

百貨店研究会  
報告書

2021年 7月 7日

# 目 次

報告書.....	1
参考 1 百貨店研究会 委員・オブザーバー名簿.....	12
参考 2 百貨店研究会 開催経過.....	13

## 「百貨店研究会」報告書

### 1. はじめに

小売業の歴史を顧みると、時代や社会の変化に応じて様々な業態が生み出されて消費者に受け入れられ、そして、さらなる時代の変化をとらえて新たに生まれた業態がそれをさらに超えていくということが繰り返されてきた。こうした小売業のめまぐるしい変化の中で、「百貨店」という業態が現在に至るまで生き延びてきた。現代日本に存在する小売業の業態の中で、最も古いものの1つが「百貨店」であろう。

戦後の高度成長とともに、チェーンストアやスーパーマーケットが市場を席巻し、70年代以降、コンビニエンスストアが日本のどこでも見られる状況が生まれ、90年代から2000年代にかけて、インターネットの普及に伴いECによる小売が消費者に広がる中でも、百貨店という業態は生き残ってきた。

贅沢な買い物がワンストップでできる場、文化・教養・レジャーといった、購買にとどまらない様々な体験が可能な場、地域の賑わいの中心としての場など、戦後の高度成長からバブル期にかけて、百貨店は様々な「場」としての機能を社会に提供してきた。また、「場」としての機能にとどまらず、地域経済における存在感や、文化発信の担い手としての機能を通じて、地域社会に対する貢献をも果たしてきた。

しかし、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が続いている。地域においても、百貨店の閉店が相次いでいる。今や、百貨店が1つも存在しない県も複数に及ぶ状況となっている。もちろん、都市部においては、外国人観光客が大きく増加する中でインバウンド需要の取り込みにより相応の売上げを上げる店舗も一部にはあったが、そうした店舗も、コロナ禍の下で頼みのインバウンド需要を失った。

こうした中で、百貨店の改革は遅れてきた。小売業全般を俯瞰してみれば、消費者の嗜好の変化への対応、サプライチェーンの効率化への取組、さらにはデジタル投資等、時代の変化に応じた様々な改革が進められてきたが、百貨店を見てみると、サプライチェーン横断的な取組はもとより、個社ベースでも、他の小売業態に見られるような改革が進んできたとは言えないのではないかな。

コロナ禍の下で、国内外の往来がなくなり、緊急事態宣言の下での人流抑制等を目的として休業要請が出されるなど、営業の機会も大きく制限される中で、百貨店各社の経営環境は非常に厳しいものとなっている。もちろん、コロナ禍がいつまでも続くわけではないだろうが、コロナ禍の下で進行した消費者の行動変化の中には、不可逆的なものもあろう。

まさに、百貨店という業態が今、大きな危機に直面している。しかし、百貨店を取り巻く様々な関係者が百貨店業界の抱える問題を直視せざるを得ない今のタイミングこそ、これまで着手されてこなかった様々な改革を進めるチャンスともなりうるのではないかな。

本研究会においては、以上のような問題意識の下で、百貨店業界関係者や有識者が参集し、百貨店の抱える課題や将来に向けた方向性について議論を行った。本報告書に盛り込まれた提言も踏まえつつ、百貨店に関わる様々な関係者が、日本が育ててきた百貨店という業態が将来に向けて持続可能なものへと脱皮するべく、不断に改革に取り組まれることを期待するものである。

## 2. 百貨店を取り巻く環境の変化

### (1) 市場・競合環境の変化

我が国の小売業を取り巻く変化のうち、最も大きなものの一つは、少子高齢化であろう。少子高齢化、そしてそれによる人口減少は、小売業にとって、市場の縮小というリスクを生み出す。様々な小売業態が、人口減少という環境下でいかに売上げを伸ばしていくかという課題に直面している。とりわけ百貨店は90年代以降、売上げを低下させてきた。小売業全体で見れば、この間売上げが拡大してきたこととは対照的である。大都市圏よりも少子高齢化の進行の程度が早い地域においては、商圈の人口も減少し、多くの百貨店の店舗が閉店を余儀なくされている。

百貨店と競合する業態が次々と出てきたことも百貨店の売上げの減少に影響している可能性がある。90年代以降、各地のショッピングモールやファッションビル、駅ビルなどの大型商業施設において、百貨店と同様のブランドやより安価なブランドが出店するようになったが、必ずしもラグジュアリーブランドを求めない家族連れや若者世代の消費者にとって、百貨店は唯一無二の選択肢ではなくなってきたと考えられる。

