

百貨店返品制の考察(Ⅲ)

——百貨店の経営危機を招いた返品制——

江 尻 弘

目 次

0 はじめに

第 I 部 百貨店返品制の静態分析

I.1 百貨店返品制関連諸概念の点検

(以上『流通経済大学論集』第36巻第1号〔2001年7月発行〕)

I.2 百貨店の衣服返品実態

I.3 百貨店返品制の起源

(以上『流通経済大学論集』第36巻第2号〔2001年10月発行〕)

I.4 百貨店返品制の成立因分析

I.5 百貨店返品制の適法性検討

I.6 百貨店返品制の評価

(以上, 本号)

I.4 百貨店返品制の成立因分析

——返品制が日本の百貨店で主たる取引慣行
になったのは、いかなる事情のゆえか——

4.1 現実の百貨店返品制

買取り仕入れは原則か

1927年(昭和2年)から1933年(昭和8年)の期間、売れ残った商品を納入業者に返還する「特別現金仕入れ」制度を実施してきた白木屋は、この返品制をどのように評価していたであろうか。後に大丸の第二代社長になった里見純吉が、特別現金仕入れという返品制を、「店にも問屋にも客にも、何の利益もないものだ」と評価したことは、すでに紹介したように『白木屋三百年史』に記されている。それでは、白木屋自身はどのように評価していたのだろうか。

『白木屋三百年史』は特別現金仕入れ制度について、次のように述べている⁽¹⁾。

「売れ残り商品を問屋に返却するというこの方法は、問屋の金繰りを不円滑にするもので、

問屋にとっては甚だ有難くないものだった。そこで次第に一流問屋は、委託に応じないことになって来た。たゞ、一部二、三流問屋のみが、自家の売れ残り品を、白木屋の委託に出すということで、結局、品質は悪くなり、とくに呉服類においては、その弊が甚だしかった。……

かくて新館落成開店(注、昭和3年12月)に当っては、高級呉服においての委託販売を廃止して、旧来の仕入れ制度に戻っていたのであるが、全商品を正常仕入れ方法に戻すことは……出来なかった。……こうして、改修工事の完成も近い(注、昭和8年)3月末……断然、食料品等を除いて委託販売の廃止を決定したのであった。」

土屋好重も『百貨店』の中で以下のように主張してきた⁽²⁾。

「わが国の百貨店には、委託売場と言う方式がしばしば行われている。委託売場とはマーケットの売場に類似したものである。若しも衣料品とか、家具装飾品の如き百貨店の本質的商

品が、委託売場にせられるようでは真の意味の百貨店とは言い得ないものになるであろう。」

これらの所論を見るかぎり、百貨店は買取り仕入れを原則とし、売れ残った商品を返戻する

- ・ 委託仕入れ
- ・ 売上げ仕入れ

の方式を採用すべきではないことになる。この原則認識が、現実の百貨店で継承されてきたであろうか。

百貨店返品制の変貌

1927年（昭和2年）から登場してきた百貨店返品制が、当初は消極的に評価され、戦後にお

いても忌避の対象になっていたのに、最近にいたって肯定的に受容されるにいたったことは、驚くべき変化ではないか。「店にも問屋にも客にも利益のない」はずの返品制が、現時点では

- ・ 大丸で92%の店内シェア
 - ・ 東武百貨店で98ないし99%店内シェア
- を占めるにいたっているのだから、呆然とさせられるであろう⁽³⁾。

この百貨店返品制の変遷を一つの図表にまとめたものが、図表4.1である。この図表を見ると、「ケイビアット・エンブートル（買手の危険負担）」という商取引原則がいかなるプロセスを経て崩壊してきたかという日本固有の事情

図表4.1 百貨店返品制の変遷

年代	百貨店返品制の内容
明治時代	商品はすべて買取り仕入れ方式で仕入れられており、納入業者への返品はない。
大正時代	大多数の売場は買取り仕入れになっていたが、食堂・写真館・理容室などは賃貸売場になっており、五月人形などの際物や地方名産品は返戻の可能な委託仕入れになっていた。
昭和初期時代	白木屋で特別現金仕入れ制度が実施された。
昭和10年代	鮮魚、野菜、パン菓子などは返戻の可能な売上仕入れ方式で仕入れられていた。
昭和20年代	呉服などにおいて、買取り仕入れ商品の返品が発生した。公取委は不当返品の自粛を要請し、特殊指定で不当返品を禁止した。
昭和30年代	不当返品の禁止を潜脱する目的で、買取り仕入れを委託仕入れや売上げ仕入れに切り替える行動が増えてきた。同時に手伝い店員の派遣を納入業者に要求する行動も増えてきた。
昭和40年代	買取り仕入れの減少、委託仕入れや売上げ仕入れの増加に伴ない、商品の返戻はさらに増加した。派遣販売員も増加の一途をたどった。
昭和50年代	委託仕入れや売上げ仕入れは増え、派遣販売員も増加を続けたものの、納入業者の百貨店に対する非難は薄れていった。
昭和60年代 平成初期時代	百貨店側から、むしろ買取り仕入れを増やし、自店販売員による接客・販売を強化すべきだ、という意見が現れてきた。
現在	買取り仕入れはごく僅かで、大多数の商品が返戻可能な仕入れになっており、売場で接客・販売活動に従事している者の大部分は派遣販売員である。

を、読みとることができる。

当事者である百貨店と納入業者が、むろん一般の小売業者も、そして小売業経営を研究してきた人びとも、こぞって反対してきた百貨店の返品制が、なぜ、92%ないし98%という店内シェアに達するにいたったのであろうか。この百貨店返品制の成立因を解明することは、百貨店研究の1つの大きなテーマとみなしてよいだろう。以下、この章（I.4）では、百貨店返品制の成立メカニズムを分析することにした。

現実の仕入れ方式

なお、あらかじめ、現実の百貨店の商品仕入れ方式を確認しておく、A社はすでに図表1.4で紹介したように

- ・ 買取り仕入れ（A、B2方式）
- ・ 委託仕入れ
- ・ 売上げ仕入れ（消化仕入れとも言う）

という4つの仕入れ方式を採用している、と知らされてきた。その4方式のうち、買取り仕入れAの商品は、瑕疵のない限り返還できない商品であるから、返戻の可能な商品は

- ・ 買取り仕入れB商品
- ・ 委託仕入れ商品

- ・ 消化仕入れ商品（公取委のいう売上げ仕入れ商品）

の3タイプとなっている、とA社のマニュアルは明記している。

続いてわが国百貨店で代表的企業B社のマニュアルも見ると、同社はA社と異なり、商品を

- ・ 通常商品
- ・ 買取り品
- ・ 売上仕入品

という3種の商品に類型化し、図表4.2のごとく説明している。このB社の商品3類型で注目したいのは、

- (1) 通常商品を買取り品と識別し、
- (2) 通常商品を返戻可能な商品であると規定している、

という点である。すなわちB社は、百貨店の返品制を現実に即して受けとめ、前記の大丸や東武百貨店の事例から明らかなように、自社の取扱う大多数の商品が返戻可能になっているという事実を前提とし、その返戻可能な大多数の商品を「通常商品」と命名し、その商品を自社商品ラインの通常（換言すれば、中核）のものと位置づけてきたのだった。

図表4.2 商品の3類型（B社）

商品類型	商品の性格
通常商品	最も一般的な商品であって、B社が納入業者に発注し納入されてきた商品で、価格は納入業者によって設定される。売れ残ったとき、納入業者に元の値段で引き取ってもらう（つまり返戻することができる）商品であって、事前に返戻の可能性を確認する必要がある商品。
買取り品	先買品とか直輸入品などの例外的な商品であって、B社が納入業者に発注し、買い取る商品であって、売れ残っても返品できない商品である。価格はB社が設定し、B社がその価格を自由に変更できる商品。
売上仕入品	納入業者が売場を借り、納入業者が自分の判断で納入する商品であって、売場での商品出し入れや価格設定を納入業者の自由にまかせている商品である。売れ残った商品の返戻は、むろん納入業者が自由にできる商品。

B社 内部資料

百貨店マーチャндаイジンの建前論に立てば、昔から信奉されてきた「ケイビアット・エンブートル（買手の危険負担）」論理に基づき、「買取り仕入れ商品を中核に据えるべきだ」という表現になりそうなのに、B社のマニュアルは建前論に従わず、現実の実態に即して、

- (1) 返品を是認し、
- (2) その返品にかんする伝票上の手続きも明記する、

というアプローチを採っている。その事実が示唆するとおり、百貨店の返品制は、今日ではその存在を否認するわけにはゆかない、厳然たる衆知の事実となっている。

百貨店返品制の成立メカニズム仮説

この百貨店の返品制について、それが成立するにいたったメカニズムを、私は、たんに百貨店の優越的地位の濫用という要因だけで説明するのは正しくない、と理解している。古来からの取引原則を否定し、民法の売買原則も無視するような仕方で成立したこの百貨店返品制は、百貨店の優越的な権力の行使もさることながら、それを越えた大きなパワーの働きのゆえに成立するにいたった、と見るべきではなからうか。

そこで私は、百貨店の返品制が成立したメカニズムを、仮説的に

- (1) 納入業者自身も進んで返品制を容認した、
- (2) 百貨店経営者は優越的地位を利用しつつ、

同時に近視眼的判断に基づいて、返品制を導入した、

- (3) 消費者も結果的に百貨店の返品制を是認することになった、

という3要因の総合作用として説明したい、と考えている。その成立仮説を概念図で描くと、図表4.3のごとくなる。

4.2 納入業者の返品制容認

返品制をめぐる垂直的衝突の変化

企業相互の衝突をタイプ分けすると、パラマウンテンが指摘した

- ・ 水平的競争
- ・ 業態間競争
- ・ 垂直的衝突

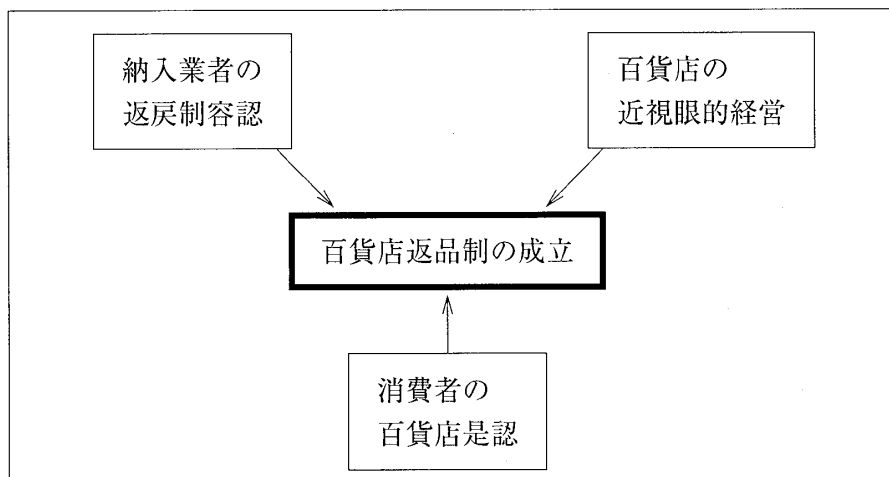
という3つの衝突に類型化されることは、何人も否定しないであろう⁽⁴⁾。ところで、百貨店の返品制をめぐる

- ・ 百貨店
- ・ 納入業者

の間で観察されてきた衝突は、パラマウンテンの言う「垂直的衝突」に該当する。

この返品制をめぐる百貨店と納入業者との垂直的衝突は、時代とともに変化してきたように見える。その変化は公取委のこの問題への介入状況からも明らかであって、1991年(平成3年)頃までは、公取委はたびたび百貨店返品制を規制しようとし、

図表4.3 返品制成立メカニズム仮説



- ・ 1951年（昭和26年）の警告
 - ・ 1954年（昭和29年）の特殊指定告示
 - ・ 1987年（昭和62年）の独禁法の考え方の指示
 - ・ 1991年（平成3年）のガイドライン発表
- といった意思表示をおこなってきた。しかるに、ガイドライン発表時点以降になると、もはや公取委は百貨店返品制について、ほとんど言及していない。それは、なぜか。

私の理解では、それは百貨店と納入業者との間で、返品制をめぐる垂直的衝突が従来ほどには激しくならず、むしろその衝突が和らいできた状況を反映しているからではなかろうか、と推測したい。それでは、いったい、どうして返品制をめぐる垂直的衝突が緩和されるにいたったのであろうか。

服従が支配者を作る

その垂直的衝突の緩和は、政治学が唱えてきた「服従が支配者を作る」という論理に近似した作用のゆえに、実現したのだろう、と理解している。ここで政治学の論理に注目すると、政治学は支配者による支配が成立するメカニズムについて、

- (1) たんに支配者側に大きな権力があるだけでなく、被治者側の支配認容も不可欠とし、
- (2) その支配の成立を左右する決定的なファクターは、支配者のもつ権力よりも、むしろ被治者側の服従といった支配認容に求められる、
- (3) 支配者の支配が安定化するのには、被治者側からの「支配者による支配の正当性認識」によってである、

と説明しており、その論理が流通問題にも参考になると思われるからである⁶⁾。政治学は、支配者による支配の成立で決定的な役割を演ずるものは、被治者側の支配認容という要因であると理解し、「服従が支配者を作る」（ヘルマン・ヘラー）と言ってきたのだった。

