

V 近年における百貨店の経営動向 ～大阪大都市圏の百貨店を中心に

佐々木 保 幸

はじめに

- 1 百貨店の経営動向
- 2 百貨店の経営統合と減量経営
- 3 百貨店のマーチャンダイジング

おわりに

はじめに

近年、大阪市では小零細小売業を中心とした小売業の衰退が進行している。小売業の事業所数（店舗数）は全国的傾向と同様に、1985年以来減少傾向をたどり、1982年（5万5,576店）から2007年（3万1,521店）にかけて2万4,055店もの小売店が消滅した。この間の小売事業所数の減少率は、実に43%である。

小売業の衰退傾向はバブル経済崩壊後に加速し、小売業の常時就業者数も1999年の22万人から2007年には19万7,000人へと縮小した。また、小売年間販売額は1991年の5兆6,889億円をピークに減少傾向をたどり、2007年には4兆5,479億円となった¹⁾。

このような状況の下でも、大型店の出店意欲は衰えず、大規模小売店舗立地法施行時（2000年）から2010年度までの届け出件数は、163にのぼった。その結果、大阪市における小売業の総売り場面積は、2007年に300万平方メートルを超えた。すなわち、小売業の「オーバーストア」化が顕著となったのである²⁾。

如上的ように、大阪市および大阪府においては、小売業の経営環境が厳しくなっているのであるが、最近では、大阪市の中心地における百貨店の新規出店・増床競争が激化している。本稿では、小売市場が縮小し百貨店間の過当競争が進む状況下において、都心部を中心とした百貨店の経営動向や経営戦略を明らかにしていく。

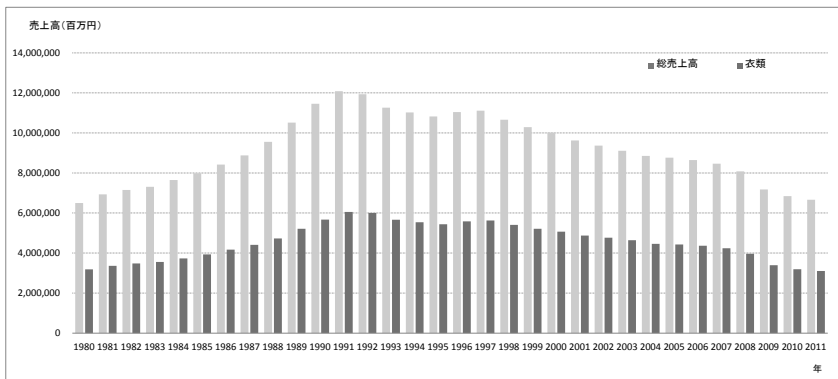
1 百貨店の経営動向

(1) 売上高の推移

後にみていくように、最近の百貨店は売上高を著しく減少させているが、売上高の低落傾向は今に始まったわけではない。百貨店の売上高伸び率は、総合スーパーや専門店等との競争が激しくなる1970年代以降に低下傾向をとるようになった。これには、他の小売業態との競争が影響していることは間違いないが、百貨店が「成熟産業化」し、成長力をなくしていったことが作用していた。

その後の百貨店は、数度の減量経営や新たな経営戦略をへて、成長力こそ高くないが、1990年代まで売上高を伸長させるが、1991年の約12兆円をピーク

図V-1 百貨店売上高の推移



出所) 経済産業省「商業販売統計」より作成。

V 近年における百貨店の経営動向（佐々木）

に、バブル経済崩壊後、百貨店の売上高は減少していった（図V-1）。2000年代に入って、百貨店の売上高はその中頃には比較的堅調に推移していたが、リーマンショック後大幅に減少し、2011年度には6兆2,158億円まで減少した（表V-1）。百貨店は、1980年代初頭レベルにまで売上高を低落させたのである。

表V-1 地域別百貨店売上高の推移

（億円）

年度	全国	大阪	京都	神戸	東京	横浜	名古屋	福岡
2004	78,194	9,845	3,083	2,061	19,115	4,337	4,493	—
2005	78,509	9,898	3,055	2,149	19,109	4,275	4,756	2,145
2006	77,571	9,815	3,121	2,128	18,902	4,202	4,675	2,151
2007	76,826	9,728	2,949	2,111	18,956	4,193	4,648	2,006
2008	71,741	9,051	2,793	1,943	17,868	3,955	4,177	1,898
2009	64,784	8,055	2,565	1,783	15,871	3,619	3,786	1,757
2010	61,919	7,711	2,463	1,759	15,309	3,521	3,719	1,726
2011	62,158	8,109	2,426	1,734	15,174	3,601	3,615	1,952

