

# 百貨店に関する消費者の業態認識

圓 丸 哲 麻

## 1. はじめに

私自身が一昨年までの株式会社阪急阪神百貨店で勤務していた間、「百貨店の小売における競争優位性とは何か」を常に考えさせられてきた。2006 年に入社し、2012 年 3 月に退社するまで、百貨店を取り巻く厳しい環境下で売上・利益を上げることが課せられたミッションであった。

周知のように、一般的にも学術的にも百貨店は“衰退段階”に位置づけられた業態として議論されている（田村 2008）。たしかに、年々その売上は縮小し、小売市場における売上規模も縮小しているのは事実である（図表 1-1）。

札幌、仙台、東京、横浜、名古屋、京都、大阪、神戸、広島、福岡の 10 都市以外の地方百貨店は 90 年代以降年々閉店に追い込まれており、市場における百貨店の競争力の低下は明白となっている。

バブル崩壊を境に、百貨店の衰退が指摘され始めてから実に 20 年以上、スーパーマーケットやコンビニに売上を大きく離され、またファッションビルの乱立、大型ショッピングセンター（以下 SC）やアウトレットモー

ルの登場等の競合要因により、ますますその市場における立ち位置が危ぶまれている。

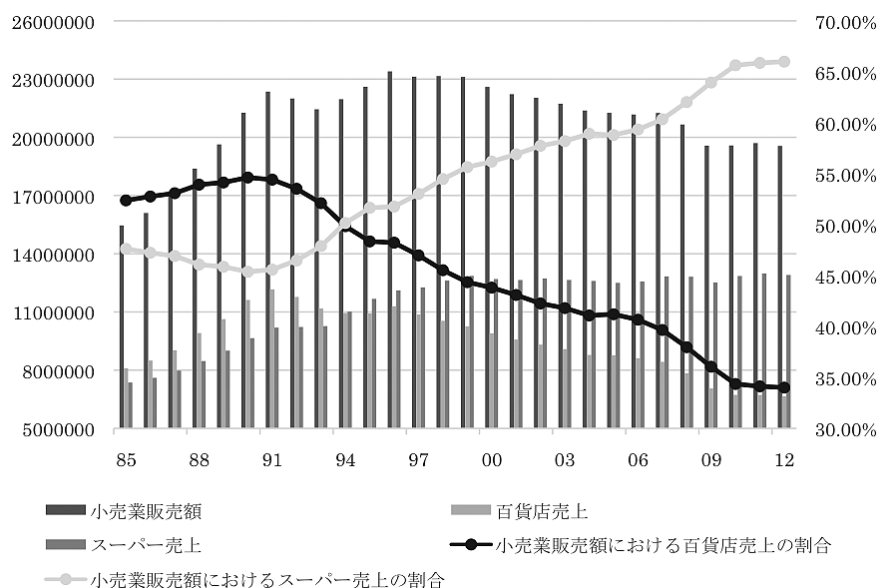
しかしその一方、未だに年間 6 兆円を超える市場（小売業総販売額の約 4%<sup>(1)</sup>、大型小売業総販売額の約 30%<sup>(2)</sup>）を持ち、10 都市における需要の喚起と牽引を担う店舗も存在する。特に、東京、名古屋、大阪における百貨店は建て替えや増床、またドミナント地域における支店を新規に開店する等、積極的に市場へ参画している。

これまで百貨店の抱える問題・課題に関して、毎年のように、新聞、ビジネス雑誌、専門書等で議論されてきているが、その議論は結局のところ、百貨店の衰退の事実を「景気停滞」から議論するものであり、「なぜ消費者の“百貨店離れ”が促進されているか」を検討するものではなかった。

また既存研究を概観しても、そもそも百貨店研究自体が少なく、更にその多くが「仕入れ制度」や「商品力（企画力）」、「販売力」、「取引先との関係性」、「立地」、「規模」等、百貨店という業態の制度や組織などに関して考察が行われているのみで、百貨店の衰退の事実を「消費者」から議論している研究はほとんど存在しない。

加えて、既存研究では、「統一の見解」だけでなく、

図表 1-1 大型小売業販売額の推移(1985～2012年)



経済産業省 「平成 24 年 年報 商業販売統計 (大型小売店業態別統計)」より作成

<sup>(1)</sup> 経済産業省 平成 24 年「商業販売統計 (商業販売額前年〔同月〕比率増率)」及び「商業販売統計 (大型小売店業態別統計)」より  
<sup>(2)</sup> 経済産業省 平成 24 年「商業販売統計 (商業販売額前年〔同月〕比率増率)」及び「商業販売統計 (大型小売店業態別統計)」より

「百貨店」に関する「統一的定義」自体も存在していない。

本研究は、以上のような「景気衰退だけでない、消費者視点からの百貨店業態が抱える本質的な課題に対する議論の欠如」と、「商学、経営学、マーケティング研究における百貨店研究の統一的議論の欠如」を問題とし、消費者行動研究に基盤を置き百貨店業態を考察する。そして、その結果から、「百貨店の業態内外における競争優位性の要因」の解明を目的とする。

その取り掛かりとしてまず、そもそもわが国における「百貨店」とはどのような業態であるか、定義とその構成要因を明確にするためにも、今一度既存研究の整理と検討、そして消費者行動を基点とした実証的アプローチから、その問題点を明らかにすることが重要であろう。

本稿は、百貨店既存研究の整理・検討と、インターネット調査結果を用いて「百貨店業態」と「百貨店研究」の課題を明らかにするものである。

本稿の構成は以下のとおりである。

1. はじめに
2. 日本の百貨店の現状と課題
3. 日本の百貨店の位置づけに関する検討
4. 消費者の百貨店認識
5. 終わりに

## 2. 日本の百貨店概要

### 2-1 日本の百貨店業態の系譜

そもそも日本において百貨店は、欧米の「Department Store」を起源とし、19世紀末にパリ、ロンドン、ニューヨークなどで誕生した、欧米におけるデパートメントストアの経営知識・手法を移入することで成立した。

一般的に「デパート」と「百貨店」と呼称される業態であるが、「百貨店」という言葉自体は、1909年（明治42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氏が命名したものであり、それまでは「小売大商店」、「小売大店舗制度」、「部別営業」、「百貨商店」、「デパートメントストア」など様々な呼称が用いられていた（坂田 2003<sup>(3)</sup>、宮副・内海 2011<sup>(4)</sup>）。

わが国の百貨店は前述のように欧米を参考に、まさに輸入された業態ではあったが、しかしながら、木綿

（2003）の「アメリカに比べると商慣習や規制等によって様々な制約を受けてきたわが国の百貨店は、異業態小売業との競争が回避されてきたこと等もあってひたすら統合化・大型化し、欧米諸国とは違った独自の成長を遂げてきていると言える」<sup>(5)</sup>という指摘や、坂田（2003）の「現在わが国の百貨店は衣食住を取り揃えているのが普通だが、米国の百貨店では一般的に食料品は取り扱われていないということなどは周知の事実である」<sup>(6)</sup>という主張、またターミナル百貨店を世界に先駆け誕生させた史実、アメリカのデパートメントストア1店舗の年間売上が多くても100億円程度であるのに対しわが国の都市部立地の有名百貨店では1,000億を超える売上を築いているという事実<sup>(7)</sup>からも、欧米とは異なった経緯を歩み、発展してきたわが国独自の業態と位置づけられる。

わが国の百貨店は主に呉服店と電鉄を基盤として現在まで発展してきた。ただ現在の百貨店とは異なりわが国の百貨店黎明期では、電鉄系が食品や日配品を中心とした展開をしていた一方、呉服店系百貨店は当初、Hollander（1960）<sup>(8)</sup>が指摘するように、呉服店からの既存顧客を対象としたものであり、基本的に「高価格」な品揃えを展開していた。つまり、市場ターゲットをマスと改め市場拡大戦略をとったのではなく、呉服以外の品揃えを拡大することで、既存顧客のワンストップ・ショッピングによる利便性を高め、売上を拡充しようとしていたのである。

現在のように、どの百貨店も一般大衆を対象とした業態となり、セール（廉売）や催事で売上を喚起しようとし始めたのは、1923年の関東大震災以降である。

以後、わが国の百貨店は、中小小売業を守るための法的規制に直面したり、また戦火に晒されたり、スーパーマーケット等のチェーンストアの登場などを経験することと価格主体の業態から品質主体の業態への転換を余儀なくされたり等、様々な課題に直面することとなるが、百貨店の存続が本格的に危ぶまれるようになったのは、やはり「バブル景気」終焉が大きな引き金といえる。

### 2-2 百貨店が直面している課題

バブル景気崩壊後、平成不況に直面した百貨店は軒並みその売上を大幅に低下させることとなる。加えて、2008年のリーマンショックにより更なる打撃を受け、

<sup>(3)</sup> 坂田 隆文（2003）『百貨店を中心とした小売業態の変容に関する研究：その理論的考察と歴史分析』神戸大学大学院経営学研究科博士取得論文、p.48より

