

# わが国の百貨店の歴史的経緯とその評価

木綿良行

百貨店 (department store) は、19 世紀の中葉にフランスのパリに生成した世界で最初の近代的小売業態であり、フランスから世界各国に伝播していくうちに各地域の環境諸要因の違いなどによってかなり多様化してきている。業態間競争の激しいアメリカなどでは、ほとんどの百貨店がその業態としての原型から大幅に遊離してしまっていると言ってもいいかもしれない。アメリカに較べると商慣習や規制等によってさまざまな制約を受けてきたわが国の百貨店の場合は、異業態小売業との競争が回避されてきたことなどもあってひたすら総合化・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だろう。

本稿では、ヨーロッパにおける百貨店生成の歴史的経緯を概観し、わが国における百貨店生成以降の歴史的推移を通覧しながらわが国の百貨店の基本的性格を確認し、その問題点を踏まえつつ現状における評価を試みたい。

## 1. 都市形成と百貨店の生成

H. パスダーマジヤン (Hrant Pasdermajian)<sup>1)</sup> が、アメリカの文明評論家として名高いルイス・マンフォード (Lewis Mumford) の「百貨店とは、量

---

1) H. パスダーマジヤンの研究は、国際百貨店協会 (International Association of Department Stores) の協力の下で、第二次世界大戦後の百貨店の経営者が直面する新しい諸問題に対処するために行ったもので、広範な資料に基づく歴史的アプローチに依拠しているという点で優れた研究として広く評価をえている。

H. Pasdermajian, *Department Store : Its Origin, Evolution and Economics* 1976

産に対応して円滑に連動された一つの機械装置 (a smoothly synchronized piece of machinery geared for volume) である」という記述に注目し引用している<sup>2)</sup> ごとく、その生成期においては、産業革命を契機とする生産活動の量産体制への移行と百貨店の誕生とは密接なつながりがあったと言えるだろう<sup>3)</sup>。

産業革命の進展は、従来の都市を工業都市に移行させるとともに新たに多くの工業都市の生成を促し、都市構造そのものに一つの大きな変化をもたらした。すなわち、産業革命の進展にともない工業にたずさわる人々が都市住民の主要な部分を占めるようになって都市における消費市場の核となる一方、百貨店は、その都市圏全般にわたって広域的に消費需要を喚起し工業化によって量産される商品を量販する総合大型小売店という役割を担ったわけである。さらに、百貨店は、その都市を構成する商業集積の中心となる大型店舗として、単なる量販だけではなく、そのマーチャンダイジングにそれぞれの都市文化を体現し各都市の小売流通を象徴する存在となっていくと言えよう。

最初の百貨店として広く知られているアリストイド・ブーシコー (Aristide Boucicaut) が1852年にフランスのパリで創業した「ボン・マルシェ」(Bon Marché) は、“出入り自由”，“陳列販売”，“正札販売”，及び，“返品

---

2) *Ibid.*, p. 24

マンフォードの百貨店に関する評価は、「百貨店は浪費家のパラダイスだ。……それは、一つの屋根の下で最大限の品物を買手に提供し、販売機会を一つ所に集中させると同時にいろいろ買いたい気持ちにさせるからである。……」，「……そこではなにかも正札がつけられ貼札されて分類され、客引きよせの呼び物があり、商品の総売上高のほうを買手の究極満足よりも大切である百貨店……」と、かならずしも肯定的ではない。

ルイス・マンフォード著／生田勉訳『都市の文化（上）』1990. 5. p. 312, p. 314

3) 産業革命（機械制生産による量産）と百貨店との関連性についての指摘は、マンフォードに限られるものではないし、また、最初の指摘であるというわけでもない。パスダーマジャンは、マンフォードのようなマーケティングについての門外漢でさえも産業革命と百貨店の関連性を指摘しているということに注目しているわけであり、欧米における生成当初の百貨店がいかに“量販”という点が評価されていたかというこに強調しようとしているわけである。

自由”を掲げて低マージン・高回転率販売を行ない、近代的販売方式を実践する小売業として評価されたが、パスダーマジヤンによるとその当初における取扱い商品はもっぱら反物 (dry goods) に絞られていたようである。その後、取扱い商品種類をどんどん増やし、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年頃であったと言う<sup>4)</sup>。

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。このボン・マルシェが示した“総合的な商品の取揃え”によって“広域的に顧客を吸引”し“都会的な賑わいを演出して消費を喚起”する総合大規模小売店の特質こそ、百貨店を業態として評価する際の要点であり、それぞれの都市を構成する小売商業集積の中心に位置してその特質を遺憾なく発揮する<sup>5)</sup>ことになる。

4) H. Pasdermajian, *op. cit.*, pp. 3-4

パスダーマジヤンは百貨店の主要な特質として、ボン・マルシェが示した“出入り自由”、“陳列販売”、“正札販売”、及び、“返品自由”などの取引条件と“低マージン・高回転率販売”という近代的な小売販売方式を高く評価して、そのような販売体制を整えて創業した1852年を、最初の百貨店が生成した年と認める一方、現実には1860年ようやく総合大型小売店として本当の百貨店化を達成したことを示唆している。因に、1852年創業のボン・マルシェが世界で最初の百貨店であるという認識は、他の研究者の間でもほぼ一致するところである。このような大方の一致した認識を踏まえて言えば、生成当初の百貨店の特質として“近代的販売方式を基盤とする量販”という点がいかに幅広く評価されていたかということが裏付けられると言えよう。

- 5) 都市の商業集積の中心に位置する百貨店の特質を遺憾なく発揮するためには、都会的賑わいを演出する舞台としてその建築様式の優雅さや豪華さも重要であり、初期の百貨店の基本的特質の主要な一面として“際立った建築様式”があげられている。この点は、わが国の代表的な都市百貨店を論じる場合についても同様である。

