

平成 22 年度 ハイライフデータファイル 2010

「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



第二回 2010年6月25日

都市生活スタイルの変化と今どきの百貨店

定点観測で銀座、渋谷、新宿、池袋の百貨店やファッションビル、SCなどを歩き回っているが、変わり映えせず少しも面白くない。同質化してしまっており、顧客の動員状況もテレビ放映後数日過ぎるとスッカスカである。売り場は、食品売り場を除き死んだふりも同然で生彩を失っている。また、街を歩いても、幼稚園児的なスイート系や貧乏臭い身なりで、洗練された若い人にはほとんどお目にかからない。週末の丸の内界隈で、何故か中高年婦人に凄く洗練された人を見かける程度だ。等身大感覚が蔓延して、けだるい格好、気力ない街ばかりが氾濫している。

そのような都市空間の中で、ユニクロ、H&M、フォエバー21と街には出店旋風が吹き荒れているが、一方、目立たないが、数ヶ月前から都心の大型百貨店では改装が相次いでいる。今更?と不思議であるが、不思議ゆえ興味は沸く。そんな店舗に飛び込む機会が多くなっている昨今である。

各地域で百貨店の再生を期して果敢に店舗の改装をしている。街の最も大きな建物としていまだに存在する百貨店が今懸命にもがいているわけだ。大きく変わる社会の変化や消費者の変化にどこまで付いてゆけるのか、或いはいかにしてかつての百貨店のように時代をリードしてゆけるのか、百貨店の廃業や改装は、今、最も注目される街の出来事である。その現場とその背景を追った。

目次

- Part-1** 生き残りへの最期の選択 逆風の中、百貨店の売場が改装されてはいるが、しかし・・・ (p. 3)
 - 1. “若者向け”にシフト。伊勢丹、西武、松坂屋など都心の大型店の大掛かりな改装
 - 2. 百貨店の危機回避の切り札となるのか今どきの店舗大改装
 - 3. 改装では変り映えしない百貨店
 - 4. 店舗閉鎖か改装か、決断が急がれる百貨店経営。都市・街に禍根を残すべからず
- Part-2** 百貨店の成長と衰退。大衆消費と消費の多様化に振り回された百貨店 (p. 8)
 - ステップ1. 百貨店の成長期 1960,70年代の百貨店
 - ステップ2. 百貨店の光と影、ピークと急落。1980, 90年代の百貨店
 - ステップ3. 転がり落ちる 2000年代の百貨店。11年連続マイナスの売上高
- Part-3** 明治・大正・昭和の百貨店 都市生活(ライフスタイル)をリード (p. 13)
 - 1. 憧れの都市生活の象徴的存在
 - 2. 都会生活の楽しみを提供し続けた百貨店
 - 3. 新しい時代(近代的な都市が確立)を象徴する街の顔となった * 執筆者メモ(p.17)

都市生活スタイルの変化と今どきの百貨店

はじめに 崩れる黄金のトライアングル「街」=「百貨店」=「都市生活スタイル」

現在、消費行動＜場＞変化が急速に進行している。その消費行動の場の変化は、百貨店やGMSの合従連衡・店舗の閉鎖・店舗改装、或いは、ユニクロなど専門店、楽天などネット通販などなどの新興勢力の台頭という形で顕在化している。消費の小売現場での主役交代がはじまっているのである。

百貨店が時を経るに従い徐々に街の脇役となって久しいが、つい最近、脇役どころか街の舞台から消えてしまうケースが出て来ている。今年の年末の有楽町西武の店舗閉鎖は、その意味では、百貨店という「小売業態」と銀座・有楽町という「都心の街」と都会生活の「ライフスタイル」、という黄金のトライアングル商業空間の実質的な崩壊の象徴的事件とみてよい。

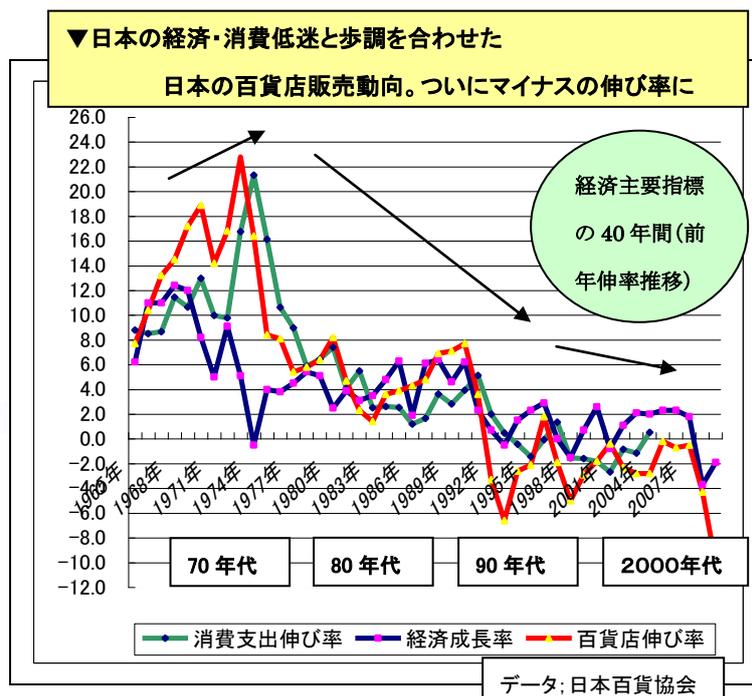
百貨店は都心部では国外高級ブランド(ルイ・ヴィトン、ティファニー、カルティエなど)直営店の進出で、地方都市では日本国外資本の郊外型量販店・専門店で客を奪われている。その危機に対し、百貨店では再建に向けてリストラや閉店や改装などによる新たな経営体制の構築が見られる。最近では、大丸と松坂屋(J.フロントリテイリング)、伊勢丹と三越(三越伊勢丹ホールディングス)のように戦前からの「老舗」「名門」と呼ばれてきた百貨店同士の合併があった。

東京や大阪などの大都市中枢では小規模な不採算店舗は閉店の動きが進んでいる。また、地方都市では店舗を閉店し中小規模の百貨店や郊外型百貨店を関連会社の専門店ビル化の動きも見せている。

一方、集客力の高い主力店舗では増築を行い、ランドマークとして際立たせる「巨艦」化が行われており、百貨店の経営構造改革を進めている。

“デパートメントストア宣言”から100年というキャッチコピーが数年前に新聞テレビで流されたように、日本の百貨店は、100年の歴史を持つ。その宣言を発した三越百貨店が100年後数年立った今、ライバル的百貨店伊勢丹と経営統合してしまったのはしやれにもならないが、現在の百貨店がやっと行動(経営統合、店舗閉鎖、売り場大改装)し始めたのだ。日本の人口減少やデフレ不況を元凶とする消費の縮小が都市生活者のライフスタイルの変化を促し、そしてまた、そのことが都市構造に大きな変化を与えている。百貨店の存在は何処にあるのか。100年の歴史を持つ現在の百貨店はそれをどう受け止め、どう継続させてゆくのか。

百貨店の現状(パート1)、百貨店の成長プロセス(パート2)及び百貨店の都市におけるポジショニング(パート3)について以下まとめた。



Part-1 いまどきの百貨店事情。生き残りへの最期の選択

逆風の中、百貨店の売り場が改装されてはいるが、しかし……。

外国有名高級ブランド専門店がひしめいていた銀座通りは、ユニクロ、H&M、アバクロ、ザラなどの世界規模で展開する衣料ブランドの大型の店舗群に侵略されてしまい、その一方で、銀座界隈の百貨店では、有楽町西武が年末に店舗撤退、銀座三越は新館を加えての大改装、すでに改装を終えた銀座松屋は消化不良を起こしている。そして、銀座には連日中国や韓国からの観光客が溢れ銀座ををすつつ買い物に走り回っている。これが日本を代表する繁華街銀座の現実である。

日本人の都市生活の象徴的存在であった銀座はどうなってしまうのか。銀座だけではない、日本の地方中核都市、東京の郊外都市で百貨店はパワーを失いそれぞれの街を混乱させている。

百貨店の低迷は、都市生活においての商業と消費生活の秩序ある関係にひび割れを起こしている。このような危機感を百貨店はどのように対応しようとしているのか。数年前から百貨店の廃業や改装が行われているが、リーマンショックとデフレ不況による消費低迷が、その百貨店の撤退や改装のスピードをさらに速めている。

