

優良顧客 250 万世帯のプラットフォーム～百貨店商社のススメ～

お得意様育成事務所 スズセイ 鈴木一正

1.百貨店の現状～“百貨”を扱わなくなった百貨店

『商業動態統計』（経産省発表）によれば、2020年（暦年）の全国百貨店売上高は4兆7千億円となり、ピークであった1991年12兆1千億円の4割弱にまで落ち込んだ。コロナ禍による影響が大きかったとは言え、百貨店の業績低迷は業界の構造的課題による。紳士服、家具、家電、家庭用品は“カテゴリーキラー”の攻勢を受け続け、百貨店は身の回り品（靴・ハンドバッグ等）、その他の商品（化粧品・宝石・美術品等）、飲食料品への依存度を高めていった。

業績低迷の下、大手百貨店を中心として中期経営計画の見直しが行われている（注1）。その重点施策の1つが主に個人を対象とする外商強化。外商部門の売上高は店舗全体の売上高の2割前後を占め、全国百貨店で約250万世帯の顧客を抱える（注2）。既に自主運営売場は縮小し、大半が委託売場やテナントになり、主体的な営業活動が出来る機能は、実質的に外商しかない。

百貨店が“百貨”を扱っていた時代、対象顧客の生活のあらゆるシーンでお役に立つことが出来た。大衆を対象に、売り込まなくとも、提案すれば売れた時代だった。しかし、今や百貨店は“百貨”を扱わなくなり、高額品などに集中せざるを得なり、特定の富裕層に売り込む外商に頼らざるを得なくなった。

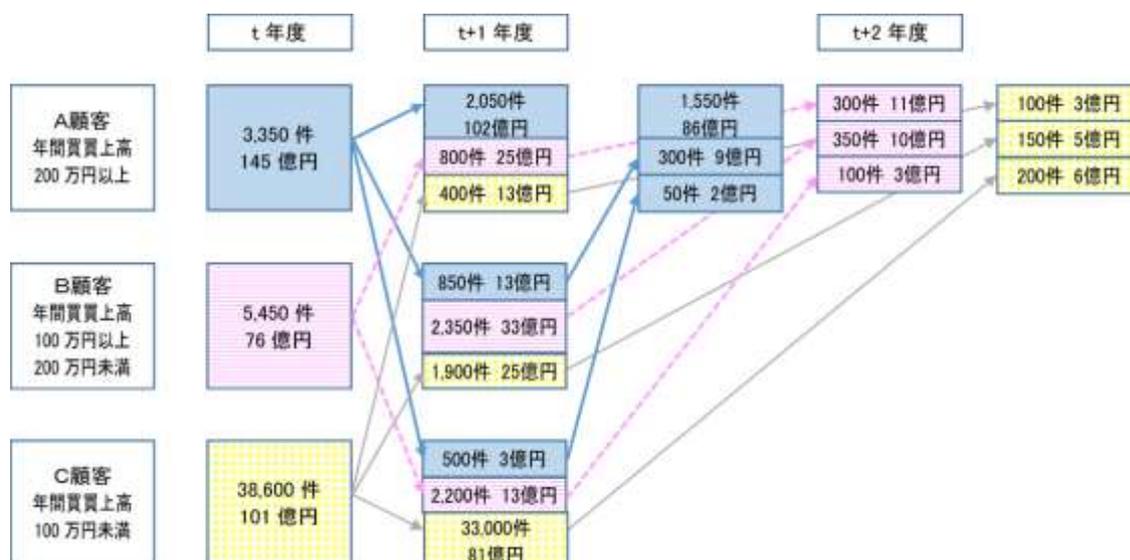
2.“外商”の本来的な機能～特定顧客との関係性深化によるLTVの拡大～

筆者は百貨店外商の責任者や実務担当者へのヒアリングを数年来行ってきた。実感するのは「外商は、社外はもちろん、社内からも誤解されている」ということだ。そのため、本来発揮すべき機能を果たせない状況にある。1つ目の誤解は「外商とは店舗外販売である」ということ。ご自宅に商品を持参する商売が成立するのは既に一部顧客に留まる。多くの外商顧客は、自ら着飾って、おもてなし環境が整った店舗へ赴き、専門的な知識を持つ販売員から説明を受け、複数の選択肢の中から商品を選ぶという、お買い物のプロセスを楽しみたい。実際、外商に求められる機能も“外売り（≒セリング）”から“来店促進（≒プロモーション）”へと舵を切る企業が多くなっている（注3）。

2つ目の誤解は「インセンティブ給等を導入すると外商係員のモチベーションが高まり、業績向上に繋がる」というもの。今でも多くの経営者が陥っている誤解である。外商係員は一人当たり 100~300 名程度の顧客を担当しているが、“外売り”を主体とする百貨店企業では、日常的に接点がある顧客は 30 名程度と言われる。強力なインセンティブ制度を導入した企業では、外商係員の営業活動は効率良く売上が出来る上位顧客に集中し、それ以外の顧客（以下、中下位顧客）への活動が滞る。

