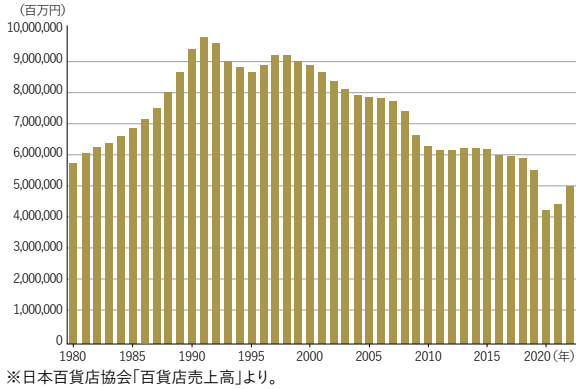


百貨店ビジネスモデル

百貨店復活は、実力か、“追い風参考”か

全国百貨店の売上高推移



業界はコロナ前を超える局面へ

小売業界においてコロナ禍からの復活が最も遅れていた百貨店は、2022年10月からスタートした全国旅行支援や、水際対策の大幅緩和、あるいはコロナ禍で積みあがった余剰貯蓄の効果もあり、売上は本格的な上昇トレンドに入りました。また、2023年5月に新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類に移行されたことにより、モメンタムに一層の強さが加わりました。

一方で、日本社会はデフレからインフレへと大きな構造変化の途上にあり、国内消費はセクターごとに濃淡が生まれているのも現状です。そうした中で、百貨店はインフレに強い業態として、資産効果の下支えも加わり、持続的な消費の強さを示しました。国内顧客は富裕層消費が牽引するという構図で着実な回復を見せ、都心を中心にすでにコロナ前の水準を超える店舗も数多く現れました。さらに、急速な円安も後押しする中で、高額品消費を中心とするインバウンドが月を追うごとに加速し、客単価の上昇を背景に年度終盤には月次売上がコロナ前を超える状況となりました。

歴史を振り返れば、全国百貨店の売上は1991年の9.7兆円をピークに減少傾向が続いてきました。そして、コロナ禍を契機に、10年分の変化が一気に押し寄せたとも言われ、2020年は1年で1.2兆円の売上を消失。百貨店マーケットの縮小はマクロ的には人口減少や二極化の進行による中間層の崩壊、さらにはEコマースの急拡大をはじめとする業際を越えた競争激化など外部要因もありますが、本質的な課題はお客様の変化、急速な環境変化に対応しきれないビジネスモデルの陳腐化です。

新型コロナによる行動変容は百貨店に多大な影響をもたらしました。外出自粛による人流の減少だけでなく、消費やビジネスなどあらゆる場面でオンライン化が急速に進展。人流あるいはリアル店舗に過度に依存したビジネスモデルの行き詰まりを露呈しました。まさに百貨店の存在価値そのものが問われたと言っても過言ではありません。

コロナ禍を経て、消費の質は大きく変化しました。その質の変化とは、ひとつは消費の対象がより付加価値の高いモノやサービスにシフトしたこと、そしてもうひとつは百貨店の顧客層が若年富裕層に広がりを見せているということです。

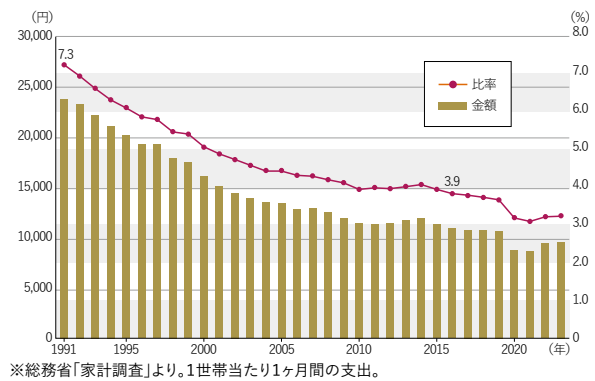
富裕層消費およびインバウンド消費の旺盛さに支えられた今の状況を実力と捉えるのか、あるいは“追い風参考”として変革の好機とするのか。百貨店は、まさに変化対応力が問われていると言えます。

百貨店の歴史は変化対応の連続

百貨店というビジネスモデルが誕生したのはデパートメント宣言がなされたおよそ100年前。大型店舗を構え、紳士・婦人の洋服から呉服、子供服・玩具や、家具・家電、食品までその発展・繁栄とともに取り扱いカテゴリーを拡大していきました。事業構造は、かつては仕入れて売るという、在庫リスクを取った買取が主流でしたが、80年代には在庫を持たない消化仕入が8割前後にまで拡大。ビジネスの中心はマーチャンダイジングからマーケティング、あるいはブランドアソートメントへとシフトしていきました。それらと同時に進んでいたのは、百貨店という名の由来とも言えるフルラインの品揃えではなく、DCブランドブームなどを背景とした衣料品特に婦人服に過度に依存した店づくりでした。まさに百貨店業界が売上のピークを迎えた時代です。

一方、総務省の家計支出調査によれば、91年に7.3%を占めていた被服履物への支出は、2016年には3%台へ、そして最近ではピークの半分以上となった状況が継続しています。百貨店はアパレルとともに成長してきたというかつての成功体験からなかなか抜け出すことができず、婦人服に過剰に面積配分した状況が続いたことにより、ますますお客様の嗜好や購買行動とのズレが生じることになりました。そのことがコロナでさらに加速し、百貨店のコンテンツとその提供方法、つまりビジネスモデルそのものが時代遅れとなり、抜本的な変革を模索している状況です。