出所) 日本百貨店協会資料より作成。

表V-1より2004年度以後の地域別売上高の推移をみると、一時的に売上高を伸ばしている地域もあるが、リーマンショック後は全ての地域で減少した。2007年度に7兆6,826億円あった売上高は、2年連続で5,000億円以上減少し、2009年度に6兆4,784億円となった。この時期、大阪でも2007年度に9,728億円であった売上高が、2009年度に8,055億円と1,700億円近い減少を経験し、2010年度にはさらに300億円以上の減少を被った。専門品や買回品を中心に品揃えする百貨店は、経済状況の影響を受けやすい業態なのである。

2004年度から2011年度までの売上高減少率を整理すると、全国で20%、大阪17.6%、京都21.3%、神戸15.9%、東京20.6%、横浜16.9%、名古屋19.5%、福岡9.0%（2005年度～2011年度）と、大都市圏で高い減少率を示していることがわかる。2000年代に入って、大都市圏を立地基盤として買回品を提供する百貨店業態の存在が大きく揺らいでいるといえよう。しかしながら、2011年度に

大阪をはじめ、横浜、福岡で売上高が増加した。これには、後にみるように、百貨店の新設や増床が反映しているものと思われる。

(2) 大阪市内百貨店の売り場面積および売り場面積効率の推移

上記のように、近年、大阪地域の百貨店も売上高を減少させているが、1990年代後半以後、大阪市では小売業の売り場面積が増大していた。大阪市内小売業売り場面積は、1997年に約277万平方メートルであったが、その後増大傾向をたどり、2007年には300万平方メートルを超過した³⁾。そして、大阪市内2大ターミナルに限定すると、そこでの商業集積売り場面積は、1997年から2007年にかけて、キタ（北区）で25万5,000平方メートルから32万3,000平方メートルに、ミナミ（中央区・浪速区）では31万7,000平方メートルから36万3,000平方メートルに増加した⁴⁾。つまり、リーマンショック前の時期に、大阪市内では商業集積の「オーバーストア」化が鮮明に現れていたのである。

このような状況にもかかわらず、2011年前後に、2大ターミナルに天王寺・あべの（天王寺区および阿倍野区）を加えた3大ターミナルにおいて商業施設の開業や増床が激化するようになった。

キタでは、2011年にJR大阪三越伊勢丹と新北ビルショッピングモールLUCUAが、それぞれ売り場面積5万平方メートル、同2万平方メートルで新規開業した。これらの新設百貨店や専門店ビルとの競争上、既存の百貨店も大丸梅田店が4万平方メートルから6万4,000平方メートルに増床し（2011年）、阪急百貨店うめだ本店が6万1,000平方メートルから8万4,000平方メートルへと大幅に増床・改装した（2012年）。

また、ミナミでは2010年に高島屋大阪店が5万6,000平方メートルから7万8,000平方メートルに増床したほか、2011年には天王寺・あべの地区で阿倍野第二種市街地再開発事業A2棟ショッピングモール（あべのマーケットパークキューズモール）が6万3,000平方メートルで開業した。さらに、同地区では、近鉄百貨店阿倍野本店が複合高層ビル「あべのハルカス」の建設に合わせて7万

V 近年における百貨店の経営動向（佐々木）

7,000平方メートルから10万平方メートルへの大幅な増床および改築を進めている。これらを総合すると、短期間に29万3,000平方メートルの売り場面積が増加することになるのである。

表V-2 百貨店売り場面積効率の推移

(万円)

	東京都区部	横浜市	名古屋市	京都市	大阪市	神戸市
1991年	344.0	221.6	194.4	235.5	260.9	270.2
2000年	221.2	129.8	137.0	130.7	177.5	137.6
2009年	168.6	127.2	113.6	119.6	133.4	103.2
2000/1991	64.3%	58.6%	70.5%	55.5%	68.0%	50.9%
2009/2000	76.2%	98.0%	82.9%	91.5%	75.2%	75.0%

出所) 大阪商工会議所流通活性化委員会・大阪流通業界の近未来予想調査委員会「大阪流通業界の近未来予想調査研究」2010年3月、2ページより作成。

その結果、百貨店の売り場面積効率は大きく低下していくこととなる。表V-2は、1991年から2009年までの百貨店売り場面積効率をまとめたものである。大阪市では、百貨店の売り場面積1平方メートルあたり販売額は1991年から2000年にかけて68.0%まで低下し、2000年から2009年にかけては75.2%まで低下した。つまり、百貨店の売り場面積の拡大傾向が顕著となった2000年代以降に、売り場面積効率は極めて悪化しているのである。なお、この傾向はすべての地域の百貨店に該当する。

