

## 逆風下で変革を図る百貨店業界

### 【ポイント】

1. 百貨店売上は年々減少傾向にあり、1991年のピーク時より32%も減少。下げ止まりの兆しは見えていない。とりわけ衣料品の落ち込みが激しい。
2. そうした中、低価格専門店導入やカード戦略、訪日外国人客取り込みなどで新たな顧客層拡大を図っている。また通信販売も強化している。
3. 逆風の中で基幹店への重点投資やコスト構造見直しなど事業再構築を進めているが、今後の状況によっては、さらなる再編などの可能性も考えられる。

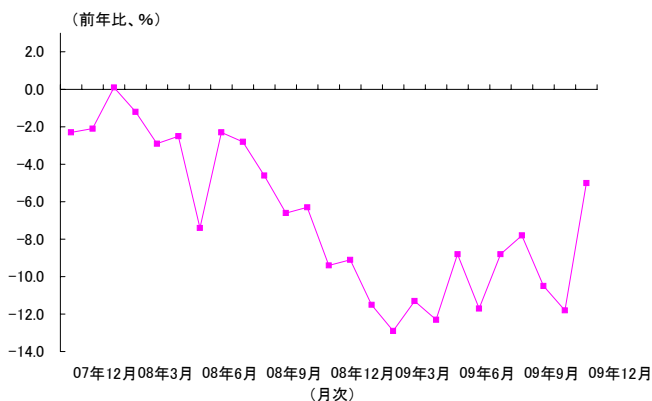
### 1. 縮小する百貨店市場

百貨店の売上低迷が深刻である。全国百貨店売上高は2009年12月で22ヵ月連続前年同期比マイナスとなっている（図表1）。とりわけ2008年秋の金融危機以降は落ち込みが激しく2桁マイナスになる月も散見され、かつてない厳しい状況が続いている。

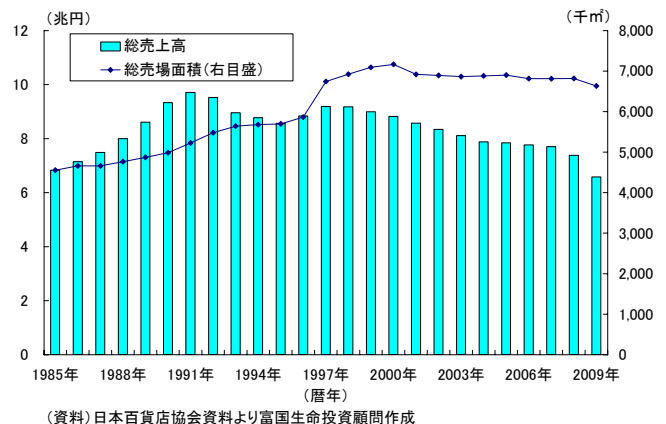
1991年のピーク時に9.7兆円あった百貨店売上高は年々減少傾向にあり、2009年は6.6兆円とピーク時より32%も減少した。一方、その間に売場面積は27%の増加となった（図表2）。店舗数増加に加え増床などで大型化が進んだことが背景にある。

百貨店売上高の前年比マイナスは12年連続であり、下げ止まりの兆しは見えていない。落ち込みの原因は、景気低迷による消費マインド冷え込みを受けた消費者の節約・低価格志向の高まりや、専門店・ショッピングセンターの台頭などが考えられる。そうした外部的要因に加え、高級ブランドや宝飾・服飾品に偏った品揃えや、アパレル店などに売場を任せすぎて「売場の同質化」を招いた百貨店自身にも原因があったと思われる。昔の百貨店は文字通り「何でもある」ことが強みであったが、家電製品や家具・本・CDなど売場縮小や廃止となったカテゴリーも多い。客層も富裕層や高齢者に偏りがちになってしまい、若者の百貨店離れが進んでしまった。

図表1. 全国百貨店月次売上高推移



図表2. 百貨店総売上高と売場面積



## 2. 低迷する衣料品売上高

とりわけ、収益源である衣料品の落ち込みがこここのところ激しい。品目別売上をこの10年間で比較すると百貨店全体の売上高は27%減少したのに対して、衣料品は36%の落ち込みとなっている。一方で食料品は相対的に落ち込みが小さく12%減少である(図表3)。所得環境が悪化する中で「百貨店の衣料品は割高感を感じる」との消費者の声も多い。そうした声を反映してか、昨年秋以降、従来よりも価格が2~4割程度安い価格の衣料品導入を拡大したり、低価格専門店をテナントとして導入するなど新しいビジネスモデルを確立しようとする百貨店も出てきている。また、セールを前倒しで実施する企業もあり、顧客つなぎ留めに懸命に努力している。ただ本来百貨店は価格以外の部分で付加価値やサービスなどを提供してきた業態であり、価格だけで魅力ある売場を作ることは難しい。また顧客が割安品に流れすぎると客単価や粗利益率が大きく下がるリスクもあり、現在試行錯誤が続いている状態である。

図表3. 百貨店品目別売上推移

単位:十億円

暦年	合計	衣料品	身回り品	雑貨	家庭用品	食料品	食堂喫茶	サービス	その他	商品券
1998	9,177	3,777	918	1,217	735	2,061	243	65	161	473
1999	8,994	3,659	929	1,221	675	2,073	239	64	134	456
2000	8,820	3,548	946	1,195	651	2,050	234	63	132	429
2001	8,572	3,418	963	1,165	585	2,017	231	64	131	407
2002	8,345	3,315	978	1,144	507	1,986	221	65	128	382
2003	8,112	3,212	973	1,109	464	1,955	214	63	122	363
2004	7,879	3,048	970	1,094	442	1,927	210	64	125	348
2005	7,841	3,015	989	1,104	425	1,899	203	68	138	332
2006	7,770	2,968	997	1,110	400	1,897	203	71	118	317
2007	7,705	2,895	999	1,101	403	1,913	204	74	117	306
2008	7,381	2,713	937	1,049	369	1,925	202	73	113	272
2009	6,584	2,340	809	915	325	1,822	184	71	118	256

