

# 百貨店の発展にカルチャー施設が 果たした役割と今後の展開 —松坂屋名古屋店のカルチャー施設に焦点を当てて—

山 田 浩 喜

## 概 要

本稿の目的は、日本の百貨店のカルチャー施設が消費者をどのように吸引してきたのか、そしてそれらが将来のマーケティング戦略に貢献し得るのかを解明することである。マーケティング研究領域における製品ライフサイクル（PLC）理論を援用して、デパートの草創期から現在までを定義する。PLCの各段階で、デパートの社史や新聞を通してカルチャー施設がどのような役割や位置づけであったのかを整理する。また、カルチャー施設が完備されている松坂屋名古屋店取材し、カルチャー施設の将来展望を検討している。さらに、現在停滞している百貨店事業戦略にカルチャー施設が貢献できるのかについても議論する。

## 1. はじめに

百貨店が将来性のない衰退産業だといわれてから久しい。日本百貨店協会の発表によると、百貨店業態の売上高は1991年の9兆7,130億円を最高に2018年の5兆8,870億円まで下降している。売上が低迷したのは、ショッピングセンターが郊外に出店し、モータリゼーションの発達とともにファミリー層を中心に消費者が離反しているためだといわれている。

草創期から百貨店は、一般大衆を吸引し、衣食住に関わる商品を販売するだけでなく、趣味や娯楽性といったカルチャーを提供することによって繁栄してきた。本稿では、趣味や娯楽性を提供する非物販施設のことをカルチャー施設と定義する。代表的な百貨店のカルチャー施設には、屋上遊園地や大食堂、美術館や劇場がある。現在、これらの施設は、効率性を追い求め、利益率の高い婦人衣料が売場の多くを占めるようになった百貨店から消えつつある。一方、百貨店の文化的側面に注目してきたショッピングセンター（若林, 2013）は、趣味や娯楽性の高い施設を充実させることによってファミリー層の集客に成功している。現在、百貨店業態が展開する戦略には、不動産事業戦略と自主編集売場戦略がある。不動産事業戦略は利益面で貢献しているものの、本業である百貨店事業の自主編集売場戦略には大きな成果が見られない。このような状況下で、かつてのカルチャー施設を

見直し、顧客の滞在時間の長期化を図る百貨店も見られるようになってきた。

本研究の目的は、大衆を吸引してきたカルチャー施設が百貨店でこれまで果たしてきた役割、草創期から現在までの変容を整理し、今後の百貨店事業の戦略に貢献し得るのかを明らかにすることである。マーケティング論におけるライフサイクル理論を援用して百貨店業態のはじまりから現在までを規定、各段階において百貨店の置かれた状況およびカルチャー施設の動向を百貨店社史や新聞紙面を通して概観する。さらに、カルチャー施設を完備している松坂屋名古屋店（店舗改装担当A氏）を取材し、今後の展望について確認する。そうすることによって、停滞している百貨店事業の一戦略として、カルチャー施設が貢献し得るのかを議論する。なお、本研究では、消費者の態度や行動に関する情報を取得して検証を行うアプローチ法はとらない。その意味では、本研究は百貨店実務に含意を提供する一事例として位置付けられる。

本稿の残りの部分は、次のように構成する。第2節では百貨店に関する既存研究の概観および百貨店ライフサイクルの整理、第3節では現在の百貨店戦略の方向性、今後の百貨店事業にカルチャー施設が果たす役割を取材した結果、第4節では百貨店のマーケティング施策に関する示唆を抽出する。第5節はまとめと今後の課題である。

## 2. 百貨店関連研究の概観と百貨店ライフサイクルの整理

### 2.1 百貨店関連研究の概観

百貨店業態にかかわる研究には、品揃えや百貨店特有の商慣習に注目したものが多い。木綿（2013）は、日本の百貨店の成り立ち、成長期から現在に至るまでの店舗戦略、および異業態の小売業との競争について議論している。主にマーチャンダイジング、百貨店業態を取り巻く環境や法規制等の社会的背景を焦点にしており、本研究で焦点とするカルチャー施設についてはあまり議論されていない。月泉（2008）は、日本の百貨店が不振に陥った要因を指摘している。そのなかで、委託仕入、返品、派遣店員制度等にみられる場所貸し、ノンリスク商法による利益幅の低さが、百貨店の不振の原因であるとする批判に疑問を呈している。さらに、宮副（2005b）は、伊勢丹が品揃えと売場展開の基準を定めたMDノートを活用してMD（マーチャンダイジング）力強化をつけ、他の百貨店との差異化を図ってきたことを示している。

一方、百貨店の文化的機能にいち早く着目したのは研究者ではなくショッピングセンターであった。若林（2013）では、1980年代、ショッピングセンターが文化的側面を取り込んでショッピングセンターの百貨店化を目指していたことを指摘している。次第に研究においても、文化や娯楽性等といった視点から、百貨店戦略に注目が集まるようになる。品揃えや百貨店の商慣習という側面だけではなく、百貨店の原点にもどって百貨店の存在

