

戦後の日本における百貨店の盛衰

日本の百貨店(デパート)の主に戦後の盛衰を、各時期での「象徴的な出来事」を紹介し、今後を考えました。

令和4年6月21日
DF産業懇話会

プロフィール (百貨店・SC)

○ 西武百貨店

静岡店: 販売員2年 / 広告・イベント制作: 4年
本部営業計画: スタッフ6年 / 高級催事、営業催事、
中元・歳暮ギフト、新規事業戦略
香港西武: 営業計画部長 3年

○ 京急百貨店

営業政策課長 4年 (開店準備から開店後まで)
業務計画(経営計画)部長・環境事務局長 3年
ハートフルサービスⅦ部(SC・テナント運営部長)3年

プロフィール(GMS・食品スーパー)

○ 西友(西武百貨店から出向時)

西友百貨店事業部担当 4か月

営業企画室新業態開発担当 6か月

国際事業部2年間(シンガポールP1年、ジャカルタP6か月)

○ ヤオコー

販売促進担当部長 4年

○ 京急ストア

営業計画部長 4年6か月

プロローグ

草創期から戦時下までの百貨店

「デパートメントストア宣言」1905年(明治38年)

- 三井家の直系事業から分離独立した株式会社三越呉服店の新聞紙上でのデパートメント宣言

(1905年1月3日付け大阪朝日新聞)

三井銀行から派遣された高橋義雄がアメリカで見てきた百貨店をモデルに改革

- 正札現金販売:越後屋1673年創業時からの理念の再確認
- 座売りから陳列販売へ、和洋折衷の店舗へ、洋装への対応
店内博覧会(イベント)の開催
- 各呉服店の当主の欧米への商業視察
 - 高島屋:4代目飯田新七/三越:高橋義雄/白木屋大村彦太郎

今日は帝劇明日是三越

第1次世界大戦から関東大震災前までの大戦景気のなかで
創生する百貨店

- ①洋風建築
- ②株式会社化での経営基盤確立
- ③新しいライフスタイルの提案
- ④地方への波及

※ 「今日は帝劇明日是三越」は三越広告担当濱田四郎のコピー



図I-29 帝劇プログラムに出た三越のコピー

百貨店の創生

①洋風建築

- ・三越(1914年)ルネッサンス式5階建ての新館
「スエズ運河以東第1の大建築」
エスカレーター/シャンデリア/洋酒/ライオン像
- ・白木屋:1903年改装1階正面にベルギーから輸入したガラスを使った巨大ショールーム
- ・いとう呉服店(松坂屋名古屋):1910年ルネッサンス風木造3階建て店舗(シャンデリア、ドアボーイ)

②株式会社化での経営基盤確立

- ・白木屋、高島屋、大丸、十合(そごう)は株式会社化、
- ・すでに株式会社の三越、松坂屋は増資

③新しいライフスタイルの提案

- ・日本に洋風の要素を取り入れた生活を百貨店が提案
 - ―着物に欧風デザインを取り入れた「銘仙」
 - ―三越:三越ミツワ石鹼(1913年)／三越冷蔵庫(1918年)
 - ―商品の納入先を開拓し売場の取扱商品の拡大

④地方への波及

- ・鹿児島山形屋1916年ルネッサンス様式の鉄筋コンクリート建て地下1階地上4階建て店舗オープン
- ・佐世保「田中丸デパート」1920年開店(現在の佐賀玉屋)

関東大震災後(1923年)後の百貨店

- 百貨店の大衆化の促進
 - 震災を契機に日用品、食料品売場
 - 高島屋南海店(1927年)屋上遊園地
- 問屋との取引拡大
 - 産地からの納入だけでなく問屋取引拡大
- ターミナル百貨店
 - 阪急百貨店(1929年)、高島屋大阪難波(1930年)
- 女性店員比率上昇
 - 大阪市内3百貨店女性店員47%から61%

第1次百貨店法(1937年)

- 百貨店vs中小商店
 - 店舗数18店舗(0.03%)の百貨店が売上シェア32.23%
 - 出張販売でも地元商店街を圧倒的する百貨店
 - 価格競争(足袋原価割れ販売)
- 百貨店の対応
 - 地方へは出張販売からカタログ販売へ

東京市小売業(1930年)

