

# 百貨店の今までは”から“これからは”

2023年6月22日

「知楽会」

## プロフィール (百貨店・SC)

### ○ 西武百貨店

静岡店：販売員 2年 / 広告・イベント制作：4年

本部営業計画：スタッフ 6年 / 高級催事、営業催事、  
中元・歳暮ギフト、新規事業戦略

香港西武：営業計画部長 3年

### ○ 京急百貨店

営業政策課長 4年（開店準備から開店後まで）

業務計画（経営計画）部長・環境事務局長 3年

ハートフルサービスⅦ部（SC・テナント運営部長） 3年

## プロフィール（GMS・食品スーパー）

### ○ 西友（西武百貨店から出向時）

西友百貨店事業部担当 4か月

営業企画室新業態開発担当 6か月

国際事業部2年間（シガポールP1年、ジャカルタP6か月）

### ○ ヤオコー

販売促進担当部長 4年

### ○ 京急ストア

営業計画部長 4年6か月

百貨店 “今までは”

# 小売業とは？

## 小売の原点は？

フリーマーケット



## 出店の基本要素は？

どこで？ = 立地選定



誰に？ = 対象顧客



何を？ = 商品展開



どのように？ = 販売方法

# 百貨店の基本構造

多店舗化・事業開発の難易度が高い

- ①新店投資額が大きく短期間での投資回収が困難
- ②地域特性に適合した店作りでMD面でのチェーン化メリットが少ない
- ③過去の百貨店法、大店法での出店規制の影響もあり店舗開発力が脆弱
- ④新規事業の成功例が少ない。成功事例はロフト、クレディセゾン、無印など、バブル期の失敗事例はリゾート開発、ゴルフ場開発など

高コストでの個店売上の最大化

- ①多様な仕入れ形態を持ち、顧客嗜好の変化へ対応した品揃えができる  
⇒ 返品条件付き買取,売上仕入,テナントなど多様な仕入れ形態
- ②問屋,アパレルの力を活用：商品面ではP B 開発、販売面では派遣店員
- ③常設催事場、広告・イベントでの集客／対面販売での来店客購買額アップ
- ④外商活動での富裕層をお得意様として囲い込み

百貨店自体のブランド化

- ①付加価値の高い商品の品揃え：一流ブランド,老舗銘品,絵画,宝飾等
- ②新たな生活文化の提案：新商品、イベント、情報発信

# 百貨店の営業政策

客数アップ × 客単価アップ

個店売上の最大化

- ・ 客数アップ策 ⇒ 自店舗、自社サイトに顧客を集める
  - ⇒ 新規顧客の獲得 / 既存顧客の来店頻度アップ
  - ⇒ 常設催事場 / 広告宣伝 / 販促イベント / 新商品
- ・ 客単価アップ策 ⇒ 高単価商品販売増 / 購買点数の増加
  - ⇒ 価値ある商品の投入 / 商品の付加価値向上
  - ⇒ 関連購買の促進

# GMS・SMなどチェーンストアの基本戦略

店舗数 × 1店当たり営業利益

店舗数拡大で全体利益増

- ・ 経営効率化を追求し1店舗当たり営業利益を確保
- ・ 無理な売上拡大をしない ⇒ 在庫リスクと販促費減
- ・ ローコストを追求する ⇒ 一般管理費削減

# 総合スーパー（GMS） ・ 専門スーパー（SM） の現状

## 総合 スーパー

地方経済低迷もあり店舗増設より地方店舗の閉鎖が続く  
⇒ **イトーヨーカ堂最盛期は182店舗2026年2月末までに93店舗へ**

利益の出ない衣料品、住居フロアはテナント化  
食品売場は食品スーパーへ転換  
小商圈 S C 化（半径500メートル商圈へ特化）

## 食品など 専門 スーパー

チェーンストア運営力向上による多店舗化の推進  
食品 S M は地域ごとに地域の大手が中小を買収再編  
⇒ ヤオコー2008年当時90店,2023年199店舗で毎年5店舗から6店舗  
新店出店

