

## 百貨店業界の現状と展望

### 【ポイント】

1. 小売業の年間販売額は 91 年度以降ほぼ横ばいで推移。百貨店販売額については 91 年度をピークに減少に転じ、97 年度以降は 15 年連続でマイナスが続いている。
2. 高齢化はプラス寄与だが、競争力の低下や市場環境の大幅な逆風が続いていた。今後は消費動向が再び衣料品へ戻る流れもあり、この逆風は弱まる見込み。
3. 大手百貨店の連結営業利益は、リーマン・ショック後の 09 年度を底に 2 年連続で回復し、売上高についても 11 年度はプラスに転じている。
4. 同質化といわれた業界が差別化への道を探っており、今後各社の戦略の違いがどのような形で収益力の違いに現れるか注目される。

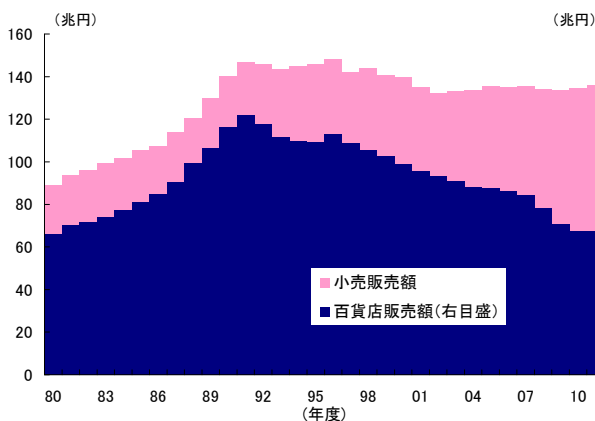
### 1. 百貨店販売額は 15 年連続で減少

商業販売統計によると小売業の年間販売額（図表 1）は、96 年度の 148.4 兆円をピークに減少し IT バブル崩壊後は 135 兆円前後とほぼ横ばいで推移してきた。11 年 3 月の震災によって、月次ベースでは大幅に増減したものの、11 年度は前年比 0.8% 増の 135.8 兆円と若干の増加で着地した。

一方、同統計によると百貨店販売額は 91 年度に 12.2 兆円のピークを付けた後に減少に転じ、97 年度以降 15 年連続で前年度比マイナスの推移となっている。特にリーマン・ショック後の 09 年は、ほぼ年間を通して 2 桁の減少が続いた（図表 2）。

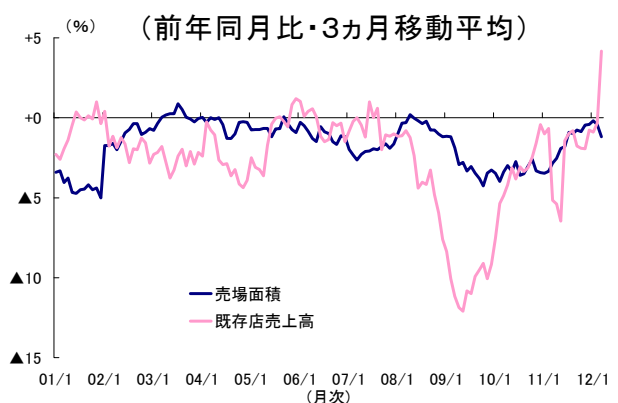
こうした中、百貨店各社は低採算店の閉店などを通じて売場面積を減少させ需要減少に対応した。しかし、3 ヶ月移動平均でみた既存店売上高の前年同月比は 07 年 8 月～12 年 2 月まで、実に 55 ヶ月間マイナス成長が続いた。ようやく震災からの反動が大きく寄与した結果、12 年 3 月にプラス転換となった。11 年度年間を通じた実績は 6.7 兆円（既存店前年度比 0.9% 減）となり 31 年前の水準にまで低下した。