	売上(千円)		店舗数		1店当たり売上 (円)
	金額	割合	店舗数	割合	
個人	349,771	53.23%	57,720	98.16%	6,060
法人	95,525	14.54%	1,064	1.81%	89,779
百貨店	211,818	32.23%	18	0.03%	11,767,667
計	657,114	100%	58,802	100%	11,175

百貨店業は大臣の許可制
 ・支店・出張所許可制
 ・本店・支店拡張許可制

戦時下の百貨店

- ・高島屋は、外地を戦略的にとらえて満鉄、
その他官庁の需要に対応する商事部設置
- 1944年下期には高島屋商事部の売上は
同社全体売上の67.1%
- ・各百貨店とも中国大陸の事業拡大

戦後の復興期

急速な復興から第2次百貨店法まで

ヤミ市から始まった戦後商業

新橋、数寄屋橋界隈のヤミ市



必要にせまられて開かれた各地のヤミ市も1946年10月には早くも廃止される

終戦により復員軍人、引揚者、軍需産業離職者など1000万人の失業者

中小商店の復興

雇用吸収の手段としての小売業

- ・失業者対策として開業が容易な小売業への期待
- ・営業許可制など小売業参入障壁の意図的な撤廃

引揚者による上野駅前マーケット開業 (現在のアメ横の起源)



沖縄第1牧志公設市場 (現在も国際通りにある)



横浜市上台公設市場 (現在は上大岡に移転)



各地の公設市場

公共エリアで開設された市場で中小事業者を対象に各地で設置されたが多くは、現在は、民間払い下げなどで減少

百貨店復興を促したEB、OSS

GHQ将兵・外国人向け日用品や繊維製品をドルで販売し、高島屋では全売上の50%を占めた

- ・EB(エキスポバザー)1949年から1952年
輸出向け繊維製品を販売
- ・OSS(オーバーシーズサプライストア)1950年から1953年
日用品や食料品を販売

アメリカ的生活様式,その考え方の実地教育

急速に復興する百貨店

商品があれば売れる時代、1946年に百貨店は戦前の売上を超え毎年2桁増

世間を驚かせる百貨店・公開初日17万人集客

1950年(昭和25年)
日本橋高島屋本店

タイ国から買い受けた子象を
日本橋高島屋本店屋上で公開
(象は4年後上野動物園へ)



象のいる百貨店

百貨店の新店開店・新增築

1947年昭和22年第1次百貨店法廃止

- 1951年姫路ヤマトヤシキ増築
- 1952年熊本鶴屋新装開店、岩田屋増築
- 1953年西武池袋店増築、
- 1954年三越銀座店増築
 - 高島屋日本橋店増築
 - 東京大丸店開店、

百貨店廉売合戦と優越的地位の乱用

- ・百貨店廉売合戦の原資を取引先へ求める
 - ⇒ 不当返品、不当値引き、手伝い店員の強要

アパレル製造卸による委託販売開始

- 既製服需要拡大に対応し百貨店へ大量納入するため
- ・「売れ残りの商品を引き取り」（返品）
 - ・「派遣店員」を百貨店に入れる。
（オンワード樺山）

百貨店の多様な取引形態

利益

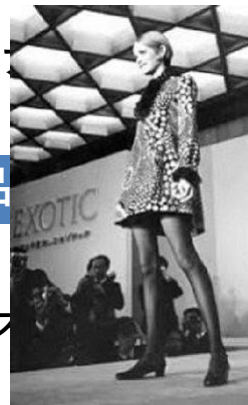
- ◎・完全買取仕入れ ⇒ 在庫リスクは百貨店
一部の輸入品、特別なブランド品、
- ・返品可能な買取仕入れ ⇒ 返品リスクは取引先
通常の衣料品、家庭用品・雑貨など
- ・委託仕入れ ⇒ 商品減耗リスク百貨店
紳士服スーツ、婦人服コートなど重衣料
- △・売上仕入れ ⇒ 在庫リスク、販売とも取引先
婦人服メーカーブランド、化粧品、催事商品、
- △・専門店・テナント ⇒ SCと同じ
レストラン、専門店(無印良品、ユニクロなど)