(3) 店舗別売上高の売上高構成比の推移

次に、百貨店の店舗別売上高をみていこう（表V-3）。年度によって、店舗ごとの売上高の増減は区々であるが、2000年代を通して全体的には減少傾向にあるといつてよい。2008年度以降は、2011年度に売上高が増加した伊勢丹新宿店、高島屋大阪店、松坂屋名古屋店、ジェイアール京都伊勢丹の4店舗を除き、いずれの百貨店も売上高を一貫して減少させている。

表V-3 百貨店店舗別売上高の推移

(億円)

年 度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
伊勢丹新宿本店	2,460	2,522	2,570	2,634	2,460	2,236	2,195	2,350
三越日本橋本店	2,906	2,901	2,784	2,696	2,531	2,157	2,056	1,652
阪急うめだ本店	1,920	1,827	1,706	1,731	1,729	1,441	1,311	1,245
高島屋大阪店	1,636	1,630	1,613	1,579	1,421	1,080	1,149	1,179
松坂屋名古屋	1,388	1,470	1,400	1,363	1,232	1,106	1,099	1,111
阪神梅田本店	1,083	1,127	1,110	1,097	943	922	960	924
大丸心齋橋店	856	868	870	853	771	767	883	839
近鉄百貨店阿倍野本店	1,401	1,439	1,353	1,367	1,206	917	872	848
高島屋京都店	1,035	1,016	1,034	1,042	982	904	854	839
ジェイアール京都伊勢丹	622	646	674	699	693	644	641	647

注) 2月期決算：J・フロントリテイリング、高島屋、近鉄百貨店、3月期決算：三越・伊勢丹、エイチ・ツー・オーリテイリング。
出所)『日経MJ(流通新聞)』『百貨店調査』各年版、各社年次報告書・決算短信より作成。

ここで、表V-1の大阪における売上高増加は、JR大阪三越伊勢丹の開設による効果であることが確認できる(福岡も博多阪急の開設によるもの)。そして、長引く改装工事の間に売上高を大きく減少させた阪急うめだ本店と近鉄阿倍野本店に対して、改装後に売上高を増加させた高島屋大阪店を念頭に置くと、都心部で巨大な売り場を運営する百貨店にとって、店舗という経営要素の大きさや、もはや店舗を増床あるいは改装させることによってしか売上高を伸長させることのできない百貨店の抱える構造的矛盾が浮かび上がる。

つづいて、ふたたび図V-1をみると、百貨店の売上高に占める衣料品構成比が依然として高いことがわかる。百貨店の衣料品売上高は、1991年の6兆557億円をピークに減少傾向をたどり、2011年には約3兆円まで低下した。にもかかわらず、百貨店の売上高に占める衣料品構成比率は、この間それほど変化していない。百貨店の売上高に占める衣料品構成比率はほぼ50%を保ち、リーマンショック後若干低下するが、それでも2011年の同比率は46.6%となっている。縮小しつづける衣料品市場において、売上高のほぼ半分を同市場に依存する百貨店の経営構造の矛盾がここでも看守できるのである。

とはいえ、売上高に占める衣料品構成比率は、百貨店企業ごとに異なる側面もある。例えば、経営統合した三越と伊勢丹を比較すると、三越は比較的食料品売上高比率が高く、衣料品売上高比率は40%に満たないが、伊勢丹の衣料品売上高比率は50%近い。売上高に占める衣料品構成比率、すなわち販売の中心を衣料品に置くかどうかによって、百貨店の経営戦略は異なってくると考えられる。

それでは、次に近年における百貨店の経営戦略を考察しよう。

2 百貨店の経営統合と減量経営

(1) 経営統合および事業提携活動

ここまでみてきたように、1990年代以降百貨店の売上高は低下傾向をたどり、多店舗化や巨大流通企業グループの構築を進めた都市百貨店のなかには、事実上の経営破綻に陥るものも現れた。それは、そごうと西武百貨店であった。両社は西武百貨店が主体となって経営統合を進め、事業の立て直しを図った。その結果、設立されたのがいわゆる持株会社となる「株式会社十合」であり、これが2003年に「株式会社ミレニアムリテイリング」へと改組された⁵⁾。

