

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、最近で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、日本全国で大きい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と少し疑問を持つ。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、どちらかというとな接客販売を行って、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考えている。
- ▶ 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手を組み込むことによって、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つて、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アーリズム」(新潟と世界を繋ぐ酒造りツアーリズム)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や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こうと話をしていった。
- 「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うと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も、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נס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的な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。前回お話し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、皆様にお話し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ははじめていて、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つたりするので、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か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ると思うが、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。連携しようとする、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埋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う。

- ▶ 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しすると、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ふ。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ょうがないが、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切れない。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。そうになると、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ふ。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と。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、今後の拡がりを見ると、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