

2018 年度博士論文

中国における百貨店の特徴に関する研究
—アメリカ・日本・中国の比較を通して—

指導教授： 石川和男

研究科： 商学研究科

専攻： 商学専攻

氏名： 朱 克宇

目次：

目次.....	i
序章.....	1
1 問題意識.....	1
2 研究の背景と目的.....	3
3 論文の構成.....	10
第1章 アメリカにおける百貨店業態の展開.....	13
1.1 はじめに.....	13
1.2 織物雑貨品店からの転身.....	13
1.3 百貨店のチェーン化.....	17
1.4 都心百貨店の衰退.....	20
1.5 低成長期における経営改革.....	21
1.6 1990年代以降百貨店の展開.....	24
1.7 小括.....	27
第2章 日本における百貨店業態の発展過程と特徴.....	28
2.1 はじめに.....	28
2.2 呉服店からの転身.....	29
2.3 大衆化による百貨店の成長.....	31
2.4 高度成長期における百貨店.....	34
2.5 低成長期における百貨店.....	36
2.6 バブル崩壊後の百貨店.....	38
2.7 小括.....	41
第3章 中国における百貨店の発展過程.....	42
3.1 はじめに.....	42
3.2 外国資本による誕生.....	43
3.3 寡占市場における成長.....	45
3.4 近代的百貨店の発展.....	47
3.5 2000年代における百貨店の成長.....	49
3.6 中国百貨店の現状と課題.....	54
3.7 小括.....	71

第4章	アメリカ・日本・中国の比較研究	72
4.1	はじめに	72
4.2	3カ国の小売構造比較	73
4.3	中日米の小売業比較	88
4.4	3カ国における百貨店発展の比較	94
4.5	百貨店の売場運営形態の比較	100
4.6	小括	112
第5章	外資系百貨店の中国市場における展開	114
5.1	はじめに	114
5.2	中国における百貨店の国際化	115
5.3	中国市場における日系百貨店の展開	138
5.4	中国における外資系百貨店の影響	148
5.5	小括	155
第6章	中国における連営制の導入と形成	157
6.1	はじめに	157
6.2	連営の概念と小売業における「連営」	157
6.3	連営制の形成過程	160
6.4	百貨店における連営制の形成要因	166
6.5	小括	170
第7章	中国における連営制の特徴と課題	171
7.1	はじめに	171
7.2	連営制の運営とコストやリスクの回避プロセス	171
7.3	連営制の課題	180
7.4	連営制の評価	187
7.5	直営に転換する課題	187
7.6	小括	190
第8章	連営制の事例研究	192
8.1	はじめに	192
8.2	王府井百貨店の概要	192
8.3	王府井百貨店における連営制の運用	195

8.4	王府井百貨店の改革	200
8.5	パークソンの概要	203
8.6	パークソンにおける連営制の展開	206
8.7	パークソンの経営改革	209
8.8	王府井とパークソンの連営制比較	211
8.9	小括	213
終章	214
1	結論	214
2	研究の課題と限界	217
謝辞	219
参考文献	221

序章

1 問題意識

「百貨店」は、言うまでもなく、デパートメント・ストアの日本語訳であるが、「百貨店」という言葉自体は、1909年に当時の経済雑誌『商業界』『実業界』の主幹であった桑谷定逸が命名した。それまでは「小売大商店」、「小売大店舗制度」、「部門別営業」、「百貨商店」、「デパートメント・ストア」などさまざまな呼称が用いられていた¹。

百貨店は、小売業の歴史上最初の近代的な小売業態であり、それ以前の小売業態とは質的に異なった経営的な特徴を有している。

百貨店の起源については、さまざまな説が存在している。百貨店は1852年に、アリスティド・ブーシコー（Aristide Boucicaut）によって、フランスのパリで開店された「ボン・マルシェ」（Le Bon Marché）を端緒とするというのが、もっとも一般的な見解である。H.パスターマジヤン（Pasdermajian）によると、当時のボン・マルシェにおける取扱商品は、織物雑貨品（dry goods）に絞られていたそうである。その後、取扱商品種類をどんどん増やしていき、総合大規模小売店として百貨店の態をなしたのはほぼ1860年頃であったという。

このようにボン・マルシェは、最初の近代的な小売業であるとともに、最初の百貨店であり、その両面が評価されて広く注目を集め、同時期のヨーロッパ諸国やアメリカにおける百貨店の生成に大きな影響を与えた²。

その後、百貨店の形態は、比較的短期間に全世界に拡大していった。フランスでは、1855年にルーブル（Louvre）、1860年にル・プランドタン（Le Printemps）、1899年にラファイエット（Lafayette）がそれぞれ開業した。イギリスにおいては、最古の百貨店であるホワイトレー（Whiteley's store）が1863年に開業した。ドイツにおいては、百貨店の生成は、他の国よりもずっと遅れていた。ドイツ最初の百貨店といわれるヴェルトハイム（Wertheim）は1870年に開業し

¹ 圓丸（2015）2頁。

² 木綿（2003）159頁。

ているが、それが大規模小売業としての百貨店の形態を取るに至ったのは 20 世紀に入ってからのことであり、当時は極めて小規模な店舗であったといわれている³。

そして、アメリカにおいては、1850 年代末期に、ボストン市のジョーダン・マーシュ (Jordan Marsh & Company) とニューヨーク市のスチュアート (A. T. Stewart、現在の John Wanamaker' s) 部門化ストア (departmentized store) が、近代的な百貨店へと脱皮する以前の先駆的な形態として開業した。それらの先駆的な形態は、織物雑貨品店から自然に生成したものであるとして説明されている⁴。

一方、日本や中国などアジア諸国では、百貨店の生成の時期は欧米諸国と比べると、かなり遅れていた。日本の百貨店の誕生は、1904 年に合名会社三井呉服店によって新たに設立された株式会社三越呉服店が「デパートメント・ストア宣言」を行ったことに始まった。また中国での初の百貨店は、1900 年にロシア商人によって開業された「秋林洋行」であった。

19 世紀半ばに百貨店が誕生したことは、決して偶然ではなかった。1852 年といえば、フランスではナポレオン III 世の時代であり、封建主義経済から資本主義経済に変わり、資本主義が根をおろした時期であった。フランスでは「営業の自由」が認められたことにより、商工業の発展は目覚ましく、生産の集中化は必然的に人口の都市集中をもたらし、近代都市を形成させた。この近代都市に住む人にとって、旧来の商業はかなり不便であったため、新たな商業の誕生を待望する状態にあった。そして、百貨店は資本主義経済の発展と近代都市の成立という条件のもと、商業史上最初の流通革新の担い手として登場した⁵。

百貨店の誕生以前には、多くの国では定価販売という観念は存在しなかった。一般的に小売業者は、各顧客の性格を観察し、それにより、商品の価格を付けた。また、当時の小売店は他の手工業と同じ、規模が小さく、雇用者数も少なかった。さらに取扱商品の種類は、小売業者の便宜観に基づいたもので、あらゆる使用目的の商品、あるいは同一産地の商品を一店に集めることが多かった

³ 清水 (1972) 129 頁。

⁴ F. E. Clark & C. P. Clark (1946) p.318。

⁵ 高丘・小山 (1984) 16 頁。

ようである。しかし、産業革命により、その時代で最も代表的な消費財である衣料品が、機械制大工業によって大量生産されるようになった。これら大量生産された衣料品は、大量に販売されなければならなかったため、従来のような少量仕入・小口販売、さらに単一の商品を中心として、取扱小売店では時代要請に適応することができないようになった。そして、多くの小売店は多種類の商品を取扱い、薄利多売による大量仕入・大量販売を基本とする百貨店への経営革新を行った。

このような経営革新の最大要因は、外部的には産業革命により都市の急激な拡大と都市生活環境の変化であった。小売店の内部には、こうした変化に対する適応であり、激化した競争と 1868 年以降の不況によって生じた利益の低下を補うため、必然的に採用されたものであった。商品の多様化は、季節の変化により、売上高の減少を補うだけではなく、1 人の顧客に各種の商品購入させることが可能になった。また、大量販売への移行は、卸売業者を排除して製造業者から直接仕入を可能とし、安く仕入をすることが可能となっただけではなく、不況により物価下落の時期には、卸売業者を経ることによって生じる時間的ずれをなくすことによって、商品価格の下落を防ぐことができた。この傾向は、卸売業者の排除から進み、自社の製造工場を所有するまでになった。また、仕入と販売を直結させることは、流行や顧客のニーズに応じ、迅速に仕入商品を変化させることにおいても都合がよかった。仕入と販売以外では、配達・返品・広告宣伝・経営などの必要な経営機能を総合的に統一し、経費面での節約を可能としただけでなく、より効率的な経営を行うことができるようになった⁶。これらの経営革新は、当時の百貨店という業態の発展に大きな貢献を果たした。

2 研究の背景と目的

百貨店は、近代的な小売業態として、他の小売業態と比べても、圧倒的に長い歴史を有している。また長期間存在する小売業態であり、小売業界のトップランナーとしてさまざまな小売イノベーションを行ってきた。

⁶ 鳥羽 (1962) 615～616 頁。

百貨店は、日本や中国においても、小売業の舞台で主役を演じてきたといえる。日本や中国だけでなく、世界の主要都市では豪華な建物の大型百貨店が一般的となり、それぞれの生活慣習、時代、そして春夏秋冬に応じたハイエンドな商品を的確に提供することにより、都市の消費文化の一翼を担ってきた。ロンドンのハロッズ (Harrods)、ニューヨークのメーシー (R.H. Macy)、日本の三越や伊勢丹などは、世界のファッション情報をいち早く伝播させるとともに、自らも時代の流行を創造し、発信し続けてきた。

しかし、日本をはじめ多くの先進国では、近年、専門店チェーン、各種カテゴリーキラー (安売り専門店)、駅ビルや郊外型ショッピングセンター、ネットショッピングなどとの異業態間競争に巻き込まれ、さまざまな課題にも直面している。この 20 年間で、日本の百貨店の年間売上高は、5 兆円以上も減少し、店舗数も約 3 分の 1 が減少している。果たして、百貨店がこれから継続的「小売イノベーション」により、都市文化の発信基地としてのポジションを取り戻し、再び成長期を迎えることは可能であろうか。それとも成熟期からやがて衰退のサイクルに突入するのであるだろうか。

一方、中国では、1900 年に初の百貨店である「秋林公司」が開店したことにより、百貨店という業態では、中国は日本よりも長い歴史を持っているともいえる。しかし、1949 年に新中国が誕生以来、百貨店は国営企業になり、社会主義の計画経済体制下で生活物資の配給機関として、「物価の安定」、「供給の確保」という社会安定の役割を果たしながら、日本のように百貨店本来の業態の特徴を完全に備えてきたとはいえない。計画経済体制下では、競争相手もなく、新しい業態が誕生することもなかったため、国営百貨店は長い間、中国における主要な小売業態となってきた。

中国の百貨店が、本格的な成長を見せたのは 1980 年以降であった。特に 1980 年代後半である。改革開放により、中国経済が高度成長し、消費者の消費水準が上昇し、購買力も絶えず増加するようになった。そして、百貨店を主とした大型総合小売業態は、アメリカや日本などの小売業界の革新的な動向を手本とし、それを模倣しながら短期間のうちに急速な発展を遂げてきた。

しかし近年、中国の百貨店は、日本と同様、厳しい経営状態に陥るようになった。このような状況の要因は、いろいろ指摘されているが、最大の原因は

売場運営形態である「連営制」にあるとの指摘が多いようである。

本論文では、中国百貨店の発展過程と現状、また中国の百貨店における最大の特徴である連営制に焦点を当て、次のような研究目的を念頭に置いていきたい。第1に、中国百貨店の発展過程を解明し、中国百貨店業態の全体像を把握すること、第2に、アメリカ・日本の百貨店発展と比較し、中国の百貨店の特徴を明らかにすること、第3に、連営制について、その発生から現在までの形成過程と形成要因、および課題を明らかにすること、第4に、事例分析から連営制の運営プロセスを把握することである。なお、本論文で論を進めていく際には、日米中比較流通の視点を常に有している。

しかし、日米中3カ国では、社会体制、経済制度など、さまざまな社会的環境が異なっているため、業態分類や百貨店に関する定義も異なっている。したがって、日米中3カ国を比較する前段階として、3カ国では百貨店をどのように定義してきたか、あるいは3カ国での百貨店の定義はどのような差異があるのかを明らかにしなければならない。

まず、アメリカにおいて、小売業態の分類のなかで、百貨店の定義について検討していきたい。アメリカにおける、小売業態の分類については、官報的な分類方法がないが、多くの学者は、小売店舗の取扱商品の種類、店舗の立地、商品の価格などの小売要素により、小売業態の分類を行った。たとえば、レビー・マイケル (Levy, Michael) & ウィーツ・バートン・A (Weitz, Barton A) は、アメリカの小売店舗を食品小売業 (スーパーマーケット、スーパーセンター、ウェアハウスクラブ、コンビニエンスストア)、総合小売業 (百貨店、ディスカウント・ストア、専門店、ドラッグストア、専売店、エクストリーム・バリュー・リテーラー、均一価格店、オフプライス・ストア) と無店舗小売業 (電子商取引、カタログ販売、ダイレクト・セールス、テレビ販売、自動販売機) と3つに分けた⁷。彼らは、百貨店を「幅広い、深い品揃えを持ち、顧客サービスを提供し、店舗の商品を展示するための別々の部門に編成する小売業者である⁸」と定義している。一方、アメリカ商務省の商業統計では、百貨店は小売業種の1つである総合小売業の1業種として分類し、さらに、「衣類品、家具・調度

⁷ Levy, Michael & Weitz, Barton, A (2009) pp.40~60.

⁸ Levy, Michael & Weitz, Barton, A (2009) p.47.

品、家電製品の3ラインを幅広く品揃えする大型小売店で、選択的にペイント、ハードウェア、トイレタリー、化粧品、写真用品、宝石、玩具、スポーツ用品などを扱う。通常、部門ごとに分かれた売場構成を持ち、また、1つの商品ラインは全体売上高の80%を超えない。年間売上高は1,000万ドル以上、従業員は常時50人以上を雇用する⁹⁾と定義している。しかし、この定義はかなり曖昧で、他のいくつかの小売業態もこの定義に適用されている。たとえば、シアーズなどのナショナルチェーン百貨店である。実際にアメリカの商業統計において、日本でも総合スーパーとして分類されるナショナルチェーン百貨店は、百貨店の1つ分類として扱っている。さらにウォルマート (Walmart)、K マー ト (Kmart) などのディスカウント・ストアも、百貨店の1つとして分類されている。ただ、統計を行う際、ディスカウント・ストアに関するデータは、ナショナルチェーン百貨店を含む百貨店業態とは別々に分類統計されている。

一方、日本では、百貨店は舶来ものとして、誕生して以来、百貨店の定義は活発に行われており、数多くの百貨店についての定義が行われた。たとえば、石川 (1926) は「デパートストアとは、同一の商店が数十の部に分たれ、或は家具部、或は衣服部となり、一堂の下に且同一商業主体の経営の下に、多種類の日用貨物を小売する商店の意味である¹⁰⁾」と定義した。小林 (1928) は「百貨商店は小売り大商店で、店舗を部門に分けて、萬般の商品を販売する小規模なる小売商店を謂ふ¹¹⁾」と定義した。水野 (1937) は「百貨店とは呉服類を中心とする多種類の商品を、一堂に陳列販売する一個の小売大商店である¹²⁾」と述べている。以上のように、長い間にわたって百貨店の定義をめぐって議論が交わされた。また、学者だけではなく、通商産業省も百貨店についての定義を行い、さらに小売店舗を販売・経営方法によって小売業態の分類を行った。通産省の商業統計では、百貨店に関して、百貨店を「衣、食、住にわたる各種商品を小売する事業所で、その事業所の性格上いずれが主たる販売商品であるかが判別できない事業所であって、従業者が常時50人以上のものをいう。また売場面積の50%以上についてセルフサービス方式を採用している事業所であるスーパー

⁹⁾ 流通経済研究所 (2011) 87 頁。

¹⁰⁾ 石川 (1926) 75~76 頁。

¹¹⁾ 小林 (1928) 229 頁。

¹²⁾ 水野 (1937) 9 頁。

に該当しない事業所であって、かつ、売場面積が東京特別区及び政令指定都市で 6,000 m²以上、その他の地域で 3,000 m²以上の事業所をいう」と定義している。

中国での百貨店の定義について考察したい。日本と同様、中国でも百貨店を一義的に定義することは難しい。1980年代以前、中国では百貨店に関して具体的な定義が行われることがなかった。1998年に、中国国家国内貿易局（現商務部）が「小売業態分類規範意見（試行）」を公表し、はじめて百貨店についての定義を行った。ここでは、企業の立地、規模、対象顧客、商品構成、店舗内装、経営方式、サービスなどにより、小売業態を百貨店、スーパーマーケット、大型総合超市、コンビニエンスストア、ウェアハウスストア、専売店、専門店とショッピングセンターの 8 つに分類した。その中では、百貨店を「1 つ建物内で、商品部門により別々に売場を設置し、仕入、管理、経営も別々に行い、顧客のファッションの商品の多様化に対する需要に満足させる小売業態」と定義した。同意見では、百貨店の特徴として、次の点に注目している。それは、①都市の繁華街や交通の要路に立地、②営業面積は 5,000 m²以上、③商品構成では、主に衣類や家庭用品を扱い、多種類・少量・高い粗利益、④店舗内装が豪華、⑤カウンター販売と陳列販売を組み合わせた販売方式を採用、⑥定価販売、返品自由、⑦サービス機能が揃っている、である。

また、2004年には、中国商務部が新たな「小売業態分類」を公表し、従来の 8 つの業態から実店舗販売の 12 業態と無店舗販売の 5 つの業態、総計 17 業態までに増加した。同分類表では、百貨店を「1 つ建物内で多種多様な商品を取り扱い、統一的な管理を行い、商品の種類によって売場を設置して独自に経営し、顧客の多様なファッション商品に対するニーズを満足させる小売業」と新たな定義を行い、組織面での一体運営性を強調し、さらに百貨店の営業面積を 6,000～20,000 m²と定めた（表 1）。しかし、中国の経済発展とともに、百貨店の大型化が進んだため、前述の「小売業態分類」において百貨店規模の定義は、現在の中国百貨店の現状とは適合しなくなっている。したがって、「小売業態分類」を基準に、本論文における中国の百貨店を「市、区商業中心や歴史的に形成された商業集合地に立地し、上限は定めず 6,000 m²以上の営業面積を有する大規模小売業であり、商品の種類によって売場を設置して、顧客が多様なファ

ッション商品に対するニーズを満足させるために、多様な商品とサービスを提供する小売業」と定義したい。

表1 中国における百貨店の特徴

立地	市、区商業地中心や歴史的に形成された商業集合地。
商圈とターゲット	主にファッションと高級志向の顧客。
営業面積	6,000～20,000 m ² 。
取扱商品	総合的に衣食住用品、家電品などを扱う。
販売方式	対面販売、開放的陳列を行う。
サービス	サービス重視。飲食店や娯楽施設を設置。
情報システム	高いレベル。

出所) 国家質量監督検疫総局・国家標準化管理委員会 (2004) より作成。

次に、米日中3カ国の百貨店の定義の相違について分析する。百貨店という言葉は、実際には英語の「Department Store」を訳したものである。しかし、「Department Store」の本来の意味は、百貨店という意味はなく、直訳するなら部門別店舗ということになる。日本でも、中国でも百貨店業態が誕生した際には、「百貨店」という言葉を使わず、他の言葉を使っていた。この業態が発展するとともに、各百貨店企業は「百貨店」という名称に変更するようになった。

