

松村通信第140号

2023年7月26日

百貨店について考える

百貨店の没落 先だって、某先輩と話していたら、百貨店の話になった。百貨店、確かに昔は楽しく買い物をする場所であり、上の階の食堂で食べたこと、屋上遊園地で遊んだことを子供心に覚えている。まさに、「ハレの日」を過ごす場所であったように思う。最近の百貨店がそのようなハレの場所であるとは思えない。第1表からわかるように今や小売業界売上高第一位がセブン・アンド・アイ・ホールディングス、そして2位がイオンであって、スーパーやコンビニが百貨店を引き離している。百貨店はベストテンから外れ、

順位	社名	売上高(百万円)
1	セブン&アイHLD	8,749,752
2	イオン	8,715,957
3	アマゾンジャパン	2,533,196
4	ファーストリテイリング	2,132,992
5	パン・パシフィック・インターナショナルHLD	1,708,635
6	ヤマダHLD	1,619,379
7	ツルハHLD	919,303
8	ビックカメラ	834,060
9	ニトリHLD	811,581
10	ライフコーポレーション	768,335
11	高島屋	761,124
28	エイチ・ツー・オー リテイリング	518,447
36	三越伊勢丹HLD	418,338
45	J、フロントリテイリング	331,484

(注)日経MJ、2022年7月27日号より。

やっと 11 位に高島屋が顔を出しているくらいである。

第2表にみるように 1964 年には小売業態ではまだまだ花形だった百貨店がその後スー

	売上高(10億円)・シェア						年平均成長率	
	1964		1974		1985		74/64	85/74
全小売業	8,350	100	40,300	100	101,719	100	17.0	8.8
百貨店	788	9.4	3,563	8.8	7,780	7.6	16.3	7.4
全スーパー	392	4.7	4,240	10.5	19,155	18.8	26.9	14.7
総合スーパー	97	1.2	1,836	4.6	5,971	5.9	34.2	11.3
専門スーパー	286	3.4	2,375	5.9	5,772	5.7	23.6	8.4
その他スーパー	9	0.1	29	0.1	7,412	7.3	12.6	65.4
コンビニエンスストア					3,383	3.3		
その他小売業	7,170	85.9	32,498	80.6	71,401	70.2	16.3	7.4

出所1)『我が国の商業』各年版。

2) 平野隆「日本における小売業態の変遷と消費社会の変容」『三田商学研究』第48巻第5号、2005年12月、172頁より作成。

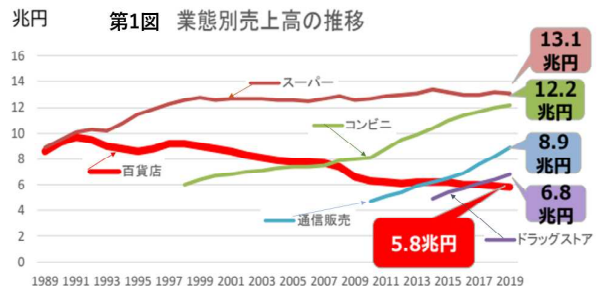
パーに追い抜かれその差が広がっていることがわかる。かつてイオンと百貨店は肩を並べていたのに、その後、イオンは成長を遂げている。京都駅八条口のイオンモールのような展開をされていて時代の要請にあわせている。百貨店がそのような顧客に喜ばれるような展開をしているのだろうか。百貨店がかつてハレの場所であったことからすれば、そのようなハレに対応する設備を設けるべきだと思う。貧すりゃ鈍す。百貨店は企画力で勝負しなければならないと思うが、何ともしつまらない場所貸し業に落ちぶれている。河合(2021)などを読むと、私の考えと同じことを論じていた。百貨店は今後どうなっていくのだろう。

百貨店だけではない。第3表でみるように、今やスーパーが低迷しコンビニが伸びている。ドラッグストアやホームセンターという業態も生まれてきている。百元ショップなど

業態	売上高(10億円)・シェア		業態	売上高(10億円)・シェア	
	1994	%		2022	%
全小売業	143,325	100	全小売業	154,402	100
百貨店	10,640	7.4	百貨店	5,507	3.6
全スーパー	30,490	21.3	スーパー	15,153	9.8
総合スーパー	9,495	6.6	家電大型専門店	4,684	3.0
専門スーパー	10,426	7.3	ドラッグストア	7,709	5.0
その他スーパー	10,569	7.4	ホームセンター	3,342	2.2
コンビニエンスストア	8,335	5.8	コンビニエンスストア	12,200	7.9
その他小売業	93,859	65.5	その他小売業	105,807	68.5