ミレニアムリテイリングは、2006年にロビンソン百貨店の立て直しを図るセブン&アイ・ホールディングスの傘下に入ることになった⁶⁾。セブン&アイ・ホールディングスによるミレニアムリテイリングの吸収を契機に、その後、百貨店企業同士の大型の経営統合が続出した。

2007年には、大丸と松坂屋が統合しJ.フロントリテイリングが設立され、同年、阪急百貨店と阪神百貨店が結びつくことによってエイチ・ツー・オーリテイリングが設けられた。さらに、エイチ・ツー・オーリテイリングは翌年に高島屋との統合を模索するが、これは両企業グループの体質や経営戦略の相違によって実現されなかった。経営統合とは異なるが、J.フロントリテイリングは2009年にセブン&アイ・ホールディングスからそごう心斎橋本店を買収し、大

丸心斎橋店の北館として改装・開店させた⁷⁾。これは、百貨店の統合化が、資本レベルのみならず店舗レベルでも進行しつつあることを示唆している。そのような統合化の嚆矢が、百貨店同士の新規出店・増床競争の激化する大阪で出現したのである。

また、2008年には、三越と伊勢丹が経営統合し三越伊勢丹ホールディングスが誕生した。1997年に、伊勢丹はジェイアール西日本と共同出資会社ジェイアール西日本伊勢丹を設立し、JR京都駅への出店後、2011年には大阪における基幹店舗となるJR大阪三越伊勢丹を開設した。ここまでみてきたように、百貨店の大都市圏での新規出店はそれほど多くなく、出店戦略の中心は既存店舗の増床に置かれていることがわかる。そのことは、百貨店の新規出店には多額の投資が必要であり、今日、大都市圏において単独の百貨店企業が新規出店することは困難であることを物語っている。それゆえ、三越および伊勢丹の新規出店戦略には電鉄資本との提携が志向されたのである。

いずれにせよ、衣料品を中心に市場が収縮し、専門店ビルや専門店チェーン、郊外型ショッピング・センター（SC）等との競争が激化する下で、年々売上高を低下させ経営規模が縮小する百貨店にとって、もはや単独の企業で事業の拡張や存続をすることが難しくなっていることが理解できよう。

(2) 経営統合以降の減量経営

百貨店は新規出店や既存店舗の増床・改装を行う一方で、既存店舗の閉鎖も並行して進めている。いわゆる、店舗のスクラップ・アンド・ビルド戦略の実施である。

表V-4は、2008年以降の百貨店の店舗閉鎖をまとめている。これをみると、近年の百貨店の店舗閉鎖には次のような傾向があることが読み取れる。第1に、都市百貨店と地方百貨店を問わず、地方都市の店舗を積極的に閉鎖している。第2に、大都市圏であっても不採算店や中規模店舗を閉鎖している。神戸阪急や四条河原町阪急（売り場面積8,900平方メートル）はその典型であろう。

第3に、百貨店企業同士の経営統合後の店舗の整理である。松坂屋や三越、そごう、西武百貨店、阪急百貨店、大丸に閉鎖店舗が顕著であるのは、経営統合後に「オーバーストア化」した過剰店舗の整理を進めているのである。そごうと西武百貨店の場合は、巨額の百貨店投資が思うような効果を上げないセブン&アイ・ホールディングスの企業グループ戦略が反映した結果⁸⁾、店舗の閉鎖が加速している。

以上のような店舗閉鎖の増加と既に考察した近年の大都市部における新規出店や店舗改装増加を勘案すると、近年における百貨店は大都市部に経営資源を集中し、そこでの基幹店舗を強化する戦略を重点化していることがわかる。それは、本来、百貨店という小売業態がもっていた特性、換言すれば、百貨店の本来的な資本蓄積様式が再確認されている過程としてとらえることができる。

表V-4 百貨店の店舗閉鎖

2008年	横浜松坂屋、今治大丸、さくら野東北石巻店
2009年	三越鹿児島店、三越池袋店、ロビンソン百貨店札幌店、久留米井筒屋、三越武蔵村山店、三越名取店、丸井今井旭川店、そごう心斎橋本店（J.フロントへ）、西武百貨店札幌店
2010年	丸井今井室蘭店、中合会津店、伊勢丹吉祥寺店、松坂屋岡崎店、松坂屋名古屋駅前店、西武有楽町店、四条河原町阪急、（河原町ビブレ）
2011年	そごう西神店、西武津田沼店、都城大丸、丸広百貨店新河岸店、博多大丸長崎店
2012年	そごう八王子店、天満屋広島八丁堀店、中合清水屋店、近鉄百貨店枚方店、近鉄百貨店桔梗が丘店、新宿三越アルコット店、神戸阪急、（阪急インクス館）
2013年	大丸ららぽーと横浜店、大丸新長田店、そごう呉店、西武沼津店