特に、かつては最先端のファッション商品を買うなら百貨店と言われるほど、アパレルの主力販売チャネルは百貨店という時代があったが、百貨店における衣料品販売額はここ10年で3兆円弱から2兆円前後と大きく減少している。アパレルをはじめとした百貨店が主力としてきた分野では、専門店のみならず、SPAが大きく業容を伸ばし、より安価かつ手軽な選択肢を消費者に提示した。こうした新業態の登場も、百貨店からの顧客離れに影響していると考えられる。

ECが着実に売上げを伸ばしてきたことも、百貨店をはじめとしたリアル店舗の売上げに影響を及ぼしている。日本においてはそこまで顕著ではないが、欧米においては、ECの伸長が、リアル店舗の売上げを大きく浸食し、多くの百貨店が閉店するという状況に至っている。

人口減少に加え、こうした様々な競合業態が登場する中で、百貨店は、販売チャネルとしてのシェアも低下させていったと考えられる。

消費者の消費志向も大きく変化している。最先端のアパレルファッションを多くの消費者が求めるという80～90年代の消費動向の中で、百貨店は、いわゆる「百貨」の販売からアパレルを中心とした販売に大きくシフトした。しかし、その後、より安い衣料品を中心に生活を組み立て、ラグジュアリーブランドの購買に強いインセンティブを持たない層が広がっているととも考えられる。デフレ時代を反映し、若年層は、車は維持費がかかるため保有しない、衣料品はカジュアルに、といったようにより低価格志向の消費行動を取るようになり、ファミリー層も、ショッピングセンター等でより安価な形で家族の時間を過ごすというパターンが広がった。一方で、高価な買物を避けるわけではないが、自分の好みやこだわりに合致した、よりカスタマイズされた購買体験を求める消費者層も広がっていると思われるが、こうした消費行動の変化に、百貨店が的確に答えられていないのではないかと懸念もある。

また、百貨店の主要な購買層が高齢化してきたことも見逃せない変化である。若年層の取り込みが進まない中、第一次ベビーブーマーが既に70代となり、数年内には

80代を迎える状況にあって、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という問題もある。

## （２）潜在的リスクへの対応の遅れ

（１）に見たように、百貨店を取り巻く環境が大きく変化する中、百貨店の対応は遅れてきた。

例えば、GMS・スーパー等、他の小売業態では、仕入伝票の共通化や流通BMSの導入による業務効率化が進んできたが、これに対し、百貨店では、いまだに個社ごとにそれぞれ伝票の運用が異なっていたり、さらに、紙による取引先とのやりとりが広く行われるなど、バックオフィスの効率化に資する取組が進んでいない。老朽化・複雑化した既存のシステムがレガシーとして残存しており、各社の個別システムや業務フローのアップデートが進んでこなかったものと考えられる。

システムの整備が遅れる中で、他の小売業界では一般的となっている、POSで購買データを取得し、マーケティング等に活用していくという動きも進んでいない。顧客の属性や購買履歴等の購買データは、顧客管理やマーチャンダイジングのベースとなると考えられるが、ほとんどの百貨店は、これらのデータを網羅的に整備・蓄積するに至っていない。

百貨店がアパレル分野を主力としてシフトしていく中で、多くの百貨店において、「消化仕入れ」形態の取引が広がったが、消化仕入れの下では、百貨店が在庫リスクを負わないため、売れ筋の商品の品揃えも、百貨店が主導的に決定することなく取引先に委ねることで、百貨店のバイヤーのスキルも低下してしまったのではないかとの指摘も見られるところである。こうした状況では、百貨店が購買情報を蓄積・活用しようとするインセンティブも働かない。結果として、全国の百貨店は一部の例外を除いて、どの店に行っても似たようなブランドの似たような商品が並ぶという同質化現象が進行してしまったのではないかと考えられる。

取引先から見れば、百貨店は、他の小売業態も含めた様々な販売チャネルの一つであるが、百貨店の環境変化への対応が遅れる中で、取引先にとっても、百貨店の販売チャネルとしての重要性は相対的に低下しているのではないかと考えられる。ラグジュアリーブランドの販売チャネルとして、引き続き百貨店と取引をしようとする事業者であっても、同時により安価なブランドを他業態の店舗で展開する場合もあるし、リアル店舗もECも同様の販売チャネルの一つと認識し、百貨店での販売に重きを置かない事業者も登場することとなる。

