

抜きん出た存在を目指し、消費の変化に挑む。

株式会社大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長

宗森 耕二 Koji Munemori

課題の本質に向き合う

昨年度は今中期計画の利益目標を2年前倒しで達成することができました。その大きな要因のひとつはインバウンドの想定以上の上振れであることは否めません。追い風を上手く捉えたとも言えますが、我々はむしろ為替や地政学リスクなどの影響を受けやすいインバウンドに過度に翻弄されるボラタイルな構造を変えることが必要です。そこで当社はインバウンドを一定程度コントロールしていけるよう海外優良顧客向けCRMを2025年2月からスタートさせていますが、本質的には国内マーケット、特に中長期的な成長を見込める国内富裕層への対応を進化させていくことが重要であると考えています。

具体的には、当社は外商プロジェクトを立ち上げ、確度の高い中長期な成長に向けた取り組みを強化することとしました。外商売上は毎年5%前後での成長を続けており、昨年度実績では2,100億円を超え、百貨店事業に占めるシェアは25.6%となりましたが、私は顧客の変化、消費の質の変化を鑑みると中長期的には4,000億円を目指せるものと見ています。

その時に大きなテーマのひとつとなるの

は全国主要都市の店舗ロケーションを活かしたエリアの深掘り・拡張です。当社は特に名古屋や関西では強固な外商顧客基盤を有していますが、首都圏ではまだまだ開拓や工夫の余地があると見ています。方向性としては、店のタイプによって違いますが、基本的に外商という存在は特別であり、重要であり、当社らしさを発揮することでお客様を惹きつけていかなければなりません。首都圏であればGINZA SIXをいかに絡めていくかは重要なファクターになります。差別化要素としてはCVCなども活用した体験型を含めた魅力あるコンテンツの拡充やエクスクルーシブなサービス、インフラの開発も欠かせません。外商人財の側面では働きやすい環境や処遇体系などの再整備も不可欠と考えます。

店舗競争力を高めるために

店舗競争力を高めるためにはやはりコンテンツが重要になります。ラグジュアリー強化についての方向性は進んでおり、コロナ禍の最中から進めてきた拡充策には相応の成果を見ることができました。一方、当社で一番変化が大きいのはファッション分野です。コロナ禍を経て現れた最も顕著

な変化は、シーズン前に服をたくさん作って、残ればクリアランスで売するというビジネスモデルが少なくなったということ。サステナビリティ志向も強まる中で、お客様はセールだからといって服を2着、3着とお求めにならないようになったと感じます。むしろ1着1着を大切にされる方向にシフトしていますので、当然単価も上がっていくことになります。松坂屋名古屋店ではこの変化に対応するため、婦人ファッションのあり方を抜本的に見直し、ボリュームアップは従来比で60%圧縮する一方、海外ファッションや雑貨を強化しました。

百貨店の店づくりにおいては、コンテンツでもっとエッジを効かせたい。大丸梅田店の大幅な面積圧縮を伴うリノベーションはその象徴になると思います。常に新しいコンテンツを探索し、次世代顧客の開拓に取り組みなければなりません。当社では2年前に新規コンテンツ開発チームを立ち上げましたが、これまでそのほとんどがポップアップにとどまっていたというのが実態です。そのため、今年度から組織を改正し、ポップアップだけでなく、改装時のMDプロジェクトや常設に結び付けられる体制を構築します。ここが上手く機能して

いけば、中心顧客が50～60代の現状から少しずつMZ層の拡大へと顧客構造が変わっていく方向になると考えています。

また、大阪・関西万博に会場内オフィシャルストアを展開することができたことは、人財育成の観点でも大きいと思います。百貨店では、消化仕入や定借を拡大する一方、自主編集売場をかなり減らしてきましたので、自前で仕入れて商品開発するという機会が限りなく少なくなってきました。今回の大阪・関西万博への出店に際しては、30代、40代で以前自主MDを経験していた人がいますので、彼らに思い切ったチャレンジをさせました。お取引先やアーティストも巻き込みながら、当社の人財力を通じて魅力的なパビリオンに負けず劣らずの存在感を発揮できたのではないかと考えています。

