

百貨店のマーケティング戦略

～インバウンドへの対応～

郭 一 蘭

キーワード：百貨店、マーケティング戦略、インバウンド、三越伊勢丹

1. はじめに

日本では現在、少子高齢化が進み、2060 年日本の人口が 9000 万人になるといわれている¹。人口不足の問題により、労働力が不足すると同時に、国内消費も減っていくことが懸念されている。それを解決するために、政府は海外からの旅行者を増やすことにより、日本経済を活性化するという政策を展開してきた。最初に行ったのが小泉首相で、「観光」に力を入れていこうとするビジット・ジャパン・キャンペーン（V J C）が始まった²。それ以来、より多くの観光客を引き付けるために、政府や企業が様々なプロモーションに取り組んでいる。

その結果、2003 年度の訪日外国人旅行者数の 524 万人から、2014 年度の訪日外国人旅行者数の 1341 万人へと増加した（図 1）。さらに、政府の目標は、2020 年まで訪日観光客数を年間 3000 万人以上、消費額を 4 兆円としている³。訪日観光客の国内消費額が増えたことにより、観光客が日本を訪れ高額商品から日用品までさまざまな商品を大量に買うという現象がみられた。特に中国人の買い物の様子を「爆買い」と表現して、多くの日本メディアが取り上げた。

観光事業の発展とともに、訪日観光客の国内の消費が増加し、いわゆるインバウンド⁴効果によって、国内の成熟した業界と見られていた百貨店業界は、もう一度復活す

1 総務省統計局（2015）人口推計

2 水嶋 智氏（2007）「我が国のインバウンド観光政策と大都市観光の課題」
http://www.ijcee.com/chiiki/chiiki_080613_mizushima.html

3 観光庁（2015）「観光庁アクションプラン」。なお、2015 年の観光客がすでに 1500 万人に超えたため、目標を 2000 万人から 3000 万人に引き上げた。

4 外国人旅行者を自国へ誘致すること。海外から日本へ来る観光客を指す外来語。

るチャンスを得たようにも思える。今まで、百貨店は総合スーパーやコンビニエンスストアとの厳しい競争にさらされ、将来日本から消え去る業態とまで言われることもあった。しかし、近年の訪日観光客の増加のおかげもあって、百貨店の業績は久々に黒字になった。これに伴い、百貨店の顧客の範囲が広くなり、日本人だけではなく、全世界の人々がターゲットになった。同時に、顧客のグローバル化が進化すると、百貨店にとっての市場競争はますます厳しくなり、小売業の競争相手は他業界にまで拡大する。国内人口が縮小するなか、観光客が購入する商品の売上高をどこまで増やせるかが、百貨店の成長戦略を左右することになりそうである⁵。

これからの百貨店にはグローバルな戦略が必要になる。百貨店が提供する商品やサービスは日本人の視点だけではなく、外国人の視点からも考えなければならない。日本企業、とりわけ小売企業においても、国内外の顧客ニーズに見合ったビジネス戦略を作りあげていく必要がある。しかし、この厳しい競争の中に、百貨店は戦う準備ができているのであるのか。また対外国人向けのサービスや制度が整えられたのであるのか。

本論文では国内トップの百貨店、三越伊勢丹の事例を取り上げる。三越伊勢丹は積極的に対外国人観光客戦略を打ち出し、現在は国内トップの免税品売上シェアを獲得している。百貨店間の対外国人向けのサービスや戦略を比較し、三越伊勢丹の成功要因を分析する。そして、これから直面するマーケティング戦略上の課題を論じてみたい。

本論文の構成は以下の通りである。まず第2節では、旅行観光事業の現状及び政府の対外国人観光客の訪日促進戦略について述べる。第3節では、百貨店業界の昔と現在について説明し、続く第4節では三越伊勢丹の事例を取り上げ、彼らの戦略を分析しながら百貨店間の比較を行い、成功要因を明らかにしていく。第5節は、今回の調査からわかったことや発見をまとめる。そのうえで、今回の調査の限界、今後の研究課題について述べる。

2. 日本の国内観光の現状

2-1. 観光市場の現状

近年、訪日の観光客数が急速に増加している。日本の観光庁の調査によると、2014年の訪日外国人数は13,413,467人、そして、2015年10月まで訪日外国人数はすでに

⁵ japan shop 記事「13年度百貨店調査、免税品対応、店が育つ、訪日客取り込みに力、三越銀座、高島屋新宿。」
<https://messe.nikkei.co.jp/js/i/news/128604.html>

