

百貨店ビジネスモデルの、大転換。

百貨店を取り巻く環境

呉服屋が時代の変化に対応することにより、“百貨店”という業態が生まれておよそ100年。そのビジネスモデルは大きな転換点を迎えています。日本百貨店協会のデータによると、全国百貨店売上高は1991年にピークの9兆7千億円を記録した後、減少が続き、2018年には5兆8870億円と前年に引き続き6兆円を下回り、ピーク時の6割にまで落ち込んでいます。その間、バブル崩壊やリーマンショックなどの経済危機に直面するとともに、業際を超えた競争の苛烈化も加速度的に進行してきました。そうした外的要因もさることながら、より大きな課題は、いまという時代の変化のスピードに充分に対応できていない状況、いわば“百貨店ビジネスモデルの陳腐化”にあるものと当社は考えています。

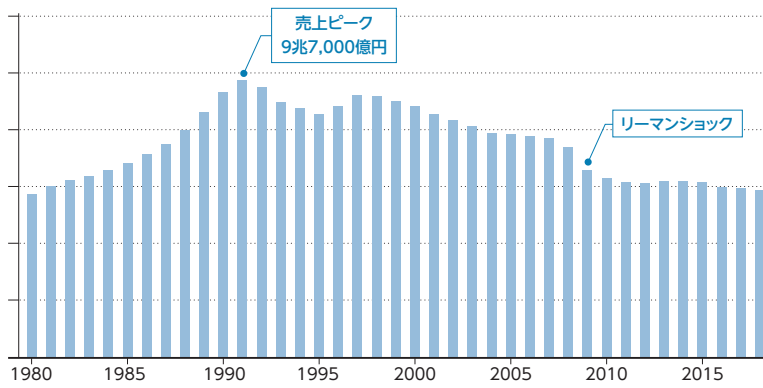
百貨店は都心の一等地に大きな資産を抱えて商売を行っていることが特徴ですが、必ずしも現状そのすべてが資産価値に見合った収益を充分に創出できているとは言えません。高度成長期は売上だけに注力していても相応の収益は獲得できていましたが、今日のような成熟期、低成長期においてはB/S志向を一層強め、資産効率向上の視点による構造改革が不可避となっています。

また、売場アロケーションについても、80年代以降急速に肥大化した婦人服売場はお客様の消費行動の変化とミスマッチを起こしています。総務省家計支出調査によると被服履物への支出シェアは百貨店売上がピークであった91年には7.3%あったものが直近2018年には3.8%ま

で落ち込んでいます。その背景にはファッションのカジュアル化、グローバル化とともにメリハリ消費、コト消費、体験型消費へのシフトなど消費の質の変化が進展していることがあります。

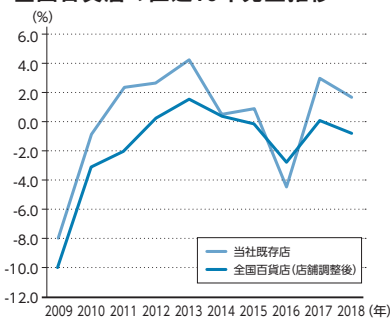
これらを踏まえると、百貨店に求められているのは改善レベルではなく、過去の成功体験から脱却した非連続な成長への取り組み、つまり陳腐化したビジネスモデルの大転換であるという認識です。

