



経営戦略 ▶【特集】インタビュー 01

「人」の力を、デジタルで拡張する。

「戻らないもの」と「戻るもの」

前回の中期経営計画期間においては、インバウンドの拡大に加えて、上野フロンティアタワーやGINZA SIXの開業、大丸心齋橋本店館の建て替えオープンなど、元々百貨店に内在していた課題に対する認識はあったものの、これらを上回る成長戦略を描き、その実現に向けて取り組みを強化してきました。

しかし、このコロナ禍において、これまで前提としていた事が足元から崩れてしまいました。特にお客様とのタッチポイントを店頭で依存していたことは大きく、店舗休業によって当面は手も足も出ない状況を引き起こしました。

また内在していた課題としての婦人服の不振や急速に拡大した化粧品マーケットにおけるインバウンド構成比の高さなどの諸課題も一気に顕在化しました。

最も売上のマイナス影響を受けたの

は婦人服で、ほぼ半減といった状態になりました。では、コロナが終わったときにこの毀損した売上が100%戻るのか。これは、よく「10年先の未来が来た」と言っているように、ファッションのカジュアル化に加えて、これまでの何かトレンドを打ち出して次にフォロワーに広がり、残った商品はバーゲンで消化する、というようなビジネスモデルが今のマーケットに合わなくなってきているということです。婦人服売場が過剰な面積になっていることは否めず、適正面積に戻しつつ、ブランドの絞込みや特徴あるブランドのチョイスなど前中期計画からの取り組みをより一層強化することが重要だと考えています。

これまでインバウンドを牽引してきた化粧品は、コロナが収束して外国人観光客の動きが戻ったとしても売上は100%戻るといった想定はしていません。一部の国産メーカーでは中国での販売も強化され始めています。一方では、

化粧品というカテゴリーに留めおくのではなく、もう少し概念を広げて、ビューティやウェルネスといったところまで拡大すると、もっとマーケットは大きくなるという見方もしています。

反対に、去年の下半期を見ると、ラグジュアリーにおいてはインバウンド売上が消失しているにもかかわらず、ほぼ前年並の売上を確保できています。高級時計のマーケットは、前年を越えていますし、アートの世界では現代アートを中心に大きく伸ばしています。

そういう現実をもとに、今後のマーケットを見通すと、インバウンドを除いたとしても、広義のラグジュアリーマーケットはまだ伸びる余地が充分にあると見ています。ここは百貨店としては大いに強みを発揮できる分野でもあるので、百貨店の中でトップシェアを取るような戦略を立てていきます。また、食品やイェナカ消費はコロナ禍でも堅調です。心身ともに充足感を実感して

取締役 兼 執行役専務
(株)大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長

澤田 太郎

いただけるような提案をいま以上に突き詰めていきたいと考えています。

戻るものと戻らないもの。さらには今後もっと成長していくもの。そういうところをしっかりと見極めていくというのが、いままさに求められていると思います。

見え始めた「進化」の兆し

最近、現代アートや高級時計といったカテゴリーを通じ、特に30代から50代といった新世代の富裕層にアクセスしていただける機会が増えています。このような新しい顧客層に対しては、サービスするタッチポイントが、既存の富裕層にアプローチするような仕方ではなく、やはりオンライン、デジタルの世界になってくると思っています。そうした中で申し上げますと、当社はアプリと連動した「コネスリーニュー」という外商顧客専用のサイトを持っており、外商のお客様にアプリを登録していただくと、コネスリーニューに接続できるという仕組みになっています。コネスリーニューは、元々お客様とのコミュニケーションツールという位置づけでしたが、いまはコマースとしても使っています。このコマースがいまものすごく威力を発揮していると感じています。最近の事例ですが、プレミアムになっているお酒をまとまって仕入れられた時に、今までであれば各お店で何本ずつ売らしようかという話をしていた訳ですが、これをコネスリーニューへ一括で掲載すると、一晩でお客様の手が挙がり、抽選販売にするというやり方もできています。また、現代アートの分野では、渋谷PARCOで展覧会をした後、その20作品くらいを同サイトに掲載すると、即完売したという話もありました。このようなバルコとの協業は今後より強化していきます。これまではお買上実績のあるお客様にアプローチすることを主体としていましたが、これをコネスリーニューに掲載することによって、いままでアプローチしていなかったような潜在的なお客様にもオープンになります。お客様との接点を広げ、我々の「勝ち筋」につながるメ

