

「商業と都市生活(商業業態の現場を通じて生活の変化を探る)」

- 執筆者: マーケット・プレイス・オフィス代表 立澤芳男(たつざわ よしお)
- 流通系企業の出店リサーチ・店舗コンセプトの企画立案都市・消費・世代に関するマーケティングの情報収集と分析
- 現ハイライフ研究所主任研究員・クレディセゾンアドバイザー
- 元「アクロス」編集長(パルコ)／著書「百万人の時代」(高木書房)ほか



第一回 平成22年5月28日

都市・街での役割を終え消えてゆく百貨店

有楽町西武が今年の年末に閉店するが、この3月末には伊勢丹吉祥寺店がすでに閉店している。今年2010年度では全国で10店舗前後の百貨店が街から消えてゆくそうだ。百貨店が閉店するのは、仕方のないこと。もはや時代のニーズに合わない業態だからだ。昔は、百貨店の紙袋を持って家路を急ぐことがステータスだったこともあった。しかし、時代の流れは変わった。そんなものはステータスでも何でもなくなった。若い世代のブランド離れも百貨店離れに拍車をかけた。今の若い世代はブランド物も、車も必要とはしない。そんなものにステータスを感じない世代が増えている。

衣・食・住、様々なアイテムで自分に似合うものだけを取捨選択して、オリジナルブランドを作るのが今の2,30代のステータスなのである。その感性は、日本の第一ファッション世代であった団塊世代が、彼らの親であることを考えれば別におかしいことでもない。

時代はネットショッピングで世界中から簡単に素早く商品を手にもできるようになり、商品の選択眼・情報は売手より早く詳しく知ることもでき、商品購入の機会や購入場も増え選択権は消費者の手元にある。ブランドショップをそろえて高級感を出すというデパートの商法はもはや通用しない。この変化の激しい社会で百貨店業界の地盤沈下は止まらない。都市や街の象徴であった百貨店は今、その場を引き摺り下ろされようとしている。

今回のレポートは、百貨店が街から消えてゆくそのプロセスを追った。

目次

第一部	売上高が13年連続マイナスの日本の百貨店 ……………P.2
	・13年連続売上前年比マイナス。9兆円から6兆円へ。出口なしの百貨店
	・各地域で売上不振の続く百貨店。地方圏を中心に増加した百貨店の閉店
	・各地で増加してきたショッピングセンターだが、売上に陰りも
第二部	都市や街から消えてゆく百貨店。役割を終えた百貨店！ ……………P.4
	・閉鎖される店舗(百貨店)の条件
	・悪循環する百貨店経営
	・先行き暗い百貨店
第三部	都市と百貨店の撤退－ケーススタディー……………P.9
	－八王子市、町田市、武蔵野市の百貨店撤退のケース－

第一部 売上が13年連続マイナスの日本の百貨店

金融恐慌が实体经济に波及して自動車や家電といった基幹産業まで不振を極めるといふ惨状下、消費も生産も雇用も急激な縮小スパイラルに陥っている。家計資産の目減りに加えて雇用まで危なくなった国民はひたすら生活防衛に走り、価値と価格の常識が一変して値崩れが急速に拡がっている。

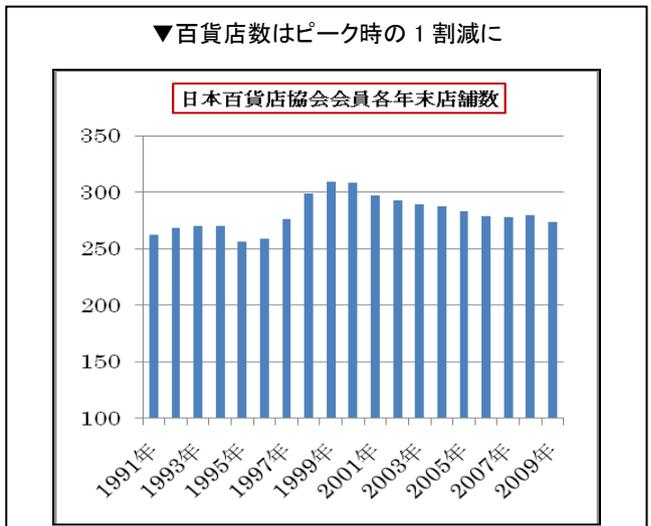
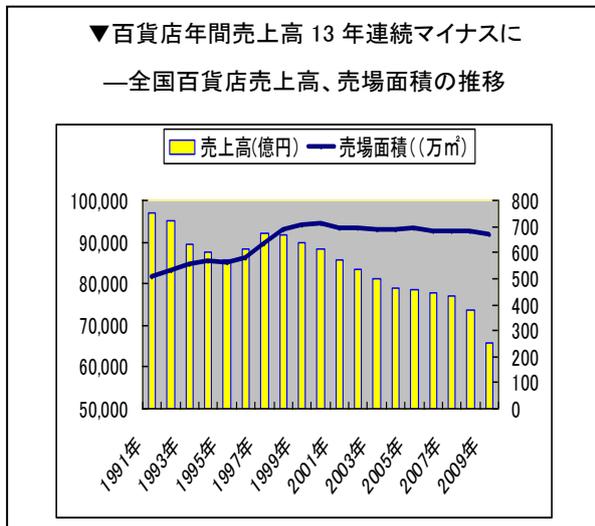
売れているのは高機能高品質商品を低価格で提供する国民的SPAやファストアパレルや国のお墨付きエコポイント対象商品ばかりであり、今や使い古しや手持ち衣服を仕立て直しされた更正服さえ再評価されている。消費者はもはや不要不急の衣料品や浮ついたラグジュアリー品に支出を振り向ける状況ではなく、本物のラグジュアリーへの期待は残るものの、80年代から四半世紀も続いた「飽食の」ラグジュアリー消費は終焉する。

高コスト高歩率体質を是正出来ないまま売上減少に手を拱く「百貨店」は大規模な店舗閉鎖を余儀無くされている。2000年頃約300店舗あった百貨店が10年経たずして1割減の270店(全国)を割り込むのも時間の問題となっている。回収の覚束ない改装や新規出店に投資する状況ではない。

13年連続売上前年比マイナス。10兆円から6兆円へ。出口なしの百貨店

昨年(2009年)の全国百貨店年間売上高は6兆5842億円(日本百貨店協会)となり、既存店ベースでは前年比10.1%減少した。08年秋のリーマン・ショック以降、消費者の節約志向が一段と強まり、下落率は過去最大を記録。ピークの1991年に9兆7130億円だった百貨店売上高は、バブル経済以前の84年(6兆5865億円)の水準まで落ち込んでいる。

また09年のスーパー売上高は12兆8349億円(日本チェーンストア協会)と21年ぶりに13兆円を割り込み、既存店ベースでは08年対比4.3%減で、前年実績を下回るのは百貨店と同じく13年連続であった。09年の商品別売上高前年比を見ると、衣料品売上が低迷し、百貨店で13.2%減、スーパーで10.8%減と大苦戦。低価格ながら高品質とファッション性を備えたユニクロのような専門店との競合激化も響いた。堅調であった食料品売上も、百貨店では贈答品が控えられ4.6%減、スーパーでは外食を控えて家で食事をする志向の強まりを受け販売額を伸ばしたが、その効果も一巡し2.6%減にとどまり3年ぶりのマイナスとなっている。(以下グラフデータ;日本百貨店協会)



各地域で売上不振の続く百貨店。地方圏を中心に増加した百貨店の閉店

百貨店販売額は、大都市を抱える関東、中部、近畿では、依然として前年同期比 10～11%減であり、低調である。百貨店販売額が前年を大きく下回る状況が続く背景としては、賃金の大幅な低下や雇用情勢の悪化等により消費者の購買意欲が慎重になっていることに加え、百貨店販売額の多くを占める衣料品分野において、2009 年に入ってから、トレンドに敏感な 20～30 代女性向けの低価格カジュアル衣料の大型専門店の新規出店が相次いだことや、大手総合スーパーや大手衣料品専門店が更なる低価格戦略の動きを強化していることなどが挙げられる。百貨店の販売不振は、リーマンショック以降、一段と深刻さを増している。

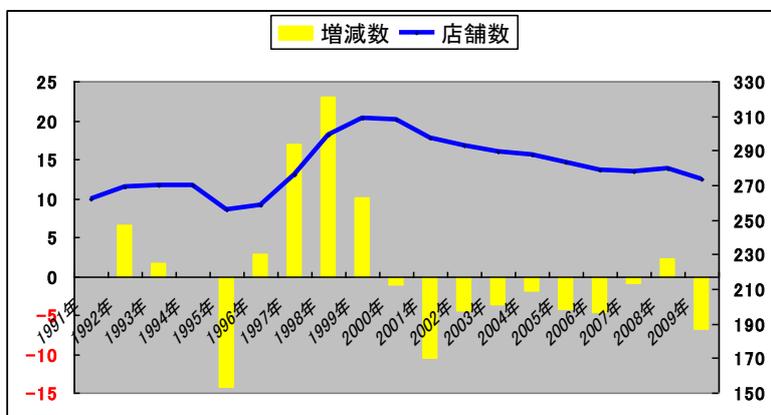
しかし、そもそも百貨店の経営環境は、13 年連続マイナスという事実をわかるように、バブル崩壊後から既に厳しいものになっていた。このため、経営合理化の必要性が高まり、2007 年以降、従来型の商品調達を中心とした緩やかなグループ化ではなく、M&Aによる積極的な経営統合が進められてきた。大丸と松坂屋、阪急百貨店と阪神百貨店、三越と伊勢丹といった大手百貨店の間で進められてきた経営統合がその例である。