私は、この政治学の論理が、返品制をめぐる百貨店と納入業者との垂直的衝突の緩和という

問題の解明にも役立つのではなかろうか、と理解している。すなわち、返品制をめぐる垂直的衝突が近年になって緩和されてきたのは、

- (1) 百貨店側の優越的地位がもつ権力の強化のゆえとみるよりも、
 - (2) むしろ、納入業者側で返品制を容認しようという意思を強く抱くにいたった、
- という事情によるのではなかろうか、と推測している。

そして、後者の納入業者側の返品制容認は、近年の納入業者側の認識変化と対応関係にある、と言いたい。すなわち、

- ・ 以前の納入業者の返品制理解……納入業者は百貨店から売れ残った商品の返還を受けてきた結果、大きな損害を蒙ったと理解していた
- ・ 最近の納入業者の返還制理解……納入業者は百貨店から売れ残った商品の返還を受けてきたけれども、その損害は決して企業を破滅に追いこむものではなく、堪え忍ぶことができるものだと認識するにいたった

という返品制認識の変化のゆえである、と思う⁶⁾。

それでは、なぜ、納入業者は返品制に関する理解を変えるにいたったのであろうか。その認識変化には、私の小著『返品制』（1979年刊）が決定的な影響を及ぼした、と推測している⁷⁾。以下、『返品制』の論理を紹介すると共に、それが納入業者の百貨店返品制認容の契機となった事情を説明するとしよう。

納入業者における3種の権限留保

小著『返品制』が提示した論理を紹介しよう。

納入業者が、百貨店との間で買取り仕入れ方式に基づく商品納入を、

- ・ 委託仕入れ方式での商品納入
- ・ 売上げ仕入れ方式での商品納入

に切り換えた場合、百貨店で売れ残った商品は当然の結果として納入業者に返戻されることになる。したがって、納入業者は

- ・ 返品された商品相当分の売上高減少
- ・ 返品された商品の処分に伴う損害

を蒙ることになるに違いない。それは、確かに、納入業者にとって大きな損失を意味しよう。

しかしながら、納入業者はこの問題に関する盾の半面を見落すべきではない、と言いたい。委託仕入れ方式や売上げ仕入れ方式に切り換えた場合、納入業者は百貨店に納入した商品の所有権を、百貨店納入後の時点でも保持することになる。それゆえに、納入業者は商品所有者となり、商品所有権を保持する効果として、

- (1) 自由に商品の小売価格を決定する権限 (つまり、価格決定権)
 - (2) 商品の供給を自由に調節できる権限 (つまり、供給調節権)
 - (3) 所有している商品の売場での販売活動を自由に管理する権限 (つまり、売場管理権)
- という3つの権限を保有するにいたることに気付くに違いない。

この3つの権限が納入業者にとって意味するところは、きわめて大きい。第1に、価格決定権を掌握した納入業者は自由に価格が設定できることになるから、返品された商品の処分に伴う損害を埋め合わせることができるよう、納入業者があらかじめ商品の小売価格を高く設定しておけば、商品が返品されても納入業者は少しも損害を蒙らないことになる⁹⁾。第2に、供給調節権を確立した納入業者は

- ・ 販売力ある百貨店には、売れ筋商品を大量に供給する
- ・ 販売力のない百貨店とは取引を中止するか、取引をしても、ごく少量の商品を供給するにとどめる

という百貨店選別の結果、納入業者にとって収益の極大化をもたらす商品供給が可能となるにいたっている⁹⁾。第3に、売場管理権を獲得した納入業者は、自社商品を取扱う売場を管理する権限を取得できるにいたり、その結果、その売場に自社販売員を派遣し、

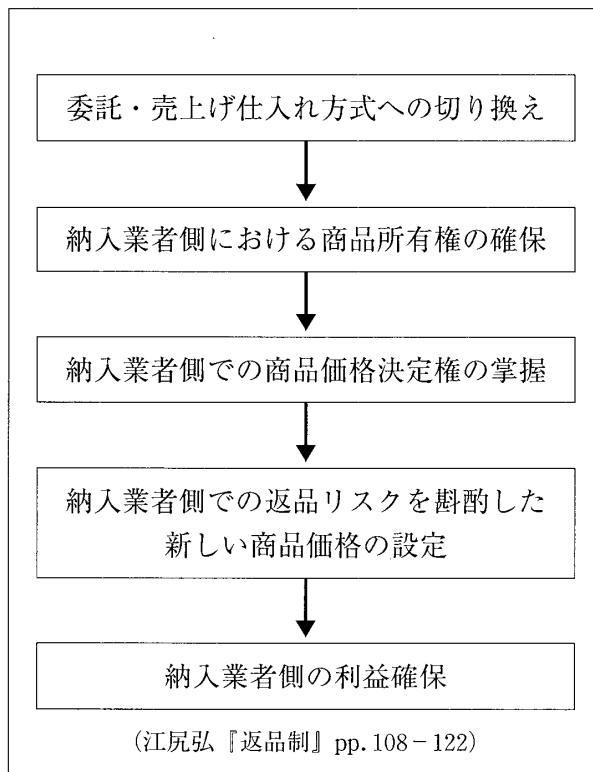
- (1) 消費者の商品ニーズ情報を収集すると共に、

- (2) 各々の売場におけるPOS (販売時点) データも収集し、

それを商品企画と商品供給活動とに役立ててきたのだった。その結果として、納入業者は売れ筋商品を、適量生産・供給できるようになり、納入業者の収益は伸びるにいたったのである¹⁰⁾。

納入業者が商品所得権を取得したとき獲得した3つの権限、すなわち価格決定権と供給調節権と売場管理権の獲得効果を図示すると、図表4.4、図表4.5、図表4.6となる。

図表4.4 納入業者の価格決定権の掌握効果

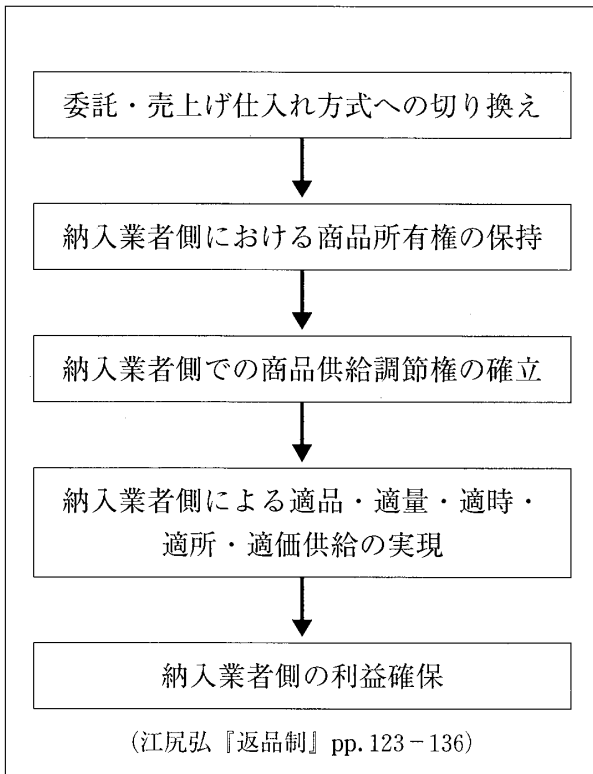


納入業者の返品制認容

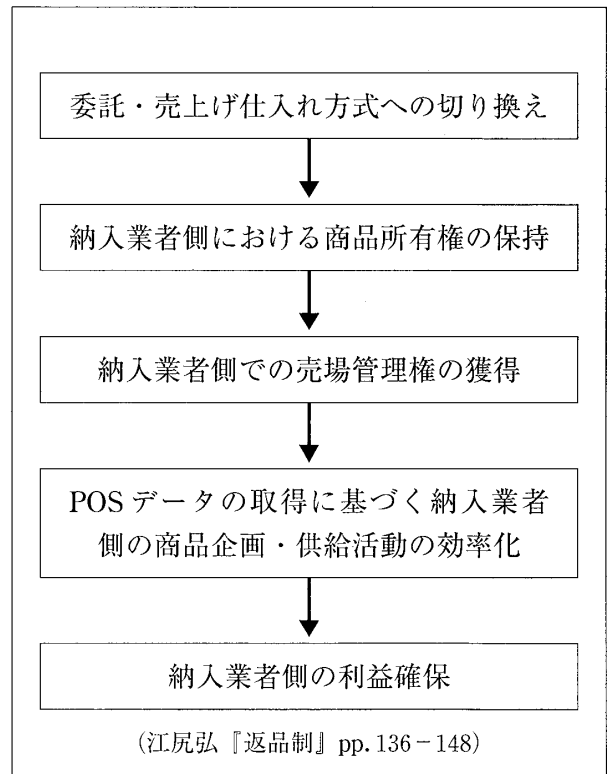
1950年代という時点では、納入業者は商品所有者となることの意義に気付かなかつたため、百貨店から返品されると、損害を蒙るだけだと理解し、納入業者は百貨店の返品制に激しく憤り、反発していたのだった。納入業者がたびたび公取委や通産省に苦情を申し入れてきたのは、百貨店返品制が納入業者の経営を危機に追いこんできたゆえであった。

しかるに、私の『返品制』が刊行された時点

図表4.5 納入業者の供給調節権の確立効果



図表4.6 納入業者の売場管理権の獲得効果



以降、納入業者は返品制に対する見方を改めるにいたった。なにしろ、私の提唱した

- ・ 価格決定権の掌握
- ・ 供給調節権の確立
- ・ 売場管理権の獲得

を実現した納入業者は返品制にもかかわらず、高収益を取得し、むしろ百貨店を上回る経常利益率を享受するにいたったからである。従来の通念では

- ・ リスクを回避できた百貨店……高収益を獲得するに違いない
- ・ リスクを負わされた納入業者……低収益経営で苦境に追い込まれるに相違あるまい

と推測されていたのに、実際にはすでに指摘したことであるが、図表4.7に示したとおり、

- ・ 百貨店……低収益経営に転落した
- ・ 納入業者……高収益経営を実現し、企業力を一段と高めるにいたった

という逆転現象が起ったのだった⁽¹⁾。

そこで、『返品制』を手にした納入業者は目

覚めるにいたり、百貨店の返品制を進んで受容する姿勢をとるよう転向したのである。実は、1980年以降現在にいたるまで、納入業者は百貨店との間で

- ・ 委託仕入れ
- ・ 売上げ仕入れ（消化仕入れ）

の関係をとり続けてきた結果、商品所有権保持の効果が一段と発揮され、

図表4.7 有力百貨店と有力納入業者の経常利益率対比

(1979年時点)

百貨店		百貨店納入業者	
三越	4.9%	樫山	7.0%
大丸	1.5%	キラムタン	13.8%
高島屋	1.9%	三陽商会	0.5%
松坂屋	1.8%	ダーバン	6.8%
伊勢丹	3.6%	東京スタイル	8.3%
		レナウン	5.2%

江尻 弘『返品制』 p.15

- ・ 納入業者の企業成長
- ・ 百貨店の収益低下

という趨勢がさらに進むにいたっている。今日、多くの百貨店が倒産の危機に瀕しているけれども、それはリスク回避の結果、百貨店が

- ・ 価格決定権の放棄
- ・ 供給調節被害の顕在化
- ・ 売場支配力の喪失

という新しい事態に直面することになったゆえである、と言いたい。

現実のこの事態を直視すると、「買手の危険負担（ケイビアット・エンプトール）」というビジネス原則がいかに重い意味を内蔵しているか、改めて考えさせられるに相違ない。

返品制の2段階発展

ここで返品制の成立因分析から少し外れるけれども、返品制が2つの段階を経由して進展していたことを確認しておきたい。従来の通念では、百貨店返品制について発展段階があるとは理解されてなく、たんに百貨店からの返品が増加という、一方向的な趨勢と理解されがちであった。

しかるに、上記の分析から、百貨店返品制が2つの段階から構成されることは、全く疑問の余地がないであろう。すなわち、各段階の主役が入れ替わり

- ・ 第1段階の主役……百貨店
- ・ 第2段階の主役……納入業者

となり、図表4.8のごとき相違が読みとれている。

現時点はむしろ第2段階であって、納入業者が百貨店取引の主役となり、

- ・ 委託仕入れ方式
- ・ 売上げ仕入れ方式

を是認し、進んで商品リスクを負担してきている。その代り、納入業者は

- ・ 商品価格決定権
- ・ 商品供給調節権
- ・ 売場管理権

を駆使して、自己の利益獲得に一段と努めてきたのだった。おそらく、今後も、納入業者はこの百貨店取引の主導権を百貨店に委譲することをしないだろう。

他方、第2段階の百貨店は、

- (1) 商品価格決定権を奪われ、
- (2) 商品供給調節の被害者に転落し、
- (3) 売場支配力も喪失し、

たんなる売場貸し業、つまり小売業性を失い、大きな店舗を賃貸する不動産業に転化する趨勢の中に位置している。そこでは、もはや大きな収益を獲得できる可能性はごく僅かしか残されていない。

したがって、冒頭に掲げた「百貨店の経営危

図表4.8 百貨店返品制の2段階発展

	返品制の主役	主役の行動	相手方への影響
第1段階	百貨店	百貨店は、自己の利益確保のため、強引に売れ残り商品を返品した	納入業者は返品された商品の処分損のゆえに、大きな損失を蒙った
第2段階	納入業者	納入業者は、商品の返戻を認める代わりに 商品価格決定権 商品供給調節権 売場管理権 を取得した	百貨店は、容易に商品を返戻できるようになったものの、収益力の低下に苦しみ、売場貸し業に転落するにいたった