を捉えなおそうという動きである（藤岡，2001）。初田（1993）は、百貨店の空間を家族的な娯楽の場として捉え、商品を販売するという場であるとともに、人々に夢をもたらす存在であったことを述べている。神野（1994）は、三越の研究者、美術家、新聞記者等によって組織された流行研究会（通称流行会）をとりあげ、消費者にどのように「趣味」が啓蒙されたのかを示している。また、高柳（1994）は、ショーウィンドーが消費者の購買行動に大きな変化を与える画期的な装置であり、消費の楽しさが体験できる重要な舞台として機能したことを述べている。玉利（1999）は、三越を中心に百貨店が出現当初から提供してきた文化や娯楽といった社会的機能に着目している。その中で、百貨店がつくりだしてきた商業空間で育成してきた消費者によって、逆に評価されようとしていることを示している。さらに、百貨店の社会的機能の役割が終えるのか、新たな社会的機能が起動するのかは判断できないと結論づけている。百貨店はすでに衰退した業態と断定するのではなく、今後の社会的機能の展開次第では復興する可能性を秘めていると指摘した点は興味深い。宮副（2005a）は、今後の百貨店研究の課題として、他の業態にはない文化性の機能発揮まで含めた経営のあり方を検討することであると述べている。このような百貨店業態を文化や娯楽性といった視点から捉えた研究は存在する。しかしながら十分な説明がなされているとは言い難い。次小節では、百貨店業態の発展および衰退段階を設定し、各段階において消費者に対して趣味や娯楽を提供してきた百貨店特有のカルチャー施設について議論する。

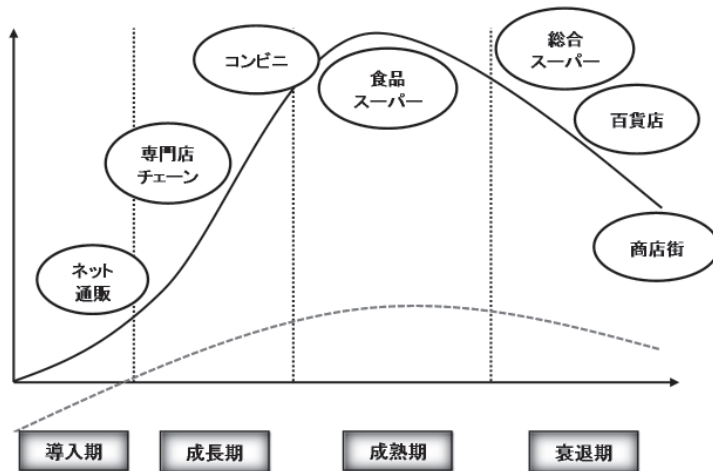


図1 日本における小売業態のライフサイクル（実線：売上，点線：利益）  
（出所）崔・岸本（2018）『1からの流通システム』9ページ

## 2.2 百貨店ライフサイクルの整理

図1は、現在の日本の小売業態をライフサイクル理論に沿って分析したものである（崔・岸本，2018）。ライフサイクル理論とは、マーケティング論において製品の寿命を表す製品ライフサイクル理論のことである。導入期は市場に導入され売上高はのびているがさま

ざまな費用がかかり利益が出せない時期、成長期は消費者に受け入れられ売上や利益が急速にのびる時期、成熟期は需要が横ばいになり成長が鈍化する時期、衰退期は売上高が減少し利益が見込めなくなる時期をそれぞれ示す。図を見ると、最も歴史の浅いネット通販は導入期から成長期に差し掛かっているのに対し、明治期からつづく百貨店や戦後急速に発展してきた総合スーパーは衰退期に位置づけられている。商品の品揃えや価格、品質、店舗施設、消費者の支持を得るための革新的な仕組みをもった小売業態が一世を風靡しても、いつまでも主役の地位を保つことが困難であることがわかる（崔・岸本，2018）。

本小節では、ライフサイクル理論を援用して、百貨店業態のはじまりから現在までを、導入期、成長期、成熟期、衰退期の枠組みで規定する。カルチャー施設は、広さの割りにそれ自体大きな利益を得られない。店舗の収益が低迷し売場の採算性がもたれられてくるようになると、カルチャー施設の評価が変化するため、ライフサイクルの枠組を用いることでカルチャー施設の役割が明確になると考えられる。百貨店社史、新聞記事をもとに、ライフサイクルの各段階がいつからいつまでなのかを規定し、百貨店業態の置かれた状況やカルチャー施設の展開について整理する。図2には、導入期から衰退期までのおおよその年代を示している。なお、規定に際しては、太平洋戦争や災害等、やむを得ない事情による停滞期は考慮しない。各段階の年代設定の根拠については後述に示す。

