

## 寄稿論文

# 新・百貨店創造への経営戦略

## 第1回「意識革命と百貨店の再生」

—百貨店業界への提言—

—————ストアーズレポート 2010年5月 掲載—————

2010年5月10日

### 1. 百貨店の意識革命の必要性

私は、20年以上前から百貨店に携わる人々（以下、百貨店人）は「商品知識はあるが、MD i n gを活かすノウハウを持っていない」と言っている。

百貨店は、昔は買い場の王様で、憧れの強い権威ある業態であった。また、百貨店は高級かつ専門化した上質感のある商品を扱っていた。しかし、百貨店の現実売上高を毎年落とし、かつ、小売業全体に占める業態としての地位は著しく低下し、まさに長期低落化の衰退業態である。売上が落ちて衰退小売業と呼ばれ、このままでは業態として崩壊すると言われるまで落ちに落ちた百貨店業態は、百貨店人が改革を見過ごした結果である。

今、百貨店は最高の売上（1991年）の9.7兆円から2010年には5兆円台まで、約半分の売上高になる可能性を持っている。しかも、委託販売や消化仕入れ等のリスクを持たない売上は、国際会計基準から見ても問題があり、正式には百貨店の売上の実態は2兆～3兆円（リスクを持った売上と非リスク売上の差額分）と言われている。と言って、場所貸し業としてのディベロッパーのノウハウを持たず、小売業でもなく、ディベロッパーでもない、得体の知れない不思議な業態である。

一方、アメリカの百貨店は自主企画MD i n gにより小売業に徹し、韓国の百貨店はショップ型MD i n gによりディベロッパー業に徹して業績を上げている。しかし、このようなノウハウを持たない日本の百貨店が存続してきたのは、過去の“買い場の王様”としての栄光による「憧れニーズ」の延長線上と、経済発展によるモダン消費（モノを買い・所有し・消費することが喜びであった買物の学習経験の連続性の消費）による「あぶれニーズ」が存在したからである。これが、百貨店は小売業のノウハウも持たず、場所貸し業としてのディベロッパーのノウハウも持っていないという由縁である。

MD i n gには、商品固有の特性の把握（商品知識）と商品を売れるようにする仕組みづくり（売るノウハウ）の2つがある。百貨店人のMD i n gは商品知識であって、商品名とその特性をよく知っているだけであり、仕入先やメーカー任せで、売るための仕組みづくりとしてのMD i n gノウハウを全く持っていない。また百貨店は、大都市の大商圏の中心市街地あるいは駅前の好立地条件上に立地し、このような必然的に売れる立地で商売をしているものだから、ディベロッパーノウハウもないにもかかわらず売れていることを自らのノウハウとってしまった勘違いノウハウであった。

さて、ここまで百貨店の実態を老婆心ながら述べたのは、もはや百貨店は過去の延長線上では生き残れないことを意識して欲しいためである。

ここに「百貨店人の意識革命」の必要性がある。意識革命とは、「過去の成功を自ら否定して、新たな変革の中で何が大切で何が一番成果があるのかを見抜き、次の成長の機会を創造すること」である。

もう、過去の百貨店のビジネスモデル（小売業でもない、ディベロッパーでもない、両方のいいところ取りの中道業態）は通用しない。一度、この過去の百貨店のビジネスモデルを捨てなければ、百貨店の再生はないと思う。

## 2. 2009 年は百貨店の再生元年

百貨店の再生とは、百貨店のリボーン（生まれ変わる）やリストラクチャリング（再構築）であり、新たなビジネスモデルを創出することである。その意味では、百貨店という業態名そのものが存在しないことになるわけだが、中身は全く変わるが、本文では百貨店という名称を今まで通り使う。

私は 2009 年を「百貨店の再生元年」と言っている。2009 年の百貨店の売上高は 6 兆 5,842 億円で前年比 10.1%のマイナス（売上高で前年比 7,971 億円減）となり、百貨店が 7 兆円を割ったのは 25 年前の 1985 年以來である。百貨店が長期低落化の道を歩み始めて約 20 年、2008 年のリーマンショックによる経済不況が輪をかけて百貨店に大打撃を与えた。