機を招いた返品制」という仮説の迫真性は、ますます高まってきている、と主張したい。

4.3 百貨店の近視眼的経営 経営者の近視眼

百貨店の返品制が成立した誘因として、いま納入業者の返品制容認という要因を第1にとりあげてきたが、それ以外に第2には、百貨店経営者が返品制を是認し、それを歓迎してきたという要因も挙げたい。百貨店側での返品制歓迎意思なしには、百貨店返品制が成立するはずはなかったからである。そこで、1つの問題が浮上する。かつて「店にも問屋にも客にも、何の利益もない」と言われた返品制が、なぜ、百貨店で受け容れられ、支持され、主要な商取引慣行になったのであろうか。

それは、百貨店経営者の近視眼的判断に基づいていたのだろう、と私は推測している。かつて、T.レビットはアメリカの鉄道企業経営者を批評して、彼らは近視眼に陥っていたため、当時繁栄していた鉄道事業が永遠に栄えると思いきも、もっぱら鉄道事業の経営だけを考えると、この過ちを犯してしまい、その結果、自動車や航空機の時代が到来したとき、自動車や航空機による輸送事業に乗り遅れてしまった、と「マーケティングの近視眼」という論文で述べたことがある⁽¹²⁾。私は、かつてのアメリカ鉄道事業経営者と同様の近視眼的判断で、日本の百貨店経営者が返品制を受け容れた、と推測している。

日本の百貨店経営者は、返品制を是認することが遠い将来、納入業者の利益を保証し、納入業者の企業成長を促がし、納入業者の交渉力を強めるにいたる事態を的確に読み取れず、もっぱら、当面の

- (1) 売れ残り商品の処分損を回避して、収益の獲得に努め、
- (2) 公取委が規制する不当返品を潜脱することによって、外面上の正当性を確保し、
- (3) 直接人件費を少しでも削減することを意図して、

返品制とそれに付随する派遣販売員制とを歓迎

することにしたのだった。そこでは明らかに、当面の問題だけを処理しようとする「近視眼的経営」姿勢があった、と言いたい。

なにしろ、百貨店経営者にとってみると、目先の利益を確保するためには

- ・ 売れ残った商品の返還
- ・ 納入業者に対する手強い店員の派遣要請はきわめて有効な方策だったからである。そのかぎりでは、現実の百貨店において、トップマネジメントによる長期的、戦略的な意思決定は欠落していた、と評されても止むをえまいだろう。

私は、百貨店経営者の近視眼的経営姿勢と、売上至上主義経営思想とが結びついて、百貨店返品制は是認され、定着し、商慣行化したのだ、という返品制成立メカニズムを想定している。そこで、次に、売上至上主義という経営思想の考察に進むとしよう。

マッキンゼー・モデル

マッキンゼーは、事業成功にかんする要因を分析し、

- ・ 価値観
- ・ 戦略
- ・ 機構
- ・ 経営システム
- ・ 経営の型
- ・ 人材
- ・ 技能

の7要因を指摘して、それを「事業成功の7S」と名付けた⁽¹³⁾。その構図を、私は「マッキンゼー・モデル」と表現することにした。

このマッキンゼーの構図は、百貨店の返品制成立因分析にも役立ちそうだ、と私は理解している。第1に、マッキンゼーの7Sは事業成功の7要因を列挙したものであるが、裏返しに考えてみると、事業失敗にもこの7要因が関係している、と思われるからである。第2に、実は、日本の百貨店が返品制を採用した結果、最終的に不採算経営に転落し、経営危機に直面したのであるが、その因果関係を思索してきた過程で、マッキンゼーの7Sが説明図式として適切であ

ると判断されたので、私はマッキンゼー・モデルを利用しようと考えたのである。

日本の百貨店返品制を規定する7つの要因として、私は

- (1) 価値観……売上至上主義思想
- (2) 戦略……マス・マーケティング戦略
- (3) 機構……大規模店舗運営
- (4) 経営システム……ファッション志向経営
- (5) 経営の型……納入業者依存タイプ
- (6) 人材……派遣販売員まかせの売場運営
- (7) 技能……MD技術軽視、販促技術重視

という要因を列挙したい。そして、この7要因の中核に位置する要因が、まさに、売上至上主義思想であって、その要因連関状態を図示すると、図表4.9のごとく表現できるのではなかろうか、と思っている。

以下、この返品制是認の7要因を考察しよう。

売上至上主義思想

日本の百貨店経営者の価値観をつきつめて調べてみると、他業界の経営者と同じく、売上至上主義の思想が根底にあることに気付く。どの経営者も、

「売上高は減ってもよいし、顧客が減少しても構わないから、その代りに、より多くの利益を獲得したい」

とは言わず、

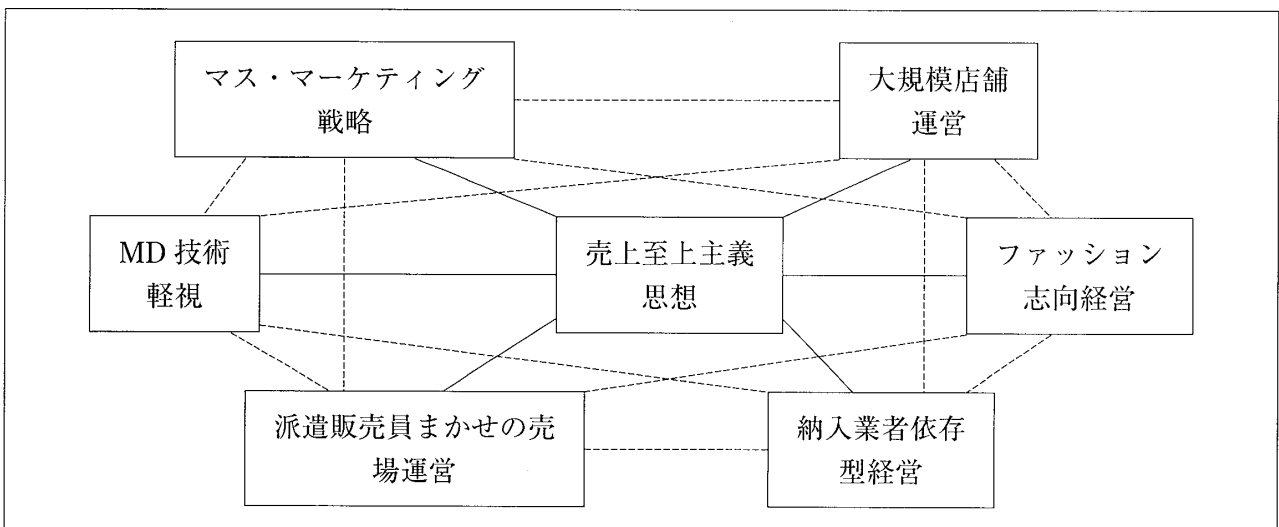
「売上高を伸ばし、顧客を増やすことを通じて、利益を増加したい」

と言う⁽⁴⁾。それは、日本社会では企業の番付が売上高ランキングで表現されていることと相関があるかも知れない⁽⁵⁾。

売上高を伸ばすことを企業の至上目標とみなした場合、百貨店経営者は

- (1) できるだけ多数の消費者を相手にすることを旨として、マス・マーケティング戦略を重視する、
 - (2) 多数の顧客を吸引できる大規模店舗の運営を目指す、
 - (3) 多くの顧客に満足度を味わわせるために、流行に敏感な品揃えを実現しようと努める、
 - (4) 世間の評価を高めるため、優れた商品を提供する納入業者に品揃えと売場運営を依存する、
 - (5) 顧客の満足度を高めるために、専門的商品知識と接客技術を身につけた派遣販売員に売場での接客活動を任せる、
 - (6) 売上獲得を第一目標に掲げると、利益獲得を至上命題とする小売業マーチャンダイジング (MD) 技術の修得が軽視され、むしろ販売促進技術の修得を重視する、
- という行動をとるに相違ない。その結果、図表4.9に示したように、7つの要因は互いに関連

図表4.9 百貨店の返品制是認に関する要因連関



をもつにいたる、と思われる。

ところで売上至上主義思想に立脚した場合、顧客吸引力の大きなファッション商品の取揃えが重視されるので、百貨店はリスク回避のため、

- ・ 買取り仕入れ方式

を圧縮し、百貨店にとってリスクの少ない

- ・ 委託仕入れ方式
- ・ 売上げ仕入れ方式

を選好するにいたる。その3つの仕入れ方式の値入れ率を示すと、図表4.10のごとくなるのではなかろうか⁽¹⁶⁾。アメリカの百貨店が返品制を採用せず、買取り仕入れ方式を採用しているのは、その粗利率が高いからであり、日本の百貨店が丸井を除いて低収益状況に転落しているのは、返品制を採用した結果、値入れ率の低い

- ・ 委託仕入れ方式
- ・ 売上げ仕入れ方式

で主として商品を仕入れてきたからであった。この値入れ率の低い2つの仕入れ方式を日本の百貨店が商品仕入れの基本方針とする限り、日本の百貨店が、アメリカ百貨店と対比して、低収益のゆえに経営危機に陥るのは必然的であった。

それゆえに、百貨店がリスク回避を目的とし、返品可能な仕入れ方式を採用する限り、百貨店の収益構造は改善されず、採算上、経営破たんする危険性は大きいと言わざるをえない。この危険に気付きながら、現実の百貨店は、ますます

- ・ 委託仕入れ
- ・ 売上げ仕入れ

図表4.10 仕入れ3方式の値入れ率

	アメリカ	日本(概算)
買取り仕入れ方式	52.5%	(約60%)
委託仕入れ方式		(約45%)
売上げ仕入れ方式	14.5%	(約20%)

アメリカ：NRFの婦人服の数値（1993年実績）

日本：推定値（概算）

に傾斜してきたのだった。なぜ、そうせざるをえなかったのか、その理由を以下で説明しましょう。

マス・マーケティング戦略

アメリカの百貨店は、明らかに、ターゲット・マーケティング戦略に立っている。したがって、

- (1) 自店の標的顧客を、他店と競合しないように絞りこみ、
- (2) 取扱い商品も、あらゆる商品を品揃えるのではなく、自店の標的顧客が選好しそうな、限定されたラインの商品とする、

という基本方針を打ち出してきた⁽¹⁷⁾。

しかるに、日本の百貨店は売上至上主義思想に立脚しているゆえか、マス・マーケティングの展開を基本戦略としている。そこで、

- (1) あらゆる人（エブリワン）を標的とし、
- (2) あらゆる商品（百貨）を取り扱うことを目指しているがゆえに、

日本の百貨店は明らかにマス・マーケティング（エブリワンを標的顧客とするマーケティング）を目指していると評してよい。

ところで、あらゆる階層の人の要望に回答できる、あらゆる商品を品揃えしようとする場合、とても百貨店の仕入れ担当者の能力では処理できないため、多数の納入業者に依存して商品を集め、その納入業者によって商品販売を管理してもらうほかあるまい。その結果、日本の百貨店は、独自に商品を仕入れることができず、納入業者に依存して商品を仕入れるようになってきたのだった。図表4.11は自主マーチャンダイジング活動比率（すなわち、百貨店が独自の判断で商品を選別し、百貨店の責任で商品を買取り仕入れ方式で仕入れている、自主的な商品とり揃え活動の比率）を示したものであるが、アメリカ百貨店の自主マーチャンダイジング活動比率が高いのは、標的顧客も取扱商品も絞りこんできた結果、自社が責任もって品揃えできるようになっているからに他ならない。

日本の百貨店は、マスを対象とするマーケティングを基本戦略としてきたため、納入業者

図表4.11 自主マーチャングデザイン活動比率

	アメリカ	日本
自主MD仕入れ ／仕入れ総額	95.15%	2～8%

アメリカ：NRF データ

日本：大丸、東武百貨店社長談話

まかせの商品仕入れとならざるをえず、その結果、

- (1) 自主マーチャングデザイン活動比率は低くなって、高収益の獲得可能な買取り仕入れが僅少となり、
- (2) 逆に、低収益とならざるをえない委託仕入れや売上げ仕入れが大部分を占めるにいたる

という事態を招くにいたったのだった。

大規模店舗運営

日本の百貨店は、

- (1) 売上至上主義思想に立脚して、少しでも売上高を伸ばそうと考え、
- (2) マス・マーケティング戦略を重視して、あらゆる人びとを標的とし、あらゆる商品を取扱うことを目指してきたので、

可能な限り大きな売場面積をもつ店舗を運営しようと競い合ってきた。その結果、図表4.12に示した巨大な規模の店舗を、日本の百貨店はも

図表4.12 百貨店の売場面積 (㎡)

日本の大規模店、上位5店	
近鉄阿倍野店 (大阪)	194,795
松坂屋名古屋店 (名古屋)	115,905
高島屋大阪店 (大阪)	106,185
阪急本店 (大阪)	97,084
三越本店 (東京)	92,095

つにいたったのだった。

ところで日本の百貨店はこのような大規模な店舗を運営しようとする場合、とても、自社のバイヤー（商品仕入れ責任者）がすべての商品を選別し、自社の販売員がすべての売場で接客し、商品説明することは不可能になるため、

