

百貨店研究会（第1回）

日時：令和3年3月2日 16時00分～18時00分

場所：経済産業省本館 17階 第1特別会議室

出席者：伊藤座長、上山委員、黒川委員、夏野委員、西川委員、藤井委員、村田委員

- 議題：
1. 開会
 2. 事務局説明（百貨店の現状と課題）
 3. 関係者ヒアリング
（一社）日本百貨店協会 会長 村田善郎氏
（一社）日本アパレル・ファッション産業協会 理事長 上山健二氏
（株）虎屋 代表取締役社長 黒川光晴氏
 4. 事務局説明（課題提示）
 5. 意見交換
 6. 閉会

配布資料：

- 資料1 百貨店研究会について
- 資料2 委員・オブザーバー名簿
- 資料3 議事次第
- 資料4 事務局説明資料
- 資料5 村田委員説明資料
- 資料6 上山委員説明資料
- 資料7 黒川委員説明資料
- 資料8 事務局説明資料（本研究会において議論を深めていただきたい論点（例））

議事概要：

1. 開会

2. 百貨店の現状と課題（事務局より説明）

3. 関係者ヒアリング

● （一社）日本百貨店協会 会長 村田善郎氏

- まずは協会としての認識や考え方をお話したい。コロナ禍の影響は業界にも大打撃であったが、そもそも百貨店というビジネスモデルが成立していたかというのも1つのテーマだと思う。オリンピックが決まり、インバウンドが増えたことも構造改革を遅らせた一つの要因ではないかと認識している。コロナを機に一気にビジネスモデルを転換していかないと生き残っていけないと危機感を持っている。今回、皆様から意見・知見をいただきながら、何らかの糸口を見いだしていきたいと思う。
- 今回のコロナを機に、大きく3つの再構築が必要ではないかと考えている。一つは、顧客との関係の再構築。ストレスフリーに、かつ、簡便に購買したい方と、リアルで丁寧な接客を求めている方もおり、コロナを機に再構築していくことが非常に重要と認識している。二つ目は、取引先との関係の再構築。お取引いただいている方々とどういったWIN-WINの関係を再構築していくのかが必要だと考えている。三つ目は、従業員や働いている人達との関係の再構築。百貨店には取引先から派遣されている方も多いため、そういった方々も含めて、魅力ある産業になるためには健康経営をしっかりと進めていかないと人材が確保できなくなるというリスクがある。それから、業界としては、サプライチェーンなど、単独企業や業種だけでは解決できない課題について、何らかの共通のプラットフォームを作り、適正で、公正な競争ができるよう環境を作っていくことも重要なテーマと考えている。
- 続いて、資料5に沿って説明。

現在、百貨店各社はさまざまな取組を実施する中、百貨店そのものの再定義が進んでいる。百貨店の王道を行く会社、不動産・テナント運営に特化した会社やそれらの中庸の会社がある。例えば、館内を自主編集の平場はなく、全て賃貸テナントである百貨店や、新業態として特定の商材（化粧品など）に特化した経営形態もある。新規事業・サービスとして、従来のモノを売ることからコトにシフトしていくということでは、金融商品の販売やワークスペースの提供も始まっている。また、SDGsを組み入れる中では、食品やアパレルの廃棄ロスは大きな問題となっており、各社リサイクルの取組みも始まっている。食品については、ギフトセットをバラで販売、パンやおにぎりの発酵飼料化、賞味期限の見直し、世界食糧計画（WFP）と連携した飢餓支援などを実施。アパレルについては、大量に作って、大量に廃棄するという構図が、結局、消費者の価格に対する不信感を生み、悪循環を招いていることもあると思う。環境面では、店頭で回収した洋服や靴、バックのリサイクル・リユースの取組や、石油などの地上資源を使わず、すでに手元に存在している再生可能な地下資源のみによるリサイクルの取組などが実施されている。
- デジタルの活用については、顧客との関係の再構築に関わる取組がある。百貨店の顧客は、年配の方が多く、コロナ禍の下では都心部に出ることをためらう傾向があり、地元消費、