こうした経営統合の影響もあり、リーマンショック前より不採算店舗の閉店の動きはあったが、2009 年に入ると、業績の急速な悪化により合理化計画が前倒しされたのに加え、北海道の老舗百貨店である丸井今井の経営破たんも受けて、その動きが一層強まっている。

全国の百貨店の事業所数(日本百貨店協会加盟店)の推移をみると、2000 年以降、減少が続いており、2009 年9月時点の事業所数は、2000 年末の約7割となっている。2001 年に、三大都市圏、地方圏ともに大幅に減少し、2002 年以降の景気拡張局面においても、ほぼ全期間を通じて、両地域の減少が続いている。

◆バブル期に集中出店したが、2000年以降は毎年数店舗が撤退している

日本の百貨店店舗数及び年間増減数



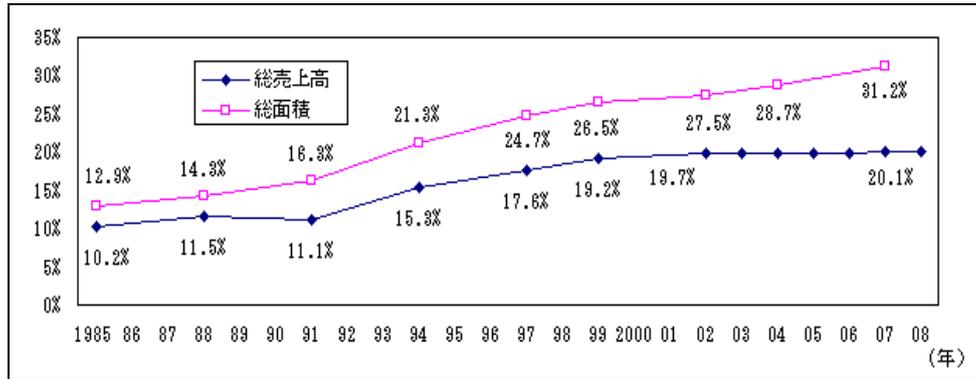
資料：日本百貨店協会

各地で増加してきたショッピングセンターだが、売上に陰りも

百貨店の売上不振が続いてきた背景の1つとして、各地でショッピングセンターの開業が続いていたことがあげられる。小売業の売場面積に占めるショッピングセンターの割合の推移をみると、1985 年には 12.9%であったのが、1991 年に 16.3%、1999 年 26.5%とその割合を高め、2007 年には 31.2%に達している。都道府県別にみると、小売業の売場面積に占めるショッピングセンターの割合は、大阪府、千葉県、兵庫県、神奈川県、愛知県、滋賀県等、大都市を抱える県や大都市周辺の県で高い傾向にある。小売業の総売上に占めるショッピングセンターの割合の推移をみると、1990 年代にはその割合を着実に増加させてきたものの、2000 年代以降は横ばいの状況が続いている。ショッピングセンターとはいえ、今回のデフレ消費不況の悪影響は大

きい。

▼小売業に占めるショッピングセンターの総売上高、総面積シェアの推移



資料：経済産業省「商業動態統計」「商業統計」、(社)ショッピングセンター協会

第二部 都市や街から消えてゆく百貨店。役割を終えた百貨店！

今年閉鎖される百貨店の数は、すでに閉鎖された店舗もあるが予定を含むと計8店(5月末現在—丸井今井室蘭店、松坂屋岡崎店、三越伊勢丹吉祥寺店、北陸地方の大和、福島市の中合、有楽町西武、四条河原町阪急店など)である。年間でもっとも百貨店の閉店が多かったのは、経営破たんした「そごう」が東京店など9店を閉めた2000年で、その時はそごうの店舗を含め11店が閉店している。今年(2010年)は、すでに計画されている8店に加え、松坂屋が名古屋店を閉鎖することも決まるなど閉鎖が検討される候補店舗も多く2000年の閉店数(11店)を上回るかもしれない。

しかし、百貨店の店舗数は長期レンジでながめてみると、1999年の311店をピークに、毎年3~5店のペースで減少しているわけで、昨今のように景気低迷が直接10店舗以上閉店につながるのは珍しい。その背景には古い業界体質にメスを入れられなかったために、百貨店の経営構造問題が景気低迷を機に噴出したと見るべきである。

主力店でも売上高の急減が目立つ百貨店に、赤字続きの不採算店を放置する余裕はない。高コスト体質の改善は待たなした。粗利益率の高いファッション商品を主に扱いながら百貨店の利幅が小さいのは、人件費などのコストが重荷になっている。もちろん、各社は、パートや契約社員の採用を抑制、初任給や賃金・賞与の引き下げや、抜本的な対策として正社員を含め従業員数そのものの削減に手を着けるなど人件費負担の見直しを進めている。野も関わらず、08年度には7店舗が閉鎖、09年度も三越池袋店やそごう心齋橋本店を含め8店、10年度も11店舗を上回る。百貨店の閉店は今後も高水準で続く見通しだ。

閉鎖される店舗(百貨店)の条件

閉鎖される店舗は、都市、地方を問わず、豊富な品揃えを低価格で提供するカテゴリーキラーの登場により顧客を奪われている。百貨店は、「百貨」というように商品カテゴリー数は多い。しかし、品揃えはさほど多くない。また、加えて販売価格が比較的高めとなれば、百貨店が閉店を迫られることは当たり前。むしろ閉店そのものに合理性がある。

小売業は販売業である。かつての高度成長期は消費者の需要が大きく、まだまだ小売業が発展途上で、メーカーがどんどん生産する商品を販売する売り場面積が足りなかったのであるから、売場面積を持っていることに価値があり、百貨店や総合スーパーはどんどん出店し、売り場面積を増やし売り上げと利益を拡大させていった。問題なのは、成熟社会となり消費者の需要は縮小していく中でさえ、百貨店をはじめとした小売業は出店を繰り返し売り場面積が拡大していったことである。売り場面積はもう余っている。売り場面積を持っている価値は大幅に低下しているのである。

1) 最近閉鎖された店舗一覧)

08年度	さくら野東北石巻店	宮城県石巻市	4月	
	横浜松坂屋	横浜市	10月	
	今治大丸	愛媛県今治市	12月	
	ロビンソン百貨店札幌店	札幌市	1月	
	久留米井筒屋	福岡県久留米市	2月	
	三越武蔵村山店	東京都武蔵村山市	3月	
	三越名取店	宮城県名取市	3月	
09年度	三越池袋店	東京都豊島区	5月	
	三越鹿児島店	鹿児島市	5月	
	丸井今井旭川店	北海道旭川市	7月	
	そごう心齋橋本店	大阪市	8月	
	西武百貨店札幌店	札幌市	9月	
	丸井今井室蘭店	北海道室蘭市	1月	
	松坂屋岡崎店	愛知県岡崎市	1月	
	中合会津店	福島県会津若松市	2月	
	伊勢丹吉祥寺店	東京都武蔵野市	3月	
10年度	大和新潟店・長岡店(2店)	新潟県	4月	
	大和小松店・上越店(2店)	石川県・新潟県	6月	
	松坂屋名古屋駅店	名古屋市	夏	
	閉鎖予定店舗 含む	四条河原町阪急	京都市	秋
	西武有楽町店	東京都	12月	

資料：(日本百貨店協会及び日経 MJ 記事から)

2) 閉鎖される店舗の特徴

- 1) 1970年代以降に郊外に出店された「最寄性の強い店舗群」
- 2) 昼夜間人口と都心からの距離で説明される「店舗特性(買廻性・最寄性の品揃え)の規則性に反する店舗」
- 3) 店舗の立地位置とMDの間に齟齬が生じている店舗(顧客無視マーケティング営業の問題)
- 4) 人口の郊外化や大店法の規制強化といった当時の社会・経済環境の中で企業間競争上

「無理」に出店した店舗

5) 閉鎖された店舗の数字的裏付け根拠としては

- ①5年前に比べ売上高が大幅に減少している百貨店
- ②月坪売上高 25 万円未満の百貨店
- ③年商 150 億円以下の百貨店
- ④ただし、賃貸店舗の場合、三越池袋店や心齋橋そごうのように売り上げ規模が 200 億円以上、月坪売上高が 25 万円以上でも閉鎖は在りうる(三越池袋店など)
- ⑤賃貸料など賃借条件が厳しく赤字店舗となっている場合は閉店されているケースがある。

3) 百貨店の閉店後のパターン

閉店後の跡地へのカテゴリーキラーや新ビジネス(小売、飲食、サービス業)の出店チャンスが増え、街の再活性につながる。百貨店は供給調整に逆らうのではなく、供給調整に対応できる行動を常に取り続けられよいためである。もはや百貨店の店舗数の減少に違和感はなくなっているのだから。

