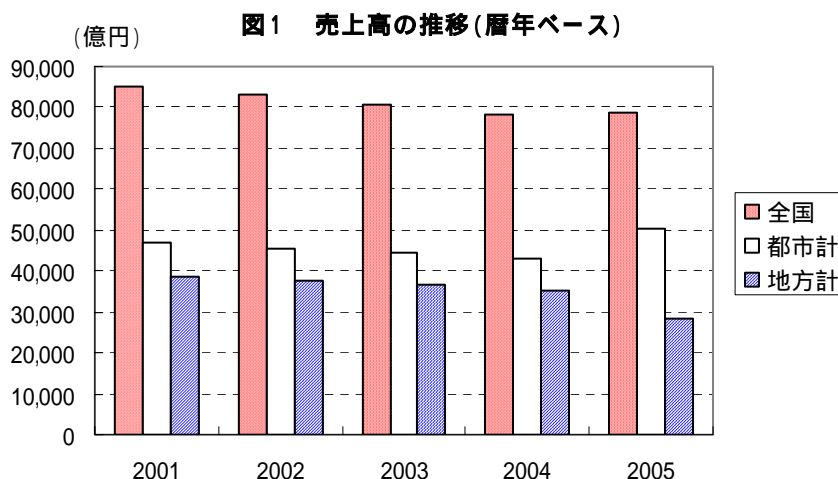


百貨店業界の現状と展望

2005年度、漸く前年度比プラス（全国百貨店の売上高合計）に転じた百貨店業界であるが、各社業績の回復度合いにはバラツキがある。2006年に入り、再び4月、5月、6月と3ヵ月連続して前年同月比マイナス（同）となる中、大手百貨店では大型設備投資計画を相次いで発表しており、今後競争の激化が予想される。百貨店業界の現状を概観するとともに今後を展望してみる。

1. 2005 年(度)決算の概要

日本百貨店協会の発表によれば、百貨店の売上高合計（全国）は、1997 年以降 2005 年迄、暦年ベースでは 9 年連続減少しているが、年度ベースでは 2005 年度に僅かながら反転（前年比+0.7%）した（図 1）。



（資料）日本百貨店協会ウェブサイトデータより当部作成

上場大手百貨店 4 社の決算内容を見てみると、2 期連続過去最高収益となった伊勢丹や、連結経常利益が初めて 300 億円を超えた大丸が連結・単体ともに売上高を伸ばしている。大手百貨店の決算は、これまでの経費削減による減収増益型の決算から、増収増益の決算となり本格的な回復軌道に乗ってきたとも考えられる。一方、大手百貨店の中でも、不採算店 4 店舗を閉鎖した三越は連結・単体とも売上高を大きく減少させている（表 1）。

表 1 大手4社2005年度決算

単位：百万円、パーセント

2005年度決算		売上高	前年比	営業利益	売上高比	前年比	経常利益	売上高比	前年比	当期純利益	売上高比	前年比
高島屋	連結	989,471	100.3%	32,755	3.3%	113.0%	36,752	3.7%	112.5%	21,192	2.1%	152.0%
	単体	832,917	100.2%	21,330	2.6%	113.0%	22,142	2.7%	112.9%	10,714	1.3%	124.8%
三越	連結	842,009	94.8%	15,272	1.8%	100.4%	19,943	2.4%	118.0%	9,088	1.1%	-
	単体	787,774	94.5%	14,303	1.8%	96.5%	10,820	1.4%	112.4%	409	0.1%	-
大丸	連結	821,250	101.5%	30,678	3.7%	117.4%	30,170	3.7%	118.8%	16,025	2.0%	110.5%
	単体	469,642	101.8%	18,334	3.9%	111.4%	18,674	4.0%	115.2%	10,766	2.3%	124.9%
伊勢丹	連結	760,038	120.8%	30,061	4.0%	156.6%	30,925	4.1%	141.2%	18,710	2.5%	148.3%
	単体	444,263	102.3%	20,019	4.5%	132.8%	21,629	4.9%	101.4%	13,147	3.0%	108.4%

