

特集  
2

# リテールの未来を、切り開く。



株式会社  
JFR & KOMEHYO PARTNERS  
代表取締役社長  
**下垣 徳尊**

株式会社 大丸松坂屋百貨店  
本社 デジタル戦略推進室DX推進部 部長  
アナザーアドレス事業責任者  
**田端 竜也**

## 異端児たちが動く

**田端** 私は会社に入ってオープンイノベーション組織を立ち上げた後、サンフランシスコに駐在していました。現地のビジネス界隈、特にカリフォルニアは環境意識がとて強く、「お前はどのビジネスをやっているんだ?」という会話の中で、「デパートメントストアだ」という話をすると、「ものを大量に売って、使い捨てして、環境に良くないビジネスだよ」といった見方をされていました。我々が今まで培ったアセットを活用しながら、環境に良いビジネスモデルを本気で目指したらどうなんだろう、という視点の中で、ファッションニューライフ、サステナブルなビジネスモデルとしてサブスクリプション事業「Another ADdress」が生まれました。

**下垣** 私はコロナ禍を経験する中で、人々の死生観が変わり、価値観が大きく変わってきたことを肌で感じました。その時、自分の身の回りを整理する需要が高まり、リユース市場が大きく伸びました。我々のお客様にもそうしたニーズが高まっているとすれば、その顧客に向けた当社らしいリユース事業というものもあるのではないかと考え、コメ兵とのJVにより「JFR & KOMEHYO PARTNERS」を立ち上げました。

JVというスキームにしたのは、CVCを立ち上げたときから過度な自前主義から脱却すべきだと感じていたからです。自分たちでできないものはできる人の知見を借りてやっていくのが、最もリスクが低く、スピーディで確実な方法だということが考え方のベースにありました。

**田端** 20世紀終盤でEコマースは産声をあげていましたが、百貨店で取り扱う物はネットで買う物じゃないという決めつけのようなものがあり、結果として乗り遅れたような状態が起っています。では、次に来るEコマースは何かという観点で中長期を見据えると、これって買うのか、それともみんなでも共有しながら使うのか、ということを選択しながら消費する志向がより強まっているの

ではないかと予想しています。

次に来る大きな消費の転換に向け、黎明期からチャレンジし、ポートフォリオ分散ができる状態を作りたい。高まる環境意識にファッションが持つ本質を組み合わせる事業を作りたい。そうしたことが大きな考え方になります。

## CSV(共通価値創造)の本質

**田端** サンフランシスコ駐在時代に、トップ戦線にいるベンチャーの経営者の方々とコミュニケーションを取る機会が頻繁にありました。彼らには非常にスピード感があって、リスクをテイクしている働き方が、まさに自分にとっての理想の事業開発だと感じました。当社がやろうとする新規事業のスピード感とのギャップの大きさに驚きました。

帰国後、私は改めて新規事業への思いを強くし、M&A、CVC、あるいはベンチャーにするのか、そのアプローチ方法を整理する必要があったと感じました。ベンチャー型ではドメインを明確にして、お金もシステムも独立した組織として運営することにしました。この前提を進めることに対し、会社が全力でサポートしてくれたことがスムーズなローンチにつながったものと思います。

**下垣** ホールディングスで田端さんはオープンイノベーションの立ち上げに関わり、私はCVCの立ち上げメンバーになっています。話を聞いていて、外部のベンチャー企業との接点を通じて、経営の意思決定を含めた外の世界のスピード感をリアルに経験しているという共通項があると改めて思いました。

**田端** 外的世界を見たからこそ、殻を破りやすくなっているとも言えます。ベンチャーの世界の人たちは、皆もっと強いストレスの下でスピード感を持ってやっているので、「自分たちはこんなことでいいのか」というのをすごく感じさせられます。その環境に身を置いた経験はすごく大きいと思います。

私が入社して最初に経営企画部にいた時は、まず役員以上ないと経営会議に出られませんでした。当時、経営企画部スタッフのやることを極端に言えば、まず会議資料を印刷し、役員のリクエストに応じて2枚に折るのか3枚に折るのか、ホッチキスは縦なのか斜めなのか、のようなことが価値観で大事にされているところもありました。もちろん今はそんなことはありません。若手の声も届く、かなり開かれた経営になっていると思います。

**下垣** 田端さんとはCSVの観点で環境課題に向き合っているビジネスとして共通するところもあるのですが、それ以上にいずれもマーケットを起点としているところが大事だと思います。持続可能なCSVというのは、結局、経済価値を確立しないと社会価値に向き合うことはできません。