Bill Lancaster, *The Department Store—A Social History* 1995 pp. 45-57

宮野力哉『百貨店「文化誌」』2002 pp. 261-326

橋爪紳也第11章「百貨店というビルディングタイプ——消費文化と都市の景観」

山本武利・西沢保編『百貨店の文化史——日本の消費革命』1999 pp. 273-300

さらに百貨店の発展の背景には、近代都市インフラの一つである公共交通機関の整備があったことに留意する必要があるだろう。都市の中心部に位置して広域的に顧客を吸引するためには、公共交通機関網の発展は百貨店が生成する基本条件の一つであり、ボン・マルシェの創業時においては、すでに乗合馬車や鉄道馬車が営業していた<sup>6)</sup>と言われているが、その後は蒸気機関の利用によってさらに整備が図られ、地下鉄や郊外電車へと進展していくことになる。このような公共交通機関の整備とともに、19世紀末から20世紀初頭にかけてヨーロッパ諸国やアメリカの百貨店は飛躍的な発展を遂げ、明治維新以降、文明開化の大波に洗われていたわが国の小売業界にも大きな影響をもたらし、わが国における百貨店の生成につながった。

## 2. わが国における百貨店の先駆け——「勸工場」

明治の初頭、文明開化を求める世相の余韻さめやらぬ中で生まれたものの一つに「勸工場」<sup>7)</sup>（カンコウバ、しばしばカンコバとも呼ばれていた）がある。勸工場は、明治10（1887）年に上野公園で殖産興業政策の一環として開催された第一回内国勸業博覧会で売れ残った商品を売りさばくために、翌明治11（1888）年に東京府が設営した大型共同店舗であったが、そのような共同店舗は“勸工場”という名称とともにその後も引続き存続し、明治13（1890）年には民営となってあちこちに次々と設営されるようになり、明治20年代から30年代（19世紀末から20世紀初め）にかけて最盛期を迎えたと言われている。呼称としては、ときには「勸業場」とも呼ばれ、関西ではしばしば「勸商場」と呼ばれるなど、多様な名称が用いられていた

6) 鹿島茂『デパートを発明した夫婦』1991 p. 20

7) 勸工場については、主に文化史的な側面からすでにかなり詳細な研究が行われている。

鈴木英雄『勸工場の研究』2001年

初田亨『百貨店の誕生』1993年 pp. 7~59, pp. 216~7

宮野力哉、前掲書、pp. 36~40

ようである。

勸工場はそれまでの“座売り”に代って“陳列販売”を採用したことや、“掛値なし”でどの来店客にも同一価格で販売したこと、“下足預り”を行わずにそのまま土足で店舗内に自由に入出入りすることができたことなど、近代的小売業としての特質がほとんどすべて備っていたことに加え、売場では博覧会を連想させるような賑わいが醸し出され、少なくとも登場した当初は西洋文化を漂わせる各種の商品の販売などを通して文明開化のなごりの一端を担っていたという見方もできるだろう。

都市の中心部に位置し“総合的な商品構成”によって“広域的に顧客を吸引”したことと、その吸引力をさらに強化する“都会的雰囲気と賑わい”が醸し出されていたこと、すべての商品を“陳列販売”で“現金・掛値なし販売”を行ったことなどの諸点を踏まえて言えば、勸工場はわが国における百貨店の先駆けであったと言っても差し支えない<sup>8)</sup>。

しかしながら、現実には、勸工場にはもともと統一した営業理念がなくマーチャンダイジング力が脆弱であったことや、ほどなく粗悪な商品を取り扱うものが多くなったことなどから次第に衰退し、伝統のある有力呉服店が相次いで百貨店に移行し始めるとともに跡形もなく消滅していった。

現在では、わが国における百貨店は、欧米の百貨店を導入する形で伝統的呉服店から業態転換して生成したという見方が大方の一致した見解になっているが、わが国に本格的な百貨店が生成する以前の明治中期に、勸工場が東京、大阪という東西の大都市で幅広く定着し一般大衆顧客の“買物の場”であるとともに、“憩いの場”として親しまれる存在になっていたという事実に注目すべきだろう。

---

8) 勸工場と後に有力呉服店から業態転換した「百貨店」との違いは、①暖簾と信用の有無、②業者自身が明確に“百貨店化”を意識していたか否か、③世間が“百貨店化”に注目したか否か、④大型総合小売施設としての統一した営業理念の有無、などが指摘できる。しかし、両者とも、量産された商品の量販するという欧米の初期の百貨店にはほぼ共通する特徴はほとんど見られなかったと言える。

### 3. “デパートメント・ストア宣言”

延宝元（1673）年、三井高利が、江戸本町に三越の前身である呉服店「越後屋」を開業して“現金売り、掛値なし”の商法を掲げて低マージン・高回転率販売を行い、ボン・マルシェよりもはるかに早くから近代的な小売販売を実践していた<sup>9)</sup>ことは注目に値する。その越後屋は、明治後期以降欧米の影響を受けてわが国に百貨店を導入する際にも先陣をきり、明治38（1905）年1月2日、主要全国紙に「当店販売の商品は今後一層その種類を増加し凡そ衣服装飾に関する品目は一棟の下にて御用弁じ相成候様設備致し、結局米国に行はるるデパートメント・ストアの一部を実現可致候事……」という文章とともに1ページ大の広告を掲載し、株式会社「三越呉服店」として本格的な百貨店を目指すことになった<sup>10)</sup>。

この“デパートメント・ストア宣言”を契機に他の伝統的な有力呉服店も次々と百貨店化に着手し、百貨店は近代都市の主要な構成要素の一つとして広く認識されるようになり、それぞれの都市および地域文化を体現し都市における小売流通の中心的な担い手の役割を果たしていくことになる。

ところで、M. P. マクネア (Malcolm. P. McNair) が提示する“小売りの輪 (wheel of retailing)”の仮説<sup>11)</sup>によれば、一般に“新しい小売業態は低コストを基盤とし低価格訴求によって市場に参入し既存の小売業態との競争を制して市場に定着するが、参入後は次第に高コスト化が進行し高価格に

9) 梅本浩志『三越物語』1988年 pp. 34~47

10) 同書 p. 70

三越を近代的小売業である百貨店に育て上げたのは元三井銀行本店副支配人であった日比翁助であった。日比は明治37（1904）年初代専務取締役就任し、社名を三越呉服店に変更してそれまでの三井との関係を断つとともに、今後デパートメント・ストア化を目指すことを記した書状を主要な顧客や取引先に配付した。翌年の年頭に同文を付した一面広告を主要全国紙に掲載し、「デパートメント・ストア宣言」として広く知られることとなった。

