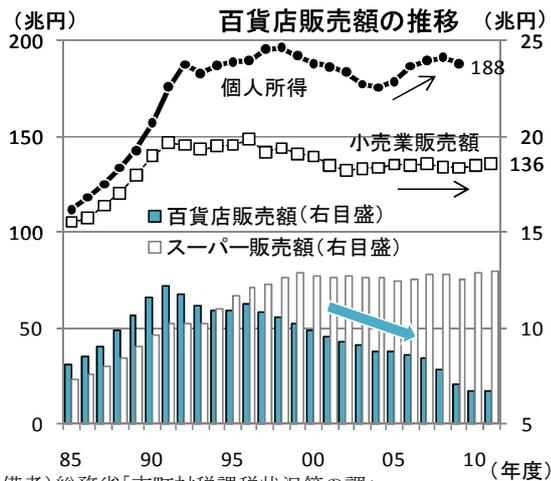


## 百貨店低迷の背景と今後の方向性

### 1. 百貨店の低迷と主要顧客層の減少

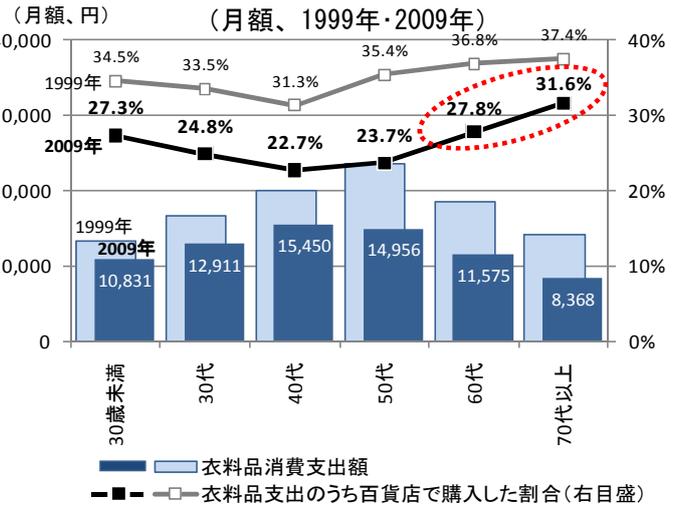
- ・ 個人所得と小売業販売額は過去においては略連動してきたが、2005年度以降は様相が異なる。個人所得は上がっているものの、小売業販売額は横ばいに推移しており、サービス消費の比重が高まるなど消費の多様化が進んでいるものと考えられる（図表1）。それでも、スーパー販売額は小売業販売額に略連動しているが、百貨店販売額は1991年度をピークにほぼ右肩下がり推移しており、消費者の百貨店離れが鮮明になっている。特に、リーマンショック以降は加速度的に売上を落としており、本稿では百貨店低迷の要因と対応策について考えていきたい。
- ・ まず、百貨店を利用する顧客を年齢別に比較すると、百貨店の主力商品である衣料品の消費支出額が多い30代から50代の支持が低く、支出額の少ない60代以上の高齢者の支持が高いという特徴がある（図表2）。世帯の所得別では、最も支出額の大きい高所得者層の支持を得ているものの、この10年間に高所得の世帯数そのものが大きく減少している（図表3、4）。
- ・ つまり、衣料品に最もお金を使う30代から50代の消費者の所得が大きく減少したことで百貨店離れが起こり、ストックリッチな高齢者の支持は引き留めているものの、消費額そのものが少ないという事象が起こっていると考えられる。