一方で、近年の外国人観光客の増加に伴うインバウンド需要の拡大は、特に大都市圏に立地する百貨店の業績を一時的に改善させたが、このことがかえって百貨店の危機感を薄め、百貨店の時代に応じた変化・改革をさらに遅らせる一因となったのではないかと指摘も見られるところである。

## （３）コロナ禍の影響

2020年の全国の百貨店の売上高は、前年比▲25.7%、4.2兆円となった。売上げが大きく減少したのは、新型コロナウイルスの流行に伴い、海外との往来がほ

とんどなくなっただけにインバウンド需要が消失したこと、緊急事態宣言が発出され、百貨店も含めた大規模商業施設に対し休業要請が出されたこと、消費者に対しても不要不急の外出の自粛が求められたこと等が原因と考えられる。

こうした厳しい状況の中で、(2)に挙げた、様々な課題への対応の遅れが顕在化している。また、百貨店を取り巻く環境変化のスピードも、コロナ禍の下で加速している。さらに対応が遅れることで、百貨店が消費者から選ばれなくなるリスク、取引先から選ばれなくなるリスク等、様々なリスクが現実のものとなるおそれもある。

### 3. 目指すべき方向性

百貨店が今後どのような方向性を目指していくのかを考えるに当たっては、百貨店が経済社会や地域社会、また、取引先、消費者といった百貨店業界全体を取り巻く様々な立場の関係者に対して、どのような価値を提供してきたのか、どのような価値を提供すべきなのか、を改めて問い直すことが必要である。こうした視点なしには、百貨店が現下の危機を乗り越えることは困難なものになってしまう。

その上で、百貨店業界全体が厳しい状況に置かれ、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取組を進めていく必要がある。

一方で、留意すべきは、個々の百貨店の置かれた状況により、講じるべき対策も一様ではないということである。例えば、ターミナル駅の近くに立地するなど、多くの人流が見込まれる立地の百貨店と、人口が減少しつつある地方都市の古くからの中心市街地に立地する百貨店では、考えるべき対策も異なってくる。各店舗の立地・規模などの特性や、対応すべき課題が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といった様々なバリエーションを意識しながら議論を進めることが重要である。

#### (1) 持続可能性に向けて

～地域社会との連携・社会的課題解決に向けた重要プレイヤーとして～

まず、百貨店が社会や地域との関係において果たすべき役割から考えることとしたい。

平成10年、大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律が廃止され、大規模小売店舗立地法が制定された際には、百貨店も含めた大規模小売店舗の地域社会との融和の必要性や周辺の都市環境との調和の必要性が強く打ち出された。

一方で、こうした理念が掲げられる中、百貨店がこれまで地域社会に対してどのような役割を果たしてきたか。多くの百貨店が立地する中心市街地におけるまちづくりや開発の中であって、百貨店が果たしうる役割は小さくないと考えられるが、必ずしも多くの百貨店が自治体や地域社会との連携を積極的に図ってきたとは言えないのではないかと。

昨今、地域における生活圏が郊外から中心市街地に回帰する動きが各地で見られる中で、例えば、街のにぎわいの中心、あるいは文化・芸術の発信拠点となる、単に「ものを買う場」としての役割だけでなく「人が集う場」としての役割も果たす等、地域社会・地域経済の中核として百貨店に求められる役割もあるのではないかと。また、百貨店のような商業施設が街に溶け込み共生するために何が必要かといった視点も検

討に値するのではないか。今回、研究会と並行して実施したアンケートにおいても、「街のシンボル、にぎわいの中心的な施設」としての役割発揮を百貨店に期待する声が多く見られたところである。例えば岡山市における百貨店と自治体の連携事例に見られるように、市街地における商業集積と回遊性向上策の中で、百貨店が地元商店街や大型ショッピングセンターと共存を図るといった道も考えられよう。地方創生の観点からは、地方への新たな人の流れの促進や活力ある企業の創出、スマートシティなど、様々な課題があるが、こうした多面的な課題を解決するに当たり、地域において既に存在する百貨店をどのように活用できるかといった視点での検討も考えられる。

