

松屋銀座の顧客開発と維持

銀座で中心的な百貨店である株式会社松屋 執行役員 本店長の服部延弘氏に、同社の顧客開発と維持について伺いました。本対談は、2025年10月15日、明治大学商学部教授の菊池一夫氏を聞き手に、株式会社松屋 広報部長の矢吹直子氏同席のもと、松屋銀座本店にて行われました。(以下、敬称略)



左から菊池一夫氏、服部延弘氏

松屋の概略と変遷

菊池 御社の歴史の概略を教えてくださいませんか。

服部 創業は1869年です。そもそもは鶴屋という屋号で横浜で創業しました。その後、神田今川橋にある松屋という呉服店を鶴屋が買収するにあたり、松屋のほうが名前が知れ渡っていたので、そのまま屋号にしたのです。先人のすばらしいアイデアで、非常に新しかったと思います。今でもなかなかできないことです。

その流れで百貨店に変遷していったら、1925年に銀座本店が開店し、ちょうど100年がたちました。創業の日はかなりのお客様がいらしたので、本来は靴を脱いで建物に入るところを、靴を履いた状態での入店を認めたという逸話があります。

私たちの経営理念に、親切丁寧という言葉があります。お客様のお気持ちになって、次にどういったことをお考えなのかをもとに動くという意味合いです。そのためには自らがお客様の気持ちにならないといけない。先を読むために、

いろいろなことを学ばなければいけない。例えばそのお客様が急いでいらっしやるとしたら、速やかにすることが親切丁寧です。

菊池 創業のときからの考え方なのですか。

服部 そうです。親切丁寧という言葉は、創業者が次代に伝えていっているもので、今でもわれわれの中に残っています。

もう一つは実質本位です。お客様に提供する商品やサービスが適切な価格になっているかを、われわれがしっかり理解した上で、お客様に提供していくという考え方です。安いからいいということでもないし、逆に、いいものだけれど安いから売らないということもない。品物と価格のバランスをちゃんと見ましようということです。

親切丁寧と実質本位、あとは安心安全。その三つを、われわれは営業の中で常に意識しています。

菊池 店舗は、今は浅草と銀座ですが、以前はほかにも展開されていたのですか。

服部 創業の地・横浜と船橋にもありました。1973年のオイルショック以降に経済の不況があり、弊社も業績の悪化があり、1974年の末に船橋店が、1976年11月に横浜店が閉店しました。1976年には、当時、伊勢丹の専務だった山中鎖さんを招聘して、経営陣が入れ替わりました。生まれ変わるタイミングで大きなリストラが行われて、再生したという歴史があります。

菊池 石油ショックでいろいろ変わっていったのですか。

矢吹 そこが一番苦しい時で、CI（コーポレート・アイデンティティ）を含め、全て立て直しをしました。山中さんは副社長として入られて、1979年に社長になられています。

服部 そこから銀座と浅草というかなり特徴的な街に軸足を据えて、街とともにお客様に文化と商品を展開していこう、そこで特徴を出していこう、という方針ができました。

菊池 百貨店の歴史を調べますと、松屋さんはかなり早い時期に呉服店から百貨店に変化していったという記述があります。先取りの意識があったのですか。

服部 それが1925年の銀座店開店につながると思います。東洋一の設備ということで、入店制限を行うほどのお客様が来て、下足預かりを当日に廃止しました。下足預かりを廃止したことが百貨店化という意味合いを持っています。

矢吹 ウィンドケースを入れたのも早かったです。空中エスカレーターと呼ばれた、吹き抜けのエスカレーターも、今でこそどこにでもありますが、当時は珍しかったものです。

松屋を取り巻く環境変化

菊池 御社を取り巻く経営環境の変化はどのように認識していますか。

服部 一つは、国内の人口減少に大きい課題感があります。銀座エリア、浅草エリアでは、近隣の人口は多少増えています。国内全体で見ると市場はシュリンクしていく傾向が見えています。その中で、いかにお客様を顧客化していくって、一人あたりのLTV（ライフタイムバリュー）を高めていくかを経営課題として進めています。松屋で購入していただける、ロイヤリティの高いお客様を増やしていこうという方向です。

