

マネジメントインタビュー 02

浮かれず、 課題に正面から挑む。

株式会社大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長

宗森 耕二
Koji Munemori



独自のポジションをつくる

百貨店の足元は国内富裕層とインバウンドという2つの活発なドライバーにより好調です。マクロの視点でも、この状況はしばらく持続すると言えるでしょう。私はむしろ、こうした好環境下であるからこそ、まず強みを伸ばすということと同時に、百貨店の本質的な課題を解決することに取り組んでいかなければならないと思っています。

お客様視点では、まず伸びている外商、インバウンドは引き続き伸ばしていきたいと考えています。一方で、コロナ前の主要顧客は高齢化や所得の二極化の進展により購買力が低下傾向にあることから、新しいお客様を取り入れていかなければなりません。つまり、MZ世代のお客様をしっかりと取り入れていく戦略を持たなければならぬと考えています。

商品という視点では、伸びているラグジュアリーや時計、アートについては、本年度もしっかり伸ばしていきます。ただ、そうしたカテゴリーは当然ながら他の百貨店も注力しており、百貨店同士の差別化が難しくなります。

そこで重要になるのは、コンテンツと

いうアプローチです。先ほどMZ層の開拓ということが課題と申し上げましたが、コンテンツはその課題克服に欠かせないファクターであると位置づけています。そのため、当社は昨年秋に新規コンテンツ開発の専門部署を立ち上げ、既にこの1年間で大小含め70以上のブランド発掘・開発が進んでおり、ポップアップも含めて、力強く動き始めています。

こうした取り組みを通じ、当社独自のポジションをつくっていくことが不可欠であり、まさに私に課せられた重要な役割であると認識しています。百貨店を今という時代、マーケットにフィットさせていく。好業績の今だからこそ、スピードを上げて百貨店の変革を進めていきたいと考えています。

外商を“ブランド化”

富裕層顧客を組織化した当社の外商ビジネスは、着実な成長を持続しており、2,000億円を超えるマーケットにまで拡大しました。本年5月に実施した外商顧客向けの恒例大型催事では、過去最高売上も記録するなど、百貨店の活発な消費を牽引しています。

特に最近の特徴的な動きとして、若年富裕層が存在感を増してきているということがあります。オンラインでの顧客開拓を進めてきたことや、ラグジュアリー、アートなど付加価値の高いコンテンツを強化してきたことも成果につながっているものと思います。顧客単価が高いところにも注目しています。昨今の資産効果だけではなく、若年層パワーカップルの台頭など、今後もこうしたマーケットは安定的に成長を続けるのではないかと見ています。

「外商」は、「店舗」「アプリ」と並ぶお客様との重要なタッチポイントであると位置づけられます。あるいは、長年の間に培ってきた無形資産のひとつであるという言い方もできるでしょう。私は、この「外商」という日本の百貨店独自のユニークなオペレーションのブランド化ができないかということを考えています。「百貨店の外商たるものは何か」ということを顧客目線でもう一度再定義すると、外商の根源的な価値がより顕在化するのではないかと見ています。ブランドとして若い世代にも認知されることにより、将来的には、例えば若い世代に圧倒的な支持基盤を持つGINZA SIXでも新

たなスタイルの外商が生まれてくれば面白いのではないかと考えています。

また、百貨店では今、外商顧客以外にも購買力の高いお客様が増えてきているというのが特徴です。そうした顧客もまずアプリ会員化を進め、CRMを強化していきます。そうした中で、一定以上の購買をしていただける顧客は「准外商」と認識することにより、インセンティブを付与しながら顧客単価の向上をはかります。究極は外商顧客になっていただくような仕組みにしていきたいと考えています。

海外富裕層という視点では、インバウンド顧客の固定客化を進めています。ポイントになるのは、そうした顧客にどのように情報を伝え、リピートしていただくかということですので、顧客のインサイトをいくつかのアプローチで探っているところです。国によって伝達手段を変えていくということも必要になるかもしれません。タイ・セントラルグループとの取り組みのように、海外富裕層の送客スキームを構築することも重要と考えています。