- (1) 納入業者に商品の選別と品揃えを任せ、
- (2) 納入業者の販売員に接客活動を依存する、

という売場貸し業になるほかなかった。百貨店が自主マーチャングデザイン活動を断念し、納入業者に売場を貸すことになれば、当然、商品の仕入れは

- ・ 買取り仕入れ

ではなくなり、返品可能な

- ・ 委託仕入れ
- ・ 売上げ仕入れ

にするのが妥当だ、と判断されたのである。

したがって、大規模店舗の運営をめざしてきた日本の百貨店においては、返品制の成立は当然の成り行きであって、避けることのできない帰結であった。

ファッション志向経営

日本の百貨店が、

- (1) 売上至上主義に立ち、少しでも多くの売上高を獲得したいと願い、
- (2) あらゆる消費者を標的とし、あらゆる商品（百貨）を取扱うことを意図し、
- (3) そのため可能な限り大規模な店舗をもち、それを運営することを目指そう、

と構想した場合、多くの消費者を吸引するために、百貨店は流行（ファッション）に敏感になり、たえず新しい流行を追いかける小売業経営を目指さざるをえなくなってしまった。その結果、日本の百貨店はファッション志向を経営の基本方針として掲げてきたのである。

そのファッション志向経営の姿勢に関する限り、日米百貨店間に差異はなく、アメリカの百貨店も大規模店舗運営のためファッション志向経営を基本思想としてきている。しかしながら、そのファッション志向経営に取組むアプローチ

図表4.13 日米百貨店間に見るファッション志向経営姿勢の格差

	中心となる 仕入れ方式	百貨店の納入業者 に対する交渉力	百貨店の納入業者 に対する要求	百貨店の品揃え
日 本	委託仕入れ 売上げ仕入れ	弱い	一流ブランド品を 納入して欲しい	店舗間での品揃え の差別化なし
ア メ リ カ	買取り仕入れ	強い	一流ブランド品を 自店にだけ、納入 して欲しい	店舗間での品揃え の差別化実現

の点では、日米百貨店間に大きなギャップが存在している。そこで図表4.13を見て頂きたいが、日本の百貨店はリスクを納入業者に押しつけてきた結果、強い交渉力を持つことができず、納入業者に一流ファッション・ブランド品を供給してもらいたい、と要望するにとどまっている。それに対して、アメリカの百貨店はリスクを自社が負っているがゆえに、強い交渉力をもち、納入業者に対し、もっぱら自店にだけ供給せよと要望するイクスクルーシブ（排他的）な仕入れ条件をつきつけてきたのだった⁽¹⁸⁾。

その結果、百貨店のマーチャンダイジング（品揃え）は、

- ・ 日本……どの百貨店も似ている
- ・ アメリカ……百貨店ごとに異なる

という相違に現れ、日本の百貨店の差別性は低

くなっている。だからこそ、日本の百貨店経営者は店舗規模の大きさを最も重要な差別化訴求要因と考え、大規模店舗の構築と運営に鎬を削ってきたのだった。

納入業者依存型経営

日本の百貨店が、売上至上主義思想に立ち、マス・マーケティング戦略を採用し、大規模店舗の運営を目指し、しかもファッション志向姿勢を強化することした場合、自社のもつ経営能力では

- (1) 十分な品揃えはできないし、
- (2) 仕入れた商品のリスクも負担しきれないため、

必然的に納入業者に依存して売場を運営せざるをえなくなってきた。その結果、百貨店は売れ

図表4.14 取引口座の開設と保持

	アメリカの百貨店	日本の百貨店
納入業者の選別 要因	取扱う商品の良さ、業者の経営内容	取扱う商品の良さ、業者の経営内容のほか、縁故関係
取引口座の開設	バイヤーの即断による開設	稟議による全社的承認に基づく開設
口座開設に要する 期間等	納入業者にとって短期間・少ない経費で足り、容易に開設できる	納入業者にとって長期間・多大の経費を要し、開設の困難度は高い
口座の性格	オープン・システム性	クローズド・システム性
納入業者の姿勢	納入業者は口座の保持に固執しない	納入業者は口座の保持を固執し、保持のため多大の努力を払う

図表4.15 仕入れ商品の選定

	アメリカの百貨店	日本の百貨店
商品選定方式	競争入札制	納入業者まかせ
納入業者の決定	取引口座を持つ取引業者の中から、競争入札で勝った業者を納入業者とする	取引口座をもつ取引業者を納入業者とする
仕入れ商品の決定	競争入札で提案された商品のうち、最適の商品を仕入れる	納入業者の提案する商品を仕入れる
取引関係の継続	競争入札に勝たない限り、取引関係は継続しない	取引口座をもつ限り、取引関係は継続される
納入業者のリスク負担	なし	売れ残り商品を引取らせる

残った商品を納入業者に返還してきたのである。

この納入業者依存の経営姿勢は、日本の百貨店の

- ・ クローズドな取引口座制
- ・ 商品仕入れ面での競争入札の欠落

をもたらし、ますます百貨店の納入業者依存志向を強めてきている。そのことをまず取引口座制から説明すると、図表4.14を見て頂きたいが、日本では納入業者が百貨店との取引口座を獲得するのが容易でないため、納入業者はいったん確保した取引口座を保持しようと努め、そのためには百貨店からの売れ残り商品の返還という不利益を耐え忍び、取引口座を死守しようとしてきたのだった⁽¹⁹⁾。

もう1つ、商品仕入れ面での競争入札の欠落という要因も説明すると、図表4.15に述べたように、アメリカの百貨店は競争入札制を採用し、その入札によって選ばれた最適な商品が仕入れられることを基本としている。しかるに日本の百貨店では、競争入札制はなく、納入業者が提案した商品をすべて仕入れる代りに、納入業者に責任を負わせ、売れ残った商品を納入業者に引取らせてきた。したがって、日本では、効率的な競争入札制がない代りに、不効率的な返品制が定着してきたのだった⁽²⁰⁾。

派遣販売員まかせの売場運営

日本の百貨店は、売上高獲得のためにも、またリスク負担上でも、納入業者に依存する経営を行ってきたので、売場運営活動もまた納入業者の派遣した販売員にまかせがちとなった。納入業者が売場（ショップ）の管理を任された場合、通常、その売場は

- ・ レジスター担当者（1名）
- ・ 接客・推奨販売員（数名）

の人数とで構成されており、レジスターだけは百貨店社員の担当になってきたけれども、それ以外の接客・推奨販売員は納入業者の派遣販売員になっている。

その納入業者派遣販売員が

- ・ 商品の陳列
- ・ 接客・販売
- ・ 在庫管理

などを行うので、売れ残った商品を引き取り、新しい商品と取り替えるのも、納入業者の業務になっている。したがって、返品的意思決定も、返品リスクの負担も、納入業者の担当する活動となってきたのだった。

ここで注目したいのは、百貨店の顧客管理システムに関する日米百貨店間の格差についてである。アメリカの百貨店では売場において接客・

推奨販売するのはもちろん自社の社員であり、彼らが顧客と接触する第一線社員だったから、彼らに顧客管理の責任を負わせ、昔から「クライアント・ブック」による顧客データの把握とその顧客データの活用を指示してきている。クライアント・ブックとは、

- ・ 顧客の氏名・住所・電話番号・家族構成などのリスト・データ
- ・ 顧客の自店での購入行動を記録した購入履歴データ

を記述してるルーズリーフ・ノートであって、そのクライアント・ブックを利用して、アメリカの百貨店は顧客の固定客化に努め、顧客の自店に対する愛顧心の向上を図ってきたのである⁽²¹⁾。

しかるに、図表4.16で読み取れるように、日本の百貨店は接客・推奨販売活動を納入業者の派遣販売員に任せてきたので、アメリカと異なり、日本の百貨店ではクライアント・ブック・システムが欠落しており、その結果

- (1) 顧客リスト・データを把握していないだけでなく、

- (2) 顧客の購入履歴データも掌握していないし、
- (3) 顧客の組織化と自店に対する愛顧心の向上化に対する効果的な対策を打つにいたっていない、

という状況にある。つまり、日本では顧客管理が全くといってよいほど出来ていない。この日本の百貨店における顧客管理の欠落状況は、実は、派遣販売員まかせの売場運営のゆえの必然的な結末であった。

そして、日本の百貨店は、顧客管理の欠除のゆえに固定客のウオント情報を把握できていないため、商品ごとの販売見込も把握されてなく、その結果、販売予測の精度は低くならざるを得なかったのである。そこで、百貨店は販売リスクを自社で負担できなくなり、納入業者にリスクを押しつけ、売れ残り商品を納入業者に引き取らせてきたのだった。

MD 技術軽視

日本の百貨店が商品リスクを回避し、売れ残り

図表4.16 顧客管理状況

	アメリカの百貨店	日本の百貨店
クライアント・ブック制	採用している	採用していない
顧客ウオントの把握	顧客のウオント（欲求）を各人別に把握している	顧客のウオント（欲求）を各人別には把握できていない
接客する売場従業員	自社の従業員	納入業者の派遣販売員
接客方法	顧客各人別に、各人のウオントを知り、各人に満足を提供することを目指す	来店した顧客に、商品説明をおこなない、推奨販売するにとどまる
顧客の満足度	高い。愛顧心を抱く。	低い。愛顧心は少ない。
顧客の固定化	固定客が生まれ、販売見込みの精度が向上し、経営は安定する	固定客が少なく、販売見込みも不明確で、経営リスクは大きくなる

り商品を納入業者に返還するという返品制を採用してきたのは、これまで指摘してきた要因とは別に、マーチャングダイジング（略して、MD）技術が軽視されていたという要因のゆえでもある、と言いたい。

百貨店が商品を買取り仕入れ方式で仕入れた場合、当然のことながら、売れ残り商品の発生は不可避となる。そこで、アメリカのマーチャングダイジング教科書は

- (1) 最初、イニシャル・マークアップで商品価格を設定し、
 - (2) 売れ残った商品が発生した場合には、何回かに分けてマークダウン（値引き）を実施し、
 - (3) 最終的に、商品を売り尽くす、
- という手順を述べ、
- ・ イニシャル・マークアップ(初期値入れ)率の設定
 - ・ マークダウン（値引き）方法
- の技術を説明している⁽²²⁾。

アメリカの百貨店は、小売業協会（NRF）が

発行している売場別・商品別のマーチャングダイジング統計データを参考にしながら、自社の

- ・ マークアップ率
- ・ マークダウン率

を設定してきた⁽²³⁾。実は、日本の百貨店も、戦前の時点では、

- ・ 値入れ率の設定と活用
- ・ 値引き率の設定と活用

にかんする技術を修得しており、売れ残った商品は百貨店のリスクで値引きし、処分されていたようである⁽²⁴⁾。

しかるに現時点ではもはや、日本の百貨店はマーチャングダイジングとりわけマークダウンの技術を確立しなく、図表4.17に示したように、マークダウン予算も編成していないし、マークダウン実施のための技術者も存在していない。つまり、日本の百貨店には、売れ残った商品を値引き販売して売り切ってしまうための技術者もないばかりか、その予算や実施計画も欠落しているのである。そうだとすると、日本の百貨店は売れ残った商品を納入業者に返戻するほ

図表4.17 マークダウン予算

	アメリカの百貨店	日本の百貨店
マークダウン予算	計上している	計上していない
マークアップ率の内容	マークダウンも考慮したマークアップ率を設定している	マークダウンを見込んでいない
マークダウン計画	マークダウンの 1) 実施回数 2) 実施時期 3) 値引き率 を計画している	マークダウン計画なし
粗利率計画	マークダウンも見込んで粗利率の計画を立てている	イニシャル・マークアップだけ考慮して粗利率計画を立てている
マークダウン技術修得者	存在している	存在していない

かないではないか。

このマーチャダイジング技術、とりわけマークダウン技術の軽視は、百貨店の返品制を不可避なものとしめた要因の1つだと評したい。以上、百貨店が返品制を是認する7つの要因を点検してみた結果、その7要因すべてが百貨店の返品制を不可避なものにせしめる作用をはたしてきた、と読み取れる。したがって、百貨店返品制は、納入業者が容認する制度であるだけでなく、百貨店自身も是認してきた制度でもあったので、その成立は必然的だったのである。

百貨店のリスク回避行動の系譜

百貨店の返品制成立因と直接関係する事柄ではないが、参考までに、日本の百貨店のリスク回避行動に関する昔から今日にいたる系譜を整理しておくとしよう。

図表4.18は、百貨店の返品制の推移を時系列で示したものである。その返品制の系譜を見ると、

- ・ 最初の頃……ごく例外的な状況の下で一時的に返品制が導入されている
- ・ 最近……百貨店は、なんらのためらいもなく堂々と、返品可能な仕入れ方式を採用しており、その行動について言い訳をしていない

という変化を読みとることができる。そこでは、明らかに百貨店の経営意識が変化し、返品制は定着し、取引慣行となっている、と理解できようである。

今の段階にいたると、日本の百貨店はもはや返品制のなかった昔の経営状態に戻り得ないのではなかろうか。むしろこれからは、さらに一段とリスク回避の路線を歩み続けるのではなかろうか。そうだとすると、百貨店は値入れ率(マークアップ率)の低い委託仕入れや売上げ仕入れへの依存度を高めることに進み、収益力はさらに低下し、その結果、経営破たんの危機は目前に迫っているかに見える。