簡単に買うというニーズが高まっている。そのため、オンライン予約や宅配サービスも始まっている。また、昨年春の緊急事態宣言後、物産展が軒並み開催できない状況になったこともあり、サプライヤーへの支援ということを含めて、ライブコマースにも取り組んでいる。徐々にライブでマンツーマン販売ができるように進化しつつある。それから、インスタグラム等により、美容部員が新しい化粧品を紹介するような取組も進んできている。また、RFIDの活用により、在庫の把握と取引先における在庫の一元管理を実施しており、効果を上げている。顧客が手に取った商品の履歴が全て残るので、データを活用して品揃えに反映していくことを考えている。OMO（Online Merges with Offline）については、オンラインとオフラインを如何に融合させるか、スマホアプリでの店頭商品検索とオンライン決済の取組、外商客に対するビデオによる接客、リモート接客など、まだ発展途上であり、様々な課題があるが、コロナを機にいろいろなお客様との関係再構築に今まさに取り組んでいる。

- (一社) 日本アパレル・ファッション産業協会 理事長 上山健二氏
 - アパレル・ファッション販売現場から見える課題についてお話しする。百貨店と我々は長きに渡って、ともに顧客と相対してきた。本日申し上げる点についても協力して議論して解決していければと考えているので、よろしく願いしたい。
 - (2 ページのチャネルについて) 百貨店はアパレルを販売している店舗の中でも販売価格帯が最も高く、図の右に向かうにつれて(路面店までは) 価格が安くなっていくイメージ。顧客の年齢層の中心は、百貨店では 50~60 代、駅ビル・ファッションビルは 20~40 代、ショッピングセンターでは 30~50 代という状況である。こうした棲み分けには歴史的な背景があり、1960 年代、高価格帯は百貨店、それ以外は GMS という棲み分けができていた。80 年代以降、ファッションビルが台頭し、大店立地法施行後の 2000 年以降、大規模なショッピングセンターが開発されるようになり、リージョナル型の RSC、CSC、食品スーパーが核となる店舗 (NSC) でも商品が売られるようになった。バブル崩壊以降、路面店中心のカテゴリーキラーとなるブランドが存在感を高めているといった状況。
 - 百貨店は今も存在感が大きく、買い物の場の主軸だが、顧客層の年齢が高くなっており、若い年齢層の来店が減っている。その結果、売上は右肩下がりになっている。また、ここ 10 年は EC が急速に台頭し、顧客の中で販売チャネルの棲み分け意識が薄れている。顧客はリアル店舗とオンラインをうまく使い分けている。
 - 次に (3 ページ)、ファッション売場の現場スタッフの声、状況をいくつか紹介したい。百貨店のファッション売場に求められてきた価値は、非日常を感じさせる華やかな世界観であり、各ブランドが顧客のニーズを踏まえたハレの日に合った魅力的なマーチャングを展開するところにある。商品知識を十分に持った販売スタッフが、心地の良い接客で、お勧めの TPO や、高品質、安心な品質といったことを旨く提案しながら接客を行ってきた。顧客もこうした接客を期待していたところであるが、その価値が変わってきている。日常と非日常の境目やハレの日の意識が薄れてきた。おそらく、スマートフォンが一気に普及した結果、一人一人の価値基準で好きな物を手にする、身に付ける、そして外に向かって情報を発信することが当たり前になりつつある。こうした個々人のライフスタイルが前面に出てきており、さらに、この変化にコロナが拍車をかけている状況だと思う。販売

スタッフは、こうした顧客の変化を敏感に感じ取っているので、天職だと思って自信を持ってやってきた仕事を今後も続けていくことが本当にいいことなのかと、考える人が増えている状況である。