（資料）各社有価証券報告書より当部作成

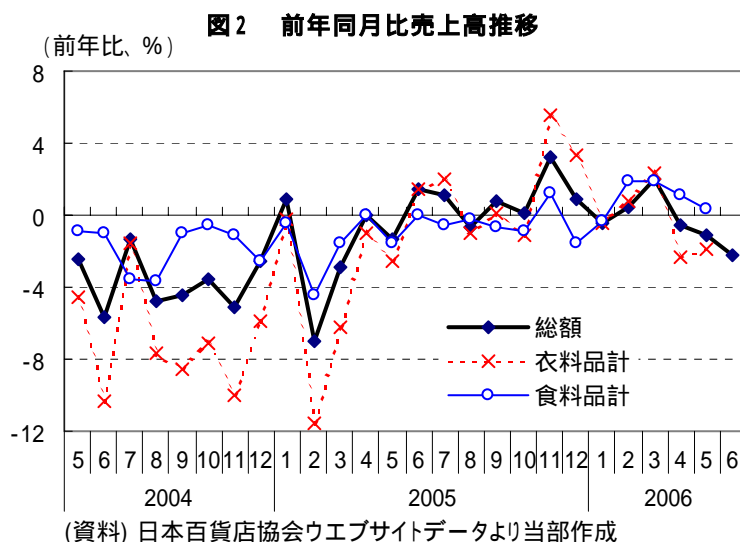
また、都市（大手）百貨店と比較してみると、地方百貨店の回復の遅れが目立っている。伊勢丹の連結子会社となった福岡の老舗百貨店岩田屋、同じく伊勢丹他による第三者割当増資の受け入れを決定した札幌の丸井今井の事例に象徴されるように、地方百貨店が単独で生き残ることは難しく、今後も大手百貨店の支援を受けたり、傘下に入る地方百貨店は増加するとみられている。

ただし、大手百貨店も財務体力には限界があり、米国のフェデレーテッドのように、有力百貨店を次々に買収し、百貨店ブランドを統合して全国規模の巨大チェーンを構築するような形ではなく、人材の提供、商品の供給¹やノウハウの提供、部分的な出資をするなど、提携をベースとしたグループ化が進んでいくものと思われる。

2. 業績回復は本物か

2006 年 3 月は、前年同月比 2.0% の売上高増加（全国-店舗数調整後）となったものの、4 月（前年同月比 0.6%）、5 月（同 1.1%）、6 月（同 2.2%）と 3 ヶ月連続して減少する結果となった（図 2）。

大手各社は 2005 年度の業績回復のキーワードを「天候の恵み」「クールビズ」としているが、昨年度の好業績は衣料品の伸びに支えられた結果と見ることができる。



¹ 現在、大手百貨店をコアとした共同商品供給組織 3 グループ（高島屋をコアとする高島屋ハイランドグループ、伊勢丹をコアとする全日本デパートメントストアーズ開発機構、三越をコアとする三越ジョイントバイインググループの 3 グループ）が存在する。

しかしながら、これらは今年度以降の需要をも先取りしてしまった可能性がある。今年度は天候不順の影響もあり、紳士衣料品の売上低迷が目立っている。

「食料品は堅調」「高級腕時計等の高額商品が好調」等のデータは、百貨店の業績回復を確信するには若干心許ない。本格的な業績回復なのか、あるいは需要の先取りだったのか、夏物衣料や中元需要等の販売実績結果に注目したい。

また、中長期的にはモノ余りや法人贈答需要低迷等による「消費動向の変化」、今後の「少子高齢化」「消費税率引き上げ」「社会保障費用の負担増加」等、百貨店業界を取り巻く環境は決して楽観視できるものではない。さらに、後述する店舗改装などの設備投資負担が足許の業績を圧迫する可能性も高く、百貨店業界が安定した業績を続けることが出来るかは、不透明さが残っている。

