

第37巻 第4号

商学研究所報

2006年3月

韓国百貨店のイノベーション – コア・フォーマットの行方

関 根 孝

韓国百貨店のイノベーション ― コア・フォーマットの行方
(Innovation of Korean Departmentstore ― Future of Core Format)

関 根 孝 (Takashi Sekine)

プロローグー都市文化の象徴としての百貨店

I はじめに

- (1) 「ご・ほう・び」
- (2) 小売イノベーション・モデル
- (3) 百貨店イノベーション・モデル

II 韓国百貨店小史

- (1) 導入期（1960 年から 79 年まで）
- (2) 成長期（1980 年から 96 年まで）
- (3) 変革期（1997 年以後）
- (4) 小括

III 韓国百貨店業界の変革

- (1) 第 1 次構造改革
- (2) 第 2 次構造改革

IV 韓国百貨店ー最近の動向

- (1) 2002 年のレビューー第 2 次構造改革
- (2) 2003 年のレビューーマイナス成長とロッテ百貨店の独走
- (3) 2004 年のレビューー「百貨店遠慮論」と高級化路線

V 大手 3 社のマーケティング戦略

- (1) 「CRM」と「VIPマーケティング」
- (2) 高級化路線と自主編集売場
- (3) カルチャー戦略とソーシャル・マーケティング

VI 都市文化の「輝かしさ」を増すために

- (1) 消費欲求の高級化・個性化
- (2) 仕入方法の見直し
- (3) 立地優位性の確保

VII おわりにー今後の課題

プロローグー都市文化の象徴としての百貨店

ーエミール・ゾラが 1883 年に発表した小説『女性の天国』は、パリの百貨店を舞台にした、経営者ムレと田舎娘ドニーズの恋物語である。ナポレオンⅢ世による第 2 帝政期に、繰り広げられ華麗な文化の産物の一つが百貨店であった。小説の中で、百貨店の華やかさを、「いたるところで広々としたスペースができ、光と空気が入ってくる。はるかにのびる鉄骨の大胆な天井の下を、人々は自由に動き回れる。それは現代のカセドラルなのだ。軽いが堅固であり、消費者という国民のためにつくられている」と表現している（海野 [2003] 200-19 頁）。

「劇場か寺院のような建物というこの印象は、(ボンマルシェの) 店内に一步足を踏み入れると、いささかも偽りでなかったことがあきらかになる。吹き抜けのガラス天井からふり注ぐ陽光……、その陽光を浴びて輝く馬蹄形の三重の階段は、そのままオペラ座の栈敷席へとつながるのではないかという印象すら与える。また鉄だけが出せる曲線美をうまく行かした装飾的な手擦りは、バルコニーを支える鉄柱の直線と見事に調和し……、豪華絢爛たる雰囲気醸し出す。そして日が落ちる頃ともなると、4 千 3 百基のガス灯とシャンデリアから放たれた眩い光が大鏡に反射して、この世のものとは思えぬほどの崇高な世界へと人々をいざなうだろう」（鹿島 [1991] 75 頁）。

「ハロッズは、最新の魅力あふれる商品と古くからの価値ある定まった商品の両方を販売している。どこかひと味違った膨大な数の商品が見事に展示されている様は、見る人たちを圧倒せずにおかない。450 種類のチーズから 350 種類の一式家具、150 台のピアノから 8,000 着のドレスといった具合で、ハロッズは商品の豊富な種類と数量でお客様をすっかり夢中にしてしまうのである」（デール [1982] 10-11 頁）。

「豪華絢爛さにおいて、この売場をしのぐ香水売場は世界中のどこにも見あたらない。床は白い大理石で、飾りつけには赤いビロードが使われている。ハロッズでは、主な香水メーカーはすべて売場を構えており……超一流品まですべてを網羅している」（デール [1982] 93 頁）。

「(三越の) 入口をはいると天井が高く、頭の上がガランとしているのは気持ちがいい。桜の時節だとこの空に造花がいっぱい飾ってあったりして、正面の階段の下では美しい制服を着た少年が合奏をやっている事もあった。いろいろな商品から出るにおいと、多数の顧客から蒸し出されるガスとで、すっかり入場者を三越的な雰囲気にしてしまう」（寺田 [1964] 130 頁）。

I はじめに

百貨店は日本においても韓国においても、小売業の舞台で主役を演じ、「輝かしい」「華やかな」歴史を綴ってきた。その百貨店が両国において、様々な課題に直面し、また安売り業態や専門店チェーンなどとの異業態間競争に遭遇し苦戦している。果たして、輝かしさを維

持し発展させるためにイノベーションを継続的に行い、穏やかであっても再び成長期を迎えることは可能であろうか。それとも脇役に転じ、成熟期からやがて衰退のサイクルに突入するのであろうか。

（１）「ご・ほう・び」

日本において百貨店は、1904 年に初めて百貨店「三越呉服店」（現在の三越）が登場して以来、小売業界で「輝かしい」歴史を綴ってきた。近代的経済社会の発展と欧米からの文化・文明が移転されるなかで、百貨店は小売市場で、伝統的な商店街とともに中心的役割を果たしてきた。それは第 1 に、主に江戸時代の呉服屋にルーツをもつ日本の百貨店は、「ご・ほう・び」（呉服・宝飾・美術）中心の品揃えから、その時代における流行の先端を行くファッション性溢れる魅力的な商品を次々に取扱い、提供することにより高級化・個性化する消費欲求を充足してきた。第 2 に、商品の販売だけでなく、春夏秋冬の移り変わり、冠婚葬祭の慣習、および日常の生活について伝統を承継したり、新たな情報や知恵を与えてきた。第 3 に、文化・レジャー施設を備え、また各種イベントを開催することにより、伝統的商店街とともに、都市文化の一翼を担ってきたからである。伝統的商店街が庶民が暮らす街の生活文化であるとすれば、百貨店は「輝かしい」都市文化のひとつとすることができる。

しかし近年、全国各地に文化施設やテーマパークが増え都市文化の担い手としての地位の低下、委託仕入や消化仕入に依存した品揃え、および総合スーパーや専門店チェーンとの競争激化などにより業績が低迷し、「百貨店の魅力は喪失し、もはや消費を反映する指標ではなくなりつつある」などと手厳しく批判されることもある。日本の百貨店は、主に江戸時代の呉服商にルーツをもつ都市百貨店、戦後急成長した私鉄系ターミナル百貨店、および地方百貨店に分けられるが、これらのなかで特に地方百貨店が厳しい状況にある（関根 [2005 a]）。

韓国でも百貨店が歴史に登場したのは 20 世紀初頭であるが、本格的に成長を見せるのは 1960 年以降である。その後百貨店は、韓国における唯一の近代的大型店舗として日本と同じような役割を小売市場で果たしてきた。近年、韓国の百貨店業界も、最も「輝かしい」時代は終焉し、欧米や日本と同じように成熟期に入ったと指摘されるようになっている。

本研究の第 1 の目的は、韓国における百貨店の登場、成長を、経済社会の発展、都市化の進展、消費欲求の変化などと関連づけながらその軌跡を辿り、果たしてきた役割を明らかにすること、そして近年、韓国版総合スーパーである割引店の成長などで現在曲がり角にあるといわれる韓国百貨店の現状を明らかにし、再び現代版「ご・ほう・び」により「輝やかしさ」を取り戻すための課題を明らかにすることにある。

（２）小売イノベーション・モデル

韓国の百貨店業界は IMF 危機以降、構造改革が進行中であり、大手百貨店を中心に経営革新や新たなマーケティング戦略が展開されている。果たして日本と同様に長いトンネルに入るのか、それとも再び成長の軌道を走行するようになるのか。第 2 の研究目的は、小売イノベーションの視点から、最近における韓国の大手百貨店のマーケティング戦略を分析し、今後の方向性を提示することにある。

小売イノベーションに関しては「矢作モデル」がある。これは日本のコンビニエンス・ストアの実証分析から導き出されたもので、小売イノベーションを機能と組織の次元から捉えることに特徴がある。機能は小売業務（operation）、調達（merchandising）、供給（retail supply chain）に分けられ、組織は機能を担う主体で、小売イノベーションはこれらを要素として、相互作用を交えながら小売経営イノベーション行動がみられるというものである（矢作〔2001〕12-7 頁）。これらのうち小売業務は、小売商が顧客に便益を提供するシステムであり、品揃え、ロット・サイズ、立地、時間などから構成される。業務は業態概念と近い概念であるが、矢作は業態は分化と統合を繰り返すので相対的概念と考え、モデルではより明確な業務概念を用いる。調達は、ナショナル・ブランド商品を選択し、仕入し、あるいは自らプライベート・ブランド商品を開発することであり、供給は仕入れた商品を適切に在庫、加工、配送するものである。機能と組織の関係については、同一業態でも本社やチェーン本部の組織運営や管理能力の差によって、企業間で業績格差が生まれたり、商品の調達と供給はメーカー、卸売商、物流業者など他の組織との関係において計画、実行されることなどによって説明される。

さらに矢作は、小売業務にとどまるイノベーションと調達や供給に及ぶものとを区別した。小売店頭における需要把握を起点にして、卸売、生産段階と後方にイノベーションが遡及する日本のコンビニエンス・ストアやイギリスのスーパーストアの経営イノベーションは「深いイノベーション」、主に店舗規模の大きさや規模の経済に依存した総合スーパーは「浅いイノベーション」とした。

（３）百貨店イノベーション・モデル

矢作モデルは、日本のコンビニエンス・ストアの精緻な分析から生まれたものであり、イギリスのスーパーストアで有効性を実証していることから分かるように、チェーン経営形態による規模の利益が発揮されやすい業態を主に想定している。従って、ファッション・グッズや高級品を扱い、立地によってマーケティング戦略が異なる本・支店経営の百貨店の分析には向いていないといえる。しかしながら、百貨店のイノベーションに関していくつかの分析上の洞察は得られる。

第１に、小売イノベーションはチェーン経営形態が有効な業態と、一般に本支店経営が採られる業態では機能ミックスの構成が異なる。前者は、購買時に消費者のテイストがあまり働かない、一般に流行性が低く相対的に低額な非個性的商品（non-ego intensive goods）を主に扱う業態であり、後者はテイストが強く働く、一般に流行性が相対的に高額な個性的商品（ego intensive goods）を主に扱うものである。矢作モデルは非個性的商品扱う小売イノベーションの分析には有効であるが、百貨店には異なる枠組みが必要となる。前者のキーワードが効率性であるとするれば、後者のそれは「輝かしさ」や「華やかさ」である。百貨店の大きな魅力は何と云っても、春夏秋冬を通じて、流行を先導する魅力的な幅広い品揃えである。

