

# 今こそ、変革へのチャンス。 多様性を原動力に、 この難局を切り開く。

取締役 兼 代表執行役社長

好本 達也



## 「元に戻らない」という覚悟

コロナ禍から1年以上が経過しましたが、この1年で「最悪のこと」に対する考え方が根底から変わりました。例えばメーカーであれば、強い競争が出てきたり、代替品が急に出てきたりすると、作ったばかりの工場を減損にしたり、場合によっては閉鎖しないといけないということが出てきます。我々の場合、売上で申し上げるとリーマンショックのときに約10%ダウンしたというのが最大であったと思います。小売というのは、ある意味安定したビジネスモデルであるがために、「ゆで蛙」の状態に陥っていたといえるかもしれません。一方で

メーカーであれば、競争が作らないような新製品をつくったときにV字回復をすることもありますが、小売ではなかなかそういう訳にはいきません。

百貨店市場は1991年をピークに縮小トレンドにありましたが、近年はインバウンドというマーケットが急速に拡大してきたことにより、都心店舗を中心に活気を取り戻しつつあります。当社で申し上げれば、2019年度のインバウンド売上は601億円を獲得、百貨店売上に占める割合は10%に迫るところまで成長してきていました。しかし、昨年度2020年度はコロナ影響によりグローバル規模で人の移動が制限され、インバウンドマーケットはほぼ蒸発。こ

れまでも「インバウンドに頼りすぎではないか」ということはしばしば指摘されてきましたが、まさかそれがほぼゼロになるというようなことは誰も予想していなかったと思います。

一方、国内に目を向ければ、富裕層消費などお客様との強固なリレーションをベースとした外商活動を中心に堅調な動きを見せる部分もありますが、やはり人流が抑えられた影響は甚大です。2020年度の大丸松坂屋百貨店の入店客数は47.9%減とおよそ半分程度にまで落ち込みました。それは、政府や自治体の要請による休業や営業時間の縮小、あるいは感染拡大防止に向け、極力「密をつくらない」とい

う自らの安全・安心対策強化によることも大きいのは事実です。しかし、それ以上に、コロナ禍を契機としたお客様の価値観や行動様式の変化に伴い、消費構造が大きく変化しているということに留意する必要があります。

時が経てば、元に戻る—そういった感覚はまったくありません。当社グループはこれまで300年、400年という歴史の中で数々の危機を乗り越えてきましたが、いま直面するかつてない変化への対応に向け、ゆで蛙状態から覚醒し、どこまで本気になれるのか。まさにこれまでとは次元の異なる変革への覚悟が問われていると考えています。

## 主因はコロナにあらず

当社グループは昨年、19年振りに赤字に転落しました。それは、世界的なコロナ感染拡大により人流が激減した、インバウンドが蒸発したということが大きく影響したことは確かです。しかしながら、それ以上に、中核事業の百貨店が従来から抱えるビジネスモデルの陳腐化という課題の解決に至っていないことが根本にあると考えています。すなわち、アパレルへの過度な依存、高齢層への過度な依存、そしてリアル店舗への過度な依存により、変化への対応力が弱体化してしまっているということです。コロナ禍でそうした課題