日本と中国は、ともに漢字を使う国であるため、「百貨店」という言葉は、多様な商品を揃える店舗を意味している。日中両国でも百貨店の定義の中では、取扱商品の種類について「衣食住にわたる各種商品」と規定している。これに対し、アメリカにおいては百貨店の取扱商品には、衣料品、家具・調度品、家電製品の3ラインとされ、食品類は入っていない。

実際に3カ国の百貨店店舗を見ると、日本では、百貨店は一般的に地下1階に食品売場を設置している。中国でも、百貨店は一般的に店内に超市を設置し、食品を販売している。これに対し、アメリカの百貨店は、基本的に食品売場を設置していない。日本において百貨店業態が誕生した初期には、白木屋をはじめ、百貨店各社は日本の独特の慣習である中元や歳暮、冠婚葬祭のギフト需要により、食品売場を設置した。その後、百貨店業態の発展とともに、食品売場も発展し続けている。中国では、百貨店が誕生した初期には、外国資本の百貨店は、当時大量の本国国民の生活需要に対し、本国からの輸入食品や自社生産

の食品を取り扱いし、販売を行っていた。その後、華僑系百貨店も輸入食品を取り扱っていた。新中国の建国後、計画経済が実施され、百貨店は当時の数少ない物質配給機関の1つとして、国民に食品を販売することが当然のことであった。1990年代に入ると、百貨店は、当時の新業態スーパーマーケットに対抗し、顧客層を拡大するため、店内に超市を設置し、食品の販売を拡大するようになった。

表2 米日中3カ国の百貨店の特徴の相違

	アメリカ	日本	中国
立地	特に規定なし。	特に規定なし。	市、区商業地中心や歴史的に形成された商業集落地。
売場面積	特に規定なし。	①大型百貨店: 3,000 m ² 以上(都の特別区及び政令指定都市は 6,000 m ² 以上) ②その他百貨店: 3,000 m ² 未満(都の特別区及び政令指定都市は 6,000 m ² 未満)	6,000 m ² ~20,000 m ²
従業者数	常時 50 人以上。 衣料品、家具・調度品、家電製	常時 50 人以上。	特に規定なし。
取扱商品	品の 3 ラインを幅広く取扱 い、なお 1 つの商品ラインの 販売額は全体の 80%以下。	衣、食、住にわたる各種商品販売 額は 10%以上 70%未満。	総合的に衣食住用品、家電品 などを扱う。

出所) 国家質量監督検疫総局・国家標準化管理委員会 (2004)「小売業態分類 (GB/T18106-2004)」表 1、日本経済産業省 (2014)「商業統計」別表、流通経済研究所 (2011)「アメリカ流通概要資料集」87 頁より筆者作成。

一方、売場面積、従業者数の規定については、3カ国の相違が明確になっている。日本では、経済産業省の業態分類表によると、百貨店の面積に関して、大型百貨店 (3,000 m²以上、都の特別区及び政令指定都市は 6,000 m²以上) とその他の百貨店 (3,000 m²未満、都の特別区及び政令指定都市は 6,000 m²未満) に

分けられている。中国でも、立地と関係なく、一貫して百貨店の面積を 6,000 m² 以上と規定している。これに対し、アメリカでは、百貨店の面積については、特に規定されていない。一方、従業員の人数規定については、日米では、常時 50 人以上を雇用するとしているに対し、中国では、従業員の人数に関する規定は存在しない。

また、商品部門別販売額比率についても、米日中 3 カ国では異なっている。アメリカの百貨店の定義の中では、「1つのラインの商品の販売額は全体の 80% を超えない」と規定されている。日本も同様、「その事業所の性格上いずれが主たる販売商品であるかが判別できない事業所であって」と定めており、実際に販売商品の品目別販売額比率を 10%以上 70%以下に設定している。これらに対し、中国では、百貨店の各種小売商品の販売額比率を設定していない。

以上、百貨店の定義について、米日中 3 カ国の相違を示した (表 2)。取扱商品の範囲などの点について異なるが、3 カ国の百貨店いずれも、多様な商品を取り扱うことや、大規模な売場を持つことについては共通している。

3 論文の構成

前節で研究目的として掲げた 4 つの課題を解明するため、本論文は 8 章で構成している。

まず、第 1 章から第 4 章までの前半の部分は、米日中 3 カ国の百貨店の発展をそれぞれ取り上げ、3 カ国の比較分析を行っている。次に、第 5 章から第 8 章までの後半の部分は、前半の比較分析の結果から、中国の百貨店の特徴、特に中国の百貨店の最大の特徴である「連営制」を中心とした分析を行っている。

第 1 章「アメリカにおける百貨店業態の展開と現状」では、業態ライフサイクルの理論を用い、アメリカの百貨店の発展段階について考察する。第 2 節では、アメリカの百貨店の生成期について紹介し、その誕生の背景について検討している。そして、第 3、4、5 節では、アメリカの百貨店の生成期、競争期、成熟期をそれぞれ取り上げ、それぞれの発展状況や革新などについて整理している。そして、第 6 節では、アメリカの百貨店の現状について取り上げている。

第 2 章「日本における百貨店業態の展開と現状」は、第 1 章と同じように、

業態ライフサイクルの視点から、日本の百貨店の発展段階を、生成期、成長期、競争期、成熟期などに分け、それぞれの段階に発展状況や特徴を明らかにしている。そして、第6節では、日本の百貨店の発展現状について検討を試みている。

第3章「中国における百貨店の展開と現状」は、前の2章と同様、業態ライフサイクルの理論を用い、中国における百貨店業態の発展プロセスを述べ、百貨店の発展における特徴を明らかにしている。第6節では、中国の百貨店の現状を考察し、現在直面している課題に明らかにしている。

第4章「アメリカ・日本・中国の百貨店業態の比較分析」は、第1、2、3章を踏まえた上で、百貨店業態の展開パターンを解明するために3カ国の比較を行っている。第2節では、3カ国の百貨店の相違点をより明確にするため、各国の小売構造の変化を取り上げている。第3節では、第2節の各国の小売構造の変化を踏まえた上で、小売構造の比較を行っている。特に比較では、小売業の規模と生産性に焦点を当てている。中国における小売業には、圧倒的多数の零細な小売企業と少数の大規模小売企業という二層構造が存在している。そして、経済の発展とともに、零細な小売企業の数は減少するのではなく、むしろその数は増え続けている。このような小売業の特徴は、どのような環境要因によって規定されたのかについて分析を試みている。第4節では、百貨店の構造、社会環境要因と流通業の発展段階などについて、米日中3カ国比較を試みている。そして、これらの比較により、中国における百貨店業態の展開パターンや特徴を明確にしている。

第5章「外資系百貨店の中国市場における展開」は、第4章での分析結果に基づき、外資系百貨店の進出により、中国の百貨店業態はどのように変化したのかを分析している。この章では、中国の百貨店業界における国際化の歴史を簡単に整理した上で、最も中国の百貨店に影響を与え、海外進出が盛んな日系百貨店を取り上げ、日系百貨店による中国市場での発展を詳しく紹介している。章の最後では、外資系百貨店が中国の百貨店業態にどのような影響を与えるのかについて整理している。

第6章「中国における連営制の概念と形成」は、第5章と同様、第4章での分析結果に基づいて、中国の百貨店における最大の特徴である連営制に焦点

を当て、連営制の概念と形成過程について考察している。第2節では、元来の連営の概念と、小売業における連営制の概念をそれぞれに考察している。第3節では、連営制の形成過程について詳しく紹介している。第4節では、なぜ連営制が生成し、大きく発展したのかを百貨店、納入業者、消費者3つの側面から分析している。

第7章「中国における連営制の特徴と課題」は、連営制の運営に焦点を当て、連営制の特徴と課題について分析している。第2節では、連営制の特徴であるコストとリスクの回避について論じている。第3節では、連営制に関する先行研究の成果を踏まえたうえで、連営制の課題について考察している。第5節では、中国における百貨店の課題と認識した上で、現在百貨店業態の不況の原因とされた連営制を改善する障害について考察している。

第8章「連営制の事例研究」は、中国における代表的な百貨店企業である王府井百貨店とパークソン（Parkson）の発展系譜を考察し、2社における連営制の採用と運用プロセスに関する事例研究を試みている。そして、この事例研究の成果を踏まえたうえで、比較分析を行っている。

終章「結論と今後の研究課題」では、本論文における分析と考察の結果を総括し、残された課題を取り上げている。

第1章 アメリカにおける百貨店業態の展開

1.1 はじめに

百貨店の起源は、歴史的にはフランスに求められるのが一般的であるが、百貨店の経営方法などは、アメリカの国情および経済状況などが影響したものであり、百貨店に関する各面の革新についても、それが最も顕著なのは、多くはヨーロッパよりも、むしろアメリカにおいて行われたものが多い¹³。日本においても中国においても、百貨店の生成や発展などの段階で、アメリカの百貨店を手本として、模倣しながら発展してきた。特に、日本における百貨店の生成段階では、多くの経営者あるいは関係者がアメリカの百貨店を頻繁に訪ね、百貨店の経営方法や建物などについての視察を行った。

本章では、長期にわたるアメリカにおける百貨店業態の発展過程を整理する。ここでは業態ライフサイクル仮説を用い、アメリカにおける百貨店の発展過程を誕生期（第2節）、成長期（第3節）、競争期（第4節）、成熟期（第5節）と現状（第6節）に分け、各段階における百貨店業態の発展状況やマーケティング戦略などについて考察していきたい。

1.2 織物雑貨品店からの転身

アメリカにおける百貨店の起源には、さまざまな説が存在している。1850年代から1860年代にかけて、織物雑貨品店から百貨店への転換がアメリカの百貨店の起源となったというのが、一般的な認識である。ナイストロム（P. H. Nystrom 1978）は、「デパートメント・ストアの起源については、たとえどのような見解が行われようとも、アメリカにおけるそれは、1873年の恐慌に続く時期におけるその急速なる発展に見出されなければならないということは事実の物語るところである¹⁴」としている。つまり百貨店は、アメリカの南北戦争後における高度の資本主義の1つの所産として生成され、発展されたものに他

¹³ 水野（1937）16頁。

¹⁴ Paul H. Nystrom（1978）pp.127～146。

ならないのである。

アメリカにおける最初の百貨店は、1850年代末期に設立されたボストン市のジョーダン・マーシュ (Jordan Marsh) とニューヨーク市のスチュアート (A. T. Stewart & Co) であった。しかし、いずれもフランスの百貨店の模倣であって、大したものではなく、それまでの織物雑貨品店と大差のないものであったといわれる¹⁵。

これに対し、近代的なアメリカの百貨店の経営方式について小売業経営に画期的な意味をもたらしたのは、1861年にペンシルバニア州フィラデルフィア市に開業されたオークホール (Oak Hall)¹⁶、および1858年にニューヨーク市に開業されたメーシー (R. H. Macy & Co.) であった。これらの百貨店は、ボン・マルシェが創造した定価で、現金、低価格販売という革新的な近代小売商業の原則に沿った上で、さらに深められた。1865年、ワナメーカーが制定した営業方針は、さらに明確に、①現金販売、②定価販売、③品質保証、④返品・返金の自由という4つの原則を謳っていた。

その後、ワナメーカーやメーシーなどの先行百貨店の成功に刺激され、多くの企業は近代的な百貨店として続々と開業した。まさに19世紀末までは、アメリカの小売業界は、百貨店の勃興時代であったといえる。たとえば、1881年にマーシャル・フィールド (Marshall Field & Co) がシカゴ、同年にファイリーン (Filene's Sons & Co) がボストン、1887年にギンベル・ブラザーズ (Gimbel Brothers) がミルウォーキー、1886年にザ・エムポリアム (The Emporium) がサンフランシスコ、また1902年にサックス (Saks & Co) がニューヨーク、というものであった (表 1.1)。

そして、これらの百貨店は、その経営方法と、その顕著な特徴により、百貨店の歴史における最初の段階では、他の小売商に対して断然たる優位性を握ることができた。

H.パスダーマジャン (H. Pasdermadjian 1954) によると、これらの特徴は、第1に、工場規模の増大が、大規模生産によって固定費用を一層軽減することと

¹⁵ 清水 (1972) 131頁。

¹⁶ オークホールは、グランドデポ (The Grand Depot) あるいはワナメーカー (Wanamaker's) の前身、John Wanamaker を設立した。

同様に、百貨店の発展も元々は中心街に立地した店舗の高い地代を、比較的安価な上階へと売場を拡大することにより、そこから得られるより大きな販売量にこれを割り当てることができることから出てきたものであった。

第2に、百貨店は、マークアップを低く抑え、回転率を高めるという政策により、他の小売商より通常15%~20%低価格で販売することが可能となった。

第3に、百貨店は、伝統的小売商店と比べ、遥かに多数のさまざまな商品種類を取り扱っていたという特徴をつけられるし、さらにこれらの多数の商品は、かつてのよろず屋のようにただ雑然と置かれたのではなく、さまざまな商品を売場・店員・記録に関し、別々それぞれの部門に分け、新たな原則に従って置かれたのであった。

第4に、入店自由という特徴もやはり有力な資産となった。このことは、婦人の購買者に「買物」をする機会を、すなわち百貨店店内の種々の部門やまたは他の百貨店と同様な部門を品質・価格・スタイル・価値などを、彼女らの心の中で考えているものと比較しながら見て歩く機会を与えた。

第5に、同時に存在していた他のいかなる小売店舗よりも分業の原理を一層広範に利用したことであった。百貨店がその販売部門をそれぞれ区別して経営したことは、既に百貨店の競争者も単一系統の商品を準備する専門化した店舗を経営していたため、百貨店に特に利益をもたらしたわけではなかった。しかし、それぞれの販売部門内に、たとえば単独小売商店の店主以上により多くの時間を通常販売・出張販売・仕入に割くことができた仕入係がいたことにより、また補助的活動ないしは販売サービス活動の分離および特殊化を進めることにより、高度の専門化と分業とを取り入れることができた。この分業の結果、百貨店の経営活動は、より組織化、標準化されたため、特に単純な仕事には、特殊機能を持たない下級労働者を利用することにより、人件費の節約を可能にするようになった。

第6に、百貨店は、売れ残った商品の組織的処分を、全店舗をあげ、または部門ごとの「大売出し」という方法により行った。この大売出しは、販売促進の重要な要素となったが、同時に他方では回転率を高めるという百貨店の政策を維持し、その地位確保を可能にしたのである。

すなわち、百貨店が前例のない繁栄した主要な理由は、百貨店が他の小売商

に比べて、低価格と豊富なサービスを顧客に保証したことであったといえよう。しかし、このサービスの増大は、特別のサービス部門の活動から生じたものであるというよりは、むしろ百貨店の特徴それ自体から、またその経営方法から生じてきたものであった。したがって、これらのサービスは何ら経費を増加させるものではなかったが、顧客を吸引する源泉となっていた。これらの顧客を吸引した諸要素中、そのあるものは、いわば百貨店の特色そのものから必然的に百貨店がもつに至ったものであったことは注目されてもよいだろう。

このような他の小売店舗に対する百貨店この優位性の結果は、不断のそして顕著な販売量の増加であり、そしてこのことは、相対的に経費の低かったことと相まって大きな利益を生じさせることとなった¹⁷。

アメリカでは、大都市の百貨店は地方都市の百貨店の発展状況と比べると、多少の違いがあった。全体としてみると、アメリカで百貨店が小売業の中心であった時代は、1900年から1920年代の間で、特に1910年辺りが絶頂期と考えられる¹⁸。アメリカの1910年国勢調査によれば、既にアメリカには百貨店が8,970店もあり、そのうち資本金100万ドル以上のものが約100店を数えていた。しかも雑貨品や婦人既製服などについては、全小売業の売上高の約半分が、これらの百貨店で実現されていたものと推計されている¹⁹。

この時期の百貨店は、主な特徴以外に他の特徴もあった。第1に、この時期の百貨店は、徐々に全分野の商品を扱うために、商品系列や販売部門を増設するようになった。第2に、多数の百貨店は、商品の仕入価格を引き下げ、一部の差別的商品を生産すること、あるいは市場では求めることができない商品に対する顧客のニーズを満足させるため、製造分野への参入を始めた。他の特徴として、広告費の増加と流行的要因に影響させられる商品の比率が高めたことがあげられる。

¹⁷ H.パスダーマジャン著、片岡一郎訳（1957）41～42頁。

¹⁸ 伊藤（1933）12頁。

¹⁹ 清水（1972）132頁。

表 1.1 19 世紀アメリカ百貨店の開業リスト（一部）

企業名	所在地	設立年
A. T. Stewart & Co	New York	1823
Lord & Taylor	New York	1826
Jordan Marsh	Boston	1851
Marshall Field & Co	Chicago	1852
Mandel Brothers	Chicago	1855
R. H. Macy & Co	New York	1858
Wanamaker's	Philadelphia	1861
Abraham & Straus	Brooklyn	1865
James McCreery & Co	New York	1868
Strawbridge & Clothier	Philadelphia	1868
Woodward & Lothrop	Chelsea	1873
The Fair Store	Chicago	1875
Filene's Sons & Co	Boston	1881
Gimbel Brothers	Milwaukee	1887
L. Bamberger & Co	Newark	1893
The Emporium	San Francisco	1896
Saks & Co	New York	1902

注) これらの企業は、主に織物雑貨店の形態で開業したが、19 世紀後半からは百貨店形態に
 転換するようになった。

出所) 水野 (1937) 17 頁より、筆者が一部修正。

1.3 百貨店のチェーン化

アメリカでは、百貨店の発展と繁栄とは、第 1 次世界大戦中、ならびにそれ
 以後の時代が特に顕著であった (図 1.1)。

1924 年には、アメリカの百貨店は 4,015 店舗もあり、そのうち、資本金 100
 万ドル以上のものが約 180 店あった。同年、全米の百貨店の売上高は 39 億ド

ルを超えていたとさえいわれる。しかも雑貨品や紳士・婦人既製服などの売上高は、全売上高の約半分を占めるようになった²⁰。さらに 1929 年に、アメリカの百貨店の総売上高は 43.5 億ドルとなり、アメリカ小売市場の 9%を占めるようになった²¹。

しかし、この時期には、すでにチェーンストアが台頭してきていた。やがてそれらのチェーンストアは、第 1 次世界大戦後のおよそ 10 年間に驚くべき発展を遂げた。1914 年にチェーンストアの店舗数は約 3 万店舗になったが、1929 年には約 21 万店舗となり、売上高は 1914 年の 10 億ドルから 1929 年には約 85 億ドルになり、店舗数や売上高でも百貨店を凌駕するようになった²²。この結果、百貨店にとっては、チェーンストアの台頭と発達が、重大な脅威に感じられるようになり、従来の経営政策では、このような脅威に対抗することはできなくなった。こうしてそれら百貨店の経営政策における顕著な変化が、百貨店のチェーン化の傾向の中に現れるようになった。

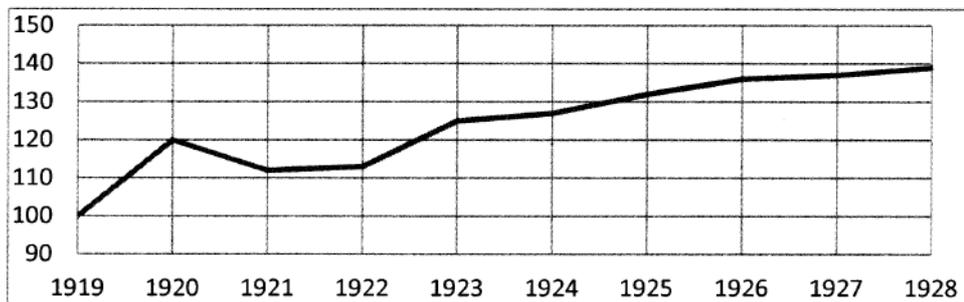


図 1.1 アメリカ百貨店売上高の推移

注) 1919 年の月平均売上高を 100 とする

出所) Paul. H. Nystrom (1978) p.150、図 38。

1930 年代に入り、このような百貨店のチェーン化の傾向はますます顕著となった。チェーンストア、通信販売店やスーパーマーケットなどの出現と繁栄により、百貨店の同業態間および異業態間の競争激化をもたらし、全体として百貨店の市場が狭隘化させていた。また、都市中心の交通量増加に加え、百貨店