流行変化・顧客嗜好への対応

百貨店が強味を発揮できた大きな流行

S30年代：ポリエステルジョーゼットのドレスが流行

S4
S5



・食
・フ

くフ

第2次百貨店法(1956年)後

高度成長期の百貨店

高度成長期：1956年～1973年毎年平均9.1%成長

第2次百貨店法成立の背景

目的は百貨店の脅威から中小商店を保護する

- ・ 店舗面積1,500m²(東京23区,政令指定都市3,000m²)の店を1店でも有する企業を、百貨店とみなす。
- ・ 中小商店主が主体の商工会に設置された「商調協」の意見で百貨店の出店の可否が決まる仕組み
⇒開業、支店、出張所設置、増床、出張販売は許可を要する

第2次百貨店法の百貨店経営への影響

商調協により百貨店は新店・増築とも事実上凍結

百貨店業での企業規模の拡大が困難となる

・多店舗化より多角化で企業規模拡大を追求

⇒西武百貨店が作った企業

西友/ファミリーマート/クレディセゾン/LOFT /無印良品

⇒高島屋のSC事業

二子玉川SC / 高島屋シンガポールSC / 日本橋高島屋SC

⇒異業種マネジメントノウハウなく多角化の多くは不成功

第2次百貨店法の百貨店営業への影響

百貨店既存店舗の売上増に向けた営業政策

営業は売上至上主義・売場効率アップを追求

- ・商品・顧客を選別し客単価アップを追求
- ・宣伝販促費投下増による店舗への集客
- ・問屋、アパレルの力を最大限活用
 - ⇒委託取引、返品、派遣店員

営業に偏った都市百貨店の緩やかな成長

・西武池袋店・伊勢丹新宿本店の数次に渡る増築

・駅ターミナルへの百貨店開店

(電鉄系)1957年阪神百貨店開店

1960年東武百貨店開店

1961年京王百貨店開店

(呉服系)1957年横浜高島屋開店

増加する日本人海外旅行者に向けた百貨店の海外への出店

1958年初めての海外出店としてニューヨークに高島屋出店、

香港には、大丸(1960)、伊勢丹(1973)、松坂屋(1973)

※海外へは、この後も、パリに高島屋、大丸が三越はロンドン、
デュッセルドルフへ出店、香港には、そごう、東急、伊勢丹三越、

西武は(1990)進出後売却、現地化に成功した会社は継続

※2022年6月現時点での主な海外店：各社ホームページより

三越伊勢丹（シンガポール3店、マレーシア3店、中国6店、

台湾（新光三越15店）オランダ1店）

高島屋（中国1店、台湾1店、ホーチミン1店、シンガポール1店）

GMSにシェア奪われる地方百貨店

・百貨店より大規模店のGMSに苦戦する地方百貨店

地方では百貨店法に抵触しない「疑似百貨店」で大型店舗を作り、低価格で衣料・住居・家電・日用品・食料品を販売し急拡大するGMS

・都市百貨店との提携する地方百貨店

商品供給ルートの確保と総合スーパー(GMS)との差別化
 ⇒ 高島屋ハイランドグループ（現在は規模縮小）
 ⇒ 伊勢丹ADOグループ、西武JMA（現在は解散）

そのGMS・SMとは何？



科学と理論の小売業

⇒ チェーンストア理論・無限に多店舗化
 ⇒ マーケットへの必需品供給業



- ・消費者に良質商品を低価格で提供する
- ・生活に必要な品揃えで日常的に来店できる

GMS・SMの基本戦略

店舗数 × 1店当たり営業利益

店舗数拡大で全体利益増

- ・ 経営効率化を追求し1店舗当たり営業利益を確保
- ・ 無理な売上拡大をしない⇒在庫リスクと販促費減
- ・ ローコストを追求する⇒一般管理費削減

GMSは流通論・アメリカ事例研究からスタート

商業界ゼミナール、公開経営指導協会セミナー
へ参加した各地の繁盛店から始まる

- ・ 商業界ゼミナール（1951年から毎年開催）に参加の繁盛店
九州・寿屋、姫路・フタギ、四日市・岡田屋、大阪・いずみや、
大阪・ハトヤ、平塚・十字屋、平塚・長崎屋、千住・イトーヨーカ堂、
千葉・扇屋、郡山・ベニマル
- ・ 1962年全米スーパーマーケット大会へ商業界から中内功
など4名派遣
- ・ 1963年米国流通視察（1か月）に渥美俊一派遣

