

1. 渋谷から百貨店がなくなる 百貨店苦境のもと売上至上主義

―西武渋谷店が閉店

私が大学4年の1968年に西武渋谷が開業、コンサバな東急百貨店、東急文化会館、東急プラザが繁盛していた渋谷に西武が殴り込みをかけ、渋谷の街に強烈なインパクトを与えました。若者に特化して一時代を築いた丸井の存在は大きかったですが、従来の百貨店にはない世界のエルメスから菊池武夫のビギや松田光弘のニコル、三宅一生等のDCブランドを集積、更に70年代にはパルコ、80年代にはロフトが開業し、西武グループが渋谷を席卷しました。その後、東急が巻き返しを図り、カリスマ販売員が社会現象となった109を開業、渋谷はキャットストリートや竹下通りの原宿と連動する形で若者文化。ファッションの発信基地、「シブハラ」として栄えました。

街のランドマークとして繁栄した百貨店、西武渋谷が今年の9月に閉館のニュースが伝わり、これも時代の流れだと思ふ反面、開業当初から買い物をし、ビジネスでもお世話になった身としては残念でもあり、寂しい閉館のニュースでした。

西武渋谷の最高売上は1990年の967億円をピークに2022年は317億円、2025年は300億円弱と推定されています。2016年から赤字が進み、地権者との賃貸借契約の継続条件、再開発に関する合意形成が不調に終わり、9月末で営業を終了することになりました。A館の地権者は松竹、B館の地権者は東急系で交渉の難しさはあったものの、フォートレス・インベストメント・グループ傘下のそごう西武としてはこれ以上、営業の継続は出来ないとする経営判断があったものと思われます。これで渋谷から百貨店はなくなります。

かつては商業の雄として街のランドマークとして繁栄した百貨店ですが、2025年には井上百貨店（松本市）福屋岩国店（岩国市）が閉店、そして2026年は高島屋堺店（堺市）、名鉄百貨店本店（名古屋市）、高島屋洛西店（京都市）、西武渋谷店（渋谷区）が閉店します。1999年のピーク時に315店あった百貨店は2026年3月時点で162店。売上のピークは1991年の9兆7千億円から2025年の5兆6754億円と、約4割減少しました。

この減少ぶりはマーケットの変化に対応出来なかった結果といわざるを得ません。

ちなみに国内の流通市場の現状はSCが約30兆円、Eコマースが6兆円、GMSが5兆円となっています。大都市の百貨店は富裕層とインバウンドで好調の店舗もありますが全国的に見れば存続の危機といえます。

何故、そうなったのでしょうか。私見では次の4点の要因によるものと確信します。

① マーケットの変化への対応が出来なかった。

百貨店の神様と言われた山中鎖氏（伊勢丹専務から松屋社長として同社を再建）語録から「お客様の立場に立って考えるのでない。お客様になりきって考えるのだ」

SC は減少傾向とはいえ、全国に 3000 カ所、E コマースはアマゾン、楽天、ヤフー、SHEIN、TEMU 等、インターナショナルレベルで拡大、これらのマーケットの変化に対応できなかったことが最大の要因といえます。

②高コスト体質

百貨店は店頭の販売スタッフはメーカーなどの派遣ですが、後方スタッフが合理化されておらず、近年合理化が進んだとはいえ過剰な人員を抱えています。しかも高齢化が進んでいます。西武渋谷も正社員 230 人、売上 300 億円でこの数です。ちなみに SC の相鉄ジョイナスは売上は 400 億円超え、全国でも有力 SC ですが 35 名体制で運営しています。かつて伊勢丹の社長だった大西さんが多くの百貨店は SC への転換（定期借家契約）をし、構造的改革をしなければ明日はないと看破していましたが、殆どの百貨店は SC システムの一部を取り入れるだけが現状です。

