

変革を図り始めた百貨店業界

【ポイント】

1. 大手百貨店の売上げは、ここ数年郊外型ショッピングセンターの出店ラッシュなどに押されて、大きく落ちていたが、ようやく下げ止まりの兆しが出てきた。
2. 今まで百貨店の売り場は、取引先任せにしてきたため、消費者が本当に欲しい商品やサービスを提供できてなかったが、ようやく百貨店側が重い腰を上げ始めた。
3. 大手百貨店各社は、今後都市部での増床を計画しており、それにより地方百貨店はさらに苦しくなる可能性があり、業界の再編や淘汰、新業態への転換が増加することも予想される。

1. 百貨店売上げの下げ止まり傾向

百貨店の売上げ減少基調が、足元ようやく下げ止まってきている。百貨店売上げはここ数年ショッピングセンター（以下：SC）や駅ビル、百貨店同士との競合激化で減少してきた。まだ本格的な回復には至っていないものの、今期は夏場のクールビズや株価上昇効果もあってようやく歯止めがかかりつつある。

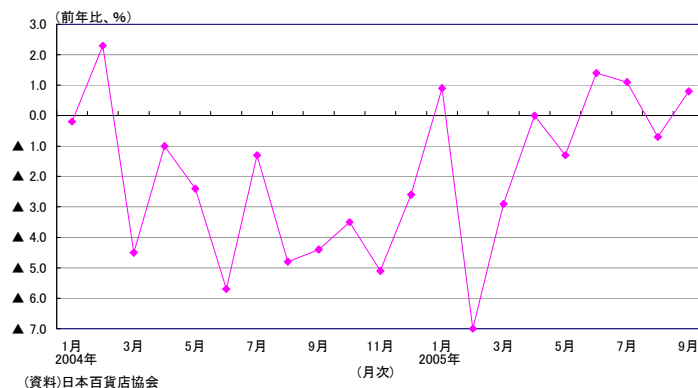
全国百貨店売上げの推移を見ると、今年の春以降の雇用や所得環境の改善などを受けて、前年対比での月次売上げがプラスに転じる月も出てきた。まだ一進一退であるものの、基調としては明らかに改善傾向にある（図表1）。

大手百貨店は、この中間期の決算においては、まだ経費削減中心により増益を確保した会社が多い。一部の百貨店は増収を達成したが、全体としての増収基調には至っておらず、もう少し時間がかかりそうである。

日本百貨店協会によれば、全国百貨店の総売上高は、04年まで8年連続の減少となっている。04年の全国百貨店の総売上高は、前年比で2.9%減となった。この間の既存店の減収基調は、百貨店業だけに限った話ではないが、小売販売に占める百貨店の比率は6.1%まで低下した（図表2）。

一方で郊外型SCの出店が90年代後半以降相次ぎ、SCの小売販売に占める比率は、04年には20%台まで乗り、急速にシェアを拡大している。最近では郊外型SCにも、百貨店衣料品ブランドが一部導入されており、地方都市での百貨店の支店や、地場百貨店の顧客を奪ってきたと推測される。

図表1. 全国百貨店売上高推移



図表2. 小売販売額と百貨店、SCの面積、売上高、シェア
(単位: 億円、平方メートル、%)

	小売 販売額	百貨店			SC		
		面積	売上高	シェア	面積	売上高	シェア
91年	1,422,911	5,054,543	97,130	6.8	17,882,519	161,987	11.4
94年	1,433,251	5,656,373	87,713	6.1	25,849,630	222,029	15.5
97年	1,477,431	6,295,802	91,876	6.2	31,682,329	256,039	17.3
99年	1,438,326	7,065,702	89,935	6.3	35,538,006	272,016	18.9
02年	1,351,253	6,898,401	83,446	6.2	38,619,573	261,158	19.3
04年	1,281,240	6,878,292	78,787	6.1	41,434,655	263,826	20.6

(資料)経済産業省、日本百貨店協会、日本ショッピングセンター協会

また百貨店の04年の売上げは、ピークだった91年に比べて18.9%減少しているが、総売り場面積は逆に36.1%増加している。大幅に販売効率が低下していることがわかる。SCの売上げは91年比で62.9%伸びており、面積も2.3倍に増加しているため、販売効率は悪化しているが、新規開業や新業態開発など、業界全体として攻勢が目立つ。

