

経済産業省 御中

**令和 3 年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業
（次世代の消費・流通の在り方に関する調査）
調査報告書**

2021.8.31

株式会社日本総合研究所

目次

1. 本事業の目的	2
2. 実施内容	3
（１）現状に関する調査	4
（２）研究会の運営	7
参考資料	13

1. 本事業の目的

本事業の目的は以下のとおりである。

「消費」は経済活動の基盤であるとともに、日々の生活の要となっている。また、「消費」を維持・発展させるためには、「流通」を整備し、生活者それぞれのニーズを満たす商品と生活者との接点を構築する必要がある。

他方、百貨店をはじめとする商業施設は、①新型コロナウイルスの感染拡大に伴う「新しい生活様式」の下での新たなビジネススタイルへの転換、②情報テクノロジーの進化への対応、③人口減少や高齢化に伴う人材確保難や顧客層の変化への対応、④地域経済・商業集積の中での役割等、様々な課題への対応が必要となっている。

そこで、本事業では、以上のような課題とその対応状況を整理し、持続可能な次世代の小売・流通業の在り方を検討する際の一助とすることを目的とする。

2. 実施内容

目的に照らし、以下の調査を実施した。

（１）現状に関する調査

既存の調査や国内外の文献等の活用、事業者へのヒアリングを通じて、以下①～③のテーマの中から15事例程度を取りまとめる。

- ①新たなビジネススタイルの事例調査（５件程度）
- ②働き方改革への対応等の事例（５件程度）
- ③地域社会・経済との連携事例（５件程度）

また、経済産業省が実施したアンケート調査結果を活用し、現状の分析を行う。

（２）研究会の運営

上記の調査結果等を踏まえて、持続可能な次世代の小売・流通業の在り方の検討を行い、報告書にまとめる。

取りまとめに向けて、有識者等１０名（大学教授、百貨店経営者、衣料品関係企業経営者、食料品関連企業経営者、雑貨製品関連企業経営者、経済アナリスト、地方自治体職員などを想定）及びゲスト説明者２名（広告代理店及び物流関係企業の方を想定。ゲスト説明者は研究会４回のうち１回に出席を想定）で構成される研究会を４回程度開催する。

(1) 現状に関する調査 事例調査

以下、事例について文献調査及びヒアリング調査を実施した。

事例一覧

I	業務効率化に関する事例調査 サマリー
II	その他（働き方改革、地方百貨店の役割）に関する事例調査 サマリー
1	【I 業務効率化】百貨店業界におけるEDIの現状
2	【I 業務効率化】EDIサービス IQRS.net：三越伊勢丹システム・ソリューションズ
3	【I 業務効率化】EDIサービス 百貨店eマーケットプレイス（eMP）：NTTコミュニケーションズ
4	【I 業務効率化】EDIサービス iTERAN/AE（流通BMS）：富士通Japan
5	【I 業務効率化】他業界における標準EDI化の状況：各種業界団体
6	【I 業務効率化】業務効率化に向けた課題：長岡大学
7	【I 業務効率化】業務効率化に向けた課題：流通経済研究所
8	【I 業務効率化】業務効率化に向けた課題：虎屋
9	【I 業務効率化】業務効率化に向けた課題：日立ソリューションズ西日本
10	【I 業務効率化】納品代行業者による共同配送の取組：ワールドサプライ
11	【II その他】販売員の働き方改革「ささえあう 働く時間プロジェクト」：静鉄プロパティマネジメント 他
12	【II その他】定休日の設定による従業員の家族と過ごす時間の確保：えぶろんフーズ 他
13	【II その他】生産・加工から販売まで一括プロデュースする地域商社事業の展開：近鉄百貨店 他
14	【II その他】グリーンスローモビリティを活用した地元商店街との回遊性の向上：JR九州 他
15	【II その他】ECによる地域産品の販路拡大：Amazon

【 I 】 業務効率化に関する事例・ヒアリング調査 サマリー

EDIの普及/標準化

普及・推進団体の設置

- EDIの普及/標準化は、**旗振り役が必要**。百貨店業界における旗振り役としては、日本百貨店協会が想定される。
- 菓子業界や日用品業界等の他業界においては、複数の業界関係団体が**普及・推進のための別団体を立ち上げ**、関係する業界団体に通じる標準化を進めている。

標準化フォーマットの整備

- 百貨店業界では異なるフォーマットのEDIサービスが利用されており、**百貨店業界、または百貨店業界を含む流通業界横断で統一**されたEDIフォーマットの構築を目指すことが理想。
- 上記の実現に向けては、EDIの普及/標準化の旗振り役として期待される日本百貨店協会、百貨店業界向けにEDIサービスを提供しているベンダー、百貨店の取引先企業等の**ステークホルダーを集めた協議**が必要。
- EDIは百貨店・取引先の基幹システムと連携している場合があるが、EDIサービスの切り替えや仕様変更のシステム的な対応は有償ではあるものの可能である。一方で、連携しているEDIサービスを変更することで、**業務運用面での変更が発生する可能性が高く**、その点が、百貨店・取引先にとってハードルとなる可能性がある。

取引先のフォローアップ

- EDIサービスの導入を進めるためには、**取引先のデジタル化が必要**。EDIサービス等を導入することで取引先側では、新たにコストが発生することから、取引先の負担を十分考慮した上で、EDIサービスの導入による**取引先側の競争環境に与えるプラスの影響やインセンティブを百貨店側として明示すべき**。
- 百貨店業界でEDIの普及を推進するためには、**取引先がシステムを導入しやすくなるような情報発信をするべき**。
例えば、日本百貨店協会として取引先にEDI化に向けたガイドライン（推奨するEDIサービス、導入の手順等）を提示する等が想定される。

その他業務効率化

業務効率化に向けた検討をする際の注意点

- 百貨店側だけでなく、**取引先側における課題も網羅的に洗い出し**、その上で、課題の優先順位を定め解決に向けた検討を行うべき。
- 課題解決に向けた実証実験等の取組を実施する際には、まずは**実施範囲を限定**（例えば、衣料品・食品・日用品等の商品カテゴリを絞る等）して進めることが望ましい。
限定した範囲で、速やかに取組を実施し、効果を検証し、取組範囲を拡大していくような進め方が良い。

単品管理の導入検討

- 百貨店業界として単品管理を進める場合は、標準化された仕組みで、川上から川下までが共通に利用できる形が理想。
- 単品管理により、反って百貨店・取引先側で業務効率が悪くなるといったことがないように、**単品管理を実施する目的とその効果、実現のためのコスト等のバランス**を見ながら実現に向けた検討を進めていくべき。

共同配送の推進

- 共同配送のメリットを配送コスト削減として検討を進めることは限界がある可能性がある。
共同配送による積載率の向上とそれに伴うトラック台数の減少による**荷受け業務削減もメリットの1つとして検討**を進める必要がある。

その他

- EDI導入やデータ連携だけでなく、**デジタル化以外で実施可能な業務効率化の取組**を業界として進めていくべき。
例えば、「百貨店統一伝票」の項目や運用面の見直し等が想定される。

出所：株式会社日本総合研究所作成

〔Ⅱ〕 その他（働き方改革、地方百貨店の役割）に関する事例調査 サマリー

働き方改革

テナント等との連携による働き方改革の推進

- テベロッパーとテナントの連携と同様に、百貨店業界においても、**百貨店とテナント・販売員を派遣している取引先等が連携した働き方改革**の推進が求められる。

人材確保の観点からの定休日の設定

- 人材不足が加速する中で、長期的な売上の維持のためには**人員の確保は必須**であり、その観点からの**定休日の設定**も検討の余地がある。

地方百貨店の役割

地域産品のプロデュースと販路開拓

- 地方百貨店においては、百貨店の持つブランド力や集客力等を活用し、**地域産品のプロデュースや販路開拓**を支援し、地域産業の活性化に寄与できる可能性がある。

日常的な連携の実施

- 百貨店を始めとした商業施設と地域との連携においては、イベントの同時開催等による集客効果の向上に加えて、**日常的な連携として、交通手段もセットとした回遊性の向上**も重要な打ち手となる。

eコマースによる販路開拓

- 地方百貨店においては、地元企業に対して、百貨店での店頭販売の機会の提供だけではなく、自社eコマース等への出品の機会を提供することで、**自社eコマースの魅力向上（商品数の拡大等）と地元産業の活性化を両立**していくことができる可能性がある。

出所：株式会社日本総合研究所作成

（１）現状に関する調査 アンケート調査結果分析

経済産業省が実施したアンケート調査^注結果の分析を実施した。
具体的な分析結果は、「参考資料 1．アンケート調査分析結果」を参照のこと。

注：令和2年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（次世代の消費・流通の在り方に関する調査）

アンケート調査のデータ数及び基本属性

サンプル数は、計10,000（百貨店利用者9,000、百貨店利用者以外：1,000）
性別、年代、居住地域について、人口構成比により割付

- 性別（2区分）：男性（4,820）、女性（5,180）
- 年代（7区分）：10代^[1]（550）、20代（1,100）、30代（1,407）、40代（1,672）、50代（1,410）、60代（1,671）、70代以上（2,190）
- 居住地域（8区分）：北海道（439）、東北（722）、関東（4,079）、中部（1,055）、近畿（1,675）、中国（591）、四国（304）、九州（1,135）

百貨店の利用頻度の区分

- 百貨店利用者（2区分）：ヘビーユーザー^[2]（2,394）、ライトユーザー^[3]（5,262）
- 百貨店利用者以外：未利用者（1,000）

地域の区分

- **主要10都市**：札幌市、仙台市、東京23区、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、広島市、福岡市
- **主要10都市以外の政令指定都市**：さいたま市、千葉市、川崎市、相模原市、新潟市、静岡市、浜松市、堺市、岡山市、北九州市、熊本市
- **その他の地域**

^[1]15歳～19歳 ^[2]月1回以上の利用者 ^[3]月1回未満の利用者

(2) 研究会の運営 実施概要

有識者10名で構成される研究会（百貨店研究会）を4回（第2～5回）開催した。
また、ゲスト説明者として3名を招聘した。

開催日程

第2回百貨店研究会

日時：令和3年4月13日（火）16:00～18:00
場所：経済産業省 本館 17階 第3特別会議室

第3回百貨店研究会

日時：令和3年5月17日（月）14:00～16:00
場所：経済産業省 本館 17階 第2特別会議室

第4回百貨店研究会

日時：令和3年6月17日（木）16:00～18:00
場所：AP虎ノ門 会議室

第5回百貨店研究会

日時：令和3年7月1日（木）14:00～16:00
場所：AP虎ノ門 会議室

委員、オブザーバー、ゲスト説明者一覧

【座長】

・伊藤 元重 氏 学習院大学 国際社会学部 教授

【委員】

- ・赤坂 隆 氏 岡山市 北区長
- ・上山 健二 氏 一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会 前理事長
／株式会社ワールド 代表取締役会長
- ・河合 亜矢子 氏 学習院大学 経済学部 経営学科 教授
- ・黒川 光晴 氏 株式会社虎屋 代表取締役社長
- ・夏野 剛 氏 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特別招聘教授
- ・西川 八一行 氏 西川株式会社 代表取締役社長
- ・藤井 保文 氏 株式会社ビービット執行役員CCO／東アジア営業責任者
- ・藤崎 三郎助 氏 株式会社藤崎 代表取締役社長
- ・村田 善郎 氏 一般社団法人日本百貨店協会 会長
／株式会社高島屋 代表取締役社長

【オブザーバー（関係省庁）】

- ・公正取引委員会

【ゲスト説明者】

- ・山口 綱士 氏 株式会社博報堂デザイン 執行役員
- ・坂上 公彦 氏 株式会社ワールドサプライ 代理表取締役社長
- ・加藤 弘貴 氏 公益財団法人流通経済研究所 専務理事

第2回百貨店研究会

具体的な議事内容は、「参考資料2. 第2回百貨店研究会議事録」を参照のこと。

議事及び配布資料

議事

1. 開会
2. 事務局説明
(消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について)
3. 関係者ヒアリング
(株)藤崎 代表取締役社長 藤崎三郎助 氏
(株)博報堂デザイン 執行役員 山口綱土 氏
(株)ワールドサプライ 代表取締役社長 坂上公彦 氏
4. 意見交換
5. 閉会

配布資料

- 資料1 議事次第
資料2 委員名簿
資料3 事務局説明資料（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）
資料4 藤崎委員説明資料
資料5 博報堂デザイン説明資料
資料6 ワールドサプライ説明資料

出席者一覧

【座長】

- ・伊藤 元重 氏 学習院大学 国際社会学部 教授

【委員】

- ・赤坂 隆 氏 岡山市 北区長
・上山 健二 氏 一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会 前理事長
／株式会社ワールド 代表取締役会長
・河合 亜矢子 氏 学習院大学 経済学部 経営学科 教授
・黒川 光晴 氏 株式会社虎屋 代表取締役社長
・夏野 剛 氏 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特別招聘教授
・西川 八一行 氏 西川株式会社 代表取締役社長
・藤井 保文 氏 株式会社ビービット執行役員CCO／東アジア営業責任者
・藤崎 三郎助 氏 株式会社藤崎 代表取締役社長
・村田 善郎 氏 一般社団法人日本百貨店協会 会長
／株式会社高島屋 代表取締役社長

【オブザーバー（関係省庁）】

- ・公正取引委員会

【ゲスト説明者】

- ・山口 綱土 氏 株式会社博報堂デザイン 執行役員
・坂上 公彦 氏 株式会社ワールドサプライ 代理表取締役社長

※氏名等下線は、オンライン参加者

第3回百貨店研究会

具体的な議事内容は、「参考資料3. 第3回百貨店研究会議事録」を参照のこと。

議事及び配布資料

議事

1. 開会
2. 事務局説明
(消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について)
3. 関係者ヒアリング
岡山市北区長 赤坂 隆 氏
(株)ビービット 東アジア営業責任者 藤井 保文 氏
(財)流通経済研究所 専務理事 加藤 弘貴 氏
4. 意見交換
5. 閉会

配布資料

- 資料1 議事次第
資料2 委員名簿
資料3 事務局説明資料（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）
資料4 赤坂委員説明資料
資料5 藤井委員説明資料
資料6 流通経済研究所説明資料

出席者一覧

【座長】

- ・伊藤 元重 氏 学習院大学 国際社会学部 教授

【委員】

- ・赤坂 隆 氏 岡山市 北区長
- ・上山 健二 氏 一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会 前理事長
／株式会社ワールド 代表取締役会長
- ・河合 亜矢子 氏 学習院大学 経済学部 経営学科 教授
- ・黒川 光晴 氏 株式会社虎屋 代表取締役社長
- ・西川 八一行 氏 西川株式会社 代表取締役社長
- ・藤井 保文 氏 株式会社ビービット執行役員CCO／東アジア営業責任者
- ・藤崎 三郎助 氏 株式会社藤崎 代表取締役社長
- ・村田 善郎 氏 一般社団法人日本百貨店協会 会長
／株式会社高島屋 代表取締役社長

【オブザーバー（関係省庁）】

- ・公正取引委員会

【ゲスト説明者】

- ・加藤 弘貴 氏 公益財団法人流通経済研究所 専務理事

※氏名等下線は、オンライン参加者

第4回百貨店研究会

具体的な議事内容は、「参考資料4. 第4回百貨店研究会議事録」を参照のこと。

議事及び配布資料

議事

1. 開会
2. 関係者ヒアリング
西川(株) 代表取締役社長 西川 八一行 氏
(一社)日本百貨店協会 会長 村田 善郎氏
3. 事務局説明（報告書骨子案について）
4. 意見交換
5. 閉会

配布資料

- 資料1 議事次第
- 資料2 委員名簿
- 資料3 西川委員説明資料
- 資料4 村田委員説明資料
- 資料5 事務局説明資料（報告書骨子案）

出席者一覧

【座長】

- ・伊藤 元重 氏 学習院大学 国際社会学部 教授

【委員】

- ・赤坂 隆 氏 岡山市 北区長
- ・河合 亜矢子 氏 学習院大学 経済学部 経営学科 教授
- ・黒川 光晴 氏 株式会社虎屋 代表取締役社長
- ・夏野 剛 氏 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特別招聘教授
- ・西川 八一行 氏 西川株式会社 代表取締役社長
- ・藤井 保文 氏 株式会社ビービット執行役員CCO／東アジア営業責任者
- ・藤崎 三郎助 氏 株式会社藤崎 代表取締役社長
- ・村田 善郎 氏 一般社団法人日本百貨店協会 会長
／株式会社高島屋 代表取締役社長

【オブザーバー（関係省庁）】

- ・公正取引委員会

※氏名等下線は、オンライン参加者

第5回百貨店研究会

具体的な議事内容は、「参考資料 5. 第5回百貨店研究会議事録」を参照のこと。

議事及び配布資料

議事

1. 開会
2. 事務局説明（報告書案について）
3. 意見交換
4. 閉会

配布資料

- 資料 1 議事次第
資料 2 委員名簿
資料 3 事務局説明資料（報告書案）

出席者一覧

【座長】

- ・伊藤 元重 氏 学習院大学 国際社会学部 教授

【委員】

- ・赤坂 隆 氏 岡山市 北区長
・上山 健二 氏 一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会 前理事長
／株式会社ワールド 代表取締役会長
・河合 亜矢子 氏 学習院大学 経済学部 経営学科 教授
・黒川 光晴 氏 株式会社虎屋 代表取締役社長
・夏野 剛 氏 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特別招聘教授
・西川 八一行 氏 西川株式会社 代表取締役社長
・藤井 保文 氏 株式会社ビービット 執行役員CCO／東アジア営業責任者
・藤崎 三郎助 氏 株式会社藤崎 代表取締役社長
・村田 善郎 氏 一般社団法人日本百貨店協会 会長
／株式会社高島屋 代表取締役社長

【オブザーバー（関係省庁）】

- ・公正取引委員会

※氏名等下線は、オンライン参加者

参考資料

参考資料は以下のとおり。

1	アンケート調査分析結果	
2	第2回百貨店研究会議事録	
3	第3回百貨店研究会議事録	
4	第4回百貨店研究会議事録	
5	第5回百貨店研究会議事録	

消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査結果

アンケート結果まとめ

1. データ属性
2. 消費者の特性
3. 新型コロナウイルス感染拡大前後の変化
4. 百貨店の利用状況
5. 百貨店の開店・閉店時間と休業日頻度
6. 百貨店への期待等

データ数及び基本属性

- サンプル数は、計10,000（百貨店利用者9,000、百貨店利用者以外：1,000）
- 性別、年代、居住地域について、人口構成比により割付
 - － 性別（2区分）：男性（4,820）、女性（5,180）
 - － 年代（7区分）：10代^[1]（550）、20代（1,100）、30代（1,407）、40代（1,672）、50代（1,410）、60代（1,671）、70代以上（2,190）^[1]15歳～19歳
 - － 居住地域（8区分）：北海道（439）、東北（722）、関東（4,079）、中部（1,055）、近畿（1,675）、中国（591）、四国（304）、九州（1,135）
- 百貨店の利用頻度の区分
 - － 百貨店利用者（2区分）：**ヘビーユーザー**^[2]（2,394）、**ライトユーザー**^[3]（5,262）
^[2]月1回以上の利用者 ^[3]月1回未満の利用者
 - － 百貨店利用者以外：**未利用者**（1,000）
- 地域の区分
 - － **主要10都市**：札幌市、仙台市、東京23区、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、広島市、福岡市
 - － **主要10都市以外の政令指定都市**：さいたま市、千葉市、川崎市、相模原市、新潟市、静岡市、浜松市、堺市、岡山市、北九州市、熊本市
 - － **その他の地域**

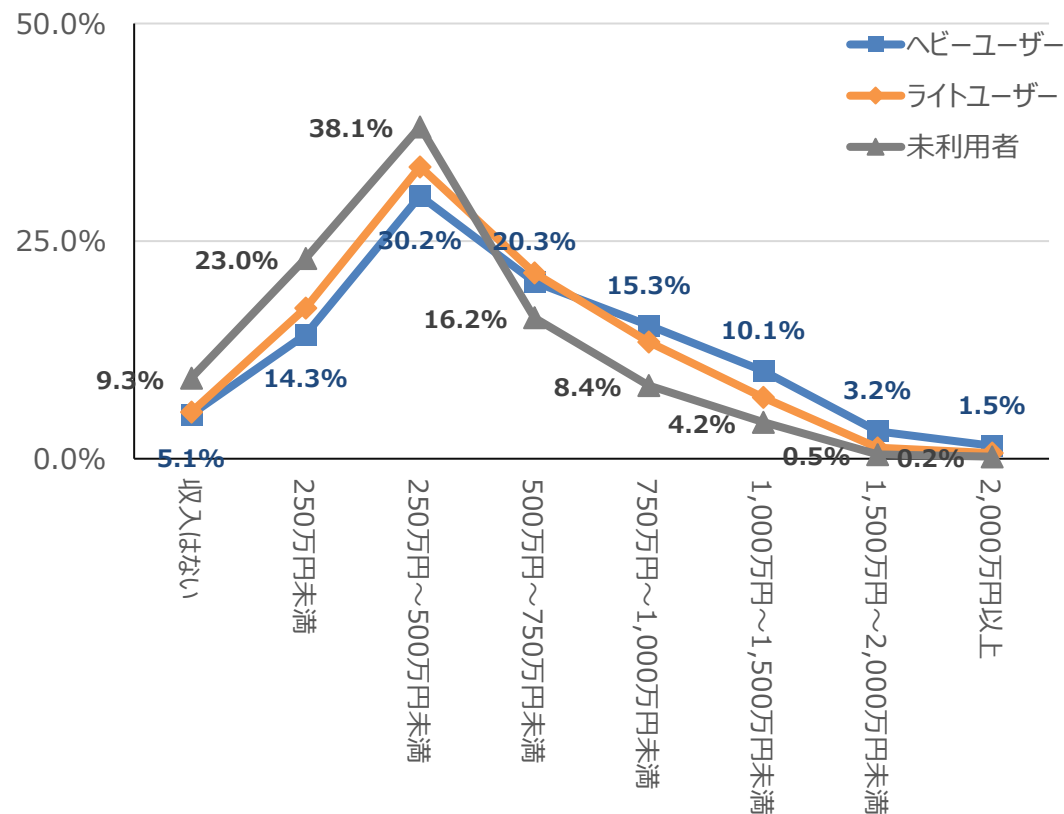
※Q3世帯構成、Q5職業については「Ⅱ. アンケート結果」を参照のこと

世帯年収、日常利用可能な百貨店の有無

- 百貨店の利用者は、未利用者と比較して、500万円から2,000万円の中～高所得層が多い。
- 百貨店の利用頻度は、日常的に利用可能な距離にあるかどうかが強影響する。

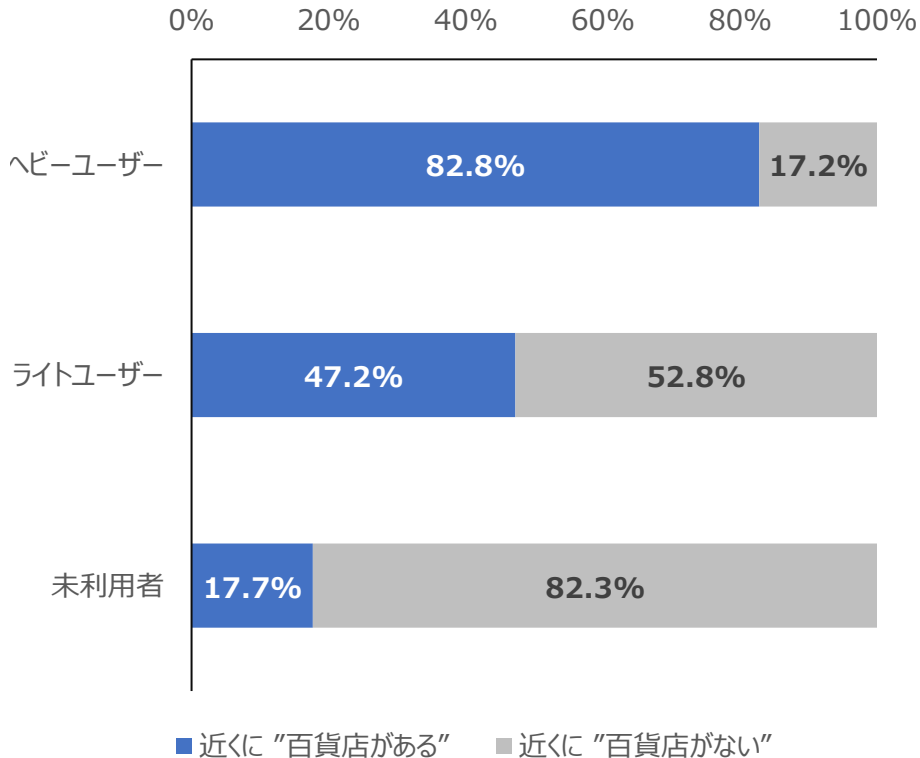
Q4. あなたの現在の世帯年収をお答えください。

【SA、全回答者（N=10,000）】



Q8. 日常的に利用できる距離に百貨店はありますか。

【SA、全回答者（N=10,000）】

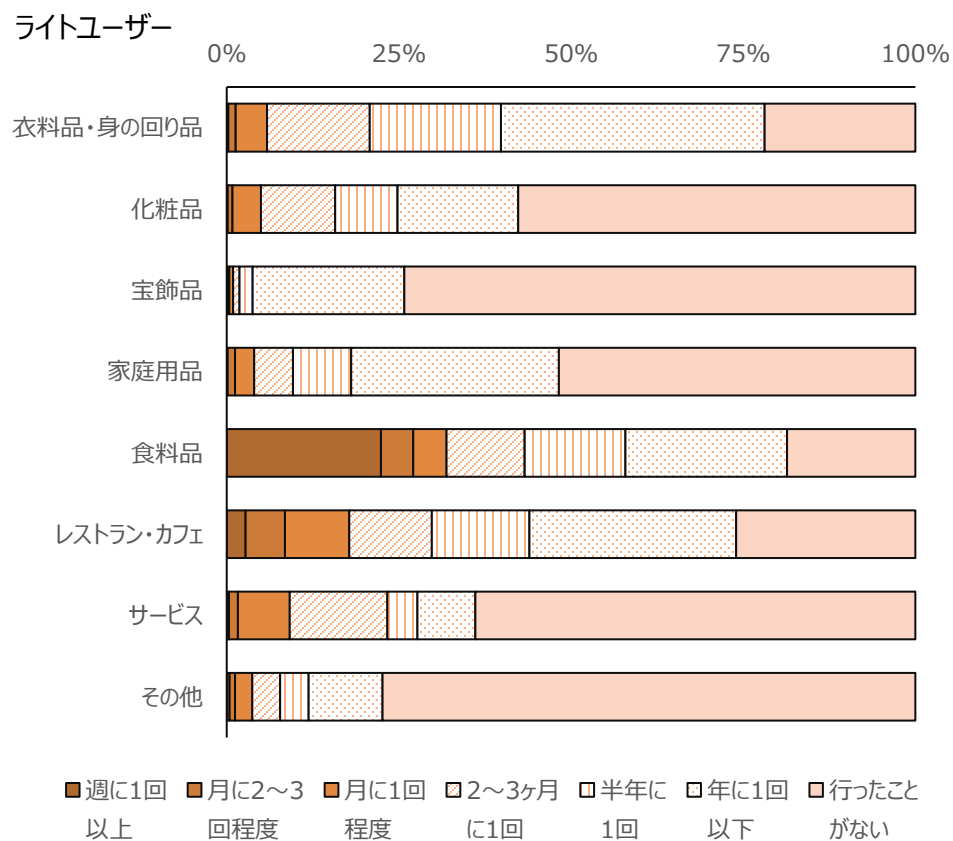
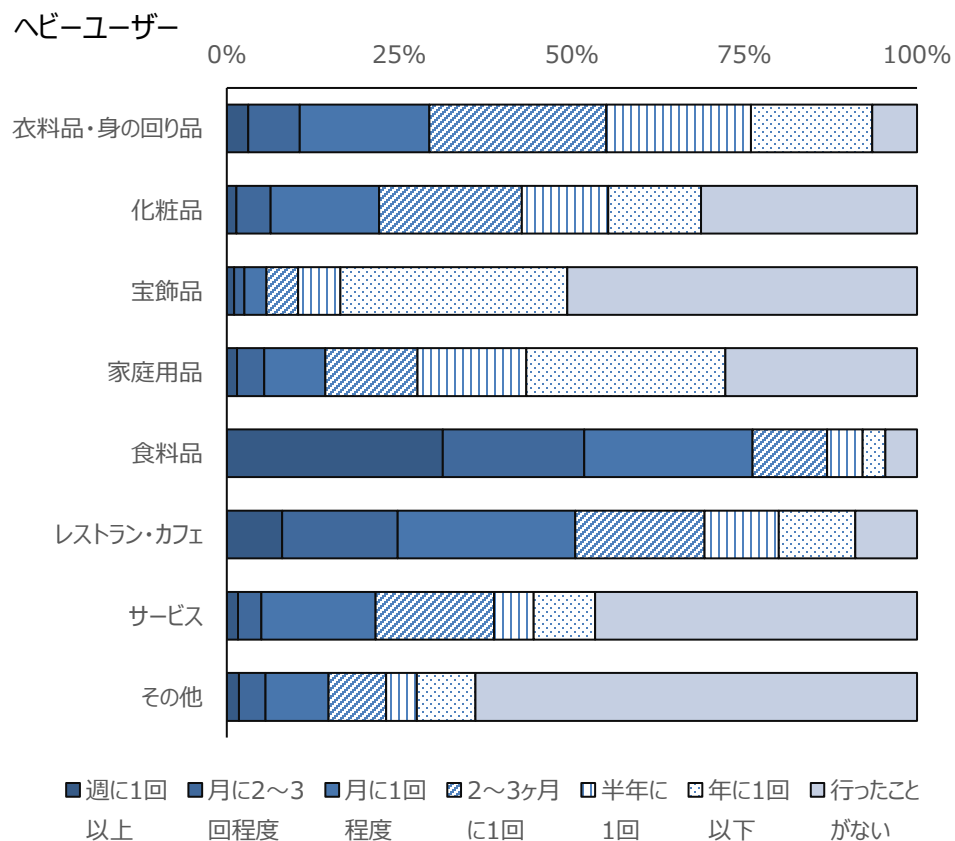


1. データ属性

百貨店で購入する商品・サービスの頻度

- ヘビーユーザーは、「食料品」と「レストラン・カフェ」の購入を月1回程度以上行うユーザーが50%以上を占め、頻度が非常に高い。

Q14.あなたは、どのくらいの頻度で、百貨店で商品・サービスを購入していましたか。商品別に、最もあてはまるものをお答えください。
【マトリクスSA、2019年の百貨店利用者（N=9,000）】【新型コロナウイルス感染拡大以前】