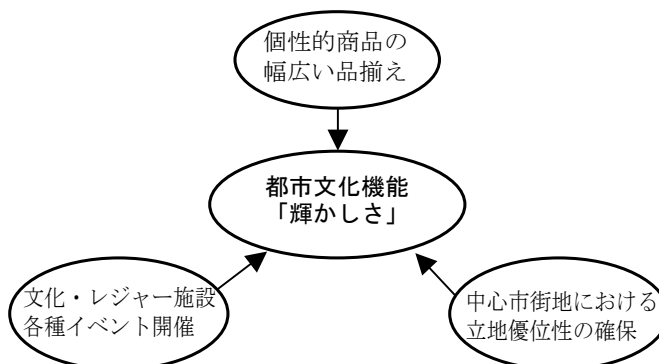
第２に、百貨店が成長するためには、絶えず変化する消費欲求に応じて、品揃え、サービス提供、テナント・ミックス、イベント企画など「小売業務」分野で、継続的に業態イノベ

ションを行わなければならない。特に、「輝かしさ」を維持し高めるために最も重要なのは、常に魅力ある個性的商品を総合的に品揃えすることにある。流行性の高い商品の幅広い品揃えなどで、総合スーパーや専門店チェーンなどの他業態に対して差別優位を維持していかなければならない。百貨店では、矢作のいう「浅い」か「深い」の如何に関わらず、「輝かしさ」を維持・発展させるためのマーチャンダイジングがイノベーションの核心となる。

第3に、調達に関しては仕入方法の見直しが対象となる。日韓の百貨店では委託仕入や消化仕入（韓国ではこれらを「特定仕入」というが、ここでは買取仕入以外は総称して広義の意味で委託仕入の用語を用いる）、返品制、派遣店員など共通した商慣行が普及している。特に、委託仕入に依存した体質を脱却し、マーチャンダイジング力を高めることができるかどうか大きな課題となる。委託仕入は、仕入リスクを負担しないという大きなメリットはあるが、安易なベンダー任せの品揃えになり、競合店と変わり映えのしないブランド構成の品揃えに陥る可能性が大きい。このことが日本の百貨店の魅力を喪失させてきた大きな要因のひとつと指摘されてきた。委託仕入が普及したことにより、百貨店のバイヤー部門は弱体化している。従って、絶えず変化する商品欲求に合致した魅力的な個性的商品を探しだし、自己のリスクで仕入れることのできる目利きのスタッフの養成することが急務と言える。

さらに、百貨店にとって立地は特に重要である。優位な立地は固定されず、日本では「中心市街地」から「駅前」そして「郊外・ロードサイド」へと時代とともに変動してきた。また、街の枠組みである「土俵」は時の政府の都市政策によって、外生的に与えられる部分が多い。百貨店を存続し発展させていくためには、変化する立地環境と都市政策なかで如何に立地優位性を確保するのかということが課題となる。増加する郊外型ショッピング・センター（SC）のキーテナントとして百貨店の役割が期待されている。そこでは中心市街地の豪華な大型店舗と異なり、標準化された新たな業態開発が必要となるし、チェーン化による効率的経営が求められる。しかし本論では、チェーン・タイプの百貨店ではなく伝統的高级百貨店を念頭に置いており、駅前を含めた中心市街地立地の百貨店に焦点を当て議論を進めることにする。その理由は、われわれは地域社会には中心市街地は必要であり、郊外開発を抑制し、中心市街地の維持・発展させることが街づくりの主要な目的のひとつと考えるからである。中心市街地に立地する百貨店こそ「輝かしさ」や「華やかさ」が相応しい。なお韓国

図1 百貨店のイノベーション・モデル



では、日本とは事情が異なり電車といえば地下鉄であり、駅前というより地下鉄駅周辺ということになる。

もし都市文化機能を果たさず、時代の輝きを失ったとしたら、もはやそれは百貨店と言うことはできない。伝統的商業集積が生活文化の提供を怠れば、消費者の支持を失うのと同じである。それでは都市文化機能を果たすべく時代の輝きの源泉は何に由来するのか。今までの議論からそれらは「魅力的な個性的商品の幅広い品揃え」、「文化・レジャー施設と各種イベントの開催」、「中心市街地における優位な立地」である。百貨店のイノベーションはこれらの分野でみられるが、今後の発展は継続するイノベーションにより都市文化の輝かしく華やかな「場」を如何に創出するかが鍵となる。

Ⅱ 韓国百貨店小史

韓国百貨店の歴史は 20 世紀初頭に、日本から進出して大邱^{テグ}に開店した小間物・雑貨商「三中井商店」^{ミナカイ}（1905 年）や「三越呉服店京城出張員詰め所」（1906 年）の創業などがルーツとされる（林 [2004]）。その後 1930 年に、三越がソウル支店（現在の新世界百貨店本店）として本格的近代店舗（7,500 平方^{ドム}）をオープンさせたのが百貨店の始まりとなった。民族系では和信百貨店が 1931 年に、38 年には美都波百貨店の前身「丁子屋」（日本資本）が開設された。和信は 32 年に、民族系の東亜百貨店を買収し、韓国初の複数店舗経営を実現している。

韓国において、戦争を挟んでその後 1990 年頃までは、小売業はあまり関心が持たれなかった。小売業は、一握りの百貨店と大多数の中小小売商という極端な二重構造であり、百貨店は殆どソウルに集中していた。ソウル以外の 3 大都市では、釜山には百貨店はなく、大邱に「大邱百貨店」^{トシヤ}「東亜百貨店」の 2 店があるだけであった。1980 年代の前半頃、新世界百貨店、ロッテ百貨店、美都波百貨店が 3 大百貨店といわれた。

まずここでは、経済社会の動きとソウル（首爾）を中心とする都市の発展との関連で、戦後の韓国百貨店の歴史を導入期（1960 年から 79 年まで）、成長期（1980 年から 96 年まで）、変革期（1997 年以後）の 3 段階に分けて追跡してみよう。なお韓国では、1977 年に制定された「流通産業発展法」で、百貨店とは「単一資本のもとに直接経営される店舗で、近代的な販売・便宜施設を備え、種々の商品を顧客に提供する 4000 平方^{ドム}以上のもの」と定義されている。

表 1 韓国百貨店の動向

	1982	1986	1991	1996	2001
年間販売額 億 ^{ウォン} (販売額 ^{シェア} %)		9,409 (4.34)	37,713 (7.22)	104,801 (8.90)	161,338 (9.37)
店舗数 店	23	97	90	106	89
従業者数 人	6,058	21,069	34,072	88,345	*28,078
売場面積 1,000 ^{ドム}		645	1,736	2,161	2,645

注)「韓国商業統計表」による。*2001 年、従業者が大幅に減少したのは、3 ヶ月以上長期欠勤者、軍服務者、派遣店員などを除外したためである。

表2 韓国百貨店の売上推移

単位：兆ウォン %

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
年間販売額	6.6	7.7	12.6	11.3	13.3	15.0	16.4	17.8	17.3	16.5	16.9
販売額シェア	12.7	13.1	12.3	11.5	12.0	14.6	14.4	14.1	13.6	12.8	12.5
店舗数	95	93	124	109	95	87	90	90	93	95	—

注) 韓国チェーンストア協会『流通業体年鑑』各年、ロッテ経済研究所資料による。2005 年は推定値。

(1) 導入期 (1960 年から 79 年まで)

戦中・戦後の混乱期、そして朝鮮戦争 (1950—53 年) を経て、ようやく韓国経済が立ち直り始めるのは、1961 年軍事クーデターによって朴^{パク} 正熙^{チョンヒ}が政権を奪取してからである。朴大統領 (1961—79 年) は、62 年第 1 次経済開発 5 カ年計画を策定し、工業化プロジェクトが実施に移された。政府主導のもと民族資本を育成する「官民一体型成長システム」により、軽工業中心 (繊維、木材、履物など) の輸出志向型産業の工業化が進められた (木宮 [2003] 69 頁)。

1970 年代になると、国防産業の育成とともに、鉄鋼、造船、石油化学などの重化学工業の発展が図られるようになった。第 1 次石油危機が表面化した 70 年代後半以降、韓国労働者の平均賃金も、年平均 30% 台に迫る勢いで上昇し続け (朴 [2004] 4 頁)、消費者の購買力も急速に高まった。韓国でも 60—70 年代は、「漢江の奇跡」と呼ばれる高度成長がみられたのである。1 人当たり GNP は、61 年に 82^{ドル}と最貧国の状況にあったが、77 年には 1000^{ドル}をようやく突破した。

韓国社会は産業化に伴って都市化も大きく進展し、韓国の都市数および都市化率 (都市に住む人口比率) は、1960 年 27 都市 28.0% から、70 年 32 都市 41.1% へ、そして 80 年 40 都市 57.3% へと急速に上昇した。60 年代以降の都市化はそれ以前と異なり、産業化と経済発展との関連を形成しつつ、近代的都市化の性格を本格的に有するようになった。61 年韓国初の団地「麻浦アパート」が建設された。こうした都市への人口集中は「都市中産層」という階層ないし集団を生成、拡大した (裴 [2004] 65 頁)。ソウルでは公共交通体系も急速に整備されるようになった。67 年清溪^{チョンギ}高架道路完成、70 年南山 1・2 号トンネル開通、74 年地下鉄 1 号線建設、72 年蚕室^{サムスン}大橋開通、そして 78 年南山 3 号トンネルが開通し、漢南 (漢江の南) 地区の開発が進み、居住人口が増加した。こうした都市化の進展や都市交通体系の整備とともに、韓国百貨店は導入期から成長期を迎えることになる。

単一資本による経営の百貨店が復活したのは、経済が落ち着きを取り戻し、種々の規制が撤廃された 1960 年代初期、三星^{サムスン}が旧三越ソウル支店を買収し、百貨店業に参入してからである。新しい世界を創造しようという大きな願いをこめられ社名になった「新世界」百貨店^{シンセグ}は、その後の韓国流通業界の中核を担うことになった (大久保 [1992] 18 頁)。三星は、それまで賃貸中心の寄合百貨店であった売場を、新世界百貨店の直接売場面積を徐々に拡大していった。その結果、直接売場の比率は 63 年 12%、64 年 23%、65 年 38%、66 年 50%、69 年 85% と急上昇した (Korea Retail Research Group [1999] p. 66)。

表 3 韓国の経済成長の推移

	年平均経済成長率	年平均輸出増加率
1950 年代	3.7%	2.7%
1960 年代	8.4	38.9
1970 年代	7.4	34.6
1980 年代	9.3	13.9
1990 年代	6.2	9.2

注) 木宮 [2003] 表 2 (57 頁) による。

写真 1 新世界百貨店本店（現在改装中の旧館）



新世界百貨店に続き、美都波、コスモス、和信、シンシンなどの百貨店が、新・旧経営スタイルで登場した。1973 年美都波百貨店が時代百貨店を買収したことが契機となり、百貨店間の競争が次第に激しくなった。70 年代後半の輸出主導型の高度成長期を背景に、79 年ロッテショッピングはロッテ百貨店を開店し、豪華な店舗、流行の先端を行く商品の提供、衣・食・住に渡る幅広い品揃えなど日本の百貨店のノウハウと文化が移転された。ロッテショッピングでは、本店立ち上げの際、高島屋と技術提携を行い全般的指導を受けている（川端 [2003] 238-9 頁）。この時期大手建設会社の韓陽は、汝矣島に複合型マンションを建設し、汝矣島ショッピングセンターを開店して流通業に参入し、1979 年には、江南に韓陽ショッピング・センター（後のガレリア百貨店）をオープンしている。