(資料)日本百貨店協会資料より富国生命投資顧問作成

## 3. 百貨店の客層拡大への取り組み

こうした中、少しでも顧客層拡大を図ろうと百貨店ではいろいろな取り組みが行われている。ここでは前述の他にも具体的な例をいくつか紹介する。

### ①カード戦略による囲い込み

百貨店カードは1960年代にクレジットカード各社が設立されたのをきっかけに相次いで導入された。カード会社への委託費用はかかるが顧客囲い込み効果は大きく、現在では各社が値引きやポイントを始めとした販促に自社カードを活用している。こここのところ大手百貨店の経営統合でカードの利便性も高まっており、うまく活用すれば顧客の来店動機となりえる。またカードデータを分析することでよりきめ細かい顧客ニーズに応える品揃えや販促が可能になる。

### ②訪日外国人客の取り込み

日本政府観光局(JNTO)によれば、2009年11月の訪日外国人客数が前年比+2.1%と16ヵ月振りにプラスに転じた。世界的な不況や円高でこここのところ2桁マイナスが続いていたがようやく歯止めがかかった。特に中国本土や韓国からの観光客が増えている。7月に中国人訪日観光ビザが解禁となったことも増加の要因と考えられる。中国人富裕層が日本で最も好きなショッピングスポットは百貨店と言われており、他の外国人観光客と比べて購買力も高い。そうした中国人客増加を見込んで中国語の話せる店員を配置したり、「銀聯(ぎんれん)カード<sup>1</sup>」で決済可能な店も増えてきている。今後東京など都市部の百貨店

<sup>1</sup> 中国の銀行が加盟するデビットカードで19億枚以上発行されている。

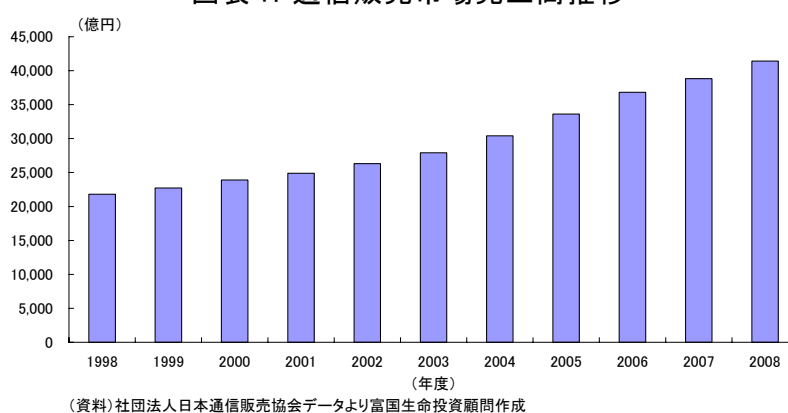
は恩恵を受ける可能性がある。

### ③通信販売の拡大

百貨店業界の落ち込みと反比例するように、通信販売市場（通販）の成長が著しい。「家ナカ消費」の拡大も追い風となってインターネットやモバイル市場で新規の参入が相次ぎ、「仮想ショッピングモール」も多数立ち上がっている。またテレビ通販も売上を伸ばしており市場が活性化している。

図表 4 は通販全体の売上高推移を示しているが、この 10 年間で 9 割近くもマーケットが拡大した。百貨店業界でも通販マーケットは見逃せない市場となっており、ここ数年サイトを立ち上げて少しずつ広がりを見せている。有名百貨店の福袋もネット通販で予約できたり、店舗では売っていないアイテムを扱うなど新たな需要を掘り起こすのに役立っている。現状ではまだ全体の売上に占める比率は低いですが、今後拡大余地が見込める分野である。

図表 4. 通信販売市場売上高推移



### ④アジア出店

少子高齢化が進み国内市場の拡大が見込めなくなった現在、小売各社が成長著しいアジア諸国への出店を画策している。百貨店においても、現在中国・シンガポールなどで既に出店している企業もあるが、今後中期的に中国都市部を始めとしたアジア市場での出店が予想される。

## 4. さらなる業界再編の可能性も

2010 年も消費環境が急に改善することは期待しにくいですが、民主党政権は子ども手当を始めとする消費刺激策に重点を置いた景気対策を打ち出しており、個人消費が底を打つことが期待される。ただ消費者は既に低価格に慣れてしまっており、百貨店業界では景気が回復したとしても売上不振は長引くと見ている向きが多い。業界は現在逆風の中で存在意義が問われており、事業の再構築を進めている最中である。基幹店舗へ重点投資する一方で、人員削減・不採算店舗閉鎖・取引形態見直しなど、大胆な変革を行うことで利益を確保しようと模索している。

また大手百貨店は既に再編で 4 つのグループに集約されたが、今後効率化や同一地域での店舗競合回避を図るためにさらなる再編が起こる可能性も否定できない。既存の百貨店同士の組み合わせだけでなく業種を超えた新しい仲間を見つける可能性もあり、今後の動向が注目される。

(富国生命投資顧問 (株) シニアアナリスト 佐野 淳)