3. 相次ぐ大型設備投資

大手百貨店各社は相次ぎ大型設備投資計画を発表している。

近年は、取扱商品を絞った上で、ショッピングモール等複合開発に新規出店する 旗艦店の移転・増床等による更なる大型化を図る 等の特徴がみられる(表2)。

表2 各社 - 主要な設備投資計画

(): 完了年, < > : 投資金額

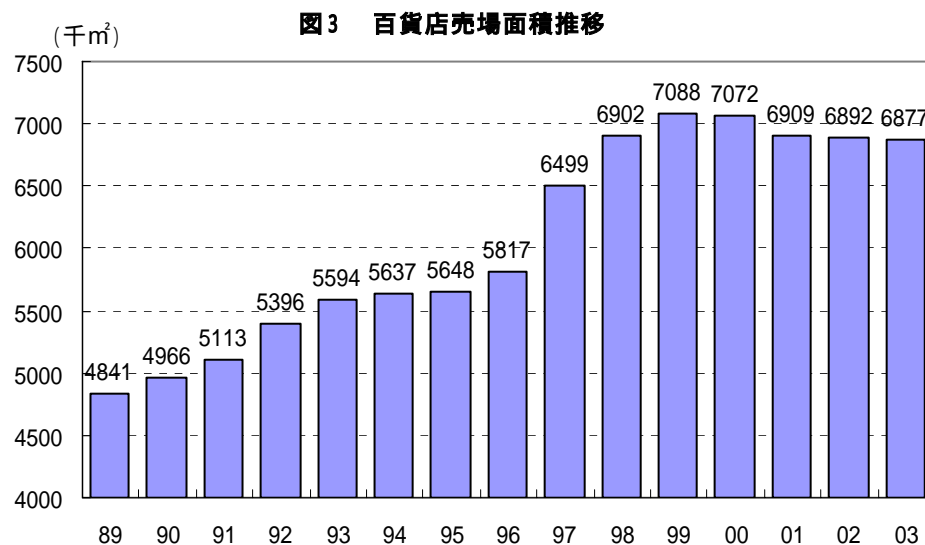
高島屋	三越	大丸	伊勢丹
<ul style="list-style-type: none"> ・「若葉ヶヤキモール(立川市)」開業(2006) ・新宿店全面改装(2007) < 130億円 > ・「流山おおたかの森ショッピングセンター(流山市)」開業(2007) < 112億円 > ・大阪店増床(2009) < 340億円 > ・東京店増床(2015) < 300 ~ 350億円 > 	<ul style="list-style-type: none"> ・「ダイヤモンドシティ立川・武蔵村山SC」出店(2006) ・本店他改装(2007) < 136億円 > ・大阪店新設(2011) < 400億円 > 	<ul style="list-style-type: none"> ・「大丸ららぽーと横浜」出店(2007) ・東京新店第1期開業(2007) ・東京新店第2期開業(2011) ・梅田新店開業(2011) 	<ul style="list-style-type: none"> ・浦和店改装(2005) < 55億円 > ・「クイーンズ伊勢丹(横浜市)」新店(2006) < 11億円 > ・本店再開発(2008) < 113億円 >

(資料) 各社有価証券報告書より当部作成

大都市ターミナルの旗艦店への店舗投資は百貨店の企業存続のためには必要不可欠な経営判断である。その反面、旗艦店の新設・増床は1プロジェクトの投資金額が300～400億円の巨額投資となっており、中長期的には全体需要の拡大が期待しにくい環境下、投資効果が具現化されない場合には極めて重い負担となる可能性がある。

