

寄稿論文

我が国の百貨店の課題と未来展望

第1回「百貨店の課題」

—百貨店業界への提言—

———ストアーズレポート 2009年7月 掲載———

2009年7月7日

1. 長期低落化の道を歩む百貨店

(1) 過去・現在の近未来の百貨店の実態

わが国の百貨店は、バブル経済期の1991年を頂点に長期低落化の道を歩んでいる。百貨店の売上高の推移(2008年までは実績、2009年、2010年は推計)は次の通りである。

	売上高	前年比	うち衣料品			摘要欄
			売上高	前年比	構成比	
	百万円	%	百万円	%	%	
1991年実績	9,713,094	—	3,924,090	—	40.4	2009年度の推計と2010年度の推計は、経済動向を考慮して、2009年は▲8.0%(衣料品は12.0%)、2010年は▲3.0%(衣料品は4.5%)とした。
2000年実績	8,820,028	▲1.9	3,545,651	▲3.5	40.2	
2001年実績	8,572,465	▲2.8	3,420,414	▲3.5	39.9	
2002年実績	8,344,684	▲2.7	3,312,840	▲3.1	39.7	
2003年実績	8,111,692	▲2.8	3,212,230	▲3.0	39.6	
2004年実績	7,878,798	▲2.9	3,049,095	▲5.1	38.7	
2005年実績	7,841,459	▲0.5	3,018,962	▲1.0	38.5	
2006年実績	7,770,044	▲0.9	2,968,157	▲1.7	38.2	
2007年実績	7,705,225	▲0.8	2,897,165	▲2.4	37.6	
2008年実績	7,381,364	▲4.3	2,713,304	▲6.2	36.8	
2009年推計	6,790,855	▲8.0	2,496,240	▲12.0	36.8	
2010年推計	6,587,129	▲3.0	2,383,909	▲4.5	36.2	

<1991年の百貨店の最盛期と2008年(実績)と2010年(推計)を比較>

	百貨店全体の売上高			衣料品の売上高		
	売上高	減少額	91年=100	売上高	減少額	91年=100
	百万円	百万円	%	百万円	百万円	%
1991年実績	9,713,094	—	100.0	3,924,090	—	100.0
2008年実績	7,381,364	2,331,730	76.0	2,713,304	1,210,786	69.1
2010年推計	6,587,129	3,125,965	67.8	2,383,909	1,540,181	60.8

百貨店の売上高が繁盛期であった1991年から比較すると、2008年(実績)には2兆3,317億円(衣料品は1兆2,108億円)が減少し、また、推計ではあるが2010年と比較すると3兆1,260億円(衣料品は1兆5,402億円)減少することが想定される。このままでは、2020年には日本の百貨店の売上高は5兆円(衣料品は1兆5,000億円)を割り込む恐れがある。

現在の日本の流通業界は第2次バリュー革命の時代(2008~2011年の4年間)と呼ばれている。第1次バリュー革命は1991年の日本のバブル経済崩壊後2004年頃までの4年間であるが、この段階でスーパーの衣料品が新業態のバリュー業態であるユニクロやしまむらに切り崩された。すなわち1993年にはスーパーの衣料品の売上高が3兆9,135億円(最盛期)あったものが、2007年には1兆7,440億円(最盛期の44.6%)に減少し、

実に衣料品の売上高は1993年比で2兆1,695億円減少している。第1次バリュー革命はコモディティ商品の価格に対するバリュー革命であり、第2次バリュー革命はラグジュアリー商品の価格(アフォーダブル・ラグジュアリー含む)に対する価格革命であることが想定されるため、スーパーの衣料品が味わた現象(カウンターパンチの痛手)を今後は百貨店業界が味わう可能性が強い。1991年以降、百貨店は2008年で衣料品は1991年比で69.1%(30.9%減のボディブロー的痛手)であるため、スーパーの衣料品が味わた1993年比44.6%(55.4%減)に比較して致命傷とはなっていない。まさに、第2次バリュー革命は第1次バリュー革命でスーパーの衣料を直撃したように、今後は百貨店に直撃することになる可能性が強い。