もう一つはやはりインバウンド、訪日観光客をいかに取りこむかです。訪日観光客を戦略上ターゲットにした施策を打っていこうと考えて

います。

菊池 一点目のLTVを向上させる施策は、具体的にどのようなことをされていますか。

服部 百貨店は外商という組織があります。外商を通じてお客様のライフスタイルの中に入り込ませていただいて、百貨店のお買物のほか、旅行や飲食など生活全般に関わって、お客様に価値を提供していこうしています。

あとは百貨店の中にある商品です。お洋服など、銀座近隣の路面店さんと提携して、われわれが取り扱っていないその路面店さんの商品を販売させていただいています。さまざまな角度からお客様との接点を設けて顧客化していき、一人あたりの購買額を上げていこうとしているのが、国内の部分です。

訪日観光客についても、担当者をつけて、一定金額以上のお買物のお客様とのコミュニケーションをデジタル上でとらせていただいて、次の訪日、来店を促していく。そして顧客化していく動きを進めています。

菊池 路面店の方との提携はとてもユニークな取り組みですね。顧客のランク分けや、顧客

データの管理についてはいかがでしょうか。

服部 松屋の中での消費行動を把握できるように、提携クレジットカードや、ポイントカード、友の会

といった、決済の時に使っていただけるさまざまなツールを用意しています。これらの会員様を増やしていったって、そのツールを使って購入していただくことで、お客様の購買情報、消費行動を把握します。購買金額に基づいてお客様をランク分けさせていただいて、次のお買物につながるような施策を打っています。

これは先の話になるのですが、お客様のロイヤルティプログラムを新しくすべく、検討を進めています。

菊池 具体的にはどれぐらいのレイヤーでお客様を識別されているのですか。

服部 購入いただいたところから20万円未満の方、年間20万円から50万円未満の方、50万円以上の方という3段階になっています。2027年からは一番多くて7段階くらいまでに変えていこうと、準備を進めています。100万円以上の購入の方には外商で別の動きをしています。

菊池 3段階それぞれの特徴はありますか。

服部 やはり50万以上ご購入いただいているお客様、特に100万以上の方は来店頻度も高いですし、さまざまな商品を併買しているというデータが出ています。LTVが高いイコール購買金額が高いとなっています。

年に1回、ネットプロモータースコア（NPS）というアンケートをお客様にとらせていただいているのですが、NPSの高さと購買金額は呼応しています。やはりお客様満足度を高めてNPSも高まるような関係性をお客様と作れると、購買金額にもつながることも見えています。そのような取り組みを進めていきます。

菊池 上位のお客様になるほど満足度も高いし、推奨もしてくれるのですね。やはり二八の原則が働くのですか。



株式会社松屋
執行役員 本店長 服部延弘氏

服部 もう少し顕著かもしれません。20%・80%というより、10%・90%というような。

菊池 それを3段階から7段階に、さらに細かく管理しようということですか。

服部 年間購買金額100万円を超えるお客様がすごく増えてきているのです。これは弊社だけではなく、都心部の百貨店はどこもそのような動きです。上のレイヤーを広げていかないと、高額購入客に満足していただき、さらに高みを目指していただくといった顧客成長が見込めないという仮説を立てています。

DESTINATION化のための 取り組み

菊池 高額購入客を呼び込むには、店舗を目的の地化する、DESTINATION化する必要があると思います。

服部 まず、松屋としての特徴をしっかりと出すことです。品ぞろえで言えば、ルイ・ヴィトンの国内最大の店舗があるのですが、それに応じて、ラグジュアリーブランドを中心に、世界に通じるクオリティの商品を集積していきます。