16,000,000 人に超えた。そのうち約 80%が、アジア諸国からの観光客である⁶。

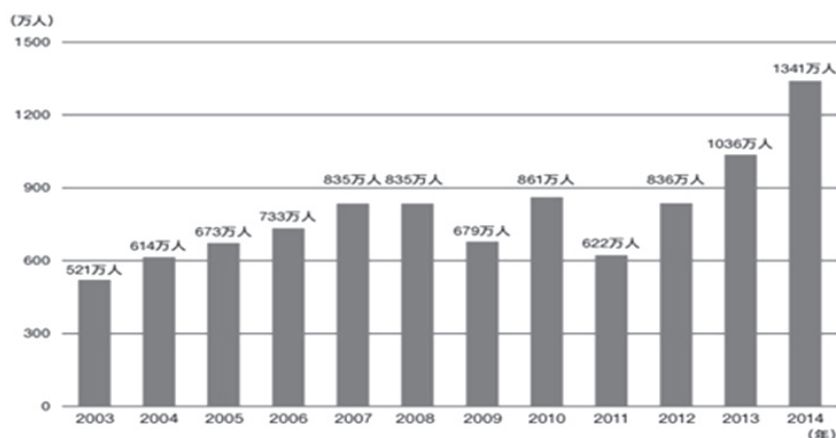


図 1 訪日外国人旅行者数の推移（2003～2014 年）

（出典）日本政府観光局（JNTO）

観光客数の増加と共に、旅行消費による経済効果も大きくなっている。その膨大な経済効果は、図 2 にも示される通りである。2013 年の旅行消費額は 23.6 兆円（2012 年は 22.5 兆円）となり、国内雇用者は 224 万人増えた⁷。

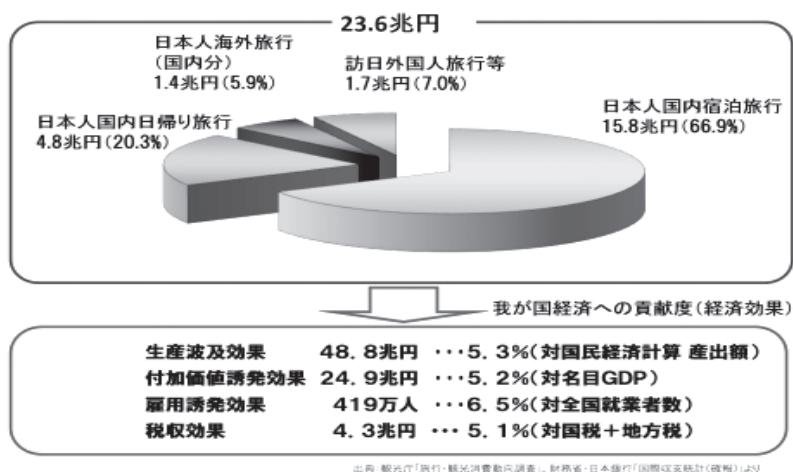


図 2 国内における旅行消費額と経済波及効果（2013 年）

（出典）観光庁ホームページより抜粋。

⁶ 観光庁 データ統計 国籍別訪日外客数 2003～2015 年

⁷ 観光庁の試算による経済波及効果（2013 年）。なお、波及効果を含めた雇用誘発効果は 419 万人である。

2-2. 訪日促進戦略

日本政府により、2003 年に「外国人旅行者訪日促進戦略」が提案された。「ビジット・ジャパン・キャンペーン」がその一環として行われることとなった。その政策のもと、様々なイベントが行なわれた。最大規模のものは「YOKOSO! JAPAN WEEKS」である。旧正月（春節）の期間、東アジアからの訪日旅行者を対象に、冬の日本の魅力などを広報し、集客の拡大に努めたものである。政府は国内の協賛企業を募り、訪日旅行者に対して各種の優待・割引を斡旋し、各種言語に対応する案内書の作成やコールセンターの開設などで訪日旅行者が観光しやすい環境作りを行っている。そして、訪日旅行者の増加が見込める国や地域を「促進重点国・地域」と定め、それぞれの国や地域の特性に合わせた PR 活動を行っている。さらに、観光ビザの緩和制度を作り、在外公館、官民、地方等との提携事業に力を入れた。ビジット・ジャパン事業開始から 10 年で、観光客人数が 160%増加した。

最近の傾向としては、買い物を楽しむ観光客が急増したことである。観光庁の訪日動機調査によると、「日本食を食べること」が 76.2%で 1 位であるが、「ショッピング」は 56.6%で 2 位、「日本の歴史・伝統文化体験」は 8 位で 22.8%である。ショッピングを訪日動機として挙げる国・地域別の割合については、タイ（74.1%）、香港（69.6%）、中国（68.0%）、台湾（66.9%）、シンガポール（59.1%）、ベトナム（58.2%）、マレーシア（57.5%）、フィリピン（51.9%）、インドネシア（50.0%）となっており、アジアの国・地域が上位を占めている。