<sup>(4)</sup> 宮副 謙司、内海 里香（2011）『全国百貨店の店舗戦略（2011）』同友館、p.3より

<sup>(5)</sup> 木綿 良行（2003）「わが国の百貨店の歴史的経緯とその評価」『成城大学経済研究』、第162号、p.1より

<sup>(6)</sup> 坂田 隆文（2003）『百貨店を中心とした小売業態の変容に関する研究：その理論的考察と歴史分析』神戸大学大学院経営学研究科博士取得論文、p.7より

<sup>(7)</sup> 松岡 真宏（2000）『百貨店が復活する日（21世紀日本流通市場論）』日経BP、p.55より

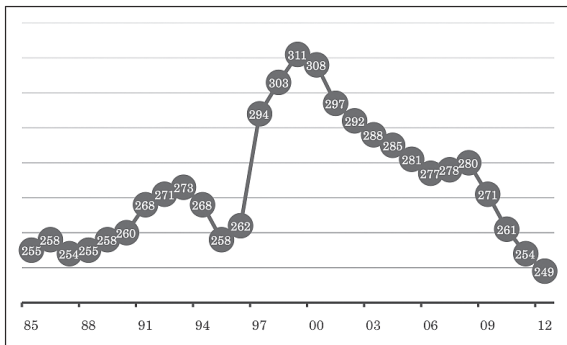
<sup>(8)</sup> Hollander（1960）, “The Wheel of Retailing.”, Journal of Marketing, Vol.25, No.1（July）, p.40より

百貨店の 2009 年の売上伸率は、-10%を超える大幅な落ち込みとなった。

日本百貨店協会の資料によると、2000 年から 2010 年の約 10 年間で売上絶対額が 72.8% (2000 年：8 兆 8200 億円、2010 年：6 兆 2921 億円) に、2012 年と比較すると約 69.7% (2012 年：6 兆 1453 億円) へと低迷していることがわかる。

さらに、震災の影響やファストファッションの躍進や、他のファッション小売業態との競争、更にファッション支出の低下、そしてリーマンショックの影響により、全国の事業所数(日本百貨店業界加盟店舗)も、2000 年以降減少が続いている。地方都市だけでなく三大都市圏においても大幅な閉店が相次ぎ、百貨店の 2012 年における店舗数は 2000 年の 7 割程度 (311 店舗から 249 店舗) まで減少することとなった (図表 2-1 参照)。

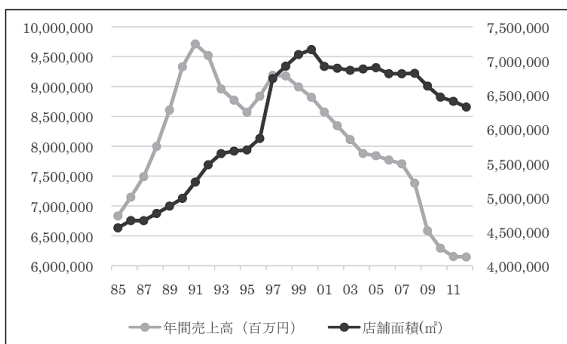
図表 2-1 百貨店店舗数推移



出典：日本百貨店協会「平成 24 年 日本百貨店協会統計年報」より作成

百貨店の総店舗面積も閉店に伴い縮小傾向にはあるものの、都市部百貨店の増床や出店により、大きく減少してはいない。しかしながら、1㎡あたりの売上高は 99 年を最後に大きく低下し、2011 年の売上高は 97.2 万円 / 1㎡であり、99 年が 126.7 万円 / 1㎡と比較すると 23.4% 減少、更に売上高がピークであった 91 年の 185.9 万円 / 1㎡と比べると 50% 減少と、この 20 年で非効率な業態へと転身したことが指摘される (図表 2-2 参照)。

図表 2-2 百貨店の売上高と店舗面積の推移



出典：日本百貨店協会「平成 24 年 日本百貨店協会統計年報」より作成

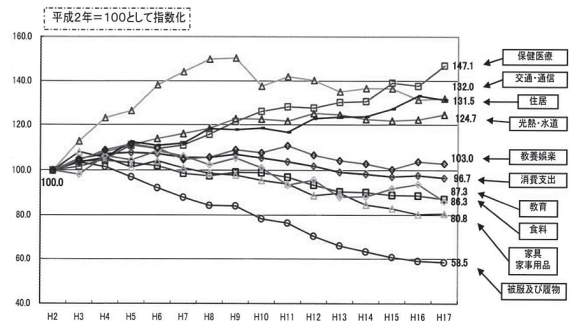
このような数値からも、田村 (2008) が指摘した以上に、百貨店業態は最後の衰退段階にあり、まさにその存在意義を市場から問われている。

この理由としては、一般的に「景気後退による消費の変容」、「競合業態の発展」、また「そもそも業態としてライフサイクルが衰退段階にある」等、様々な議論がなされているが、百貨店が直面している課題は以下の 3 つに集約することができる。

それは、「(市場成熟化による) 消費の変容」、「業態内外の競合激化」、そしてこの 2 つの要因を背景とした「低利益率業態への変容」の 3 つである。

「(市場成熟化による) 消費の変容」は、バブル経済の終焉を境に現在一般化した市場観であり、消費の多様化・個別化の根幹にある現象である。他の小売業以上に、取扱商品の大部分を高額商品が占める百貨店は大きくこの煽りを受け、関東大震災以降のマス (大衆) を主たるターゲットとしていた業態から、富裕層、女性、ファッション愛好家等に焦点を絞った業態への転身を迫られるようになった。しかし、上述したように、(ファストファッション志向により要因もあるが) 近年家計におけるファッション支出は低下していることから、ファッションを基幹とした売場設計に対しても大きな変革が求められている (図表 2-3 参照)。

図表 2-3 消費支出の変化



出典：経済産業省編 (2007) 『新流通ビジョン』p27 より

「業態内外の競争の激化」は、小売業の日用品市場におけるスーパーマーケットの躍進のみならず、大規模店舗法の緩和により、従来の業態の枠組みを越えた郊外型・都市型 SC の誕生と増加、つまり大型小売商のプレーヤーの増加が指摘される。加えて、百貨店業態内では、売上仕入の取引慣行や委託販売への依存体質の拡大を背景とした同質化が加速したため、競合他社と差別化できるかが大きな課題となっている。現在、百貨店は自社のアイデンティティーを確立すべく、各社共に様々な施策に取り組んでいる。

しかしその一方で百貨店業態内では、バブル経済時に差別化戦略の一環として施行された多角化戦略や不動産投資に関する負債が起因となり、結果として全国の百貨店の多くが閉店へと追い込まれているのも事実である。



そしてその潮流は、大手百貨店の業務提携、更に2007年以降の合併を伴うようになり、業態内の再編を導くこととなった。

「低利益率業態への変容」は、一般的にはバブルの崩壊を契機と議論されているが、小山（1997）が指摘するよう、百貨店の低利益率体質は実はその以前から問題視されていた。わが国の百貨店の構造的問題に関して議論され始めたのは第二次オイルショック（1979年）後の不況期（1982～1984年）であり、「百貨店冬の時代」と呼ばれ、その深刻さが議論の対象となっていた。小山（1997）は、1983年当時の大手百貨店8社の損益分岐点比率の高さ（95.92%）を指摘し、「売上の伸びが少しでも停滞すると利益を出せないという極めて脆弱な体質にほとんどの百貨店は陥っていた」<sup>(10)</sup>と指摘する。

しかしその後の平成バブル期への突入に伴い、高い売上を確保できるようになると、百貨店の多くはその構造改革の着手を先延ばしにし、その結果、平成不況時に再度「低利益率業態」問題に直面することとなった。そして現在、低利益率・高コスト構造を改善すべく、「消費者」や「競合他社」という外的対応だけでなく、業態内において内的な変革を迫られている。

これらの課題により百貨店は、田村（2008）が指摘するように、「粗利益率の改善のためには、売上数量を減らさずより高い価格を設定できるような商品を中心に品揃えするか、あるいは商品原価を削減することが必要」といえる<sup>(11)</sup>。具体的には、前者は高級品やブランド嗜好品の販売に注力すること等であり、後者はPBの開発による高利益率商品の開発や、人件費削減、広告費削減等の経費削減による利益率の確保が挙げられる。

### 2-3 百貨店業界再編と現在の百貨店の戦略

上述のような課題を抱えた百貨店は、業務提携や経営統合（合併）によって資本力を高め、総売上高の向上だけでなく、非効率化した業務の改善や合理化、また低利益率体質改善の為の取引慣行の見直し、加えて店舗施設の刷新や大型化に着手することとなった（図表2-4）。