その百貨店の危機を加速せしめているのが、前記の納入業者側のリスク負担志向という姿勢

図表4.18 日本の百貨店のリスク回避行動の系譜

時点	百貨店の行動
1923 (大正12) 年	関東大震災を契機とし、一時的に売れ残った商品を返品した
1927 (昭和2) 年	経営危機に陥った白木屋は、特別現金仕入れ方式を導入した
1951 (昭和26) 年	戦後、景気が一時的に停滞したとき、百貨店は買取り仕入れ商品で売れ残ったものを返品した
1952 (昭和27) 年	公取委の返品制警告を機に、百貨店は返戻の可能な委託仕入れと売上げ仕入れを増やすようになった
1954 (昭和29) 年	百貨店の不公正取引方法・特殊指示の告示を契機として、百貨店は委託仕入れと売上げ仕入れの比重を高めるようになった
1991 (平成3) 年	公取委のガイドライン指示を機に、百貨店は約定返品を選好するようになった
最近	納入業者側では、納品手続きの簡便さのゆえに、売上げ仕入れ方式を選好するにいたったため、百貨店は売上げ仕入れの比重を高めてきている

である。納入業者は、リスクの負担を通じて、むしろ自己の収益増進を実現せしめてきたので、かえって百貨店のリスク負担行動を嫌い、百貨店がリスク回避の行動をとるよう支援し、推進せしめてきたのだった。

それにしても、いま述べてきた7つの要因からみて、百貨店返品制の成立は必然的であった。そして、それゆえに、百貨店の経営破綻もまた、必至とみてよいのではなかろうか。

4.4 消費者の百貨店是認

百貨店売場のにぎわい

不況のとき、一般には、消費者は商品の購入行動を手控えがちである。その経済不況を物語る指標として百貨店の売上高の伸びという指数がしばしば用いられており、それによれば百貨店の売上高は今の時点でも増加に転ずるにいたっていない⁽²⁵⁾。しかし、百貨店売場に来店している消費者の数だけを見れば、明らかに欧米の百貨店を上回っていて、百貨店売場はにぎわっており、百貨店が不景気状況にあるとは到底理解し難い状況にある、と評してよいだろう。

量販店や専門店の売場と対比したとき、間違いなく、百貨店の顧客吸引状況は抜群に良好である。そうだとすると、百貨店に来店した消費者自身は

- ・ 百貨店の納入業者依存性

- ・ 百貨店の返品制
 - ・ 百貨店売場での派遣販売員制
- という仕組みをどれほど認識しているか、分からないけれども、消費者が満足しているとすれば、結果的に、消費者はそれらの仕組みを是認し、支持しているのだ、と理解してよいのではなかろうか。

消費者の百貨店支持理由

その消費者が、

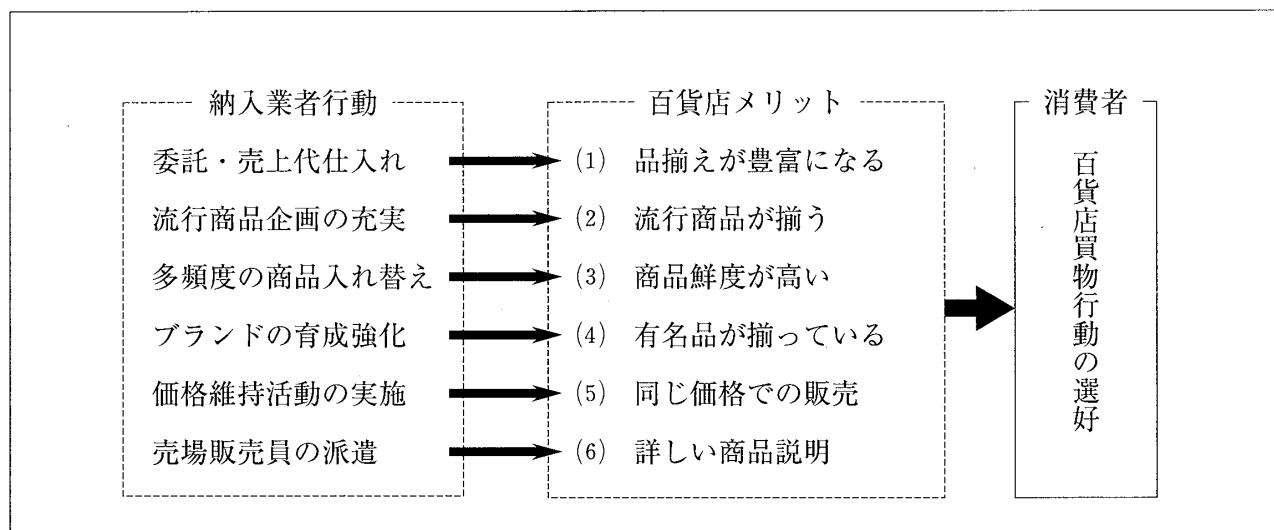
- ・ 百貨店にひやかしにゆこう
- ・ 百貨店で商品をあれこれと手に触れてみたい
- ・ 気に入った商品があれば、百貨店で買っても構わない

などと意識し、百貨店に出かけるのはなぜなのか。

それは、次のような理由のゆえであろう。

- (1) 百貨店では、商品の品揃えが豊富だから、気に入った商品を容易に探し出すことができる。
- (2) 百貨店では流行商品が揃っているので、百貨店で買物すると、流行に乗りおくれる不安はない。
- (3) 流行と直接関係のない分野であっても、百貨店の商品の鮮度は高いため、百貨店にゆけばつねに新鮮な商品を購入することが

図表4.19 消費者の百貨店選好の実現メカニズム



できる。

- (4) 百貨店では主要なメーカーのブランド商品がすべて取扱われているため、百貨店で買物すると品質上の懸念を感じなくて済む。
- (5) 百貨店では、同一メーカーの同一ブランド商品がどの顧客に対しても同一価格で販売されているから、商品価格面で危惧を感じることがない。
- (6) 百貨店の売場販売員に商品を質問すると、通常、詳しく商品説明してくれるので、百貨店での買物で不満感をおぼえる機会は少ない。

こういった理由で消費者は百貨店での買物行動を選好してきたのであるが、それらの消費者からみた百貨店のメリットは、実は、図表4.19で示したように、百貨店の納入業者依存性と密接な関係にある。納入業者が

- (1) 委託仕入れや売上げ仕入れの仕入れ方法を容認し、
- (2) 自ら流行商品を企画し、需要喚起活動を行う、
- (3) 衣服という商品では、少なくとも2週間に1回、売場商品を刷新する、
- (4) 商品にブランドをつけた上で、ブランド告知活動も実施する、
- (5) 自社で価格を設定し、すべての売場で同一価格販売が行われるよう、価格維持に努める、

(6) 百貨店の売場に自社の販売員を派遣する、という行動を採用してきたので、その結果、消費者の百貨店選好という行動が現われたのだった。

以上のメカニズムを理解すると、納入業者の百貨店支援体制が媒介項となって、消費者の百貨店選好が実現し、結果的に消費者によって、百貨店返品制は是認されるにいたっている、と知らされるであろう。かくして、消費者自身も、百貨店の返品制を肯定している、と読みとることができる⁽²⁶⁾。

ただし、消費者は百貨店返品制を全面的に肯定するつもりではないだろう、と私は推測して

いる。それは後(I.6)に述べるように、百貨店商品価格の高さのゆえに、日本の消費者は他方で百貨店を嫌い、安売りの小売店を選好してきたが、その百貨店の価格高は返品制によってもたらされた結果だからである⁽²⁷⁾。しかし消費者に対して、返品制に関する相反する2つの作用、すなわち

- ・ 返品制に基づく品揃えの豊富さ
- ・ 返品制に基づく商品の高価格化

という事情が正確に情報伝達された場合、はたして消費者は返品制を是認するであろうか。

I.4 注

- (1) 『白木屋三百年史』(pp.491-492)は、特別現金仕入れ制度を委託販売方式の一つであるとみなし、それは百貨店にとって好ましからざる仕入れ方式である、と評価している。そのゆえか、同社史は別の個所(p.493)で戦後の委託販売制にも言及し、

「後に戦後に至って、各百貨店が一斉に委託販売制を採用したことがあった。しかし経済的回復とともに、この方法がやがて姿を消したのは、あくまでも臨機の手段にすぎないことを、よく示しているのである。」

と述べている。

- (2) 土屋好重『百貨店』(新紀元社、1967年) p.110
- (3) 松岡真宏『百貨店が復活する日』(日経BP社、2000年、p.253)は、自主MD売場の店内シェアが

- ・ 大丸……8%
- ・ 東武百貨店……1ないし2%

でしかないと述べているが、自主MD売場でない売場は

- ・ 委託仕入れ売場
- ・ 売上げ仕入れ売場

であるから、それはすべて売れ残り商品の返戻される売場とみなしてよい。

自主MD売場で不当返品が発生している場合には、返品制の店内シェアはさらに高まることになる。

- (4) J.C.Palamountain, Jr., *The Politics of Distribu-*

tion (Greenwood Press,1968) p.24

(5) 江尻 弘『流通チャネルの支配』(日本実業出版社, 1972年) pp.120-122

(6) 現在, 衣服納入業者は, あらゆる場で「リスクなくして繁栄なし」(ボエーム・パウエルク)と主張し, 自社が成長し, 高収益を獲得できているのは, 百貨店からの返品というリスクを恐れず, むしろ進んでリスクに挑戦し, 返品制を受容してきたからである, と説明している。彼らのその説明のなかに, 返品制に関する認識の変化を読みとることができる。

(7) 江尻 弘『返品制』(日本経済新聞社, 1979年)

(8) 委託・売上げ仕入れ方式に切り換えて成功した納入業者は, 最近,

「消化率60パーセントだったら, 損しないようにしている」

などと言う。つまり, 売場において当初設定した価格で60%の商品が販売されれば, 40%の商品が返品されても損失にならないよう, あらかじめ商品小売価格を高く設定している, というのである。この小売価格設定と消化率との関係について, マーチャンダイジング理論から説明しておくでしょう。

いま, 商品1個あたり

・ 販売価格 (S)

・ 商品原価 (C)

・ 経費 (e)

・ 純利益 (p)

が与えられている場合, 下表の関係式が成り立つ。

そこで, 価格決定権をもっている納入業者が

1) 既知の商品原価 (C) を基に,

2) 消化率を一定パーセント (例, 60%) と見込み, 返品された商品 (40%) の処分損を含む経費 (e) を想定し, 目標純利益 (p) を設定すると,

(5式) から, 納入業者は, 返品された商品の処分損も見込み, 目標純利益も獲得可能な商品販売価格を導くことができる。したがって, 納入業者が価格決定権を掌握すれば, 彼にとって, 自己が損失を蒙らないように商品価格を設定することは可能となるのである。

価格決定権を取得したものが確実に収益を確保できるのは, 以上の論理に基づいている。

(江尻 弘, 『返品制』 pp.113-120)

R.J.Minichiello, *Retail Merchandising and Control* (Irwin,1990) pp.5-15

$$\text{販売価格 (S)} = \text{商品原価 (C)} + \text{経費 (e)} + \text{純利益 (p)} \quad (1 \text{ 式})$$

$$\text{マークアップ(値入れ) (M)} = \text{経費 (e)} + \text{純利益 (p)} \quad (2 \text{ 式})$$

$$\text{商品原価率 (c)} = \frac{\text{商品原価 (C)}}{\text{販売価格 (S)}} \quad (3 \text{ 式})$$

$$\text{マークアップ(値入れ)率 (m)} = \frac{\text{経費 (e)} + \text{純利益 (p)}}{\text{販売価格 (S)}} \quad (4 \text{ 式})$$

$$= 1 - \text{商品原価率} \quad (4 \text{ 式})$$

$$\text{販売価格 (S)} = \frac{\text{商品原価 (C)}}{\text{商品原価率 (c)}}$$

$$= \frac{\text{商品原価 (C)}}{(1 - \text{マークアップ率})} \quad (5 \text{ 式})$$

(9) 供給調節権を確立した納入業者は、取引先の百貨店を

- ・ A ランク百貨店
- ・ B ランク百貨店
- ・ C ランク百貨店

に選別し、ランク別に

- (1) 適切な商品を
- (2) 適切な量だけ
- (3) 適切な時点に
- (4) 適切な場所(店舗)に
- (5) 適切な価格で

供給する計画を立案してきた。その結果、納入業者に対する返品発生量は圧縮され、納入業者の損害負担は軽減するにいたっている(江尻 弘、『返品制』, pp.130-134)。

(10) 売場管理権を獲得した納入業者は、自社商品売場に販売員を派遣し、

- (1) 接客させて、消費者商品ニーズ情報を把握するよう要求し、その情報を商品企画に反映させて、売れ筋商品の企画に役立てる、
- (2) 毎日、どの商品がいくつ売れ、在庫がどのようになっているかという POS データを、納入業者あてに送信し、各売場に対する商品供給計画の向上を図る、

ということを行ってきた。その結果、納入業者の商品企画が的確になると同時に、適品の適時・適量供給も実現されて、納入業者の収益は伸びたのである(江尻 弘、『返品制』, pp.140-147)。

(11) 江尻 弘、『返品制』, pp.14-16

(12) T.Levitt, "Marketing Myopia" in *Harvard Business Review* (1960, Jul-Aug.)

