

百貨店を活用した地域経済活性化に関する提言

中央大学アジアショッパーインサイト研究会
事務局スタッフ
鈴木一正

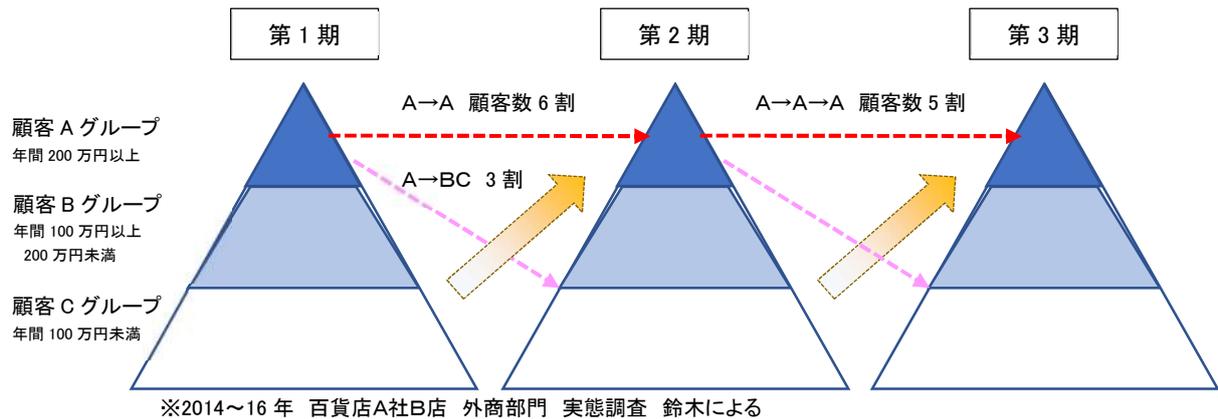
「新型コロナウイルス対策」として、百貨店を活用した地域経済の活性化に関する提言をまとめたい。

1.百貨店の現状

百貨店業界は永らく「斜陽産業」「衰退産業」と言われ、大規模小売店舗法（1974年施行）による規制が1990年代に緩和され、大型ショッピングセンターが郊外にオープンすることで、中心市街地にある百貨店は次々に閉店に追い込まれた。最近では、急成長するネット通販にも顧客を奪われ、業界の売上規模はピーク時の1991年の半分約6兆円にまで縮小してしまった。百貨店が閉店した結果、周辺の商店街のシャッター通り化が進んだ事例は少なくない。地方自治体にとって、中心市街地の活性化は重要な政策課題ともなっている。

百貨店業界としても、手を拱いているだけではない。なんとか売上高の拡大を図ろうとあの手この手を繰り返している。主な施策は「インバウンド対応の強化」と「外商強化」である。増加する訪日外国観光客（2000年に約47万人→2019年約3188万人/1兆7千億円）（※1、※2）と、同じく拡大する「富裕層」（2000年83.5万世帯/171兆円→2017年126.7万世帯/299兆円）（※3）の需要を取り組もうという意図がその背景にはある。新型コロナウイルスの感染前から、日韓の外交関係の悪化の影響もありインバウンド需要には陰りがあった。今後、感染拡大が収まったとしても、国を越えた往来の回復には時間を要するだろう。当面は「富裕層」施策に絞らざるを得ない。

百貨店の営業活動において、主として「富裕層」を対象とするのが個人外商である。個人外商部門の店舗全体の売上に占める割合は、店舗によって異なるものの、2～3割程度と言われている（※4）。外商担当者が絡む商売は高額品商談も多く、利益貢献度も決して小さくない。しかし、経営視点で考えた時に外商に対しては2つの誤解があり、施策が必ずしも成果に結びついていない事例が少なくない。まず1つ目の誤解はロイヤルティ施策のあり方である。外商顧客のロイヤルティ向上策はカード優待特典の拡充や専用ラウンジの整備などの制度環境的なものが中心となっているが、こうした施策はロイヤルティの向上を通して購買や顧客紹介の意向へは必ずしも繋がっていない。むしろ、重要な先行要因は外商担当者への信頼関係であることが実証的に明らかになっている（※5）。もう1つは対象顧客の絞り込みである。業績が低迷する百貨店ではワントゥワン対応する顧客を買上上位顧客へ絞り込み、担当者数を減らしている。買上上位顧客への対応を強化することで売上高の拡大を効率的に図ろうと考えている。しかし、買上上位顧客は毎年入れ替わっている。例えば、ある調査では、初年度に200万円以上の買い上げがあった顧客が翌年度も200万円以上購買した割合は約6割に留まった。今までは200万円未満顧客が200万円以上を購買することで、200万円以上買上顧客数はほぼ同数を維持するという状況が続いていた。顧客の購買金額は、ライフスタイルの変化やライフイベントによって毎年変動しているのが実態である。上位顧客だけを追い続けると結果として全体売上が落ちてしまう。こうして、多くの外商部門が縮小均衡に陥っている。