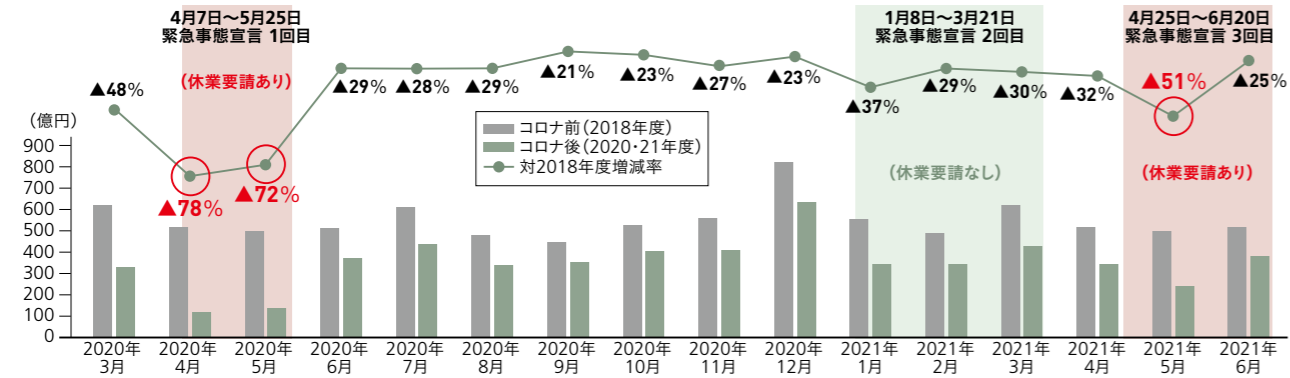
が一気に増幅して露呈したということに過ぎません。

我々が課題認識し、これまで取り組んできた方向性は決して間違いであったとは思っていませんが、ただ、その取り組みへのスピードには不足があったと反省しています。さらに、今般のコロナ禍によって、お客様の価値観の変化や行動様式の変化ということが新たに変数として加わっていますので、当然のことながら従来の方向性の延長線では全く不十分な状況に追い込まれていると考えています。

ビジネスモデル改革の方向は、より経営体質をリーンなものにするということをお大前提としながら、リアル店舗の



大丸松坂屋百貨店の売上高推移とコロナ禍前との比較



店振りを変えたとともに、リアルを起点としたデジタル化を進め、新たな顧客層を獲得していくことが必須となります。コンテンツ開発やお客様の相互送客など、パルコとのシナジー創出もひとつの大きなポイントとなってくるでしょう。

現在の百貨店の不調をコロナの所為にするつもりはありません。むしろ、百貨店が抱える本質的な課題に改めて向き合う契機にしなければならないと考えています。一方で、百貨店は「構造不況業種である」と言われているのも事実ですが、すべてその一言で片付けられてしまうことに違和感があります。私は対応力次第でその認識を変えていただけたと考えています。

コロナ禍で言えば10年分の変化が一気に押し寄せた訳ですから、我々にもこれまで以上に変化対応へのスピードが求められます。問題の本質を見誤ることなく、時代の変化、お客様の変化を的確に捉えたビジネスモデル改革にスピードを上げて取り組み、百貨店は決して“オワコン”ではないということをしかりと示していきたいと思ひます。

サステナビリティを経営の軸に

我々は、今般のコロナ禍を通じて、多くの気づきを得ることができました。リアル店舗に過度に依存したビジネスの脆弱性が露呈し、これまで強みと考えていた都心立地の優位性への懸念も生じるなど、コロナ以前からあったビジネスモデルの課題が一層顕著となり

ました。一方、こうした状況であるからこそ、人と人との繋がりやコミュニケーション、そしてリアルな対面がいかに重要であるか。何よりもお客様、従業員の安全・安心を最優先させることがいかに大切であるか。そして我々は、お客様、株主様、お取引先様、地域社会といったあらゆるステークホルダーの皆様と共にある、ということ改めて強く認識する機会となったことは確かです。

当社グループは環境、社会、経済の持続可能性に関連する課題の中から当社グループおよびステークホルダーに与える影響が大きいと考えるマテリアリティを特定し、サステナビリティ経営を推進しています。当社グループはこれまで「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」「地域社会との共生」「ダイバーシティの推進」「ワークライフバランスの実現」の5つをマテリアリティとして特定していましたが、環境問題の深刻化が加速してきていることや、今般のコロナ禍により価値観が変化し、新生活様式が定着しつつあることを踏まえ、新たに「サーキュラーエコノミーの推進」「お客様の健康・安全・安心な暮らしの実現」の2つを加えることとしました。

同時に、既存の「低炭素社会への貢献」は一步踏み込んで「脱炭素社会の実現」へ、また、社会の変化を踏まえる中で「ダイバーシティの推進」は「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」へ、さらに「ワーク・ライフ・バランスの実現」は「ワーク・ライフ・インテグレー

ションの実現」へそれぞれ更新しました。これらのマテリアリティについてリスクと機会の両面を捉える中で、ビジネスチャンスを創出し、社会価値と経済価値の両立に取り組んでいきます。

当社には300年、400年といった長い歴史があります。まさにサステナビリティを体現し続けている企業グループであるとの誇りを持っています。その基軸にあるのは社是「先義後利」です。義を先にして利を後にするものは栄える。お客様、社会に寄り添い、事業を通じた社会課題の解決をはかるということが重要であることを示していると考えています。社会価値と経済価値を両立するという考え方は今に始まったものではありません。本当に大切なものは何か。困難な状況に直面したときにこそ、この社是に立ち返るようにしています。

まず3年で「完全復活」へ

当社グループはこうしたサステナビリティ経営を基軸としながら、今般、サステナビリティと企業戦略、事業戦略の一体化をはかり、「2021~2023年度 中期経営計画」を策定しました。赤字となった2020年度をボトムとして、2023年度までの3カ年でPL、B/S共にまず2019年度水準に戻すことによって「完全復活」を目指すというものです。完全復活を象徴する中期経営計画最終年度の2023年度数値計画としては、営業利益403億円、ROE7%、有利子負債2,600億円。2019年度の営

