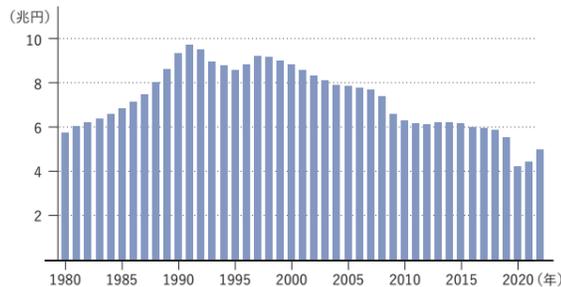


## Value Creation

百貨店ビジネスモデルの大転換期

# 百貨店は、復活か、変革か

### 全国百貨店の売上高推移



### コロナ後の復活が本格化

コロナ禍が長期化する中、小売業界において最も遅れていた百貨店もようやく本格的な回復局面に入ってきました。そのきっかけとなったのは、2022年10月から全国旅行支援がスタートしたことや、水際対策が大幅に緩和されたことです。そのため、国内人流が顕著な動きを見せるとともに、インバウンドも急速な円安も後押しする中で高額品消費を中心に活発さを取り戻し始めました。

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界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。

新型コロナによる行動変容は百貨店に多大な影響をもたらしました。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急速に進展。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しました。まさに百貨店の存在価値そのものが問われたといっても過言ではありません。

コロナ禍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出しました。百貨店は、その対応力がいま問われています。コロナによって訪れた危機を「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。

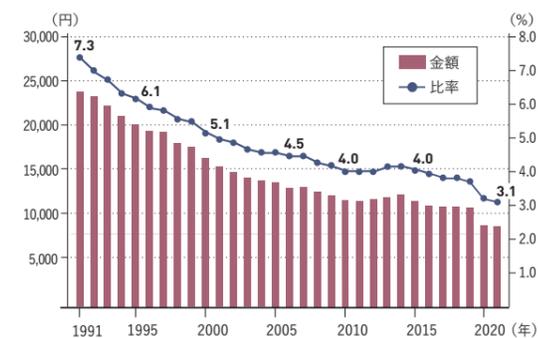
### デパートメントストア宣言から100年

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きました。事業構造は、かつては仕入れて売るという、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う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。

### 家計消費支出に占める「被服履物」の推移



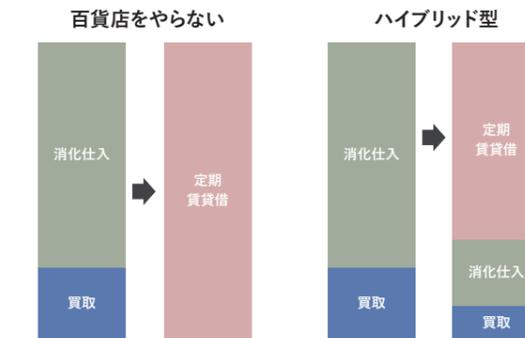
### ビジネスモデルの転換でコンテンツも進化

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。

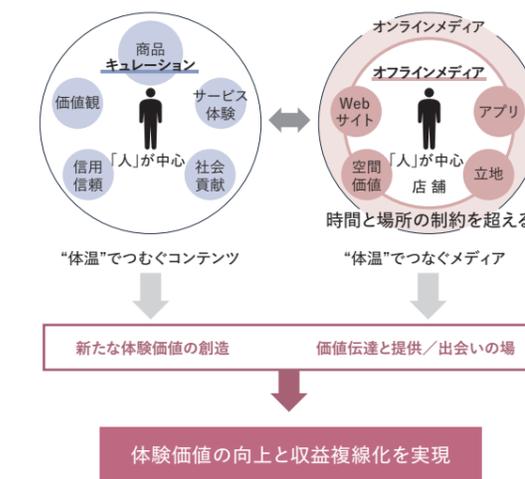
もうひとつは、「百貨店ブランド」のもとで不動産賃貸と買取・消化仕入をミックスした「ハイブリッド型モデル」を構築することです。2019年に開業した大丸心齋橋本店が基幹大型店舗で

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。大丸東京店では、新たなコンテンツとして「売らない店」をコンセプトに手数料収入をベースとした「明日見世」というゾーンも開発しました。

### 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、デジタル化への対応の遅れです。当社のデジタル化の方向としては、Eコマースの拡大というよりも、「アプリ」によりタッチポイントをデジタル化することに重点を置いています。アプリはお客様と24時間つながることを可能にします。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により、CRMの高度化に

つなげることができます。

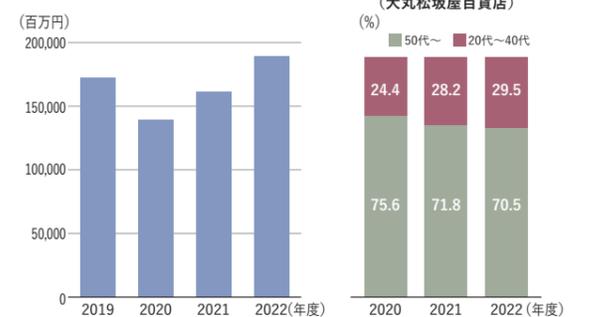
人を中心とした独自のメディアを構築し、時間と場所の制約を克服することへの挑戦です。そして、そのメディアを介して新たな体験価値を創造するコンテンツを提供し、収益を複線化するメディアコマースへと進化を目指していきます。

### ラグジュアリーマーケットの深耕

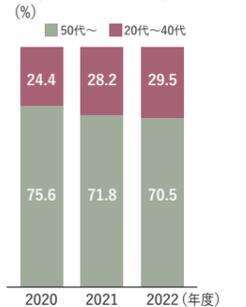
コロナ禍でも着実に売上を伸ばし、すでにコロナ前の水準を大幅に上回っているのはラグジュアリーコンテンツです。2022年度の大丸松坂屋百貨店は店舗全体では2019年度を下回っているものの、特選売上は2019年度比ですでに52.8%増という高い伸びを示しています。コロナ禍で設備投資が限定される中、当社は戦略的に基幹店のラグジュアリー拡充に投資を集中し、大きな成果を得ています。

また、富裕層顧客を組織化した当社の外商売上はすでにコロナ前の水準を2桁増で上回っています。外商はまさに「人」対「人」が商売の根幹にありますが、コロナ禍を契機に外商においてもデジタル化が進展しました。具体的には、アプリの急速な普及に加え、クロードサイト「コネスリーニュ」の活用により、商売のあり方が大きく変化するとともに、入会手続きのオンライン化を進めたことが若年富裕層の開拓を後押しすることにもつながっています。

### 百貨店事業外商売上高推移



### 外商顧客年齢層別売上シェア動向 (大丸松坂屋百貨店)



### リアルの価値がより重要に

コロナ禍で明らかになったもう一方の現実、五感から得られるリアルな体験価値がいかにかけがえのない尊いものかということです。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。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。これからは、店舗ごとのローカルティもより重要になってくるでしょう。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く。こうしたことがいまという時代に生きる百貨店ビジネスモデルのベースになると考えています。