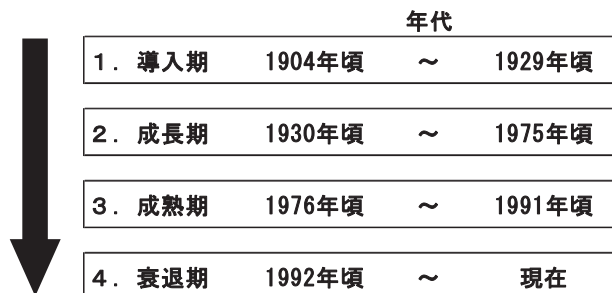


図2 日本における百貨店業態のライフサイクル  
(出所) 筆者作成

### (1) 導入期の百貨店とカルチャー施設

本稿では、1904年頃から1929年頃までを百貨店業態の導入期とみなす。

日本の百貨店は、明治期に物品の陳列や販売、遊覧の場として繁栄していた勤工場にかわって出現した。百貨店のはじまりは、1904年「デパートメントストア宣言」を行い設立された株式会社三越呉服店であるといわれる（三越100年の記録，2005）。三越呉服店以降は、株式会社という呉服店（現在の松坂屋）、株式会社白木屋、株式会社松屋鶴屋呉服店（現在の松屋）、株式会社高島屋呉服店（現在の高島屋）、株式会社十合呉服店（現在のそごう）が設立された（初田，1993）。明治から大正時代にかけて呉服系百貨店は、高級なイメージをつくりだし、山の手在住の比較的裕福な消費者を対象に商品を販売した（初田，1993）。1907年頃からは各百貨店では30名程度収容できる食堂を、屋上には家族連

れの顧客が楽しむことができる屋上庭園を設置している（初田，1993）。大正時代には、食堂は数百名収容できる規模に、屋上は動物園やスポーツランドを開設する百貨店まで出ている（松坂屋 70 年史，1981）。また、日本の百貨店は、海外の百貨店と違い、文化的な催し物、講演会、陳列会を開催してきた。百貨店をただ買物するだけの場ではなく、家族が 1 日ばかりで出かけることのできる楽しい場を意識的に作り出した（初田，1993）のである。

1929 年以降、阪急百貨店をはじめとする電鉄系百貨店が登場する。阪急百貨店は、大衆を相手に実用本位の食料品や日用雑貨を中心に取り扱った（阪急百貨店 50 年史，1998）。電鉄系百貨店でも、大衆向きに大食堂を設置し、子供と主婦まで集客対象を拡大している（白土・青井，2008）。三越をはじめとする呉服系百貨店は、関東大震災以後、仮設の店舗（マーケット）で大衆に対しても日常必需品を提供するようになっていたが、電鉄系百貨店の登場を契機にさらに大衆を対象にした商売をはじめようになる。

## （2）成長期の百貨店とカルチャー施設

本稿では、1930 年頃から 1975 年頃までを百貨店業態の成長期とみなす。

昭和初期、大衆化していく中で、百貨店は多くの人を集める都市の中の施設として成長した。展覧会や演芸などの催し物も百貨店で常例化していった（初田，1993）。三越では古典芸能や大衆娯楽の普及に貢献した三越ホールを開設した。三越ホールは冷暖房装置をいち早く取り入れた施設であり、戦後すぐに「三越劇場」として復活し現存している。また、1931 年に開設された松屋浅草店は、当時大阪でターミナルデパートとして成功していた阪急百貨店の例を参考にして開設された。当時の店内配置図からは、大食堂、演芸場、動物園、遊園を上層階に設置していることが確認できる（松屋百年史，1969）。戦後、百貨店店舗の多くが連合国総司令部（GHQ）に接収され、はじめは営業が困難であったが、高度経済成長期を迎えてからは百貨店の成長が復活する。消費者の目がファッションに向けられ、百貨店ではファッションショーや展示会が積極的に開催された。百貨店の遊戯施設も全盛期を迎える。前述の松屋浅草店の屋上遊園地では、1950 年に大規模遊戯施設スカイクルーザー<sup>(1)</sup>、豆汽車、ゴンドラが回転する飛行塔が登場し、成功している（白土・青井，2008）。高島屋では、1955 年には東京店、1958 年には大阪店、1965 年には京都店で屋上遊園地を開設していることが記録されている。遊園地には子供汽車、メリーゴーランド等が設置され、大盛況であったという（高島屋百五十年史，1982）。三越日本橋の屋上には欧風庭園が設けられていたが、1957 年、子供たちのためにパノラマや模型によるディズニーランドが開設された（三越 100 年の記録，2005）。屋上遊園地は全国に広まり、地方都市のショッピングストアの屋上まで遊園地が造られるようになった（白土・青井，2008）。大食堂も戦後まもなく復活している。三越日本橋店では、1951 年に大食堂が再び開設され、開場早々に増席を迫られるほどの盛況であったことが記録されている

(三越 100 年の記録, 2005)。家族、特に子供にとっては、玩具、お子様ランチ、屋上遊園地の百貨店フルコース時代になったのである(白土・青井, 2008)。

### (3) 成熟期の百貨店とカルチャー施設

本稿では、1976 年頃から 1991 年頃までを百貨店業態の成熟期とみなす。バブル期は、百貨店の売上高を大きく押し上げており、成長期とみることもできる。しかし、売上上昇は、企業が絵画を購入していたためであり、一般消費者の購買金額が高まったからではない(『毎日新聞』1993. 8.31 夕刊)。そのため、本稿では、バブル期も含めて成熟期とみなす。