③売上至上主義

先述の百貨店の神様、山中鎖氏が現役時代に終始一貫して主張してきたことは「百貨店の苦境のもと、売上至上主義にある」でした。数字を追うあまり、本来の役割である「生活文化の提案」を忘れてしまっているといけない。これは百貨店のみならず流通業、全てにいえる金言であるでしょう。山中鎖氏がこれからの日本を担う、プロフェッショナルなファッション人材を作りましょうと設立された日本ファッション人材育成機構（IFI）のエグゼクティブ研修に現役時代、参加していた私にとって肝に銘じた教えでした。

④プライドの異常な高さ

かつては商業の雄として君臨し、街のランドマークとして繁栄した百貨店マンのプライドの高さは実際、ビジネス取引をしてみないとわかりませんが異常です。取引先を納入業者としてみる上から目線は DNA となりました。玉川高島屋 SC のリニューアル時、ある大手セレクトショップのオーナー社長がひどいショックを受けたと私に話されました。

それはこうだったそうです。SC を運営する東神開発に高島屋から TOP が出向し、テナントとリニューアル交渉をした際、場所移動、条件交渉等、上から目線の一方的な説明、とても対等といえない状況だったそうです。また、百貨店は何故か SC や GMS、コンビニ等を自分たちより低い業態とみている傾向が未だにあります。

「騎れる者は久しからず」街のランドマークの担い手としてのプライドは大事ですが、ステークホルダーには最大限のリスペクトが欠かせないでしょう。

百貨店の明日への改革を期待しています。

2. 万能ではない AI、支援系と生成系のルール作りや責任者任命が課題に

ファッションビジネスを含めて、今、最もトレンドワードになり、しかも日々進化を遂げているのが「AI（人工知能）」でしょう。リサーチにも、資料作成にも、画像生成にも、アイデアの壁打ち相手としても、買い物のコンシェルジュとしても活用している方々は多いはずです。

Gap は今年 2 月、社内アプリとして「GapGPT」をリリースしました。従業員がさまざまな LLM（大規模言語モデル）にアクセスできるポータルで、コピーライティングには OpenAI の ChatGPT、画像生成のリクエストは Google の Nano Banana、コーディングのタスクは Anthropic の Claude Code に送られるなど、必要に応じて最適なツールに自動振り分けする仕組みだといいます。

英ファッションメディア「BoF（ビジネス・オブ・ファッション）」とマッキンゼーの「ファッション業界の現状 2026」レポートでも、新たな自動化技術と生成型 AI の組み合わせにより、今後 5 年間で 30%以上の生産性向上が見込まれており、組織の運営方法を根本的に変革する最も即効性のある力の一つとなるだろうとしています。

ただし、この分野は危うさもあります。コストを削減し、短時間で、従来には生み出せなかったクリエイティブなものが作り出せるという期待は、幻想に終わるかもしれません。最近、「BoF」では、「AI の利用が拡大し続ける一方で、AI に対する否定的な見方はますます強まっている」「こうした感情は、AI を活用するファッションブランドにも波及しており、AI はしばしば人間の労働者や創造性を犠牲にするものと見なされている」「ブランドは、AI を使って作成するコンテンツだけでなく、それを投稿する文脈にも注意を払う必要がある。なぜなら、それが視聴者の反応に影響を与える可能性があるからだ」と警鐘を鳴らす記事を掲載しています。

AI での炎上事件として取り上げたのは、ロサンゼルスにある動物をモチーフにしたアイテムを企画販売するブランドの例です。ピンクのバラの山に寄り添うふわふわの白いペルシャ猫のグラフィックをプリントしたスウェットを販売したところ、生成 AI を使用したとして大炎上し、殺害予告まで届いたとのこと。「プラダ」がインスタグラムに投稿した 2026 年春夏キャンペーンの画像も、AI を使ったものだと考えられ、批判にさらされたというのです。他にも、過去には「グッチ」「バレンチノ」「ゲス」「J.クルー」なども標的になったといえます。