（2）成長期（1980 年から 96 年まで）

1979 年、朴正熙は側近により殺害され、「維新体制」（1972-79 年）は幕を下ろした。当

時韓国経済は、第2次石油危機の影響から深刻な打撃を受け、輸出が伸び悩み、生産設備の過剰が常態化した。経済が低迷するなか、「12・12クーデター」により軍部を掌握、光州民主化抗争に対する軍事的弾圧を通して政治権力を掌握して誕生したのが全斗煥政権(1980-88年)であった(木宮[2003] 111頁)。

全政権は、政府主導による高度成長の歪みを是正するために、「政府主導体制から民間主導体制」の経済を目指し、また直接投資の大幅な自由化、外資系銀行の認可設立など貿易・投資における自由化政策を次々に推進した。1980年「独占規制および公正取引に関する法律」(公正取引法)を制定、さらに86年には財閥の弊害に対処するために公正取引法を改正して、財閥に対する監視を強めた。しかし実際には、自由化に伴う産業構造調整が政府の介入を通じて実施されたため、87年に民主化宣言(主な内容は、大統領の直接選挙制への合意改憲と金大中の赦免・復権)をして誕生した盧泰愚政権下(1988-93年)においても、政治権力と癒着した特定の財閥が優遇されることになった(朴[2004] 7頁)。

1986年以降は輸出好調を受けた活発な設備投資、個人消費の拡大、ソウル・オリンピック(1988年)特需など、内外需要がバランスよく回復し、実質GNPは86-88年まで2ケタ成長となった(深川[1997]59頁)。80年代末から90年代初めにかけて「不動産バブル」を経験し、閉塞感の強かった韓国経済は、93年初めて文民政権として登場した金泳三政権(1993-98年)のもと、翌年から円高が進展したことなどから輸出が拡大し、高度成長が復活した。1人当たりGNPは、90年に5000ドル台を達成した。

一方1980年代になると、大都市圏では深刻な住宅不足に陥り、ニュータウン政策が積極的に推進された。ソウルではまず、ソウル郊外「グリーンベルト」(開発制限区域)内側の上溪洞と木洞にニュータウンがつくられた。80年代後半になると開発可能地の不足から「グリーンベルト」外側の盆唐、一山、坪村、山本、中洞に建設されるようになった(西山他[1993] 226-7頁)。韓国でも高度経済成長とともに人口の都市集中が進み、特に首都圏への人口集中が顕著になった。全国土面積の0.6%のソウル市に全国人口の4分の1が住み、ソウル市から半径100kmの首都圏は、面積が国土の11.8%に満たないものの、全国人口の45.5%を占めるようになった(矢田他[1996] 7頁)。

1984年地下鉄2号線、85年3・4号線開通、86年「オリンピック大路」開通、88年マクドナルドが鴨鳴亭洞に初上陸、95年地下鉄5号線が開通した。

韓国がロストウ(W.W.Rostow)いう「高度大衆消費時代」に突入したのはこの1980年代と推定される。それは「一人あたりの実質所得が増加し裁量所得が増えること、労働力構造が変化し、都市人口が増加するとともに、成熟した経済が生み出す消費財を意識しそれを獲得したいと願う事務労働者や熟練労働者の増加する…(そして)ますます多くの資源が耐久消費財の生産と大規模なサービスの普及に向けられるようになる…ミシン、自転車、種々な家電製品が次第に普及したが、歴史的にみれば、その決定的要因は安い大衆自動車とそれが社会の生活および期待に与えた一社会的であると同時に経済的な一革命的影響であった」ことによって特徴づけられる(ロストウ[1970] 16頁)。

表 4 韓国の都市化率（都市人口割合）の推移

1970年	1980	1990	2000	2003
40.7%	56.9	73.8	79.6	80.3

注)『世界国勢図会 2005/06』による。

表 5 ソウル首都圏の人口推移

1960	1970	1980	1990	2000
519万人	879	1330	1859	2135
21%	28	36	43	46

注) 韓国統計庁『人口住宅調査総報告書』各年による。ソウル首都圏にはソウル特別市、仁川広域市、京畿道が含まれる。

1980年代、韓国の百貨店は急成長し、流通業界の主役に位置づけられるようになった。今までソウル都心に集中していた大手百貨店は、江南地区や地方都市にも進出し、海外百貨店との提携などによる進んだ経営方法の導入、海外ブランドの輸入など大きな変化を経験した。不動産会社経営の百貨店がいくつか倒産したが、80－83年は「安定した成長期」と呼ばれ、新世界・ロッテ・美都波の3大百貨店が支配的地位を占めた。84から87年の間に、建設会社や不動産会社による百貨店事業への積極的参入がみられた。建設会社系ではニューコア百貨店（1986年）、現代百貨店（1985年）、グラント百貨店（1986年）、不動産会社系ではヨンドン百貨店（1983年）、ヨイド百貨店（1983年）、ユニバース百貨店（1984年）、クリスタル百貨店（1985年）、パレス百貨店（1985年）が新たに開店した。

この時期も韓国企業は、百貨店店舗の建設技術や運営ノウハウを有しなかったため、ロッテショッピング以外にも日本の百貨店との技術提携を数多く行っている。たとえば、百貨店技術の全般的指導で新世界百貨店と三越（1982－89年）、本店建設と立ち上げ支援で現代百貨店と大丸（1984－85年）などである（川端〔2003〕238－40頁）。

1980年代の半ば以降、ソウル市の人口増加に伴う商圈の拡大と分化が進み、都心を中心に立地していた百貨店は、副都心へ出店をするようになった。その背景には、人口が都心部から郊外へと移動し、それを可能にした道路網と地下鉄網などインフラの整備があった（白〔2003〕72頁）。88－92年は、百貨店ブームの時代といわれた。88年のオリンピックを契機として、大型化、便宜設備の充実、および支店の積極展開がみられた。ロッテショッピングはオリンピックの開催にあわせて、88年屋内レジャー施設ロッテワールドを併設した、第2番目の店舗である蚕室店^{チャムシル}を開店した。買物施設はロッテ百貨店が核店舗になり、専門店街であるショッピング・モール、総合量販店から構成される超大型ショッピング・センターである。同年現代百貨店の貿易センター店、89年サンプーン（Sampoong）百貨店、91年ロッテ百貨店の永登浦店^{ヨンドンポ}、92年美都波百貨店の上溪店^{サンゲ}がオープンしている。

ソウル以外の地域でも百貨店が発展するようになった。大邱の大邱百貨店（1969年創設）や東亜百貨店（1972年創設）は、80年代以降に急成長している。また、89年韓陽流通のソウル駅での開店以来、主要鉄道駅での百貨店が増えている。駅ビル・タイプの百貨店は仁川^{インチョン}

百貨店（1980 年、東仁川駅）が早かったが、ロッテショッピングは、91 年の永登浦駅を皮切りに、清涼里駅^{チヤンヤンリ}（1994 年）、大邱駅（2003 年）に支店をオープンしている。

1990 年代の前半は正に「百貨店の時代」であり、年平均売上伸び率は 30－40%と急成長した。ビッグ 3（ロッテ・新世界・現代百貨店）は、都心から地方へと出店していった。百貨店は 38 社に増加する一方で、割引店も続々と出現している。小売市場の開放を間近に控えて、国内資本はディスカウント・ストアを開店し、外資に先制攻撃を加えた。93 年新世界百貨店は「E マート」を市内の倉洞^{チャンドン}に、94 年 L G は「L G マート」をソウル近郊の伊爾山^{イルサン}にオープンしている。

表 6 韓国百貨店の売上推移

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
年間販売額 10億ウォン (前年比 %)			3,605	4,638 (29)	5,434 (17)	6,854 (26)	8,909 (30)	10,760 (21)	12,459 (16)	12,616 (-1)
店舗数	37	42	46	55	68	74	83	96	109	124

注) Korea Retail Research Group [1999] による。

なお、韓国百貨店協会は、1983 年 12 月に設立され、現在（2005 年 2 月）、次の 12 社（9 社がソウル、3 社が地方）、86 店舗が加盟している。

- | |
|---|
| ①ロッテ百貨店 22 店舗 ②現代百貨店 13 ③新世界百貨店 7 ④ギャラリア百貨店 4
⑤大邱百貨店 2 ⑥東亜百貨店 5 ⑦ニューコア百貨店 10 ⑧ L G 百貨店 3
⑨愛敬百貨店 ^{エギョン} 2 ⑩三星 PLAZA 1 ⑪百貨店 SAY 1 ⑫太平百貨店 1 |
|---|

（３）変革期（1997 年以後）

金泳三政権は政府と財閥の癒着構造にメスを入れ、OECD 加盟に向け資本取引の自由化を引き続き進めた。このことは、これまで拡大至上主義により韓国経済が内包してきた矛盾を一気に表面化させた。さらに円高傾向が円安に転じ、韓国経済を牽引してきた輸出が打撃を受けたことにより、1997 年 1 月韓宝財閥グループの中核企業である韓宝鉄鋼が倒産、続いて三美、真露、大農、起亜などの有名財閥の破綻に追い込まれることになった。韓国を危機に陥れた直接の引き金は、97 年 7 月東南アジアを襲った通貨危機である。欧米の機関投資家は、構造改革の遅れたタイやインドネシア、マレーシアの通貨を狙い打ちするように売りを浴びせたことにより、これらの国の通貨は暴落、経済に大打撃を与えた。つられる形で韓国ウォンも大幅下落、外国人投資家を中心に株式売却も続き、外貨準備高の急減と金利急騰が相俟って「韓国売り」の勢いは収まらず、ついに IMF への支援要請に追い込まれた（玉置 [2003] 62－4 頁）。因みに、年初 1ドル＝843 ウォンだった平価は、12 月 24 日には 1,965 ウォンになり、韓国証券取引所（K S E）の総合株価指数は、9 月末の 647 から年末には 376 へと急落した。

「IMF危機」という空前の経済危機のなか登場した金^{キム} 大中政権（1998－2003 年）は、IMFから550億^{ドル}の金融支援を受けるとともに、金融機関の正常化、不良企業の整理と企業支配・財務構造の改善、公営企業の経営革新と民営化推進、法と原則に基づく労使問題の解決という大構造改革を強力に押し進めた。これらのうち当面の金融危機克服のために最も重視したのが金融構造改革であった。政府主導のドラスティックな改革は、軋轢も大きかったが「V字型回復」をもたらした。回復には当初、3年以上はかかるとみられていた韓国経済は早くも1998年8月に底を打ち、マイナス成長だった経済成長率は、99年にはプラス10%を超え、前政権で慢性的赤字に悩まされていた経常収支も黒字に転換した。1人当たりGNPは95年に1万^{ドル}を突破したが、98年6,823^{ドル}まで落ち込んだ。しかし21世紀になると再び1万^{ドル}台を回復し、2003年は12,646^{ドル}、04年は14,162^{ドル}に達している。