図表 1 は、ある百貨店における顧客セグメントごと 3ヶ年の推移を表している。t 年度 A 顧客は、t + 1 年度にも A 顧客であったのは約 6 割であり、売上高は 145 億円から 102 億円と約 7 割となる。しかし、B C 顧客から 1,200 件がステップアップし、38 億円が加算され、t + 1 年度の A 顧客 140 億円となる。t + 2 年度まで連続で A 顧客を維持するのは 5 割弱、売上は約 6 割まで減少するが、B C 顧客からのステップアップで、135 億円まで回復する。この図表 1 から分かることは、上位顧客だけに営業活動を集中し、中下位顧客への活動を絞り込めば、中長期的な業績を落としてしまう可能性があるということだ。こうした現象は、多くの百貨店で起こりつつある。（注 4）

図表 1) ある百貨店外商顧客の3年間の買上高別顧客セグメントの推移



※この図は既存顧客の推移であり、新規顧客が加味されていない。

外商顧客は、金融資産や年収、年間購買額、社会的地位などの一定基準を満たした顧客であり、継続的に高い購買力を持つと期待される。但し、ライフステージの変動、オケージョンなどによって、購買高は毎年変動せざるを得ない。ある

年度の上位顧客が次年度に購買高が減少したからと言って特典を取り上げたり、サービスレベルを引き下げたりすれば、冷たい対応に怒り、他社へと離反する。本来、外商顧客は生涯顧客として育成・維持していくことでライフタイム・バリュー（以下、LTV）を拡大し、企業業績に貢献するロイヤルカスタマーである。

図表2は、ある外商顧客のお嬢様が結婚される際に発生する購買行動の例である。顧客と日頃から接点があり、信頼関係があれば意思決定プロセスの全ての段階で外商係員は関与できる。家族の様々なオケージョンに関わる商談を承ることで、より大きなLTVを獲得できるはずだ。

図表2)購買意思決定プロセスの例



3.狩猟型営業から農耕型営業への転換～効率と効果の両立を目指す

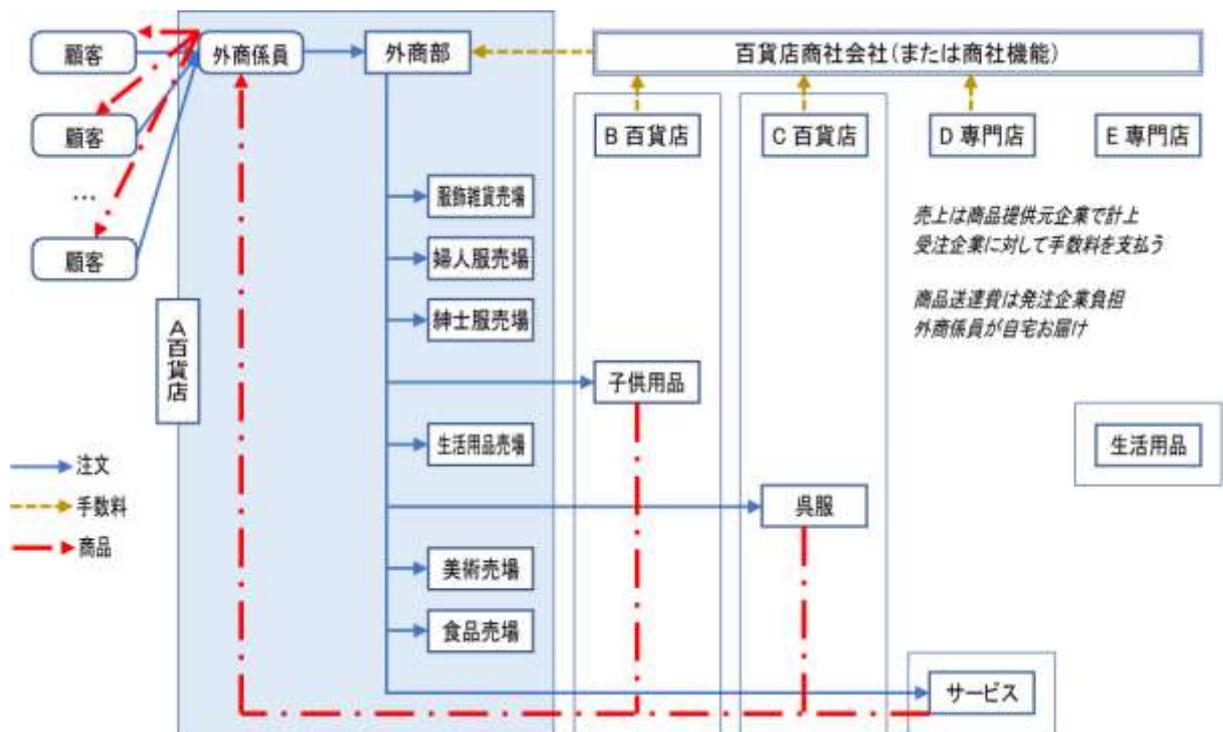
上位顧客に片寄った営業活動にならざるを得ないのは、効率を優先しているが故である。中下位顧客も含めた活動を効率的にできれば、担当する全顧客のLTVを拡大できる。効率化の方法は大きく2つ。まず非効率業務の見直しであり、催事中心からオケージョン対応重視の働き方への転換である。多くの百貨店では外商係員の仕事の大半は宝飾・美術等の催事の前売り・外販関連となっている。当然、買上可能性が高い顧客、関係性が深い顧客が優先される。中下位顧客や関係性が希薄な顧客には声掛けしない。プロダクトアウト志向の商材はどうしても“セリング”にならざるを得ない。もう1つは、処遇制度を売上重視からプロセス重視へ転換すること。全ての担当顧客とのコミュニケーション活動を実践していないと処遇が高まらない枠組み（人事制度、組織など）があれば、中下位顧客との接点活動を着実に実践せざるを得ない。オケージョン対応を強化するには中下位顧客も含めた情報発信と顧客情報の収集が前提になる。