この記事では、とくにソーシャルメディアでは、アルゴリズムが注目を集めるコンテンツを優先するため、怒り、恐怖、憎悪を煽るようなコンテンツが優先的に表示されることから、こうした画像は激しい非難を浴び、広く拡散される可能性があるという専門家は指摘しています。

すでに、デザインやマーケティングの領域では、AI 画像の利用は一般的になっており、一目見ただけでは見分けがつかないようなクオリティの高いものも増えています。けれども、炎上の背景には、誤情報の生成・拡散や、透明性の欠如、そして、雇用への脅威などの負の感情が根強く存在しています。

YouGov と消費者にまつわるリサーチを行う Meltwater の調査によると、米国、英国、ドイツ、シンガポールなどの消費者の 32%が、AI を使ってコンテンツを生成していると知ったら、そのブランドへの信頼度が低下すると回答したとのこと。また、ある大学が行った世論調査では、アメリカ人の 55%が、日常生活において、AI は良いことよりも悪いことのほうが多いと考えていると回答したといい、これは 1 年ほど前の調査に比べて 10 ポイントも否定的な見方が強まっているということでした。

確かに、実際に利用していて、情報の捏造ぶりに驚いたり、著作権侵害などの問題もクリアになっていないことは、みなさん薄々気が付いているはずです。それでも、売上げ分析や、需要予測、LLM（大規模言語モデル）を活用したマーケットリサーチや VoC（ボイス・オブ・カスタマー、顧客の声）分析、ロジスティクスなど、主にバックオフィス業務などで、AI を活用して効果が出ている企業も多いでしょう。

まずは、支援型 AI と、生成 AI とを分けて考えるとともに、使用ルールを明確化する必要があります。さらに、日本でも各社に「CAO または CAIO（チーフ・AI・オフィサー）」、最高 AI 責任者を据える必要が出てきそうです。

すでに、ラルフローレンやルルレモン、マークス&スパンサーなどが、AI 責任者を置いています（役職名は最高 AI・IT 責任者、最高デジタル責任者など）。「グッチ」や「サンローラン」「バレンシアガ」などを擁する仏ケリングでも最近、グループ初の AI 責任者を誕生さ

せました。（正式には最高デジタル・AI・IT 責任者）。クリエイティブプロセスに AI を組み込むことで、各ブランドのパフォーマンスと魅力を高めることを目指しているそうです。

AI 活用は、マーケティング、コミュニケーション、サプライチェーン業務、マーチャンダイジングなど、複数の領域にまたがっています。しかも、戦略と実行の両方を調整する機能を持つことも求められています。業界全体のビジネスに精通し、デジタル、テクノロジーに長け、しかも、倫理観が高い。そんな難しいポジションを担える人材をどれだけ育成できるかが、日本のファッションビジネスの成長に直結してきそうだと感じています。

＜レストラン情報＞

1. 渋谷のモダンベトナムミーズ「Night Market」

表参道駅からも渋谷駅からも 10 分強歩くと住宅街の中に色彩豊かな暖簾が目に入ります。2025 年 7 月 1 日にオープンした「Night Market」はわずか 3 か月で、「ミシュランガイド東京 2026」にて東南アジア料理店として日本初のビブグルマンに選出されました。シェフを務めるのは南青山の三つ星フレンチ『L'Effervescence（レフェルヴェソンス）』でスーシェフ、外苑前のモダンベトナムミーズ『An Di（アンディ）』で料理長を務めた内藤千博氏。『Night Market』のコンセプトは、東南アジアの夜市文化と日本の食材を融合させたモダン・アジア・ダイニング。メニューにはどこの国の料理かわかるよう、料理名の前に国旗が表示されています。メニュー構成はスナック、前菜、温前菜、メインディッシュ、しめに分かれています。どれも美味しそうで迷います。初めての方にはここのお店のスペシャリテがつまっている 10 品、¥11000 のコースがお勧めです。コースといっても半分以上は色々な選択肢があり、自由度満載です。まずはえびせんべいなど 3 品スナックが入った「ナイトマーケットフラッシュ」。えびせんにつける自家製塩レモンのアイオリソースが癖になる味。そしてこちらのスペシャリテの生春巻き。生春巻きの上にイチゴがのっている奇想天外な一品。メインのリブローズは口の中でほろっととろけ、絶品です。しめのフォーも麺と具材がばらばらに出てきて、自分で混ぜていただくかたち。お腹が一杯でしたが、あまりの美味しさに完食。そしてデザート「チェー」。今まで食べたチェーの中で間違いなくベスト。どれをいただいても文句のない美味しさ。スタッフは皆さん若いですが、料理の説明も丁寧だし、きちんとした接客です。難点はアルコールがかなり高め。ワインも最低 8000 円でほとんど 10000 円超え。あと料理が出てくるのがかなりスロー。そんなマイナス点もありますが、是非再訪したいお店です。