景気低迷を背景に百貨店だけではなく様々な分野で企業倒産といった供給調整が生じているが、それは新しい供給体制を構築するためのプロセスであり、百貨店の閉鎖はその象徴である。

- ①専門店への賃貸: 三越新宿南館→大塚家具(1999 年)
- ②専門店への売却(入れ替わり): 三越池袋店→ヤマダ電機(2009 年)
- ③専門店への売却(建替え): 近鉄京都→ヨドバシカメラ(2010 年)
- ④賃貸からの退去と専門店の入れ替わり: そごう東京店→ビックカメラ(2001 年)
- ⑤デパートへの売却(入れ替わり): そごう心齋橋本店→大丸心齋橋北館(2009 年)
- ⑥デパートへのグループ再編: 丸井今井→三越・伊勢丹(2009 年)
- ⑦ 閉鎖のみ: 近年多い

悪循環する百貨店経営

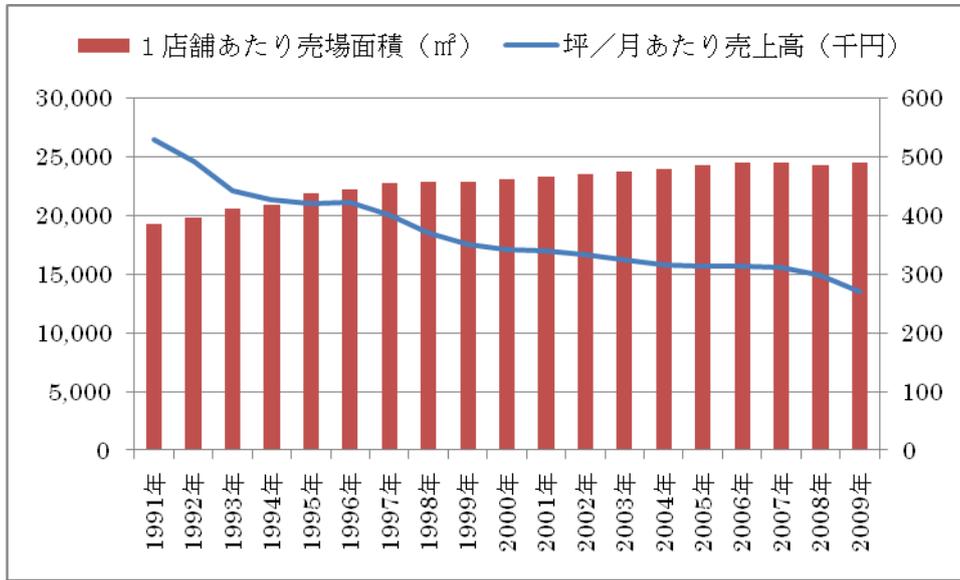
日本の流通の覇者であった百貨店や総合スーパーの前年売上高対比が10数年以上連続してマイナスとなっているのも問題だが、もともと経営構造的に大きな課題を抱えた業界である。

百貨店やGMSの売上高経常利益率をみると、他の産業に比べ、著しく低い。これを克服するには、薄利多売で売上高をあげるしかない。そこでの百貨店やGMSなどの小売業は「労働力も含め経営資源(売り場と営業時間)を多投入することで売上げの拡大を計る」と志向する傾向が強くなる

売り場面積を拡大して過剰にもかかわらず相手に打ち勝ち顧客獲得で売上げをとるという戦略である。確かに、百貨店業界を見ると、1990年代後半以降、商品販売額は減少しているものの、売場面積は確実に拡大しており、その上従業員(取引先人員含む)を増やしてきた。加えて営業時間も延長し小売業の持つ経営資源を使い切ってしまったのである。

結果は小売業の経営指標としてのメルクマールである「売場面積当たりの商品販売額」「従業員数一人当たりの売上高」は、長期的に低下している。基本が売上至上主義経営であるため、従業員一人当たりや売り場面積当たりの売上げが減少しても、さらなる労働力の投入、売場面積の拡大といった経営資源を多投入するといった過ちを犯し続けている。

◆売り場面積を増やせど売上が伴わない百貨店の経営
 一下がり続ける営業効率(売り場面積あたり売上高)-



資料:日本百貨店協会

百貨店の経営構造問題

- ▼粗利益率の高いファッション商品を主に扱いながら百貨店の利幅が小さいのは、人件費や賃貸家賃などのコストが重荷になっているからだ。賃貸店舗の百貨店の場合はそのコスト負担は大きく、さらに「人件費負担」が加わり売り上げ不振が続けば赤字店舗となるのは確実である。
- ▼不採算店舗の改善策には「ローコストオペレーション」を挙げる。モデルと目されるのは、売り場や後方部門の業務分担を明確化し、従来に比べて半分あまりの社員数で運営する大丸札幌店(札幌市)である。小田急百貨店や東武百貨店など中堅級にも同様の取り組みは広がっている。
- ▼今期も不振店の閉店が相次ぐと予想されるなか、先行き不透明な消費環境で、売り上げ増に向けた明確な道筋を描きにくいのが現状だ。実際は、人件費や投資の抑制を挙げる企業が多く、長年の懸案である高コスト構造をいかに是正するかが問われている。

先行き暗い百貨店

百貨店業界が苦戦している背景には、日本の個人消費の縮小がある。足元では、世界的な景気後退もあって、今年日本の家計所得(可処分所得)は、10兆円から12兆円ほど減少すると見込まれている。そして、日本の家計は1400兆円を超える金融資産を有しているものの、今後の生活のことも考えれば、家計所得の減少を全て補うほど資産を取り崩すことはない。家計所得が、ここまで大きく減少すると、個人消費が低迷するのは避けられないとみるべきだろう。

足元だけに限らず、今後も日本の個人消費の拡大を期待するのは難しい。大きな流れとして、少子高齢化が進み、働く人の数(労働力人口)が減少する以上、今後も家計所得が大きく増えるとは思われない。所得が増えない中、生活水準を維持するために、家計において貯蓄を取り崩す行為は続けられるかもしれないが、貯蓄を取り崩してまで生活水準を向上させようとするとは考えにくく、結果として日本の個人消費が拡大することは考えにくいのである。

この10数年間、日本経済は悪化し、需要不足と供給過剰の坩堝から抜け出すことができず、消費不況は続き大デフレ社会になった。そして今の百貨店業界だけでなく流通業界は次の一手を考え始めた。それは経営統合である。突破口は合理化による経費削減とさらなる調達コスト圧縮と考えられており、そのためには経営統合による事業規模拡大が欠かせないというのが流通業界経営層の共通した認識のようだ。

不採算店舗の改善策には「ローコストオペレーション」を挙げる。モデルと目されるのは、売り場や後方部門の業務分担を明確化し、従来に比べて半分あまりの社員数で運営（Jフロントリテイリング大丸、小田急百貨店や東武百貨店など）するという取り組みは広がっている。

08年度は三越伊勢丹ホールディングスが発足し、売上高1兆円規模の4メガ百貨店がそろったが、規模拡大は実現したものの、統合効果による業績改善が進んでいない。

こうした点を考えると、三越伊勢丹が店舗閉鎖を続けるのは、生き残るために不可欠な判断だといえる。また、今後は、百貨店業界に限らず、スーパーやコンビニといった小売業界や、外食、レジャーといった家計向けサービスでも、百貨店業界と同じような動きが見られるように思われる。

百貨店閉店の都市への影響

1) 百貨店の集中と選択による床面積縮小

選ばれたデパートが生き残る。質は保たれ、量は少なくなるは大量出店の歴史の裏返し

2) 専門店への進出機会の提供

専門店の都心・好立地の出店機会となる。つまりは、家電・家具の専門店化が進むということだ。競争によりデパートの家電・家具の縮小は進むことになる。いよいよ、家電(単価が大きい)の競争は進む。逆に、肌理細やかな提案の矜持は高まる。

3) 都市への影響は大都市では軽微、地方都市ではデパートが核であった都市は撤退が問題となる。

逆に、将来は小さなデパートの可能性もあるかもしれない。歴史は繰り返す。小さく、居心地の良いチェーンも多い。

コラム

業界規制の歴史に振り回され続けた百貨店業界

—問題の多い日本の業界保護と規制の産業政策。

大正時代後期になると中小小売業から営業規制(営業時間・休業日・売場面瀬・店外催事など)を求める声が上がりが、1938年(昭和12年)12月に最初の百貨店法が制定される。戦後直後百貨店が立ち行かなくなり有名無実化し、1947年に廃止されるが、1956年に第二次百貨店法が制定され、新規出店・増床・経営統合などが中小商業者の保護のため規制が強化されている。そのため、スーパーマーケットチェーンにおいて、売り場を各系列企業のテナントが運営する形で規制を逃れ大規模な店舗面積で出店するケースが増えた。

1974年、第二次百貨店法を廃止し、大規模小売店舗法が施行され、それらの大型店舗も規制の対象となった。2000年、中小商業者の保護のため経済的規制を目的とした大規模小売店舗法を廃止し、交通渋滞・騒音・廃棄物処理など周辺環境を悪化させないための社会的規制を目的とした大規模小売店舗立地法が施行された。