高度大衆消費社会を背景に高い成長率を遂げてきた百貨店であったが、スーパーマーケットや専門店等の新業態との競争が生じるようになってきた。増改築による既存店舗の大型化を進めるとともに、大都市周辺や地方都市に支店を開設するなど多店舗化を積極的に展開した(松坂屋百年史, 2010)。しかし、1970 年代に入り、屋上遊園地の勢いは衰えていく。1972 年に起きた大阪千日デパート<sup>(2)</sup> 火災、1973 年の熊本大洋デパートの火災から消防法の規制が厳しくなり大型遊具の運営が困難になってきたからである。また、その後、大型遊園地、ゲームセンターに押されて遊具が減っていく(『朝日新聞』1982. 1.24 朝刊; 『日本経済新聞』1998. 8.20 夕刊)。百貨店が改装を進める中、屋上は寂しくなっていく。一方、大食堂はファミリーレストランとの差別化ができず(『朝日新聞』2006. 9. 9 朝刊)、苦戦を強いられる。この頃から新聞紙面には「百貨店離れ」という言葉が出てくるようになる。要因には消費者が個性的、選択的消費行動をとるようになったこと、百貨店が高度経済成長期と同様な売場面積の拡大路線をとり続け、販売面では取引先依存の商品企画、派遣店員制度による販売政策での画一化があげられる(『毎日新聞』1976.10.21 朝刊)。各百貨店の社史を確認すると、1976 年以降、拡大路線で膨らんだ過剰な費用を軽減するために、費用構造を改善しようとする百貨店の姿勢が見える。たとえば、三越では、1975 年には 14,246 名いた従業員が 1980 年には 13,010 名になり 1,236 名減少している(三越 100 年の記録, 2005)。大丸では 1975 年に 10,606 名いた従業員が 1980 年には 9,922 名になり 684 名減少(大丸三百年史, 2018)、高島屋では 1975 年に 10,568 名の従業員が 1980 年には 8,512 名になり 2,056 名減少(高島屋百五十年史, 1982)、松坂屋では 1975 年に 9,515 名の従業員が 1980 年には 8,638 名で 877 名減少している。従業員減少による人件費の削減は、低成長時代への企業の対応策として企業収益を維持する重要な手段となった(松坂屋百年史, 2010)。

一方、1975 年から西武百貨店をはじめに美術館の開館が相次いでいる<sup>(3)</sup>。もともと百貨店の多くは、美術品や工芸品を展示販売する美術画廊を設置している。それらとは別に、百貨店の美術館では国内外の美術館や博物館と協賛した企画展を行っている。特に、バブル期には、大手百貨店が競って美術館を開設した。

#### (4) 衰退期の百貨店とカルチャー施設

本稿では、1992年頃から現在までを百貨店業態の衰退期とみなす。

1992年、百貨店の衣料品、身の回り品、雑貨、家庭用品、食料品、食堂の全商品カテゴリーで売上高が前年実績を下回る（日本百貨店協会，2018）。バブル時代に過大な設備投資の減価償却と増員で高まった人件費が経営を圧迫するようになる（『朝日新聞』1992.11.20朝刊）。百貨店は効率を重視する改装を行うようになる。大型専門店の台頭によって家電やスポーツ用品売場を、少子化によって玩具売場を閉鎖するようになり、粗利益率の高い婦人衣料に特化するようになる。象徴的なのは、有楽町西武が、食品売場を廃止し、ファッション専門店として改装したことである（『毎日新聞』1995. 2.16朝刊）。しかし、後年、有楽町西武は閉鎖する。閉鎖時、当該百貨店幹部は、ファッション専門店では戦えないことを述べている（『毎日新聞』2010. 1.27朝刊）。このようにいわゆる五十貨店路線に大きく舵をきった百貨店のうち成功した事例はほとんど見られない。その他の百貨店店舗においても、人件費の圧縮、資産売却をもとに、婦人衣料を中心に積極的な改装を余儀なくされている。品揃えを競い合う中で結果的に同じブランドが揃い、百貨店間に違いがなくなっているものの、改装を怠ればわずかな見劣りでも消費者は敏感に感じ離反してしまうと考えていたからである（『朝日新聞』2000. 7.13朝刊）。リストラ策として効率性の悪い美術館の閉鎖も相次いだ。セゾン（西武）美術館、三越美術館、東武美術館、小田急美術館、伊勢丹美術館が閉鎖し、売場の拡大や賃貸物件になる（『朝日新聞』2001.11.15朝刊）。効率の悪い大食堂も消え、レストラン街に変わる店舗も増えてきた（『朝日新聞』2006. 9. 9朝刊）。これまで大衆を引き付けてきた阪急百貨店の大食堂も閉鎖してしまう（『毎日新聞』2002. 8.19朝刊）。屋上遊園地も例外ではない。集客力を維持するには設備投資がもとめられるため、遊園地を閉鎖する店舗が相次ぐ（『朝日新聞』1998. 7. 5朝刊）。収益性、採算性を強く意識する経済不況という社会の変化を認めると、カルチャー施設導入に対して否定的な評価をせざるを得ないのである（若林，2013）。このように効率性の追求によって、非物販施設がことごとく閉鎖され、物販施設、なかでも婦人衣料の強化がなされた。それらに伴い、消費者、特にファミリー層の滞在時間が減少する<sup>(4)</sup>。結果的に衣料や家電の専門店、映画館や遊戯施設のあるショッピングセンターに消費者を奪われてしまっている（『朝日新聞』2007.10.31朝刊；『毎日新聞』2009. 4. 5朝刊）。改装しても集客できる時代は終わり（『朝日新聞』2008.12. 2朝刊）、改装や増床をするだけでは百貨店が同質化するだけ（『朝日新聞』2009. 1. 3朝刊）の負の連鎖に陥っている。