図表 2-4 大手百貨店の経営統合

	形態	旧		新
2003	経営統合	西武	そごう	ミレニアム リテイリング
2005	買収	7&I ホールディングス	ミレニアム リテイリング	7&I ホールディングス
2007	経営統合	大丸	松坂屋	J・フロント リテイリング
2007	経営統合	阪急	阪神	エイチ・ツー・オー リテイリング
2008	経営統合	三越	伊勢丹	三越伊勢丹 ホールディングス

代表的な百貨店の経営統合には、そごうと西武百貨店との「ミレニアムリテイリング」（2003年）（2006年より

セブン&アイ・ホールディングスの100%子会社となった）、大丸と松坂屋を中核とした「J・フロントリテイリング」（2007年）、阪急百貨店と阪神百貨店の「エイチ・ツー・オーリテイリング」（2007年）、三越と伊勢丹を中核とした「三越伊勢丹ホールディングス」（2008年）が挙げられる。

現在、大きな経営統合を経験していないのは呉服系百貨店では高島屋のみとなり、東急百貨店、近鉄百貨店、京王百貨店等の非経営統合の電鉄系百貨店と合わせて、今後の動向が注目されている。

このように、百貨店が「（市場成熟化による）消費の変容」、「業態内外の競合激化」、「低利益率業態への変容」と言った課題に対応すべく、業務提携や経営統合等による資本力の強化や市場シェアの拡大等を行っていると共に、各社とも消費者との関係を再定義し直し新たな戦略を志向している。

既存研究やビジネス書籍の概観、またインタビュー調査を通じて大手百貨店の動向を検討すると、現行で百貨店が取り組んでいる戦略は大きく3つに分類することができる。

それは、①「合理化（業務効率化）」戦略、②「総合ライフスタイル発信セレクトショップ化」戦略、③「コミュニティ（場）形成の劇場化」戦略の3つである。

「合理化（業務効率化）」戦略とは、簡潔に言うならば“場所貸業態”としての百貨店の特徴をより前面に出し、自主編成型デベロッパーとして売場のマネジメントや人件費を効率化し、低コストで高利益率の業態へと変革していこうとする戦略である。ここで重要なのは、デベロッパーとは異なり、売場設計・管理を百貨店が主導で行うという点であり、百貨店のマーチャндаイジングの指針に沿って委託業者が選別され、売場が運営されることである。顧客の購買データに基づき、いかに売上の高いブランドやショップを効果的・効率的に配置できるかがこの戦略の鍵となっている。この戦略を積極的に採用している企業こそ、J・フロントリテイリングであり、百貨店をチェーン・オペレーション化することで、高利益率体質への変革を図っている。

「総合ライフスタイル発信セレクトショップ化」戦略とは、「今日は帝劇、明日は三越。」と言う大正時代の三越のコピーに見られるような、文化発信業態としての百貨店の特徴を前面に出し、衣食住全てに関わる高品質の生活様式を提案し自社の世界観を消費者に共感させることで、既存のターゲットを中核とした顧客層の買回り品の拡大と購買頻度の増加、そしてより長期的な顧客関係の維持を目的とした戦略である。長期的かつ高いライフタイムバリューを獲得できるような顧客を維持すること

<sup>(10)</sup> 小山 周三（1997）『現代の百貨店（新版）』日経文庫、p.78より

<sup>(11)</sup> 田村 正紀（2008）『業態の衰退 - 現代流通の激流 - 』千倉書房、p.202より

こそこの戦略の鍵であり、いかに消費者を魅了し続けることができるかが肝心となってくる。更に、高利益率を獲得するためには、高価格の商品・サービスや PB を中核としたマーチャンドライジングが求められ、コスト削減との両立を考えながらも高い販売能力（接客能力）が重要視される。

この戦略を採用している企業例としては、三越伊勢丹ホールディングスが挙げられ、その中でも伊勢丹は、この戦略の先駆者として、質が高くまた独自性のあるマーチャンドライジング能力を中核とした売場作りは業界内外でも定評となっている。かつてバーニーズニューヨークジャパンを 100% 子会社として展開し、近年では郊外型アウトレットモールにおいても伊勢丹としてショッップを展開する等、大型セレクトショッップ型小売業として確固たるブランドを確立し、小売業における独自のポジションを獲得しようとしていることが伺える。

「コミュニティ（場）形成の劇場化」戦略とは、「総合ライフスタイル発信セレクトショッップ化」戦略と一部重複するような戦略ではあるが、消費者との関係性構築だけでなく、消費者間のコミュニティ形成の「場」を提供することで、長期的継続的な売上と利益を確保しようとする戦略である。この戦略は、百貨店の持つアミューズメント性やコミュニティ形成の場という特徴を前面に出し、顧客との関係性を密にすることで、結果として顧客の買回り品の拡大や高価格商品・サービスの購買を促進し、高利益率の体質へと変革しようとするものである。

「総合ライフスタイル発信セレクトショッップ化」戦略と「コミュニティ（場）形成の劇場化」戦略との大きな違いは、その軸足を、マーチャンドライジングに置くのか、アミューズメント性に置くのかの違いであるといえる。どちらも共に、ライフスタイルを発信していること自体には違いはないといえるが、マーケティング施策の中心が、前者が刺激・反応型のプロモーション重視の傾向が見受けられる一方、後者は来店顧客層や店舗の商圏また地域性等の消費者の特性に適合させようとする交換型、そして関係性型のアプローチを採用していると考察される。よって、「コミュニティ（場）形成の劇場化」戦略では、店舗が立地する地域の特性を考慮し、「合理化（業務効率化）」戦略におけるチェーン・オペレーション化とは一部相反する、ローカル対応が必須となってくる。

この戦略を採用している企業例としては、エイチ・ツー・オーリテイリングが挙げられ、“モノ”ではなく“コト”をテーマに、乳児を持ったお母さんのためのセミナーや料理教室、手芸教室等、顧客参加型のイベントである「コトコトステージ」を実施している。

上記の 3 つが、百貨店が近年力を入れている戦略である。しかし、ここで注記したいのが、その比重は異なるものの、どの百貨店もこれらの戦略を全て採用し、包括

的な経営を志しているという点である。例えば、伊勢丹は「総合ライフスタイル発信セレクトショッップ化」を進める一方で、支店経営においては、「合理化（業務効率化）」を推し進め、コスト効率を改善すると共に地域に適合した商品・サービスを提供しているし、一方、エイチ・ツー・オーリテイリング傘下の阪急百貨店では「コミュニティ（場）形成の劇場化」戦略を中核としながらも、配送業務や包装業務のアウトソース化による合理化や、刺激・反応型のライフスタイル発信売場を自主編集で展開しようと画策している。

このように多くの百貨店は、各社共に独自の指標に基づき、地域制を越えて共通できる点では合理化する一方で、独自性を確保し競合との差別化を両立することが求められている。

### 3. 百貨店の位置づけに関する検討

前章では、わが国の百貨店の系譜と現在の課題について議論した。本章では、前章での議論を更に検討すべく、1990 年代以降の百貨店に関する既存研究を概観し、学術的知見から百貨店業態再生に関する課題を考察する。ここで 90 年代以降の研究に絞った理由は、百貨店業態が衰退段階にあると位置づけられ、その課題に対して本格的に議論されるようになったのが、バブル崩壊以降であったためである。

本章ではまず、百貨店とはどのような業態を定義するのかを検討し、小売業における百貨店の位置づけを明らかにする。

#### 3-1 百貨店の定義

わが国で独自の進化を遂げた百貨店であるが、ではどのような「百貨店」とはどのように位置づけるべき業態なのか。以下の 3 つが代表的な基準となっている。

1 つは、経済産業省による“商業動態統計調査”の基準に用いられる定義であり、まずそこでは、百貨店及び総合スーパーは「衣食住にわたる各種商品を小売し、そのいずれも小売販売額の 10% 以上 70% 未満で、従業員が常時 50 人以上のもの」かつ「売場面積が一定以上（特別区、政令指定都市で 3,000㎡、その他の都市で 1,500㎡）の商店」と定義されており、その中で百貨店と総合スーパーの違いは、百貨店が総合スーパーと異なり「セルフ方式（対面販売の比率が 50% 以下）」を採用していない点である。また、同統計調査では専門店を「衣食住のどれか 1 つが売上の 90% 以上を占めるもの」と定義しており、この定義に当てはまる場合は店の規模や販売方式によらず「専門店」として取り扱われている。

1 つは、明確に定義されているものではないが、日本百貨店協会による基準であり、「物理的に独立した店舗面積が 1,500㎡以上のもので、日本百貨店協会に加盟し

ている企業」というものである（坪井 2009<sup>(12)</sup>、宮副・内海 2011<sup>(13)</sup>）。

1つは、伝票処理に関する商品取引を基点とした見方であり、スーパーマーケットが「チェーンストア統一伝票」を使用する一方で、百貨店では「百貨店共通伝票」を使用するという違いを基準とする業態区分である。