2. 殿様商売からの脱却

百貨店は歴史を持っているところが多く、それゆえに「ブランド依存の殿様商売」、有名ブランドの売り場寄せ集め「場所貸し業」などと揶揄されてきた。自ら在庫リスクなどを負わず、品揃えや販売の多くを取引先に依存してきた経緯があり、売り場を「取引先任せ」にしてしまったことが問題と考えている経営者も多い。本当に顧客の望んでいる商品や売り場、サービスを自ら構築できず、「特徴や魅力のない売り場」と捉えられ、それが顧客離れを招き、他の小売業にシェアを奪われていた一因と考えられる。このような体質を変革することが売上げ改善には必要であり、百貨店サイドもこうした取引先依存から脱却する必要性に気付き始めて、具現化する動きも出始めた。

例えば、日本百貨店協会と日本アパレル産業協会が共同で策定した「コラボレーション取引」は、需要予測の段階から百貨店と取引先が共同作業を徹底するSCM(サプライチェーン・マネジメント)型の事業モデルである。一定期間の重点商品を決め、百貨店が発注した量に対して、最低これだけの量は売るという「消化率」、取引先が最低これだけの量は納品するという「納品率」を約束して、リスクを分担することで、両者の信頼関係を担保する取引形態を提起している。それによって「売り場の売れ筋商品の欠品」をなくそうという動きである。今後は百貨店も自らリスクを負って、品揃えやサービスに磨きをかけていくことが求められよう。

3. 優良顧客の囲い込み

またここ数年、各社は自社カード会員増加による顧客データ、購買データの分析によって、営業戦略に必要な情報がようやく明らかになってきた。例えばある会社によると、全顧客の中で上位2割を占める優良顧客が、売上げの8割を占めていたという事実がある。こうした状況は多かれ少なかれ各社共通しており、こうした売上げ貢献度の高い顧

客を他社に持っていかれないように、一般の顧客とははっきり区別する営業戦略を取り始めた。

特に各社が一斉に充実し始めたのが、優良顧客専用のサロンであるVIPルームの設置である。スペースやおもてなしのスタイルは千差万別だが、専門の販売員がアテンドしたり、ゆったりとしたソファでのくつろぎながらの買い物、ドリンク、軽食のサービス等、一般顧客でなく、「ゲスト」としてのもてなしを振舞っている。また顧客一人一人の趣味や嗜好のデータを把握しているため、単なる休憩所としてではなく、「商談室」となることもある。

また優良顧客へは、カードの値引率も高くするなどの動きもあり、一般顧客が見えないところで優良顧客囲い込みの努力に力を入れている。

4．都市型基幹店の大型化の動き

こうした百貨店側のさまざまな努力に加えて、今年に入ってから雇用環境の改善や、現金給与支給額の増加など、外部環境好転の要因により、都市部基幹店舗を中心に売上げが回復してきたものと思われる。百貨店側はこの動きをチャンスと捉え、強い店をさらに強化していこうとし、大都市基幹店を改装や大型化する動きが強まっている。

特に銀座や大阪の百貨店などは、今期以降軒並み増床、建替え等を計画しており、集客力のある大都市中心部で集中的に拡大していく傾向にある。大阪梅田地区では、各社の改装、建替えなどにより、2011年には現在よりも10万㎡以上も売り場面積が増える予定であり、「2011年問題」とも言われている。

各社は増床や建替えによって、品揃えの充実のみならず、テナントの導入や、アメニティーやアミューズメント性などの物販以外の要素を拡充する「複合商業施設化」の店づくりを重視していく方向である。既存顧客の郊外大型SCへの流出を食い止めて、さらに新規顧客の獲得を狙うためである。過去の増床などで、物販部分を広げすぎて、効率や集客の面で課題を残した店舗もあり、そうした事例も教訓にして、新しい切り口の店作りを構想している模様である。

5．今後の動向

百貨店の大都市での大型化を受けて、最近では地方の県庁所在地にある百貨店の支店や、地場百貨店の撤退、大手による経営支援や傘下入りなども相次いでおり、今後さらに業界再編の機運が高まってくることも予想される。また都市部店舗であっても競合上成り立たないところは、テナントビルへの転換も増加しており、従来の形態にとられない店舗も出てこよう。

また大型SCとの競合でなく、百貨店自身がSCの核テナントとして出店する、「共存」の動きも一部百貨店で出始めている。従来型の品揃えとはまったく異なる仕組みが必要であり、まだ実験段階ではあるが、今後こうした動きが広まっていくかも注目される。

(富国生命投資顧問(株)シニアアナリスト 佐野 淳)
