

## 危機の日本デパート、このまま没落するのか

柳 赫 野村総合研究所ソウル支店 Director h-ryu@nri.co.jp

### Article at a Glance

2010年1月、日本での消費の中心である銀座に位置する西部デパートが衝撃的な閉店を宣言した。それだけではない。2008年の秋以降、12個のデパートの店舗が閉店し、これからも多くの店舗の閉店が予定されている。これらの閉店の原因を人口減少と新しい流通チャンネルの登場など、市場環境の変化から探してみることもできるが、最も根本的な原因は日本デパートが顧客ニーズの変化に対応するための革新に失敗したことにある。表面的にはファッション専門デパートなどの新しい方式を導入したが、委託仕入制などの古い運営方式を維持し、顧客の感性を動かすことに失敗したためである。

### 相次ぐデパートの閉店

日本を代表する繁華街、東京の銀座は世界有数のブランド品売り場と、日本の有名デパートが集中している日本の消費文化の象徴である。東京の銀座に本店、或いは支店を出すということは、日本において代表ブランドとしての立地を確保したという証拠となる。1971年に日本での第1号店を銀座に出して大きな話題となったマクドナルドを始め、日本に進出するグローバル企業が第1号店として銀座を好む理由もそこにある。2008年の金融危機の長いトンネルの中で日本の経済がまだ低迷している中、2010年1月27日に西武デパートは銀座にある有楽町店の閉店を宣言した。銀座の玄関となる有楽町にあるデパートの閉店はデパートの危機がその心臓部にまで及んでいることを端的に表す。それだけではない。最近、日本では主要都心地域において、大手デパートの閉店が急速に進まれており、今後も多くのデパートの閉店が予定されている。(表1)

これらのデパートの閉店は、デパート業界の相次ぐ合従連衡とも関連がある。2000年のそごうデパートの破産から始まったデパートの統廃合により業界は伊勢丹・三越ホールディングス、高島屋・H2Oリテリング、J. Front Retailing、そごう・西武の4つのグループに再編された。売上げが減少し続く中で、運営の効率化が重要な課題となり、デパートの統廃合が大胆に行われている。(図1)

2009年3月をベースに日本のデパートの市場規模は6兆5842億円で、13年連続でマイナス成長を記録している。頂点に立った1991年の9兆7125億円に比べると、その70%にも及ばず、1984年の市場規模と同じくらいである。日本のデパート業界が、なぜ20年以上も衰退の道を歩んでいるのか、それが韓国のデパート業界に示唆するのは何かを探りたい。

### 社会構造の変化がデパート衰退の原因？

デパート衰退の原因を流通環境の変化から探す人々も多い。人口の持続的な減少と世帯員数の減少が小売市場の萎縮につながり、デパートはその影響を直接、しかも大きく受けたという分析である。また、様々なライフスタイルの登場により、顧客ニーズが細分化され、デパート業界は過去より大きな規模の施設が必要となった。即ち、顧客のニーズを満たせない、或いは規模面で競争力のない店舗は撤退させ、効率性を高めなければならない状況となった。

しかし、日本の世帯構成の変化は、思ったより単純ではない。野村総合研究所の研究結果によると、日本の小売市場では、‘非定型大家族’という家族の形態が新しい消費主体として登場している(図2)。日本社会では今までの数十年間に大家族と核家族が並存する中で、単独世帯が急速に増える傾向を見せた。しかし、単独世帯は単独世帯としての消費活動を見せると同時に、他の単独世帯、または従来の核家族世帯と経済的な依存関係を形成しながら、‘非定型大家族’という新しい家族形態を作っている。これらの傾向はより多様なライフスタイルとして現われ、購買ニーズと購買時間はより複雑となった。結局、消費者は従来のデパートから提供されていた価値とは異なる物販機能、情報提供機能、文化エンターテインメント的な機能の統合を求めている。そのような傾向は専門化及び大型化に対するデパートの競争をより深化させた。現在、日本内では3,000個余りのショッピングセンターが存在し、それらの専門ショッピングセンターは、デパートの周辺地域はともかく住宅街にまで侵透しており、デパートの衰退と無関係ではない。

(表1)最近主要都市のデパート閉店及び閉店状況

デパート名	店舗名	閉店時期
松坂屋	横浜 横浜店	2008年10月
大丸デパート	愛媛県 今治店	2008年12月
三越デパート	東京 武蔵村山店 宮城県 名取店 神奈川県 鎌倉店 岩手県 盛岡店	2009年3月
三越デパート	東京 池袋店 鹿児島県 鹿児島店	2009年5月
そごうデパート	大阪 心斎橋店	2009年8月
丸井今井デパート	北海道 室蘭店	2010年1月
松坂屋	愛知県 岡崎店	2010年1月
松坂屋	福島県 会津店	2010年2月
伊勢丹デパート	東京 吉祥寺店	2010年3月(予定)
大和デパート	新潟県 長岡店 新潟県 上越店	2010年4月(予定)
大和デパート	新潟県 新潟店 石川県 小松店	2010年6月(予定)
阪急デパート	京都 四条 四条河原町店	2010年秋(予定)
西武デパート	東京 有楽町店	2010年12月(予定)