図表1 小売指標と

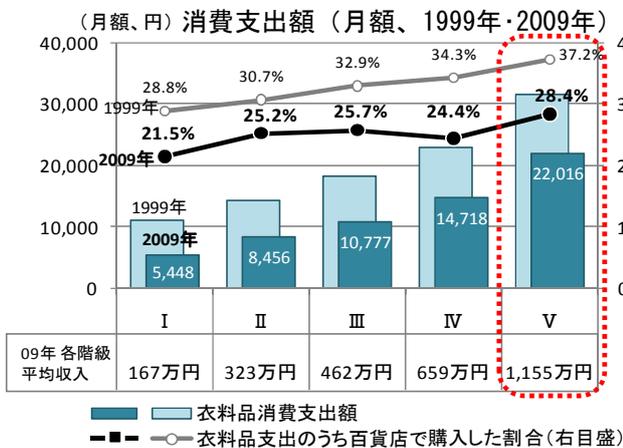


(備考) 総務省「市町村税課税状況等の調」、  
経済産業省「商業動態統計調査」より作成

図表2 年齢層別「衣料及び履物」消費支出額

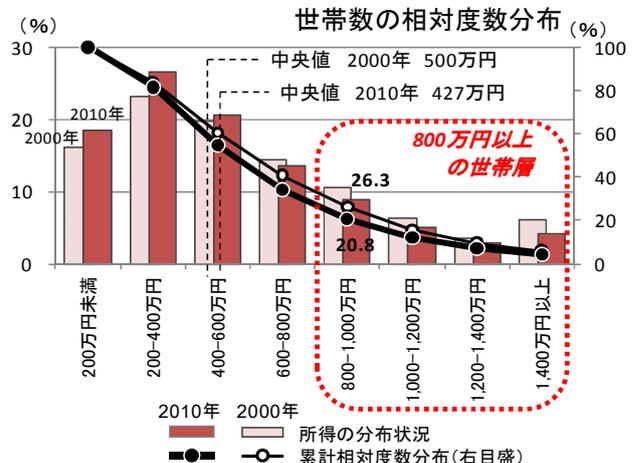


図表3 年間収入五分位階級別「衣料及び履物」



(図表2,3備考) 総務省「平成11年、21年全国消費実態調査」(総世帯)より作成 (図表4備考) 厚生労働省「国民生活基礎調査」より作成

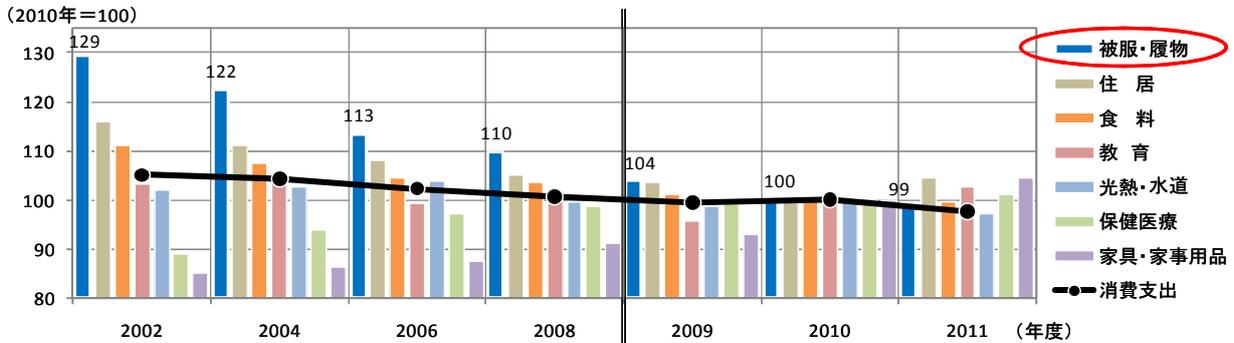
図表4 所得金額別にみた



## 2. 消費支出の変化と他業態の成長

- ・直近10年間の家計支出項目の推移をみると、2009年度を境にして支出額の増減が大きく分かれている。増加しているのは、教育、保健医療、家具・家事用品であり、減少しているのは被服・履物、住居、食料である。特に、被服・履物の減少が際立っている（図表5）。
- ・一方、百貨店の衣料品は、この20年間で売上の約半分を占めており、売上構成比に大きな変化はない。つまり、百貨店全体の売上が減少したのは、消費者の支出変化が起こっていることを顧みず、従来通りの売上構成を続けていたからである。実際に、衣料品売上は、直近10年間で35%も減少し、これは百貨店売上の減少額の約6割を占める最大の要因となっている（図表6）。
- ・更に、その衣料品でさえ、業態間競争に劣後している可能性がある。衣料品の販売額は2001年度以降横ばいに推移しているが、百貨店とスーパーの販売額のみが下降を続けている（図表7）。百貨店がこだわってきた衣料品でさえも、専門店やショッピングセンターなどの競争において苦戦を強いられたというわけである（図表8）。