注) 2013年は計画。
出所) 『日本経済新聞』2010年1月27日付、2010年2月4日付、2010年2月26日付、2012年2月24日付、2012年6月27日付より作成。

つづいて、百貨店の減量経営は人員削減に現れる。例えば、巨大百貨店同士の経営統合以前には、大丸が1998年に300人希望退職募集（750人応募）したほか、そごうが2001年に約1,600人の希望退職を含め3,500人の人員を削減したり、西武百貨店が2002年から2003年にかけて、私的整理に伴って2,000人規模

の人員削減を実施したりした⁹⁾。また、三越は1999年に600人の希望退職募集（1,100人応募）を行い、2005年に800人の希望退職を募集し（1,000人応募）、2009年には早期退職制度によって1,600人の人員削減を進めた¹⁰⁾。近年では、近鉄百貨店が2010年に400人規模の希望退職を実施したり、高島屋が70人の早期退職を募集したりしている¹¹⁾。

対面販売を重視する百貨店にとって、人員削減は自らの経営基盤を危うくする側面を有している。それゆえ、1970年代から数度にわたって実施されてきた百貨店のヒトの面での減量経営は、正社員を削減する一方で、パートやアルバイトを増加させたり、アパレルメーカーからの派遣店員（手伝い店員）に依拠したりすることによって、固定費を低下させつつ対面販売を維持してきた。この傾向は、現在でも変わっていない。

このような百貨店の雇用戦略は、「生え抜き」の人材を育成していく機能を弱めるのみならず、百貨店の売り場の運営能力、つまり百貨店のマーチャンダイジング力を弱体化させることにもつながる。アパレルメーカー等からの派遣店員に依存した百貨店はマーチャンダイジング力を低下させ、1980年代以降、百貨店は「場所貸し業」化したとして批判されてきた。もっとも、このような点は百貨店自身も認識しており、自主マーチャンダイジングの取組みも強化されている。それでは、次に百貨店のマーチャンダイジングについて考察していこう。

3 百貨店のマーチャンダイジング

(1) 百貨店のマーチャンダイジング

前述したとおり、今日においても、百貨店は売上高の40%前後を衣料品に依存している。衣料品市場が縮小するなかで、百貨店各社は衣料品を中心としたマーチャンダイジングを強化せざるをえないジレンマを抱えている。また、今日の百貨店は、大都市圏において店舗の巨大化を推し進めているのであるが、

巨大な売り場に商品を充足させる百貨店の売り場運営の方向は、テナントの導入と自主マーチャダイジングとしてのPB（プライベート・ブランド）商品の開発、自主編集売り場の設置に大別される。

1980年代以後店舗が著しく巨大化した百貨店にとって、拡大する売り場を充足させるとともに同業他社との差別化を図るもっとも有効な手法として、テナントの導入が進められた。従来は、欧米の高級ブランドショップや日本のアパレルメーカーのブランドショップがテナントの中心であったが、近年では低価格専門店を誘致する試みも始められている。例えば、J.フロントリテイリングや高島屋、東武百貨店、西武百貨店、松屋では、紳士服のはるやま商事やカジュアル衣料の「ユニクロ」、ファストファッションと称されるGAP、ZARA、FOREVER21等専門量販店の導入を進めた。また、J.フロントリテイリングは心斎橋店にビームスやユニテッドアローズ、京都店にコレクトポイントといった「セレクトショップ」と呼ばれる衣料雑貨店の導入に着手した¹²⁾。これらの試みは、百貨店が顧客ターゲットとして強みをもちえなかった若者市場を対象とするものであるが、リーマンショック後の売上高低迷に対応し、「高級ブランドを支持する人に商品政策のすべてを合わせるのではなく、大衆から高級まで顧客層を広げるようにする」¹³⁾戦略でもある。

百貨店では、若者向けテナントの誘致とともに、ファッションビル系ブランドの導入も志向されている。その端的な事例が、J.フロントリテイリングによる「ufufu girls（うふふガールズ）」（2009年）の開発である。これは、10代後半から20代中頃の女性を顧客ターゲットとした衣料雑貨ブランドを集めた専用売り場である。J.フロントリテイリングは、この売り場を大丸と松坂屋の7店舗に設け、立地に応じて顧客ターゲットを修正したり、導入するブランドや品揃え、販売促進活動を変えたりしている¹⁴⁾。これは、百貨店業態の特質であった本部集中仕入れに加えて、店舗別仕入れが重視されてきたことを示唆している。なお、うふふガールズと同様の取組みは、伊勢丹の「イセタンガール」や阪急百貨店の「うめはんシスターズ」、「うめはんジェンヌ」等にみられる。