東京都渋谷区渋谷 2-6-6 COERU 渋谷イースト

TEL:03-6433-5516

営業時間：ランチ 11：30～14：00 最終入店、ディナー17：30～21：00 最終入店

定休日：月曜・不定休





2.一保堂のコンセプト旗艦店「一保堂茶舗 青山店」

昨年の夏、京都の日本茶専門店「一保堂茶舗」が、青山の根津美術館の近くに新しいコンセプトの旗艦店「一保堂茶舗 青山店」をオープンしました。日本茶をゲストの暮らしとシームレスにつなぐことをコンセプトに掲げ、喫茶室は売り場に併設されています。カウンターでは目の前で立ててくださるお茶の所作を楽しみつつ、ゆったりとした静かな時間を堪能できます。メニューには茶や和菓子はもちろん、「むしやしない（小腹を満たす軽食）」も用意されていて、一保堂さんの初めての試みです。火・金・土曜日は、トーストとお茶のセット「トーストとジャム」。代々木の人気ベーカリー「パン屋塩見」のもっちり、ずっとしりとした香ばしい食パンにジャムの名手・田中博子が手がける「クレアパ」のジャムをのせ、日本茶と共に頂きます。水・木・日曜は福岡本店の「だしいなり 海木」のだしがたっぷり染みた、だしいなりと茶のセットが味わえます。お値段は両方とも 1980 円。「日本茶＝和菓子」という常識に加え、新たに日常の食事とお茶との組み合わせを提案しています。店内には抹茶をはじめ、玉露、煎茶、ほうじ茶や玄米茶など多種類の日本茶が並び、ティーバッグから、ギフトにぴったりの詰め合わせまで幅広く取り揃えられています。小腹が空いている時、リラックスしたい時に是非立ち寄って頂きたいお店です。

東京都港区南青山 4-23-6 2F

TEL: 03-6427-3211

営業時間：10:00～18:00

定休日：月曜日



3.薪窯で焼くパン屋「パン屋 塩見」

小田急線の南新宿駅から歩くこと約5分、閑静な住宅街に積み重ねられたマキを発見。ここが何とも素敵なお店「パン屋 塩見」です。塩見聡史さんは、小学校教員を辞め、向かった沖縄で、薪窯でパンを焼く沖縄の「宗像堂」に出会いました。これが運命的な出会いになり、その後天然酵母パンの代表格である「ルヴァン」で腕を磨き、ここに店をオープンしました。コンセプトは「東京の真ん中で薪窯パンが食べられる店」。東京 23 区では薪窯で作られているパンが頂ける唯一の店です。薪窯は施主が DIY でつくりあげたこだわりの窯。パンの生地は栃木産、東京産と北海道産の小麦を絶妙に配合して手でこね、ゆっくり発酵させる。食パンとカンパーニュの 2 種類だけ。その潔さも素晴らしい。絶対の自信があるからこそ出来ること。店の中にはずらっと焼きあがったパンたちがところ狭しと並んでいます。店内に小さなイートインスペースと、外にも小さなテーブルと木の椅子が置かれていて、ワインやお茶、スープと一緒にパンを楽しむこともできます。薪窯でじっくり焼き上げたパンの外皮はカリッとしていて、中はみずみずしさのあるもちりした食感。香ばしい匂いが食欲をそそります。パンだけで頂くこともできますが、カンパーニュにスープがついて 900 円、カンパーニュはお代わり自由。天気の良い日には外で頂くのも最高です。レセプションのケータリングや上記のカフェなど、多方面から引き合いのある素敵なお店です。