百貨店の店舗閉鎖や改装にはどのようなコンセプトがこめられているのか。都市生活者の心をつかめるのか。ここ(Part・1)では、現在進行している都心の大型百貨店の大掛かりな売り場改装や店舗閉鎖事情を追った。

1. “若者向け”にシフト。伊勢丹、西武、松坂屋など都心の大型店の大掛かりな改装

東京都心部で都心大型店舗の改装が重点的に行われているが、そこには何の狙いがあるのか。現在進行している都心の主要な大型百貨店の最近の改装状況を見る。

店舗名	改装の目的	改装状況
新宿伊勢丹本店 09年9月 売り場面積は約 1000 平米。地下 2 階フロア	【イセタンガール】 「母親目線」(価値観を共有する“新人類母娘”が狙い)	売り場をライフシーン別に構成、ココでしか買えない商品も多数 従来のようなブランドごとのインショップ形式ではなく、いろんなブランドを組み合わせたり、比較購買したりできるよう、フロア内で自由に買いまわりできる
西武百貨店池袋本店 2010年 開店 70 周年総合完成 総投資額は 300 億円改装後の 2011 年度に売上高 2000 億円を目指す	“将来のキャリア層”獲得を目指しヤング開拓を狙う 年間 7000 万人が来店するターミナル立地の強みを生かす。回遊性が高まる売り場に改装	<ul style="list-style-type: none"> ・3 階「ヤングキャラクター売場」と 2 階「婦人雑貨売場」(顧客世代に近い若い社員のアイデアを取り入れながら改装/09年9月) ・食料品の惣菜・生鮮ゾーンをリニューアルオープン。注目は食の PB「リミテッドエディション タ食セレクト」(会社帰りのキャリア層をターゲット/09年 11 月) ・5 階紳士服、6 階ギフトサロンと子供関連、7 階インテリアと趣味雑貨売場。インテリアや生活雑貨、ギフト関連を拡充。(10年3月) ・インテリアフロアは改装前より 45%増の約 5100 平米に拡大。中央に約 1500 平米のライフスタイル別にコーディネート提案する自主編集型専門店を新設
新宿高島屋 2010 年 4 月 本館 12~13 階に、「ユニ	集客力を高める 12F ユニクロの大型店 「ユザワヤ」入居	12 階に都内最大級の売場面積(1923 平米)を持つユニクロを、人気の料理教室「ABC Cooking Studio」、ティースケアサロンの「ホワイトエッセンス」、女性専用フィットネススタジオの「ボディーズ」

クロ」など6つの専門店 オープン	レストラン街の改装	13階には、「食べながら美しく」をテーマに、新しいスタイルの韓国料理を提案(新宿地区最大の面積と店舗数を有するレストラン街—35店舗体制—)
銀座松坂屋店 2010年4月	顧客層の拡大と顧客ニーズへの対応力強化 集客力を高め、新規客の獲得を図る	・米国・ロサンゼルス発の衣料専門店チェーン「フォーエバー21」がオープン1~5階に入店。売り場面積は原宿店の2倍近い3071平米。店名は「XXI at GINZA by FOREVER21」、アジア初の旗艦店。 ・08年 1階の若い女性向けのフロアにバームクーヘンで人気の「ねんりん家」がオープンし、アクセサリ売場の面積が改装前の2.5倍に拡大。地下1階にはスイーツが多数お目見えし、地下2階には「無印良品」がオープンしている。
松屋銀座本店 2010年3月	“ミドル層が安心して買える上品なカジュアル”を提案 キャリア向けファッションや低価格衣料が充実し、多様な価格帯の買物ができるエリアに変貌(ミセス向け新売場「エレガンスサロン」)	2010年3月 ワールドのセレクトショップ「LIZA」をメインに、「ピッコネ」、「ソニア バイソニア・リキエル」のショップ、シャツ・ブラウスコーナーの4つで形成。日本初直営店となる「クリスチャン・ルブタン」もオープンし、個性の高い特選ブランドをワンフロアで買い回れるスポットとして構築。 09年7月 2階に「インターナショナルブティック」をオープンし、「クロエ」、「ジミーチュウ」、「マルニ」、「プラダ」、「ミュウミュウ」ら特選雑貨衣料を集積。

2. 百貨店危機回避の切り札となるのか？今どきの店舗大改装

百貨店は、売上高が11年連続で減少しているが、そのリカバリーとして、多くの百貨店の店舗で改装を実施してきた。しかし、改装後の一時だけ売上は伸びたものの、その効果は弱く、やはりピーク時(90年頃)の売上の半分となっている店舗ばかりである。

百貨店の改装に当っては、大きく分けて二つの路線があった。

- ① 駅ビルやファッションビルではブランドを大量導入して若い世代を取り込み、従来型フロアと合わせて生残る選択だ。大量ではないが若い人に人気あるユニクロだとかフォーエバー21などの専門店に大きな売り場を貸すことで若い世代を百貨店に呼び込むという道。
- ② 現在の百貨店は衣料品と食料品を軸に売り場が構成されていて50貨店とも言われるぐらいだが、もう一度昔の「百貨」をイメージさせる商品アイテム、例えばインテリアや生活雑貨や家電商品などを大きく取り込むという道である。

百貨店の生き残り策として、①②のどちらかの道を選んで、各地の百貨店店舗は改装されているが、残念ながら、自らの売り場は変わっても、顧客を動員或いは新規顧客を獲得できずに、売上は伸びていない。もう一度抜本的に改装に関してその功罪を明らかにする必要に迫られているのが現状だ。

差益率の高い商品を多く品揃えするとか、人件費や経費を抑えるとか、不動産収入を増やすとかいう目的のために改装するという発想はもはや古い。今まで散々やってきたことであり、その結果が11年連続マイナスを引き起こしていることを強く認識することから始めなければならないのではなかろうか。

3. 改装では変り映えない百貨店

百貨店業界では、バブル崩壊以降の消費不況や郊外型の大型店舗(ショッピングモールやアウトレット)の出現などにより、街の中心繁華街の地盤沈下が響き、経営統合・共同配送・共同仕入れなどを行う企業が増加しているが、重点店舗を決め改装投資に走る百貨店も多く、高級志向を強めたり、個性を出したり、集客力をもつテナントを誘致したり、開店時間を早めたり、閉店時間を遅らせたりといった工夫をしている店舗もある。

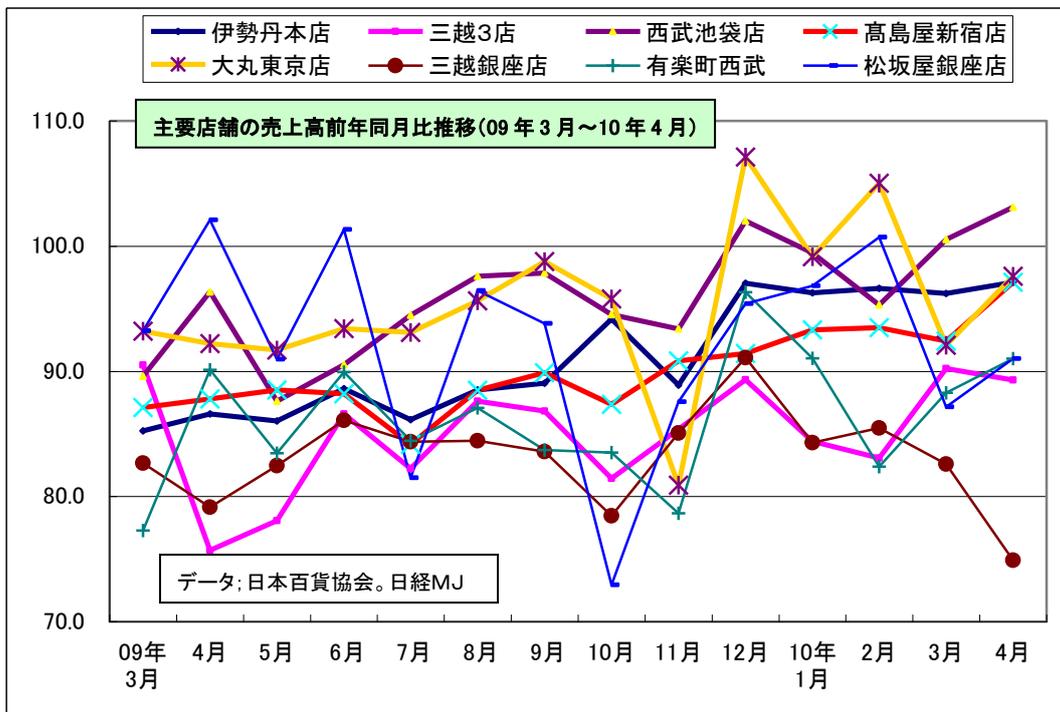
改装はいいのだが、その改装コンセプトが整理されないまま競争論理だけが先行し、慌てて改装するケースが多く見られる。もとより百貨店は、華のある中高級ブランドを揃えて消費の夢を提供するビジネスであるから、顧客が低価格SPAを百貨店に求めているとは思えない。リーマンショック以降の深刻な高額消費不振に懲りて膺を吹き、ようやく高額消費が回復しつつある中、低価格SPA導入に走る姿はワンテンポ以上ずれているようだ。