以上のように、百貨店に関して、実は現在まで統一的な定義がなされておらず、その業態自体の領域も実にあいまいなものになっている。

宮副・内海（2011）も指摘しているように、例えば丸井は百貨店かどうかよく問われるが、日本百貨店協会の基準と使用している伝票から考えると、丸井は百貨店ではないと位置づけられる<sup>(14)</sup>。また、Jフロントリテイリング傘下のPARCOが丸井同様百貨店協会の基準外である一方で、一見同様の業態と認識されうる渋谷駅前の渋谷ヒカリエ SinQs（東急百貨店が経営する）は、協会の基準に含まれており、百貨店であると位置づけられている（実際、日本百貨店協会が発行する会計年報では百貨店の売上の一部として計上されている）。

このように、現在、「百貨店業態をいかに定義するのか」、また「他業態といかに区分すべきか」ということに関して、業界内においてもその線引きが大変不明瞭となっている。この定義の不在は、多くの研究者や専門家、そして百貨店実務者が主張する「百貨店の業態内外における差別化の重要性」の根幹を揺るがす問題である。

なぜなら差別化戦略とは、市場が同質化していたとしても、まず自社の商品・サービスを定義づける明瞭な基準が前提にあり、その基準をベースとし競合他社との差異を設けることで競争上の優位性を獲得しようとする戦略であるからである。しかしながら百貨店は、研究者、専門家、消費者だけでなく、その業態内においても小売業における位置づけを明確に提示できずにいる。更に、「高級感がある」とか「商品の質が高い」等、一般的に消費者が持ちうる百貨店特有のイメージも、既存の定義には含まれていない。

このような理由からも、百貨店が現在抱えている課題を念頭に置き、どのようにすれば差別化できるのかを議論するよりも前に、大型小売業における、百貨店、駅ビル・ファッションビル、ショッピングセンターのそれらの位置づけに関して、明確に定義づけすることの方が急務であると指摘される。

では、百貨店とはどのように定義すべきであろうか。既存研究を概観し、百貨店が現在抱える課題との関係から考察する。

### 3-2 百貨店に関する既存研究

90年以降、百貨店に関して、新聞や経済紙等では毎年のように取り沙汰されているのとは裏腹に、流通・マーケティング研究において百貨店に焦点を当てた議論は少ない。またその研究の多くが、「仕入れ制度」や「商品力（企画力）」、「販売力」、「取引先との関係性」、「立地」、「規模」等、百貨店という業態の制度や組織などに関する研究となっている（図表3-1）。また既存研究を概観すると、大きく3つの研究基盤に大別できる。

表 3-1 流通・マーケティング研究における90年代以降の百貨店研究一覧

年度	研究者名	研究対象
1994, 2003	江尻	取引慣習、組織
1998, 2004	宮副	百貨店と消費者の関係性
1999	山本・西澤	百貨店史
2003	木綿	百貨店史
2003	坂田	大丸百貨店の企業史
2004	石原・矢作	百貨店史
2006	藤岡	百貨店史
2008	田村	取引慣習、組織、戦略
2009	坪井	企業文化、組織、品揃え
2010	新井田	取引慣習、組織、戦略
2011	宮副・内海	百貨店の現状
2011, 2012	峰尾	店舗選択行動、ストアロイヤルティ
2012	酒井	ストアロイヤルティ、スイッチングバリア

1つは、経営史からの考察であり、日本の百貨店の経緯を文献から歴史学的に検証することで、その動態を探ろうとする研究である。この視点を基盤とする研究者達は、百貨店業態全体あるいは特定の企業の歴史的系譜を辿り、つまり昭和恐慌、戦後時の不況の時代に百貨店がどのように生き残ってきたのかを検証することで、現在百貨店が直面する課題の所在を検討し、その解決案の提示を試みている。

1つは、百貨店の組織編成や戦略に関する研究であり、流通・マーケティング研究というより、むしろ経営学的知見に立った研究である。この視点を基盤とする研究者達は、百貨店の抱える「低利益率業態への変容」と

<sup>(12)</sup> 坪井 晋也（2009）『百貨店の経営に関する研究』学文社、p.3より

<sup>(13)</sup> 宮副 謙司、内海 里香（2011）『全国百貨店の店舗戦略〈2011〉』同友館、p.3より

<sup>(14)</sup> 宮副 謙司、内海 里香（2011）『全国百貨店の店舗戦略〈2011〉』同友館、p.4より



いう課題を克服するために、どのようなビジネスシステムが必要かを検討している。彼らは、百貨店の「場所貸」と「自社運営」の2つの売場体系を中心として、その設置バランスや、運営方針、それに伴う組織体制、加えて情報技術の運用に関して議論する。この分野での近年の研究では、「百貨店業務におけるコア・コンピタンスとは何か」あるいは「百貨店が合理化するためには、どのような業務がアウトソースできるのか」等の議論が中心となっている。

そして1つは、取引慣行を基盤とした百貨店研究である。この視点を基盤とする研究者達は、既存百貨店研究の主流の研究視点として位置づけられており、特にマーチャンダイジングにおける「委託仕入および消化仕入(売上仕入)」と「買取仕入」<sup>(15)</sup>を議論の中心に置き、百貨店の独自性や競争優位性を検討している。この議論は、先に紹介した、組織編成や戦略に関する研究分野と重複する部分も多くあるものの、その大きな違いは、百貨店を定義づけている主要因を、後者はマーチャンダイジングであると特定し議論を展開している点である。

この取引慣行を研究基盤とする研究者等は、百貨店を定義づける主たる要因こそマーチャンダイジングにおける品揃え形成であり、より具体的に言うならば、「買取仕入」の比率であると主張する。そして、近年の消費者の百貨店離れに関して、リスクを伴わない「買取仕入」の比率低下による百貨店の同質化が主たる原因であると指摘する。

その他の百貨店に関する研究視点としては、宮副(2008)による、百貨店と顧客との関係性に焦点を当てたケース研究や、消費者行動研究を基盤とした峰尾(2011、2012)や酒井(2012)による研究が存在する。彼らの研究は既存の百貨店研究の中において数少ない、消費者基点の研究である。

### 3-3 百貨店に関する既存研究の限界

百貨店に関する90年代以降の既存研究を概観する

と、基本的には多くの研究が歴史的アプローチに基づき研究がなされており消費者基点の研究が少ないこと、また多くの研究が統一的理解を持たず個別に議論されており、百貨店に対する定義も明確ではないことが指摘される。

百貨店に関する経営史研究領域では、百貨店誕生時における百貨店の定義は明記されているものの、(それらの研究においても時代が経つにつれ変容したと議論している)近年の百貨店を明示するような明確な定義が提示されておらず、更に消費者の百貨店離れに関してもあまり議論がなされていない。

組織編成、戦略ならびに取引慣行に関する研究においても、百貨店に関する定義そして消費者の百貨店離れに関する主要因について消費者基点から議論がなされておらず、ビジネス専門書や新聞と同様「(市場成熟化による)消費の変容」や「業態内外の競争激化」、そしてこの2つの要因を背景とした「低利益率業態への変容」、またリスクを伴わない「買取仕入」の比率低下が“百貨店らしさ”を低下させ、結果として消費者離れが発生していると主張するのみである。

確かに百貨店は、その取引慣行の比重を買取仕入から消化仕入(売上仕入)や委託仕入へと移行させ、チャネルパワーを背景に自社に都合のよい返品制度を設けることで、在庫リスク回避や人件費の削減というメリットを享受してきた。その一方、百貨店研究者の多くが指摘するように、取引慣行移行に伴う場所貸業態への変容は、百貨店を独自性のない業態へと変革させてしまったことは事実であろう。

しかしながら、本当に現代の消費者は百貨店の商品・サービスに対し、他の大型小売業と比較し同質的と認識しているのだろうか。既存研究において、当然の事項として議論されてきた、「百貨店業態の小売業における同質化」に関して、未だ実証的に検証されていない。

数少ない消費者視基点の研究である研究においてもそれは同様であり、宮副(1998,2004)の研究は松屋銀座店

<sup>(15)</sup> 百貨店の仕入形態は、①買取仕入、②委託仕入、③消化仕入(売上仕入)の3形態から成る。

①買取仕入は、百貨店が取引先から商品を買って仕入れる形態である。この仕入形態により、百貨店は商品のロスや在庫リスクを負担する一方で、自主的なマーチャンダイジングが可能となり、品揃えや価格設定(値下げを含む)を管理することができる。