# 西武百貨店1980年代～まだ元気だった時代

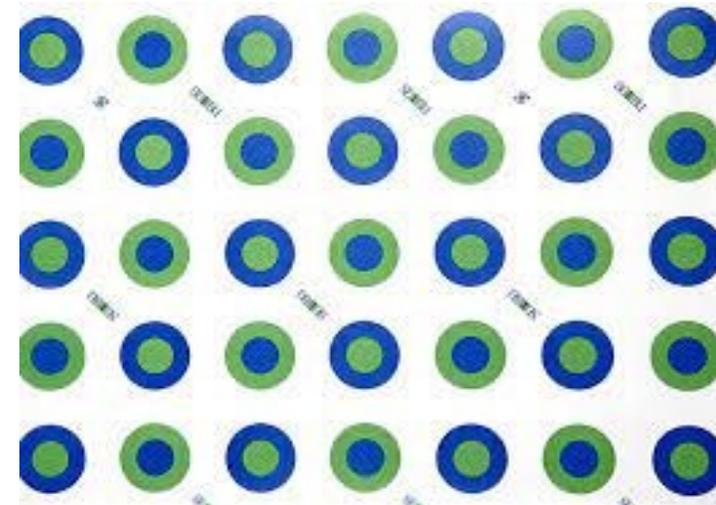
## 始まりは昭和50年池袋西武9期改装計画～新しい老舗

【時代背景】 第一次石油危機を契機に、「モーレツからビューティフへ」と価値意識の転換で、百貨店も、量的拡大から質的拡充の時代へ広域

## 広域から高質顧客を集客・商圈拡大を図る

【文化芸術】 西武美術館／池袋コミカレオープン／スタジオ200

【専門大店】 高級輸入ブランドや国内有名ブランドの徹底した集積  
やスポーツ、書籍など、ショッピングセンターでは対抗できない内



# 世の中を騒がせた西武のビッグプロモーション

企画書のテーマは“時代の啓蒙と変革への呼び水”



## 「ビッグプロモーション」とは

西武美術館で開催する「カイロ博物館秘蔵 古代エジプト3000年の世界に行く」を契機に百貨店全体でこれまでにない大規模のプロモーションを展開する

- ・ 池袋西武内でのエジプトテーマ催事
- ・ 商品：アサヒビール「ファルス目」オリジナル缶ビールなど

※1981年西武百貨店広告テーマ

# 広告による「西武百貨店」のブランド化



「おいしい生活」は、1982年にコピーライターの糸井重里が考案、翌年まで用いられた西武百貨店のキャッチコピーです。そのポスターにはアメリカを代表する映画監督であり、俳優のウディ・アレンを起用した。

「おいしい生活」「自分新発見」、「不思議大好き」などのコピーと広告は世間でも話題になり、時代の流れを一步さきにつかみ「何か新しいコトがあり、新しいモノがある西武」、西武で買うことに何か付加価値があるようなイメージを形成。

# 「高輪会」 西武百貨店高級ホテル催事



写真はすべて直近の写真です

## バブル期の高輪会

- 顧客：全国の西武各店外商お得意様
- 約定売上 3日間で100億円（最盛期）（現在70億くらいまで復活）
- 未公開のピカソの絵画（2億円）、東山魁夷（5千万円）・・・
- 「エルメスケリーバッグの即売」、ショパール、ヴァンクリー&アール
- 「日産自動車リムジン」など