仮に、第1次バリュー革命でスーパーの衣料品が受けたカウンターパンチを、百貨店が第2次バリュー革命で受けるならば、百貨店の衣料品売上高は2011年には1.75兆円(1991年の44.6%)となり、現在(2008年)より1兆円少なくなる。

(2) 総合業態の崩壊の道

過去において、総合業態である百貨店やGMS(大型スーパー)が他の専門業態に切り崩されている姿を近未来も含めた流通歴で示すと次の通りである。

年代	ポピュラーレベル	アベレージレベル	プレステージレベル
第1段階 1946～1965年	商店街		百貨店
第2段階 1966～1991年	商店街	GMS	専門店 百貨店
第3段階 1992～2010年	商店街	GMS	専門店 百貨店
第4段階 2011～2025年	商店街	GMS	(スペシャリティGMS) 専門店 (スペシャリティ百貨店) 百貨店

百貨店やGMSの総合業態が切り崩されてきた原因は、総合という魅力の希薄化と専門特化したスペシャリティストアに切り崩された結果である。特に、スペシャリティストアは、駅ビルやファッションビル、RSCのモールへの入居により、SC内専門店としての優位性のある位置づけを確立したためである。その総合業態が切り崩される流通歴は次の通りである。

- ①第1段階(1946～1965年)は、買物の中心センターとしての「商店街」と買物の王様としての総合業態の「百貨店」の2本建ての商業構造であった。
- ②第2段階(1966～1991年)は、日本の高度成長時代であり、ニュー総合業態のGMSは大発展し、百貨店も業態としての比率は低下しても業界としての売上は拡大していた。また、この段階で専門店もロードサイド店から始まり、コミュニティ型SC(CSC=中型SC)のテナントとしてのチェーン店も出現し発展した。ただ、商店街だけは高度成長時代でありながら、CSCやGMSに切り崩され、旧大法の厳しい時代の中でも長期低落化の道を行っていた。
- ③第3段階(1992～2010年)は、リージョナル型SC(RSC=大型SC)の大量出店によりモール専門店が大発展し、百貨店からスピノフした専門店や新たに出現した専門店がモールのテナントとして進出した。同時に、専門店もモールの専門店だけでなく、バリュー業態(ユニクロ、しまむら、西松屋)やプレミアム・コモディティ業態(ハッシュアッシュ、ハニーズ等)の低価格帯の専門店も大発展した。その結果、百貨店はモール専門店に切り崩され、GMSはバリュー業態やプレミアム・コモディティ業態に切り崩され、百貨店がこの15年間で1.2兆円、GMSが2.2兆円、合計3.4兆円のアパレルのニーズが専

門店へ移行した。この現象が、百貨店とGMSの総合業態の長期低落化、特にアパレルニーズの百貨店とGMS離れである。

- ④第4段階(2011～2025年の近未来)は、日本及び世界の景気も回復・上向きの時期であり、アメリカのような総合業態とスペシャリティ業態が競存競争するレベルまで、総合業態が進化できないと勝ち残れない時代である。そのためには、総合業態が持つ「総合性の強みを基軸」に「専門業態の強みを付加」した「スペシャリティな総合業態のコンセプトの創出」が必要となる。今後は、このスペシャリティな総合業態のコンセプトに基づく「スペシャリティ百貨店」(特定の客層あるいは特定の分野の商品カテゴリーに特化した“百貨”の店)と「スペシャリティGMS」(特定の客層あるいは特定の分野の商品カテゴリーに特化したGMS)の店づくりが必要である。総合業態としての得意分野を活用した専門店志向の店づくりがSCの中の核店としての店づくりの基本であり、それはスペシャリティ業態として優位性を持った店づくりでもある。総合業態としての百貨店は、まさに変革の岐路に立たされている。

2. 百貨店の長期低落化の要因

百貨店が長期低落化の道を歩みつつけている要因は次の4つである。

(1) 品質と価格のバランスが適正でない

百貨店の価値(品質/価格)は低いと言われ始めて、もう20年になろうとしている。すなわち、百貨店の商品は、品質は良いが、価格が高いために、商品の価値は低いと評価されている。