百貨店のライフサイクルにあわせて、カルチャー施設の変容を整理した。かつてカルチャー施設が設けられた百貨店は、効率性の追求によって、多くがファッション中心の同質化された百貨店に変わった。家族が1日ばかりで趣味や娯楽を楽しめる店舗から、特定顧客が買い物するだけの店舗に変わったのである（図3）。

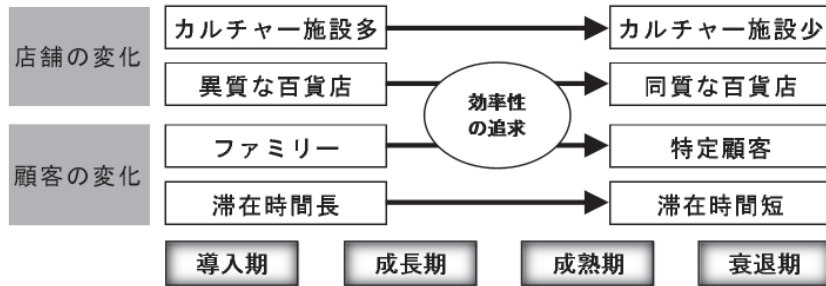


図3 百貨店の店舗と顧客の変化  
(出所) 筆者作成

### 3. 今後の百貨店事業戦略の方向性について

#### 3-1 現在展開されている百貨店戦略

百貨店戦略の新たな方向性は大きく2つに分類することができる。1つは不動産事業戦略、そしてもう1つは自主編集売場戦略である（東洋経済新聞社，2019）。不動産事業とは、百貨店の売場を専門店に賃貸する「場所貸しビジネス」（東洋経済新聞社，2019）のことである。現在、百貨店の売場面積は2009年以降減少し続けている。減少の要因には、百貨店店舗の閉鎖があげられるが、専門店に場所を貸して賃料を得る不動産ビジネスの拡大も一因である（『日本流通新聞』2018. 1.17）。たとえば、家電量販店、アパレル、高級ブランド等がテナントとして入り、百貨店側は賃料を得る。J・フロントリテイリングが運営するギンザックスが代表的であるが、高島屋も不動産事業の営業利益が全体の3割を占めている（『日本経済新聞』2017.12.12朝刊）。百貨店において不動産事業の重要性は年々増している。百貨店売上拡大が見込めない中で不振を補う有効策であると考えているからである（『読売新聞』2016.12.26朝刊）。しかし、不動産事業戦略は、多角化戦略の一つに過ぎず、本業である百貨店事業の戦略ではない。

自主編集売場とは、自社で企画した商品を自社の社員で販売、運営する売場のことである。ブランドの枠を超えた品揃え、値ごろ感のあるプライベートブランド、自社で企画や製造まで行っている例もある。百貨店の仕入形態には買取仕入と消化仕入<sup>(5)</sup>がある。買取仕入とは、納品時に商品を百貨店が買い取る手法で、当該商品は社員自ら販売する。消化仕入とは、商品が売れた時点で納品及び売上が成り立つ特殊な仕入形態である。商品が売れずに不良在庫になった場合は、百貨店側ではなくメーカー側の負担になる。メーカー側は損失を回避するために、派遣店員と呼ばれるメーカーからの店員が商品管理および販売を担当する。百貨店の衣料品売場の多くが消化仕入であり、品揃えや販売手法がメーカー任せになってしまったため、百貨店の独自性が薄くなったといわれる。自主編集売場は、消化仕入で失った売場の独自性を取り戻すために以前から注目されていたが、何度も



取り組んでは未完に終わった古くて新しい戦略である（『日本経済新聞』2000.12. 9 夕刊）。新聞紙面で確認できる最も早い取り組みは、伊勢丹新宿店が大手化粧品 4 メーカーの商品を自主編集した売場を開設したものである（『日本経済新聞』1989.10. 9 朝刊）。自主編集売場は、どの百貨店でも 1 割から 2 割程度取り入れている（『日経速報ニュースアーカイブ』2009. 3. 6）。しかし、自主編集売場の際立った成果については明確になっていない（『朝日新聞』2006. 4. 10 朝刊）<sup>(6)</sup>。

### 3-2 大手百貨店のカルチャー施設の状況

百貨店がこれまで生き残ってきたのは、百貨店が単なる衣食住に関わる品物を販売する商業施設ではなく、カルチャー、すなわち趣味や娯楽をも提供する場であったからである（若林, 2013）。しかし、2-2 節で示した通り、衰退期に効率性の追求によって婦人衣料を中心に改装が進められ、趣味や遊戯をもたらすカルチャー施設を棄てた「ファッション百貨店」に変容してしまった。その結果、百貨店のカルチャー施設を継承したショッピングセンターにファミリー層を中心に顧客が離反した。しかし、カルチャー施設を見直し、維持運営する大手百貨店も存在する。そこで、本小節では、大手百貨店のカルチャー施設完備状況を評価する。

