

重点戦略 > CMOメッセージ／“高感度上質”戦略

CMOメッセージ

個客業の実現に向けて

執行役常務 CMO
山下 卓也

CMO:チーフ・マーチャンダイジング・オフィサー



三越伊勢丹グループは、現中期経営計画において、マスから「個」への転換を推進しております。

この背景には、日本の人口減少やIT・デジタルツールの普及による情報量の増加など、従来の百貨店の「館」に人を呼び、何かを購入していただくというビジネスモデルが通用しなくなった環境の変化があります。一方で、世界の人口や訪日外国人の増加、富裕層の拡大といった好機もあり、ビジネスモデルの転換に向けて、まずは百貨店の再生に取り組んでおります。

百貨店の再生に向けた具体的な戦略として、“高感度上質”戦略と“個客とつながる”CRM戦略の2つを実行しております。“高感度上質”戦略では、高感度で上質な消費、すなわち「こだわり消費」にフォーカスし、価値創造を行います。具体的には、徹底的に商品にこだわり、店の環境やサービスを磨き上げ、お客さまに憧れと共感を持っていただくことです。また、“個客とつながる”CRM戦略では、ご来店いただいたお客さまを識別し、情報を収集・分析することで、お客さま一人一人のニーズやインサイトに合ったパーソナルなご提案を行います。

これらの戦略から、現中期経営計画の初年度である2022年度は、百貨店を中心とした独自アプリの導入により飛躍的に識別化を進め、23年度には、識別個客の拡大とアプリの活用によりCRMを進化させ、伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店の日本人の識別売上シェアは約7割まで達しました。また、年間300万円以上お買上げをされる個客のシェアも約3割に増え、つながりが深

い個客の売上を伸ばすことができました。これにより23年度は、過去最高の営業利益を達成することとなりました。現中期経営計画の最終年度である24年度は、百貨店を中心につながった個客の関心に沿ったグループ会社のコンテンツ(旅行、リフォーム、金融など)を紹介し、つながりをさらに深めることに着手しております。

世界のお客さまに対し、集客・識別化・利用拡大・生涯個客化を進めていくために、来年には「つながる個客の拡大」と「つながった個客の深化」に向け、海外個客向けの世界アプリを導入する予定です。また、外商個客セールスについても、情報・分析システム、各種ツールの基盤を整備し、店舗間のネットワークの活用により個客のニーズに合った最適な商品を提案することで、個客の利用拡大を進めていきます。さらに、各拠点でつながった識別個客のグループ関連会社への貢献利益を可視化する仕組みも導入する予定です。今後は個客業に向け、個客とのつながりを深化させるために、グループ“連邦”戦略を強化することで三越伊勢丹グループの各事業の取り組み内容を拡大していきます。将来的には、所有する不動産をホテルやレジデンス、エンターテインメントなどで有効活用し、「まち化」を手段に、個客への価値提案の幅を広げることでグループ全体の更なる収益拡大を考えております。

私たちのビジョンである「お客さまの暮らしを豊かにすること」の実現に向けて、次元を超えたあたらしい価値創造を果たしてまいります。

“高感度上質”戦略

お客さまのお悩みやお困りごとを感動的に解決し、関心ごとを革新的に提案するために、従来型のマスマーケティングから、「個」のマーケティングに転換することで、お客さまにとっての「特別な」存在になることを目指します。

上質で豊かな生活を求めるお客さまの消費を高感度上質消費と捉え、お客さま情報(個客データ)の分析や、“ひとの力”を駆使し、私たちにしかできない独自性の磨き上げと“個客”ニーズに応える提案価値向上に努めることで、日常使いから、月に1回、年に1回、ハレの日だけのご利用まで、三越伊勢丹グループをご利用いただける国内外全てのお客さまとのつながりを深めていきます。

“高感度上質”戦略による店舗リモデルと外商改革の取り組み等を強化した結果、首都圏店舗の大幅な増収増益が実現しました。

2023年度 高感度上質店舗化に向けたMDバランスの修正と、外商改革が着実に進展

2024年度 高感度上質コンテンツのさらなる拡充とONEグループ外商化による個客提供価値向上を目指す

2023年度取り組み

高感度上質リモデル

あるべきMDバランスに向け、**ハイタッチMD**をさらに拡大
→2023年度リモデルによる増益額(三越伊勢丹計)
約14億円 前年比185%

《伊勢丹新宿本店計》

合計	前年比 157%
LUX	前年比 138%
化粧品	前年比 279%

《三越日本橋本店計》

合計	前年比 282%
LUX	前年比 2209%
化粧品	前年比 209%

ラグジュアリーや化粧品、宝飾・時計等のハイタッチなサービスが必要なマーチャンダイジング(=ハイタッチMD)をさらに拡大することで、高感度上質店舗化に向けてMDバランスを修正しました。

外商改革

全国個人外商総扱い高が順調に拡大

《個人外商総扱い高 2023年度実績》

グループ合計	実績 約2,230億円	前年比 111%
三越伊勢丹	実績 約1,230億円	前年比 115%
地域事業会社計	実績 約1,000億円	前年比 106%

個客へのおもてなし、セールスの働き方やスキル、提供するコンテンツの標準化を図ることで、外商のお客さまの個客体験満足度が圧倒的に高まり、大きな成果につながりました。

2024年度計画

高感度上質コンテンツ

世界からの集客に向けた**独自性**を強化

コンセプト型 **独自性で世界から集客**

ソリューション型 **個客軸での品揃え**

世界中からのお客さまを呼び込める高付加価値で独自性のある商品開発に向けて、アートやデザインの力といったひとの力と上質で丁寧なモノづくりを融合させ、三越伊勢丹グループならではの感性をマーケットに強く発信し、共感を生む取り組みを目指します。

ONEグループ外商化の推進

ONE外商活動で個客提供価値を拡大



地域の上位個客にも両本店の上位個客と同様のおもてなしやインセンティブを提供し、さらなるウォレットシェアの拡大とLTVの向上を目指します。そのために、情報分析システムやツール等の基盤を整備し、全国の支店・地域店を含む外商の横串機能を強化していきます。