

第1章 序 論

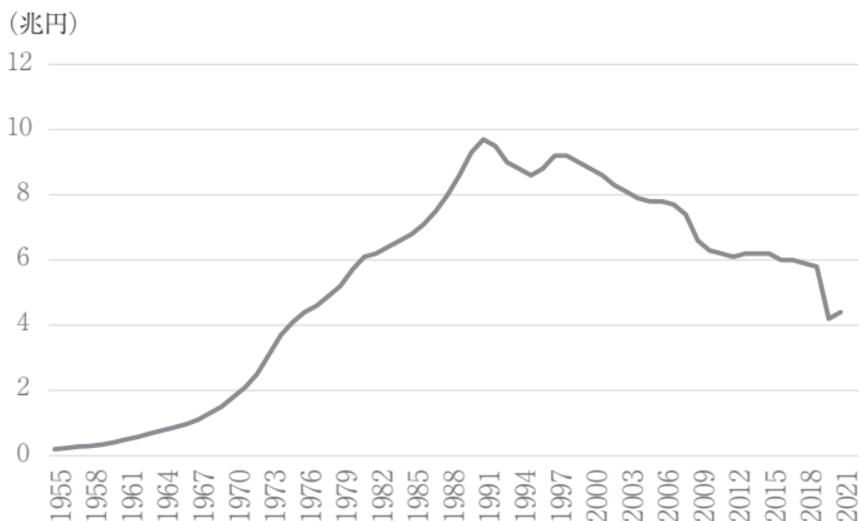
1 はじめに

本書は、百貨店が第一義的に取り組むべき経営的課題としての、その本質を探ること、
「百貨店経営不振の本質とその経営的方向性」について論じることを目的としている。

本書においては以下のような問題意識があげられる。

周知のとおり、小売業をその業態別でみたとき、ひとときわ経営不振をかこっているのが「百貨店」という、小売業態に類型化される企業群といえよう。近年では衰退する業態というイメージが定着した感も否めないが、経営学的な視点から、あらためて論じてみたいとおもう。

図表1-1 百貨店売上高推移（1955～2021）



出所：日本百貨店協会統計資料により筆者作成。

図表1-1「百貨店売上高推移（1955

～2021）」から明らかのように、売上高の推移としてピーク時の1991年には9.7兆円ほどであったものが、その後のほぼ一貫した低落傾向から2019年には5.8兆円ほどと、およそこの30年ほどの間に4兆円ほど減少している。

なお業績に関する数値は、新型コロナウイルスの今後の見通しの不確実性の高さから、その影響を受けている2020年以降については、その影響を考慮しなくてはならない。

百貨店の衰退傾向自体はこれら以前より指摘されてきたわけであるが、近年のこうした推移をみるだけでも明らか

うに、百貨店はとりわけ、その売上高が初めて前年を下回る1990年代初頭より近年まで、経営不振を打開できない結果となっている。

具体的にはどのような状況なのか。近年の百貨店の動向を示す代表的な記事をいくつか引用してみたい。日本経済新聞（2020年8月10日付）によれば、

『地方での百貨店閉鎖が止まらない。郊外型商業施設やネット通販といった競合への劣勢に加え、新型コロナウイルスによる外出自粛が追い打ちとなっている。百貨店の撤退は都市中心部に巨大な空き家・空き地を生み、街のにぎわいを損なう。跡地利用が決まらなければ都市の衰退が加速するだけに、地域の悩みは深い。・・・百貨店の撤退は地方都市にとって大きな打撃で、跡地利用は地域の大きな課題だ。19年1月末に閉鎖した棒二森屋（北海道函館市）では、跡地の再開発計画が閉鎖直後から動き出した。26年3月をめどに、ホテルなど高さ約85メートルの高層ビル2棟を中心とした複合施設を開業する予定だ。再開発の始動が早かったのは、再開発準備組合が「百貨店としての再生」を追わなかったうえ、行政が手厚く支援することが大きい。棒二森屋は函館駅前の一等地にあった。函館市は住宅・公共施設を含む再開発を「市民と観光客が交流する場づくり」と位置づけ、事業費190億円のうち市と国の支援分を各25億円程度と想定している。

19年9月に閉鎖した山交百貨店（甲府市）も、跡地利用策が素早く決まった。家電量販店のヨドバシカメラがJR甲府駅前の建物をそのまま利用し、21年春ごろ開業する予定だ。甲府商工会議所など地元経済界は、駅前から街に人が回遊する「集客の要」となるのを期待しており、ヨドバシも飲食店などを含む複合施設にする方針を示している。一方、跡地利用策がスムーズに進まない例も目立つ。新潟市の中心街で20年春に営業を始めた複合ビル「古町ルフル」は、百貨店の大和新潟店が10年に撤退した後、開業まで10年かかった。19年9月に閉鎖した伊勢丹府中店（東京都府中市）では、賃貸借契約を巡って地元のビル運営会社が百貨店を提訴（すでに和解）した。・・・日本百貨店協会によると、2019年の全国百貨店売上高は5兆7、547億円で、ピークだった1991年の約6割に落ち込んでいる。19年末の全国の店舗数は208店で、10年前の09年（271店）から2割減った。大都市圏では百貨店各社の主力店舗がなお高い競争力を保っているが、地方や郊外では大型ショッピングモールやインターネット通販などに客を奪われている。地方では1980年代後半のバブル経済期まで、多くの自治体が百貨店や大型スーパーといった大型店の誘致で地域経済の活性化を目指してきた。90年代以降の地方の衰退は人口流出などが主な要因だが、百貨店の集客減少と連動して中心市街地の空洞化が進んだ側面もある。地方が進めてきた、百貨店頼みのまちづくりは限