食品にもアイデアに満ちたものがあります。地下2階では銀座の名店の冷凍食品を展開しています。冷凍技術の進歩でクオリティが大きく上がり、非常に評価が高いです。

品ぞろえで松屋のブランディング、強みを出していく。これはMDの戦略と同時に広報の戦略でもあります。矢吹のチームを中心に、松屋をブランド化して、より強く外に出していています。

矢吹 やはりうちは、銀座というポテンシャルがすごく大きいと思います。冷凍食品も、銀座の名店とタグを組めるのは、銀座に本店が

あり、近隣の皆様との交流がとても深いからこそです。銀座を大事にしている点が、特化した百貨店づくりではすごく重要で、それによっていろいろなことができています。

服部 リビングのフロアで1955年から展開している「デザインコレクション」もわれわれの強みです。日本デザインコミッティーの方々を選定した商品です。

菊池 「こういう商品をセレクトしたほうがいい」というバイヤー機能を、デザイナーの方が担っているのですか。

矢吹 そうです。デザインコミッティーのメンバーの方たちが、2か月に1度、この売場に置いていい商品を選定します。

服部 通常であればバイヤーが選定した商品が展開されますが、それだけではなくて、そこから選定会があって、メンバーの先生方がいいと言ってくれたら初めて出せるというプロセスがあります。

菊池 スクリーニングされるのですね。

矢吹 デザインコミッティーの先生方もお薦め商品を持ってきて、これを松屋で売ったほうがいいのではなか、と提案をしてくださいます。全ての商品に対して、なぜその商品が優れているか、選んだ先生が書いているのが特徴です。

菊池 なぜこういう試みが始



株式会社松屋
広報部長 矢吹直子氏

まったのですか。

矢吹 始まりは、デザインの啓蒙です。デザインというものをどうやって伝えていくか。1955年当時はまだデザインという言葉もそんなに世の中に出ていない時代でした。先代がデザインを啓蒙していこうと小さい売場を作って、全然売上が作れない時代が長かったと聞いています。少しずつ知名度を増して、先生方からもお手伝いいただいてきた歴史があるから、先生方が弊社のデザインコレクションのために2か月に1度集まってくださっています。

菊池 非常に先端的ですね。以前、ある地方のデザイン協会の方に聞いた話では、90年代まではデザイン料というものが認められなかったので、製品価格に織り込んでいたそうです。2000年ぐらいになってようやくデザイン料が認められたといいます。今のお話も合点がいきます。

矢吹 岡本太郎さんもデザインコミッティーのメンバーでした。ここは松屋の財産であると思います。

オムニチャネル施策

服部 経営計画では「『Global Destination』となることを目指して」というテーマを設けています。最終的には、国内だけではなく世界各国からの目的地になっていくという思いを、全従業員が持っています。「未来に希望の火を灯す」「幸せになれる場を創造する」というミッションを、皆が認識しながら進めています。

コロナのあとに訪日客が急激に回復しましたし、国内のお客様も、いわゆるリベンジ消費で、ぐっと数字が伸びました。われわれとしては、やはり銀座というところに軸足を置いて、銀座

の魅力を国内外のお客様にしっかり伝えていきたいと考えています。

リアル店舗の魅力を持ちながら、一方でデジタルを通じて既存のお客様の満足度を高め、われわれの店舗に今はいらっしゃらないお客様との接点も設けていこうと、オンラインビジネスを展開していた会社をM&Aしました。「matsuyaginza.com」という新しいチャネルを通じて、お客様に新しい価値を提供していこうと、準備を進めています。

菊池 以前ネットの記事で、オムニチャネルについての記事を見ました。

服部 まさにmatsuyaginza.comの話です。要は、リアルだけでも、デジタルだけでもだめです。リアル店舗に来られているお客様にとって利便性を上げるためには、デジタルの力が非常に重要です。特に訪日客もわれわれは意識していますので、そもそもお買物が決まっているのに時間をかけなければいけないという課題を解決したい。国内のお客様も、時間がいない方はデジタルで商品を選ぶけれど、実際の接客についてはリアルで満足度を高めていきたい。営業時間にかかわらず松屋と接点を設けることができるなど、デジタルを使ったさまざまな可能性があります。