②委託仕入は、取引先に委託して売場展開するという販売手法であり、商品が売れた後、販売手数料として売上の何%を百貨店が受け取るという仕入形態である。

③消化仕入(売上仕入)とは、商品が売れると同時に百貨店による仕入れが行われる形態であり、委託仕入との違いは、その売上を百貨店の売上として計上できることである。

委託仕入と売上仕入のメリットは、在庫リスクを負わないことと共に、人件費が抑えることができ、更に売場を流動的に変化させることができる点である。しかし、多くの研究者や専門家が指摘するように、この2つの仕入形態のデメリットは、在庫リスクが全くないことにより仕入が安易に行われ、結果として百貨店が従来持つべき、適正な仕入能力を低下させたという点である。加えて、この仕入形態と合わせて、取引先から派遣された社員が百貨店の売場において接客販売するようになったため、百貨店の販売力も低下していると指摘されている。

現在では、第4の取引形態として、百貨店が取引先から賃借料を徴収する、テナント契約が増えてきている。

現在、百貨店における仕入形態別売上構成比率は、買取仕入が5~8%、委託仕入が25~35%、消化仕入(売上仕入)が60~70%程度であると推定されている。詳しくは、宮副・内海(2011)を参照のこと。

のケース研究であったり、峰尾（2011、2012）の研究はスーパーマーケットと百貨店の食品売場に関する比較研究であったり、消費者の百貨店離れの研究がなされているとは言えない。

### 3-4 既存百貨店研究における消費者基点の欠如：“百貨店離れ”検討の必要性

前章でも議論したが、わが国の百貨店は様々な市場環境変化に直面し、最後の衰退段階に位置することが明白である。だからこそ、このような困難な環境を打開しようと大手百貨店を中心に、多くの百貨店は新たな挑戦を開始し、そして転換期を迎えようとしている。その為には、百貨店が今まさに取り組んでいる業務も踏まえ、今後の動向を検証するためにもまず現在消費者が百貨店に対してどのような意識を持っているかを検討する必要があるといえる。

しかし、わが国の百貨店に関する既存研究では、消費者基点に立ち「なぜ消費者が“百貨店離れ”をしているのか」を検討している研究は見受けられなかった。既存研究においても消費者の“百貨店離れ”を言及している研究も存在するが、その原因として「不況」、「消費の多様化・個性化」等が一般的な事実として事例的に挙げられているのみである。

すなわちこのことは、既存研究では「百貨店が衰退する」最も主たる原因であるはずの“百貨店離れ”がなぜ引き起こされているのかを、「販売力の低下」や「商品力の低下」等が原因とする百貨店基点の研究は存在するものの消費者基点にたつて実証されることがなかったと指摘される。

以上のような課題から、百貨店研究において、消費者の“百貨店離れ”の原因を探求するべく、その取り掛かりとしてまず、消費者が百貨店業態内の各百貨店に対し、また他の小売業と比較して“差異”を認識しているかどうか、更にその“差異”の構成要素とはどのような要因であるかを検証する必要がある。

そこで本研究ではインターネットにおけるアンケート調査から、消費者の百貨店に対する認識を検証すると共に、近年百貨店業態と同質化していると議論されている<sup>(16)</sup>大型小売業業態である駅ビル・ファッションビルとの、消費者認識の違いを検証する。

## 4 消費者の百貨店認識

### 4-1 調査概要

2013年9月に、日本において大型小売業激戦地のひとつである大阪を中心とした、大阪府、京都府、兵庫県在住の263名に対し、百貨店と駅ビル・ファッションビルの認識に関するインターネット調査を行った。調査概要は次の通りである。

調査票は、酒井（2012）の研究における調査票<sup>(17)</sup>を援用、加えて株式会社阪急阪神百貨店マーケティング室協力のもと、調査票を作成した。百貨店に関する認識に関する項目28問、百貨店デモグラフィック属性に関する5項目、百貨店および駅ビル・ファッションビルに対する来店頻度や情報収集に関する6項目から構成される。また本研究では、t検定と因子分析、そしてTuckerの三相因子分析を用いて検証する。検証すべき要件は、以下の通りである。

- 1) 百貨店の魅力に関する消費者認識の明確化
- 2) 駅ビル・ファッションビルの魅力に関する消費者認識の明確化
- 3) 百貨店と駅ビル・ファッションビルに関する、消費者が認識する魅力の差異の検証

### 4-2 調査結果

標本（n=263）のデモグラフィック属性は次の通りである。性別は、男性39.9%（105人）、女性（168人）であった。年齢構成は、20~29歳が14.45%（38人）、30~39歳が24.71%（65人）、40~49歳が29.66%（78人）、50~60歳が16.35%（43人）、60歳以上が14.83%（39人）であった。居住地域について、京都府在住が13.69%（36人）、大阪府在住が54.37%（143人）、兵庫県在住が31.94%（84人）であった。既婚率は63.9%（168人）、教育水準は44.5%（117人）の回答者が大学卒業以上であった。

また現在の定職に関して、学生2.66%（7人）、社員が32.32%（85人）、アルバイト（パートタイマー含む）が17.11%（45人）、自営業また自営業手伝いが13.31%（35人）、専業主婦（主夫）が24.33%（64人）、無職が9.51%（25人）、その他が0.76%（2人）であった。加えて、世帯年収は、200万未満が7.22%（19人）、200~399万が19.39%（51人）、400~599万が23.19%（61人）、600~799万が13.31%（35人）、800~999万が10.65%（28

<sup>(16)</sup> 川島（2012）は、駅立地や郊外のSCが、百貨店が担っていた役割を一部補完するようになったと指摘する（詳しくは、川島 蓉子〔2012〕『伊勢丹ストーリー戦略』PHP、p.26参照）。一方、木綿（2003）は、高度経済成長下の大量消費の進展に触発され、都市型百貨店やターミナル百貨店等がむしろSC化したと議論している（詳しくは、木綿 良行〔2003〕「わが国の百貨店の歴史的経緯とその評価」『成城大学経済研究』、第162号、p.171参照）。

<sup>(17)</sup> 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』、第14巻 特別号、p.33参照



人)、1000万以上が4.94%(13人)、無回答21.29(56人)であった。

本研究ではまず、SPSS(ver.20)を用いて、百貨店と駅ビル・ファッションビルの魅力に関する消費者の認識について、t検定からその差異を検証した(図表4-1)。それらの項目は、既存研究に基づき、「とても当てはまる」から「まったく当てはまらない」の7点尺度で評定、検証した。

その結果、28項目中、23項目で差異が確認された。差異が確認されなかった項目は、「駅前など行き易い場所に立地している」、「レストランや喫茶店(カフェ)が併設されている」、「新製品や流行品の取り扱いが早

い」、「家族で立ち寄りやすい」、「お得なカードを発行している」であった。

次に因子分析を用い、百貨店と駅ビル・ファッションビルに関する消費者認識の違いを比較した。

百貨店の魅力に関する項目に関して、最尤法による因子分析を行った。その結果、固有値は9.742、2.924、1.278、1.138、1.084…となり、2因子構造が妥当であると考えられた。

そこで再度2因子を仮定し、最尤法・Promax回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量(<0.4)を示さなかった5項目(設問2、6、10、24、26)を除外し、再度最尤法・Promax回転による因子分

図表 4-1 t検定結果

	百貨店		駅ビル・ファッションビル		t
	M	SD	M	SD	
1 駅前など行き易い場所に立地している	5.66	1.15	5.66	1.30	0.347
2 駐車場 駐輪場を完備している	4.65	1.45	3.87	1.39	6.965 ***
3 清潔感がある	5.62	1.05	4.77	1.14	10.798 ***
4 気軽に入りやすい	3.99	1.42	4.83	1.41	7.419 ***
5 ゆったりしている	5.05	1.25	4.04	1.28	10.358 ***
6 休憩スペース 施設が充実している	4.68	1.34	4.49	1.40	1.898 †
7 レストランや喫茶店(カフェ)が併設されている	5.37	1.14	5.24	1.25	1.427
8 返品や交換をしてくれる	4.66	1.23	4.04	1.16	6.856 ***
9 アフターケアの体制に安心が持てる	4.95	1.20	4.08	1.56	9.066 ***
10 年配の方の利用が多そう	5.16	1.24	3.38	1.33	16.046 ***
11 店員の接客態度がいい	5.25	1.17	4.36	1.11	10.478 ***
12 商品やサービスを選ぶ楽しみがある	5.1	1.13	4.87	1.23	2.48 **
13 新製品や流行品の取り扱いが早い	4.94	1.24	5.07	1.26	1.406
14 商品やサービスの陳列(レイアウト)が見やすい	5.01	1.15	4.7	1.20	3.79 **
15 商品やサービスの価格表示 説明が信頼できる	5.1	1.14	4.31	1.08	9.469 ***
16 顧客のプライバシー保護への配慮が十分になされている	4.78	1.10	4.13	1.12	7.712 ***
17 商品やサービスが安い	2.62	1.35	3.78	1.33	10.657 ***
18 質の高い商品やサービスが揃っている	5.63	1.12	4.43	1.18	13.003 ***
19 庶民的である	3.11	1.40	4.17	1.26	10.024 ***
20 家族で立ち寄りやすい	4.34	1.43	4.28	1.43	0.548
21 思い出深い場所	3.87	1.55	3.5	1.46	3.269 **
22 配達 配達対応など便利なサービスがある	4.8	1.22	3.89	1.17	9.567 ***
23 広い店内が魅力	5.22	1.07	4.49	1.30	8.234 ***
24 お得なカードを発行している	4.46	1.25	4.46	1.25	0.038
25 衣食住のすべてを取り扱っている	5.11	1.29	4.45	1.41	6.318 ***
26 催しやイベントが楽しい	4.83	1.34	4.46	1.20	3.8 **
27 快適な時間が過ごせる	4.91	1.20	4.67	1.27	2.64 **
28 豪華な内装が魅力	5.21	1.20	4.26	1.16	10.131 ***