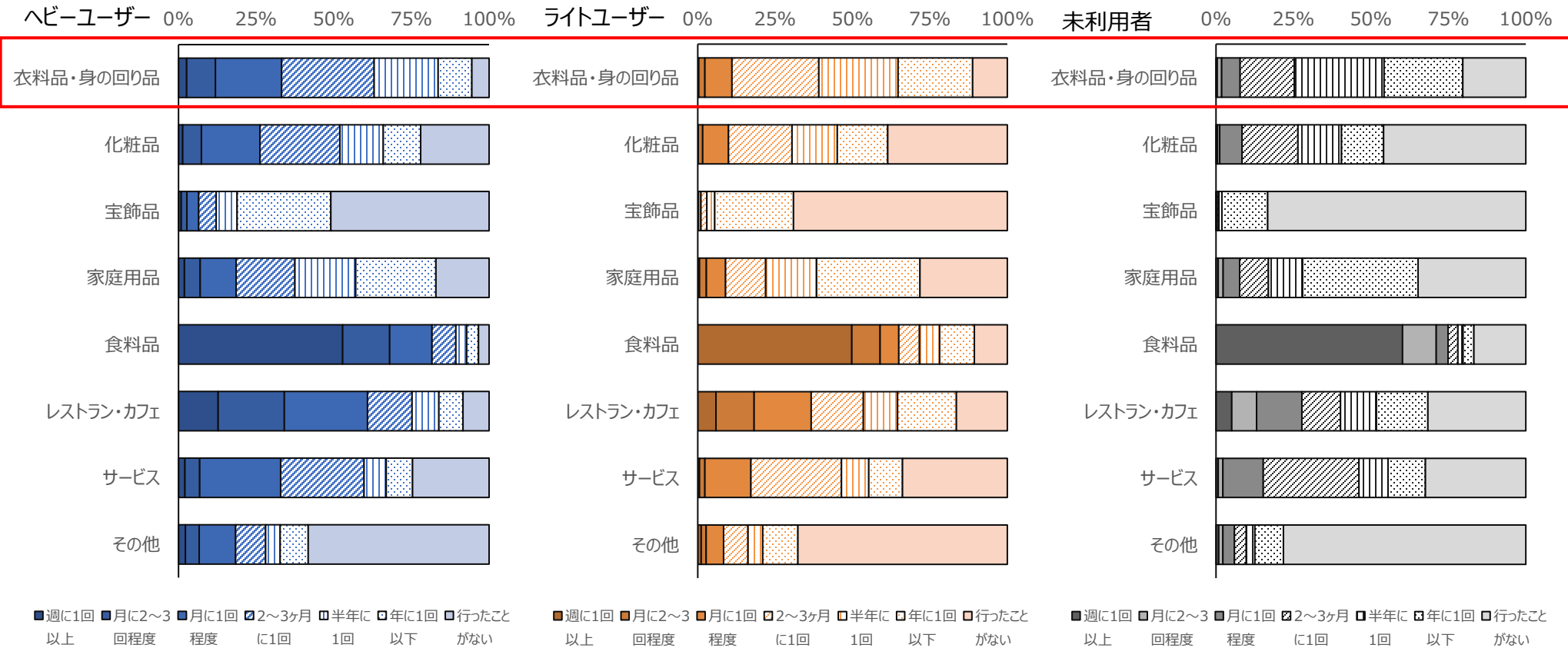


1. データ属性

百貨店以外で購入する商品・サービスの頻度

- ヘビーユーザーは、すべてのカテゴリにおいて購入頻度が高い傾向にある。
一方、未利用者は特に衣料品の購入でヘビーユーザー、ライトユーザーと大きな差がある。

Q16.あなたは、どのくらいの頻度で、百貨店以外の実店舗で商品・サービスを購入していましたか。商品別に、最もあてはまるものをお答えください。
【マトリクスSA、全回答者（N=10,000）【新型コロナウイルス感染拡大以前】



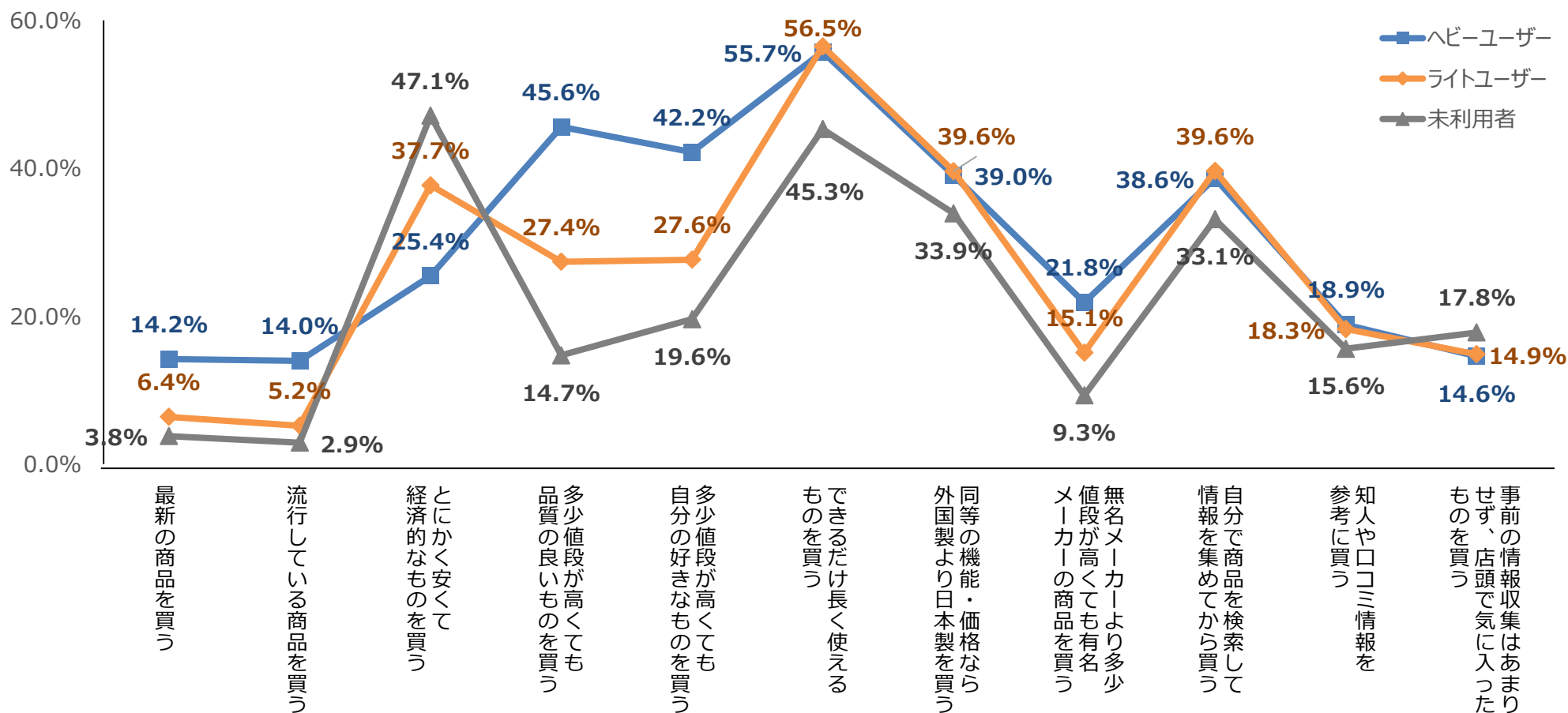
2. 消費者の特性

消費における考え方・行動

- 百貨店利用者は「できるだけ長く使えるものを買う」傾向がある。
- 百貨店の利用頻度が上がるにつれて、値段より「品質」や「好み」を優先する傾向がある。

Q10.消費生活において、あなたの考え方や行動にあてはまるものをすべてお答えください。

【MA、全回答者（N=10,000）】

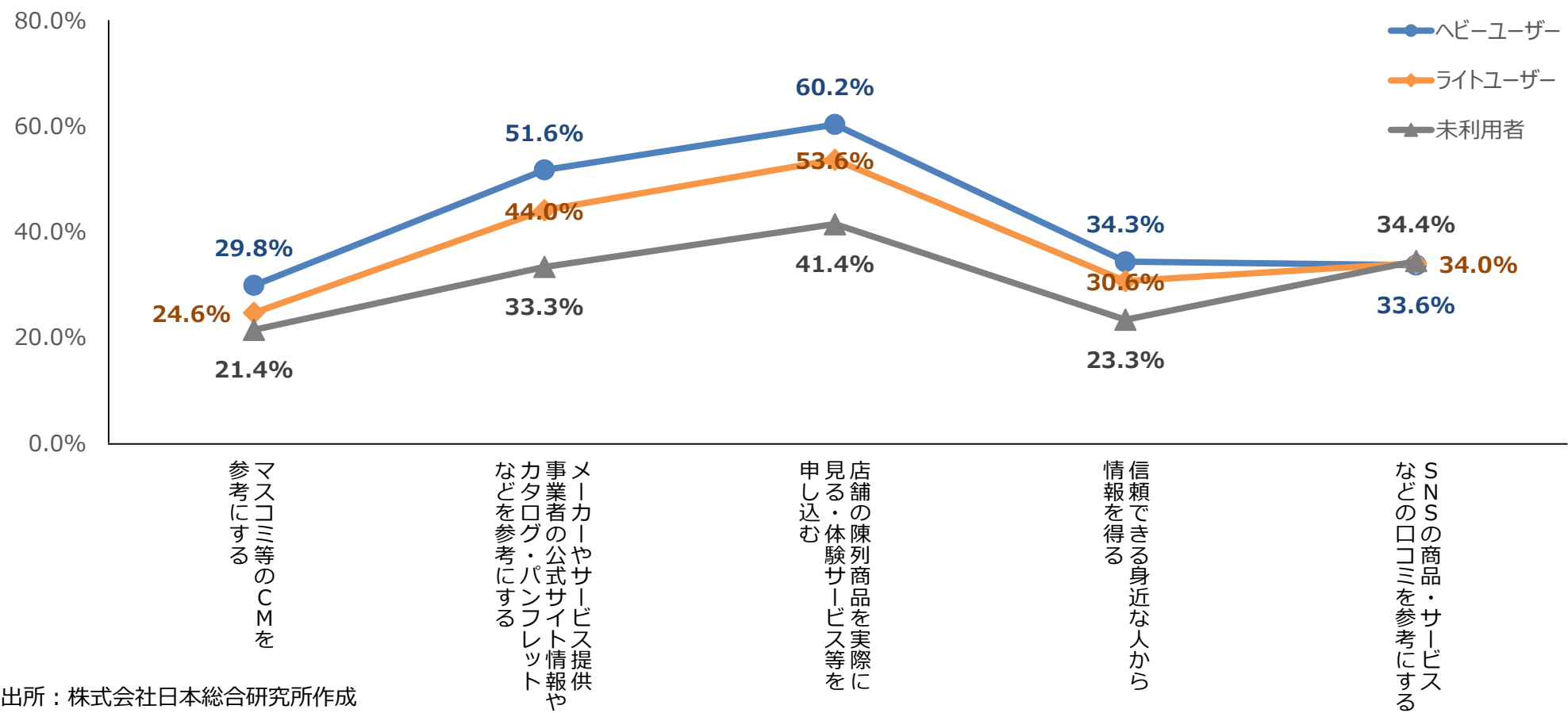


2. 消費者の特性

商品・サービスの情報収集方法

- ヘビーユーザーは、マスコミ・カタログ・パンフレット、実体験、身近な人からの口コミ等、従来型のチャネルでの情報収集が多いが、未利用者やライトユーザーと比べると、SNSによる情報収集は多くはない。

Q11.あなたが商品やサービスを選ぶ際、どのような方法で情報収集を行いますか。あてはまるものをすべてお答えください。
【MA、全回答者（N=10,000）】

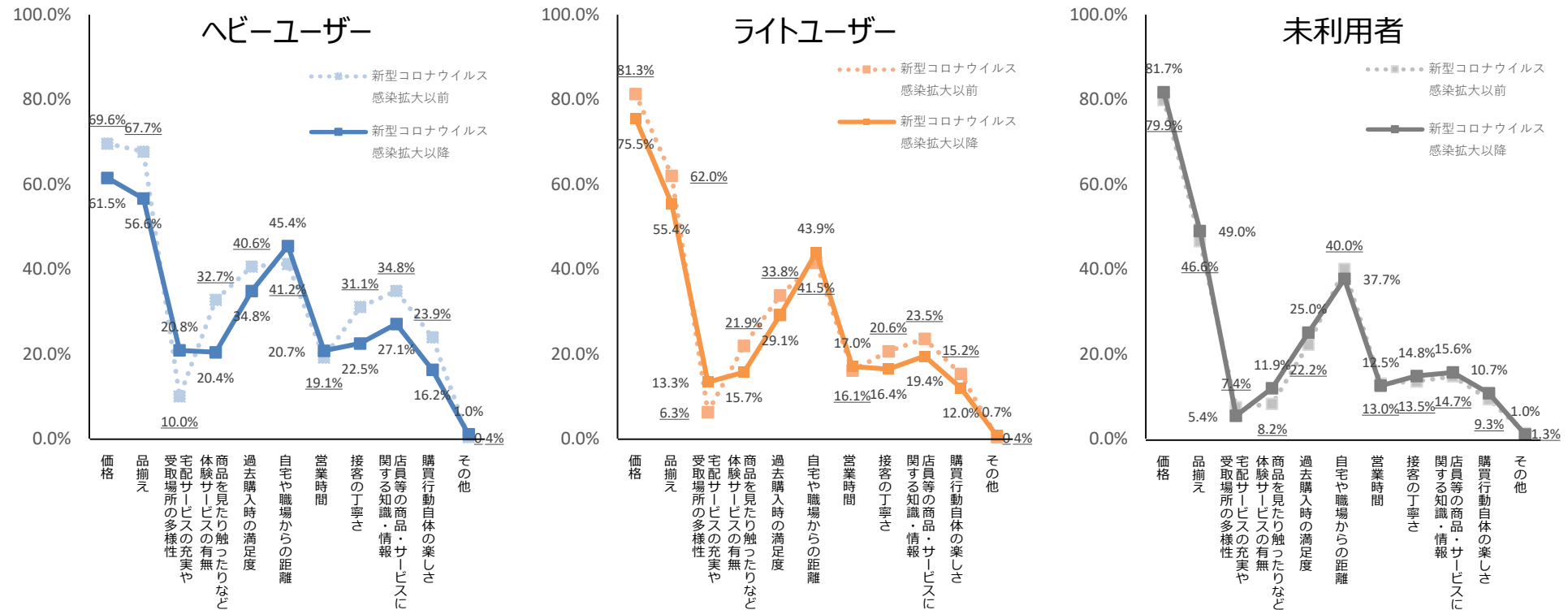


3. 新型コロナウイルス感染拡大前後の変化 購入場所の決定要因（コロナ前後の比較）

- ヘビーユーザーは、「商品を見たり触ったりなど体験サービスの有無」、「接客の丁寧さ」、「店員等の商品・サービスに関する知識・情報」など従来重視していた項目がコロナ後において落ち込んでいる傾向が見られる。
- ヘビーユーザー、ライトユーザーともに、感染拡大後に「自宅や職場からの距離」と「宅配サービスの充実や受取場所の多様性」が購入場所の決定要因として重視されるようになっている。

Q12.あなたが商品の購入場所を決める際に重視する要素は何ですか。【MA、全回答者（N=10,000）】【新型コロナウイルス感染拡大以前】

Q13.あなたが商品の購入場所を決める際に重視する要素は何ですか。【MA、全回答者（N=10,000）】【新型コロナウイルス感染拡大以降】



3. 新型コロナウイルス感染拡大前後の変化 百貨店での購入頻度の変化

Q15

Q17

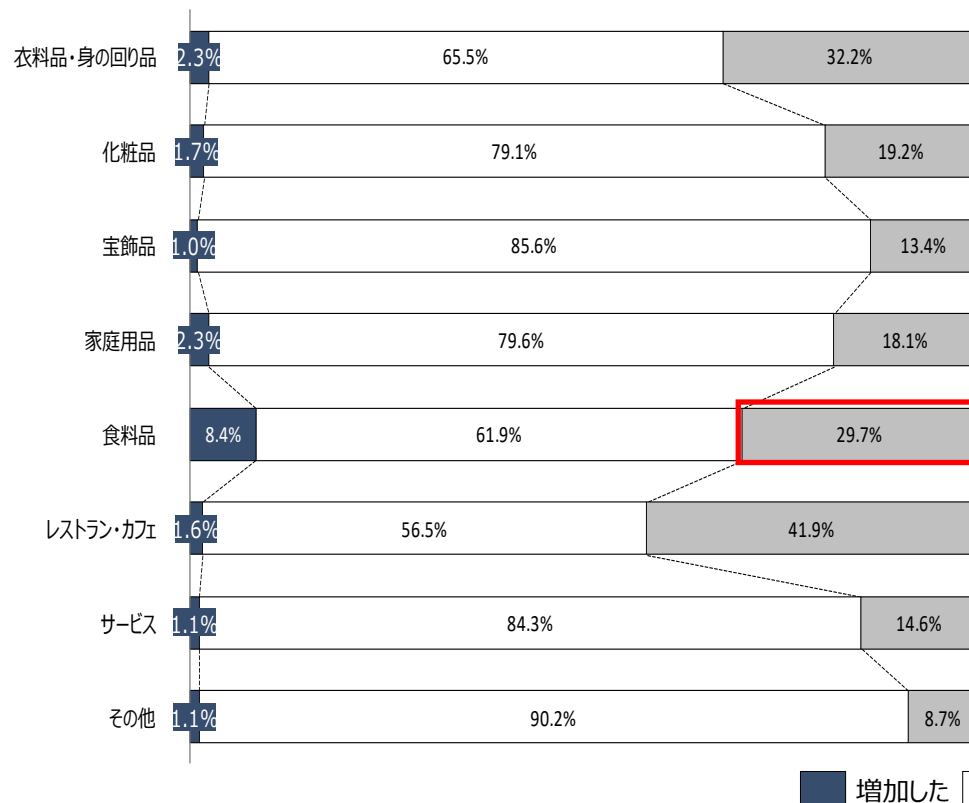
- 百貨店と百貨店以外ともに、すべてのカテゴリにおいて、購入頻度は減少傾向にあるが、特に百貨店では「食料品」の購入頻度が、百貨店以外と比較し大きく減少している。

Q15.現在の百貨店での購入頻度はどのように変化しましたか。

商品別に、最もあてはまるものをお答えください。

【マトリクスSA、2019年の百貨店利用者（N=9,000）】

【新型コロナウイルス感染拡大以降】

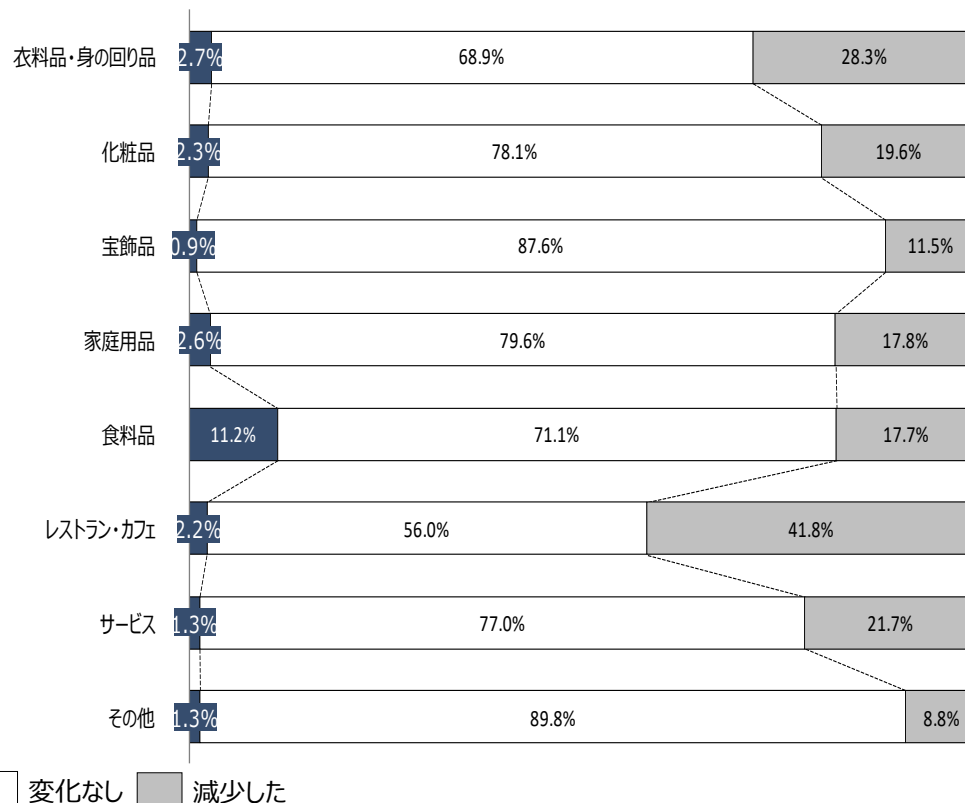


Q17.現在の百貨店以外の実店舗での購入頻度はどのように変化しましたか。

商品別に、最もあてはまるものをお答えください。

【マトリクスSA、全回答者（N=10,000）】

【新型コロナウイルス感染拡大以降】

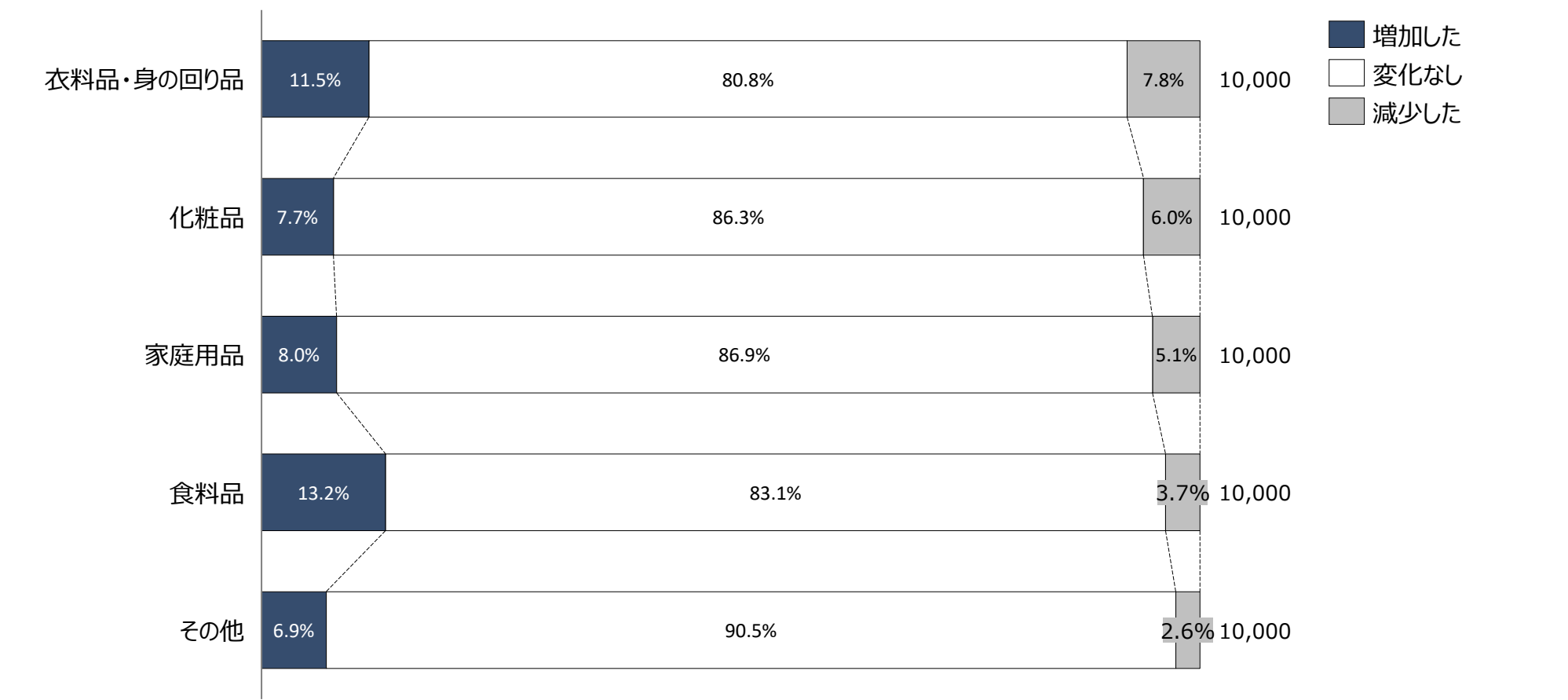


3. 新型コロナウイルス感染拡大前後の変化

インターネットでの購入頻度の変化

- すべてのカテゴリにおいて、購入頻度は増加傾向にある。
- 実店舗と比較し、食料品だけではなくその他のカテゴリも増加した割合が高い点が特徴である。

Q19.現在のインターネットショッピングでの購入頻度はどのように変化しましたか。
商品別に、最もあてはまるものをお答えください。【マトリクスSA、全回答者（N=10,000）】【新型コロナウイルス感染拡大以降】



4. 百貨店の利用状況

地域別の百貨店有無と利用頻度

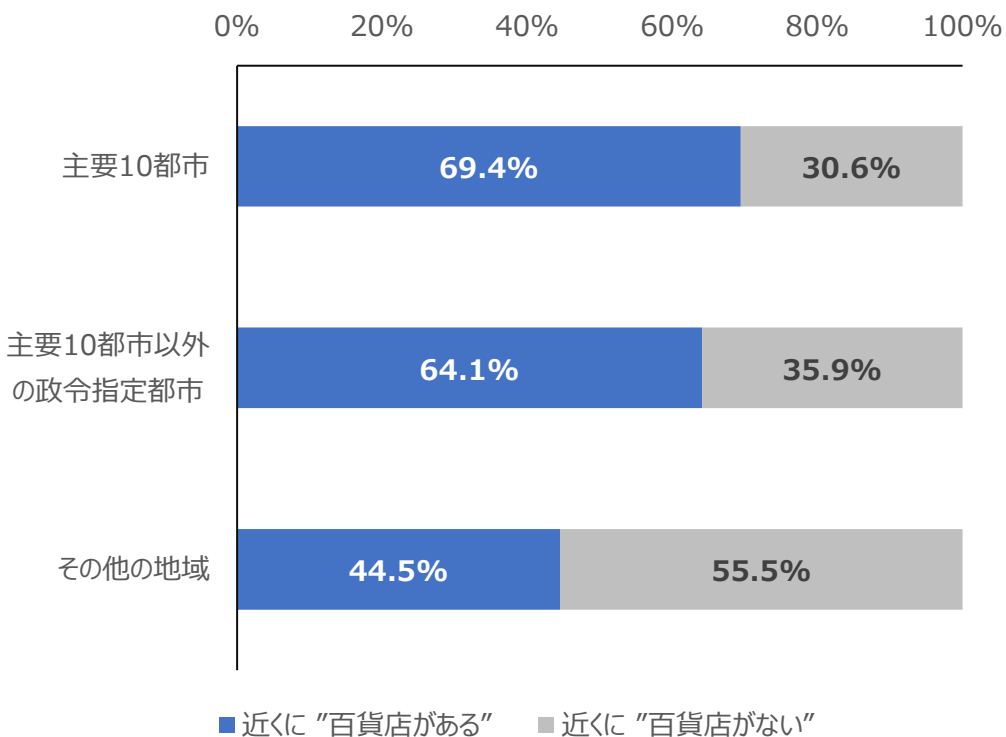
Q7

Q8

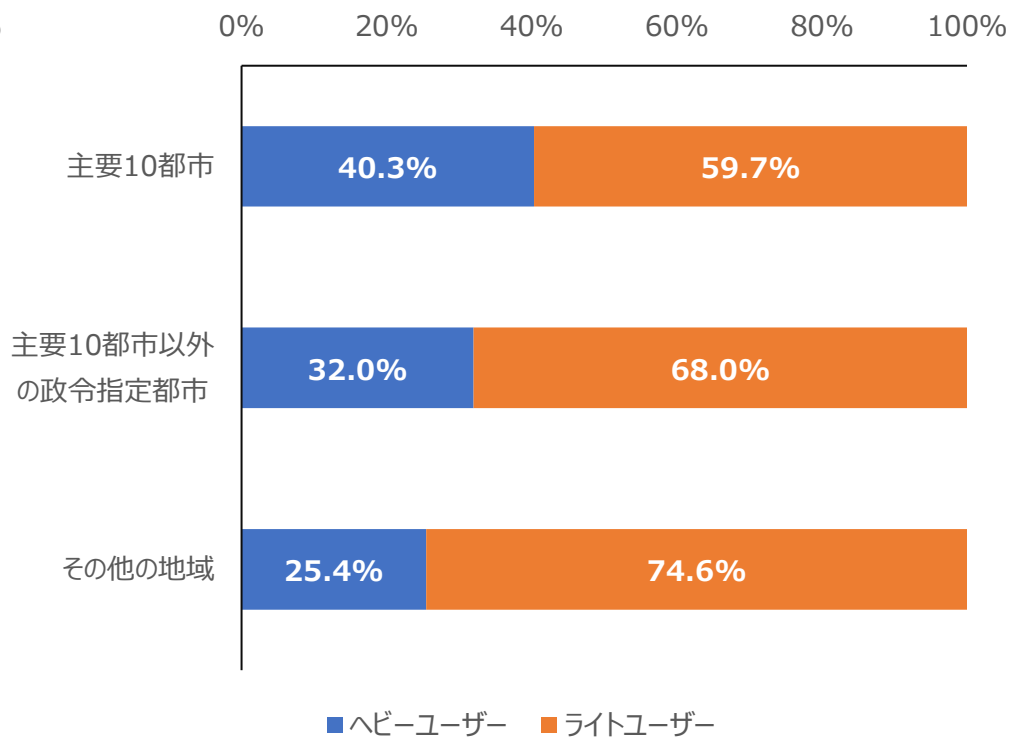
Q9

- 都市部ほど、百貨店が多く存在し、ヘビーユーザー・ライトユーザーの割合が高い。

Q8. 日常的に利用できる距離に百貨店がありますか。
【SA、全回答者（N=10,000）】



Q9. 百貨店の来店頻度をお答えください。【SA、全回答者（N=10,000）注】
【新型コロナウイルス感染拡大以前】



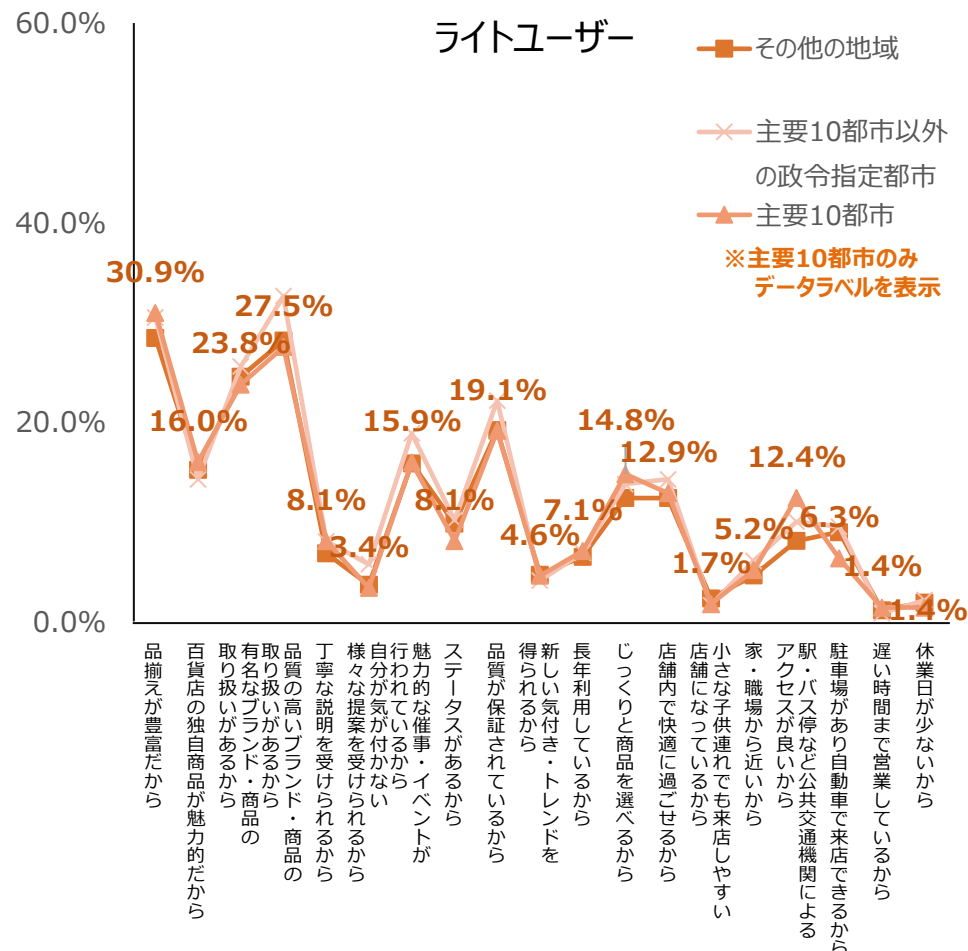
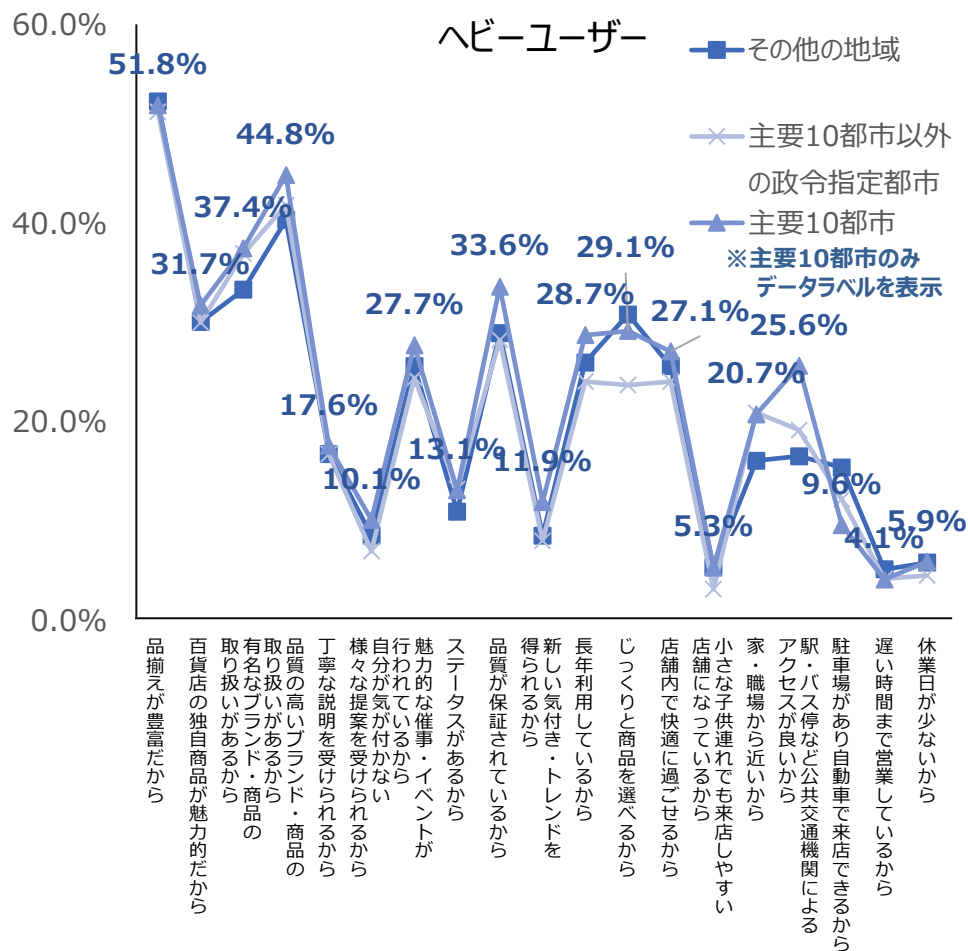
注：設問への回答は全回答者（N=10,000）であるものの、百貨店利用者と未利用者は9:1で割付されているため、グラフには未利用者（N=1,000）は含まない。

