

マーケットの仮説を、 変革につなげる



大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長
澤田 太郎
Taro Sawada

タッチポイントのデジタル化

百貨店には変革が迫られています。そのための重要なテーマのひとつが、アプリを軸にお客様とのタッチポイントをデジタル化することだと思っています。コロナ以前は、お客様とのタッチポイントといえばほぼ店頭だけだったと言えますが、タッチポイントをデジタル化することにより、この一年間で成果が確実に見えてきました。

タッチポイントがデジタル化することにより、例えば我々が作っているオウンドメディアを、お客様が何分間見ているのか、何秒間見ているのか、リンクを踏んでいるのかいないのか、といったオンライン上のお客様の行動データが分かるようになります。

いままでは、そういう手法がありませんでした。手紙を送っても読んでいただけているかどうかは分かりません。結局のところ、お客様が来店され商品を購入された、その購買データというもののしかない状況でした。タッチポイントをデジタル化することで、得られるデータの粒度は格段に高くなります。購入以前のデータ、このお客様はどうやらこういうモノ・コトに興味を持っておられそうだという、潜在ニーズのようなものが探れるようになってきています。

こういうことは、オンラインのプレーヤーは当然行っていることだと思いますが、我々のタッチポイントをデジタルソフトすることによって、ようやくその辺りが見えてきたと言えます。

これはある種、革命的なことだと思っています。20数年間、ある意味POSデータ筋でCRMを行ってきましたが、顧客育成にはつながっていたとしても、マーケットを深掘りすることにはつながっていませんでした。もう単に「24時間つながっていて良いよね」という次元ではありません。これらを、今後もっと活用していかなければならないと考えています。

外商活動が格段に進化

タッチポイントをデジタル化することで、いままさに威力を発揮しているのが外商顧客向けのクローズドサイト「コネスリーニュー」です。コネスリーニューが持つポテ

ンシャルには、以前から気付いていたことではありますが、それは想像をはるかに超えるものとなっています。例えば、マーケットですごく価値のあるものを見つけてきても、残念ながらごく限られた数量しかないという場合もあります。しかし、いまは価値のあるコンテンツが見つければ、それをすぐにコネスリーニューに掲載する。欲しい方には申し込んでいただき、もし限定数をオーバーした場合は抽選にさせていただく。そうしたプロセスで、アナログでは数週間を要していた販売活動が、一晩から二晩、およそ一昼夜で勝負がついてしまうという状況です。

外商売上は近いうちに2,000億円規模に成長させることを目標としていますが、そのために組織構造をどうするかという話から入るのではなく、「誰に」「何を」「どのように」販売するのかというマーケット発想に基づいて緻密に組み立てています。顧客データからは、顧客ステータスが8つ、外商では2つに分かれています。カテゴリー別では、ラグジュアリー、アートなどで個別に目標設定ができています。タッチポイント別では、店頭、外商係員というヒューマンもあれば、オンラインという世界もあるという状況です。

我々の仕事は、価値あるコンテンツをいかに組織化されたお客様に紹介していくかという“価値とお客様とのマッチング”だと思います。その舞台、チャンネルが、店頭というリアルもあれば外商、オンラインもあるということになります。

コンテンツ・ファースト

オンラインのチャンネルが整い、お客様のデータベースも進化してきているということになれば、勝負はやはりコンテンツということになります。ここが業界の中で絶対に負けないというくらいの調達力、あるいは開発力を持てれば、上手く回っていくという手応えは感じています。

当社は現在、特に「アート」の世界で優

位性を確立しつつあると思っています。売上としてはまだ100億円くらいの規模ですが、今後マーケットが益々拡大していくのは明らかですので、今のうちにトップシェアを獲得していきたいと考えています。現代アートはバブルだと批判的に言われることもありますが、成熟した国であればあるほど、文化的な投資、マーケットは大きくなると思いますので、そこはあまり心配していません。

当社は今年に入ってアートヴィラというOMOサイトをローンチし、先般はアートフェア東京と組んだD-art, ARTという業界初の試みや、パルコが実施する展覧会の絵を大丸・松坂屋の外商顧客に販売するといったことも実現しています。

人材採用の面でも、当社のアートへのユニークな取り組みがひとつの志望動機につながっていることを実感しています。際立って面白いことに取り組んでいると、人が集まってくる。そうして優秀な人が集まってくると、より一層面白いことができ、また人も集まってくる。今度はお客様もそこに巻き込まれていくという、好循環が生まれつつあるような気がしています。

百貨店はカテゴリーによってはまだまだ強みを十分に発揮できます。アートについては商品開発力もあり、アートヴィラという新たなメディアもあり、お客様もきちんと組織化されつつあります。アートヴィラも30代半ばの若手が立ち上げたもので、今後はさらに拡張性を追求していきたいとも言っています。コンテンツを軸にプロフェッショナル集団ができつつあると思っています。

マーケット仮説を名古屋で具現化

いま痛切に感じているのは、我々はもっとマーケットに対して向き合って、きちんと仮説を作らなければいけないということです。いまこそ全店・全社を挙げて、マーケットは今後どうなっていくだろうかと、地

域性も踏まえながら、もっと向き合っていかなければならないなと思っています。

よく「マスマーケット」と「中間層」という話が同じような意味合いで議論されることがありますが、そこは少し違うと思っています。百貨店の優位性があるところをやっつけようとする、自ずとラグジュアリーなどプレミアムなカテゴリーの構成比が増えてきます。それを中間層のお客様も買ってきているというのが現実です。また、北海道展やデパ地下、あるいは化粧品には厚いご支持をいただいています。そうした分野では若いお客様も増えてきています。問題は、中間層の女性たちが百貨店で洋服を買わなくなったことが顕在化したということです。全ての中間層のお客様が百貨店で買うものがないとおっしゃっているわけではありません。

婦人服のマーケットは細分化されているのが明らかです。当社のなかにファッションの目利きがいて、当社の考えをしっかりと取り先と話すことができ、主導して希少価値の高いブランドを誘致できるということになれば、いま現在苦戦している婦人服が適正面積の中で活性化していく可能性は充分にあると考えています。マーケットの変化に真剣に向き合うことにより、あるべき姿への仮説はできてきていると実感しています。

その仮説を基に、松坂屋名古屋店プロジェクトでは、複数のフロアで大規模な改装を行います。我々が考えているファッションとはこういうものだ、名古屋店を皮切りに新しく形にすることができるのではないかなと思っています。2023年後半からラグジュアリーゾーンが順次立ち上がっていく予定ですが、2024年以降に、いままでもマーケットが分からなくて手をつけてこなかったところにいよいよ手をつけて、我々の考え方を形にしていけるよう進めています。店頭、外商、オンラインの3つのタッチポイントを上手く機能させていくことにより、未来につながる新たな百貨店を構築していきたいと考えています。