ここで注目したいのは、このような取組みが「百貨店の社員を減らし、低コストの店舗運営を目指す」¹⁵⁾減量経営の一環として行われている点である。前述したように、百貨店は店舗の巨大化や衣料品の多様化に合わせて、さまざまなショップやブランドをテナントとして導入し、アパレルメーカー等から手伝い店員を派遣してもらっていた。しかし最近では、J.フロントリテイリングや高島屋等は店員の派遣にとどまらず、「仕入れや商品構成まで決定権を取引先に委ね」¹⁶⁾、商品の仕入れから販売に至るマーチャンダイジングを外部化する傾向を強めている。J.フロントリテイリングは、マーチャンダイジングの外部化を衣料品のみならず、これまで百貨店自ら仕入れ販売してきたリビング雑貨や酒類等にも拡大し、店舗に充当する正社員数を半減するほどの効率運営を志向している¹⁷⁾。

一方で、百貨店は自主編集売り場の拡大やPB商品の強化にも努めている。例えば、高島屋は東京や大阪における基幹店舗の増床・改装にともない、「自主編集売り場で弱みを補強するという考え方」¹⁸⁾にもとづき、紳士服を中心に自主編集売り場を2桁台に増加させている。また、PB商品では20代の女性向けの衣料品や雑貨、さらには中高年向けの衣料品の開発が強化されている¹⁹⁾。

自主編集売り場の拡大やPB商品の開発は、百貨店の収益力を向上させ、同業他社との差別化戦略を強化する意味をもつ。以前から百貨店の経営上の問題として、納入業者に過度に依存したことによるマーチャンダイジングおよびサービス提供力の低下や、低収益・高コスト体質が指摘されてきた²⁰⁾。加えて、百貨店の仕入れ形態は、現在圧倒的に消化仕入れの比率が高く、消化仕入れを多用することによって仕入れ差益率を低下させている²¹⁾。消化仕入れが圧倒的な比率を占めている現状では、自主編集売り場やPB商品を売り場に投入する効果は極めて限定的になるが、これらの取組みは「百貨店主導で業務改革できる自主編集売り場において、独自の品揃え、サービスを提供する能力の拡充と、人件費を中心としたコスト抑制を両立させた業務プロセスを確立する」²²⁾意義を有している。

しかしながら、既にみたように、テナントやショップへの依存をいっそう強め、自主マーチャンドライジング力を減退させる傾向も現れている。J.フロントリテイリングでは、店舗の効率運営にともない、大丸梅田店で自主編集売り場を従来の30%から15%まで減らしている²³⁾。

これらの百貨店のマーチャンドライジングを整理すると、自主編集売り場に代表されるような自主マーチャンドライジングを強化する方向と、それに逆行する方向が並行して現れている。このことは、現在の百貨店のマーチャンドライジングの方向ないし百貨店経営そのものが、過渡的な状況にあることを示している。換言すれば、百貨店のビジネスモデルが揺らいでいるともいえる。ファストファッション等のショップやブランドのテナントへの導入を強化するJ.フロントリテイリングの取組みは、百貨店の「専門店ビル（ファッションビル）化」過程として認識できる。

J.フロントリテイリングとは対照的に、中低価格商品を中核とするショップやブランドの導入を過度に進めず、百貨店業態の特性を維持あるいは強化しようとする方向もみられる。

(2) 百貨店のその他の戦略

エイチ・ツー・オーリテイリングが2012年に改装開業した阪急百貨店うめだ本店では、9階に「祝祭空間」を設置し12階までの吹き抜けを設けたほか、レストラン街を整備し、さらには飲食部門と物販部門を融合した売り場づくりを推進している²⁴⁾。そこでは、かつての百貨店が強みとしていたエンターテイメント的要素を強化した売り場の再編成が進められている。近鉄百貨店もあべのハルカス近鉄本店（旧阿倍野店）を「あらゆる人に楽しんでもらえるフルターゲットストアを目指す²⁵⁾というコンセプトの下で、飲食や休憩場等の非物販施設を拡充し、顧客ターゲットを拡大するとともに、顧客の滞在時間の延長化を図ろうとしている。伊勢丹新宿本店も「コト消費」を重視し、エンターテイメント空間や生活提案型売り場を構築している²⁶⁾。もちろん、エイチ・ツー・

