

長期低落下が底打ちした 百貨店の勝ちパターン

六車 秀之 むぐるま ひでゆき

(株)ダイナミックマーケティング社 代表

●PROFILE 明治大学大学院商業研究科修了。SC経営士。SC及び流通の理論に基づく実践手法のコンサルタント。SCの開発・リニューアルに関するコンサルティング専門に実施。1つの固有マーケットの中で競争SCと棲み分けする「消費者がもう1つ欲しいSCづくり・もう1つ成立するSCづくり」をミッションとしている。ホームページでは流通・SCの情報発信を行っており、年間60万アクセスと好評を得ている。
Email : DM@dynamic-m.co.jp http://www.dynamic-m.co.jp/ 六車流研 http://www.muguruma-ryuken.jp/

流通業の総合業態は、上流志向の百貨店、中流志向のGMS、下流(バリュー)志向の総合DS(ディスカウントストア)の3業態です。中流志向のGMSは存在感が希薄化して長期低落化・淘汰の道を歩み、上流志向の百貨店は、存在感はかろうじて一定レベルは維持していますが、長期低落化の道を歩んでいます。一方、同じ総合業態でもバリュー志向の総合DSは活力のある業態として勝ちパターン化しています。

今回取り上げる百貨店は、1991年に9・7兆円の売上高を頂点に、2018年度現在は5・9兆円と40%の減少となっています。しかも、日本の百貨店は中心街立地(100万商圏以上の街並型立地)では存在感を示すポジションニングにあります。郊外や地方立地では存在感が希薄化して退店が続出する「立地の二極化現象」が起こっています。

アメリカの百貨店が郊外のRSCの核店として成功しているのに対し、日本の百貨店の成立・成功

のメカニズムは異なります。今回は国内百貨店の存在感の低下の中で、成立・成功のメカニズムを探ります。

長期低落化の要因

百貨店は1960年代以前の流通業の主流であった商店街の中で、高級志向の「あこがれ業態」としての存在でした。1970年代からは大量生産・大量販売・大量消費時代の総中流消費社会の中で、あこがれ業態から消費旺盛時代を背景に上流志向の「百貨」(あらゆる商品)を提供するハイ・ライフスタイルの業態へと変化しました。

折からの高度成長期の中で百貨店は、富裕層の日常の買物の場と、一般大衆の非日常の買物の場の2つの異なる客層を対象として成長しました。このように高度成長期は総中流志向の中で上流志向と大量志向の「消費の二極化現象」が起こり、二極化の一方の上流志向の柱として百貨店の存在感があ

りました。業態の進化論で言うならば、百貨店があこがれの基本要素としての業態から、上質志向のライフスタイルの業態へと進化しました。

しかし、経済の高度成長の終焉（1991年以降）と消費のモノ離れ（1988年以降）現象により、百貨店の流通業界の中でのポジションに課題が残るようになってきました。特に、1985～1991年までのバブル経済時代は、高級・上質志向の消費旺盛の中で発展してきた百貨店の存在感は高まりましたが、1991年のバブル経済の崩壊により一挙に存在感が希薄化しました。バブル経済崩壊後の低迷経済・低成長経済はバリュー消費時代（節約志向消費）となり、この現象は2013年のアベノミクスの登場まで20年間以上続き、現在でも閉塞感は完全に払拭されていません。

モノ離れ前の経済の「モダン消費経済」（モノを買い、消耗し、利用し、所有することの連続性に喜びを感じる生活上型型の消費）

に対し、モノ離れた後の経済を「ポストモダン消費」と呼び、モノに対する執着心が希薄化し、消費は節約志向となり、価値（広義の品質／価格）が商品・サービスの選択肢として重視されるようになってきました。

その結果、百貨店は「絶対的品質は良いが、価格と品質のバランスにおいて割高な業態」と見られる業態となりました。この現象はGMSでもミドルクオリティ・リーズナブル価格の割安感のあるメガストアや専門店業態の進出により長期低落化が起きました。百貨店もRSCのテナントとしてのリーズナブルファッションの登場により、割安感志向のモール専門店業態に対する競争優位性が低下し、売上高は全盛期の60%まで減少し、今もその傾向は続いています。