2.新型コロナウイルスによる「自粛要請」解除後の状況

現時点（2020年5月上旬）では感染拡大に歯止めが掛かったとは言えず、「外出自粛要請」が解除になる時期は見通せない。とは言え、この状況はいずれ改善されていく。その時を見据え、既存の課題を乗り越え、さらに前進していく道筋を考えたい。2つの変化を考えておきたい。

まずは、顧客の購買行動の変化である。従来は買い物の中心が百貨店だった顧客も、ネット通販や宅配などを活用し始めている。その利便性を認識し、今後も継続的に活用する意向を高めていることも想定しなければならない。一方で顧客の収入構造や資産実態が変化し、今後の消費行動が以前とは違ってくる可能性がある。特に上位顧客に絞ってワントゥワン対応をしてきた企業は思うような成果を実現できなくなるだろう。

次に取引先の営業力の変化である。百貨店に納入している取引先の中でも、積極的な営業活動が出来ないことで資金繰りに支障を来したり、従業員を解雇せざるを得なかったり、場合によっては廃業に追い込まれているなども想定される。「自粛要請」が解除されても速やかに営業活動が再開できなかったり、逆に早急な営業活動支援が必要だったりするだろう。百貨店として、なくてはならない商品を扱う取引先の中でもこうした状況も想定される。

「自粛要請」解除後は百貨店を取り巻く環境が大きく変化していることを覚悟する必要がある。加えて、百貨店そのものも長期間にわたる休業によって売上収入が大きく落ち込み、様々な課題を抱えてしまっている。いずれ来る「自粛要請」解除だが、以前のような営業活動ができるとは限らない。行政も「自粛」解除は段階的進めていくはずだ。こうした環境の変化や行政の動きを前提として自社のみならず、取引先及び地域商店街の企業の活性化を考えて行く必要がある。百貨店は単独では生き残っていけない。地域の繁栄と共にあるからである。

3.「自粛要請」解除後の外商活動

「自粛要請」が解除されたとしても、街に人はすぐには戻って来ない。百貨店が営業再開しても来場者数は以前の水準にはならない。ならば百貨店側から顧客に対して積極的にアプローチをする必要があろう。但し、百貨店の顧客管理は、自社カードを発行していればカードホルダーとして顧客の基本情報は把握しているが、DM郵送程度に留まっていることが多い。顔が見えていない顧客に対しては、電話アプローチなどの双方向のコミュニケーションは難しい。ショップ単位の顧客リストに基づいてアプローチすることは出来るが、当面は宝飾品や特選衣料、美術など

は積極的には行えず、全館を挙げての活動にはなり得ない。こうした中で有効なアプローチができるのが外商部門である。店舗で扱っている商品は全て対応できる。さらに、ライフタイムバリューの拡大を目指すならば、短期的な売り込みではなく、関係づくりのためのコミュニケーションを大切にしなければならないからだ。

「自粛要請」解除後の外商活動のポイントを「顧客接点の持ち方」と「取り扱い商材」の視点から整理してみたい。まず、顧客接点の持ち方は、買上上位に絞らず、広く担当する部門として担当する顧客（＝外商カード発行済み顧客）全体を対象とすべきである。効率重視の営業活動を進めてきたところは、現担当者が一度も接点を持ったことのないお客様も実際には少なくないが、そのような顔の見えない顧客も対象とすべきだ。場合によっては、自社の一般カード（外商カードとは別に発行している場合が多い）の顧客も含めても良い。こうして広くアプローチをすることの意義は3つある。

