



『百貨店を “成長モデル”として 再定義する。』

取締役 兼 執行役専務
(株)大丸松坂屋百貨店 代表取締役社長

澤田 太郎

百貨店を離れて見えたもの

百貨店の経営を離れて2年ほど経過しましたが、いままで交流がなかった例えば機関投資家など金融系の人たちと接点を持ち、産業としての百貨店という視点を持つことができたことは非常に大きいと思います。百貨店という産業の市場規模は、今ではおよそ5.9兆円ですが、業界として見ればずっと売上高が減り続けているのが現状です。皆、わかっているが目をそむけてきましたが、百貨店は成長産業ではありません。ここに、一般的な新型コロナ影響などが重なり、百貨店の脆弱性が一層顕著となりました。私が社長に就任するにあたっては、まずそこをスタート地点におかなければならないと考えています。

成長産業でなくなってしまった答えは明確で、スケールできないことにあります。小売業で成長するためには、基本は店舗展開を増やしていく必要がありますが、言うまでもなく、百貨店は現在、海外を含めて多店舗展開できる環境ではありません。ただし、それは「百貨店産業はこうでなければならない」という規定と枠の中での発想であり、その枠にとどまっている限りは言わば沈没する船に乗っているようなものです。こうした状況に陥った要因のひとつは、百貨店の個店レベルの経営を長くても3年ぐらいのスパンで見かてこなかったからではないかと考えています。前年の業績を上回ったのか、下回ったのかということばかりに着目して、長期スパンで見たら実は緩やかに下降してきたということ。短いスパンでばかり

見ることによって、本質的な問題に向き合えていなかったということです。

百貨店が成長できていないということ、どこかで変えなければならぬと考えていましたが、このコロナによって、本来向かい合うべき局面が、前倒しされて一気に訪れたと思っています。

百貨店は再定義が必要

百貨店を、再定義する— 今まさにそういうフェーズに来ていると思います。いろいろな視点がありますが、百貨店はどのポジションをとるのか、今までとは違う軸の中での定義づけが必要となってきます。それはすなわち、ビジネスモデルをイノベーションすることと同じことになります。デジタルをどう活用するかにより、無限

大とは言いませんが、成長するネタはいくつか広がるのは確かです。やり方次第で、新しくプライム立地に出店するようなインパクトを出せるくらいの何かができるのではないかと。そうしたことを真剣に考えています。

例えばトップラインや利益を稼ごうと思ったときに、やるべきことは大きく2つあります。ひとつは短期的に販促として経費を投入し売上を上げていくことであり、もうひとつは、無形のアセットとも言うべき仕組みを変えることにより売上をあげていくことです。これまで百貨店は、売上を上げていくことにおいて、中長期的な仕組みを作るというよりも、短期的な販促における対応が中心であったと思います。今まではそれで相応の成果につながっていた面もあるのですが、そのやり方がこの後も本当に通用するのかといえば疑問です。これまでも時代の変化に合わせ、数々の変革に取り組んできましたが、一般のコロナ禍を契機に、百貨店のあり方を抜本的に見直さなければならない局面にきていることは確かです。これまでとは次元の異なるマインドチェンジが必要であるとの認識です。

稼ぐ仕組みをつくるということは、すなわち成長戦略そのものだと思います。いま我々が持っている仕組みが、アフターコロナで通用するのかを考え、変化にフィットさせていかなければなりません。まさに、待ったなしの状況です。感染第2波への懸念が払拭されない現状では、今後も営業時間や営業面積の制限を求められることがあることを想定しておくべきです。その場合、短い営業時間でもクローズしているフロアでも大きく売上を落とさないような工夫が必要となります。「3密」がダメということが続けば、当然ながらお客様の数にも制限がかかります。それでも売上をこれまでの水準、あるいはそれ以上にしていくには、経費を投入した販促に依存することだけでは乗り切れないのは明らかです。

そこはアフターコロナにフィットする新たな仕組みを考えなければなりません。それがすなわちビジネスモデルを刷新していくことにつながるものと考えています。非連続な成長は、そこまで踏み込んで考えないと難しいと思います。その中心に据えなければならないのはデジタルです。残念ながら、当社にはデジタルを活用して稼ぐ仕組みは殆どないというのが現状です。販促ではなく、仕組みとしてデジタルをもっと事業の中心に置く。そうしたことが次の戦略の中心になると考えています。

■ サプライチェーンとしての役割

「未来を知るためには、過去を理解する」ということが言われますが、百貨店が隆盛であった時代になぜ支持されていたのかということは今一度考えてみなければいけません。サプライチェーンの中でどういう役割を果たすかという視点では、まだ世の中に出ていないけれど、実は発表の場を待っているような人たちが作るモノやサービスをうまく発掘し、当社の土俵に乗せることで、さらに大きくしていく、いわばインキュベーションのようなことが求められるものと考えています。お客様から見て非常に新鮮で、他にはないモノやサービスであれば、来店していただくひとつの動機になることは間違いありません。理想的には、それがネットにもないものであればなおいいわけです。当社を通じた新しい出会い、マッチングが常にある、そういう形を作っていきたいと考えています。

そのためには、広い視点や新しい価値観をクリエイトしている人たちをウォッチングすることが必要です。ただ、そういうところばかりでは商売にならないこともあり得るので、そこはバランスを取らなければいけません。

例えば、プラットフォームというのがある、サービサーがあり、そこをサポートするメーカーがある。私達はサービサー

にならなければいけないのだと思いますが、場合によっては富裕層に関しては、プラットフォームになる可能性もあると考えています。

さらに言えばもっとデジタルの視点で百貨店を位置づけなければならないと考えています。サプライチェーンで考えると、場合によってはもっと川上に登っていてもいいということもあるかもしれません。

■ 風土改革こそ経営改革

グループビジョンを実現するための行動指針「JFR WAY」では、「失敗してもいいから挑戦しよう」と言っているのですが、まだまだ多くが保守的というのが率直な思いです。だから、もっと挑戦する風土に変えていきたい。オペレーションをしっかり回したり効率化したりすることに関してはとても長けており、まさにそれは先輩方が積み上げてきた貴重な財産ではありますが、今の局面はそれだけでは乗り切れないのは明らかです。ペースになるのは、もう少しみんな新しいことへの「挑戦を楽しむ」こと。そういったムードを率先して作っていきたいと思います。成長させていこうと思うと、新しいチャレンジが不可欠ですし、そのためには外部の知見を積極的に取り入れることが重要です。自前で行うということについては、一旦置いておいて、外部といかに協業していくかが取り組みの軸になると考えています。それを実行するプランが描けたら、実行できる人材を配置、もしくは実行できる外部と組んで具体的な成果を出していきたいと考えています。

私はこれまでパルコ取締役も勤めてきましたが、百貨店と比べてパルコには「挑戦を楽しむ」人が多いという印象です。まさにそれがパルコの企業風土なのでしょう。そういうところは今後も積極的に学んでいきたいと思ったり、まさにそれが我々グループとして求めていたシナジーにつながるものと考えています。