

現代日本の百貨店研究の発展と課題

粟 島 浩 二

Development and Future Issues of Department Stores Research in Today's Japan

Koji AWASHIMA

はじめに

近年、日本の百貨店に関する評価には、「衰退期にある古い小売業態」というものが多い。ネット通販をはじめとする新しい業態の台頭で、消費に対する百貨店の存在は日々小さくなってきている印象が強い。かつての、商業集積地に立地し、商品を年中値下げして並べておけば売れた時代は過去のものとなった。インターネットに接続した端末から、24時間いつでも簡単に買い物ができ、直ちに商品が手元に届く時代にあつて、百貨店が百貨店たる存在意義を見出せる要素は何か。この疑問が、研究の出発点である。こうした疑問に解を見出すために、まず現代における百貨店研究がどのように進展してきたのかを整理することが本稿の目的である。

2. 百貨店研究の歴史的経過

百貨店の研究については、いつの時代から始まるかは様々な議論があるが、大きく分けると以下の歴史的分類が可能である。

- ①三井越後屋に始まる17世紀江戸時代、近世における呉服商の時代
- ②維新後明治の資本主義形成、および西洋文化発展の時代
- ③1904年に新聞紙上で発表された三井呉服店による「デパートメントストア宣言」以降の時代
- ④1920年代の恐慌、1937年百貨店法制定、戦時統制下の時代
- ⑤戦後復興期、高度経済成長期の急成長時代（電鉄系、ターミナル百貨店の増加）
- ⑥スーパーおよび専門量販店、CVS等のチェーンストア成長の時代
- ⑦バブル経済の崩壊と低成長時代
- ⑧21世紀、変革の時代

百貨店の研究としては、①～③に係る歴史的実証研究の重厚な蓄積がある。特に、百貨店の生成の時期において、どのように呉服商が百貨店という近代的小売業態に進化したのかは、時代を

超えて百貨店研究の中心的な研究といえる。歴史的に三井家の呉服商を詳細に捕らえたものに南條[1983]がある。三井高利の人物的な研究やマネジメントの仕組みとして商家に代々語り継がれる豪商の家訓を詳細に整理した点で評価が高い。また武居[2014]は、大規模呉服商としての三井越後屋の仕入構造を事例に、その革新性を取り上げた。仕入に特化した実証研究として、獨創性がある。明治維新後の②の時代にあつては、呉服商から近代的小売商としての百貨店の誕生のプロセスを取り上げた研究が多く見られる。また西洋文化のもたらした生活様式の変化と大衆化の課程を百貨店の中に捉えた研究も多い¹⁾。

初田[1993]は、博覧会から勸工業の誕生を百貨店の起源として捉え、都市を構成する空間として建築学の観点から百貨店を捉えた。藤岡[2006]は商業論的視点から呉服商から百貨店が生成する様を明らかにした。この時代の百貨店を対象とした研究の特徴のひとつが、ノスタルジックともいえる消費文化の台頭と大衆化である。山本、西沢編[1999]では、百貨店文化史の視点から「百貨店は消費を演出することを通して近代を推進することになった」として、その役割を示した。商業あるいはマーケティングの視点から、戦前の百貨店が確立していく消費者への対応を議論している。

④の時代は、第二次世界大戦以前の百貨店、受難の時代であるが、競争の進展と百貨店のもつ大規模商業資本と中小小売商との軋轢の始まりでもあった。大規模小売店として大きく成長した百貨店は、中小小売商との軋轢が問題化し、自主協定の声明発表にも関わらず、百貨店法の制定をみることとなる。初期の百貨店問題研究としては平井[1937]がある。近年になって時代考証を整理したものひとつに石原、矢作編[2004]がある。この時代の百貨店問題は、都市部における巨大資本による独占の問題だけではなく、地方都市への百貨店の進出、出張販売問題として、全国的な広がりをもっていた。④の時代の中で、第二次世界大戦中の百貨店を取り上げた研究は少ない。1980年代以降のものとしては、高島屋[1982]があり、国策の影響下で売場を縮小させながら商社機能で延命した様子が示されている。また、大陸での日本の覇権主義化における百貨店の展開を明らかにした林[2004]がある。