表 1 は、百貨店店舗売上上位 10 店舗の売上高（『日経流通新聞』2019.8.14）、カルチャー施設の完備状況を評価したものである。カルチャー施設は、大食堂、屋上遊具施設、美術館または劇場とする。それぞれの施設が百貨店内に完備されていれば「○」、完備されていなければ「×」を付している。調査時期は 2019 年 12 月である。大食堂は、和食、洋食、中華の 3 種、およびお子様メニューを提供できること、座席数は 100 席以上を確保していることを基準にしている。阪急うめだ本店は、3 種のメニューを提供していた大食堂は廃止したものの、大食堂時代のメニューの一部を継続して提供しているため「△」、高島屋横浜店は、提供するメニューは大食堂の基準を満たしているものの、座席数が 100 席に満たないため「△」を付している。屋上遊具施設は、屋上階に子供用の遊具を完備しているかを基準にしている。美術館等は、百貨店内に美術館や劇場など芸術、文化を発信する施設が備わっているかを基準にしている<sup>(7)</sup>。表中、最もカルチャー施設を完備している百貨店は松坂屋名古屋店であり、三越日本橋店、あべのハルカス近鉄本店、高島屋横浜店が続いている。本研究では、松坂屋名古屋店に着目し、百貨店が衰退期に入り、効率性を求めるようになってからもカルチャー施設を維持し続けた背景、および今後の百貨店事業の方向性について実務担当者（店舗改装担当 A 氏）からの取材を含めて議論する。

表1 大手百貨店のカルチャー施設完備状況

順位	店舗名	場所	売上高 (単位：億円)	大食堂	屋上遊具施設	美術館等
1	伊勢丹新宿本店	東京	2,888	○	×	×
2	阪急うめだ本店	大阪	2,507	△	×	×
3	西武池袋本店	東京	1,840	×	×	×
4	JR名古屋高島屋	名古屋	1,627	×	×	×
5	高島屋大阪店	大阪	1,472	×	×	×
6	三越日本橋本店	東京	1,447	○	×	○
7	高島屋横浜店	横浜	1,325	△	○	×
8	高島屋日本橋店	東京	1,293	×	×	×
9	あべのハルカス近鉄本店	大阪	1,245	×	○	○
10	松坂屋名古屋店	名古屋	1,191	○	○	○

(出所) 日本流通新聞(2019)の百貨店店舗売上上位10店舗をもとに筆者作成

### 3-3 松坂屋名古屋店のカルチャー施設(店舗改装担当A氏の取材より)

松坂屋は、1910年、名古屋市で開業した呉服系百貨店である。当時の新聞が、「行灯より電灯に変わった以上の進歩」、「白亜の洋館、美しく飾ったショーウィンドー、店内には流行の品々を集めたいとう呉服店」と絶賛し、名古屋市民に熱狂的に迎えられたことを報じている(松坂屋百年史, 2010)。2007年には大丸と経営統合し、J・フロントリテイリングを設立。現在も東海地区を代表する百貨店である。名古屋店は、本館、南館、北館の3館体制である。1991年に開店した南館には、美術館、ホール、パイプオルガンを設置したオルガン広場を設けており、松坂屋の文化戦略のスローガン「生活と文化を結ぶマツザカヤ」の象徴となっている。また、開業当初は、三越等と同様に屋上に欧風庭園を設置していたが、現在は遊園地と庭園が設けられている。上層階には、和洋中の食事およびお子様メニューが揃っている大食堂のカトレヤダイニングがある。

松坂屋名古屋店では、従来型の消化仕入売場、自主編集売場、家賃収入のテナント売場を展開しているが、百貨店の中でもテナント売場の割合が高い。南館のヨドバシカメラ、美と健康のコーナー、北館のレストラン街等のテナント面積が全体の30%程度を占める。テナントからの家賃収入は百貨店の収益面に大きく貢献している。自主編集売場は自社社員で運営していくため、売場の独自性を出せる点では有効だが、人件費などの固定費がかかる。たとえば、バブル景気の崩壊やリーマンショック等のように、損益分岐点を超える売上を確保することが困難になった場合、負担が重くなる。将来的なリスク回避を考慮すると、自主編集売場よりも不動産事業に比重を置くほうが経営上安全といえる。

最近の百貨店は、近隣百貨店に加え、郊外型ショッピングセンターとも競合関係にある。松坂屋名古屋店も同様である。松坂屋の調査結果では、郊外型ショッピングセンターにファミリー層が離反していることを示している。その理由は、ファミリーの構成員のそれぞれが楽しめる施設がショッピングセンターには豊富にあるためである。最近、松坂屋では婦人衣料の売場を縮小し、趣味や娯楽も含めた非ファッションスペースを拡充させている。この戦略は、ネット通販への対抗策にもあたり、百貨店に限らずショッピングセンター