百貨店という業態そのものに問題がある。差益率が低かったり、効率が悪い商品を百貨店の外に放り出し、もともと百貨店という小売業態の経営構造を改革しないままに時を過ごし、今になって商品の品揃えを元の箱に組み込んだところで消費者はひとつも喜ばない。

都心の百貨店などは、商品を弄りまわして上っ面だけ変えても内面はまったく変わっていない。

▼もうひとつ改装効果が見られない主要百貨店店舗の改装

前年同月対比が100を超える店舗は、ごく少数に限られる



▼今も昔も、変わり映えのしない百貨店のフロア構成と商品構成

—典型的なフロア構成(7階建て程度の店舗を想定)—

屋上	ペットコーナー、屋上庭園	消防法が改正され屋上の半分を避難区域として確保する事を義務付けられるようになり、屋上遊園地は姿を消し、その後はペットコーナーやゲーム機、ゴーカートなどがある小規模な遊戯施設。現在(大都市圏)では夏場だけビアガーデンとして利用される程度であった。最近ではヒートアイランド現象対策として屋上庭園とするケースも見られる。
7階	レストラン、催事場	催事場では、駅弁大会や全国各地の物産展、美術展などのスポット的な催し物が行われる。お中元やお歳暮のギフトシーズンには、注文窓口になるギフトセンターが開設されることがある。書籍やレコードなどの専門店を誘致しているところもある。最上階の7階ではレストランを集約させることもある。顧客が最上階から降りてくる姿を「シャワー効果」という
6階	子供服、玩具、スポーツ用品、文具	呉服、和装小物、宝飾品、時計、子供服、スポーツ用品、おもちゃ、文房具、書籍、日用雑貨、家庭用品、電化製品、CDなどがおかれていることが多い。美術画廊があるデパートもある。下記の
5階	家庭用品、日用雑貨、呉服、宝飾品、時計、美術画廊	外商部門の窓口があることも多く、外商部員を従えて店内を買い物する客もいる
4階	紳士服、喫茶室	婦人服、紳士服の売り場がある。階によって顧客の年齢別となることがあり、ヤング、アダルト、
3階	婦人服	ミス、マダムなどと区別されていることがある。紳士服売り場は1フロアのところが殆どだが、ごく一部のデパートでは2フロアとっているところもある。洋服売り場の一角に喫茶室がある
2階	婦人服、高級ブティック	
1階	化粧品、バッグ、婦人靴	主に有名ブランドの靴、バッグ、化粧品等の売り場。化粧品売り場が1階にあるのは、華やかな店の顔という事。化粧品や香水は匂いがきついので建物の構造上2階以上に売り場を設けると換気が追いつかないから。
地下	食料品、軽食コーナー	食料品を扱う場合が多く、揚げ物や寿司などの惣菜を扱う店舗や、ケーキや地元の銘菓などを扱う店舗などが並ぶ。近年は、「デパ地下」と呼ばれる。百貨店の中で最も買い物客が多く、活気あふれる売り場。夕方や週末などは多くの買い物客が押し寄せる。最近では輸入品や高級食材などを扱い、スーパーのような形式をとっている店舗もある。食品売り場に注力し、その顧客が店舗全体を回遊する「噴水効果」を生んでいる。

4. 決断が急がれる百貨店経営だが、店舗閉鎖で都市・街に禍根を残すべからず

約10年前の1999年に311店舗あった百貨店も00年以降は一貫して減り続け、09年末には271店舗まで減少している。その後今年に入っても、売上減少で不採算に陥って閉店に追い込まれる店舗は後を断たず、今年中にも10店舗以上が閉店すると見られている。帝国データバンクの集計では08年度でも全国の百貨店83社の4割近くが最終赤字だったというから、売上が急減した09年度では過半を大きく超える店舗が赤字に陥ったと見られる。

百貨店は採算割れが続けば経営が持たないため店舗の閉店に踏み切らざるを得ない。『百貨店の適正店舗数は人口百万人に1店』と指摘する経営者もいるが、そう遠くない将来、日本の百貨店は全国で120店舗程度まで減少してしまうかもしれない。11年連続して売上が減り続けているわけだから百貨店の業績は大変悪い。どの百貨店でも店舗の閉鎖と改装問題にぶつかっており、どうするのかの決断を迫られている。賃貸借条件などがあえば即撤退というケースも増えている。

事実百貨店の閉店は加速している。昨年(09年)は三越の武蔵村山店、名取店、池袋店、鹿児島店、そごうの心斎橋本店が閉まり、今年に入って丸井今井の室蘭店(1月20日)、松坂屋の岡崎店(1月末)、伊勢丹の吉祥寺店(3月14日)、大和の長岡店と上越店(4月末)、新潟店(5月25日)で閉まる。そごう・西武は他にも呉店や沼津店、西神店も閉めるようだ。

◆問題は、百貨店閉店後の問題である。

競争店舗である百貨店が閉店した後の勝ち残った百貨店はそれなりの利を得ているようだ。例えば、丸井今井が閉店した旭川で売上が急増した旭川西武。その西武の札幌店閉店で売上を伸ばした札幌の大丸という実例をみることができる。売上不振で次々と百貨店が閉店して行く中踏ん張って残存者利益を狙うというチキン・レースが全国各都市で演じられているのである。つい最近では、3月末に吉祥寺の伊勢丹が閉店したが、残った東急吉祥寺店の4月の前年同月比は45%増と売上を伸ばしている。

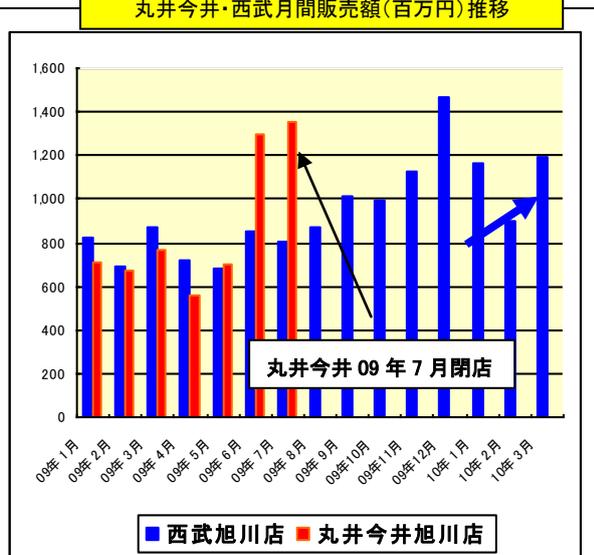
◆一方、気になるのは閉店跡の使い方である。

ファッションビル化しようにも地方都市ではテナント集めも難しく、西武の札幌店や丸井今井の旭川店のように空きビルのまま放置されているケースも少なくない。大都市ではファッションビル化が定石だが、既にパルコや109が出ている都市では新たなテナント群がを見つけにくい。デフレが続く中、'ボリュームゾーンビル'はユニクロやファストSPAの大型店を軸に低価格ファッション店を結集する

タイプ、家電量販店を軸にイケアやニトリ、無印良品など生活関連の低価格大型店を結集するタイプのふたつが考えられる。また、H&Mやフォーエバー21が急速多店化するこれから、百貨店跡は続々と'ボリュームゾーンビル'になっていく。銀座がラグジュアリーブランドの街からお手軽SPAの街に変貌して華を失って行ったように地方大都市の多くも量販化して殺伐とした街になってしまう。