再び百貨店研究が全盛期を迎えるのは、戦後の復興と、経済成長とともに急速に成長した⑤の時代であろう。戦争を乗り越えて百貨店の大衆化と消費文化が再び大きく変化した時代である。百貨店は消費文化の発信基地として一つのメディアとしての役割を果たすようになった。(谷内、加藤[2018])大衆消費文化の近代化の担い手として百貨店を捉え、神野[2015]はこれを「趣味」という言葉で表現している。また、メディアとしては百貨店のショーウィンドーに着目してウィンドーショッピングという新たな楽しみの創出を取り上げた。(高柳[1996])この時代は、百貨店らしいマーチャライジングの再構築過程に関する研究が多く見られる。その中でも戦後の郊外住宅地の開発と私鉄各社の路線拡大による電鉄系百貨店の研究も増加している。(上野、中村、田村、橋本、三浦[1991]。)電鉄系百貨店は阪急百貨店の小林一三を始め(小堺[1988]。)、西武百貨店の堤清二といった新しい時代の百貨店、つまり多角化時代の百貨店の登場である。しかし、この多角化は、後に多くの経営課題をもたらし、改めて研究が深まることとなる。

3. 百貨店の経営課題と研究の進展

前出の⑥以降は、百貨店は様々な経営課題に直面しながら、変化を求められる時代となる。主な経営課題として研究の進展が認められた点を整理すると以下のとおりである。

(1) 店舗・売場戦略に関する研究

宮副, 内海 [2011] は, 全国の百貨店の店舗戦略を詳細に調査分析した。百貨店が地盤沈下を続ける時代にあつて, 地方を中心にその店舗維持の難しさと可能性を示した。池澤 [2019] は, ショッピングセンターやターミナル立地の異なる業態との連携を実証研究している。駅ナカ, 駅に隣接する SC と済み分けることで百貨店の生き残り戦略を提示している。一方, 店舗戦略は「まちづくり」との議論へも展開している。まちづくり三法以降, インフラとしての小売業の意義が問われることとなった。たとえば, かつて対立軸で語られた商店街と百貨店の関係は, 大きく変質し, 少子高齢化の進む中, 百貨店の撤退が地域経済に大きな影響を与える時代である。スーパーやショッピングセンターにも同様の議論が大きく広がっている。

まちづくりに関わる地理学, 地域政策の研究としては駒木 [2013] や武者, 箸本, 菊池, 久木元, 駒木, 佐藤 [2018] などがある。まちづくりに関する議論は, 地方再生の議論を含んであるが, 少子高齢化や買物弱者問題も関係しながら複雑な問題となっている。

また, まちづくりだけではなく広く百貨店の社会的責任 (CSR) に対する議論も増加している。藤堂, 糸井川, 熊谷, 梅本 [2009] は, 防災時における百貨店の社会的役割についてその不備を指摘している。もはや商品の販売や文化の発信だけではなく, 都市における社会の一員としての役割に消費者は敏感になっている点が明らかになった。

(2) 部門別管理の課題

百貨店は, 商品政策や商品管理を店舗や各売場単位で行うが故に, 「デパートメントストア」と称される。店舗や売場ということは, 最も顧客に近いところで, 政策が策定されることを意味し, 高い顧客満足を実現できる管理方法といえる。しかし, 様々な業態との厳しい競争状態や, 価格に市場が敏感に反応するデフレ経済下においては, 百貨店の競争力を大きく失わせる要素となった。(三浦編 [2004]) より経営を効率化させて, 利益を確保するためには, セントラルバイイングパワーを発揮させるべく, チェーンストア理論の一部導入という政策も実践的に登場した。(佐藤 [2001]) これを受けて, 百貨店型チェーンストア理論を提唱したのが, 伊藤 [1998] である。SKU 単位 (ストックキーピングユニット単位) で基準品揃えを決定し, 全店同一の商品コードによる一括仕入れの実現を目指した。売り場面積や取扱量の店舗ごとの違いは, SKU の組み合わせによって可能となった。また, チェーンストア理論の導入は, 店舗のマネジメントそのものを大きく変えるものであった。西武百貨店の和田繁明は全店の戦略を本部一括で統一し, バイヤーと店舗商品コントローラー, そして売場責任者の責任と権限を明確にしたのである。(粟島 [2004]) この仕組みの議論は多くの百貨店の現場で, 現在導入されており, PB 開発や売場の自主編集力強化に繋がっているという指摘であった。百貨店の商品・ブランド開発に関しては, 大西, 内田 [2017] をはじめ, 多くの経営現場からの問題提起が続いている。