地域とともに栄える

我々の強みのひとつは店舗のある地域にしっかりと根ざしていることです。博多大丸を例にとると”九州探検隊”という取り組みは地元でかなりの反響を呼んでいます。その一環として、同店で第1回から開催する「久留米餅大博覧会」は、久留米餅に関わる織元や問屋の方々が一堂に集う人気催事として定着しています。ただ、催事開催なら当社でなくてもできるかもしれません。そこに我々の思いをどうやって乗せ、お取引先に提案し、共創していただくかが重要です。私は久留米餅博覧会の期間中は久留米餅を着て出勤します。皆で着たらカッコイイのではないかと。もし皆が着てきたら、従業員を巻き込んだ共創が始まります。もう一歩踏み込んで、お客様にも自分の久留米餅を着こなして来店していただくようなことができれば、最高ですね。ここまでできれば、お客様も巻き込んだ共創になります。さらに、天神エリアは久留米餅を着て歩くエリアというブームが生まれ、至る所で久留米餅を着た人がいるようになれば、完璧な共創になります。一つ一つのコンテンツを高質・高揚消費に格上げしていけば、そこに対するエンゲージメントの強さは圧倒的なものになるはずです。このようなエリアでの共創を生むことこそが地域に根ざす我々

の存在価値だと思っています。

優秀な人財の確保が必須

昨年度から店長クラスにおけるパルコとの人財交流を進め、現在の大丸札幌店と大丸東京店の店長はパルコ出身者となっています。やはり、これまでとは全く違う視点がマネジメントに入るということはとても重要だと再認識しています。MD面でもそうですが、バックオフィスでも例えば「なんでこんな会議をこのメンバーでしているのか?」といった気づきも多々あるようです。こうした人財交流の動きはもっと違った階層にも積極的に取り入れていきたいと思っています。

将来のことを考えると、新卒や若年採用を安定的に行っていくことがベースになりますが、その採用が難しくなっているのも事実です。つまり、かなり知恵を出していくことが求められます。例えば、今の百貨店の成長ドライバーとなっている外商をさらに戦略的に伸ばしていこうとすれば外商員の拡充は不可欠です。そのため、外商専属採用やエリア限定採用も取り入れています。現実には外商を希望する新卒の人も増えてきており、私が最終面接を魂込めて行っているのですが、辞退者も少なくなっています。外商は基本的にOne-to-Oneです。特に人が大事です。中途採用も積極的に行っていききたいと考えています。

リアル店舗を主戦場とする当社は、人を介して創造される付加価値が大きいことは明かです。人財への投資を惜しむことなく、ただしその投資に対するリターンもきっちりと追求していきたいと思っています。

義を先にして利を後にする

先義後利、つまり義を先にして利を後にするということを実践するのは実はそれほど簡単なことではありません。我々がやるべきことは、お客様にとっての付加価値をどれだけ提案できるかに尽きます。あそこで行列ができていたから、あるいは他でも売れているから、ということも当然押さえなければなりませんが、それだけでは同質化を助長するにとどまります。そうではなく、お客様にまだ世の中に顕在化していない新たな付加価値を提案したいという思

い、Willが先にあることが重要です。私自身、入社してから、特に若い頃は何度も失敗してきました。しかし、実際に行動しないと何も変わらないということは当時も感じていました。失敗したら正直、怒られるような時代でもありましたが、チャレンジした結果としての失敗があるからこそ成功することがあると。当時の上司が背中を押してチャレンジさせてくれたということも大きいと思います。4,000人の百貨店社員が現場でお客様に喜んでいただくことを行動で示さないと会社は変わりません。チャレンジすることが当たり前の風土に変わり、それが見える化できれば社員にも自信がつかずです。

大丸京都店での食品担当時代の話になりますが、トウモロコシは摘んでから糖度が落ちやすい植物だということを聞きました。だったら摘んでから最速で売場へ届けばいいのではないかと。そこで私たちは収穫したてのトウモロコシを100分で直接農家から電車で運ぶことを思い立ちました。お客様が喜ぶ姿を具体的に想像できれば、ちょっとしたアイデアでより付加価値が高いものに変えることができます。こうした取り組みは当時マスコミにもかなり取り上げられ、売上向上にもつながりました。理屈ではなく、こうした具体例をできるだけ示し、腹落ちさせ、従業員自らの意思による行動を促すようにしないとダメだと思っています。

私は、人の力をもっと引き出していくことで業界内でも抜きん出た存在になれる可能性は充分にあると確信しています。お客様のニーズが多様化していく中で、当社らしさ、オリジナリティをどのように発揮していくか。試行錯誤しながら、サステナブルかつ高質・高揚消費は今後、より顕著になっていくと予想しています。その変化に対応し、当社が独自で、百貨店でもショッピングセンターでもない唯一無二の存在になっていたら最高だと思います。その実現に向け、行動を起こすときに一つ知恵を出す、一つ余計なことをするといったことで、チャレンジを繰り返し、失敗も成功も重ねながら、未来のあるべき百貨店像を目指していきます。