図表 1. 小売及び百貨店販売額年度推移



(資料) 経済産業省「商業動態統計調査」

図表 2. 既存店売上高と売場面積の推移



(資料) 経済産業省「商業動態統計調査」

## 2. 高齢化はプラスだが、競争力低下・市場悪化から販売は大幅減

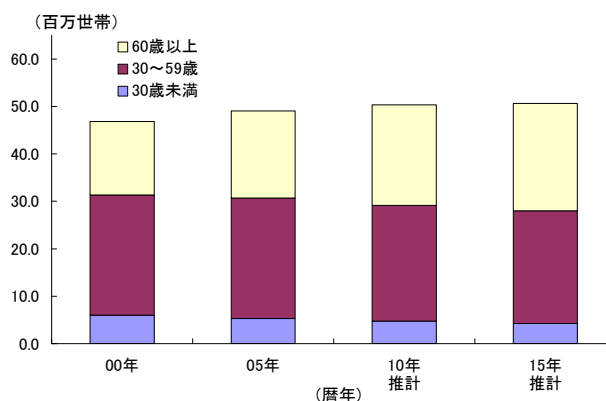
百貨店業界が長期的に低迷した要因を国立社会保障・人口問題研究所の「日本の世帯数の将来推計（全国推計・2008年3月推計）」と総務省「全国消費実態調査」を用いて分析すると次のようになる。

図表3に示すように、00年～10年の10年間で60歳未満の世帯が7.1%減少した。逆に60歳以上の世帯は約1.4倍に増え、全体世帯数を7.5%程度増加させている。また、図表4からいずれの年の調査においても百貨店での購入額は年代が上がるほど大きくなっていることが分かる。この2つの要因が百貨店売上高に与える影響は、図表5のようになり、01年～05年の5年間累計で約2.8%の売上増加要因となり、続く06～10年は+0.2%、11～15年は+0.4%と僅かであるがプラスに寄与する見込みとなっている。このように高齢化の進展は百貨店業界にとってポジティブに働いていると考えられる。

一方、世帯の消費支出の平均が99年～09年の10年間で約10%減少する中、同期間における百貨店での購入額は概ね40%も減少した（図表4）。百貨店業界は競争力低下により、家具・家電をはじめ、主力の衣料品までもが量販店やショッピングセンター（SC）、アウトレットモールなどへ顧客が流出した。さらに、エコカー補助金や家電エコポイントなど政策的な消費喚起によって、家庭の消費が百貨店の主力とする衣料品から自動車や家電などへシフト、リーマン・ショック後の株価下落によって高額品の買い控えが起こっていたことなどから市場環境も悪化した。このようなことから、百貨店での購入額が大幅に低下していったと考えられる。

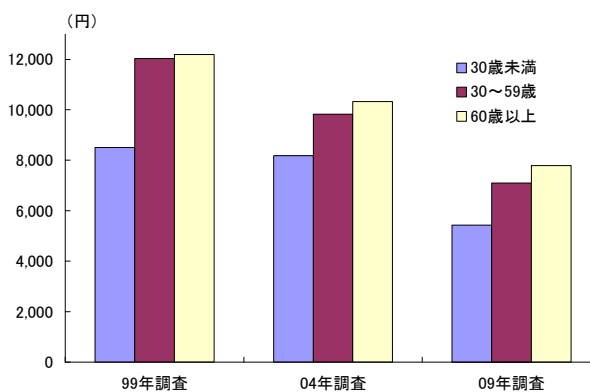
今後も消費税の導入など高額品の買い控えに繋がる懸念があるものの、家電や自動車に移っていた消費動向が再び衣料品へ戻る流れもあり、こうした大幅な逆風は、弱まることが予想される。