- (4 ページ) 新たにこの仕事に入ってくる人材の動向にも大きな変化が生じている。少子高齢化の進展で労働市場が非常にタイトになってきている。加えて、販売職はしんどい割に、条件が良くないというイメージがあり、販売スタッフの採用は年々厳しくなっている。既採用の販売スタッフの活力もどちらかというと低下傾向にあり、コロナ禍で不特定多数の来店客との接触を避けたい、家族が心配するというケースも多く、採用しても退職してしまう者も多い。やる気があって、スキルの高い販売スタッフをつなぎ止めるための施策が必要である。具体的には、営業時間の短縮、休業日・定休日の増加が必要で、お客様の来店状況などに合わせた営業時間にしなければならない。例えば、営業時間を9時間にすると、早番・遅番がなくなり、ワンシフトが可能になる。お客様からしても馴染みのスタッフがいつでもいるという状態になり、そしてコストも大幅に下がる。販売スタッフにとっても負担の少ない働き方になる。販売スタッフも仕事が終われば一人のお客様となる。販売スタッフがワクワクできれば、そこでの充実がお客様にも伝わる。CS向上のためにもESの向上が必要である。昨年10月に会員企業40社にアンケートしたので後ほど参考までに説明する。
- (5 ページ) 最後に、百貨店とアパレル各社で顧客のためにもっとできそうなことを少し挙げさせていただきたい。1つは、オンラインとの融合。百貨店で扱っている商品をアパレル各社がEコマースで販売していくことや、百貨店の店頭在庫とEコマースのセンター在庫を連携して販売していくことについては多くの百貨店が既に了承しているが、Eコマースで売れた商品を百貨店の店頭でお客様が受け取るというサービスは、まだハードルが高いと感じている。顧客が百貨店での商品受取りを希望するということは、来店したいということなので、百貨店にとってもウェルカムな話だと思うが、なかなか難しいというのが現状である。
- 2つ目は、百貨店の仕入れに関する伝票整理を効率的にできないかということである。現状、アパレル各社は百貨店毎にそれぞれ異なる様式で、紙、ファックス、EDIなど異なる方法で対応しており、これが統一化されれば、顧客対応にもっと力を割ける、注げることになる。
- 3つ目は、30歳代の女性販売スタッフからの素朴な声を紹介したい。30代の販売スタッフの友人の多くは、「百貨店ではほとんど買い物することはない。行ったことすらないと言っている。例えば、百貨店の休業日を作って、何となく敷居の高さを感じている30代や40代のお客様を招いて、上質な接客を体感してもらうようなことをすれば、百貨店の良さを分かってもらえる、また来てもらえるのではないか」との販売スタッフからの声もあるため、チャンレンジしていけたらと考えている。
- 次に、「営業時間・休業日」に関するアンケート結果をご覧いただきたい。理想的な開店時間と閉店時間について、都市型店については、開店時間は10時、閉店時間は19時が一番多く、これを踏まえると、営業時間は概ね9時間になっている。地方郊外店も、開店時間は10時、閉店時間は19時が一番多くなっている。開店時間と閉店時間の回答理由については、「働き方改革への対応」や、「人材確保」が一多い。「サービスの向上による売上獲得」

を挙げたところもある。最も重要だと思う理由として、「サービスの向上」が8件になっている。

- 理想的なオープン時間については、圧倒的に9時間が多い。イメージとしては10時開店に19時閉店、都市型、地方、郊外に限らず9時間が多い。
- 営業時間短縮による売上影響については、「影響なし」が一番多い。お客様は百貨店の開いている時間を選んで、来てくれるということだと思う。都市型と地方郊外店型に分けて聞いても「影響なし」あるいは「少しだけ下がる」という回答が多い。
- 休業日について、理想とする全館休業日は、都市型で月1回、地方・郊外店型では週1回が一番多い。その理由は、「働き方改革」や「人材確保」である。