現在は、百貨店はインバウンドニーズ等により底打ち感が出て、中心街立地の百貨店は持ち直しています。一方、郊外・地方立地の百貨店は未だに長期低落化への

道を歩んでいます。これは適正立地に適正業態が適正規模と適正M D i n gで成立するというマーケットデザイン理論によって説明ができます。

適正立地の概念が根源

百貨店は、SCのようにマーケットイン型業態（マーケットの性格に業態自体が弾力的に変化させられる業態）ではなく、プロダクトアウト型業態（業態の特性をマーケットに適用させる業態であるため、百貨店自体は変化の弾力性が困難な業態）であるために、適正立地（立地と立地の付属マーケット規模）の概念が百貨店の成立・成功の根源となります。多くの百貨店が苦戦あるいは退店している要因はM D i n gの問題ではなく、M D i n gを活かせるための百貨店の立地と仕組みの課題がほとんどです。

百貨店が適正に成立するために、マーケット規模的には「中心街（100万人商圏以上の街並型

商業街区）」となります。

中心街とは、郊外や地方（ローカル）の立地とはワンレベル以上の商業地で、商業地モデルと言うと「超広域I型商業地」（商圏人口1000万人以上）、「超広域II型商業地」（商圏人口400万人）、「広域I型商業地」（商圏人口200万人）、「広域II型商業地」（商圏人口100万人）の商業地です。基本的には100万商圏を有する中心街は、百貨店が本来持つ業態としての独自固有の特性を發揮でき、M D i n gが活きる適正立地になります。商圏人口が大きくなればなるほど、百貨店の強みを發揮するプロダクトアウト型業態の成立性が高くなり、商圏人口が少なくなるとSCのようなマーケットイン型業態の成立性が高まります。

この中で百貨店を成立させる最低ラインのマーケットである100万商圏の中心街は2つのタイプがあります。一つは「三大都市圏の商業副都心」（都心と郊外を結ぶ交通の結節点で乗降客が10万人

以上の街並型の100万商圏を有する中心街)であり、もう一つは「三大都市圏以外の地方の県都」の街並型の100万商圏を有する中心街です。いずれにしても、「100万商圏を有する」と、「街並型の中心街であること」であり、拠点を有する立地です。

ただ、郊外型RSCで百貨店が成立している場合は「商業副都心立地に位置する郊外型RSC」あるいは「500億円以上の売上高を持つ郊外型RSC」でないこと、本来、業態としての固有の特性を發揮した百貨店にはなれません。多くの郊外型RSCに出店した百貨店は、モダン消費時代は百貨店が持つ業態としてのMDingを發揮しましたが、ポストモダン消費時代は疑似百貨店としてのMDingとなり、やがて退店することになりました。

百貨店の勝ちパターンのメカニズムとポイント

従来型の百貨店は長期低落化の

道が底打ちしたとは言え、近未来への勝ち残りへの道のハードルは高いのが現状です。そこで、近未来型百貨店づくりのノウハウとして2つのアプローチ手法が必要となります。

マーケットの深掘りノウハウ (第1のアプローチ)

百貨店が業態として対応してきたニーズは、1960年以前のプレ・モダン消費時代は「あこがれ消費ニーズ」で、1970～1990年のモダン消費時代は「上質ライフスタイル消費ニーズ」でした。1991年以降(バブル崩壊後)のポストモダン消費時代は、割高感のある業態として長期低落化の道を歩み、今日に至っています。

それゆえに、百貨店業態としての存在感のある需要創造(新たな独自性と競争優位性のあるニーズ)を行わないと、勝ちパターンの業態とはなりません。百貨店業態が勝ちパターン化するための需要創造型ニーズは次の通りです。