(3) 派遣社員, 委託仕入の問題

まずメーカー・卸売者と百貨店の間に存在した「委託仕入れ」ⁱⁱ 契約の問題を指摘したのが, 江尻 [1979] である。また, 派遣社員の存在は, 百貨店の売場に対する営業上の影響力を強化させて, メーカーや卸売りにとって優位な仕組みとなっていた。百貨店は一旦仕入を起こしながら, 返品を前提とした取引によって, 販売のリスクを回避しており, 百貨店による販売価格決定権の放棄であると同時に歪な取引慣行であると主張した。この返品を前提とした委託仕入れは, 後に

戦略的にも大きな弊害を生むことが指摘された。つまり、販売そのものをメーカー・卸に丸投げする、いわゆる不動産業（場所貸し）になってしまうという問題である。マーチャンダイジングの欠如は、百貨店の「売る力」を大きく削ってしまったということである。派遣社員の問題についても、百貨店にとって一見低コストの実現を可能にしたように見えるが、その影で顧客情報がアパレルメーカーに独占されてしまった点を指摘している。また、小山[1997]も同様の指摘をしている。百貨店が百貨店たる所以は、そのマーチャンダイジングであり、「百貨店自身が販売企画し、売り切る販売力に裏づけされた百貨の取り扱い」でなければ「近代的なよろず屋」に過ぎないと主張した。メーカーや卸売り業者が販売員のコストと返品のコストを負担するということは、最終的に百貨店との取引上、そのコスト分を上乗せするか百貨店からみて予め低マージンの契約にならざるを得ないと考えられたのである。

一方、新井田[2010]は、この問題に対する江尻たちのアプローチは、現実と乖離していると指摘した。百貨店の主力取引先となるアパレルメーカーとは、委託取引や派遣社員の販売力を活用しつつ売場を全面的に任せるところと、平場のように百貨店が自主的にマーチャンダイジングを編集する売場を共存させることによって顧客ニーズに適応させることを主張したⁱⁱⁱ。伊藤[1998]も同様の主張であった^{iv}。

(4) 外商営業の問題

「外売り」の活動実態は、1904年の越後屋（現三越）による「デパートメント宣言」を経て今日に至るまで、百貨店の「外商」として存在してきたにも関わらず、その後の研究もほとんど行われていない^v。百貨店の小売業態変革はそのほとんどが、店舗における販売と仕入にかかる問題を商品政策（マーチャンダイジング）として議論しており、店舗外において販売を行う「サービス・イノベーション」としての議論は皆無に近い。小売業全般においては、取り扱い品目の拡大やそれに対応した新しいサービスの創造について論じた近藤[2012]や矢作[2000]などがある。また、新井田、水越[2014]の研究は、百貨店の外商制度と営業を関連付けた貴重な研究といえる。ただし、「掛売り」以外の「外商扱い」といった売上の存在や、外商を業態革新や組織的かわりといった内容は取り上げていない^{vi}。粟島[2018]は、外商営業の詳細な仕組みを調査し、顧客を創造する役割を明らかにした。