そもそも百貨店は、価格と品質のバランスが悪く、消費者は百貨店の商品は 30～50%も品質の割に価格が高いと評価していた。

2008 年には 1991 年の第 1 次バリュー革命に次いで第 2 次バリュー革命が起こり、消費者の価値評価（品質／価格）が 2 倍に高まった。すなわち、品質が一定ならば価格は半値に、価格が一定ならば品質は 2 倍にならないと消費者は満足できないことを意味する。それに対応できなかった結果、売上高は 10%以上の減少となり、百貨店業界の中で、このままでは百貨店は存在できなくなるとの危機感を持つようになった。危機感を持つと誰でも客観的に物事を見ることができ、そこで、百貨店を消費者の視点から見ると、今までの百貨店人と消費者の考え方には格差があったことを自覚したのである。今までも薄々感じていたことだが、何とかかなるとの考え方で、課題の解決を先送りしていたのだ。

今、百貨店人は、百貨店の淘汰がまさに起こりつつあることを自覚し、百貨店のあり方、つまり「百貨店とは何ぞや!!」「消費者が百貨店に求めているニーズは何か!!」「百貨店が多くのライバルの中で独自の優位性を持って勝ち抜くノウハウとは何か!!」という根本的解決手法を考えるようになった。今までの「何とかなる!!」から「何とかしなければ!!」へと意識が変わってきたのだ。意識が変われば行動も変わる。今、2009 年には多くの百貨店の新たな挑戦が始まった。今までの経営行動とは異なるが、まだまだ完成されたものではないものの、本物の経営行動に挑戦しつつある。本物の経営行動が起こっているということは、その前に、百貨店人の意識革命が起こった結果である。

また、百貨店の退店や百貨店相互間の合従連衡が起こり、まさに百貨店の生き残りを賭けての戦いが 2007～2009 年にかけて始まった。そのような百貨店人の意識革命に基づく経営行動が百貨店の現場で実践され始めたことから、「2009 年は百貨店の再生元年」と呼ばせてもらった。しかし、この百貨店の経営行動が本当の再生元年となるか否かは、意識革命の深さと、その後の経営行動の錬磨次第である。近未来に百貨店という業態が成長路線に乗れば、2009 年は実は百貨店の再生元年だったと認識することになるだろう。

## 3. 新業態としての百貨店を取り巻く 21 世紀の商業動向

百貨店が新業態としての位置づけを構築するためには、過去の流通業界で大発展した新業態の変化の先取と同じ行動が必要である。

今の百貨店は旧型業態化し、現状のビジネスモデルのままでは、今後の成長はあり得ない。やはり多くの成長業態は、時代の先取りの中で時代の変化を機敏に取り込み、それを優位性を持って勝ちパターンとして展開したのである。いわゆる時代の変化の中で起こるニッチなマーケットを誰よりも早く見抜き、大きく育てていくことが成長のポイントである。

そこで、新百貨店が新業態となり、新たなエアポケットを見抜き、独自のビジネスモデル化するための基になる「21 世紀型」（20 世紀とは異なる）の流通変革を把握し、その中で成長ビジネスを開拓しなければならない。21 世紀型の流通変革は、次の通りである。

### (1) 流通の25周期革命(21世紀最初の大変革は2020年)からの流通変革

経済は50年に1回、流通は25年に1回、コンセプトは8年に1回、MD i n gは3年に1回、過去の延長線上の変革では対応できなくなる。戦後の日本経済が1945年からスタートし、50年目の1995年頃(前後5年の1990年頃)から、今まで以上の経営努力を行っても成果が出なくなった現象も、この経済50年周期説に基づくものである。また、流通は25年に1回大きく変化し、この25年に1回の大変化に対応できた業態のみが大躍進している。過去2回の流通革命は次の通りである。

表1

	年 度	変化のキーポイント
第1次流通革命	1945年から 25年目の 1970年	①所得1万ドル時代による中産階級層の出現 ②車の保有率50%による車社会の到来 ③戦後生まれの団塊世代の社会進出によるライフスタイル革命(昭和ニューファミリー)
第2次流通革命	1970年から 25年目の 1995年	①旧大店法緩和による自由競争社会の到来 ②買物の学習経験の終焉による新消費時代の到来 ③団塊ジュニアの社会進出によるライフスタイル革命(平成ニューファミリー)