†p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

図表 4-2 因子分析結果 百貨店の魅力に関する消費意識

	Factor 1 商品・サービスの 信頼性	Factor 2 庶民性	h <sup>2</sup>
3 清潔感がある	0.841	0.215	.613
18 質の高い商品やサービスが揃っている	0.822	0.184	.592
11 店員の接客態度がいい	0.788	0.156	.550
9 アフターケアの体制に安心が持てる	0.723	0.002	.521
15 商品やサービスの価格表示 説明が信頼できる	0.719	0.028	.502
1 駅前など行き易い場所に立地している	0.692	0.096	.437
16 顧客のプライバシー保護への配慮が十分になされている	0.648	0.022	.592
14 商品やサービスの陳列(レイアウト)が見やすい	0.632	0.099	.458
28 豪華な内装が魅力	0.624	0.143	.341
7 レストランや喫茶店(カフェ)が併設されている	0.579	0.033	.352
23 広い店内が魅力	0.577	0.219	.488
25 衣食住のすべてを取り扱っている	0.564	0.019	.327
5 ゆったりしている	0.54	0.194	.410
12 商品やサービスを選ぶ楽しみがある	0.535	0.284	.484
27 快適な時間が過ごせる	0.48	0.354	.488
13 新製品や流行品の取り扱いが早い	0.473	0.156	.305
8 返品や交換をしてくれる	0.45	0.153	.279
22 配達 配達対応など便利なサービスがある	0.449	0.188	.303
19 庶民的である	0.235	0.861	.640
4 気軽に入りやすい	0.03	0.746	.575
17 商品やサービスが安い	0.125	0.663	.391
20 家族で立ち寄りやすい	0.084	0.655	.479
21 思い出深い場所	0.112	0.489	.294
固有値	8.547	2.73	
%因子負荷率	37.162	11.87	
因子間相関	I	II	
I	-	0.387	
II		-	

析を行った。Promax 回転後の最終的な因子パターンと因子相関を図表 4-2 に示す。なお累積寄与率は、23 項目合計で 49.0%であった。

第 1 因子は 18 項目から構成されており、「清潔感がある」、「質の高い商品やサービスが揃っている」、「店員の接客態度がいい」あるいは「アフターケアの体制に安心が持てる」など、商品やサービスに関する項目が高い負荷量を示していることが確認された。そこで第 1 因子を、「商品やサービスの信頼性」因子 ( $\alpha = .924$ ) と命名する。

第 2 因子は 5 項目から構成されており、「庶民的である」、「気軽に入りやすい」や「商品やサービスが安く買える」など、立ち寄り易さや百貨店の庶民性といった項目が高い負荷量を示していることが確認された。そこで第 2 因子を、「庶民性」因子 ( $\alpha = .798$ ) と命名する。

一方、駅ビル・ファッションビルに関する項目も、最尤法による因子分析を行った。その結果、固有値は 12.386、2.208、2.083、1.091、0.873、0.767…となり、3 因子構造が妥当であると考えられた。

そこで再度 3 因子を仮定し、最尤法・Promax 回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量 (<0.4) を示さなかった 3 項目 (設問 6、24、25)、また 2 因子にまたがる負荷量を示した項目 (設問 4) を除外し、再度最尤法・Promax 回転による因子分析を行った。Promax 回転後の最終的な因子パターンと因子相関を図表 4-3 に示す。なお累積寄与率は、24 項目合計で 60.7%であった。

第 1 因子は 11 項目から構成されており、「豪華な内装が魅力」、「アフターケアの体制に安心が持てる」、「質の高い商品やサービスが揃っている」あるいは「配達・配送対応など便利なサービスがある」など、商品やサービ

スに関する項目が高い負荷量を示していることが確認された。そこで第 1 因子を、「商品やサービスの信頼性」因子 ( $\alpha = .918$ ) と命名する。

第 2 因子は 8 項目から構成されており、「駅前など行きやすい場所に立地している」、「商品やサービスを選ぶ楽しみがある」や「レストランや喫茶店 (カフェ) が併設されている」、あるいは「快適な時間が過ごせる」など、立ち寄り易さや施設の利便性といった項目が高い負荷量を示していることが確認された。そこで第 2 因子を、「立地および (施設) 設備の利便性」因子 ( $\alpha = .878$ ) と命名する。

第 3 因子は 5 項目から構成されており、「庶民的である」、「気軽に入りやすい」や「家族で立ち寄りやすい」など、立ち寄り易さや庶民性といった項目が高い負荷量を示していることが確認された。そこで第 3 因子を、「庶民性」因子 ( $\alpha = .646$ )<sup>(16)</sup> と命名する。

次に、百貨店と駅ビル・ファッションビルとの魅力に関する消費者意識を比較するため、Tucker の三相因子分析を用い、大型小売業の魅力に関する消費者意識についての因子分析から検証した (図表 4-4)。最尤法による因子分析を行った結果、固有値は 11.146、3.054、1.695、1.052、0.883、0.762…となり、3 因子構造が妥当であると考えられた。

そこで再度 3 因子を仮定し、最尤法・Promax 回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量 (<0.4) を示さなかった 5 項目 (設問 6、24、25、26、27)、また 2 因子にまたがる負荷量を示した項目 (設問 20) を除外し、最尤法・Promax 回転による因子分析を行った。Promax 回転後の最終的な因子パターンと因子相関を図表 4-4 に示す。なお累積寄与率は、23 項目

図表 4-3 因子分析結果 駅ビル・ファッションビルの魅力に関する消費意識

	Factor 1 商品・サービスの 信頼性	Factor 2 立地および 施設の 利便性	Factor 3 庶民性	$h^2$
28 豪華な内装が魅力	.829	.092	.248	.598
9 アフターケアの体制に安心が持てる	.801	.162	.164	.656
18 質の高い商品やサービスが揃っている	.772	.205	.216	.657
22 配達・配送対応など便利なサービスがある	.700	.180	.178	.509
16 顧客のプライバシー保護への配慮が十分になされている	.698	.008	.125	.612
11 店員の接客態度がいい	.672	.185	.087	.572
5 ゆったりしている	.647	.046	.211	.577
2 駐車場・駐輪場を完備している	.646	.118	.034	.365
8 返品や交換をしてくれる	.541	.005	.230	.494
15 商品やサービスの価格表示・説明が信頼できる	.484	.288	.063	.552
23 広い店内が魅力	.476	.268	.066	.518
1 駅前など行きやすい場所に立地している	.220	.880	.060	.547
12 商品やサービスを選ぶ楽しみがある	.010	.751	.125	.674
13 新製品や流行品の取り扱いが早い	.175	.716	.238	.564
7 レストランや喫茶店 (カフェ) が併設されている	.166	.681	.132	.417
清潔感がある	.370	.574	.155	.621
14 商品やサービスの陳列 (レイアウト) が見やすい	.290	.507	.160	.679
27 快適な時間が過ごせる	.119	.478	.381	.672
26 催しやイベントが楽しい	.187	.457	.204	.521
19 庶民的である	.340	.180	.844	.583
20 家族で立ち寄りやすい	.139	.128	.588	.565
10 年配の方の利用が多そう	.247	.277	.577	.408
17 商品やサービスが安く買える	.022	.076	.570	.385
21 思い出深い場所	.324	.177	.543	.477
固有値	10.716	2.188	1.666	
%因子負荷率	44.649	9.117	6.941	
因子間相関	I	II	III	
I		.643		578
II			.436	
III				