①上質ライフスタイル消費ニーズの客層別のカスタマイズ化ニーズ

②今まで存在しないニーズや切り口を変えたニューモダン消費対応ニーズ

③過去のあこがれニーズを現代風あるいは近未来風に創出した新・あこがれニーズ

④斬新性とこだわり性をおしゃれな空間かつ廉価性で提供する斬新・廉価ニーズ

⑤2020年に4000万人、2030年に6000万人を目標とするインバウンドニーズ

⑥従来のアーバンリゾートニーズのワンランク上のアーバンツーリズム(都会への新おのぼりさん)ニーズ

これらのニーズを百貨店が独自かつ競争優位性を持って取り込むためには、図表1のアプローチ手法が必要です。

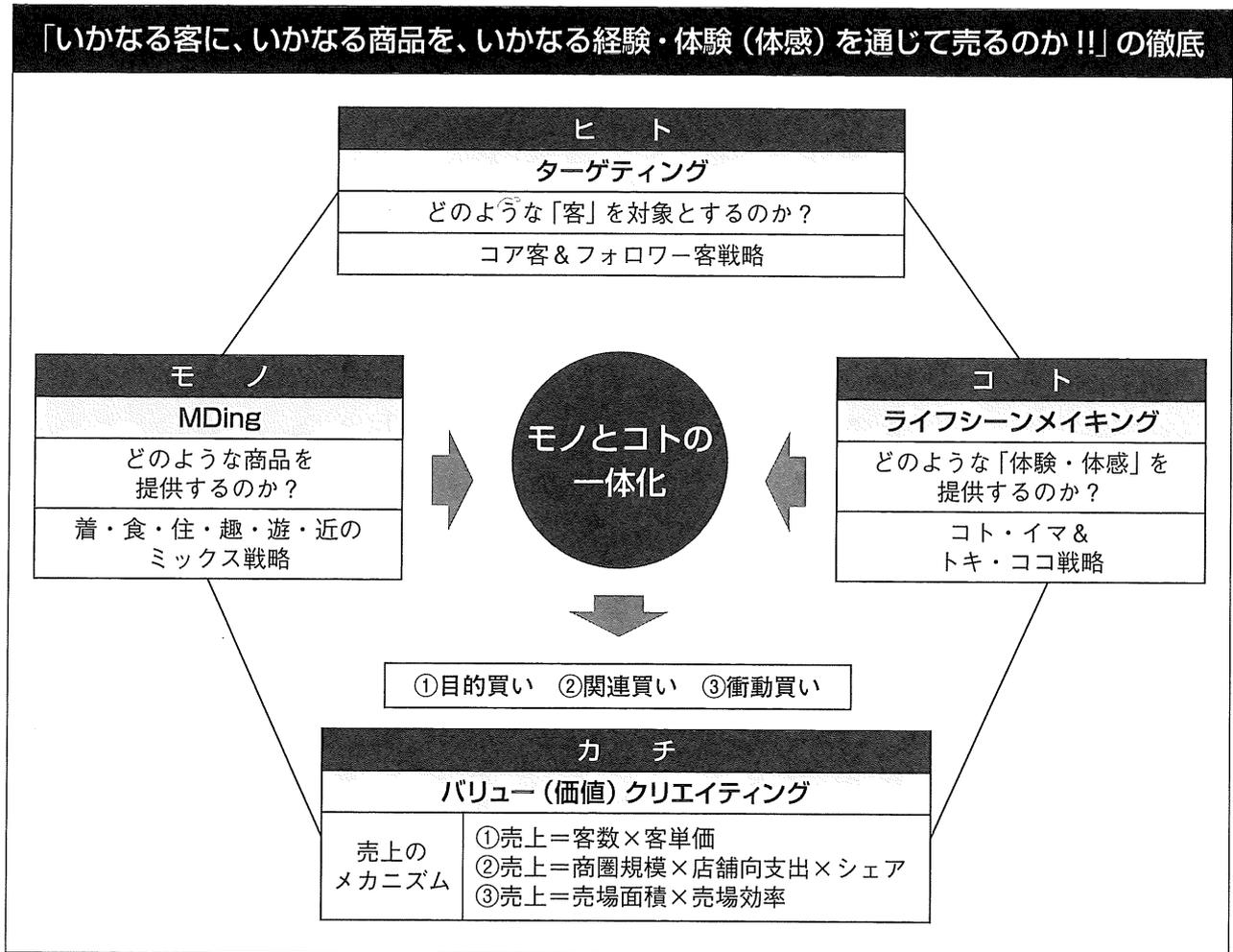
百貨店は他の流通業態よりも、より繊細かつおしゃれに百貨店としての独自性と競争優位性を持つビジネスモデルが必要です。百貨

店はマーケットの中の特定の分野である客層を深掘り(属性が持つ特性にカスタマイズ化)し、その客層に対して適切な商品(物・飲食・サービス・情報・エンターテインメント&レジャー・コンテンツ)を特定のライフシーン(客のライフスタイルの再現、あこがれ空間の創出、喜びや快適空間の演出の場づくり)を通じて、売上高の獲得(価値づくり)に結びつけることが必要です。