1945年から25年目の1970年の第1次流通革命には、例として「GMS」と「コミュニティ型SC」(CSC)の新業態が登場し、車社会と中産階級の増加の中で大躍進した。1970年から25年目の1995年からの第2次流通革命には、多核・モール型RSCやライフスタイルセンターの新業態が登場した。

1995年から25年目の2020年(5~10年前の2010~2015年頃に兆候が現れる)の第3次流通革命のポイントは、次の通りと考えられる。

#### ①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命

団塊世代(第1次流通革命時のライフスタイル革命の主演)や団塊ジュニア世代(第2次流通革命時のライフスタイル革命の主演)から、さらに25年後には戦後3回目の世代交代が起こり、次世代ニューファミリーの新しいライフスタイル革命が発生し、流通業界全体に大きな変革が起こる。この新しい世代の人々は現在の年齢が5~20歳であり、この子供達の社会背景をメカニズム分析することにより読み取ることができるだろう。

#### ②Eリテールによる買い場革命

現在は、Eリテール等のネット販売の売上は全小売業の3~5%である。現在のITシステムでは、生活者を高いレベルで満足させるレベルまで達していないが、近未来には技術革新により、ITシステムは技術的に高い水準で生活者を満足させることができるようになる。当然ながら、Eリテールの販売比率は急速に高まり、2020年頃には10~15%になる可能性を持っている。現在の最強の業態であるSCの売上比率は、アメリカでは50%、日本では20%(近未来は30%)である。将来は、「Eリテールを含む無店舗販売が20~30%」そして「残り70~80%が有店舗販売」になることが想定される。つまり、20世紀はSCによる買い場革命、21世紀はEリテールによる買い場革命が起こる。Eリテールにより、買い場が時間的・空間的に移動することになる。

#### ③地球環境と人間関係を重視した環境革命

SCは20世紀が生んだ最強の流通業態、ライフスタイルセンターは21世紀の最適業態である。21世紀の最適業態とは、20世紀の大量消費社会、自然破壊、合理主義、システム主義、物質文化、人間関係阻害社会…等の課題を反省材料とした、地球に優しい、自然との一体化、人間関係重視、癒し、健康等を重視する社会である。アメリカではライフスタイルセンターが、商店街の良さを取り入れたSCとして発展している。

第3次流通革命は、これらの要因を無視しては消費者に受け入れられない時代の到来を意味する。また、ロハス志向の安心安全を基軸概念とする業態が、あらゆる業態の中で基軸となる。

#### ④ヤングマインド消費とシニア消費の二極化した消費革命

今までは、消費の中心はヤングからアダルト(20~40代)のヤングマインド年齢層が中心であったが、今後の日本は高齢化社会を迎え、しかも比較的豊かな消費力を持つ高齢者が多くなり、消費はヤングマインド消費とシニア消費の二極構造になる。我が国では、近代社会になって初めてのシニア消費の参画による消費の二極化であり、また、このヤングマインド消費とシニア消費は性格の異なるマーケットを形成することになる。シニア消費は裕福ではあるが節約志向であるため、売り手は消費者心理の深耕が必要となる。いずれにしても、今までのヤング層&ヤングマインド層とシニア層の全く異なるニーズの消費構造が、マーケットの中で大きなウエイトを占めるようになる。

### (2) 21世紀型の消費性向からの流通変革

#### ①買物の学習経験の連続性の終焉と成熟消費

1991年日本のバブル崩壊の第1次バリュー革命により、買物の学習経験の連続性が終焉(モノを買い・所有し・消費することに喜びを感じなくなった時代。タンスの中は一杯状態の経済)を迎えた。第1次バリュー革命においては、団塊世代を中心とする昭和ファミリー層の買物の学習経験の連続性の終焉であった。その後の2008年のリーマンショックにより、1991年から昭和ニューファミリーの後の消費を支えてきた団塊ジュニア世代を中心とする平成ニューファミリー層の買物の学習経験の連続性の終焉が起り、この2つの買物の学習経験の連続性の終焉により、我が国はモノ中心の消費経済からモノ離れの消費経済へ変遷した。これを成熟消費経済への突入という。

経済の成熟レベルによって消費に対する意識の変化が起り、その意識の変化の基軸が「買物の学習経験の度合」であり、経済の発展レベルによって異なる。それを時系列に見ると次の通りである。