# 1980年代専門大店構想での事業開発



渋谷ロフト

雑貨の専門大店として1987年  
オープン現在はセブンアイ傘下



六本木WAVE

音楽・映像ソフトの専門大店  
1983年オープン、1999年閉店



キッズファームPAO

西武が渋谷に建設「母と子供の百貨  
店」1992年3月オープン、1994年11月閉店

# 20世紀最後の創業百貨店の京急百貨店の施策

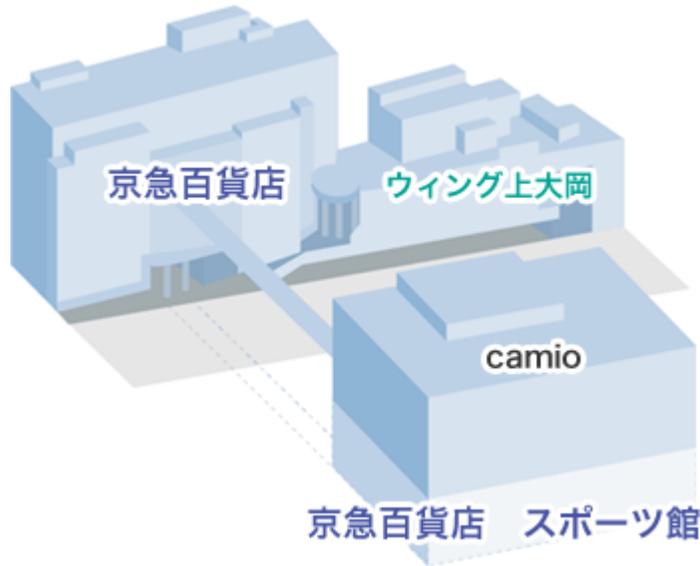


## 百貨店としての付加価値、ブランド確立施策

- ゼロからの百貨店ブランドイメージ形成  
⇒ 対前年同月売上を毎月上回る（90数ヵ月連続）
- ゼロからの百貨店の顧客作り  
⇒ 開店前から地域の顧客と直接対話
- 電車で10分で行ける横浜大手百貨店との競合  
⇒ 10時から20時までの営業時間
- 百貨店経験者は各社から集まった多国籍軍  
⇒ 衣料品は伊勢丹／食品は大丸、ヨーカ堂  
営業計画販促は西武／テナント運営は電鉄  
⇒ 百貨店用語の統一から開始  
常備／催し（高島屋語）＝プロパー／催事（伊勢丹、西武）

KEIKYU  
京急百貨店・上大岡駅

# 上大岡・京急百貨店フロアガイド



京急百貨店は上大岡駅の上ウ  
 イング上大岡も京急百貨店  
 カミオの地下にスポーツ館

京急百貨店 本館

12階	屋上青空ひろば	
11階	屋上ひろばパティオ	
10階	レストラン	
9階	ヨドバシカメラ 午前10時～午後9時 1999年6月導入	
8階	ヨドバシカメラ 午前10時～午後9時	
7階	リビング・家庭用品 / 催事場 [ユニクロ] 午前10時～午後9時	
6階	紳士服 (KEIKYU MEN'S) / 文具・事務用品 / 総合サービスカウンター (オーカス・商品券) 書籍 [八重洲ブックセンター] / CD・DVD [新星堂] / [スターバックスコーヒー] 午前10時～午後9時	
5階	ベビー服・子ども服・おもちゃ 専門店 [無印良品][カフェムジ][ABC-MART][JINS] 午前10時～午後9時	
4階	婦人服 [ジーユー] 午前10時～午後9時	
3階	婦人雑貨・婦人服	京急線改札口
2階	イーストテラス / ペット・ボディケア・美容室	
1階	スキップゲート / 生活雑貨館 ※1階は、ショップにより営業時間が異なります [マツモトキヨシ] [成城石井] 午前10時～午後10時	京急線改札口 地下鉄連絡口
B1階	食品	地下鉄連絡口

百貨店 “これからは”

