



大丸心斎橋店 本館 完成予想図

店舗空間から、経営管理まで。 百貨店は、もっと変わる。

売場構成の抜本的見直し

百貨店のコアコンピタンスとは、都心の好立地に大規模な施設を展開し、優良な顧客資産を豊富に保有することです。しかしながら、現状ではこうしたコアコンピタンスを十分に活かしきれていないことが最大の課題と考えています。こうしたことを改めて再認識しつつ、「圧倒的な集客力の強化」と「強固な顧客基盤づくり」を推進することにより、実店舗の価値最大化をはかっていきます。

総務省の家計調査によれば、「1世帯あたり年平均1か月間の消費支出」に占める被服への支出割合は、1990年には7.2%であったものが2016年には4.2%まで低下しております。この背景には、ファッションのグローバル化とカジュアル化の進展とともに、特に若い世代を中心とした自己表現のあり方や価値観の大きな変化などがあるものと考えています。一方、こうしたお客様の購買行動の変化にもかかわらず、百貨店店舗の売場構成は、80年代後半以降、基幹店において婦人服の売場面積が肥大化した状態が続いています。このギャップを是正するため、今中期計画期間中におよそ△30%、面積としておよそ△16,000㎡圧縮します。

新たな編集売場への挑戦

新たに生まれたスペースでは、店舗ごとのマーケットを精査した戦略に基づき、独自性のある新たな編集売場やエリアで求められる新たなカテゴリーの展開を、定期賃貸借化も選択肢としながら拡大していきます。この取り組みにより、新たなマーケットを創造し、集客力を高めるとともに顧客層の幅を広げていきます。

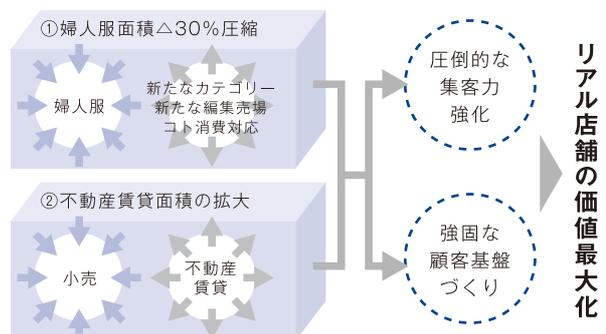
新たな挑戦の具体的な事例のひとつが、「GINZA SIX」2階にオープンした「シジェーム・ギンザ」です。ショップ名の「シジェーム」とは、フランス語で「第6の」という意味です。この名前には、お客様の視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚の次の感覚＝第六感を刺激する売場作りをしたいという思いを込めています。近年、価値観の変化が進む中、特に洗練された大人の街、銀座エリアにおいて本質

◆消費支出に占める被服の割合推移(二人以上の世帯のうちの勤労者世帯)



※総務省「家計調査」より

◆新百貨店モデルの革新



を極めた大人たちに支持される新しいライフスタイルを、ラグジュアリーブランドが集まったフロアで、ネクストラグジュアリーを含む「雑貨のセレクト編集」として展開します。



シジェーム・ギンザ

また、大丸東京店6階にオープンした「リブ・トウキョウ」は、外部の知見を活用することにより、130坪の開放的な環境のもとで物販とカフェ、書籍が一体となった編集売場としてプロデュースされたコンセプト型セレクトゾーンです。百貨店というリアル店舗ならではの新たな時間消費や体験消費の対応強化を通じ、既存顧客の買いまわり促進とともに、新規顧客へのアプローチ機会の拡大をはかっていきます。



リブ・トウキョウ

新百貨店モデルを革新

なかでも、こうした取り組みを最も象徴するモデルとなるのが、現在建替え中で2019年秋にオープンを予定する「大丸心齋橋店新本館」です。新たな本館では、品揃え、サービス、環境などすべてにおいて、これまでの百貨店では見たこともない、百貨店の未来の方向を示す革新的な“新百貨店モデル”を具現化したいと考えています。

新たに生まれ変わる心齋橋店本館では、心齋橋地区が持つ可能性と潜在力を最大限に引き出す、グローバル対応を強化した本格的な百貨店を展開します。新たな本館は、高さは約60m、地下3階から地上11階までの建物となる見込みであり、従来よりも約30%増床となる40,000㎡の売場を新たに構築します。