図表5 家計支出項目の変化



(備考)総務省「家計調査」家計消費指数(2010年基準)(総世帯)より作成。家計消費指数(2010年基準)とは、家計調査の結果(支出)のうち、購入頻度が少ない高額消費部分について「家計消費状況調査」の結果と合成し、2010年を100として指数化したもの

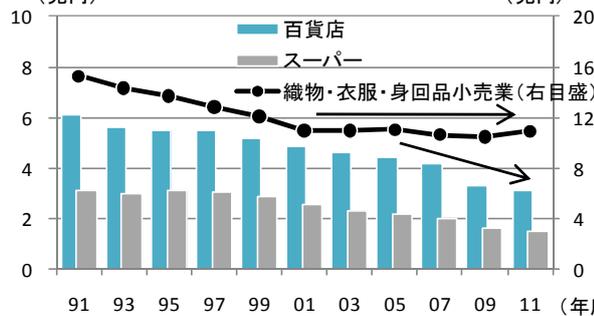
図表6 百貨店 商品別販売額の推移

(億円、年度)

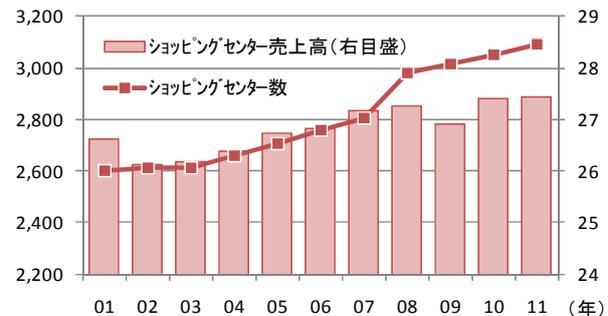
	百貨店商品別販売額			1991→2001年度		2001→2011年度		商品別構成比		
	1991	2001	2011	増減高	増減率	増減高	増減率	1991	2001	2011
衣料品	60,995	48,625	31,413	▲ 12,370	-20.3%	▲ 17,212	-35.4%	50.1%	50.8%	46.7%
婦人服	30,823	27,082	16,888	▲ 3,741	-12.1%	▲ 10,193	-37.6%	25.3%	28.3%	25.1%
紳士服	12,693	7,527	4,664	▲ 5,166	-40.7%	▲ 2,863	-38.0%	10.4%	7.9%	6.9%
身回品	10,699	10,677	8,158	▲ 22	-0.2%	▲ 2,519	-23.6%	8.8%	11.1%	12.1%
食料品	25,764	23,651	19,474	▲ 2,113	-8.2%	▲ 4,177	-17.7%	21.2%	24.7%	29.0%
家具・家電	7,149	2,874	1,192	▲ 4,275	-59.8%	▲ 1,682	-58.5%	5.9%	3.0%	1.8%
家庭用品	4,919	3,284	2,248	▲ 1,635	-33.2%	▲ 1,036	-31.6%	4.0%	3.4%	3.3%
合計	121,648	95,760	67,231	▲ 25,888	-21.3%	▲ 28,530	-29.8%	100.0%	100.0%	100.0%

(備考)経済産業省「商業動態統計調査」より作成

図表7 衣料品の業態別販売額推移



図表8 ショッピングセンターの成長



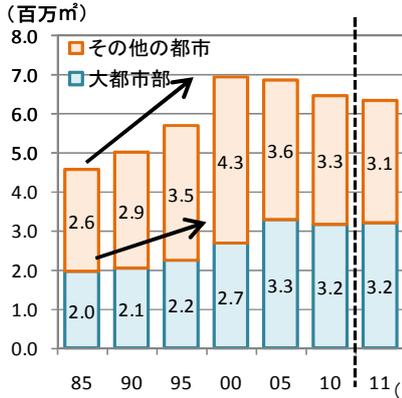
(図表7備考)経済産業省「商業動態統計調査」より作成 (図表8備考)日本ショッピングセンター協会「我が国SCの現況」より作成

