

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います。

- 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で、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 時間待つて 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療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

を提供するためにこ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して、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として、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えますが、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ますと、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ろ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