図表3. 日本の世帯数の推移



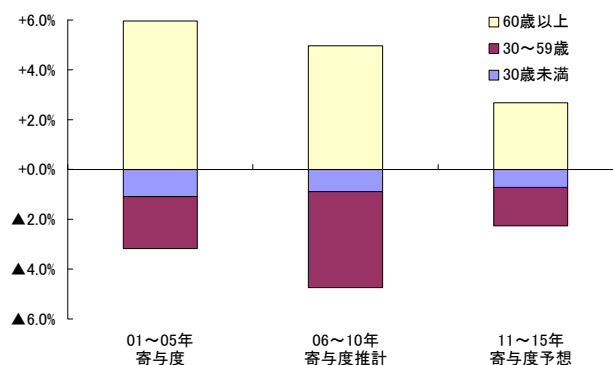
(資料) 国立社会保障・人口問題研究所より富国生命投資顧問作成

図表4. 年齢区分別百貨店購入額



(資料) 全国消費実態調査より富国生命投資顧問作成

図表5. 高齢化による増減

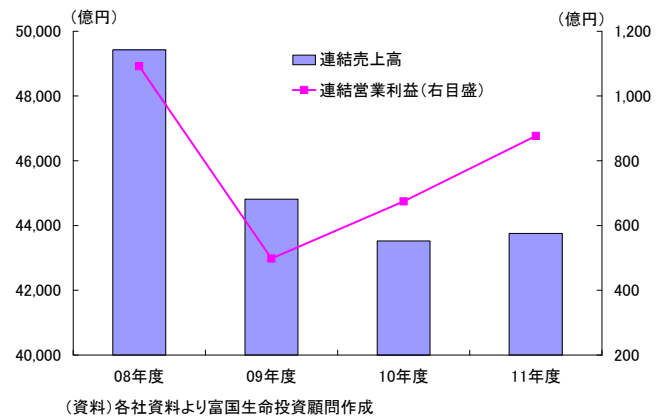


(資料) 国立社会保障・人口問題研究所、全国消費実態調査より富国生命投資顧問作成

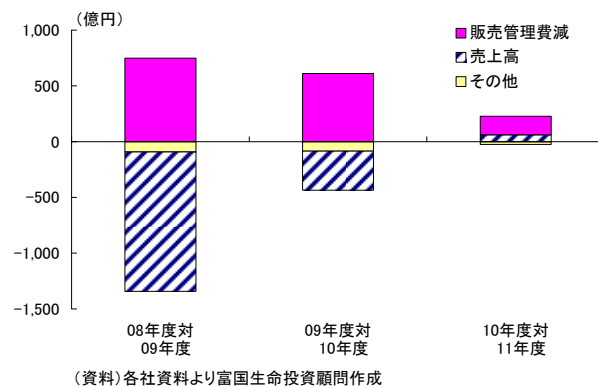
### 3. 大手百貨店の連結営業利益は回復

このような状況下で、大手百貨店は収益を確保するため合併や店舗の閉鎖などを繰り返してきた。足元の大手百貨店の連結業績（図表 6）は売上・利益とも 09 年度に大きく落ち込んだものの、10 年度には売上が減少する中で営業利益が改善、11 年度は震災の影響もあるが売上が反転し営業利益を積み増している。連結ベースの数値を集計しているため、百貨店事業以外の子会社や海外百貨店子会社の業績、企業買収による売上増加要因もあるが、各社の百貨店事業のみを取り出しても 11 年度は売上が前年比でほぼ横ばいの▲0.5%と減少幅は縮まった。営業利益面の増減益分析（図表 7）を行うと、販売管理費の削減が大きく増益に寄与、中でも人件費の削減が主因となっている。団塊の世代の退職や売場の効率化などにより今後も人件費の減少要因はプラスに働く見込みであるが、小売業界における百貨店売上シェアの低下に対する歯止め、さらには回復への方策が望まれる。

図表 6. 大手百貨店5社の営業推移



図表 7. 営業利益の増減益分析



### 4. 各社の戦略は差別化へ

現在百貨店は同質化からの脱却に向けさまざまな戦略を実施している。例えば、①対象とする顧客層を明確にしてブランドやショップ、商品などを編集した販売ゾーンや店舗の確立、②自らが目利きした商品を仕入れる自主編集売場、③商品企画段階からすべてのサプライチェーンマネジメントにかかわる自主企画商品、などに対する強化が挙げられる。

さらには、会社全体の戦略としての方向性も変わってきている。一つの方向は「大衆への回帰」である。本来百貨店は幅広い客層を支持基盤としてきたとして、従来の高齢化・高級化に偏った品揃えを変更し、大衆を対象とする品揃えに置き換え、客層の拡大を通じて来店客数を増加させる、という戦略である。二つ目の方向としては「常に上質であたらしい」を目指し、ライフスタイルを創造し、顧客に対する提案を追求することで百貨店の付加価値を上昇させる戦略である。また、百貨店自体の経営から地域や SC などの運営へ発展させることで収益力を上げる戦略や、海外展開を重視することなどさまざまな方向が展開されつつある。

こうした各社の戦略の違いが今後どのような形で収益力の違いに現れてくるか注目される。