4. 百貨店の利用状況

地域別の百貨店利用理由

- 全般的に地域による大きな違いは見られないが、都市部においては百貨店への公共交通機関によるアクセスの良さを利用理由に挙げているユーザーが多い。

Q20.あなたの百貨店の利用理由について、あてはまるものをすべてお答えください。
【MA、2019年の百貨店利用者（N=9,000）】【新型コロナウイルス感染拡大以前】

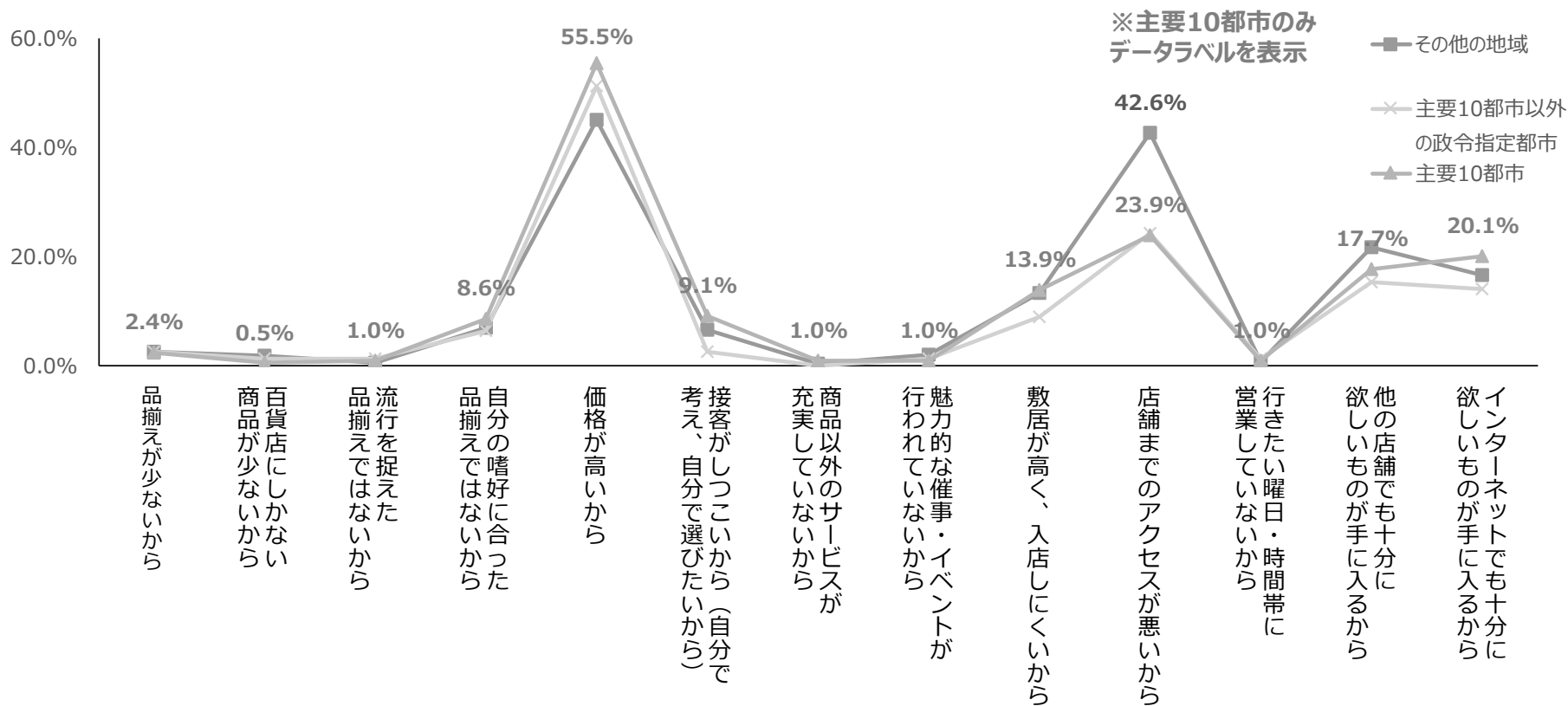


4. 百貨店の利用状況

地域別の百貨店を利用しない理由（未利用者）

- その他の地域では、40%以上の回答者が「アクセスの悪さ」を、百貨店を利用しない理由として挙げている。
- その他の理由については、地域による大きな違いは見られない。

Q21.あなたが百貨店を利用しない理由について、あてはまるものをすべてお答えください。
【MA、2019年の百貨店非利用者（N=1,000）】【新型コロナウイルス感染拡大以前】

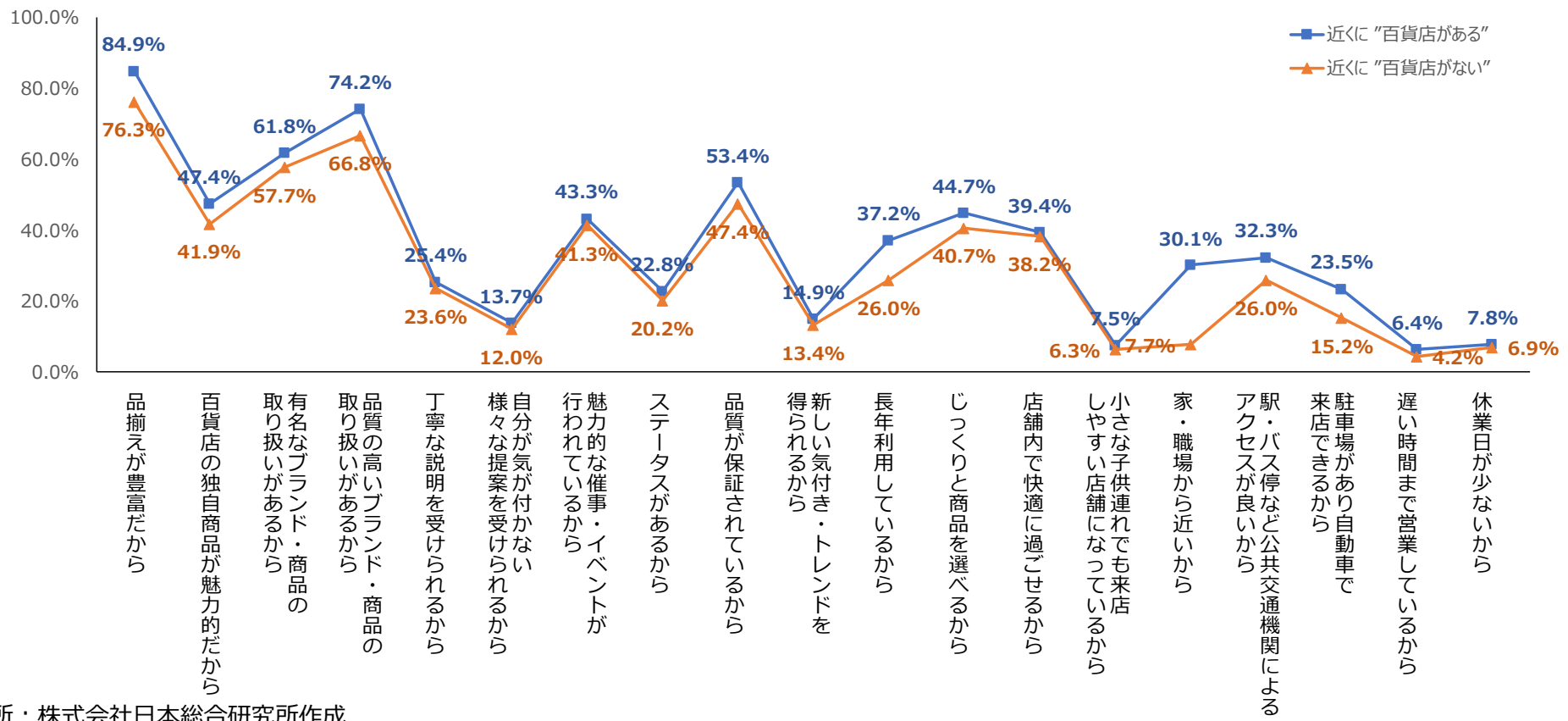


4. 百貨店の利用状況

近くに百貨店ある/ないユーザーの利用理由

- 近くに百貨店がないユーザーの利用理由は、百貨店が近くにあるユーザーと大きな違いは見られず、品揃えや品質面が主要な利用理由となっている。
- 一方、「長年利用している」との回答が百貨店が近くにあるユーザーと比較すると低く、日常的な利用と言うよりはイベント時に活用するといった行動が取られている可能性がある。

Q20.あなたの百貨店の利用理由について、あてはまるものをすべてお答えください。
【MA、2019年の百貨店利用者（N=9,000）】【新型コロナウイルス感染拡大以前】

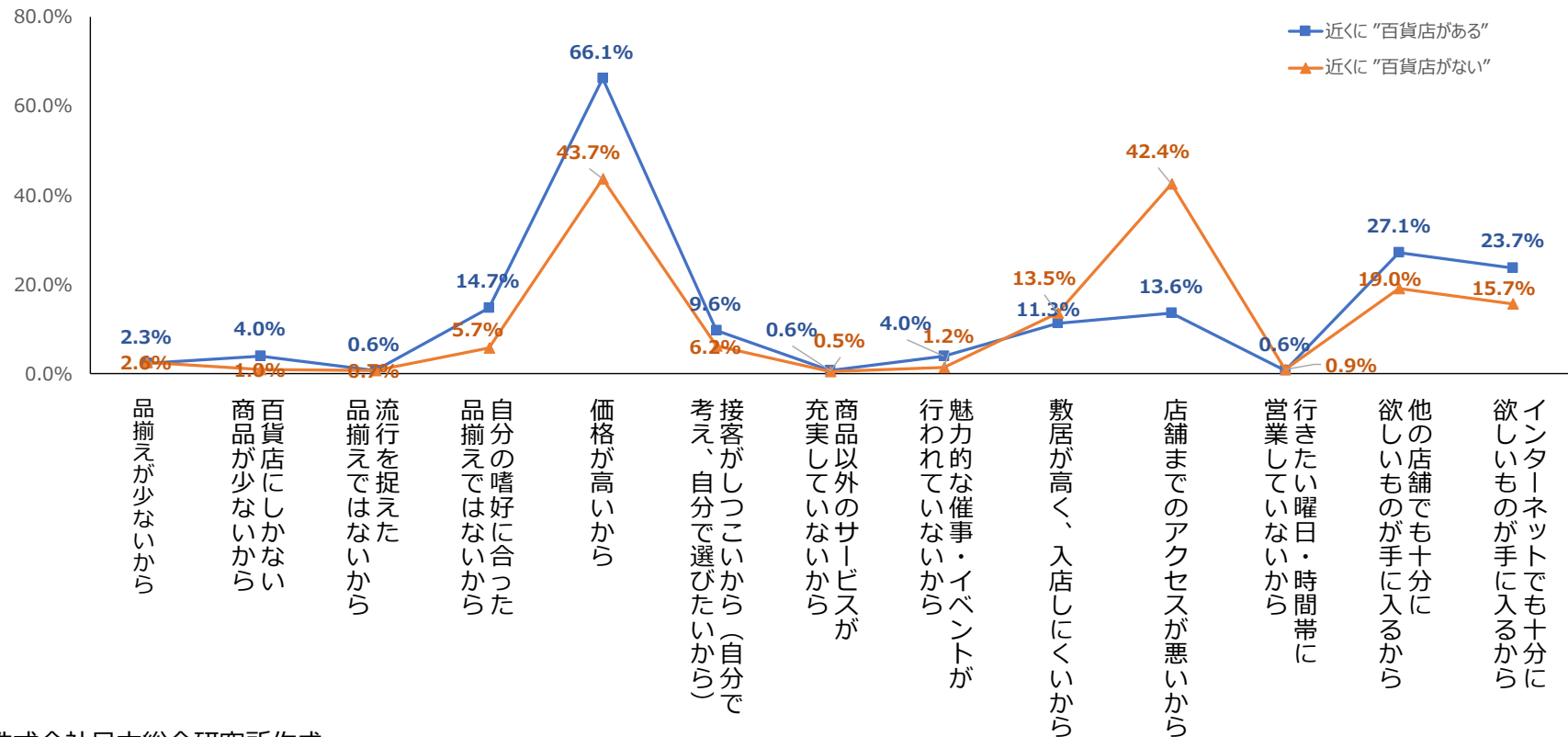


4. 百貨店の利用状況

近くに百貨店があっても利用しない理由

- 近くに百貨店がある環境であっても、「価格の高さ」から百貨店を利用しない層が多いほか、他業態・ECを活用している層が一定程度存在。
- 近くに百貨店がない利用者の方が、相対的に他業態やECに流れておらず、百貨店と他のチャネルを使い分けている可能性がある。

Q21.あなたが百貨店を利用しない理由について、あてはまるものをすべてお答えください。
【MA、2019年の百貨店非利用者（N=1,000）】【新型コロナウイルス感染拡大以前】

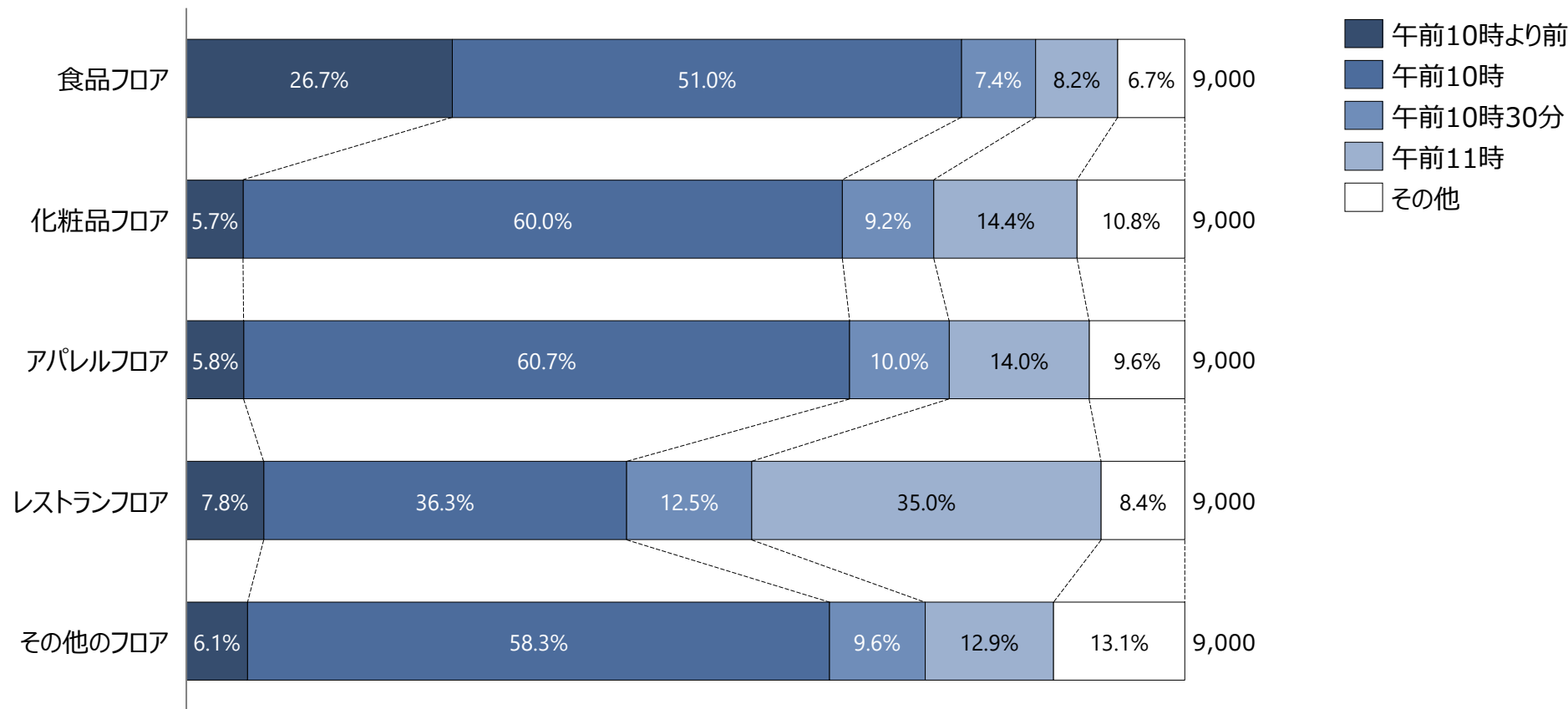


5. 百貨店の開店・閉店時間と休業日頻度

百貨店の理想的な開店時間

- 全てのフロアにおいて、「午前10時」が最も多い。
- ただし、食品フロアは「午前10時より前」、レストランフロアは「午前11時」の回答も多い。

Q22.百貨店の開店時間について、あなたが最も適当だと思うものをお答えください。商品別に、最もあてはまるものをお答えください。
【SA Grid、2019年の百貨店利用者（N=9,000）】

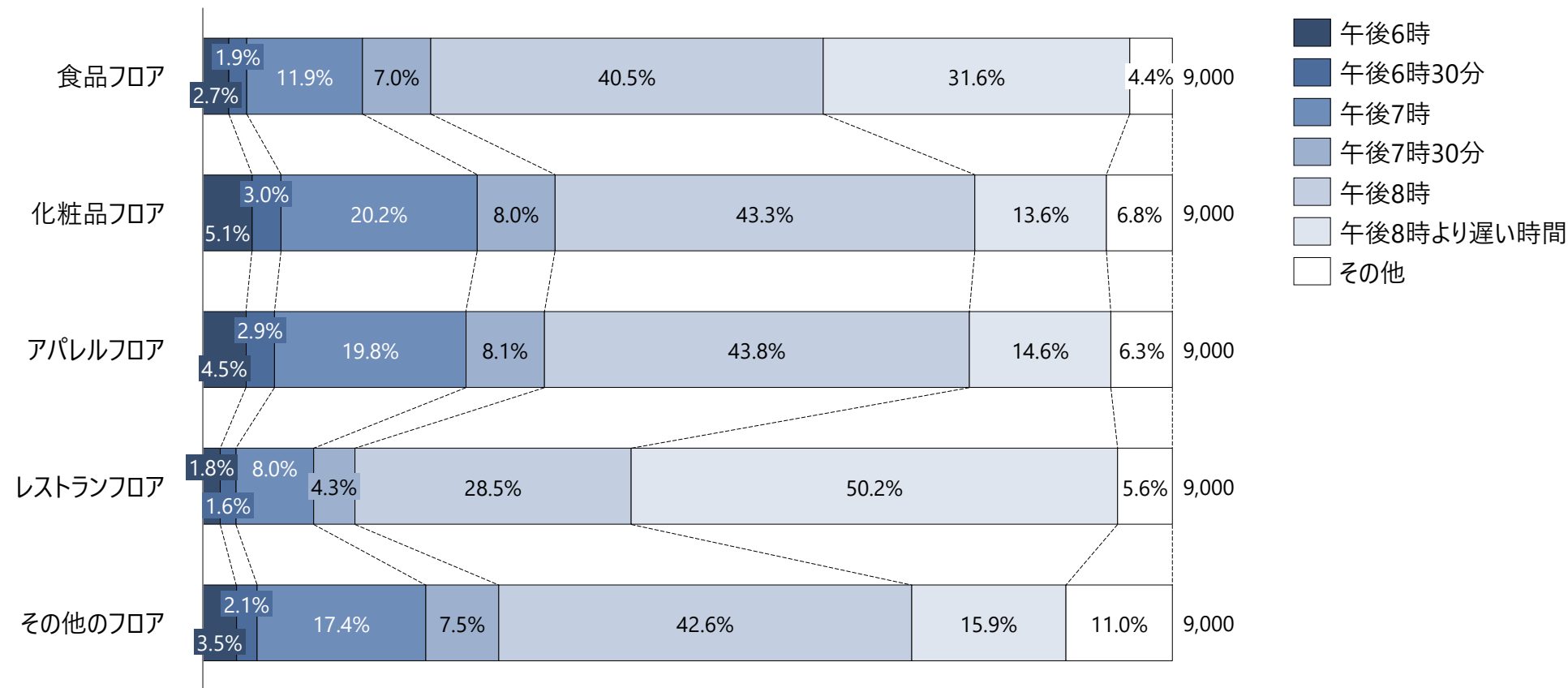


5. 百貨店の開店・閉店時間と休業日頻度

百貨店の理想的な閉店時間

- レストランフロアは「午後8時より遅い時間」が最も多く、約50%である。
- 上記以外は、いずれも「午後8時」が最も多い。

Q23.百貨店の閉店時間について、あなたが最も適当だと思うものをお答えください。商品別に、最もあてはまるものをお答えください。
【SA Grid、2019年の百貨店利用者（N=9,000）】

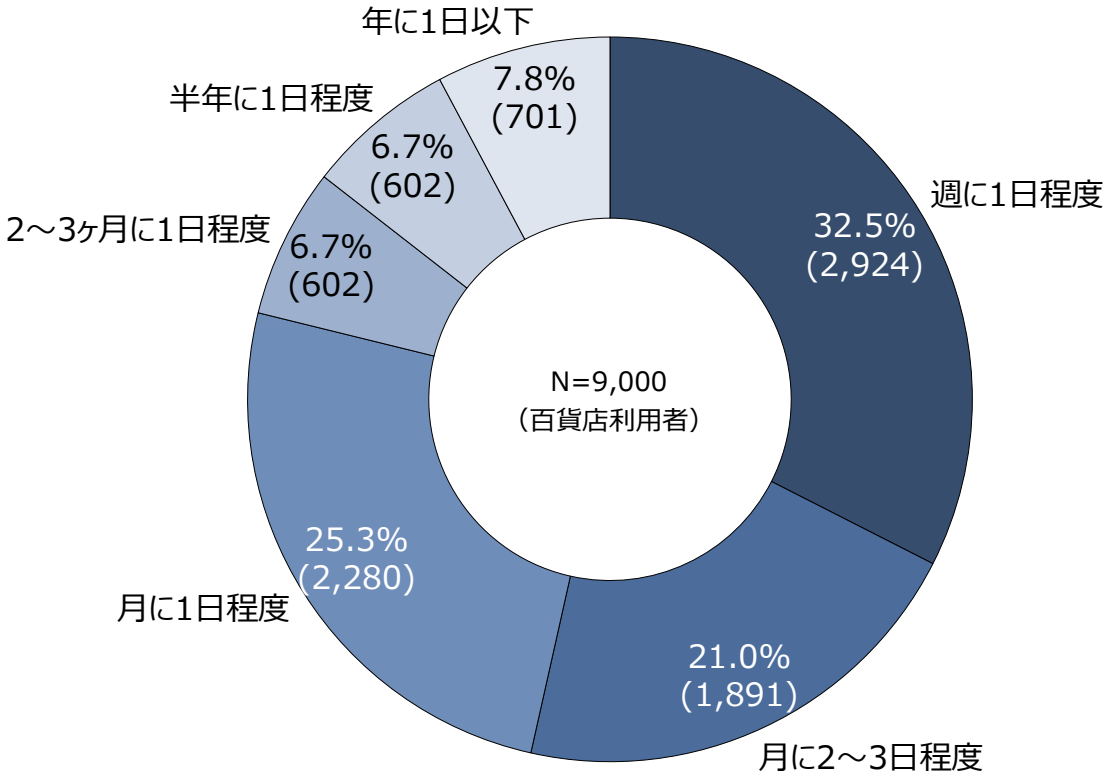


5. 百貨店の開店・閉店時間と休業日頻度

百貨店の理想的な休業日の頻度

- 約8割の百貨店利用者が、月1回以上の休業日が望ましいと回答している。

Q24.百貨店の休業日の頻度について、あなたが最も適当だと思うものをお答えください。
【SA、2019年の百貨店利用者（N=9,000）】

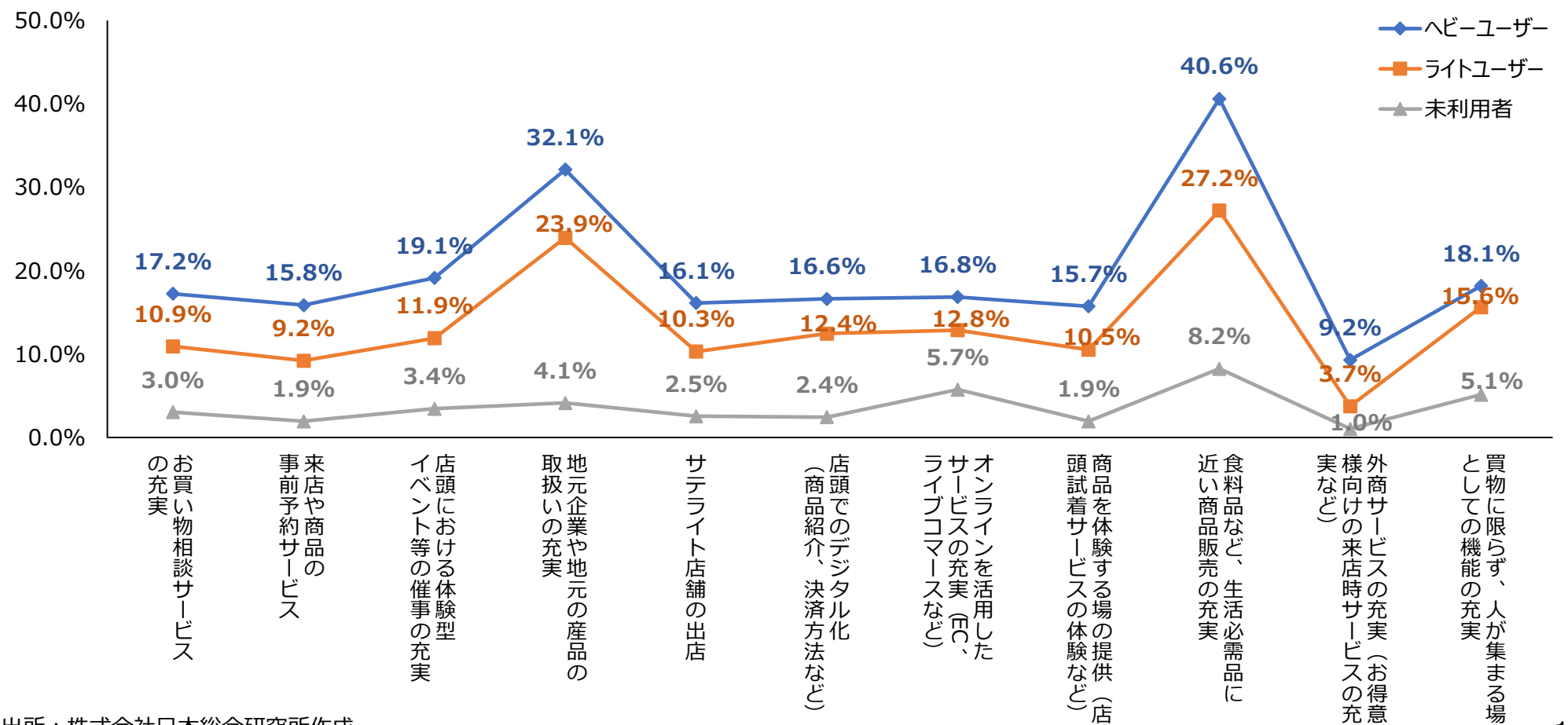


6. 百貨店への期待等

百貨店に期待するサービス

- 百貨店利用者（ヘビーユーザー、ライトユーザー）を中心に、「食料品など、生活必需品に近い商品販売の充実」と「地元企業や地元の商品の取扱いの充実」が求められている。