<sup>(16)</sup> 年配の方の利用が多そう」の項目を排除した場合の信頼度係数は  $\alpha = .727$  と向上することが確認された。

図表 4-4 因子分析結果 大型小売業の魅力に関する消費意識

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	h <sup>2</sup>
	商品・サービスの信頼性	立地および施設の利便性	庶民性	
9 アフターケアの体制に安心が持てる	0.777	0.018	0.007	0.622
10 年配の方の利用が多そう	0.774	0.307	0.105	0.379
5 ゆったりしている	0.766	0.035	0.07	0.569
22 配達・配達対応など便利なサービスがある	0.76	0.118	0.06	0.573
16 顧客のプライバシー保護への配慮が十分になされている	0.682	0.089	0.038	0.565
8 返品や交換をしてくれる	0.64	0.009	0.138	0.442
18 質の高い商品やサービスが揃っている	0.628	0.284	0.253	0.711
2 駐車場・駐輪場を完備している	0.622	0.138	0.098	0.31
11 店員の接客態度がいい	0.619	0.241	0.149	0.627
28 豪華な内装が魅力	0.613	0.156	0.196	0.525
23 広い店内が魅力	0.583	0.184	0.076	0.523
21 思い出深い場所	0.571	0.223	0.401	0.54
15 商品やサービスの価格表示・説明が信頼できる	0.51	0.32	0.031	0.576
1 駅前など行きやすい場所に立地している	0.244	0.874	0.001	0.538
13 新製品や流行品の取り扱いが早い	0.111	0.699	0.109	0.435
7 レストランや喫茶店（カフェ）が併設されている	0.003	0.592	0.097	0.381
3 清潔感がある	0.352	0.556	0.2	0.674
12 商品やサービスを選ぶ楽しみがある	0.153	0.555	0.222	0.551
14 商品やサービスの陳列（レイアウト）が見やすい	0.355	0.427	0.146	0.57
19 庶民的である	0.059	0.024	0.858	0.721
4 気軽に入りやすい	0.176	0.351	0.704	0.635
17 商品やサービスが安く買える	0.038	0.031	0.678	0.462
20 家族で立ち寄りやすい	0.399	0.011	0.535	0.489
固有値	9.070	2.829	1.674	
%因子負荷率	39.437	12.299	7.278	
因子間相関				
I		II	III	
II	.671		.121	
III			.199	

合計で 59.01%であった。

第 1 因子は 11 項目から構成されており、「アフターケアの体制に安心が持てる」、「ゆったりしている」、「配達・配達対応など便利なサービスがある」など、商品やサービスに関する項目が高い負荷量を示していることが確認された。そこで第 1 因子を、「百貨店および駅ビル・ファッションビルにおける因子と同様、「商品やサービスの信頼性」因子 ( $\alpha = .914$ ) と命名する。

第 2 因子は 6 項目から構成されており、「駅前など行きやすい場所に立地している」、「レストランや喫茶店（カフェ）が併設されている」、あるいは「清潔感がある」など、駅ビル・ファッションビルの第 2 因子同様、立ち寄り易さや施設の利便性といった項目が高い負荷量を示していることが確認された。そこで第 2 因子を、「立地および（施設）設備の利便性」因子 ( $\alpha = .841$ ) と命名する。

第 3 因子は 4 項目から構成されており、「庶民的である」、「気軽に入りやすい」や「家族で立ち寄りやすい」など、立ち寄り易さや庶民性といった項目が高い負荷量を示していることが確認された。そこで第 3 因子も、「百貨店および駅ビル・ファッションビルの因子同様、「庶民性」因子 ( $\alpha = .803$ ) と命名する。

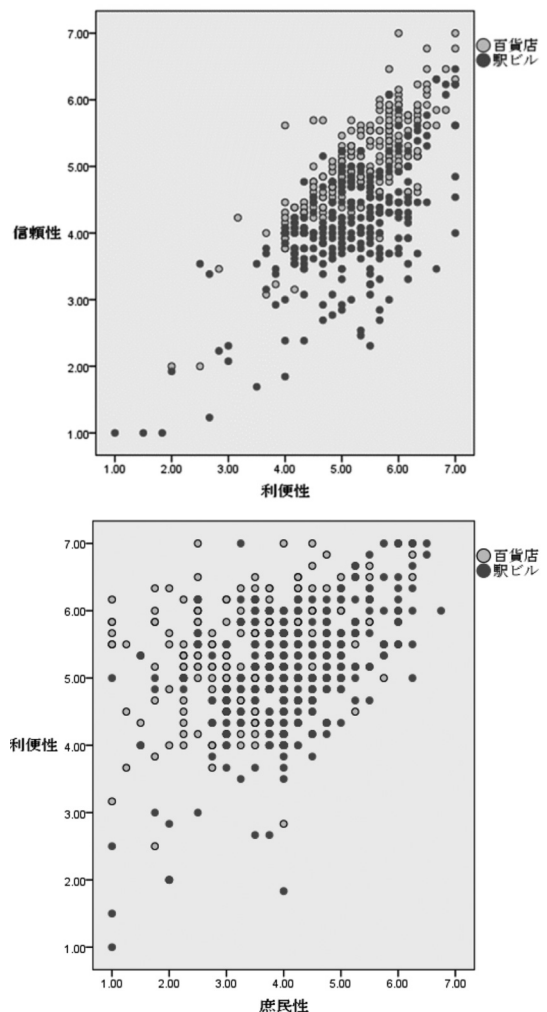
因子分析の結果から導き出された、大型小売業の魅力に関する消費意識の下位尺度を用いて、百貨店と駅ビル・ファッションビルについての消費者意識を t 検定から比較した（図表 4-5、4-6）。その結果、「信頼性」、「利便性」、「庶民性」のすべてにおいて、有意差が確認された。「信頼性」と「利便性」に関して、百貨店が駅ビル・ファッションビルよりも高い数値を示した一方、「庶民性」に関しては駅ビル・ファッションビルが高い数値を示すことが明らかになった。

図表 4-5 t 検定比較 下位尺度の比較

	百貨店		駅ビル・ファッションビル		t
	M	SD	M	SD	
商品・サービスの信頼性	4.95	0.75	4.06	0.87	12.592 ***
立地および施設の利便性	5.28	0.83	5.06	0.97	2.917 **
庶民性	3.52	1.11	4.26	1.06	10.798 ***

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001

図表 4-6 散布図 下位尺度の比較





### 4-3 考察

本研究では、1) 百貨店の魅力に関する消費者認識の明確化、2) 駅ビル・ファッションビルの魅力に関する消費者認識の明確化、3) 百貨店と駅ビル・ファッションビルに関する、消費者が認識する魅力の差異の検証を目的とし、既存研究を踏襲し調査を行った。

その結果、百貨店の魅力に関する消費者意識が「商品やサービスの信頼性」と「庶民性」の大きく2つから構成される意識であることが明らかになった。一方、駅ビル・ファッションビルに関しては、「商品やサービスの信頼性」、「立地および（施設）設備の利便性」、「庶民性」から構成される意識であることがわかった。

この結果から、消費者が認識する百貨店の魅力とは、「商品・サービスの信頼性」と「立地および（施設）設備の利便性」がひとつのものとして統合的に扱われていると考察される。その一方、駅ビル・ファッションビルの認識については、商品・サービスの信頼性と「立地および（施設）設備の利便性」が別個の要因と扱われており、つまり「立地および（施設）設備の利便性」は商品・サービスに付帯するものとして、消費者にとっては必要条件というよりも十分条件として位置づけられていると考察される。

以上の議論から、消費者認識上の百貨店とは、商品・サービス・施設の3つが伴って初めて認識される業態といえ、この点がSCとの大きな違いであると指摘される。

また百貨店と駅ビル・ファッションビルに関する、消費者が認識する魅力の差異に関して、因子分析の結果だけでなく、t検定の結果からも28項目中23項目で百貨店と駅ビル・ファッションビルとの意識に差異が見受けられ、加えてTuckerの三相因子分析からも、消費者がそれらを異なるものとして認識していることが明らかになった。

しかしながら、「新商品や流行品の取り扱いが早い」や「お得なカードを発行している」といった項目に有意差がなく、この点においては同質化していることも事実である。

その意味においては、既存研究で議論されている、競合他業態とのマーチャライジング能力の同質化、サービスの同質化、および大型小売業施設としての同質化の一部に関して、統計的に支持するものであると解釈される。

## 5. 終わりに

### 5-1 総括と今後の課題

本研究で、既存研究でほとんど検討されてこなかった、消費者基点とした百貨店の位置づけに関して検討した。

第2章では、日本の百貨店の現状と課題を明らかに

し、百貨店業態が最後の衰退段階にあることを明らかにした。第3章では、日本の百貨店の位置づけに関して既存研究から検討し、百貨店のその定義自体が不明瞭であること、また既存研究においても統一的定義を提示していないこと、加えて百貨店の最大の課題である「消費者離れ」に関して、消費者基点で研究がなされてこなかったことを指摘した。

第4章では、酒井（2012）の研究を援用し、消費者の百貨店認識に関して探索的な調査を行った。その結果、一般的な議論としてSCとの同質化が問題視されてきた百貨店に関して、消費者は、実際には同質的とは認識していないことが明らかになった。

更にt検定の結果から、「アフターケアの体制に安心が持てる」や「店員の接客態度がいい」等、28項目中20項目で、百貨店は都市型SCである駅ビル・ファッションビルよりも高く評価されていることが明らかになった。

ただしその一方で、先述のように、現在百貨店が差別化のために力を入れている、「新商品や流行品の取り扱いが早い」や「お得なカードを発行している」といった項目に有意差がなく、この点においては同質化していると指摘される。