11) Malcolm P. McNair, “Significant Trends and Developments in the Postwar Period”, in *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the University*, by Albert B. Smith, 1958

転じていく”ということが示唆されている。この仮説を検討した S. C. ホランダー (Stanley. C. Hollander) は、欧米の百貨店の生成はおおむねこの仮説に合致するが、日本の百貨店の場合は、“当初から高コスト、高価格で市場に参入し、定着後しばらくしてから激しい価格競争を展開した”ことを指摘して、欧米諸国のケースと較べて例外的であるとしている<sup>12)</sup>。

確かに、わが国における生成当初の百貨店は、伝統的な暖簾と信用のある高級呉服店が従来と同じ上流階層の顧客を対象に取扱い商品幅を拡大することによって百貨店化を進めていったという経緯があり、欧米の百貨店のように既存の小売業に低価格訴求で競争を挑み市場に参入したわけではない。したがって、広域的に顧客を吸引するという特質は欧米の百貨店と同じであったと言えるだろうが、一般大衆をも含めた幅広い顧客層を対象にしていたわけではなかった。

ホランダーが指摘する“参入し定着した後の激しい価格競争”とは、次に述べる関東大震災を契機として一般大衆市場に進出しようとする百貨店間の激しい競争を指摘しているわけで、必ずしも異業態の小売業との競争や、低コスト化競争を意味するものではない。“激しい価格競争”をもたらし百貨店の大衆化の詳細については次の項で検討するが、その要点は、対象市場を上流階層の顧客から大衆顧客層に切り替えたわけではなく、従来通り上流階層の顧客を対象としながら新しい顧客として一般大衆層も取り入れ、絞られていた対象市場を拡大したということである。

いずれにせよ、“デパートメント・ストア宣言”によって登場した当初の百貨店は“小売りの輪”の仮説が示唆する“コスト・サイクル論”では十分説明しきれない存在であり、グローバルな視点から見ればかなり特異なケースであったことは確かである。

---

12) *Journal of Marketing* July 1960, p. 40

#### 4. 関東大震災以降の新しい展開

大正12(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がいずれも著しい災害を被り、それらの百貨店の再起に向けた積極的な営業活動は激しい百貨店間の競争を惹き起こすとともに、わが国の百貨店業界全般の一般大衆市場への積極的な進出につながっていった。

百貨店の大衆化は、具体的には、“食料品や日用雑貨などを含む商品構成の拡大”と、最初から一般大衆層を対象市場として取り込んだ電鉄系の“ターミナル百貨店の登場”に象徴されようが、広く一般顧客層に訴える広告活動の実施など、百貨店の一般大衆市場へのアプローチは既に大震災以前から始まりつつあり、大衆化への動きをもたらず諸条件は震災とは関係なくある程度整いつつあったと言うべきだろう<sup>13)</sup>。現実には、そのような大衆化への動きはほとんど同時期に関西地域にもおよんでおり、ほどなく全国的な傾向として広がっていくことになった。

百貨店は、既述の通り、欧米における生成の経緯を踏まえて言えば、産業革命の下で都市に集ってきた工場労働者を中心とする一般大衆を対象として、量産される衣料品など各種の商品を量販することを特色として生成してきた近代的小売業であり、まさに百貨を取り扱う“ワン・ストップ・ショッピングの便宜”の提供や、“現金払い”、“正札販売”の実践といった一連の近代的な販売方式が広く一般大衆顧客層を吸引することを可能にしてきたわけである。そのような“広く一般大衆層をも対象顧客”とするという点を重視する観点に立って言えば、わが国における百貨店の本格的な生成は、関東大震災以降であると言うべきであろう。

しかし、マンフォードが初期の欧米の百貨店について述べているような

---

13) そもそも、上流階層を主たる標的とする生成当初の百貨店は対象市場が絞られ、近代的小売業として成長を期するには限界があったわけで、関東大震災が一つのきっかけになったことは事実であるが、一般大衆市場への進出は必然的な方向であったと言える。



産業革命との結び付き（量産化される商品の量販）という点から言えば、高級呉服店からの業態転換という生成時の歴史的経緯に加え、もともとわが国では量産圧力の大半を海外市場に発散（輸出）することを基本路線としてきたことなどもあり、事実上、大震災以降においても欧米の百貨店がその生成当初に担っていたような量産品の量販機能を発揮するという事はなかったし、百貨店の営業方針においても量産品の量販に重点が置かれるということはほとんどなかったと言えよう。

このようなわが国の百貨店の特質は、伝統に培われた暖簾を有する老舗の呉服店から業態転換することによって誕生してきたわが国の百貨店の底流に一貫して流れてきた基本的性格となって現在につながっていると考えられる<sup>14)</sup>。

## 5. 再度の百貨店法の制定とスーパーの疑似百貨店化

大震災を契機とするわが国における百貨店の大衆化は、被災からの再起に向けて各百貨店がいっせいに大衆市場の開拓に乗り出したこともあって、百貨店間の熾烈な競争にさらなる拍車をかけるとともに、多くの中小小売業に深刻な影響を及ぼすことになっていった。百貨店の大衆化が全国的に広がるにつれてこのような中小小売業問題も全国的に広がることとなり、その後間もなく世界経済全体を席卷したあの1929年に始まる大恐慌の大波の最中には「ターミナル百貨店」も登場し、百貨店間で、“出張販売”、“無料配達区域の拡大”、“無料送迎”など、激しいサービス合戦を繰り広げるに至り、ついに本格的な「反百貨店運動」を生起させて、やがて百貨店の営業活動を“許可制”という厳しい規制の下に置く「百貨店法」の制定へ

---

14) 欧米とわが国の百貨店を比較する場合、S. C. ホランダールが指摘している生成時とその後の展開の違いに加えて、わが国の百貨店の底流に一貫してながれる“伝統に培われた暖簾”と“地域文化の体現”という点を評価すべきだろう。これらの二点は、わが国百貨店の際立った特徴に密接に関連するものとして注目すべきである。