①顧客情報の収集：コミュニケーションを持つことで顧客の様々な情報を得ることができる。顧客の現在及び将来のニーズはもちろん、新型コロナウイルス問題による影響など、これからの商売を考える上では重要なものである。「自粛要請」解除直後では、嗜好品などのご要望は少ないと思われるが、歳時記やライフステージのイベントで必要な商材に対するご要望はある。適切なタイミングで、適切な提案ができれば、お役に立ちに繋げることができる。

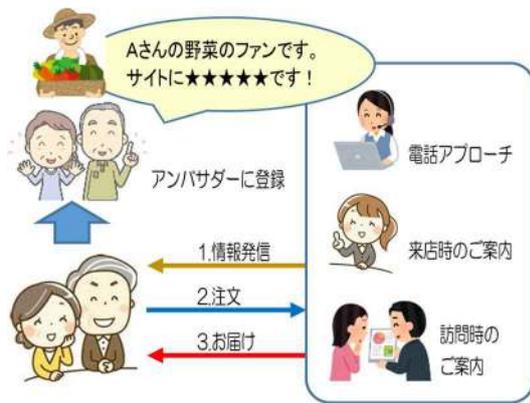
②顧客との関係づくり：百貨店の強みでもある嗜好品（※6）販売には、担当者との関係性の深さが有効である。但し、短期的な業績確保のための売り込みは信頼構築には繋がらない。鈴木(2018)によれば、ライフタイムバリューの拡大を目的とした関係づくりのための手書きのDM、電話でのご挨拶、情報発信のためのご自宅訪問などを定期的に行うことがポイントになる。

③売上の確保・拡大：顧客アプローチの範囲を広くとることで、潜在的なニーズを持つ顧客を発見し、結果として売上の確保・拡大につなげることができる。さらに言えば、商材に対する顧客からの「関与」を高めることが有効である。

次に「取り扱い商材」に関する視点である。顧客からの「関与」を高めるポイントは、「価格」と「社会的意義」であると考えられる。そもそも一律的なアプローチにあたって、高額な商材では担当者も気軽にご案内が出来ない。衝動買い出来る価格帯（例えば、5千円～1万円程度）が望ましい。そして「社会的意義」とは地域貢献である。今回の新型コロナウイルス問題によって販路が狭められ、資金繰りが困っている農家、メーカー、商店は数多くある。こうした地域産品を積極的に拡販する活動は顧客の共感を呼ぶ可能性は高い。担当者のモチベーションも高まる（※7）。

なお、商材の選定と価格設定、納入方法など、効果的かつ効率的に進めるためには地域の商工会議所やJA等との連携も考えたい。但し、個人営業顧客が求めている価値観（安心・安全・高品質）を満たす商品であり、さらに安定的に供給頂ける事業主体でなければならないことから、百貨店バイヤーが個別交渉にて発掘する活動も合わせて必要となる。いずれにしても、百貨店側、それぞれの経済団体等が窓口を明確にしてスピード感を持って取り組んで欲しい。一方の百貨店は取引口座の開設など、通常は与信などの書類手続きに一定の時間を要しているが、経済団体や