Q25.百貨店により充実してほしいサービスについて、あてはまるものをすべてお答えください。
【MA、全回答者（N=10,000）】

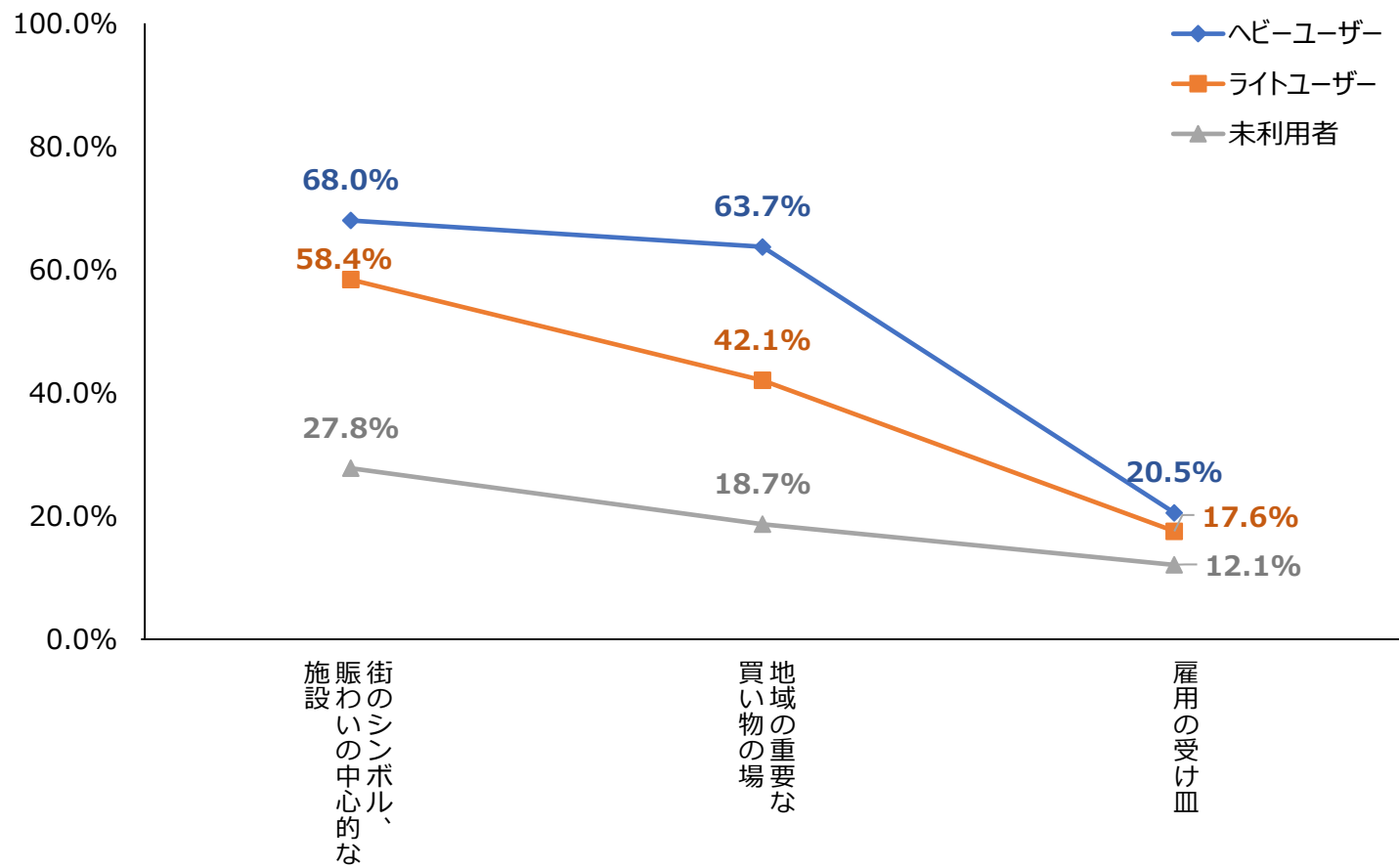


6. 百貨店への期待等

百貨店が果たすべき役割

- ライトユーザーの中では「街のシンボル」としての役割発揮を期待する声が「買物の場」としての機能への期待よりも特に大きく、普段の買物の場として活用しているヘビーユーザーとの違いが見られる。

Q26.地域社会や地域経済において百貨店が果たすべきと考える役割についてお答えください。
【MA、全回答者（N=10,000）】

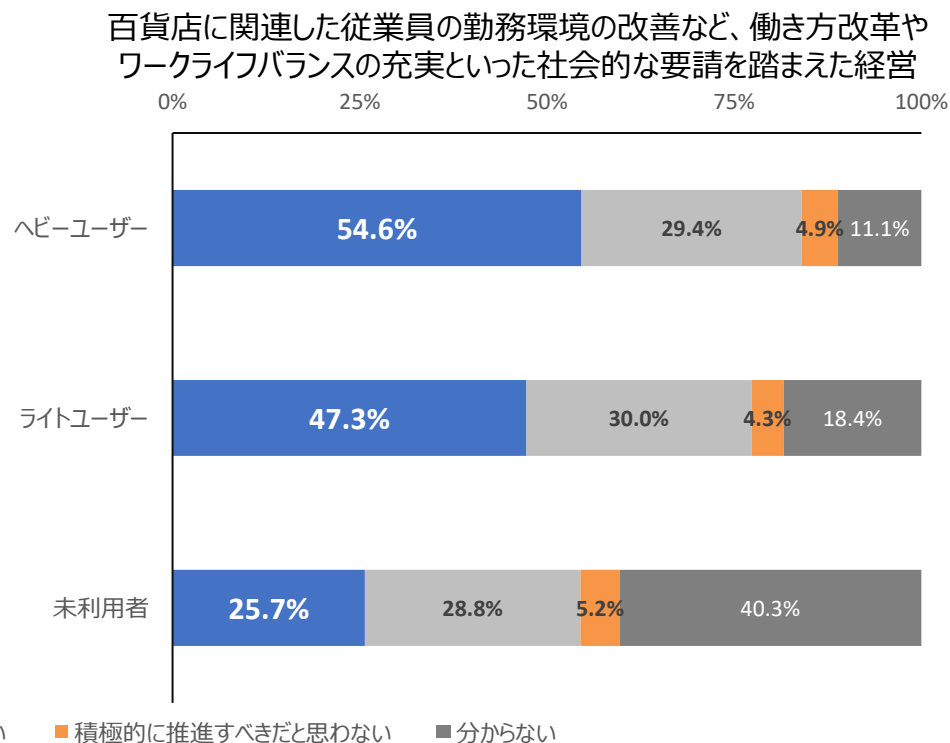
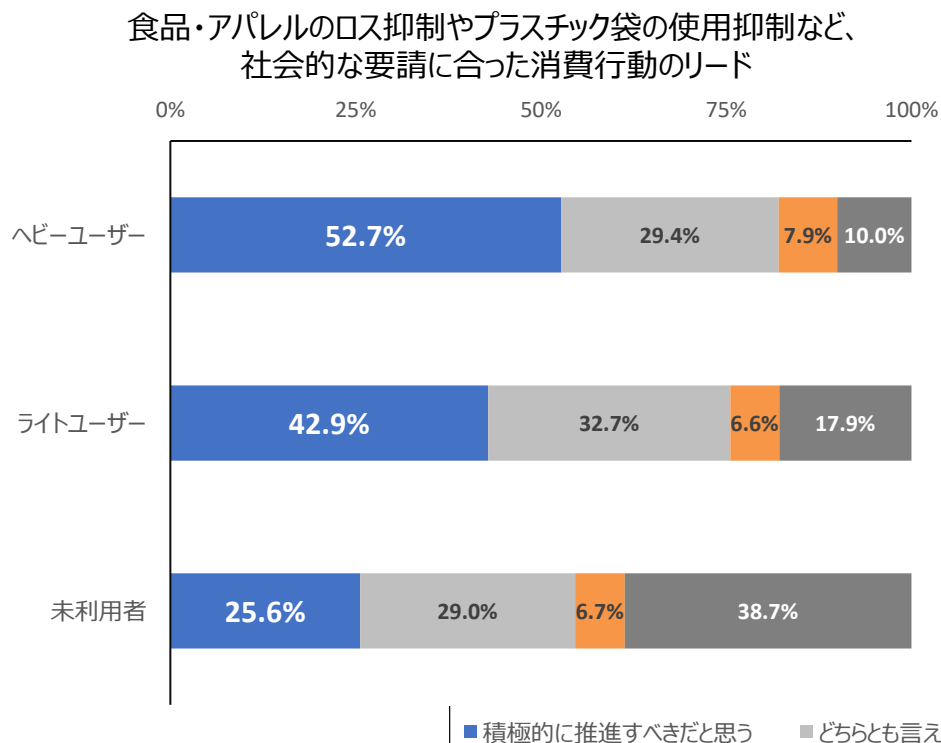


6. 百貨店への期待等 百貨店が推進すべき取組

Q27

- 利用頻度に応じて、百貨店の社会的な役割に期待する声が高まる傾向がある。

Q27.社会的環境が変化する中、百貨店が次の取組について積極的に推進すべきだと思いますか。
【マトリクスSA、全回答者（N=10,000）】



百貨店研究会（第2回）

日 時：令和3年4月13日 16時00分～18時00分

場 所：経済産業省本館 17階第3特別会議室

出席者：伊藤座長、赤坂委員、上山委員、河合委員、黒川委員、夏野委員、西川委員、藤井委員、
藤崎委員、村田委員

ゲスト：(株)博報堂デザイン 山口執行役員、(株)ワールドサプライ 坂上代表取締役社長

議 題：1. 開会

2. 事務局説明（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）

3. 関係者ヒアリング

(株)藤崎 代表取締役社長 藤崎三郎助 氏

(株)博報堂デザイン 執行役員 山口綱士 氏

(株)ワールドサプライ 代表取締役社長 坂上公彦 氏

4. 意見交換

5. 閉会

配布資料：

- 資料1 議事次第
- 資料2 委員・オブザーバー名簿
- 資料3 事務局説明資料（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）
- 資料4 藤崎委員説明資料
- 資料5 (株)博報堂デザイン説明資料
- 資料6 (株)ワールドサプライ説明資料

議事概要：

1. 開会

2. 百貨店の現状と課題（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）

3. 関係者ヒアリング

● (株)藤崎 藤崎社長

- 「地方百貨店の現状と取り組み」について、テーマとしては非常に広範囲になるが、「地方百貨店の現状」と「これから地方百貨店がどうやって色々な事をやっていくのか」、大きく二つを説明させていただく。
- 2 ページ。「地方百貨店の現状」について、まず、「地方百貨店」という括りが適切かどうか、最近は資本構成なども複雑になっており、30 年程前は、独立系の百貨店の資本構成ははっきりしていたので、比較的に分かり易かったが、今は、親会社との関係等が出てきており、ちょっと複雑になっている。2019 年度の地方百貨店 10 店舗の売上を、岩田屋本店から丸井今井札幌店まで出させていただいた。都市部の百貨店では、売上が 1 兆円規模、1 店舗当たり 1,000 億円以上が普通ではないかと思う。一方、地方百貨店は、高くても 700 億円程度で、大多数の地方百貨店は、概ね 100 億から 300 億円程度の売上規模になる。東北にある地方百貨店 8 社の中では、売上 300 億円超は 2 社のみである。次の②。新型コロナウイルス感染症の影響は、日本全国で大きな影響を与えているが、いわゆるインバウンド減少の影響は、東北地方ではあまり大きくはない。仙台では一番多かった時で、売上全体の 0.3%から 0.4%程度ぐらいの範囲であった。聞いた話では、銀座の店舗では売上全体の 15%という時もあったと聞く。それがコロナ禍において、ほとんど期待できない状況となり、その影響は少なくないと思う。表のとおり、東北地方では 2019 年のシェアが 0.1%程の割合しかない。
- 3 ページ。「郊外に立地する商業施設の充実」について、大手量販店等がいわゆる「○○モール」といった名前で、郊外に立地する店舗は、どの地方でもさほど変わらないと思うが、東北地方、特に仙台市近郊では、いわゆる都心部対郊外というような競争の図式があったと思う。新型コロナウイルスの感染拡大の影響と高齢化の問題は全国的な問題だが、地方都市によっては高齢化割合が非常に高い所もある。居住地の近くへ自分で車を運転して来るというニーズは昔からあったが、郊外型のモールは無料で、かつ、非常に広大な駐車場を持ち、それが集客力の一つの強みとなっている。そうした郊外型モールとの競合は発生しているが、東北地方や北海道などでは、冬期間は積雪等による交通の危険度合いを考えると、必ずしも、車で行ける店舗が集客力を強く持つのかというところ少し疑問を持つ。ただ、百貨店の店舗は中心部に多く、今後も色々な意味での競合が続いていくと思っている。それと、コロナの症状は一般的に高齢者の方が重症化しやすいため、高齢者は混み合っている所に出にくくなったことも事実だろう。EC が非常に大きい比率になってきている。百貨店の中にもその対応が進んでいる所もあると思うが、当社は単店舗であり、なかなか対応は進んでいない。通信販売にしても、E コマースにしても、まだまだ売上シェアとしては小さい。今後、充実していかないと大変になると考えている。2000 年に ZOZOTOWN が誕生、Amazon の日本語サイトも非常に充実してきた。スマートフォンも 2007 年以降、普及してきた。特に外出等についての

色々な制約が叫ばれている現在においては、デジタルにシフトをしていく傾向が非常に強くなっている。私共は、どちらかというと接客販売を行って、顧客に満足いただき、お買い上げいただくというのが基本的な姿勢であるが、今後、ECやDXの取組をしていかないと取り残されてしまうと感じている。

- 4 ページ。「これからの地方百貨店の取り組み」について、まず、リアル店舗の最大の課題は、対面接客が基本のため、コロナ禍での外出等自粛の中で、どのように対応していくのかということだと思う。今までであれば、人気のある催事を開催すれば、容易ではないが集客についてはある程度見込めたが、そういう事がやりにくくなってきていることは事実だと思う。実際に、メディアやSNS等を使えば催事の宣伝はできると思うが、大勢のお客様が来た場合でも、安心して買物できる場づくりをこれまでも重要視してきた中、この状況の中で、人を集める事とこれまでの場づくりとの関係で相反することになる。これは、大手百貨店も同じ事だろう。お越しいただいたお客様に対しては、WEBでは味わえないような形での接客販売やまたそういった知識・経験を持った販売員が対応することによって満足いただけるようサービスを強化していく事がこれからの方向付けになると思っている。これまで百貨店では消化仕入れが中心的な仕入れ方で、複数の店舗がある場合でも、どこでも同じような品揃えで同質化の傾向が否めないところであった。これからは、その店の得意分野、その地域にしかない物、そういった独自性にある程度重きを置くことが必要ではないかと思うが、やはり人材育成等を充実していかないと成し得ないと思う。大きい課題だと思っている。「リアチャンネルの充実」で取組事例を幾つか出しているが、「ストアアテンドサービス」は、当社に限らず、色々なところが取り組んでいると思う。専門スタッフによるサービスやフィットネスジム、クラシックの音楽サロンの運営など、その地域に独自性のある形で取り組むことが、これからは求められると思う。
- 5 ページ。「地域店舗・サテライトショップの強化」について、藤崎百貨店は仙台の中心にあり、県内外に13店舗のサテライトショップ等を持っている。様々な規模の店舗があり、1000平米近い店舗から単なる事務所のような店舗もある。よって、一概には言えないが、古い団地などにある食料品を中心とした店舗の売上が、このコロナ禍になって、急激に上がっている。普段なら本店まで買物に来る方が、人混みには行きたくない、トラフィックの問題もあり、わざわざ都心部まで出て来ないで、近隣店舗を利用いただくというようなことで、それまではあまり業績の良くなかった店舗の業績が、急激に良くなったということも起こっている。こうした、お客様の動きの変化も事実である。また、「外商の強化」について、高額所得者は一定の割合で各都市に存在するが、必ずしも全てを網羅できている事はない。まだまだ、様々な形で高額所得者の掘り起こしを行っていかねばならないと思っている。コロナ禍でも高額所得者の購入意欲は全く変わっていない。高額品、スーパーブランド品の売上は落込みの少ないカテゴリーになっている。これがいつまで続くのかは、また別の話だが、VIPの重要なお客様に対する様々な取組の強化は、今後の取組の中でも重要視されると思っている。
- 6 ページ。ECへの対応が遅れていることについては、ECで提案しやすいもの、難しいものがあると思う。その辺を分類して、効果があり、かつ、お客様のニーズが高いものを中心に取上げ扱っていく事が非常に重要なことではないかと思う。どちらにせよ、大手百貨店のようなスピード感ではできない。特に大手4社は、高い売上比率を持っているが、当社は0.1%程

度のシェアしかない。しっかりと取り組んでいかなければならないと思っている。コロナ禍で今までと違う流れの一つが、中元と歳暮。帰省、里帰り、年末・正月の帰省がコロナによってなかなかできない中で、中元と歳暮の売上が下げ止まった事もコロナ禍での変化と感じている。今後、デジタルによる宣伝・訴求を拡大していくが、どういうものに取り組んだら良いか、地域性などをよく考えた上で取り組んでいくことが、無駄を省く上で必要だと思う。「ストライプデパートメント」については、様々な提携、共通商品といったところで、百貨店同士の共同配送の取組等にも、今後広げていく上で必要ではないかと思っている。

- 7 ページ。「デジタル化への対応」について纏めている。昔は新聞にチラシを入れたり広告を打ったりするとそれなりのレスポンスがあったが、若者は新聞を取らないということが地方でも顕在化してきた。SNS であり、何であり、そういうものを使わない限り、全く訴求できない。テレビの CM すら見ないという若者に聞いてみると、地上波放送ではなく、YouTube がデフォルトになっているという話もあり、宣伝や訴求について、今までの概念が随分変わってきている事は、我々としても自覚しなければならないと考えている。③の「社内のデジタルツールの活用体制の整備」について、ZOOM 等を使った形での会議等もできるようになってきた。コロナが終わってもある程度の比率で定着するだろうということも含め、我々も取り組めることは取り組んでいきたい。藤崎百貨店としては、オムニチャネル推進プロジェクトを 2019 年にスタート、2022 年をデジタル元年とし、EC サイトのリニューアルやリアルとオンラインのシームレスな運用など、統合的な形での営業企画、販売促進・宣伝広報、顧客戦略等をまとめて行っている。そして、30 歳から 45 歳位までの若者達を 10 人位集めて、自由な発想等を出してもらい、今後の取組を決めていくことを考えている。とにかくデジタルツールというものに取り組んでいかない限り、今後の百貨店の様々な意味での向上はないだろうと考えており、社内でも一生懸命やっているところ。
- 最後のページ。事例のような形で、地域、地方の自治体等の提携の取組は幾らでもできると考えている。

● (株)博報堂デザイン 山口執行役員

- 今までいくつかの地域百貨店の事業改革のコンサルをさせていただいた。その中で百貨店が地域としっかりと向き合って手を組むことによって、これから事業を色々と広げていくことができるのではないかとといった示唆みたいなものをお話しできればと思う。
- 私は博報堂デザインというブランディングファームに所属し、事業改革やブランディングのコンサルを行っている。2015 年から 2019 年度にかけて、複数の地域百貨店の事業改革プロジェクトを担当した。事業改革を手伝った百貨店、新潟と奈良を示している。先程、藤崎社長から紹介のあった「NIIGATA 越品」については、立ち上げから 2 年程、お手伝いをさせていただいた。
- 私は、地域創生・地方活性化関連のコンサルティングをおこなうことが多く、その際、自治体の方や地域企業の方に二つの事をお伝えすることが多い。一つは「地域の価値づくり」。図でいうと真ん中。地域にたくさんの資産があって、ただ埋もれているものもある。それを魅力あるように磨き上げることが必要であるが、地域内で地域の魅力を磨き上げるだけではなく、それを外と繋ぐ事によって収益を得ることが大切だと伝えている。
- 二つ目に「収益の仕組み化」。図の左側の観光 DMO は、地域の資産を魅力化して外から人な

どを引っ張ってくることによって、外貨を稼ぎ、地域活性化を推し進める取り組みである。図の右側は、地域の資産を魅力化して外に売りに行き、外貨を稼ぐという、地域商社的な取組もあると思っている。

- 地域百貨店の仕事をお手伝いさせていただく中で、百貨店は地域の資産を磨き上げる事もできるし、外に売りに行く事もできるはずなのに、新たな取組に挑戦できていない。自分達が持っている資産やノウハウを事業拡大にうまく転用していく事が、これからの地域百貨店に必要な事ではないかと考える。
- これから地域百貨店が取り組むべきことの一つ目が「東京発、地域へ」から「地域発、東京・日本全国へ」と変わるべきではないかということ。二つ目が、地域内の生産者や顧客ともっとつながる必要があるという事。
- 「地域百貨店が抱える問題①」として、地域に根差した店舗でも、地域を「販売の場」としてしか見ている場合が多く、「仕入れの場」として見ていない場合が多い。地域には多様な価値があるが、地域百貨店は地域ならではの価値を探し出し磨き上げる事が出来ていない。地域の消費者は見ているが、生産者と向き合えていないのではないかと考えている。
- 問題点の二つ目は、自社が保有するリソースの転用や活用の拡大が出来ていない事。地域の方々に百貨店に出来ること・得意なことを説明すると、皆、たいへん羨む。地域内の好立地店舗、目の肥えた顧客、売場づくりのノウハウ、バイヤーの目きき、販売のデータもある。にも関わらず、百貨店は何故事業をうまく拡大できないのか。百貨店が既存の取組だけに固執していて、「発想の転換」、地域を売場としてしか見ていないこと、自分達が持っている資産を百貨店として物を売る事にしか使っていない事があるのではないかと思う。「地域と共生共存の身である地域百貨店として、地域とどのように向き合うか」、「既存百貨店の事業を超えたものをどれだけ想像できるか」ということが、これから大切になってくると思う。
- 問題点の三つ目。「地域内でしか売ることができない。地域外に売る術がない」。藤崎委員からお話のあった EC の話だけでなく、例えば、日本全国に系列を持っている百貨店であっても地域外の店舗と連携して地域外に商品を売ることはなかなか難しい。
- 問題点の四つ目。「新たな取組を行うための人材が足りない」。いわゆる本社機能、特に事業開発機能を各店舗に備えている百貨店は少ない。今、百貨店がなかなか厳しい中、人材を少しずつ削ったり、業務改革をされていると思うが、より積極的な投資であったり、企画であったり、というところが失われてしまっているのではないかと思う。事業企画・事業投資への「積極姿勢」が必要。人口減少や経済縮小は免れない状況の中で、業務改善だけでは限界があると思う。思い切って舵を切ることの躊躇やリスクもあると思うが、今舵を切る事と5年後或いは10年後に舵を切る事の、どちらがチャンスを広げる事になるのかと考えると、やはりこのタイミングで少しずつでも舵を切っていくことが必要ではないかと思う。
- 百貨店を取り巻く環境は、今までは、「東京発・全国へ」。東京で売れているものを地域でも買うことが出来るのが地域百貨店の魅力の一つでもあった。しかし EC の発展や郊外型店舗（ショッピングセンター）の増加など、従来モデルがだんだんと崩れてきている中、これからは地域の魅力に価値を感じる時代ということで、地域から首都圏であったり、全国・海外であったり、魅力をどう伝えていくのかを考えていく必要があると思う。
- 「NIIGATA 越品」は、「想像をこえる、新潟がある」と掲げ、「新潟発全国へ通用する新しい価値を作っていこう」との掛け声の下、立上げ段階から2年程、活動設計のお手伝いをさせてい

ただいた。「NIIGATA 越品」の取組をいくつか紹介させていただく。

- 「百貨店が、地域の魅力の発信地に」。地域の魅力を外に発信していくためにも地域の魅力を地域の中の人にもしっかりと伝える拠点を作るべきで、バイヤーが新潟の中を巡って地域の魅力となる商品をセレクトし、新潟発全国に通用するものをしっかりと集めていった。地元の魅力を地元百貨店が見つけ出して集めていくことも大切だと思っている。地域の魅力のセレクトに止まらず、オリジナル商品を開発して全国に発信していった事例。
- 「モノの販売を超え、地域体験を提供」。百貨店が売れるのは物だけでない、百貨店の目利き力を活用して地域の産業と組んで、地域資源を観光コンテンツ化した事例。
- 「地域内連携による地域ブランド育成」。百貨店と地銀が組んで地域の新しいブランドづくりを応援するような活動体を作りたいということで、ビジネスコンテストを立ち上げた。では何故百貨店と地銀が組むのか。百貨店と地銀では、得意分野が全く違う。地銀は資金提供やビジネスマッチング、百貨店は目利きを活用した商品開発の支援や店舗を活用したテストマーケティング。経営支援とマーケティング支援を掛け合わせることによって、新しい地域ブランドづくりの支援が出来るのではないかと、このビジネスコンテンツを立ち上げた。2016 年度の取組であるが、学生部門、事業者部門と実施した。第 1 回グランプリは「新潟と世界を繋ぐ酒蔵ツーリズム」(新潟と世界を繋ぐ酒造りツーリズム)を提案した事業者。地元のフルーツを使った食品開発等々を提案された事業者もいた。アイデアコンテストはアイデアを評価して終わることも多いが、地銀と百貨店が手を組んで支援して半年から 1 年かけて商品化まで持っていった。単なるイベントではなく地域ブランドづくりに繋がった。
- 「地域内連携による地域ブランド創造」は、弊社グループの新潟博報堂が関わった事例。地域企業や自治体の商品開発から販売までを総合的に支援する事業体に近いような支援チームを作ろうと立ち上げた。実際に生み出されたものとして、村上市の伝統工芸である村上木彫堆朱のリブランディングや、リゾート列車のオリジナル観光商品のプロデュース、阿賀野市の観光施設のプロデュースなど、百貨店の枠を超えた事例もある。
- 続いて奈良の事例をご紹介します。百貨店の店舗内に地域のアンテナショップとなるスペースを作り、商品を通じて地域の魅力をしっかりと発信していくことが取り組まれた。具体的な商品開発は、奈良県内の自治体や老舗企業と手を組み、伝統食材の吉野葛や大和野菜を活用した商品開発をおこなった。
- 地域企業は、ものづくりの前後に多くの悩みを抱えているように思う。地域には良い素材があり、地域企業には高い技術力があって、良い物を作ることができる。ただ、ものづくりの前に何を作って良いのかが分からない、ものづくりの後にどう売ったら良いのかが分からないという悩みを、地域企業は抱えている。地域企業のものづくりの前後を、百貨店のリソースやノウハウでどうやって埋められるか。百貨店だけで埋められないのであれば、他の企業、地銀、メディア、自治体と組むことで、どうやって埋めることができるのか。一つの地域の中で商品の企画から商品を外に出していくというバリューチェーンが全部繋がれば、地域の魅力が地域外に発信できる。これを地域の中で作っていかうと話をしていた。
- 「地域百貨店が抱える問題点②」として、まず「地域商品の「移動」の問題」がある。地域内に優れた商品があっても地域内に十分な物流網がない場合がある。静岡の野菜は大田市場を経由して静岡に戻ってくる。静岡の野菜を静岡で仕入れようとするとも 4 日位掛かってしまう。こうした事を解決することによって、地域の魅力をもっと地域内に届けることができると思う。

二つ目の問題は、「お客様の「移動」の問題」。百貨店は年配のお客様が多いと思うが、お客様がこれから出歩けなくなり百貨店との距離が拡大していく懸念がある。モータリゼーションの発展により分散化した都市が多くなっているが、高齢になって車を手放すこと者が増えてくると、移動できなくなってくる。これから地方では人の移動が大きな問題になる。その中で、百貨店はお客様を待つだけでなく、お客様に積極的にアプローチしていく必要があるのではないか。

- 参考事例として、博報堂グループが資本業務提携している「やさいバス」というスタートアップのサービスをご紹介させていただく。「やさいバス」は、冷蔵トラックを地域内の規定のルート上でバスのように周回させることで、効率的な地域物流を作ろうというサービス。静岡の百貨店が静岡の生産者の野菜を仕入れようとすると4日間かかるが、どうにかして地域の朝どれ野菜を仕入れられないかということが課題となっている。そんな中、「やさいバス」を活用し、生産地と都市をつなぎ、朝どれ野菜を仕入れて店頭に並べていく。百貨店も客も喜んでもらうような取組になっている。松本や広島でも同じような取り組みが始まっている。地域に住む人ほど、地域の魅力を一番知っていて、地域のものを手にしたいと思う。その人達にどうやって地域の魅力を届けるか。その仕組みを作るかということが、これから大事になると思う。
- 「やさいバス」の物流をうまく活用して、街中の百貨店と静岡の中山間地域であるオクシズの道の駅を接続し、道の駅の物産品を街中の百貨店に届け、帰りに百貨店の惣菜を積んで道の駅に持っていく事例もある。普段は百貨店に行かない中山間地域の住民の方が注文してくれており、喜んでいただいている。
- 私が手伝った事例は小さな事例ではあるが、これから百貨店が活動を広げていくヒントになればと思い紹介させていただいた。

● (株)ワールドサプライ 坂上社長

- 当社は、佐川急便を中心としたSGホールディングスグループの一員で、百貨店への納品代行業をコア事業としている会社。これまでの百貨店の納品代行事業の取組について説明させていただく。
- 2ページ。1970年代から納品サービスとして、当時は百貨店の検品場に我々がまとめて荷物を持ち込み、立合検品を行うサービスが初めとなる。1980年代、今までメーカーが直接納品していたところを我々が預かるようになった。仕入形態は、買取りが多かったので、非常に検品が多かったところである。1990年代になり、売上がピークとなり、消化仕入契約も一部出てきたが、検品方法はまだ大量の検品を行うダラー検品を行っていた。自社倉庫を使って検品を行うというような運営形態で、物量がかかなり多かったこともあり、百貨店の中でも交通系の百貨店は運送子会社を持っていて、自前で納品代行をやっていたところも存在していた。2000年代、高級志向が次第に進展してきて、その中で消化仕入契約の増加、単品検品も増えてきたこともあり、センター業務を外注に出そうという百貨店が多くなり、アウトソーシングの流れが出来てきた。交通系の百貨店の子会社がやっていた納品代行というのは、メーカーがドーナツ化現象で外に外にと出ていった影響で荷物を集める足が不足して、この分野から撤退していくというのが2000年代の運送事業者の流れである。2010年代になると、今まではインポートのブランドを日本人が購入するのが主流だったが、外国人旅行者への販売が非常に多くなってきたことと、テナント運営をする百貨店が増えてきたよう

に認識しているが、その中で、センターレスでの検品、アウトソーシングはほぼ大半を占めてきた状況。また、テナントが増えてきたことで店内までの配送も一部請け負うようになってきた。(2020 年代、説明を省略)