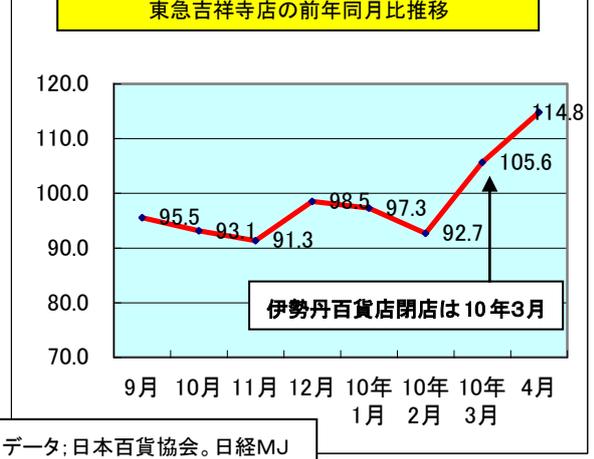
丸井今井の売上が旭川西武にオン

丸井今井・西武月間販売額(百万円)推移



伊勢丹閉店後、東急百貨店売上急上昇

東急吉祥寺店の前年同月比推移



データ：日本百貨協会。日経MJ

以上 Part1

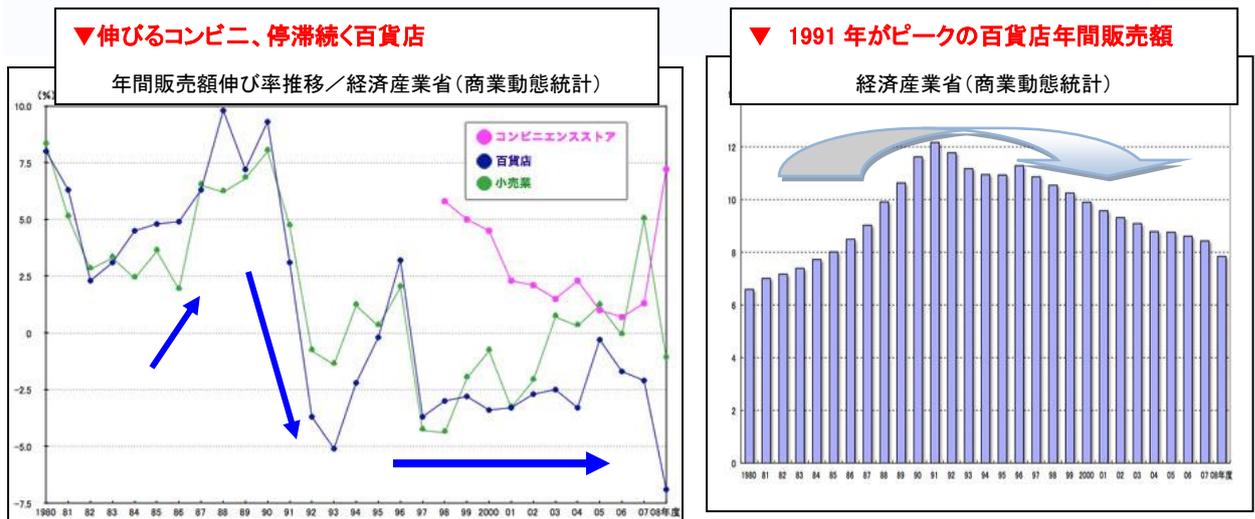
Part-2 百貨店の成長と衰退。70, 80年代でピークを終えた百貨店 大衆消費と消費の多様化に振り回された百貨店

百貨店の歴史は明治時代にさかのぼるが、現在の百貨店が小売商業という産業分野で企業経営体として事実上認識されるのはそれほど古いものではない。戦後10年ほど過ぎて経済が成長しはじめた昭和35年以降、1960年代からである。日本百貨店協会は1958年(昭和23年)に発足しているが、小売商業の一大組織として活動するのは、大手私鉄のほとんどが系列に百貨店を持つようになり、また日本全国で中小小売との対立から改正される第二次百貨店法改正(1956年/昭和31年)以降である。

百貨店の成長期は1960年代の高度経済成長期に重なる。百貨店は、高級品から一般大衆向けの商品まで幅広く扱う小売業の頂点として1960,70年代に商業に君臨し、大食堂や大型遊具まで備え、家族連れで楽しめる一種のレジャーランド的な場としても親しまれた。日本の経済高成長の結果、外資の自由化などをきっかけに日本にも総合スーパーが日本各地に進出し、一時、総合スーパーの台頭で大衆向け商品売上は奪われたが、その後の史上初のバブル景気があり、大衆ですらいわゆる高級ブランド品の買い物を大いに楽しんだため、百貨店は経済的に大いに潤い、積極的に地方都市や海外に出店したり設備拡充を行っている。

百貨店が停滞し始めるのは、1992年のバブル消費経済崩壊後で、不動産・株資産の目減り、リストラによる収入環境が悪化した頃からである。失われた10年＝平成不況となり、家計消費支出は伸びず、衣料品への支出は二桁のマイナスに。4, 50歳代をメイン顧客とする百貨店の売上前年割れがはじまり、以降マイナスが続いた。平成不況が続く中、百貨店業界は同業他社・他業態の競争に打ち勝つため、衣料品シフト、高級品志向を強め、売り場面積を増やし続けた。

しかし、売上は伸びず、販売効率は、1997年は1990年の77%台に落ち込んだ。その後、売上減の経費増で経常利益がますます悪化し、店舗閉鎖の時代を迎え今日に至っている。ここ(Part・2)では、百貨店の戦略と戦後の消費スタイルとの関係を、百貨店の商品別売上高から見つめてみる。



* 商業動態統計調査によると、百貨店の販売額は1991年度の12兆1648億円をピークにほぼ右肩下がりの基調を描き、直近の2008年度は7兆8442億円(91年度比35.5%減)とピークのほぼ3分の2の水準にまで落ち込んでいる。同調査による08年度のコンビニの販売額は8兆556億円と初めて百貨店の販売額を上回った。販売額だけをとって見れば、コンビニがこの年をもって「小売りの王者」の地位を百貨店から奪った格好になる。

ステップ1 百貨店の成長期 1960,70年代の百貨店

高度経済成長、大衆消費社会、団塊世代、欧米ライフスタイル、車社会

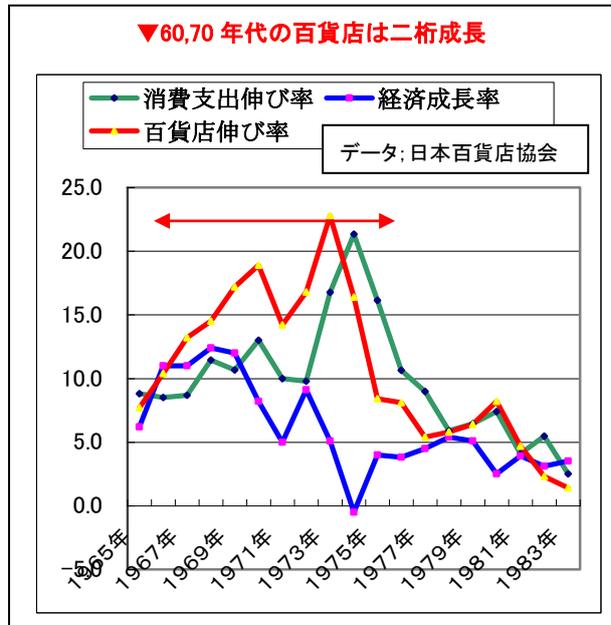
昭和30年、40年代を通じて、経済復興、奇跡的な高度成長、所得倍増、GNP世界第2位などが現実化し、生活水準は右肩上がり飛躍的に上昇し、生活は合理的な新生活へと変わっていった。

日本の人口の約10%弱の人口ボリュームがある団塊世代が、成人として社会に登場した。量的な人口変化への対応は、産業構造の転換(工業化からサービス化)や高度成長期にストックされた資産(生産性、財務・財政、技術など)で、成人化した団塊世代の所得や生活水準を保証できた。