²⁰ Paul H. Nystrom (1978) 図表 3・5 を参照。

²¹ 高丘・小山 (1984) 25 頁。

²² 伊藤 前掲書 12 頁。

が、混雑した地域での成長に非常に限界があったため、この時期には、多くの百貨店は、郊外や他の都市に百貨店チェーンを開設したり、あるいはほかの百貨店や単独店を買収したり、さまざまな経営政策を実施した。それらはとりもなおさずチェーンストアと同様、集中仕入をして大量生産された商品を、できるだけ安価に大量販売するように努力することであった。元々、それらの百貨店は、もちろん大衆的商品を取り扱っていたが、むしろ一般的には中・高所得層の顧客を主に狙っていた。しかし、この時代にはそれチェーン化することによって、より大衆的な廉価な生活用品を取扱うことの方が、最終的には、より有力であることに気づいた²³。

ただ、競争の激化により、百貨店は売上高を上げるため、広告、顧客へのサービスやバーゲンセールなどの販売促進を規模や量の面で強化して、自己を誇大に表現するように努力し続けた。それは結果として、百貨店の経営コストを増加させることになった。また、経営コスト増大の他の原因では、品揃えの拡大があげられる。

百貨店は、チェーンストアや均一価格店（uniform-price store）への対応として、店舗内の設備をより高級化することにより差別化を図るといって、高級化政策を展開するようになった。このようなことは、百貨店経営を複雑化し、コストの増加をもたらしたが、その資源および特徴をより研究、調整し、促進させようとしたことは、他の小売業態に対しての差別的業態優位性を確保することにつながった。また、百貨店自体の出店により、地価の上昇に伴う不動産税の増加、高い課税水準、営業時間の短縮や人件費の増加などが、百貨店の経営コストの増加に影響を与えた。

第2次世界大戦以前には、アメリカの百貨店は、チェーンストアやスーパーマーケットなどの新小売業態の出現により、ある程度の脅威を感じるようになったが、百貨店のチェーンストア化や販売促進の強化などの対策を実施することにより、成長が続き、売上高では劣っていても、小売業の中心としての地位を脅かされることはなかった。

²³ 徳永（1994）12頁。

1.4 都心百貨店の衰退

第2次世界大戦後直後の爆発的需要も一巡し始めた1950年代中期から1960年代にかけて、アメリカは、世界資本主義諸国のリーダーとして、強力な影響力を持つ国家として、急速な成長を遂げていた。しかし、百貨店の店舗数が激減するようになった。

この百貨店が停滞した最大の原因は、経済や社会の変化と新たな小売業態であるディスカウント・ストアの出現とされる。アメリカの主要な交通手段である自動車の保有台数は、1947年に初めて3,000万台を突破したが、1965年には2倍以上に増えて7,500万台になった。このようなモータリゼーションの進展により、都市間および郊外の道路は整備されたが、大都市中心部に交通の混雑をもたらした。駐車場不足に加え、百貨店が立地する都心部の繁華街は、急速にその機能を低下させ、人々の購買活動に極めて不便な場所になっていった。こうした百貨店は不振となり、第2次世界大戦前には4,000店を超えた百貨店が、1948年の商業センサスでは、2,580店舗にまで激減するようになった²⁴。

もう1つの問題は人口の郊外への拡散である。第2次世界大戦後の20年間に、アメリカの人口は約38%増加し、その中で人口の増加率が最も高かったのは郊外である。さらに、大都市都心部のスラム化により、中間層以上の家庭が郊外に移動することになった。すなわち、このような郊外への人口移動は、購買力の分散であり、都心部の交通難は都心商業の停滞に、いっそう拍車をかけることになった。

また、新たな小売業態の出現も、百貨店の経営不振の原因の1つとなった。1940年後半から、家庭電気器具などの耐久消費財を主要な取扱商品を低価格で販売するディスカウント・ストアが登場し、1950年代に入って、取扱商品の幅を次々に広げ、極めて広範囲にわたる各種商品ラインにどんどん手を広げていった。こうして地価の安い郊外に立地し、広い駐車場を設置し、フルラインの商品をセルフサービスとキャッシュ・アンド・キャリー(cash and carry)を採用したディスカウント・ストアの出現が、次第に百貨店の顧客を奪うこととなった。1962年において、アメリカのディスカウント・ストアは、既に約2,000

²⁴ 数値は李(1995)56頁を参照。

店、売上高は 40 億ドル強に達し、アメリカの百貨店の売上高の約 3 分の 1 へと迫っていたが、4 年後の 1966 年には、アメリカのディスカウント・ストアは約 3,000 店となり、売上高は 130 億ドルを超え、百貨店の売上高を凌駕あるいは少なくとも匹敵するシェアを占めるに至っていた²⁵。このように、力を失いかけていた百貨店は、他の小売業態の成長と誕生、社会環境の変化などによって、さらに百貨店自身の努力不足を加えて、小売業における中心であった地位を譲り、その後は、後退するようになった。

このような状況の下、1950 年代から 1960 年代にかけてアメリカの百貨店はいくつかの戦略を打ち出した。第 1 の戦略は、大都市の中心部を再開発しながら、自らをより高級化し、高級百貨店に格上げしていく戦略であった。第 2 の戦略は、郊外の購買力を求めて支店を設置し、チェーン経営を行う戦略であった。第 3 の戦略は、M&A によるグループ経営によって、経営を拡大する方法であった。

以上 3 つの戦略に加え、ショッピングセンターが急速に発展することにより、百貨店の店舗数は、1950 年代から増加傾向をみせ、1967 年のアメリカの商業センサスでは、5,792 店と史上最高の店舗数となり、アメリカの小売販売額の 10.4%を占めるようになった²⁶。

しかし、アメリカの大都市の都心部における人口流出やスラム化などの社会問題により、都市中心部は荒廃化し始めるようになった。この結果、都心部に立地する百貨店（ダウントウン百貨店）の衰退が、顕著になった。ただ、企業としては、前述の戦略特にショッピングセンターに核店舗として出店することによって、ダウントウン百貨店の業績の落ち込み分を補い、企業全体のバランスを保っていた。

1.5 低成長期における経営改革

アメリカ経済は、1960 年代に着実に成長し、1970 年代にも成長率を維持するかのようであった。しかし、1973 年の第 1 次オイルショックにより、アメリカ

²⁵ 佐藤（1971）203～216 頁。

²⁶ 数値は李など（2016）12 頁を参照。

の経済が低迷に転じることになった。そして、消費者の可処分所得が減少するとともに、消費支出の伸び率も、特に1977年以降、1桁台に低下することになった。このような環境の下で、従来の小売業態の停滞が始まり、異業態間の競争もより激化することになった。

1970年代には、都市中心部は社会環境の変化が顕著になった。1940年代から30年間にわたって続いた急激な人口の郊外流出も、ようやくその頂点に達し、1976年頃からはその速さが鈍化しはじめた。その人口の郊外流出の減少と同時に、アメリカの各都市で計画されてきた都市再開発事業が、具体的に始動し始め、地下鉄などの公共交通機関の整備や新たなオフィスビル、ホテル、マンション、公共施設などが建設され、より住みやすく、生活しやすい都市環境が創造、整備されるようになり、職場と住所近接や豊富な情報量を求めて、逆に中高所得層が都市にUターンしてくる現象が見られるようになってきた。

このような社会環境の変化や前述のような他の小売業態の不振により、アメリカにおける百貨店の業績は、次第に回復するようになった。1977年のメーシー社の復活に代表される各社本店の大改装が行われるようになった。それは、1960年代後半以降の経営努力に他ならなかった。

第1の経営戦略は、新しい時代にふさわしい百貨店のコンセプトを百貨店自身から消費者に提示することである。第2の経営戦略は、重点経営方針が既存店舗、特に都心部の百貨店の強化に移すことである。この2つの戦略により、百貨店は以前よりも相対的に力を回復するようになった。この代表的な例が、メーシー社の復活である。メーシー社ベラルドスクエア本店の売上高は、1976年からの2年間で約30%の成長率を遂げ、親会社のR. H. メーシー全体での10.4%の売上高伸び率の達成にも大きく貢献した。また、メーシー社は、ベラルドスクエア本店のイノベーションと並行し、またはその成果を応用して他の店舗のリフォームなどの内外装、設備を手直しし、修正だけでなく、内部組織、特に仕入組織の変革なども含めた計画を次々と実施し、それぞれすっかり生まれ変わった店舗にし、新たな魅力を顧客に訴えることとなった。そして、メーシー社の成功事例は、各地百貨店の手本となり、各地の百貨店は、店舗改装の開始とともに、ファッション商品の開発やPOSシステムの導入を重要な経営戦略として次々と進めはじめた。

しかし、このような全般的な百貨店の復権は、百貨店の経営努力を否定することはできないが、最大の要因は、地域の活性化によるものであった。さらに優秀な経営人材の登場も、百貨店が復活した1つの原因である²⁷。しかし、百貨店業態の今後の成長は保証することができなかった。1980年代から、顧客離れや他の業態競争により、百貨店各社の財務状況が悪化し始めるようになり、業界全体は、業績の不振が続いていた。特に、1980年代後半から、百貨店の業績悪化が目立つようになった(図1.2)。

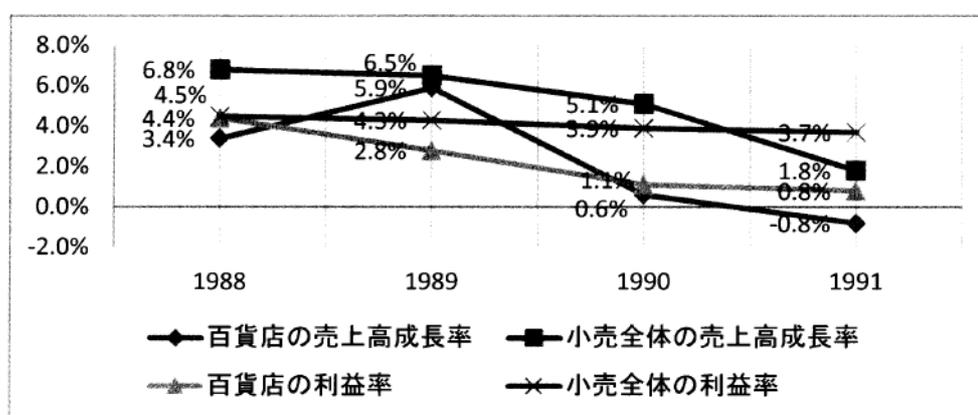


図 1.2 アメリカ百貨店の売上高成長率と売上高利益率の推移

注) 小売全体には、自動車ディーラー、外食、ガソリンを含む。

出所) 三菱銀行調査部編(1993)から筆者作成。

多くの百貨店は、激化した小売競争の下で、売上高の停滞と利益率の減少に加え、百貨店自身の集客低下、高い経営コストと巨額の負債金利の重圧により次々と倒産することになった。1990年のフェデレーテッド(Federated)、1992年のメーシーをはじめ、伝統ある百貨店が経営破綻に追い込まれた例は枚挙に暇がなかった。

²⁷ 藤原(1979)は、メーシー・ニューヨークのエドワード・フィンケルシュタイン(Edward Finkelstein)社長や、ブルーミングデールのマービン・ストラウブ(Marvin Straub)社長など30、40代の若手の有能な人材によって、ほかの業態との相対的な比較において極めてパワフルで期待が持てそうであると指摘した。

1.6 1990年代以降百貨店の展開²⁸

1980年代後半から1990年代初期にわたり、アメリカの百貨店は不況期のどんでん底に転落した「暗黒時代」を経験した。高級品をはじめ、百貨店の主力商品は全く売れなくなり、消費者もアウトレット、ウェアハウスクラブなどの低価格販路やディスカウント・ストアに大量に流出することになった。

こうした困難な状況の中、百貨店は経営コスト削減を目的として、不採算店舗の閉鎖や複数の部門の統合整理などの組織再編を実施した。さらに、支店の仕入や会計などの業務を本社の部門に統括し、物流システムの合理化などの組織構造の改革も行った。百貨店業界は、店舗、組織、財務、仕入から物流までに至る全領域の整理、統合と改革を行い、経営コストの削減を実施した。この結果、全百貨店の売上高は、1993年以降、2年連続して1%程度の低成長にとどまったが、企業レベルの利益は2桁成長という目覚ましい回復ぶりを示した²⁹。

さらに百貨店は、組織の改革に加え、QRシステムの導入により、コストの削減と利益の拡大を実現するようになった。また、百貨店はQRシステムの導入により、納入業者との協力体制が確立され、製販同盟が戦力を高めるうえで重要な意味を持ちはじめた。この結果、百貨店は、納入業者と新製品の共同開発やPB商品の開発などが容易になった³⁰。

1994年以降、アパレルの需要が急速に低下した環境において、百貨店は業績を維持するため、いくつかの戦略を取るようになった。第1には、ファッション性を強調する商品戦略の再開であった。百貨店がもともと得意とする「ファッション性を強調する商品戦略」を再開したため、PB商品でもベーシック商品でも、十分な利益をあげ始めた。第2の戦略は、価格競争である。百貨店は組織の改造やQRシステムの導入により、経営コストの削減や利益の増加が実現した、この結果、百貨店は価格競争が容易になり、季節ごとのプロモーションの必要があれば行い、それらが年中行事化し、ディスカウント・ストアなどの低価格販売店からの競争にも利益を計上して対抗できるようになった。第3の戦略は、中価格帯商品の提供である。アメリカ消費者のバリュー志向（高品質

²⁸ この論述は主に高井（2000）を参考にした。

²⁹ 高井 前掲書 151～152頁。

³⁰ 高井 前掲書 154頁。

の低価格志向)の流れに沿ってマーチャндаイジング戦略を修正し、高価格デザイナー・ブランドの低価格ラインやPB商品の強化、そして1980年代に取引を中止していた中価格の商品を納入する業者を呼び戻し、取引を再開するなどの努力により、高価格から中価格市場へと重点を移行した。そして、消費者が購買しやすい高品質、高ファッション性の商品の中価格で提供したため、ニッチ市場となっていた「中価格百貨店」の集客力が増加した。この結果、ディスカウント・ストアなど低価格販売店に流出した消費者は、百貨店に回帰しはじめた。これら3つの戦略により、百貨店業界は、アパレルが低迷している状況の中で、好業績をあげるようになった。



図 1.3 2008 年以降アメリカにおける百貨店の売上高の推移

注) 売上高の単位は百万ドルである。比率は小売業（フードサービス除外）全体に占める比率である。

出所) U. S. Census Bureau ホームページ (<https://www.census.gov> 2018.01.15 アクセス) より筆者作成。

しかし百貨店の経営は、長期的に見ると依然として不安定であり、全業界の売上高の縮小も続いていた (図 1.3)。こうした環境の中で、多くの百貨店が、既存事業の利益を維持するために、他社との経営統合を選択し、業界の再編が進められた。1994 年にフェデレーテッド社は、R.H.メーシーを吸収合併した。2005 年には既にアメリカ百貨店業界の首位になっていたフェデレーテッドが、2 位のメイ百貨店を買収し、自社の市場シェアを拡大した。こうした経営統合

により、百貨店企業は仕入能力を高め、運営効率の改善も容易になった。さらに、経営統合により、企業の利益の上昇も繋がっている。

また、アマゾンなどの電子取引商の急速な成長により、多くの百貨店は、オンライン市場とオフライン市場の両方を狙う対抗策として「オムニチャネル」を打ち出した。たとえば、大手百貨店メーシーは、2008年に不採算店舗の閉店や従業員のリストラなどの経営コストの削減を行うと同時に、実店舗とECサイト、モバイルサイトとの連携や統合を進め、更に2012年にはオムニチャネルの担当を専任する役員を設け、ERP（Enterprise Resource Planning）の抜本的改革に乗り出した。また、FacebookやtwitterなどのSNSを積極的に活用し、顧客の来店や企業をより身近に感じてもらえるように喚起するようになった。この結果、メーシー社のオンラインの売上高は、毎年40%以上の成長率で拡大を続け、他の小売業が追随する戦略を打ち出し始めるようになった。

しかし、このような戦略を採っても、個別の百貨店の業績が改善されたが、全体としての業績は不振であった。2011年から2015年まで、アメリカにおける百貨店の総売上高は、連続4年間減少し、小売業の総売上高に占める比率も減少し続けている。さらにネットショッピングの普及に伴う消費スタイルの変化などさまざまな要因により、アメリカの小売業界、特に百貨店に打撃を与え、実店舗の大量閉店に追い込まれるようになった。たとえば、シアーズは、2010年の時点で3,555店の実店舗を運営していたが、2016年時点で半分以下の1,503店まで店舗数が減り、さらに店舗数を減らす予定であることを明らかにしている。また、大手百貨店メーシーも、68以上の実店舗を閉鎖し、10,000人以上の従業員を解雇する方針を明らかにした³¹。

このような不況は、百貨店業態だけでなく、アメリカ全小売業へも蔓延している。大手ディスカウント・ストアウォルマート、アパレル企業アバクロンビー&フィッチ（Abercrombie & Fitch）や、世界最大のゲーム販売企業ゲームストップ（GameStop）などの大手小売企業が次々と閉店を発表した。

今後、アメリカの百貨店は、消費者の購買習慣の変化に加え、電子取引商

³¹ Driscoll, Kara (2017.03.27) 「RETAIL APOCALYPSE: 3,500 stores or more to close this year」
(<http://www.whio.com/business/retail-apocalypse-500-stores-more-close-this-year/RzTeZhnk13YIIF0skFV3H/> 2018.01.10 アクセス)

などの新たな小売業態との激しい競争のもとで、崩壊を避けるために、どのような戦略を取るのか、注目を集めている。

1.7 小括

アメリカを対象に、各段階において百貨店の発展状況について具体的に取り上げた。そこでは以下のように要約することができる。

第1に、アメリカにおける百貨店は、業態ライフサイクル仮説と異なる発展を果たした。それは激しい異業態間競争の中で、百貨店は外部要因に加え、自らの改革や努力により、不況の状況から何度も立ち上がり、他の小売業態に対し優位性を維持してきた。しかし、1990年代に入ると、国内市場や消費者の消費傾向の変化に加え、IT技術の進展による新たな流通革命が襲い、多くの新たな小売業態が誕生し、発展するようになった。この結果、1990年以降アメリカにおける百貨店は、ずっと維持してきた業態優位性が次第になくなり、業績の不振が続き、衰退期に入る傾向が現れるようになった。

第2に、アメリカにおける百貨店は、自身の優位性を維持するために、積極的に経営改革を行ってきた。その中、アメリカの百貨店のマーケティングは内部の組織改革、規模の拡大などに重点を置いたマーケティングであった。

したがって、アメリカの百貨店は、150年以上の発展歴史の中で、内部組織改革と規模の拡大などのマーケティング戦略により、激しくなった異業態間競争や、複雑な経済状況の変化などの困難を乗り越えるようになった。しかし近年、消費者の購買行動の変化やネット通販の発展により、アメリカにおける百貨店企業は、徹底的に改革を展開することが求められている。