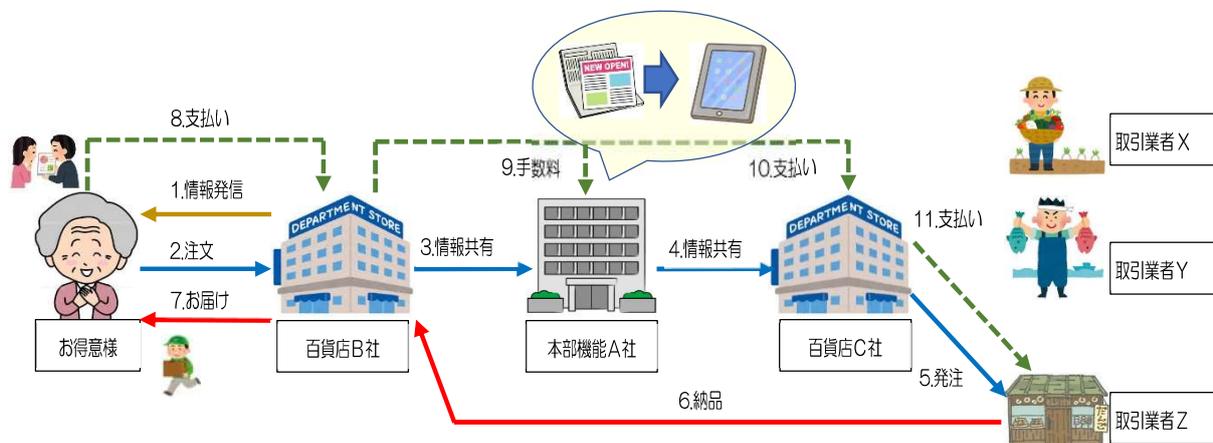
行政などとも連携しながら迅速な手続きに協力すべきと考える。



出所) 鈴木作成

こうした地域貢献も考慮した営業活動は、まず新型コロナウイルス対策ではあるが、地域の生産者と消費者を結び付ける役割も果たす。例えば、顧客の感想を聞くためのアンケート葉書を同送する。返送された葉書は、百貨店としてとりまとめ、生産者へフィードバックしたり、次の企画に活用したりする。生産者の思いやモノづくりの過程をチラシに載せ、顧客の声も合わせて掲載する。気に入って頂いた商材は継続購買の仕組みを用意する。継続して購買をして頂ける顧客は「地元産品支持者（名称：わがまち銘産アンバサダー）」に任命し、生産活動への助言を求めたり、生産現場への見学会を開催したり、参加型のイベントを作れば活動を盛り上げることも出来る。ぜひ、地域の経済主体が連携した活性化施策と位置づけ、盛り上げて行くべきである。

4.百貨店間の連携



出所) 鈴木作成

地元企業との連携は取り組みやすい活動だが、顧客から見た時には選択肢の幅が狭いということ、さらに商材提供企業にとっては市場の広がりがないことが課題である。ならば、全国の有志百貨店が連携することができないだろうか？というのが次の提言である。呼称を「全国銘産お取り寄せネットワーク」とする。基本構想はアスクルのビジネスモデルを参考にしたい。アスクルは、文房具・事務用品メーカーであるプラスの通信販売事業として1993年にスタートした(※8)。通信販売と言えリアル店舗（文具店）と競合する可能性があったが、アスクルが受注業務を請

け負い、担当地域の文具店を代理店と位置づけ、顧客企業への納入を担った。対象顧客を大手取引先対応しない中小事業所としたことも成功のポイントになったと言われる。今回の取り組みでは、文具店を地域の百貨店店舗に置き換える。対象顧客は外商顧客及び自社カード顧客からスタートする。アスクルの役割を担う企業を仮にA社とおきたい。A社は参加百貨店C社からの商品情報を集約し、媒体を制作。参加企業（百貨店B社など）へと発信する。媒体は当面はチラシとする。一定の成果が得られるようになった段階でホームページを用意する。受注方法は電話とファックス、Eメールとするが、顧客との関係を深めるキッカケともなることから、当面は当該顧客を担当する店舗（B社）が受注業務を担う。この点はアスクルとは異なる。B社はA社に受注情報を送り、A社が生産者（Z社）へ発送指示を出す。顧客からの代金徴収業務はB社が担い、受注店はA社に代金を支払う。A社はC社へ代金を支払う。C社は生産者（Z社）の取引口座に代金を振り込む。なお、商品は、生産者（Z社）からB社へ届けるが、原則として受け取りを店舗とする。こうすることで、来店促進のキッカケにしたり、外商担当者の個別宅配による接点づくりになったりとライフタイムバリューの拡大に繋げることを目指す。なお、生産者（Z社）からB社への“横持ち”（配送）は、極力とりまとめをすることでコストダウンを図るが、当該活動が軌道に乗るまでは行政などからの財政支援に期待したい。

こうした活動によって、それぞれの百貨店が地域商材を発掘し、全国の百貨店に対して紹介をする地域商社的機能を担う。A社の位置づけは、百貨店の業界団体である日本百貨店協会が担うことが望ましい。アスクルの事例（※9）にあるように、いずれかの百貨店が担っても良い。もしくは、協会の支援の下に別途会社を設けても良いだろう。

