

410

百貨店

5611

景気予測お天気マーク



シグナル

このシグナルは、現状から今後6ヵ月間の見通しを短評。

経済産業省『2020年商業動態統計年報』の過去3カ年の販売動向をみると、百貨店の販売額は減速傾向を強めていたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響による休業・時短要請などが更なる追い打ちとなった。直近では、2022年1-3月に第6波の対策としてまん延防止重点措置が発令されていたものの、2021年下期から緩やかながらも回復基調（前年比）は継続している。（2022年7月改訂／中小企業診断士・木村充 mitsuru240956@gmail.com）

	年間商品販売額	事業所数	従業者数
2018年	6,443,416 百万円	225	72,916 人
2019年	6,297,864 百万円	213	68,774 人
2020年	4,693,751 百万円	201	64,156 人

資料：経済産業省「2020年商業動態統計年報 第3部 百貨店・スーパー販売」2021年6月公表（百貨店）

業界動向

- 近年の傾向として、売場拡張や改装など集客力のある大都市圏の主力店舗への積極的投資を行う一方、地方では不採算店などの統廃合が加速している。2019年においても、地方百貨店を中心に16店舗が閉店している。2020年1月には、山形県の老舗、大沼山形が自己破産に至った。なお、新型コロナウイルス問題の長期化を見据え、各社とも融資枠の設定など資金繰りを急いでいる、財務体質の弱い会社の淘汰が加速される可能性にも留意したい。
- 百貨店業界は近年インバウンド需要、とりわけ中国人観光客の爆買の恩恵を受け売上を伸ばしてきた。だが、新型コロナウイルス対策として、我が国はほぼ全世界の国を対象に入国制限を実施しており、外国人来店者数は激減。2020年売上は前年比▲25.5%の大幅な落ち込みとなった。2021年は前年比5.8%増（百貨店協会速報）で回復基調にあるものの、コロナ禍前の水準への回復には時間がかかると想定される。
- 百貨店の従来のやり方を変える新たな潮流も広がっている。大手百貨店各社は、小型店を郊外の商業施設に出店し、顧客との接点強化や新規顧客層の拡大を図る動きがみられる。また、丸井のように消化仕入れをベースとした百貨店から、テナントを集積するショッピングセンター（SC）への転換を図り、収益を向上させている例もある。また同社は、オムニチャンネル化にも注力し、ECサイトと実店舗の在庫連動、店舗受取サービスや靴の体験ストアなどで顧客満足度を上げ、成果をあげている。

- 戦後から高度成長期にかけて、大都市圏のターミナル駅に大手私鉄資本による百貨店の開業が相次いだ。その後、1990年代以降の長期にわたる不況、また、郊外型ショッピングセンターの出現による顧客流出など、百貨店業界は厳しい状況に直面し、店舗統廃合や閉鎖が進行した。
- 取扱商品が豊富であることから、競合も多岐にわたる。同業百貨店のほか、H&M・ユニクロ・FOREVER21・しまむらなどのファストファッション専門店、ティファニー・カルティエなど国外高級ブランドの直営店、コストコ・トイザラスなど地方都市に進出した海外資本の郊外型量販店・専門店、大型ショッピングモール、インターネット通販業者などが競合となる。ただしファストファッション専門店や家電量販店を百貨店のテナントとして導入し、集客強化や販管費削減に役立てる形態もある。

商品構成

取扱商品は企業、店舗の規模によって異なるが、構成内容は次のようである。（2019年 日本百貨店協会統計）主な販売品目は、下記のとおりである。

・衣料品	29.3%
・食料品	27.7%
・雑貨（化粧品・貴金属ほか）	20.1%
・身の回り品	13.3%

業態研究

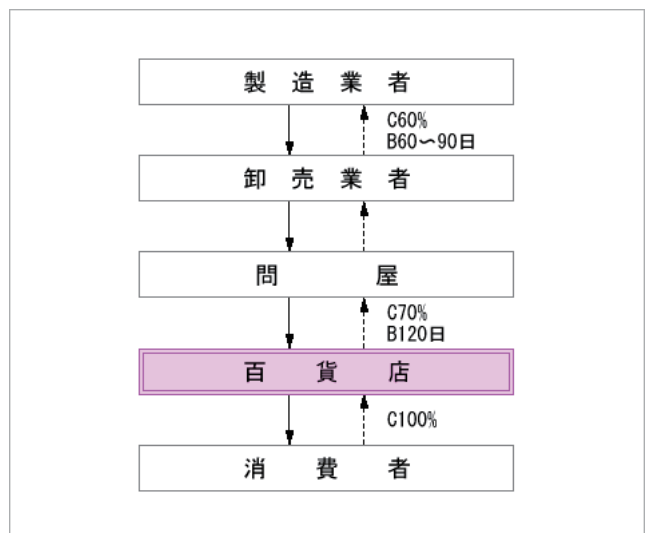
定義

- 百貨店の定義は法律上は不明確であり、経済産業省『商業動態統計年報』上では、以下の要件を満たすものを百貨店として扱っている。
- 総務省『日本標準産業分類』（2013年10月改定）の百貨店、総合スーパー（561）のうち、従業者50人以上で、売場面積が東京特別区及び政令指定都市で3,000㎡以上、その他の地域で1,500㎡以上の事業所。

