

地域とともに磨く百貨店の価値 —100周年に向けて井筒屋が拓く新たな共創のかたち—

株式会社井筒屋 代表取締役社長 松本 圭 氏



株式会社井筒屋 代表取締役社長 松本 圭氏

今回の「経営者インタビュー」では、福岡県北九州市の老舗百貨店・井筒屋の松本圭代表取締役社長にお話を伺いました。2025年に創業90周年を迎えた同社は、100周年となる2035年に向け、地域唯一の百貨店として、次の時代を見据えた挑戦を進めています。インタビューでは、売場や外商など様々な部門での体験談や、井筒屋の強みと新たな挑戦、お客様・従業員・地域への思いについて、率直に語っていただきました。（聞き手：熊本九州銀行 高尾茂雄執行役員本店営業部長）

1998年オープンの新館が切り拓いた 若年層との接点

（熊本九州銀行 高尾茂雄執行役員本店営業部長（以下、高尾）：90年を超える歴史をお持ちの御社ですが、実際に経験された中で記憶に残っている出来事は何でしょうか。

（井筒屋 松本圭代表取締役社長（以下、松本社長）：私自身が一つの節目であったと思うのは、1998年の新館オープンです。

当社は1935年の創業以来、地域に根差す

百貨店として多くのお客様にご愛顧いただいております。しかしながらその過程では、小売業界の競争激化に直面し、特に1980年代以降は、様々な新業態の進出が相次ぐ中で、若い世代の百貨店離れが進み始めました。

そこで、こうした皆様に足を運んでいただくため新館をつくり、本館と異なるコンセプトの下で、若年層のニーズを踏まえたMD（マーチャンダイジング：商品企画や販売戦略等）を推し進めてきました。

高尾：小売業として常に最適化を図ってこられた一環としての新館誕生ですね。

松本社長：その通りです。本館は従来型の品揃えを軸とする「オーセンティック（伝統的）な」百貨店として、新館は新たな顧客との接点を広げる店舗として位置づけました。以来、四半世紀超が経過し、商品構成の見直しやブランドの入れ替えを重ねましたが、将来を見据えた改革が必要な局面にあると感じています。

AI 時代にも揺るがない、人が築く百貨店の価値

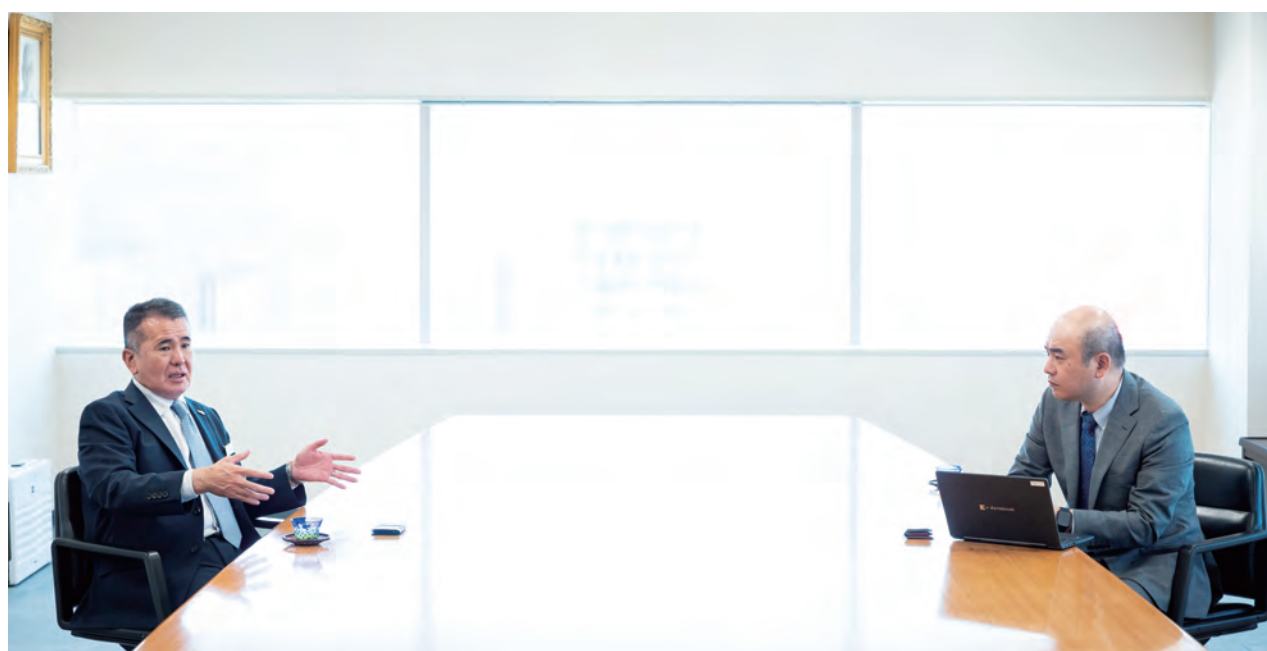
高尾：ご経歴についてお聞かせください。

松本社長：大学卒業後の1991年に入社しました。当時は就職環境が良く、選択肢も多い中、小売業への関心というより、華やかで魅力的な職場に映ったことが志望のきっかけでした。

ただ、現場は決して甘くありませんでした。最初に配属された食品部門では、毎朝8時に出社して荷受けを行い、商品を売場へ運ぶ日々。催事の切り替えも多く、当時はとにかく懸命に現場を回していた記憶があります。



上：昭和10年代の本店
下：現在の本店



その後、食品部門を10年、外商を5年経験しました。外商は当初、法人中心のエリアでしたが、途中より一部、個人顧客が多いエリアも担当となり、大きなやりがいを感じました。高額商品をご購入いただく機会も多く、ペルシャ絨毯の買い付けでイランまで出張したのも良い思い出です。時間をかけて築いた人間関係と信頼関係が成果につながると学びました。

高尾：どのような点がお客様の心を掴んだと思われますか。

松本社長：人と人とのつながりだと思います。近年はAIの活用が広がっていますが、百貨店の本質は、丁寧な接客を通じてお客様との関係を築くことにあります。時代が変わってもこの点は揺るがず、むしろこれからは「人が販売する」ことの価値が一層高まると考えています。

新店立ち上げや畑違いの分野の経験が育んだ経営者としての礎

高尾：他に印象的なご経験はございますか。

松本社長：山口市の老舗百貨店「ちまきや」を引き継ぎ2008年に開業した山口井筒屋の立ち上げでは、食品売場の企画中心に全館の開店準備に関わり、わずか1カ月半でオープンしました。短期集中で非常にハードでしたが、これが自分を成長させたと感じています。

また、2019年には本店の紳士服・子供服部長となり、食品部門が長かった私にとっては畑違いの分野で貴重な経験を積みました。

高尾：新たな分野での学びはいかがでしたか。

松本社長：強く感じたのは、食品が比較的「商品の力」で売れるのに対し、衣料品は販売員、つまり「人」の力量で成果が大きく変わるということです。そこで、販売する人が気持ちよく働ける環境づくりのため、約80の全ショップに当社の改善点を率直に聞きました。わだ

かまりを抱えたままでは前向きに働けないからです。売場責任者として最優先の課題と考えました。

自分たちで考えて仕入れ、販売する自主編集ショップを広く展開

高尾：創業から幾多の苦難を乗り越えて来られた御社の強みは何でしょうか。

松本社長：当社独自で商品を仕入れて販売する「自主編集ショップ」の存在が挙げられます。

私は、「自分で仕入れ、自分で売る」ことこそ、小売業の醍醐味だと思います。現在、多くの百貨店では、取引先に売場運営を委ねる形式が主流です。当社はその流れにありつつも、影山前社長が約10年前から各フロアの要所に自主編集ショップを設け、着実に拡充してきました。売場の従業員が自らの目利きで商品を選び、自分たちの言葉で提案し、責任を持って販売することにこだわっています。

たとえば本館6階では、2017年オープンの「プレイフルライフ」が北欧を中心としたデザイン性の高い海外アイテムを展開しています。また2019年には同じフロアに、地元の食や名産品、クリエイターの作品を集めた「きたきゅうコロンプス」が誕生しました。このショップは店内販売にとどまらず、出張販売や企業との



「きたきゅうコロンプス」

コラボなど独自の展開を進めています。

このほか、美と健康をテーマにした「ビーモア」（本館4階）、地産地消やリサイクル素材など人と環境に配慮した商品を扱う「サステナベース」（本館7階）など、百貨店ならではの編集力を生かした売場づくりを進めています。

高尾：購入する側にも興味深い売場ですね。

松本社長：従業員が自ら仕入れた商品を、自分たちで考え、責任を持って提案することは、売る側にとって貴重な学びの機会です。そうした思いのこもった商品は、お客様にも「面白い」「価値がある」と感じていただけるはず。胸を張っておすすめてくれる良いものを届けたい——その思いこそ、小売業の原点だと考えています。

地域商社実現により地元産品を磨き上げ、新市場を切り拓く

高尾：地域に根ざす百貨店として、近年はどのような挑戦をされておられましたか。

松本社長：2023年に取締役常務執行役員として経営企画を担当していた頃、近隣自治体を訪ね、地域の課題を直接伺いました。強く感じたのは、地方百貨店こそ地域とより深くつながり、共にできることを考えるべきだという点です。井筒屋が持つ顧客基盤やネットワーク、立地を活用し、商品やサービスの面で自治体と連携できれば、地域活性化に貢献できるだけでなく、自社にとっても新たな商機が広がります。

昨年11月、北九州市、北九州商工会議所、当社の三者で、地域産品の磨き上げと販路拡大を目指す「地域商社」構想の実現に向けた協定を締結しました。ものづくりのまち・北九州市に集積する企業の優れた技術を活かした消費者向け商品の開発により、新たな価値を市場に送



り出す取り組みを始めています。これは井筒屋が地域の魅力を編集・発信し、販路へとつなぐ役割を果たす挑戦でもあります。

高尾：第一弾が北九州産トマトを使った商品ですね。

松本社長：2025年3月に新設した「地域商品開発担当」が地元企業と打ち合わせや試作を重ねた結果、自信を持ってお届けできる商品群が11月に完成しました。ごとう醤油（北九州市八幡東区）の「キタキュウトマ唐」や「トマ



地域商社で取り扱う商品の例
(左上：ごとう醤油、右上：山吹、
下：なごし)

味噌」「洋風ぬかだきソース」といった調味料、老舗蒲鉾店・山吹（北九州市小倉北区）の「とまと出汁おでん」、老舗和菓子店・なごし（北九州市門司区）の「とまとチーズ大福」を、「赤い冒険シリーズ」というブランドコンセプトのもとで展開しています。

こうした商品は、単に販売するだけでなく、ストーリーとともに届けることが重要です。地元企業との共創や開発の背景を丁寧に伝えることで、井筒屋が地域の魅力を発見し、編集し、世の中へ発信する場であることを、より多くの方に知っていただけたと考えています。

地域商社の取り組みにご関心がおありの方は、是非お声掛けいただければと思います。

多様な経験の提供と女性活躍推進で人材力を強化

高尾：企業の成長に欠かせない人材育成についてお聞かせください。

松本社長：従業員には、さまざまな経験を通じて視野を広げてほしいと考えています。当社は福岡・大分・山口の各県で18のサテライトショップを展開しており、これらの現場も体験することが自身の成長につながります。将来的には、百貨店以外の世界も見てもらうため、他業種や行政との人事交流ができればと思います。

また、当社は女性比率が高く、育児休暇や短時間勤務等の制度の整備が進んでいます。女性活躍の観点で今後重要なのは、出産・育児を経て復職した人材が、能力に応じて要職を担える仕組みの強化です。女性管理職比率は30%に届く水準となり、係長以上では50%を超えるなど一定の厚みはあります。今後は、役員層を担う人材の育成を推進したいと考えています。

身近で頼れる地域密着型百貨店を100周年に向けて継承

高尾：最後に、今後の展望をお願いいたします。

松本社長：私の役割は、100周年に向けて種をまき、次の世代が輝けるように井筒屋を引き継ぐための仕掛けを施すことだと考えています。

中期経営計画では、2035年に目指す姿として「地域唯一の百貨店として、地域経済・社会の発展に貢献する」を掲げています。井筒屋の魅力は、決して敷居が高くなく、日常にも少し特別な時間にも寄り添える「ちょうど良い百貨店」である点だと思います。皆様の身近な存在であり続けることが、目指す姿の実現につながると考えております。

加えて当社は、アプリやSNSを活用した情報発信強化にも取り組んでおり、店頭魅力を来店前から伝え、次世代のお客様との接点拡大を図っています。リアルな売場体験とデジタルでの訴求を両輪にすることで、井筒屋らしさをより広く発信していきます。

また、百貨店の基本は「物を仕入れて売る」ことですが、2023年に開設した終活総合窓口



井筒屋アプリ

「MUSUBI（結び）」のように、お客様からの幅広い相談を受け止め、各分野の専門家へつなぐワンストップサービスの価値は、今後一層高まるはずです。「コンシェルジェ」の役割を発揮し、あらゆる場面で「困ったら井筒屋に相談しよう」と思っただけ、地域密着型百貨店であり続けたいと思います。



終活総合窓口「MUSUBI(結び)」

高尾：社員とともに汗をかき、地域のためにリスクを恐れず挑戦を重ねる社長様の姿勢は、私ども山口フィナンシャルグループが進める「同舟共命型ビジネス」にも通じるところがあり、深く感銘を受けました。本日は貴重なお話をありがとうございました。

■会社概要

名称：株式会社井筒屋

創業：1935年

従業員数：561名

(2026年2月28日現在)

事業内容：百貨店業

本社（本店）：福岡県北九州市小倉北区船場町1-1

URL：https://www.izutsuya.co.jp/



前列左から4人目が井筒屋 松本圭代表取締役社長
その右隣が北九州銀行 高尾茂雄執行役員本店営業部長