渥美俊一氏のチェーンストア理論が基本

多店舗拡大による経営上のメリット

- ・ マネジメントのメリット30店舗以上
- ・ マーチャンダイジングのメリット100店舗以上
- ・ マス・マーチャンダイジングシステム200店舗以上

営業利益の追求

- ・ 適正売上の確保と一般管理費削減
- ・ 本部の役割⇒商品政策、一般管理、全店販促
- ・ 店舗の役割⇒販売、店舗管理、顧客対応

総合スーパー(GMS)の急成長

総合スーパー各社は疑似百貨店で法規制を逃れ
チェーン展開により消費ブームをつかみ急成長

- ・ 1963年セルフサービス店3700店を超える
- ・ 1966年年商30億以上のビッグストア：ダイエー、西友、スーパー丸栄、十字屋、長崎屋、東光ストア
- ・ 資本統合：1963年ニチイ設立、1969年ジャスコ設立
ユニー設立、1970年ダイエー、サンコーの全面提携

1972年ダイエー売上が三越を抜き小売業界1位

チェーンストア指向の総合ビッグストア

1973年大店法以前は総合ビッグストアチェーン展開の実現のため疑似百貨店方法を活用できた

イメージ例：フロアごとを会社化	
7F	(株)「文具・玩具売場」
6F	(株)「家具・家電売場」
5F	(株)「子供服」
4F	(株)「紳士服」
3F	(株)「婦人服」
2F	(株)「婦人服」
1F	(株)「婦人雑貨」
B1F	(株)「食品売場」

疑似百貨店とは

- ・第2次百貨店法の規制を逃れて総合ビッグストアチェーン展開
- ・各フロア毎に百貨店法の規制面積未満で販売会社を設立し展開
⇒ 実際には建物全体で単店

大店法（1973年）後

安定成長期からバブルまで

安定成長期：1973年～1991年 毎年平均4.2%成長

大店法後は、百貨店、総合スーパー(GMS) とも同条件での競合

大型店新規出店の抑制により既存店も温存

- ・対象店舗は店舗面積1,500㎡（東京23区、政令指定都市は3,000㎡）以上の店舗
- ・スーパー等も対象とし事前審査に基づく届出制で商調協、大店審が出店を調整。

バブルに踊る！成熟化する都市百貨店

・バブルによる高額商品の取り扱いと販売

- ⇒ 西武百貨店：超高級催事(高輪会)高額絵画、宝飾品、
- ⇒ 伊勢丹：1990年バーニーズジャパン新宿店開店

・スーパーブランド取り込み

- ⇒ スーパーブランド：ルイヴィトン、エルメス、ティファニー

・都市百貨店の多角化

- ⇒ 西武百貨店：西武日産(リムジン販売)、西洋環境(不動産)

「高輪会」西武百貨店高級ホテル催事



写真はすべて直近の写真です

バブル期の高輪会

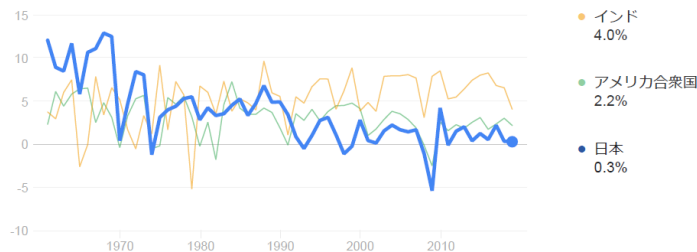
- 顧客: 全国の西武各店外商お得意様
- 約定売上 3日間で100億円(最盛期)(現在70億くらいまで復活)
- 未公開のピカソの絵画(2億円)、東山魁夷(5千万円)・・・
- 「エルメスケリーバッグの即売」、ショパール、ヴァンクリー&アーペル
- 「日産自動車リムジン」など

バブル崩壊後

バブル崩壊からコロナ前まで

日本 / GDP 成長率

0.3% (前年比) (2019年)



電鉄各社による百貨店業への参入

鉄道と駅立地集客との相乗効果を期待し百貨店業に参入。
ターミナルの優位な立地により不況の中いずれも順調に推移。

- ・1985年京阪電鉄: 守口駅に京阪百貨店を開業(阪急からのノウハウ導入)
- ・1988年遠州鉄道: 遠鉄百貨店開業(高島屋ハイランドグループ)

バブル崩壊後も続く電鉄系百貨店の開業

- ・1996年京急電鉄: 上大岡駅京急百貨店を開業(伊勢丹からの人材導入)
- ・1997年JR西日本: 伊勢丹と合併で京都駅にJR京都伊勢丹開業
- ・2000年JR東海: 高島屋と合併で名古屋駅にJR東海高島屋開業

