

「百貨店研究会」報告書骨子案

1. はじめに

- バブル期をピークとして、百貨店の売上げは長期低落傾向。地域において百貨店の閉店が相次いできたほか、コロナ禍の下で、都市部のインバウンド需要も剥落。
- こうした中、百貨店の改革に遅れ。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、様々な改革を進めるチャンスとなる可能性。

2. 百貨店を取り巻く環境の変化

(1) 市場・競合環境の変化

- 少子高齢化、人口減少により、市場は縮小。小売業全体の売上げが堅調に推移する中でも、百貨店の売上げは年々減少。
- ショッピングモール、SPA、ECといった競合業態が登場する中で、販売チャネルとしてのウェイトは低下。
- 消費者ニーズも変化。
- ターゲットとなる購買層が高齢化しており、引き続き同様の層を主要顧客とした戦略をいつまで持続できるか。

(2) 潜在的リスクへの対応の遅れ

- デジタル化や業界標準の整備等による業務効率化は、他の小売業態に比しても遅れている。レガシー化した各社の個別システムや業務フローのアップデートが進まず。
- データが整備されない中、データをベースとした顧客管理やマーチャンダイジングにも遅れ。取引先に品揃えを委ねる中で、バイヤーのスキルも低下。結果、全国の百貨店の同質化も進行。
- 販売チャネルとしての競争力も低下。
- 大都市圏におけるインバウンド需要による短期的な業績の改善は、かえって危機感を弱め、改革を遅らせる一因に。

(3) コロナ禍の影響

- 海外との往来が無くなることで、インバウンド需要が消失し、緊急事態宣言の下での休業による売上げは大きく減少。
- こうした中で、これまで対応が遅れてきた問題が顕在化。
- さらに対応が遅れば、百貨店が消費者から選ばれないリスク、取引先から選ばれないリスク等、様々なリスクが現実のものとなるおそれも。

3. 目指すべき方向性

- 百貨店が経済社会・地域社会、取引先、消費者といった業界全体を取り巻く様々な立場の関係者に対して提供している価値、提供すべき価値は何かを問いながら、目指すべき方向性を考え直すことなしには、危機を乗り越えることができない可能性を考える必要がある。
- 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組を進めていく必要あり。
- 一方で、個々の百貨店の置かれた状況により、講じるべき対策は一様ではない。立地・規模などの特性や、個社として対応すべきものか、関係者が協調して対応すべきものか等の違いを意識しながら議論を進めるべきことに留意が必要。

(1) 持続可能性に向けて

- 地域にとっての百貨店の役割をどう考えるか。中心市街地におけるまちづくりや開発の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図られてきたか。地域における百貨店には、むしろ中心市街地への回帰の動きも見られる中で、街のにぎわいの中心や文化・芸術の発信拠点となる等、地域の中核として求められる役割があるのではないか。
- 地域において、百貨店と自治体が連携した取組が重要。商圈に密着しつつ、地域の雇用をどのように生み出すか。地域産品の販路開拓等でも、地域経済への貢献の可能性あり。
- 食品やアパレルのロス削減に係る社会的要請は高まっている。一方、小売だけでの対応は困難な課題であり、データ共有、共同在庫管理など、サプライチェーンの各層が連携して取り組むべき課題。そのためのインフラ整備も必要。

(2) 百貨店を取り巻く事業者との関係

- 百貨店は、「リアル店舗を持ち、そこを通じて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」の1つ。取引先にどのような価値を提供できるか。どのようにして将来にわたってwin-winの関係を構築できるか。
- 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、購買データの標準化を進めることが、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るのみならず、顧客管理や消費動向を踏まえたマーチャンダイジングなど、百貨店の「稼ぐ力」の源泉となる可能性があるのではないかと。このほか、伝票様式の統一化など、非競争領域においても、協調領域として取組を進める余地がまだまだあるのではないかと。
- 総営業時間の増加や休業日数の減少にもかかわらず売上げが低下してきたこと、取引先事業者のアンケート結果等も踏まえれば、持続可能な営業体制を構築する意味でも、店舗の立地や顧客の来店状況等も踏まえ、営業時間をより柔軟に設定すべき。休業日数についても「もっと増やしてもよい」との消費者の声があったことも踏まえるべき。
- 小売業全般に広がる人手不足への対応も見据え、各店舗の営業時間等の柔軟性のみならず、個々の従業員にとってより柔軟かつ多様な働き方を認める動きを広げていくことも重要ではないかと。
- 小売業界のみならず、物流業界の人手不足も深刻。夜間納品の見直しや共同配送による物流の効率化、デジタル技術の活用など、物流も含め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取組を進めるべき。

(3) 変化する市場環境・消費者への対応

- コロナ禍の下で消費者行動が変化している中、従来型の、リアル店舗へ集客した上で高付加価値サービスを提供するというモデルの前提が大きく変動。リアルとデジタルが融合する中では、リアル店舗も消費者や取引先から見れば数多あるチャンネルの1つと捉えた上で、リアル店舗を活用した提供価値の再定義が必要。
- 一方で、リアルか、デジタルかという選択の問題ではなく、消費者にとっては、デジタルもリアルもシームレスとなっており、一連の顧客体験の中で、どのような顧客接点でどのようなサービス・価値を提供するかという視点からのサービスの再構築も重要。
- マーケット変化への対応の前提としても、データ基盤の整備が有益。
- 百貨店の有する貴重なアセットとしての外商ネットワークや中心市街地の好立地に存在する店舗空間・土地という強みを活用する方策を各社が徹底して考えることも重要。
- 地域百貨店の実情は多様。それぞれの商圈の状況に応じた対応が必要だが、デジタルなど、個社では対応が難しい部分も。地域百貨店同士の連携や、自前主義にこだわらない体制整備をベースとした上で、各社の創意工夫を促すことが重要。

4. 実行に向けたロードマップ

- 変化する市場環境の中でどのようなビジネスを展開していくか等、個社で取り組むべき課題については、各社がそれぞれの戦略に基づき対応を検討していくべき。
- その上で、協調領域での取組を、できるところから、スピーディに進めることが重要。
- 百貨店同士が協調しながら進めるべき課題、百貨店のみならず、アパレル・食品等の取引先や物流事業者などの関係事業者も巻き込み取り組むべき課題など、課題の性質や関係プレイヤーに応じて、具体的な成果を生み出していく枠組みが必要。
- 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、業界主導で検討を進めるべき。例えば、受発注に係るフォーマットについての業界標準策定等は、百貨店業界の中で協調して進めることができるのではないか。
- 百貨店業界に閉じない課題を引き続き議論するため、ワーキンググループを設置して、実務レベルの議論を継続すべき。こうしたワーキンググループを活用して、取引先と共有すべきデータの標準化等を進めることができるのではないか。
- 必要に応じて、デジタル化に向けた政府の支援策等も活用すべき。