その中で中国人の支出額は 28 万 160 円となり、最も多い。内訳は、宿泊費が 18%（平均宿泊日数 5.6 泊）、飲食費が 13%、買い物が 61%（約 17 万円）。台湾人や韓国人も訪日客数は多いが、中国人ほどの買い物志向は見られない。台湾人は、訪日客 1 人あたり支出額が 14 万 7003 円で、買い物の支出割合は 44%であった。同じく韓国人は 7 万 445 円であった。

2014 年、訪日外国人旅行消費額は 2 兆 278 億円となり、過去最高を記録した⁸。2015 年には、中国人の入国ビザが緩和され、中国人訪日客が前年の 2 倍以上のペースで増加し、全体でも 1.5 倍に増加した、それに伴い消費額も増加し、このままのペースで行けば、年間の消費額は 3 兆円規模になると予想されている。この金額は、日本の国内総生産（GDP）の総額の約 500 兆円のうち 0.6%を占めることになる⁹。日本経済に

8 そのうちに買い物代が 7146 億円で 35.2%を占め、宿泊費の 6099 億円（30.1%）を抜いて 1 位となった（国土交通省 観光白書平成 27 年版より）。

9 拡大するインバウンド消費と変貌する産業・地域 <http://www.mlit.go.jp/common/001092146.pdf>

とって無視できない水準であり、外国人の消費が日本経済の下支えになっている¹⁰。

外国人旅行者のショッピングにおける魅力を向上させ、更に日本における旅行消費を増加させるため、日本政府は外国人旅行者向け消費税制度を改正した。免税対象となっている家電、装飾品、衣類、靴、かばん等のほか、現在免税対象から除外されている食品類、飲料類、たばこ、薬品類及び化粧品類等も含め、全ての品目が免税対象となる¹¹。そして、店頭での手続時間短縮のため、免税申請書類の様式の弾力化や、小売現場のIT化にも対応した手続方法等が簡素化される。

さらに、免税店の数も大幅に増加した。観光庁の発表では2015年4月1日まで免税店の数が1万8779店である(2014年4月1日の免税店の数は5777店)。前回発表された2014年10月から半年間でその数はおよそ200%、前年同月との比較では325%の大幅増となった。日本国内のさまざまな業界はその恩恵を受け、近年業績が好調であるといわれている。特に、衰退しつつあるとされる百貨店業界は大きな恩恵を受けている。

3. 百貨店業界の変化

3-1. 百貨店業界の歴史

日本国内では、少子高齢化にともなう人口減少が進み、消費支出は落ち込み、各百貨店の業績が右肩下がりである。百貨店業界の市場規模は、ピーク時からほぼ半減の6兆1,525億円となり、縮小傾向が続いている。対前年増減率についても店舗数調整後の数値で2.0%減と15期連続して悪化している¹²。このように、国内での消費・需要は減る一方で、小売業界における店舗の大規模化、チェーン化が進展し、競争がさらに激化した、百貨店は早い時期から海外進出に力を入れたが、新しい市場開拓は必ずしもうまくいっているとはいえない。1990年代、日本の百貨店は香港に進出したけれども、それらは本国での業績がよくない企業であった。日本で成功している他の百貨店が海外進出するようになると、本国と同様に海外でも競争が激しくなった。そして、多くの日本の百貨店は、本国における市場シェアの停滞ないし低迷の影響を受け、香港市場からも撤退した。苦戦を続けてきた百貨店各社は生き残りをかけ、次々と再編や改革に着手した¹³。

10 内外経済ウォッチ 「日本訪日外国人の消費が日本経済を下支え」
http://group.dai-ichi-life.co.jp/dlri/monthly/pdf/1505_5.pdf

11 国土交通省 2013年報道発表「日本でのショッピングの魅力向上と、地域への外国人観光客の誘客に取り組みます」。

12 日本百貨店協会データ。

13 プレンダ・スターンキリスト (2009)『変わる世界の小売業』p13。

2007 年 9 月には松坂屋ホールディングスと大丸が統合し J. フロント リテイリングに、同 10 月には阪神百貨店と阪急百貨店が統合しエイチ・ツー・オーリテイリングに、2008 年 4 月には三越と伊勢丹が統合し三越伊勢丹ホールディングスが誕生した。業界首位となった三越伊勢丹ホールディングスは経営破綻した北海道の丸井今井の支援、さらに 2009 年 10 月、百貨店中堅の岩田屋を子会社化した。さらに三越伊勢丹ホールディングスは三越池袋店など不採算店舗を 6 店舗閉鎖、経営の効率化を図る。2013 年には伊勢丹新宿本店がリニューアルするなど増床、リニューアルオープンが相次いでいる。