法規制は競争制限から環境、地域活性化へ

2000年	大規模小売店舗立地法(大店立地法)施行
	大店法を廃止し出店調整は行わない
	・店舗面積1,000㎡以上の出店に際して、店舗 周辺の生活環境から評価し、調整を行う
2006年	中心市街地活性化法の改正 施行
	中心市街地の活性化を目的に制定、中心市街地活性化 協議会を創設し必要な支援策を実施
2007年	都市計画法の改正 施行
	イオンなどの郊外大型SCへの規制強化が目的
	・延床面積10,000㎡以上の大規模集客施設(大型店含む) の出店は、用途地域指定の中でも「商業地域」 「近隣商業地域」「準工業地域」に限定

地方百貨店の低迷から崩壊へ

地方中心街の空洞化、人口減少、郊外S C、スーパーとの競争により体力を消耗し、廃業もしくは大手の傘下に入る

大手百貨店の傘下へ

⇒三越伊勢丹傘下（福岡岩田屋、札幌丸井今井）

地方百貨店の破綻崩壊

⇒自己破産：浜松松菱百貨店（2001）

⇒宇都宮上野百貨店（2000年）

都市大型百貨店の地盤沈下による業界再編

長引く消費低迷でライバル百貨店同士の再編が進行

- ・ 2009年セブンアイ傘下でそごう・西武となる
- ・ 2007年阪急主導で阪神とエイチ・ツー・オーリテイリング株式会社発足
2014年にはスーパーのイズミヤを経営統合
- ・ 2007年大丸と松坂屋でジェイフロントリテイリング株式会社発足
2012年森トラストよりパルコの持ち株を取得し傘下に入れる
- ・ 2008年4月に伊勢丹が三越を取込み三越伊勢丹ホールディングスを発足
岩田屋、丸井今井など地方有力百貨店も傘下に入れる