ショッピングセンターは、「小売店舗面積1,500㎡以上で、テナント数10店舗以上が集積している」商業施設で、アウトレットモールや駅ビルも含まれる

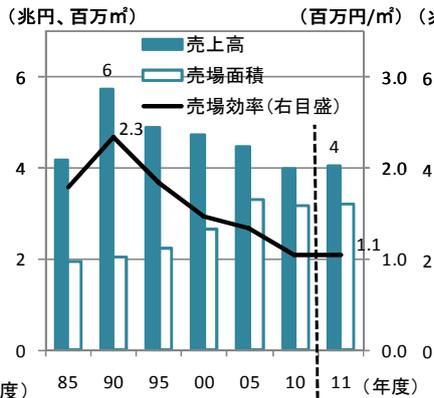
### 3. 地区別の動向

- 百貨店は1990年代に首都圏の沿線周辺や地方への出店により売場面積を拡大させたが、売上は逆に減少し、売場効率の悪化を招いた。2000年代には一転して不採算店舗を相次いで閉鎖し、売場面積の削減を行ったものの、それ以上に売上減少幅が大きく、更なる売場効率の悪化を招いている（図表9～11）。
- 大都市部とその他の都市を比較すると、足下ともに売場効率は下げ止まっているが、下げ幅は大都市部の方が大きく、苦戦しているように見える。しかし、大都市部は、売上、売場面積ともに横ばい乃至増加しているが、その他の都市は売場面積を削減して売場効率を維持していることから、その他の都市は既に不況対抗力が無くなってきているのが分かる。但し、大都市部にあっても、売場効率が、その他の都市の1990年時と同水準まで落ち込んでいることを鑑みれば、大都市部でもそれほど余力は残されていない可能性があることには留意が必要となる。
- 店舗別に2008年度からの4カ年の売上推移を比較すると、総じて都市部の旗艦店であっても、売上を落としている（図表12）。売上が増加した店舗は、集客力があるターミナル駅に立地している比較的店舗年齢の低い店舗と同一商圈内の他店舗が閉鎖したことで残存者利益を得られた一部の店舗に限られる。競合店の撤退は、エリアの集客力そのものを劣化させるおそれがあることを踏まえ、百貨店の復活は、サバイバル競争によるオーバーストアの解消などではなく、個々企業や店舗特性に応じた戦略にあると考える。

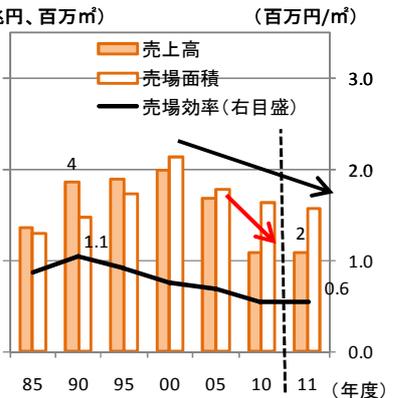
図表9 百貨店 売場面積の推移



図表10 大都市部 百貨店



図表11 その他の都市 百貨店



(図表9～11備考) 日本百貨店協会「百貨店売上高概況」より作成

大都市部とは、札幌・仙台・東京・横浜・名古屋・京都・大阪・神戸・広島・福岡の10都市を指す

図表12 百貨店 店舗別売上高

(億円)