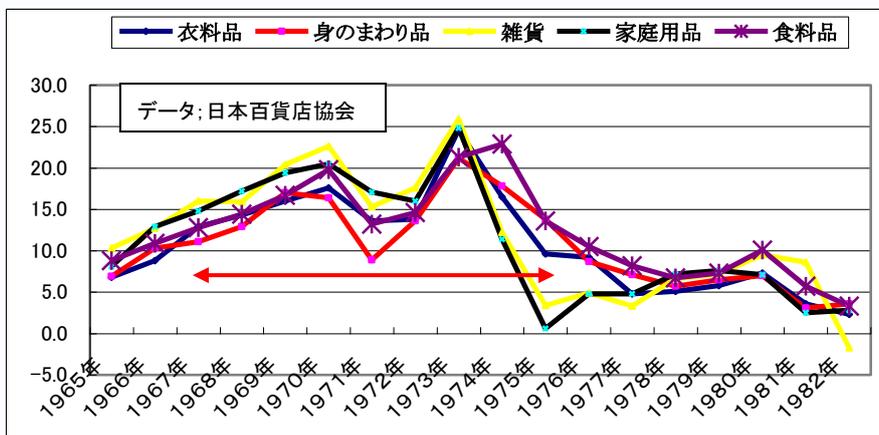
社会に縛られず、自由に生き、豊かさを追求し大いに楽しむ事が正しいという考えについては、先進国化への道として結局は、日本社会に受け入れられることになった。団塊世代は高成長経済下で家電製品に埋もれた大衆社会のリード役になった。そこで待ち構えていたのが小売業で近代化・企業化が進んでいた「百貨店」である。

この時期、大量生産大量消費という経済システムで、大ヒット商品を生みだし成長した日本の企業も世界企業に転じるという戦略を持ちはじめた。「百貨店」は文字通りすべての商品をそろえ販売し売上は前年比二桁を記録し続けた。

年代	1960,70年代
	昭和35~昭和54年
ヒット商品	カラーテレビ、カー、クーラー、自家用車、プレハブ住宅、総合スーパー、クレジットカード、化粧品、インスタント食品
社会動向	大量生産・大量消費社会、重厚長大・耐久消費財
経済成長	高度成長経済(前期・後期)
消費志向	所有志向
生活水準	所得アップ、モノ・物販支出(ファッション)
人口世代	団塊世代 20歳代
家族・世帯	核家族世帯夫婦子供二人
耐久消費財	一家に2台

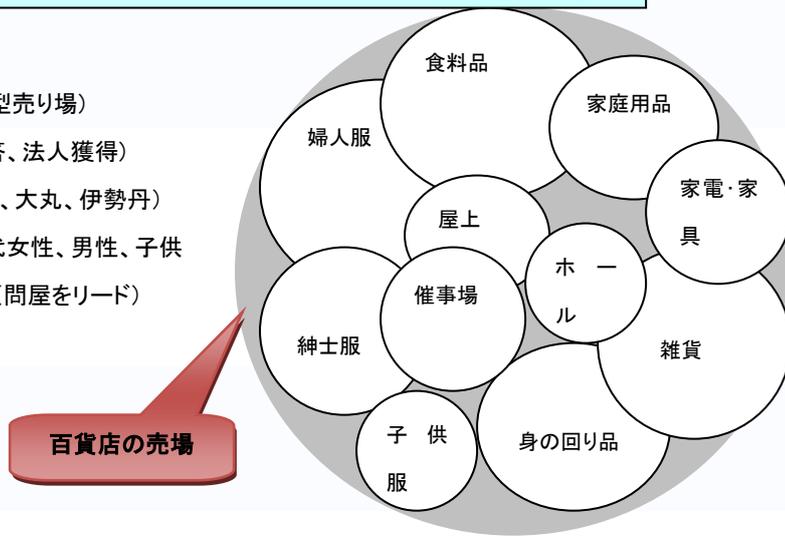


▼並べれば何でも売れた60,70年代の百貨店 —商品別売上前年比推移



◆1960.70年代の百貨店のスタイルー総合品揃え「ゆりかごから墓場まで」ー

- ・ワンストップショッピング(大型売り場)
- ・百貨店ブランドイメージ(贈答、法人獲得)
- ・業界内競争く三越、高島屋、大丸、伊勢丹)
- ・メインターゲット 20~40 歳代女性、男性、子供
- ・百貨店のバイイングパワー(問屋をリード)



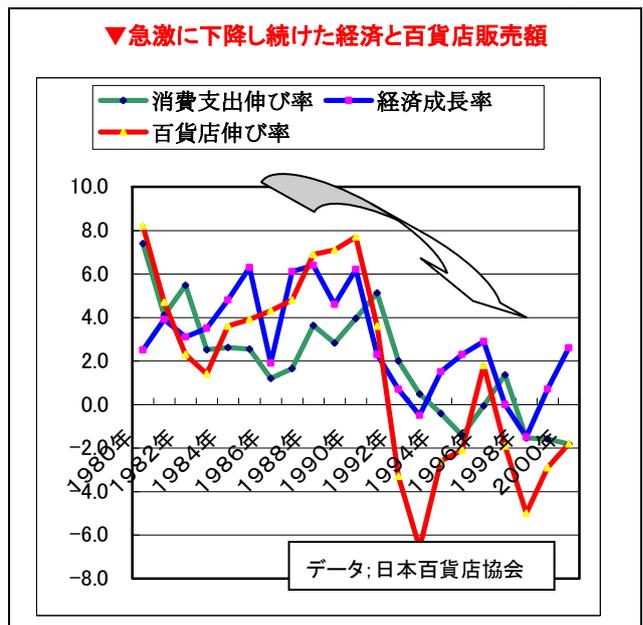
ステップ2 百貨店の光と影、ピークと急落。1980, 90年代の百貨店

消費の多様化、選択消費社会、世代交代、少子高齢化、低成長経済、バブル経済とその崩壊

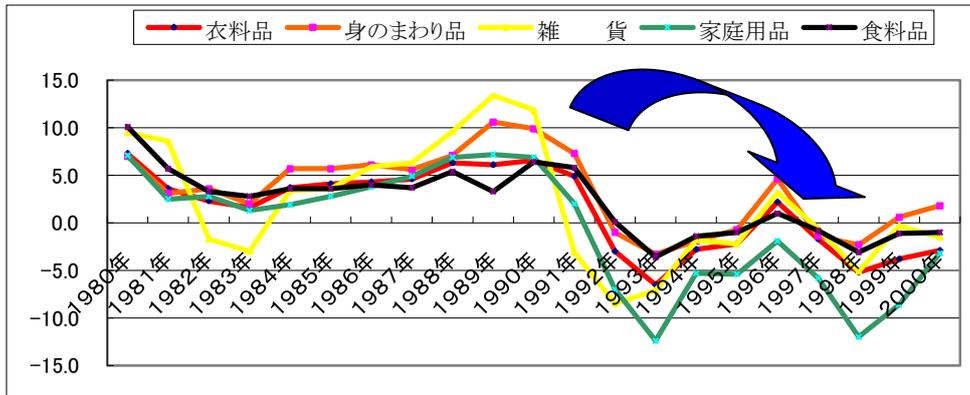
百貨店業界は、バブル時(1990年前後)に、ファッション、貴金属、レジャー等の高級品バブル消費で売上高はピークの12兆1648億円となった。70年代末の総合スーパーに押され気味だった百貨店が復活した。復活で衣料品のバイイングパワーが見直され、衣料品売り場の拡張と粗利アップを追求。その結果衣料品中心一辺倒の品揃にしたが、一方で、施設の老朽化、商品拡充、接客などをそのままにし、無理な増床をすすめた。数年後にバブル経済が崩壊し消費が抑制され、結果として無理な改装のツケが祟り、赤字が増加している。地方都市の店舗を中心に閉鎖が相次ぎ、大都市圏の店舗においても百貨店の美術館の閉館、百貨店の統廃合や閉店が立て続けに起こり、最後の華と「さよならフェア」等と題した閉店特売を行ったニュースが相次いだ。

この頃、そごうの経営破綻、白木屋に起源とする東急百貨店日本橋店の閉店、丸正(和歌山市)、松木屋(青森市)、上野百貨店(宇都宮市)、松菱(浜松市)など名門地元百貨店の相次ぐ破産などがあつた。それに代わり、郊外型ショッピングセンター、ロードサイドショップの台頭や様々な業種での専門店チェーンが各地で展開された。

年代	1980年代
	昭和55~63年
大ヒット商品	エアコン、高機能テレビ、マンション、コンビニ、ゲーム、ウォークマン、金融商品、健康美容グッズ
社会動向	多様化・個性社会、軽薄短小・ファッション
経済成長	安定成長経済(停滞)
消費志向	便利志向/ハンドリング
生活水準	所得伸び悩み、余暇・レジャー支出
人口世代	ポスト団塊世代の若者
家族・世帯	子供中心主義
耐久消費財	一部屋1台

