

# 100年を経た百貨店の、 “進化”を問う

## コロナで百貨店業界が失った1.2兆円の意味

全国百貨店の売上は1991年の9.7兆円をピークに減少傾向が続いてきました。そして、コロナ禍を契機に、10年分の変化が一気に押し寄せたとも言われ、2020年は1年で1.2兆円の売上を消失。百貨店マーケットの縮小はマクロ的には人口減少や二極化の進行による中間層の崩壊、さらにはEコマースの急拡大をはじめとする業際を越えた競争激化など外部要因もありますが、本質的な課題はお客様の变化、急速な環境変化に対応しきれないビジネスモデルの陳腐化です。外出自粛による人流の減少だけでなく、消費やビジネスなどあらゆる場面でオンライン化が進展するなど、新型コロナによってもたらされた行動変容により、人流あるいはリアル店舗に過度に依存したビジネスモデルの行き詰まりを露呈することになりました。まさに百貨店の存在価値そのものが問われているとも言えます。この危機を「変革の契機」として、ビジネスモデルの転換を加速しなければならないと考えています。

コロナは消費の量だけでなく、むしろ消費の質に大きな変化を生みました。特に小売業界のなかでもコロナからの回復が遅れる百貨店は、その対応力がいま問われています。

デパートメント宣言一座売りからショーケースへ、百貨店というビジネスモデルが誕生したのはおよそ100年前。大型店舗を構え、紳士・婦人の洋服から呉服、子供服・玩具や、家具・家電、食品までその発展・繁栄とともに取り扱いカテゴリーを拡大してい

ました。事業構造は、かつては仕入れて売るとい、在庫リスクを取った買取が主流でしたが、80年代には在庫を持たない消化仕入が8割前後にまで拡大。ビジネスの中心はマーチャンダイジングからマーケティング、あるいはブランドアソートメントへとシフトしていきました。それらと同時に進んでいたのは、百貨店という名の由来とも言えるフルラインの品揃えではなく、DCブランドブームなどを背景とした衣料品特に婦人服に過度に依存した店づくりでした。まさに百貨店業界が売上のピークを迎えた時代です。

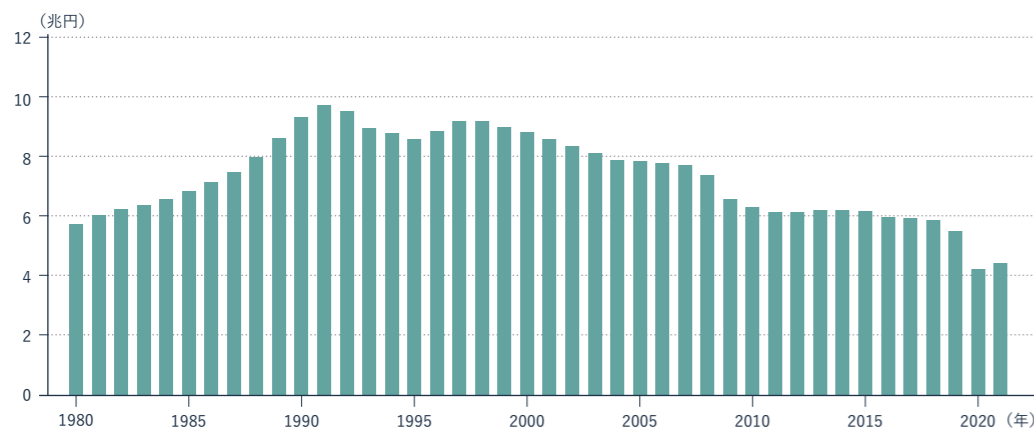
一方、総務省の家計支出調査によれば、91年に7.3%を占めていた被服履物への支出は、2021年には3.1%と半分以下にまで低下しました。百貨店はアパレルとともに成長してきたといつかつての成功体験からなかなか抜け出すことができず、婦人服に過剰に面積配分した状況が続いたことにより、ますますお客様の嗜好や購買行動とのズレが生じることになりました。そのことがコロナでさらに加速し、百貨店のコンテンツとその提供方法、つまりビジネスモデルそのものが時代遅れとなり、抜本的な構造変革が迫られている状況です。