家計消費支出に占める「被服履物」の推移



ビジネスモデルの時代への適合

当社は百貨店ビジネスモデルとして複数のオプションを開発しました。

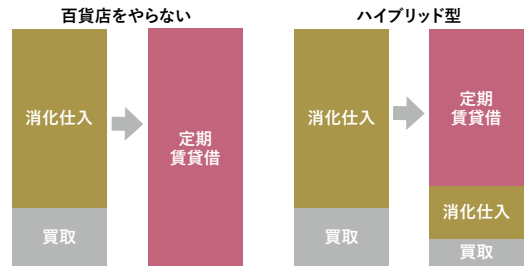
ひとつは、「百貨店をやらない」という選択肢です。つまり、百貨店で伝統的に行われてきた買取・消化仕入という取引形態を取らず、不動産賃貸ビジネス100%に転換しました。代表的なのは、2017年に旧松坂屋銀座店跡地を含む2街区一体開発により誕生したラグジュアリーモールのGINZA SIXです。

もうひとつは、“百貨店ブランド”のもとで不動産賃貸と買取・消化仕入をミックスした「ハイブリッド型モデル」を構築することです。2019年に開業した大丸心齋橋店本館が基幹大型店舗での代表例となります。中小型店舗でも、地域の顧客や周辺環境を分析することにより、最適なあり方を追求しています。

定期賃貸借の利点は安定した収益の獲得や運営コストの圧縮を実現するだけでなく、サービス消費、体験型消費への対応強化に向けたテナントバリエーションを拡大することで店振りの鮮度アップをはかれること。安定的な収益確保をはかれることから、デフレに強いモデルであるとも言えます。

一方で、消化仕入れの利点は売上成長を実現することで、より大きなリターンを追求できることです。デフレからインフレの局面へ転換しようとする今においては、収益性という点で強みをより発揮できるポテンシャルもあり、ROICの観点も含め戦略的に取り組むことが必要であると考えます。

エリアによって百貨店マーケットは大きく異なります。可変性を持ちながら店舗ごとに最適なビジネスモデルを追求していきます。



マーケット変化を捉える

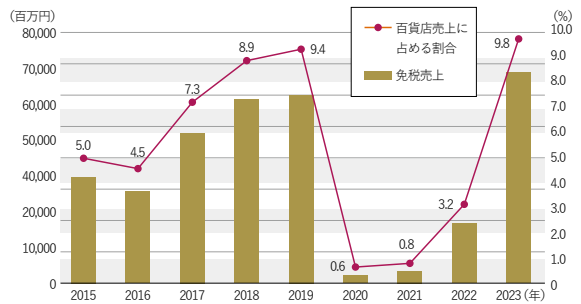
コロナ禍でも着実に売上を伸ばし、すでにコロナ前の水準を大幅に上回っているのはラグジュアリーコンテンツです。2023年度の特選売上は、2019年度比でほぼ倍増の97.0%増という高い伸びを示しています。コロナ禍で設備投資が限定される中、当社は戦略的に基幹店のラグジュアリー拡充に投資を集中し、国内消費とともにインバウンド消費の変化も捉え、大きな成果を得ています。

一方、ボリューム婦人服については2023年度でもコロナ前の7掛け程度にとどまっています。この課題に向き合うため、現在大型改装を進める松坂屋名古屋店では、既存ブランドの大幅入れ替えにより、若年層の開拓を含めた新たなマーケット開拓に取り組みます。

また、富裕層顧客を組織化した当社の外商売上はすでにコロナ前の2桁増で2,000億円を上回っています。外商はまさに「人」対「人」が商売の根幹にありますが、コロナ禍を契機に外商においてもデジタル化が進展しました。クローズサイト「コネスリーニュ」は新たな外商の可能性を示す重要なツールとなっています。入会手続きのオンライン化を進めたことは若年富裕層の開拓を後押しすることにもつながっています。

インバウンドも2023年度はついにコロナ前の水準を超える673億円にまで成長しました。そのメインドライバーは顧客単価の大幅アップです。つまり、顧客数がコロナ前の7掛け程度にとどまっている中でコロナ前超えですので、今後の客数増による成長余地がまだまだ残されているものと見ています。

大丸松坂屋百貨店インバウンド売上(免税売上)推移



リアルの体験価値、空間価値がより重要に

コロナ禍は、社会のデジタル化を一気に加速させました。デジタルによって時間や場所の制約を超えられることを様々な生活の場面で実感することとなりました。一方で、その対極として五感から得られるリアルな体験価値がいかにかけがえのない尊いものかということを再認識する機会にもなりました。

そうした中、現在大型改装を進める松坂屋名古屋店のトビツクのひとつは圧倒的な空間価値の創造です。コンセプトは、“歴史に学び、未来をつくる”。「永山祐子建築設計」をパートナーとして起用し、“印象的なフォーカルポイントの構築”と“認識・回遊しやすい空間構成”をテーマとしてデザインを進めています。リアル店舗だからこそ実現できる、ラグジュアリーで心地いい、エクスクルーシブな顧客体験をお届けします。

我々の主戦場はあくまでも人と人とのコミュニケーションを通じて提供価値を増幅していくことであり、そこに強みがあります。人の力をデジタルで拡張する。その起点はあくまでもリアル店舗にあります。これからは、店舗ごとのローカリティを活かしたコンテンツをより意識していくことも重要になります。

コンテンツと独自の編集力に基づく世界感を創出することでリアル店舗に一層磨きをかけるとともに、そこにデジタルを融合させていく。こうしたことが、今という時代に生きる百貨店ビジネスモデルのベースになると考えています。