銀座と浅草という限られたエリアから国内外に広げていくために、デジタルを使ったビジネスを意識して進めていきます。

菊池 アプリで顧客に提供する仕組みですか。

服部 今はウェブサービスになっていて、アプリケーション化はできていませんが、将来の視野には入れています。

菊池 まだ完成形ではないのですね。

服部 これからどんどん拡充していきます。

今までデジタルでのサービスは外部に頼っていたのですが、グループ企業になりましたので、内製化して展開することが可能になりました。

菊池 指標はやはりLTVですか。

服部 顧客満足を高めるのが一番です。新たな顧客接点を設けていく点も含まれています。

菊池 デジタルの展開は重要だと思いますが、内製化していくにしても、デジタル人材はなかなか育たないのではないのでしょうか。

服部 おっしゃるように、全て育成していくとかなりの時間がかかってしまうので、今回は別会社で、M&Aでわれわれのメンバーになって知見を活かしていただくように進めています。ただ、それだけでは足りません。自社の中でも育成しないといけないという課題があります。弊社との人材交流で、知見をどんどん共有していくことを考えています。子会社のMATSUYA GINZA.comの社長は、もともと弊社の商品担当の責任者です。

インバウンド施策

菊池 もう一つの柱がインバウンドですね。こちらも顧客化していこうという流れですが、どのように政策が変わったのでしょうか。

服部 やはり以前は客数を追い求めていたのです。コロナ直後ぐらいまで、いかに来てもらうかを考えていました。割引の条件をどこよりもよくして、同じものを買うならわれわれの店舗で買ってもらうたら得だという情報を多く出していました。

しかしお客様も変わってきています。日本へのリピーターも増えているので、また次の買物をしたいと思える体験が必要だという認識が、この1年、2年ぐらいは非常に強くなってきて

います。担当者を設ける、訪日客向けのラウンジを作るといったことを進めています。

菊池 インバウンド客はどこの国が多いですか。

服部 中国、香港、台湾が多いです。もともと中国が売上で全体の80%、客数でも80%台でした。今は売上で60%、客数では半分ぐらいが中国です。その次が台湾、香港。それから米国、韓国の方も増えてきています。

菊池 団体で来られるのですか、それとも個人客でしょうか。

服部 この1、2年は個人客です。大きなバスでどんと来るのではなく、個人やご家族ごとにご予定を組まれる方々が増えてきています。

菊池 リピーターは年に何回ぐらい来られますか。

服部 われわれの免税のデータから出していますので平均の数字ではないのですが、多い方ですと年間4回から6回ぐらい来られます。特に中国、台湾からは3時間ほどなので、週末に来られて買物やお食事をされる方々も珍しくありません。

菊池 そういった方々も国内の顧客のように購入金額で分けていくのでしょうか。

服部 今後はロイヤルティプログラムの中に入れて含めさせていただいて、再度のご来店を促していきます。

菊池 日本の顧客と比べてインバウンドの特性はありますか。

服部 一人あたりの購買単価が高いです。次にいつ来るかわからないことや、目的がある程度ははっきりしていることが理由だと思います。今、われわれの平均購買客単価が、全て合わせると13万円ぐらいです。日本のお客様では3万

円強ぐらいですから、4倍ぐらい違いますね。

菊池 インバウンドのお客様は何を購入することが多いですか。

服部 まずはラグジュアリーブランドが多いです。あとは日本のものづくりにフォーカスされたリビングの商品、デザインコレクションの商品などです。やはりブランドのもので、日本で、銀座で買ったというプラスアルファの価値をつけて持ち帰られるケースが多いです。ほかには化粧品ですね。

菊池 接客における言語対応はいかがですか。

服部 以前は特に中国語の話ができる販売員さんが少なかったのですが、増えてきました。ポケットクといった言語対応ツールもクオリティが上がって、お客様とのコミュニケーションなど、言語で困ることはほぼなくなっています。