業利益が402億円でしたので、これを必ず越えていくという覚悟を持ったメッセージです。「有事」の手許流動性確保を優先することで現在膨らんでいる有利子負債も平時の水準に戻します。ただ、トップラインがこの3カ年で元の水準に戻るという前提ではありません。現状延長の取り組みでは、国内消費、インバウンド消費ともにマーケットの縮小は免れないと想定しています。そのため、まず構造改革による一層の筋肉質な企業体質への転換なしには完全復活は果たせないものと考えています。

まずやり切らなければならないのは、固定費の圧縮による損益分岐点の引き下げです。当社グループは同業他社に比べ、これまでもコスト削減にはかなり先行して取り組んできたのは間違いありません。そうした中で「まだコストは下げられるのか」ということもよくお尋ねいただくのですが、費用を単純に削るというのではなく、事業の構造や業務の仕組みを変えていくという意識がある限り、その余地は充分にあると言えます。この3カ年では、ビジネスモデル変革による要員構造改革をはじめ、リモートワークの一定の定着によるオフィスの適正サイズへの見直しや広告宣伝のデジタル化の推進などにより、固定費として100億円以上の圧縮をはかりたいと考えています。

また、グループ事業の再編や事業基盤の絞込みにも取り組みます。その一環として、昨年度末には飲食事業のJ.フロントフーズの売却を行ったほか、津田沼PARCO、新所沢PARCOの2店舗を営業終了することとしました。2021年度に入っては、主に大丸松坂屋百貨店の売場運営業務を受託する大丸松坂屋セールスアソシエイツの同社への吸収合併や、グループ事業の選択と集中によるヌーヴ・エイの売却も決定しました。今後も、将来を見据えた事業および店舗の見極めを可能な限りスピードを上げて実行していきたいと考えています。

強みから導く3つの戦略

一方、コロナ禍で極度に痛んだトップラインをいかに修復していくかということについて、当社グループの強みは何かということを改めて明確化したうえで、成長戦略として実行していくこととしました。

当社の強みは「商業プロデュース能力」「優良な顧客基盤」「取引先、クリエイターなどのパートナー」そして「主要都市部の不動産資産」を保有することです。これらの強みと中長期的な環境変化を踏まえ、新たな中期経営計画では大きく「3つの戦略」にフォーカスし、成長に向けた取り組みを重点化することといたしました。3つの戦略とは、ひとつが「リアル×デジタル戦略」、2つ目が「プライムライフ戦略」、そして3つ目が「デベロッパー戦略」です。

まず「リアル×デジタル戦略」ですが、小売にとってデジタル化はもはや必須であることは言うまでもありません。コロナ禍で気づかされた最大のテーマは、当社グループの中核事業である百貨店、パルコがいかに「時間と場所の制約」の中でビジネスを行っているかということです。それを克服するひとつがデジタルであり、OMO(オンラインとオフラインの融合)ということになります。モノを中心としたEコマースを拡大すると

いうよりも、我々の無形資産、つまり店頭などリアルな場における「人」を介した接客やコンサルティングノウハウを活かした付加価値創造を目指したいと考えています。つまり、当社グループが取り組むべきデジタルはリアル店舗とのシナジーがあってこそ存在価値を放つものであると考えています。

そうしたことから、デジタル化を進めるにあたっては、リアル店舗の磨き上げとコンテンツの充実がむしろ一層重要になると考えています。ただ、この3カ年は財務の健全性も完全復活させるという観点から、投資はある程度限定したものにせざるを得ないのが現状です。百貨店では強みのラグジュアリーの拡充やウォッチ&アートの強化に向け、名古屋店と札幌店、神戸店に投資を重点化し、また、パルコでは新たなコンテンツの開発を進めながら、基幹店の名古屋店、広島店、仙台店、浦和店、池袋店をエリアで選ばれるSCとして魅力化をはかる改装を進めます。

「プライムライフ戦略」では「文化や芸術に価値を置き、こころ豊かでサステナブルなライフスタイルを楽しむ生活者」への提案を強化していきます。代表的な取り組みはロイヤルカスタマー向けのソリューションサービスの開発・提供、新たなロイヤルカスタマーの開