● (株) 虎屋 代表取締役社長 黒川光晴氏

- 当社は京都で創業してから400年程度経ている。百貨店には1962年に开店し、現在、約70店舗开店し、売上全体の約6割程度を占めている。百貨店との共存共栄の道を探ることが弊社をはじめ食品フロアの取引先にとっては重要と認識している。
- 本日は、販売店舗の視点で三つの提案をしたい。一つ目は、販売現場におけるPOSデータの標準化と共有、二つ目は、百貨店と取引先の連携による更なる価値創造、三つ目は、営業時間短縮や休業日の設定についてである。
- データの標準化と共有について、現状、百貨店の売り場においては、POSデータの標準化や共有があまり出来ていない。百貨店で販売した商品は百貨店のレジに登録されるが、その売上データは細分化されておらず、百貨店によってデータ形式にバラつきがあり、詳細な販売のトラッキングができない状況である。自社のインターネット販売であれば、商品個数や箱の形なども含めて販売情報が全て収集出来、自社のお客様データとなっているが、オンラインショップは売上全体の7%程に過ぎない。百貨店内の売場の売上データを、他の直営店と合わせて同じような形にできれば、例えば、在庫管理において、販売商品数を自動的に集計し、在庫情報に反映できるはずだ。現状は、在庫数を販売員が毎日手作業で集計し、必要数を発注、それを店舗サポート部署において集計する形。データが活用できれば、店舗在庫管理や物流センターへの発注、店舗への納品、更には、工場での生産調整にも利用できるようになる。商品鮮度の向上や作業軽減にも繋がる。
- このようなことを達成するため、様々な取組を検討してきた。一つは、在庫管理の効率化に向けQRコードによる管理、ICチップでの商品管理の検討などを進めてきたが、大元となる百貨店内の店舗のデータが自社の取組には合っていないこと、なかなかシステム連携が難しいことから、結果的に人手が多く掛かってしまう状況になっている。リアルタイムで在庫連携ができれば、廃棄ロスの削減にも繋がると思う。他社様の例を挙げると、ある惣菜店では、全ての百貨店内店舗でのデータを共有できるよう自社システムを構築されている。ある店舗では売れている、他の店舗では売れていないということがリアルタイムで分かることにより、店舗毎に在庫を移動させることで、食品ロスの削減や売上増に繋がっている。これは、決して1社の自助努力で推進する、百貨店と1社毎に相談をして進めていくという対応ではなく、全百貨店において、全ての取引先が連携し、SKUや1つ1つの商品コードを共通でレジ登録した上で、それがデータとして排出されることが非常に重要と思っている。