以上の議論から、本研究の貢献を挙げるとするならば、現状の百貨店の施策について整理したこと、既存の百貨店研究では検討されていなかった消費者の業態認識に関して検証したこと、また百貨店とSCが近年同質化しているという一般的見解を反証する結果を提示したことである。これらの議論は、既存の流通・マーケティング研究では全く検討されていなかったものであり、本研究で提示した調査はまだまだ実験的、探索的なものであるが、今後の流通・マーケティング研究、および百貨店実務家やSC実務家にとって一助になるものであると信じている。

しかしその一方で、本研究は多くの課題を有している。ひとつは、因子分析結果の検証の妥当性である。

第4章で提示した、駅ビル・ファッションビルに関する因子分析の信頼度係数は十分なものとは言えず、調査票で使用した質問項目に関して、再度検討する必要がある。

加えて、大型小売業の魅力に関する因子分析結果から導き出された下位尺度に対して、t検定を用いて男女の差を検証した結果、総じて女性の方が男性よりも平均値が高いことがわかった。今後、百貨店およびSCに対する調査を行うにあたり、このような男女差を考慮し検証することも重要であると考えられる。

そして本研究の最大の課題であるのが、消費者によって想起される“百貨店業態に関する店舗”が異なるという事実である。

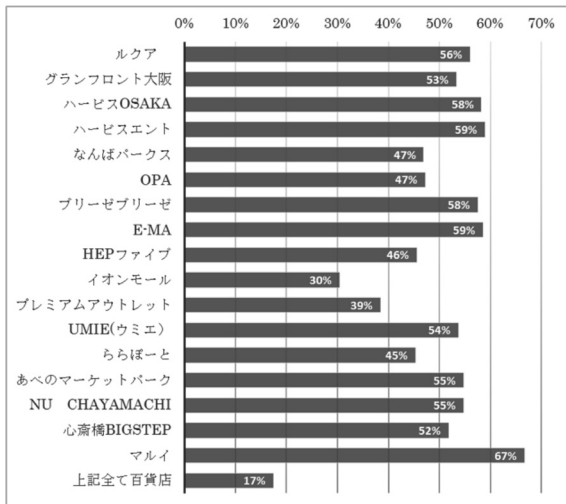
先の調査と合わせて行ったアンケート調査において、

既存の百貨店の定義においてはSCと位置づけられる大阪を中心とした大型商業施設に関して、「百貨店だと思う施設はどれか」という質問（複数回答形式）を行った。有効回答数は309であった。その結果、被験者の多くが、多くのSCを百貨店であると認識していることが明らかになった（図表5-1）。

このように、本研究では、消費者の百貨店業態の認識を明示したものの、被験者によって百貨店として考慮する店舗が異なること、更にその中にSCが多く含まれていることが明らかになった。つまり、消費者が認識する百貨店業態認識と、実店舗の認識に差異があり、SCの形態によっては百貨店業態と位置づけられ認識しているといえ、よって「百貨店業態認識≠百貨店に対する店舗認識の総体」でないと指摘される。

よって今後の研究では、店舗イメージと業態イメージの乖離を検証するような分析が必要であると考えられる。

図表5-1 消費者の百貨店認識におけるSC施設の割合



## 5-2 百貨店業態へのインプリケーション

本稿の最後として、上記の議論と分析結果を踏まえ、百貨店へのインプリケーションを提示する。

まず第4章で提示したt検定の結果から、取扱商品の同質化の脱却、例えば独自性のある商品やサービスの導入などを積極的に行う一方、カード優待を前面に押し出したキャンペーンについて再度検討する必要があることが示唆される。この具体的施策としては、既存研究で議論されてきた買取仕入比率を高めること、そしてマーケティング能力を高めることで、現在伊勢丹が施行しているような、自主性の高い品揃え形成とPB開発が有効であると考察される。

加えて、消費者に高く評価されていた「商品・サービスの信頼性」という魅力を、確固たるものとして維持すると共に、それをコア・コンピタンスとして位置づけた

経営基盤の構築が推奨される。特に近年は市場における信頼性がますます重要視されており、百貨店が持つその高い専門性とホスピタリティーへの信頼性を活かし、プレゼントやギフト商戦だけでなく、日々のライフスタイル提案する姿勢が有効であると考えられる。

実際、先述した阪急百貨店が現在取り組んでいるコストステージは、百貨店への信頼性を基盤とし、消費者に豊かなライフスタイルを提案する「コト」を、イベントを通じて提案している。そしてその取組みは、確かにコスト面での負担はあるものの、阪急百貨店の集客と売上に貢献する施策となっている<sup>(17)</sup>。

本研究はまだ萌芽的研究であり今後は先述した本研究の課題を明確にし、百貨店の小売業における競争優位性をより精緻に検証することが必要といえる。百貨店実務家に貢献するインプリケーションを提示するには、店舗イメージおよび店舗選択行動から、消費者の百貨店に対する消費行動を検討することが必要である。

そして、それらの知見を深めることで、百貨店の衰退を抑止するような実践的なマーケティングアプローチを検討したい。

## 【参考文献】

- ・ H. Pasdermajian (1954), The Department Store, Newman Books, London.
- ・ Hollander (1960), "The Wheel of Retailing.", Journal of Marketing, Vol.25, No.1 (July), pp.37-50.
- ・ 新井田 剛 (2010), 『百貨店のビジネスシステム変革』, 碩学舎.
- ・ 石井 寛治 (編) (2005), 『近代日本流通史』, 東京堂出版.
- ・ 石原 武政・矢作 敏行 (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.
- ・ 稲田 賢次 (2002), 「小売業の『業態』概念に関する一考察—小売ミックスにおける『業態』の捉え方と課題」『龍谷大学経営学論集』第42巻 第2号, pp.1-17, 龍谷大学経営学会.
- ・ 江尻 弘 (1994), 『百貨店の再興—消費新時代への戦略のたて直し』, 中央経済社.
- ・ 江尻 弘 (2003), 『百貨店返品制の研究』, 中央経済社.
- ・ 圓丸 哲麻 (2014) 「ライフスタイルとリレーションシップ」, 『リレーションシップマーケティング』, 五絃舎, pp.127-143.
- ・ 川島 蓉子 (2005), 『伊勢丹な人々』, 日本経済新聞出版社.
- ・ 川島 蓉子 (2007), 『TOKYO ファッションビル』, 日

<sup>(17)</sup> 詳しくは、圓丸 (2014), 「ライフスタイルとリレーションシップ」, 『リレーションシップマーケティング』, 五絃舎, pp.127-143.

- 本経済新聞出版社.
- ・川島 蓉子 (2012), 『伊勢丹ストーリー戦略』, PHP.
  - ・木綿 良行 (2003), 「わが国の百貨店の歴史的経緯とその評価」『成城大學経済研究』, 第 162 号, pp.157-180.
  - ・経済産業省 (編) (2007), 『新流通ビジョン』, 財団法人 経済産業調査会.
  - ・小山 周三, 外川 洋子 (1992), 『デパート・スーパー』, 日本経済評論社.
  - ・小山 周三 (1997), 『現代の百貨店 (新版)』, 日経文庫.
  - ・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』, 第 14 卷 特別号, pp.17-53.
  - ・田中 陽 (2007), 『百貨店サバイバルー再編ドミノの先に』, 日経ビジネス文庫.
  - ・田村 正紀 (2008), 『業態の衰退 現在流通の激流』, 千倉書房.
  - ・堤 清二 (1996), 『消費社会批判』, 岩波書店.
  - ・日本百貨店協会 (2013), 『2012 年 日本百貨店協会 統計年報』.
  - ・坪井 晋也 (2009), 『百貨店経営に関する研究』, 学文社.
  - ・初田 亨 (1993), 『百貨店の誕生』, 三省堂選書.
  - ・藤岡 里香 (2006), 『百貨店の生成過程』, 有斐閣.
  - ・マーケティング史研究会 (編) (2001), 『日本流通産業史ー日本的マーケティングの展開』, 同文館.
  - ・松岡 真宏 (2000), 『百貨店が復活する日ー 21 世紀日本流通市場論』, 日経 BP 社.
  - ・峰尾 美也子 (2011), 「業態選択行動研究における店舗選択行動研究の意義」, 『経営論集』, 第 78 号, pp.135-148.
  - ・峰尾 美也子 (2012), 「食料品購買における消費者満足とストア・ロイヤルティ」, 『経営論集』, 第 79 号, pp.61-72.
  - ・宮副 謙司 (1998), 『小売業変革の戦略』, 東洋経済.
  - ・宮副 謙司, 内海 里香 (2011), 『全国百貨店の店舗戦略 (2011)』, 同友館.
  - ・山本 武利, 西沢 保 (編) (1999), 『百貨店の文化史ー日本の消費革命』, 世界思想社.