

百貨店事業

ローカリティと サステナビリティを究める。



株式会社大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長
宗森 耕二

変革の手応えを感じた1年

2025年は、円安や株高、地政学リスクなど外部環境が大きく変動するなか、中期経営計画の2年目として変革の成果を実感できた一年となりました。当社におけるリテールの深化にくわえ、「顧客」「エリア」「コンテンツ」を軸とした重点戦略を着実に実行し、売上は増収を確保するなど一定の成果が表れています。

まず、「顧客」戦略では、外商顧客を中心とした富裕層マーケット強化や自社カード会員の拡大により、顧客接点の質と量の双方を高めてきました。購買データの活用や顧客体験の高度化によりロイヤル顧客層の拡大が進み、安定的な売上基盤の強化につながっています。二つ目の「エリア」戦略では、名古屋・栄や大阪・心斎橋といった主要エリアにおける店舗の魅力向上や街づくりなど、百貨店単体ではなくエリア全体の価値向上を意識した取り組みを推進しました。2026年6月に開業した「HAERA」は、商業施設としての機能だけでなく、文化・交流・体験を生み出す拠点として、名古屋・栄エリアを国内外から人が集まる新たなデスティネーションとして発展させることを目指しています。三つ目の「コンテンツ」戦略では、2025年10月、百貨店クオリティと物語性のあるブランドづくりを融合させた、新しいアニバーサリースイーツブランドとしてPATISSERIE ANNIVEL（パティスリー アニヴェル）を大丸東京店にオープンしたほか、お取引先様や地域と連携した独自イベントや体験型

企画を拡充するなど、百貨店ならではの価値を提供してきました。商品販売だけでなく、文化や体験を提供する場としての存在感が高まりつつあると考えています。

一方で、インフレによる水光熱費・物流費等のコスト上昇が想定を上回り、増収が必ずしも利益成長に直結しにくい面も露呈しました。変革の手応えは確かなものとなりつつありますが、持続的な成長のためには、これらの課題に対する具体的な打ち手を継続して講じていく必要があると考えています。



PATISSERIE ANNIVEL

お客様とのエンゲージメントを高める

今後の成長の鍵は、お客様とのエンゲージメントをいかに高めていくにあると考えています。近年、消費者の価値観は大きく変化しており、百貨店に求められる役割も「モノを買う場所」から「体験を楽しむ場所」へと拡大しています。当社では、イベント、文化企画、地域との連携プロジェクトなどを通じて、買い物の楽しさにくわえ、その先にある体験価値の創出を重視しています。

例えば、外商においては単なる購買額の拡大ではなく、催事や特別イベント、お取引先様との協業による独自コンテンツの開発など、他社にはない体験価値を通じて顧客との関係性を深める取り組みを強化しています。また、デジタル接点の強化も重要なテーマであり、アプリやオンラインコンテンツを活用することで、これまで接点が少なかった顧客との関係構築も進めています。こうした取り組みを通じて、お客様との長期的な関係性を築き、百貨店を訪れること自体が特別な体験となるような店づくりを進めていきたいと考えています。

人財の多様化による百貨店の再定義

消費の多様化と市場環境の変化に伴い、百貨店に対するお客様のイメージや期待も変化しています。かつての百貨店は、高品質な商品と丁寧な接客を提供する「買い物の場」という側面が強く、社内で育成された人財を中心に運営されてきましたが、過去の成功体験に依存した組織は、成長を阻害するリスクにもなり得ます。

当社は、人財の多様化を変革の起点に据え、グループ内での人財交流にとどまらず、他業界や外部企業からの人財登用を進めています。単なる“人の入れ替え”ではなく、さまざまなバックグラウンドや専門性を持つ人財が加わることで、新しい視点や発想が組織に取り込まれ、ゼロベースで課題を再整理することにより、従来の百貨店の常識を見直す動きが生まれています。その結果、経営会議などでも意見が出やすくなり、意思決定の質とスピードが格段に上がったと実感しています。また、現場でも従業員一人ひとりが主体的に顧客価値を考え、行動できる組織文化の醸成につながっています。多様な人財が互いの強みを活かしながら協働することで、百貨店という業態そのものを再定義していく。人の力こそが百貨店の最大の資産であり、その可能性を最大限に引き出すことが、次の時代の百貨店づくりにつながると考えています。



大丸心斎橋店300周年ロゴ



大丸心斎橋店正面入口期間限定暖簾掲揚

「先義後利」の原点に立ち返る

当社が目指す将来像は、「ローカリティ」と「サステナビリティ」を徹底的に追求する百貨店への進化であると考えています。人口減少や消費構造の変化により、店舗というアセットのみを拡大することには限界があり、今後は街づくりや体験価値の創出、地域資源の発掘と発信などを通じて、顧客とのつながりを深める「体験アセット」を拡充していくことが重要になります。例えば、京都の農家と連携して進めている抹茶作りのように、地域に貢献しながら独自の価値を生み出す取り組みは、当社らしさを体現する象徴的な事例です。地域に根差した価値創造と持続可能な事業運営を両立させることで、百貨店の新たな存在意義を確立していきます。

当社の経営の根底には、「先義後利」という社是があります。これは、目先の利益よりも、まず社会や顧客にとって正しいことを優先し、その結果として利益が生まれるという考え方であり、長年にわたり受け継がれてきたDNAです。事業環境が複雑化し、意思決定の難しさが増している現代においても、この理念は経営判断の拠り所となっています。また、2026年に大丸心斎橋店は300周年という節目を迎えました。長い歴史のなかで「先義後利」の精神を大切にし続けてきた結果、顧客との信頼関係の賜物です。今後も、迷った時には「先義後利」の原点に立ち返り、顧客や社会にとって何が最も価値ある行動なのかを問い続けることで、長期的に信頼され続ける企業として、さらなる進化成長を目指していきます。



大丸心斎橋店館内装飾(2026年3月)