- このようなことが実現出来れば、どの程度の労働時間が削減できるか推計したところ、自社では1店舗当たり年間1,051時間の削減になり得る。店舗のサポート部署については年間8,604時間が削減されると試算された。社員の年間労働時間で言うと、30名分に当たる。弊社には約1,000名の社員がいるが、営業部門30名分の人手を直接的なサービスレベルの向上や別の業務に活かせると考えている。
- 二つ目は、データ連携によって可能となる更なる価値創造についてである。リアルタイムで、いつ、どのようなお客様に、何が購入されたのか、といったことが分かれば、顧客が求める商品、その価格帯等の分析に繋がると思う。百貨店と他業種の違いとは、上山委員が仰っていたように、高付加価値な物が集まった店舗や、プラダ、グッチなどのラグジュアリーブランド、食品の銘店と呼ばれる店が入っていることが一つある。各取引企業は、各々のリソースを既に持っており、例えば、自社で言えば、普段から工場見学を行っている、日本人で唯一ミシュラン三ツ星を取得したレストランとのコラボレーションなどがある。商品であれば、特別なコラボレーション商品の購入権利、あるいは、味わう権利を提供するなど、顧客のニーズに合わせて、お客様と取引先を繋ぐような提案を百貨店の方から行うことも出来るのではないか。例えば、プラダの商品が好きな人は、プラダの商品を求めて、また、良い体験を期待すると、百貨店ではなく表参道本店に行こうとするかもしれない。ただ、百貨店にはプラダ以外にもグッチ、ワールド、多様なブランドが店を構えている。仮に、今回はグッチを求めて来館した顧客であっても、近い嗜好の顧客に対しては異なるブランドを提案するという事も出来るのではないか。外商など一部の上顧客に対しては比較的やっているサービスだと思うが、20代、30代といった若い世代のポテンシャルカスタマーに対して、その人の趣向に合った商品を提案するサービスなども検討出来るのではないか。同様に地方百貨店では、地方産業との繋がりも持てるのではないか。こういったデータを活かして、顧客の嗜好や購入価格帯などの属性に合わせて、各顧客に合った提案を行う。自社レベル、1社の1つのブランドレベルだけではなくて、食品もアパレルも含めた、多種多様な産業の中でクロスオーバーした提案があれば、顧客にとっても満足度が高いのではないのかと思っている。
- 次に、働き方改革については、食品会共生連絡会が関東の百貨店食品会において営業時間と休業日について、和洋菓子、惣菜、弁当、生鮮、グロサリー等584社にアンケートを行った。その結果、時短の希望比率は、「短縮をして欲しい」が81%に上っており、休業日については、「増加希望」が68%に及んだ。休業日数に関しては、「月1回」が概ね6割であり、休業日設定・営業時間短縮の要望はかなり高まっている。
- 最後に、非競争領域における標準化ができると良いと思っている。例えば、データを共有しようにも、各々の会社が独自の方法で作業を行っており、全く同じような情報を求められている物理的な紙の伝票処理においても、各社で異なる仕様の伝票を活用している。非競争領域においては、標準化やデータ共有を進めれば、業務効率化、価値創造、働き方改革、食品ロスの削減等に繋がると考える。行政、百貨店、取引先の3者が揃って初めて達成への方向性、道筋が見えるのではないかと強く思っている。

4. 課題提示（事務局より説明）

5. 意見交換

● 西川委員

- ▶ 討議項目は全て重要な事項と思うが、冒頭、村田委員から説明があったように、関係の再構築が非常に大きな課題であると思う。顧客と、取引先と、そして働く従業員ということで、少し範疇が広がってしまうが、本質的には社会にとっての関係の再構築ということも必要ではないかと常々考えている。例えば経済指標等では百貨店の売上動向は発表されているし、小売業の中でも、生活者への影響力が極めて大きい。だからこそ、公正取引委員会の監視も当然強いのだと思う。
- ▶ つまり世の中の状況が変化している中で、国として様々な課題があると思う。雇用問題、経済、予防、健康。インフラ維持を含めた過疎化を防止するための施策、コンパクトシティ等々、それから、デフレ防止のための高付加価値・生産性の高い働き方、防災。こういった諸問題、解決しなければならない社会的要請について、百貨店は何を求められているのか、はっきりはしていない。
- ▶ 本日の項目はどちらかと言うと、効率化、合理化というような若干引き算の議論という印象があるが、本来、百貨店が持っている強みであったり、百貨店への期待であったり、こうしたものが、顧客、従業員、それから家族、そして、会社、学校、自治体、国と一貫通貫に同じ方向性を合わせる必要がある。議論の中にも、労働者のためを考えると、営業が成り立たないのでどちらかを取らなければいけないというような議論になりかねない。そうすると、業界の中でうまく話してくださいということで議論が終わってしまう。そもそも、社会的意義として、百貨店に何が求められるのか。百貨店がなくなっても良いのかを問いかける事が大切です。大都市においては、まだ大丈夫かもしれないが、地域都市における百貨店は消滅の危機にあり、それは無くなっても良いのか。この問いかけがまずあって良いのではないのか。単純に雇用を見ても、約 200 店舗、900 人働いているのであれば、20 万人近くの方が働いていることになる。これが EC や他の大型小売りに転換できるかは、かなり難しい。また、関連する物流であったり、工場であったり、関連する労働者人口が多い。自動車業界では第一層で 90 万人程度の雇用と聞いているが、産業全体では 500~600 万人の雇用がある。だから自動車産業は中枢であり、成長させるために様々なことをしていかなければならないとの議論があると思う。百貨店はどのようなのか。社会にとって必要なのか、そうであれば、自由競争に任せれば良いという結論になるかもしれない。そうではなく、社会に必要なのであれば、どうしたらそれが今後残っていけるのか、そのために仕入先、顧客、もちろん百貨店様の経営者は何をするのか、また、国や自治体も補助などにより、その方向に対して力を合わせていくこと、知恵を絞っていくことが必要ではないか。国においては、例えばグリーン社会の実現、これについて、百貨店で何かできる事はないか、ロス削減もそうだが、コンパクトシティにして自動車を使わないで生きていける街づくりや循環する自動運転システムを導入するというようなことの方が本来は重要ではないか。また、大事な論点として、デジタル改革もある。これは、省庁のデータのみならず様々なデータをどういう風に利活用するか。それから健康について、予防、健康の促進をしなければならないが、その担い手は病院ではない。病院の手前でどのように啓蒙し、行動変容を起こさせるか。その担い手としての、例えば地域の百貨店もあるのではないのか。各省庁ではお取組みがあるかもしれないが、共有が難しく、どの方向に進んで良いのか分かりづらい。
- ▶ この会議において、そのような観点、論点について、せつかくの機会なので、少し高い視点か