社名	店舗名	2008年度	2011年度		2008→11年度		備考
		売上高	売上高	売場面積 (㎡)	売上高 増減	売場面積 増減	
1 三越伊勢丹	伊勢丹新宿本店	2,460	2,350	64,296	-4.5%	0.0%	09/5三越池袋店閉店 大型改装効果
2 そごう・西武	西武池袋本店	1,692	1,765	73,814	4.3%	0.0%	
3 三越伊勢丹	三越日本橋本店	2,531	1,652	123,365	-34.7%	-9.9%	
4 高島屋	横浜	1,613	1,318	55,699	-18.3%	-19.0%	
5 阪急阪神百貨店	阪急うめだ本店	1,729	1,245	50,015	-28.0%	-24.4%	
6 高島屋	東京	1,465	1,242	50,508	-15.2%	0.2%	
7 高島屋	大阪	1,421	1,179	72,978	-17.1%	-16.2%	
8 大丸松坂屋百貨店	松坂屋名古屋	1,232	1,111	86,758	-9.8%	0.0%	
9 JR東海高島屋	JR名古屋タカヤマ	994	1,040	57,713	4.6%	0.7%	
10 東武百貨店	池袋本店	1,224	1,030	82,963	-15.8%	0.0%	
三越伊勢丹	三越銀座	489	575	36,000	17.6%	56.7%	増床効果
大丸松坂屋百貨店	大丸札幌	503	562	45,000	11.7%	0.0%	09/9西武札幌閉店
山形屋	山形屋(鹿児島)	517	485	30,328	-6.1%	-8.7%	09/5三越鹿児島店閉店
東急百貨店	吉祥寺	296	297	31,731	0.6%	0.0%	10/3伊勢丹吉祥寺店閉店
そごう・西武	西武旭川	97	126	24,177	29.6%	0.0%	09/7今井丸井旭川店閉店

(備考) 各社IR資料等より作成

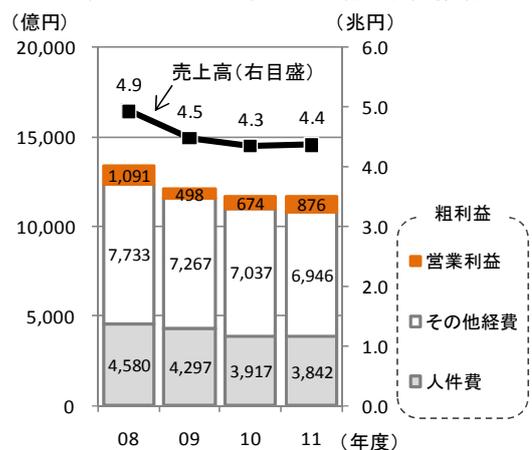
### 4-1. 今後の方向性～旗艦店強化とオペレーションの強化

- ・ 厳しい経営環境下、百貨店も生き残りを賭けた再編を加速させ、2007年からの僅か3年間で、上位百貨店の中で単独を保つのは高島屋と丸井のみという劇的な変化を遂げた（図表13）。
- ・ しかし、これら再編を遂げた主要百貨店でさえ、これまでは右肩下がりトップラインを強いられ、コスト削減効果によって利益を捻出している状況にあるが、今後の目指している方向は二極化していると考え（図表14）。
- ・ 1つ目の方向性は、旗艦店強化とオペレーションの強化である。旗艦店強化に関しては、銀座三越の増床や大阪梅田の百貨店戦争などに代表されるトップライン対策であるが、オペレーションの強化は利益率の改善であり、その余地は大きいのではないかと考えている。
- ・ 元々、百貨店は消化仕入という特徴的な仕入形態があり、幅広い客層に、バリエーション豊かな商品を提供することに優れている（図表15）。しかし、「総花的」という言葉で揶揄されるように、全ての商品を消化仕入にする必要はなく、アイテム如何では、ターゲット顧客を明確にして売り切るといいう買取仕入を増やしていくことが、コスト削減だけに依存しない不況対抗力の強化に繋がると考える。
- ・ 成功事例として、プライベートブランド商品（以下PB商品）強化により既存店売上を伸長させた丸井の例があげられる。当社は既存顧客層と異なる年齢層をターゲットにしたPB商品を強化することなどで、小売事業の大幅な増益を達成している（図表16）。