とつながっていった。

昭和 12(1937)年に制定された百貨店法は、通称「第一次百貨店法」(1937～47年)と呼ばれており、百貨店としての営業、店舗の新設・増床、閉店時刻、および、休業日等に関する商工大臣による許可制と各種の販売・サービス活動に関する“百貨店組合”を通じての自主規制という内容であった。この第一次百貨店法の制定とほぼ同時期に、わが国のすべての経済活動が戦時統制経済下に入り、小売りの営業活動そのものが満足に行えないような状態となっていたし、終戦後の被占領下においては、同法に規定されている“百貨店組合”が百貨店間の結託行為につながる可能性があるなどという理由から GHQ(連合軍総司令部)の指令により廃止されることになり、結果的には、法としてほとんど適用されることなく終わったと言える。

しかし、戦後統制経済の解除とともに逸早く営業活動を活発化した百貨店は、急速な新設や増床によってまたもや中小商業に脅威を与えることとなり、昭和 31(1956)年、再び百貨店法、通称「第二次百貨店法」(1956～74年)が制定されることとなった。戦後の百貨店法では、百貨店組合の“自主規制”に関わっていた諸事項を新たに制定された「独占禁止法」に委ねることとし、“許可制”に関わっていた諸事項は通産大臣の諮問機関として学識経験者で構成される百貨店審議会に委ねられて、売場面積 1,500㎡以上(政令指定都市では 3,000㎡以上)の大規模小売店を百貨店として規制することとし、たとえ一店舗でも百貨店と認定された小売企業は、個々の店舗の売場面積の大きさにかかわらず新設・増床、閉店時刻、休業日等について許可制という厳しい規制(企業単位の規制)を受けることになった。

ところで、戦後しばらくしてわが国の小売市場に参入したスーパー<sup>15)</sup>

---

15) わが国では、当初、あらゆる種類のセルフ・サービス店を“スーパー”と呼称する傾向が定着していたことなどもあって、アメリカの“スーパーマーケット”という用語や「各種の食品類を中心にセルフ・サービス方式で販売する大型総合食料品小売店」などといった一般的な定義は、必ずしもわ

に対して、通商産業省（現、経済産業省）は、流通近代化の建て前から規制を控える方針を採ったことにより、百貨店法の下で、百貨店だけがそのまま厳しい規制の対象となるという跛行的な規制が生じることになった。すなわち、スーパーは、たとえ店舗の売場面積が大規模化して百貨店法の適用を受ける大きさになっても、各階ごとに別会社にするなどしてそれぞれ企業としては各売場面積が百貨店法の適用を受ける大きさ以下になるという便法をとることが事実上黙認されたため、実際の店舗規模（総売場面積）としては既存の百貨店に匹敵する（百貨店法の適用対象となる）総合大型小売店であっても、現実には百貨店法の適用を免れる“疑似百貨店”（いわゆる GMS）<sup>16)</sup> が登場することになったわけである。

## 6. 大店法による規制へ

しかしながら、スーパーの一部が疑似百貨店化し、食品スーパーや衣料スーパー、住関連スーパーなど、各種のスーパーがどんどん成長を続けるにしたがって、中小小売業からのスーパーへの規制を要求する動きが活発化するとともに、百貨店法の跛行的運用の下でスーパーの成長とともに極めて不利な立場に立たされてきた百貨店は、スーパーと百貨店を“同じ土俵で競争させるべきである”という要求を強めてきた。このような状況に対する通産省の当初の方針は、流通近代化という基本方針を維持し消費者の利益にも配慮しつつ、すべての大規模小売商業施設について単純な“届出制”を採用するというかなり大幅な規制緩和であったようである。

---

が国の当時の実情に当てはまらなかった。そのような実情を踏まえて、本稿においては“スーパーマーケット”という用語を用いずに一貫して“スーパー”に統一することにする。因に、経済産業省（元通商産業省）の商業統計などにおいても“スーパー”という用語に統一されている。

- 16) この時期における百貨店法の跛行的運用とそれを背景とするスーパーの疑似百貨店化が、わが国特有の通称 GMS (general merchandise store) と呼ばれる総合スーパーの定着を促した。大型店不振の一郭をなす現在の GMS 問題の背景要因はさまざま指摘されようが、少なくとも一つの要因はここにあると言えるだろう。

ところが現実には、流通外資の完全自由化（1975年）が迫っていたという事情やさまざまな政治的配慮<sup>17)</sup> などもあって、1973年に“事前審査付届出制”という運用次第では許可制に等しい厳しい規制にもなりうる「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律」、通称「大規模小売店舗法」（以下、大店法）が制定されることになり、折からの第一次オイル・ショックとそれに続く低経済成長期への移行などが影響して、結果的には次々と厳しい規制につながる運用が行われていくこととなってしまった<sup>18)</sup>。

このようにして、戦後の百貨店は、百貨店法に代って引続き大店法によってかなり厳しい規制の対象になることとなったが、そのような規制は、多くの場合中小小売業の営業機会を確保するというよりも、むしろ既存の大規模小売店の既得権益を擁護することになるとともに、大規模小売店間の競争を抑制する結果となってきたという点に注目する必要があるだろう。とくに、規制強化のために出された1982年2月の産業政策局長通達「大規模小売店舗の届出に係わる当面の措置について」では、売場面積の“総量規制”によって後発大規模店舗の出店がほぼ完全に抑制され、明らかに既存大規模店舗の既得権益が擁護される結果となって、既存の大規模小売店の保守化を促し、ひいては建値制<sup>19)</sup> などわが国の閉鎖的商慣行の存続にもつながったと言える。