第2章 日本における百貨店業態の発展過程と特徴

2.1 はじめに

百貨店は日本の小売業の中で、最も長い歴史を有する小売業態である。日本の百貨店は、明治時代末期に欧米におけるデパートメント・ストアの影響を受け、導入されたものであるが、その後の発展の過程の中で、日本特有な文化、経済などの社会の影響を受けながら、次第に日本的な特徴を持つようになった³²。

日本においても百貨店は、小売という舞台の主役であり、小売を先導するとともに、さまざまな小売マーケティングや都市文化の担い手として、「ご・ほう・び」（呉服・宝飾・美術）中心の品揃えから、その時代における流行の先端を行くファッション性あふれる魅力的な商品を次々に取り扱ってきた。一方、単に商品を販売することにとどまらず、春夏秋冬の移り変わり、冠婚葬祭の慣習、および日常生活について伝統を承継したり、新たな情報や知恵を与えたりしてきた。

近年百貨店は、委託仕入や消化仕入に依存したマーチャンダイジング、中高年齢層に偏ったマーケティング、若者市場にターゲットを絞った専門店チェーンや駅ビル型ショッピングセンターなどとの異業態間競争の激化、郊外型商業集積の発展など、多くの試練に直面している。都市文化の担い手としての地位の低下などにより業績が低迷し、百貨店の魅力は喪失し、もはや消費を反映する指標ではなくなりつつあるなど厳しい評価もある。日本の百貨店は、主に江戸時代の呉服商にルーツをもつ都市百貨店、第2次世界大戦後に急成長した私鉄系ターミナル百貨店、地方百貨店に分けられるが、これらの中で特に地方百貨店が経営悪化に苦しんでいる。

本章では、第1章と同様に、日本における百貨店の発展過程を業態ライフサイクル仮説により、誕生期（第2節）、成長期（第3節）、競争期（第4節）、成熟期（第5節）と現状（第6節）に分け、各段階における百貨店業態の発展状

³² 神保（2001）26頁。

況、マーケティング戦略や特徴などについて考察したい。

2.2 呉服店からの転身

一般的に日本における初の百貨店は、1904年に合資会社から株式会社に改組するとともに、「デパートメント・ストア宣言」を行った三越呉服店であるといわれている。日本の百貨店の起源は、江戸時代に創業されたものを含めて、松屋、丸井今井、伊勢丹など明治時代に創業された呉服店も考慮すると、その主流は呉服店に求められる。

これらの伝統的な呉服店は、百貨店の大きな特徴である現金・定価販売を徳川幕藩体制時代から採用してきたが、明治維新以後多くの呉服店の経営が疲弊していた。それでも1880年代後半に入ると、白木屋と三越では従来の殻を破り、洋服の取り扱いを始め、1890年代後半から陳列販売を導入する店舗が現れた。また高橋義雄は、アメリカ留学によって百貨店ワナメーカー (Wanamaker's) を視察し、アメリカの百貨店を研究した。三越では、店員制度の改革、職能に応じた分業制の確立、洋式簿記法の採用、新人材の登用と女子店員の採用といった一連の経営革新が行われた。そして、1904年に三越は、前述した「デパートメント・ストア宣言」を行った。

しかし、この宣言は、三越は商品の品揃えを拡大し、アメリカに見られるような百貨店の一部を実現しようという方針を表明することであり、既に百貨店として成立したことを意味するものではなかった。三越百貨店の創設期における経営を担った日比翁助は、1906年に欧米の百貨店視察を行って帰国すると、欧米の百貨店を模範として百貨店づくりをするようになった。

三越は「デパートメント・ストア宣言」により、東京本店の店舗の一新、販売商品の種類の増加、それによるアメリカにおける「デパートメント・ストア」の実現を目指し、店員を視察研究や仕入目的で海外へ派遣すると同時に、1905年に化粧品、帽子、キッズ用衣服品、1906年に洋服店の開設、1907年に鞆、履物、洋傘、櫛、食堂の開設、写真部の開業、靴などの販売品目および施設の拡充し、さらに1908年に資本金100万円に増資するとともに、貴金属、煙草、文房具類も取り扱い、食料品以外の商品をほとんど取り揃えるまでになった。そ

して、1914年の新築を契機として洋酒、食料品、園芸売場の設置と、ここに百貨店の原型をほぼ完成させた³³。高橋義雄、日比翁助を中心に、建築家横河民輔、当時の三井に務めている室内装飾家林幸平、豊泉益三、濱田四郎などによる欧米視察の成果により、三井呉服店の古い枠組みを破壊し、百貨店に変化させるためのあらたな枠組みを構築するようになった(表 2.1)。つまり、「デパートメント・ストア」宣言以降は、日比翁助が中心となって同じく欧米の視察から得た知識と経験を基に日本の百貨店の成立したわけである。

三越の動きは他の呉服店を刺激し、1910年にいとう屋、1919年に白木屋、松屋、高島屋、1920年大丸、そごうなどの各呉服店商が、それぞれ株式会社組織に改めるとともに、近代的なる百貨店の形態を備えるに至った。すなわち、日本における百貨店の誕生は、1900年代から1910年代にかけて、欧米百貨店の影響により、日本の伝統的な呉服店から百貨店への転換であった。また、勸工場は日本の百貨店の先駆けであり、さらに、博覧会での経験は、日本における呉服店が百貨店化の端緒となったと指摘した学者も存在する³⁴。

表 2.1 三越関係者の主な欧米視察

西暦年	内容
1888年	高橋義雄、フィラデルフィアのワナメーカーを視察
1896年	横河民輔に外国呉服店建築構造調査を委託、百貨店化へ調査開始
1902年	豊泉益三、最初の渡米
1903年	林幸平、室内装飾研究のため欧米留学
1905年	豊泉益三、ショーウィンド研究のためニューヨークに出張
1906年	日比翁助、欧米の百貨店へ視察
1908年	濱田四郎、百貨店の帳簿組織などの調査のため欧米に出張
1912年	中村利器太郎、欧米視察へ

出所) 小沢勝之編(2004) 239頁、表 10-1より。

³³ 前田(1970) 12頁。

³⁴ 藤岡(2006)は、博覧会を契機として伝統的な呉服店に見られた閉鎖的な商空間を開放していったことこそが百貨店化の端緒となったと指摘している。木綿(2003)は、日本の百貨店の先駆けは勸工場であると指摘している。

しかし、日本の百貨店は、欧米の百貨店の手法を決して盲目的に導入したというわけではなく、日本の独自の特徴が加わるようになった。欧米の百貨店は、大量生産時代に対応した部門別管理方式の小売形態として出発したが、日本の百貨店は買い物という実用機能だけでなく、一種の楽しみ機能を持っているというのが日本の百貨店の大きな特徴である。この特徴は、「デパート文化」という言葉に表れているように、日本人の生活文化へも大きな影響を与えた。さらに、別の側面から見れば、三越をはじめとして日本の百貨店は、消費社会における日本の近代化のシンボルともいえる存在であり、消費者にとっても、他の小売業態に対しても、百貨店が育成した各産業においても欧米社会への窓口の役割を果たしたといえる³⁵。

このような日本における百貨店の誕生してきた背景は、①日露戦争後、日本の資本主義が急速に発展したこと、②交通機関が著しく発展したこと、③人口の都市集中とともに、都市化が進展したこと、④広告機関が発展したこと、⑤産業構造の転換に伴い、俸給生活者が増加したことなどがあげられる³⁶。

日本の資本主義は、第1次世界大戦を契機として一大飛躍を遂げた。この時期において、日本の百貨店は、大衆の購買力の増加により、売上高が増加することになった。そこで多くの百貨店は、店舗の規模を拡大し、増資をするようになった。さらに百貨店は、6大都市だけではなく、地方都市にも次々と開店した。しかし、当時の百貨店は、奢侈品や高級品を中心に取り扱っていた。顧客は、「今日は三越、明日は帝劇」という言葉からうかがわれるように、百貨店での買物に対して、一種の優越感をすら抱くようになっていた。

2.3 大衆化による百貨店の成長

1923年の関東大震災によって、東京を中心とする多くの百貨店は被害を被った。社会的要請により、各百貨店は、各地に臨時店舗を設け、生活必需品の販売という被災者へのサービスを行ったことにより、従来都市都心部にあった百貨店という小売業態がいくつもの小さな店舗に分かれて一般大衆に入り込む

³⁵ 桜木 (2004) 241～242 頁。

³⁶ 神保 前掲書 28 頁。

ことになった。日本の百貨店は、欧米と比べると日常生活に直結した食料品の比率が高いという特徴があるが、震災直後の復興努力の過程から、百貨店で食料品を扱うという今日の「日本の百貨店」の原型ができ上がったともいえる³⁷。こうしたことが積み重なって、従来の百貨店という営業形態を利用しなかった消費者層も、小さな店舗の中で、下駄履きで買い物できる気安さから、百貨店に親しみを覚えていくことになった。すなわち、これまで上流階級を相手に華麗な百貨店が、大震災により、一層顧客層を拡大し、大衆化を志向せざるを得なくなった。

一方各百貨店は、仮設店舗による営業に並行し、より最新の設備を備えた近代的な店舗の再建を行った。各百貨店では、長年の慣行であった「下足預り制」を廃止し、実用品比率の拡大を行った。さらに呉服の販売比率の低下により、1925年にいとう呉服店を松坂屋と改め店名から「呉服店」を削除したのをはじめとして、1928年には、三越、白木屋、大丸が、1930年には高島屋が次々とこれに追随した。ここに名実ともに近代的な百貨店が成立することになった。

昭和に入ると、日本の百貨店の構造は大きく変化した。これは大正末期から昭和にかけての交通機関の発達により、大都市の郊外住宅が開発されて、私鉄会社が駅ビルにおいて百貨店を経営するメリットに気がついたため、私鉄会社によるターミナル百貨店が成立するようになった。1929年、大阪・梅田に阪急百貨店、1934年、東京・渋谷に東横百貨店（現在の東急百貨店東横店）などがそれぞれ開業した。こうして、日本の百貨店の構造は、これらのターミナル百貨店の開業により、都市百貨店、私鉄系ターミナル百貨店と地方百貨店の3つのタイプで形成されるようになった。これとともに、日本の小売商業組織は、1930年代初期に、これら巨大な規模を誇る百貨店と、膨大な数にのぼる小規模零細な中小小売商との極端な2重構造が形成されるようになった³⁸。

この時期には、金融恐慌や昭和恐慌が起こり、消費が低迷し、従来潜在的に存在した百貨店間の競争や百貨店と小売店との競争が表面化し、百貨店の大衆化がより進んだ。金融恐慌や昭和恐慌という厳しい経済環境の中で、各百貨店は、自社の存続のため、かつ積極的に経営戦略を打ち出した。まず、百貨店が

³⁷ 小山（1997）55頁。

³⁸ 佐藤 前掲書 71頁。

採用したのは、店舗の大型化や、支店開設による多店舗展開による売場面積の拡大戦略であった。次の戦略は、地方都市への出張販売であった。さらに、無料配達区域の拡大と無料送迎バスの運行を行うといった顧客へのサービスの強化であった。最後には、特売や廉売といったディスカウント販売が積極的に行われたことであった。このような経営戦略を打ち出した結果、百貨店が小売業に占める販売シェアは、一気に上昇した。

表 2.2 百貨店の売上高などの推移

	売上高		実質売上高*		使用面積		従業員	
	指数	前年比%	指数	前年比%	指数	前年比%	指数	前年比%
1938	100.0		100		100		100	
1939	122.0	122.0	108.9	108.9	100	100	106.5	106.5
1940	135.5	111.1	104.0	95.5	100	100	102.2	96.0
1941	138.0	101.8	104.8	100.8	100	100	93.3	91.3
1942	118.6	85.9	87.5	83.5	73.8	73.8	75.3	80.7
1943	118.6	100.0	82.5	94.3	58.9	79.8	56.7	75.3
1944	89.2	75.2	55.4	67.2	56.3	95.6	33.6	59.3
1945	71.9	80.6	30.4	54.9	43.1	76.6	28.6	85.1
1946	426.5	593.2	29.4	96.7	44.1	102.3	31.5	110.1
1947	1628.8	381.9	41.6	141.5	55.3	125.4	38.1	121.0

注) 実質売上高=売上高指数/東京小売物価指数

出所) 小山・外川(1992) 52頁、表3-1より筆者作成。

一方、百貨店の激しい販売競争は、中小小売商の大反発を招き、1つの重大で社会的、かつ政治的問題にまで発展するようになった。これに対し、11社の大手百貨店企業は、日本百貨店商業組合を通じて、出張販売や支店の中止、休業制の導入など自制協定を結ぶことになった。しかし、1937年に「百貨店法」が制定され、これによって、百貨店は法的統制を受けるようになった。また、1938年に「国家総動員法」が施行されたため、百貨店は、「百貨店法」と「国家

総動員法」の2重統制下に置かれることとなった。そして、戦時体制の進展に伴って、百貨店は従業員の徴用によって、人手不足になり、物質の不足に加え、軍関係への売場の提供など、極めて深刻な打撃を受けることになった(表 2.2)。

2.4 高度成長期における百貨店

第2次世界大戦後の日本は、GHQ(連合国軍最高司令部)の間接統治下に置かれ、荒廃した国土と物資の不足にあえぎながら、再建への道を歩み出した。GHQによる使用命令により、多くの百貨店の店舗が軍用施設として接收された。なお、全国で接收を受けた店舗としては三越銀座店などがあり、接收面積は一時、全国の百貨店売場面積の約3割を占めた。これに加えて、新しい経済統制が始まった。この時期では、百貨店は、生活必要品の配給機関としてわずかな店舗で営業を行い、苦境に耐え続けてきた³⁹。

経済が安定し、生産の増大が少しずつ進むようになると、1950年代から、徐々に統制経済も撤廃され、接收された店舗も返還されるようになり、1947年に百貨店法が廃止され、百貨店は自由な経営活動が可能になった。その後、百貨店の売上高も、売場面積も徐々に戦前の時代のように回復するようになった⁴⁰。

また、1950年に始まった朝鮮戦争による軍需景気が好景気の波を生み、百貨店は急速に復興を遂げていくことになった。しかし、このような発展により、中小小売商団体による反百貨店運動が盛んになり、百貨店規制という問題が再燃するようになった。そして、1956年に再び百貨店法が施行されることになった。

1950年代半ばから1970年代前半にかけ、日本経済は高度成長の波に乗り、空前の好景気を享受することになった。この時期に日本のGNPは、アメリカに次ぐ世界第2位の経済大国へと成長し、1人当たりの国民所得も1970年に31万7,678円まで上昇した。1950年代後半からは、冷蔵庫、洗濯機、白黒テレビの「三種の神器」をはじめとして各種耐久消費財が普及し、それに続くクーラー、カラーテレビ、カーが普及する「3C革命」など、いわゆる消費革命の時代

³⁹ 小山・外川(1992)54~55頁。

⁴⁰ 佐藤・高丘(1970)42頁。

が到来した。このような状況で、日本の百貨店は、極めて高い成長を遂げた。図 2.1 は 1957 年から 1972 年まで百貨店の売上高と成長率を示している。この 16 年間に於いて、1958 年を除けば百貨店の売上高は、毎年 2 桁の成長を遂げ、売上高が約 10 倍弱まで成長することになった。

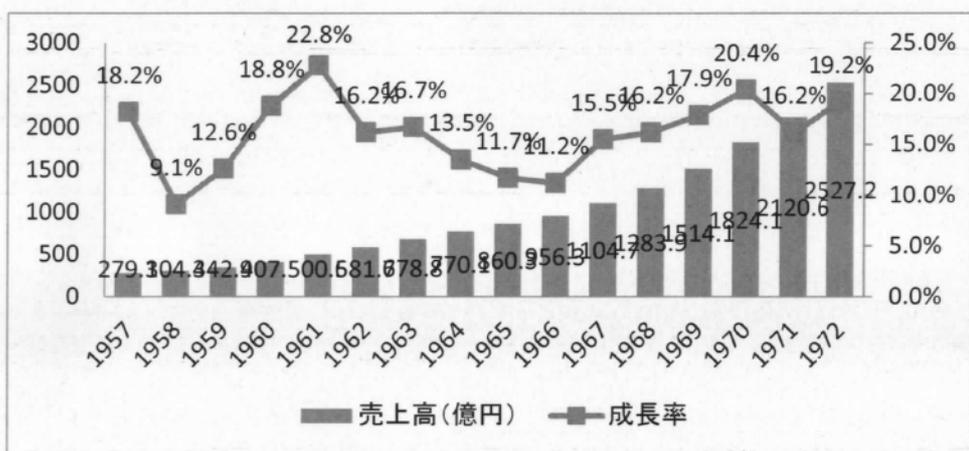


図 2.1 日本百貨店の売上高の推移

出所) 小山 (1997) 66~67 頁、表 3-2 より筆者作成。

しかし、1950 年代から日本における新たな小売業態であるスーパー⁴¹企業が次々と誕生したことは、百貨店にとって、大きな脅威となった。1968 年における、1953 年に誕生したスーパー業態の販売シェアは、百貨店の 7.8% に対して、スーパーは 6.2% に達した。1972 年には、スーパーが百貨店の販売シェアを追い抜くことになった。百貨店の販売シェアが 8.4% であったのに対し、スーパーは 8.7% と 0.3% 上回った⁴²。同年には、スーパーのダイエーが百貨店三越を追い抜いて小売業日本一の座についた。

こうした環境の下で、百貨店は手をこまねいていたわけではなかった。第 1 に、都市百貨店は、既存店舗の増改築による既存店舗の大型化を進めるとともに、大都市の郊外や地方都市に支店の開設など多店舗化を積極的に展開していった。第 2 に、都市百貨店は地方百貨店と提携を強化する動きを強めた。この

⁴¹ この論文でのスーパーは、食品主体のスーパーマーケット、非食品のスーパーストアと総合スーパーの 3 つのタイプを含む。

⁴² 小山・外川 前掲書 94~95 頁。

提携強化には、都市百貨店にとって、新たな市場に影響力の拡大というメリットがあり、地方百貨店にとってはより豊富な経営資源を獲得し、より有利な取引先に接近でき、イメージそのものを改善できるというメリットがあった。第3に、百貨店は商品政策において、ファッション・リーダーとしての独自性を強化するため、欧米の有名ブランド、百貨店、専門店などと連携を強化して有名なブランド品の輸入を試みるなど、PB商品を開発する動きが目立つようになった⁴³。すなわち、スーパーの急成長に対し、百貨店は、店舗における大型化と郊外化、商品における差別化と高級化をもって対抗していった。しかし、都市百貨店とスーパーの地方進出が始まることにより、地方百貨店が苦境に陥るようになった。

2.5 低成長期における百貨店

1973年の第1次オイルショックとその後の長期不況により、日本の経済は、低成長期に突入し、消費も落ち込むことになった。しかし、このような状況の中、日本経済全体がマイナス成長であったにもかかわらず、日本の百貨店の業績は、土地、ゴルフ場会員権などの「その他商品」や宝石、美術品などのレジャー関連商品などの販売好調のため、石油危機以降もしばらくの間、表面的にはむしろ好調であった。第1次石油危機が起こった1973年は、百貨店の年間売上高は3兆1,088億円に達し、前年比23%増となり、1975年まで、百貨店の売上高の成長率は、2桁の成長率を維持してきた。