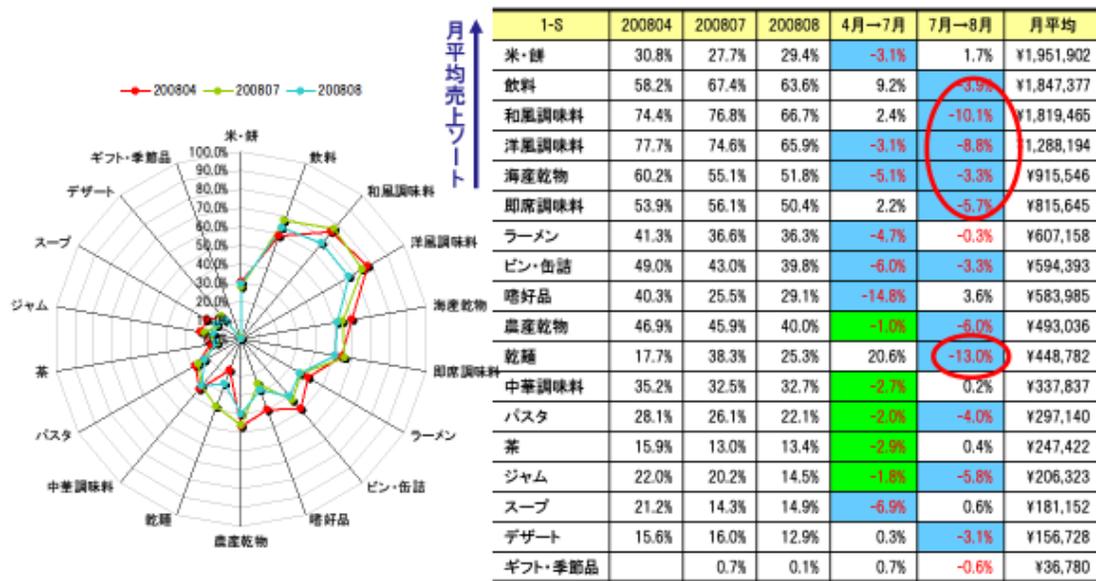
# 店舗では顧客情報分析・顧客の購入商品予測が課題

## ポイントカードデータでの客購買分析の例

## リアル店舗での顧客分析

### ②1-S 大品番“ドライ食品”を中品番にブレイクダウン

ほぼ全体的に購入率はダウン。  
特に8月にかけては、飲料、各種調味料、そして乾麺で大きくダウン  
イオントップバリュの余波か。



リアル店舗で顧客別に商品の購買動向を分析するための手法は、ポイントカード顧客の購買記録をPOSデータから読み取り分析する。

ポイントカード顧客が何を買ったか分析するのに、約1か月かかった。

アマゾンでは瞬時に把握し顧客別に商品を提案してくる

# スマホの基本機能 #

**位置情報の蓄積**

**行動パターン  
を解析**

**検索データの蓄積**

**興味・関心・好み  
を解析**



**通話履歴の蓄積**

**通話先との関係  
を推測**

**メール履歴の蓄積**

**各種DM,メール先  
からの推測**

# ここだけの話（その1）

## ■iPhoneにおけるデータベース



AIが  
行動履歴を解析  
自宅住所を推定

よくいる場所を自宅と認識