表7 韓国主要都市の人口推移

単位：万人

	ソウル	釜山	大邱	仁川	大田	光州	蔚山
2000	990	366	248	248	137	135	101
2004	1,028	371	254	260	144	140	108

注) 韓国統計庁『人口住宅総調査報告書』等による。

2000年以降も、ソウル特別市や釜山や大邱など広域市の人口は増え続けた。

大手百貨店の地方都市への出店が加速化している。最大の売上を誇るロッテ百貨店は、1995年釜山、98年光州^{カンジュ}、2000年大田^{ボハン}と浦項^{ウルサン}、01年蔚山^{ウルサン}、02年仁川、03年大邱、04年全州^{チョンジュ}などに新店し、現在（2005年末）22店舗に達し、6大都市すべてでの出店を完了している。また、99年には盆唐^{ボンタン}（ソウル郊外の新都市）のブルーヒル百貨店、00年には江南のグランド百貨店を買収、ロッテ百貨店としてリニューアル・オープンしている。ロッテ百貨店は、97年のIMF危機後も萎縮せず、拡大路線をとり続けている。

韓国における近代的百貨店の先駆者である新世界百貨店は、直接経営システム、報酬政策、クレジットカード・システムなどをいち早く採り入れた。海外進出も最初であり、1996年上海に出店した。98年時点では、ソウル市内に4店舗（本店、永登浦^{ミョア}、彌阿、鐘路）、光州と仁川に各1店舗、計6店舗であったが、その後鐘路店は撤退、2000年に江南店と馬山店がオープンし、現在計7店舗である。1997年の売上は、ロッテ百貨店に次いで2位であったが、基本的に高所得者層を対象とした高級化路線を追求したこと、その後割引店（Eマート）事業に資本投下を集中したことなどにより、現在は3位の地位に甘んじている。規模ではロッテ百貨店や現代百貨店に劣るため、品揃えとサービスで差別化し対抗している。彌阿、光州、仁川など地方支店では、地域特性に対応した戦略を採っている。

新世界百貨店は本店に隣接する土地を買収し、売場面積13,000坪の新館を建設（2005年8月オープン）、また旧館は高級ブランドショップに改装中である（2007年末完成予定）。一方ロッテ百貨店は、旧美都波百貨店は若者向けファッション専門店で切り替えてオープンし、また隣接する旧ハンビット銀行ビルを高級専門店で改装した。近接する両百貨店とも高級ブランド充実、若者にも照準をあてるなど、百貨店戦争「ソウルの陣」を展開している*1。

写真2 ロッテ百貨店本店



大手の中では後発である現代百貨店は、1985 年ソウルの新しい先進的な富裕地域であるアックジョンドン狎鷗亭洞に本店をオープンした。その後、95 年に釜山、98 年には蔚山と光州など積極的に支店を展開し、現在全国に 11 店舗ある。高所得者層にターゲットに高級百貨店路線をとり、有名高品質商品と十分なサービスを提供している。

(4) 小括

われわれはこれまでで、韓国ではかなりドラスティックな政治的変革の中で、経済が成長し、都市の発展が見られ、こうした背景のもと百貨店が登場し順調に成長してきたことを紹介することができた。しかし現在韓国の百貨店は、構造改革を経験し、新たな方向性を見いだそうとしている。そこで次に、構造改革の状況を少し詳しく検討しよう。

Ⅲ 韓国百貨店業界の変革

順調に発展してきた韓国の百貨店業界は、経済危機に見舞われたことやディスカウント・ストアなど他業態が発展したことなどにより、1990 年代の半ば以降 2 度にわたる構造改革を経験している。

(1) 第 1 次構造改革

1990 年代も半ばになると、百貨店が増加して競争激化、資本力のない百貨店の倒産が始まった。95 年 8 月から 98 年 4 月までで、24 企業（52 店舗）が倒産。95 年は 1 企業 1 店舗、

96 年は 4 企業 4 店舗、97 年は 14 企業 39 店舗、98 年は 5 企業 8 店舗が倒産している。地域別にみると、ソウルが 7 企業、釜山市 6、その他 11 であり、特に釜山市では、ソウルからの大型百貨店進出の影響で、地方百貨店 7 のうち 6 企業が破綻した（Korea Retail Research Group [1999] pp. 80-1）。97 年釜山市の太和百貨店と売上額 5 位のニューコア百貨店、翌年には大田市の東洋百貨店などが主なケースである。倒産の理由としては、96 年の流通市場開放を控えて過剰投資に走ったこと、外部資本依存の過剰投資、高借入金利、親会社の破綻、M&A に対する無防備さ、経営者の過信、未熟なマーケティング戦略など、そして 97 年 IMF 経済危機に襲われたことが指摘されている。

表 8 1990 年代半ばの主要百貨店の売上高 単位：10 億ウォン

	1995	1996	1997	
ロッテ百貨店	1,845	2,215	2,241	
新世界百貨店	N. A.	1,383	1,756	E マートを含む
現代百貨店	1,121	1,363	1,568	
東亜百貨店（大邱市）	633	722	870	
ニューコア百貨店	311	413	779	1997年11月破産
グランド百貨店	298	417	539	グランドマートを含む
ギャラリア百貨店	N. A.	454	482	
L G 百貨店	99	112	250	
美都波百貨店	549	640	225	1998年3月破産
東洋百貨店（大田市）	152	183	190	
太和百貨店（釜山市）	181	145	126	1997年6月破産

注）Korea Retail Research Group [1999] 表 1－5 による。

経済危機により、1998 年は韓国百貨店にとって史上最悪の売上減少と業界再編が行われた 1 年であった。売上高は前年対比 9.8% 減少し 11 兆 9 千億元、マーケットシェアも 12.3% から 11.5% に減少した。特に、地方百貨店や中小規模の百貨店の落ち込みは大きかった。大手 3 社の場合は、新規店オープンや不振に陥った企業の引き受けなどで小幅ながら売上を伸ばしている。ただし、新規出店はロッテ百貨店光州店など 2 店舗にとどまっている（韓国チェーンストア協会 [1999]）。

1999 年になると、大きく萎縮した消費者心理は素早く立ち直り、消費支出は所得増加より高い前年比 14.0% の伸びをみせた。百貨店業界も、売上は前年比 7.4% 増の 12 兆 7 千億ウォンを記録した。景気回復を背景に、百貨店はディスカウント・ストアと差別化するために専門化・高級化戦略をとり、また景品提供の積極化による販促強化を行ったことが売上に結びついた。ロッテ百貨店、現代百貨店、新世界百貨店の大手 3 社は、消費欲求の二極化、積極的な M&A などにより、売上は前年比 27% 以上も増加した。特に現代百貨店は高級化した消費欲求、また高所得層にターゲットを絞った経営を行い、売上を伸ばしている。ロッテ百貨店本店は、99 年国内百貨店単一店舗として初めて売上 1 兆ウォンを突破した。高金利による

資金事情悪化で保留されていた新規出店は再開され、ロッテ百貨店は、チョングのブルーヒルと東亜シティーを引き受けて盆唐店と富坪店^{フビョン}をオープン、一山に新規で大型店を開店した。大手3社のマーケットシェアは60%を超え、百貨店業界は寡占化傾向が強まった。しかし好況の半面で、無分別なセールやプレミアム・謝恩品による過当競争が行われた（韓国チェーンストア協会 [2000]）。

2000年の売上も、前年対比14.3%増の15兆2千億ウォンを記録した。上半期は景気好調を背景に株式市場が活況を呈し、実質消費水準が向上し、特に衣類や有名ブランドの需要が拡大した。大手3社の第3四半期分売上は、前年同期対比28.8%のプラスになった。大手百貨店が高級化の一環として、有名ブランドを競って導入したことが売上に結びつき、中高所得層を対象とした各種販促イベントが活発化した。寡占化が急速に進み、大手3社の市場占有率は1999年48.5%から00年54.4%に上昇した。その反面でかなりの限界的企業が退出、M&Aが持続的に行われ、百貨店業界はディスカウント・ストア業界と並んで、強者による市場支配が一層強固になる様相となった。新世界百貨店は、99年馬山のソナン百貨店を引受けてリニューアル・オープン、00年江南店を新規オープンして攻勢にでた。ロッテ百貨店は、江南を中心に3店舗をオープンして売上5兆ウォンを達成、現代百貨店は、蔚山に東区店をリニューアル・オープンし、彌阿店に対する投資を再開した。ギャラリア百貨店も大田の東洋百貨店の2店舗を引受け、7店舗に増やした。しかし、99年後半からの景気不安が表面化し、消費心理が急激に冷え込み、売上は下降曲線を描いた。00年10月、3大百貨店の売上高が前年同月比マイナスを記録、秋期バーゲンセールもIMF以後初めてマイナス、冬期セールも大部分が不調に終わった（韓国チェーンストア協会 [2001]）。

2001年業界再編成は一段落したが、ディスカウント・ストアの持続的成長、TVショッピングやインターネット販売など無店舗市場が急拡大するなかで、百貨店はQRを核とするSCMや顧客を個別管理するCRMの積極化、不必要な謝恩イベントや景品提供の抑制、VIPルームの開設、サービス・アカデミー（無料のカルチャーセンター）の活性化などにより市場確保に努めた。協会加盟の全92店舗の売上は、前年対比12.4%増の17兆9百億ウォンを達成、構造調整の効果が表れ史上最高益を実現した。11月に実施された特別消費税減免処置の恩恵を受け、大型家電製品、貴金属と高級時計、毛皮、ゴルフ用品の売上が増加したことも利益増大に貢献した。3大百貨店のマーケットシェアはさらに高まった。心配された大型店シャトルバス運行の中止措置の影響は、軽微に終わった。通貨危機以降顕在化した消費の二極化が進行し、高所得者層が消費の主役を演じるようになり、国内消費市場は全般的に高級化現象が促進した。高価な有名ブランド市場が急成長し、有名ブランドに対しての選好度が着実に増加した。そして中・高所得層の消費形態を模倣するデモンストレーション効果が現われるようになり、一方ではディスカウント・ストア急成長したことで、百貨店は海外高級ブランドを積極的に導入し、有名ブランド重視の品揃え戦略が採られた（韓国チェーンストア協会 [2002]）。

(2) 第2次構造改革*2

表9 第2次構造改革の主なケース

当該企業	引受企業	内容
美都波百貨店（3店舗）	ロッテショッピ ング	^{ノウォン} 慮原店はリニューアル後2002年9月オープン。明 洞店はロッテ メトロとして2003年オープン。 ^{チョンリヤンリ} 清涼里店は住居一体型複合施設の建設を検討中。
ニューコア（百貨店9店舗／ スーパーセンター17店舗）	セーブゾーン	店舗別売却の推進検討。
シティー百貨店	現代百貨店	ロダムコ社が買収。現代百貨店が20年賃貸、2003年 8月オープン。
大邱百貨店	新世界百貨店	ロッテ百貨店大邱駅店オープン（2003年2月）を契 機に新世界百貨店に委託経営。