地域密着戦略

菊池 物流や情報化が発達する中で、ここに来る理由として、御社の場合は銀座の文化的な雰囲気やおしゃれな街並みなどと一体化する取り組みが求められますね。

服部 銀座の街のイベントと連携したプロモーションを定期的を実施しています。「ゆかたで銀ぶら」という夏のイベントでは、松屋は縁日をやらせていただいています。10月は「銀茶会」というお茶の大きなイベントがありました。

矢吹 銀座通りでお茶会をするんです。それも、たくさんある流派が全部出ます。そのお茶菓子を松屋で売っています。

服部 あとは「銀ぱち」、銀座ミツバチプロジェクトとか。

矢吹 紙パルプ会館の屋上で蜂蜜を作っているのですが、うちも蜜源になるように小さい畑をしています。連携しているのでその蜂蜜を使うことができ、うちだけの商品を開発しています。そういう銀座との取り組みはたくさんあります。銀座木村家さんとタッグを組んで、パンの中にいろいろな名店さんの製品を入れるとか。

服部 すごい人気なんですよ。

矢吹 銀座の名店さんと一緒に何かを作り上げることができるのは、うちならではの特性ですね。

あとは逆に銀座に貢献というか、お手伝いもいろいろします。ほかの土地ではあまりないと思うのですが、銀座では年2回全員で掃除をします。ごみを拾うだけではなくて、石畳をデッキブラシで磨くとか。取締役の横関は銀座のいろいろな会合に出ています。

菊池 トップマネジメントと、バイヤーや広報の方が連携して、地域の方とつながっているんですね。銀座の街と連動することで差別化できて、ほかに真似できない体制を作っていく感じでしょうか。

矢吹 そうですね。銀座は町内会のようなものがたくさんあります。弊社は銀座三丁目町会、銀座通連合会、全銀座会などに入って、一緒に活動しています。何かあったら一緒に銀座を盛り上げていく、そして守っていくとも言えます。

菊池 非常に面白いですね。

矢吹 社長の古屋も、40歳以下の銀座の経営者が入れる「銀実会」という会に入っていました。「ゆかたで銀ぶら」などはここが運営するので、大きな代理店に頼むのではなく、社長も交通整理や下働きをします。銀座ってそういう

ところですね。皆さん銀座の街が発展すればするほど自分たちも発展するというイメージを持っています。

服部 うちが手を上げて、銀座の商業施設や新しいホテルさんを取りまとめて、街の課題を解決したり、イベントを開いたりしようという一般社団法人 銀座商業施設協議会を、街の皆さんと一緒に立ち上げました。

菊池 御社にとっての地域密着はどのような意味合いがありますか。

服部 企業の成長に必ず必要なものです。街がなければ松屋がありません。その街の成長、発展が、企業成長につながります。企業成長よりも、街の成長と発展に軸足をおいています。それがないとわれわれの成長がないという認識です。

矢吹 だからほかの百貨店もライバルですが、ほかの街もライバルにもなります。

菊池 地域と共生することで自社も成長するし、銀座も都市間競争に勝っていただけるのですね。

矢吹 皆さん、街を自分の家のように守っているとすごく感じます。銀座はごみがあまり落ちていませんし、銀座通りはガードレールがありません。植え込みです。交通事故が起きるとガードレールを作らないといけないので、自転車は乗ってはいけないことになっています。高いビルを建てようと思ったら本来は建てられますが、皆さん銀座ルールを守られています。晴海通りのマツキヨは、看板を黄色ではなく白に変えています。銀座通りにはサインージもありません。これが国や東京都のルールではなく、街のルールというところがすごいです。