3-2. 百貨店業界の現状

現在、訪日ビザの発給条件の緩和・免税措置の拡大や円安の要素により、日本国内に「爆買い」現象が起こっている。百貨店でも免税品や高級品がよく売れ、前年同期より売上を伸ばしている。2015 年の中間決算では、J フロントリテイリングの大丸松坂屋は、外国人の多い東京や大阪・心斎橋の店舗が好調で前年同期比 1.4%増えた。免税品の売上高は、一部地方店を除き前年同期比の 4.5 倍の 181 億円となり、年間 250 億円の目標を 350 億円に引き上げた。高島屋は、国内の売上高が 0.3%増え、大阪店では免税品が 4 倍以上売れた。免税品の売上高は上半期で 144 億円に達し、前年通期（2014 年 3 月から 2015 年 2 月）140 億円を上回った¹⁴。2013 年に全国百貨店売上は 16 年ぶりに増加し、百貨店売上がほとんど店舗で前年を上回った（図 3 参照）。

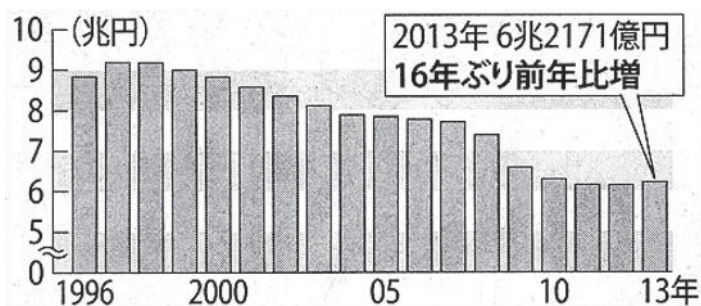


図 3 百貨店の売上高の推移

（出典）ア・アド・エージェンシー（2014）より。

14 百貨店 3 社、売上高増 免税品「爆買い」効果 中間決算『朝日新聞』2015 年 10 月 10 日記事

3-3. 百貨店のマーケティング戦略

百貨店の経営、マーケティング戦略の特徴を整理してみよう。しばしば「場所貸し業」と形容されることもあるように、百貨店はテナントを募集し、人気のブランドを積極的に導入する。百貨店自らの商品は催事や自主編集売場に限られるため、商品の在庫数は限られている。その一方、百貨店はサービスを非常に重視している。個々の顧客ニーズをとらえ、お客様が欲しいものをお客様が望む形で提供する One to One サービスが強みである。

そして、百貨店のもう一つ大きい強みは外商部があることである。外商部にも「個人外商部」と「法人外商部」があり、個人外商部は上顧客の自宅を訪問して商品を売る。法人外商部は法人をターゲットにし、お歳暮などギフトを中心に販売する。顧客の家族全員の誕生日や祝いごと、記念日はもちろん、趣味嗜好、購入履歴まで全てを把握して、信頼を構築する。外商部員の顧客との関係は、非常に濃密なものである。さらに、百貨店業界内に差別化を作るために、各百貨店が自社製品を開発し、独自の売り場づくりなどを工夫している。支払方法も基本現金とクレジットカード払いに加えて、積極的にポイント制度を導入している。宣伝方法は店頭配布のカタログ、テレビCM、広告や人的販売である。

以下の表は、百貨店のマーケティング戦略をまとめたものである。百貨店の品揃え、価格、立地とプロモーション4つの面から分析した。

表1 百貨店のマーケティング戦略の特徴

品揃え ・総合的な品揃え ・高級品・ブランド品 ・ギフトサービス、外商サービス ・食料品が充実（デパ地下）	価格 ・一般水準よりやや高い値段 ・現金及びクレジットカード支払可 ・商品券
立地 ・駅ターミナル、中心市街地 ・利便性が高い ・広い商圈	プロモーション ・接客サービスの質が高い（One to One） ・カタログ、チラシ、WEB、車内広告 ・ポイント・カード

（出典）筆者作成。

3-4. 百貨店の課題

先述したように、最近では百貨店の客層が広くなり、百貨店の戦略にも変化が生じている。現在では外国の利用者が増加し、特に中国人客の数が最も多い。中国の観光客によく買われる商品は、化粧品、電化製品及び奢侈品、最近では日本製のおむつ、水筒など一般日常用品も人気が高い。そして、彼らの多くは日本にくる前に、商品を調べ、買い物リストを作るという。そして、日本人と違い、店に毎日行けるわけではないため、一回の来店時に大量に購入する人が多い。

より多くの観光客が来てもらえるように、各百貨店は改革を行い、様々な新しいサービスを提供している。例えば、大丸は中国人の多くが利用する銀聯カード以外に、中国のメッセージアプリ、wechat の決済サービスを導入した。店頭の端末にスマートフォンをかざすと支払ができる。高島屋は携帯電話充電器のレンタルサービスを提供している。