注）韓国チェーンストア協会〔2003〕による。

IMF危機直後の百貨店業界の第1次構造改革に続き、2001年から第2次構造改革が行われた。美都波百貨店とニューコア百貨店は売却され、また経営危機を認識した地方百貨店は、^{テグ}大邱百貨店が新世界百貨店への委託経営を行ったのと同じ方式で、ソウル都心百貨店への委託経営が行われ、改革構造がほぼ完了した。第1次構造改革では、現代百貨店が注目され、第2次ではロッテ百貨店とセーブゾーンのプレゼンスが大きくなった。特に、首位のロッテ百貨店のシェアがますます拡大するとみられ、百貨店業界はビック3体制から、ロッテ百貨店独走の状況に移行する様相となった。ロッテ百貨店独走に対して、2・3・4位百貨店の共同前線の構築も予測される。独走する企業に立ち向かう方法は、商品供給、物類、人材交流、イベントなど多角的な方面から相互協力を基本とする提携が必要であろう（韓国チェーンストア協会〔2003〕）。なおセーブゾーンに関しては、寄合百貨店（韓国では「アウトレット」という）の運営会社であり、安売りする店舗が多く百貨店とはいえないという見解が妥当と考えられる。

ただし、ディスカウント・ストア部門であるEマートをもつ新世界百貨店は、03年22年ぶりにロッテ百貨店の売上と純利益を抜いている。因みに、売上は5,803億円（75%はEマートの売上）、純利益は301億円である（日経MJ、2004年8月10日）。また、ロッテ百貨店と新世界百貨店は、前述の通り、百貨店戦争「ソウルの陣」を市内最大の繁華街明洞^{ミョンドン}で展開中である。ロッテ百貨店は、明洞・小公洞^{ソゴンドン}の本店に隣接する旧美都波百貨店を若者向けファッション専門店ビル「ヤングプラザ」に切り替え、旧ハンビット銀行ビルを国内最大規模の名品館（高級専門店ビル）「A VENUE L」に改装した。ロッテ百貨店本店の総売場面積は25,000坪にも達する。これに対し新世界百貨店は、明洞・忠武路^{チュウムロ}の本店に隣接する土地を買収し、若者に照準をあてた新館を建設し、一方で旧館を改装し高級ブランドを充実させ、「夢の百貨店」の実現を目指している。新館は地下7階―地上19階建てのビルで本社機能が設け

られており、地下1階から地上14階までが百貨店フロア、15階以上がオフィス、地下2階以下は駐車場になっている。これらのうち物販は地下1階から9階までで、4・5階がヤング向け婦人服売場である。ロッテ百貨店に奪われた業界盟主の地位を、果たして老舗新世界百貨店は奪還することができるであろうか。

新世界百貨店本店のリニューアル作戦^{*3}

2005年8月オープンした新館のコンセプトは「ワールドクラスの百貨店」で、ワールドクラスのマーチャндаイジング、インテリア、顧客便宜施設と文化施設、テーマのある面白いフィッティング・ルーム、サービスなどを柱にしている。まず自主（共同）編集売場により差別化マーチャндаイジングを強化している。毛皮編集売場、スタジオブルー（デザイナー・ジーンズ）、MSF（男性輸入モノでキャラクター・カジュアルを編集）、ミスコード（輸入婦人モノを編集）、C de C（婦人モノ単品）、および生活用品、輸入プレミアム・ジーンズなどの自主編集売場である。次に、世界的に有名なインテリア・デザイナーのデザインを採用し、また納入業者と協議による差別化されたインテリア・デザイン導入した。第3に、顧客便宜施設と文化施設として「テーマのある面白いフィッティング・ルーム」、「階層別のテーマ・カフェ」（緑茶カフェ、スター・カフェ、男性専用スポーツ・カフェ、キッズ・カフェ）、「多目的ホール」、「屋上庭園」、「ヘルス&ビューティー」（クリニック、歯科、ヘアーサロン）、「ウェディング・プラザ」などを備えている。これらのほかコンシェルジュ・デスク（ショッピング・アドバイザー）、パーソナル・ソファールーム、メンバーズ・ラウンジ、主要商品別専門家（ワイン・アドバイザー、シューズ・フィッター）による相談などのサービスを提供している。

現在改装中の旧館のコンセプトは「未来志向型の高感度で高品格ファッションの名品館」である。新世界百貨店の伝統と品格を生かせる都心最高の名所を目指している。マーチャндаイジングは「オールド・ラグジュアリー」、「クラシック&エレガンス」、「コンテンポラリー」に区分し、開放的かつ高感度の売場インテリアを施し、アパレルや宝石類は斬新で多様な輸入自主編集売場を設ける。モデル店舗としてはバーニズ・ニューヨークやボン・マルシェなどが入る予定である。

Ⅳ 韓国百貨店－最近の動向

（1）2002年のレビュー－第2次構造改革^{*4}

2001年の百貨店業界の主要課題は、構造調整であった。02年は地方自治体の選挙（6月）、ワールドカップ（6月）、アジア大会（10月）、大統領選挙（12月）など4大イベントと連携した内需拡大が行われ、流通産業に対する政府の見方が変化した。02年上半期は小売業が国内景気を先導し、株市場までリードする新しい様相をみられた。しかし、第4四半期に入ると、国内景気を表す指標が下降局面に下がり始めた。年間6%のGNP成長は維持したが、株価急落と家計負債の拡大などの影響で、今後の景気に対する不安感が広がり始めた。また、アメリカイラク戦争の可能性、アメリカ経済回復の不透明さ、国内金融市場の混乱、クレジット・カードの使いすぎによる返済不能問題、低金利政策・過剰流動性に起因する不動産投機と物価上昇圧力など不安定な要因が加わった。これに北朝鮮の核問題もあり、景気が定まらないなか百貨店業界の展望も暗くなった。

2002年は、前年から引き続いて「第2次構造改革」が行われたが、それとともにロッテ百貨店を中心とする3大百貨店の新規出店が拡大し、寡占が高度化した。ロッテ百貨店は昌原店（2月）、安陽店（5月）、仁川店（8月）、現代百貨店は木洞店（8月）を新規オープンさ

せた。美都波百貨店からロッテ百貨店に移行した^{インウォン}蘆原店（9月）が開店し、かつてない新規店舗の出店のラッシュが続いた。百貨店90店舗で、前年比11.6%増、約19兆1千億ウォン（VATを含む）の売上を達成した。これは、年初の専門家の保守的に予測した18億ウォンを上回る数値で、上半期の資産効果と下半期の特別消費税の引下が売上増大につながったとみられる。同期間売上増大だけではなく、経営構造改革が加わり、各百貨店は3年連続史上最高利益を記録している。このような状況で、ロッテ百貨店、現代百貨店、新世界百貨店の3社で百貨店業界のシェアは70%を超える市場占有率を占める状況になった。1999年56%、00年62%、01年67%、02年72%と毎年上昇し、ビック3の寡占化が急速に進行した。

次にこの年は、高級化が進展したことが指摘される。韓国では、名品（高級ブランド）を扱っているかどうかで「高級百貨店」と「一般百貨店」を分けられ、名品が果たす差別的役割が大きい。消費欲求の二極化が急速に進行する中で、高所得者層の存在感が高まり、国内消費市場は全般的に高級化現象が進み、高級百貨店の全盛時代になった。奢侈品市場は急成長し、有名ブランドに対する選好がますます高まった。流行に敏感になった中流所得者層は、高所得者層の消費行動に追随し、一般消費者もこうした傾向をキャッチするようになった。一方でディスカウント・ストアのような新業態が急成長し、百貨店は名品を有力な差別化の手段として重視するようになった。大手百貨店は海外高級ブランドの誘致し、名品の品揃えに力点を置くようになった。

（2）2003年のレビュー—マイナス成長とロッテ百貨店の独走⁴⁵

相次ぐ家計負債の増大、クレジット・カード問題で、信用不良者が400万人に拡大するなど一連の景気と関連する環境ばかりではなく、北朝鮮の核問題とイラク戦争、サーズ（SARS）拡大など対内外的に不確実性が加わる悪災が相次ぎ、市場の萎縮は続いた。実際、2002年11・12月の2ヶ月間、百貨店の売上が前年同月比で連続減少している。また、狂牛病が発生し、食品業界が非常状態になり、食品安全に関する問題意識も高まった。年初から予想してない多様な諸問題が韓国経済の足を引っ張り、インフレ的ポートフォリオをもつ百貨店は試練から脱出できない状況に直面した。そこで百貨店業界は、異例措置として営業日数を増やし、営業時間も30分から1時間延長し、多様な販促イベントを展開するなど、売上不振を挽回するための対策をとった。1998年のIMF危機時より体感景気がもっと悪化しているという評価があり、03年は景気後退の深刻性が再認識された。

2003年の百貨店売上は、各種の不安定要因の高まりによる消費萎縮の影響をうけ、前年対比4.4%のマイナス成長を記録した。注意すべきは、百貨店の数が02年と比べて3店舗が増えたにも関わらず、マイナスであったことである。実際に03年の1年間で、ロッテ百貨店の大邱店、ヤングプラザ、現代百貨店の中洞店、水原店と、新たに4店が新規出店した。もちろん、1年目の店舗の売上を正規なものとすることはできない。しかし、前年の02年にオープンした店舗、つまり売上が一番期待される2年目の5店舗（ロッテ百貨店の昌原、安養、仁川、蘆原、現代百貨店の木洞）が正常営業を行ったにも関わらず、百貨店全体の売上額が4.4%も減少したことからみると、実際、既存店舗の場合は約6%のマイナスであったと分析される。

毎年4～5店の百貨店がオープンして売場面積が拡大しているので、オーバーフロアの状態にあるのではないかという指摘があった。しかし百貨店の店舗数の推移で、全体の店舗数が1997年124店をピークに、続けて減少してきた状況をみると的を射ていない。減少理由として、もちろん百貨店企業の倒産や店舗の閉鎖もあるが、売場面積などで劣勢な百貨店が割引店やアウトレットなどへ業態転換するケースが多いこともあげられる。

2003年は02年に引き続いて、百貨店業界の主役を演じたのはロッテ百貨店であった。02年に4店舗開店させたロッテ百貨店は、大邱店（2月）、美都波百貨店の明洞店をリニューアルしてロッテヤングプラザ（11月）をオープンし、業界シェアを高めた。1999年と02年には、百貨店大手3社のシェアは、60%台から70%台を超え寡占化が高進した。それとともに、03年からはロッテ百貨店の新店舗開発が顕著になり、単独シェアで40%に達し、独走態勢を確立した。04年を通じて、ロッテ百貨店は全州店など3店舗新規出店しますます基盤を強固にしている。

表 10 3大百貨店の売上高の推移とシェア

単位：億ウォン

	1999	2000	2001	2002	2003
ロッテ	38,307	50,759	57,894	69,177	70,565
現代	27,346	31,984	34,928	37,886	38,361
新世界	14,018	16,726	21,696	22,600	20,685
合計	79,671	99,469	114,518	129,663	129,611
マーケットシェア (%)	66	72	74	75	74
うちロッテ (%)	29	34	34	38	40