また、直接外商とは異なるが、伊勢丹等に存在する「ストアアテンダント」^{vii}の新しいサービスについてもサービスの観点から今後研究が広がる可能性がある。

(5) リレーションシップ・マーケティングの問題

小山[1997]は現代の百貨店の課題として、「リレーションシップ・マーケティング」を取り上げた。かつて呉服商であった時代より、百貨店の業態イノベーションとして顧客情報管理の問題が存在していた。つまり、現金陳列販売を実現した近代の呉服商の時代から、優良顧客は常に顧客管理の対象であった。三井越後屋における「お帳場制」がその始まりである。百貨店をはじめとした小売業におけるリレーションシップ・マーケティングにかかる研究としては、東[2011]がある。東は関係創出のための接客プロセスを明らかにし、サービス・リレーションシップを構成する要素について定量調査を行っている。また、酒井[2012]は、顧客リレーションシップ・マーケティングにおけるスイッチング・バリアに着目し、それを形成する要因とそれが顧客リレーションシップにもたらす成果に関して実証的に検討している。百貨店における「お客様の声」

を見える化するシステムとしては、新井田 [2010] による大丸百貨店の「カスタマービュー」の仕組みがある。このカスタマービューは、POS レジや顧客カードと連動した仕組みとして顧客戦略上、大きな意味を持つ。粟島 [2004] では、西武百貨店のクラブオンカードによる RFM 分析やデータベース・マーケティングの仕組みを紹介した。

(6) 雇用と労働の問題

百貨店で働く従業員の問題は、派遣社員といった特殊なメーカー・卸売業者との取引慣行以外は研究の対象として取り上げられることは少なかった。現代経営学研究学会 編 [1999] において、高島屋の人事評価制度が取り上げられている。渥美 [1987] 等においては、チェーンストアにおける人材育成の重要性を議論していたが、チェーンストアの仕組みの一部を百貨店に導入するにあたり、どのようなキャリア形成が必要かといったことがらは、議論されずにいた。粟島 [2005] では、営業管理様式の変更という問題提起によって、百貨店の人事制度を取り上げ、西武百貨店の事例を通じて、チェーンストア理論の一部導入と、高い顧客満足の提供を目指した人事評価のあり方を示した。また、伊藤 [2019] においては、サービスの重要性に着目し、労働集約型の百貨店労働に対して人手不足の深刻な課題を問題提起している。

女子店員に関するジェンダーの視点からの研究としては、玉利 [2000] がある。また、戦前の百貨店の女性労働についての研究としては、谷内、加藤 [2018] がある。この研究では、高齢化と百貨店の問題も提起された。

(7) ロジスティックスの問題

ロジスティックスの問題に関しては、物流の研究者によるいくつかの研究がある。まず原田 [1997] は百貨店における物流革新のアプローチ軸として、マーチャンダイジング戦略とカスタマー・サービス戦略の両軸から、ロジスティクス化を展望した。百貨店のマーチャンダイジングや顧客志向と結びつけている点が興味深い。

また、小川、千葉 [2004] は、札幌市内の複数の百貨店を物流共同化モデルとし、シミュレーションや実証実験を通じて都市物流問題の一般化を試みた。百貨店の業界再編や社会的責任との関係から考えると、物流共同化システムは、今後大いに議論されるべき研究と言えよう。

さらに共同は、百貨店同士の関係だけではないという研究成果もある。下村 [2004] は、伊勢丹とアパレルメーカーとのコラボレーション取引に着目し、そこで醸成される信頼と知識の共有がサプライチェーンを成功に導いたと主張した。物流システムによる協業が百貨店の返品問題や品揃え、在庫コントロールと密接に関係していることを示した。

おわりに

本稿では、現代の百貨店に関する研究を整理した。このうちいくつかは、バブル経済崩壊の時代以前から指摘されていた課題もある。また、まだ断片的な研究成果しかなく、理論的蓄積が十分に行われているとは限らないものもある。しかし、ネット通販の伸張や、様々な業態との厳しい競争環境にあって、「衰退産業」と揶揄されている百貨店にとって、いずれも重要な課題といえる。特に呉服商から百貨店に生成した過程の重厚な研究成果以外の部分で、今日的な課題に直結する研究成果にスポットライトを当てた。取り上げた課題の研究領域は以下のとおりである。

