杉江俊彦・三越伊勢丹HD社長

“時代の変化”を鋭敏にキャッチ

百貨店の歴史は古く、江戸時代の呉服商に始まる。その後、洋服・ファッションが主となってきたが、時代は変わった。スマホやパソコンを例に、「今の顧客が求めているモノを取り揃えるのが”百貨店の本来の姿”だ」と杉江氏は強調する。百貨店の“フロア貸し”も同様、レストランだけでなくスポーツジムやエステサロンなど顧客のニーズに対応、「結果として“フロア貸し”になるのはやむを得ない」と“時代の流れ”を疏む。さて「新宿伊勢丹」は昔から、百貨店の売上高で“世界一”を誇る。三越伊勢丹にとって“新宿”は特別の意味があるのだ。その新宿が今、大開発が進む渋谷に賑わいを奪われるのでは？と懸念する声が上がっている。だが杉江氏は「新宿の背後には世界でも有数の高所得者地域が多くある。渋谷にすべて持っていかれるとは考えていない」と自信をみせた。終始にこやかに語る杉江氏の視線は、“今より一歩先”を見つめていた。50代のミドルの感覚が、新しいビジネスモデルを生み出そうとしている。趣味はスキューバダイビングやカヌーなどアウトドアスポーツ。読書は関心を持った作家を徹底的に読破する一点集中型だ。

＜プロフィール＞
昭和38年生まれ。東京都出身。慶応義塾大学法学部卒業。昭和58年㈱伊勢丹入社、平成21年同執行役員営業本部MD統括部食品統括部長兼食品営業部長、平成23年㈱三越伊勢丹執行役員　営業本部MD統括部食品統括部長兼営業戦略本部長などを歴任、平成29年4月より㈱三越伊勢丹ホールディングス及び㈱三越伊勢丹・代表取締役社長執行役員
ホールディングス取締役常務執行役員　経営戦略本部長、平成28年㈱三越伊勢丹ホールディングス及び㈱三越伊勢丹・取締役専務執行役員　経営戦略本部長などを歴任、平成29年4月より㈱三越伊勢丹ホールディングス及び㈱三越伊勢丹・代表取締役社長執行役員

『百貨店本来の姿』を取り戻す！

―三越伊勢丹を含め、百貨店全体のこれからを、どのように展望しているのでしょう？

杉江　呉服店から始まった百貨店はその後、洋服が中心になり、さらには趣味の物を取り入れるなど、お客様の暮らしの変化に合わせて品揃えをしてきたという歴史があります。今から30年程前に、洋服を出せば即売れるという時代が訪れていました。これは反省しなければいけないのですが、そこから百貨店のビジネスモデルが変化の歩みを止めてしまいました。私はよく部下に言うのですが、「時代に合わせてお客様の望んでいるものを提供するのが本来の百貨店の姿」だと。もう一度、百貨店として本来の姿を取り戻すこと。これが今、一番の課題だと思っています。

―三越伊勢丹については、どのような課題があると考えていますか。

杉江　これまでは「ミニ日本橋三越新宿店」「ミニ日本橋三越名古屋店」を、全国に広げようとしてきました。しかし、そうではなく、地域それぞれでお客様の望むものは異なるのですから、そうした実情に沿った店づくりに、早くモデルチェンジしていく必要を強く感じています。

―確かに静岡伊勢丹では、地域の特産品を揃えて業績を上げているとも聞きます。ただ、顧客の要望に応じるばかりでは、店の独自性はどうなるのでしょうか？

杉江　我々の仕事は、初めから独自性を考えてしまったら、独りよがりになって上手くいかないと私は思っています。今話された静岡では皆さん郷土愛が強く、地元の産物に大きな誇りを持っています。こうした方々の要望にきちんと応えることが、結果として独自性ある店づくりになっていくと思っています。

―新宿店と日本橋店では、どのような独自性、違いがありますか。

杉江　新宿は世界中から最先端の商品を集めていますから、そういうものを欲するお客様が数多く来店されます。一方、日本橋は上質で定番的な商品を求める方々が多く来られます。多くのお客様は、両店を使い分けていらっしゃいます。新しいものが欲しい時は新宿、時間をかけて丁寧に対応してほしい時は日本橋という具合です。今後、それぞれの特徴に、さらに磨きをかけていくつもりです。

―昨年4月にオープンした商業施設「GINZA SIX」のように、百貨店も近年、テナント貸しという不動産事業にシフトするといった単純なものではありません。

―ところで訪日外国人客の購買意欲は今も健在ですか？

杉江　インバウンドのお客様の購買行動は、ずいぶん変わりました。3～4年ほど前までは、例えば化粧品売場に中国の方が見えると、口紅を30本ほどまとめて買うといった、いわゆる“爆買い”が顕著に見られましたが、今は、化粧品のカウンターに来てメイクをしてもらい、気に入れば買っていくという具合に、日本のお客様と購買行動がさほど変わらなくなりました。これは中国の方に限りません。世界中の人たちの関心や行動が似通ってきています。店舗の売上高に占めるインバウンドの割合は、日本橋が5%、新宿が10%、銀座が20%ほどですが、もうインバウンドのお客さま向けに、特別な手法も取り入れるということです。百貨店業を重視するとか不動産事業にシフトするといった単純なものではありません。