出所1)『我が国の商業』各年版。

2) 平野前掲(2005)172頁および「2022年小売業販売を振り返る」(<https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikeizai/kako/20230414minikeizai.html>)より作成。



というのもある。アマゾンをはじめとするネット販売も急上昇中である。この間の変化を表す第1図を見れば、百貨店の落ち込みは一目瞭然である。この図は、2021年3月2日に経済産業省によって開かれた第1回百貨店研究会で提出された事務局説明資料によるものであるが、百貨店の危機感は強い。

殿様商売 「一般的に、百貨店はメーカーが出店する場合、売り上げの30～35%を賃料として徴収する。それに対し、駅ビルなど台頭するショッピングセンターでは、歩率（マージン）は百貨店の半分程度。そのぶん、同じような品質の商品を割安で販売することができ、消費者の支持を集めている」（週刊ダイヤモンド編集部[2009]）という。百貨店はまさに「殿様商売」をしているようである。いわば場所貸しで収益を上げている不動産業に過ぎない。もちろんどんなショップを集めるかなど工夫されているはずだが、どれほどの企画力を持っているのか。地盤沈下は変化対応の遅れ、企画力の低下を意味しているのではないか。消費者の支持を集められていないと思われる。

かつては、「三越」「大丸」の包み紙が箔をもっていた。贈答をするときに、「大丸」の包み紙なら通用するけれど、スーパーの包み紙では、なんともしまらない。そういう感覚を持っている人は今でもいるが、かつてほどでもない。とにかく、人が集まってこない。祖業であるスーパーのイトーヨーカ堂からは徹底しないだろうが、途中から買収した百貨店事業、「そごう・西武」は海外ファンドに売却することになっている。その他事業に注力している。

百貨店の位置 次の第4表は、イオン、セブン&アイ、J. フロント リテイリング（大丸松坂屋）、三越伊勢丹、高島屋の資産規模比較である。イオンやセブンが12兆円を超える規模であるのに対して、百貨店は大手3社といえども1兆円あまりと、イオンやセブンの10分の1の規模である。

イオン	12,341,523
セブン&アイ・ホールディングス	10,550,956
三越伊勢丹ホールディングス	1,217,308
高島屋	1,178,201
J. フロント リテイリング	1,120,953

当然、その規模を生かして、セブンやイオンは積極的な投資活動を行い、資産規模も増え、百貨店との差はますます開くことになる。第5表は、各社の投資キャッシュフローの

2020-2023年平均額である。ここでは百貨店は10分の1を下回っている。差は開くばかりである。

セブン&アイ・ホールディングス	907,742
イオン	340,571
高島屋	24,574
J. フロント リテイリング	22,272
三越伊勢丹ホールディングス	14,775

(注1) 5社の2020-2023年平均の投資キャッシュフロー平均である。
(注2) 日経NEEDSおよび各社有価証券報告書より作成。

百貨店事業の凋落 実はセブン&アイにおいてもセグメントごとの利益率を見ると、百貨店事業が重荷となっていることが分かる。

	資産構成比	利益率	投資注力率
国内コンビニ事業	12%	26.1%	7.4%
海外コンビニ事業	55%	3.3%	3.3%
スーパーストア事業	9%	0.8%	5.3%
百貨店・専門店事業	5%	0.7%	3.3%
金融関連事業	18%	19.1%	1.6%
その他の事業	0%	-1.8%	1.2%

(注1) 利益率 = セグメント利益 ÷ セグメント収益
(注2) 投資注力率 = 有形固定資産及び無形固定資産の増加額 ÷ セグメント資産

カ堂からは徹底しないだろうが、途中から買収した百貨店事業、「そごう・西武」は海外ファンドに売却することになっている。その他事業に注力している。

【参考文献・引用文献】

- ・河合拓 (2021) 「大丸、三越伊勢丹…誰も語れない百貨店分析 政府の施策が百貨店を殺す『本質的理由』」 DCS オンライン 2021/05/04 (<https://diamond-rm.net/management/82727/>)
- ・週刊ダイヤモンド編集部 (2009) 「低価格ブランドの導入で進む百貨店のマージン引き下げ」『ダイヤモンド Online ビジネス inside』 2009.9.10 (<https://diamond.jp/articles/-/4836>)

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。皆さんのご意見を歓迎します。HP (<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>) もご覧下さい。過去の松村通信は下記です。<https://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/tsushin.htm>。フェースブックもやっています。また、メールで意見交換しましょう (matumura@mba.ritsumei.ac.jp)。