注) 現代流通研究所調べ。VATを除いた数値である。

表 11 3大百貨店の店舗数の推移

	(創業年)	1988	1990	1994	1996	1998	2000	2002	2004
ロッテ	(1979)	2	2	4	5	7	13	19	22
現代	(1985)	2	2	3	5	9	9	11	13
新世界	(1963)	3	3	3	4	5	7	7	7
合計		7	7	13	14	21	29	37	42

注) 韓国チェーンストア協会 [2005] 『RETAIL Magazine』1月号などから作成。

2003年は名品の売上が伸び、奢侈品市場がさらに拡大した。国内名品市場規模は、約1兆ウォンと推定され、11.1%が上昇した（因みに、免税店の名品市場規模は約1兆1千億ウォン）。売上比率で見ると、01年4.6%、02年4.9%、03年5.2%と、景気低迷にも関わらずますます好調であった。大手百貨店を中心にブランド戦略を一層強化したことで、百貨店別の名品占有率は、ガレリア百貨店26%、現代百貨店本店21%、ロッテ百貨店本店14%、新世界百貨店江南店14%、現代貿易センター店13%、新世界百貨店本店6%、釜山パラディアが

6%に達した。ソウル特に江南地区の百貨店に名品依存傾向が強くなった。商品別では、婦人服 45%、バッグや靴など皮革製品 36%、宝石類 11%、男性服 8%の順であった。名品購買の特徴としては、以下の点が指摘される。

- ①以前はバッグや雑貨の比重が高かったが、最近では靴やファッション衣類の比重が高い。
- ②女性名品市場より男性市場の成長が著しい。
- ③ブランドの「富益富貧益貧」、すなわち勝ち組と負け組が明確になり、また一部で人気ブランドの交替現象がみられた。

次に、ロッテ百貨店がオープンした韓国第3の都市大邱^{テグ}市の状況を見てみよう。2003年2月、地下鉄大惨事の影響の中でロッテ百貨店大邱店がオープンした。ロッテ百貨店が進出するまで大邱は、他の大都市とは異なり、「郷土企業」と呼ばれる大邱百貨店と東亜百貨店^{トシファ}が「1番店」の役割を果たしていた。しかしロッテ百貨店のオープンで、過去40年に及ぶ2社寡占体制が変容し、新なる激戦地に化した。特に、経営悪化が懸念される郷土企業のうち大邱百貨店は新世界百貨店と経営提携を結び、ロッテ百貨店との間で代理戦争を行うようになった。

（3）2004年のレビュー―「百貨店遠慮論」と高級化路線⁶

2004年は百貨店を含め国内流通業は、前年比ベマイナス成長の幅が大きくなった。内需不振の原因は、信用不良者問題や家計借入増加のような根本的要因以外にも、40ドルを超えた原油高による物価上昇、総合不動産税導入など不確実性が高まったことなどにある。この間家計支出構造も変化し、内需不振に拍車をかけている。年金や保険料など非消費支出、および通信費や教育費が増加し、可処分所得が減少した。

2004年の百貨店売上実績をみると、旧正月があった2月（2003年は1月）と10月（結婚需要で約2%のプラス）を除くと、残りは前年同月比でマイナスであった。週休2日制の実施、アテネ・オリンピックによるデジタル・テレビ特需、健康ブーム、特定消費税引下げなどプラス要因があったが、景気不振を乗り越えることはできなかった。内需景気が停滞した状況で、売上は前年対比約5%マイナスで16兆5,000億ウォンの水準に止まった。7月から1,000名以上の事業所で週休2日制が導入されたことが契機となり、ライフサイクル提案型販促マーケティングを実施し、レジャー用品などの売場構成を拡充したり、週末の閉店を延刻し、平日より30分遅い午後8時30分まで営業すたりする店舗が増えている。この年、相次ぐ開店によるロッテ百貨店の独走態勢が顕著になり、市場占有率が50%に近づいた。

2000年代に入り、百貨店業界では大企業の寡占化が進行するとともに、内需不振による業績悪化で「百貨店遠慮論」が囁かれるようになった。韓国の百貨店も、タイムラグはあるが、アメリカや日本の百貨店と同様なサイクルを経験していると考えられる。すなわち都市化により登場した百貨店は、景気好況と可処分所得の増大と共に高成長し、新業態出現や景気後退で成熟期の様相を呈している。しかし実際、韓国の百貨店を訪れてみると、店舗によりもちろん状況は異なるが、日本と比べるとまだまだ若者の支持を集めているし、売場は賑わっている。それはアメリカや日本のように業態多様化の進捗、特に専門店（チェーン）の発達が遅れていること、少数の大手流通企業が人口の集中するソウルなど大都市を掌握していること、また消費者の所得水準や消費支出の増加も期待できることを勘案すると、過去のよう

な眩しいものではないがまだ成長の余地が残っており、韓国では「百貨店遠慮論」は時期尚早という見方もある。しかしながらさらなる成長のためには、変化する環境に的確に対応し、イノベーションを継続的に行わなければならないであろう。

V 大手3社のマーケティング戦略

寡占化の高進し「百貨店遠慮論」が囁かれる中で、次に現在韓国百貨店の大手3社が取り組んでいるマーケティング戦略を、百貨店のイノベーション・モデルの要素に関連づけて検討しよう。

(1)「CRM」と「VIPマーケティング」

現在、韓国の大手百貨店が取り組んでいる第1の戦略は、「CRM」(Customer Relationship Management)と「VIPマーケティング」である*7。百貨店売上をみると、上位30%顧客が売上全体のおよそ70%を占めているので、この30%の顧客との関係性を如何に確保し発展させていくかが最大の課題の一つといえる。VIPマーケティングの対象者は、年間購買金額で選定されることが多い。

ロッテ百貨店では、顧客の住居、年齢、性別、購買時間など購買性向データを分析し各種販促活動などによりターゲット・マーケティングを実施している。最上位顧客(MVG, Most Valuable Guests)は、ロッテ・カードの使用実績によって選定される。カード発給年数、購入額、使用頻度などを分析し、各店別にこれに当てはまる顧客約500-2,000人を選定し、専用のショッピング・ルームや休憩スペースの用意、ベンツによる顧客の送迎など最高級のサービスを提供している。MVGを最初に実施した江南店の場合、2001年500名の顧客を対象として「MVGマーケティング」を実施した。本店では、03・04年に2,000名にMVGマーケティングを行った。蚕室店の1,300名を含めて、現在、MVGはロッテ百貨店全体で2万人を超えている。

新世界百貨店本店は、年間2,500万ウォン以上買上げた上位1%の顧客を、SVIP(Super VIP)と呼ぶ。2004年のSVIPは、03年と比べ8.8%増加した。新世界百貨店売上のおよそ過半を稼ぐ江南店の場合、専用駐車場を準備するとともに、年間4,000万ウォン以上買上げた顧客は一流ホテルロビー風の「超VIPルーム」、2,000万ウォン以上買上げた顧客は喫茶くつろぎスペース「VIPルーム」を、3名まで同伴して利用できるようにしている。

現代百貨店は、年間3,000万ウォン以上買上げた顧客を「ジャスミンクラブ」の会員とし、特別管理している。同クラブは3段階に分かれ、トップクラス・プログラムには、海外無料旅行券の提供、名品・陶磁器展示会の開催、ゴルフレッスンや法律・財務相談サービスの提供などが行われている。

3大百貨店以外でもLG百貨店は、年間2,000万ウォン以上を買上げた顧客をVIPと分類し組織化している。ギャラリア百貨店の名品館「イースト」も、年間3,500万ウォン以上買上げの顧客SVIPが03年より約11%増え、売上減少の中で上得意先の存在価値が高まっている。

V I P 争奪戦の激化は、提供するサービスを通じて見てとることができる。専用駐車場、付き人用駐車場、専用ラウンジ、常時割引、記念日プレゼント贈呈のようなサービスは共通して提供されており、これに各百貨店独自のサービスを付け加えている。

写真 3 現代百貨店本店



表 12 各社の V I P マーケティング戦略

◎ロッテ百貨店 自社 V I P 顧客を MVG と呼ぶ。MVG になるためには年間 1,500 万ウォン、18 回以上購買しなければならない。毎年 MVG のためにテーマを選定し、テーマに合うイベントを実施している。2004 年のテーマは「wellbeing」で、MVG ラウンジでハブ茶を提供、瞑想ギャラリーの運営など wellbeing に関連した多様なサービスを提供した。また月刊誌「Avenue L」を創刊、MVG 会員に無料で提供する。	◎現代百貨店 3,000 万ウォン以上買上げた顧客でジャスミンクラブを組織する。3 段階に区分したジャスミンクラブに段階別に差別化したサービスを提供している。「トップクラス プログラム」では、海外無料旅行券、名品・陶磁器展などサービスを提供、ゴルフレッスン、法律及び財務相談まで各種恩恵を提供している。また、「Style H」というプレミアム雑誌を創刊して、V I P に無料で提供し始めた。
◎新世界百貨店 2000 年から V I P 顧客を対象に CRM を実施している。V I P には文化公演、ホテル料理講座、ファッション・ショー招待、宝石展招待、メンバーズ・ラウンジ利用などの恩恵を提供するとともに、V I P 向けプレミアム雑誌を発行している。03 年 3 月誕生したパーソナル・レディーは、輸入名品、衣類、生活用品など高所得層が選好する商品を紹介している。	◎ガレリア百貨店 V I P に商品券、コーヒーショップ・クーポンなどを提供している。今後は健康診断券、済州島旅行券、空港マイレージ贈呈などに拡大する予定。また、V I P 招待ファッション・ショーを年 2 回実施、毎年 12 月の音楽会に招待している。去年 V I P 用パーソナルソファールームサービスを開始、そこでは有名スタイルリストが顧客にファッション・アドバイスをを行う。

注) 『RETAIL Magazine』2005 年 2 月号。

V I Pマーケティングの効果は果たしてどのくらいだろうか。新世界百貨店のよると、2003年秋の定期セール期間、上位 10%顧客の売上は全体の 46%を占めたことを明らかにした。ロッテ百貨店も、ロッテ・カード会員に占めるMVG比率は僅か 0.3%に過ぎないが、売上全体に占めるMVG比率は6%を超えている。LG百貨店は、上位 30%顧客が占める売上比率は70%に達することを明らかにした。こうした百貨店のV I Pマーケティングは、現在のところ一定の効果を発揮しているが、果たして低迷脱出の特効薬になり、そして再び成長のサイクルに軌道修正することができるであろうか。それとも、高所得者向けに特化することにより大衆から遊離し、都市文化のシンボルとしての地位を危うくするのであるか。

(2) 高級化路線と自主編集売場

百貨店の役割は、その時代における都市文化の「輝かしさ」や「華やかさ」を具体化し提供することにある。消費者にとって百貨店の大きな魅力は何といても、春夏秋冬を通じて、流行を先導する個性的商品の魅力的な幅広い品揃えを提供してくれる場ということである。