―ところで訪日外国人客の購買意欲は今も健在ですか？

杉江　インバウンドのお客様の購買行動は、ずいぶん変わりました。3～4年ほど前までは、例えば化粧品売場に中国の方が見えると、口紅を30本ほどまとめて買うといった、いわゆる“爆買い”が顕著に見られましたが、今は、化粧品のカウンターに来てメイクをしてもらい、気に入れば買っていくという具合に、日本のお客様と購買行動がさほど変わらなくなりました。これは中国の方に限りません。世界中の人たちの関心や行動が似通ってきています。店舗の売上高に占めるインバウンドの割合は、日本橋が5%、新宿が10%、銀座が20%ほどですが、もうインバウンドのお客さま向けに、特別な手法も取り入れるということです。百貨店業を重視するとか不動産事業にシフトするといった単純なものではありません。

―杉江社長は新宿観光振興協会の理事長でもあります。インバウンドを含め新宿の街の集客性を今後どのように高めていこうと考えていますか。

杉江　新宿大通商店街の売上高は、世界中の商店街を見渡しても、おそらくナンバーワンだと思います。ところが、これほど大きい商店街に何故かクリスマスイルミネーションが一つもない。世界の大抵の街では、クリスマスやニューイヤーには装飾を施し、盛大なイベントを行います。面白いイベントを打てば、必ず人が集まるし、それを人から人へと拡散してくれます。ましてや今はデジタルの時代です。ネットを通じた情報発信は大きな力になります。「歌舞伎町、新宿二丁目は何だか怖い」と、敬遠してきた方たちにも、街の魅力ある情報をどんどん発信していけば、「新宿に行ってみたい」と思う人は増えてくるはずです。なので、街の皆さんと一緒になって、魅力あるイベント、装飾を積極的に仕掛けていきたいと思っています。また情報発信ということでは、百貨店についても同じことが言えます。「百貨店は敷居が高い」などと敬遠している方々が、こぞって渋谷に移ってしまうとは思えません。もちろん今のままで良いとも思っていません。新宿の魅力を如何に高めていけるか。地元の皆さん、行政の方々と一緒になって、真剣に考えていかなければと考えています。

―都市間競争について伺います。渋谷の街は現在、駅周辺の大規模開発を進めています。これが完成すれば、新宿の集客にも大きな影響が出てくるのではないか？と、地元でも懸念しています。どう考えますか。

杉江　今の渋谷駅前は並べる所で工事中ですから、その分、新宿を訪れる方が増えています。しかし、ご指摘の通り、渋谷の開発が完成すれば商業面積は新宿を上回り、当然新しい魅力あるコンテンツが人々を引き付けるでしょう。新宿に悪影響が出ることは否めません。ただ、深刻な事態にまではならないと考えています。というのは、全国の市町村を所得の上位から見ていくと、新宿周辺の地域がずらりと並んでいます。世界有数の高所得地域も多い。渋谷が大規模開発された後も、こうした地域の、特に百貨店を長年利用されている方々が、こぞって渋谷に移ってしまうとは思えません。もちろん今のままで良いとも思っていません。新宿の魅力を如何に高めていけるか。地元の皆さん、行政の方々と一緒になって、真剣に考えていかなければと考えています。

―ハード面の整備はどうですか。以前、伊勢丹会館や立体駐車場を建て替えるという話も出ていましたが、これは具体化していますか。

杉江　まだです。伊勢丹会館や立体駐車場だけであれば、我々の手で独自に建て替えられます。しかし、この規模で整備しても新宿の街のためにはならないと思っています。やはり、もっと広範囲なエリアで複合的な開発をしていく。そうすれば不足していると言われる劇場やホテルを取り込むことも可能になります。新宿がさらに飛躍する大きな契機になるでしょう。ただし、この街には小規模なビルオーナーが数多くいます。開発を実現するためには、こうした方たちとの時間をかけた調整が必要です。また容積率の緩和がなければ、実現しても収入がかえって減ってしまうことにもなりかねません。行政の方たちも、この辺りのことは承知されていると思いますので、力を合わせながら、こうした活動に我々としても積極的に関わっていきたいと考えています。

インバウンドでは新宿10%、銀座20%

新宿は最先端の、日本橋は上質・定番の商品

新宿周辺は世界有数の〝高所得者〟地域

複合的な開発により劇場もホテルも