沿革

- 明治37（1904）年、合名会社三井呉服店（現在の三越）の設立が日本の百貨店の始まりである。以降昭和前期にかけて、全国各地で百貨店が誕生していった。

流通・資金経路図



■ 販売形態

店舗販売の他には以下の形態がある。

(1) 外商

多額の購買が見込める個人・法人を対象に直接訪問して商品を販売する。定価から値引を行い、現金ではなく掛売で販売するケースが多い。売上拡大に直接役立つだけでなく、固定客の流出リスクを最小限にするメリットがある。

(2) 通信販売

一般顧客向けにブランドイメージを活かした通信販売を行っていることも多い。ギフトカタログによる通販や、自社のホームページを活用したインターネット通販などがある。

(3) 友の会

外商同様、顧客を優遇し、固定化する目的で導入されている。一般的には、顧客が一定の期間に毎月一定額を積み立て、満期になると積立額以上の商品券などに変えて顧客に返す。商品券は自店での買い物に活用できる仕組みになっているところが多い。

▶▶ 営業推進のポイント

■ 売上の見方

帝国データバンク『第64版全国企業財務諸表分析統計』2020年度・2021年11月発行(百貨店)によれば、売上に関する主な指標は次のとおりである。

1人当たり売上高 86,396千円  
売上高増加率 ▲24.04%

■ 採算の見方

前掲『第64版全国企業財務諸表分析統計』によれば、採算に関する主な指標は次のとおりである。

総資本経常利益率 ▲3.98%  
売上高総利益率 23.83%  
売上高営業利益率 ▲2.41%  
売上高損益分岐点倍率 0.91倍

■ 取引深耕のためのチェックポイント

1. 経営者は業界動向についてどのような分析をし、経営戦略に反映しているか。
2. 売掛金債権状況はどうか、回収についてはどのような手段、手法をとっているか。
3. 業界の実態把握は的確に行われているか、取引金融機関にタイムリーな情報提供をしているか。
4. 商品の仕入先の内容と取引条件はどうなっているか。
5. 中小店の場合には、競争力の低下による売上の不振から経営がギリ貧に陥ることがありがちなので、経営者が持つ、計数管理・商品政策・販売促進・労務管理・広告宣伝などに関する具体的な指導力を検討する。経営相談所などの支援を得て、経営者・幹部従業員との接触を深め、取引に結び付けることが望ましい。
6. 顧客管理、商品(単品)管理の仕組みはどうなっているか。

▶▶ 融資判断のポイント

■ 事業性評価のポイント

顧客の組織化・特化を図っているか。商品構成・売れ筋商品の品揃えはどうか、また店構え・店内装飾・ムードづくりはどうか。

■ 運転資金

商品の仕入は製造卸売業者および問屋からの仕入が大部分であるが、支払条件は買掛期間最長1カ月程度で、90~120日サイトの手形で決済されるので、長期買掛債務をもって資金繰りをつけている。

■ 設備資金

店舗改装資金などが主として発生する。店舗に対する設備投資に際しての借入申込受付に対しては、資金調達内訳、借入依存度、返済期間、返済方法、今後の売上予測に基づく純利益の計上額、減価償却費などにより十分返済できるかどうかを検討する。

■ その他のチェックポイント

商品構成が、その地域における客層や消費購買力にマッチしているかどうかを見極める。また、景気や気候に加えて催事などのイベント効果が売上に影響する部分も大きいだけに、百貨店の独自性を打ち出せる新しい要素が出てくるかどうか、今後の業績推移を左右するポイントの1つとなる。

■ 〈制度融資ガイド〉

日本政策金融公庫 企業活力強化資金  
各経済産業局、各都道府県、中小企業庁 経営革新支援事業

主な経営指標

項目		調査年	2018年度	2019年度	2020年度
収益性	総資本経常利益率		0.71%	0.18%	▲3.98%
	売上高総利益率(粗利益率)		23.98%	23.47%	23.83%
	売上高営業利益率		0.14%	0.19%	▲2.33%
	売上高金利負担率		0.52%	0.34%	▲2.41%
効率性	売上高金利負担率		0.44%	0.44%	0.63%
	総資本回転率		1.98回	2.09回	1.61回
	売上債権回転期間		0.48月	0.43月	0.49月
	棚卸資産回転期間		0.61月	0.56月	0.62月
安定性・流動性	買入債務回転期間		0.86月	0.80月	0.94月
	自己資本比率		26.20%	21.64%	20.50%
	流動比率		85.21%	69.66%	68.37%
	固定長期適合率		136.38%	152.14%	141.85%
成長性・生産性	売上高増加率		▲2.99%	▲3.77%	▲24.04%
	経常利益増加率		▲38.87%	▲87.86%	▲298.14%
	1人当たり売上高		111,814千円	113,708千円	86,396千円
採算性	売上高損益分岐点倍率		1.03倍	1.01倍	0.91倍
集計企業数			48社	43社	39社

資料：帝国データバンク「全国企業財務諸表分析統計(第62~64版(2019~2021年発行))」(百貨店)

業界団体

→日本百貨店協会

東京都中央区日本橋2-1-10 柳屋ビル2F  
電話 03-3272-1666 <https://www.depart.or.jp>

→関東百貨店協同組合

東京都台東区台東4-29-15 上野永谷タウンプラザ504  
電話 03-3836-0831