にも見られる(『読売新聞』2013. 5. 3朝刊:『毎日新聞』2013. 5. 2朝刊:『日経速報ニュースアーカイブ』2018.10. 4)。非物販施設回帰の時代になったとあってよい。屋上遊園地も従前は管理費用がかかるため、採算性が意識された時代にほとんどの百貨店で遊園地が閉鎖されてしまった。しかし、松坂屋店舗改装担当者は、屋上遊園地(図4)を維持しているのは単なる偶然としながらも、今では「宝のような存在」として見ており、今後も改装が必要ではあるものの維持運営する予定でいる。また、「食」に関する施設も重要視している。百貨店の成長期には、大食堂が顧客に盛況であったことが記録されているが、成熟期にはレストラン街に改装した百貨店が多い。しかし、松坂屋名古屋店では、大食堂を維持しつつ、さらにフードコート(図5)を「現代版大食堂」と位置付けて開設している。美術館は、バブル期が終了してからほとんどの百貨店が閉鎖している。しかし、松坂屋名古屋店では今も維持しつづけている。ファッション百貨店にならないためには必要不可欠なカルチャー施設だからである。

これら非物販施設は経費がかかり、決して効率は良くない。しかし、A氏が、カルチャー施設を重要視するのは、顧客の滞在時間を高める効果が期待できるとともに、他の商業施設との差異化を図るためには欠かせない施設であると考えからである。



図4 松坂屋屋上遊園地  
(出所) 許可を得て著者が撮影



図5 松坂屋フードコート  
(出所) 許可を得て著者が撮影

#### 4. 百貨店のマーケティング施策に関する示唆

2-2節を振り返ると、成熟期から衰退期にかけて、婦人衣料を中心に物販施設に対する関心が高まり、美術館、遊園地、食堂等の非物販施設への関心が薄くなってきた。また、改装における新たな投資も非物販施設にはほとんどなされていない。百貨店が効率性を求めてきたためである。結果的に、ショッピングセンターにファミリー層が離反した。ショッピングセンターは、百貨店を目指していたのにかかわらず、百貨店側が百貨店らしさを効率性と引き換えに棄ててしまったのである。

3-1節では、百貨店が展開している施策には、テナントから家賃収入を得る不動産事業、自主編集売場、そして従来から継続している消化仕入売場があることを示した。テナ

ント売場からの収入は、現在利益に貢献しているものの、本業の百貨店事業ではない。一方、百貨店事業の自主編集売場には、目立った成果が見えてこない。今後は、不動産事業で獲得した利益をもとに、百貨店事業で顧客に支持される施策を打ち出す必要がある。本研究では、その有効な戦略として、かつて大衆に支持されていたカルチャー施設を拡充する戦略を提示する（図6）。期待される成果は、滞在の長時間化、他店舗との差異化、そしてファミリー層の吸収である。

現在、実際に展開されているカルチャー施設拡充戦略の一例を示す。あべのハルカス近鉄本店が、「来店客の滞在時間が日本一長い百貨店」を実現するためにサロン、広場等のサービス施設を拡大している（『毎日新聞』2013. 5. 2朝刊）。サービス施設の充実が滞在時間を長くすると考えられているからである。また、滞在の長時間化のために、新宿伊勢丹ではジュースバーやカフェを提供するバーを設置、博多阪急では売場の中でイベントも行う（『朝日新聞』2013. 6.14朝刊）。さらに、家族連れのお客が少なくなる中で、屋上への集客に知恵を絞っている百貨店もある。屋上遊園地の復活や菜園、結婚式場への転用など、集客力向上に向け屋上を活用する動きが活発化している。品揃えでは百貨店間の目立った違いが出しづらい中、屋上の活用は明確に差異化を打ち出すことができるからである（『読売新聞』2014.11.28朝刊）。また、松坂屋名古屋店に見られるような、現代版大食堂としてフードコートを設置する動きもみられる。ファミリー層が詰めかけた成長期のにぎわいを取り戻すために、百貨店がかつての施策に原点回帰しているのである（『朝日新聞』2012. 8.29朝刊）。しかし、非物販施設は効率性をもとめたら成り立たない。百貨店もこれまで効率性の名のもとに非物販施設を物販施設に変えてきた。若林（2013）には、横浜ルミネ社長のインタビューを掲載しており、「カルチャーを流行みたいに言う人が多いが、それが即商売に結び付くとは言えない。単純な損得勘定では、商業施設でカルチャーは一切できない。商売である以上は、悪い時にもふらふらせず頑張りぬく信念を持っているかが結局問われてくる」ことを示している。ネット通販の勢いが増す厳しい商環境ではあるが、百貨店の経営者は、サービス施設には坪当たりの売上のような効率性ではなく、長期的視点でカルチャー施設を維持運営することが求められる。

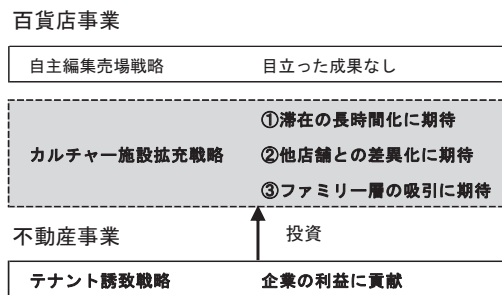


図6 百貨店戦略の方向性  
(出所) 筆者作成

## 5. まとめと今後の課題

本研究では、百貨店にカルチャー施設が果たしてきた役割を百貨店のライフサイクルの段階ごとに整理し、今後の百貨店事業戦略に貢献し得るのかを議論してきた。現在の百貨店戦略には、不動産事業戦略と自主編集売場戦略があるが、百貨店事業戦略にあたる自主編集売場戦略には目立った成果が見当たらない。百貨店は、効率性をもとめて物販施設を優先させたばかりに、百貨店の文化的機能を重視したショッピングセンターに顧客を奪われている。松坂屋の取材でもショッピングセンターが脅威になっており、趣味や娯楽のある非物販施設を拡充させていることが明らかになった。今後、百貨店は原点回帰し、カルチャー施設を現代版に改良しながらも取り込み、顧客に長時間滞在してもらうことが必要である。