しかし、この時期には、日常必需品は生活百貨店化しつつあった総合スーパー、低価格訴求型のディスカウント・ストアが、買回品について個性を発揮した専門店が吸引力を増す一方、百貨店は、消費者のニーズの変化に柔軟な対応できず、消費者が離れつつあった。1976年に、百貨店の売上高の成長率は、1桁に転落し、8.4%となり、1977年には5.3%と続落した。この時期での物価上昇を考え合わせれば、百貨店の状態は深刻であった。さらに、1974年8月決算では大手百貨店企業は、軒並み減益となり、極めて厳しい状況に落ち込むようになりはじめた。

⁴³ 神保 前掲書 33～34頁。

このような状況を改善するために、百貨店業界では、従業員数の削減などコストを減少させ、消費者に新たなライフスタイルを提案し、消費者の来店を促すために、店舗のリニューアルを伴う、新しい売場づくりなどさまざまな戦略を展開した。しかし、このような戦略では、売上高の低迷を改善することができなかった。1979年に第2次石油危機の勃発を契機とする個人消費の低迷により、1981年には、百貨店の売上高の成長率は、5.8%に減少し、1983年には成長率は1.9%と下落し、百貨店として第2次世界大戦後最低の成長率を記録することになった。商業統計によれば、小売業全体の売上高に百貨店が占めるシェアは、1974年の11%から、年々減少し、小売業における百貨店の地位を低下させていった。この時期は、いわゆる「百貨店冬の時代」と呼ばれた。

日本の経済は、1985年秋のプラザ合意をきっかけに、再び上昇期に入ることとなった。かつて経験したことのない好況、いわゆる「バブル景気」の時代に突入することになった。このような経済の上昇により、日本百貨店の業績は一時的に回復するようになった。1986年には、百貨店の売上高の成長率は、4.6%と回復し、その後も徐々に増加し、1990年には8.4%にまで達するようになった。この時期は、百貨店は食料品部門の拡大・充実、カタログ販売の強化、関連事業の開発、国際化戦略の展開、店舗改装などさまざまな戦略を展開した。1985年から1988年にかけてほとんどの百貨店は、年間売上高の10～15%の資金を使って、食料品売場からファッション売場、そしてサービスコーナーに至る全館の店舗のリニューアルを行った。たとえば、伊勢丹、京王、西武、松屋などの大手百貨店は、次々と店舗改装に大量の資金を投入した。百貨店の改装は、単なるリモデルではなく、高級化、高質化、海外ブランドの強化、自主マーチャンダイジング充実などにより、百貨店としての独自性を打ち出し、新たな消費者に向けて経営体制の再構築として位置づけられた。かつて、松屋、西武など一部百貨店の戦略に過ぎなかったものが、1980年代後半に入ると、地方百貨店を含むすべての百貨店が、消費の多様化に対応した経営構造の全面構築が必要であることを認識するようになった⁴⁴。「バブル景気」に加え、このような戦略により、百貨店業界は、1980年後半から、一時的に業績が回復するようになっ

⁴⁴ 小山・外川 前掲書 181～182頁。

たが、1990年には百貨店各社の平均売上高総利益率は24%前後であり、低成長期の1975年頃とほとんど変わらなかった。このようなことは、実際百貨店が低成長期に移行した時点で顕在化した高コスト・低収益体質を改善しなかったためであった⁴⁵。このような高コスト・低収益体質を改善しなかったことは、1990年代バブル経済崩壊後、百貨店業界の不況の最大の原因と考えられる。

2.6 バブル崩壊後の百貨店

1991年、バブル経済が崩壊し、日本の経済は、「失われた20年」と呼ばれる時期に突入した。このような環境下、商業統計によると、百貨店販売額は1991年度に12兆円のピークをつけた後に減少に転じ、1997年度以降、16年連続で前年度比マイナスの推移するようになった(図2.2)。特にリーマン・ショック後の2008年以降は、ほぼ毎年2桁の減少が続いた。

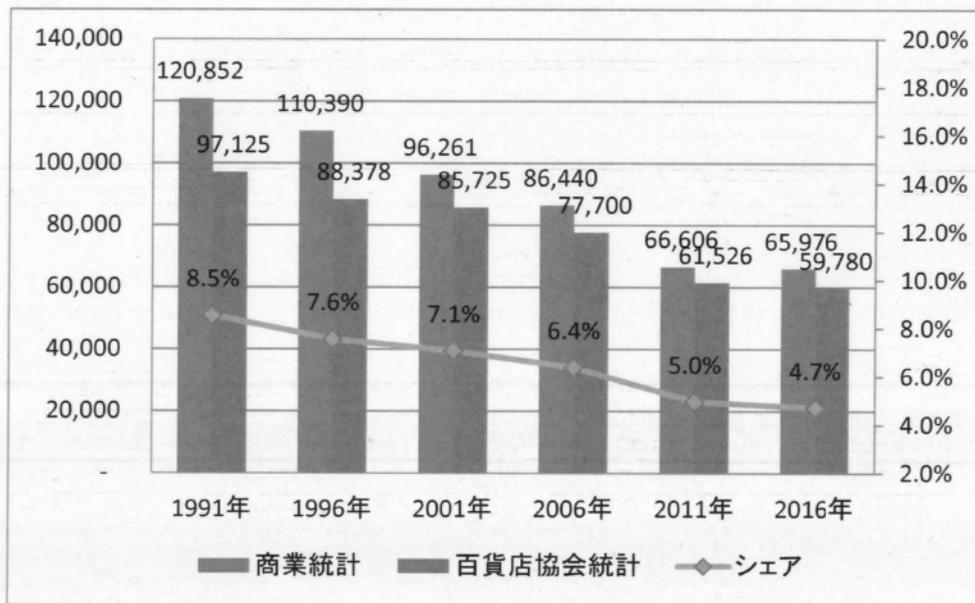


図 2.2 日本百貨店の売上高の推移

注) 売上高の単位は億円である。シェアは経済産業省の商業販売統計による。

出所) 経済産業省『商業販売統計年報』各年版、日本百貨店協会『日本百貨店協会統計年報』各年版より筆者作成。

⁴⁵ 神保 前掲書 36頁。

百貨店業績の不振の理由は、外部要因と内部要因から考えられる。景気低迷による消費マインド冷え込みを受けた消費者の節約・低価格志向の高まりや、専門店・ショッピングセンターなどの異業態の台頭などがある。そうした外部的要因に加え、高級ブランドや宝飾・服飾品に偏った品揃えや、アパレル企業などに売場を任せすぎて「売場の同質化」を招いた百貨店自身にも原因があったと考えられる。昔の百貨店は文字通り「何でもある」ことが強みであったが、家電製品や家具・本・CDなど売場縮小や廃止されたカテゴリーも多い。客層も富裕層や高齢者に偏りがちになり、若者の百貨店離れが進んでしまった。

こうした中、百貨店各社は低採算店の閉店などを通じて売場面積を減少させ需要の減少に対応するようになった。ただ、百貨店の売上状況が改善されず、マイナス成長が続いた。ようやく東日本大震災の落ち込みのからの反動が大きかったため、2012年3月にはプラス転換となったが、2011年の売上高は6兆6606億円（既存店前年度比0.9%減）となり、31年前の水準にまで低下した。2013年に入ってから、政府の一連の政策による円安や、一段の株価上昇に伴う資産効果、景気回復への期待感を背景にした消費意欲の高まりから、ラグジュアリー・ブランドや宝飾品・高級時計などの高単価商品が好調に推移し、海外からの観光客の増加など、百貨店全体の業績を押し上げる要因になった。特に、2014年頃から、中国人を主とした外国人観光客の「爆買い」により、百貨店大手各社は、増収増益に転換した。しかし、爆買いブームの終焉とともに、業績が再び下落することになった。

このような状況の中で、百貨店業界の再編成が進んだ。そごう、西武百貨店はセブン&アイ・ホールディングスの傘下へ入り、2007年9月の大丸と松坂屋ホールディングス、伊勢丹と三越の経営統合、2007年10月には阪急・阪神両百貨店の経営統合が実現している。また、独立路線を貫いてきた高島屋も阪急百貨店と阪神百貨店を傘下に持つH2Oリテイリングとの統合の意向を明らかにしていた。2社は、2008年で3年以内の経営統合を目標に業務・資本提携することで合意した。両社で業務提携委員会を設置し、発行済株式総数の10%を相互に取得するとともに、百貨店事業を中心とした業務提携の取り組みを進め

てきた⁴⁶。高島屋と H2O の提携により、キタ（梅田）とミナミ（難波）の両地区で、年間売上高 1,000 億円を大きく超える巨艦店を 3 店舗擁するグループが誕生した。これにより、百貨店業界は売上高 1 兆円規模の 4 グループに再編されることになった。

再編後の各社は、委託仕入と消化仕入という返品できる仕入形態からの脱却が徐々に見られ始めて、具体的には「カテゴリーキラー」と呼ばれる特定分野に特化した集客力のあるテナントの誘致をして賃料収入を得るケースや、商品を返品できないリスクを伴うが粗利は高い「買取仕入」の形態を拡大する動きや、独自の売場を設け、仕入

から販売まで一体化した運営を行う百貨店も出てきている。こうした各社独自の取り組みがコスト削減や利益に貢献しており、今後もこのような取り組みは続き、効率化を目指していくことが欠かせないだろう。また都市部では未だに人口流入が続いており、大手各社は都市部の旗艦店に経営資源を集中させている。その判断が奏功し、大手百貨店各社は、2012～2016 年までの 5 年間では、利益が拡大しつつある⁴⁷。

今後、日本の百貨店は、衣料品の売上減少に歯止めをかけつつ、より効率的な店舗運営と魅力的な店舗づくりができるかが、今後の業績を占う上では重要な鍵となろう。引き続き高コスト構造の改善を図る一方、来店する消費者が心惹かれるような店舗づくりが、インターネット通販等の競合に対抗する戦略となる。主要顧客である富裕層の囲い込みも必要不可欠であり、その百貨店のリピーターとなってもらうべく、より質の高い接客や高付加価値な商品提供が求められよう。また、「モノ消費」から「コト消費」へと消費行動が変化している中で、衣料品等の「モノ消費」一辺倒ではなく、「コト消費」と呼ばれる体験型の消費をどのように取り込むかも、百貨店業界がより成長余地を探る一手となるだろう。一部百貨店では、高級バスでの観光ツアー等を強化しているようであり、こうした取り組みを広めていくことは効果的であろう。最後に、外国人観光客への対応も注目される。各社とも言語や免税手続き等への対応は一通り

⁴⁶ この経営統合を目標とした業務・資本提携は、2018 年 3 月中止することとなったが、2 社は、経営資源・ノウハウの相互活用を目指して、新しい業務提携契約を締結した。

⁴⁷ フコク生命「日本百貨店業界の現状と将来の展望」

< http://www.fukoku-life.co.jp/economy/pdf/analyst_VOL281.pdf 2017.06.28 アクセス >

完了しており、今後は国内の消費の動き同様に「モノ消費」から「コト消費」への流れに対応できるかが焦点となっている。2020年には東京オリンピックの開催により、今後も訪日外国人の増加には期待できるため、まだ成長余地はあるといえる。

2.7 小括

日本の百貨店を対象に、各段階において百貨店の発展状況について具体的な考察を展開した。この考察で得られた結論は以下のように要約することができる。

第1に、日本における百貨店は、欧米における百貨店の影響を受け、日本に導入されたが、その後発展の過程の中で、日本特有の文化、経済などの社会の影響を受けながら、食料品売場の設置や文化を商品化したことなどの特徴を持つようになった。

第2に、アメリカの百貨店と同様、日本の百貨店も、他の業態に対する優位性を維持するために、積極的にさまざまな経営改革を行ってきた。しかし、アメリカの百貨店のマーケティング戦略とは異なり、日本の百貨店のマーケティングは、伝統的にサービス面や雰囲気づくりなど、販売促進面に重点を置いたマーケティングであった⁴⁸。

第3に、アメリカの小売構造と異なり、日本では、かつて小売業は、少数の百貨店と多数の零細小売商店による二層構造が長期的に存在してきた。1950年以降、経済の発展とともに、新たな小売業態が次々と誕生し、百貨店に大きな衝撃を与えた。この結果、日本における百貨店の地位が急速に下落するようになった。

⁴⁸ 神保 前掲書 44頁。

第3章 中国における百貨店の発展過程

3.1 はじめに

中国において百貨店という業態は、日本よりも長い歴史を持っている。しかし、さまざまな外部要因によって、1990年代以前では、日本や欧米などの小売先進国の百貨店のように発展することができなかった。1992年以降、小売市場の対外開放により、国内経済の発展とともに、中国の百貨店は、小売業という舞台の主演となり、小売市場のトップランナーとして発展してきた。

しかし近年、多くの先進国の百貨店と同様、新たな小売業態の誕生や消費市場の変化などにより、中国の百貨店は、業績の不振が続き、成長期から成熟期に移行する兆しを見せている。

本章では、第1章、第2章と同様、中国における百貨店の発展過程について取り上げる。しかし、中国における特殊な政治的要因により、百貨店は1950年から1970年代末まで、特別な市場経済の下で、特別な形で経営していたため、アメリカや日本の状況とは異なっている。このため、中国における百貨店の発展過程を誕生期（第2節）、低成長期（第3節）、成長期（第4節）、競争期（第5節）、現状（第6節）に分け、各段階における百貨店業態の発展状況、マーケティング戦略や特徴などについて考察したい。

なお、中国では、商業統計が十分に整備されておらず、しかも厳密な商業統計調査が行われていない。たとえば、毎年発表している「中国統計年鑑」では、百貨店や大型超市などの業態に関する販売額、店舗数という基礎データは、2002年以前には、公表されていなかった。ところが、2002年から、業態別の販売額や店舗数などのデータに関しては限額以上⁴⁹の連鎖企業だけが公表されているため、百貨店の全体像については把握することができない。また、「中国经济センサス」では、百貨店の全体に関するデータを発表しているが、現在まで「経済センサス」は3回しか行われておらず、百貨店における長期的な全体像を把握することができない。このため、長期的に中国の百貨店の全体像をでき

⁴⁹ 限額以上とは、年間販売額500万元の小売企業を指す。

るだけ明らかにするために、公的なデータだけではなく、さまざまなデータを用いて考察したい。

3.2 外国資本による誕生

百貨店が誕生する前の中国では、行商、露天市場と小型の小売店しか存在しなかった。欧米百貨店の影響を受け、一部の経営者は、百貨店業態を中国に導入した結果、中国で百貨店が誕生した。一般的に、中国最初の百貨店は、1900年にロシア商人によって誕生した「秋林洋行」と認識されている⁵⁰。

1840年のアヘン戦争後、広州、上海、厦門、福州、寧波という5つの都市が通商港として指定され、自由貿易が行われた。そして、外国商品が大量に輸入され、1880年代には、外国商品はほとんど日常生活の各種の商品が揃えられた。大量の外国商品の輸入に伴い、一部外国人は中国で工場を開設し、軽工業商品と織物商品を生産し、直接に中国で販売することになった。このような刺激を受け、中国人もさまざまな工場、たとえば紡績工場や製紙工場などの工場を開設した。外国商品の大量輸入に加え、このような工場による商品が大量に生産された結果、中国の伝統的な小型雑貨屋や露天市場では、対応できなくなった。このような背景で、百貨店は中国で誕生した。

この時期の百貨店は、3つのタイプによって構成されていた。第1のタイプは、海外資本の百貨店である。アヘン戦争後、多くの外国人が中国に進出した結果、外国商品に対する需要も増加した。一部外国人は、これに対応して本国の僑民を主要顧客として、外国商品の輸入と販売を行う店舗、あるいは「洋行」を設立した。その後、徐々に取扱商品と店舗の規模を拡大し、百貨店へと進化するようになった。代表的なのは、哈爾浜の秋林洋行と丸商百貨店、上海の福利公司などである。これらの百貨店は、設立初期にはほぼ本国の僑民を主要顧客として経営したが、その後、地方経済の不況や百貨店業績の不振により、顧客層を徐々に当地の中国人の富裕層やほかの国の外国人まで拡大した。

第2のタイプは、華僑系資本の百貨店である。この華僑系百貨店は、上海で

⁵⁰ その他、謝（1998）によれば、中国初の百貨店は1917年に開業した上海の先施公司であった。また、Philip. Ho（1933）によれば、中国初の百貨店は、1840年に上海で開業した福利公司であった。

設立した先施、永安、新新、大新という4大企業である。この4社は、すべてオーストラリア華僑商人が投資し、当時の欧米百貨店を真似して設立したものであった。1900年、華僑商人馬應彪は香港で先施公司を創立し、1911年に、広州で支店を設置し、1917年に、上海で先施公司を正式に開店した。当時、先施公司は売場面積が1万余平方メートル、販売員約300人、販売する商品1万種類も揃えられた大型百貨店であった。翌年、同じオーストラリア華僑である郭樂が先施百貨店の正面に永安公司を開店した。その後、新新公司、大新公司が上海に開店した。当時の華僑資本百貨店は高級舶来品の販売はもちろんだが、その他にも数多くの娯楽遊戯施設（ダンスホール、レストランや茶館など）、旅館業などを一体化して経営し、ひろば的・縁日的機能をきわめて多彩に盛り込んだ都市型総合生活・娯楽センターというべき巨大商業施設であった。この4社は、舶来品を販売すると同時に、工場も開設し、自社店舗において自社工場で生産された商品を販売した。

第3のタイプは、本土資本の百貨店である⁵¹。このタイプの百貨店は、主に海外資本の百貨店と華僑資本の百貨店の影響を受け、中国人の投資により誕生したものである。このタイプの百貨店は、当時の外資系と華僑系の百貨店の経営方式を模倣し、主に中国人の中上流層を対象として、国産商品の販売を行った。

1920年代以前、中国における百貨店は、百貨店名ではなく、ほぼ「洋行」や「公司」などの名で経営を行った。初めて「百貨店」の名を使用したのは、1921年に上海の金陵東路で開店した「組美百貨店」であった⁵²。その後、中国では、外国商品のボイコット運動がしばしば発生したため、多くの百貨店は、洋行の代わりに、商号を百貨店に変更し、中心となる商品も国産商品に転換した。しかし、そのうち、一部の店舗は、商号を百貨店に変更したが、本質にはまだ伝統的な雑貨屋のままであった。

1929年の世界恐慌に加え、1931年の満州事変とイギリスの金本位制度の離脱により、1932年から中国国内では、物価の下落や商工業・海外貿易の縮小に

⁵¹ 李など（2016）は、このタイプの百貨店は、伝統的な小売店や露天市場などから転換したのも存在していたと指摘したが、このタイプの百貨店は、1949年までには、すでに百貨店として成立したことを意味するものではなかった。

⁵² 商業部百貨局編（1989）8頁。

見舞われ、百貨店業界も不振が続いた。この状況を改善するため、多くの百貨店は、より多くの顧客が来店するように特売や廉売を行い、さらに「叫売店」⁵³を開設し、ディスカウント販売を積極的に行い、百貨店の大衆化が始まった。

中国の各地の百貨店は、1937年の日中戦争により、上海を除き、大きな打撃を受け、売上高が急激に下落し、多くの百貨店が倒産した。さらに、1945年に日中戦争の次、第2次国共内戦も勃発し、中国国内の百貨店は、ますます経営困難になった⁵⁴。

1900～1949年、この期間は中国百貨店の誕生期である。この段階では、百貨店はビル1つをとっても、エレベーター、暖房・冷房設備をとっても、それらはみな新しい文化であり、百貨店の顧客創出の手段となった。百貨店は文化を提供しながら商品を販売した。あるいは文化も商品化して販売した。その革新性は豊富な品揃え、統一的な価格、数千あるいは数万平方メートルを越えた面積、ショッピングと娯楽の一体化に表れた。この段階で、百貨店は新しい小売業態として消費者に受けられた。