全国百貨店の売上高推移

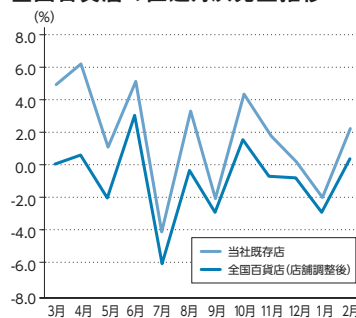


※日本百貨店協会「全国百貨店売上高」より

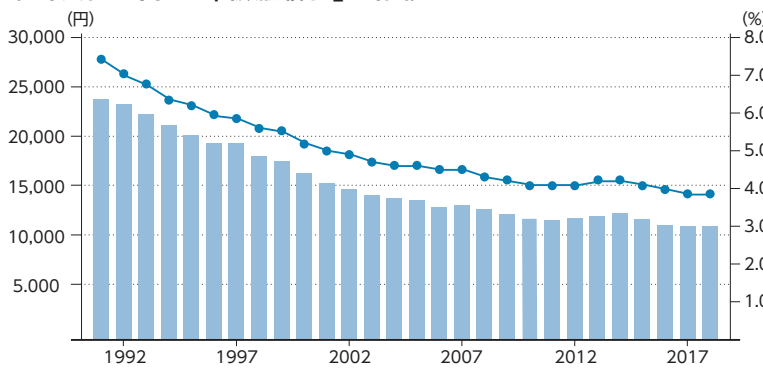
大丸松坂屋百貨店既存店と
全国百貨店の直近10年売上推移



2018年度大丸松坂屋百貨店と
全国百貨店の直近月次売上推移



家計支出に占める「被服履物」の推移



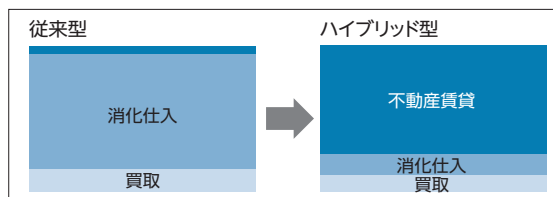
※総務省「家計調査」1世帯あたり1ヶ月の支出(2人以上の世帯)より

新しいビジネスモデル構築

そうしたなかで、現在当社が取り組むビジネスモデル転換の方向性を大きく2つに定めました。ひとつは小売と不動産賃貸をバランスよくミックスさせた百貨店の進化形としての「ハイブリッド型」モデル、もうひとつは「百貨店をやらない」、業態転換も含めた「不動産賃貸型モデル」への転換です。また、百貨店のマーケットはエリアごとに大きく特性が異なりますので、お客様満足を高め、店舗資産の収益力を高めていくためには、各店舗の店舗戦略に基づく最適化が重要となります。

①ハイブリッド型モデル

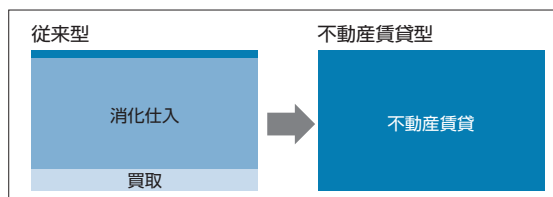
2019年9月20日に開業の「大丸心斎橋店新本館」が代表例です。心斎橋店新本館の場合は売場面積のうち不動産賃貸部分の割合が約65%、残りの約35%が買取・消化仕入というバランスが最適としています。



大丸心斎橋店新本館

②不動産賃貸型モデル

かつて松坂屋銀座店を展開した土地を含む2街区一体開発で誕生した「GINZA SIX」、松坂屋上野店南館を建替えて複合商業ビルに転換した「上野フロンティアタワー」などが代表例です。



GINZA SIX

売場アロケーションの見直し

肥大化した婦人服売場は今中期経営期間中に2016年度との比較で売場面積を30%圧縮し、捻出されたスペースにおいて収益成長、集客効果を見込めるカテゴリーを展開します。札幌店(2018年4月)や名古屋店(2019年3月)では化粧品、雑貨、飲食などによる独自の編集売場「KiKi YOCOCHO」を展開し、集客力、売場効率の向上など具体的な成果に繋がっています。今後も各店舗戦略に基づきアロケーションの見直しをはかっていきます。



松坂屋名古屋店「KiKi YOCOCHO」

婦人服売場面積圧縮の進捗

	2017年度	2018年度	2019年度 (予定)	2021年度 (予定)
婦人服売場面積 圧縮率(累計)	△2%	△6%	△16%	△30%

DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

2019年5月にリリースした大丸、松坂屋共通のモバイルアプリによりお客様の百貨店でのお買い物体験をより魅力的にするとともに、当社の顧客固定化の軸をスマートフォンにシフトすることにより、CRM活動を活性化していきます。さらに、外商活動を高度化させる新顧客管理ツール導入やデジタルプラットフォーム活用による富裕層マーケットの掘り起こし、さらには業務のRPA化による生産性向上など百貨店ビジネスのデジタル化への転換を推進していきます。