出所: 各社発表資料を基にNRI作成

## 好循環構造のリスク要因を取り除け

しかし、流通市場の環境はいずれの時代、いずれの社会においても常に変化していた。上述した社会構造的な変化が相当特別なものであり、従来のパラダイムを完全に新しく変えてしまったのではない。市場変化に対する徹底的な分析と対応は、支配的な位置にある小売企業として軽んじてはならない必須的な機能である。支配的な小売企業が市場の変化を感知できず、革新者としての機能を果たせないと、市場での立地に変化が起こる。日本のデパートは支配的な小売企業として、市場優位を維持するための変化への対応が不十分で、顧客に対して絶えず新しい価値を作り出す努力も足りなかった。

変化に対応できなかった代表的な例が委託仕入制の維持である。特にこれは売上の減少幅の大きいデパートに共通する現象である。委託仕入制とは、陳列された商品の中から販売された品物だけを精算し、残りはメーカーやブランド管理業者に返品する制度である。過去では経営資源の投入や商品単位のMD(マーチャンダイジング)機能が不要で、効率的だと思われていた。

しかし、委託仕入制では顧客の感性がどう移っているのかを具体的には分からない。デパートで管理できるデータは販売されている品物くらいで、返品されるものが何かまでは分かりづらい。それに返品リスクはメーカーの責任となるため、デパートが顧客の性向を詳しく把握するインセンティブもあまりない。勿論、顧客販売データを活用し、過去の販売実績を分析することで、特定顧客層に人気のあるブランド、特定商品群を陳列する時期、プロモーションのタイミングなどは分かる。しかし、顧客の感性を動かす要素となるデザイン、カラー、素材、プリントなどの流行の変化は把握しにくい。しかも、売り場の鮮度維持を重なる戦略としているSelect Shop、Fashion Category Killer、Fast Fashion、ネット・ファッション専門店などの登場により、顧客の感性が満たされるチャンネルが拡大されている状況で、顧客が求める品物を提供することができないデパートを再び訪ねる理由はあまりない。

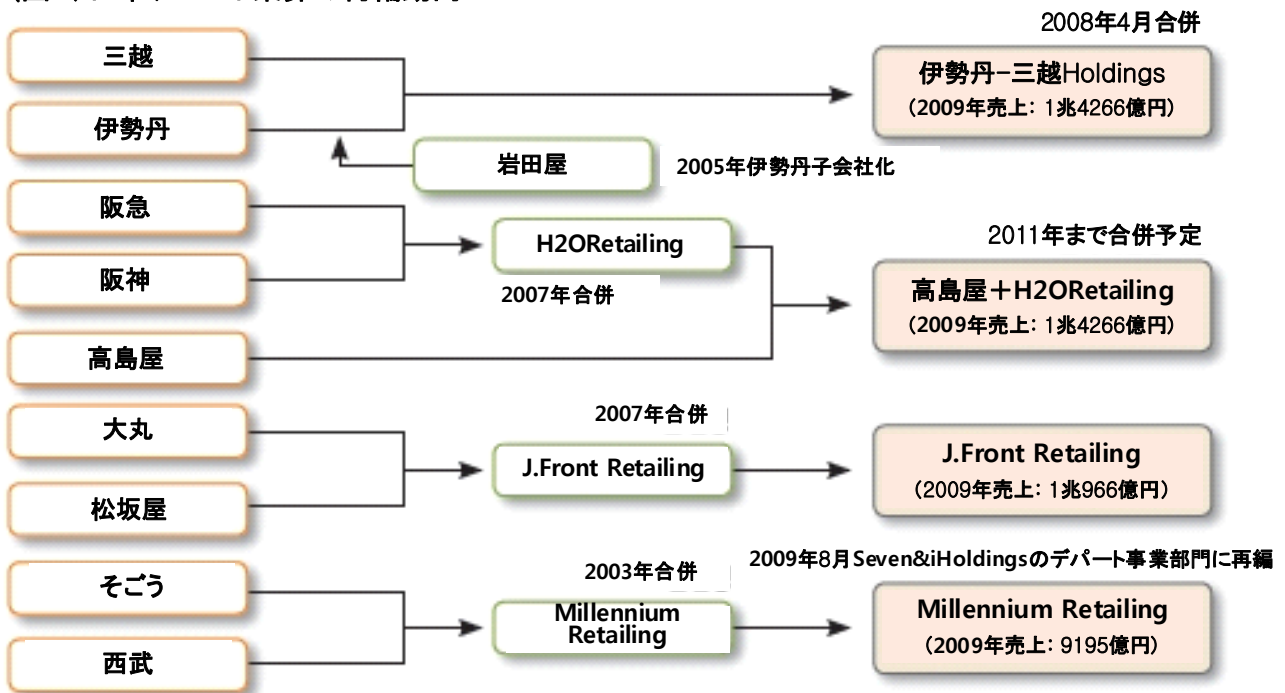
ここでは顧客感性の満足だけを例にして話したが、経営難に落ちている多くのデパートは顧客に与えられる自社ならではの差別化価値が何であり、その価値をどのように育成していくかに対する具体的な戦略もなく、また経営資源の投入も足りなかった。