- 3 ページ。センターレス、また、検品方法の流れについて、1970 年当初は、メーカーから納品代行業者に荷物を集め、これを百貨店の物流センターの検品場へ持っていき、そこから百貨店へ納品するという形態が主流だった。1990 年から、納品代行業者が一括で自社の倉庫内で百貨店毎に検品場を設け、全て完結させるという形の中で、指定代行制度を導入して、百貨店への納品のリードタイムを短縮しながらコストも大幅に削減する提案が採用されるようになった。こうした中、我々も効率性を求め、RFID を使ったスマート検品にチャレンジしている。RFID の部分は、「どこが経費を持つか」「どこが値札をつけるか」など費用負担の問題や RFID の価格の問題もあり、大きく進んでいるわけではないが、今後、コンビニの商品にも使われることも見据えつつ、研究を続けているところ。4 ページ。2020 年以降、リアル店舗の在庫を使って E コマース商品として販売している事業者もかなり増えてきているので、ピッキングや梱包作業、送り状を張る作業などを新たに請け負えないかと考えている、
- 5 ページ。ニュースでも取り上げられているとおり、トラックドライバー不足が懸念材料としてある。現在、83 万人いるドライバーの需要が高まっており、10 年後には、96 万人が必要になると言われている。高齢化によって 72 万人まで減少し、24 万人のギャップが生まれるという試算が出ている。長時間労働の是正、労働環境の改善も、ドライバー側の健康の面、ストレス解消の面からすると非常に良いことではあるが、トラック運転手への対価は稼働時間によって増減するため、高所得であったところが、こういった改善が進むにつれて所得減になり、離職が進んでいるというのも事実としてある。6 ページ。最低賃金が上がって物流コストが上がっている。7 ページ。百貨店への納品は、基本的には年間 365 日だが、物量は日曜日と月曜日が非常に少ない状況。この中でもトラックを動かしており、非効率な状況となっている。
- 8 ページ。そういった中でも、改善に向かっているものもたくさんある。今まで、夜中に納品だった百貨店も、時間をスライドさせて「7時から」「8時から」というように申し入れを受け入れていただいているところ。9 ページ。検品時間については、今まで夜中に検品をして開店前に納品をするというスタイルだったが、消化仕入れの荷物の増加につれて、検品を必要としない荷物も増えている。夜間の人員の問題も含め、リードタイムを若干遅らせてでも夜中のオフのタイム削減ができないか申し入れ、改善に向かっている。
- 10 ページ。ワールドサプライ、東京納品代行、アクロストランスポート、浪速運送の 4 社で、なるべく協業しながらコスト増にならないよう、お互いの強いところをお互いに委託しながら、何とかサービスを劣化させることなく対応できるよう取り組んでいる。
- 11 ページ。ワールドサプライの取組を説明する。同グループの佐川急便は、共に百貨店の物流を請け負っているが、それぞれがトラックを出し、荷捌きの人員を出し、と無駄が生じていたため、共同配送の取組を始めている。他にも水平展開をしていきたいと考えている。検品の仕組みやシステムは、百貨店毎に異なっており、小さな百貨店はシステムにお金をかける事が難しいため、我々から様々な検品に対応できるシステムを作って提供していこうと考え、F 検品パッケージというシステムを開発した。今後も百貨店に寄り添ったサービスを考えていきたい。

- 12 ページ。その他の取組をご紹介します。賃貸テナントの一部には店内まで配達をしてほしいというニーズがある。私達は店内配送の効率化よりもホスピタリティを重視し、納品口で佐川急便、西濃運輸、ヤマト運輸などの指定納品代行業者から荷物を一手に引き受け、高いホスピタリティを持った従業員が配達をするというサービスを行っている。また、「クリスマスイベント配送」とあるが、クリスマスのイベントでサンタクロースの格好をして荷物の引き渡しをやらせてもらったりしたが、結果的に好評で、毎年こういったイベントを行っている。また、配送の業務の中では、伝票など紙が必要になる業務が多い。従前は判子をいただくなどしていたところを、スマートフォンを使って受領を完結させるようにした。荷受けから、例えば、A 社から荷物が 2 個、B 社からも 2 個、C 社から 2 個、合計 6 個の荷物の場合、今までであれば伝票 6 枚に判子をいただいていたが、これを全てタブレットの中に音声で入力をし、テナントが持っている入館証（社員証）の IC チップで配達完了をできるような仕組みを考え、導入している。現在 80 カ所位で館内配送をしており、26 カ所ではこのシステムの導入が進んでいる。導入の進んだ店舗からは、感染症対策や忙しい売場でのスムーズな受け渡しという面で非常に好評いただいている。先程、藤崎社長からも説明があったが、郊外のショッピングモールではこういったことが非常に進んできている。これから先、バックヤードの配達だけではなく、こういった取組が増えていくことを見据えて、我々はサービスを用意している。
- 最後のページ。「今後の百貨店物流（販売サポート）」について、例えば、店舗から EC のオーダーを受け付け、それを倉庫から出すのではなく、店舗在庫を使って出していこうとシステムの対応や大切な顧客に対する個人宅配を可能にしようといった取組がある。それから、我々は有明に倉庫を構えているが、一部の百貨店から、顧客から注文が入ったときに百貨店への補充を 2 時間以内にして欲しいといった要望もいただくことがあるが、立地条件を活かして迅速に対応できるよう取組んでいる。

4. 意見交換

● 黒川委員

- 昔と比べ情報の収集手段が大きく変わっている。新聞、テレビ、ラジオ、雑誌などから、インターネットに変わった。以前は情報がなくても、百貨店のバイヤーが日本各地から特産品などを揃えてくれるおかげで、百貨店に行けば何でも手に入ったが、現在は、インターネットによって、百貨店に足を運ばなくても、地方産品等を消費者が個人的に手に入れることができる状況になった。良い商品は百貨店にあり、日本全国、世界万国、同じ物が手に入っていたが、そのような状況が変化して、山口氏のプレゼンにあったような地域の価値発信が行われているのだと思う。
今の若い世代が生きている時代は、自分の生きてきた時代とは圧倒的に違う世の中なのだと感じている。
- 弊社では地域の取り組みを活かす活動をしている。これまで、浅草の百貨店様、人力車の企業様と一緒に体験コラボを行ったり、熊本の百貨店様と共に現地の生姜を使った羊羹を開発したりした。このような取り組みを地域の百貨店様と一緒にやらせていただけることが非常に大事だと思っている。

- RFIDについては、弊社も取組みを考えたが、コストが非常に高い。トラッキングは大変重要であり、商品が如何に動いているかを把握するためには、RFIDは非常に有効な手段だと思っている。だが、弊社の小形羊羹1本のようなサイズ・金額が小さい商品にRFIDを付けることは考えにくい。そのため、百貨店様のレジを活用させていただきたいというのが切実な願いだ。規格、仕組みが決まれば、ポップアップで参加する企業や小さな企業でもデータ蓄積が可能になり、また、地方百貨店様との共同事業であっても、売上の記録にとどまらない、きちんとしたデータの蓄積がされていく。このような仕組みが必要だと思う。

- 藤井委員

- 今日のお話を聞きながら、この研究会を通して何を考えていけば良いのかを考えていた。前回お話いただいた百貨店の課題や、他の観点もあると思うが、環境が変化してビジネスモデルにかなり支障が出てきている。ビジネスモデルにもおそらく3方向あり、エンドユーザーにとっての価値、テナントのようなビジネスプレイヤーの方々、あとは百貨店そのもの、それは組織として社内の方々も含めてということ。おそらく、これらそれぞれに大きな環境変化が生じているので、ビジネスモデルにかなり支障が出てきており、実際のデータ上でも全体が落ち込んでいるというわけではないが、百貨店というモデルは結構危機的な状況にあるというのが前回のまとめだったと、私としては理解している。
- 今日、皆様にお話いただいた観点やソリューションが、おそらく重要と思う。地域の物産をどの様にブランディングして皆に届けるかという事も一つの手法、また、RFIDで管理し効率を良くしながら、一方で、余った人の手でより付加価値を高めることもソリューションであると思うが、では一体、百貨店の抱えている本質的な課題とは何かと深掘ったときに、我々は何を見なければならぬか。つまり、地域の生産者や地域の価値を掘り起こさなければならないというのは、地域の課題であって、別に百貨店の課題ではないと思う。地域百貨店固有の課題であるわけでもなく、地域をどう盛り上げるかというある意味ジョイントビジョン、皆が一堂に会して考えるビジョンの中にどうやって百貨店を位置付けるのかという話ではないか。最近、若者が町におしゃれなお店をどんどん作って、町を盛り上げるような動きが結構ある。百貨店とは全然違うところで、例えば、地域の骨董品、陶器などを、クリエイティブにして「これは全部一品物です」といった形で、ECで売り出すと若者達が、骨董品や陶器に興味を持ち、その地域にも興味を持つということがあったりする。でも、これは百貨店の課題ではなく、百貨店が抱える課題を解決するための1つのソリューションで、百貨店は、その一員であるに過ぎないと思う。考えなければならない事は、百貨店に対して人々が期待している価値とは何か、もう一回発掘し直さなければならないと思う。もしかしたら人の縁と場を通したキュレーションであるということもあると思うし、ブランドや地域によっても大きく期待される価値は変わってくる。同じ会社であっても、ユーザーからは結構違う価値で見られたりもする。百貨店及びブランドに対して、ユーザーがどんな価値を抱いているのか等、大枠の社会環境変化と個別の話の両方を踏まえて、考えていかなければならないと思っている。
- 先程、黒川委員が仰っていた事もたいへん共感するところがある。私は、ユーザーエクスペリエンスというか顧客体験のコンサルティングをしているので、百貨店を支援することもある。基本的に一番初めにやらなければならない事は、企業の系譜と環境変化の紐解きであ

る。企業が今までやってきた事と、ユーザーからどう認識されているかをAラインとすると、Bのラインとして、それに対して環境変化はこう起きている、先程、黒川委員が仰っていた情報収集行動の変化やよく言われる価値観の変化などである。情報収集も本当に多様化しはじめていて、インターネット上の多様なコミュニティに属すると好みが個別化していくという。例えば、最近の好きな女優ランキングは、ここ数年、テレビで圧倒的な露出ボリュームを持っている女優上位10位ぐらいまでは変わっていないらしい。一方で、下位は多様化しており、ほぼランキングとして成立しないようになっている。何故かという、インスタグラムで知った女優を好きになったり、テレビでの出演は少ないが、ユーチューバーとして活動している女優を好きになったりと、好みが分散しているような状態になっている。いわゆる「大きな物語の喪失」的な価値観の変化であると思う。

- 物を売るという事に対してあまりにも固執すると、恐らく負けてしまうだろうと思う。物を売るという事はもはや価値ではない。今は誰でも物を売れるし、何でも売れる状況になってきている。物を選定するは価値になるが、物を売る事そのものから如何に離れられるかという事が、重要な論点になってくると思う。
- 百貨店に対して人々が期待している価値とは何なのかという課題の二つ目、価値に付随して人々がどんな悩みや問題を抱えているのか。私の場合、「藤井さん、あしたから3カ月間バリーで過ごして来ていいですよ。全部お金出すので」と言われても、自分のニーズとは全く合っていないので、「辞退します」と言うと思う。これに近い事をかなりの企業はやっていると思う。何かベネフィットっぽいものを提示するが、それに対して人々の課題や自己実現欲みたいなものが一切踏まえていないケースが多々あったりするので、期待している価値に付随して人々がどんな課題や問題点や望みを抱えているのかという理解が必要と思う。今回のアンケートは定量なので、定性的に深掘ってみてもいいのではないかなと思う。
- 三つ目として、今の期待している価値とそれに付随する課題や問題点が分かったら、今はそれを何で代替しているのかという競合の話になってくると思う。百貨店の競合先はECなのかと言われると、恐らくはそうではないと思う。情報収集行動として何か変わっているところがあれば、普段行く場所が変わってきている。今までは土日に百貨店に行っていたところを、おしゃれなカフェとかに行ってそこにある雑貨を見て満足しているという可能性もあるし、要するに、人の抱えている課題とか価値の話から眺めると全然違う競合が見えてきて、そこに対して、どのように対峙していくのかということが、戦略として考えていかなければならないと思う。皆さんと、このあたりが共有されて考えていけると、より本質的な百貨店の未来という議論ができるのではないかなと思っている。

● 伊藤座長

- 10年程前に地域の医療崩壊を議論したことがあり、その際に、医療関係者から「医療が崩壊している訳ではなく、地域が崩壊しているから結果的に地域医療の崩壊が起こる」と。つまり、難しいが、地域で今起きている事そのものにメスを入れられれば一番良いが、百貨店という切り口の中で何が出来るのかという事が大事だと皆さんの話を聞いて思った。
- 基本的に、伝統的な百貨店ビジネスと言えば、マスビジネス、マスマーケティングにどこか依存しているところがある。もし本当に消費者の志向が変わってきているとすると、まだマスマーケティングでいけるのか、いけない場合にどこまで出来るのか。先程、藤崎百貨店

の数百億は小さいと仰っていたが、地域から見れば決して小さくはない。そういう意味でそこら辺の変化はどうなのか。

- それから、黒川委員の話に関連して、消費者の行動が変わって、インターネットで消費者は自由に物を買えるから、別に誰かが一生懸命アレンジしなくても出来るのではないか。プロシューマーという言葉があるが、コンシューマーはコンシューマーでなく、もうプロになっている。インターネットを駆使すれば、東京に居ながら、沖縄でも、山形でも様々な商品を見付けてくることができる。地域のプレーヤーはもちろんその中でも気が付かないような物を作る事はできるけれど、どうやっていったらいいのかとの話はあるだろう。
- また、黒川委員の RFID の話。後で時間があれば、是非、坂上社長に、物流における RFID が広がっていくとするとどのような影響が出るのか、聞きしたいと思う。

● 西川委員

- 先程、藤崎委員から地域百貨店が今直面している課題や現場で取り組まれている内容についての説明があり、また、博報堂デザインの山口執行役員から地域と連携したブランディング、地域内での消費、地域外での消費というモデルについての説明があった。また、これも一つのソリューションではあるが、百貨店の本質的な課題なのかという投げかけが、藤井委員からあった。それぞれのお話は、ごもっともだと思っているが、一方、ちょっと厳しい見方をすると、百貨店はもう 2 つの県で存在しない、さらに 15 県では 1 店舗しかない、消滅危機にあるが消滅してもいいかをお聞きしたい。消費者アンケートの結果が次回出てくと思うが、一方で、大所から見た時に、地域で本来どのような役割があって、自治体としては何を望まれているのか、岡山市の赤坂委員からもお聞きしたい。また、国はどうなのか。大都市の過密化防止、スマートシティ・コンパクトシティ化などの話は、今どうなっていて、百貨店の立ち位置はどうなっているのか。防災の面で、スペースの提供や備蓄による協力をされていると思うが、その反対に何かしてもらっているのか、あんまり聞いたことがない。雇用について、昨年 10 数店閉店。当社からも、人員を派遣していたが、もう県内にいないということになると、結局、閉店になった店舗の人員は辞めてしまい、スキルもゼロから経験を積み上げていくことになってしまう。予防や健康、ワクチン接種場所の提供も含めて、簡易な医療をどこでやっていくのか、予防をどうやって啓蒙していくのか、それぞれあるように思う。さらに、グリーンについては、必ずモビリティと関係してくるので、大量の車がガスを吐き散らしながら大きなモールへ行くというスタイルが終演しようとしている。電気や水素によってコンパクトシティ内で循環させようという話がある。まちづくりの中で百貨店はどこにあるのか、それとも要らないのか。皆さんがお考えをお聞きしたい。
- 危機管理であれば、自助、共助、公助という考え方があるが、百貨店の考えている問題は自助の問題なのか、アパレルや食品、あるいは物流の業界と連携して解決する共助なのか、それとも、公助ということで自治体や国の大きいプロジェクトと連携していく問題なのか、それが定義されないまま色々な課題が出てきている。実は地域毎の産品を発掘して、付加価値のあるものだけを選定するというプロジェクトが、アパレルでは「J[∞]QUALITY (ジェイクオリティ)」でやっているし、ワークしているが、百貨店で採用、販売がほとんど進まない。となると、1 店舗の問題として課題解決しているかもしれないが、全体で取り組むことはできないのだろうか。連携しようすると、公取の問題が発生するのか。様々な個人データを

活用することは法に触れるのか、触れないのか。自助だけでやる分には簡単だが、それでは規模のメリットが出てこない。本当は、「自分たちで解決してください」「共同で解決してください」「業界団体等々民間でやってください」「公的な要素と連携してやっていきましょう」といった部分を今後の議論の中で煮詰めていけると、今まで出ている個々の問題も填まっていく話だと思う。そういう意味では、各地域の、場合によっては百貨店がなくなってしまった県でのアンケート結果がどのように出ているのか。つまり、なくなって初めて分かる有り難みみたいなものを私は感じているが、実際、百貨店がなくなってしまった都道府県はかなり厳しくなった、若者達が県外に流出してしまう。アンケートの中で切り口として、「百貨店さんがたくさんある大都市と、1店舗しかない県と、もうなくなってしまった県では何か違いがあるのか」といった分析をしていただけると助かるし、もしかすると市民の方から本質的に求められているものがあるのではないかと思います。

- もう1点は、自治体からもアンケートをとれないものかと。例えば、百貨店の上層部の方とお話すると、物販も大事だが文化の発信地である等々も大事とお考えを聞く。そう考えると、県は公園や美術館を管理しているが、そういった部分の半分は百貨店が担っているという事も言えるのではないか。現実には百貨店がなくなると、良い美術品、良い商品、良い企画が地域に来なくなってしまう。ネットで自分が欲しいものを手に入れることはできるが、気付いていない事や偶然出会う価値というようなものは、やはり実際の場で、しかもある程度自分のイメージの範疇に沿ったものである事が必要であるのではないか。先程（藤井委員が）仰っていた全く自分に興味ない物を揃えられてもしようがないが、それを各地域の百貨店がセレクトしてくれている印象がある。そういう意味で、偶然発見できる、あるいは展示会がやってくるといった事が、今後も地域には必要ではないか（皆さんは）思わないか。
- また、一つ大事な問題として、正直なところ服飾の方が相当厳しいと状況だと思う。コロナの収束後に必ず回復するとも言いきれない。百貨店は、この部分の売上や利益が大きいのので、小さなプロジェクトが成功したぐらいではちょっと厳しいというのが本音だと思う。そうすると、空いてしまうフロアをどう活用するのか、大都市は問題ないけれど、地域に行けば行くほど空いたフロアを埋める事ができない。一方で、国の施策で健康のための施設を郊外に作るということがあると、中心地から人口がどんどん分散してしまい。マッチングが難しくなるのではないか。

● 事務局

- アンケートについては、この研究会のスケジュールを考えた場合、更にアンケートを行う事ができるかは時間的にやや難しいと思っているが、とりわけ自治体からの視点というご意見がありましたので、例えば、次回研究会を行う際に赤坂委員からその辺も含めてご説明をいただくとか、アレンジができればと思っている。

● 上山委員

- 先程、西川委員から話があったように、私どもは百貨店のフロアの大きな面積を占めさせていただいている業界なので、今後の百貨店の動向を最も注視している心を痛めている業界。
- 私共としては、今日は特に地方の百貨店、それから大都市の百貨店の話もあったが、各社

共に、多くの店舗に出店させてもらっているが、サステナビリティの問題とも関連して、非常に悩んでいる事は、どれだけ在庫を置くべきか、頭の痛い問題となっている。一方で、地方の店頭十分に商品が並ばない状況が結果として出てきており、店頭の魅力が薄れているという指摘、課題認識となっている。

- これは当然、需要と供給の問題で、今日の問題の根底にある「地域のお客様が百貨店に足を運ぶ魅力のある状況を如何に作れるか」という事と密接に関係しているので、トータルで私共の業界に関わっていると感じている。これについては、各社の努力だけでは難しいので、業界団体として、「J∞QUALITY」の話もあったが、如何に百貨店と連携しながら、魅力ある商品をお客様にお届けできる状況を作っていくかというところに注力していきたいと考える。

● 赤坂委員

- 先程、行政の関わりというお話があったが、岡山市の例で言うと、老舗百貨店の天満屋がいるが、岡山の町の発祥である旧城下町に中核として存在している。隣接して商店街もある。そういう点で歴史も古く、まちづくりには大きくインパクトを与えてきている事が特色だと思っている。そういう中で、社会情勢の大きな変化に伴って、当然、消費者のニーズも大きく変わり、また、モータリゼーションの大きな変化によって人の動向が大きく変わってきたという状況になると、それは、中心市街地がどうあるべきかという議論になってくると思う。歴史や文化を伝える旧城下町を含む中心市街地の今後の活性化については、やはり百貨店の役割も結構大きいのではないかとと思っている。その中で、行政として、どのような関わり方をするかという問題があるが、中心市街地活性化には行政がやる役割、それから民間あるいは市民の方が創意工夫でやっていく部分があり、これらが合わさって中心市街地を盛り上げていくことになると思っている。
- 岡山市としても支援を考えているところ、その辺りの内容を次回纏めてお話できればと思っている。

● 村田委員

- 先ほど「百貨店は社会から必要とされているのか」との話があったが、必要とされていないと言われると研究会そのものの意味がなくなってしまう。どのような役割を果たせば必要とされるのか、また、何を果たしていないから必要とされなくなるのか、立地条件などによっても異なると思うが、そこが重要になる。
- 地方における百貨店の役割がぼやけてきているのではないか。百貨店でなければ提供できない価値として、好立地ということもあるが、防災拠点や文化催事の提供などがある。さらに、地方百貨店では、博物館や美術館の代わりとして芸術的な価値も担っている。
- 百貨店と専門店、SCの提供価値は微妙に異なる。百貨店は取引先と長い信頼関係で商品を仕入れ販売を行う。一方で、専門店やSCでは、テナントが旬なものを取り揃えるので、これらをミックスすることが、館として一番のおもしろさとなる。地方では、競合相手がGMSであったりもするので、都心とはまた違う状況となる。地方都市ではコンパクトシティが進んでおり、中心部のマンションがよく売れている。その中で百貨店は何をするのか。地方自治体との連携は非常に重要で、包括協定を結び様々な商品を販売するとか、自治体の窓口を設置するなどの生き残り策を各地で進めていく必要がある。

- この場で議論すべきテーマとして、業界共通プラットフォームをどのように構築するかがある。調達物流とそれに付随する伝票やデータ類の共通化は、百貨店として大きな課題になっている。E D I（電子データ交換）については、業界内で大きく三つのシステムが使われている。各社がシステムを導入した時期や統合時の取捨選択などの様々な経緯や事情があるが、中小の取引先様からすると、法律の改正時などにそれぞれのシステム改修を行わなければならない。また、日々の業務でも、非常に煩雑な作業になっているので、これらのシステムを何とか統合できないかと思っている。ただ、一つのシステムに統合するのもこれまでの歴史を考えると難しいので、B P Rの仕組みを導入したり、あるいは、まったく新しいシステムを開発するなど、いくつかの改善策を検討していきたい。物流を含むインフラ全般のシステム統合・共通化によって、サプライチェーン全体の高コスト体質を下げ、利益を全体で享受し、消費者に利便性を提供するような流れを作れないかと思う。
- **RFID** は、価格はかなり安くなり、導入しやすい環境が整ってきている。ただし、電子タグの中で使われるデータが、各社ごとに異なる事例も多くみられることから、今後の拡がりを考えると、行政レベルで何らかの基準を設ける事が必要ではないかと思っている。

● 伊藤座長

- 西川委員が仰っていた自助・共助・公助は非常に大事な話で、我々は何を議論するのかと。それ以外もあるかもしれないが、共助の部分でいうと、今の状態だとコーディネーションフェーリアが起きている。物流の **RFID** もそうだろうし、開店時間をどうするかという議論一つをとっても、それぞれが勝手にやるとうまくいかないことがある。そうした問題は、他の業界でもある。
- さらに、賑わいとか、歴史だとか、地域生活の環境だとか、ということにどう関わっていくかという、公助の部分もぜひ議論していただきたいと思う。それ以外にもあると思うが、アンケート調査等が出てくると、また色々な論点が出てくると思うし、今日のテーマについてもまた次回以降も、ぜひお話をしていただきたいと思う。

5. 閉会

以上

お問い合わせ先

商務・サービスグループ 消費・流通政策課

TEL 03-3501-1708

百貨店研究会（第3回）

日 時：令和3年5月17日14時00分～16時00分

場 所：経済産業省本館17階第3特別会議室

出席者：伊藤座長、赤坂委員、上山委員、河合委員、黒川委員、西川委員、藤井委員、
藤崎委員、村田委員

ゲスト：（公財）流通経済研究所 加藤専務理事

議 題：1. 開会

2. 事務局説明（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）

3. 関係者ヒアリング

岡山市北区長 赤坂 隆 氏

（株）ビービット 執行役員 CCO/東アジア営業責任者 藤井 保文 氏

（公財）流通経済研究所 専務理事 加藤 弘貴 氏

4. 意見交換

5. 閉会

配布資料：

- 資料1 議事次第
- 資料2 委員・オブザーバー名簿
- 資料3 事務局説明資料（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）
- 資料4 赤坂委員説明資料
- 資料5 藤井委員説明資料
- 資料6 （公財）流通経済研究所説明資料

議事概要：

1. 開会

2. 百貨店の現状と課題（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）

3. 関係者ヒアリング

● 岡山市 赤坂北区長

- 「地方自治体から見る百貨店とまちづくり」について説明させていただきます。
- 都市によってまちの歴史やあるいは百貨店の成り立ちもさまざまですが、今回は岡山市における地方自治体から見たまちづくりの観点から、百貨店について整理をしています。
- まず、1 ページ。岡山市の中心市街地イメージ図ですが、もともと岡山城がまちづくりの原点であり、16 世紀末に宇喜多秀家が岡山城を築城し、それ以降、歴代の城主が 57 万石の城下町を形成しています。旧城下町エリアは、歴史や文化の発祥のベースであり、商業とともに美術館などの文化施設が集約しています。
- その後、明治時代に入ると鉄道網が形成され、岡山駅が開業しています。当初、駅周辺には工場が多く立地していましたが、1972 年に山陽新幹線岡山駅が開業したことを契機に、工業地帯から商業のまちへ変化していきました。岡山駅は岡山城から西へ約 1 キロの距離です。こうして歴史的背景や性格が違う商業地域としての二つの核が形成されていくというのが岡山の街のイメージです。
- 2 ページ。天満屋は岡山の百貨店で、旧城下町エリアの中に位置しています。資料中央に天満屋と書いてあるところが今現在の場所であり、もともとは別の場所で創業されていますが大正元年に現在の場所に進出しています。表町商店街は旧山陽道沿いであり、宇喜多秀家が岡山城の整備をしたときに、備前国内から商人・職人を集めて山陽道沿いに住ませたことが発祥です。いわゆるまちの中心地、目抜き通りであり、ここが発展して、人や物の流れの中心的な存在になっていきます。
- 4 ページ。天満屋と自治体との関係ですが、岡山の中心部は第 2 次大戦のときに空襲を受けまして、街がほぼ焼失しています。その後、戦災復興の区画整理を行いまして、人や車の流れをつくり出すような基盤の整理がされました。その中で天満屋は 1949 年に、全国初のデパート接続型バスステーションを開設されました。これにより、まちづくりにとって大きなインパクトを与え、人の流れやにぎわいが創出されました。
- 1968 年に再開発をして現在の形になっているわけですが、その再開発に際しては、地下階や 2 階に商業施設をつくり、本体と直結させ、表町商店街を含めた拠点として大きな存在になっています。要するに、交通を制御したことが、役割として大き

く発展することにつながっているのではないかと思います。

- 5 ページ。バスが中心となったまちづくりというのは、ほかの都市でも一緒だと思いますが、同じようにモータリゼーションの進展により、郊外型という生活スタイルに変わってきています。その中で天満屋グループとして、郊外型のショッピングセンターやスーパーマーケットということで、「天満屋ハピータウン」「天満屋ハピーズ」のような店舗を運営する取り組みを始め、天満屋本体と商品券やポイントの相互利用といったこともされています。あるいは、天満屋ハピータウンの中に百貨店のサテライトショップを設置しています。
- また、いわゆる周辺地域の課題に対しても、「移動スーパーとくし丸」の事業を展開しています。とくし丸自身は徳島県が本部ですが、天満屋でこのシステムを導入されまして、周辺地域の課題に対する取り組みの一助になっているということで、地域に根差したさまざまな取り組みによって、地域の活性化の担い手としての大きな役割を果たしていると認識しています。
- 6 ページ。「天満屋と商店街の関わり」についてですが、天満屋と表町商店街が一体化してエリアを形成しています。例えば、カード会員の特別招待会を開催するというコラボ企画や「得する街のゼミナール IN 表町（まちゼミ表町）」の開催をしています。これは、各商店や天満屋さんのスタッフが講師になりまして、美容や健康、教育などさまざまなテーマで生活に役立つ知識やコツを無料で伝えるゼミを開催するというものです。また、2015 年に全国で初めて商店街の免税手続き一括カウンターを天満屋内に設置するなど、地元商店街と一体となった地域の活性化及び魅力創出に向けた取り組みを進めています。
- 7 ページ。このような中で岡山として大きな変化となったのがイオンモールの進出です。2014 年 12 月に岡山駅のすぐ南に開業しました。もともとこちらは工場の用地でしたが、会社更生法の申請に伴って土地が売却され、イオンモールがこの土地を取得されました。面積は 4.6 ヘクタール。延床面積は約 25 万平米と言われております。人の流れが大きく変わったことが見受けられます。
- 8 ページ。中心市街地としていろいろな変化がありますが、時代の流れとともに見えてきた課題も一方で顕在化してきています。表町地区と駅前地区という性格が違う 2 つの核となる商業地域の課題と、モータリゼーションに伴って郊外型の大型ショッピングセンターが進出したことで、中心市街地での年間商品販売額など市全体に占める割合が減少しています。結果として、商店街で空き店舗が増加し、歩行者の通行量も減少し続けているという問題を前から抱えていることは確かです。
- これに関して、岡山市と天満屋が同じ課題に向け勉強会を過去に開催しています。商業だけではなく、まちづくりについてもコミュニケーションを取ってきているものです。
- 中心市街地は市の顔であり、2 つの商業地区を結ぶ回遊性の向上と魅力向上が喫緊

の課題であることを、官民、財界が共通認識の下で活性化に向けて動き始めています。

- 9 ページ。二つの商業地区が連携することが必要だということで、岡山市が事務局を持っている岡山市商店会連合会が、春と秋に中心市街地全体で商業イベントを開催しています。これは市の方も共催し、商業の活性化を支援しています。それぞれの商業地区のすみ分けや特色がさらに進んでいますので、この特色をどうやって生かすかということが大切だと考えています。
- 10 ページ。中心市街地の活性化ということで、市民・民間と行政のそれぞれの役割を発揮していく必要があると考えています。百貨店や商店街はやはりまちの装置の一つでもありますので、官民が一体となった取り組みが必要です。それから、それぞれの地区の特色を生かした魅力づくりや、中心市街地全体の回遊性の向上が不可欠であり、そのためには、歩いて楽しいまちづくりをテーマとして今後進めていくべきではないかということで現在取り組みを進めています。
- 取り組み例として、二つの核となっている商業地域を結ぶ道路を1車線化して、歩行空間の拡大をし、歩いて楽しいまちづくりを目指しています。また、ハード整備だけではなく、沿道の商店を含め、例えば歩道の有効活用といったルールづくりを今後進めていく予定です。
- また、市民会館の老朽化に伴い、岡山芸術創造劇場を現在建設中です。このような文化拠点の整備、イベント等に関しては負担金・補助金の交付をしています。行政として、ハード整備だけではなく、市民・民間の創意工夫をどうやって後押ししていくかを考えています。
- 魅力づくりの観点では、天満屋の館内で文化芸術イベントを定期的にずっと開催されています。例えば岡山芸術交流、これは岡山市が主催となった3年に一遍の現代アートの祭典ですが、これとコラボした関連企画を天満屋独自で企画実施されたこともあります。
- 地域の祭りや地域商社による情報の発信、これらの取り組みを通して、岡山の魅力を発信していくという役割を市としても期待しています。それに必要な支援等を市として今後行っていきたいと思っております。
- 「不易流行」という言葉を最後のページに入れました。これは実は岡山市長がよく使っている言葉ですが、中心市街地は歴史文化が培われたまちであるとともに、時代とともに人々の生活や意識も大きく変化しているということもあります。世代での変化、特にプレミアム世代と言われる方たちの研究を市でも始めるなど、多様な思考の変化と足下のコロナの影響によるマインドの変化を踏まえ検討を進めていきます。
- 行政と民間がまちづくりに大きくかかわっていく本質は何なのか。行政として、百貨店としての本質をどう捉えて、それを育てていくか。その本質を生かすために、