(13) マッキンゼーの事業成功の7要因を7Sと名付けてきたのは、その7要因の頭文字がすべてSだったからである。

- ・ 価値観 (Shared value)
- ・ 戦略 (Strategy)
- ・ 機構 (Structure)
- ・ 経営システム (System)
- ・ 経営の型 (Style)
- ・ 人材 (Staff)
- ・ 技能 (Skill)

T.J.Peters and R.H.Waterman, Jr. *In Search of Excellence* (Harper & Row,1982)大前研一訳『エクセレント・カンパニー』(講談社, 1983年) pp.40-41

(14) 日本の百貨店経営者に、かりに

- ・ 売上高・顧客数の伸び
- ・ 利益の増加

という2要因が二律背反状態にあった場合、いずれの目標を採用するかと質問すると、大多数の経営者は前者の目標を選好する。しかるに、アメリカの経営者は、そしてマーケティング理論は逆に、後者の目標を重視している。

(15) 日本経済新聞社は毎年小売業ランキングを発表しているが、それは売上高を基準とし、1999年度の場合だと、百貨店は

- 5位 高島屋
- 8位 三越
- 9位 西武百貨店
- 10位 丸井
- 12位 大丸
- 13位 伊勢丹

となっている(『日経流通新聞』2000年6月29日)。

(16) 値入れ率は、第4章(I.4)の注8に記したマークアップ率であって、その注8の(5式)で述べたように、アメリカ小売業では商品販売(小売)価格を設定するときの基準要因であり、同時に、アメリカ小売業の収益を左右する要因にもなっている。

しかるに、わが国の百貨店は、第1章(I.1)の注49で説明しているように、マークアップ率という要因を用いず、掛け率という要因を用いてきている。マークアップ率と掛け率との関係は

$$\text{マークアップ率} = 1 - \text{掛け率}$$

という計算式で表現できる。

アメリカ百貨店のマークアップ率は公表されているけれども、日本の百貨店の掛け率は発表されていない。そこで、業界で内輪に語られている数値の概算値を示すと、

- ・ 完全買取り仕入れ……40カケの掛け率(つまり、60%の値入れ率)

- ・ 委託仕入れ……55カケの掛け率（つまり、45%の値入れ率）
- ・ 売上げ仕入れ……80カケの掛け率（つまり、20%の値入れ率）

ということになりそうである。百貨店 B 社のマニュアルでは、粗利率の仮想例を

- ・ 買取り仕入れ……70%
- ・ 委託仕入れ ……50%
- ・ 売上げ仕入れ……30%

と表現しているが、これは実態より少し高い数値だと思う。

アメリカのデータは以下の文献に基づいている。

National Retail Federation, *MOR 1994 edition*
National Retail Federation, *FOR 1994 edition*

(17) 江尻 弘『百貨店の再興』（中央経済社、1994年）pp.217-219, 246-254

(18) アメリカの百貨店は自店の差別化を実現するため、一流ブランド商品であっても、可能な限り「イクスクルーシブ・バイイング（排他的仕入れ）」を実現しようとし、納入業者に対し、たとえば

「自店を中心とする半径 5 マイル内の商圈内に所在する競合小売店には、同一商品を納入しないでもらいたい」

といった条件を納入業者に設定してきたのだった（江尻 弘『百貨店の再興』pp.197-198）。

(19) 公取委も、日本の百貨店取引口座のクローズド・システム性を理解してきた（金井 勇「百貨店における不公正競争方法について」『公正取引』No.27〔1952年 8 月号〕）

(20) 江尻 弘『百貨店の再興』pp.205-207

(21) S.Marcus, *Minding the Store* (Little Brown, 1974) pp.184-185

江尻 弘『百貨店の再興』pp.220-224

江尻 弘『小売業データベース・マーケティング』（中央経済社、1998）pp.69-72

(22) R.J.Minichiello, *op.cit.*, pp.5-17, 62-73

(23) National Retail Federation, *Merchandising & Operating Results of Retail Stores* (NRF) という統計データは、毎年、NRF から刊行されている。

(24) 水野祐吉『百貨店論』（日本評論社、1937年）pp.202-207

(25) 景気指標として用いられている百貨店売上高の前年同月対比の指数は、たしかに、ここ数年マイナス成長である。その限りでは、消費購買力はまだ低迷状態にあるのだけれども、その指数は

- ・ 消費者の購入行動
- ・ 法人企業の中元・歳暮購入行動

を合計した数値であって、前者の消費者購入行動だけを見ると、不況を脱出している、とも言われてきた。その見方は、売場における消費者のにぎわい状況と符合するであろう。

(26) 伊藤元重『百貨店の未来』（日本経済新聞社、1998）pp.102-104

松岡真宏『百貨店が復活する日』（日経 BP 社、2000）pp.105-108

(27) 百貨店の商品価格と返品制との因果関係については、第 6 章（I.6）で説明するけれども、衣服の内外価格差が存在し、

- ・ 日本の衣服価格……きわめて高い
- ・ 欧米の衣服価格……日本の 1/2 程度である

となっているのは、いくつもの事情のゆえであるが、その 1 つの原因として、百貨店の返品制を挙げることができる。

I.5 百貨店返品制の適法性検討 ——百貨店の返品制は、法律上、許容 されているか——

5.1 適法性評価の基準

公取委の視点

これまで考察を進めてきた百貨店の返品制について、その法律上の許容性を公取委はどのように説明しているであろうか。公取委は

- (1) どの返品行動が適法であるか、
- (2) 違法な返品行動は何と何か、

という点について、いかなる見解を示してきたか。返品制に関する法的規制の体系についてはすでに第1章(I.1)で説明してきたけれども、多少の重複をいとわず、公取委の考えを整理してみるとしよう。

公取委は、返品制問題を分析するにあたり、広い視点に立って返品行動を考察しようとしている、という点を第1に指摘したい。従来、返品と言えば、買取り仕入れ商品の返還を指すかのような、狭義の問題理解があった。しかるに、公取委は

- ・ 買取り仕入れ商品の返品
- ・ 委託仕入れ商品の返戻
- ・ 売上げ仕入れ商品の返戻

をすべて考察対象としてきたのである⁽⁴⁾。

公取委は、第2に、実質的な返品に該当しそのような行動も、返品行動とみなすことにし、形式にとらわれず、実質上返品にあたるかどうか、という視点を重視してきた。そこで、形式上は一応正当な行為であるかのように見せかけながら、実質的には返品に該当する

- ・ 納入業者への売却という形式をとった返品
- ・ 買取り仕入れという形式をとらない、「未定仕入」商品の返品

も考察対象としてきたのだ⁽⁵⁾。

公取委は、広義の、実質主義の視点に立った上で、「返品可能な仕入れ形態」という概念を提示した。その返品可能な仕入れ形態とは、

- ・ 返品条件付き買取り仕入れ

- ・ 委託仕入れ
- ・ 売上げ仕入れ

であって、それらの商品の返戻は許容される、と述べてきたのである⁽⁶⁾。

また公取委は、返品行動について

- ・ 正当な返品行動
- ・ 不当な返品行動

という類型も提示している⁽⁴⁾。

以上から読み取れる百貨店の、広義で、実質主義の視点に立った返品制について、私はその適法性を検討してみたいと思っている。

返品制の体系

いま、百貨店の返品制について

- (1) 返品可能な仕入れ商品の返品
- (2) 商品の正当な返品・不当な返品

という2つの観点を紹介してきたが、それらを総合化して、返品制を体系的に表現すると、図表5.1のごとく表現してよいだろう。

この図表5.1は、返品制の2つの図表

- ・ 図表1.8 (正当な返品・不当な返品の体系図)
- ・ 図表1.9 (買取り仕入れ商品の返品で正当な場合・不当な場合)

を1つの図表にまとめ、その上で

- ・ 違法にならない返品制
- ・ 違法となる返品制

という観点から整理しなおしたものである。ここで違法と表現したものは、具体的な法規(禁止規定や取締規定)に違反したものを指している。しかし、現実には、具体的な法規には抵触しないものの、法の理念すなわち公序良俗に反する返品行動がいくつもあり、その評価が重要な問題になって来ると思われる⁽⁶⁾。

言うまでもないことであるが、私は

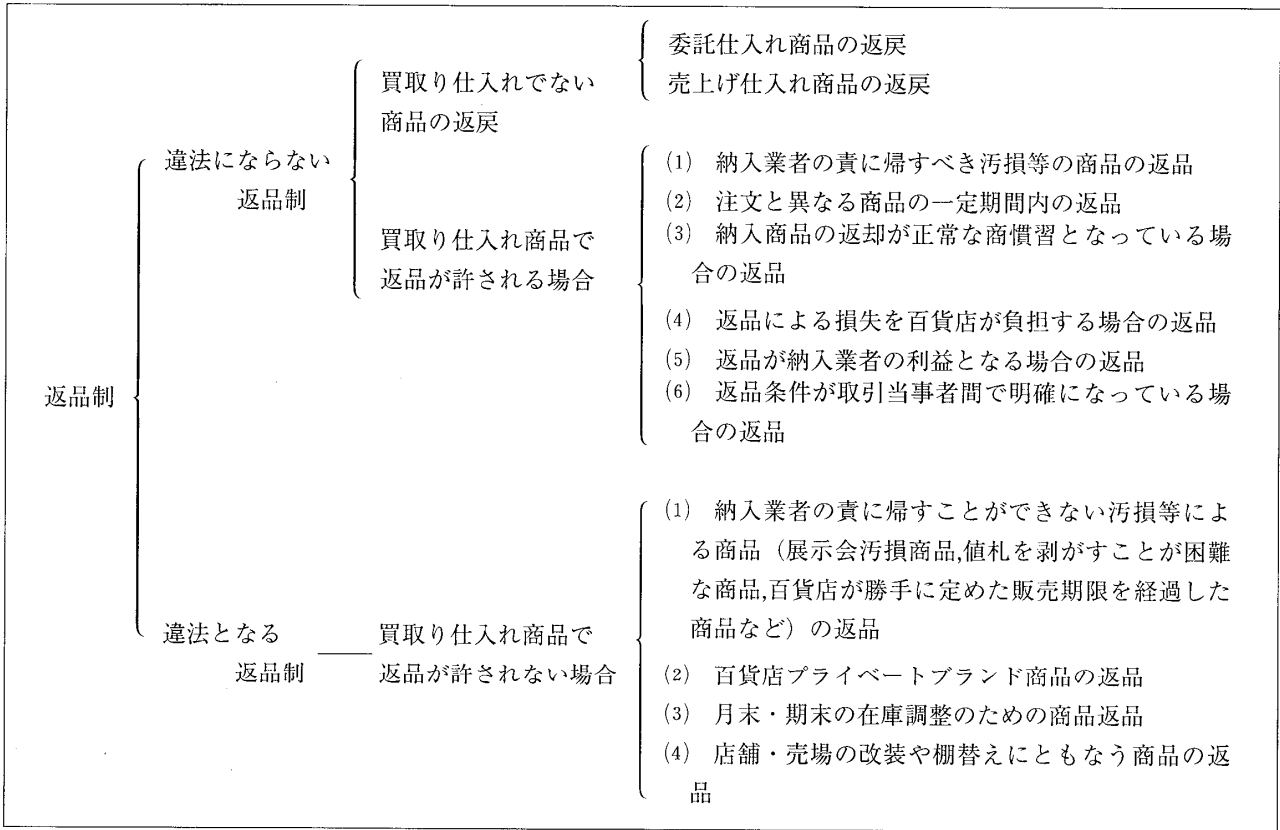
- ・ 違法にならない返品制

それはとりもなおさず

- ・ 適法な返品制だ

とは言えず、両者を区別すべきだ、という視座に立って、百貨店の返品制の適法性を検討することにしたい⁽⁶⁾。すなわち、返品制の適法性を

図表5.1 百貨店の返品制体系図



公取委「百貨店業における特定の不公正な取引方法」(1954年)
公取委「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」(1991年)

考察するにあたって、各々の返品制が

- (1) 法規の禁止規定に抵触していないだけでなく、
 - (2) 法の理念としての「公序良俗（公の秩序善良の風俗）」にも違反していない、
- という2つの条件を満たしているか、どうか、という観点から検討を進めたいのである。それを、私は、適法性評価の基準だと理解している。

5.2 違法な返品の実在

違法となる返品行動の実在

百貨店から納入業者に対する商品の返還のうち、違法となる返品行動が実在していることは、すでに図表1.8で明らかにしておいたが、その事実をもう少し詳しく調べるとしよう。ケイビアット・エンプツール（買手の危険負担）の原

図表5.2 買取り仕入れ商品の返品率（1987年）

(%)

		百貨店	量販店	小売店
返品率		9.0	5.1	5.6
返品率内訳	売手に責任のある場合	35.6	29.9	32.9
	買手に責任のある場合	64.4	70.1	67.1
	計	100.0	100.0	100.0

繊維取引近代化推進協議会「取引条件及び慣行に関する実態調査集計表」(1987年11月実施)

則からみて、買取り仕入れ商品を買手が売手に返品することは、原則的に違法なのであるが、現実には図表5.2に示したように、買取り仕入れ商品の返品は

- ・ 百貨店で9.0%
- ・ 量販店で5.1%
- ・ 一般小売店で5.6%

も発生している。

買取り仕入れ商品の返品が違法であるということは、買手側で衆知のはずだと思われるのに、現実には、その違法な不当返品が実在している。とくに、近代小売業の中核である百貨店で、不当返品が多いことに注目させられるだろう。

