

# 百貨店ビジネスモデルの、 転換点。

全国百貨店業界売上は1991年の9兆7130億円から、2017年は5兆9530億円へと約6割の水準にまで減少しています。業際を越えた競合激化、Eコマースの急成長といった環境変化のなかで、百貨店が抱える最も大きな課題は、衣料支出の減少傾向にもかかわらず婦人衣料に過度に依存した売場構成、あるいは高度成長期から安定成長期に発展した消化仕入主体の商品・テナント構成といった百貨店ビジネスモデルが、時代の変化、お客様の価値観の変化に合わなくなっているということであると考えています。

そのため、当社は百貨店が生み出すべきバリューという観点から、大きく4つの方向性によりビジネスモデルの転換を志向しています。これらの取り組みにより、店舗の魅力化を通じた集客力強化と収益力向上の両立をはかっていきます。

## 小売業界の変遷

	1940年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
富国強兵 (戦争)	1868年 明治維新	経済復興	高度経済成長期	安定成長期	安定成長期	低成長期	低成長期	低成長期
時代性		神武 景気 岩戸 景気 三種の神器	オリーブ 景気 いざなぎ 景気 所得倍増 計画 3C	オイル ショック	バブル 景気	バブル 崩壊	いざなぎ 景気 リーマン ショック	
百貨店	1904年 株式会社三越呉服店 (デパートメントストア宣言) 1907年 株式会社大丸呉服店 1910年 株式会社イトウ呉服店	1956年 経済白書 [もはや戦後ではない] 57年 ダイエー1号店 58年 ヨーカ堂設立 56年 西武ストアー設立	61年~68年 大丸売上高日本一	69年 玉川高島屋SCオープン 72年 ダイエー売上高日本一	82~83年 西武百貨店キャッチコピー「おいしい生活」 85年 つかしんオープン	91年 百貨店売上ピーク 87年 「ロフト」誕生	00年 そごう民事再生法 03年 ミレニアムリテイリングに商号変更 07年 J.フロント リテイリング 07年 H2Oリテイリング 08年 三越伊勢丹ホールディングス 01年 マイカル経営破綻	インバウンド急成長 シェア経済拡大
スーパ	1904年 株式会社三越呉服店 (デパートメントストア宣言) 1907年 株式会社大丸呉服店 1910年 株式会社イトウ呉服店	1956年 経済白書 [もはや戦後ではない] 57年 ダイエー1号店 58年 ヨーカ堂設立 56年 西武ストアー設立	61年~68年 大丸売上高日本一	69年 玉川高島屋SCオープン 72年 ダイエー売上高日本一	82~83年 西武百貨店キャッチコピー「おいしい生活」 85年 つかしんオープン	91年 百貨店売上ピーク 87年 「ロフト」誕生	00年 そごう民事再生法 03年 ミレニアムリテイリングに商号変更 07年 J.フロント リテイリング 07年 H2Oリテイリング 08年 三越伊勢丹ホールディングス 01年 マイカル経営破綻	インバウンド急成長 シェア経済拡大
他業態				69年 ジャスコ設立 69年 池袋パルコオープン	80年 「無印良品」誕生 87年 「ロフト」誕生	97年 「楽天市場」開始 87年 「ロフト」誕生	04年 「ZOZOTOWN」運営開始	16年 ファミマ・ユニー 経営統合 16年 三菱商事が ローソン子会社化 18年 メルカリ上場
規制	1937年 百貨店法		1973年 大規模小売店舗法 (大型スーパーまで対象)				2000年 大店立地法	
人口	1868年 34百万人	1967年 1億人突破		1985年 1億2100万人		1998年 生産年齢人口 (15-64歳)が減少	2004年 人口ピーク 1億2787万人	人口減少 社会