“狩猟型営業”（催事中心）から“農耕型営業”（顧客との信頼関係醸成によるオケージョン重視）へと、外商係員が慣れ親しんだ働き方を転換することは容易ではない。経営のリーダーシップが不可欠であることは言うまでもない。

4.LTV拡大のためにソリューションを拡張する

“農耕型営業”への転換によって、従来以上に幅広い顧客情報が収集出来るようになる。タイムリーに適切な提案が可能になるが、百貨店は既に“百貨”を扱っていないため、機会損失を生じてしまう。こうした課題を解決するため、積極的に企業を超えて行きたい。地方百貨店は地場産業企業・生産者と強いつながりがある。こうした商材の取り扱いは通常店舗内に留まっているが、相互に紹介し、供給する仕組みが構築できればソリューション力は高まる。また、地域特産の農産物や水産加工品などの比較的購入しやすい商材は、顧客との関係構築のキッカケとしても有用だ。大手百貨店とはブランド商品などの提供で連携が可能である（注5）。それぞれの商材を相互に融通する商社会社（または商社機能）が出来れば、地方百貨店の活力も高まる。地方百貨店が機能を担うことも可能だ。図表3はそのイメージである。

図表3)百貨店商社会社(または商社機能)のイメージ



百貨店商社（または商社機能）の主な業務は以下の通り。

- ・各百貨店や専門店などが扱う独自性ある商材の情報の収集…データベース
- ・専用ウェブサイトへの掲載、外商顧客配付用チラシの制作…プロモーション
- ・各社からの顧客注文対応相談…ソリューション など

地方百貨店は、それぞれの地域で高い購買力を持つ顧客（以下、優良顧客）を

抱えており、一人1台の営業車を運用する外商係員は“ラストワンマイル”を握っている。全国約250万世帯の優良顧客に定期的に情報発信（自宅訪問・電話・DM・来店時ご案内等）をするプラットフォームが構築出来れば、様々な商材を取り扱うことが可能になる。“セリング”は不要。顧客のニーズを把握する担当者が情報を伝えれば、お役立ち（ソリューション）になる。

全国の約250万世帯のうち、1%の顧客が年間1万円の商品をこの機構を使って購入したと仮定しよう。商品代金の10%を商社会社・機能へ配分するならば、それぞれ2,500万円（=2.5万世帯×1万円×10%）が収入となる。3名程度のメンバーで運営を始めるためには、ギリギリの収入ではあるが不可能ではない。しかし、百貨店商社会社のポテンシャルはそんな小さなレベルではない。この事実に気づいた企業が日本の富裕層ビジネスを革新してしまう可能性さえある。百貨店各社は“DX推進”を掲げるが、労働集約的な働き方から脱却出来ない外商は特にIT活用が進んでいない。百貨店商社活用に必要なシステム整備と連動して、外商係員が関係構築活動を支援するソフトウェアの導入を支援することが出来れば、採用企業は着実に増えていくと考える。「優良顧客250万世帯のプラットフォームづくりに協力したい」と賛同する企業を募りたい。

〈注釈〉

1. ストアーズ社編集部(2021), 大手百貨店3社 復活と再成長への新・中長期経営計画の要諦, ストアーズ・レポート, NO. 656, ストアーズ社, pp. 75-85
2. 「外商の売上構成比は2割」(TAKASHIMAYA Research Coverage Report, March. 12. 2018) との記述あり。
大丸松阪屋百貨店『FACT BOOK』によれば、2021年2月期売上高4,243億円、お得意様数(稼働)は約24万口座。2020年度全国百貨店売上高は4兆5,612億円であり、単純集計ではあるが、業界全体で約250万口座と推定される。
3. 日本橋三越では、1999年より活動の主体を来店促進に切り替えて業績向上を実現している。
4. 野村総合研究所の調査(NRI NEWS RELEASE, 21th. Dec. 2020)によれば、日本の富裕層は拡大しているが、これは資産運用が要因であり、安定的ではない。
5. 2021年に解散した共同仕入れ機構ADO等とは異なり、顧客ニーズを相互紹介する機能である。