3.3 寡占市場における成長

1949年以降、中国経済は徐々に安定化するようになった。1950年4月、中国政府は、中国百貨公司を設立した。これは行政の従属関係により、各区、省、市、県に百貨公司の子会社、支店舗を設立し、卸売と小売両方の業務を行った。この百貨公司の機能は、主に農民に工業品、都市部の住民に日常生活用品を提供することであり、商品を仕入れず、すべての商品は中国政府が統一配分し、すべての売上高も百貨公司に上納した。1951年5月に、中国百貨公司には、全国約2,013個機関があり、従業員数は58,533人を擁した。しかし、この時期では、全国の大型百貨店は、わずか20店舗であり、一部の大型百貨店も経営不振が続いた⁵⁵。

1953年から、中国政府は、社会主義改造を行った。これにより、かつて存在

⁵³ 叫売店とは、日本の啖呵売のような、従業員が大声で客を呼び込み商品を販売する店舗である。この店舗では、主に廉価の物を中心として取り扱った。

⁵⁴ 商業部百貨局編 前掲書 13～15頁。

⁵⁵ 李など (2016) 106～108頁。

していた民営百貨店は、中国政府に接收され、国営企業あるいは公営企業に変身し、小型小売店も国有百貨会社に組み入れられた。同時に、中国政府は新たな国営百貨店を設立した。1955年9月に、新中国成立後初の大型百貨店北京市百貨公司王府井百貨商店（現：北京市百貨大樓）が開店した。1966年の文化大革命は、中国国内の大混乱と経済の深刻な停滞をもたらした。しかし、北京や上海などの大都市では、百貨店は順調に成長し、政府の主導による新たな百貨店の建設や既存店舗の増築を次々に行った。

しかし、1949年から1978年にかけて、中国国内では、多くの商品が不足していたため、百貨店はずっと社会主義の計画経済体制下で生活物資の配給機関として、「物価の安定」、「供給の確保」という社会安定の役割を果たしながら、消費者に日常生活の必需品を提供した。この結果、百貨店はこの20数年間で発展は遅滞した。

1978年の改革開放を契機として、百貨店は大きな発展へと進めるようになった。1978年12月、中国政府は本格的に経済改革を行った。1988年まで、経済改革によって所有と経営の部分的分離が進み、各百貨店企業は経営自主権を有しはじめた。このことによって、国家による指令方式から市場方式という企業の自主的な裁量権が認められた。

また、この時期に計画経済による物資の構造的な供給不足や小売業は国の保護を受けており、消費者の選択の余地はあまりなかった。さらに小売分野は、依然として政府の保護産業とされたため、この時期には、中国の小売企業間競争は緩やかなものであり、小売業界は売り手市場であった。これらに加え、経済改革による中国経済が発展したため、当時唯一の大型小売店舗を有する百貨店は、大きな発展を遂げた。

中国統計局のデータによると、中国29重点百貨店の売上高は、1980年の19億元から1988年の51億元までに増加し、年度売上高が1億元を超えた百貨店の店舗数は、1980年の4店舗から1988年の18店舗に増加した。さらに売上高が最も高い上海第一百貨店は、1980年の2.4億元から1988年の6.7億元までに増加した⁵⁶。1986年に中国全国では、売場面積1万㎡以上、従業員2,000人以

⁵⁶ 国家統計局貿易物資統計司（1990）359～360頁。

上、販売する商品 4 万種類がある百貨店は 25 店舗で、そのうち、年間売上高が 1 億円を越えた百貨店は 15 店舗に達した。売場面積約 5,000 m²、従業員 500 人以上、販売する商品 15,000 種類がある、売上高約 5,000 万元に達する百貨店は全国に 20 店舗ある⁵⁷。この期間内の百貨店の利益率は、商品不足と計画経済の影響で、ずっと 6%~7%の高い水準が保持され、さらに北京友誼百貨店の 1990 年の利益率は 18.13%となった。

3.4 近代的百貨店の発展

1991~1996 年の 6 年間は、近代的な百貨店の発展の時期であった。中国は改革開放により、経済の高度成長と百貨店業界の 6%以上の高利益率は、百貨店業界が急に成長期に入ったことを示している。中国百貨商業協会の全国 138 社の大型百貨小売企業に関する調査資料によると、1995 年度の売上高が前年比 18.8%増で、利益も前年比 4.8%増になった。1994 年に百貨店 100 強の利益率は最高となり、10.11%に達した。1991~1996 年の 6 年間に、中国百貨店の売上高は大きく発展していた。1996 年に、全国百貨小売企業 100 強の売上高は 857.7 億元に達し、1990 年の売上高の 4.4 倍増になり、6 年間の平均成長率は 30%に達した。

1991~1996 年の 6 年間における、百貨店業界の主な特徴は次のようにまとめることができる。第 1 の特徴は、新たな店舗が次々に誕生した。1978 年の改革開放より、中国経済が急速に成長し、長い間に存在していた商品不足の状況も緩和し、消費水準が上昇し、購買力も絶えず増加した。このような経済環境下において、大型百貨店が急速に増加した。中華全国商業信息中心の統計によると、売上高 1 億元を超えた大型百貨店の店舗数は 1991 年に 94 店舗、1992 年に 150 店舗に上昇し、1994 年に 488 店舗に達し、1995 年に 634 店舗に増加した。

第 2 の特徴は、各店舗の増改築を行った。1952 年に開店した北京東四人民市場をはじめ、各地の店舗も相次いで増改築を行い、1990 年代前半に全国で増改築ブームとなった。上海市では、1992 年から 122 億元を投入し、新築と改築する大型商場は 69 ヶ所で、建築面積は約 152 万 m²に達した。

⁵⁷ 王編 (2009) 4 頁。

新店舗の増加と既存店舗の増改築と同時に、中国百貨店は生活用品など非個性品中心だったが、品揃えも徐々に高級品まで拡大され、店舗の内装・設備やサービス水準のアップなどが行われた。

この時期は、主に新規の大型店舗の増加や既存店舗の増改築により、品揃えやサービスの強化にマーケティング手法を活用し、集客力を高め、高マージンを獲得して、百貨店の発展を支えたと考えられる。この時期の百貨店は、伝統的な百貨店とは異なり、現代的な業態特徴をもちはじめた⁵⁸。

1990年代前半までの時期は、中国百貨店の「黄金時代」といわれ、好調が続いていた。しかし、1995年からこの好調に陰りが見えはじめ、販売不振や収益悪化の企業が次々と出て、倒産した百貨店企業もあった。中国商業年鑑によると、1996年に中国百貨店100強企業の売上高は約857.7億元だが、1997年には、売上高は約708.5億元となり、前年よりも17.3%減少した。2000年の売上高は、624.5億元まで減少し、直近5年間では最低の売上となり、1996年度と比べると28.6%も減少した。企業の利益率も1994年の7%から1997年の3~4%まで下降した⁵⁹。

このような状況になったのにはいくつかの原因が考えられる。1つ目の原因は、百貨店のオーバーストアである。1990年代初期、百貨店業界が全体的に好調であったため、百貨店への投資ブームが起これ、個別都市では、政府の指導の下、百貨店の店舗数が増加し続けていた。結局、各地で百貨店はオーバーストアの状態となり、過当競争に陥ることが不可避となった。たとえば、上海は高度成長を当て込んで商業施設の建設ラッシュが起これ、百貨店は一時500店舗を超え、店舗の過剰が指摘されるようになった。百貨店の店舗数は増加したが、売上高の減少が目立つようになった。

2つ目の原因は、新業態の出現である。改革開放により、1990年代、中国経済が急速に発展し、この際に多くの新たな小売業態が中国市場に現れ、大きな発展を遂げた。スーパーマーケット、大型超市やショッピングなどが次々と出現し、大量の顧客を百貨店から奪った。たとえば、1994~2000年の間には、スーパーマーケットの店舗の平均成長率は70%以上に達し、1999年全国35都市

⁵⁸ 柯(2007)92頁。

⁵⁹ 謝(1998)59~60頁。

で3,000 m²以上のスーパーマーケットが146店舗となり、1999年にスーパーマーケットの大手企業上海聯華超市は、年間売上高74億元で、上海第一百貨店を超え、中国小売業のトップになった。同時に、カルフルーやウォルマートなどの外資系大手小売企業も中国市場に参入し、百貨店のシェアを大きく奪った。

3つ目の原因は、経営コストの問題である。都市百貨店ブームによる経営コストの上昇は重荷となり、百貨店の経営を圧迫していた。これは主として店舗の建築費と店舗の賃貸料金の高騰に反映される。上海では1997年の1 m²あたりの建設費は8,000元に達し、1990年当時の2.5倍となった。これに加え、大都市の地価の上昇と同時に、店舗の賃貸料金も上昇した⁶⁰。

ただ、このような不況は長く続かなかった。2000年代前後、日本の百貨店において誕生してきた「消化仕入」を基礎とする、新たな売場運営形態である「運営制」が外資系百貨店によって導入され、不況の状況から抜け出し、新たな成長を遂げるようになった。

3.5 2000年代における百貨店の成長

ここではまず、政府統計などを用いて、中国における百貨店の2000年代の発展状況を紹介する。アジア通貨危機以後、2000年から2010年までの11年間に中国の経済は大きく発展を果たした。2000年に中国の国内総生産（GDP）は、99,776億元であり、2010年には408,903億元と約4倍に増加し、年平均成長率は約15%に達した。同時に、1人当たりのGDPは2000年の7,902元（約16万円）から2010年30,567元（約60万円）にまで上昇し、11年間で3.8倍になり、この間の年平均成長率は14.5%であった。

このような経済発展の環境下、この11年間では、中国小売業も大きく発展した。2000年代初頭には、アジア通貨危機の影響があったにもかかわらず、2000年の社会消費品小売総額は39,106億元となり、前年より9.7%増加、同年のGDP成長率より若干高かった。2003年では、SARSの影響で、同年の社会消費品小売総額は52,516億元、成長率がGDPの成長率より低くなった。2004年から、中国国内の小売産業の発展スピードはGDPの成長率より高く、特に2005年以後、

⁶⁰ 謝 前掲論文 59頁。

急速な発展を実現することができた。2010年に社会消費品小売総額は156,998億元となり、この11年間の年平均成長率は約15%に達した（図3.1）。

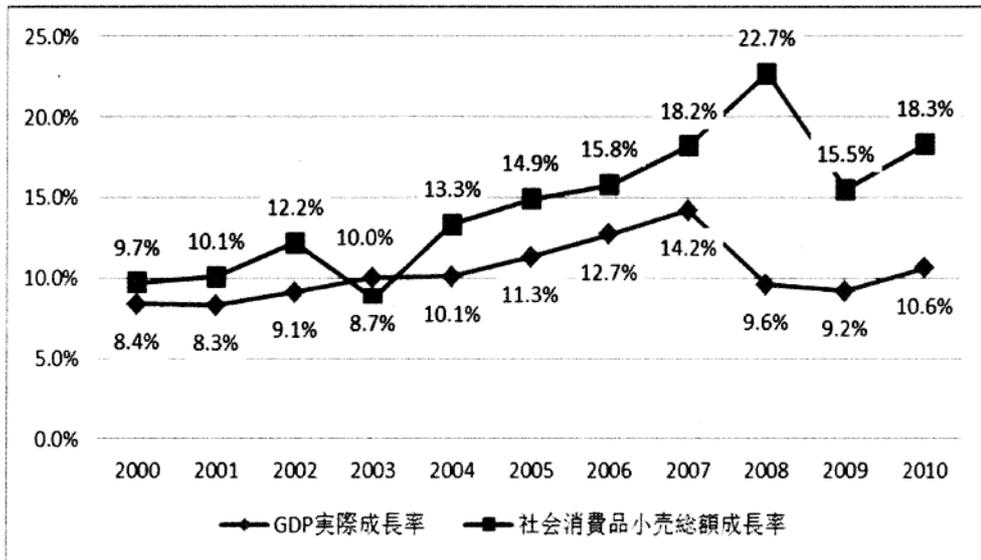


図 3.1 社会消費品小売総額成長率と GDP 成長率の推移

出所) 中華人民共和国国家統計局「中国統計年鑑」各年より筆者作成。

2000年代における、中国百貨店業界の特徴は次のようにまとめることができる。

(1) 2000年代の中国百貨店

中国統計局のデータにより、2000年代の中国百貨店全体の発展状況を紹介する。表3.1を見ると、2010年百貨店の各数字は2000年代初期と比べると、大きく成長した。売上高は2002年の485億元から2010年の2,672億元まで増加し、約7.5倍となった。売上高と同様、2010年まで百貨店の売場面積はずっと増加し、1,481万㎡となり、2002年の335万㎡の約4.5倍になった。そして、店舗数も売上高と売場面積と伴って増加していた。しかし、売上高と売場面積が異なるのは、2007年と2010年に、百貨店の店舗数が前年より減少したことである。

表 3.1 限額以上の百貨店の経営状況の推移

西暦年	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上高 億元	485	597	745	1,275	1,482	1,625	1,944	2,498	2,672
売場面積 万㎡	335	564	611	869	938	940	1110	1338	1481
店舗数	1,550	2,129	2,637	3,853	5,353	3,674	3,805	5,304	4,239

注) 限額とは主要営業収入は500万元以上である。

出所) 中華人民共和国国家統計「中国統計年鑑」各年、より筆者作成。

2000年代に中国百貨店の業績が好調だったのは、2005年以降の上場百貨店の業績推移からも知ることができる。中国で上場した16社の百貨店企業の業績の合計(表3.2)を見ると、中国の消費水準の向上に伴う内需拡大に加え、北京、上海など沿海部大都市の他、成都市、瀋陽市など地方の省都や内陸部都市などで各社が出店を増やしたため、2005年から2010年まで6年間で、一貫して増収基調が続いている。また、増収に伴う人件費の比率が相対的に低いのに加え、営業利益も増加した。この6年間で売上高は2005年の418億元から2010年の1,126億元まで、約2.3倍に増えた。営業利益も2005年の3.1%から2010年の6.4%まで上昇した。

表 3.2 中国上場百貨店の業績

西暦年	2005	2006	2007	2008	2009	2010	平均成長率
売上高(百万元)	49,816	61,770	73,677	86,256	96,562	112,637	17.7%
粗利益(百万元)	9,112	13,545	16,668	19,840	21,603	25,388	22.7%
粗利益率(%)	18.3	21.9	22.6	23.0	22.4	22.5	—
営業利益(百万元)	1,534	2,969	4,606	4,819	5,689	7,211	36.3%
利益率(%)	3.1	4.8	6.3	5.6	5.9	6.4	—

注) 中国上場百貨店の16社は、新世界百貨、利福国際、百盛集団、南寧百貨、大連友誼、大商集団、北京王府井、上海新世界、百大集団、北京西單商場、広州友誼、銀川新華百貨、中興商業、武漢中商、合肥百貨、百聯集団である。

出所) 三菱東京UFJ銀行(2011)図表4による。

(2) 大手百貨店の市場集中度

かつて計画経済時代の百貨店は、各地域に主要な配給機関として設置された歴史的要因があり、大手百貨店は基本的に地域独占の状態であった。したがって、大手百貨店では、それぞれ異なる市場に立地するため、お互いに厳しい競争がなく、あるいは競争関係が全くない時代が長く続いた。しかし、各省のそれぞれの地域に百貨店を配置したため、全国的な大手百貨店の成長を阻害する大

きな要因となった。民間調査機関のデータ（図 3.2）によると、2009 年、中国百貨店企業のトップ 5 の売上高は全百貨店市場のシェアの 23%しか占めていなかった。他のアジア諸国やアメリカの百貨店と比べ、明らかに低かった。

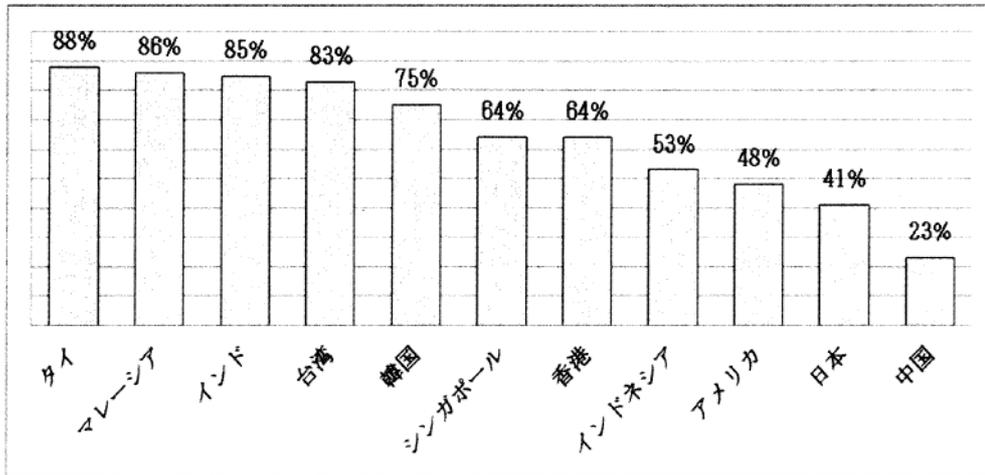


図 3.2 各国百貨店トップ 5 の市場シェア

注) 中国のデータは 2009 年の推算数値で、他の国は 2008 年のデータである。
出所) 蘇寧商業計画部「百貨店業界研究分析」(原データは Euromonitor) から筆者作成。

一方、2000 年代に次々と新しく開業した百貨店は、国営、民営を問わず経営規模が相対的に小さかったが、百貨店間の競争を激化させた。この市場集中度の低さから考えると、中国百貨店特に大手百貨店集団にとっての M&A によって、まだまだ発展の余地がある。

(3) 多店舗、多業態経営への転換

何十年来、単店経営は中国百貨店の主要な経営方法であった。21 世紀に入ると、新業態との競争により、百貨店企業は多店舗経営をはじめた。特に 2003 年以後、中国経済の発展の影響により、国内第 1、2 線級都市、さらに、3、4 線都市の消費水準が急速に成長し、百貨店の多店舗の発展に重要な基礎を構築した。表 3.1 によると、8 年間で百貨店の店舗数の成長率は、173%に達し、多店舗経営が百貨店企業規模の拡張の主な手段になった。たとえば、大手百貨店北京王府井百貨店集団は、2010 年に全国各地で 22 店舗を展開した。さらに外資系百貨店の多店舗経営も急速に発展し始めた。中国百盛商業集団は早い段階で、中国に進出した外資系百貨店であり、2010 年年末までに、全国に 47 店舗を出

店した。多店舗の発展と同時に、百貨店の分化もはじめた。外資系百貨店をはじめ、一部国内百貨店企業は消費者を分類し、自分の目標顧客のニーズに合わせ、店舗を高級百貨店、ファッション百貨店へと分化し、高級化を行い始めた。一部の百貨店は、依然として一般大衆消費者を主とする顧客構成を根本的に変えることなく、大衆的商品を主に販売し、消費者の生活で、大衆的な百貨店として存在している。これにより、国内百貨店は高級百貨店、ファッション百貨店と大衆百貨店に分かれた。また、同一企業が3種類の百貨店を同時に有することも珍しくない。