第三部 都市と百貨店の撤退—ケーススタディー— 八王子市、町田市、武蔵野市のケース

日本の高度成長期に首都である東京の40キロ圏域に大規模な住居ニュータウンが建設され、そこにある市町村の人口が急速に増加した。東京圏では「八王子市」「町田市」がその象徴となった。この地域の人口増加に対応し鉄道、道路やガス水道、病院医療施設、学校など教育施設などの社会インフラが整備され、それに伴い百貨店やスーパーや銀行・パチンコ等娯楽施設が各地域で開設された。しかし、それから四半世紀たった今、その多くの地域では90年代を前にして多くの百貨店やスーパーが営業を取りやめ撤退している。

ここでは、高度経済成長期に商業が急成長した八王子市・町田市と同時期に商業地としては成熟した武蔵野市(吉祥寺)の三都市をケース(参考データとして立川市を加えた)として「百貨店の出店と撤退」というテーマでその意味やそのプロセスをレポートする。

百貨店の進出と撤退は、各地域それぞれの都市の変化プロセスと相互に影響し合っている。都市開発と居住地域開発の進展、都市交通網の充実、商業集積の度合い、地域の少子高齢化など居住人口や世帯の年齢構造、地域内外の地域間商業競争などであるが、それらが百貨店の出退を決める重要なファクターとなっている。ケーススタディで取り上げた三都市に共通することは、現状は、行政市としては人口が成長から安定期に入っており、市の小売り商業販売額はある水準に達し、大きく減少しているわけではない。しかし、行政市として堅調ではあるが、八王子、町田、武蔵野各市の中心商業地が、都心の新宿・渋谷都心部や隣接する都市や郊外での新たな商業施設との競争に巻き込まれ、かつての顧客動員力が大きく減り、再度の百貨店撤退問題(消費不況が競合問題による百貨店など大型商業施設の経営悪化を促進)が起こり、各中心商業地の顔が大きく変わり始めた。

1. 八王子市、町田市、武蔵野市、立川市の「人口・昼夜間人口」比較

- ①人口が最も多い市は八王子市(56万人)、最も少ないのは武蔵野市の14万人
- ②人口1970年対比でみると八王子市が2.2倍、町田市が2.0倍、武蔵野市は1倍
- ③昼間人口は1970年対比でみると各都市ともに人口増並に増加しているが、昼夜間人口を比較すると都市の違いが見えてくる

⇒昼間人口が夜間人口を上回る武蔵野市、立川市は業務都市

⇒夜間人口が昼間人口を上回る八王子市、町田はベッドタウン

◆人口データ

データ: 国勢調査

		八王子市	指数	町田市	指数	立川市	指数	武蔵野市	指数
人口	1970年	253,527	100	202,801	100	117,057	100	136,959	100
	2005年	560,012	221	405,534	200	172,566	147	137,525	100
昼間人口	1970年	241,941	100	166,453	100	125,142	100	125,161	100
	2005年	549,417	227	364,091	219	193,465	155	154,448	123
昼夜間人口比	1970年	0.95		0.82		1.07		0.91	
	2005年	0.98		0.90		1.12		1.12	

2. 八王子市、町田市、武蔵野市、立川市の「年間小売販売額及び同人口1人当り」比較

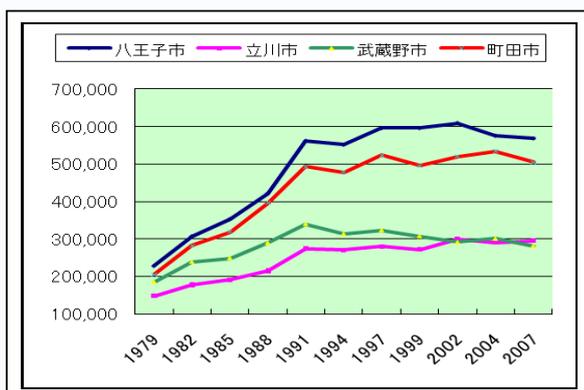
- ①小売業年間販売額(2007年)は八王子市、町田市が5千億円超え、立川市約3千億円弱、武蔵野市が2千8百億円である。ちなみに新宿伊勢丹店の年間売上高は約2千3百億円(08年)である。
- ②この約10年間百貨店が撤退した或いは撤退する八王子市、町田市、武蔵野市、の小売販売額はマイナスにある。一方、再開発等のあった立川市は5%増となっている。
- ③都市の商業吸引力(商圈)を示す人口一人当り小売販売額を見ると、最下位は八王子市でその推移は減少傾向にある。立川市と武蔵野市は多摩地域で飛び抜けているが、武蔵野市は減少傾向で立川と新宿の商業集積競争に遅れをとっていることがわかる。

◆八王子市、町田市、武蔵野市、立川市の年間小売販売額(単位:百万円)と10年前対比 データ:「商業統計」

	八王子市	増減	町田市	増減	立川市	増減	武蔵野市	増減
1997年	595,976		523,688		280,495		323,830	
2007年	568,574	-4.60%	504,840	-3.60%	295,174	5.23%	281,475	-13.08%

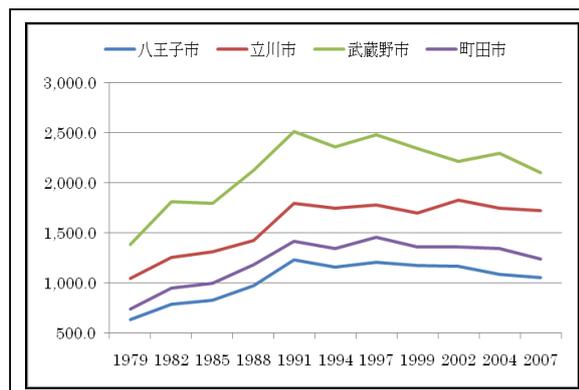
▼各市の小売販売額の推移

⇒長期トレンドとして販売額上昇傾向の町田市と立川市。
⇒販売額が減少傾向の八王子市と武蔵野市



▼人口一人当り小売販売額の推移

⇒最下位の八王子市の吸引力は減少傾向にある。
⇒八王子市を大きく上回る立川市と武蔵野市の吸引力



3. 八王子市、町田市、武蔵野市、立川市にある駅の鉄道人員輸送力

- ⇒いずれの市も東京郊外にあり、私鉄とJR線と交差しターミナルがある
- ⇒それぞれのターミナル駅前は当該市の「商業中心地」となって大型商業施設などが集積している

◆郊外ターミナル駅の乗車人員、乗降客数 データ:JR 私鉄各社

▼JR 東日本<08年度>1日乗車人員(人)			▼私鉄、公営<09年度>1日平均乗降人員(人)		
		「町田駅」は横浜線内では最も多く、多摩地域の駅では立川、吉祥寺に次いで多い			小田急電鉄「町田駅」は小田急電鉄線内の駅では新宿駅に次ぐ
八王子駅	82,395		京王八王子駅	58,983	
町田駅	108,214		小田急町田駅	291,952	
吉祥寺駅	143,178		京王吉祥寺駅	145,197	
立川駅	158,123		モノレール立川駅		

4. 八王子、町田、武蔵野各市の撤退店舗と現存店舗(2010年5月末現在)

	百貨店名	開店年	閉店年
八王子市	そごう 八王子店	1983 年	
	伊勢丹八王子	1969 年	⇒1979 年閉店
	大丸八王子店	1972 年	⇒1985 年閉店
	西武八王子店	1970 年	⇒1990 年閉店
	丸井八王子店	—	⇒2004 年閉店
町田市	小田急百貨店 町田店	1976 年	
	丸井 町田マルイ	—	
	町田大丸	1971 年	⇒2000 年閉店
	東急百貨店 町田店	1980 年	⇒2007 年閉店
武蔵野市	東急百貨店 吉祥寺店	1974 年	
	丸井 吉祥寺店	—	
	三越(前近鉄百貨店)	2001(1974)年	⇒2006 年閉店
	伊勢丹 吉祥寺店	1971 年	⇒2010 年閉店

5. 現存する百貨店の営業数字

順位	百貨店	08 年度売上高 (百万円)	08 年度売場面積 (㎡)	月坪あたり売上 高(千円)	備考
80	そごう 八王子店	25943	31,800	224.7	
43	小田急百貨店 町田店	47271	25,657	507.6	44235(09 年)
187	丸井 町田マルイ	8967	7,549	327.2	
70	東急百貨店 吉祥寺店	29564	31,731	256.7	27611(09 年)
122	伊勢丹 吉祥寺店	17432	20,758	231.3	*08 年度以降閉店
52	伊勢丹 立川店	38851	40,060	267.2	
84	高島屋 立川店	24758	25,160	271.0	

* 順位は日本全国店舗別売上高ランキング(日経 MJ 調査)

ケーススタディ① 八王子市

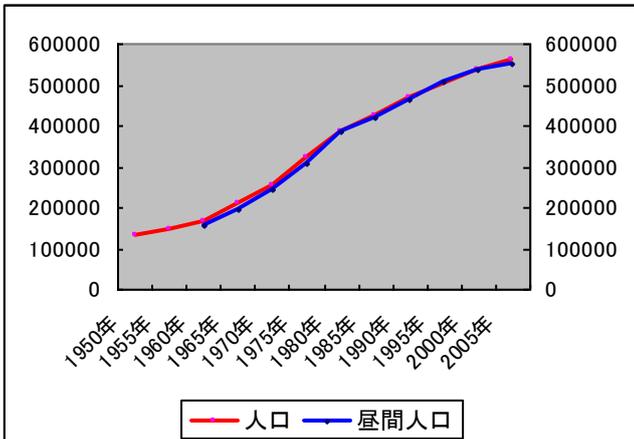
都市百貨店(伊勢丹、大丸、西武)三店舗の撤退で、
八王子駅前商業ゾーンの顧客動員力は弱体化が続き地方都市に後戻りか
最近の立川市や郊外地区との競争に力負けする八王子市中心商業地

