

# 百貨店ビジネスモデルの、大転換。

## 百貨店を取り巻く環境

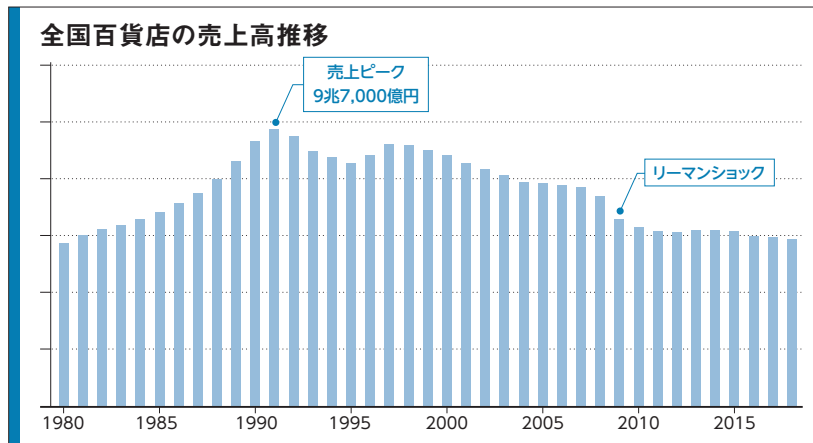
呉服屋が時代の変化に対応することにより、“百貨店”という業態が生まれておよそ100年。そのビジネスモデルは大きな転換点を迎えています。日本百貨店協会のデータによると、全国百貨店売上高は1991年にピークの9兆7千億円を記録した後、減少が続き、2018年には5兆8870億円と前年に引き続き6兆円を下回り、ピーク時の6割にまで落ち込んでいます。その間、バブル崩壊やリーマンショックなどの経済危機に直面するとともに、業際を超えた競争の苛烈化も加速度的に進行してきました。そうした外的要因もさることながら、より大きな課題は、いまという時代の変化のスピードに充分に対応できていない状況、いわば“百貨店ビジネスモデルの陳腐化”にあるものと当社は考えています。

百貨店は都心の一等地に大きな資産を抱えて商売を行っていることが特徴ですが、必ずしも現状そのすべてが資産価値に見合った収益を充分に創出できているとは言えません。高度成長期は売上だけに注力していても相応の収益は獲得できていましたが、今日のような成熟期、低成長期においてはB/S志向を一層強め、資産効率向上の視点による構造改革が不可避となっています。

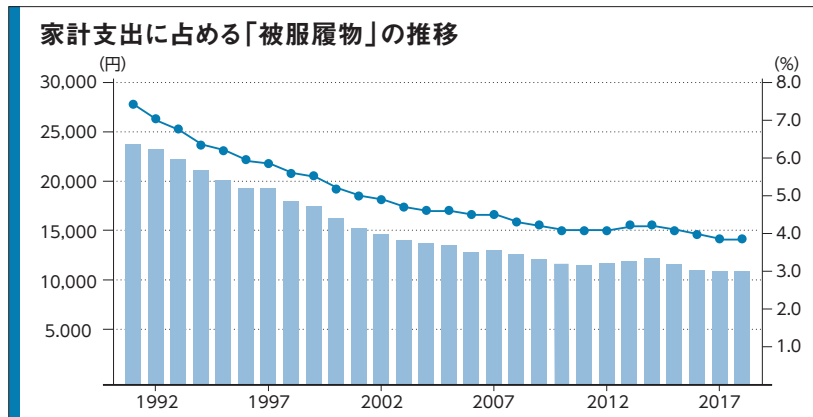
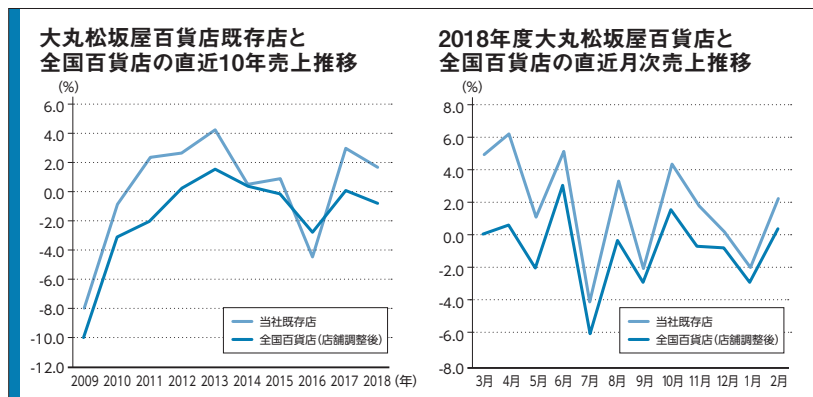
また、売場アロケーションについても、80年代以降急速に肥大化した婦人服売場はお客様の消費行動の変化とミスマッチを起こしています。総務省家計支出調査によると被服履物への支出シェアは百貨店売上がピークであった91年には7.3%あったものが直近2018年には3.8%ま

で落ち込んでいます。その背景にはファッションのカジュアル化、グローバル化とともにメリハリ消費、コト消費、体験型消費へのシフトなど消費の質の変化が進展していることがあります。

これらを踏まえると、百貨店に求められているのは改善レベルではなく、過去の成功体験から脱却した非連続な成長への取り組み、つまり陳腐化したビジネスモデルの大転換であるという認識です。



※日本百貨店協会「全国百貨店売上高」より



※総務省「家計調査」1世帯あたり1ヶ月の支出(2人以上の世帯)より