ら見た、あるいは、10年後、20年後を見据えた方向性が議論できればと考えている。

- 夏野委員

- 皆様のプレゼンテーションを見て、どうも百貨店業界は何か世の中の動きを追いかけているような印象をすごく受けた。技術の進展し、消費者嗜好は変化しているが、今でも6兆円以上の売上規模がある。最盛期から3兆円位は下がっているが、6兆円も規模があり、大きな存在感があるということ言うと、他の業界を追いかける、今起こっている現実を追いかけるのではなく、ぜひ現実の先を行ってほしい。日本の中で新しい価値観を生み出すようなことができないか、そのような観点でも、ぜひ議論をお願いしたい。例えば、POSデータについて黒川委員から説明があったが、Googleがやっているように購入履歴などをどんどん広告主に開示することによって、広告表示の性能を上げる。コロナ禍で各携帯会社が携帯電話のデータを使って、どの位の者が街に出ているかを開示することによって、データの価値が出て来たように、百貨店が購買データのある程度オープンデータ化すると、テナントも利益を受け、社会にとっても大きな知見が得られる。オープンプラットフォーム的な発想も含めたPOSのデータをどう使っていくかといった先に行く形で議論していただきたい。
- それから、富裕層マーケティングの話も出て来たと思うが、日本は1,900兆円の個人金融資産があって、その8割を60歳以上が持っているという。これを如何に使わせるかというのは経済にとって重要だと思うが、ネットでお金を使う人達ではない。ネットでもできない富裕層マーケティングを志向できないかということも議論いただきたい。
- それから、先ほどから働き方改革の話が出ているが、百貨店は、もっと短時間勤務の方がたくさんいてもいいのではないかと思う。特に女性の子育て中の方など長時間勤務が難しい方は多くいて、新しい形のワークシェアリングを百貨店でできると思う。中には、短時間勤務あるいは兼業や副業の受入先としての百貨店があるのではないか。正社員で働いている方も、もう少しシフトが短くなってもいいと思うし、新しい働き方、長時間労働を前提としない働き方、正社員を前提としない働き方を百貨店であればできると思うので、議論したい。
- 最後に地方創生の観点で、地方百貨店については、コア機能、地方創生のコアと思う。これから人口減少の中で地方の中核都市にどうやって機能を集中していくかという時に、郊外のイオンにばかり顧客が行ってしまうと中核都市が成り立たない。分散都市から中核都市にしていくことを考えると、やはり百貨店の機能が大事ではないか。他業界を追いかけるのではなく、他業界の先に行く試みをぜひこの場で議論させていただいて、百貨店の価値を世の中にも認識してもらいたいと思う。