特に、商品の独自性や競争優位性のMDingも重要ですが、百貨店は「百貨店らしさ」を演出して生活者のライフシーン(ライフスタイルから派生する生活上の情景)を百貨店の売場の中の利用シーンとして展開することにより、「モノ消費とコト消費が融合」します。

ライフシーンの創出は、百貨店が百貨店としての存在感を出すための最大の武器であり、その要素は「あこがれ空間」と「ライフスタイルの提案」という過去に百貨店が勝ちパターンであった時代の

図表1 百貨店のマーケット深掘り手法



現代風拡張・強化のリメイク版です。

**業態変革ノウハウ
（第2のアプローチ）**

勝ちパターンの百貨店づくりは業態の変革が必要です。百貨店の業態の変革のプロセスは図表2の通りです。

百貨店には、あらゆる客層に「百貨」を提供する総合百貨店と特定の絞り込まれた客に「百貨」を提供するスペシャリティ百貨店（B）と、絞り込まれた商品を幅広い客層に提供するスペシャリティ百貨店（A）があります。すなわち、あらゆる商品を提供する「百貨」か、特定の分野の商品を深く提供する「百貨」かの2つのタイプは、百貨店としての勝ち残りが可能です。

また、百貨店は店舗コンセプトに基づき独自かつ競争優位性を持つて展開する際に、直営売場でMDingにリスクを持って行う小売業スタイルの百貨店と、MDingのリスクはテナントに依存す

るSCスタイルがあります。テナント方式の百貨店は、自らのコンセプトを直営ではなく、最強のMDingを持つテナントとのミックスで可能となります。両者はMDing上だけでなく、ビジネスモデル（小売業と不動産業）の違いでもあります。

このように百貨店は、総合百貨店とスペシャリティ百貨店を小売業スタイルあるいはSCスタイルで展開するパターンがあります。この百貨店の展開手法に基づき、百貨店の勝ちパターンは次の7つのタイプがあります。

百貨店は、業態としての時代対応に課題を持っているため、勝ちパターンづくりのためには「百貨店の業態としての存在感を近未来志向で構築」しなければなりません。そこで、新たな付加価値（付加機能）を備えると同時に、完成度の高いコンテンツが伴わないと勝ちパターンの百貨店にはなりません。

以下、勝ちパターンの百貨店の参考事例を示します。

勝ちパターンの百貨店業態戦略

(1) 上質ライフスタイルのカスタマイズ百貨店

上質ライフスタイルの提案はモダン消費時代の百貨店の成長ベクトルでしたが、1990年代以降のワンランク上のRSCの出現で百貨店の存在感は希薄しています。そこで、ターゲットとして設定した客層の属性と買物行動を解明し、おもてなし精神と販売コンサルティングによるカスタマイズ化（客から自分のための店と強く意識されること）を向上させたカスタマイズ百貨店です。ここでの百貨店の勝ちパターンのポイントは「カスタマイズ化」です（事例Ⅱノードストロームや京王百貨店新宿店）。

(2) スペシャリティ百貨店

特定の分野の客や商品に絞り込んで、絞り込まれた客や商品を徹底的に深掘りするスペシャリティ百貨店です。スペシャリティ百貨店は、特定の客を深掘りした「百

貨」を提供するタイプと、特定分野の商品に絞り込まれたニーズの「百貨」をあらゆる客層に幅広く提供するタイプがあります。ここでの百貨店の勝ちパターンのポイントは「絞り込まれたマーケットに奥深いMDing」です（事例Ⅱアメリカの百貨店やブルームिंगデールズのソーホー店、阪急メグズ大阪や東京、ヒカリエ）。

(3) 新・あこがれ百貨店

あこがれニーズとしてブレ・モダン消費時代に独自性と競争優位性を持つていましたが、モダン消費時代の上質ライフスタイルの提案ビジネスに転換して、あこがれニーズは希薄化しました。しかし、モノ離れやモノの飽和時代以降のニューモダン消費時代は、新たなあこがれニーズが創出されており、百貨店の存在感が高まることが想定されます。立地的には限定されますが、物質ニーズ（モノ）と精神ニーズ（コト）が融合したニーズは百貨店の存在感が発揮できます。ここでの百貨店の勝ちパターンのポイントは「欲しくなるニ