新たに立上げたリユース事業では「循環させるのは資源ではなくて、ときめきだ。」という考え方をベースとして組み込んでいます。お客様自身がメリットを享受し、結果的に循環型社会のメンバーにお客様も自然に入っていく。そんな世界が重要ではないかと思っています。

**田端** これは私も同意で、環境に良いからといって消費者が動くと考えるのは正しくありません。今必要なのは、その人にとって何か良いことをしよう、喜ぶことをしよう、とここで実はこれって環境に良かったんだよ、というように、まず顧客満足があって経済価値が生まれ、そこに環境貢献が繋がっている。そこを置換しない限り、ビジネスの持続可能性は高まりません。重要なのはCSVがビジネスとしてきちんと回ることであり、そこは絶対にブレてはいけないところだと思っています。

## 新たなリテールの軸を

**田端** 私は単に物を売るという意味だけのリテラーになってしまっただけだと思っています。人の暮らしをどう変化させるか、人の気持ちをどう変えるかっていうことを、物という実体を通してどう変化させていくか、というところに視点を持つべきです。

今私がベクトルを持って本気でチャレンジしているのは、「買う」と「借りる」を使い分ける世界観です。つまり、Another ADdressは環境に良いだけでなく、体験価値がはるかに上がるということに意味があります。

**下垣** 田端さんの話に似ている発想でいうと、恐らくリセールを前提とした買い方がますます定着していくのではないかと考えています。すると物の所有の概念が変わるとともに、物の価値の考え方も大きく変わる可能性があります。より良いものに対して目を向けるような価値観が強まっていくのではないのでしょうか。

その時に、やはりグループに物を循環させていく機能があるべきですし、そうしたライフスタイルの普及に対応するために、今からリユース事業をしっかりと組み立てておく必要があると思っています。

**田端** 2次流通マーケットが成長・成熟してくると、すべての物が

消費財から投資財に変わってくるのではないかと思います。そうなれば、皆の頭の中では購入額と再販額の差分を考えていくでしょう。その感覚を持った人とそうでない人では、マーケットの見え方、百貨店を含めた今の小売の見え方が違ってくると思います。それは何も悪いことではありません。消費の選択肢の幅が広がることなので、体験価値が増え、色んな新しいものにチャレンジできるようになるのはお客様にとってもいいことです。

**下垣** 日本は今後、人口減少が急速に進んでいき、マーケットがシュリンクしていくことは確実です。一方で、アフターコロナで感じたことは、オンラインの利便性の対極にあるとも言えるリアルの価値が、いかにかけがえのないものかということ。やはり、人の感情が交錯する場所は確実に存在し続けると思います。そうした機会に我々がその感情をどれだけ増幅できるかが重要です。

**田端** 百貨店は物を手に入れるならある意味で非効率な場所かもしれませんが、本来価値はそこで売っている体験記号だと私は思います。つまり、我々のリテールビジネスを物売りだと思っただけだと。その本質的にある、誰が何に意識を持っているか、あるいはそれが持っている記号性を繰り返すべきです。そこに普遍的な価値があるのではないかと思います。

## ワンチームで壁を破る

**下垣** 当社は今の中計がスタートしたときからグループ全体がワンチームになることをメッセージしていますが、そこにはとても共感しています。私も田端さんも、それぞれが異端児だと自覚していますし、お互いに新しいことに挑戦している仲間だと思っています。それぞれの事業でどう連携ができるかということを考えています。グループがよりイノベティブな企業集団になるために、我々のチャレンジから生まれるいいニュースを発信し、グループの行動変容を引き起こすひとつのきっかけになれば最高です。そうしたことを続けることにより、企業風土がほぐされ、面白いことがどんどん生まれてくるのではないかと思います。

**田端** 大丸、松坂屋、PARCOやGINZA SIXなど全国主要都市に31店舗を持ち、年間約3億人のお客様を集め、多様な人材が揃う当社グループには夢のようなアセットがたくさんあります。それをワンチームにしたらすごく大きなことができるのではないかと。ただ、どこかに皆が口にしない様々な壁があるのかもしれない。そこを破っていくのが我々の仕事です。大変なことが多くあるのも事実ですが、そこをポジティブに見せていくのが我々のやりたいことであるし、やるべきことだと思っています。

**下垣** 当社グループの強みは、人を幸せにするための多様な手段や接点を持っていることです。百貨店やパルコをはじめグループ各社はそれぞれ戦う舞台は違いますが、人の心を揺さぶり、「あたらしい幸せ」をつくりたいという価値観は根っここのところにつながっています。皆で壁を破り、もっとつながっていけば、ビジネスチャンスは無限にあると思います。