

百貨店は、 いかに同質化に抗えるか。

インフレとともに業界は転換点へ

日本社会はデフレからインフレへと大きな構造変化の途上にあります。賃金は大手企業の積極的な賃上げが牽引する中で着実に上昇傾向が続いています。一方、為替や地政学リスク、気候変動など様々な要因が入り組んだ原材料・資材の高騰により、賃金上昇を上回る水準の物価上昇も継続しており、実質賃金の安定的なプラスには及んでいない状況です。特に昨今の食料品価格の上昇は中間層を中心とする消費センチメントに悪影響を与えているものと見ています。

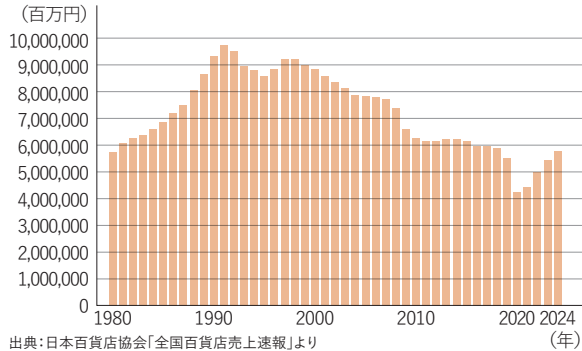
そうした中で、百貨店はインフレに耐性のある業態として、国内消費は資産効果の持続や新たな富裕層の台頭・増加により、ラグジュアリーや宝飾・時計など高額品の好調な動きを中心に持続的な消費の強さを示しました。また、インバウンドは2024年の訪日外国人旅行者が3,687万人を超える中、全国百貨店の免税売上もラグジュアリーや時計など一般品を中心に急伸し、コロナ前の倍に近い水準の6,487億円となりました。ただ、この免税売上の急成長は極端な円安による内外価格差に依るところも大きく、ブランド各社の値上げや為替の調整局面に入った2025年前半は急減速しているのが現状となっています。

長期トレンドで見た全国百貨店の売上高は1991年の9.7兆円をピークに減少傾向が続いてきました。そして、コロナ禍を契機に、10年分の変化が一気に押し寄せたとも言われ、2020年は1年で1.2兆円の売上を消失。百貨店マーケットの縮小はマクロ的に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際を越えた競争激化など外部要因もありますが、本質的な課題はお客様の变化、急速な環境変化に対応しきれないビジネスモデルの陳腐化です。

そうした中、コロナ禍を経て消費の質は大きく変化しました。その質の変化とは、ひとつは消費の対象がより付加価値の高いモノやサービスにシフトしたこと、そしてもうひとつは百貨店の顧客層が若年富裕層に広がりを見せているということです。国内富裕層消費は金融資産の状況や消費の質の変化などで持続性はあるものと見ています。中間層の動向はメリハリ消費の進展により、百貨店に取り込める余地はあるものと見ています。この変化は百貨店にとってポジティブに捉えることができます。

一方、インバウンドは制度改正や為替動向、地政学リスクなどの影響によって極めてボラタイルであることは否めず、過度な依存にはリスクが伴うと言わざるを得ません。ただ、中長期的には成長マーケットであるとの見方は不変です。本質はお客様への提供価値を高めるための機敏な変化対応ができるかどうかが問われるということになります。

全国百貨店の売上高推移

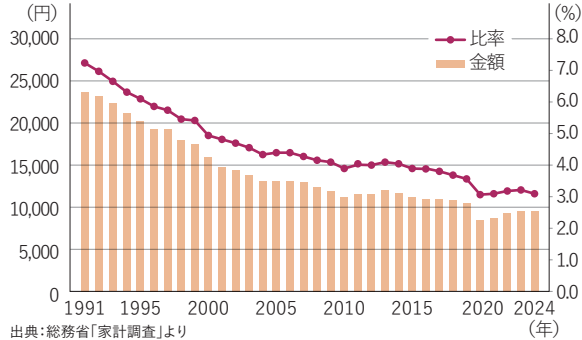


歴史は変化対応でつくられる

百貨店というビジネスモデルが誕生したのはデパートメント宣言がなされた100年以上前。大型店舗を構え、紳士・婦人の洋服から呉服、子供服・玩具や、家具・家電、食品までその発展・繁栄とともに取り扱いカテゴリーを拡大していきました。事業構造は、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。ビジネスの中心はマーチャンダ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きました。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。

一方、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、2016年には3%台へ、そして最近ではピークの半分以下となった状況が継続しています。百貨店はアパレルとともに成長してきたという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。消費の質の変化は多岐にわたる中で、同質化の課題は依然として根強く、ビジネスモデルを含めた抜本的な変革を模索している状況です。

1世帯当たり1か月間の支出と被服履物の比率と推移



ビジネスモデルは多様化へ

当社は百貨店ビジネスモデルとして複数のオプションを開発しました。

ひとつは、「百貨店をやらない」という選択肢です。つまり、百貨店で伝統的に行われてきた買取・消化仕入という取引形態を取らず、不動産賃貸ビジネス100%の店舗を創造しました。代表的なのは、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ラグジュアリーモールのGINZA SIXです。