## ビジネスモデルの転換でコンテンツも進化

まず、当社は新たな百貨店ビジネスモデル構築に向け2つの方向性で取り組みを進めました。

ひとつは、「百貨店をやらない」という選択肢です。つまり、百貨

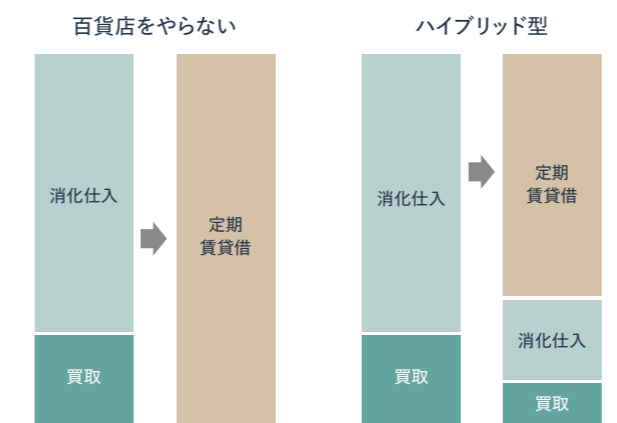
## 全国百貨店の売上高推移



※日本百貨店協会「全国百貨店売上高」より

店で伝統的に行われてきた買取・消化仕入という取引形態を取らず、不動産賃貸ビジネス100%に転換しました。代表的なのは、2017年に旧松坂屋銀座店跡地を含む2街区一体開発により誕生したラグジュアリーモールのGINZA SIXです。

もうひとつは、「百貨店ブランド」のもとで不動産賃貸と買取・消化仕入をミックスした「ハイブリッド型モデル」を構築することです。2019年に開業した大丸心齋橋店新本館が基幹大型店舗での代表例となります。中小型店舗でも、2020年に図書館を導入してリニューアルした大丸須磨店、2022年にアクアリウムを設置した松坂屋静岡店などビジネスモデルの転換を通じて地域に新たな賑わいを創出することができています。



消化仕入れの利点は売上成長を実現することで、より大きなリターンを追求できること。一方の定期賃貸借の利点は安定した収益の獲得や運営コストの圧縮を実現するだけでなく、サービス消費、体験型消費への対応強化に向けたテナントバリエーションが拡大することで店振りの鮮度アップをはかれることです。さらに、昨年には“売らない店”をコンセプトとした「明日見世」という手数料収入をベースとした新たなコンテンツも開発しました。

店舗ごとに顧客ターゲットやエリア特性、建物形態などを考慮しながら、最適なバランスを導き出すことが重要となります。



## タッチポイントのデジタル化が生む顧客体験の革新

今般のコロナ禍で最も明らかになったのは、リアル店舗を中心としたビジネスがいかに「時間と場所」に制約されたものであるかということです。そうしたことを克服していくためにはデジタル対応が不可欠であることは言うまでもありません。

その“一丁目一番地”となるのはデジタルによるお客様とのタッチポイントとなる「アプリ」です。アプリによりお客様とは24時間つながることができるようになります。これにより、お客様とのコミュニケーションが深化し、購買予測の精度も格段に進化することなどによりCRMの高度化がはかれます。2022年に入り、百貨店の強みを発揮できる化粧品やアートのOMOサイトもローンチしました。



我々の主戦場はあくまでも人と人とのコミュニケーションを通じて提供価値を増幅していくことであり、そこに強みがあります。デジタル活用により全方位型フルアイテムでEコマースを拡大していく方向ではありません。人の力をデジタルで拡張する。その起点はあくまでもリアル店舗にあります。コンテンツと独自の編集力に基づく世界感を創出することでリアル店舗に一層磨きをかけるとともに、そこにデジタルを融合させていきます。人を中心とした独自のメディアを構築し、時間と場所の制約を克服することへの挑戦です。そして、そのメディアを介して新たな体験価値を創造するコンテンツを提供し、収益を複線化するメディアコマースへと進化を目指していきます。