本研究は、百貨店社史や新聞記事、百貨店関連の文献、百貨店の実務担当者の取材を情報源にし、議論を進めた。しかし、百貨店で購買する顧客やカルチャー施設を利用する顧客からは情報を取得していない。マーケティングの基本理念が顧客視点であることを考えると、今後顧客からの情報収集をもとに検証をおこなうことは不可欠である。この点は今後の課題とする。

### 謝 辞

本論文をまとめるにあたり、松坂屋名古屋店店舗改装担当A氏より貴重な情報を提供いただきました。この場をかりてお礼申し上げます。なお、本研究は、文部科学省科学研究費「若手研究 20k13626, 研究代表者：山田浩喜」の助成を受けたものです。

### 参考文献

- 株式会社阪急百貨店（1998）「阪急百貨店 50 年史」.
- 株式会社松屋（1969）「松屋百年史」.
- 株式会社松坂屋（1981）「松坂屋 70 年史」.
- 株式会社松坂屋（2010）「松坂屋百年史」.
- 株式会社三越（2005）「三越 100 年の記録」.
- 株式会社高島屋（1982）「高島屋百五十年史」.
- 木綿良行（2013）「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』, pp.157-180.
- J. フロントリテイリング株式会社（2018）「大丸三百年史」.
- 白土健・青井なつき（2008）「第 10 章 デパート大食堂のお子さまランチも今いずこ」, 『な

- ぜ子どもたちは遊園地に行かなくなったのか?』, 創成社, pp.159-174.
- 神野由紀 (1994)『趣味の誕生－百貨店がつくったテイスト』, 勁草書房.
- 高柳美香 (1994)『ショーウィンドー物語』, 勁草書房.
- 玉利智子 (1999)「日本における百貨店の社会的機能に関する一考察:消費社会にみる「視線」と「現代消費者形成」の社会史」, 『文化経済学』, pp.53-63.
- 崔相鐵・岸本徹也 (2018)「第1章 日本における小売業態の生成と進化」, 『1からの流通システム』, 中央経済社, pp.2-17.
- 月泉博 (2008)「百貨店業界－百貨店の可能性と限界, 今後の活路」, 『流通とシステム』, 7月号, No.135, pp.4-9.
- 東洋経済新聞社 (2019)「144 百貨店」, 『会社四季報業界地図 2019 年版』, pp.228-229.
- 日本百貨店協会 (2018)「日本百貨店協会統計年報 長期統計」.
- 初田亨 (1993)『百貨店の誕生』, ちくま学芸文庫.
- 藤岡里圭 (2001)「わが国の百貨店」, 『季刊 マーケティングジャーナル』, pp.87-92.
- 宮副謙司 (2005a)「百貨店研究の系譜と課題－経営機能の観点からの再検討」, 『流通研究』, 8, (1), pp.51-68.
- 宮副謙司 (2005b)「百貨店経営における知識移転－「バイヤーズ・マニュアル」・「MD ノート」の移転を中心に」, 『流通研究』, 8, (2), pp.37-53.
- 若林幹夫 (2013)「第2章 社会を夢見る巨大商業施設」, 『モール化する都市と社会』, NTT 出版, pp.63-117.

---

## 注

- (1) 回転する大規模な展望台。土星のような形をしていた。
- (2) 正確には、大阪千日デパートは百貨店ではなく雑居ビルである。
- (3) セゾン美術館 (1975 年) の他に、伊勢丹美術館 (1979 年)、三越美術館 (1991 年)、松坂屋美術館 (1991 年)、東武美術館 (1992 年)、小田急美術館 (1992 年)、千葉そごう美術館 (1993 年) が開館された。( ) 内は開館した年を表す。
- (4) A 氏の取材からもファミリー層の滞在時間が減少していることが明らかになっている。
- (5) 百貨店の仕入形態にはその他に委託仕入がある。百貨店は仮の仕入をして商品を陳列するかわりに、商品が売れた場合は契約に基づいて手数料を受け取る形態。売れ残ったときには返品することが可能である。
- (6) 自主編集売場戦略は三越伊勢丹が強化している戦略である。2011 年にオープンした JR 大阪三越伊勢丹では、他の百貨店では通常 1 割程度の自主編集売場を 3 割に増やしている。これにより他店にない品揃えで独自の店舗戦略を強化することを狙った (日本経済新聞, 2009)。しかし、この戦略は失敗し、2014 年には自主編集売場に専門店をテナントとして入居させている (日本経済新聞, 2014)。

- (7) 講演会や展示会を斡旋して利用してもらうイベントホールや貸しホールは対象外としている。