5.まとめ

新型コロナウイルス対策として百貨店を中心とした地域活性化施策を検討した。百貨店は中心市街地の核の1つであり、閉店が地域の活力を大きく損ねてしまう存在である。現状の百貨店における外商部の位置づけを確認し、外商部の課題を認識して頂いた上で、営業力強化と地元経済への貢献が連動する。さらに、こうした百貨店間の連携によって、それぞれの地域経済に対するさらなる貢献を図る方法論を考えた。なお、本案の実現可能性を考えるため、収支を試算した（※10）。当面は、既存組織の一部を事務所として間借りして、極力経費を掛けずにスタートする。大手と中堅百貨店で計10万件的顧客を対象として、1年間に1回、1件5千円程度の購入が実現出来れば、年間5億円の売上が期待出来る。人件費などの経費を控除し、1,350万円程度の利益を確保する。ここから受注業務を担ったB社と本部機能のA社に手数料を支払う。こうしたネットワークが構築出来るならば、決してあり得ない収支構造ではないと考える。但し、“横持ち”なども含め、解決しなければならない問題は少なくない（※11）。参加主体が知恵を持ち寄り解決していく必要がある。

商材の拡販という視点では生産者にとっては間違いなく販路の拡大に繋がる。ホームページの準備が出来れば、商材は毎月更新を原則としながら、通年での定番商品を設定し、レコメンド機能と定期購入の仕組みを整備したい。「銘産アンバサダー」は「わがまち」の枠組みを外して、任命することもできる。アンバサダーは経済的な特典よりも、生産者の繁栄に動機付けされると言われる。生産者の活動もホームページで積極的に取り上げ、「全国銘産お取り寄せネットワーク」を盛り上げていく。当初の売上規模は大きくないと思うが、ぜひ大きく育てたい。

新型コロナウイルス問題によって、日頃百貨店を活用してきた顧客の行動も大きく変化する。百貨店の顧客層は60歳代以降が中心であり、スマートフォンやタブレット端末での購買行動に慣れていない方も少なくない。外商担当者の強みは、ご自宅を訪問して直接お話ができること。上記の「全国銘産お取り寄せネットワーク」のホームページやアプリケーションが準備できれば、その活用方法を直接説明して差し上げることは売り込みではなく、お役立ちと言える。大手キャリアと提携してスマートフォンやタブレットを無料で貸与し、「ネットワーク」商品の購買や日頃からの外商担当者とのコミュニケーションに活用するということも考えられる。百貨店外商の課題は「顧客との接点をいかに増やすことができるのか」ということだ。新たなビジネスモデルとして検討に値するものとする。

最後に、本案に絡む経済主体に対する要請のポイントをまとめたい。

経済主体	具体的な要請事項
地域行政	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域経済の活性化に向けて、地元企業の商材を全国に紹介しようとする百貨店を支援する。 ※地元百貨店と取引をしようとする企業に対しては、一定の審査を行ったうえで信用保証をおこなうことも検討 ● 生産者から受注店への“横持ち”(商品納入経費)は、活動が軌道に乗るまで支援する。
地域商工会議所・JA・漁業協同組合等	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の銘産を扱う企業を発掘し、積極的に地元の百貨店企業に紹介すること。こうした企業の育成を図るため、様々な経営指導・支援を行うこと。
地域百貨店	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元企業との取引に当たって、口座開設の迅速化や営業活動に対するアドバイスなどを行う。
日本百貨店協会	<ul style="list-style-type: none"> ● 百貨店間の取引仲介業務を担うこと。もしくは、仲介企業(A社)の設置を支援すること。

以上、百貨店を切り口に地域経済の活性化の施策をまとめてきた。いずれにしても、新型コロナウイルスとの戦いは長期戦であり、顧客の購買行動の変化への対応が求められる。こうした変化を契機として、地域経済の活性化と新しい販売チャネルの構築への挑戦が本稿の意図であった。アマゾンなどのネット通販やコンビニエンスストアなどは攻勢に出て来ることは間違いない。黙って手を拱いては地域の小売シェアを奪われてしまう。ぜひ出来ることから取り組んで行くべきと考える。微力ながら、地域活性化の取り組みにはぜひ積極的に関わっていききたい。