地域において、百貨店が自治体と連携しつつどのような取組を行うことができるかについては、様々な実践例が出てきている。百貨店や地域金融機関、自治体が連携して、地域商社を組織し、地域産品の発掘とブランディング、地域外への販路開拓に取り組むといった事例も各地で生まれている。こうした取組も通じて、商圈に密着しつつ、地域の雇用を生み出し、百貨店が地域経済へ貢献していくという可能性もあるのではないか。地域百貨店において一定の効果を上げている取組を業界から参考事例として発信し、全国の百貨店に共有を図ることも考えられるのではないか。

また、食品やアパレルのロスの削減に対する社会的な要請も高まっているが、これに対し、小売業としての百貨店が果たすことのできる役割もあるのではないか。

食品のロス削減については、様々な分野で取組が広がっている。また食品のみならずアパレルなどのカテゴリーにおいても、ロスの削減に対する注目が徐々に高まってきている。もちろん、これらのロスは、百貨店における販売よりも他業態における販売に起因するものがはるかに大きいのではないかと指摘もありうるが、例えば、アパレルについては、百貨店における将来的な値引きを前提とした価格設定を行う戦略が過剰供給につながっているとも考えられる。

一方、こうしたロスの解決は、小売業者が、あるいは製造業者がそれぞれ単独で取り組んで達成できるものではない。大量生産による過剰供給、その結果として起こりうる廃棄は、サプライチェーンの中で製造業者、物流業者、小売業者が分断され、それぞれの有する情報が共有されない中、それぞれが売上げ確保や機会ロスの回避を追求する結果生じているのではないかと考えられる。

したがって、その解決には、在庫情報や販売情報をデータ化し、可視化することが必要になるが、百貨店においては、こうしたロスの解決に資するような購買情報のPOSによる蓄積が行われておらず、ロス削減のための前提となるインフラが整備されていない状況となっている。

納品時間指定の緩和による確定発注率を上げるなどの商慣習の見直しや、受発注システム、POSを通じて取得する購買データフォーマットの標準化、データの共有などに、関係者が協調して速やかに取り組むべきことが期待される。

このほか、RFID等を活用して在庫等の情報をリアルタイムで可視化することにより、共同調達、共同在庫、共同物流などを実現してロスの削減につなげることも考えられよう。

#### <研究会における関連する意見>

- ・ 百貨店の伸び悩みは地域を売り場としてしか見ていないからではないか。地域と共生共存の身である地方百貨店として、地域とどのように向き合うかがこれから大切となってくるのではないか。

- ・ 中心市街地の活性化のため市民・民間と行政のそれぞれが役割を果たすことが必要であり、百貨店や商店街は重要な街の装置でもあり、官民一体の取組が重要。それぞれの地区の特色を活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、例えば「歩いて楽しいまちづくり」をテーマとして進めていくことが考えられるのではないか。
- ・ 人口減少下における「まち全体」を考えたときに、縮小を前提としてまち全体と最適なビジネスの維持という観点で検討することも必要となるのではないか。
- ・ 地方創生に関連する政府の施策にどのようなものがあり、何が活用できるのかといった情報が、百貨店や自治体などのプレイヤーからは見えにくいのではないか。
- ・ 地域においては「健康」も大きな課題の一つであるが、こうした課題解決に当たり、百貨店が自治体等と連携しつつ果たすことのできる役割もあるのではないか。

## (2) 百貨店を取り巻く事業者との関係

～DXも通じたサプライチェーン全体のアップデート～

近年、EC等のプラットフォーマーの存在感は日々大きくなってきているが、百貨店も、取引先、消費者との関係においては、「リアル店舗を有するプラットフォーマー」という機能を持つ。すなわち、百貨店の店舗を媒介として、様々な取引先が自らの商品を提供し、一方、消費者は、百貨店という場を通じて、商品や体験など様々なものを消費する。しかし、取引先は、自らの商品をどのチャネルを利用して販売するか複数の選択肢から判断できる環境にあり、その中で、百貨店が選ばれるためには、プラットフォーマーとしてどのような価値を取引先に提供できるか、どのように将来にわたってwin-winの関係を構築できるかが問われることになる。

こうした中で、百貨店が自らの店舗における購買情報・データを十分に取得・蓄積できていない、また、データが取得できていたとしても、詳細な情報が把握できていないということは、百貨店自身にとっても損失となるが、上記のような視点から考えると、特に百貨店の店内で売場の運営を行う取引先にとっても、活用可能な形でデータが開示されていない、開示されたとしてもデータのフォーマットも百貨店ごとに形式が異なっているという状況は、百貨店のプラットフォーマーとしての提供価値を低減させることとなってしまふ。