変えるところは変えていかないとはいけませんし、変えていかないと生き残っていかないのではないか。そのためには何が必要かということ、行政と民間が一緒に考えて考えることが必要だと思います。正解がなかなか見つけにくいところではありますが、やはりコミュニケーションをとって一緒にやってまちづくりとして考えていくことが大切だと思います。

● (株)ビービット 藤井 執行役員 CCO / 東アジア営業責任者

- 「デジタル化潮流を踏まえた問題提起」という形でお話をさせていただきます。
- 2 ページ。「アフターデジタル」という概念ですが、モバイルやセンシング、IoT といったさまざまな技術革新による大きな変化とは何かというと、あらゆるオフライン行動がオンライン化したことと捉えています。
- 飲食するときに PAYPAY や LINE PAY での支払い、もしくは UBER EATS のようなサービスでデリバリーフードを頼むと、今までであれば人の行動はデジタル上に残っていませんでしたが、購入履歴など各 ID が残ってくる時代になっているという変化があります。
- 左図のように REAL というものに DIGITAL が小さく少しだけ重なっているものから、いわゆるリアルな行動でモバイルペイメントでの支払や専用アプリでの購入といったことが広がっていくと右図のようにリアルの領域がだんだんオンラインとつながっていきます。この世の中の動きを AFTER DIGITAL、左を BEFORE DIGITAL と捉えています。
- 少しわかりやすいメタファーでお話すると、店舗にいつも来てくれるお客さんが、たまにアプリやウェブサイトを使ってくれる、おまけのようにデジタルを活用するという考え方が左の BEFORE DIGITAL。SNS やアプリ、ウェブサイトで常にお客さんと接することができて当たり前で、たまにリアル店舗に来店するというものが右の AFTER DIGITAL になります。
- AFTER DIGITAL においてもリアル接点の重要性は変わらず、来店頻度は減る可能性があるが、むしろ期待値は高まると思っています。デリバリーフードをいつも頼んでいると、だんだんお店に行く回数も減るようになってきます。そうすると、レストランでご飯を食べたいという体験がレアとなり顧客からすると、頻度は減っていく一方で、一回の訪問に対しての期待値が高まっていきます。
- 3 ページ。AFTER DIGITAL というものは、ある意味、社会変化の話でありビジネスの大きな変化を属性データから行動データで見ていこうという流れになっていくと思います。
- 一人の人間を属性で理解できるのかというと、恐らくそうではなく、仕事の ON-OFF、そのときの状況で反応は様々です。概念的ですが、さまざまな状況が一人の人間の中にあって、人間とはいろいろな状況の集合体であると捉えることもできま

- す。
- 行動データというものが出てきたおかげで、人間理解や顧客理解の解像度が高まってきた、最適なタイミングに、そのタイミングに合ったコンテンツ提供ができて、その人との関係性に合ったコミュニケーション方法で提供されるようになるということが大きなポイントになります。
 - 製品単体で価値提供をする時代から、むしろ顧客の置かれた困り事だったり、課題意識だったり、きれいになりたい、健康になりたいといった欲求に対して、ソリューションやサービスを提供して、なるべくその人に寄り添って、高頻度に価値提供ができる形になると、最適なタイミング×コンテンツ×コミュニケーションの提供が可能になり、行動データを最大限使えているという状態になります。
 - そういう意味では、企業競争の焦点が製品販売型から体験提供型に変わっています。それは、さまざまところがオンラインになって、行動データがたくさん出てくるようになったので、こういったことがやりやすくなったからです。これが **AFTER DIGITAL** のポイントです。
 - 「アプリのサブリ化」と書いていますが、例えば最近、欧米などで医療として薬を提供する以外に、このアプリを使ってくださいという形でアプリを処方することが起きています。つまり、アプリで言われるとおりに生活をすればその病気が治っていくというものです。これはまさにデジタルが生活に入り込んだことによって、体験提供をすることで価値提供がどんどん高まっていき、使ってくれればくれるほど、その人の状況がよくわかるようになるので医療も施しやすいという形になります。
 - 4 ページ。これを踏まえたときに、今 **DX**（デジタルトランスフォーメーション）という言葉がよく言われていますが、そもそもの定義としては「デジタル技術によってもたらされる、人々の生活のあらゆる面での変化」と言われています。**DX** という言葉はかなり時間もたっていろいろなことが行われ、日本に入ってくるタイミングになると、トランスフォームする主体、つまり主語が、人々の生活から企業活動のほうに移行してしまっているというのが、実は本質的なずれの部分になっています。
 - つまり、当初よりもビジネス的な側面がかなり強調されて **DX** という定義になっています。日本では、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と言われています。これ自体が大きく誤っているということはないと思いますが、主語が変更していることは非常に重要なポイントだと思います。
 - 改めて今までのポイントをまとめますと、**AFTER DIGITAL** という大きな変化は顧

客接点やデータ活用の変化を生み出し、顧客理解の解像度を圧倒的に高め、先ほどのアプリのサブリ化のように、その人の行動を支援する。普通だったらすぐ諦めてしまう、やめてしまうけれど、このアプリがあればそれが終わらないだとか、このIOTがあれば簡単に諦めなくなる、という話です。

- 5 ページ。ユーザーへの価値提供の仕方が圧倒的に進化していることを DX は基本的に指していて、それができているプレイヤーに業界地図を塗りかえられてしまうことが起きている、これが今、多くの企業が置かれている状況かと思います。
- ただ、この苦しさへの対応を考えると、そのプレイヤーがテクノロジーやデータを圧倒的に使っているがために、その技術だけに着目し、テクノロジーやデータを使うことが目的化するなど、ユーザーや顧客視点が全く踏まえられないなど、本質を見誤まったことが起きていると思います。
- 業界地図を塗りかえるような変革プレイヤーというのは、人々の生活の問題点を見つけて、それを大幅に進化させます。当然、大幅に進化させるためにテクノロジーが使われることが多いので、そういった形で変化しているというのがここでのポイントになります。
- 改めて我々が今回ターゲットとしている領域でどんな変化があるのか少し考えてみました。先ほどのビジネス上の変化も非常に重要になりますが、行動データを使わないといけないのかというと、必ずしもそうではなく、人々の生活がどう変化していて、我々がどのようにそれをよりよくしたいのかというのが本質です。ユーザーの生活における変化を解像度高く見ていく必要があると思います。
- 6 ページ。変化はものすごく多様に存在しているわけですが、その中でも特にかかわりが深い部分を今回ピックアップしました。その一つが「受発信や売買の主体変化」です。生活変化や社会変化はさまざまな観点で語ることができそうですが、特に「人がモノをどこで選びどのように買うか」という観点では、ものすごく変化が起きていると言えます。
- 社会学でよく言われる話ですが、大きな物語の消失です。つまり、以前は「善い生活」というものが、家電の三種の神器みたいな形で明確にイメージされていて、みんなそれを目指しているという状況がありました。
- 地縁に基づいて価値観が大きく変わることはありませんでしたが、特にインターネットが登場すると、情報収集元がものすごく増加して自分で調べられるようになり、会ったことのない人とつながれるようになりました。すると、何となく周りの人たちに違和感があると思っていたのに、インターネットで同じ考えを持つ人とつながれるようになったので、価値観が歴史上かつてないほどに多様化した。そうすると、「この人生がいい人生だよね」という描き方がなかなか難しくなってきました。
- 次が発信・受信の境界消失です。昔は掲示板がありましたが、ブログ、SNS といっ

た手法や、いつでもネットにアクセスできるモバイルの登場など、技術進化が「発信・受信」や「売買」の主体を変化させ、誰でも SNS やブログで発信できるし、誰でもメルカリや自分でウェブサイトをつくって販売できる時代になりました。

- 以前はウェブサイトをつくるにも一定の難しさがありましたが、最近は BASE や STORES.JP (ストアーズ) や SHOPIFY (ショッピングファイ) といったノーコードと言われる、コードを一切書かなくてもテンプレートを張りつけることによってウェブサイトをつくることができます。
- また、D2C (DIRECT TO CONSUMER) ブームですが、単純に顧客と直接つながるといよりは、むしろ強い世界観や課題意識、世の中に向けた価値観を強く持った人たちが、自分たちで数量限定で物をつくって、それを自分たちの SNS で発信し、ウェブサイトも自身で作り EC で販売するといった取り組みがどんどん生まれています。
- 古くは楽天市場などがありましたが、そういったものがノーコードの登場でもっと自由度高く、簡単につくれるようになっていきます。ノーコードとよく言われるようになったのは去年ぐらいなので、どんどん加速の一途をたどっている状況です。
- つまり、今までは買う側と売る側、企業と個人ときれいに分かれていたものが、どんどん曖昧になっています。大手の消費財メーカーが脅威と感じているのは実は個人が始めたようなブランドであり、その品質がとてつもなく上がってきている。
- そういったプレイヤーは単体で比較すると規模は大したことないので痛くもかゆくもないのですが、0.001%みたいなシェアを、ものすごく大量にそういうものが生まれてくるので、0.1%ずつ大量にこそぎ取られていくことがこれからの時代になります。これは正直、百貨店業界にも同じようなことが言えるのではないかと思います。
- 「売れるもの」も変化してきているという話もここで提起したいと思います。製品を売るという時代から、製品そのものに加えて、広告やブログを書いて、そこからアフィリエイト、つまりそこを経由して物を買ったときにお金が稼げるとか、いろいろな手法が昔から出てきていますが、製品販売で売り上げるだけではなく、人を集めたら、そのアテンションを販売できるということができるようになりました。例えばインフルエンサーマーケティングということが最近よく言われていますが、これはその一つです。
- さらに今起きていることは、いわゆるブロックチェーンの進化で NFT という言葉がものすごく言われます。NON-FUNGIBLE ASSETS の略で、簡単に言うとデジタル資産のことです。デジタルだと全部複製することができるので、例えばチームラボというデジタル作品を制作するアーティストがありますが、そのファイルさえもらってコピーすれば、わざわざアートを買わなくても簡単に自分のところでも再現できるという話にデジタルはなりやすいですね。

- ただ 10 個しかないを決めると、10 個まではコピーできるけれど、それ以上はコピーできないということが技術的にも可能になっています。
- これはデジタルアートの話と思われがちですが、可能性としては際限がなく例えば皆さんに好きな芸能人がいたとして、その芸能人が自分の白いシャツにコーラをこぼしてしまったという、ちょっとかわいらしい出来事が起きたとします。それを誰かがカメラで撮って、SNS に上がっている。SNS に上がった自分の好きなアイドルや芸能人のちょっとしたお茶目な出来事というものを個数限定で購入することができるようになるわけです。
- つまり、人のお金の使い方が、どんどんそういったものに変わってくる。今までだとそんなところはみんな無料でシェアして終わりだったはずが、個人で所有できる可能性も出てきて、そういったマネタイズ手法の変化みたいなことが生まれてくるとなると、当然売れるものも変わってきます。皆さんのお金の使いどころの方向性が分散するということなので、これは非常に危機であるとも言えると思います。
- 7 ページ。「百貨店に入るテナントもこれに合わせて変化」とは、こうした生活変化がどんどん出てくると、誰が売り手なのか、誰が買い手なのかといった境界がわからない状態になっていきます。こういった生活変化から「うちも EC やらなきゃ」とか「キャッシュレスを導入しないと」という方々が今どんどん出てきている状況です。
- EC も情報発信も、STORES.JP や SHOPIFY のように簡単に行えるプラットフォームが存在しているので、そういったところを使えば、今までお店を出すことが難しいと思っていた方も、簡単にお店がつくれるようになっていきます。
- ちなみに、丸井などはこういったブランドが大量に出てくる世の中を見据えていて、自身が DX をやるとか自身がデジタルを圧倒的に入れるというよりも、こういった D2C ブランドや個人のお店を押さえて、そういう人たちのためのリアルショッピングプラットフォームになるということをやっています。デジタルトランスフォーメーションではないかもしれませんが、時代の変化を捉えた冷静な対応という形で、興味深く見えています。
- 「リブランディングの重要性」は、こういった新興の人たちが出てくることに対して、例えば伝統を持つビジネスがいかにリブランディングをするかということが重要になってきます。ハイブランドのカジュアル化のように、GUCCI とドラえもののコラボや伝統工芸品の SNS 展開といったリブランディングもよく見るようになってきました。
- 「リアルへの憧れ」ですが、ネット上で情報収集し、カッコいい写真を見て、現地に行く。そこがよかったため自身も写真をアップしさらに周りの人たちを巻き込むということがどんどん増えていることは、皆さんご存知のとおりだと思います。

- AFTER DIGITAL 構造になると、リアル回数が減ってきたり、購入目的ではない目的で来るようになります。各ブランドは「如何に映えるリアル場に投資するか」という形でリアルの場を捉え始めていて、これまでの単純な売り場とは全く異なる、なるべく自由度が高い形で自分の世界観をリアルの場に表現することの重要性が高まっています。
- こういった変化を捉えて、百貨店という今までの目の前で見えていることから考えるのではなく、ものすごいスピードでどんどん変化している世の中から、近くにあるものという形でこうして集めてくると、やらなければいけないことや、自分たちがどこにチャンスを見出すのかということがクリアになってくると思います。
- 8 ページ。「取るべき方向性」という大きなところで申し上げます。今までお話ししたところから企業の系譜と環境変化を問い直して、提供価値を再定義することが当然必要になってきます。
- それは、時代が変化して、みんなの購買行動や消費行動が変わってきたり、さまざまなプレイヤーが出てきて、一つの競合として捉えられないみたいなことがどんどん出てくる中で、今までは伝統的な価値によって受け入れられたかもしれませんが、ここ 5 年というスパンで見るのではなく、10 年 20 年という形でより先を見据えるのであれば、やはり時代に対応した価値提供と、その再定義が必要だということです。
- 当たり前のように感じるかもしれませんが、意外と企業の系譜や価値というものを言語化している企業は非常に少ない。私がこれまで支援させていただいたところでも全員が同じことを言う企業にはほぼめぐり会ったことがありません。
- というのも、今までは製品や場がその価値を体現してくれていたもので、別に言葉にしてみんなで認識する必要があまりなかったからです。しかし、アプリでもお店でもコールセンターでもウェブサイトでも EC でも、どんなところでも同じような価値が提供されるというのが今の体験提供の時代だと捉えると、さまざまな業務に携わっている皆さんが同じ価値を認識していないと、顧客接点ごとに品質が整わなかったり、価値がずれることが往々にして起こっています。ただ、これは各企業が取り組んでいく事項になります。
- また、デジタル導入の必要性にあたり、非本質的 DX と言うとちょっと怒られるかもしれませんが、いろいろな業務ソリューションに導入するのではなく、本当に必要とされる場所の標準化、テンプレート化といったことの価値の問い直しと時代対応に時間を割くことが必要になってくると思います。

● (公財)流通経済研究所 加藤 専務理事

- 「百貨店流通チャネルにおけるサプライヤーとの連携強化に向けて」ということで、他業界の事例になりますが、製・配・販連携協議会の活動紹介をさせていただきます

ます。

- 1 ページ。小売業が市場で勝ち残っていくには、サプライヤーとの連携を強化し、流通チャンネル・サプライチェーンとしての競争力を高めることが重要です。製・配・販連携協議会は、スーパー・コンビニ・ドラッグ・ホームセンターのような小売業と、加工食品・日用品のメーカー・卸売業とで、サプライチェーン全体効率化に取り組んできました。
- 今後の参考のために、これまで製・配・販連携協議会の活動内容をこの場でご紹介し、これからの百貨店チャンネルにおけるサプライヤーとの連携強化に向けた参考情報としてご報告したいと考えております。
- 2 ページ。製・配・販連携協議会ですが、経済産業省と流通システム開発センターと流通経済研究所の3者が事務局と担い進めている活動です。2011 年から活動を開始し、食品や日用品のサプライチェーンに関係するメーカー、卸、小売の方にも加入いただき、全体としてサプライチェーン・マネジメントの抜本的なイノベーション・改善を図り産業競争力を高める活動に取り組んでいます。
- 3 ページ。製・配・販連携協議会の目的、目標ということで四つの項目をビジョンとして掲げています。一つが、情報連携強化によるサプライチェーン全体の最適化の実現です。メーカー・卸・小売間のサプライチェーンを共有しているメンバー間で情報連携をより強化していこうということが基本的な考え方です。それによってサプライチェーンの透明性を高め、競争力を高めていこうとしています。
- 2 点目が、透明で合理的な取引を推進するということで、できるだけ取引の透明化を進めています。3 点目が環境対応の推進。4 点目が新しい消費者ニーズに向けた対応です。この4 項目を念頭に、サプライチェーンの最適化、効率化、競争力向上に取り組んでいます。
- 4 ページ。製・配・販連携協議会に入っているメンバーです。メーカーは、食品・日用品の主力メーカー、卸売業も食品・日用品の主力卸さん、小売業は業態でいうとスーパー、コンビニ、ドラッグストア、ホームセンターの主要企業に加入いただいて、この活動を進めています。
- 5 ページ。「これまでの取組」ということで、2011 年に正式に発足して、その前の準備会合を入れると 2010 年から活動しています。組織階層としては、総会という経営トップ、社長に入っていただく会議体と、運営委員会という役員・部門長に入っていただく会議体と、それから実際の実務責任者に入っていただくワーキンググループという3 階層で活動しております。
- ワーキンググループでの活動内容の企画を総会や運営委員会で決めて、ワーキング委員会の成果報告を総会に行うことにより、毎年経営トップに報告の機会をつくっていただいています。ただし、直近、コロナの影響で開けておりませんが、トップを巻き込んだ活動ということで推進しています。

- テーマとしましては、まずは流通在庫の適正化問題ということで、返品削減に取り組んで継続的に進めてきています。物流問題としては、輸配送の効率化ということにも取り組んでいます。また、ベースになる情報連携は、EDIの推進、あるいはPOSデータの共有というようなどころから始まって、標準化を推進する活動を進めています。それから、それら全てにかかわりますけれども、各社のいい事例をベタプラクティスということで共有しています。
- 6 ページ。それぞれの活動のポイントに報告いたします。まず情報連携部分ということでいち早く重点的に行いましたのが、標準EDIの導入推進です。「流通BMS導入宣言」を2011年に出しまして、インターネットEDIに切りかえていきたいと思います。これを社長名で出していただくというような、宣言書を発行する活動を進めています。これによって、スーパー業界の標準EDIが一気に加速しました。
- 7 ページ。流通在庫の最適化問題です。加工食品や日用品の分野は、商品回転率が非常に早いので返品等はあまりないとお考えかと思いますが、実際には結構な量となっています。加工食品の返品率の推移を2010年からずっと追っていますが、卸からメーカーに戻る、それから小売から卸に戻るという返品があります。
- 卸からメーカーに戻るほうが、小売から卸に戻るより多いというデータとなっておりますが、一般に店舗に行ったものは例外的にしか卸には戻りません。卸売業の物流センターにある在庫が小売店舗に入れる納品期限を超えてしまってメーカーに戻るとか、あるいは小売店舗での品ぞろえが変わり、商品カットになって販売先がなくなってメーカーに戻るという形で、卸からメーカーに戻る返品が加工食品の場合は結構あります。
- これらの発生原因と対策を検討し、当初の返品率1%超というところから0.5%を切るところまで下がってきました。金額の推計も、1,000億円を超えていたところ、600億円を下回るところまで、返品額の削減が進んできました。
- 8 ページ。その方策ということで、納品期限（3分の1ルール）の見直しをこの協議会の場で議論して推進しています。先ほど申し上げましたとおり、卸売業からメーカーに戻る返品の大理由の一つが、センター段階で納品期限を超えてしまって、店舗に入れられなくなってメーカーに戻るというものです。ここの基準が非常に厳しかったということです。3分の1ルールというのは、賞味期限の3分の1を超えてしまうと店舗には入れないというルールです。賞味期限が6カ月の商品ですと、つくってから2カ月を超えたものは店舗に入れないという取引条件を設定されて、超えてしまったものはメーカーに戻るという取引慣行です。
- 賞味期限が4カ月残っている商品がそのままメーカーに戻ると、メーカーは自分の管理責任下を出た商品なので廃棄するということになっており、食品ロスの大原因になっていました。
- これを少なくとも2分の1にしたかどうかということで、協議会と経済産業省、農

林水産省で協議して、推奨値を決めて進めていった結果、2013年に実証実験を行い、6カ月を3カ月にしても特に問題がないことを確認した上で、大手のスーパー、コンビニで導入を推進していただいて、現在かなり広がってきています。

- 納品期限の緩和は直接小売業にはメリットはありません。入ってくる商品の日付が古くなるということがあります。ただ、サプライチェーンとしてのメリットは非常に大きいので、こういった点の相互理解からサプライチェーンとしての競争力を高めることが重要だという方向に進んだということかと思います。
- 9 ページ。ベタープラクティス事例の共有ということで、これは輸配送の効率化のところですね。多頻度小口配送というのは業界の特徴ですけれども、行き過ぎた多頻度小口配送もかなりありまして、その結果として積載率が非常に低くなるといった事例も発生しています。
- そういったことに対して各社で取り組んだ事例を共有いただき、それをベタープラクティス事例ということで、この場で確認をしています。その結果、さまざまな取り組みを集めて、輸配送の効率化の手引き書にまとめて、各社のさらなる取り組みを促すという活動をしています。
- また、優秀事例に対する表彰制度を設置し、サプライチェーンイノベーション大賞として経済産業省から表彰いただくということを毎年行っています。
- 10 ページ。直近の参考ということですが、物流問題は非常に注目しているテーマになっていますが、リードタイムの延長、納品日を翌日納品ではなくて翌々日納品にして、労働の負荷を下げて深夜作業を軽減していこうという取り組みです。これをいかにしたら実現できるのかということ、メーカー・卸間、卸・小売間で検討をしているところです。この検討結果を踏まえて、さまざまな提言を出して、各社での実行を促していこうと考えているところです。
- 11 ページ。サプライヤーとの連携強化に向けた留意点ということで、製・配・販連携協議会の活動を踏まえて、重要となるポイントをまとめました。まず1点目がトップマネジメントの関与です。いろいろなサプライヤーとの取り組みがあるとは思いますが、社長が関与してるかどうかということで担当者のやる気も変わってきます。
- サプライヤーとのサプライチェーン改善に向けた取り組みは複数部門が関係するので、それを束ねる経営トップが入っているかどうか非常にキーになります。「社長も認めてるんだから」といえば動くということにもなりますし、継続的に社長に関心を持っていただけならば、担当者も動かざるを得なくなってきました。トップが関与して、サプライチェーンを強化するという姿勢が大事だと思います。
- 2点目は、言うまでもありませんが、個社の問題ではなく、流通チャネル・サプライチェーン問題として議論していくことです。売り手と買い手の立場を超えてということですが、スーパー業界もコンビニ業界もドラッグストアもそうです。

が、話し合っていると、どうしても買い手のほうが立場が強いということを感じます。ただ、取引は双方で行うものですので、買い手の立場を超えて、相互の立場を理解して議論を進めていくというスタンスに立つことが非常に重要だと思います。

- 議論の場では、当初ずっと会議のたびに製・配・販連携協議会のビジョンを配って、協議会の目的を確認しながら進めていました。また、議論するときは、ビジネスモデル別に場を設定ということで、関係のあるビジネスモデルでの議論が大事だと考えています。
- 百貨店の場合、買取仕入・消化仕入・テナント型とビジネスの形が違いますから、サプライヤーとの連携強化を図る場合には、そういうビジネスモデルを考慮することが必要でしょうし、店舗・外商・ECとチャネルのやり方によっても違うだろうと思いますので、そういった点の考慮が必要だと思います。
- 3点目が問題・機会の見える化です。先ほどの返品率のデータでもありましたとおり、定量化して見せることが非常に重要だと思います。客観的に問題を捉えることができるということです。返品率のデータも各社から仕入額や返品額が出ます。流通経済研究所のほうに経産省経由で集め、集計して出しています。各社から実数値を出していただき、それをまとめたものを社長が見たときに、うちの業界はこんなに返品率が高いのかということで改善が促されました。
- 領域で考えますと、まずは情報流や物流オペレーションの領域が一つあると思います。ファクス発注やインストアコード、個別値札の問題は、やはり百貨店でもまだかなり残っていると伝え聞きますので、サプライヤー、あるいはサプライチェーンの観点から見て、こういった部分の改善をどう進めるのかということが一つあると思います。
- それから売りのほうですけれども、販売促進や顧客管理、カスタマーリレーションマネジメント（CRM）の分野は、サプライヤーと百貨店とかなり重なる部分があるかと思うので、そういうコラボレーションをどういうふうに進めていけばいいのかということもテーマになると考えています。
- 以上、製・配・販連携協議会の活動の状況を報告し、こんな点が重要ではないかということでお話ししました。ご参考になれば幸いです。

4. 意見交換

- 河合委員
- 加藤専務理事に一つ質問ですが、一番最初に製・配・販連携協議会を立ち上げて、小売流通の課題を解決しようというきっかけは何ですか。
- 流通経済研究所 加藤

- 経済産業省からお声がけがあったことと、もともとの考え方としては、90年代にアメリカで ECR 活動がかなり出てきたわけですが、日本では何回かトライしながらうまくいかなかった。取り組みの重要性は変わらないところであり、経済産業省が各社の社長を集め会議を設定しそのなかで合意をとって、現在の会議体の立ち上げが行われ活動を継続しています。世の中のサプライチェーンの問題意識は各社共有していたものの、やはりテーマアップされないという動いていけないということもあったかと思います。

- 河合委員

- 引き続き発言しますが、この百貨店業界については今あるビジネスモデル自体の問題と、これからどうしていくという問題の二つがあると思っています。
- 今のビジネスモデルにある消化仕入は、どういうところに経営のリスクをとっているのかというのがもう一つよく分かりません。
- リスクもあまりとらない、売買当事者のプラットフォーマーとしての機能もちょっと手薄ではないかと思う。すぐそこにデータあるのに取っていない。取っていても行動の解析、買い合わせにつながる行動をとっていないなど有効活用が図られていないように感じる。百貨店には名前のおり百貨が集まっているので、いろんなものを買い合わせて楽しい買い物ができる空間がそこにある。洋服のコーディネートも各ブランド単位になっていてメーカを組み合わせた、素敵なコーディネートといったことも可能ではないか。データの解析・組み合わせにより実現できる手法がそこにあるにあるなかでそれができていないということは、プラットフォーマーとして機能を果たしていないのかなと思います。
- 前回、ワールドサプライから電子決済の話があったが、受け取りの判子を押すという行為を IC カードによる認証に切りかえ効率化したという話を聞きいい取り組みだと思いました。
- 売っている人たちが不便だなと思っていることは何かというニーズを掘り出して、その課題を解決するための対策の立案をしっかりと行うことが百貨店のプラットフォーマーとしての機能だとすると、そのあたりもできてないのかなと思います。今あるビジネスモデルだけでも、もっともっとやりようがたくさんある。
- これからの話として、いま百貨店に求めているものは何ですかという質問をどんどん掘り下げても、新しいマーケットが見つかるわけではないで、IPHONE がでてきて、誰も携帯電話に期待してなかったことが携帯電話にできたといった、そういう世界が来るように、もっと顧客体験を提供する場として百貨店はどうなりたいのというビジョンを練っていく必要があると思います。
- そういうわけで、今あるビジネスモデルの中でもまだまだやるべきことがあると思うし、これからのビジネスモデルを開発するときにも、ユーザー体験というものを

据えて、製・配・販の話がありましたが、百貨店が連携していく人は誰なのか、新しいユーザー体験を実現するような場所に向かって進んでいかないと、せっかくの好立地を有効に活用できていないと感じています。

- 村田委員

- 消化仕入れとリスク回避という点ですが、仕組みとしては在庫リスクを回避するために、売り上げが立った時点で仕入れるという形態となります。リスク低減が図れた一方で、仕入れのリスクを把握して売るというような、本来の買い取りといったものを失ってしまった、それ自体が百貨店としての一つのリスクになっている。
- 買って売するという流れを深く理解しないまま人が育つこととなり、百貨店として物を仕入れてリスクをとって売り切っていくというような、目ききのできる人材が減ってしまった。昔も今もバイヤーと呼ばれていた人たちが、役割としてはセクレターになり、コーディネーターになり、エディターになり、いわゆる場貸し業的なものに変質してきている。このリスクを理解した上で、そういった形態を継続しているという現実についても総括しなければならない。
- 本来、百貨店が持つべき価値というのは、大量多品種を編集する編集力、それからワンストップで買い物を支援できるようなワンストップショップ。それから、好立地から来る集客力と様々な文化事業・イベントによる好立地にさらに磨きをかけ魅力を高めていく商業施設であるはずだったわけです。それが20年ぐらい前の景気後退をうけ効率経営に走ってしまい結果して百貨店にとって大事な価値を自ら毀損してしまっていないかということ。もう一度おもしろい百貨店をつくるにあたり、ここからは本日のプレゼンの感想もありますが、百貨店というのは効率化を進めればよいというものではなく、その本質にあるものは「おもてなし」であり、効率化や生産性とは相対してしまう非常に低生産性なものであるわけです。そのおもてなしを支えるため各社が様々にカスタマイズし過ぎた部分が複雑怪奇なレジシステムやいろいろな帳票類、伝票類といったものとなっている。
- 他方で従来の百貨店のよさをアピールするために、協調領域におけるメリットの創出は必要であり、業界として共通化できるところはしっかりと集約し、ローコスト化していくべきであり、顧客接点などで各社のそれぞれのよさを出していく部分は競い合っていく。そういった流れに本気で取り組まないと業界そのものが生き残れないという危機感を持っている状況です。

- 藤崎委員

- 地方にあるお店と大都市圏のメガ百貨店との違いが若干あるかもしれませんが、消化仕入等の仕組みについては基本的に全く同じだと思います。効率化を求めて在庫

の負担を減らすという意味での消化仕入というのは当然我々でも取り組んできたという前提もありますが、他方でバイヤーとしての力の低下につながっているとの指摘も同様に受け止めているところです。

- ただ、我々の言い訳に聞こえてしまいますかもしれないが、そこには自社なりにお客さま対応を考えた結果として実施しているものもあり、例えば同じブランドの組み合わせであればやはり専門的に研究されているトータルコーディネートに訴求力があることは疑いようのないところでもありました。
- 一昔前の話になるのかもしれないが上から下まですべて百貨店で揃えるという消費者に対しては、ブランド別のショップで分けた店作りにも意義があったような気がします。今のようにインターネット等で消費者がいろんな意味でのデータをとれるようになってくると、自分で決めるという選択が、特に若い方に多くなってくるだろうと思います。
- もう一つは、いわゆる売れ行きや回転は良くないけれども百貨店だから揃えておくといった商品の扱いをどうしていくかだが、時代の流れとともに取り扱い商品のカテゴリーは減ってきており、DX、ネットが常態化していく中でいつまでそれを続けていったほうがよいのかは常に問い直していきたい。