多業態経営は、2000年代の百貨店発展のもう1つの重要な特徴である。2000年以降、異業態間の競争により、生存と発展の巨大な圧力の下、より多くの百貨店が多業態経営を発展させ始めた。1999年には、「中国百貨店100強企業」の中で、多業態経営する企業は少なかった。2003年に「百貨店100強企業」の中で、多業態経営を採用する企業が21%を占め、2006年までに比率は30%まで上昇した。2007年には、「100強」の中に85%の企業が多業態経営を行っている。また、統計によると、多業態経営は百貨店企業の業績に大きな影響を与えることがわかった。2003年に「中国小売100強」に入った百貨店企業の中で、多業態経営を行う企業の売上高の平均成長率は、27.4%に達し、2006年の平均成長率は24.4%に達した。単業態経営を行う企業の平均成長率は、2003年にわずかに14.4%であったが、2006年には17.2%に達した。2004年国家商務部が発表した「連鎖企業30強」の中で、11社が百貨店企業であり、この11社の百貨店企業は全部多業態経営を採用している。百貨店企業が新業態に進出する際、主に超市とコンビニエンスストア、この2つの業態を選んだ。2003年「中国小売業100強企業」に入った百貨店企業の中で、85.6%の企業が「百貨店、超市、コンビニエンスストア」という多業態経営を採用していた⁶¹。2006年以降、他の業態を採用し始めた。たとえば、最大の百貨店集団である大商集団は2010年に百貨店、超市、大型超市、家電量販店などを経営している。さらに、小売業以外、ホテル、不動産などほかの業界にも進出している。

(4) 頻繁な M&A

⁶¹ 王編 前掲書 55頁。

前述のように、中国百貨店は市場集中度が低いため、百貨店業態では巨大な拡張の余地が存在した。そして、多くの百貨店企業は資本的手段を通じ、M&A戦略によって、市場占有率を高め、企業の規模を拡大することを目的として、百貨店企業の多地域化、大規模化発展する重要な戦略の手段となっている。2006年の1年間で、中国百貨店業界での大規模なM&Aが16件もあった。

百貨店の立地は希少な非再生資源であり、長い歴史を持っており、経営状況が悪化している地方百貨店は、多くの場合、よい立地を有している。M&Aなどの資本的手段により、この貴重な経営資源を手に入れ、外地市場に進出するリスクと不利な立地が招く低収益のリスクを最大限に減らすことができた。たとえば、中国東北地方大連市に誕生した大商集団は、2003年にM&Aを通じて、中国の東北部で急速に拡張し、既に東北地区の20近くの主要な都市に進出した。2004年、大商集団は石家庄北国人百集団を買収し、河北省に進出した。2011年まで、大商集団はすでに国内12省60都市に進出し、各業態の大型店舗は170店を有し、中国国内最大の百貨店集団になった。

3.6 中国百貨店の現状と課題

3.6.1 中国の百貨店の経営現状

2010年代に入っても、7%以上の経済成長を続けた中国では、消費水準の向上により、百貨店の売上高が増加している。中国統計局のデータでは、2000年の都市住民（都市戸籍を持つ住民）の可処分所得は平均6,280元であった。これが2015年には、都市住民の可処分所得が平均31,195元に上昇した。また、2015年の農村住民の可処分所得も11,422元まで増加した。このように中国の購買力は、極めて早いペースで伸び、富裕層だけでなく中間所得層も急速に厚みを増してきた。こうした環境で、中国の百貨店の売上高は、1996年以来毎年増加している。

表 3.3 中国における限額以上の連鎖百貨店の業績推移

西暦年	2011	2012	2013	2014	2015	2016
年間販売額	3,226.82	3,251.78	3,703.97	3,806.10	3,841.57	3,896.50
成長率	20.8%	0.8%	13.9%	2.8%	0.9%	1.4%
店舗数	4,826	4,377	4,514	4,689	4,867	4,987
営業面積	1,722.30	1,696.73	1,860.91	1,984.81	2,104.38	2,737.88
従業員数	26.54	25.51	27.638	25.81	26.38	26.33
シェア	4.5%	3.9%	3.8%	3.4%	3.4%	3.1%

注) 年間販売額の単位は億元である。営業面積の単位は万㎡である。従業員数の単位は万人である。シェアは「中国統計年鑑」における小売業の総年間販売額による。

出所) 中華人民共和国国家統計局 「中国統計年鑑」各年版より筆者作成。

しかし、ここにきて成長鈍化傾向が顕著になってきている。中国百貨店の成長率は2000年代の高度発展期より、大きく落ち込み、企業の利益率も低下するようになった。中国では、経済成長が続いていることにより、家賃や従業員賃金は増加している。他方、百貨店は全体的に利益が減少し、欠損を出している企業も少なくない。中国統計局のデータ(表3.3)では、2015年の中国の百貨店の売上高は、約3,842億元であり、前年の3,806億元よりわずか1%弱増加した。これは、中国統計局が2002年に百貨店の売上高を調査して以来、最低の成長率を記録した。また、中国連鎖経営協会の連鎖企業上位100社に対する調査では、2016年百貨店業態の売上高の成長率は、マイナス2.5%となり、連続2年マイナス成長となった。また、中国百貨商業協会のデータにより、2016年百貨店企業の主要業務の利益額は、前年よりも減少し、約55%の企業の売上高も前年より減少した。そのうち、約4分の1の企業の売上高が10%以上減少した。これらにより、百貨店の従業員数も前年より約5%減少した。さらに個別都市では、百貨店の売上高はマイナス成長となっている。たとえば、北京、上海、広州、成都、重慶などの1線、及び準1線大都市では、2015年の総売上高が前年より減少し⁶²、小売市場での地位が低下するようになった。

⁶² 北京と上海のデータは2014年と2013年の比較である。

表 3.4 中国の連鎖企業売上高上位 10 (1993、2016 年の比較)

1993 年			2016 年		
順位	企業名	主な業態	順位	企業名	主な業態
1	上海第一百貨店	百貨店	1	蘇寧電器	専門店
2	天津立達国際商場	百貨店	2	国美電器	専門店
3	北京西单商場	百貨店	3	華潤万家	大型超市
4	上海華聯商厦	百貨店	4	大潤發	大型超市
5	北京王府井百貨店	百貨店	5	ウォルマート	大型超市
6	中興瀋陽商業大厦	百貨店	6	山東省商業集團*	総合
7	武漢商場	百貨店	7	聯華超市	超市
8	南京新街口百貨商店	百貨店	8	重慶商社*	総合
9	広州南方大厦	百貨店	9	百勝中国	飲食
10	上海豫園旅遊商城	百貨店	10	永輝超市	超市

注：山東省商業集團は、国有大型企業であり、傘下に多様な企業があり、そのうち、山東銀座股分公司是傘下の主要な流通企業であり、主要な業態は百貨店、大型超市とショッピングセンターである。2016 年度、山東省商業集團の売上高は約 634 億元となり、そのうち、百貨店業態の売上高はわずか 78 億元で、山東省商業集團の主要業務ではなかった。重慶商社は、山東省商業集團と同様、国有企業であり、傘下に不動産、輸入輸出貿易などの多様な企業がある。重慶百貨大樓股分公司是、重慶商社傘下の 1 つの流通企業である。重慶商社の 2016 年度の売上高は、561 億元であった。そのうち、百貨店業態の売上高は、127 億元であり、全企業の重要な業務となっている。

出所) 王 (1996) 77 頁、表 1、中国連鎖經營協會資料、および各社年次報告書より筆者作成。

一方、一部の 2 線都市と 3・4 線都市では、百貨店は依然地域のトップ小売企業として発展していた。搜鋪網商業地産研究所が行なった中国の 300 を超える都市に対する調査によると、中国の 300 余りの 3・4 線都市は、そのうちの 90% 強の都市では、2015 年に売上高が最上位の小売業態（専門店や専売店を含まない）は、依然百貨店業態であった⁶³。また、3・4 線都市では、住民の可処分所

⁶³ 聯商網 (2016.05.05) 「解説 300 余り都市ショッピングセンターと百貨店の生存戦」

得が増加しつつあるため、3・4線都市における百貨店の売上高が増加すると考えられるが、大手百貨店が次々と3・4線都市に進出するため、3・4線都市における同業態競争、またショッピングセンターやネット通販などの異業態競争が激しくなることが予想される。

他方、3・4線都市での百貨店の業績が好調なため、中国における百貨店業態の売上高が増加し続けている中で、百貨店業態の市場シェアは2010年代に入ってから減少し続けている。2011年の百貨店の市場シェアは、4.5%であったが、2016年には3.1%までに減少するようになった。また、聯商網が発表した「2015年主要小売企業（百貨店、大型超市、超市）閉店統計」により、中国国内で百貨店・超市（大型超市を含む）は、2015年1年間で201店を閉店した。そのうち、百貨店業態が83店を閉店し、2014年の23店舗の記録を大きく上回った。また、小売企業のランキングからみると、新たな小売業態が次々に躍進したことにより、百貨店の従来の優位性は次第に低下していき、百貨店の地位も落ちていった（表3.4）。こうした変化は、百貨店の単業態によって構成された小売企業上位ランキングを一気に変化させることになった。

また、百貨店企業は市場シェアと同様、利益率も減少しつつある。1994年、国内百貨店百強の利益率は、10.11%に達し、歴史最高の水準になったが、その後、百貨店の利益率が減少し続けている。中国百貨商業協会が発表した「2015年中国百貨店業界発展報告」の中における、80社の会員会社の調査によれば、百貨店業界の営業利益率はわずか1.05%しかない、前年度の1.3%と比べ、さらに減少した。

このように市場シェアと企業利益率はともに減少したため、中国における百貨店業態は、業態ライフサイクルの成熟期に位置すると説明することができる。しかし、中国の百貨店の状況は、同様に業態ライフサイクルの成熟期に位置しているアメリカ百貨店と日本百貨店の状況と以下の点で異なっている。第1に、アメリカと日本における、百貨店業態全体の売上高が年々減少し、百貨店業態は、既に業態ライフサイクルの成熟期の末期にあると考えられる。これに対し、中国の百貨店は、全体の売上高が毎年増加しつつあるため、ライフサイクルの

成熟期の早期に位置すると考えられる。第2に、アメリカと日本の百貨店業界は、大規模な業界再編が何度も繰り返されてきたため、百貨店の市場集中度が高くなった⁶⁴。この米日両国の高い市場集中度に対し、中国百貨店業界でも大規模な M&A を行われたが、上位4社の市場集中度は依然として、低い数値であり、2015年ではわずか11.6%であった。第3に、地域の百貨店状況が異なる。日本の百貨店を地域から見ると、都市百貨店と地方百貨店は、異なる状況となっている。百貨店全体の売上高が減少している状況で、都市百貨店は、「爆買」の影響と国内富裕層の取り込みをしているが、地方百貨店は1990年代後半から売上高が大幅に減少し、閉店が続き、底の見えない閉塞感に陥っている。したがって、日本における百貨店全体が不況の下、都市百貨店は、さまざまな改革により、不況の状況を改善しつつあるが、地方百貨店は、より厳しい状況となっている。一方、日本の状況と異なり、中国における百貨店全体が不況の中で、大都市の百貨店が厳しい状況に陥っている一方、地方都市特に3・4線都市では、百貨店がまだ発展する余地が大きいと考えられる。第4に、アメリカと日本の百貨店は、状況を改善するため、さまざまな改革を行った。そのうち、一部の代表的な百貨店企業は、それらの改革により、百貨店業界全体が不況の中で、既に業績が改善するようになった。これに対し、中国の百貨店は、アメリカと日本と同様、さまざまな改革を行ったが、顕著な改善が見られず、経済の好調や新店舗の展開により、中国における百貨店の総売上高が上昇していることに対し、企業の利益は、1990年代と比べ、かなり低下している。

このような、中国における百貨店業界全体の発展が停滞し、閉店も続いているのが現状であり、さらにこのような現状は厳しさを増している。百貨店業界でも、研究者の間でも「百貨店衰退論」の声が目立つようになってきた。ここでは、中国百貨店の発展の停滞を外部と内部の視点から明らかにする。

⁶⁴ 日本の百貨店2015年度上位4社（三越伊勢丹、そごう・西武、J.フロントリテイリング、高島屋）の売上高は、同年度日本の百貨店業態の総売上高の50.1%を占めた。一方、アメリカの百貨店2011年度上位4社（シアーズ、メーシー、コールズ、J.C.ペニー）の売上高は、同年度アメリカ百貨店業態の総売上高の56.9%を占めた。

3.6.2 外部要因

3.6.2.1 経済成長の減速

世界経済における中国のプレゼンスは拡大している。中国は、経済の改革開放に踏み切り、2001 年末には WTO に加盟し、2000 年代は年成長率 10%の高い経済成長を続けた。リーマン・ショック後、欧米諸国が低成長にとどまる中でも、中国経済は拡大を続け、2010 年には日本を抜いて米国に次ぐ世界第 2 位の経済規模に成長した。また、先進国だけでなく、高い成長率を持つ他の新興国、同じアジアのインド等と比べても、中国の経済規模は遥かに上回っている。

表 3.5 中国の社会消費品小売総額の推移

西暦年	2011	2012	2013	2014	2015	2016
社会消費品小売総額	183,918.6	210,307.0	237,809.9	271,896.1	300,930.8	332,316.3
成長率（名目、%）	17.1	14.3	13.1	12.0	10.7	10.4
成長率（実質、%）	11.6	12.1	11.5	10.9	10.6	9.6

注：社会消費品小売総額の単位は億元である。

出所）中国統計局「中国統計年鑑」各年版、及び各新聞資料より作成。

しかし、2010 年代に入ると、中国の経済の状況が一気に変化した。2011 年中国経済は、インフレの抑制が経済政策の最優先課題とされ、金融引締め政策がとられる中で、年央からは欧州債務危機から欧州向け輸出が鈍化をはじめ、輸出の比重の高い沿海部を中心に経済成長が減速した。また、2011 年以降の実質 GDP 成長率は年々減少しつつあり、2016 年の GDP 成長率は 6.7%で、2 年連続 7%以下となり、1990 年代以来最低の成長率となった⁶⁵。

こうした状況で、中国国内の小売市場の発展も減速するようになった。2011 年中国の社会消費品小売総額は、約 183,918.6 億元となり、前年比 17.1%増となった。その以降、社会消費品小売総額は年々増加したが、成長鈍化傾向が顕著になっている。2015 年に中国の社会消費品小売総額は 300,930.8 億元で、前年比

⁶⁵ 財経網（2017.01.20）「2016 年 GDP 同比增加 6.7%、1990 年以降最低記録」
<<http://economy.caijing.com.cn/20170120/4227463.shtml> 2017.08.12 アクセス>

10.7%増となった。物価上昇率を控除した実質成長率は、10.6%であり、2010年代から年々減少している。また、2016年の社会消費品小売総額は、332,316.3億元に達したが、実質成長率は9.6%となった（表3.5）。また、2017年1～2月では、社会消費品小売総額は57,960億元であり、前年比9.5%増加し、物価上昇率を控除した実質成長率は8.1%となり、2006年2月以来11年ぶり月成長率が2桁を切るようになった。この成長率は、主にネット通販の販売額の増加によるものである。たとえば、2016年度の社会消費品小売総額の中で、ネット通販の成長率は、25.6%となり、ネット通販の販売額が51,556億元に達し、同年度社会消費品小売総額の12.6%まで増加するようになった。

このよう経済と消費がともに減速している中、中国における大型小売商を代表する百貨店業態は、アメリカの1970年代以降と日本の1990年代のバブル崩壊以降の百貨店と同様に、業績が低下する可能性があると考えられる。

3.6.2.2 消費者の購買変化

長年にわたる高度経済成長の結果、既に中国は中間層主体の社会になっている。みずほ総合研究所の「中国の個人消費」の調査によると、2010年時点で中国における中間層は人口の50%強を占め、その大半は下位中間層（世帯所得5,000ドル超15,000ドル以下）であったが、今後は、人口に占める上位中間層（同15,000ドル超35,000ドル以下）、高所得層（同35,000ドル超）の割合が一段と高まっていく見込みである。

このような中間層の増加により、消費量が増加し、消費構造も変化するようになった。しかしこの変化は、百貨店業態に大きな影響を与えるようになった。ここでは、中国国家统计局のデータを用いて、消費構造の変化を見ることにする。

1990年から2015年にかけて、対財消費シェアの低下と対サービス消費シェアの上昇という長期的傾向が見られる（表3.6）。たとえば、1人当たり消費額に占める食料品のシェアは都市世帯で54.2%から34.8%、農村世帯で58.8%から33.1%へと低下し、百貨店の代表商品である衣料品のシェアは、城鎮世帯で13.4%から9.5%、農村世帯で7.8%から6.0%へと低下した。これに対し、交通通信のシェアは、都市世帯で3.2%から16.2%、農村世帯で1.4%から12.6%、医療

保健のシェアは、都市世帯で2.0%から6.4%、農村世帯が3.3%から9.2%へと上昇している。このような変化は、衣食を中心とした従来の消費生活からより高付加価値財とサービスを追求するようになったことを示している。特に消費財からサービスへとシフトしているのは、消費者のライフサイクルの多様化、インターネットや携帯電話などのIT化の進展によるものと考えられる⁶⁶。

表 3.6 都市・農村世帯1人あたり消費の構造変化 (単位：%)

	西暦年	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015
都市 世帯	食料品	54.2	39.4	35.7	36.3	36.2	35.3	35.2	34.8
	衣料品	13.4	10.0	10.7	11.0	10.9	10.0	9.7	9.5
	居住関連	4.8	11.3	9.9	9.3	8.9	10.2	9.7	9.5
	家庭設備と用品	8.5	7.5	6.7	6.7	6.7	7.3	7.3	7.3
	交通通信	3.2	8.5	14.7	14.2	14.7	15.0	15.8	16.2
	文教娯楽	8.8	13.4	12.1	12.2	12.2	12.9	12.8	13.3
	医療保健	2.0	6.4	6.5	6.4	6.4	6.2	6.2	6.4
	その他	5.2	3.4	3.7	3.8	3.9	3.1	3.2	3.2
農村 世帯	食料品	58.8	49.1	41.1	40.4	39.3	34.1	33.6	33.1
	衣料品	7.8	5.7	6.0	6.5	6.7	6.1	6.1	6.0
	居住関連	17.3	15.5	19.1	18.4	18.4	21.1	21.0	20.9
	家庭設備と用品	5.3	4.5	5.3	5.9	5.8	6.1	6.0	5.9
	交通通信	1.4	5.6	10.5	10.5	11.0	11.7	12.1	12.6
	文教娯楽	5.4	11.2	8.4	7.6	7.5	10.1	10.3	10.5
	医療保健	3.3	5.2	7.4	8.4	8.7	8.9	9.0	9.2
	その他	0.7	3.1	2.1	2.	2.5	1.9	1.9	1.9

注) 都市世帯は現金支出、農村世帯は全消費(実物と現金)である。2013年から家計調査の方法は変更があったため、その2013年前後のデータは単純比較ができない。

出所) 藤・房(2017)43頁、図表2より筆者作成。

⁶⁶ 藤・房(2017)43頁。

また、このような消費構造の変化とともに、経済成長により、消費者のライフサイクルも変化し、消費者の購買チャネルも変化するようになった(表 3.7)。1990年代以前、中国における近代的な小売業態は、百貨店しかなかった。1992年の小売市場の対外開放政策により、中国における小売業態は多様化し、超市、コンビニエンスストアなどのさまざまな新業態が一気に中国市場に現れた。特に2010年前後、インターネットとスマートフォンの普及により、ネット通販が急速に成長してきた。これらの新業態の出現により、消費者の購買チャネルは変化し、従来の百貨店のみの単一の購買チャネルから多様なチャネルへと変化するようになった。野村総合研究所の「中国中間層」に関する調査によると、百貨店の主要商品である化粧品と衣料品の購買チャネルは、既に化粧品専門店とネット通販へ変化するようになった。

表 3.7 中国における中間層の購買チャネル

順位	化粧品	アパレル・ファッション
1	化粧品専門店 (22.6%)	専門店 (23.0%)
2	ドラッグストア (14.4%)	ネット通販 (22.6%)
3	大型超市 (10.6%)	ショッピングセンター (17.1%)
4	ネット通販 (10.2%)	百貨店 (16.1%)
5	超市 (10.0%)	大型超市 (8.1%)