取引先にとっては、購買データの連携により、データを百貨店との間で双方向でやりとりできれば、そのデータに基づく生産・販売計画を立てたり、データ入力に関する事務作業を効率化したりすることができるようになる。これにより、サプライチェーンの効率化が図られるだけでなく、毎日の集計作業などの簡略化による働き方改革につなげることも期待できる。これまで、こうした購買データを取得するためには、取引先は百貨店のPOSレジに加え、自社専用の持込端末を通して再度入力処理を行わざるを得ず、かえって手間が増えてしまうとの声も寄せられていたところである。さらには、これまでの顧客の購買行動に基づいたマーケティング、嗜好や属性を踏まえ、百貨店が有する多種多様な商品・サービスを組み合わせた提案を行うことも可能となろう。こうした展開ができれば、データの蓄積・共有は、百貨店の「稼ぐ力」の源泉ともなる可能性を秘めている。

このような環境整備は、一企業だけで取り組むのではなく、取引先も含め業界横断的に進めることによって解決されるものと考えられる。このほかにも、百貨店を取り



巻く非競争領域の中には、協調領域として取り組むことで、サプライチェーンを効率化し、その利益を全体で享受することが可能となる領域があるのではないか。例えば受発注の効率化もこうした非競争領域の一つとなりうると考えられる。百貨店と取引先との受発注は多くの場合が紙の伝票やファックスを用いて行われているのが現状であり、かつ、百貨店各社で運用も異なっているが、その統一化や受発注のシステム化を進めることにより、百貨店、取引先の作業がともに効率化され、それまで個社別に対応していた人員や時間のコストを削減し、より多くのリソースを顧客対応に割くことが可能となる。こうした協調領域における取組を積極的に進める余地があるのではないか。

少子高齢化・人口減少は、働き手の側から見ると、人手不足という影響をも生じさせる。コロナ禍以前から、小売業にとって人手不足は大きな課題となっていた。百貨店にとっても人手不足は問題ではあるが、販売員を派遣する取引先においては、人手不足がさらに顕著な問題として、一定の影響を及ぼしているとの声もある。百貨店が従来どおり、人的コストを圧縮するのではなく、接客にコストをかけることを強みととらえるのであれば、デジタル化等による省人化を進めたとしても、店頭の販売スタッフを大きく減らすことはできないことから、働き手の確保が今後大きな課題となることも予想される。

百貨店の特徴として、百貨店の店舗で働く者の半数以上が、百貨店内に出店する協力会社の販売スタッフ等である。意欲やスキルの高い販売スタッフをつなぎとめるには、百貨店が自社で直接雇用する社員のみならず店舗で働くすべての従業員にとって働きやすく魅力のある労働環境を整備することが必要不可欠である。

他方で、2000年代以降、百貨店の年間総営業時間は増加傾向にあり、年間休業日数は大きく減少している。しかし、それに伴って百貨店業界全体の売上が伸びているわけではない。研究会においても、百貨店に出店するアパレルや食品の事業者から、より働きやすい労働環境を提供するために、営業時間の短縮や休業日数の増加を求める声が寄せられたところである。本研究会で実施した消費者へのアンケートでも、営業時間の延長を求める声が大いわけではない。百貨店が持続可能な営業体制を構築する意味においても、一律に営業時間を増加させるのではなく、店舗の立地や来店状況、消費者のニーズを踏まえた上で柔軟に設定することが重要ではないか。また、人的コストの観点から、例えばワンシフトでも体制を組むことのできるような営業時間とするという選択肢もあるのではないかとこの声も関係業界からは見られるところである。

また、同アンケートでは消費者の立場からも休業日を月に1回以上設定することが適当であるとの回答が8割を超えている。この結果も踏まえて、休業日の設定に関して柔軟に検討することも考えられるのではないか。かつては週一日、月一日の休業日を設定する百貨店もあったが、こうした休業日の設定の仕方も、従業員の働き方の改善に好影響があるのではないかとこの指摘もある。

一方でこうした営業時間や休業日の見直しについては、どのように設定すべきか分からない、他店舗の動向が気になりなかなか変更し踏み出せない、といった声もある。このため、どのような見直しの方向性がありうるのか、業界においてガイドライン等を通じ考え方を示すことも検討に値するのではないか。