# ここだけの話（その2）

## スマホ所有者「Aさん」のプロフィールを推定

- ・ 年齢、性別、住所、自家用車の有無、関心事、好み、よく行くお店と売場、

スマホ所有者  
へのメール  
プッシュ通信

- ・ プロフィール推定に基づき好み関心に合わせて各種商品提案、Web通販アプローチ
- ・ リアル店舗周辺を通りかかった時にプッシュ通信で来店促進

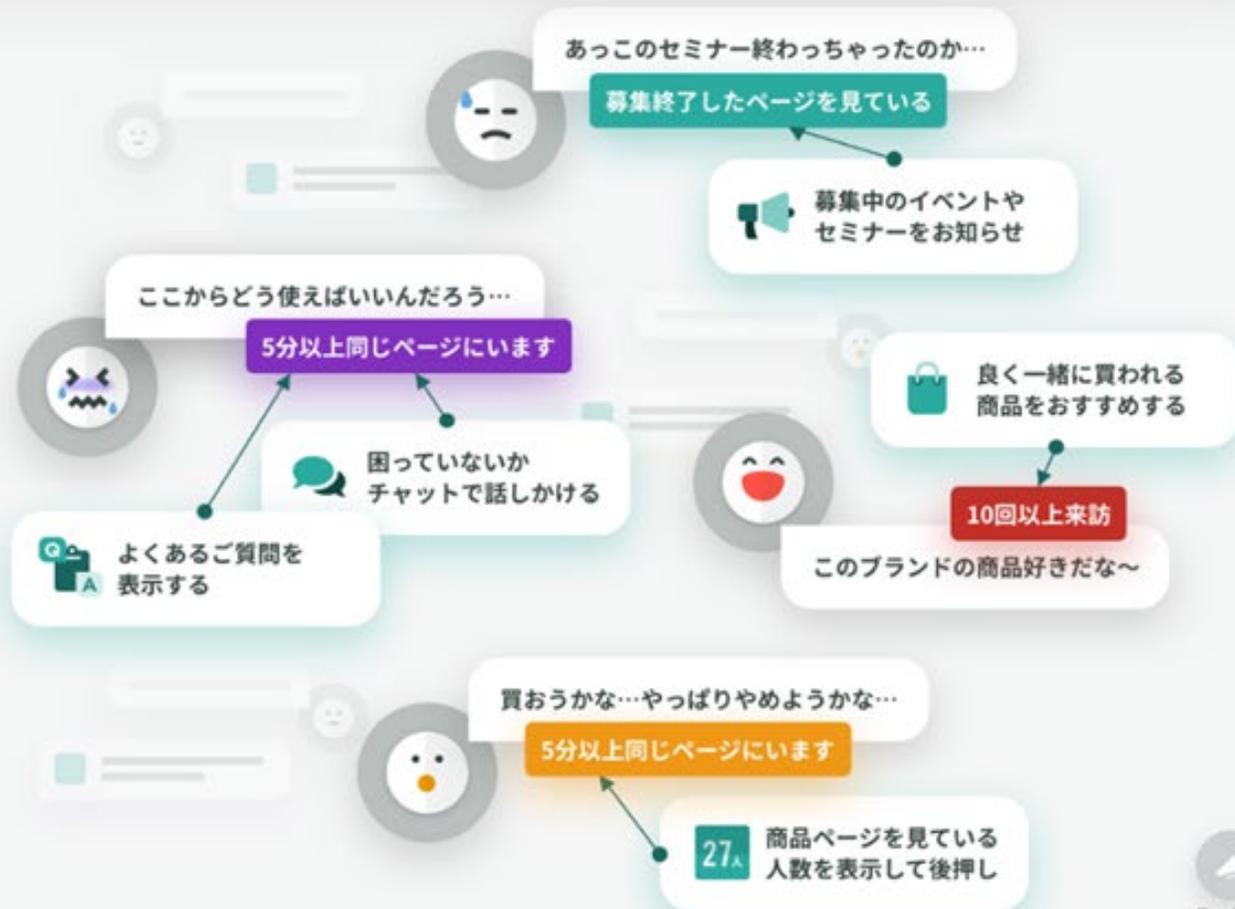
# ここだけの話（その3） AIでの接客販売

## 顧客の目線から、 顧客中心の体験を創る。

顧客を知るからこそ提供可能な顧客体験。

可視化した顧客に対して「適切なアクション」を「適切なタイミング」で行います。ポップアップ表示や要素の書き換え等のウェブ接客や、メール、LINE、チャットに加え、アプリでのポップアップやチャット、プッシュ通知も可能です。全ての体験をKARTEで創ります。

KARTEのAction >



# リアル店舗でもまだ主力までいかないがネットを活用

単品訴求 (PB)

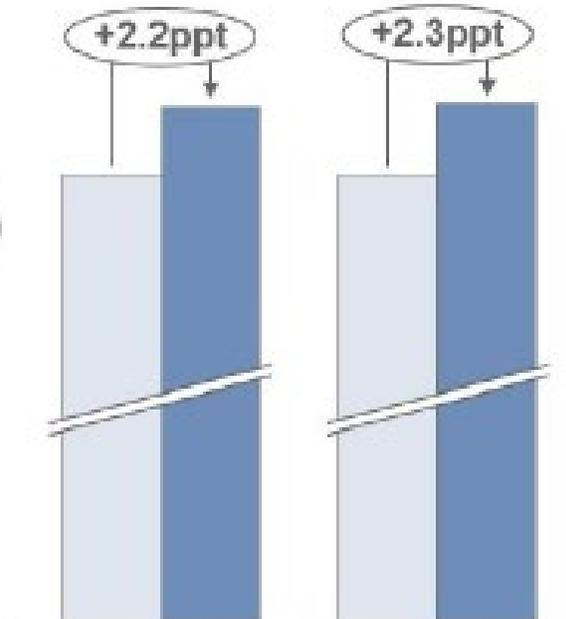
西友は商品ごとにインターネット広告を実施し、店舗商圈の4割の人にアプローチ。売上向上を実現