日本経済新聞とNTTレゾナントが2009年1月に実施した調査によると、百貨店の大手ブランドの服の価格に対する評価は次の通りとなっている。

	構成比①	構成比②
今より高くても構わない	3.7%	22.3%
今の水準で良い	18.6%	
今より2～3割安が適切	53.9%	74.0%
今の半値以下が適切	20.1%	
その他	3.7%	3.7%
合計	100.0%	100.0%

3.3倍

百貨店の価格は、現状の価格で良いが「22.3%」に対し、高いが「74.0%」と、高いと評価するものが適切であると評価するものを3.3倍上回っている。

百貨店は、商品の価値を高めなければ顧客の支持を失ってしまうことになり、事実、現在でも長期低落化の道を歩んでいる。

顧客が、百貨店の価格を「今より2～3割安が適切」と答えているが、単に今より2～3割安にするだけでは、顧客の評価と一致するだけで、当たり前の評価になるにすぎず、顧客の期待以上の評価は得ることができず、現状の百貨店の長期低落化は防ぐことはできない。現在は、アメリカのバブル経済の崩壊による第2次バリュー革命の時代であり、当たり前の価格(顧客の評価=商品価値)では、バリュー革命とはならず、今まで百貨店が歩んできた長期低落化の傾向と同じレベルの進展しか期待できない。

調査の中で、「今の半値以下が適切」との評価が20.1%あり、百貨店の価値創造は、この5分の1の評価に相当するレベルに合わせるべきであり、顧客の感動を呼ぶための価格2分の1にすることによる価値2倍に標準を合わせることが勝ちパターンである。

いずれにしても、顧客は百貨店の価格は品質と比較して3～5割高いと評価している。

百貨店の商品は、品質は良いが値段が高いと過去から現状まで長い間言われてきたが、百貨店という業態にブランド力(買い場の王様としての権威)がある場合は、品質を上回る値段であってもブランド力が値段をカバーするが、最近の客は百貨店という業態にブランド力を感じていない。特に20代・30代の若い人は「百

百貨店という名は、私達の間では死語です!!」とまで言い切っている。

それゆえに、品質と価格のバランスある商品を客に提供しなければ支持されない。一般的に商品の品質と価格のバランスの指数化を「バリュー(価値)」と呼ぶ。その算式は次の通りである。

$$\left[\text{価値(バリュー)} = \frac{\text{品質}}{\text{価格}} \right]$$

ここでの品質は、広義の品質を意味し、狭義の品質は素材、製造技術、実用機能性であり、それにファッション性、トレンド性、安心・安全性の情緒機能を付加したものが広義の品質である。

すなわち、価値が「1」の場合が品質と価格が一致していることを意味し、価値が「1以下」の場合は、価格が品質を上回っていることを意味し、顧客は価格に不満を持っている状態である。逆に、価値が「1以上」の場合は価格より品質が上回っていることを意味し、顧客は価格に満足している状態である。多くのマーケティング調査で、百貨店の価値はいつも「1以下」になっている。また、グループインタビューやフォーカス調査においても、百貨店の価格は割高感があるという調査結果が出ている。早急に、顧客の価格に対する認識感・納得感のあるプライス戦略が必要である。

このように百貨店の長期低落化の要素の第1は、百貨店の商品の品質と価格の指数化である「価値」に対して顧客の評価は低いことである。

百貨店は、第1次バリュー革命(1991年～1994年)の時に、顧客の望む価値(品質/価値)に対応する機会があった。その意味から見て、15年遅れで現在、価値革命の中で大苦戦している。

(2) 百貨店業態としてのブランド力の希薄化

流通業はブランド産業とも言われ、百貨店は昔は権威ある業態であり、買い場の王様との位置づけにあった。一般的に流通業のブランドは次の4つのタイプがある。

タイプ	ブランド名	内 容
タイプ①	業態ブランド	業態(ここでは百貨店)の持つ特性から創出されるブランドパワー
タイプ②	企業ブランド	企業(企業の知名度や企業が提供する商品やライフスタイル)の持つイメージから創出されるブランドパワー
タイプ③	店舗ブランド	店舗(個店レベルの特性)の持つイメージから創出されるブランドパワー
タイプ④	商品ブランド	商品(商品の特性)の持つイメージから創出されるブランドパワー