ディアとして急速に成長しつつあります。

2020年の1年間で色々なライブ配信やZoomを使ったオンライン接客ということにも取り組み、実証実験を重ねてきましたが、コネスリーニューにはお客様と店頭のショップを直接つなぐ予約システムをこの秋から実装する予定です。単なるEコマースではなく、店頭とお客様の自宅をつないで、そこで接客、という世界が、デジタルによってもうすぐ実現することになります。また、コネスリーニューで紹介した作品・商品の作家や生産者によるトークイベントや試飲会・試食会を外資サロンで開催し、オンラインの世界とリアルの世界をつないでいきます。我々の強みを活かしたオンラインとオフラインの融合—そうした世界を新たなビジネスモデルとして構築していきたいと考えています。

「人」の持つ力を拡張すること

デジタルを活用すれば、「人」の持つ力はもっと拡張することが可能になります。当社は、化粧品のOMOサイト「DEPACO(デパコ)」を今年度中にローンチさせる予定ですが、お客様の体験というものが大きく変わってくるものと思います。例えば、OLの方がお家に帰ってほっとした午後8時くらいに「DEPACO」にアクセスしていただき、ビューティ・アドバイザーとお客様が多数つながっていて、事前予約で届いているサンプルを使って、お肌のお手入れやメイクの仕方を勉強できる、気に入ったら、そこからすぐにクリックして買ってしまう。そういう世界がもうすぐ実現できることとなります。評判のビューティ・アドバイザーが神戸にいれば、これまでは神戸に行かないと接客してもらえなかったのが、どこからでも接客してもらえます。また、化粧品にはブランド横断型でコンサルティングできる当社社員のビューティ・アドバイザーもいます。店頭サービスというものを基点としながらも、オンライン上でも同じサービスが受けられるということをやりたいと思っています。

専門性のある「人」の力をできるだけオンライン上でオープンにし、お客様に選んでいただけるようにしながら、この人に直接目利きしてもらいたい、この人に相談したいということをオンライン接客で実現させる。そうなれば、カタログ型のEコマースにはできない、独自の体験価値を提供することが可能になると考えています。

そもそも百貨店は、都心の一等地から大きな店舗を構えているところから始まり、小売業を通じてお客様の生活を豊かにするという、価値を提供してきました。過去もいまもそうですが、その全てのタッチポイントに「人」が介在していました。「人」の力によって、お客様からは信用や信頼というものをいただいていた。これらの積み重ねが、いま当社の強みになってきていると考えています。これはとても大事なことです。こうしたことを前提としながら、「今後の百貨店をどうしますか」というと、我々が持っているプロデュースする力やキュレーションする力、さらにホスピタリティをもっと磨き上げて、より多くのお客様にご支持をいただき、より深い関係をリアルとオンラインの両方で築いていくことを目指していかなければならないと考えています。

もう少し突っ込んで言えば、お客様に彩り豊かな生活を提案していこうという中では、もはや小売業態だけでは十分ではなくなってきていると思います。「仕入れて売る」というだけでは、十分ではありません。もっと情報をお客様に伝えていくという「メディア」としての機能、価値の高いモノやコトを紹介するギャラリーとしての機能、エンタテインメント機能、そういったものをアドオンしていかないと、お客様の彩り豊かな生活、その提案にはつながっていかないでしょう。そして、そのすべてのタッチポイントで介在する「人」の持つ力を、デジタル、オンラインで拡張していくことによって、まさしく「時間と場所の制約」を取っ払っていききたい。これが未来の百貨店の姿になっていくのではないかと考えています。