● 上山委員

- 第1回の研究会で私自身が発表させていただいた点との関連ですが、今回のアンケートの結果で挙げられた、百貨店の営業時間、休業に対する消費者の方の意識は、先日行った日本アパレル・ファッション産業協会の会員企業のアンケート結果と非常に近い結果が出ていました。
- もう既に百貨店協会の村田会長の高島屋さんをはじめ営業時間短縮の方向に向けて動いていただいているように拝見します。やはり世の中全体のワークライフバランスを考えても、仕事で疲れ切る前に自分の生活にちゃんと戻って、従業員も帰り道に消費者となるということから、働き方改革を通じて消費者として新たに活動してもらうという時間をつくったほうが、全体としてベターなのではないかと感じました。
- 次に価値の多様化について、スマホが全盛ではありますが少し歴史を振り返ると携帯電話が世に出てきたときの衝撃が実は大きな物語の消失の始まりではなかったかと思っています。
- ハレの日と言われますが、百貨店の商売はハレとケの世界、建前と本音でいうと、建前のほうに重心をおいていたように思います。「地縁に基づいた価値観」の話もありましたが、時季に合わせた催し、結婚式、お彼岸やお墓参りといった冠婚葬祭の周りで百貨店は商売されてきたと思います。
- 携帯電話の出現で何が起きたかという、人に気を遣わないといけなかった場面が激減しました。スマホによりさらに拍車がかかっていますが、人の家に電話して、「夜分恐

れ入りますが、〇〇さんいらっしゃいますか」と、自分が話したい相手と直接話すためには、その親と話さなきゃいけなかったのが、我々の世代が 20 代頃のことです。

- そのころは消費も、特にハレの場面で百貨店に行くしかなかったし、百貨店さんに行けば全部商品も揃っていたと思います。それが身近にスマホや SNS が表れ、人に気を遣う場面がほぼなくなり、ハレとケや建前と本音という構図が完全に崩れてきた、このあたりが今回の百貨店研究会の議題になっているような変化につながっていると思います。
- それから B2C や小規模な E コマースを中心としたビジネスの志向。自身の価値観とそれを共有できる方々との商売という姿が今後、小規模かもしれないが大量に出てくる予想がされていました。この動きは百貨店にとっても大きな変化であり、私どもアパレル業界にとっても全く同じ受け止めです。一つ一つは小規模かもしれないがそれが業界の大部分を占めるという想定だとするとアパレル・ファッション産業協会の会員企業や百貨店は、一定の効率化、コスト削減を思いっきり図っておかないと、これからの変化に全くついていけなくなって、今言っているような不況ではない不況に陥る可能性があります。
- そのためにも、お客さんに見えないところでは、協調できる部分は協調し、業界や企業の垣根を超えた効率化を一気に図る。お客さんに見えるところでは個性を出して競争する。というのをもっとはっきりと出していかないと、百貨店も我々アパレル業界も全く同じ不況に陥っていくということを非常に強く感じました。

● 黒川委員

- 今回のアンケートの結果で、食料品の購入頻度が減少している結果は残念に思います。食品フロアの閉店時間希望においては、午後 8 時より遅い時間の回答も比較的多く見受けられました。利便性を考えれば、24 時間営業がよいでしょうが、その中で何を優先すべきかを明確にしなければならないと思います。
- 食品会共生連絡会が実施した食品会の取引先アンケートにおいて、営業時間短縮希望は 81%、休業日増加希望は 68%ということは第 1 回でお伝えしております。この他、時短による売上の影響については、「影響なし」が半数を占め、「▲5%以下」も 35%でした。弊社でも、午後 8 時以降の売上構成比は少なく、コロナ後は更に顕著化しております。食品フロアの中でも、惣菜、グロサリーなどと弊社のような和菓子とは異なると思いますが、営業時間に関しては、売上とコストのバランスを総じて考えるべきだと思います。
- 上山委員がおっしゃるように販売員も仕事帰りには消費者に転じます。このアンケート結果も踏まえて、「営業時間短縮・休業日増加」を食品会からも訴えていこうと話しています。
- 赤坂委員が回遊性のお話をされましたが、街の健全な発展という視点では、核となる商

業地域間の回遊性向上はとても重要なことと思いました。

- 藤井委員の「企業の系譜と環境変化を問い直して提供価値を再定義する必要性」に関して、これは確実に各店舗がやっていかなければ、変化の大きい時代には耐えていけないと思いました。弊社でも行っていることですが、百貨店様も含め各企業の課題であり、こちらに関しては自助努力の部分が大きいと感じています。
- 「業務ソリューションの標準化・テンプレ化」は非常に重要と考えており、同じフォーマットを活用したデータ蓄積方法の構築は、DXを実現する一歩手前のものです。しかしながら現状は、時間帯別売上等の集計結果を自社で把握しようにも各百貨店様に問い合わせないとわからない状態です。このようなことに関しても、「業務ソリューションの標準化・テンプレ化」が進めば、百貨店様の手を煩わせることなく簡便にデータ把握することが可能になってくるのではないかと思います。
- 流通経済研究所様の「サプライヤーとの連携強化に向けた留意点」はその通りだと感じました。現場の不具合を解決するにはトップマネジメントが必要ですが、そこまでのレイヤーが非常に多いので、解決までたどり着かないケースが多いように感じています。
- また、流通業者様間だけでなく、百貨店様や取引先企業も連携し、リアルタイムで在庫把握ができないかなど検証していくことが、更なる販売機会の創出、販売ロス削減につながると思います。

● 西川委員

- 委員のみなさまより事象面に係わる説明などをいただいておりますが、本質論のところについても発言させていただきたいと思います。
- まず、要素部分ですが、流通経済研究所よりプレゼンがありましたが、商売においてさまざまな受発注が行われているところではありますが、サプライヤーとしては、百貨店やそれ以外の先があります。その中で受発注のデジタル化比率ですが、百貨店は現状23%にとどまっています。それ以外はやはり紙の伝票やファクスその他というのが現実の問題です。対比としてサプライチェーンの量販店や、チェーンオペレーションをやられている先は86%のデジタル化が完了しています。この差が当然、人件費等にかかわっています。
- ここは本来、同じようにできてもよい領域と思いますし、また店頭データの共有もなされていないところであり、いわゆる生産調整等への活用がなかなかできていないというのが、売上仕入れをしていただく場合の要素です。
- 消化仕入もしくはテナント入店ということになると、自社で全部数字をはかっていくわけですが、この場合は品揃えの権限がこちらにあるということで、しっかり連携ができますが、こういうことが実態でもあるということをご理解いただきたいと思います。この状態が引き起こすものとして、やはり新規の参入を阻むことにもつながるため、常に新鮮なサプライヤーに入ってもらうことを難しくしているのではないかと個

人的には思います。

- もとに戻りまして、もう少し大きなところから物事を拝見してみますと、今回のアンケート調査の大事なポイントと見ているところは、一つは「すぐに行ける場所にある」ということ。それから、「公共交通機関が利用できる」ということ。そして、「まちのシンボルであって、社会的責任を果たして欲しい」という声が多いという、この3点だと思います。
- 常々申し上げている「すぐに行ける場所」にある百貨店がもし無くなったらどうなるのか、なくなった場合に想定されることですが、例えばある地方の最後の1店が閉店してしまう、すると、この意識調査から浮かび上がってきているメッセージは近くに簡単に行ける場所になくなると行くとなればほかのお店に、わざわざ百貨店さんに行くということはないのではないか。店舗数の減少が百貨店の売上げ減少にもつながっていく。
- また、公共交通機関の利用に関しては、重要なポイントであると考えます。岡山市のように歴史的に多くの地方都市では城下町のところに商業集積地ができ、今でいうマーケットができてきたものと思います。
- そこは物理的な人の流れ、これをトラフィックと言いたいんですが、このトラフィックと情報のトラフィックが一致していたと思います。移動手段として、汽車ができ、人の動きが汽車の動きに変わるが、当時の蒸気機関だと、騒音や煤煙の問題で中心市街地から離れたところに駅舎が整備されていた。それが後に交通の利便性が重視され始め、トラフィックが割れていく、そのなかで駅前、駅なかというところの問題点が出てきました。
- 次に、上山委員から発言もありましたが、インターネットの出現によって、いわゆる人の流れと情報の流れが分離してしまった。情報を携帯電話等で簡単に取得できるようになり、また、物理的にもバーチャルの中でトラフィックができるようになった。したがって検索サイトからのトラフィックを活用している現在のGAFA等が市場をドミナントしている。この情報のトラフィックとバーチャル・リアルを含めた人の流れの把握を一定量押さえないと、これからの商業は成立しづらくなっているものと思います。
- 過去にも発言させていただいておりますが、まず自助としての各百貨店の商品やサービスを地域のお客さまに合わせる部分、そして共助。これは各取引間、あるいは百貨店同士の連携でその効率を上げていくような考え方。公助の部分としては、人々の生活の進化や街の人流の増加・流出阻止といった意味合いから、地方自治体と百貨店は同じ目標を持ってるはずですが、そういった目標の一致というのがここしばらくなくなっていないか。
- モータリゼーションの進展に合わせ市街地のモール開発についても来店法の改正で実施していますが、もう一度コンパクトシティ構想も含めて、人流をどの程度、中

心市街地に集めていくのか、そこにおける百貨店の役割は何かというのを明確化しないと、まち作りのなかでは役割を失ってしまうのではないか。例えば、健康や予防のためのような施設としての役割も重要であると考えます。

- 地域の百貨店が担っている準公共的な要素を取り込み、それと商業の融合を図っていくことで、安定的なトラフィックを成立させる。あるいは地域における、水素自動車や循環バスなどの環境価値を向上させる起点として、役割を見いだしていくことが大事なのではないかと。
- 現在のコロナの状況では逆風ですが、コロナが終わった後のことを考えると、こういう自助と共助と公助を分離して、これまで出た幾つかの事象を分けた上で、表面的な事象ではなく、本質的な議論ができればと思います。

● 伊藤座長

- 委員のみなさまありがとうございました。今日の有意義な議論をさらに広げていければいいと思います。私からコメントを二つ。
- 一つは、皆さんのお話を伺い、あるべき方向について議論してきましたが、印象としては違和感ないといえますか、みんな同じような方向を見ている。問題は求められているスピードだと思います。
- デジタルの面で、電子受発注が 23%程度といった話やデジタル分野の変化のスピードの話がありました。このスピードを意識しながら、どういうことをしていくのかという議論が必要だと思います。
- もう一つ、人口減少下における「まち全体」を考えたときに、縮小のモデルを考えていかざるを得なくなってきた。縮小と言うと、ちょっと言葉があまり適当ではないんでしょうけれども、特に地方においてまち全体と最適なビジネスの維持という観点は必要になってくるかもしれないと思いました。
- この後また議論がさらに進むと思いますが、本日はこれで終わりにしたいと思います。

5. 閉会

以上

お問い合わせ先

商務・サービスグループ 消費・流通政策課

TEL 03-3501-1708

百貨店研究会（第4回）

日 時：令和3年6月17日 16時00分～18時00分

場 所：AP 虎ノ門会議室

出席者：伊藤座長、赤坂委員、河合委員、黒川委員、夏野委員、西川委員、藤井委員、
藤崎委員、村田委員

議 題：1. 開会

2. 関係者ヒアリング

西川（株）代表取締役 西川 八一行 氏

（一社）日本百貨店協会 会長 村田 義郎 氏

3. 事務局説明（報告書骨子案について）

4. 意見交換

5. 閉会

配布資料：

- 資料1 議事次第
- 資料2 委員・オブザーバー名簿
- 資料3 西川委員説明資料
- 資料4 村田委員説明資料
- 資料5 事務局説明資料（報告書骨子案について）

議事概要

1. 開会

2. 関係者ヒアリング

● 西川（株） 西川代表取締役

- 百貨店事業に係わる展開の可能性についてご提案をさせていただきます。
- 1 ページ。百貨店ビジネスは、人や情報の流れをトラフィックと言わせていただきますが、百貨店ビジネスは、このトラフィックがあることを前提としたリアルなビジネスと理解しております。
- これが販路の拡大、多様化、電子的な取引の拡大により、トラフィックがリアルだけではなくバーチャルの世界にも多岐に広がっており、各地域においての人口規模により大きな変動があると考えている次第です。
- これまでの研究会では、例えば各地域における百貨店の先進的な取り組みや努力といったことが発表されましたが、一方で商取引の基盤となるデータ部分や物流関連ではなかなか統一が進んでいない点、また、まちづくり等と連携したほうがよいといった話をしておりましたが、各地域の特色を踏まえた対策が求められており、総論としては何となくわかっていても各論に入ると難しい状況があることが浮かび上がってきています。
- 2 ページ。トラフィックと百貨店タイプの表となります。各地域におけるお客様の考え方やニーズといったものから、各商圈におけるニーズがそれぞれ違っており一律に「百貨店」を語り切れないということかと思えます。ただ、一般的な百貨店のタイプということで、大都市から地方都市、その中でも繁華街型やターミナル・駅等との連結といった立地があります。表にある自助、共助、公助は、本来は危機管理上の考え方ですが、百貨店が必ずしも助けを必要としているとも言えない面もあり、「助」ではなく活動する意味での「活」という字にかえていただいてもいいかと思いますが、とにかく各百貨店の独自性をきちんと出して、あるいは地域に求められる個性を出していくべきところが、赤色の「自」の部分だと思います。
- 次に「共」ですが、取引先あるいは関係先、物流、資材といったところと物理的な、あるいは情報の連携を今後進めていく必要がある領域であり、これについては各社バラバラではなくて、できれば共通的な枠組みのもと、例えば新たな取引先が容易に追加できるといったことも、百貨店の活性化の上では必要ではないかと思えます。
- また、販売に係わるデジタル面でのアプローチといった研究会でも取り上げられた点については、業界団体を含めてそれぞれの調整が必要とは思いますが、今後のためには共通の仕組みを整備していく、ビッグデータとして活用できるような仕組みが必要だと思います。この調整のなかで、関係者間で折り合いがつかないような部分に関しては、国の

ご指導もあっていいのかもしれない。これは、百貨店事業だけのためのものというよりは小売業全体にとってといった視点、あるいは今後国際的な取引をするような観点からご助言などをいただくということかなと思っております。

- 三つ目の「公」ですが、今回のアンケート結果からも、百貨店というものは、地域のシンボルという話もありました。また、公共性も持ってほしいという声もあります。
- これはトラフィックの多寡とも関連していて、百貨店業は、基本的には一定のトラフィックを維持しなければ継続が難しい業態であり、同様の問題を各地域・自治体も抱えているのではないかと。例えば少子高齢化に伴う問題といった公的な目的と商業が一致できるところは多々あるのではないかと思います。
- 特に右下を赤丸で囲まさせていただきましたが、このエリアに関しては、公とも一体となった今後のまちづくりや社会的な課題に共通して取り組んでいくといった必要性が高まっているのではないかと。この部分は、従来長い歴史があり、それぞれの時代で小売店、百貨店と自治体との関係が変化してきたものもあると思います。中央省庁でも、まちづくりと言いますとさまざまな要素があり、どうしても縦割りとなってしまうのかもしれませんが。つまり経済面での経済産業省、まちづくりになると国交省、それに健康問題を加えると厚労省、データについては総務省でしょうか、今後デジタルを含めるとデジタル庁でしょうか。
- そういう意味でまちづくりをみんなで、チームで何とかしようということが、官民、それから政治といったところも含めるとなかなか今まではうまく進んでこなかった。ただ、何かできないかなということ、以下、私どもが勝手に考えたものを、一つの例えとしてお示ししたいと思います。
- 3 ページ。重要なメッセージは三方よしを展開していく。ことと思っております、生活者、いわゆる市民の方、そして商業、行政が三方よしになる可能性を考えたい。そして安定的販売活動でベースとなるトラフィックを確保し、そこに利便性や必要性を加えることにより安定したトラフィックの維持・向上を図るという考え方です。
- 共通的なテーマとして「健康や予防、美」を設定していますが、これは健康的で内側から成る美しさや若々しさ、こういったことのコンセプトフロアというものを考えられないだろうか。それによってお客様の健康意識も増え、それに対する行動変容が起きて、行動変容の中でお買い物や自分の体のケアを行っていくということを考えたものです。
- 4 ページ。今回のコロナが証明するように一旦病気になってしまうと非常に大変ですし、各自治体も個人もコストが大変かかる上に、今度はいわゆる商売の面での購入も一気に減ってしまう。病気になってしまうと、まずは治すことが優先となり、お買い物のマインドは下がる。そういう意味では、今後とも健康、病気の予防、それから若々しく元気であることは大変重要でこういったことは食、(栄養)と(適切な)運動、そして休息、中でも睡眠、この部分のバランスや質を高めていくことが病気になりにくい個人、そして社会をつくる上で非常に重要だと言われております。食ですとか運動については、意

識は多少あるものの、それを総合的に提案できているところが少ないのではないかと思います。

- 5 ページ。今回のコロナでも浮かび上がったところではありますが、あまり大きな疾病ではないけれども病院に毎日のように通院するルーチンをお持ちの方もいらっしゃる。そういった方への対応として、慢性のものを少し改善していくような治療、未病・予防を行い、健康を維持、増強して若々しくある。また、誰もが場所を知っているこのような施設を中心市街地の中にできないだろうかということを考えております。
- 6 ページ。こういうことを実現するとき、やはり各方面からするとそれぞれ悩みがございます。医療機関は、基本的に保険治療する以上広告を出せないこともありますので、なかなか患者を集めることはできにくい、また大きい病院は、患者が集中し過ぎてしまうと回すだけで大変。いわゆる 2 時間待つ 5 分の診療といったことが起こり、医師にとっても患者にとってもあまりいい状態とは言えないと思います。
- 行政にしてみても、治療のみでは医療費の負担が大きくなっていく。例えば、そこに健康増進や予防の啓発といった要素を加えていく。その役割としての百貨店の可能性というものを考えたいと思います。もちろん医療設備の導入に係わるコストや耐震化などの建物自体の問題もあり、メーカーとしても検討の入り口がよく分からないということがございます。
- 7 ページ。それぞれの強みという題ですが、百貨店の強みとしては、やはり交通のインフラ、建物としての防災面の強み、またバリアフリーへの対応策等もとられている。これらの強みを組み合わせていくということだと思います。
- 8 ページ。フロアイメージとなりますが、いま少し衣服の売上げが厳しいような状況の中で、各階の構成のなかに新しい健康のコンセプトのフロアをつくって、そこに医療の設備や健康のコンサルティングといったことを一体的に対応するフロアができないかということです。
- 9 ページ。これはフロアのゾーニングのイメージとなります。病院であれば総合受付があり、待合室で待つということと思いますが、ここではいろんな診療科目がある中で、1 カ所で受け付けし、待ち時間も見える化されている。待ち時間でほかの場所に行くこともでき、コミュニティスペースでお話することもできる。
- また、医療ではないレベルの、未病・予防の面での健康的な食品やサービスの提供。場合によっては行政窓口も置くなどし、健康を発信・体験する拠点として考えられないか。
- 10 ページ。具体的なイメージということで紹介させていただくと表のとおりとなる。さまざまな健康的でかつ美味しいとか、役に立つようなものをそろえる。未病のところでは、いま各会社ともどちらかというとコンサルティング型、それぞれの顧客の状態を何らかの形でおはかりして、それに合わせて提案をしていくというもの。
- 治療の部分に関しては、基本的には慢性期のケアをしていくような科目に限定し、重厚長大なものとはせずに、問題がある場合には市民病院など大病院をご紹介するような考

え方です。

- 1 1 ページ。現実には、この医療と非医療の境目が非常に難しく、私どものねむりの相談所®は、今までどこまでやっていいか明確でなかったところを、グレーゾーン解消制度という規制緩和に関するところに手を挙げまして、調整を行ったものとなります。ある範囲を超えてしまうと医療にかかわるところとなるため、この医療と非医療の線引きを行い、必要があれば連携ができるという考え方です。
- 1 2 ページ。こちらには課題を記載しています。特に個人情報関係、それから医療と非医療の問題。このあたりは、まだグレーな要素もあり検討が必要だと思います。
- 1 3 ページ。メーカー側の課題ですが、1 社ではできないことだとしても、これを公的にも取り入れていくという流れにしないとトラフィックが増えない。結局、それは民間の投資を誘発できないということとなります。
- 1 4 ページ。こちらはメリットを記載したものとなります。百貨店が一定の役割を担っていくと、例えば医療機関であれば専門性の高い疾病に集中できる。行政からしても健康増進の啓発機会を増やすことができる。広がりによっては、百貨店の立地している市街地へのトラフィックの増加によりコンパクトシティ推進にもつながるのではないかということを書かせていただいております。何よりも生活者の方が、病院の往復だけではなく、毎日百貨店に行ってくると出かけていく、そして治療を必要としない日は健康的なこと体験したりできる。待ち時間の活用としての購買行動というもの。もし病気であったとしても、治ったら後のイメージを百貨店は与えていくことができるのではないか、例えば旅行やこの服を買おうとか、そういったプラスのイメージが治癒力を高めていく効果も期待できるのではないかというようなことです。
- 1 5 ページ。こちらには解決すべき課題を記載しています。やはり診療所というのは、新設や撤退はなかなか柔軟に対応しにくいといったことや、保険診療と自由診療の問題。救急や土日、祝日の扱い。健康管理データを誰が保管するのか等です。
- 大きな視点では、まちづくりのためということで各方面の方々が集まって進んでいけば、安定したトラフィックを確保する手法といった側面以外でも、例えば交通、水素自動車や電気自動車の導入により街自体をグリーン化していく。それが結局、都市からの人の流出を防ぐことにつながる。ほかにリサイクル面でも、ごみ問題も自治体でさまざまなと思いますが、これも一緒になって解決することもできるのではないかと思います。
- 私からは、このように一律の方策ではなくて、人流の多い少ないという視点、それと自助、共助、公助の観点で分類した上で、今後いろいろ具体的な方策に移していければと思います。その検討にあたっては地方自治体あるいは国のシームレスな、各省庁の縦割りということではない解決の方法を探っていくことができればと考えています。

● (一社) 日本百貨店協会会長 村田委員

- 百貨店業界としても、皆さんからいただいた知見を具体的な取り組みに反映させていき

たいという思いがあります。これからご説明する内容は、まだ百貨店協会としてオーソライズされたものではございませんが、このような方向で今後具体的に進めていきたいということをお話しさせていただきます。項目としては、今後の検討項目、検討に向けた課題、それから研究会終了後のイメージとなります。

- 1 ページ。今後の検討項目、これはこの研究会発足の趣旨でもありましたが、いわゆる営業面での競争領域はそれぞれ各社がしっかりとやっていく一方で、百貨店と仕入れ先が連携して、非競争領域における規格の標準化、共通プラットフォームの構築をして、コスト構造改革をできるだけ共通化していけないか、あるいは環境負荷の改善、顧客サービスの向上という社会として求められる役割を加速していけないかということで、何ができるか4つのテーマを設定してまいりました。
- 一つ目は業界共通のプラットフォーム。これはロジとか決済といった部分の、事業の基盤とも言える土台部分で共通化できるようなプラットフォームがつかれないだろうか、もしくは既存のプラットフォームを統合していくことはできないだろうかということです。ここに三つ提示していますが、一つ目、販売情報の共有による生産最適化、過剰在庫の削減。二つ目の店頭 EC 在庫連携による効率的、迅速な販売体制の構築。受発注・売り上げ集計の負担軽減による販売員の労働過重を抑制する、労働時間短縮をする。第1回の研究会で黒川委員から問題提起していただきましたが、百貨店の POS データを取引先と共有化することによって、廃棄ロスとか、集計作業に係るさまざまな労働負荷の軽減、もっと言いますとビッグデータを戦略的に活用することによる新しい顧客の開拓など、大変多岐にわたるメリットがあるので、我々としてもこれは真剣に取り組んでいくべきだなと考えております。
- 二つ目、サプライチェーンの非効率性に起因するロスの削減・環境負荷低減。これも、百貨店がそれぞれの物流網、あるいは用度品、包装材といったものを、百貨店の CI を訴求するがゆえにどうしても共通化できなかったりした。例えばのし紙一つとっても、のし紙の右側に A 百貨店と書いてあるか B 百貨店と書いてあるかは、お客様にとってあまり大きな問題ではないかもしれませんが。そういったことにも踏み込んで、一旦これを全員が共通化することができないか。あるいは、環境負荷に大きな影響を与えております段ボールによる納返品資材、過剰包装でお客様から怒られることも大変あります。そういった部分を何とか共通規格化できないかということで、「通い箱」のようなものが使えないだろうか。
- 三つ目は、人材不足の解消、あるいは魅力ある産業づくりに向けて、働き方改革を抜本的に進めていかなければならない。長時間労働ですとか賃金の問題、将来に向けた不安、この三つの要素が販売員なり従業員の定着化が進まない原因にもなっています。こういった部分を解消していくためにも魅力ある産業として、これは上山委員からもありました営業日、営業時間の適正化。お客様も、そんなに長時間営業を望んでいないというアンケートも出ておりました。百貨店として必要な営業時間、高いクオリティのサービス

を提供するためにどういった働き方が必要なのかを、できればガイドラインの策定についても今後検討してまいりたいと考えております。それから取引先派遣者登録。例えば今日、あるお店で働いている派遣社員の方が、あしたから別の会社の店舗で働くこともままあります。こういったときに、それぞれの会社で人材登録をやっていることにより、非常にコストと労力がかかったりしていることがあるので、例えばクラウド上で一括管理をして、個人情報もしっかりと守りつつやっていくような仕組みも考えられるのではないかと思います。

- 4点目、地方経済の活性化、郊外店のあり方等についても、これはさまざまな成功事例や参考事例を共有化していくことにより、それぞれの地域で取り組める流れにしていくべきではないかと考えております。
- 進めるにあたっての課題ですが、まず一つ目は、百貨店といっても大手、地方、単店など、いろいろな形態がございますので、それぞれの状況下にある百貨店の課題認識を、まずは、協会としてしっかりと把握していく必要があるということです。もう一つは、食品と非食品とか、非食品の中でもアパレルと家具といったそれぞれの業界で、さまざまな要望があると聞いております。例えば休業日の設定においても、むしろ営業時間を短くしてもらいたいというアパレルの取引先の要望もあれば、食品のようにメンテナンスをしっかりやっていかなければいけない、それから衛生管理をしっかりやっていく上でも店休日を設けてもらいたいという要請など、さまざまなニーズがあります。先ほどの営業日、営業時間の問題、働き方についても、ヒアリングをもう少し深掘りをしていく必要があると考えております。
- 大きな二つ目、百貨店協会として対応すべき課題選択。先ほど西川委員からもありました自助でやるべきこと、公助でやるべきこと、共助でやるべきことの仕分けを、しっかりとヒアリングをしてやっていく必要があるということです。それと百貨店協会と各社、仕入れ先の、今後検討する上での役割分担、座組みの整理等もやってまいりたい。については経産省にもいろいろとご助言いただきながら、どういう形がよろしいのか、あるいは他業態の成功事例等も教えていただきながら進めてまいりたいと思っております。
- 3ページは今後のイメージです。左が令和3年度、右が令和4年度で、主に9月ぐらいから、この百貨店研究会が終わった後、経産省の皆様、あるいは参加者として取引先、システムが必要な場合にはベンダーの各社の皆さん、納品代行の皆さん等に参加していただくWGを協会として立ち上げ、さらに、これはあくまでも仮案ですけれども、先ほど申し上げたようなテーマに沿ったプロジェクトを立ち上げていく必要があると考えております。次年度には、共同実証実験等を踏まえながら何らかの形で、皆様に今回の研究会の成果も踏まえてお披露目できるフォーラムのような場を設けられたらと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

- 村田委員の説明から多方面の業種にもかかわる事柄に関し深く考えていただいていることがわかり、本当に感謝申し上げたい。
- このことに関しては、西川委員からご説明いただいている自助、共助、公助という枠組みと同様に、百貨店様のみで解決していく問題ではなく、特に単品管理や JAN コードの設定等については取引事業者も一緒になり、検討を進めていく意識を持たないと変わっていかないことだと思います。他の業界も巻き込んだ機運を醸成していきたいと思います。

- 夏野委員

- ぜひ実現に向けた検討をすすめていかなければと思いますが、この百貨店研究会につながる動きとして経産省としてもある程度音頭をとって、関係者の力を集めていくといった仕組みが必要だと思います。それがどういう形だったらいいいのかについても、ぜひ皆さんのご意見を伺いたいと思います。

- 河合委員

- 西川委員のお話にあるコンセプトフロアという概念が重要と思う。地下の食品フロアやレストランフロアが活況というのは、やはり食というものでコンセプトができているからなのかと思いながら話を理解したところ。課題解決に向けたコンセプトの実現のためには現状の課題整理を行い、一つずつ解決していくべきところがあると思います。
- 競争領域と非競争領域を分けるという考えだが、言葉としては分かるものの競争領域と非競争領域が重なっているところもあるのではないかと。非競争領域にデータを持っていくために競争領域から取得しなければいけないといった事象、その競争領域と非競争領域をどう定義して、その重なりところでどう折り合っていくのが課題になっていくものと思う。村田委員のお話はとても感銘を受け、ぜひ実現していく道筋を考えたいが、もう少し課題を整理する必要もあるかと思っています。

3. 提案書骨子案について

- 伊藤課長

- 前回までさまざまご議論いただいた内容等踏まえまして、まとめさせていただいたものです。
- まず「はじめに」ということで、この研究会の趣旨と百貨店売上げの長期低落傾向、地域における閉店やコロナ禍のもとでの都市部インバウンド需要の剥落。こうした中で、百貨店の改革にこれまでおくれがあったと思っております。コロナ禍で各関係者が業界の課題を直視せざるを得ない今のタイミングこそ、さまざまな改革を進めるチャンスとなる可能性があるのだということをきちんと述べていきたいと思っております。

- 2番、百貨店を取り巻く環境の変化ということで、「(1) 市場・競合環境の変化」ですけれども、少子高齢化、人口減少の中で市場が縮小傾向にある。一方で小売業全体では、実は人口減少のもとでも売り上げがそれなりに伸びているが百貨店の売り上げは年々下がっている。また、ショッピングモール、SPA、EC、さまざまな競合業態が登場する中で、百貨店の小売業全体の中での販売チャネルとしての比率の低下というもの。また、消費者のニーズも、当然ながらバブル以降時代とともに変化している点。また、ターゲットとなる購買層も高齢化をしており、同様の層を主たるターゲットと考えた戦略がいつまで持続できるかといった問題も顕在化しているのもであろうと思っております。
- 「(2) 潜在的リスクへの対応の遅れ」には、百貨店自身が対応していくべき課題の中に、対応が遅れてきた部分もあったのだろうということ。まずデジタル化あるいは業界標準の整備による業務効率化、これは他の小売りもそれぞれ取り組んできているものであり業界としてやや遅れているのではないかと。各社の個別システム、業務フローがレガシー化をしていく中で、なかなかアップデートが進んでこなかった、購買データ、顧客データ等の整備がされてきていない。そのデータを基盤として顧客管理等を行っていくこともなかなかできてこなかった。
- また、同時に百貨店の強みとも言える品揃えについて、取引先にそれを委ねる中でバイヤーのスキル低下という話も出ていたと思います、全国の百貨店の品揃え、ブランドの同質化も進行しており、取引先からすると百貨店は販売チャネルの一つであるわけですがけれども、その販売チャネルとして、他業態との競合においても、競争力が低下してきている状況もあったのではないかと。また、特に近年、大都市圏の百貨店においてはインバウンド需要が非常に堅調であったわけですがけれども、一方でこれによる短期的な業績の改善がかえって危機感を薄めて、改革をおくらせる一因にもなっていた可能性があるのではないかとということです。
- 「(3) コロナ禍の影響」ですけれども、コロナのもとでまず海外との往来が無くなった。当然ながらインバウンド需要が落ちていく。また、緊急事態宣言による売り上げの減少といった状況がありました。こうした中で、(1)(2)で述べてきたような、これまで対応が遅れてきた問題が顕在化してきたのではないかと。さらに対応が遅れると、百貨店がそもそも消費者から選ばれない、あるいは取引先からも選ばれない等々、さまざまなリスクが現実のものとなるおそれがあるのではないかとということです。
- 3番として、では一体どういう方向性で取り組みを進めていくかということで、目指すべき方向性として書かせていただいております。まず経済社会、あるいは地域社会、取引先、消費者、さまざまな百貨店業界を取り巻く関係者がいるわけですがけれども、こうした関係者に対して提供している価値、提供すべき価値を問いながら目指すべき方向性を考え直すことなしには、この危機を乗り越えることができないことになってくるのではないかと。そして関係者の危機感が高まっている今こそ、スピード感を持って各取り組みを進めていく必要があるのではないかとということです。