2000年をピークに、百貨店協会加盟店舗の売場面積は減少してきたが、大手4百貨店が計画発表したものに限っても、増床面積は10万平米を超える(図3)。

全体人口が増えない中、各社の大規模な増床によりオーバーストア状態となれば、再び過当競争となることが予想される。



(資料) 日本百貨店協会ウェブサイトデータより当部作成

4. 固定顧客づくりへの取り組み

百貨店各社は、「ハウスカードを活用した固定顧客づくり」「外商顧客の次世代(子供)層の固定顧客化」等、全体需要の拡大が期待しにくい環境において他社との差別化を図っている。

好立地の店舗と、顧客のニーズにあった商品を揃えるマーチャンダイジングが小売業の基本であることに変わりはない。しかし、店舗などハード面への投資の重要性もさることながら、ITインフラを活用した商品戦略、顧客管理、SCM が展開できるかどうか競争力を左右する可能性もあるのではなかろうか。米国のノードストローム(05年度売上7,723百万ドル)は、徹底した顧客サービスと現場への権限委譲でよく知られている。同社では、各販売員が「顧客ノート」に顧客の過去の購入品、最良のブランド、好みの傾向といった各顧客の特徴などを書き込んで固定客を管理していると言われるが、実は同社のIT投資は年間150百万ドル(170億円)(05年度の投資キャッシュフローは292百万ドル)にも達している。

百貨店事業においては他社との差別化がどれだけ図れるかがどうか、既にバラツキのでている「各社の差」が更に拡大するのか、あるいは逆転するのかの分かれ目になるであろう(表3)。

表3 各社-その他のトピックス

高島屋	三越	大丸	伊勢丹
<ul style="list-style-type: none"> ・配送業務の外部委託化 ・ロードサイドレストラン「港南台ガラスコート」の開業 ・セゾンカードとの提携によるクレジットカード発行 	<ul style="list-style-type: none"> ・不採算店4店舗(大阪, 枚方, 倉敷, 横浜)の閉鎖 ・グループ会社の清算・売却(三越プライダール・エクセレンス, シュテルン川口 等) ・介護事業所2号店「三越ライフタイム国立」の開業 ・中国国内での出店計画 ・日本郵政公社との業務提携 ・三越カードのアウトソーシング(三井住友カード) 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外店の全面撤退 ・ハウスカードの再構築(1年間で43万人の新会員獲得) 	<ul style="list-style-type: none"> ・連結子会社/バーニーズジャパンを住友商事他に全部譲渡 ・岩田屋を連結子会社化 ・中国国内4店舗目となる済南伊勢丹(山東省)を開店 ・伊勢丹ダイニングのロイヤルホールディングスへの株式譲渡(66.65%) ・丸井今井への出資(約13%)

(資料) 各社有価証券報告書及び決算説明資料, ウェブサイトデータより当部作成

5. 百貨店業界の将来像は

本年6月1日に、そごう、西武百貨店の持株会社であるミレニアムリテイリングがセブン&アイ・ホールディングスの100%子会社となった。セブン&アイ・ホールディングスの2007年2月期連結売上高予想は5兆4千億円と、大手4社連結売上高合計の1.5倍を超える規模となる。

業態を越えた企業再編・事業統合は、百貨店を核として事業展開を図る従来型のビジネスモデルを継続する企業にとって大きな脅威となる。言い方を変えれば、『もはや競争相手は百貨店ではない』ということであろう。

有力なコンビニエンスストアが大手商社系列となり、また、業界内でチェーンの垣根を越えた共同商品開発を進める方針が発表される等、コンビニエンスストアの姿もスーパーストア等の一子会社であった時代とは大きく異なってきている。

スーパーストア、コンビニエンスストア等の小売業界内のみならず、運輸業、外食業、更には金融業等をも含めたコングロマリット化がみられる中、日常生活の多くに関わることができる百貨店は、流通業界の主要プレーヤーのひとつとして、その動向が今後の流通業界の大競争・大統合に大きな影響を与えるであろう。

百貨店業界から次のコングロマリットの核となる企業が出現するのだろうか、歴史ある老舗が多い百貨店の飛躍に期待したい。

(名村: namura@sumitomotrust.co.jp)