- 藤井委員

- デジタル対応、DXやOMO、Online Merges with Offlineの実現という観点から少しコメントができればと思う。
- 今日は、百貨店を利用するエンドユーザーの話というよりも、テナント、ブランドの観点の話が多かったと思っている。消費行動の変化の話も出てきたと思うが、エンドユーザーの消費行動の変化、社会的役割の変化というものも併せて、また、ある意味モデルとしてB to B to Cのような側面であったり、to Bとto C両方持った二面市場のような側面であったりが非常に強いモデルであると思うので、そうした観点から様々な課題を解決していかなければならないと

思ったところ。市場原理の中で攻めの価値、それこそ例えば独自の顧客提供価値であるとか、体験価値、もしくは自社のポジショニング、みたいなものを考えていく必要が当然あるが、デジタル化、オンラインとオフラインの融合を考えなければならない時に、どのように顧客との関係を築いていくのか。これが今、ビジネスモデルを考える上では重要になってきている一方で、これは、基本的に各社が戦略的に行うことであり、行政が考えていく必要があるのかという事は、一つの大きな論点だと思う。ただ、できることはあるのではないかと思うので、研究会の中でも話せればと思っている。

- ▶ 今の時代に重要な観点は、百貨店という枠組みに囚われないようにしなければいけないということが大きなポイントだと思っている。デジタル対応は何故やらないといけないのか。社会が大きく変化してきていて、今までのように、一定以上のレベルのものが揃っている場であることが、ネットの登場や、デジタル空間の登場によって、解体されてくるということが起きている中、百貨店の役割がユーザーから見るとどんどん変わってきてしまっている。このことも、大きな重要なポイントと思っている。
- ▶ 百貨店に関するアンケートを行う際に、百貨店という業界を固定してしまうと、消費者行動の変化やデジタルを含めた時代の変化などは、どれだけ分かってくるのか、疑問というほどではないが、心配するところではある。攻めの価値、顧客提供価値、体験価値をどのように作ってあげればいいのか。新しい顧客との関係性みたいなものをどう考えて行けばいいのか、という点は、消費者行動の理解・変化と、どのように購買行動が変わっているのか。どのように情報収集が変わっているのか等々。考え方の違いが観点として重要だと思う。一方で、各ブランド、テナントがどのようなビジネスモデルを検討しているのか。競合環境はどのように変わっているのか。それに合わせて業務の変化がどのように起きているのか、これらを全体的にキャッチアップして行かないと、十分な対応ができなくなると思う。消費者アンケートを行う時にも、あまり業界を固定した内容にしてしまうと、社会変化が捉えられなくなる。to B、to C 両方を把握して行けると、よりこの場での議論やインプット、アウトカムの成果が価値のあるものになるのではないかと思う。

- 村田委員

- ▶ 我々の業界だけで考えると、なかなか新しい発想に繋がらない。いろいろな指摘をいただきたいと思っている。我々も百貨店はこうあるべきといった固定観念の中で、商品コンセプト、サービスを考えてしまっているが、夏野委員からのコメントにもあったような従来の百貨店という枠の中でないところについても考えなければならないと思った。
- ▶ 例えば、営業日、営業時間の話が出ていたが、人材あつての百貨店であり、魅力ある産業でなければならないということからすると、人材も百貨店も同じ船に乗っていると思っている。二項対立ではなく、どうしたら WIN-WIN の関係になれるか。取引先、百貨店、消費者の三者、それに従業員、どう三方良し、四方良しになっていけるか議論をしなければならないと思っている。非競争領域で何が共通化できるのか、どの部分までは話をしてよいのか、というところが大きな論点になっており、できることであれば、百貨店業界横並びで様々な話をしてしまいたいところもあるが、なかなか難しい。例えば、ガイドラインなどで、百貨店の同業他社、取引先とこういうことまで話ができるというような一定の目安があると、今後話が進むのだろうと感じている。