さらに、小売業全般に広がる人手不足への対応も見据え、各店舗の営業日時の柔軟性のみならず、個々の従業員によ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。業種問わず、副業や兼業を認める企業は従来から徐々

に増えてきているところであり、コロナ禍の下で、ギグワーカーのような働き方も認知されるようになってきている。

こうした労働環境改善に係る取組は、百貨店の店舗の中で働く従業員のみならず、サプライチェーン全体を通じて行われるべきものであろう。物流業界においても少子高齢化の影響によるトラックドライバーをはじめとした人手不足は深刻である。百貨店業界では、メーカーから百貨店への商品の配送は納品代行が主流であり、各メーカーから商品がいったん納品代行業者に持ち込まれ、納品代行業者が一括して検品を行い百貨店内の各テナントまで配送する形となっている。これにより、検品・配送作業を集約的に行う効率的なオペレーションが可能となった。一方で、百貨店側が設定した発注や納品に係る独自のルールによって物流面で負荷が生じているのではないかとの課題も指摘されている。例えば百貨店がメーカーに発注した商品を翌日の開店までに店頭で並べるため、納品代行業者や配送業者が深夜や早朝に検品・配送を行う必要が生じている。百貨店側がオペレーションを見直し、納品指定日時を発注した日から翌々日に緩和するなど発注から納品までのリードタイムを長く設定することにより、これまで夜間に求められていた検品・納品作業に係る負担を軽減することが可能となる。

ドライバーや車両の有効活用を図るため、集荷・検品した商品の百貨店までの配送を複数の物流業者が共同で行うといった取組も既に行われている。このような共同配送のスキームを広げていくことで、さらなる効率化、労働環境の改善を実現できる可能性がある。このほかRFIDなどのテクノロジーを活用した検品の実施など、サプライチェーン各層横断的に取り組むことで効率化につながる分野での関係者の連携が進むことも期待される。

#### <研究会における関連する意見>

- ・ 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、その上に適正で、かつ公正な競争ができるような環境を作っていくことが重要なテーマ。
- ・ 現状、各テナントが自社で全て数字を把握しなければならないというコストが新規参入を阻み、常に新鮮なサプライヤーが入ることを難しくしている側面もある。
- ・ RFIDは価格が安くなり導入しやすい環境が整ってきたが、各社ごとにタグの中で扱うデータが異なる事例が多く見られるため、行政レベルで何らかの基準を設けることも必要ではないか。
- ・ 商業的な用途でデータの共有化を行う事例はほとんどなく、実現の難易度は高い。各社それぞれの思想があるため、データの共有は決して簡単な話ではない。
- ・ データの共通化や標準化は、取引先からすると、百貨店にとどまらず他業態の販売チャネルとも共通して行った方が望ましい課題とも考えられる一方、取組を進めるためには、むしろ課題を絞って百貨店等でできるところから着手するというアプローチもありうるのではないか。
- ・ サプライチェーン関係事業者との連携のポイントは「トップマネジメントの関与」「サプライチェーンの問題として議論すること」「問題・機会の見える化」
- ・ 営業時間の短縮によりワンシフトが可能となると、顧客からしても馴染みの販売スタッフがいつでも店頭にいるという状態になる。また、人的コストも削減できる。

### (3) 変化する市場・消費者への対応 ～新たな付加価値の創出へ～

コロナ禍の下で、外出の自粛が求められる中、消費者の行動は大きく変化した。本研究會において実施した調査でも、リアル店舗での購買の機会が減少する一方で、ECの利用が増大しているという傾向を見て取ることができる。こうした消費者行動の変化は、コロナ禍が収束したとしてもまったく元に戻るわけではないことに留意が必要である。ECを通じた宅配サービスの利便性は、多くの消費者が経験したところであり、消費者にとっての選択肢は、コロナ以前よりも増えているのである。百貨店の側からすれば、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従来型モデルの前提が大きく揺らいでいることになる。

リアルとデジタルの境界が相対化し、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ネルの1つに過ぎない。このことを正面から捉えた上で、リアル店舗を通じてどのような価値を提供していくのか、再定義が必要な状況となっている。

これは、単にリアルとデジタルを二者択一の問題として捉えたり、一律にECを拡大していくべき、ということの意味するわけではない。ネット環境に常時つながることのできる消費者にとっては、もはやリアルもデジタルもシームレスとなっており、そのときそのときの置かれた状況に応じて、モバイル端末で提供されるサービスにアクセスするか、リアル店舗に実際に出向くかを随時判断するにすぎない。リアルとデジタルが融合した一連の顧客体験の世界において、どの顧客接点ではどのようなサービス・価値を提供するか、という視点から、自らが提供する一連のサービスを再構築していくことが重要なのである。