このように、大規模小売施設に対する法規制が維持されてきたことが、

- 
- 17) 昭和47(1972)年末の総選挙での社会党、共産党の躍進のほか、民主商工会組織を通じての中小小売商の組織化が進められたことなどが影響したと考えられる。
  - 18) 昭和53(1978)年の「大規模小売店舗法」の一部改正により、1,500㎡以上の「第一種大規模小売店」に加えて、500～1,500㎡未満の「第2種大規模小売店」も規制の対象とした後、昭和57(1982)年2月には、産業政策局長通達「大規模小売店舗の届出に係わる当面の措置について」によって、“事前説明”や“総量規制”，さらには、大手小売業20社についての“個別指導”が実施される状況まで規制が強化されていった。
  - 19) 『建値制に関する調査研究』IDR 研究資料 No. 114 社団法人流通問題研究協会 pp. 3~20

わが国の百貨店の経営革新を先送りし、今日の百貨店が抱える諸問題の遠因にもなっていると言うべきだろう。

## 7. スーパーの成長と百貨店業界

わが国の百貨店は、戦後スーパーが参入するまでは他の小売業態との競争をほとんど経験せずに推移してきたと言える。スーパーについても、参入当初の1950年代においては安定した商品調達ルートをもたないゲリラ的な安売り屋がほとんどで、いずれも、少なくとも百貨店が意識しなければならぬような競争相手ではなかった。

しかし、そのような揺籃期のスーパーも1960年代からは成長期に入って急速に小売販売に占めるシェアを拡大し始め、百貨店も次第にスーパーとの競争を意識せざるをえない状況になっていった。そのような状況は、1970年代の初頭(1972年)にスーパーの「ダイエー」が、それまで小売業売上高で第一位を占めてきた「三越」の売上高を抜いて小売企業として頂点に立ったことによっていっそう明確となった。

かくして、都市百貨店の多くは、ことさらに“ファッション化”、“高級化”に力を入れたり、所得の上昇に伴う質の高い生活文化を反映するマーチャンダイジングを展開して低価格志向のスーパーとの差別化を図ろうとするなど、スーパーに対抗するさまざまな試みが実施され始めた。

確かに、疑似百貨店化した大手総合スーパーは取扱い商品種類において百貨店とほとんど差がないので、商品分野の面から見ればかなり競合することが予想されたわけであるが、伝統に培われた暖簾を有する有力都市百貨店にとっては、洗練された従来からの諸サービスに加えマーチャンダイジングの面での質的差別化に力を入れることによって十分棲み分けが可能であったと言えるだろう。しかしながら、大手都市百貨店は別として、中小都市の地方百貨店のほとんどは存立基盤となる消費市場が小さく成長力に乏しいことや差別化の基盤となるべき暖簾の弱さなどから、大手都市百

貨店との提携や合併か、大手スーパーとの提携や総合スーパーへの業態転換か、早晩いずれかの道を選らばざるをえないような状況に陥っていった。

この点に関連して、前述の百貨店法による規制が戦後の百貨店業界の革新への道程に少なからず影響を及ぼしてきたという点に再度言及しなければならない。すなわち、アメリカの百貨店業界では、すでに1920年代から30年代にかけて百貨店間の競争が全国的な広がりを見せて、高級な消費市場に焦点を絞った“プレスティッジ・デパートメント・ストア” (prestige department store)<sup>20)</sup>と価格訴求に重点を置いた“プロモーションナル・デパートメント・ストア (promotional department store) に二極分化する動きが見られるとともに、M & Aの大きな流れが生じて、フェデレイテッド・デパートメント・ストア (Federated Department Stores, Inc.) に代表されるような幾つかの大きな百貨店グループ企業<sup>21)</sup>の傘下に多くの百貨店が統合され、業界全体としての再編成の過程に入っていた。

このようなアメリカにおける経緯を踏まえてわが国の百貨店業界の戦後の推移に目を向けると、スーパーの成長が百貨店を脅かすようになるまでは、百貨店法による規制によって、とくに多くの地方都市ではそれぞれの地域文化を象徴し地域商業との連携を基盤として成り立つ地方百貨店が激しい競争から遠ざけられる結果になっていたことは否めない事実であろう。このような状況の下で、個々の百貨店の動きを見ても、相互に切磋琢磨するような厳しい競争がほとんど行われず、一部に大手都市百貨店による地方百貨店の系列化が見られたものの、アメリカに較べればできるだけ他の都市市場への進出を控えてそれぞれ自店の存立基盤である都市とその近郊市場の開拓に注力するという保守的な経営姿勢が形成されてきたと言っていだらう。

---

20) 後に quality department store, さらには, specialty department store などという表現ももちいられるようになっている。

21) Richard R. Still & Edward W. Cundiff, *Essentials of Marketing* 2nd Edition 1966 pp. 12-3

スーパーの参入とその疑似百貨店化は、そのような百貨店業界を目覚めさせる大きなインパクトとなり、地方百貨店を中心に既述のアメリカのケースと同様な“プレスティッジ・ストア化”=有力都市百貨店との提携や合併か、“プロモーション・ストア化”=大手スーパーとの提携や総合スーパーへの業態転換か、という二極分化に駆り立てるような環境を醸成したと言えるだろう。

しかしながら、その後のスーパーの革新性の後退や百貨店法に続く大店法による規制によって、百貨店業界の革新への動きは地方百貨店を中心とする中途半端な再編成にとどまり、本来重視されなければならない百貨店の体質の革新については手掛りさえも見出されることなく先送りされてしまったと言えよう。

## 8. 百貨店をめぐる取引慣行

戦後のわが国の百貨店は、高度経済成長下の大量消費の進展に触発されて都市百貨店やターミナル百貨店、さらには地方百貨店に至るまでどんどん取扱い商品幅を拡大し店舗の大型化が進められた。委託仕入や消化仕入、派遣店員制など百貨店をめぐるわが国特有の取引慣行<sup>22)</sup>に支えられて、幅広い商品構成と多彩な品揃えを臨機応変に遅滞なく追求するとともに、都市百貨店を中心に有力な高級ブランド品の専門店を競ってイン・ショップとして取り込むなど、まさに“ショッピング・センター (shopping center