オーリテイリングや近鉄百貨店、三越伊勢丹も専門店の誘致に注力しており、その意味では、J.フロントリテイリング型の戦略を採用していることには相違ないが、大都市中心部に巨大店舗を設置し資本蓄積を図る百貨店が有している「総合小売業」としての特質を強化しているのである。

ただし、百貨店の場合、本店等の基幹店舗とそれ以外の店舗では、マーチャンダイジング等が異なる点も重要である。ここまでみてきたマーチャンダイジングや経営戦略は、主に基幹店舗に適用されるが、基幹店舗以外の店舗では地域の特性に合わせた改装や売り場編成が志向されることになる。とりわけ、電鉄系百貨店の場合、本店と周辺地域に立地する「衛星型」店舗との差別化を図りながら、総合的に地域における優位性を確立し、商圈を拡大する戦略が模索されている²⁷⁾。

ところで、百貨店の売上高は店頭販売のみならず外商部門によっても支えられている。近年、この外商部門を強化する動きがみられる。外商部門は、1990年代に百貨店の売上高の40%前後を占めていたが、各社の減量経営の下で縮小してきた²⁸⁾。金融危機後の百貨店は、店頭売上高ほど落ち込みが少なく、利益率の高いこの部門にふたたび注目し、J.フロントリテイリングや三越伊勢丹、そごう・西武等では、外商部門の人員を増加させるほか、専用のサロンを設置し個人向け外商を強化するようになった²⁹⁾。従来の外商では、宝飾品や美術品、貴金属商品の販売が中心であったが、最近では住宅のリフォームや太陽光発電等の新規商品を開発し、富裕層市場の開拓を図っている³⁰⁾。

最後に、百貨店の国外出店活動についてみていこう。百貨店業界では、金融危機後の販売低迷について、けっして一時的なものでなく、消費構造の変化や人口減を踏まえると、百貨店の売上高は2008年の7兆円台から5年後に5兆円台まで減少するととらえられている³¹⁾。それゆえ、百貨店各社は成長市場として、国外とりわけアジア市場を重視するようになってきている。例えば、三越伊勢丹は、2011年時点で中国と東南アジアに13店舗展開しているが、中国に売り場面積3万平方メートル以上の店舗を2014年までに5店開設して、東南アジアを

含めて20店体制にする計画をたてている³²⁾。また、高島屋は2010年度からの5
カ年計画でアジアへの投資を420億円計上し、中国上海で4万平方メートルの
店舗を出店するほか、東南アジアでのショッピング・センター建設等を進め
る³³⁾。百貨店の国外出店活動はバブル経済崩壊後にいったん縮小整理された
が、中国や東南アジア諸国の経済発展をみすえて、ふたたび強化されようとし
ている。

おわりに

百貨店業態が、「構造不況業種」あるいは「冬の時代」といわれて久しい。確
かに、今日、衣料品を中心とした百貨店の売上高は減少しつづけ、市場占有率
も低下傾向を脱することができない。しかし、本来、百貨店は大都市市場にお
いて巨大店舗を設置することによって資本蓄積を促進させる業態特性を有して
いる。現在、百貨店の「オーバーストア」化が進行する大都市圏であるが、そ
の意味では、百貨店の原点に回帰した経営方向が追求されているといえる。

マーチャンダイジングでは、百貨店は衣料品市場が縮小するなかで衣料品を
重視したマーチャンダイジングを展開せざるをえないジレンマを抱えている。
雑貨品等に比重を移したマーチャンダイジングが実施されつつあるが、なお売
上高の40%前後を占める衣料品は、依然として百貨店の大きな収益源でもあ
る。

いずれにせよ、大都市圏で集中的に売り場面積を増大させ、衣料品を中心と
した総合的な品揃えを展開する百貨店の経営動向が、郊外のショッピング・
センターや専門量販店との競争にも影響を受けながら、大都市圏での百貨店同
士はもちろん、中小の専門店を含めた小売競争をいっそう激化させることにつ
ながっていくことは間違いない。