## 百貨店のバリューチェーンと競争優位

店舗にわざわざ来店いただくためには、お客様がお求めになるモノがあるということとともに、店舗空間・環境や販売員を通じた、そこでしか味わえない体験、経験、つまり新たな価値を提供することができなければなりません。ビジネスモデルの転換により、お客様にとっての価値、ステークホルダーにとっての価値を視点に取り組み、店舗価値向上につなげていきます。



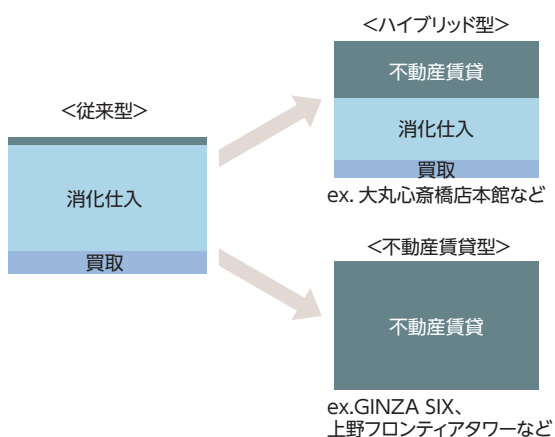
## ビジネスモデル変革の方向性

### Point 1

#### 不動産賃貸形態の積極導入

現在の典型的な百貨店店舗は8割以上が消化仕入を前提とした商品展開・テナント導入となっています。言い方を換えれば、こうした商慣習が店づくりの多様性に制約を加えているということも事実です。

そのため、不動産賃貸面積の拡大など最適ミックスを実現することにより、店舗の魅力化とともに安定した高収益モデルへの転換をはかっていきます。



### Point 2

#### 婦人服アロケーションの大幅縮小

1980年代中盤に肥大化したままの婦人服売場面積は今中期経営計画中に30%圧縮する一方、お客様の変化に対応した新たな売場やゾーニングを展開し、店舗の魅力化をはかっていきます。成長カテゴリであるビューティや食品、生活雑貨を拡大するなどエリアごとのマーケットに対応した改装を行っていきます

#### 婦人服売場面積

△ 30%

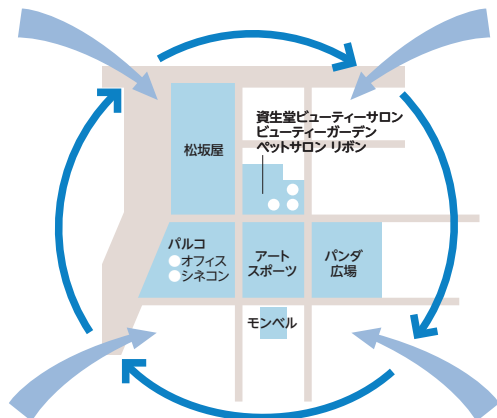
(2017~2021年度累計・対2016年度比較)

### Point 3

#### 「面」で集客するエリアドミナント形成

百貨店という「点」だけで考えるのではなく、当社グループ主体で周辺にパルコやブランドショップをドミナント展開し、地域一体となった活動も含めながら「面」としての集客力を高めます。新たな賑わい創出により、地域とともに成長することを目指した当社独自の戦略です。

#### 上野・御徒町地区で進めるアーバンドミナント戦略 取り組み事例



### Point 4

#### ICT活用による顧客エンゲージメント強化

“人生100年時代”—「ライフタイム・サービスHUB」とは、お客様との生涯に渡るエンゲージメントをより強固にしていくための新たな顧客情報システム構築へのチャレンジです。自社カードを通じたお客様との接点だけでなく、今秋リリース予定のアプリなども駆使しながら、グループ横断的な取り組みにより、定型情報・非定型情報を重層的に蓄積していきます。誕生から一生涯に渡る様々なシーンや節目においてお客様とこれまで以上に多くの接点を持ち、深く、長く関係性をつくることにより、お客様の「不安」や「不満」の解消に向けた新しい商品やサービスの提供を進めていきます。