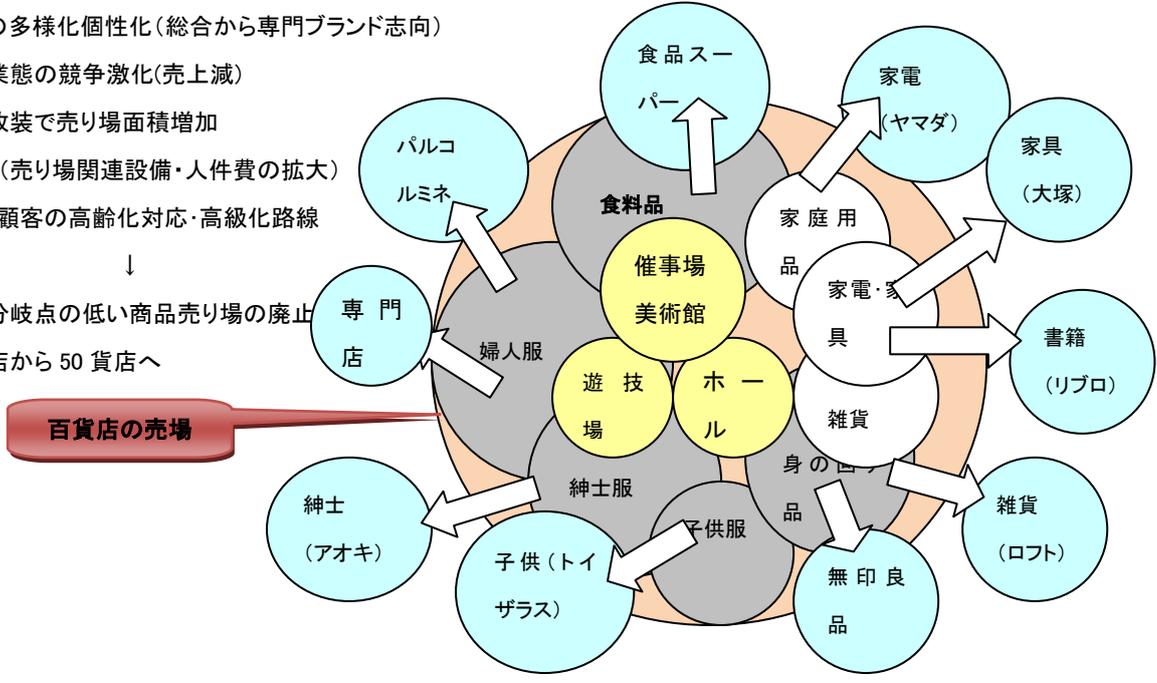


▼バブル崩壊後一気に下降 商品別売上高伸び率推移



◆1980, 90年代の百貨店のスタイルー百貨店から50貨店へー

- ・消費の多様化個性化(総合から専門ブランド志向)
- ・小売業態の競争激化(売上減)
- ・出店改装で売り場面積増加
(売り場関連設備・人件費の拡大)
- ・メイン顧客の高齢化対応・高級化路線
- ↓
- ・損益分岐点の低い商品売り場の廃止
- ・百貨店から50貨店へ



ステップ3 転がり落ちる2000年代の百貨店。11年連続マイナスの売上高

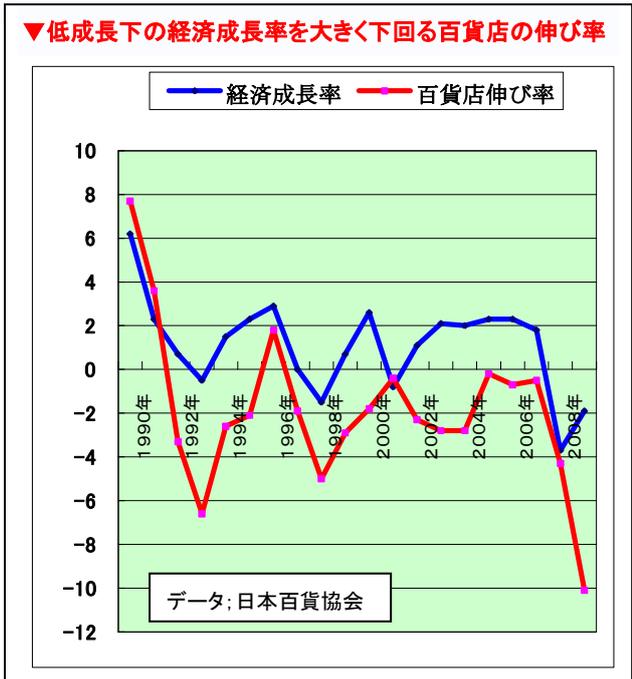
ゼロ成長経済、所得不安、消費低迷、少子高齢社会、不安社会

平成不況・デフレ不況から、一時2004、5年にITバブルがあり、高級雑貨等が売れ売上高は一時戻したが、景気は一般消費増に結びつかず、百貨店の売上は再び低迷する。

低迷する売上の中身を見ると、差益率の高い衣料品(紳士服、子供服、呉服など)の売上が大きく落ち込む一方、単価の低い身の回り品(靴、ハンドバックなど)や食料品の売上はほぼ前年並みの売上であったが、全体としてマイナスが続いた。

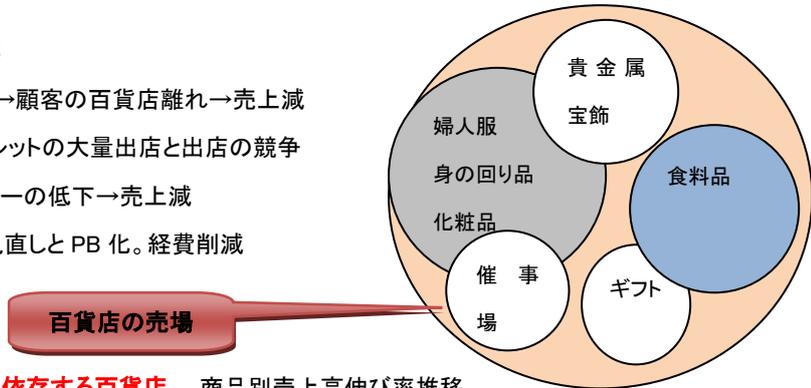
売上をカバーするため、粗利アップを図るが、顧客からすれば百貨店の価格は高いという印象を強めた。また、経費削減によるサービス力の低下の印象を与えるなど百貨店のイメージは劣化し続けている。

	1990、2000年代
年代	平成元年～平成21年
大ヒット商品	パソコン、ポケベル、携帯電話、 デジタルカメラ、ハイブリッドカー 外国ブランド、ユニクロ
社会動向	情報化社会、インターネット・デジタル・ソフト
経済成長	停滞経済(低迷)
消費志向	スピード・デジタル志向
生活水準	所得格差、サービス支出・情報支出
人口世代	少子高齢化、晩婚・未婚
家族・世帯・住居	小単位世帯(夫婦、単身) 個室、夫婦中心主義
耐久消費財	一人2台(パソコンモバイル)

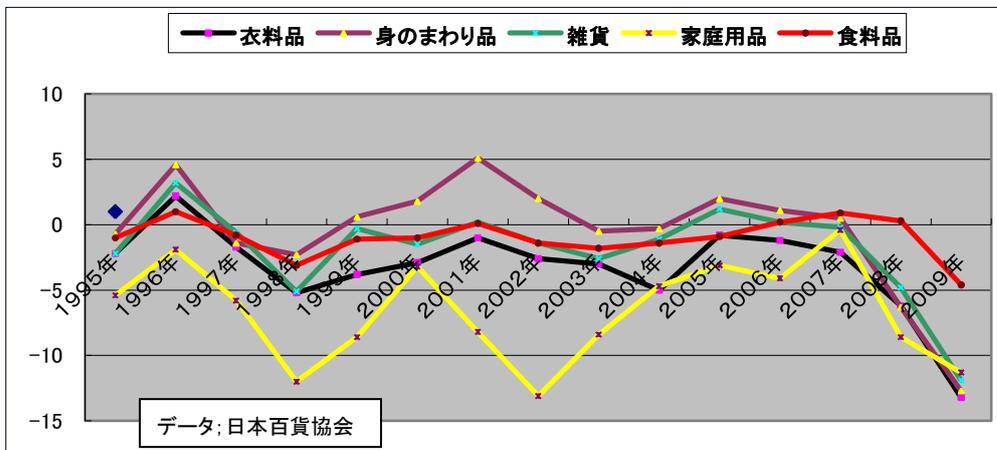


◆2000年代の百貨店スタイル—婦人服、化粧品と食料品売り場—

- ・婦人服と食料品売り場の充実
- ・差別化・個性化のない売り場→顧客の百貨店離れ→売上減
- ・ショッピングビル、SC、アウトレットの大量出店と出店の競争
- ・競争力減退→バイイングパワーの低下→売上減
- ・経営統合により商品供給の見直しとPB化。経費削減
- ・百貨店ファンの顧客離れ