現在、百貨店においても様々な取組が進められている。商品やサービスをライブ動画で配信し、その場でECを通じて購入できるライブコマースや、オンラインを通じた一対一でのリモート接客を導入するといった動きも出てきている。商品の受取りもできる比較的小規模なサテライトショップを商圈内や全国各地に展開する事例も見られる。こうした取組が効果を上げるかは、今後の展開を見ていくほかないが、引き続き、様々な創意工夫が期待される場所である。

なお、リアルとデジタルが融合する市場環境にあって、マーケットの変化を敏感に感じ取り、打ち手を講じていくためには、顧客データや購買データを蓄積・分析することが前提となるのであり、それが可能となるようなデジタル基盤を整備することの重要性は、改めて指摘しておきたい。

一方、百貨店がこれまで有してきた強みにも目を向け、そこを出発点としてどのような付加価値を生み出していくかを検討することも依然として重要である。これまで百貨店が勝負してきたのは、売場を編集、コーディネートすることでリアル店舗に消費者を呼び込み、そこで高付加価値のサービスを提供していくことであったはずであり、リアルとデジタルが融合する中であっても、その点を一切捨ててしまったのでは、他業態との差別化は難しい。

また、商圈に張り巡らされた外商ネットワーク等を通じた顧客情報も百貨店の貴重なアセットであろうし、ターミナルや中心市街地などの好立地に、店舗空間・土地を有しているということも引き続き大きな強みとなるはずである。

こうした条件を効果的に活用しながらどのような価値提供・価値創造が可能か、それぞれの百貨店が徹底して考えることが重要である。

なお、地域百貨店においては、大都市圏における大型百貨店のビジネスモデルがそのまま妥当するわけではないのは当然のこととして、地域百貨店の中でも、その置かれた状況は多様である。このため、地域百貨店一般にとって共通に有効な生き残り策というものがあるわけではなく、商圈の状況に応じたケースバイケースの方策が必要となる。他方、デジタル基盤の整備など、大型百貨店に比べて体力の劣る地域百貨店が単独で取り組むことが必ずしも簡単ではない事項もある。こうした分野については、地域百貨店同士が共同で、あるいは大型百貨店とも連携してシステムを導入したり、自前主義にこだわらず、SaaSを活用するといった方策を用いて基盤を整備し、その上に個社が創意工夫を発揮していく、という考え方も有効ではないか。また、(1)に述べたとおり、このようにして創出された地域における好事例を共有し、横展開していくことも重要ではないか。

#### <研究会における関連する意見>

- ・ 外出の制約が叫ばれている中、デジタルシフトの傾向が非常に強くなっており、今後、ECやDXの取組を進めないと取り残されてしまうと感じている。
- ・ 百貨店が消費者に対し提供すべき価値としては、セレンディピティ（予想外の幸せ・価値をつかみ取るきっかけとなる偶発的な出会い・発見・体験）が重要な要素となるのではないか。

## 4. 実行に向けたロードマップ

これまでに述べた取組を実行に移していくにあたり、どのような形で進めていくことが適切か。

まず、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といった、個社が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である。個社の置かれた状況、それぞれの強みは異なるのであり、百貨店が一律にこのような事業展開を図るべき、といった方向性を示すことができるわけではなく、個社の創意工夫と競争こそが重要なのである。そして、その創意工夫の中で、どのように地域社会や社会的課題の解決に貢献していくか、という視点が求められることは、改めて付言しておきたい。

その上で、非競争的な協調領域における取組を進めることが重要となるが、競争・非競争領域は一義的に定まるものではなく、データの内容やその活用方法等により、競争領域と非競争領域が重なってくる場合もあることに留意が必要である。こうした中でスピーディに取組を進めるためには、関係する事業者をすべて集めてコンセンサスを得た上で進めるといった手法や関連する論点の取扱いについてすべて結論を出して進めるといった方策は適切ではない。むしろ、百貨店業界の置かれた厳しい状況からは、意欲ある関係者で、できるところから部分的にでも進めることが、求められるのではないかと考えられる。このようにして成果が出ていることを外からも見えやすい形で取組を進めることで、その他の事業者における取組が進む可能性もあるのではないか。