表2

	消費のタイプ	内 容
第1段階	プレ・モダン消費	モノを買い消費することは最低限の生活を維持するためのもので、喜びや幸福感のない消費
第2段階	モダン消費	モノを買い所有(消費)することが喜びであり幸せと感じるレベルの消費(買物の学習経験の連続性の段階の消費レベル)
第3段階	ポスト・モダン消費	買物の学習経験が終焉し、モノに対する価値基準が変わり、モノを買い所有することに喜びや幸せを感じない消費

現在の我が国は第3段階の「ポスト・モダン消費」であり、まさに、モノ離れ消費に突入しつつある。すなわち、モノ離れした消費者にモノを買ってもらおうというエアポケットマーケットが出現したのである。

#### ②消費性向から見た消費現象

収入と支出のバランスから見た消費の動向にも変化が起り、その結果、収入と支出を基軸とした消費性向には次のタイプがある。

表 3

消費のタイプ		内 容
過少消費	儉約消費	所得が低いとか低くなったとか、不景気や低成長、将来が不安だからと自分の意思に反して節約している消費
	嫌消費	可処分所得と比較して消費が少ないが、消費そのものに価値を認めず、モノに必要性がないから買わないという消費
身の丈消費	堅実消費	可処分所得に比例した消費構造であり、無理な消費はせず、かといって節約消費でもない均衡の取れた消費
	背伸び消費	基本的には堅実消費であるが、やや特定の分野にはバブリー性があり、背伸び買物やローンによる先取り買物をする消費
過多消費	富裕消費	本物の富裕層の非日常商品を日常性の買物として行う可処分所得に裏付けされたラグジュアリーな消費
	バブリー消費	成金的消費や将来を見込んだローン消費などで、かなり必要性のない商品も日常として購入する消費

今、日本の消費構造は「ポスト・モダン消費」に突入しつつあり、同時に経済不況から過少消費（節約消費と嫌消費が同時に進行）が起こっている。日本では2015年頃から2020年（第3次流通革命）に、本物の「ポスト・モダン消費」と「嫌消費」の融合した消費構造がエアポケットのマーケットとなる。

この消費性向は、経済の成熟度によって異なり、日本とアメリカの成熟経済国家と発展途上国家を事例で示すと次の通りである。

表 4

		経済成熟レベルから見た消費現象		
		プレ・モダン消費	モダン消費	ポスト・モダン消費
消費性向から見た消費動向	過少消費	節約消費	—	1980年代の米国 1990年代の日本 今の日本
		嫌消費	—	今の米国
	身の丈消費	バングラデシュ	1960~1980年の日本	1990年代の米国
		1950年代までの日本	1970年代までの米国	2000年代の日本
1970年代までの中国		今の中国		
1990年代までのインド		今のインド		
過多消費	—	バブル時の日本	2000年代の米国	

日本は、2008年頃からポスト・モダン消費の段階であり、過少消費や身の丈消費の段階で、モノ離れ消費が進む中で新たなビジネスモデルの探索が必要となる。

### （3）21世紀の多様な業態の出現からの流通変革

基本的に、1つの業態が衰退していくのは同業態に負けたのではなく、異業態にニーズを切り崩されたのである。百貨店が買い場の王様であった時代から現代まで、百貨店相互間の食い合いではなく、他の業態の進出により競争優位性を保つことができなかつた結果である。今、日本の経済は成熟化に向かっており、経済が成熟すると消費者のニーズ構造は多様化し、また、流通では多様化したニーズ構造に対して多様な業態が、自らの得意分野に基づく業態として出現する。20世紀型の流通の多様化は、アメリカとそれに追従した



百貨店業態は現状の日米のレベルで位置づけしているが、百貨店は日本では長期低落化しており、このままでは課題が多い。今後、ポスト・モダン消費時代や買物の学習経験の連続性の終焉時代、さらには、21世紀型の流通革命をチャンスと捉えて、百貨店は自らのポジショニングの変革に大胆に挑戦することが必要である。