---

22) “委託仕入”とは、納入業者から仕入れた商品はすべて委託品として扱われ、百貨店の責任でそれらを管理するが、売れ残った商品は自由に返品される仕入形態であり、“消化仕入”（ときには“売上仕入”とも呼ばれる）とは、納入業者がみずから店員を派遣するなどして百貨店の店頭における管理責任をも担って販売し、実際に販売が成立した時点で仕入処理が行われる仕入形態である。また、“派遣店員制”とは、建て前としては、高度な商品知識を必要とする商品について、百貨店の販売活動を支援するために納入業者側から当該商品の販売に習熟した店員を派遣する制度であるが、現実には、上述の“消化仕入”に伴って店員が派遣されるケースや、中元・歳暮期や新規開店、棚卸し期など繁忙期に派遣されるケースなど、実態はさまざまである。

以下、SC) 的存在”<sup>23)</sup> となっていった。

確かに、ほとんどの有名ブランド・オーナーや有力専門店が自らチェーン化を図って百貨店と競合するよりも、むしろ百貨店を利用しその売場で顧客を開拓して共存共栄を図ってきた。長い歴史に裏付けられた欧州の有力ブランド店も、これまで、わが国では百貨店を主たる販売窓口として市場開拓を進める方針を採ってきた。これは、有力都市百貨店を中心にそれぞれ長年培われてきた伝統のある暖簾を基盤として、わが国の消費者層の間に多くの根強い固定客を有していることや、都市中心部のスラム化がほとんど生じていないわが国では、多くの百貨店が小売業として各都市における一等地に位置してきたことなどによるものと言えよう。

問題は、百貨店の速やかな総合化・大規模化を可能にしてきたそのような取引慣行はまさに両刃の剣で、幅広い商品構成と木目の細かい品揃えで総合化を極めて戦略的に進めることを可能にする半面、各百貨店の企業内部では有能なマーチャンダイザーが育たず、百貨店に場所貸し屋的・不動産屋的体質をもたらすとともに、もっとも基本的な問題点である低収益性を助長する結果になってきたということである。

また、わが国の百貨店は、たとえ有力な老舗百貨店であってもマーチャンダイジングの面ではそれほど際立った独自性があるわけではなく総じて同質化の傾向が見られる場合が多いが、そのような問題もつまるところ上述の取引慣行の悪しき影響の一つと言える。したがって、そのようなわが国の百貨店の多くは、一応外見的には百貨店という業態を維持しているように見えるが、その内側に目を向けると真の意味合いでは業態とは言え

---

23) もともと百貨店は多種多様な商品を取揃えて、ワン・ストップ・ショッピングの便宜によって広域的に顧客を吸引する小売業態であり、SC 的であるのは当然である。ここであえて“SC 的”と表現しているのは、アメリカなどに比較して言えば、わが国では欧米諸国に較べて本格的な SC の展開が遅れ百貨店がそれを代替するような機能を担うようになってきており、まさにそのことがわが国の百貨店の存立基盤の一つになっているという点を示唆するためである。



ないのではないか、という見方さえできるのではあるまいか<sup>24)</sup>。

## 9. 小売流通をめぐる環境変化

少しバブルの崩壊以前に遡ってみると、百貨店についての主要な環境変化としては、レジャーや娯楽サービス・教養・各種のレクリエーションなどに対する需要が高まって物販に対する逆風が吹き始め、いわゆる「モノ離れ」の時代に入り始めたということ、需要の個性化の深化を基本的な背景として、若い世代を中心に「百貨店離れ」が生じ始めたということ、そして、「低価格志向」が強まりディスカウント・ストアの成長と多様化が進んで、百貨店の顧客層の一部を奪い始めたことなどが指摘されよう。

第一次オイルショックとそれに続く低経済成長期への移行、さらには第二次オイルショック後のかなり厳しい不況期の下で、百貨店やスーパーを含む流通業界全般にわたって大幅な業績低下に見舞われて“流通業の冬の時代”と呼ばれたことは記憶に新しい。上述の「モノ離れ」や「百貨店離れ」、「低価格志向」といった動きに翻弄されるように、多くの百貨店が店舗や内装の“リニューアル”を行ったり、“CI (corporate identity)”の導入に関心を示すなど、さまざまな新しい百貨店づくりに試行錯誤したのもこの時期であった。

しかし、1985年秋の五ヶ国蔵相会議（いわゆる、プラザ合意）を契機にあのバブル経済に突入していったため状況は一転し、ほとんどの百貨店はこれまでの小売経営に対する慎重な吟味や反省を行ういとまもなく、従来通りの販売拡大路線に戻り、さらには異分野へ投資による事業の多角化路線に踏み出すなど、またもや本業である百貨店経営の革新にはほとんど手が

---

24) 言うまでもなく、この問題は“業態”をどのような捉えらえるかに関わっている。“真の意味合いで”とは、“業態”を厳密に解して、形式的要件だけではなく“小売業態としての独自の小売営業理念を有する”と定義すればということであり、そのように定義すれば、“場所貸し屋的・不動産業的体質”の小売業は“業態”とは言えないということになる。このように“業態”を厳密に解することは、本稿の主旨にも合致すると考える。

つけられずに経過してしまったと言える。

バブル崩壊後のわが国の経済は久しく経験したことのない厳しい状況下にあるが、とりわけ流通業界は否応なしに構造的な革新が求められる状況にある。平成7(1995)年6月に産業構造審議会流通部会と中小企業政策審議会流通小委員会との合同会議において中間答申として取りまとめられた「21世紀に向けた流通ビジョン」<sup>25)</sup>においては、わが国の流通全体についての構造改革の必要性が指摘され、その背景として、第一に、価格志向の強まりを含めた需要構造の変化、第二に、大店法を始めとする規制緩和の進展、第三に、需要サイドへの流通主導権のシフトと独禁法の運用強化、第四に、円高の下で進展する流通マーケットの国際化、第五に、まちづくり問題、環境問題、高齢化社会への対応等の新たな社会的課題の発生、などがあげられており、流通環境がさまざまな側面できかに大きく変化してきているかがうかがえる。