- それと、第1回なので全体的な話をさせていただく。研究会の成果物の内容は、関係者が参考にして自分たちで考えるということと、新しいところに踏み出して行こうという、二つの側面を持ったものをイメージしている。冒頭に説明した業界プラットフォームは後者の取組で、何か踏み込んで行くことができないかと考えている。
- 営業日と営業時間の問題は、今回のコロナでお客様が早い時間帯に買い物をするということもあり、又、終店時刻の繰上げ等もあって、業界としては概ね短縮の方向に動いている。高島屋グループもこの3月から新宿店は通常シフトを組んで、一直にするという判断をした。9時間営業で1時間休みを入れて8時間労働とするワンシフトという形を新宿店で実施している。これは企業努力等でできるだけそういう方向にしていこうという気持ちもあるが、立地特性によっては、難しいところもある。横並びの議論ができればと正直なところ思っている。

- 黒川委員

- 冒頭に村田委員が単独ではなくプラットフォームを作ると仰ったが、大きなポイントだと思っている。また、非競争領域の議論をする際に、百貨店間でどこまで話せるのか難しいということも認識している。営業時間短縮、データ共有のような話に、百貨店が一番警戒されているのは、それらが不当な取引制限にあたるかどうかだと思う。そのようなことをこの場で話せると良いと思う。
- また、夏野委員が仰っていた先に行く取組、藤井委員が仰った変化の理解、消費行動がどのように移っているか、西川委員が仰ったような地域社会の観点もあると思うが、個人的には現状は、どうしたら百貨店がより良くなるか、環境が良くなるかということを考えるべきと思っている。
- 海外のケースを見ても、シンガポールのロビンソンズは160年間程度続いたが、最近廃業となり、百貨店業界をサンセット・インダストリーと表現する人もいる。全世界で、似たような問題を抱えているように感じており、インターネットが台頭したことによって、物理的に店舗に行かなくてもよくなった中、コロナ禍において、非常に顕著に課題が顕在化したと思っている。だがコロナが収束すれば、街に人は戻ってくるし、百貨店は、一番良い場所に立地しているので、そこに人が集まらないということはないだろう。そこからいかにして百貨店に呼び込むかということが大事だと感じた。

- 夏野委員

- ライフスタイルを見ると、百貨店に行きやすいライフスタイルというのがある。例えば、自分の若い頃はあまり行く気がないが、子供ができたりすると、行く機会が増えたりする。自分で自由になるお金が増えたりすると、行く機会が増えたり。逆に、車で移動する機会が多いと、都市型の百貨店には必ず駐車場があるので行くようになったり等、全く百貨店に行かない人にアンケートとってもあまり意味がない。消費者にアンケートを採る時に、属性をきちんと分けて話を聞かないと、百貨店に行く気がない、例えば10代の後半から、20代の前半、30代など、あまりターゲットになっていないところいくら話を聞いてもあまり意味がない。よくよく注意した消費者アンケートの取り方をすべきと思う。

- 西川委員

- 一般の方へのアンケートも大事だが、よく理解できていないのは、地域の地方自治体のご意見。そもそも街づくりのために、どのように百貨店の存在価値を見ているのか、どうしたいのか、多くの街は商業の中心として存続して欲しいなど。各自治体のご意見を聞く事ができる機会が少ないのでそのような機会が増えると良い。そうすると関係する個人から企業、自治体、国と同じベクトルを向いて、百貨店は必要なのだという事が明確になると思う。
- 自治体との連携で成功モデルを作り、水平展開することも一案。自治体の声も聞いて、例えば異業種間コラボを参考にして同業種での連携やいくつかの規制の確認とグレイゾーンの観点にも留意しながら、課題解決に向かいたい。

- 藤井委員
- 商業的な用途でデータの共有化を行う事例はなく、実現の難易度は高い。各社それぞれの想いがあるため、データの共有は決して簡単な話ではない。

- 伊藤座長
- 問題はスピード感。10年かけてやるような話ではない。広い観点での議論が必要。非競争領域の共通化は社会的に意義があるので、従来の話にこだわることなく、議論を進めたい。

6. 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