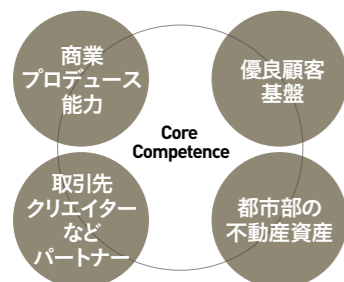




拓、そして外商オンラインコミュニケーションの進化です。これを進めるにあたっては、外商顧客会向けクロードサイト「コネスリーニュー」への決済機能の実装などデジタルインフラの拡充とともに、顧客基盤の拡大に向け、他社との提携・アライアンスなどについても積極的に検討していきたいと考えています。

「デベロッパー戦略」は足の長いビジネスですので、この3ヵ年では収益には大きく貢献しませんが、2024年以降の成長に向けた準備は300億円の投資を含めて着実に進めていきます。昨年9月には大丸松坂屋百貨店にあった不動産事業をパルコに一元化し、大丸松坂屋百貨店が保有した47の不動産物件を移管しました。これら資産の有効活用を中心に収益化をはかっていきます。これまでの不動産開発は商業が中心でしたが、今後は商業に限らない多様な取り組みを推進します。

グループの強み



シナジーにより新たな価値を

昨年11月、心齋橋PARCOはまさに新型コロナウイルス感染拡大第3波の様相を呈してきたタイミングでの開業となったにもかかわらず、開業以降、おかげさまで社内計画を上回りながら推移しています。特に、ラグジュアリーやアート、カルチャーなどが好調です。3月には地下2階にパルコらしいユニークな食堂街もオープンしました。渋谷PARCOを成功に導いたエッセンスが随所に取り入れられ、高感度な若者を中心に心齋橋の新たな人気スポットとして存在価値が高まっていると実感しています。

心齋橋PARCOは道路を挟んで隣接する大丸心齋橋店とほぼ一体化しており、2つを合わせると80,000㎡を超える大型商業施設となります。百貨店をさらに拡張するという選択肢もありましたが、地域に新たな価値を生み出したいという思いから、PARCOの導入を決めました。当社グループだからこそ可能となった大型商業開発であるという自信を持って言えます。中心顧客層が異なる百貨店とパルコがどのようなシナジーを生み出せるかという試金石にもなっています。

その成果はすでに様々なかたちで現れています。先ほど、ラグジュアリーが

好調であると申し上げましたが、大丸心齋橋店のお客様、特に外商顧客にとっては心齋橋PARCOが隣にできたことにより、ラグジュアリーの品揃えが大幅に広がったという感覚でお買物をされているといったことが実際に起こっています。また、心齋橋PARCOで開催された現代アートのイベント終了後に、作品の特別販売を外商顧客にクロードサイトでご案内したところ、即座に完売したということもありました。

百貨店とPARCOでお客様とコンテンツが相互に交流する一。こうした姿は、我々が目指してきたシナジー創出のひとつのかたちです。間違いなく、お客様の体験価値をより高めることに大きな可能性が広がってきています。当社グループの中長期的な価値創造にもつながっていくものと考えています。

10年後のポートフォリオを描く

コロナ前の2019年度営業利益をベースとした事業ポートフォリオでは、百貨店とパルコで全体の約8割のシェアを占めています。今般のコロナ禍では、まさにこの2つの事業が大きく毀損し、事業ポートフォリオの偏りがリスクを高めていることを改めて認識することとなりました。中でも百貨店は売上、利益ともに最も稼いでいるわけですが、こうした想定外の状況となったときには最もダメージを受けています。ワクチン普及の加速により、コロナは着実に収束に向かうとは思いますが、今後も別のパンデミックは間違いなく起こり得る。グローバル化の進展はインバウンドという好機を演出した一方で、パンデミックにおいてはそのリスクを高めることとなったわけです。

では、ポートフォリオの最適なバランスとはどのようなものか。10年後の2030年を見通したときに、少子高齢化や人口減少、テクノロジーの進展、消費の成熟化といったことは継続して進むとともに、コロナ禍で引き起こされた新常态も定着していくでしょう。一方で、当社グループが大切にしてきた価値観、

すなわち「人の思いと個性の尊重」「地域との共生」「伝統文化の継承と先端カルチャーの発信」といった価値観はより重要になると考えています。

そうしたことも踏まえてウイングを広げていくひとつの方向はデベロッパー事業へのシフトです。当社百貨店の周辺には利益創出という視点で十分に活用できていない保有不動産が少なくありません。特に、大阪・心齋橋エリアおよび名古屋・栄エリアでは中長期的に大規模な開発余地があると考えています。商業に限らず、レジデンス、オフィスなども含めてそのエリアに新たな価値を創造し、地域と共生していくことを目指します。