また、御堂筋側の外壁を保存するとともに、新築される高層部はセットバックさせ、保存外壁と景観的調和をはかります。内装については、既存内装の調査を行い、再活用

できる部材を抽出し、当社としての店づくりの考え方をベースに、1階を中心として店舗内装環境において活用していきます。さらに、心齋橋筋商店街へのアクセス向上をはかるため、地下鉄駅改札からの地下通路を改修し、通路拡幅、エレベーター、上下エスカレーター設置などバリアフリー化を行うほか、地下駐輪場(約390台)の整備や屋上緑化の整備など地域の課題に取り組みます。併せて、インバウンドセンター(仮称)など国際競争力の強化に資する施設を館内に設けるなど、地域の活性化にも取り組みます。新たな本館の開業は2019年秋を予定しています。

さらに、この新本館が開業した後は、隣接する北館については「不動産賃貸を主体としたショッピングセンター」へとビジネスモデルを大きく転換します。そのうえで、この2つの店舗を接続することにより、計80,000㎡を超える、斬新かつ収益性の高い、ハイブリッドな商業施設を創造したいと考えています。併せて、自社物件を中心とする周辺開発を不動産事業部が主体となって進めることにより、さらなる地域のドミナント化に取り組んでいきます。

イノベーションを推進する新組織

「未来定番研究所」を設置

圧倒的な集客力と強固な顧客基盤を実現していくためには、店舗ブランディングの再構築と魅力的なコンテンツの開発が不可欠となります。これらの推進エンジンと位置づけるのが「未来定番研究所」です。メディア発信機能とともに、キュレーション機能、ビジネス展開機能を併せ持ちながら、現状分析にとどまらず、5年先の市場を創造するためのマーケティング活動とブランディングに取り組みます。そのために、自前主義にこだわるのではなく、外部人材登用を含めた企画人材の流動化をはかり、プロジェクトに応じた人材キャスティングによるオープンイノベーションを推進していきます。

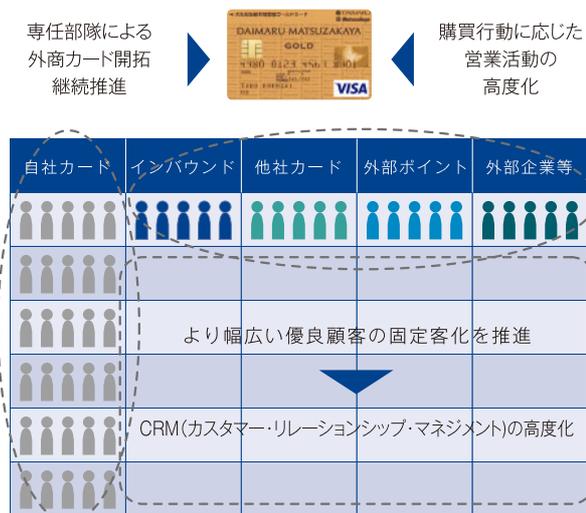
顧客基盤の拡充

富裕層を対象とする外商強化については、エリアごとに重点ターゲットを定めるなかで専任部隊が新規顧客開拓をさらに進めるとともに、購買動向に応じてよりパーソナルなサービスを提供する営業活動の高度化をはかっていきます。また、新たに導入を検討中の決済機能付スマートフォン・アプリの提供を通じてより幅広い優良顧客の開拓にも取り組んでいきます。さらに、着実な成長を続けるインバウンド消費の取り込みでは、アジア、特に中国、香港、韓国など近隣諸国からの来日観光客について、いわば“商圈の拡大”と位置づけ、購買高の多い外国人観光客に向けた「エクスクルーシブカード」の発行により、購買情報を把握するとともに、販促情報提供を通じたりピート購買にも活用し、顧客固定化をはかっていきます。

店舗別B/Sを導入、経営管理を革新

百貨店ビジネスは、とても大きな店舗資産を抱えながら事業活動を行っています。しかしながら、これまでは売上や利益への意識やこだわりは強かったものの、そうした資産を認識したうえでのリターンを追求するという思考が店舗レベルにおいて希薄であったことは否めません。全社ではROE向上を宣言していますが、百貨店としてはROEの構

◆ 富裕層を含めた顧客固定客化の推進



成要素であるROA、つまり資産効率を向上させるための具体的な取り組みに落とし込むことが不可欠となります。そのため、本年3月から店舗別B/Sによる経営管理を導入し、これまでのP/L重視だけではなく、新たに資産効率向上の視点を加えることにより、店舗段階でのROA向上に取り組んでいくこととしました。ROAを分解した事例は図のとおりですが、店舗特性に応じて現場レベルでの適正な指標に落とし込み、資産効率の向上をはかることにより、全社の重要経営指標であるROE向上に繋げていきます。

◆ 店舗B/S導入による経営管理の高度化