日本の百貨店は、「業態ブランド」が中心で、アメリカの百貨店は「企業ブランド」が中心に形成されている。日本では、百貨店というとGMSや専門店とは格が違う別格の権威を持つ業態であった。

アメリカでは百貨店とGMSと専門店は業態的には同一性が高く、顧客に提供するライフスタイルの違いにより特性を出している。GMSもプロモーションalデパートメントストア(PDS)と呼ばれ、百貨店とPDSはグレードの違いであって業態の違いは少ない。かつ、アメリカでは百貨店はカスタマイズ化(顧客の好みに合わせる)とスペシャリティ化(特定の分野に絞り込む)することにより大型専門店の性格を持っており、専門店と百貨店は業態というレベルにおいては大きな違いはない。むしろ、アメリカの百貨店は業態の違いではなく、企業の持つ特性による差異化から創出されるブランドパワーによって特徴づけられている。アメリカも、1960年代のSCの核店としての百貨店となるまでは、百貨店は中心市街地に立地し業態としての権威を持っていた。その後、SCの核店化(小商圏業態化した百貨店)により、百貨店は業態としての権威ブランドから企業別の特性により創出される企業ブランドパワーを発揮するようになった。

さて、日本における百貨店の持つイメージを最近の多くのマーケティング調査を参考に年齢別を概念的に要約すると次の通りである。

	20～30 歳代	40 歳代	50 代～65 歳代	65 歳以上
権威ブランド有り	20%	40%	60%	70%
権威ブランド無し	80%	60%	40%	30%
備考欄	百貨店という業態を権威と考えている 百貨店という業態を死語と考えている			

日本でも、百貨店に対し「買い場の王様」としての権威イメージが現在も一部残っているが、現実にはほとんどはなくなっている(1960年代までは、全ての百貨店に対し顧客が権威として買い場の王様としてのイメージを持っていた)。

日本でも日本橋の三越や高島屋、アメリカではニューヨークのサックス・フィフス・アベニュー、ブルーミングデールズ、バーグドーフ・グッドマンといった超広域商圈の特定の地域に立地する百貨店は業態としての権威イメージを今も持っている。

今後の日本においても、百貨店は業態としてのイメージから創出されるブランドパワー(権威力)ではなく、「企業」が持つ特性イメージから創出されるブランドパワーと「商品」が持つ特性イメージから創出されるブランドパワーの両方が必要となる。すなわち、ライフスタイルの提案の違いによるブランドイメージの創出が望ましい。

このように、百貨店の長期低落化の要素の第2は、百貨店の買い場の王様としてのブランド力が現代の顧客に評価されていないことである。

百貨店は、1970年～1980年代にGMSやSCが台頭し始めて買い場の王様の地位が揺らぎ始め、その段階から百貨店としてのブランドから企業ブランド(企業独自のライフスタイルを売りとするブランド)に脱皮しなければならなかったという意味から30～40年遅れの独自MD i n gを進行中である。

(3) リスクを持たないMD i n g

日本の百貨店は、委託販売とか消化仕入とかの納入業者に最終リスクを持たせる売場づくりを行っている。委託販売は一時的に買い取りはするが、商品が売れ残ると返品できる制度であり、消化仕入は売れた時点で仕入と見なす制度であり、いずれにしても百貨店のリスクは少ない。百貨店の自主企画MD i n gかつ買い取り制度の売場は10%程度であり、リスクを持たない売場づくりがほとんどである。アメリカの百貨店は基本的にはリスクを持つ買い取り制であり、かつ、当然ながら自主企画MD i n gとなっている。