インターネット広告



店舗商圈の  
**41%**  
の人にリーチ

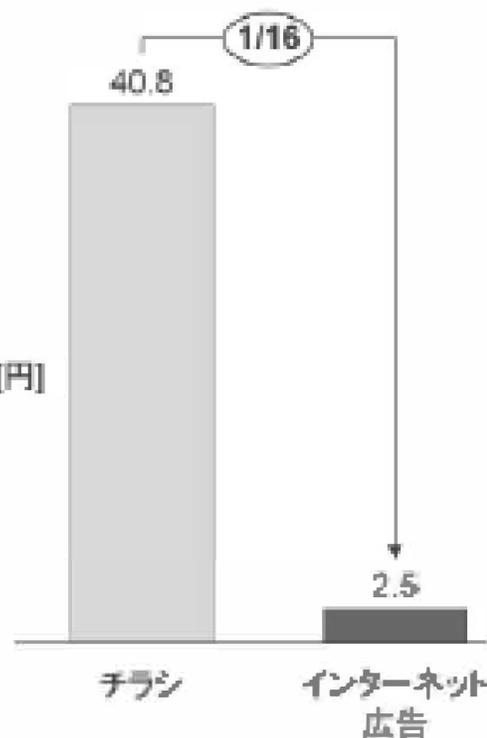
インターネット広告未実施店舗  
インターネット広告実施店舗



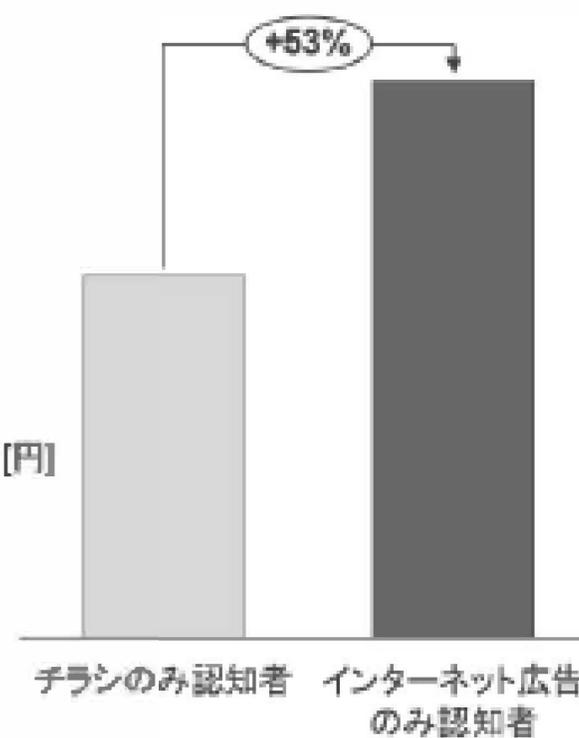
# ローソンストア100は4日間のセールのお知らせを行うために、インターネット広告を活用。チラシより効率的に送客を行い、顧客単価アップを実現



来店単価 [円]



顧客単価 [円]