株式会社 そごう・西武

三越伊勢丹ホールディングス

JFR J. FRONT RETAILING

エイチ・ツー・オー リテイリング 株式会社

都心以外では“絶滅危惧種”の百貨店

【地方百貨店の崩壊、大手百貨店地方店の相次ぐ閉鎖】

2017年
閉店

西武筑波店、西武八尾店、さくらの百貨店、三越千葉店
三越多摩センター店、堺北花田阪急、大丸浦和パルコ店

2018年
閉店

西武船橋店、西武小田原店、ヤマトヤシキ姫路店、伊勢
丹松戸店、丸栄、筒屋宇部店

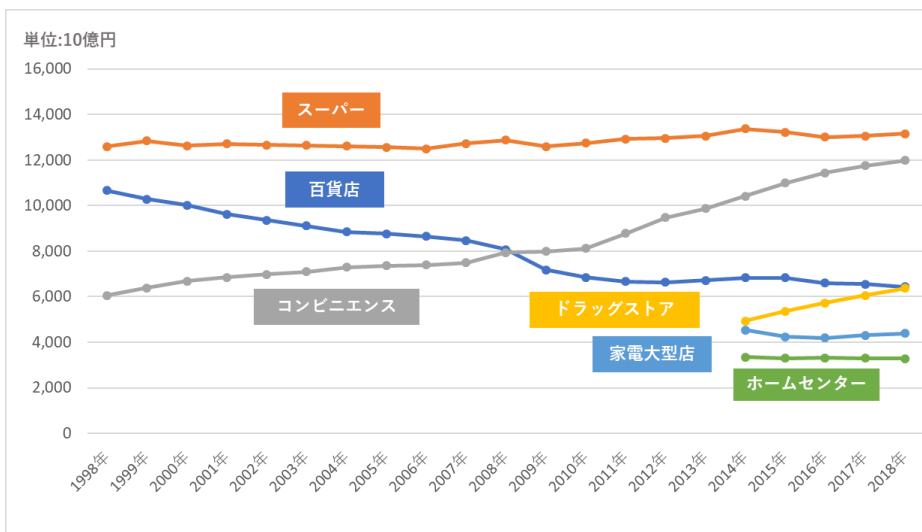
2019年
閉店

コレット(井筒屋)、井筒屋黒崎店、伊勢丹相模原店、
伊勢丹府中店、棒二森屋店、中三青森店、大沼米沢、
大和高崎、ヤナゲン大垣店、大丸山科店、山交百貨店

2020年

2020年三越新潟店

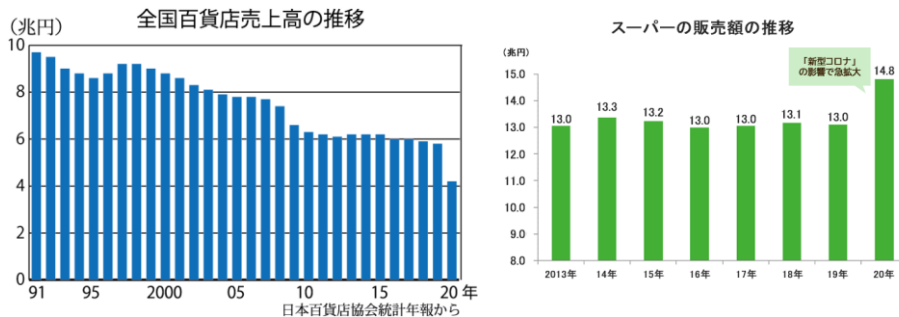
小売業態別販売額推移



商業動態統計2019年8月分 長期時系列

コロナ期後

コロナ期以降、今後の百貨店



改めて百貨店とは何？



変化対応業

- ⇒ 大きな流行の変化に対応できる
- ⇒ 顧客の嗜好の変化へ対応できる



- ・多様な取引形態で流行の商品を展開する
- ・流行の変化に対応した催事を展開する

百貨店の営業戦略

顧客 × MD = Promotion

生活シーンを提案するPromotion

季節や年中行事と時々の歳時記に必要な商品を選択・編集し生活シーンをプレゼンテーション
 ⇒春夏・秋冬、母の日など〇〇の日、誕生日、ギフト
 中元・歳暮、正月、新入学、

百貨店の経営政策の基本ベクトル

多店舗化より
多角化

百貨店の多店舗化は支店出店エリアに合わせた施策を行う本店に準じた「支店経営」となり短期間の出店投資回収が困難。
 ⇒本店基軸での小売以外の事業へ多角化する方向へ向かう

売上至上主義
売場効率追求

百貨店法、大店法など出店抑制圧力のなかで、多店舗化での事業規模拡大ができなかった。
 ⇒本店の売場面積あたりの売上効率アップで売上拡大を図る

客単価up追求
顧客選別

多店舗化が計画しにくい中、店舗数が増えない中での客数増加のための施策には限界がある。
 ⇒店舗近隣顧客の来店頻度up策、高額購買のお得意様作り

多品目少量
新規商品投入

百貨店商品に求められる豊富さバラエティを実現するため多品目少量で売上・利益面での量販効果は期待できない
 ⇒上質な新規商品を投入し百貨店自体のブランド化をめざす

経営的にも心情的にも本店依存度が高く、多角化めざすも異業種マネジメントが苦手と構造的課題はあるが、具体的な顧客資産と「百貨店ブランド」を活用し店舗立地の付加価値を高め、SC化を目指すことが有力な方針と考えられる

百貨店これから

SC化では優位にある都市型百貨店

⇒都市型SCは、高島屋、Jフロントリテーリング

⇒郊外ターミナルSC京急百貨店

百貨店本業の当面の課題

- 1.優良顧客資産・立地の優位性を活かした事業展開
- 2.大手アパレルの苦境⇒商品調達・販売の改革
- 3.EC市場へのシフト(セレクトショップ、ギフト)
- 4.チラシからWEBへ販促・宣伝活動のシフト

街と融合した都市型SC



 **Takashimaya S.C.**
NIHOMBASHI

今後の百貨店業・小売事業としての研究課題

1. リアル店舗×EC展開は必須
ECシステム開発は自社化、システム開発要員の拡大
(アメリカではホームデポは毎年1,000人採用、アマゾンと人材の取合い)
2. 「売上-原価=利益」構造からの脱却
顧客満足のために全力を尽くす
取引先に求めるのは値入アップではなく、業務サービスへの対価、
3. 新たな収益システム、キャッシュ獲得システムの創出
アマゾンプライムなど、サブスク活用など……

百貨店人の自社評、自社自慢

- 高島屋
⇒三右衛門との付き合いは300年
今右衛門、柿右衛門、源右衛門

松坂屋

⇒鈴木家の財産をまもるのが役目

大丸

⇒新選組の旗、羽織を大丸が仕立てた