〈注釈〉

1. 観光庁(2019), 年別 訪日外客数, 出国日本人数の推移(1964年-2018年)
2. 観光庁(2018), 次世代ヘルスケア産業協議会第10回新事業創出WG資料(2018年12月12日)
3. 野村総合研究所(2018), 日本の富裕層は127万世帯、純金融資産総額は299兆円と推計, *News Release (2018年12月18日)*
4. J. フロントリテイリング統合報告書2019, p. 21
5. 鈴木(2020)による
6. 嗜好品とは、呉服・宝飾・美術などの高額品を指す。鈴木(2020)によれば、こうした商材を継続的に購入する顧客では「担当者による経済的コミットメント」と「継続購買意向」の相関があることが示されている。
7. 地元の隠れた名産品を百貨店として取り上げて積極的に販売する活動の例として、新潟伊勢丹の「越品」などがある。
https://www.isetan.mistore.jp/niigata/event_calendar/eppin/eppin_eye.html
8. 詳細は井関利明ら(2001)参照。
9. アスクルは、プラスの子会社でありながら、コクヨやキングジムの商品も扱う。
10. 試算は以下のとおり。

収入…仮定として大手百貨店4店舗、中堅20店舗、1件当たり5千円年1回購入とする

顧客数： 大手百貨店店舗 10,000件×4店舗=40,000件
中堅百貨店店舗 3,000件×20店舗=60,000件 合計10万件

買上高： 1回あたり5千円×年1回(年に1回購入)=5千円/件

年間売上： 5千円×10万件=500,000千円 →年間5億円の売上高

※配送個数：1個×10万件=10万個…当面はお客様への負担とする

粗利益： 粗利益率10%とすると、5千万円

支出…事務所は既存施設を用い、従業員4名を雇い入れ、チラシ制作とHP運営を考える

※初期投資は想定しない。初期投資とは事務所設置、従業員募集、HP制作関連などが想定される。

人件費：従業員 リーダー1名+メンバー3名

福利厚生費含め年間 10,000千円+5,000千円×3=25,000千円

システム・通信費：PC・サーバーレンタル費等 100千円×12ヶ月=1,200千円

媒体制作費：(チラシ制作費500千円+店舗配達費(10千円×24ヶ所))×12ヶ月
=8,880千円

事務費・備品・消耗品費：100千円×12ヶ月=1,200千円

支出計 25,000千円+1,200千円+8,880千円=35,080千円

単年度収支

粗利益50,000千円-支出概算36,280千円=約13,500千円 約1,350万円

11. 百貨店では中元歳暮などの儀礼ギフトで送料込み商品を販売しており、一定の支持がある。さらなる販売拡大を考える場合には、送料を考慮した商材開発が必要である。

〈参考文献〉

青木幸弘(2010)、*消費者行動の知識*、日経文庫 1222

井関利明・緒方知行(2001)、*アスクルー顧客と共に“進化”する企業*、PHP研究所

小野謙司(2010)、*顧客満足[CS]の知識*、日経文庫 1220

伊藤元重(2019)、*百貨店の進化*、日本経済新聞出版

鈴木一正(2018)、*「タンスの中まで知る」伝説のONE TO ONEマーケティング～日本橋三越における帳場制度とお得意様営業*、東京図書出版

——(2020)、*百貨店個人営業顧客のコミットメントに関する研究*、中央大学戦略経営研究科戦略経営専攻修士論文

平出昭二、黒部篤志、鈴木一正(2019)、*三越本店・栄光の5年 高質小売業の実現に向けた“お過ごし場革命”と“生涯顧客戦略”の実践の記録*、東京図書出版

宮副謙司(2016)、*2030年の百貨店 マーケティング機能再考からの新しい時代適応の構想*、日本マーケティング学会ワーキングペーパー、Vol. 3 No. 2

Rob Fuggetta (2012)、*Brand Advocates*, Zuberance Inc. (土方奈美訳、*アンバサダーマーケティング 熱きファンを戦力に変える新戦略*、日経BP、2013年)

「地方大型店閉店ドミノの影」『日経ヴェリタス』2019年7月7日

以上