注記

- 1) 大阪市の小売業については、佐々木保幸「大阪市商業の現状と課題—中心市街地商業、商店街を中心に—」関西大学経済・政治研究所（2010）『セミナー年報 2009』で考察した。
- 2) 大阪市および大阪府における小売業の「オーバーストア」化と、大阪府市の小売商業政策については、佐々木保幸「大阪大都市圏における大型店の出店動向と小売商業政策」大阪大都市圏地域経済研究班（2011）『都市経済の諸相』（関西大学経済・政治研究所研究双書第152冊）で考察した
- 3) 大阪市経済局（2009）『大阪の経済2009年版』大阪都市経済調査会、100ページ。
- 4) 天王寺区および阿倍野区では、11万8,000平方メートルから11万1,000平方メートルからに減少した。
- 5) 日経MJ（流通新聞）編（2003）『日経MJトレンド情報源 2004』日本経済新聞出版社、8ページ。
- 6) なお、セブン&アイ・ホールディングスは、2009年度にミレニアムリテイリングの新会社である「そごう・西武」にロビンソン百貨店も統合した（『日本経済新聞』2009年5月28日付）。
- 7) 『日本経済新聞』2009年2月27日付。
- 8) 『日本経済新聞』2010年1月28日付。
- 9) 10) 同上紙、2009年8月27日付。
- 11) 同上紙、2009年12月26日付。
- 12) 同上紙、2010年2月25日付。
- 13) 同上紙、2009年10月2日付。
- 14) 『日経MJ（流通新聞）』2012年3月12日付。
- 15) 16) 『日本経済新聞』2010年1月6日付。
- 17) 『日経MJ（流通新聞）』2011年2月18日付。
- 18) 同上紙、2011年6月17日付。
- 19) 同上紙、2011年12月7日付、『日本経済新聞』2012年12月26日付。
- 20) 岡野純司「大丸松坂屋百貨店：店舗改革」矢作敏行編著（2011）『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社、290ページ。
- 21) 例えば、仕入れ全体に占める消化仕入の比率は、2007年の三越で60%、2010年の大丸で80%に達する（同上書、291ページ）。
- 22) 同上書、292ページ。実際、大丸の売上高販売管理費率は1999年2月期の25.9%から、2008年2月期22.6%、2012年2月期21.8%と低下している。
- 23) 『日経MJ（流通新聞）』2011年2月18日付。

- 24) 『日本経済新聞』2012年10月18日付。
- 25) 同上紙、2012年11月7日付。
- 26) 『日経MJ（流通新聞）』2012年10月26日付。
- 27) 『日本経済新聞』2012年10月20日付、2012年10月24日付。
- 28) 29) 同上紙、2010年11月17日付。
- 30) 同上紙、2009年11月25日付。
- 31) 32) 同上紙、2009年8月27日付。2011年12月16日付。
- 33) 『日経MJ（流通新聞）』2010年4月14日付。

参考文献

- 麻倉佑輔・大原 茜（2003）『最新全国百貨店の店舗戦略』同友館
- 伊藤元重（1998）『百貨店の未来』日本経済新聞社
- 岩瀬敬一郎（2001）『百貨店に明日はない』実業之日本社
- 江尻 弘（1994）『百貨店の再興』中央経済社
- 江尻 弘（2003）『百貨店返品制の研究』中央経済社
- 大阪市経済局（2009）『大阪の経済2009年版』大阪都市経済調査会
- 川島幸太郎（2008）『百貨店戦国時代』産経新聞出版
- 川端準治・菊池慎二（2001）『百貨店はこうありたい』同友館
- 国友隆一（2006）『鈴木敏文はなぜそごう・西武を統合したのか』ぱる出版
- 佐藤 敬（2001）『セゾンからそごうへ 和田繁明の闘い』東洋経済新報社
- 末田智樹（2010）『日本百貨店業成立史』ミネルヴァ書房
- 高丘季昭・小山周三（1984）『現代の百貨店』日本経済新聞社
- 田村正紀（2004）『先端流通産業』千倉書房
- 坪井晋也（2009）『百貨店の経営に関する研究』学文社
- 日経MJ（流通新聞）編『日経MJトレンド情報源』日本経済新聞出版社、各年版
- 日経流通新聞編（1993）『百貨店が危ない』日本経済新聞社
- 日経流通新聞編（1996）『反攻する百貨店』日本経済新聞社
- 日本経済新聞社編（2001）『ドキュメントそごう解体』日本経済新聞社
- 日本経済新聞社編（2008）『攻防メガ百貨店』日本経済新聞出版社
- 藤岡里圭（2006）『百貨店の生成過程』有斐閣
- 松岡真宏（2000）『百貨店が復活する日』日経BP社
- 矢作敏行編著（2011）『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社
- 渡辺一雄（1993）『百貨店が無くなる日』実業之日本社

『日経MJ（流通新聞）』

『日本経済新聞』

各社有価証券報告書、年次報告書、決算短信