このような百貨店が訪日観光客に提供するサービスは、自社の競争優位の構築に役立っているのだろうか。また、百貨店の戦略は売場にどのように伝えられ、また中国人の観光客に評価されているのだろうか。これらを明らかにするため、次節では、業界トップの三越伊勢丹を事例にとりあげ、同社がどのような戦略を取っているのかを分析する。

4. 事例分析

4-1. 調査概要

筆者は、上記のような調査課題と仮説にもとづき、以下のような実態調査を行った。

表2 調査内容

	調査の概要
事例分析	三越伊勢丹グループの事例分析（各種文献より）
観察調査及び聞き取り	ジェイアール京都伊勢丹（2016年1月1日）
web アンケート調査	wechat を利用し中国人観光客を対象に実施（2016年1月9日）

4-2. 三越伊勢丹の事例

（1）三越伊勢丹の概要

日本の百貨店業界には、J. フロント リテイリング（大丸、松坂屋）、エイチ・ツー・オー リテイリング（阪急百貨店、阪神百貨店）、セブン&アイ・ホールディングス（そ

ごう、西武百貨店)、高島屋、三越伊勢丹ホールディングス(伊勢丹、三越)の5つがあり、いずれも全国規模で百貨店を運営しているほか、海外に支店を持つグループもある。本節では三越伊勢丹を取りあげ、訪日観光客の到来により、その戦略の変更に
ついて分析し、将来の発展およびこれから直面する課題を考察する。

2008年に経営統合した株式会社三越と株式会社伊勢丹が、2011年4月に、三越を存続会社とする合併を行い、株式会社三越伊勢丹が発足した。その後、子会社として株式会社札幌丸井今井と株式会社函館丸井今井の2社を設立、同年岩田屋との間で株式交換を実施し、岩田屋を完全子会社化した。現在、年間2億人以上の入店客数、グループ全体の年間売上が1兆2000億円の日本一の百貨店グループに成長した。

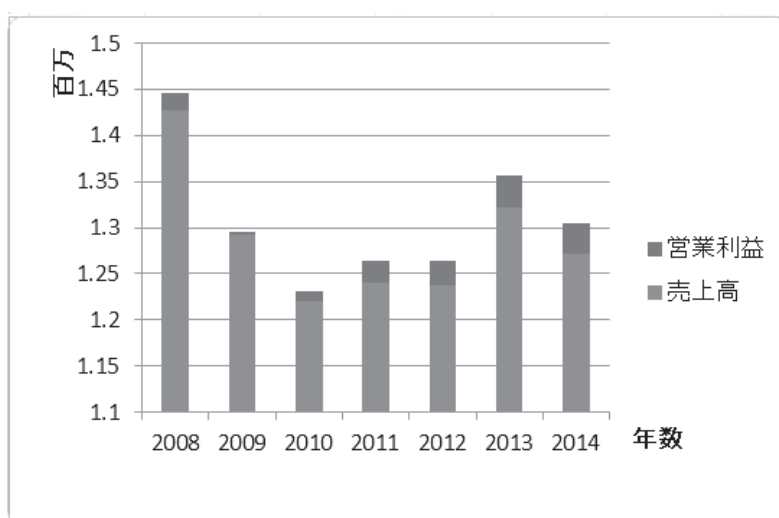


図4 三越伊勢丹の売上推移

(出典) 三越伊勢丹ホールディングスの2008―2014の決算情報より。

(2) インバウンドへの対応

三越伊勢丹のインバウンドへの対応はどのように行われているのか。三越と伊勢丹が合併した当初の2008年度には売上高は1兆4266億円あったが、2010年度は1兆2000億円ぐらいまで落ち込んだ。2009年度には店舗閉鎖やリストラ費用で653億円もの赤字を計上し、その後、利益面では改善の傾向が見られるものの、縮小均衡を続けるのが精一杯といった状況となっている¹⁵。

その後、訪日観光客をターゲットにした誘客の取り組みがはじまった。特に、2013年

15 須田慎一郎(2011)「内需衰退 百貨店、総合スーパー、ファミレスが日本から消え去る日」

12月に観光庁により「外国人旅行者向け消費税免税制度の改正」が発表された後、訪日観光客の客数が増加し、三越伊勢丹の業績も好調になった（2014年は消費税の増加のため、国内消費が少し減少したといわれている。）。

その後、インバウンドを重要な成長戦略として捉え、訪日観光客の来店客数が増えるように、積極的に施策を打った。2011年に、「JAPAN SENSES（ジャパン・センスイズ）」という取り組みを展開している。このプロジェクトは、外国人の来店客に対して「日本の魅力」を改めて提案し、新しい価値として再認識してもらうことが狙いであった。食品、レストラン、ファッション衣料・雑貨、リビング用品などにおいて、単に日本のモノを並べるにとどまらない「日本の魅力（クールジャパン）」を全館で表現することをコンセプトとした。