この事実から考えてみるに、政府が

- ・ 「百貨店業における特定の不公正な取引方法」の告示
- ・ 「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」の公示

をおこなっても、それだけで不当返品が無くなるのではない、ということは明らかとなった。百貨店側で違法意識が高まらない限り、違法な返品行動は解消されないであろう。

不条理な返品

原則として買取り仕入れ商品の返品は違法なのであるが、その返品行動をもう少し詳しく調べてみると、図表5.2から読みとれるように

- ・ 売手に責任のある返品

・ 買手に責任のある返品
という2タイプに分類できる。現実には売手である納入業者に責任のある返品も、実際のビジネスでは存在しているのだった。しかし、不当返品のうち、買手に責任のある返品の方が多いことには、やはり注目させられる。

その買手に責任のある返品について、その返品理由を示したのが図表5.3である。それを見ると、もともと買手の危険負担原則で想定されている

- ・ 買手側の見込み違いによる過剰在庫の発生
- ・ 買手側が予期していなかった市況の悪化に伴う売れ残り商品の発生

などというビジネス・リスクを、当然、買手は負担すべきなのに、そのリスクを売手側に押しつけようとしてきた事例のあることが明らかとなった。それはむしろ、不当な返品ではないか。

また、百貨店が自店だけで販売し、競合他社との差別化を意図して企画されたプライベート・ブランド商品は、他社で販売されることの許されない商品だから、それが売れ残っても納入業者にそれを返品することは承認され難い行動である。しかるに現実には、プライベート・ブランド商品の返品という不条理な事態も発生している。百貨店や量販店などの大規模小売業者を対象に調査したところ

- ・ PB商品を返品したことがある大規模小

図表5.3 買取り仕入れ商品の買手に責任のある返品の原因 (1987年) (%)

	百貨店	量販店	小売店
市況の悪化	20.0	27.6	30.9
品質	10.0	10.9	7.3
数量・色柄・サイズ不揃い	17.2	12.5	14.7
在庫調整	39.4	36.2	27.5
理由不明	13.3	12.8	19.6
その他	-	-	-
計	100.0	100.0	100.0

繊維取引近代化推進協議会「取引条件及び慣行に関する実態調査集計表」(1987年11月実施)

図表5.4 買取り仕入れ商品の買手に責任のある返品の発生指摘率

(%)

	百貨店	スーパー	専門店
展示会に用いたため汚損した商品の返品	35.6	19.8	30.3
値札を剥がすことが困難な商品の返品	23.4	36.0	34.2
小売業者の勝手な販売期限を越えた商品の返品	6.8	14.4	7.7
小売業者プライベート・ブランド商品の返品	9.3	11.2	11.6
月末・期末の在庫調整商品の返品	31.2	33.1	40.0
店舗・売場改装・棚替えにとまなう商品の返品	31.2	50.7	51.6

曲田正明,前田 豊「大規模小売業者と納入業者との取引に関する実態調査結果について」

『公正取引』No.586 (1999年8月号)

売業者は、32.2%に達していたという事実が明らかとなった⁷⁾。

現実には、図表5.1に掲げた

- ・ 納入業者の責に帰すことができない汚損等による商品の返品
- ・ 百貨店プライベート・ブランド商品の返品
- ・ 月末・期末の在庫調整のための商品返品
- ・ 店舗・売場の改装や棚替えにとまなう商品の返品

といった不条理な返品は事実として存在しており、その発生頻度は図表5.4のごとくなっている。それが百貨店取引の現実に他ならない。

こういった不条理な返品を強行してきた百貨店に、開かれた未来があるだろうか。さらに進んで、次には違法にはならない返品制について、百貨店の問題状況を考察するとしよう。

5.3 瑕疵ある商品の返品

瑕疵担保責任

日本では古代律令制の時代から、売手の瑕疵担保責任は支持されており、その責任は鎌倉時代でも、江戸時代でも、明治時代以降今日までも認められてきている。すなわち、欠陥ある商品を売手が販売したとき、買手はその売買を解約し、商品を返品することは、昔から現在まで、承認されてきたのだった。そのことは、すでに第3章 (I.3) で述べてきたとおりである。

したがって、瑕疵ある商品の返品は適法であ

る。すなわち、ケイビアット・エンプツール(買手の危険負担)原則から見て、買取り仕入れ商品の返品は原則的に違法だけれども、しかしその商品に瑕疵がある場合には、例外的にその返品は適法となる。これが瑕疵担保責任の主張する論理である。

それでは、瑕疵ある商品等の返品が、現実にとりほど発生しているであろうか。そのことを調べてみると、図表5.2の数値を活用してその返品率はおおよそ

- ・ 百貨店取引の場合……………3.2%
- ・ 量販店取引の場合……………1.5%
- ・ 一般小売店取引の場合………1.8%

だろうと算出された⁸⁾。その結果、百貨店からの返品が、量販店や一般小売店からの返品率の約2倍になっている、と判明している。

なぜ、百貨店取引の場合、瑕疵ある商品の返品率が、量販店や一般小売店と較べて、高い比率になっているのだろうか。その問題は後に考察するとしよう。

売手に責任のある返品

売手(納入業者)に責任ある返品の場合として、図表5.1は

- ・ 納入業者の責に帰すべき汚損等の商品の返品
- ・ 注文と異なる商品が納入されたときの返品

を挙げている。現時点でも、輸送途上での事故

図表5.5 買取り仕入れ商品の売手に責任ある
返品の原因 (1987年) (%)

	百貨店	量販店	小売店
品質規格	7.8	30.1	21.6
品揃え、数量	13.2	18.0	21.0
納期遅れ	13.7	32.0	35.2
その他	65.3	19.9	22.2
計	100.0	100.0	100.0

繊維取引近代化推進協議会「取引条件及び慣行に関する実態調査集計表」(1987年11月実施)

とか事務処理トラブルなどによって、納入業者側に責任のある返品が生起していることは、想像に難くない。

その売手側に責任がある返品の場合の返品発生頻度を調べてみると、図表5.5に掲げられているように、百貨店の場合

- ・ 品質規格ミス
- ・ 品揃え・数量のミス
- ・ 納期遅れ

という事情は多くなく、それ以外の理由による返品が圧倒的に多くなっている。すなわち、売手側の責任が明確な品質規格ミスや品揃え・数量のミスとか、納期遅れではなく、売手側の責任が必ずしも明らかではないけれども、結果的に売手側に責任を負わされることになった場合が全体の3分の2を占めていると知った。そこには、百貨店と納入業者側との交渉力のアンバランスのゆえに、立場の弱い納入業者が百貨店の言い分に押しきられてしまった、といった状

況が読みとれそうに思われる。

力関係に基づく返品

瑕疵ある商品の返品は、当然の返品であって、違法な返品ではないけれども、しかし百貨店の返品行動には、大きな交渉力をもった百貨店が力づくで返品した場合もかなり多い、と思われる。その売手(納入業者)と買手(百貨店)との力関係の不均衡が、返品という事態にも投影されているように思えて仕方ないのである。

改めて、もう一度、百貨店の返品行動上の問題状況を整理してみると、

- (1) 瑕疵ある商品等の返品率の点で、百貨店は3.2%であるのに対して、一般小売店で1.8%でしかない、
- (2) 明らかに売手側に瑕疵ありとは言えない「その他」の事由による返品が、圧倒的に多く、65.3%に達している、

という事実が明らかとなった。そのような返品は、百貨店と納入業者との交渉力のアンバランスを基に、それを背景とする返品ではなかろうか、と疑わしめられそうである。

この力関係に基づく百貨店からの返品という仮説的な理由を裏付けるかに見える、1つの事実がある。それは、返品条件の設定状況に関する事態であって、図表5.6を見て頂きたいが、百貨店は量販店と較べて、

- ・ 商品受渡しの検査基準
- ・ 返品できる期間
- ・ 返品費用の負担方法
- ・ 返品できる条件

に関する明確な規定が少い。そのことは、百貨

図表5.6 返品条件の設定状況 (1987年)

(%)

	百貨店	量販店	小売店
商品受渡しの検査基準がある	9.9	22.8	9.7
返品できる期間が設定されている	3.3	14.0	9.2
返品費用の負担方法が定められている	10.9	29.1	7.0
返品できる条件が定められている	7.7	12.8	11.5

繊維取引近代化推進協議会「取引条件及び慣行に関する実態調査集計表」(1987年11月実施)

店の返品行動が、百貨店・納入業者間の明確な合意に基づかず、むしろかなりのところ、百貨店側の意志に基づいて行われていることを示唆する。したがって、百貨店からの返品には、百貨店の異常に大きな交渉力が反映されていそうに思われる。

瑕疵ある商品の返品、それは決して違法ではない。しかしながら、その返品が百貨店と納入業者との間の明確な合意に基づかず、百貨店の大きな交渉力を背景にしているとすれば、その返品行動を適法とみなしてよいか、疑わしい。本来、適法な行為というものは、法規に対する違反がないだけでなく、法秩序からみても妥当な行為でなければならないはずである。そうだとすると、力づくでの返品行動は、それがかりに明確な法規違反でないにしても、適法な行為という表現にはほど遠い、と言いたい⁹⁾。

5.4 約定返品問題

約定返品は違法ではない

戦後、公取委が百貨店協会に対して返品制を警告した時点で、すでに「約定返品」という仕組みは存在していた。それは

「売れ残りが発生した場合に返還することを条件に仕入れた商品の返品」

であって、百貨店 A 社のマニュアルで

・ 買取り仕入れ B の返品（図表1.5参照）と呼ばれていた返品である¹⁰⁾。それは、瑕疵のない商品を買取り仕入れた場合においても、例外的に認められてきた返品の仕事みである。

その約定返品が違法でないことは、公取委が1991年（平成3年）に発表した独禁法ガイドラインからも読みとれる。すなわち、独禁法ガイドラインによれば、

(1) どのような場合に返品するか、

(2) どのような条件で返品するか、

ということが取引当事者間で明確になっており、その結果、

(3) 納入業者にとっての不利益が事前に計算できている、

場合の返品は、違法ではない、と言われているからである¹¹⁾。図表5.1の「買取り仕入れ商品で返品が許される場合」の中の

(6) 返品条件が取引当事者間で明確になっている場合の返品

がこの約定返品に相当する。

なぜ、この約定返品が違法な返品に該当しないのかと言えば、あらかじめ納入業者の蒙りするような不利益が計算でき、しかもその計算を前提にした上で、あえて納入業者が百貨店の返品行

図表5.7 返品に関する納入業者の意識

(%)

設問	回答率
1 当社の責任による汚損・毀損商品等の返品以外の返品は困る	67.6
2 あらかじめ返品条件が明確になっていなくても、小売業者から事前に相談があり、当社が了承したものについてはやむを得ないと思う	48.9
3 あらかじめ返品条件が明確になっている商品以外の返品は困る	46.6
4 納入後一定期間内の返品であればよいが、一定期間経過後の返品は困る	23.5
5 売れ残って棚ざらしになるより、返品を受け入れた方が商品イメージの確保上得策であると思う	13.7

公取委取引課「大規模小売業者と納入業者との取引に関する実態調査について」

『公正取引』No.534（1995年4月号）

動を是認する場合には、百貨店が優越的な地位を「濫用」したことに該当しない、と言えるからである。それは後に述べる「個人意思の自治（契約の自由）」という原則とも関連し、納入業者が自由に意思決定できる状況の下で、自分自身にとって不利益となることを契約したとしてもそれは一向に差支えない、という考えに基づいている⁽¹²⁾。

他方、納入業者の意識も、この約定返品を支持している、とみてよいだろう。納入業者側の返品に関する意識について、図表5.7のデータが発表されている。それによれば、納入業者は

- ・ 事前の相談を受け、当社が了承した返品 ……49%が承認している
- ・ 事前に返品条件が明確になっている返品 ……47%が承認している

という状況にある。したがって、約定返品は納入業者の意識から見ても、違法とはみなし難いであろう。

契約自由の原則

そもそも、自由平等の原理に立脚する近代法思想は

- ・ 個人財産権の絶対
- ・ 個人意思の自治（契約の自由）
- ・ 過失責任

という3つのスローガンを原則とし、その具現化を目指してきた⁽¹³⁾。その第2点である「契約自由の原則」について言うと、近代の自由主義的法思想の下では、個人の身分と財産の関係は、ことごとく、平等な個人の自由な契約によって規律されるべきだ、と考えられている⁽¹⁴⁾。そして、自由な状況の下でいったん契約が結ばれたときには、その契約を遵守することが契約当事者に求められる、というのがこの契約自由の原則である。

この契約自由の原則によれば、買取り仕入れ商品であっても、百貨店（買手）と納入業者（売手）との間で返品が結ばれており、しかも、優越的地位の濫用を規制する

- ・ 公取委告示「不公正な取引方法」

- ・ 公取委告示「百貨店業における特定の不公正な取引方法」

に抵触しない返品契約である限り、それは有効だと認められている。この契約自由の原則を反映して、過去、いくつもの買取り仕入れ商品の返品が認められてきたのだった。

英米法では、「セール・オア・リターン（返還権付売買）」が認められている。それは、契約上、買手が任意に物品を返還することが許されている売買であって、返還されるまでは物品の所有権は買手にあり、買手が商品リスク（危険）を負うことになっているものである⁽¹⁵⁾。