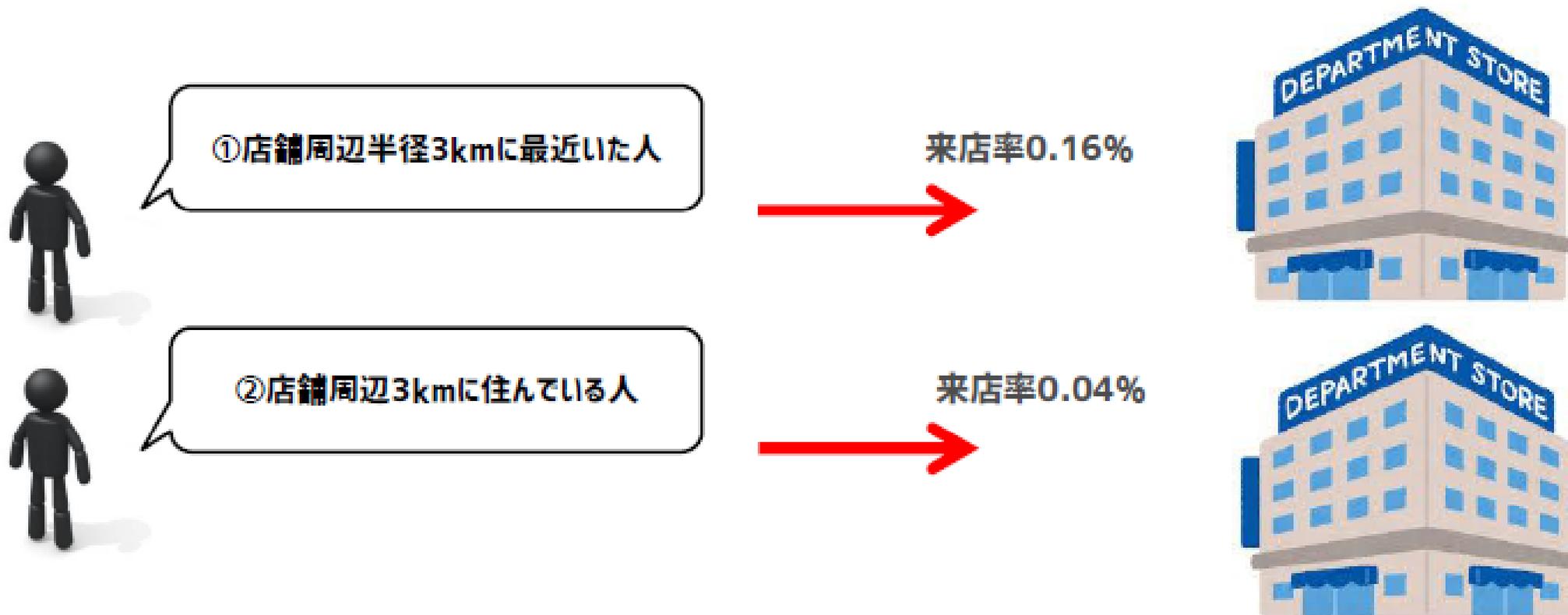


# 百貨店でも、店舗商圏エリアへのプッシュ通信

100万円の投下に対して、約600来店で、来店単価1,667円ほど。

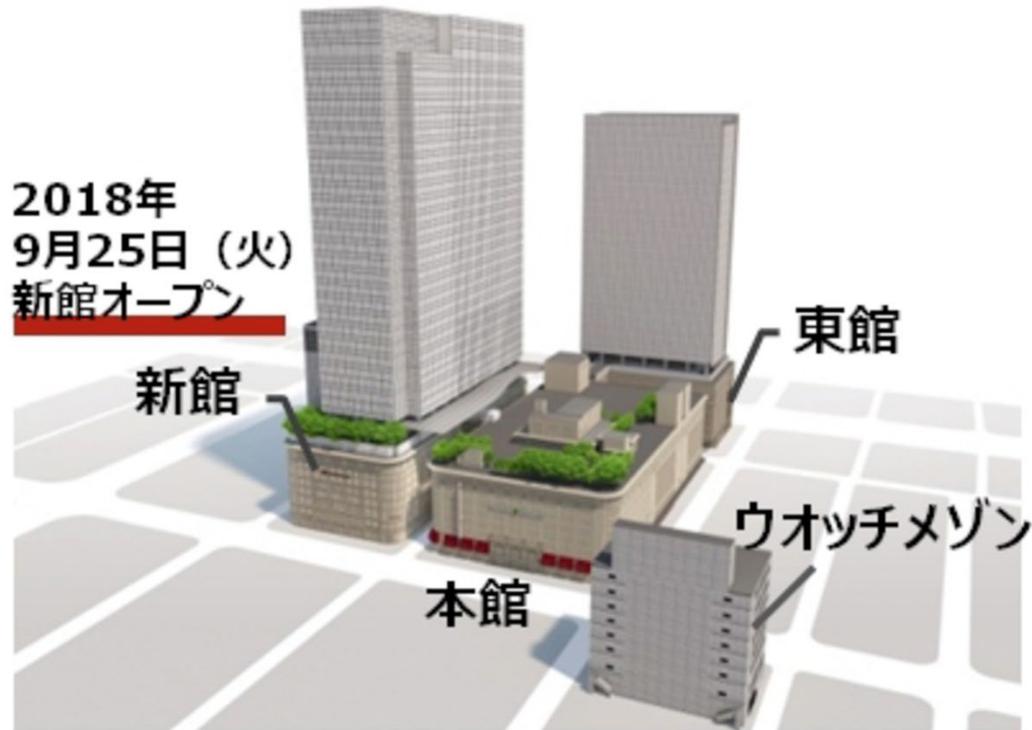
また、類推来店数が約5,000来店で、類推来店単価が約200円となりました。

セグメントによって差が出るので、複数検証を行い、マーケティングの参考にしていくことも推奨。



# これからの百貨店

## 街と融合した都市型SC



 Takashimaya S.C. NIHOMBASHI

# 大規模 S C へは規制強化

イオンなどの郊外大型 S C への規制強化を目的に  
都市計画法・建築基準法の改正（2006年）

⇒ 延床面積10,000㎡以上の大規模集客施設（大型店含む）の出店は、用途地域指定の中でも「商業地域」「近隣商地域」「準工業地域」に限定

## 総合スーパー（GMS）の解体

食品は分社化し食品スーパー専業に住居、衣料はテナント大幅導入

# 百貨店これから

## 都市型 S C 化では優位にある百貨店

⇒ 都市型 S C は、高島屋、J フロントリテーリング / 郊外ターミナル S C 京急百貨店

リアル店舗と EC ⇒ ハイブリッド型での営業

⇒ IT 人材を自社社員として採用しシステムを自社で運営開発

## 百貨店本業の構造課題の解決

1. 優良顧客資産・立地の優位性を活かした事業展開
2. 大手アパレルの苦境 ⇒ 商品調達・販売の改革
3. **EC市場へのシフト(セレクトショップ、ギフト)**