図表13 再編の動向

2006年度 (億円)	2011年度 (億円)
1 高島屋 10,494	1 株式会社三越伊勢丹ホールディングス (2008.4経営統合) 12,399
2 大丸 8,370	2 J.フロントリテイリング株式会社 (2007.9経営統合) 9,414
3 三越 8,041	3 株式会社高島屋 8,581
4 伊勢丹 7,818	4 株式会社三越・西武 (2009.8三越・西武合併) 8,179
5 丸井 5,521	5 H2Oリテイリング株式会社 (2007.10経営統合) 5,056
6 そごう 5,007	6 株式会社丸井グループ 4,124
7 西武百貨店 4,658	
8 阪急百貨店 3,960	
9 松坂屋 3,367	
10 東急百貨店 3,292	
- 阪神百貨店 1,109	

図表14 上位5社計(連結)業績推移



(図表13,14備考) 各社IR資料等より作成

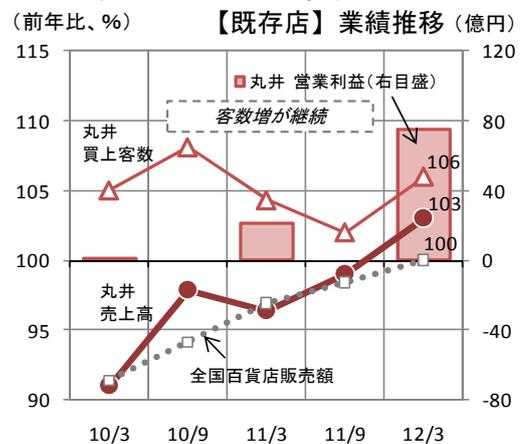
図表15 仕入形態の違い

リスク	仕入形態	支払時	売れ残り	特徴	メリット	原価率 (価格)
低い	消化仕入	売上時	在庫なし	金銭負担なし リスクなし	良質・ハイセンスな高価格品を、多様なサイズや色などバリエーション豊かに品揃え出来る	高い
		仕入時	返品可	金銭負担多少あり リスク限定的		
	買取仕入	仕入時	自己負担	リスクあり		低い
高い	SPA製造小売					