韓国の百貨店大手各社は、I M F危機やディスカウント・ストアの成長、2度にわたる構造改革を経験して、現在大型化、複合化、高級化路線を基本戦略に据えている。既存店の改装拡充を図るとともに、各社とも複合型の大型店舗の出店計画を策定している。ロッテ百貨店では2009年までに、ソウル市の彌亜や釜山市の海雲台^{ヘウンデ}などに5店舗をオープンさせる予定で、これらは殆ど大型ホテル、免税店、ディスカウント・ストア、専門店モール、映画館などの娯楽施設との共同出店である。00年10月にオープンし新世界百貨店売上NO1の江南店は、高速バスターミナル、大型書店「永豊文庫」、CD専門店、セントラル6シネマ、JW

写真4 新世界百貨店江南店



マリオットホテルなどとともにセントラルシティ内にある。セントラルシティは、1日に100万人以上の人が往来するソウル南部の交通の結節点（地下鉄2号線と7号線、江南高速ターミナル駅）であり、そこに外観はまるでオペラホールのようなモダンな造りで、韓国初の吹き抜け型様式の江南店がある。同社はまた、2007年ソウル市郊外の竹田^{チクチョン}に、さらにロッテ百貨店と同じように釜山市海雲台に出店する予定である。これらに対して現代百貨店は、量的拡大から質的充実の時代に入ったという認識のもとに、店舗数の増加よりも生活提案型の百貨店の具体像を模索している。

品揃えでは、高所得者層ないし高級化した消費欲求にターゲットを絞り、各社ともプレミアム・ブランドである名品を積極的に導入するようになっている。それは名品依存のマーチャンダイジングであり、その結果各社類似したブランド・ミックスに陥り、百貨店間の差別化が難しくなっている。そこでロッテ百貨店では、EGOIST、LURA、ASHLEY、Burberry KIDS、Jnnior Cityなどの韓国国内独占販売権の獲得、中国に買取仕入事務所の設置、タスタスやヘルボン（ワイシャツ）などのPB商品開発で差別化を図っている。

現在、大手百貨店が力入れているのが「自主編集売場」の充実による差別化戦略である。韓国百貨店の歴史をみると、川端らの研究からも明らかなように、公式・非公式に関わらず日本から多くの経営技術が移転されているが、自主編集売場のコンセプトも日本から移転されたものである。伊勢丹や三越の取り組みなどを参考にしながら、ロッテ百貨店でも本店で自主編集売場を設けているが、委託仕入とブランド依存が壁となり、まだ軌道に乗っていないようである。新世界百貨店江南店は「PISHON」（生活雑貨）、「ミスロード」「MAC」「MS F」「EURO-CLASSIC」（いずれもアパレル）、現代百貨店も「ミラノストリート」（アパレル）などいくつか自主編集売場を運営しているが、自主編集といいながら新世界百貨店の「PISHON」と輸入品を除いて殆どが委託仕入であり、特定テーマで構成した売場の感が強い。

韓国でも注目する「伊勢丹メンズ館」1周年^{*8}

伊勢丹が35年ぶりに全面改装した本店（東京・新宿）のメンズ館が、開店1周年を迎える。「男のこだわり」と「世界の最先端」の品揃えで、前年実績を約20%上回る370億円の売上を達成した。20-40代の男性客が、自从来店し購入するケースが急増。長く販売不振が続いていた百貨店の紳士服売場に、男性客を戻すきっかけとなった。2004年9月2日午後6時すぎ、伊勢丹メンズ館の周りを思い思いのおしゃれをした男性1,000人超が取り囲んだ。開店1周年を記念する同日夜のレセプションに招待されたメンズ館の上得意客たちだ。

メンズ館は、百貨店の紳士服売場の常識を破り話題を呼んだ。最大の特徴が各アパレルメーカーのショップの壁を一部を除いて撤去し、各ブランドを一緒に陳列したことだ。「ブランドの壁を崩すことが顧客起点での品揃えにつながる」からだ。しかし、自社のブランドをイメージ通りの売場で展開したい取引先の大手アパレルにとっては承諾しかねる提案だけに、実現に至るまでは取引先との確執もあった。

開店当初は来店客も戸惑い、「ダーバンのスーツを買いに来たのにどこにあるのかわからない」といった不満の声も出たが、慣れるに従いこうした声はすぐに消えた。アパレル側の反発の声も、30社あるスーツの取引先のすべてが、前年売上高を上回ったことから収まった。有力セレクト・ショップのトゥモローランドの佐々木啓之社長は、「ニューヨークにもないような紳士の館が東京にできたことは本当にすごいこと」と激賞する。もちろんアパレルの中にも温度差はある。オンワード樫山の広内武社長は「メンズ館が紳士の市場を掘り起こしたことを評価したい」としながらも、「全国各地で展開できるMDではない。東京のど真ん中にこんなお店が1店ぐらいあって

もいいでしょう」と微妙だ。ただ「顧客視点」を貫き、ブランドのくびきから離れられたことは、今後紳士服のMDに大きな変化をもたらしかねない。多層階に売場が広がる場合、上に行くに連れて売上が落ちるのが常識。しかしメンズ館では「ブランド」ではなく「用途」別に売場を構成、「1階から6階まで売上に差が出ない。館内で買回りが起きた」効果を生み、予想を上回る売上高達成につながった。店の顔である1階からブランド・ショップをなくした結果、男性向けのスキンケア化粧品や香水を集めた新たな売場が生まれた。売場ではつめを磨いてもらったり、化粧品を手に塗って効果をためす男性客が多く、新たな需要を創造した。

メンズ館効果を総括すれば、百貨店に男性客を戻したことに尽きるだろう。紳士服売場といっても実際は女性が購入していた。改装前は紳士服購入客の男性比率は36%にすぎなかったが、メンズ館ができて以降は男性客比率は48%にまで急増した。男性客が自从来店し、売場で選ぶ姿が目につく。メンズ館の年間売上高は、東京地区の百貨店の紳士服売上の23%を占めるまでに至った。斬新な売り場で話題を呼び、伊勢丹のアイカードをもっていない新規顧客もつかった。その一方で「55歳以上の顧客を失った」という反省もある。新規顧客をつなぎ留め、かつ逃げた顧客を取戻すのは難しい。しかし「東京で4人に1人が顧客」という目標を達成するためにクリアしなければならない2年目の課題だ。

（3）カルチャー戦略とソーシャル・マーケティング

韓国の百貨店は、日本と同様、交通の便がいい中心市街地や新たに形成された繁華街の立地が殆どである。ロッテ百貨店本店、新世界百貨店江南店、現代百貨店本店など繁盛店は有利な立地を生かして好業績を保っている。これに対して、1988年オープンのフランス系「プランタン百貨店」が撤退を余儀なくされた理由のひとつは、ソウル市内の中区奨忠洞1街のオフィス街に出店という誤った立地選択をしたことにあったし、百貨店戦争「ソウルの陣」も立地の善し悪しが勝敗を左右する可能性がある。それは、同じ明洞地区でもロッテ百貨店本店のある小公洞の交差点と、新世界百貨店本店と新館が立地する忠武路では明らかに優劣があるからである。

こうした好立地を生かして各社は、企画を練り多様なカルチャーセンターやイベント事業を実施している。ロッテ百貨店は、各店舗別に文化センターを運営、音楽、美術、健康、一般常識などに対する欲求充足を行っているし、各種公演や行事を通じて地域住民との交流を図っている。新世界百貨店でも文化ホールの設置、展示会・ファッションショーの開催、パーティーや新しいライフスタイルの提案をしたり、料理教室、文化センター、ギャラリー、コンサート、文化探訪、生産地体験など様々な催しを行っている。新館では、10階に350席の観客を収容できる文化ホールを擁し、また江南店では8階にイベントホールを設け、有名歌手を招いてのカラオケ教室、洋画鑑賞会、子供向けの各種講座などを開催し人気を呼んでいる（現在会員は約10,000名）。現代百貨店でも店舗とは別にイベントホールを有しており、講演会など文化マーケティングに力を注いでいる。

またロッテ百貨店は、2004年4月「環境価値経営」を宣言し、環境教育を通じて全職員の環境価値経営に対する意識向上、エネルギー管理、水資源保護に努力している。環境親和的な有機農法による無公害商品の販売、食品の安全性を守るための生産履歴システムや商品試験研究所の設立、環境愛バザー会・子供環境学校・大学生環境マーケティング公募展・子供環境美術大会の開催、自然保護キャンペーンの実施、さらには「環境財団10,000分の1クラブ」に加入し売上の一定額を環境基金として納付するなど、多様なソーシャル・マーケティ

ングを行っている。

Ⅶ 都市文化の「輝かしさ」を増すために

韓国経済の成長、都市化の進展、高度大衆消費時代の到来とともに順調に発展してきた韓国百貨店は、現在、大きな曲がり角にある。果たして、1990年代前半のように再び成長期を取り戻し、都市文化の「輝かしさ」を増すことができるのであろうか。ここではそのためのいくつかの課題と解決のための方向性を検討したい。

（１）消費欲求の高級化・個性化

第1に、市場細分化政策で高所得者に狙いを絞ることと、高級化・個性化した消費欲求の充足に重心を置くことは区別しなければならない。経済が成長し所得水準が上昇すれば、消費欲求は高級化、個性化し、そして潜在化しやすくなる（久保村〔2005〕24-28頁）。これらのうち消費欲求は高級化とは、商品の副次的機能を評価するようになること、個性化あるいは多様化とは、自己の個性を生かし、本来のあるべき姿を実現したいという自己実現欲求が強く働くことを言う。もちろん本来の機能に対する信頼が前提となるが、乗用車では乗り心地、付属品、概観、イメージなどによる満足感が重視される。百貨店の品揃えの中心である衣料品のショッピングでは、選択基準の中でデザインが最も重視される。消費者は、自己本来のあるべき姿を意識し自己のものさしと感性で商品を選択するわけで、自分がどういう人間であるのか、あるいは人にどう見られたいのかを衣服によって示そうとする傾向が強まる。

百貨店は、高所得者層にターゲットを絞るのか、それとも高級化・個性化した消費欲求の充足を基本コンセプトに据えるのかを明らかにする必要がある。

（２）仕入方法の見直し

第2は、商品の仕入方法である。韓国の百貨店は、本来の本支店経営とは異なり仕入はすべて本社で一括して意思決定を行っている。従って、委託仕入であるにも関わらず、バイイングパワーが発揮できている可能性がある。日本では、委託仕入れたとアパレル側は返品されるので売れ筋商品を納めないし、力のある派遣店員も出さない傾向があり、このことが買取仕入による自主編集売場を始めるひとつの切っ掛けとなった^{*9}。自主編集売場の仕入れは本部一括発注であり値入率は上昇するが、リスクを負う必要がある。また大丸では、店舗毎の仕入ではアパレルとの交渉力が弱く需要の高い売れ筋や必要な色やサイズを調達できず「売り逃し」を招いていたことから、2005年から「韓流」に仕入を本社に一元化を始めている。取引先との交渉が順調に進み予想を上回る増収効果があり、主力のファッション部門の集中仕入は06年度中にほぼ完了、07年度には食料品と住関連商品に対象を広げる予定である^{*10}。ただし、百貨店の仕入の意思決定が支店で行われてきたのは、个性的商品は地域や商圏特性により顧客のテイストがかなり異なるからであり、従って本部一括仕入には地域の事情を十分配慮する必要がある。