▼デパ地下の食料品売上に依存する百貨店 商品別売上高伸び率推移



以上Part2

Part-3 明治・大正・昭和の百貨店ものがたり

都市生活(ライフスタイル)をリード

1. 近代日本の社会に花開いた百貨店

憧れの都市生活の象徴的存在

日本に百貨店が誕生したのは日露戦争の真っ只中にあった1904年(明治37年)である。一世紀前、株式会社三越呉服店が設立され「デパートメントストア宣言」を行った。以後、明治末から大正にかけて、日本全国各地で呉服店などを前身に持つ百貨店の開店がみられた。

当初より高級品や一流品といった、大衆とは無縁の商品を扱う場所であり、他所行きの着物を着て、お洒落をしてショッピングを楽しむ「格式の高い場所」であったようだ。開業当初は、土足厳禁であり、入店の際には備え付けの草履に履き替えるシステムとなっていたが、大正時代に松屋銀座店などが「下足預かりの禁止」をはじめ、気軽に店内に入れるようになった。店内への出入りは自由、テナント店や各売り場には商品展示を積極的に行う事で、都市生活化が進む明治・大正・昭和初期の一つの行楽(ウィンドショッピングなど)の場としても活用された。

東京、大阪、名古屋など大都市が人口増や交通インフラの発展などにより都市化が進む中、百貨店はその都市化の進展とともに都市生活者の人気者になっている。

集客を目的として最上階フロアなどでは美術品・工芸品・骨董品・世界的に著名で考古学的にも貴重な遺品・名産品の展示会や販売会等といった特設展を開催、公的な美術館や博物館施設の貧弱だった日本において文化発信拠点としての地位も獲得している。特に、一般商店では入手しにくい輸入品(特に高齢者の中には舶来品と呼ぶ人もある)も扱い、上流階級や経済的に裕福な層が気兼ねなくそれら的高額商品を購入できる場所として定着した。

大正時代後期になると中小小売業から営業規制を求める声が上がリ、1938年(昭和12年)12月に最初の百貨店法が制定される(後に太平洋戦争により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)。また、大正から昭和初期にかけては、鉄道事業者(特に大手私鉄)が起点となる都市部のターミナル駅に、系列百貨店の設立、あるいは既存百貨店と提携して、店舗を併設する動きもあった。前者は阪急、阪神、東急など、後者は南海・高島屋、東武・松屋など。大手私鉄による百貨店事業への進出は、1960年代(昭和30年代)まで続けられ、大手私鉄のほとんどは、系列に百貨店を持つようになった。

百貨店は日本の都市化の賜物である

百貨店の屋上は、上流階級のための社交場として庭園が設けられた(いわゆる「空中庭園」)。最初に始めたのは三越日本橋店(1907年<明治40年>)。1931年(昭和6年)には浅草松屋が屋上遊園地「スポーツランド」をオープン。この屋上遊園地は、戦後全国の百貨店に広まることとなる。

三越の創始者日比翁助(1860-1931)は、日清・日露戦争など緊迫した世界情勢で重工業に重きが置かれる風潮が自然と高まる中、「士魂商才」の念(「公共」「社会」「人倫」「規範」「節度」を第一義と捉える)のもと、伝統あるイギリスの百貨店ハロッズを参考にして三越を呉服店から百貨店へと転換した。

それは、「公共空間の創造」「商品を選択できる主導権を消費者に」の実現であり、従来までの旧態依然とした日本の商習慣を画期的に覆すやり方だった。社会に貢献するデパートとして、戦後は未来を切り開いてゆく子供たちのために、児童博覧会の企画なども行ったそうである。また、社員教育に関しても全く新しい手法を導入したという。「持ち株会」の設置や、業績の3割を賞与還元するという「能力給」も導入している。

2. 「商品を選択できる主導権を消費者に」の実現

都会生活の楽しみを提供し続けた百貨店

本来、百貨店の付加価値とは消費者に代わって良いモノを見極め、いち早く紹介して販売するところにあったはず。劇場や美術館を併設し、あこがれのモダンなライフスタイルを提案してきた百貨店のビジネススタイルを文化商業と呼ぶ人もいる。百貨店は単にモノを販売しているだけではなかった。

明治前期、新しい販売スタイルで大衆の人気を博し、繁華街を席捲した勤工場。その衰退と軌を一にするように、三越をはじめとする呉服店は、百貨店へと脱皮をとげた。流行をしかけ、モダンで高級なイメージ戦略を展開し、山の手の上・中流の顧客をつかんで、百貨店は成長を重ねる。明治、大正、昭和の都市の近代史を三越の歴史をとおしてたどる。

▼百貨店はじめて物語(太字アンダーライン)

- ・1905年(明治38年) 年頭に新聞一面広告や雑誌などに掲載(「デパートメントストア宣言」)
- ・1907年(明治40年) 日本橋本店内に「食堂」と「写真室」を開設。靴・履物・洋傘などの取扱品目が増加する。「新美術部」を開設。
- ・1909年(明治41年) 「少年音楽隊」、「メッセンジャーボーイ」が編成される。
- ・1913年(大正2年) 帝国劇場のパンフレットに広告。「今日は帝劇、明日は三越」のコピーが生まれ、流行
- ・1913年(大正2年) 日本初の「配達用自動車」配置。店頭に「大イルミネーション」設置。化粧品・帽子販売を開始
- ・1914年(大正3年) 日本橋本店「ルネッサンス式新館」落成。鉄筋地上5階・地下1階建てで「スエズ運河以東最大の建築」と称され、建築史上に残る傑作といわれた。
「エスカレーター」、「エレベーター」、「スプリンクラー」、「全館暖房」などの最新設備
「屋上庭園」、「茶室」、「音楽堂」、正面玄関に「ライオン像」などが設置
- ・1923年(大正12年) 日本橋店にて日本最初の「デパートのバーゲンセール」が開催された。
- ・1927年(昭和2年) 日本橋本店に「三越ホール(現三越劇場)」を開設
 日本初の「ファッションショー開催」。「美容室」設置。
- ・1928年(昭和3年) 「株式会社三越呉服店」の商号を「株式会社三越」に改める
- ・1932年(昭和7年) 三越が建設資金を負担。東京地下鉄道「三越前駅」が開業。「地下売場」と連絡。
- ・1935年(昭和10年) 日本橋本館の増築改修工事が完了し、「中央ホール」が完成。地上7階地下2階建て。完成した中央ホールに「パイプオルガン」が設置される。
- ・1944年(昭和19年) 本店に「結婚式場」開設。

*ショー・ウィンドー

日本に百貨店が誕生した時からあったショーウィンドー。季節感あふれる展示を通じて、その店が提案するライフスタイルを消費者に印象づけてきた。ウィンドーは、ガラス越しに商品を見るのではなく、世界観や季節感を歩きながらずっと見ていくことによって、季節感を感じるとも都市空間の中で自分の生活を思う。

3. **公共空間の創造物として都市に出現**

新しい時代(近代的な都市が確立)を象徴する街の顔となった

現在大都市には明治創業時や関東大震災後に建てられ営業を続けている百貨店がある。今でも開業時の面影を残しているいくつかの百貨店もある。数字的裏付があるわけではないが、その残存する建築物を見ると百貨店がいかにもその時代の社会状況や世相を象徴していたかが確認できる。いくつかのケースを上げてみる。いずれも外観を今に伝えている。日本橋高島屋は、三越本店および新宿伊勢丹本店本館と並び東京都選定歴史的建造物に選定され、2009年(平成21年)6月30日には国の重要文化財に百貨店として初めて指定された。