「名古屋・錦三丁目25番街区」再開発イメージ (2026年竣工予定) 提供:三菱地所(株)

もうひとつの方向としては、百貨店とパルコ、デベロッパーの各事業におけるお客様との接点拡大を活用した決済・金融事業の成長です。2021年1月にカードリニューアルを実施し、再スタートを切ったばかりですが、当社グループの中核事業との親和性という面でも大きなポテンシャルがあるのは間違いありません。その他、ウイング拡大に向けたM&Aやアライアンスといったことも視野に入れていきます。

これらのデベロッパー事業や決済・金融事業などを成長の柱としていくためには経営管理においても一層の高度化が必要です。そのため、当社グループはROICを経営指標として正式に導入することとしました。事業セグメントごとに資本コストを上回るハードルレートを設定し、それを上回るROICを目指すことにより企業価値向上をはかっていきます。

これらの取り組みを通じ、10年後の2030年度には、デベロッパー事業や決済・金融事業、その他で営業利益のシェアを約4割まで拡大し、中核事業

の百貨店とパルコで現状約8割を占める営業利益のシェアを6割程度に抑えるような構造とし、急激な環境変化に強いバランスの取れたポートフォリオへの変革をはかりたいと考えています。そして、目指す企業像である「こころ豊かなライフスタイルをプロデュースし、地域と共生する個性的な街づくりを行う企業グループ」へと発展したいと考えています。

多様性とレジリエンス

新たな中期経営計画と2017年度からスタートした前回のそれとの違いは大きく2つあります。

ひとつは、財務指標だけでなく非財務指標を定量目標として明確化したこと。今般の中期経営計画最終年度の2023年度の具体的な数値目標は、事業成長性指標の営業利益や、資本効率性指標のROE、財務健全性指標の有利子負債などに加え、サステナビリティ指標として温室効果ガス排出量40%減(2017年度比)と女性管理職比率26%をコミットしました。このうち、営業利益、ROEと2つのサステナビリティ指標は中期経営計画終了時の株式報酬と連動させています。特に、サステナビリティ指標の評価ウエイトとしては20%を充てており、社会・環境課題解決へのコミットがより強まっていると考えています。

もうひとつは、中期経営計画策定プロセスに人財の多様性を活かしていること。計画策定に中心的役割を果たしたホールディングスのメンバーは百貨店出身者、パルコ出身者と外部企業出身者の混成部隊です。こうしたことでも見られるように、昨年完全子会社化したパルコとの融合は着実に進んでいると言えます。

また、今回の中期計画のひとつのポイントである百貨店のデジタル開発責任者は、大丸松坂屋百貨店から大手IT企業に一度転身した40代の人財ですが、百貨店ならではのデジタル強化に適任と考え、再度当社グループで採用しまし

た。新たにローンチしたサブスクリプション事業では30代前半の若手が事業計画を策定し、責任者を務めています。

執行の監督という面では、社外取締役は、中期計画策定時には6名のうち女性が1名でしたが、現在は2名となっています。取締役全体では女性取締役は3名となり、その割合は25%に上昇しています。経団連が推進する「2030年30%へのチャレンジ」には当社も賛同しています。今年度から取締役のスキルマトリックスも公表していますが、保有するスキルについても多様性がさらに進んだものと実感しています。

当社グループの女性管理職比率(課長級以上)は、2020年度で19.9%となり、ほぼ2割にまで伸張しました。当社独自の「マザー採用」という制度で中途入社し、基幹人財として活躍する人も現れてきています。子育てをしながら働く短時間勤務者に向けた「女性塾」も定着しています。リーダーとして活躍する女性の数をもっともっと増やしていきたいと考えています。そのためには、抜擢するだけではダメで、意識を変え、育成していくことがより重要であると考えています。

危機に直面したときこそ経験値というものが重要になるのは確かです。しかしながら、それだけでは解決できないほど、いまの時代は変化のスピードと複雑性が増しています。カルチャー、ジェンダー、そして年齢といった枠を越え、多様な考え方を交差させ、認め合い、紡ぐことにより、変化に対応し、新たな価値を生み出す。この難局を乗り切るためのレジリエンスを高める一番の原動力はここにあるのではないかと考えています。

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”当社グループのこのビジョンは、いまという時代にどこに向かうべきかを深く端的に示していると思います。このビジョン実現に向け、まずは「完全復活」、そして「再成長」へとギアを上げ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組んでいきます。