若年層へのアプローチを強化

最近の消費の特徴として、特にラグジュアリー、時計やアートといったカテゴリーにおいて若年層の消費が伸びているということがあります。逆の言い方をすれば、それらを除くと、若年層が積極的に百貨店に來られる理由が殆どないというのが現状だと思います。化粧品やデパ地下はこれまでも一定のご利用は見られますが、やはりファッションや雑貨、新規カテゴリーでいかに取り込めるかがポイントになります。

今年度11月と来年度上期の2期に分けて大改装を進める松坂屋名古屋店では、そうした顧客層の拡大、若返りという課題にチャレンジしていきます。今回の改装により、以前と比べて婦人服ブランドを大胆に入れ替え、いわゆる新しいラグジュアリーに分類されるファッション・雑貨を大幅に強化します。一方、継続ブランドについては、CRMデータを徹底的に分析するとともに、OMO化を重視しました。

婦人ボリュームファッションへの課題は、コロナ前から言われてきた百貨店が抱える課題の本質そのものでもあります。そうした中で、大幅な入れ替えをするという判断に至ったのは、コロナを契機としたある意味で不可逆的な行動変容の影響が大きいと言えます。

ひとつは職場環境でのファッションのカジュアル化がさらに進んだこと。二つ目は特に高齢の方のお出かけの行動範囲が狭まり、お出かけの機会が減少したこと。三つ目は、サステナビリティの考えがより浸透したことで、サプライサイドが多くつくり、バーゲンで売り切るというマーケットが縮小したこと。これらの変容は元に戻るということはないでしょう。

この大胆な挑戦が我々の仮説どおりの成果につながれば、他の基幹店にも拡張展開することを想定しています。ボリューム婦人服の構成率が高い店舗がまだまだありますので、順次変えていきたい。名古屋店の大改装には、百貨店の将来を見据えた概念実証(PoC)といった意味合いが含まれていると言ってもいいかもしれません。

コンテンツを軸に同質化から脱却

百貨店は同質化し差別化ができておらず、新しいポジションも担えていないのが現状です。その打開に向けては、コンテンツが一番トップにある概念だと考えています。

今は「消齡化」、つまり年齢に関係なく価値観でつながる時代です。こうした時代に新たなコンテンツを発掘・開発していくためには、コンテンツの枠組みそのものの捉え方を変えていく必要があります。

我々の組織は、基本的にはカテゴリーやブランドで枠組みを決めて行動するところがあります。それは、組織運営としては効率的な面も当然ありますが、一方で、結果としてそのことで自ら行動範囲を狭めてしまっているのではないかと見えています。既存の枠を超えてコンテンツを発掘できる体制になっていないということです。

そのため、当社は新たに「新規コンテンツ開発担当」という組織を設置しました。コンテンツで重要なのは、新たなものを発掘するという視点とともに、既存の中のを組み合わせで新たなものを開発するという視点です。もうひとつ大事なキーワードとなるのは「ローカル」であり、そこに当社の全国展開の店舗網という強みが生きてくると考えています。北は北海道・札幌、南は九州・博多まで、15のリアル店舗を展開していることをアドバンテージとしながら、そこで働く従業員という貴重な人財を通じて、ローカルコンテンツの魅力をもっと発掘できるのではないかと考えました。

例えば、ローカルコンテンツとラグジュアリーが共創するといった動きも実際に起きてきています。大丸京都店では、この秋にラグジュアリーのクラフトマンシップと、大丸の発祥の地である京都にて、次世代の伝統工芸職人をつなげて新しい価値を生み出すことにより、オリジナル商品の開発を実現しました。そうした動きを店舗のある各エリアでしっかり展開していきたい。それが地域とのつながりを強みにする当社のユニークさにもつながると考えています。

ラグジュアリーが牽引する中で百貨店業績が好調だということはありますが、次のステージに向かうためには、新たな提案が必要です。そこに向けて、コンテンツは最上位にある概念だと思います。その差別化の中軸を持つことができてこそ、環境やサービスの向上がより生きることとなり、独自のポジション確立につながるものと考えています。

これらがブレイクスルーできれば、当社グループの百貨店が進化できるポテンシャルは高いと考えます。そうした意味でも、今回の名古屋店大改装には、今後の百貨店のあり方を大きく変える可能性を秘めた要素が数多く詰まっています。当社が考える中期的な百貨店のグロース、そのキック・オフを圧倒的なインパクトでぜひお見せしたいと思っています。