、彼らと異なる土俵で戦うしかない。

悠久な歴史をもった百貨店業界の栄枯盛衰の歴史を振り返り、どこかで下火になってしまった消費者ニーズの火種を見つけ直し、そこに息を吹き込み、新たに生き返らせる戦略が求められる。伊勢丹メンズ館から始まった成功事例が、このニーズ掘り出し戦略の重要性を雄弁に物語っている。

伊勢丹メンズ館の年間売上高推移（億円）



出所：三越伊勢丹ホールディングス

【崔相鐵（チェ・サンチョル）教授プロフィール】

韓国政府系の韓国産業研究院（KIET: Korea Institute for Industrial Economics and Trade）アメリカ担当研究員および日本担当責任研究員を歴任。神戸大学大学院経営学研究科に日本文部科学省招請の国費生として留学し、同修士課程および博士課程修了（商学博士）。香川大学経済学部助教授を経て、流通科学大学商学部助教授。2003年4月より同大学の教授になり、現在に至る。韓国流通学会副会長、日本商業学会理事などを歴任。2010年9月より1年間、中国東北財経大学で客員教授在職。現在、大韓商工会議所・流通委員会諮問委員、兵庫韓国商工会議所・戦略研究特別委員。専門は、流通システム論、マーケティング論、グローバル流通論