それゆえに、アメリカの百貨店の最終粗利益率は40%に対して、日本の百貨店は26%程度と14ポイントの差がある。

アメリカの百貨店は、PB商品が30%、PBではないが独自性の強い商品が60%、その他が10%と言われている。製造から仕入かつ販売まで百貨店が、直接的かつ間接的に関与し、流通コストの大半を百貨店の粗利として獲得している。それゆえに、販売リスク、仕入リスク、製造リスクは百貨店が持ち、このリスク回避のため、MD i n gの適正さと販売努力に全力を傾けている。日本の百貨店は、今でこそ自主企画MD i n gが叫ばれているが、委託販売・消化仕入に90%頼っており、自らのリスクを持たないデベロッパー志向の小売業者である。リスクを持たないMD i n gは、百貨店の自主性が欠落し、適正なる商品を適正なる価格で、適正なる場所で、適正なる売り方で売るといふ小売業のノウハウが希薄している。このように、百貨店の長期低落化の第3の要素は、リスクを持って独自MD i n gを行う小売ノウハウの不足である。

独自MD i n gの必要性は百貨店が長期低落を始めた1990年代の初めから叫ばれていたが、現在ほんのわずかしこ進展していない。その意味において、15～20年遅れで少しずつではあるが、独自MD i n gへ進ん

でいる。

(4) SCの核店の道の挫折

アメリカでは小売業の売上高の50%以上がSCで売られているが、日本でも20%(近未来で30%)強となっている。それゆえに、SCは20世紀が生んだ最強の流通業界と言われている。また、アメリカでは百貨店の売上高の90%(推定)はSCで売られているのに、日本では10%(推定)に過ぎない。アメリカでは1960～1980年代のSCの大発展期に百貨店は多核・モール型RSCの核店への出店することにより、小商圏(45～60万人)でも成立することによる多店舗展開をし、今日に至っている。日本は1991年の旧大店法の緩和(2000年廃止)以降、日本でも郊外に多核・モール型RSCが開発され始め(百貨店の第1次SC出店時代)、1993～1998年頃に多くの百貨店が郊外型百貨店としてSCの核店として出店した。しかし、日本の百貨店は100～400万人の大商圏で成立しているため、郊外の多核・モール型RSCの商圏人口45～60万人の小商圏では成立させる小売業ノウハウを持っていなかったため、ほとんどが失敗か今一步の業績となった。

また、10年後(百貨店の第2次SC出店時代)の2006年に三越がイオンモールむさし村山ミュー、2007年にイオンモール名取エリアに出店したが、わずか1～1年半で撤退した。いずれも、小商圏化商法のノウハウ、モールの物販専門店との棲み分けができなかったことに起因する。

一方、GMSでもある大型スーパーは多核・モール型RSCの核店としての出店し、衣料品はバリュー業態に切り崩されたが、1993年の14兆8,489億円の売上に対し2007年は13兆9,788億円と全体としては大きく減少していない。ジャスコやイトーヨーカドー等のGMS(大型スーパー)は、単独出店よりSCの核店出店は漁夫の利を得ることにより1.5～2倍の売上を誇り、SCの相乗効果システムに便乗して売上を獲得している。一方、百貨店は、SCの中では相乗効果とシステムに便乗できずに、逆に客寄せパンダとなり実力が発揮できない。これは、百貨店は商品技術的なMDingのノウハウしか持っておらず、SCの相乗効果システムの中で売上を上乗せするMDingノウハウを持っていないからである。

このように、アメリカの百貨店が小商圏化商法を導入し、SCの相乗効果システムの中で生き残ってきた歴史と大きな違いを持っている。本来SCは百貨店を成立させる仕組みを持っていない、かつ百貨店がSC内の核店としての小売業のノウハウを持っていないため大きなビジネスチャンスを失っている。このSCへの核店としての小商圏ノウハウ(地域密着MDingノウハウ)の欠陥が、百貨店の長期低落化の第4の要素である。

日本の百貨店は1990年代の終わり頃からSCへの出店を考え始めたが、SC内での百貨店の成立ノウハウを持つに至らなかったため、その意味においては10年以上遅れた状態にある。

(株)ダイナミックマーケティング社⁴
代 表 六 車 秀 之