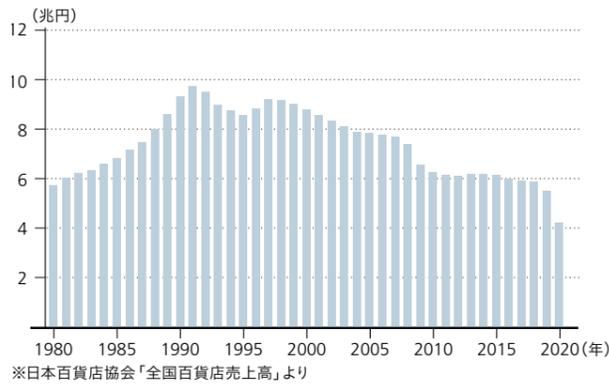


# コロナが迫る、百貨店ビジネスモデルの転換加速

全国百貨店の売上高推移

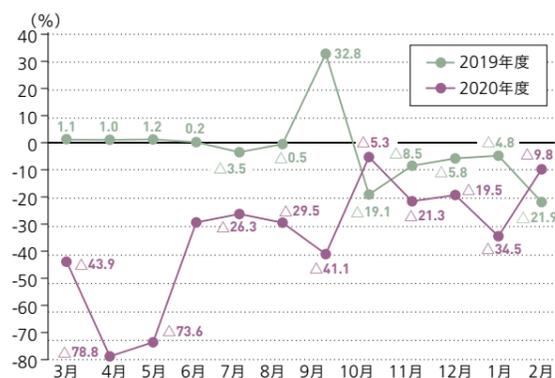


## 百貨店マーケットの縮小はコロナで加速

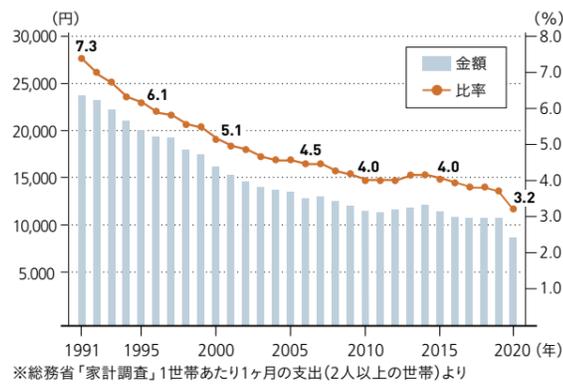
全国百貨店の売上は1991年の9.7兆円をピークに減少傾向にあり、2016年には6兆円を割り込む水準まで低下しました。近年は都心店舗を中心にインバウンド消費や富裕層消費が活発なことから堅調である一方、地方店の厳しさは加速し、都心と地方の格差は一層拡大傾向にありました。さらに、2020年はコロナ禍の影響が直撃したことにより、これまでの牽引役であったインバウンドが一気に蒸発するとともに、国内消費についても緊急事態宣言発出により2ヶ月近くにわたり休業を余儀なくされたことや、その後も感染リスク回避による外出自粛など人流抑制の継続影響などもあり4.2兆円まで落ち込むこととなりました。

百貨店マーケットの縮小は人口減少や二極化の進行による中間層の崩壊、さらにはEコマースの急拡大をはじめとする業界を越えた競争激化など外部要因もありますが、それ以上に本質的な課題はお客様の変化に対応しきれていないビジネスモデル

大丸松坂屋百貨店 月次売上推移 (既存店・対前年増減率)



家計消費支出に占める「被服履物」の推移



の陳腐化にあることは否めません。コロナ禍を契機に多くのものがリセットされ、言わば、10年分の変化が一気に押し寄せています。百貨店はここで変革できなければ退場を迫られるほどの大転換点を迎えています。

百貨店というビジネスモデルが誕生したのはおよそ100年前。その名は大型店舗で紳士・婦人の洋服から呉服、子供服・玩具や、家具・家電、食品まであらゆる商品を取り扱っていたことに由来しています。事業構造では、かつては仕入れて売るという、在庫リスクを取った買取が主流でしたが、80年代には在庫を持たない消化仕入が8割前後にまで拡大し、ビジネスの中心はマーチャライジングからマーケティング、あるいはブランドアソートメントへとシフトしていくこととなりました。それらと同時に進んでいたのは、百貨店という名の由来とも言えるフルラインの品揃えではなく、DCブランドブームなどを背景とした衣料品特に婦人服に過度に依存した店づくりでした。まさに百貨店業界が売上のピークを迎えた時代です。