菊池 ルールはどこが決めるのですか。

服部 街づくり委員会です。法的な拘束力が

あるわけではなく、皆さんのモラルと、街のよさを生かすためにという、すごく強い思いがありますね。

今後求める人材像

菊池 今後、百貨店として求めるのはどんな人材でしょうか。

服部 お客様が多様化してきて、求めるものもさまざまです。すごく強い好奇心を持って、いろいろなことにチャレンジできる人材が必要だと思います。その中で自分自身が楽しまなければいけません。百貨店を舞台にして、自己の成長をいかに表現できるかが、求められていると思います。

松屋では地域共創に非常に力を入れているのですが、地域の伝統的な技術を、今のデザイナーさんが別の形に落とし込んで、銀座から世界に発信しようとしています。まさにその精神です。今まで普通に考えていたことも、銀座という舞台で、新しい考え方で、別の方法で発信する。そんな気持ちを持ってチャレンジする方々がもっと集まってくれるといいなと、私は思います。

菊池 採用や従業員の教育はどのようにされていますか。

服部 まずはOJTがすごく重要です。店頭で実際にお客様の声を聞く。街への期待もお客様からいただくことが多いです。銀座で購入したものは、そのあとのライフスタイルへの満足感がほかのエリアでの買物とは違うと思います。まずは、それを肌で感じてもらうところからです。

「Global Destination」と経営計画で言っているように、世界にどんどん出ていこうと考え

ています。最終的に世界の中の目的地になるために勉強できる場も、社内で活用していきます。

菊池 最初は現場で始まって、いろいろな部署が変わるのですか。

服部 2年か3年に1回、ジョブローテーションがあります。現場でお客様との接客体験を上げていって、その中で得たお客様のニーズを次の場所で生かしていくというキャリアの進め方になっています。

菊池 バイヤーを目指す方もいらっしゃると思います。

服部 私もそうでしたが、それを会社の中で表現して、そのステップに進む人もいます。売場のマネジメントを目指す人、広報を目指して入ってくる人もいます。基本的には声を出して

いたら、1回は希望する仕事をできる印象があります。最終的に希望したところに全く関係しないことは、あまりないと思います。

菊池 ありがとうございました。

.....

服部 延弘 (はっとり のぶひろ) 氏

株式会社松屋 執行役員 本店長。1993年4月 株式会社松屋に入社。紳士部門の営業、MD、販売促進等を経て2024年3月、新設されたマーケティング部門を統括する担当副店長に就任。傘下に顧客戦略部と外商部を配置し顧客基盤の拡大と深耕を一層推進し、CRM(顧客関係管理)の強化を図る。2026年3月より現職。

菊池 一夫 (きくち かずお) 氏

明治大学大学院修了。商学博士。松山大学経営学部准教授、明治大学商学部准教授を経て、2012年4月より明治大学商学部教授。商業経営論(小売業のマーケティング)が専門領域。日本販売士協会参与。

一句一遊

熊の子も一つ年とり穴を出づ
三橋敏雄

冬眠しない熊が昨年から話題になっている。令和7年(11月末時点)の捕殺数は、環境省の統計で12,548頭である。令和6年は5,135頭、令和5年は9,099頭で、よく言われる一年おきの現象であることは統計でも確認できる。本州・四国でのツキノワグマの数は2万から6万頭の幅と推定され、年によって違いが出るらしい。秋田県だけで捕殺数が約2,200頭(令和5年)という数字もある。

東京商工リサーチのインターネット調査(12月1日~8日、有効回答6,309社)によると、商売に影響が「出ている」と回答した食品小売業は21.2%(10社/47社)に上り、宿泊業39.1%(9社/23社)、電気・ガス・熱供給・水道21.7%(5社/23社)に次いで高い水準を示した。農作物の被害額は7億円ほどで自然災害の数十億に比べれば小さいが、報道頻度は同程度に多いと感じる。これは熊に対する恐怖だけでなく自然への畏れからきているのではないか。令和8年もこの傾向は続くのであろうか。

掲句は熊がきちんと冬眠していた頃のどこかかわいらしい生態を描いている。

季語：熊穴を出づ(春) 出典：『俳句研究』1997年3月号 五木玄洋