八王子市の人口は 560,162 人((2005 年国勢調査)で、東京都の市の中で一番人口が多い。小売商年間販売額は 568,574 百万円(07年商業統計)で人口同様東京都の市の中では最も多い。しかし、町田市(504,804 百万円)の急迫を受けている。

八王子市の歴史は江戸時代にまでさかのぼるが、1960 年代以降は、織物など繊維産業の衰退もあり、市の郊外には多摩ニュータウンなどの大規模な住宅団地や北八王子工業団地などの工業団地が建設され、また、都心のキャンパスが手狭になった大学の移転が相次ぎ、学園都市とよばれるようになった。そのため、産学共同研究が近年は盛んである。学生が多いため若年層が多くそのことが八王子市の人口構成の特徴となっている。八王子市役所によると、11 万人の学生と 5 千人の教員が八王子市に通っている。しかし、市の地域面積が広く、人口の分布も東京新宿方面、相模原方面へと向かっており、かつて多摩地区で繁栄を極めた八王子駅を中心とする駅前繁華街は、90 年代に入る前にして都市大手百貨店の伊勢丹、西武百貨店、大丸がいち早く閉店している。

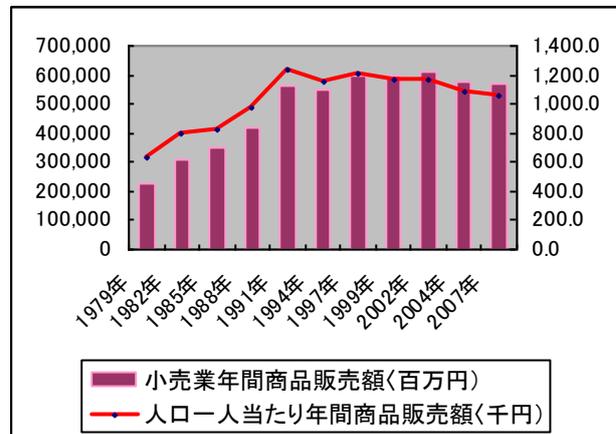
▼八王子市の人口推移(国勢調査)

⇒広い地域をバックに人口は増え続けているが……。



▼八王子市の小売商販売額推移(商業統計)

⇒三百貨店撤退後、八王子商業引力が落ち続けている



八王子市中心商業地(駅周辺)の現地レポート

・かつては八王子駅北口周辺から甲州街道(国道 20 号)沿道にかけて丸井・西武百貨店・大丸・伊勢丹・岡島百貨店といった百貨店、まるき百貨店・イノウエ百貨店といった地元百貨店や忠実屋本店があり、江戸時代の宿場町を基礎とする甲州街道沿い商店街と百貨店等を中心とした商業地域であった。しかし、1983 年に八王子駅の駅ビルとしてそごうが開店したことや、周辺商店街との兼ね合いで店舗規模が小さかったことなどから競争に偏りができ、丸井以外の 4 店の百貨店が撤退した。

- ・大丸や西武閉店後は、京王八王子駅ビル(京王八王子ショッピングセンター。旧称・KEIO21=ケイオウツーワン)、北口再開発ビル(八王子東急スクエア)が建ち、やや盛り返したが、新興のライバル店や、立川駅周辺等市外の繁華街や郊外に立地するショッピングセンターに太刀打ちできなかったのか、2004年に丸井が撤退。
- ・2009年現在はそごう・京王八王子ショッピングセンター・八王子東急スクエア・長崎屋・ダイエー等が存在している。商業地域および近隣住宅地域ではマンションの建築が盛んであり人口も右肩上がり甲州街道沿いの歩行者数も増えてきている。新市民会館を備えた八王子駅南口地区市街地再開発事業(2010年11月開業予定、41階建て)もスタート。立川駅周辺等の市外の繁華街や郊外の大規模ショッピングセンターに流れている購買層を呼び戻すことができるのかどうか今後の進展に大きくかかわっている。
- ・中心市街地では、大型小売店舗の撤退・中小小売店舗の閉店が相次ぎ、代わって郊外には「三井アウトレットパーク 多摩南大沢」や「ぐりーんうおーく多摩」等に代表されるような郊外型大規模ショッピングセンターが出現している。そのため、鉄道沿線の市区(新宿区・立川市・町田市など)や市郊外および近隣の市(相模原市・昭島市・西多摩郡日の出町など)の郊外型の大型小売店舗に買い物客が流れている傾向がある。

百貨店の開店と閉店及び関連事項年表

- ・1889年(明治22年) 立川 - 八王子間開通と同時に「八王子駅」開業
- ・1908年(明治41年) 横浜鉄道線が東神奈川駅から開通
- ・1917年(大正6年) 東京府内で東京市に次ぎ2番目に市制を施行
- ・1931年(昭和6年) 八高線開業
- ・1960年代前半(昭和35年～) 市の郊外には多摩ニュータウンなどの大規模な住宅団地や北八王子工業団地などの工業団地が建設
- ・1960年代後半(昭和40年～) 大学の移転が相次ぎ、国内有数の学園都市として整備。市の郊外にあたる丘陵地帯には大学が点在し、市内および隣接境界地域を含めると23の大学・短期大学・高等専門学校がある
- ・1963年(昭和38年) 京王東八王子駅、北野寄りに200メートル移転。京王八王子駅に改称
 - △1969年(昭和44) 伊勢丹八王子店開店
 - △1970年(昭和45年) 西武百貨店八王子店開店
 - △1972年(昭和47年) 八王子大丸開店
- 1975年(昭和50年) 市域人口30万人超え
 - ▼1979年(昭和54年) 伊勢丹八王子店閉店
 - △1983年(昭和58年) 5代目の駅舎、駅ビル「八王子ナウ」竣工。八王子そごう開店
 - ▼1983年(昭和58年) 地元百貨店の存在岡島八王子店閉店。
- 1984年(昭和59年) 市域人口40万人超え
 - ▼1985年(昭和60年) 八王子大丸閉店
 - ▼1990年(平成2年) 西武八王子閉鎖、西友に転換。
- 1998年(平成10年) 市域人口50万人超え
 - ▼2004年(平成16年) 丸井八王子店年閉店

八王子市から撤退した百貨店

▼1979年(昭和54年)「伊勢丹八王子店」閉店

1969年(昭和44)、新宿伊勢丹(本店)が立川に次ぎ都下2店目の出店をしたものでJR八王子駅と京王八王子駅の間地点に中型の店舗として開店。そごう駅前や立川市の商業集積などの競争に負け1979年に閉店

現在は、一階部分はすかいら一。上階部分はオフィスが入居するビル。周辺にはCDショップ、レンタカー事務所、ファッションショップなどが並ぶ

▼1983年(昭和58年)「八王子岡島店」(甲府の百貨店)

八王子市の八王子駅北口で営業していたが、1983年にそごうが進出したことにより撤退

▼1985年(昭和60年)「八王子大丸」閉店

1972年(昭和47年) 甲州街道に面し、JR、京王両八王子駅からは少し距離があるが店舗を開業。八王子そごうとの熾烈な売り上げ競争を演じた末、1985年閉店。跡地は忠実屋がファッションビルFAMを開店するが94年にダイエーに吸収されたときに撤退。一時、場外船券売り場の進出の話が出たが、住民の反対に会い頓挫。その後、現在は大型マンションとして生まれ変わった

▼1990(平成2年)年「西武八王子」閉店

1970年西武百貨店八王子店として開業した。繁華街に至近で立地場所は好条件だったが、1990年に西友百貨店事業部運営に変更。その後西友も撤退し、現在は一階部分にはパチンコ店がオープン。その後、上階部分に天然温泉を売り文句にしたスーパーランドが出店

▼2004年(平成16年)「丸井八王子店」年閉店

JR八王子駅北口に立地していた丸井八王子店は丸井の戦略転換で2004年に閉店。現在は、パチンコやゲームセンター、旅行代理店などの娯楽関連ビル「八王子ツインタワー」A館・B館に改装