東京都渋谷区代々木 3-9-5

TEL:03-6276-6310

営業時間：月・火・金・土・日 12:00 ～ 18:00

定休日：水、木、第 1,3 火曜



世界のトップレベルを誇る日本の接客やサービス。そのリアルな現場を年間1300店以上見ている調査員がパトロール！時代が変化しても引継いでいきたい「おもてなし」を、調査結果と共に発信していきます。

接客はスムーズだったのに なんで？



SHOP DATA>>>

関連URL: [CAFÉ AUX BACCHANALES 渋谷ヒカリエ店](#) (カフェ オーバカナル) - 渋谷/洋食 | 食べログ

おもてなし評価

総合

50点



挨拶



笑顔



パーソナルな対応



再来店したいか



駅チカ商業施設ランチはタイプに最適

by 調査員T.I

久しぶりに会う友人とランチをすることになった。食事がメインではなく、お互いの近況報告がメインなので、時間も限られているため、駅から近い分かりやすい場所にしようということになった。駅チカは、やはり商業施設の飲食が便利なのだ。話がメインなので、ガヤガヤうるさい所は避けたし、席はある程度のゆとりがほしい。探す時間もなかったのも、渋谷のヒカリエのレストランフロアで待ち合わせることにした。

Point !

R・B・K調査隊長よりヒトコト！

教育された接客は、そつなくスムーズにこなしていたが、スタッフだけが往来する通路に落ちていたコートは、遠目からでもわかるはず。最近、スーパーでも陳列棚から落ちているものを拾わない人が多いと感じることがある。大人になると道徳心の欠如か。当たり前のことでもマニュアルに必要なのか？！



パリ気分を味わえる懐かしい店

待ち合わせの時間を過ぎ、友人が遅れると連絡があった。平日とはいえランチ時間は込み合うので、「ゆっくり話ができそうな店」をフロアを回って先に選定することにした。12時過ぎたので、すでにウエイティングの店もある。少し焦りながら巡っていくと、店の広さ、ゆとりのある座席のある店を発見した。数十年前、カフェ、料理、ワイン、接客共にパリのカフェスタイルを味わえることができる好きだった店があった。お得なセットメニューもあり、先に入って待つことにした。入口に立つとすぐに挨拶があり、人数の確認があった。

スマートな立ち振る舞い

席まで案内したスタッフはとても姿勢がよく、「こちらでよろしいでしょうか」と声掛けがあった。まもなくお冷を提供するスタッフが現れ、「ご注文はどうされますか」と言われたので、連れが来てからオーダーすると伝え、「承知しました」と会釈があった。周辺の席も埋まり、各テーブルには食事が運ばれ、様々な客層がランチを楽しんでいる光景だ。こちらから声を掛けてオーダーをお願いしたが、料理名を復唱し、そつのないスムーズな対応だった。

見えている場所のはず、なぜ？

料理が出るタイミングも特に問題なかった。13時過ぎにはランチ客は徐々に減ってはいった。こちらはまだ会話が盛り上がっていた。あれ、斜め前の客のコートが床に落ちていて…気づいた数秒後、その前をスタッフが通過したが、反応せず、手ぶらの帰りの反応がないまま通過しているのだ。こちらは、話しながらも気になる目を向けると、また別のスタッフがその前を往復しているにもかかわらず、コートを拾わない。「落ちてますよ」拾って私が声を掛けた。