大丸松坂屋百貨店 免税売上高推移

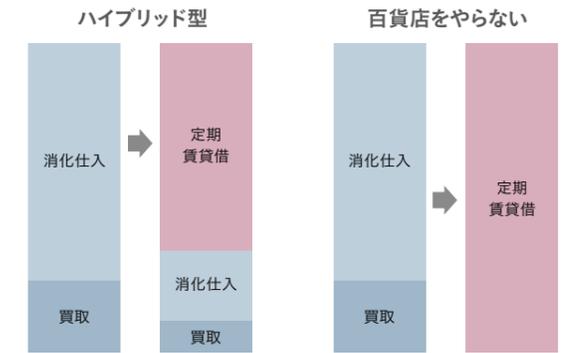


一方、ちょうどその頃に境に日本の消費支出の中身は急速に変化していきます。総務省の家計支出調査によれば、91年に7.3%を占めていた被服履物への支出は、2019年には3.7%と半分近くにまで低下しました。しかしながら、百貨店がかつての成功体験からなかなか抜け出すことができず、婦人服に過剰に面積配分した状況が続いたことにより、ますますお客様の嗜好や購買行動とのズレが生じることになりました。百貨店が提供するコンテンツと時代とのミスマッチ解消には抜本的な構造変革が不可欠な状況です。

## 新たなビジネスモデルの模索

そこで、当社は新たな百貨店ビジネスモデルとして大きく2つの方向性で変革をはかることとしました。

ひとつは、「百貨店をやらない」という選択肢で、不動産賃貸ビジネスに100%転換するというものです。2017年に旧松坂屋銀座店跡地を含む2街区一体開発により誕生したGINZA SIXがまさにこれにあたります。もうひとつは、「百貨店ブランド」のもとで不動産賃貸と買取・消化仕入をミックスした「ハイブリッド型モデル」を構築することです。2019年に開業した大丸心齋橋店新本館が代表例となります。



消化仕入れの利点は売上成長を実現することで、より大きなリターンを追求できること。一方の定期賃貸借の利点は安定した収益の獲得や運営コストの圧縮を実現するだけでなく、サービス消費、体験型消費への対応強化に向けたテナントバリエーションが拡大することで店振りの鮮度アップをはかれることです。店舗ごとに顧客ターゲットやエリア特性、建物形態などを考慮しながら、最適なバランスを導き出すことが重要となります。

## 中期的な売場構造の大胆な見直し

- ① 自主編集売場を半減  
13,200㎡→7,000㎡
- ② ライフスタイル型へのシフトによるコンテンツの再編・拡張  
例:化粧品→ビューティ・ウェルネスへ
- ③ 体験型へのシフトによる新規コンテンツの導入  
例:エデュケーション、エンタテインメント、インキュベーション

また、店づくりにおいては今やサステナビリティの視点を欠かすこともできません。当社グループのScope1・2温室効果ガス排出量の約80%は店舗の電力使用によるものです。すなわち、脱炭素社会の実現に向けては店舗環境の見直しにより貢献できる場所が大きいということです。こうしたことを踏まえ、2019年度に建替えが完了した大丸心齋橋店は館内で使用する電力を100%再生可能エネルギーに切り替えました。また、渋谷PARCOは国土交通省から「サステナブル建築物等先導事業(省CO2先導型)」として採択されました。今後もこうした取り組みを他の店舗にも拡大していきます。

## リアルとデジタルを融合した進化形

リアル店舗はこうした方向でビジネスモデルを変革していきませんが、今般のコロナ禍で明らかになったのは、リアル店舗を中心としたビジネスがいかに「時間と場所」に制約されたものであるかということです。そうしたことを克服していくためにはデジタル対応が不可欠であることは言うまでもありません。しかし、我々の主戦場はあくまでも人と人とのコミュニケーションを通じて提供価値を増幅していくことであり、そこに強みがあります。デジタル活用により全方位型フルアイテムでEコマースを拡大していく方向ではありません。起点はあくまでリアル店舗で展開するコンテンツと独自の編集力に基づく世界感を創出すること。リアル店舗に一層磨きをかけるとともに、そこにデジタルを融合させることにより、人を中心とした独自のメディアを構築し、時間と場所の制約を克服することに挑戦していきます。そして、そのメディアを介して新たな体験価値を創造するコンテンツを提供し、収益を複線化する“メディアコマース”へと進化を目指していきます。