八王子市中心商業地(駅周辺)の課題

<立川など周辺地域との競合で商圈の拡大に問題を抱える八王子の商業。伸びない小売販売額>

- ・市のデータを見る限り人口は増え続けているが、行政区分でのデータは危険をはらんでいる。
人口増や昼間人口は増えているものの、市域面積が広く必ずしも市の中心商業核であるJR八王子駅に生活者が集積するわけではない。広域な八王子市の各地に新たな商業核が生まれており、商業地が分散(南大沢など)し始めている。結果、中心商業地の商圈は小さくなっている。
- ・多摩地区の最大の商業地であった八王子駅前商業地は、新宿や立川や町田などとの広域地域都市間競争に遅れを取り、大手百貨店さえもが次々撤退し商圈縮小の憂き目にあった歴史が、最近の市内での地域間競争におくれをとるなど繰り返されている。
- ・京王八王子駅ゾーンに商業施設は集積。百貨店が撤退し続けパワーがなくなった現在の商業ゾーンは、市域人口成長とは裏腹に駅前商業地の商圈が八王子郊外のアウトレット・モールの誕生や立川市の開発商業集積で小さくなっており、かつての顧客の流出は止まらない。
- ・しかし一方で、駅周辺に中高層マンションが建設されマンション族が増えている。唯一残った百貨店「そごう八王子店」がその受け皿として機能するのか注目されるが、昨今の消費者はネットショッピングやレジャー消費を好むようになっており、この新しい消費に駅ビル百貨店が対応できるのかどうかは疑問である。

八王子市の「小売販売額」は三百貨店撤退(伊勢丹、大丸、西武)後の 90 年代から伸びがなくなったその原因を徹底的に分析しなければ、八王子市は地方都市に舞い戻ってしまう。

八王子市唯一の百貨店「そごう八王子店」の現況

八王子市では、伊勢丹、大丸、西武という都市百貨店がいっせいに撤退した後、生き残ったのは「そごう八王子店」である。

＜八王子そごうの現状＞

資料：日経 MJ 調査 08 年度

全国 順位	百貨店	08 年度売上高 (百万円)	08 年度売場面積 (㎡)	月坪あたり売上高 (千円)
80	そごう 八王子店	25,943	31,800	224.7

- ・そごう八王子店は JR 八王子駅の駅ビルでもあり商業立地条件として最高である
- ・しかし、人口が 60 万人の都市で唯一の百貨店であり、独占的な立場にある百貨店としての売上高約 260 億円はいかにも低すぎる。全国の百貨店ランクでは 80 位(日経 MJ 調べ)である。(ちなみに 05 年度のそごう八王子店の年間売上高は 266 億円である)
- ・月坪売上高 25 万円を下回るなど百貨店経営としては困難な面が伺える
- ・立川市の伊勢丹立川店の 390 億円(40,000 ㎡)、東急吉祥寺店 296 億円(31,731 ㎡)と比べると見劣りする。そごう八王子店は八王子中心商業地の劣化の影響をまともに受けているのである。

ケーススタディ② 町田市

**大手百貨店(大丸、東急)の撤退をものともせず、
新陳代謝を続け大いに賑わう町田駅前のパワフルな商業地**

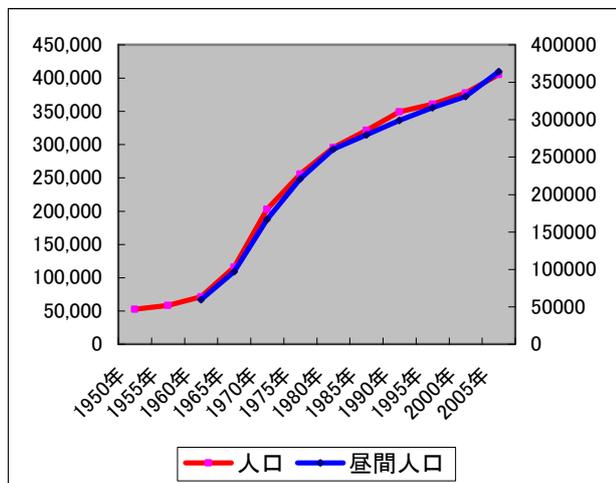
町田市の人口は 405,534 人(2005 年国勢調査)で東京の市町村では八王子市に次ぐ。小売年間販売額は 90 年台に一気に 500 億円近くまで増え、504,840 百万円(07 年商業統計)となり八王子市と肩を並べるようになった。

1960 年代初頭より東京都区部郊外のベッドタウンとして開発された。町田駅を中心とした原町田地区は、小田急線沿線および横浜線沿線を代表する繁華街で、百貨店や専門店等が多く林立する一大商業ゾーンとして著しく発展。地元にながら渋谷や原宿、秋葉原などの文化を感じ、楽しむことができる場所として、「西の渋谷」「西の秋葉原」などと呼ばれることもある。

ルミネ、丸井、109 など若者向けの衣料品店や飲食店、ゲームセンター、アニメ・漫画・ゲーム専門店などが多く、近隣では少ないメイド喫茶も出店されている。また、それら商業施設は駅周辺のビルのテナントとしてだけでなく、周辺の各商店街にも多く存在し、乾物屋などを中心とした活気あふれる商店街に溶け込み、独特の雰囲気を持つ繁華街を作り上げている。

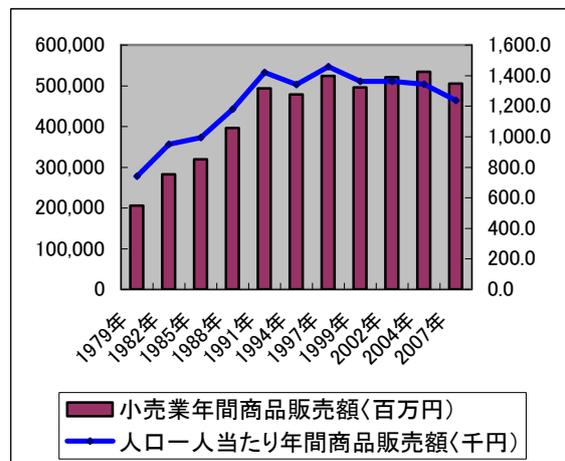
▼町田市の人口推移(国勢調査)

⇒人口、昼間人口、駅乗降客数ともに立川市同様、堅調に推移。昼間人口が夜間人口を上回り始めた。



▼町田市の小売販売額推移(商業統計)

⇒大丸、東急百貨店撤退ものともせず堅調に販売額を維持(約 50000 億円)。ルミネと丸井が主導の街に。



町田市中心商業地の現地レポート

・戦前から町田市は横浜線や小田急線が開業すると駅近隣は商業ゾーンとして発展した・

戦後、1960年代から1970年代にかけて、住宅供給公社や当時の住宅公団によって市内に多数の大規模団地が建設されると、大丸(町田大丸に分社後、撤退)、緑屋(撤退・現POビル)、さいか屋(専門店ビルのジョルナに業態転換)、ダイエー(規模を縮小しながらも食料品スーパー「グルメシティ」として営業中)などの百貨店、スーパーマーケットが次々に駅前に進出し、商業地としての地位を確かなものとしている。

・今日では小田急百貨店や東急グループの商業施設(町田東急ツインズ・109・東急ハンズなど)をはじめとして、ルミネ、丸井、モディ(丸井)、西友、ヨドバシカメラ、ドン・キホーテ、長崎屋、ジョルナ、ブックオフ、ザ・ダイソーなどの大型店が林立し、さらには古くからの庶民的な商店街や若者向けの店も数多くひしめき合い、都民のみならず神奈川県民も多く訪れる全国でも有数の商業地として著しく発達している。小田急線沿線としては新宿に次ぐ2番目、横浜線沿線では最大規模の商業地となっている。

百貨店の開店と閉店及び関連事項年表

- ・1908年(明治41年) 横浜鉄道原町田駅(現町田駅)開業
- ・1927年(昭和2年) 小田急線開業。新原町田駅(現町田駅)開業

○1970年(昭和45年) 人口が20万人を超える

△1971年(昭和46年) 「大丸町田店」開店(数年後「プラザビーミー」としてリニューアル)

△1976年(昭和51年) 小田急百貨店町田店開店(株式会社「町田小田急」)

▼1976年(昭和51年) 旧さいか屋町田店閉店(→専門店ビルの「ジョルナ」に業態転換)

- ・1980年(昭和55年) 国鉄原町田駅が小田急線町田駅側に移転、町田駅に改称

△1980年(昭和55年) 「まちだ東急百貨店」(本館・東急スポーツ館の2館で構成)開店

△1983年(昭和58年) 「町田ターミナルプラザ」開店(バスターミナル・自転車駐車場・自動車駐車場・商業施設・JR町田駅ターミナル口改札からなる)

▼1983年(昭和58年) 「旧ダイエー原町田店」閉店

▼1996年(平成8年) 「トポス町田店」の閉店

▼2000年(平成12年) 「メディアパレー1号店」閉店(→全館ダイソービル化)

▼2000年(平成12年) 「プラザビーミー(町田大丸)」閉館(→マルイ「町田モディ・丸井運営」)

○2005年 人口が40万人を超える

▼2007年(平成19年) 「東急百貨店」営業終了

(→現:イースト(専門店ビル)に業態転換し「町田東急ツインズ」)

町田から撤退した百貨店

▲町田大丸(1971年開店⇒2000(平成12)年閉店)

1971年大丸町田店として開店。1980年ごろ町田大丸として分社し「プラザビーミー」としてリニューアルしたが、2000年に閉店。旧店舗は既に向かいにも店舗を持っている丸井が買い取り、建物の内外装をリニューアル。「マルイビイ(OIOIbe)」を経て現在は丸井の子会社が運営する「モディ」の第一号店として、町田モディになっている。

▲まちだ東急百貨店(1980年開店⇒2007(平成17)年営業終了)