昭和初期は、多国籍的な装飾がブームになっている。この多様さこそが百貨店ならではの美。ごちゃ混ぜのように見えて、その空間の中が楽しいということがこの建物の特徴。来る人にあらゆる美を提供し見せるのも一つのサビスであった。(写真は東京都ホームページ「東京都選定歴史的建造物」から転載)

◆日本橋三越本館

—1904年(明治37年)に開業、1914年(大正3年)日本橋本店「ルネッサンス式新館」落成—

日本で最初にできた百貨店。江戸時代から続く老舗(しにせ)の呉服店が明治時代、経営に行き詰まり、イギリスの百貨店をモデルに再出発を図ったが、大正3年に、土蔵造りの店舗を取り壊し、西洋建築へ建て直している。

1914年に日本橋本店「ルネッサンス式新館」落成。鉄筋地上5階・地下1階建てで「スエズ運河以東最大の建築」と称され、建築史上に残る傑作といわれた。正面玄関に「ライオン像」などを設置。「ライオン像」は、ロンドン



のトラファルガー広場の像をモデルにしたもの。西洋の古典様式を基調とした玄関はモダン都市の象徴、百貨店への期待が込められ設置された。1914年(大正3年)に竣工した店舗が、1923年(大正12年)の関東大震災のために焼かれたため、1927年(昭和2年)に大改装された。日本初の自動扉エレベーターや新式のエスカレーターが設置され、話題となった。1935年(昭和10年)に大規模な増改築を行い、現在の建物となっている。本館1階中央ホールから、吹き抜けの4階に届くようにそびえる壮大な天女の像。この像が完成したのは昭和35年(1960)のこと。この像は、三越のお客様に対する基本理念「まごころ」をシンボリックに表現する像として「まごころ像」ともいわれ、日本橋三越本店の象徴ともいえる存在。

◆日本橋高島屋

—1933年(昭和8年)現店舗開店／国の重要文化財に指定—



1933年(昭和8年)に開業したが、建物は「西洋の歴史様式に日本的な要素を加味した」当初設計部分と「近代建築の手法を駆使した」増築部分からなりたっており、その全体が一体不可分の建築作品として完成度が高い。日本の百貨店建築を代表するものの一つとして現在でも評価され、国の重要文化財に指定(平成21年)されている。

ヨーロッパのデパートにならって登場した百貨店には、天井にはしっくい塗りが塗りこめられ、柱をイタリア産の大理石で覆い尽くしたぜいたくなもの。

国の重要文化財、天井の高い吹き抜けと、それを支える大理石の柱が、まるで西洋の宮殿のような空間を作り出している。柱頭には、寺院建築に用いる肘木(ひじき)の形に作られている。表面を飾るのは、中国伝統のデザイン、雷文(らいもん)。その隣には、西洋建築の代表的な文様、アカンサス。さまざまな国の様式が一つの柱を飾っている。また、屋上には、開業と同時に七福殿を建立。人間が願うすべての福(福祿寿、毘沙門天、布袋尊、弁財天、大黒天、寿老神、恵比寿神)が祀られ屋上を一周するとご利益があるとわれ多くの人を集めた。

◆新宿伊勢丹

—1933年(昭和8年)新宿店開店。開店時にはアイススケート場を併設—

1933年(昭和8年)に新宿本店は開店したが、1935年(昭和10年)に新宿本店に隣接する百貨店ほてい屋を買収。1936年には旧ほてい屋部分(本館の新宿三丁目交差点に面した部分)と建物を一体化。建物の全体のプロポーションは、基本的にゴシック様式で、具体的には縦のラインをものすごく強調する。鉄筋コンクリート造りの重厚な建物も、空へと視線を導くことで軽やかに見せており、視点が上に伸びてゆくような特徴がある。石の壁と金属の外灯。異質な要素のぶつかり合いが、緊張感あふれる造形美を生み出している。昭和初期に流行した、アール・デコ様式。



◆心齋橋大丸百貨店

—昭和8年(1933)年本館落成—

商店街に臨む玄関に取り付けられた店のシンボル、孔雀(くじゃく)。あでやかな緑の姿が親しまれた。きらびやかな百貨店の内装の中でも、極めつけとされるのが、大阪・心齋橋の大丸の装飾。大丸心齋橋店本館は設計ウィリアム・メレル・ヴォーリズ。1933年に落成。重厚な近代建築で、日本の百貨店建築の最高傑作として名高い。

黒塗りの重い扉をくぐると、世界は一転。天井には原色に彩られた不思議な星。訪れた人を異空間へといざない、扉の上のステンドグラスに描かれているのはイソップの寓話。物語性のある表現は、アメリカで流行したスタイル。内を埋め尽くす幾何学模様。雪の結晶のようなモチーフがさまざまに変化しながら、柱や照明を飾る。



1階のエレベーターホールは、西洋風とイスラムのアラベスクが混ざり合った様なデザインで、遊び心が感じられる。2階はアール・デコ調にデザインされた数字と、黒と白を基調にした表示盤が都会的な雰囲気を生み出している。多国籍の装飾が生み出した万華鏡のような空間。江戸時代から商業地域だった心齋橋は、百貨店の登場で、さらに活気づいた。モダンでハイカラ。そんな時代のにおいを今に伝えている。

以上Part3

執筆者メモ

近代都市生活の象徴的存在であった百貨店

日本の百貨店は、明治時代から昭和初期まで、新しい日本の都市生活の象徴的存在であったらしい。江戸時代での町の大きな建物は城郭か寺院かであったらうから、明治時代に登場した百貨店には度肝を抜かれたことだろう。地下もあり屋上もある。エレベーターあり、エスカレーターもある。そのような巨大な建物はそんなところにあるわけではない。歩いてもいけるが、市電やトロリーバスに乗ってゆかなければならないのである。しかも、案内人もいる。何より驚いたのは、おそらくそこに自由に出入りできたことなのではなかろうか。

その自由さを「売り」に百貨店(数少ない)は一般市民の圧倒的支持を受け事業利益を得てきたに違いない。

当時街に大きな建物を建設し運営することができるのは大商業資本でしかない。国家と市政は富国強兵、産業政策を旨に工場や道路を作ることが第一義であって、街に手を出す必要もなかったのも、ある意味で百貨店は独占的な事業であったわけだ。独占的ではあるが、百貨店は同時に、世界の商品や技術の情報収集、提供する場として国家も後押しする存在となっている。「都市の象徴＝百貨店」という図式は、日本の社会(国家、市民)のコンセンサスであったに違いない。

しかし、100年の歴史を持つ現在の百貨店は、戦後の大衆消費社会、多様化個性化消費社会、流通の近代化の進展の中で、開業時の百貨店から外面、内実ともに大きく変わった。近代化された百貨店経営は当然のごとく売り上げ至上主義を貫き、衣食住の商品群を大量に販売し、百貨店の総売上高は10兆円台に達し、70年代には小売業の覇者となる。しかし、百貨店の規模拡大は都市との摩擦を生み出すことになる。

都市の邪魔になりつつある現代の百貨店

1956年に「第二次百貨店法」が制定され、新規出店・増床・経営統合などが規制され、1974年には、第二次百貨店法を廃止し「大規模小売店舗法」(中小商業者の保護など経済的規制を目的)が施行され、大型店舗が規制の対象となっている。そして、2000年、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」が施行されている。明治や大正期までは都市の象徴的存在であったが、戦後から現在にかけては一貫して都市と対立する関係に変わってしまったのである。百貨店と都市は近代社会化の歴史のなかで双生児のような深い関係にあった。

都市における百貨店規制の所為ではないが、80年代以降、流通革命や消費の多様化個性化、本格的な小売業(GMS、コンビニ、チェーン専門店など)の台頭などで、百貨店の売り上げは減少しはじめる。その後、百貨店の売上が11年連続減少という事態は、消費者から見放されているということを示唆するわけで、それこそ百貨店がなくても生活は便利で豊かな生活はできるという、百貨店不要論に通じる。

日本の社会は、工業社会から情報サービス社会に転じている。その間、日本の街(都市)には巨大な高層ビル、巨大な複合ビルが乱立し、都市の象徴であった百貨店は町の隅に置かれ、あるいは巨大ビルの一部に取り込まれてしまったのである。もはや街場で百貨店の存在は実態として見えなくなっている。

戦後の百貨店は都市の新しい発展段階で消費者に好きなように利用されてきたが、今やむしろ邪魔物的存在になりつつある。

2010.6.25 タツザワ・記