## 10. 百貨店と異業態小売業との競争

規制をほとんど受けず世界中でもっとも自由な競争の下で展開してきたと言えるアメリカの百貨店は、既述の通り早くも1920年代から百貨店間の競争による淘汰と再編成が始まり、広域的なチェーン網を展開する食料品や日用雑貨のチェーン・ストアが早くから成長していたために食料品はもちろん日用雑貨類もほとんど取り扱わず、もともとわが国の百貨店に較べて買回品と専門品を中心とする幅の狭い商品構成になっていたと言えよう。第二次大戦後は、ディスカウント・ストアの急成長の影響をまともに受けて家電品など量産型の耐久消費財の取扱いが難しくなり、さらに、スーパーバイゼーションの進展を背景にどんどん設営されるSCに百貨店が

---

25) 通商産業省産業政策局・中小企業庁編『21世紀に向けた流通ビジョン——我が国流通の現状と課題』産構審・中政審合同会議答申平成7年6月4～5頁

キー・テナントとして出店するブランチ・ストア（支店百貨店）時代<sup>26)</sup>に入ってジュニア・デパートメント・ストア（小規模百貨店）が大きな割合を占めるようになり、取扱い商品はいつそう絞られていくことになる。各種の専門店チェーンが多彩に展開し、絞られた標的市場を低価格訴求で収奪しようとするカテゴリー・キラーが小売業界を席卷する最近では、もはや総合小売店とは言えない“専門店的百貨店”が主流になってしまっていると言えるだろう<sup>27)</sup>。

これに対してわが国の百貨店業界に目を転じると、百貨店はさまざまな問題を抱えてきたものの、戦後一貫して大規模化・総合化路線を歩んできた。それは、しばしば述べてきた通り、わが国の百貨店が次第に SC 的役割を鮮明にしてきたことと表裏をなすものであり、また、その SC 的役割のゆえに、自ずから異業態小売業との競争が回避されてきたということにもなる<sup>28)</sup>。

上掲の「21世紀に向けた流通ビジョン」でも指摘されている通り、最近では百貨店を取り巻く環境は大きく変わり始めており、“ギャップ”(GAP)など外資系専門店の参入や“しまむら”や“ファースト・リテーリング”など、独自のマーチャンダイジング力とブランド力を有する各種の SPA（製造小売型専門店）<sup>29)</sup>チェーンの展開、大手百貨店の主力商品の一郭を構

---

26) ブランチ・ストア時代の初期の段階では、都市中心に位置する本店に仕入の本部機能を集中し、それぞれの都市郊外に展開する支店百貨店のローカル・チェーン網を形成する形になっていった。

William J. Shultz, *An Outline of Marketing* 1966 pp. 45~6

27) 百貨店のもっとも、基本的な特質は、その顧客吸引力の基盤となる“総合性”であり、現在のアメリカの百貨店の大部分はもはや百貨店とは言えないと筆者は考えている。

28) わが国では、百貨店など大型小売店舗をキー・テナントとし各種の有力専門店チェーンの入居を募って構成するアメリカ型の SC の展開が円滑に進んでこなかったことが、“SC 的大規模百貨店”生成の主要な背景の一つと言えるが、それは角度を変えて言えば、各種の専門店チェーンの成長を選滞させる要因の一つでもあり、百貨店と競合する異業態小売業の抑制につながってきたと言える。

成してきた欧州の高級ブランド品専門店の幾つかが銀座や原宿、表参道などに設け始めた路面店舗などに加えて、都市再開発によって生れる都市中心部の新しい商業集積が、百貨店と競合し都市における百貨店の従来の役割を代替するような小売商業施設となって登場してきている。このような動きは、わが国の百貨店が、その長い歴史の中で初めて本格的な業態化の波を受けようとしていることを意味している。

しかしながら、業態化が進む中で諸外国の百貨店のように衰退の方向に向うのではないかと速断すべきではないだろう。消費市場の高度化が進む中で、都市の成長とともに多様な商業施設が生成することはきわめて自然の成り行きであり、それらはときには激しく競合しつつも結果的には相互に切磋琢磨し、それぞれ戦略的視点から市場標的を明確化し自らの確固たる業態を確立することにつながるという、競争によってもたらされるプラスの側面を評価することも必要である。百貨店にとって本当の厳しい問題は、言うまでもなく、競合する専門店チェーンの幅広い本格的な展開である。わが国の専門店チェーンの現状は、まだまだ百貨店にとって本当の脅威となる展開には至ってはいない。

[注 23]、[注 28] でも述べている通り、わが国の SC については、専門のデベロッパーが、百貨店など有力大型小売店をキー・テナントとし、各種の有力専門店チェーンの入居を募って計画的に顧客吸引力のある小売商業集積を開発し、管理するといった展開が進められてこなかった。その原因は、おそらく伝統的な小売流通構造、都市構造、地勢の諸条件、大店法の規制などが深く関連するであろうが、そもそも SC は、各種の有力な専門店チェーンの幅広い成長と成熟を基盤とするものであり、わが国では有

---

29) “SPA” は、アメリカのギャップ社ドナルド・フィシャー (Donald Fisher) 会長が 1986 年度の決算報告で、新事業体制を定義した表現 (specialty store retailer of private label apparel) を、織研新聞社デスク (山崎光弘氏) が翻案した略語であり、情報化を基盤として消費動向を敏感に把握しながら製造と小売を一体化して販売していく専門店を示唆する用語である。

力専門店と大手都市百貨店とが長い間緊密な連携関係を維持し続けてきたことが、SCの本格的な展開を阻んできた一因であるという見方もできるかもしれない。

いずれにせよ、わが国のSCの現状は、少なくともこれまでは専門店との相乗効果的展開からはほど遠いと言わざるをえない。今後の方向としては、(都市再開発型のものなども含めて)SCが中心的な位置につくことが順当な道筋であろうが、現状では百貨店が有力専門店展開の主たる受け皿となる流れが続いているという事実を指摘せざるをえない。

## 11. わが国における百貨店の現状とその評価

もちろん、百貨店の現状をそのまま放置してもいいというわけではけっしてない。百貨店業界は、バブルの崩壊後1992年3月から95年10月まで、44ヶ月にわたって売上げが前年同月比でマイナスを記録するなど、いずれも長期にわたる業績不振に陥いるとともに、中には過大な投資によって破綻するケースも見受けられた。また、地方百貨店を中心に業界は再編成の途上にあり、業態転換か、有力小売資本との提携ないしは合併か、の岐路に立たされている百貨店が少なくないことも確かである。