- 一方で個々の百貨店の置かれた状況はケースバイケースなので、講じるべき対策は一樣ではないと思っております。立地やその規模などの特性、あるいは個社として対応すべき話なのか、関係者が協調して対応すべきものなのか、そういった違いも意識しながら議論を進めなければならない。ここに、我々としても留意をしていかなければいけないだろうと思っております。
- 次の「(1) 持続可能性に向けて」ということです。これは、先ほどの西川委員ご説明の自・共・公でいえば恐らく公に近いカテゴリーと思いますけれども、まず地域にとっての百貨店の役割をどう考えるのか。中心市街地におけるまちづくりや開発、こうした中で適切な役割を果たすべく、自治体や地域社会との連携が果たして図られてきたのだろうかということ。
- 地域における百貨店、今むしろ地域においては、中心市街地への回帰の動きも見られるようになってきているわけですが、街のにぎわいの中心、あるいは文化・芸術の発信拠点等々、地域の中核として求められる役割があるのではないかと。そして、地域において百貨店と自治体が連携した取り組みが重要になってくる。商圈に密着しながら、雇用をどうやって生み出していくのか。
- あるいはこの間、地域産品の販路開拓等の取り組みが進んでいるという話も、研究会でもプレゼンテーションがあったわけですが、こうした取り組みによって地域経済に貢献していく可能性もあると思っております。
- 次にロスの削減です。食品やアパレル、それぞれ社会的要請は高まっている状況だと思います。こうしたロスの削減はサプライチェーンの各層でデータをきちんと共有して、さまざまな在庫をどう管理していくのか、共有したデータをうまく使いながら対応していくことなしに実現できないものであり、そのためのデータ共有等々のインフラも必要になってくるのだろうと思っております。
- 「(2) 百貨店を取り巻く事業者との関係」です。これは先ほどの自・共・公でいうと共の部分に当たるのかなと思っております。百貨店というものはある意味リアル店舗を持って、そこを通じ多様な事業者が活動することのできる場を有するプラットフォームとも取引先から見えることを意識する必要があるのではないかと。ではそういうリアルのプラットフォームとして、取引先にどういう価値を提供できるのか。どのようにして取引先と将来にわたって Win-Win の関係を構築できるのが問われることになるだろうと思っております。
- 例えば百貨店が取得する購買情報を、取引先も含めて共有できるように購買データの標準化を進めていく。これがサプライチェーンの効率化、取引先も含めた働き方改革につながっていく。さらには顧客管理、あるいは消費動向を踏まえてさまざまな打ち手を考えていくことができる。そういう意味でも、これは百貨店の取引先のためだけではなく、百貨店自身の「稼ぐ力」の源泉となっていく可能性もあるのではないかと。このほか、協調領域的な取り組みとしては、例えば伝票様式の統一化等いろいろあり、村田委員の

発表にもご紹介があったと思いますけれども、こうしたことを取り組んでいくことなのではないかと思っております。

- また、営業時間の増加、あるいは休業日数の減少がこの 20 年間起きてきました。しかし、売り上げはそれに見合って伸びているわけではない。さらには今回食品、アパレル、各取引先業界のアンケートや消費者へのアンケートも行いましたが、こういうものを見ていきますと、今後持続可能な営業体制を構築する意味でも、店舗の立地、あるいは顧客がどれぐらい来るのか、そういった来店状況等も踏まえながら、営業時間を柔軟に設定していくことが必要になってくると思います。特に休業日数については、消費者のアンケートでも「もっと増やしてもよい」という声がより顕著に見られますので、そうしたことも踏まえていく必要があるだろうと思っております。
- 小売業全般に広がる人手不足への対応を踏まえていきますと、単に百貨店ごとに営業時間を柔軟にしていこうという話だけではなくて、今この小売業に限らずさまざまな業界において兼業、副業を増やしていこうといった個々の従業員にとってのより柔軟かつ多様な働き方を認める、こういう動きを広げていくことも同時に重要になってくるのではないかと。また、小売業界だけでなく、物流業界も人手不足がずっと言われてきております。夜間納品の見直し、あるいは共同配送による物流の効率化、それを実現する上でのデジタル技術の活用、こういったサプライチェーン各層にまたがる形での、働き方の見直しにつながるような取り組みをぜひ進めていくべきじゃないかということです。
- 「(3) 変化する市場環境・消費者への対応」です。これは先ほどの自・共・公でいえば自に近いパーツかなと思います。まずコロナ禍のもとで消費者行動が大きく変化してきているわけです。多くの人が EC、宅配、デリバリーを使うようになってきたため、従来型のリアル店舗へ集客した上で、そこで高付加価値サービスを提供する百貨店の一般的なモデルの前提が大きく変わってきています。リアルとデジタルが融合する中で、リアル店舗も、消費者あるいは取引先から見れば多数あるチャネルの一つにすぎないという捉え方が可能だろうと思います。リアル店舗を活用した提供価値の再定義が必要になってくるのではないかとということです。
- 一方、百貨店が EC に注力すれば問題が解決するのかといえば、そういった単純なリアルかデジタルかという選択の問題でもない。消費者にとってはデジタルもリアルもシームレスになっているわけですし、一連の顧客体験の中で、どのような顧客接点において、どのようなサービス・価値を提供していくのかという視点からサービスを再構築していくことが重要になってくるのではないかと。
- また、個社が競争していく上で、マーケットの変化を把握し、それに向けて打ち手を考えていく。こういう意味でも、データ基盤をどう整備していくのかということが非常に重要になってくると思います。また、ここを考えていく上では、先ほど河合委員からもご指摘があったように、競争領域と非競争領域をどう考えるのかといった話も出てくる

のだろうと思うわけです。

- ▶ 百貨店がこれまで有してきた貴重なアセットも一方であるわけですし、例えば外商ネットワーク、中心市街地の好立地に存在する店舗空間、あるいは土地といった強みを活用する方策、これは当然ながら考えていくことが重要だろうと思っております。
- ▶ あと地域百貨店ということで申し上げますと、これは藤崎委員からも以前プレゼンをいただきましたが、それぞれの地域の置かれた状況は多様ですし、本当にその対応策はケースバイケースになってくるのだろうと思います。一方でデジタルへの取り組みなど、個社では対応が難しい部分もあろうかと思えます。こうした対応していく上で、地域百貨店同士が連携をしたり、あるいは自前主義にこだわらずに、デジタル体制を含めた整備をした上で各社の創意工夫を発揮していくことが必要になってくるのではないかと考えております。
- ▶ 四つ目、実行に向けたロードマップということで、これについては先ほど村田委員からご提案もありました。そうしたことも踏まえながら、皆様のお考えも伺いながらまとめていきたいと考えております。
- ▶ まず、そもそも変化する市場環境の中でどういうビジネスを展開していくのかといった、本質的な競争領域の話については個社で取り組むべきであるということですし、各社がそれぞれの戦略に基づいて対応をきちんと検討していくもの。これは、当然ながら大前提なのだろうと思います。その上で協調領域での取り組みを進めていくことになるわけですが、これは、できることからとにかくスピーディーにやっつけていかなきゃいけないということだろうと考えております。
- ▶ なるべく多くの人が集まって、コンセンサスをきちんと形成してから前に進んでいくという進め方もありますが、そうすると当然スピード感が失われていくわけです。今の危機の状況が、そういうゆっくりと検討を進めていくことを許してくれる状況なのかどうかを考えると、どうやればスピーディーに進められるのか。できることから、やる気のある人から、こういったことも考えていくことが求められているということです。
- ▶ 百貨店業界の中で横断的に取り組むことで解決可能な課題については、まさに業界主導でどんどん検討を進めていくということだろうと思っております。先ほども少し話がありましたが、受発注に係るフォーマットについて業界標準をきちんと整備していくことであるとすると、こういったことはあまり関係業界の協力を仰がなくても、百貨店関係者の中である程度進んでいく話かもしれません。そうだとすれば、そういうフレームワークで議論を進めていくのが一案だと思っております。
- ▶ 一方で、百貨店業界に閉じない課題もあろうかと思えます。物流の人たち、アパレルの人、食品の人とさまざまな人たちがいるわけです。あるいはシステム関係者もいると思います。そういう中で、百貨店業界として議論をリードして進めていけば進む話もあるかもしれませんが、一方で、なかなかそうした場の設定では動かないような話もあるかもしれません。そういった課題に対しては、例えば経産省がある程度声をかけながら

場をセッティングしていくような考え方もあり得ようかと思っています。

- そうした百貨店に閉じない課題を議論するためのワーキンググループ的なことも考えられるのではないかと。そうした場で議論を継続する、かつそこにおける議論は、より実務レベルの成果が出るようなものやっていくということも考えられるのではないかと考えております。
- また、こうしたことを進めていく上で、必要に応じてさまざまな政府の支援策等を活用していくことも考えられるのではないかと。今般の DX 投資税制の活用といったことも当然考えられるのだらうと考えております。
- これまでいろいろいただいたコメントを踏まえながら、骨子案を作成しておりますが、委員の皆様のさまざまな思いがあるかと思しますので、ぜひ皆様に広くコメントをいただきまして、それを最終報告書案にまとめていく上で反映させていきたいと思っております。

4. 意見交換

● 黒川委員

- 西川委員・河合委員の仰る「コンセプト」は大事だと思います。顧客目線でも「健康・予防」のフロアがあれば行ってみたい。知人がある百貨店様に LGBT を意識した洋服のユニセックス売場を提案したが、婦人服・紳士服売り場は形ががっちり決まっているため動かすのは難しいとのことで、実現に至らなかった。コンセプトを持った置き方にすれば、選択肢はいろいろあるのではないかと思います。
- 骨子のことに関して 1 点。営業時間・休業日で自分たちが望ましいと考えているのは、ワンシフトであること。これは上山委員からもご発言があったと思います。なぜワンシフトにこだわるかというと、働き方改革、労働衛生管理の観点での 8 時間や 40 時間、また、妊産婦やその後の育児休業 1 年間以内といった条件下では、どうしてもワンシフトの枠から外れる人たちもでてくるなかで、例えば早く帰らなくてはならないことが、本人にも職場メンバーにもプレッシャーになる。精神的負担も考慮した上で、ワンシフトは必須である。
- また、休業日について第一回の経産省様の資料にも記載されていたように、1997 年で年間平均 23 日程度あったものが現状 2 日になっている。この大きな要因は、大店法の廃止であり、もっと遡ると 1992 年～1993 年では年間平均で 40 日程度の休業日を各百貨店様は設定されていた。
- アンケート結果にもあるように、休業日を設定することは、働き方改革や労働環境に非常に影響がある。取引先として我々も売上を最大化したい思いはあり、百貨店様が営業時間減・休業日増に抵抗があることは重々理解できるが、目標に関しては自分たちも共有しているものだと思います。

- 言葉として「ワンシフト」と「定期的な休日」を入れていただくことを検討していただきたい。

- 河合委員

- 骨子の大筋はそのとおりと思うがアパレルのロスというところに違和感がある。アパレルのロスを削減していくのはすごく大事なことだが、百貨店としてどれだけ切り込めるのか。どちらかと言えば、ファストファッションなどの洋服のサイクルが短い領域における大ロット生産で低価格という生産・販売行動に要因があるのではないか。
- 百貨店は価格もよいが品質もよいという前提があり、それをみんなに大事に着てもらうことがきっと大事であって、流通過程の無駄をなくすというところには、あまり百貨店が貢献するということではできないかもしれないなと思いながら聞いていました。

- 村田委員

- アパレルロスについては、値入率と販売価格、廃棄という従来当然のものとして運用していた構図に対して、百貨店としても振り返って考えてみようとしている。
- 顧客の価格不信が翻って百貨店全体にマイナスとなる可能性もあり値段の設定の仕方や商慣行の見直しに向け取引先を含め動き出していく時期にあるのかなと思っています。
- また非競争領域の部分も、競争領域のデータが必要になるというのは確かに非常に重要な指摘であり、だからこそ、今までなかなか検討が進んでこなかったという事実もあります。このまとめにもシステムの共通化、統一化という、一言で書くと簡単に思われるかもしれないが、この実現には大変な労力と各社トップの決断が必要になってくると私たちも捉えています。
- それから営業日、営業時間の問題も非常にセンシティブな話であり、百貨店が長時間の営業をマーケットから求められているのではないと。むしろ高品質なものを短い時間で提供していくことが百貨店の存在意義だということに立ち戻れば、ワンシフトというのは十分あり得る話だと思います。質の高いサービスを提供するためには、場合によっては、21時まで営業しているところは5シフトから6シフト組まなければいけないといった現実があります。そういったことも含めて、もう一度百貨店の存在意義を見詰め直すことも、今回の研究会の中で改めて感じたところです。

- 藤崎委員

- 日本の社会的構造の変化、特に高齢化や少子化、また価値観の多様性による従来の価値観の変化をうけ、我々の業界が大きな転換期に来ていることは間違いがないことと思う。

- また本質的には協調領域という単語もあるが、一つの都市に複数の百貨店があればお互いにコンペティターであって、それこそ競争してきた相手であり今度は仲よく手をつないでといってもすぐには切りかえるのは難しい面もある。
- ただ、当初は百貨店同士の競争という枠組みが次第に大規模ショッピングセンターや郊外対中心部といった構図になり、今度はいわゆる量販店よりも Amazon や通販といった EC コマースとの戦いに様変わりしてきたことが、今後の新たな我々の進む方向性における対応にあたっての認識と思う。

- 黒川委員

- ここは百貨店研究会という場ですので、まずは、百貨店を起点とした検討の広がりを期待しておりますが、データの標準化というところでは百貨店に閉じた議論ではなく、他の小売にも広がるのが理想だと思います。
- また、世界という視点では、それこそ高島屋様などは日本国内だけではなくて海外にも展開されており、東南アジアでも Taka という愛称で呼ばれるなど、確固たる地位を得ているものと思います。日本の百貨店様が世界でも 1 番になっていくためには、百貨店という業態や日本という枠組みにとらわれずに、世界標準で考え、どうやったら世界にもっと百貨店様が進出しやすくなれるか、といった視点で考えていくべきではないかと思います。

- 河合委員

- 百貨店の展開という面で、日本国内の地元の話となりますが、趣のある街の駅の近くにそごうが進出しました。進出に伴い趣のあった駅舎がなくなり、大きなビルが建ち街の風景が変わり何年かするとその百貨店も潰れてしまい、しばらく街がゴーストタウンのようになったという事例があります。
- やはり持続可能性という面で、地域における芸術の発信地であるとか、地域のブランディングという取り組みにおける百貨店の担う役割は大きいと思っています。街に溶け込み、その街と一緒に共生するモデルをデザインして、その街の人たちに愛される存在であって欲しいと思います。
- あのゴーストタウンを思い出すとつらいところもあります。これは百貨店だけの話ではなくて、街のデザインという自治体やそこに暮らしている人と密接に関係しながら発展していくものと思います。

- 藤井委員

- データに係わるところで百貨店という枠組みでの EDI システムの相互乗り入れについて、直感として非常に難しいと感じます。受発注管理の一括化など業務効率向上はある一方で、例えば、百貨店のみへの納入ではなく、他の会社といった横断的に対応

している場合、目標とする姿は顧客 ID ベースで管理した自社の環境がよくわかるシステムであり、百貨店に特化した整理では解決しない。EDI システムの相互乗り入れなのか、API 接続の方がよいのか。多方面から検討が必要ということと思う。

- 一方で、流通の部分は、梱包材の共通化やバックヤードの共通化という、純粹に百貨店業界に閉じて共通化する取り組みであり、これによるメリットは結構ありそうだと感じたところです。
- なので、データ管理については、百貨店という枠組みを仮に外した場合、どういう切り方で協調領域をつくっていくのがよいのか。もう少し異業種であったり、百貨店ではない領域の専門家を入れて議論する必要がある本質的にはありそうだと感じました。
- 感じている難しさは何かというと、例えば協調領域と競争領域という議論になったときに、健康関連の商品とデータ管理の例を出すと各メーカーで取り組んでいくが、その機能が結局全部 Apple Watch に集約します。ということになると、それに全て吸収されてしまう。そうすると、初めから Apple Watch の構造を使った上で、そこを協調領域としてしまって、別の形、サービスの品質であるとかエクスペリエンスの良さといったところを競争領域にしていくということと思う。
- 切り方として健康に関するデバイスといった領域だと比較的容易かもしれないが百貨を扱う百貨店という場においては、どういう形での協調領域にし、それが百貨店に入り込んでいるサプライヤーであったり、ブランドにとって本質的に意味のある協調領域になるのかというところは相当具体的な議論が必要だと感じます。
- とはいっても、村田委員の説明があまりに具体的ですばらしかったため、これはさまざまな専門家が想像しやすい構造になってくる、本当に検討が前に進むと思っています。

● 西川委員

- 生産性を上げるためのコストダウンや合理化も一つの方向だと思うが、他方で、本質的には百貨店という業態は、立地面でも恵まれており、人員もトレーニングをされた高度な労働を提供することが可能な方が多い、ここにコストダウンの限界があると考えています。
- 我々は寝具の業界であり百貨店をはじめ、専門店や量販店、地域の雑貨店、ホームセンターとさまざまな業種とお付き合いさせていただいています。そこでの百貨店の差別化要因はコストダウンではないと考えており、付加価値を上げていくこと、特に地域のお客様にその価値を感じていただくことが求められていると思います。
- 売上・利益を考えると、客数の大幅な減少に問題があるのではないかと考えます。従来は商品、MD お客様を呼ぶ。セール、ポイント等の経済的メリットで呼ぶことも効果が薄くなっています。
- 販売面では、百貨店と競合する業種、業態があり、複雑な販促手法も取られていると

ころであり、EC も含めると、リアル店舗を中心とされている百貨店では、どのようにトラフィックを増やしていくのか、そこが重要になる気がしております。

- その面で、データ利用の話がでますが、活用範囲が曖昧なままでは上手く進まず、例えば健康や予防の面では大手のテクノロジー企業などに情報を押さえられてしまい手も足もでなくなる。そういう状況とならないよう、公の部分の国の方針、医療、予防に関するデータ管理といった項目への検討も必要となってくるものと思います。
- 私の一つの提案として、健康をテーマとしたお話をさせていただきましたが、多くの人が興味のある、あるいは関連するデータの整備をしていくという方向感ではありますが、これはやはり国も含めて、デジタル化というのはもちろんコスト削減を目的とした取り組みもありえるところではあるが、それだけのものではないということ、お客さまにメリットの感じられるデジタルの進捗という方向感が必要と感じています。

- 伊藤座長

- 委員のみなさまありがとうございました。私から、2点だけ簡単にお話をさせていただきます。
- 本日の骨子案でも、百貨店を取り巻く環境の変化が書いてありますが、漠然とはわかっていたが、コロナの影響により、10年から20年先の問題と認識していたものが、顕在化した。ここへの対処のスピード感が非常に重要であり、この点は報告書骨子の中で何度も書かれています。
- これをどういう仕組みの中でやっていくのかという点は業界だけではなく政府もそのスピード感も含めて議論していただきたい。
- それからもう一つ、社会構造の変化としての少子高齢化が百貨店に及ぼしている影響。お客さんの数はもちろんのこと、もう一点重要なのは働き手の高齢化。実際に働いている方からすると働き方改革は非常に重要な要素であり、働き方の変化によって百貨店がどういう価値を提供していくかという点も検討を深めていただきたい点と思います。

5. 閉会

以上

お問い合わせ先

商務・サービスグループ 消費・流通政策課

TEL 03-3501-1708

百貨店研究会（第5回）

日 時：令和3年7月1日 14時00分～16時00分

場 所：AP 虎ノ門会議室

出席者：伊藤座長、赤坂委員、上山委員、河合委員、黒川委員、夏野委員、西川委員、藤井委員、藤崎委員、村田委員

議 題：1. 開会
2. 事務局説明（報告書案について）
3. 意見交換
4. 閉会

配布資料：

- 資料1 議事次第
- 資料2 委員・オブザーバー名簿
- 資料3 事務局説明資料（報告書案について）

議事概要

1. 開会

2. 事務局説明（報告書案について）

3. 意見交換

● 夏野委員

- 網羅的に、かつ的確にレポートをまとめていただき感謝。重要なのは、この後の百貨店業界に対しての実行だと考えている。研究会の下にワーキンググループ設置という話もあったが、それとは違った何か業界に対する次のアクションについても検討を深める必要があるように思う。

● 上山委員

- 2点ほどコメントですが、1点目は、5ページの真ん中あたり「食品やアパレルのロスの削減に対する社会的要請」というところですが、最後の結論に至る前に「大量生産・大量廃棄」、「過剰供給や大量廃棄」といったことが何度か繰り返し記載されています。
- この「廃棄」については、他の検討会の議論にもありましたが、業界として、実際に廃棄されているのかどうか、ここのデータが確認できていない。マスメディアを中心にアパレル廃棄ということが最近かなり取り上げられているというのは認識しており、業界団体としても非常に注目はしていますが、日本アパレル・ファッション産業協会の理事、常任委員の企業で調査をしても実際の廃棄点数は1%以下という結果になっています。
- また、去年、環境省がファッションと環境に関する調査を行いました、ここでも国内の供給総量が年間81万トン、事業者が廃棄に出しているのが0.2万トンとなっています。事業者が廃棄している量は全体の割合としては少ない結果となっています。
- なので「大量廃棄」という言葉については、これをこの報告書に載せるのはご勘弁いただけないかというのが私どもの協会としての立場です。
- ロスの削減に対する社会的な注目度は事実だと思いますし、大量生産による供給過剰、
- その結果として起こり得る廃棄については認識が一致するというふうに考えております。それからもう一点が7ページで、営業時間や休業日の設定のところですが、これについては、もうちょっと強めの表現が可能でしたらお願いしたいと思います。

- 河合委員

- 全体的に売側論の論理が割と強く出ている印象を受けます。例えば地域貢献という観点での自治体と百貨店がどういうふうに関連していくか。地域経済への貢献可能性や地域雇用の創出というところでの百貨店の役割を踏まえて検討を進めていく必要があると考えています。大所高所的なところから社会的な存在であること、社会貢献に資する取り組みをしっかりと考えて、みんなで丸となってまとまっていこうというメッセージが入ると、その後の具体的なオペレーションに重みが出てくると思います。

- 村田委員

- 要点をよくまとめられた内容と思いました。一方で、百貨店業界としては、まさに今後が大事であり、どのように進めていくか悩みどころだと思います。
- 百貨店がこれまでなぜ非競争領域において一つになって乗り越えてこられなかったのかと思うところもありますが、それがコロナを契機として様々顕在化しました。コロナは早く収束して欲しいですが、収束とともに売上げが戻り改革の気運が弱まりはしないか少し心配なところもあります。座長からもコメントがありましたようにスピーディーに進めていくことが必要と考えています。
- 百貨店全社が合意できない場合も想定されますが、成功事例を少しでも進めていくことが大事と改めて感じておりますので、今後、百貨店業界、協会の中でも議論を加速させていきたいと思っております。

- 藤崎委員

- 大都市と地方の百貨店ということで、地方において百貨店は何をしてきたのかというところですが、社会的な貢献といったものをそれこそオーダーメイドになります。自社で考え活動をしてきたと考えています。また、都心の大手百貨店とも様々な交流等を含めながら自社のみではできないような商品を揃えるなど百貨を取りそろえてきたところだと思います。
- そういった活動により地方においての文化的側面、商業的側面での一定の評価をいただき、地方ではある程度のステータスのある企業となってきたのではないかと思います。
- もちろん会社としての規模や地方ということでのインバウンド影響の濃淡はありますが、これから取り組んでいくにあたって、できることは地域貢献しかないと考えており、高齢化や少子化というのは大都市圏より地方により早く影響がでくるため今後はその情勢認識も踏まえ取り組みを進めていきたいと考えています。

- 赤坂委員

- 地方行政からしてみますと、特に岡山市はモータリゼーションが中心であり、人の移動は岡山でいうと6割が車を使う都市となっています。ただ、中心市街地への回帰の動きもあり、子育て世代もその利便性の良さから中心部に集まってきています。その動きの中の一つの装置として百貨店の役割もあるのではないかと考えております。
- また、人口減少社会になってきますと、コンパクトシティが重要なキーワードになってくると思います。特に過渡期においては、中心部と周辺部の格差が顕著となる場合もあり、中心部と周辺部をつなぐ役割としての行政にも大きな責任がでてくるものと考えています。ここについては、やはりそれぞれの事業者の取り組みとも一緒になってやるべきものではないかと考えています。これをきっかけに百貨店の役割が何なのか、特に都市の装置として考えて、これからの役割あるいはどういう人をターゲットにしていくかという議論が必要と考えています。
- 岡山市としても、百貨店がある街という魅力をどう盛り上げていくかを、お互いに一緒になって考えていくことが求められているものと思います。

● 藤井委員

- 内容として全体がまとまっていてリアリティーがあり、現在のテクノロジーも踏まえた最新の部分も書かれていると思います。以後、分科会での実践部分を楽しみにしているところです。
- 1点だけ、今後取り組みを進めようとしている協調領域というところでは、あまり裾野を広げ過ぎずに、例えば百貨店とテナントを出している事業者の中で既に顕在化している課題をメインターゲットにして共有化していく。なるべく顕在化し、全体の課題やペインポイントになっているところから着手する、といった進め方が実現性を高めるためにも必要になってくると思います。

● 西川委員

- 私のご提案としては、前回の資料にも記載いたしましたが、百貨店対応は一律ではなく危機管理上で言う自助・共助・公助という考え方の軸といわゆるトラフィックの多さにより大都市、ターミナル、地方都市等の軸の9つに分類し、自由競争とすべきところ、データ・物流などの協調協業すべきところ、公的な役割もあり国や自治体などと連携すべきところなど、分類ごとにそれぞれについて引き続きご検討頂きたい。
- 公的な部分について、そもそも地域に百貨店は無くなっても良いのかという議論や、経済指標など公的データでは小売りの約1.5%程しか売上シェアはないが、国の経済指標としても使われていること、感染症対策や消防法など法律や運用で象徴的に取り扱われて対応されており、準公的な役割の扱いをされている点も注目して頂きたい。従来は小売業として強い立場の時期もあったせいか、様々な責務も求められ、社会的な貢献や役割も担っていました。現在、あまり競争優位性が必ずしも高くないですが、

未だ強者扱いされており、各種制限の存続や地域との協業や情報共有にもサポートが受けにくい状況にあるため、地方百貨店の中では資本減少による中小企業化を行う実態までであるのが実情と思います。

- そのなかで本来的な競争として見る事象と公的な役割発揮が求められる部分それぞれの観点をもって検討が進めば非常にありがたいと思っております。
- 最後に、これは非常に難しいことだと思いますが、先般発表された骨太の方針には、地方の創生やグリーンの施策、スマートシティといった記載あり、地方分散型の社会構築というようなすばらしいことがかかれています。一方で、そのまちづくりは、いま誰が旗を振るのか、あるいは予算はどこについているのかというのがよく分からない、国交省なのか総務省なのか、それとも自治体に交付金が回っていくだけで、自治体でいうとどこなのかもわからないと一般人として考えております。
- 本当はそういうまちづくりのための窓口といいますか、地方創生の窓口というのが何か一本化されていれば、さまざまなご相談をして、過去のしがらみもちょっと捨てて未来志向で、これからのまちづくりに前向きな企業が参画していくといった枠組みにつながるのではないかと。そういった方向性での取り組みを進めていく必要が高まっているものと考えております。

● 黒川委員

- この数回でこれだけの報告書が出来上がったのは素晴らしいと思います。
- 各論ではありますが、個人に係わるデータに関連しては競争領域と協調領域の境目のとり方が非常に難しいと思っています。本来的に競争をしている相手方とそれを共有することは、A社からB社に、B社からA社にお客様が流れてしまうという思考になってしまうところですが、そうではなく、データが共有されることによってさらなるシナジー効果が生まれるという見方、そのような発想に持って行けないかと思っています。
- また、チャレンジにあたっての意識統一の困難さがあると思います。一和菓子屋からしてみますと、百貨店1社様でさえも、大きい存在であり、その中の運用を変えていくというのは非常に難しいと感じています。百貨店協会様のまとまりにおいては、協会内での大方針というのが比較的あるようにも感じられ、全百貨店の方向性が統一化されることに良い面もある一方、細かいトライといいますか、チャレンジがしにくいところもあるのではないかと感じています。
- 今後の進め方において、ワーキンググループではブロック分けをした少し細かい単位でのチャレンジが現実的かとも思っています。全部を一気に変えることはほぼ不可能だとしても、小さなできることの積み重ねにより変わっていくものもあると思います。いくつかの百貨店様にまたがった課題だとしても、一事業者としてトライさせていただけるとような相談、検討の場が必要になってくると思っています。
- 最後に感じておりますのが、やはりお客様や店舗の運営がうまくいくことにつながる

ためには、最終的には人流が必要だと思います。そのためにも価値創造が一番大事だと改めて認識をしたところです。初回のプレゼンのテーマでもあります、関係する各業者のみならずと価値を高め合えるような活動と一緒に取り組む、そういった活動を通じてお客様がわくわくしてご来店いただければ、世界からも選ばれるような百貨店というものを、取引先、百貨店、公共の三者が一体となって作って行くことが必要になっていると思います。

- 伊藤座長

- 私から2点。繰り返しになりますが、今回の報告書を見て改めて思ったところですが、鉄道事業でも人口減少の影響が顕著にでてきています。事業者の想定としては5年後や10年後に問題が顕在化するとみていたものが、今回のコロナにより突然乗客が減ってしまった。そうすると従来想定していた計画と時間の軸が随分変わってきている。ゆっくりとした時間軸で対応しようとしていたことがこの危機的な状況にどうやって早く対応するかということが非常に重要であり、なによりスピード感を持った対応が求められています。
- もう1点は、当面何から手をつけたらいいのかという優先順位。1年後2年後というところでしっかりと成果を出すためには何が必要なのかという目標について明確に見えてくることが重要だと思います。
- 本日皆さんからご意見をいただきましたので、字句の修正なども行いまして、最終的には座長の私にご一任いただきたいと思います。
- ここで、本日、公正取引委員会の小室課長がいらしていますので、一言コメントをお願いしたいと思います。

- 公正取引委員会 小室課長

- 本日が一つの区切りということで、一言ご挨拶させていただきます。
- 本研究会におきましては、これまで百貨店業界の課題、将来に向けた方向性について活発なご議論があったところです。本研究会の結果を踏まえまして、百貨店及び百貨店業界におけるさまざまな取り組みを通じて、百貨店が社会に対して新たな価値を提供しながらより一層成長されていくということは業界だけでなく消費者にとっても大変素晴らしいことであると、このように思う次第でございます。
- 他方、取り組みの過程におきまして事業者が協働・連携して事業を行うことによって独占禁止法上問題になるという場合もございますので、今後、日本百貨店協会として、あるいは各百貨店が取り組みを行うに当たりまして独占禁止法上の心配点なり懸念点がある場合には、必要に応じてご相談いただければと思っております。

4. 閉会

以上

お問い合わせ先

商務・サービスグループ 消費・流通政策課

TEL 03-3501-1708