- ・店舗・売場戦略に関する研究
- ・部門別管理の課題
- ・派遣社員，委託仕入の問題
- ・外商営業の問題
- ・リレーションシップ・マーケティングの問題
- ・雇用と労働の問題
- ・ロジスティックスの問題

都市生活と消費文化の発信基地としての議論だけで果たして生き残ることができるのか。問題意識の根底にはこうした思いがある。小売業態としての業態技術のイノベーションによる他の業態と決定的に異なる競争優越性が何か。マーケティングやマーチャンダイジングを中心としたビジネスシステムとして、様々な事例を通じて研究が深まる必要があるのではないだろうか。

【注】

- i 呉服商の歴史的研究やそこから日本型百貨店が生成した過程については、膨大な研究の蓄積があることは承知しているが、本稿ではあえて現代的経営課題に係る百貨店研究の整理を中心に行っている。
- ii 委託仕入れは、一旦仕入を起こすが、もし売れ残った場合は一定数量を返品として受け入れる取引であり、消化仕入れとは、最初から仕入を起こさず、販売が確定した時点で仕入を発生させる仕入方法である。いずれにしても、百貨店の売れ残りに対するリスクを回避させる取引である。
- iii 新井田 [2010] は、大丸をケーススタディにしながら、委託仕入の是非を二元論で捉えるのではなく、新しいビジネスシステムの構築の足がかりにすべきであると主張した。
- iv 石原、石井 [1996] では、製版統合や小売とメーカーのパートナーシップが指摘されている。また、西田 [2003] では、三越と三陽商会の SCM を紹介している。
- v 大丸松坂屋の2016年2月期における決算においても、7632億円2200万円の百貨店売上げのうち、約2割にあたる1523億円が外商部門における「掛売り高」である。『東洋経済 2016年4月28日』より)
- vi 粟島 [2018] は、外商というシステムの詳細を整理し、顧客創造にかかるその役割を論じた。
- vii ストアアテンダントは、1990年代後半西武百貨店に最初に登場した店頭サービススタッフで、今日では多くの百貨店に配置されている。このスタッフは各フロアあるいは売場横断的に店内接客を行う専門スタッフである。外商と同様に担当顧客を持ち、顧客の囲い込みで活躍している。粟島 [2004] では、西武百貨店における外商顧客向けプラチナサロンの設置と店頭アテンド型セールスアソシエイトの配置を紹介した。

【参考文献】

- ・東利一 [2011] 「サービス・リレーションシップのはじまり－百貨店・化粧品ブランドの接客調査－」『流通科学大学論集流通・経営編』第23巻第2号（2011年1月号）。
- ・渥美俊一 [1987] 『チェーンストア能力開発の原則』実務教育出版。