ーズの開拓」です（事例Ⅱ阪急つめだ本店）。

(4) 斬新・こだわり・廉価百貨店

今、アメリカでは上質商品ニーズをツーランク上の価格で提供していた百貨店が、百貨店の在庫処分商品と独自仕入とPB商品開発の3つの仕入ルートにより廉価版の百貨店業態を展開して、本来の正規百貨店と同じレベルで展開しています。このアメリカ型の廉価版の百貨店をより進化させ、おしやれな売場で感性の高い斬新性とこだわり性のある商品を低価格で提供する廉価版商法（ブランド力のある有カストアが展開する感性と低価格が一体化したビジネス）です。ここでの百貨店の勝ちパターンのポイントは「品質と安さの融合」です（事例Ⅱノードストロームラッグやオフフィフス、さらに総合DSではあるが、こだわりとおしゃれな斬新商品を提供するターゲット）。

(5) SSCスタイル百貨店

小売業としての百貨店業態を捨てて、自らの館コンセプトに最適

のMDingを持つテナントを導入するSSCスタイルの百貨店です。従来型百貨店も「場貸し業」としての性格を持っていましたが、中途半端な状態でした。SSCスタイルの強味は自らの編集するMDingよりも最適なMDingを持つテナントを導入し、かつ収益構造も安定することです。SCの強味を百貨店業態として展開することにより、バリエーションのある百貨店が可能となります。ただし、館全体のコンセプトづくりとMDingとリーシングが大切となります。ここでの百貨店の勝ちパターンのポイントは「好立地でのテナントミックス」です（事例Ⅱギンザシックスやマルイ）。

(6) 高級・おもてなし百貨店

本来の百貨店の真髄はハイライフ志向ニーズを対象とする高級百貨店であり、富裕層を対象とし、且つおもてなしの付帯サービスが伴う百貨店です。一般消費者は高級品は非日常的に利用しますが、高級・おもてなし百貨店は富裕層の日常的利用の買い場です。ここ

図表2 百貨店の業態変革のプロセス

総合百貨店かスペシャリティ百貨店か			
		取り扱う商品の幅	
		広い (総合化)	狭い (絞り込む)
対象とする 客層の幅	広い (誰をも対象)	総合百貨店	スペシャリティ百貨店 (A)
	狭い (特定の客を対象)	スペシャリティ百貨店 (B)	百貨店ではない (スペシャリティストア)



小売業かSCタイプの百貨店か		
小売業スタイル		SCスタイル
<ul style="list-style-type: none"> ・買い取り方式 ・消化仕入れ方式 ・フランチャイズ方式 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 適合型 スタイル </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・テナント契約方式 ・場所貸し方式 ・ディベロッパー方式



業種としての展開タイプ						
タイプ①	タイプ②	タイプ③	タイプ④	タイプ⑤	タイプ⑥	タイプ⑦
上質ライフスタイルの カスタマイズ百貨店	スペシャリティ百貨店	新・あこがれ百貨店	斬新・こだわり・廉価 百貨店	SCスタイル百貨店	高級・おもてなし 百貨店	デジタルネイティブ 百貨店

での百貨店の勝ちパターン
のポイントは「しつらえ感
とおもてなしの質」です(事
例Ⅱ高島屋や三越日本橋本
店、ブルミニングデールズ
のニューヨーク店)。
(7)デジタルネイティブ百
貨店
リアル店舗の総合業態は、
ディスカウント志向、スタ
ンダード志向、ハイライフ
志向に区分されますが、ネ
ット通販にもディスカウン
ト志向、スタンダード志向
ハイライフ志向が登場して
います。そのハイライフ志
向のサイバー空間上で展開
する業態がデジタルネイテ
ィブ百貨店です。

中でのAーとRPAとコンサルティ
ング接客を融合させた百貨店です。
ここでの百貨店の勝ちパターンの
ポイントは「デジタル化の精度と
コンテンツ」です。

今後の方向性

近未来の流通空間は、フィジカ
ル空間とサイバー空間(中心街と
郊外・地方エリア)となり、それ
ぞれの空間上の得意分野を活かす
ビジネスモデルと互いに空間を融
合させたビジネスモデルが形成さ
れます。その中で、私はモダン消
費(モノ離れた後の新たな需要
創造と顧客創造に対応した消費)は、
モダン消費の前のプレ・モダン消
費時代の消費者のあこがれ・おも
てなしのカスタマイズ需要を牽引
する業態としての役割は大きいと
思っています。百貨店業態の新世
代対応の原点回帰をコンセプトと
して近未来志向のビジネスモデル
で展開する百貨店への挑戦がミッ
ションです。