市場優位を狙う小売企業は常に外部要因の脅威にさらされる。外部からの脅威要因を防ぎ、競争優位の好循環構造を維持するには自社だけの持っている競争力をよく理解しなければならない(図3)。デパート業界が全般的に衰退の道を歩んでいる根本的な原因は、日本のデパートが価値革新者としての機能を失われたためである。

最近の日本デパートの統廃合及び垂直系列化は、デパートの構造的な限界を乗り越えるための努力である。しかし、根本的な価値の革新はせず、規模の拡大や部分的な機能を獲得するだけで危機を乗り越えようとする戦略は、価格などにおける消耗戦になる可能性が高い。

競争優位を維持する好循環構造を再構築するためには、まずコスト構造を改善し、徹底的な効率化に取り組む必要がある。第二、思い切ってデパートに代わってその機能を担っているショッピングセンターや専門店などと協業体系を構築することを検討すべきである。第三、デパートの交渉力を取り戻すため、国内市場では従来の枠に縛られず、攻撃的な立地を開発し、それと同時に積極的な海外進出も考慮しなければならない。最後に自社管理のブランドを導入、開発、育成し、顧客行動に対する深い理解により、他業者との差別化を果たさなければならない。

(図1) 日本デパート業界の再編動向



出所: 各社発表資料を基にNRI作成

### 今までの100年、これからの新しい100年

韓国のデパートは顧客ニーズの複雑化・高度化に応じるため、新世界・CENTUMCITY店や永登浦タイムスクエアのように、大型化と複合化を積極的に試みている。そして、直仕入の拡大、専門店や、ブランド売り場及び大型割引店の運営、ファッション・ブランド事業への進出など、従来のデパート事業者としてはあまり魅力的ではなかった領域にも進出している。これらの努力は従来のデパートから提供される価値では満足できない消費者の変化を適時に理解し、戦略的な方向を適切に設定したものと分析される。

ところが、西武デパート銀座有楽町店の過去の戦略をよく見ると、今回の閉店宣言は韓国小売市場において特別な意味を持つ。西武デパートの銀座有楽町店も1990年代からファッション専門店の形態を目指し、顧客との距離を狭めるための改革に取り組み続けてきた。では、問題は何か。西武デパート銀座有楽町店はMDを始め、表面的に現われる顧客との接点は専門店の姿をしているが、デパートの根本的な運営形態は変えていなかったことにその敗因がある。専門店のValue Chainに対する深い理解なしに、残った在庫は卸売りに転嫁すれば良いという従来の運営能力を固く維持しては専門店の差別化された力量を取り備えることはできない。顧客に対する理解も弱く、企画から販売に至る時間の短縮も、結局は経営者の指示や引出しの中の企画書だけにある話で終わってしまう。

日本のデパートは長年の成長期の中に市場構造の変化に対応するための準備が不十分だった。もちろん、このまま日本のデパートが没落するとは思われない。日本のデパートは世界市場と比べても、劣っていない高いサービス・レベルと売り場の運営能力を持っており、構造的な問題を解決すれば、再跳躍も十分可能だと思われる。しかし、既に対応するタイミングを逃してしまった

状況で、問題の解決には相当の時間がかかり、また、問題の解決に成功したとしても過去の位相が回復できるとははっきり言えない。

韓国のデパートは過去の100年間、人々の生活を豊かにし、新しい文化へのガイドとしての役割を果たしてきた。これからの新しい100年でもそれらのデパートが人々の生活の中心になるか、それとも変化のタイミングを逃して日本のデパートと同じく衰退の道を歩むかは今後の戦略にかかっている。成長期を経て成熟期の兆しを見せている韓国のデパートが日本のデパートのように過去の成功体験に縛られ、顧客の変化を理解することができず、根本的な革新に失敗する間違いを犯さないことを願う。

(図2) 単独世帯の機能変化による新しい家族形態の登場



(図3) 卸売企業の市場上位のための好循環構造のリスク要因