注: PB商品は消化仕入と買取仕入の間に位置する。

(備考) 日本政策投資銀行作成

図表16 丸井 小売事業

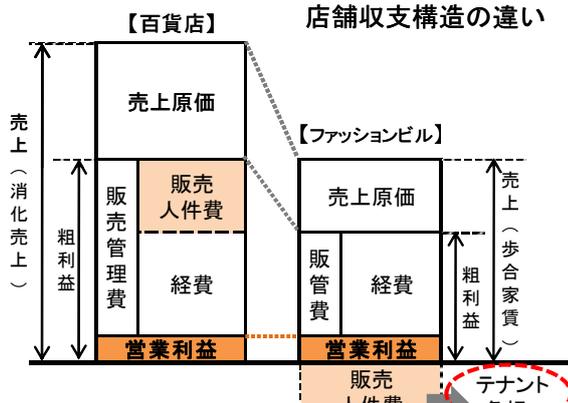


(備考) 当社IR資料、経済産業省「商業動態統計調査」より作成

#### 4-2. 今後の方向性～ローコストオペレーションの強化と海外進出

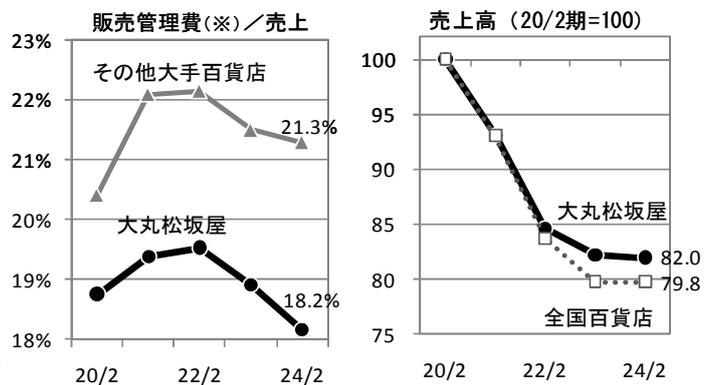
- ・ 2つ目の方向性は、ファッションビル化によるローコストオペレーションの強化である。百貨店とファッションビルは、消化売上≒歩合家賃と似通ったイメージがあるが、社員の店舗人数が根本的に異なる。百貨店が社員を中心に売場を賄っているのに対し、ファッションビルは、販売はテナントに任せ、社員はビル全体の管理・企画・調査等のみを行うため、店舗人員は極めて少人数に止まる（図表17）。
- ・ 百貨店には、対面販売や高品質な接客を必要とする売場もあり、全てをファッションビルのようにテナント化することは出来ないものの、主力の衣料品については、テナントの比重を高めていくことが、今後の不況対抗力の強化に繋がると考える。
- ・ 成功事例としては、大丸松坂屋があげられ、主要百貨店の中では、ローコスト運営に秀でているだけでなく、魅力的なテナントの導入によって、売上は寧ろ他社に比べ健闘している（図表18）。
- ・ 尚、今後市場が縮小する国内においては、売上増加、粗利率の向上、コスト削減といった様々な観点からの不況対抗力の向上が肝要と思料されるが、百貨店事業での成長を求めるとすれば、海外である。
- ・ 百貨店は、一定水準を超えた発展途上の市場に強く、経済大国となった中国においても小売業の主役である（図表19）。中国を中心とするアジアでは、今後とも高い経済成長率に連動して衣料品市場が拡大していくことが見込まれており、日本の百貨店の成長余地が益々広がっていく可能性が高い（図表20）。

図表17 百貨店・ファッションビルの店舗収支構造の違い



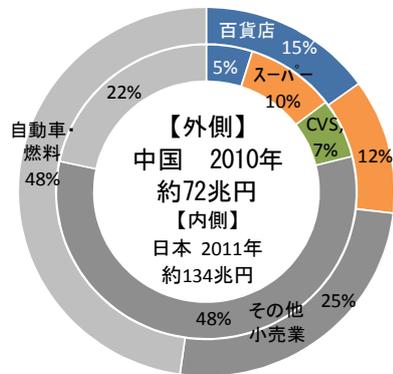
(備考) 日本政策投資銀行作成

図表18 販管費比率と売上高の推移



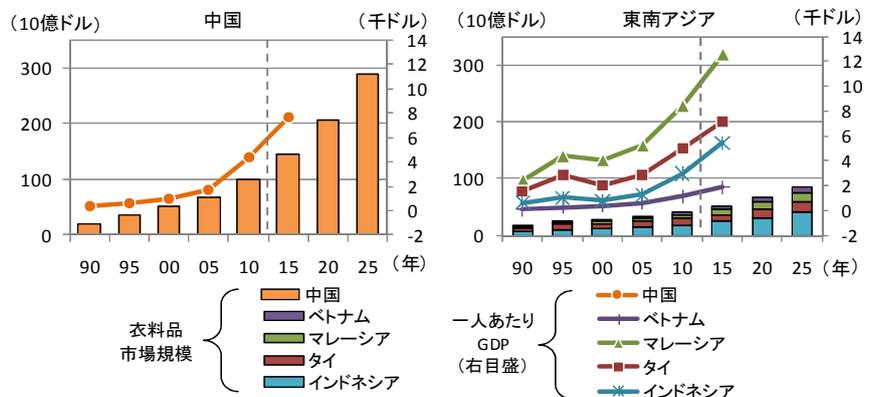
(備考) 各社IR資料、経済産業省「商業動態統計調査」より作成  
※販売管理費から地代家賃、減価償却費を控除した数値で比較

図表19 中国の小売業態別シェア



(備考) 中国国家统计局「中国国家统计局年鑑2011」、経済産業省「商業動態統計調査」より作成  
為替レートは1元=12.5円。CVSはコンビニエンスストア

図表20 各国の衣料品市場規模と一人あたりGDPの推移 (推計)



(備考) IHS Global Insight、IMF World Economic Outlook Database, April 2012より作成

【産業調査部 大久保 康三、高橋 夏誉】

- ・本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。
- ・本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

お問い合わせ先 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部

Tel: 03-3244-1840

E-mail: [report@dbj.jp](mailto:report@dbj.jp)