1980年(昭和55年)に本館(百貨店)とまちだ東急スポーツ館の2館で構成されたまちだ東急百貨店(株式会社まちだ東急百貨店)として開店。1989年(昭和64年)に株式会社東急百貨店が吸収合併し東急百貨店町田店となる。1992年 スポーツ館の跡地に専門店ビル「TOKYU まちだ and YOU」(現:ウエスト)を開業したが、2007年に百貨店としての営業を終了。専門店ビル(現:イースト)に業態転換し、「TOKYU まちだ and YOU」とあわせた2館で構成されたショッピングセンター「町田東急ツインズ」となる。

町田市中心商業地(町田駅周辺)の課題

- ・町田の三大百貨店(小田急、東急、大丸)のうち、2つまでがファッションビル化しているが、古くからのファッションビルである丸井や JORNA や長崎屋町田店や西友町田店は健在。JRはルミネを建て、商店街を分断する新道路とともに109が建ち、南口にはヨドバシカメラがあるなど商業活動は活発である。
- ・広域からの顧客を集めた二大百貨店(大丸、東急)が閉店し、町田は地元の下町化が進行しにぎわいを見せている。
- ・周辺の南町田(グランベリーモール)、橋本、新百合ヶ丘、海老名(ビナウォーク)などに開設されたシネマコンプレックスとの競合により、2館あった小規模映画館が閉館しているが、それにもめげずに、新陳代謝を繰り返しながら少しずつ変わっていくのが町田のパワーである。今後も、小売業態各種がオンパレード気味に出退店をくりかえす極めて珍しい郊外都市として生き残る。

町田市唯一の百貨店「小田急町田店」の現況

<「小田急町田店」の現状>

資料:日経MJ調査08年度

順位	百貨店	08年度売上高 (百万円)	08年度売場面積(m ²)	月坪あたり売上 高(千円)	備考
43	小田急町田店	47271	25,657	507.6	44235(09年)

- ・町田では、大丸と東急百貨店が撤退し、百貨店としては小田急百貨店が残っている。丸井やルミネや109などヤングマーケットが広がる町田の商業地になっても順調な営業数字を挙げている。

- ・新宿につぐ乗降客がある私鉄小田急新宿線町田駅の上にある百貨店。商業立地は最良である
- ・郊外都市で年間売上高 472 億円で 500 億円を若干下回るが最高位に位置している。全国ランキングでは 43 位である(日経 MJ 調査)。ちなみに 05 年度の年間売上高は 469 億円である
- ・大丸、東急などとの中高年顧客の争奪戦に勝ち残っただけの営業数字を出している

ケーススタディ③ 吉祥寺(武蔵野市)

八王子市と町田市は、ニュータウン開発により人口が急成長しその成長需要にあわせ百貨店や総合スーパーが出店し、わずかな期間であるがそれなりの売上と利益を獲得したケースであるが、吉祥寺の場合は都市計画との関係の中で百貨店が誘致されその後撤退したケースである。

百貨店撤退で八王子市や町田市が受けた影響のケースとは違ったケースを見せるのが武蔵野市である。

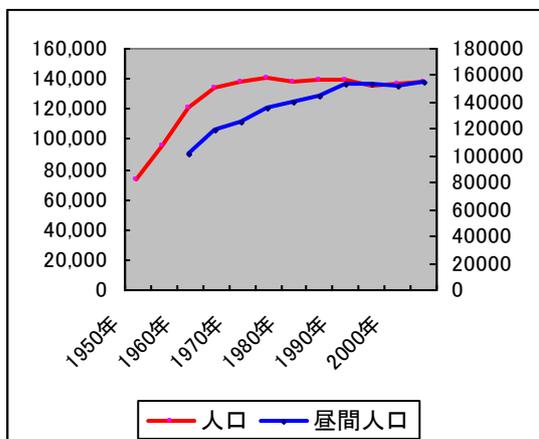
百貨店撤退(三越、伊勢丹)に動じない個性的な街吉祥寺だが、 新宿、立川、渋谷などとの都市間競争から取り残されるリスクがある

武蔵野市の人口は 137,525 人(05 年国勢調査)、小売年間販売額は 281,475 百万円(07 年商業統計)であり、規模としてはいずれも八王子市や町田市を大きく下回る。長らく「東京における新宿以西で最大の商業地域」であったが、近年は立川や町田にその座を譲っている。立川市同様「昼間人口」が「夜間人口」を上回り住宅地というより業務地(教育、医療等)化が進んでいる。

商業地域と住宅街の近接性、新宿や渋谷など主要駅に電車一本でアクセスできる利便性、井の頭恩賜公園や三鷹の森ジブリ美術館などの行楽地が至近であること、治安のよさなどが相まって、市場調査会社などが主催する「住みたい街ランキング」で度々全国第一位に選出されている。商業地域の外郭は東京多摩地域有数の高級住宅街で、政治家・経済人・文化人など多様な著名人が居住している。

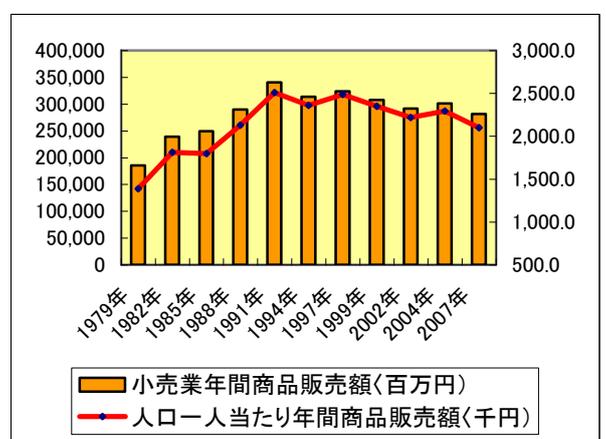
▼武蔵野市の人口推移(国勢調査)

⇒1970 年以降人口は横ばいで成熟型の都市に
⇒昼間人口は確実に上昇してきたが最近伸び悩み

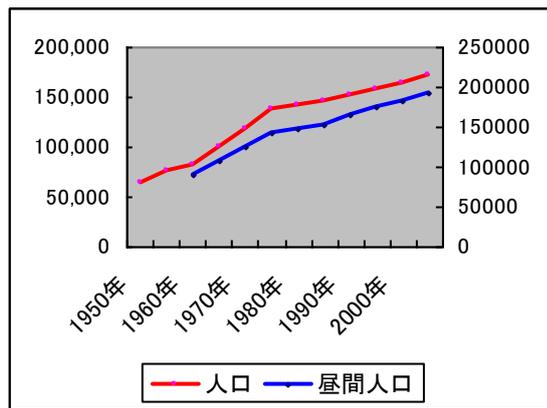


▼武蔵野市の小売業販売額(商業統計)

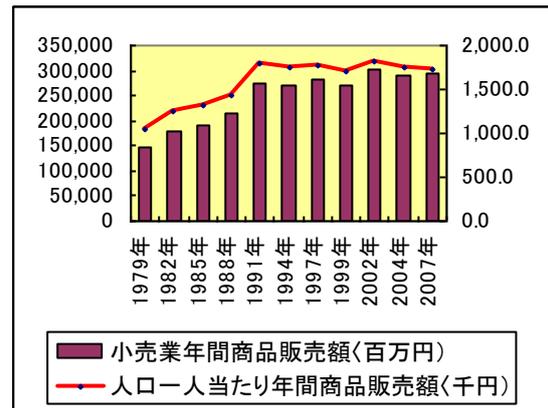
⇒武蔵野市の小売商業は 1984 年(パルコが出店する頃)を
ピークに以降減少中。立川との競争激化



[参考];立川市の人口推移 資料:国勢調査



[参考];立川市の小売業販売額推移 資料:商業統計



武蔵野市中心商業地現地レポート

- ・武蔵野市の吉祥寺の街は JR 東日本中央本線および京王電鉄井の頭線の吉祥寺駅を中心に基盤の目状に広がっている。
- ・昭和 40 年代、都市計画に基づいて「回遊性の高い街づくり」を実現するため、吉祥寺駅を中心とした東西南北の十字線上に四つの大型商業施設が設置されており、現在これらの商業施設群に入居しているテナントは、〈東〉近鉄百貨店(現・ヨドバシカメラマルチメディア吉祥寺)、〈西〉東急百貨店、〈南〉丸井、〈北〉伊勢丹(現・F&F ビル専門店ビル化)である。これら四つの大型商業施設の合間を埋めるように中小のビル群が立ち並び、多種多様な商店や飲食店が軒を連ね、いくつかの商店街を形成している。代表的な商店街としてサンロード、ハーモニカ横丁、平和通り、ダイヤ街などが挙げられる。
- ・駅前にもかかわらず、開発されることなく戦後の闇市の風情を残したハーモニカ横町のような場所もある。しかし 10 年 3 月に吉祥寺の中核的存在ともいえる伊勢丹が閉店したが、現在ヨドバシカメラがあるところには、三越・大塚家具があった。その前は近鉄百貨店だったが、いずれも撤退している。
- ・現在 JR 吉祥寺駅ビルテナントの「LONLON」が改装中で、「吉祥寺アトレ」に変わる。また、京王吉祥寺駅ビル(旧ターミナルエコー)の改築工事も行われる。このビルには、大きな集客力を持ち、需要も高いユザワヤ(工事中は南口の丸井百貨店に2フロアだけ大幅縮小して仮住まい)が再入居する予定になっている。駅周辺はパルコやヨドバシカメラの大型商業施設の他、オープンカフェ、飲食店、ブランドショップなどが所狭しと立ち並んでおり、週末には多くの買い物客が訪れる。