注) 化粧品の購買チャネルについて、百貨店の順位は第7位で、約9.6%の消費者が百貨店を選択した。

出所) 野村総合研究所 (2014) 52 頁、表 3 を筆者修正。

3.6.2.3 経営コストの上昇

近年、中国経済成長により、中国における経営環境も大きく変化し、さまざまな面でコストも大幅に上昇した。これは百貨店の経営に大きなマイナスの影響を与えている。

まず、賃金コストの上昇である。持続的な経済成長により、沿海地域において労働力、特に農村からの出稼ぎ労働者の供給が厳しくなったため、賃金の上

昇が激しくなった。たとえば、深圳市の最低賃金は2006年に17.4%、2007年に4.9%引き上げられたが、上海市では同8.7%、12%引き上げられた。加えて、2008年から新しい「労働契約法」が実施され、また、労働者を引き止めるために福利厚生を充実せざる得なくなり、結果として企業の人件費負担が重くなっている。商務部が発表した「中国小売発展報告」によると、2012年には中国小売企業の人件費は20.5%も上昇した⁶⁷。

次に、最も百貨店の経営に影響を与えるのは家賃の上昇である。中国では日本と違って、多くの百貨店は店舗を賃貸借して経営しているため、家賃の変動は百貨店企業の経営に大きな影響を与える。賃金の上昇と同様、中国の経済成長に伴い、国内の不動産に対する投資が急速に増加した。この結果、中国国内では、土地の価格や土地の賃貸料が高騰し続けている。

表 3.8 中国主要都市の経営コストの比較

(単位：元)

	2010年				2015年			
	賃金	賃貸料	公共料金		賃金	賃貸料	公共料金	
			電気料金	水道料金			電気料金	水道料金
北京	2,796	871	0.78	6.21	4,733	3000	0.86	8.15
上海	2,065	148	0.82	1.50	3,440	987	0.96	5.00
広州	2,621	471	0.99	5.38	3,569	800	0.74	4.86
大連	2,418	650	0.85	5.90	2,895	900	0.87	5.90
瀋陽	2,194	1,000	0.85	4.00	3,320	800	0.89	3.85
青島	1,921	497	0.80	4.10	2,444	750	2.89	4.45
深圳	3,023	350	1.09	9.50	4,216	900	1.10	4.40

注) ①賃貸料は月額1㎡当たり、電気料金は1KWH当たり、水道料金は1㎡当たり。②各地の賃金は当地の統計年鑑より小売業の「平均給料」、年額を月額計算。③料金は幅がある場合、最大値を取る。④北京を除く、各地の調査物件は同一ではないが、基本的に市内の中心部にある商業施設、あるいは同じ地域の物件である。

出所) 日本貿易振興機構「アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較」第21回、25回より筆者作成。

日本貿易振興機構 (JETRO) の調査報告 (表 3.8) では、中国ではこの5年間

⁶⁷ 商務部流通発展司・中国連鎖経営協会 (2013) 17頁。

に、ほとんどの都市、特に沿海地域と大都市では、商業施設の賃貸料がかなり値上がりした。この結果、多くの百貨店は高額な賃貸料で窮地に立たされた。さらに中国では、一般的に百貨店などの大型店舗のリース（lease）契約期間は約10～20年になることが多い。1990年代の中国改革開放から現在まで、多くの企業は契約更新時期になり、賃貸料が倍増するケースが多い。たとえば、台湾系遠東グループ傘下の太平洋百貨店は、早い段階で中国に進出した外資系百貨店であったが、1993年開店した四川省成都市春熙店が2013年に契約満期を迎え、賃貸料が前の5倍まで高騰したため、止むを得ず閉店した⁶⁸。同様に、同グループの北京店も賃貸料の高騰により、北京から撤退することになった。

このようにコストが上昇し続ける影響により、多くの百貨店の経営環境が厳しくなっている。

3.6.2.4 異業態間競争の激化

かつての中国市場では、小売業が十分に発展しておらず、百貨店が長期間にわたって中国小売業における支配的な地位を占めてきた。しかし、改革開放以降、中国小売業界は大きな成長を遂げ、新しい業態が次々と中国で現れてきた。特に1990年代、外資系小売企業に対する規制の緩和により、多くの外資系小売業が中国に参入し、国内の小売業異業態間競争がますます激しくなった。百貨店の低迷に最も大きな影響を及ぼしているのが、この異業態間競争であろう。異業態間競争（inter-type competition）は、小売マーケティング戦略の異なる店舗間の競争であり、品揃えやさまざまな水準のサービスと価格の組み合わせで顧客の愛顧をめぐって争うものである。

表3.9によると、2002年から2015年までに、中国では新たな業態が次々誕生し、発展してきた。特に専門店、大型超市、コンビニエンスストアなど新業態が大きな成長を遂げた。一方、百貨店の店舗数の比率は2002年の5.7%から2015年の2.0%まで減少した。その他、統計年鑑に載っていないショッピングセンターもこの10年間で大きく発展した。中国ショッピングセンター産業情報センターの統計では、2012年には中国全国主要な都市のショッピングセンター

⁶⁸ 聯商網（2013年05月27日）「賃貸料が5倍に上がり、太平洋百貨店は残念ながら成都春熙路から撤退」 <<http://www.linkshop.com.cn/> 2015.09.15 アクセス>

約 1,200 店舗があり、10 年前の約 300 店舗より、4 倍まで増加した。また、ショッピングセンターのキーテナントとして多く存在していた百貨店は、近年の経営状況が厳しくなり、顧客吸引力の弱化的ため、各ショッピングセンターは脱百貨店化が進んでいる。中国ショッピングセンター協会の調査によると、2013 年の全国ショッピングセンターのキーテナントの業態で最も多いのは大型超市であり、36.1%を占めている。また、全国の 30 社大手ショッピングセンターの調査では、98%の店舗に大型超市が存在し、大型超市の店舗数が百貨店の店舗数を上回った。大型超市以外には、spa や映画館などの異業態でも、百貨店の代わりに、ショッピングセンターのキーテナントとなる場合もある⁶⁹。

表 3.9 業態別連鎖経営小売店舗数比率

業態	2002		2015	
	店舗数	割合	店舗数	割合
コンビニエンスストア	0	0.0%	17,675	7.2%
ディスカウント・ストア	0	0.0%	410	0.2%
超市	10,281	37.5%	33,301	13.6%
大型超市	0	0.0%	8,584	3.5%
ウェアハウスストア	0	0.0%	128	0.1%
百貨店	1,550	5.7%	4,867	2.0%
専門店	12,177	44.4%	112,959	46.0%
ガソリンスタンド	0	0.0%	35,710	14.5%
専売店	2,901	10.6%	21,093	8.6%
ホームセンター	0	0.0%	64	0.0%
アウトレット	0	0.0%	306	0.1%
その他	513	1.9%	10,425	4.2%
総計	27,422	100%	245,522	100%

出所) 中華人民共和国国家統計局「中国統計年鑑」各年版より筆者作成。

⁶⁹ 聯商網 (2015 年 06 月 19 日)「30 社ショッピングキーテナント調査、脱百貨店の傾向が明らかに」 <<http://www.linkshop.com.cn> 2016.03.20 アクセス>

これらの新業態はさまざまな面で百貨店の経営内容と重複し、価格、サービス、ショッピング環境などの各方面から百貨店の優位性に挑戦している。ショッピングセンターは、ワンストップ・ショッピング性が高く、家族の多様なニーズを満足させ、大型超市はより安い価格と便宜性の高い立地により、住民の日常生活の消費欲求を満足させ、専門店は高度な商品集中化とアフターサービスを提供している。この結果、急速に増加した異業態間の競争が激しくなり、百貨店の優位性がなくなった。

百貨店は小売業の異業態間競争により、優位性が低下し続けており、ネットショッピングの急成長により、百貨店はより不調になっている。中国インターネット情報センターの「2014年中国ネットショッピング研究報告」(図3.3)によると、2014年末まで、中国では、ネットショッピングを利用者は約3.61億人に達し、2013年より約6,000万人も増えた。ネットショッピング2014年の売上高は27,898億元に達し、前年比約50%を増加した。

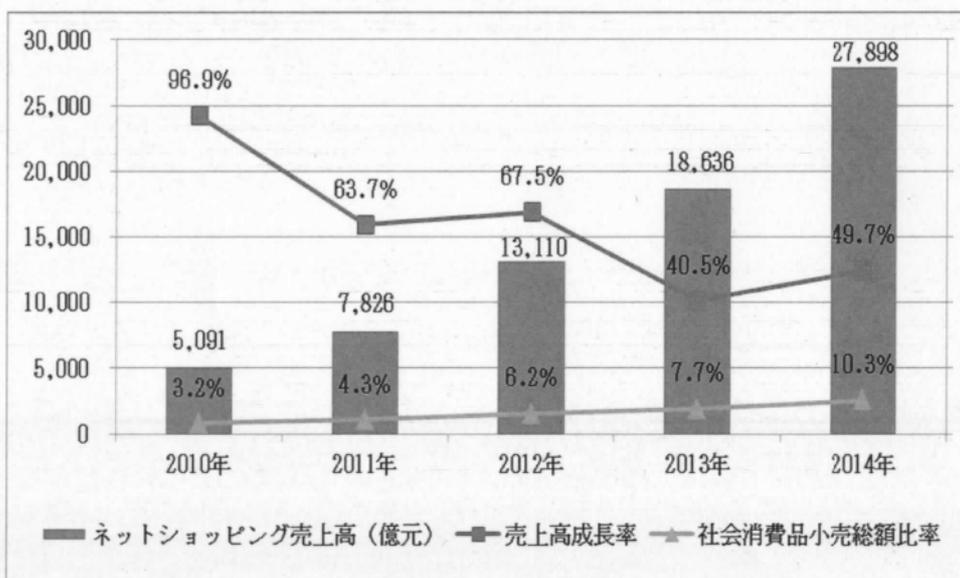


図 3.3 2010～2014年中国におけるネットショッピング売上高と成長率

注) 売上高の単位は億元。

出所) 中国インターネット情報センター「2014年中国ネットショッピング市場研究報告」図5より筆者作成。

ネットショッピングの急成長は、中国全体の小売業に大きな影響を与えてい

る。2014年、中国商業連合会と中華全国商業情報センター共同発表した「2013年中国小売業100強」によると、中国最大の電子取引商アリババグループ傘下のBtoC ネットショッピング・モール天猫（Tmall）は、中国最大のリアルな店舗の小売企業蘇寧電器に代わり、中国小売業のトップになった。翌年の同ランキングでは、両社の差が拡大した。同年両社の売上高は、天猫の業績が蘇寧電器の2.8倍になった。

ネットショッピングは、立地の交通便利度や周辺群衆の消費能力に依存するリアルな小売業と違い、地域概念を突破し、消費者がインターネットを利用し、自宅にいながら交通費を使用せず、国内各地、さらに海外の買い物ができる。次に、ネットショッピングはコストをかけず、豊富な品揃えが実現できる。これらの商品は、リアル店舗の商品とほとんど重複し、リアル店舗の商品に取って代われる。「2014年中国ネットショッピング研究報告」では、75.3%のネット消費者は衣服品を購入したことがあると回答しており、すべての商品種類の中で、購買割合がもっとも高い商品である。その次は電子商品（37.5%）、日用雑貨（34.4%）である。これらの商品は多くのリアルな店舗、特に百貨店でもよく見られる。最後にリアルな店舗より、ネットショッピングの方が、日常の経営や人件費などに関するコストがそれほどかからないため、一般小売販売価格よりもかなり低価格で商品を販売することができる。これもネットショッピングが消費者をひきつけられる理由となっている。

3.6.3 内部要因

3.6.3.1 小売業の人材不足

中国の多くの百貨店は「連営制」を採用しているが、連営制における、百貨店は、商品の経営に関する権利を納入業者に委ねたことにより、商品を仕入・販売を行う販売員やバイヤーなどの募集、育成と管理をしなくなってきた。この結果、百貨店自身の社員の育成機能がなくなり、優秀な百貨店の専門人材を育てることができなくなった。百貨店の社員は売場に立つことはなく、販売は納入業者からの派遣店員任せとなり、特に販売員の質の低下が大きな問題になっている。

日本の場合、委託仕入の場合でも販売を派遣社員だけに任せるだけではなく、社員も売場に立つのが一般的である。販売員が最も優れている有名なケースは、アメリカの高級百貨店ノードストロームにある。ノードストロームの状況は、3つが土台となって「顧客第一主義」を支えている。顧客に誠心誠意尽くすこと、この1点のみがノードストロームを存続させる。それを実践できるのは売り場の販売員たちである。このロジックから導き出された結果、逆ピラミッド型組織が編成された。顧客を頂点にして一番下に役員が位置する。役員はストアマネジャーやバイヤー、ゼネラルマネジャーなどを支え、ストアマネジャーたちは売り場マネジャーを支える。売り場マネジャーは販売員たちを支える。逆ピラミッドの上位、販売員は顧客を支えている⁷⁰。

古い時代から、中国では商人の地位が低かったため、優秀な人材は小売業企業より、メーカーの方に就職したい、あるいは小売企業に就職しても、経験を少し積むと、すぐに他の企業に転職するケースが多い。

人材の不足問題は百貨店だけではなく、中国における小売業界全体の課題になっている。統計によると、中国の小売企業の年平均人材流失率は約30~40%となっている。この数字には納入業者の派遣店員を含めていない。このうち、売場現場で働いている社員の離職率は、約65~80%を占め、中間層管理職の離職率が約10~12%を占めている。さらに新入社員、特に入社半年以内の社員の離職率がより高く、離職者の60~80%を占めている⁷¹。これらの数字から見ると、かなりの数字である。このような状況になる理由は次のようなものである。

第1には、低い所得水準である中国では、小売業の従業員の勤務時間が長く、週休1日制を採用しているなど、休みが少ないハードな勤務体制となっている。しかし、中国統計局の調査によると、卸・小売業の一般従業員の年平均給料は37,191円で、全国各産業平均給料を下回り、勤務体制と収入のギャップが大きい。

第2には、企業文化の欠如である。良好な企業文化は企業力を反映し、この力は従業員の忠誠心に対して重要な影響がある。しかし、多くの中国小売企業は企業文化の醸成に対する認識が足りず、企業文化が不足しているのが一般的

⁷⁰ Spector, Robert & McCarthy, Patrick D. (2001) pp.66~70.

⁷¹ 胡・蘇・汪 (2014) 143頁。

である。この結果、従業員は共通の価値観が欠如し、企業に対する帰属感や忠誠心を持たず、企業にとっては、人材の確保が難しくなっている。

3.6.3.2 価格競争の激化

本来の百貨店の特徴の1つは定価販売である。しかし、最近同業態間と異業態間の競争が激化しているため、百貨店では値引き販売競争が起こってきた。値引き販売は、かなり以前から行われており、新規顧客の獲得や来客数の段階的な増加といった事業目標を達成するには、極めて効果的な方法である。顧客は販売促進によって予期せぬことを期待するようになり、いつ起きるかわからない値引きを待つ緊張感を持つことに慣れ、来店者数に占める実際の購買者数の割合の上昇と客単価の拡大を瞬時にもたらすことができる。



図 3.4 成都の百貨店バーゲンのポスター

出所) 百度のサイトより。

しかし、最近の値引き販売の常態化は、顧客の消費行動にマイナスの影響をもたらしている。特に最近の数年間、「連営制」を採用しすぎた結果、百貨店の同質化が増したため、百貨店の価格競争がますます拡大し、激化している(図 3.4)。この結果、定価を信用しない癖が顧客についてしまい、中には通常の割引では何とも思わず、より大幅な値引きでしか購買意欲がかきたてられない冷やかな顧客も現れた。百貨店側にとって、商品が安くなれば売れなくなり、価格競争がより激しくなる。一方、アパレル企業は、値引きしても利益を確保できるように、当初の販売価格を高く設定するようになる。

割高な商品のため、ますます正価では売れなくなる。こうして価格競争が激化した⁷²。

3.6.3.3 イノベーションを阻む連営制

現在、中国では、多くの百貨店は「連営制」という経営方式を採用している。中国連鎖経営協会の調査では、全国百貨店の売上高は約90%が「連営制」によるものである。1990年代から、コストとリスクをかけず、連営制は多くの百貨店が不況の状況から抜け出すための経営方式として比率が急速に増加した。

「連営制」の導入によって、百貨店は最初の段階で消費者の心をつかみ、消費者たちは百貨店での買物行動を選好してきた。しかし、時代が流れても、百貨店の「連営制」という経営方式は変わらない。つまり、百貨店は時代適応力を失い、自己の存在根拠を弱めることになった。多くの学者、実務家も、現在の中国における百貨店の不況の最大の原因は、連営制にあると指摘している。

連営制は、百貨店側がリスクとコストを回避するために、商品に対する権利の一部を納入業者に委ね、販売員も納入業者に派遣されたものである。これにより、百貨店は自身の経営能力、組織機能やサービス機能が変化し、市場の変化あるいは消費者欲求の変化を無視し、安易な「食利型」⁷³小売業態になった。連営制における商品リスクも販売員の経費もすべて納入業者が負担していたため、少なくとも一定量以上の商品を年間通じて展開できるだけの規模が必要であり、販売員経費や店舗運営費を負担できる企業でなければならない。このため、百貨店に出店できる企業は限られている。また、納入業者は、市場シェアを高めるためや消費者に自社ブランドの認識を高めるため、できるだけ多くの百貨店に出店しようとする。この結果、高級百貨店、ファッション百貨店や大衆百貨店にもかかわらず、同レベルの店舗の同質化が進み、さらにこの3種類の百貨店にも一部の商品あるいはブランドが重複している。このような同質化により、さまざまな問題をもたらすようになった。この部分については、第6章で詳しく考察したい。

⁷² 坂口 前掲論文 30頁。

⁷³ 「食利型」とは金利生活者型である。つまり、百貨店企業はリスクを負いながら仕入と販売の価格の差で利益を稼ぐのではなく、主に販売手数料などの徴収によって、利益を確保している。

3.7 小括

本節では中国を対象に、各段階において百貨店の発展状況について具体的な考察を展開した。この考察で得られた結論は以下のように要約することができる。

第1に、中国の百貨店は、日本と同様、誕生期における欧米百貨店から、大きな影響を受けていた。しかし、日本と異なり、成長期や競争期において、中国の百貨店も欧米、さらに日本の影響を受け続けている。

第2に、これまでの分析が示す通り、中国の百貨店は、個性的商品の品揃えを充実、コングロマーチャント化、連鎖経営、情報管理システムの高度化、細分化など経営努力をしてきたことは認められるが、この時代の急速な発展は好調な外部環境によるところが大きく、シェアの低下が示す通り、マーケティング戦略は不十分なままだった。

王（2011）は、中国百貨店は経営理念と管理モデルが時代に遅れているとしている⁷⁴。葛（2008）は、組織マネジメントと資産管理の不十分さに加え、顧客サービスに対する意識が低く、それは販売前、販売中、アフターサービスすべてに当てはまると指摘している⁷⁵。潘（2012）は、「百貨店の業績が好調なのは、企業戦略管理がよくなったからというわけではなく、経済政策によるところが大きい⁷⁶」としている。

第3に、中国の百貨店の現状について詳しく分析した。ここでは、中国百貨店の不況の原因を、外部要因（経済の減速、消費者の購買変化など）と内部要因（人材不足、運営制など）の視点から明らかにした。

⁷⁴ 王（2011）3頁。

⁷⁵ 葛（2008）40頁。

⁷⁶ 潘（2012）20頁。