課題によっては、百貨店同士が業界内で協調しながら進めることのできるもの、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、関係事業者も参加しなければ有効な対策を講じることが難しいものなど、様々な性質の課題があると考えられる。こうした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を柔軟に設定して検討し、実行に移すことが必要である。

例えば、受発注に係る伝票等の運用についての業界標準を策定するといった取組は、必ずしも百貨店以外の事業者の関与を必要とせず、百貨店業界内での調整により成果を得られるかもしれない。そのように百貨店業界の中で各事業者が協調して取り組むことで解決可能な課題については、業界団体等を中心として取組を進めることが適切であろう。こうした課題としては、例えば以下のようなものが考えられる。

- ・ 受発注等、百貨店に共通的な業務の標準化
- ・ 営業時間や休業日に関するガイドラインの検討

一方で、取引先と共有すべきデータの標準化等を進めるに当たっては、百貨店業界に閉じず、他業界の関係者も巻き込みながら議論しなければ検討が進まない可能性がある。こうした課題を議論するため、本研究会の下にワーキンググループを設置して、必要に応じて実務レベルでの議論を継続することが必要なのではないか。こうした課題としては、例えば以下のようなものが考えられる。

- ・ 販売情報等の共有のためのデータ基盤整備
- ・ 在庫情報の連携
- ・ 共同物流体制の構築
- ・ 納品体制の合理化（夜間納品の見直し等）

また、地域社会の課題解決に当たり、自治体の支援策や特区等の制度的なアプローチを組み合わせつつ、百貨店が自治体と連携して役割を果たしていくことも考えられる。

なお、こうした課題解決の上で、必要に応じて政府の支援策を活用することも考えられる。例えば、本年の産業競争力強化法の改正により導入されたDX投資税制等を活用して、データ整備の前提となるデジタル化を一気に進めるといった可能性や、地域外に向けた販路開拓に関する支援策を活用して、地域百貨店が自治体等と連携した地域産品のブランディングや市場開拓をさらに推し進めていくという可能性もあろうのではないかと。

どのような場で議論を進めるにせよ、百貨店業界に残された時間はそれほど多くはないかもしれない。本研究会としては、百貨店業界、そして百貨店を取り巻く関係者が、危機感を持って改革に取り組み、我が国で特色ある発展を遂げてきた百貨店という業態が、新たな価値を我が国の社会に提供しながら更なる飛躍を遂げていくことを強く期待するものである。

## 「百貨店研究会」委員・オブザーバー名簿

## ●「百貨店研究会」委員（50音順、敬称略）

- ・赤坂 隆（岡山市 北区長）
- ・伊藤 元重（学習院大学 国際社会学部 教授）【座長】
- ・上山 健二（（一社）日本アパレル・ファッション産業協会 前理事長／  
（株）ワールド 代表取締役会長）
- ・河合垂矢子（学習院大学 経済学部 経営学科 教授）
- ・黒川 光晴（（株）虎屋 代表取締役社長）
- ・夏野 剛（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（西川（株） 代表取締役社長）
- ・藤井 保文（（株）ビービット 執行役員 CCO / 東アジア営業責任者）
- ・藤崎三郎助（（株）藤崎 代表取締役社長）
- ・村田 善郎（（一社）日本百貨店協会 会長／（株）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

## 百貨店研究会 開催経過

## 第1回

- 日時：令和3年3月2日（火） 16：00～18：00  
場所：経済産業省 本館17階 第1特別会議室  
議事
1. 事務局説明（百貨店の現状と課題）
  2. 関係者ヒアリング（村田委員、上山委員、黒川委員）
  3. 事務局説明（課題提示）

## 第2回

- 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  
議事
1. 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）
  2. 関係者ヒアリング（藤崎委員、（株）博報堂デザイン、  
（株）ワールドサプライ）

## 第3回

- 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  
議事
1. 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）
  2. 関係者ヒアリング（赤坂委員、藤井委員、  
（公財）流通経済研究所）

## 第4回

- 日時：令和3年6月17日（木） 16：00～18：00  
場所：AP 虎ノ門 会議室  
議事
1. 関係者ヒアリング（西川委員、村田委員）
  2. 事務局説明（報告書骨子案について）

## 第5回

- 日時：令和3年7月1日（木） 14：00～16：00  
場所：AP 虎ノ門 会議室  
議事
1. 事務局説明（報告書案について）