界に近づいている。．．．」

記事からは、大都市圏での百貨店各社の主力店舗はなんとか競争力を維持しているものの、地方や郊外の百貨店では、大都市圏への人口集中などの構造的問題にくわえて、大型ショッピングモールやインターネット通販などの影響から厳しい経営を強いられていることがうかがえるであろう。

百貨店がこうしたきびしい状況に陥った背景、原因については繰り返しささまざまなことがいわれてきたが、その多くは、「百貨店は構造的な不況業種」に端的に象徴されるように、好不況に左右されるといった一時的なものではないという趣旨のものである。

ちなみに百貨店の売上高が減少に転じた1990年代初頭、日本経済新聞社が全国の有力な地方百貨店経営者を対象にアンケート調査を実施したところ、全体の73・0%が経営の現状について、「既に構造不況に陥っている」、「このままでは構造不況になってしまう」と回答している。具体的には、「既に構造的な不況に陥りつつある」が11・5%、「このままでは構造不況業種になってしまう」が61・5%で、合わせると7割以上が構造的な問題を抱えていると認識している。これに対し、「不振は一時的でやがて回復する」は19・3%、「構造不況や不振という認識はなく業績は底堅い」は7・7%に過ぎない。危機意識を持つ最大の理由は、競争の

激化。9割近くが、「他の大型店、異業態の出店に伴う競争激化」(88・5%)をあげている。しかも、ライバルとなる業態はGMS(69・6%)、大手百貨店(47・8%)、安売りの新業態(43・5%)などに広がっている。競争激化に次いで多いのが、「固定費増大で収益体質が悪化している」(57・7%)だが、このほか、「地域の人口流出、高齢化で購買力が低下」(19・2%)、「社員の高齢化が進み組織活性化が遅れている」(7・7%)、「資金調達が弱い」(7・7%)など地方百貨店特有の理由が続いている(日経流通新聞1993年7月8日付)。

これらの調査から30年ほど経ったが、少なくとも百貨店売上高の推移や地方百貨店の状況を見る限り、残念ながら当時、1990年代初頭の調査結果としての危機感が現実のものとなつているといえよう。

さらにくわえて当時の別の調査結果として、百貨店で実際に店頭を指揮し商品仕入をしているミドルへの調査(日経流通新聞編1993、166頁)からは、百貨店経営不振の問題として「固定費の高さ」、「問屋依存の商品政策による粗利の低さ」、「商品企画力の低さ」が上位を占め、日々顧客に接し需要動向を細かく把握しているのが本来、百貨店の強みだったが、**「委託仕入とそれに伴う派遣店員制度」への依存などで、その強みが失われてきたことへの危機感がみてとれる。**以上のような指摘は、とくに1992年以降、百貨店の経営的危機が深刻化するほどに繰り返されてきたことである。

さらに、静岡新聞（2021年3月3日付）によれば、

『経済産業省は2日、地方を中心に苦境にあえぐ百貨店の再生策を議論するため、有識者や業界関係者らによる研究会（座長・伊藤元重学習院大教授）の初会合を開いた。．．．同省の畠山陽二郎商務・サービス審議官は「百貨店は待ったなしの改革が必要だ」と活発な議論を呼び掛けた。百貨店は高度成長期を通じて豊かになった日本の消費文化を支えたと評価される一方、1990年代のバブル崩壊を機に売り上げの減少傾向が続く。近年は郊外の大型商業施設やインターネット通信販売の台頭に、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う外出自粛が三重苦となり、閉店ラッシュの波が地方から都市圏に及び始めている。研究会では少子高齢化に伴う人手不足、食品ロス削減といった社会的な課題にも対応できる百貨店再生策について討議。商品需要の多様化を踏まえITを活用した調達・販売の効率化、働き方改革を支える営業時間・休日の拡充などが課題に挙げられた。日本百貨店協会によると、昨年は大沼（山形市）、中合（福島市）の老舗を含む12店が閉店し、全国店舗数は半世紀ぶりに200店を割り込んだ。議論には公正取引委員会も参加。物流・在庫管理などコストがかさむ分野で、競合百貨店同士が独禁法に抵触しない範囲で協力できる方策も話し合う。研究会で出席者の一人は、従来のインバウンド（訪

日外国人旅行者）増加が逆に業界の構造改革停滞の一因になったと指摘。「新型コロナウイルス禍を機にビジネスの在り方を見直すべきだ」と訴えた。」

この記事からは、地方百貨店の閉店ラッシュから、「百貨店は待ったなしの变革が必要だ」としつつも、百貨店業界においては、なかなか目立った変化がみえていないことを示しているであろう。

ここまでの記述からも明らかのように、百貨店における経営的側面として看過できないのが、さまざまな外部からの指摘にくわえて、自らも問題があることを認識しつつも、なかなか変わることができないでいることであろう。つまり、

・ 環境への適応性に問題を抱えている

といえるのではないだろうか。もつといえば、百貨店の経営組織自体に、問題を抱えていて、経営環境への対応がうまくいっていない、といいかえられるかもしれない。いうまでもなく小売業である百貨店は変化対応業である。変化に対応できなければ市場から撤退を余儀なくされるのは当然のことであろう。

ではどうして、百貨店はこのような指摘をなされるにいたってしまったのか。この切り口

から議論を展開するうえで、まずは、百貨店の歴史的な部分についておさえておきたいとおもう。

参考文献

坪井晋也（2009）『百貨店の経営に関する研究』学文社。

日経流通新聞編（1993）『百貨店が危ない』日本経済新聞社。