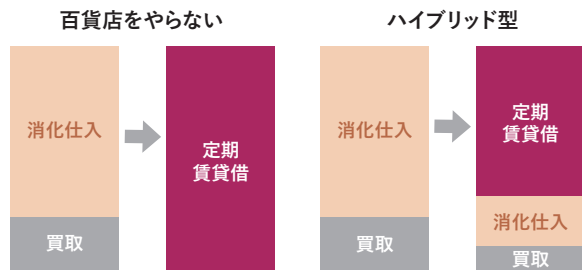
もうひとつは、「百貨店ブランド」のもとで不動産賃貸と買取・消化仕入をミックスした「ハイブリッド型モデル」を構築することです。2019年に開業した大丸心斎橋店本館が基幹大型店舗での代表例となります。中小型店舗でも、2020年に図書館を導入してリニューアルした大丸須磨店など、地域の顧客や周辺環境を分析することにより、最適なビジネスモデルを展開しています。

我々の強みは、百貨店ビジネスモデルとしてエリアに最適なオプションを持つことができているということです。

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を拡大することで店振りの鮮度アップをはかれること。安定的な収益確保をはかれることから、デフレに強いモデルであるとも言えます。固定・変動の割合を含め契約ごとに賃料構造が異なるのが一般的です。

一方で、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です。デフレからインフレの局面へ転換しようとする今においては、収益性という点で強みをより発揮できるポテンシャルもあり、ROICの観点も含め戦略的に取り組むことが必要であると考えます。

エリアによって百貨店マーケットは大きく異なります。可変性を持ちながら店舗ごとに最適なビジネスモデルを追求していきます。



付加価値の高い商品・サービスに強み

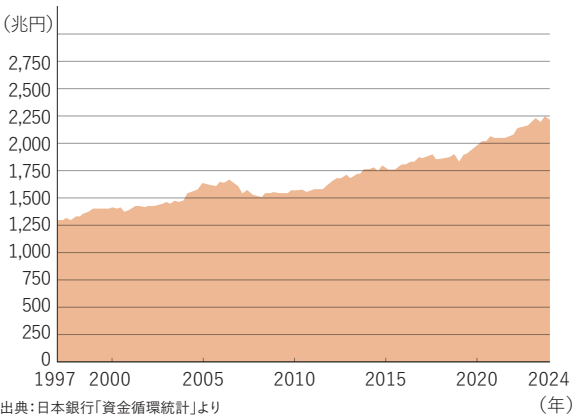
コロナ禍でも着実に売上を伸ばし、その後急成長したのはラグジュアリーコンテンツです。2024年度の大丸松坂屋百貨店特選売上は、2019年度比でほぼ倍増の97.0%増という高い伸びを示しています。当社はここ数年で戦略的に基幹店のラグジュアリー拡充に投資を集中し、国内消費とともにインバウンド消費の変化も捉え、大きな成果を得ています。

一方、ボリューム婦人服についてはコロナ前の水準に戻っていません。この課題に向き合うため、松坂屋名古屋店では、既存

アパレルを6割削減するなど8フロアにわたる大型改装を実施し、若年層を含めた新たなマーケット開拓に取り組みました。

また、富裕層顧客を組織化した当社の外商売上はすでにコロナ前の2桁増で2,000億円を上回っています。日本の家計金融資産はコロナ前の2019年と比べると200兆円以上増加しているのも見逃せません。外商はまさに「人」対「人」が商売の根幹にあります。コロナ禍を契機に外商においてもデジタル化が進展しました。具体的には、アプリの急速な普及に加え、クローズドサイト「コネスリーニュ」の活用により、商売のあり方が大きく変化するとともに、入会手続きのオンライン化を進めたことが若年富裕層の開拓を後押しすることにもつながっています。

家計金融資産推移



体験価値がリアル店舗の真髄

コロナ禍を経て社会のデジタル化が一気に加速し、ショッピングもオンラインが急速に進展しました。デジタルは時間や場所の制約を超えるということをオンとオフの様々なシーンで実感することとなりました。一方で、その対極として五感から得られるリアルな体験価値がいかにかけがえのない尊いものかということのを再認識する機会になったことも事実です。

店舗空間の重要性は、大改装した松坂屋名古屋店で創り出される圧倒的な空気感で再認識することができます。リアル店舗だからこそ実現できる、ラグジュアリーで心地いい、エクスクルーシブな顧客体験です。また、各店に備えたラウンジスペースも付加価値の高いサービスとして人気を博しています。

我々の主戦場はあくまでも人と人とのリアルな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。人の力をデジタルで拡張する。その起点はあくまでもリアル店舗にあります。これからは、百貨店が持つ作家やアーティスト、お取引先を含めたネットワークを活かし、独自性あるコンテンツの共創を通じて百貨店としての違いをつくっていくことが重要になります。

コンテンツと編集力に基づく世界感を創出することで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ていく。こうしたことが、今という時代に生きる百貨店ビジネスモデルのベースになると考えています。