では、上記のような戦略は、実際に百貨店の売場にどのように反映され、また外国人に評価されているのか。以下では、ジェイアール京都伊勢丹を対象に調査を実施した。

（３）店舗観察調査

①買い物環境（ジェイアール京都伊勢丹）

京都にあるジェイアール京都伊勢丹は、西日本旅客鉄道と三越伊勢丹ホールディングスの合弁会社である。JR京都駅と直結しているため、市内中心部にある百貨店と比べると買物客にとってはとても便利である。京都駅は毎日全世界から訪問する観光客が大勢利用する。特に最近、訪日観光客が急増した。前述のとおり、訪日観光客の中に中国人の買物費用がもっとも多い。

同店を訪問すると、中国の観光客のために、入り口中国語のフロアガイドと銀連カードが使える看板が設置され、免税店のある場所がわかりやすいようにマークが付けてあった。店内放送も日本語と中国語で流れていた。館内を回遊すると多くの中国人観光客と出会った。

彼らに京都伊勢丹に来る理由を尋ねると、「便利だ、センスがいい、口コミ情報の中に紹介された店が沢山ある」、と答える人が多かった。同店では、他の百貨店と差別化を図るために、館内デザインも工夫されていた。地下食品売り場では、従来の百貨店と違い、各テナントが独自のロゴ看板を掲げているだけではなく、共通デザインの地味な看板を出し、内装はフロア全体で統一されていた。シンプルだが、高級感がある。こうした演出が他の百貨店との差別化につながり、「伊勢丹はセンスがいい」という評価を得ていることがわかった。その後、高級品コーナーのスタッフに、外国籍のスタ

ップの採用が増えているかどうかを確認したところ、あまりいないという回答であった。三越伊勢丹としては、外国人向けの商品はほとんどない。提供する商品、サービス、環境を、日本のお客さまが楽しんでもらうのと同じように、外国のお客さまも楽しんでもらうよう考えられている。

②免税及びその他

訪日観光客にとって、日本の百貨店に買い物する理由のもう一つは、免税制度を利用できることである。このニーズに対応するために、三越伊勢丹グループは免税サービスを充実している。特に、銀座三越店内にオープンした免税店は、従来の免税店と違って、「デューティーフリーショップ（空港型免税店）」である。ラグジュアリーブランドを中心としたファッション、ジュエリー、時計、化粧品などを販売している。免税店では、商品購入時にパスポートと航空券を提示すると、消費税、関税、酒税、たばこ税が免税となる。三越伊勢丹グループでは、この手続きがもっとスピーディに済むように免税手続きの IT システムを導入した。そして、購入した商品は店頭ではなく、成田・羽田空港内で商品を受け取り、旅行者は海外へ出発することができる。

さらに、顧客の利便性とサービス向上、相互送客による企業価値の向上を目的とした包括的業務提携により、2016 年 4 月から、三越伊勢丹ポイントと JAL のマイレージの交換サービスを開始する。両社で新たな価値を付与した提携カードを発行する。また、両社の顧客への相互サービスや、特別サービス、イベントも実施、両社が持つ顧客接点やノウハウ・スキルを活用した「三越伊勢丹の店頭販売商品や JAL 機内販売商品」、「旅行商品」などを新たに共同で開発する。

その他に、三越伊勢丹も様々なサービスを提供している。例えば、銀聯カードでのお買物が 5%割引ご優待になる、そして、アジアを中心とした三越伊勢丹グループ海外店発行自社カードを持ちの会員に、ゲストカードを発行する。ホテルでのデリバリーサービスの拡大、両替機の設置、外国語対応の充実などである。

では、中国人の買物客はこれらのサービスをどのように評価しているのだろうか。

4-3. アンケート調査

買い物客の実態や意識について探るため、40 人の中国観光客（日本に来たことがあり、現在中国に在住している人々）に日本の百貨店で買い物する理由について、Wechat を利用したアンケートに回答してもらった。その結果、全体の 35%の人は百貨店でもっとも買いたい商品は化粧品であり、次いで服と家電製品であることがわかった。そ

して、百貨店に行く理由は、「ほしいものがあるから行く」を選択した人が最も多く41.3%、「ブランド力が高いから行く」を選択した人が13.4%、さらに、「もし、同じ商品は百貨店と近くにあるショップで買える場合、どちらで買い物するか」という問いに対しては、「百貨店」と答える人が65%占めていることがわかった。



図5 アンケート結果

5. 考察

三越伊勢丹は外国人に対応するために、様々な工夫を行った。外国人顧客の特性を理解した上でインフラ面での対応をスピードアップし、快適な買物環境をつくっている。例えば、従来8階にある免税カウンターを3階に移設して2席から4席に増席した。近隣ホテルや店頭配布するカタログの内容を充実し、対応言語は英語以外に中国語もあり、期間イベントや今日のお買い得情報の発信なども充実させた。三越伊勢丹は中国人観光客にとって安心安全に買い物できる場所だと思われる。

百貨店で買い物する理由の中でも最も重要なのは、欲しい物があるかどうかである。

中国人観光客に自店を利用してもらうためには、彼らが好きなブランドや商品を販売する必要がある。特に、中国人観光客が好む化粧品やファッションや家電製品などである。

三越伊勢丹はそのニーズを満足させるために、外国人が好むブランドや商品を取り扱っている。例えば、エルメスなどの高級ブランドの店舗では、一番感度の高い顧客が集まる店舗に最新の商品をディスプレイする。限定品や世界初の商品などは、まず新宿伊勢丹に並ぶ。

外国人、特に富裕層と言われる人々は、そういった付加価値を求めて、わざわざ日本に足を運ぶ。さらに、徹底的に実行する「おもてなし」の接客態度も重要である。言葉の壁があっても、外国人観光客が満足できるサービスを提供する。例えば、三越伊勢丹では挨拶だけでも印象が違ふという考えから、数カ国語で「こんにちは」が言えるように、店舗スタッフの指導を進めている。

そもそも、百貨店のターゲットはその地域に居住する人々、販売する商品も国内消費者のニーズに合ったものである。販売するのはモノだけではなく、店の雰囲気、接客、包装など、様々な要素を合わせた付加価値として提供する。現状では、日本の百貨店における商品の紹介の仕方や売り方、接客や陳列、POP、販売促進方法などはすべて日本人の好みである。しかし、それらの商品を外国向けに適応化させ輸出するのではなく、訪日観光客が日本の商品を買いに来る機会が急速に増えた今、日本の百貨店は国内と国外、両方の顧客を満足させなければならないのである。

中国と比べて、日本の商店では品揃えが豊富である。百貨店はもちろん、100 円ショップに至るまで、圧倒的な差がある。そして、メイド・イン・チャイナであっても、日本の厳しい安全基準をクリアした日本の商品に対する信頼性は非常に高い、特に、化粧品など肌に触れるものや食品といった身体への影響度が高いものは、日本で購入するメリットが高いと考える中国人は多い。

つまり、商品自体の適応化の必要性よりも、プロモーション戦略を変える必要がある。まずは宣伝方法である。外国人観光客はインターネットで紹介される商品や経験者の口コミを重視している。ネット情報が一番すすめる商品を買ひ、一番すすめる食べ物を食べ、一番すすめるところに行く。三越伊勢丹も中国版の twitter である WEBO アカウントを作り情報を発信する、中国語のパンフレットを配布する、などの宣伝方法を通して、自社の知名度を上げることができる。そのターゲットは訪日観光客だけではなく、在住の人も含めて「外国人顧客」と捉えている。なぜなら、日本に住んでいる人の口コミや紹介が、訪日の観光客にとって最も信頼性が高い情報だからである。

「爆買い」現象を起こした原因の一つは、免税店の増加や免税品目の拡大である。中国人観光客にとって、欲しいものがあるかどうかという以外に、免税や値引きも非常に魅力的である。この点に関して、三越伊勢丹と大丸を比べてみると、大丸より、三越伊勢丹は免税のサービスに力を入れていることがわかる（表3）。これは中国人観光客の買い物心理にマッチしていると考えられる。

三越伊勢丹ホールディングスの2015年12月度売上高速報値によると、免税売上高割合は好調を維持し、前年同月比で約40%増加。全体売上に対する免税売上高シェアは4.6%となった（2016年1月4日付）。同じく、大丸（Jフロントリテイリング）の免税品売上高は12月単体で全店舗売上高の約3.4%を占めた。大丸と比べ、三越伊勢丹の観光客の消費額のほうが上回っていることがわかる。現在まで、打ち出した策に対して、訪日観光客が魅力を感じ、百貨店競争の中に優位性ができたと言える。

表3 三越伊勢丹と大丸の外国人向けサービスの比較

サービスの内容	三越 伊勢丹	大丸
銀聯カード値引き	○	×
通訳スタッフ	○	○
wi-fi	○	○
免税手続きのITシステム化	○	○
海外店顧客向けゲストカードの発行	○	×
営業時間が長い	×	○
ホテル/空港配達	○	△
外貨両替機の設置	○	×
ホームページの通訳	○	○
店舗紹介パンフレットの作成・配布	○	○
中国のsnsに宣伝	○	○
携帯充電器の貸し出し	×	×
在日外国人の免税	×	○
空港型免税店	○	×
支払い方法の充実	△	○
化粧品に関する多言語の接客シート	×	○

（出典）両社HP等の情報をもとに筆者作成。

6. おわりに

「爆買い」ブームの中で、三越伊勢丹が中国人の買い物心理を理解したうえで、ふさわしい戦略を打ち出した。その結果、百貨店業界トップの免税品売上シェアを獲得した。

今まで、百貨店は顧客のロイヤルティを高めるために、ポイント・カードなどの特典を付け、そして、顧客とコミュニケーションをとり、顧客の趣味などを理解して、信頼関係を構築してきた。これからも、中国人の欲しい物の情報を収集し、商品を入荷し、中国に在住する中国人だけではなく、日本にいる中国人に対する宣伝にも力を入れるべきである。なぜなら、中国人観光客にとって、日本在住の中国人の口コミは最も信用力がある情報だからである。

しかし、外国観光客の「爆買い」により、問題点も表面化した。例えば、訪日観光客が大量購入するため商品が品切れを起し、日本人が買いたいけど買えない、精算するときに混雑して並ぶ時間が長くなる、などである。そうすると、日本人は百貨店のサービスに満足できなくなる。商品は限定されるため、観光客は限られている数しか購入できない、言語が通じない、免税手続きを良く知らないなど、外国人観光客も満足できない。これらの問題を解決するために専用レジを設置し、免税と精算を一緒に行うことが必要である。それによって日本人の並ぶ時間の問題を解決すると同時に、外国人の精算と免税の手続きもまとめられる。また、従業員に対する教育の強化、とくに日本人従業員に免税手続きのやり方を中国語で覚えさせる必要があると思う。今後は、外国人が好きなブランドや限定商品を開発すると同時に、日本人と外国人観光客の両方ともが満足できるサービスを提供し、快適に買い物する環境を作らなければならない。国内外の顧客バランスを取りながら、売上高を増やしていくことが求められる。

本論文では、百貨店業界に注目し三越伊勢丹を中心に考察したが、百貨店はドラッグストア、家電量販店など、他の業態とも競争関係にある。今後の研究課題は、これらの競争関係を踏まえた上で、百貨店のインバウンド戦略を検討することである。

参考文献・資料

- [1]大西洋 (2015)『三越伊勢丹ブランド力の神髄：創造と破壊はすべて「現場」から始まる』PHP 研究所。
- [2]徐向東(2015)『「爆買い」中国人に売る方法:これが正しいインバウンド消費攻略』日本経済新聞出版社。
- [3]須田慎一郎(2011)『内需衰退 百貨店、総合スーパー、ファミレスが日本から消える日』扶桑社。
- [4]中村好明 (2014)『インバウンド戦略：人口急減には観光立国で立ち向かえ!』時事通信社。

- [5] 日本文芸社 (2015) 『インバウンド・ツーリズムハンドブック : 訪日外国人旅行者への対応と心得』 日本文芸社。
- [6] ブレンダ・スターンクィスト (著) 若林靖永 (訳) (2009) 『変わる世界の小売業』 新評論。
- [7] 牧野知弘 (2015) 『インバウンドの衝撃 : 外国人観光客が支える日本経済』 祥伝社。
- [8] 溝上幸伸 (2006) 『伊勢丹はなぜトップブランドになれたのか : 現場主義で培われた伊勢丹イズムの神髄に迫る』 ぱる出版。

引用ホームページ (全て 2016 年 1 月 18 日に確認)

- [1] 水嶋智氏 (2007) 「我が国のインバウンド観光政策と大都市観光の課題」 IJCC 記事
http://www.ijcee.com/chiiki/chiiki_080613_mizushima.html
- [2] ア・アド・エージェンシー記事「大阪三越伊勢丹の名前が消えるかもしれない雲行き」 (2014/03/16) http://aada.at.webry.info/201403/article_41.html
- [3] 拡大するインバウンド消費と変貌する産業・地域
<http://www.mlit.go.jp/common/001092146.pdf>
- [4] 内外経済ウォッチ「日本訪日外国人の消費が日本経済を下支え」 (2015 年 5 月)
http://group.dai-ichi-life.co.jp/dlri/monthly/pdf/1505_5.pdf
- [5] インバウンドイベント業界トップインタビュー「東京オリンピック開催を機に“失われた 20 年”を取り戻す」
http://www.yamatogokoro.jp/interview/interview27/page_04.html
- [6] 三越伊勢丹ホールディングス報道関係資料「10 月 1 日 (水) より免税制度改定
三越伊勢丹グループは訪日外国人向けサービスを拡充します！」
<http://pdf.irpocket.com/C3099/XN1V/luTq/yKSK.pdf> (2014 年 9 月)
- [7] 朝日新聞記事「百貨店 3 社、売上高増 免税品「爆買い」効果 中間決算」
(2015 年 10 月 10 日) <http://www.asahi.com/articles/DA3S12009156.html>