しかし、現下の百貨店問題は、今まで先送りされてきた諸問題を過去のしがらみを引き摺りながら一挙に解決することが求められているという難しさがあるものの、必ずしも小売業態としての百貨店そのものの終焉につながるものではない。わが国の場合は、アメリカなどとは違って都市中心部のスラム化や高所得者層の郊外への移動といった際立った動きが見られるわけではない。最近では“都心回帰”という追い風も吹いており、しばしば述べてきた通り、なによりも伝統的な都市百貨店に対する消費者全般の愛顧や暖簾への信頼について、それほど大きな揺るぎが見られるわけではない。欧米の百貨店と違って、昔から消費者にとって総合大規模小売店プラス・アルファの魅力<sup>30)</sup>があり、現在でもなお“SC的大規模百貨店化”

の中にそのような魅力が十分認められる。

要は、他の小売業態との厳しい競争に晒されてこなかっただけに、安易に納入業者に依存する部分が多く見られるマーチャンダイジングや高コストの経営構造に思いきった革新のメスを入れなければならない状況になっているということ、とりわけ規制緩和が進みグローバル化が進展する中で、小売業界は極めて厳しい競争が展開するメガ-コンペティション（大競争）の時代に入ろうとしており、マーチャンダイジングのいっそうの高度化や差別化に個々の百貨店が主体的に取り組むことが必須になってきているということ、真にグローバルな視点に立ったグローバル・リテラー化が求められているということである。

消化仕入や委託仕入という仕入方式そのものが問題であるというわけではけっしてない。百貨店の基本的特質である総合性を堅持し必要に応じてさまざまな商品を戦略的に取扱っていくためにも、これらの仕入方式を利用することは今後とも必要であることは言うまでもない。アメリカなどでも“リースド・デパートメント” (leased departments)<sup>31)</sup>方式によって、百貨店が自ら管理し難い売場（デパートメント）を当該売場の商品の取扱いに習熟した専門業者に委ねることが古くから広く行われており、大戦後急成

---

30) 欧米の百貨店と比較して、わが国の百貨店の特徴の一つは、“家族連れで楽しめる場所”であったことが、多くの人々によって語られている（例えば、初田亨前掲書 pp. 115~137）。つまり、もともと SC 的特質を顕在化していたと言えるだろう。

わが国では SC と専門店チェーンとの相乗効果を伴った展開が決定的に遅れている中で、百貨店のそのような特質がどんどん進展してきており、それが伝統に培われた暖簾と相俟って現状における存立基盤となっていると言えるだろう。

31) アメリカでは、一つの「売場」=“デパートメント” (department) が一括してリースされるという方式で、専門性の高い商品の売場の外部委託が行われるのが通例であり、さまざまな商品分野でそのような売場に出店して営業することに専門化した業者が存在している。

Douglas J. Darlrymple & Donald L. Thompson, *Retailing : An Economic View* 1969 p. 134

J. Barry Mason, Morris L. Mayer & Hazel F. Ezell, *Retailing* Fifth Edition 1994. 381

長したディスカウント・ストアがどんどん総合化を推し進めて SSDDS (Self-Service Discount Department Store)<sup>32)</sup> に移行していった際にもその方式が採用されている。

問題は、わが国の多くの百貨店においては、本来収益の要とすべき戦略的な商品分野までもがそのような仕入方式を採用し、全体としての収益率を恒常的に引き下げる結果になってきたということである。

他方、百貨店の総合性を生かすにはときには個々の売場（部門）の収益率をある程度度外視することも必要になる。いわゆる“デパ地下”として親しまれ現在の百貨店でもっとも活気づいている売場の代表格である地下1階の食料品売場は、収益率についてはむしろもっとも低い売場の一つであると言われているが、その顧客吸引力やワン・ストップ・ショッピングの便宜を挺子として発揮される他の売場に対する売上げ促進効果も考慮に入れて評価すべきだろう。

衣・食・住にわたる多種多様な商品を幅広く取扱い、それぞれの都市の中心的商業集積の核となって、都会の賑わいを醸成し都市文化を体現する典型的なわが国の SC 的 大手都市百貨店のタイプは、もはやアメリカなど諸外国ではほとんど姿を消しているか少なくとも都市商業集積における顧客吸引力の主役ではなくなっていると言えようが、わが国の場合は大都市中心部の商業集積の求心力は衰えを見せておらず、経営の革新に成功すれば、今なお季節の移ろいや流行の変遷の先導者となって百貨店が広域的に顧客を吸引する主役であり続ける可能性は十分あると言えよう。

国際化が進み、異業態小売業との競争が激しくなる中で、これからの百

---

32) アメリカでは、ユージン・ファカウフ (Eugene Ferkauf) が、単なる安売り屋としてしか見られていなかったディスカウント・ハウスをセルフサービス方式の総合大規ディスカウント・ストア、「E. J. コーベット」(E. J. Korvette) に育て上げ、正規の小売業として広く認知させた。当時のアメリカのマスコミはこの業態を SSDDS (Self-Service Discount Department Store) と呼び、その呼称は広く用いられるようになっていったが、近年、ディスカウント・ストアの多様化とともに次第に用いられなくなってきている。

貨店は、商業集積の中心に位置して顧客吸引力の核となるというその基本的特質を堅持しつつ、それぞれの片隅に残存する場所貸し屋的・不動屋的体質から脱しなければならないということであり、高コスト体質の改善（損益分岐点の引下げ）、“平場”<sup>33)</sup>の育成・強化、POS その他の情報関連諸技術を基盤とする顧客管理や商品管理の効率化、ますます流動化する消費市場の動きに柔軟に対応するために、グローバルな視野に立ってマーチャンダイジングの主體的な管理に取り組むことが求められているということである。

---

33) 現在の“平場”（自主売場）はまだまだ納入業者に依存している部分が多いと言われている。最近では、本当にリスクをとって百貨店が自主運営する売場を“自主編集売場”と呼ぶようになってきている。主力となるべき商品についての自主編集売場の育成こそ、わが国の百貨店の今後の課題であると言えよう。