いずれにしろ、高級化・個性化した消費欲求を充足する魅力的な个性的商品を、地域特性

に合致した品揃えを効果的に売場で演出するためには、リスク負担を含めて仕入方法の見直しが課題となる。

韓国百貨店の仕入方法

韓国の百貨店の商品仕入の方法は、買取仕入と委託仕入（特定仕入）の2通りである。売場はこれらの商品と賃貸（甲）と賃貸（乙）で運営されている。賃貸（甲）は、賃借人が毎月決まった賃貸料を支払う典型的な賃貸方式で、貴金属の売場や食堂街がこれに属する。賃貸（乙）は売上高に対して一定比率（15－20％）の手数料支払うもので、多くの場合下限が設定されている。高級ブランド品、製靴、化粧品などが主としてこの契約が利用される（白〔2003〕75頁）。

《仕入方法の変化》

	買取仕入	委託仕入	賃貸（甲）	賃貸（乙）
1997年	14.8%	59.1%	14.4 %	11.7%
2004年	20%以内	70%以上	1%以内	5%以内

注）1997年は白〔2003〕による全体の比率、2004年は新世界百貨店の数値で比較は不可。

新世界百貨店の場合、買取仕入は主に食品で、20%のうち5％はP B商品である。

（3）立地優位性の確保

商業集積の有り様は、時の政策により大きく規定される。百貨店にとっても立地優位性が確保できるかどうかは、外生的に依存する部分が大きい。

大型店の出店規制を大幅に緩和すると同時に、中心市街地を活性化しようとする日韓の政策スタンスは類似している。さらに、ドイツ、イタリア、アメリカなどの欧米諸国と比較すると、街づくり（都市政策）の貧困さまで共通している。おそらく、大・中型店の出店自由度が世界で一番高い国は日本と韓国である。日本では2000年に大店法が廃止され、「街づくり3法」（中心市街地活性化法、大規模小売店舗立地法、改正都市計画法）が施行になって5年以上経つが、大規模小売店舗立地法によって大型店の出店調整を街づくりと連動させて行うという当初の目論見は、全国各地にける中心市街地の空洞化や伝統的商業集積の不振をみると、明らかに破綻しているように思われる。実際、2004年9月の総務省報道資料「中心市街地の活性化に関する行政評価・監視」でも、「統計指標の動向等から判断すると、中心市街地の活性化が図られていると認められる市町は少ない状況」と指摘している。

韓国でも、街はずれや郊外における大型商業施設の出店拡大を放任したまま、2005年に在来市場育成特別法を施行して「在来市場」の活性化に務めているが、その実効性ははなはだ疑問である（関根〔2005〕）。今両国に求められているのは、商業の活性化とともに、計画的な街づくりである。計画的な街づくりなしに、中心市街地の活性化そして都市文化のシンボルとしての百貨店の輝きはないことを銘記すべきである。

VII おわりにー今後の課題

本研究では、韓国における百貨店の登場と成長を、経済社会の発展や都市化の進展などと関連づけながらその軌跡を辿り、果たしてきた役割をある程度明らかにすることができた。そして、百貨店のイノベーション・モデルを用いて、曲がり角にある状況を脱出し「輝やかさ」を取り戻すためのいくつかの方向性を示した。今後の課題のひとつは、モデルを念頭に高度大衆消費時代における百貨店のあり方を探ることである。コア・フォーマットとしての百貨店は、消費欲求の変化に応じてイノベーションを継続し、これからも都市文化の輝かしい「場」を創出していかなければならないからである。

ただしここで用いた百貨店のイノベーション・モデルは、過去の研究レビューや筆者の主観や直感から先験的に示された。従ってもう一つの課題は、今後さらに実証研究を積み重ね、フィードバックを行い、より実効性のあるモデルに修正していくことである。

*1 日本経済新聞（2003年9月29日）による。

*2 主に、韓国チェーンストア協会〔2003〕による。

*3 新世界百貨店 チョン・チャンヒョン営業本部営業企画チーム長による。

*4 主に、韓国チェーンストア協会〔2003〕による。

*5 主に、韓国チェーンストア協会〔2004〕による。

*6 主に、『RETAIL Magazine』2005年1月号、による。

*7 CRMとVIPマーケティングについては、主に『RETAIL Magazine』2005年2月号と聞き取りによる。

*8 日経流通新聞MJ（2004年9月9日）による。

*9 日経流通新聞MJ（2004年11月22日）による。

*10 日経流通新聞MJ（2004年11月25日）による。

主な聞き取り調査先（いずれも2005年12月、敬称略）

- ①現代百貨店 営業戦略室販売促進部長 ウ・インホ／ヤン・ソン Chol
- ②新世界百貨店 営業本部営業企画チーム長 チョン・チャンヒョン
- ③ロッテ百貨店 経済研究所主任研究員 イ・サンゼ
- ④新世界百貨店 江南店副店長 キム・フンファン
- ⑤韓国産業研究院 新成長産業室副研究員 ペク・インス

参考文献

- 秋谷重男 [2003] 「流通近代化の限界と商業資本の機能－流通革命と文化表現」(流通産業研究所編『大規模小売業と地域社会』リポレポート)。
- 海野 弘 [2003] 『百貨店の博物史』アーツアンドクラフツ。
- 大久保孝 [1992] 「韓国の流通産業－1993 年の資本自由化にどう対応するか」産能大学出版部。
- 海外注目企業レポート「新世界百貨店(韓国)」『ストアーズ レポート』2006 年 1 月号、Vol. 47 No. 458。
- 鹿島 茂 [1991] 『デパートを発明した夫婦』講談社。
- 川端準治／菊地慎二 [2001] 「百貨店はこうありたい」同友館。
- 川端基夫 [2003] 「小売経営技術の移転」(関根 孝／オ・セジョ編『日韓小売業の新展開』千倉書房)。
- 韓国チェーンストア協会 [1995] ～ [2004] 『流通業体年鑑』各年(ハングル語)。
- 韓国百貨店協会 [2004] 『韓国百貨店の現況』内部資料(ハングル語)。
- 木宮正史 [2003] 『韓国－民主化と経済発展のダイナミズム』筑摩書房。
- 久保村隆祐編 [2005] 『商学通論 6 訂版』同文館。
- 鈴木安昭／関根 孝／矢作敏行 [1997] 『マテリアル流通と商業 第2版』有斐閣。
- 関根 孝／趙 時英 [2001] 「韓国小売業の実証分析－ひとつの日韓小売業比較分析」専修大学商学研究所報第 32 巻 32 号。
- 関根 孝 [2002] 『小売競争の視点』同文館。
- 関根 孝／オ・セジョ編 [2003] 『日韓小売業の新展開』千倉書房。
- 関根 孝 [2004 a] 「韓国小売市場の自立」専修大学商学研究所報、第 35 巻第 2 号。
- 関根 孝／趙 時英 [2004b] 「韓国家電品流通のダイナミクス－日韓比較の視点から」専修大学商学研究所報、第 36 巻第 3 号。
- 関根 孝 [2005 a] 「小売機構」(久保村隆祐編『商学通論 第6版』同文館)。
- 関根 孝 [2005 b] 「韓国在来市場活性化のシナリオ－ソウル市・首都圏のケース」(『イノベーション・クラスターに向けた川崎都市政策への提言』専修大学社会知性開発センター論文集 第1号)。
- 関根 孝 [2006] 「街づくり－商業集積の未来を考える」『中小企業と組合』No. 732、2006 年 2 月号、全国中小企業団体中央会。
- 玉置直司 [2003] 『韓国はなぜ改革できたか』日本経済新聞社。
- 池^チ敬^{キョン}培^ベ [2002] 「ソウル首都圏集中とまちづくり」『トルクレポート』17 号、とっとり総研。
- デール、ティモシー・ジェーム [1982] 『ハロッズ－伝統と栄光の百貨店』(板倉芳明訳) リポレポート。
- 寺田寅彦随筆集 I [1964] (小宮 豊隆編) 岩波書店(初出は「丸善と三越」[1920]『中央公論』6 月号)。
- 西山康雄／周藤利一 [1993] 「韓国」(都市開発制度比較研究会編『諸外国の都市計画・都市

開発』) ぎょうせい。

林 廣茂 [2004] 『幻の三中井百貨店－朝鮮を席卷した近江商人・百貨店主の興亡』 晩聲社。
裴 光雄 [2004] 『中産層－中産層の成長と没落』 (朴 一編『変貌する韓国経済』 世界思想社)。

深川由紀子 [1997] 『韓国・先進国経済論』 日本経済新聞社。

朴^{パク} 一^{イル}編 [2004] 『変貌する韓国経済』 世界思想社。

白^{ベク} 寅^{インス}秀 [2003] 「韓国における流通システムの変革プロセス－小売業態のイノベーションメカニズムを中心に」 早稲田大学博士学位申請論文。

矢田俊文・朴 仁鎬編著 [1996] 『国土構造の日韓比較研究』 九州大学出版会。

矢作敏行編 [2001] 『欧州の小売りイノベーション』 白桃書房。

矢作敏行／ロス・デービス編 [2001] 『アジア発グローバル小売競争』 日本経済新聞社。

矢作敏行編 [2003] 『中国・アジアの小売業イノベーション－全球化のインパクト』 日本経済新聞社。

矢作敏行編 [2005] 「韓国総合量販店市場と先発者優位の原則」 『経営志林』 第 42 巻第 2 号、法政大学経営学会。

ロストウ [1970] 『増補 経済成長の諸段階－ひとつの非共産党宣言』 (木村健康／久保まち子／村上泰亮訳) ダイアモンド社 (W.W.Rostow, The Stages of Economic Growth－A Non-Communist Manifesto, sec. ed.)。

『RETAIL Magazine』 2005 年 1 月号、韓国チェーンストア協会 (ハングル語)。

『RETAIL Magazine』 2005 年 2 月号、韓国チェーンストア協会 (ハングル語)。

Korea Retail Research Group [1999], “Retail Industry in Korea－Current Situation in Korea,” Korea Department Stores Association.

* 韓国語文献の引用は、鄭 小英 (専修大学大学院商学研究科 修士課程) の翻訳による。

◎本研究は、文部科学省・平成 17 年度・科学技術研究費補助金「基礎研究 (B)」による研究成果の一部である。

平成18年 3 月15日 発行

専修大学商学研究所報

第37巻 第4号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 上 田 和 勇

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 37 No.4

Mar 2006

Innovation of Korean Departmentstore – Future of Core Format

TAKASHI SEKINE

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan