

# 第9回 西日本インカレ（合同研究会）専用企画シート

必ず「企画シート作成上の注意」をご確認いただき、ご記入をお願いいたします。

| 大学名（フリガナ）            | 学部名（フリガナ）    | 所属ゼミナール名（フリガナ） |
|----------------------|--------------|----------------|
| フリガナ）キュウシュウサンギョウダイガク | フリガナ）ケイエイガクブ | フリガナ）マケイスケ     |
| 九州産業大学               | 経営学部         | 真木圭亮ゼミナール      |

| チーム名（フリガナ） | 代表者名（フリガナ）    | チーム人数（代表者含む） |
|------------|---------------|--------------|
| フリガナ）アビリン  | フリガナ）ハジ リョウスケ | 4名           |
| Abilene    | 土師 亮輔         |              |

## 研究テーマ（発表タイトル）

地方百貨店の生き残り  
～顧客—従業員—地域の三者モデル～

## 1. 研究概要（目的・狙いなど）

私たちは、相対的に売上規模を維持できている鶴屋百貨店（熊本県）を地方百貨店経営のベストプラクティスとして捉え、その経営の分析を通じて今後の地方百貨店の生き残り再興の方法を探求していく。近年の百貨店は、これまで構築してきたビジネスモデルを解体・再構築し生き残る方法を模索している。それは確かに1つの方法ではあるが、百貨店であることを捨てることは自らの強みを失うことにつながる可能性がある。また、ビジネスモデルを再構築した結果、より強力な他社との競争に直面する可能性も大いにあり得る。私たちはあくまで百貨店としてのビジネスモデル、そしてそこから生み出される魅力を維持した上で、地方百貨店が生き残るためにはどのような要素を重視した経営を行なっていくべきであるのかを明らかにしたい。

## 2. 研究テーマの現状分析（歴史的背景、マーケット環境など）

日本の百貨店は危機的状況にある。2001年から2017年にかけて、その市場規模は31%も縮小した。その中でも地方百貨店の衰退は著しく、同じ2001年から2017年にかけて53%も市場規模が縮小した。そのような中で、2018年7月、福岡県北九州市に本店を構える老舗地方百貨店である井筒屋は、本店と山口店の2店を除くすべての店舗の閉鎖を決めた。井筒屋の他にも閉店や経営規模の縮小を決めた地方百貨店は珍しくない。

このような地方百貨店の衰退の要因としては、景気の低迷、交通機関の発達による地方中核都市への消費者の流出、大型ショッピングモールに代表される強力な競合他社の出現、そしてインターネット通販の発達など、様々なものを挙げることができる。地方百貨店の衰退は、こういった要因に対応できなかった地方百貨店の経営努力の欠如と見なすこともできる。すなわち「負けてしまったものは仕方がない」という考え方である。しかし他方で、地方百貨店は地方都市における象徴としての重要な位置を占めている。この象徴が失われるということは、都市の物理的・文化的中核が失われるということであり、それはひいてはその都市に住む人々の誇り、その都市への誇りを大きく損なってしまうことにつながる。地方百貨店は、単純な競争の結果として淘汰されてもよい存在では決してない。

多くの地方百貨店がその経営に幕を下ろしつつある中で、いくつかの地方百貨店はなんとか地方都市で百貨店という商いを続けていこうと努力している。生き残りを賭けてもがいている。生き残ることができている地方百貨店は、次の2つに大別できる。ひと

つは、いわゆる従来型の百貨店ビジネスを継続しているものであり、そしてもう1つは、これまでの地方百貨店としてのあり方を捨て、まったく異なるビジネスに切り替えているものである。どちらが優れたアプローチであるかは現時点では不明だが、いずれにせよ地方百貨店は今後の経営の方針を明確に定め、そちらに向けて集中的に資源を投下する重要な意思決定を下す必要に迫られている。

### 3. 研究テーマの課題

百貨店経営に関しては、経営学やマーケティングなどの分野において研究が盛んに行われてきた。また、近年の地方創生の波に乗ってか、地方都市の（再）活性化に関する議論も広まりつつある。しかし、この2つを掛け合わせた研究、すなわち「地方×百貨店」という視点で行われた研究の数は、驚くほど限られている。この視点からの研究は、今後の地方百貨店の経営のあり方を占う上で、大きな価値を有していると言える。

### 4. 課題解決策（新たなビジネスモデル・理論など）

地方百貨店を研究していくにおいて、顧客との長期的な関係を築くためのキーワードとしてロイヤリティを用いる。

顧客、従業員、地域の三者の関係性を分析し、そのつながりを解明することでロイヤリティが、地方百貨店の衰退を防ぐためにどのように関係するのかを述べる。

顧客ロイヤリティが売上を生み、地方百貨店の衰退を防ぐため、まずは顧客ロイヤリティを生産する従業員ロイヤリティを、社内環境整備によって高めなければならない。

さらに顧客ロイヤリティを生産する過程で、企業ロイヤリティがその過程の提供回数を増やすため、地域との関係性にも着目しなければならない。

### 5. 研究・活動内容（アンケート調査、商品開発など）

<課題設定のための情報収集>

- ・百貨店ビジネス全般に関する公刊資料調査
- ・地方百貨店経営に関する公刊資料調査

<課題解決のための情報収集>

- ・調査対象企業である鶴屋百貨店に関する公刊資料調査
- ・鶴屋百貨店への直接の聞き取り調査
- ・鶴屋百貨店およびその周辺地域におけるフィールドワーク
- ・鶴屋百貨店周辺の商工会への聞き取り調査
- ・他の地方百貨店でのフィールドワーク

<情報の整理と抽象化>

- ・収集した情報の切片化
- ・切片化した情報間の関係性の可視化
- ・具体的情報の抽象的表現への置き換え
- ・抽象的表現を用いたモデルの構築

### 6. 結果や今後の取り組み

<調査結果>

調査の結果としてわかったことは、鶴屋百貨店への顧客の高いロイヤリティは、従業員や周辺地域、周辺企業からのロイヤリティによって実現されているという点である。もちろん、地方百貨店は、あるいはあらゆるビジネスは、顧客を最も大切にしなければ

ばならない。しかし、ただ顧客のことだけを考えすぎると、自分自身のあり方を見失ってしまう。顧客に価値を直接的に提供しているのは従業員である。また、地方百貨店は地方でビジネスを行うことがひとつの前提となっているため、周辺地域の住民や企業との関係性も軽視できない。鶴屋百貨店が教えてくれた「顧客—従業員—地域」の三者モデルは、地方百貨店が地方百貨店として生き残っていくために忘れてはいけないことを示していると言えるだろう。

#### <今後の取り組み>

本研究には解決すべきいくつかの課題があり、その解決が今後の私たちの取り組みとなる。1 つめの課題は、あくまで本研究で構築したモデルはこれまでの鶴屋百貨店の取り組みから構築されたものであり、これが将来的にも適用できるという保証はないという点である。本研究で地方百貨店が重視すべき要因については明らかとなったため、これを活かした将来の百貨店のあるべき姿を探求していきたい。

2 つめの課題は、シングルケーススタディの限界である。本研究はモデル化を目的としたシングルケーススタディである。したがって、本研究で構築したモデルの他事例への適用可能性については検討していない。鶴屋百貨店と同じような状況にある地方百貨店でも本研究で構築したモデルが適用できるか検討していくことは、今後の課題であると言える。

3 つめの課題は、鶴屋百貨店の利用客への調査の不足である。本研究は、鶴屋百貨店に対して行った聞き取り調査に重きを置いており、企業側の立場に立った研究であると言える。実際に熊本に住む鶴屋百貨店の利用客にとって鶴屋百貨店がどのような存在であるのかについては直接調査できていない。企業側だけではなく、利用者側の視点にも立つことで、より実りある研究ができるだろう。

## 7. 参考文献

#### <文献>

日本百貨店協会(2017) 日本百貨店協会統計年報

川嶋幸太郎(2008) 百貨店戦国時代 産経新聞出版

ジェームス・L・ヘスケット, W・アール・サッサー, レオナード・A・シュレシンジャー (2004)

バリュー・プロフィット・チェーン(山本昭二・小野謙司訳) 日本経済新聞社

#### <新聞記事>

日経 MJ(流通新聞)(店舗別売上高ランキング) (2001 - 2017)

#### <web サイト>

ココクマ 【連載・働き方改革／株式会社鶴屋百貨店】これからも愛される地域一番店であるために 社員の働く意識を変える鶴屋の働き方改革 (2018年11月9日)

[https://cckuma.com/feature/tokushu05\\_tsuruya/](https://cckuma.com/feature/tokushu05_tsuruya/)

Advertimes アドタイ【鶴屋百貨店×岸勇希のアイデア会議】熊本—愛される店をめざして—老舗百貨店の自己革新を共に歩む (2018年11月9日)

<https://www.advertimes.com/news/advertisement/>

#### <まもと経済>

06年2月期決算の売上高は701億6200万円 (株)鶴屋百貨店 対前年同期比0.4%減

[http://www.kumamoto-](http://www.kumamoto-keizai.co.jp/content/asp/week/week.asp?PageID=3&SP=16&wd=%92%DF%89%AE%95S%89%DD%93X%81%4006%94N&pg=2&Kkiji=7729&Knum=11&PageType=search)

[keizai.co.jp/content/asp/week/week.asp?PageID=3&SP=16&wd=%92%DF%89%AE%95S%89%DD%93X%81%4006%94N&pg=2&Kkiji=7729&Knum=11&PageType=search](http://www.kumamoto-keizai.co.jp/content/asp/week/week.asp?PageID=3&SP=16&wd=%92%DF%89%AE%95S%89%DD%93X%81%4006%94N&pg=2&Kkiji=7729&Knum=11&PageType=search) (2018年11月9日)

取締役に関岡・鶴屋フーズクリエイティブ社長ら 鶴屋百貨店 監査役に芦川執行役員

<http://www.kumamoto->

keizai.co.jp/content/asp/week/week.asp?PageID=3&SP=16&wd=%92%DF%89%AE%95S%89%DD%93X%81%4006%94N&pg=1&Kkiji=9136&Knum=30&PageType=search (2018年11月9日)

くまもと経済

お8年2月期決済の売上高は664億2千万円 鶴屋百貨店 前年比3%減

[http://www.kumamoto-](http://www.kumamoto-keizai.co.jp/content/asp/week/week.asp?PageID=3&SP=16&wd=%92%DF%89%AE%95S%89%DD%93X%81%4008%94N&pg=2&Kkiji=10441&Knum=27&PageType=search)

keizai.co.jp/content/asp/week/week.asp?PageID=3&SP=16&wd=%92%DF%89%AE%95S%89%DD%93X%81%4008%94N&pg=2&Kkiji=10441&Knum=27&PageType=search (2018年11月9日)

09年2月期決済の売上高は約634億円 鶴屋百貨店 前年比4.5%減

[http://www.kumamoto-](http://www.kumamoto-keizai.co.jp/content/asp/week/week.asp?PageID=3&SP=16&wd=%92%DF%89%AE%95S%89%DD%93X%81%4009%94N&pg=3&Kkiji=11702&Knum=35&PageType=search)

keizai.co.jp/content/asp/week/week.asp?PageID=3&SP=16&wd=%92%DF%89%AE%95S%89%DD%93X%81%4009%94N&pg=3&Kkiji=11702&Knum=35&PageType=search (2018年11月9日)

●パワーポイント内に動画を使用されている場合、動画を使用しているスライドのページをご記入ください。

使用しません。

●発表時に使用する成果物 (例. 商品化した●●、店舗で配布したパンフレット、調査に使用したアンケート)

使用しません。

**【企画シート作成上の注意】 ※「第9回 西日本インカレ(合同研究会)大会参加要項」も合わせてご確認のうえ、企画シートの作成を行ってください。**

- ・本企画シートは審査の対象となり、予選会・本選の前に、審査を行っていただく大学教員・企業の方々に事前にお渡しいたします。
- ・本企画シートは、「日本語」で書かれたものとし、1チーム・1点提出してください。また、翌年3月に公開予定の「大会結果 Web ページ」に掲載されます。
- ・本企画シートの項目に沿って、ご記入をお願いいたします。各項目に文字数制限はありませんが、1~7以外の項目を追加することは「不可」とさせていただきます。
- ・本企画シートは、作成上の注意を含め、4ページ以内に収めてください。事務局から審査員に渡す際は、A4サイズでプリントし、4ページ目までをお渡しします。
- ・大会参加申込み時点から、チーム編成の変更(チームの人数・交代など)は、「不可」とさせていただきます。ただし、チームメンバーの留学等やむを得ない事情でチーム編成に変更が生じる場合は、西日本インカレ事務局にご連絡ください。事務局より手続きについてご連絡をさせていただきます。なお、参加申込書提出時からのチーム名変更は「不可」とさせていただきます。
- ・企画内容は、未発表の(過去に他誌・HPなどに発表されていない)ものに限りです。ただし、学校内での発表作品は未発表扱いとなります。
- ・商品写真、人物写真、音楽などを掲載・利用する場合、必ず著作権、版權の使用許諾を得てください。日経BP社・日経BPマーケティング社は一切の責任を負いません。
- ・書籍や新聞等の文献から引用した場合は、出典先(使用した文献のタイトル・著者名・発行所名・発行年月など)を明記してください。統計・図表・文書等を引用した場合も同様に明記してください。また、Webサイト上の資料を利用した場合は、URLとアクセスした日付を明記してください。
- ・発表時に使用する成果物がありましたらご記入ください。記入がない成果物は大会当日使用することができません。また記入いただいた内容について、事務局から代表者の方に確認をさせていただく場合がございます。
- ・電話番号や住所などの個人情報に記載しないでください。