百貨店の開店と閉店及び関連事項年表

- ・1899 年(明治 32 年) 吉祥寺駅が開業
- ・1934 年(昭和 9 年) 京王井の頭線の吉祥寺駅が開業
- ・1947 年(昭和 22 年) 武蔵野町が市制施行
- △1971 年(昭和 46 年) 伊勢丹吉祥寺店 開店
- △1974 年(昭和 49 年) 東京近鉄百貨店 開店
- △1974 年(昭和 49 年) 東急百貨店開業(初の郊外店)
- △1980 年(昭和 55 年) 吉祥寺パルコ開店
- △2001 年(平成 13 年) 三越開店(近鉄百貨店東京店の営業権を継承)
- ▼2006 年(平成 18 年) 三越閉店(現ヨドバシカメラ)
- ▼2010 年(平成 22 年) 伊勢丹が閉店

武蔵野市から撤退した百貨店

▲三越吉祥寺店(⇒2006年5月閉店)

吉祥寺三越(旧・近鉄百貨店東京店の営業権を継承)。2001年6月に大塚家具とともに開店。5年後の2006年5月7日に閉店した。名取、武蔵村山に次いで3番目の三越短命店舗となった。その後、ヨドバシ建物に譲渡され、改修を経て現在のヨドバシ吉祥寺となる。

▲伊勢丹吉祥寺店(⇒2010年3月閉店)

伊勢丹のあった吉祥寺駅北口のビルは武蔵野市開発公社が保有しているが、後継テナントは三菱商事都市開発となりここが開発を行う。新館にあたる隣のFFビルはそのまま継続営業する予定になっている。旧館は、都市型複合商業施設「吉祥寺スタイル・コミュニティー」というコンセプトのもとファストファッションの「H&M」を核に年度末に開業予定である。

武蔵野市中心商業地(吉祥寺駅周辺)の課題

- ・吉祥寺は長い間、丸井やパルコ、ロフトなどの出店で常に若者の心を捉えてきた。一方で、東急百貨店や伊勢丹(1971年11月開店)などのブランド店は主婦層に支持されてきたが、立川や新宿・渋谷など都心部の百貨店の大規模化に押され中高年の客の流出が続き、三越に続き伊勢丹が閉店している。開発の余地が少ない吉祥寺は、これからも都心部との競争に巻き込まれる。
- ・しかし、サンロード、ダイヤ街という2つのアーケード商店街が駅前から伸びており、この2つが北口のメインストリートとなり、駅前から北西に伸びるダイヤ街(East→West zone)を抜けた先に東急百貨店吉祥寺店もあり、そのさらに北西側は近年急速に商業地化が進んでいる。通称「東急裏」と呼ばれているが、オープンカフェやブランドショップが密集するなど「裏原宿」化が見られ、さらなる個性的な街になってゆく。
- ・三つあった百貨店は「東急吉祥寺店」にのみになった。高級住宅地イメージの高いエリアから東京で最も有名であった伊勢丹、三越が消えた。唯一残った「東急吉祥寺店」の現況は必ずしもよくはない。伊勢丹客を取り込めるかが課題。都心の有名な百貨店である三越に続き伊勢丹が撤退することで、吉祥寺の顔が大きく変わることになる。

武蔵野市唯一の百貨店「東急吉祥寺店」の現況

<「東急吉祥寺店」の現況>

資料:日経MJ調査08年度

順位	百貨店	08年度売上高 (百万円)	08年度売場面積 (㎡)	月坪あたり売上高(千円)	備考
70	東急百貨店 吉祥寺店	29,564	31,731	256.7	27611(09年)
122	伊勢丹 吉祥寺店	17,432	20,758	231.3	*08年度以降閉店

- ・都市計画的に配置された百貨店で商店街を抱え立地条件としてはよい部類に入る。
- ・百貨店としては平均的な中高年向けの品揃えとなっている。
- ・東急店舗の裏側の開発に力を入れているが、その開発はヤング向けに傾斜しておりどこまで古い百貨店イメージを維持できるのか課題を残す。

**百貨店の無理やり営業強化(営業時間延長、休業日なし、巨大な売り場)は、
街の秩序や街の仕組みを壊してきたのでは…？**

百貨店を苦しめているのは、消費不振とデフレの影響であると言う。昔とはかなり形態が変わったとはいえ、やはり百貨店で扱う商品には「高級品、高額品」のイメージが根強い。消費者が節約志向を強める中で、その影響を最も強く受ける業態の一つだろう。しかし、消費不振とデフレだけで片付けてしまうのではなく、二つの側面から見ておく必要がある。

ひとつは、「消費形態の変化」についてのアプローチである。百貨店のライバルとして低価格専門店とする見方が多いが、無視してならないのはネット通販の存在である。もともと百貨店は、買い物の雰囲気を楽しむ時間消費型の小売業だ。ネット通販は、それを真っ向から否定する効率優先の商売。ところが、問題は百貨店のメイン顧客であるシニア層の中にネットやパソコンの扱いに慣れた消費者が増えており、この客層を獲得する準備ができていくのである。

もうひとつは「百貨店の社会での役割」についてである。

60年代、70年代の日本の百貨店は成熟消費社会へ向け優れた商品や情報やサービスの供給者として、また、新しい都市生活を認識できる場の提供者として都市全体のリーダー的役割を演じてきた。美観や安全性、便利性を旨とする公共的建築物とさえも思わせる店舗を建て、街づくりや街の活性化に寄与してきた。

しかし、バブル経済真っ只中にあった80年代後半から、その波に乗り日本の都市は情報化の進展もあり24時間・365日眠らない都市へと変わり始めた。その中で百貨店は、企業間競争が熾烈な局面に入り、過剰ともいえる新店舗展開、売場面積の増床、営業日増、営業時間延長をがむしゃらに進めた。百貨店の無理な拡大策は、一方で都市の秩序を壊しはじめたのである。夜の無い街、休養のない街づくりに傾斜して言った。しかし、なんと、百貨店の過剰な投資とは裏腹に、この20年間の売上高は減少し続けたのである。

この事実は、極端な言い方になるが、百貨店の営業時間の延長や休業日無しの戦略が街の秩序(昼も夜もそれなりに呼吸をする)を壊しめた。

街がつまらなくなったのは都市の24時間化というところにあるが、一方で個人の生活時間も24時間化が進んでいる。百貨店がある現実のリアルな都市の24時間化は、街にも人にも「疲れ」を強めている。

都市づくりに絶大な貢献を果たしてきた百貨店が24時間・365日営業といった戦略を実施し進行したが、その事が今日の都市にどのような影響を与えてきたのかを再考すべきであることを示唆している。

百貨店の今後を考える上で、決して見過ごしてはならない重要なポイントは、かつての百貨店の歴史的役割を取り戻すことではない。商業環境も消費環境も大きく変わっているわけで、単に旧き百貨店を懐かしんでも意味はない。大都市の都心部を中心に立地する百貨店という業態を限って見れば、百貨店はライフサイクル上、すでに衰退の段階に入っており、本社集中仕入れ比率の向上、品揃え総合性との決別、人件費の削減などに代表される伝統的フォーマットの大胆な改革が行われているかのように見えるが、実際は、特に人件費の削減は販売員の非正規社員化を伴うという百貨店の業態としての苦悩の罫にはまってしまった。

一口に百貨店といっても、企業によってももちろん経営方針に違いはある。革新と模倣を繰り返しながら、新たな経営フォーマットが模索されていく。現在もまたその過程にある。百貨店だからといって同質的競争になるとは限らず、その中で新たなフォーマットをめぐる異質的競争が展開されなければならない。現在の激しい拡大競争も過当競争とは区別される淘汰競争の1つの過程だと考えられないことはない。

- I・百貨店の盛衰そのものは経営判断によるものともいえる。経営構造フォーマットの転換に成功した企業は生き残り、失敗した百貨店は敗者として姿を消す。それは市場における競争社会の習わしであって、それをここで云々しても始まらない。冷たく言ってしまうえばそれまでである。
- II・百貨店はさすがに小売業の王様として、威風堂々とした建築物をもって都市に優れたストックをもたらしてきた。その点では郊外のショッピングセンターとは決定的に違う。だが、良好なストックは良好な支持者に恵まれてはじめて、長期にわたって都市のストックとして機能することができる。
- しかし、百貨店という支持者に見放された百貨店の建築物は、それでも都市のストックとしてあり続けることができるのだろうか。
- III・人口はこれから先、確実に減少する。そのことが予見可能な中で、孫たちの世代に何を残すのか。百貨店の投資競争は、個別企業の生き残りをかけた競争だけではなく、百貨店という業態の溶解をもたらそうとしているし、それはさらに都市のあり方そのものにまで問題を提起しようとしている。従来の枠組みの中での流通政策はこれらに対しては基本的に無力なのであり、政策もまた枠組みの見直しを迫られているとあってよい。

記・010・5・28

以上