

## Management Strategy

マネジメントインタビュー\_01

## Interview\_01

株式会社大丸松坂屋百貨店  
代表取締役社長

澤田 太郎

Taro Sawada



## アフターコロナが本格化

百貨店でもアフターコロナがようやく本格化してきました。様々な行動制限の緩和が進む中で売上動向の変化を見ると、人が動くということが経済の原点であるということをつくづく感じています。特に東京駅に隣接する大丸東京店の動きはそうしたことを象徴的に表しています。

コロナ禍の2020年、2021年は営業そのものが十分にできず、業績も非常に厳しい状況になりましたが、当社はもちろんのこと、サプライチェーンの上流においてもビジネスモデルをもう一度リセットして考え直すひとつの機会になったのではないかと考えています。当社のお取引先でも、この期間に在庫管理を徹底的に見直すなどリエンジニアリング、ビジネスモデル改革に取り組まれ、2019年度比で大きく増収しているブランドも出始めています。

夏と冬に実施されるセールの位置づけがサプライサイドとマーケットサイドの両面から変わってきているように、

マーケットの入口が細分化され、価値観が多様化してきているのは明らかです。安易な流行で大きなマスが動くという状況ではなくなってきています。以前からそうした傾向は見られていましたが、コロナを機にそれが完全に明らかになりました。アーカイブとして良いものは安易な値下げをせず、適切な価格で提供し続ける。我々はどうかあるべきか、原点に立ち戻ったような変化があったと感じています。

マーケットの変化という点では、サステナビリティ志向が思っている以上に顕在化してきており、この思想が商品企画に色濃く反映されているブランドも多く見られます。

また当社が取り組んでいる「エコフ」という、お客様がご不要になった衣料品・雑貨を回収するプログラムの認知度も高くなり、多くの支持を得ています。2022年度の回収量は367トン、前の年から約4割も増加しており、参加者も過去最高を記録しました。そうしたサステナブルな取り組みを積極的に行うことがお客様、ステークホルダーに選ばれる企業としての前提になってきていると認識

しています。

## 優位性あるコンテンツを拡充

いま多くのラグジュアリーブランドは、メインとなる商品を重点化するために、超高級ゾーンへのアプローチと、アクセシブルな商品ラインを活用した若年層に対するアプローチ、この二つのアプローチを戦略的に強化しています。アッパー・メイン・アクセシブルというような3層構造になっていると感じます。言い換えればメインターゲットを明確にしながら、お客様の幅を上下に拡張することが勝ち筋であり、当社の顧客戦略とも合致しています。

多種多様な小売業のプレイヤーとの競争が激化する中で、ラグジュアリー、高級時計、そして現代アートなどの領域は、まだまだ百貨店が戦っていけるところであり、加えて今後の成長が期待できるカテゴリーと考え、重点的に強化してきました。実際に、これらのマーケットは確実に成長しています。本社主導で政策的に取り組むべき分野だと考えています。

## クリエイティブを生み出す風土へ。

一方で、これからより重要になってくるのは、店舗ごとの地域に根差したローカルコンテンツです。アーティストをはじめ、食品、工芸など地方にはまだまだ発掘できていない魅力ある原石が存在しています。この分野は、各店舗でしっかりと探索していきたい。百貨店はこれからステレオタイプではなく、より一層各店の個性が際立つ時代になると思います。現在、サステナブルでユニークなローカルプロジェクトも各店舗でいくつか進行しており、順次新たな独自コンテンツとして具体化していく予定です。

グローバルコンテンツは本社、ローカルコンテンツは各店、そうした棲み分けが上手くはまれば、オンラインも同時にさらに魅力的となり、全国のお客様に当社独自のラインナップとして紹介していくことができます。これらの積み重ねが当社固有の強みになっていくものと考えています。

## GINZA SIXの示唆

GINZA SIXの動きを見ると、非常に興味深いものがあります。構造的に「フロント6」と称されるメゾネット展開のラグジュアリーが大きな特徴で、そこに目がいきがちですが、実は定借期間が4～5年の契約満了に伴って、ブランドが大幅に入れ替わる新陳代謝が起こっています。コロナ禍での大幅入れ替えがある意味話題にもなりましたが、新しく導入したブランドもいまのマーケットに上手く適合し、ウェルビーイング志向にもつながっています。マーケット変化に高い打率でアジャストできたのが、好調要因のひとつであると思います。

そして、20～30代という若い顧客の支持が高いことには様々な可能性を感じます。独自の空間価値も提供していますし、お客様とのコミュニケーションをアプ

リできているというものはまっているのだと思います。ブランドラインナップ、品揃え、環境、アプリのすべてがGINZA SIXでは上手く連動しています。

一方、既存の百貨店では、これまで10年間大きな改装投資のない店舗が大半で、メンテナンス投資が中心であったことは否めません。あとは販促と顧客政策で頑張れ、ということではこの変化の激しい時代を生き抜くことができないのは明らかです。そのため、店舗では一定の塊感で定借にできるところは進めながら、定借如何にかかわらず5年くらいのスパンで相応の改装投資を行うということを用意する必要があると考えています。それを含めて10年スパンで見るときに、NPVはどうかというところを見ていかなければなりません。

当社は店舗別にB/SとCFを把握できる経営管理の仕組みができています。本来は、店舗で稼ぐキャッシュをベースにしながら、5年単位くらいでその店舗に合った相応の投資を行っていくという長期計画が重要だと思っています。店舗単独で成長投資のサイクルを回すことができる状況をつくっていきたい。このようなエコシステムの構築に向けた財務的な戦略を次期中期計画ではしっかり描いていきたいと考えています。

## 風土を変え、アウトプットを変える

風土改革は組織変革のひとつだと思っています。風土改革はあくまで手段であり、目指すべき姿がここなんだ、ということであれば、そのためには組織変革、つまり役割、組織機能を変えないといけません。そうしたときに、元に戻そうとする力が働くのでなかなかうまくいかないことがあります。それは暗黙知の風土の話であり、非公式のルールが一番

やっかいなところ。組織そのものを変えるためのひとつのパーツとして、風土改革があるのはそういう意味です。

これからはコンテンツ勝負の時代です。いま売れているモノを集めればいいわけではありません。「意味性消費」という言葉がありますが、我々の主戦場はそこにあります。マーケットとしっかり向き合って、独自性を出していくことが不可欠です。店舗も、本社も全員がマーケットと向き合って考えていく。つまり、求められるのはクリエイティブなマインドです。決められたことをいかに効率よく実行するのも大事ですが、それだけでは上手くいかない時代になっています。

自分たちだけでできないのなら、外部の人たちを積極的に巻き込んで何かを作り上げていくことが大事になります。自分たちだけでやり切れないといけないということは全くありません。面白いことを発言できる、育てられる、提案できる風土にしていきたいと思っています。若い人たちが考えていることをもっと引き出すことが大切です。

ネガティブな要素だけに注目が集まり、新しい企画が否定されるような暗黙のルールがあるとすれば、そうした風土を改善していきたいと思っています。所謂ナドローモデルにある4つのプロセスをトータルで見たいと考えています。

若手のアイデアから生まれた、売らないショップの「明日見世」、ファッションサブスクの「アナザーアドレス」、冷凍総菜サブスクの「ラクリッチ」など、ちょっと面白いビジネスも形になりつつあります。クリエイティビティが生まれやすい風土改革を実現し、5年10年先の収益貢献を見据えて、いまのうちに様々な挑戦に着手していきたいと考えています。