- ・粟島浩二 [2004] 「小売業における顧客価値創造：西武百貨店における営業プロセスの変更を中心に」『立命館経営学』第43巻第1号。
- ・粟島浩二 [2005] 「流通企業における営業革新：営業による顧客価値創造に関する研究」（2004年度立命館大学大学院博士論文）。
- ・粟島浩二 [2018] 「百貨店の外商営業による顧客創造」『県立広島大学経営情報学部論集』第11号。
- ・池澤威郎 [2019] 「ショッピングセンターのマルチアンカー化と MD 総合化能力の獲得」『流通』No.44。
- ・石原武政, 矢作敏行編 [2004] 『日本の流通100年』有斐閣。
- ・伊藤元重 [1998] 『百貨店の未来』日本経済新聞社。
- ・伊藤元重 [2019] 『百貨店の進化』日本経済新聞社。
- ・上野千鶴子, 中村達也, 田村明, 橋本寿郎, 三浦雅士『セゾンの発想』リプロポート。
- ・江尻弘 (1979) 『返品制：この不思議な日本的商法』日本経済新聞社。
- ・大西洋, 内田裕子 [2017] 『三越伊勢丹 モノづくりの哲学 新たな挑戦はすべて「現場」から始まる』(PHP 新書)。
- ・小川藤彌, 千葉博正「百貨店物流共同化モデル構築に関する実証的研究」『日本物学会誌』2004(12)。
- ・神野由紀『百貨店で「趣味」を買う：大衆消費文化の近代』吉川弘文館。
- ・現代経営学研究会 編 [1999] 「営業改革に向けて」『季刊ビジネスインサイト1999冬』。
- ・小堺昭三 [1988] 『天才実業家小林一三：値千金の言葉』ロングセラーズ。
- ・小山周三 [1997] 『現代の百貨店 (新版)』日経文庫。
- ・近藤隆雄 [2012] 『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版。
- ・駒木伸比古 [2013] 「地方都市中心市街地商店街における新たなまちづくり活動の展望：愛知県豊橋市を事例として」『日本地理学会発表要旨集』。
- ・酒井麻衣子 [2012] 「サービス業におけるスイッチング・バリアの先行指標と成果指標」『流通研究』14(2_3)。
- ・佐藤敬 [2001] 『セゾンからそごうへ：和田繁明の戦い』東洋経済新報社。
- ・下村博史 [2004] 「知識共有がもたらすサプライチェーンの革新：百貨店とアパレルとの協業的取引事例より」『日本物流学会誌』2004(12)。
- ・高島屋 [1982] 『高島屋150年史』。
- ・高柳美香 [1996] 「我が国における百貨店の成立とショーウインドーの導入」経営史学会『経営史学』31巻4号。
- ・武井奈緒子 [2014] 『大規模呉服商の流通革新と進化』千倉書房。
- ・谷内正往, 加藤諭 [2018] 『日本の百貨店史：地方, 女子店員, 高齢化』日本経済評論社。
- ・玉利智子 [2000] 「日本における百貨店の社会文化的機能とジェンダー・アイデンティティの形成」『文化経済学』第2巻第2号。
- ・藤堂佑香, 糸井川栄一, 熊谷良雄, 梅本通孝 [2009] 「消費者が百貨店に求める社会的責任：CSR における防災活動の位置づけ」『地域安全学会論文集』11巻。
- ・南條範夫「三井高利」(内橋克人概説 [1983] 『日本の商人第3巻 近江・伊勢の商人魂』TBSブリタニカ)。
- ・新井田剛 [2010] 『百貨店のビジネスシステム変革』碩学社。

- ・新井田剛, 水越康介 [2014] 「百貨店の外商制度と掛売りの歴史の変遷」『マーケティングジャーナル126』日本マーケティング学会。
- ・西田 [2003] 「三越の SCM について」 [2003] 荒木勉編『日本型 SCM のベストプラクティス』丸善。
- ・初田亨 [1993] 『百貨店の誕生』ちくま学芸文庫。
- ・林廣茂 [2004] 『幻の三中井百貨店』晩聲社。
- ・原田保 [1997] 「百貨店物流のロジスティクスへの戦略的進化：マーチャンダイジングとカスタマー・サービスからのアプローチ」日本物流学会『日本物流学会誌』1997(6)。
- ・平井泰太郎 [1937] 「百貨店形態の形式と内容：百貨店法案上の百貨店」『国民経済雑誌』第62巻第2号。
- ・藤岡里圭 [2006] 『百貨店の生成過程』有斐閣。
- ・宮副謙司, 内海里香 [2011] 『全国百貨店の店舗戦略 2011』同友館。
- ・武者忠彦, 箸本健二, 菊池慶之, 久木元美琴, 駒木伸比古, 佐藤正志 [2018] 「地方都市における未利用不動産と都市マネジメント」『日本地理学会発表要旨集』
- ・三浦一郎編, 粟島浩二, 小沢道紀, 山本敏久 [2004] 『流通と顧客創造』高菅出版。
- ・矢作敏行 [2000] 『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- ・山本武利, 西沢保 [1999] 『百貨店の文化史』世界思想社。