#### 4. 新業態としての百貨店創出のポイント

私は常に、流通に携わる者は「井の中の蛙」になってはならないと言っている。百貨店人はアメリカやヨーロッパの百貨店の視察や研修を行うが、世界的に必ずしも成長産業ではない百貨店を見ても、何の参考にもならない。衰退産業が衰退産業の中のいいところ取りをしても成果は少ない。これを“井の中の蛙視察”と言う。しかも、「何々百貨店のあの売場は良かった!!」という近視眼的な見方である。また、アメリカの百貨店を見て、ニューヨークの都心の百貨店は良いが、郊外のS Cの百貨店は平場中心でブランド力のない売場で全く魅力がないと言っている。百貨店人が先進事例を研究することは大切である。問題は、事例研究の手法だ。流通業界は客の買物の選択肢の中で構築され、多様な業態が切磋琢磨する中で存在している。それゆえに、自らの百貨店業態を取り巻く異業態の存在とその成功のメカニズム、さらに、百貨店への影響を研究することが必要なのである。百貨店が何故、他の業態からニーズを切り崩されたのか!!それを防ぐ方法はどうすればよいのか!!百貨店から切り取った業態の得意分野は何で、何がその業態の成長要因なのかをメカニズム的に事例研究することが、百貨店の新業態としての再出発にとって必要である。まさに、「敵（真の敵）を知り己（自らの強み・弱み）を知れば、百戦危うからず」の格言通りである。

例えば、アメリカの百貨店は何故、百貨店百貨店せずに平場中心のカジュアルブランドが中心なのかを参考に示すと、次の通りである。

- ①アメリカは1930～1970年代にかけて都心商業が崩壊し、新天地立地を求めて百貨店は郊外へ立地移動せざるを得なくなった。
- ②その結果、今までは都心の広域商圈かつ大商圈（100万～200万人以上）の中での商法であった百貨店が、郊外のR S C立地であるため、商圈が小商圈化（45万～65万人）してしまった。
- ③百貨店が小商圈に立地すると、自ずと百貨店の業態としての革新（進化）が起こる。
  - ・普段着化した百貨店にならざるを得ず、そのために売場が平場化し、準対面販売化する。
  - ・都心の時のようなブランドショップから自らの自主企画（自主企画売場づくり、自主企画MD i n g、自主企画販売、買い取り制）に変更し、今までの場所貸し売場（ディベロッパー志向売場）から小売業に徹した売場となる。
  - ・百貨店の存在を持続可能とするため、郊外で商業インフラを持つ多核・モール型R S Cの核店となる。
  - ・多核・モール型R S Cの複数の核店の中で勝ち残るために、得意分野にターゲットやMD i n gを集中させ、不得意分野を切り捨て、スペシャリティ百貨店（特定の分野の“百貨”を提供する百貨店）に脱皮する。
  - ・小商圈化、S Cの核店化により、1店当たりの売上高は少ないが、チェーン展開することによって企業規模を拡大する。すなわち、支店経営の百貨店からチェーン店経営の百貨店へと脱皮する。
  - ・その結果、百貨店はバイイングパワーが必要となり、合従連衡や合併が行われた。すなわち、バイイングパワーを強くするためには、百貨店は企業規模が必要となった。

このように、アメリカの百貨店は流通の変化に対応し勝ち残ってきたが、日本はアメリカとは立地構造が異なるため、新たな進化を模索中の段階である。

いずれにしても、アメリカの百貨店は郊外化のS C時代に見事に対応した業態である。アメリカでショッブ型MD i n g、ラグジュアリー志向、権威型売場が存在するのは、都心立地で百貨店が残っているサク

スフィアアベニュー、ブルーミングデールズ、バーグドーフグッドマン等の限られた立地の百貨店のみである。

今では、アメリカにおいても、郊外立地の多核・モール型RSCへの第1次進化は定番化（当たり前になり、成長要因は希薄化）し、次の新たな成長路線を模索中である。一方、韓国の百貨店は日本の模倣から始まったが、日本の場貸し業に磨きをかけ、ディベロッパー型百貨店として進化している。

アメリカ型の小売業型百貨店と韓国型のディベロッパー型百貨店という2つの参考となる方向性の中で、日本の百貨店が独自の成長路線を開拓する必然性が高まっている。

百貨店は、まさに“百貨”を提供する業態であり、あらゆる分野に足がかりを持つ業態である。それが中道業態として独自性の薄れた業態化しているわけだが、逆に言えば、新百貨店に脱皮する時は「万能」の力を発揮することができる。いずれにしても、日本の百貨店は新業態化しなければ、2009年は百貨店の再生元年とはならない。

次回以降、新百貨店づくりの手法を示す。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+4</sup>

代 表 六 車 秀 之