また英米法では、「セール・オン・アプロバル（承認権付売買）」も認められてきた。それは、買手が引渡しを受けた物品を試験した上で、その取引を承認せず、任意に返品することが認められる売買である⁽¹⁶⁾。この返品は上記の百貨店の約定返品とは、多少異なっている、と思われる。

ともあれ、セール・オア・リターンという契約が認められてきたのだから、買取り仕入れの商品を、後日、売手に返品する契約、それ自体は違法ではない。世間には誤解があつて、百貨店がいったん買取った商品は後の時点になっても、返品されるべきではない、とみる見方があるけれども、買取り仕入れ商品の返品は条件さえ満たされれば、認められるのである⁽¹⁷⁾。

約定返品は適法か

問題の焦点は、約定返品が適法であるか、という点にある。事前に返品条件が明示され、その条件の下で返品が合意された場合、その約定返品が違法でないことは、すでに明らかにした。それが違法でないことは、セール・オア・リターンの有効性からも、十分に認めうるであろう。ところで問題の核心は、その約定返品が適法であると言えるか、どうか、という点に帰着する。言いかえると、すでに述べたように、その約定返品は

- (1) 法規の禁止規定に抵触しないだけでなく、
- (2) しかも、法理念としての公序良俗に反し

ていない、
という2条件を満足しているか、ということが
焦点となる。

私は、約定返品であっても、

- ・ 適法なもの
- ・ 適法とは言い難いもの

という2類型がある、と理解している。それは
約定返品契約の契約成立状況に遡って評価せざるをえない問題であるが、契約締結時点で、大きな交渉力をもつ百貨店から圧力がかけられ、契約を締結せざるをえないように仕向けられ、最終的に約定返品に合意している場合、その約定返品は適法なものとは理解し難い。なぜなら、契約自由の原則が前提としてきた、意思表示の自由がそこには欠けているからである。

その納入業者側の自由な意思表示を妨げる百貨店側の仕組みが、現実の商取引で存在していることに注目したい。すなわち、

- (1) 百貨店との取引口座開設が容易でないという事態
- (2) 百貨店が納入業者を少数に限定しようという意識をもっていること
- (3) 百貨店の仕入れ予算割当制のゆえに、その割当てられた予算を拒否する意思表示した場合、次回の仕入れ計画から除外される危険が納入業者側にあること

などの事情から、納入業者が自己の意思を自由に表明できない仕組みの存在することは明らかだからである⁽¹⁸⁾。したがって、形式上、事前に提示された返品条件に基づく約定返品であっても、それが適法と言えるか疑わしい場合のあることは、否定できないであろう。

5.5 委託商品の返戻問題

委託商品の返戻は違法でない

「委託仕入れ」とは、図表1.3で述べたように、「納入業者から商品の販売の委託を受け、販売されたものについて一定の手数料を取る仕入れ方式」

であって、百貨店A社のマニュアルでは

「納入業者が一定期間、商品の販売を当社に

委託する仕入れ形態。搬入された商品のうち実際に販売された商品の分だけ仕入れをおこし、仕入れ代金として支払う方法」

と記述されている仕入れ形態である。この方式で仕入れた商品のうち、売れ残った商品を納入業者に返還することを、委託商品の「返戻」という⁽¹⁹⁾。

委託商品の返戻行動は違法ではない。それは、

- (1) もともと委託仕入れの商品の所有権は納入業者にあるため、その商品を百貨店が納入業者に返還することは、本来の所有者に商品を戻すことに他ならないし、
- (2) 「百貨店業における特定の不公正な取引方法」においても、通常の委託販売取引自体は違法だとみなされていない、

という理由に基づいている。

同様に、委託仕入れに近似した「売上げ仕入れ（消化仕入れ）」は、図表1.3で

「百貨店が納入業者に一定の売場を場貸しし、商品の仕入れ販売には直接関与せず、売り上げただけ百貨店が仕入れたことにし、売上げ利益の何パーセントかを得る仕入れ方式」

と説明されている仕入れ方式であり、百貨店A社のマニュアルでは

「搬入された商品について、売れるつど仕入れがおこされ、仕入れ代金を支払う仕入れ形態」

と表現されている仕入れ形態である。この売上げ仕入れ商品の所有権も納入業者に帰属するため、その売れ残り商品を納入業者に返戻する行為は、決して違法ではない。

それゆえに、百貨店が

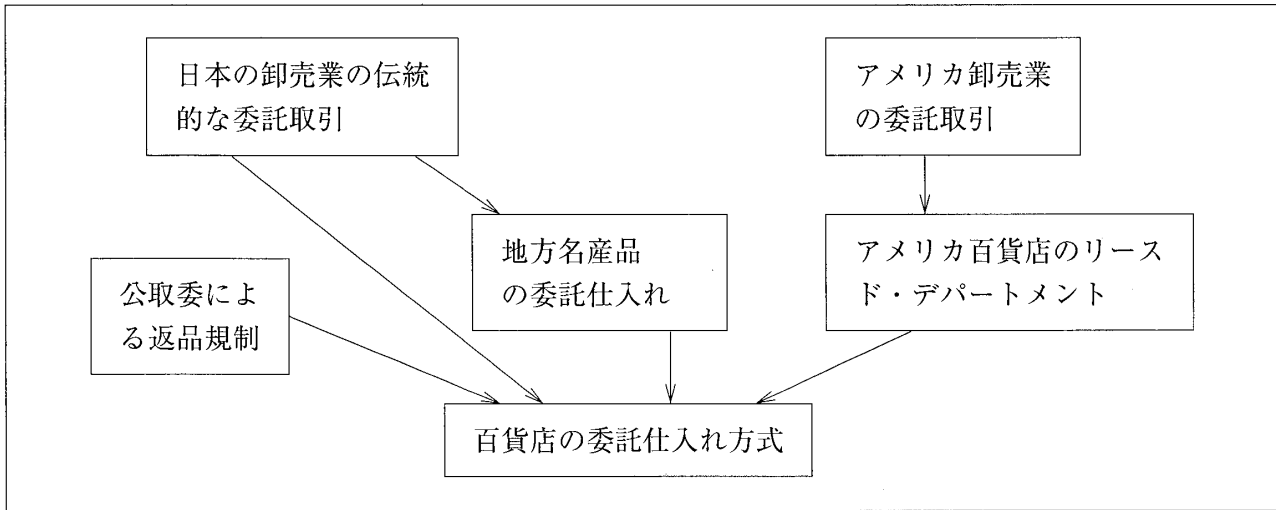
- ・ 委託仕入れ商品
- ・ 売上げ仕入れ商品

で売れ残った商品を納入業者に返戻することは、違法ではない。

委託仕入れの導入事情

それでは、衣服という商品を、百貨店はなぜ、委託仕入れ方式で仕入れてきたのだろうか。従来から、通説では、衣服や家具装飾品のごとき

図表5.8 委託仕入れ方式の導入メカニズム仮説



百貨店の本質的商品は委託仕入れ方式で仕入れられるべきではないと言われ、そういうことを行う百貨店は真の意味の百貨店とは言い難い、と述べられている⁽²⁾。百貨店A社のマニュアルでも、買取り仕入れが同社の主要な仕入れ方式となるべきであると明記されており、逆に言えば、委託仕入れはA社の仕入れ方式では軽んぜられるべきだ、と読みとれる表現になっている。それにもかかわらず、現実には1987年(昭和62年)時点で、百貨店の仕入れ方式の比重は、図表2.11に示したように、

- ・ 買取り仕入れ……21.0%

- ・ 委託仕入れ……66.4%
 - ・ 売上げ仕入れ……12.6%
- となっている。

百貨店でこの委託仕入れ方式が導入され、制度化されてきたのは、図表5.8に掲げたように、

- ・ わが国卸売業の伝統
- ・ 例外的商品（五月人形などの際物商品や地方名産品など）の一時的販売
- ・ アメリカ百貨店のリースド・デパートメント（委託仕入れや売上げ仕入れ方式を採用している）の模倣
- ・ 公取委による返品規制

図表5.9 わが国卸売業の委託取引に関する伝統

	委託取引状況
鎌倉時代中期	平安時代末期に登場した問丸は、河川を利用して人や物品を運搬したが、その後、年貢米の委託取引を行うようになった ⁽¹⁾ 。
江戸時代	大坂の国問屋（荷受問屋）は、各藩の産物を大坂の蔵に保管し、その産物を委託方式で販売した ⁽²⁾ 。 また、少量の商品を仲介する「牙■（すあい）」も、仲買とは異なり、委託方式で販売活動を行った ⁽³⁾ 。
明治時代	商法が制定されたとき、商法で定義した問屋は委託取引卸売業であった。

(1) 豊田 武『中世日本商業史の研究,増訂版』(岩波書店,1952年) pp.212-213

(2) 宮本又次『近世商業経営の研究』(清文堂,1971年) pp.276-277

藤田,宮本,長谷川『日本商業史』(有斐閣,1978年) p.39

(3) 前田他,前掲書 p.38

という4要因の総合作用によるのではなかろうか。

ここで、わが国卸売業の委託取引に関する伝統も斟酌すべきだ、と言いたい。納入業者が戦後になって百貨店との間で委託取引を導入したのは、戦後、突発的に委託仕入れ方式を着想したのではなく、わが国卸売業界での中世以来の長い伝統に立ち、戦後になって開花したのだろう、と私は推測している。図表5.9は、わが国卸売業の歴史のなかで、委託仕入れ方式が定着している有様を物語っている。

この荷受問屋の委託取引に関する伝統があったからこそ、百貨店が

- ・ 季節商品（五月人形など）の販売
- ・ 各地の有名商品の展示即売

を計画したとき、納入業者は伝統的な委託取引を参考にし、百貨店の要請に应答できたのであった⁽²¹⁾。

日本の百貨店は、三越のデパートメント・ストア宣言から推測できるように、アメリカのデパートメント・ストアを手本にして近代化をとげてきたのであるが、そのアメリカの百貨店でも昔から、

- ・ 靴
- ・ 婦人帽子
- ・ 宝飾品

などは委託取引（むしろ、売上げ仕入れ方式に近い）で販売されている⁽²²⁾。そこで、わが国の百貨店も、アメリカにならって委託仕入れを採用することにしたのであろう⁽²³⁾。

委託商品の返戻は適法か

それでは、この委託商品の返戻が違法でないと判明したいま、委託商品の返戻という百貨店の行動は適法とみてよいか。

ここで改めて、委託取引に関する時系列変化の実態に注目してみたい。すでに図表2.11に掲げたデータであるが、百貨店は、1958年（昭和33年）と1987年（昭和62年）の間に、

- ・ 買取り仕入れ……69.1%から21.0%に大幅減少

- ・ 委託仕入れ……23.6%から66.4%に大幅増加

・ 売上げ仕入れ……7.3%から12.6%に倍増という行動変化を示してきた。とくに、委託仕入れの比重が3倍に増えていることに注目させられるであろう。

そこで、当然、1つの疑問が生まれて来る。なぜ、百貨店は、買取り仕入れを止め、委託仕入れに切り替えたのであろうか。

この買取り仕入れの大幅減少、委託仕入れの大幅増加という事実が、実は、公取委の返品規制に対応する百貨店行動に他ならず、それが買取り仕入れ商品について

- ・ 違法行為の隠蔽⁽²⁴⁾
- ・ 違法行為に関する規制の潜脱⁽²⁵⁾

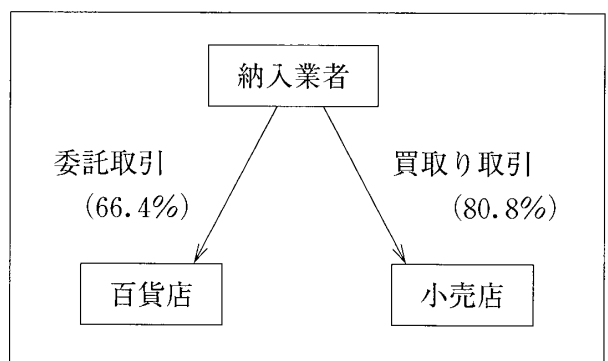
を目的とする返品であるとするれば、その場合には、委託仕入れへの切り替え行動は適法だとは断じて言えまい。

もう1つの問題点が図表2.11から読みとれる。それは納入業者の小売業態間における取引行動差異であって、それを表現しなおした図表5.10を見ると、納入業者は

- ・ 一般小売店とは買取り取引方式を主としている（80.8%）
- ・ しかるに百貨店とは、委託取引方式を主としている（66.4%）

という行動差が読みとれる。なぜ、納入業者は一般小売店には買手の危険負担原則を要求しながら、百貨店には買手の危険負担原則を貫徹し

図表5.10 卸入業者の小売業態間取引行動差異
(1987年)



ようとしないのであろうか。納入業者の小売業態間における取引行動の差異は、法秩序の観点からみて、是認できるだろうか。この事実もまた、百貨店の委託取引行動の適法性に疑問を抱かされる要因の1つである。

以上から、もはや明らかであろう。委託取引で売れ残った商品を百貨店が納入業者に返戻する行為自体は法規上では非難されるべき行為ではないけれども、百貨店の

- (1) 委託取引に切り替えた動機とか
- (2) 納入業者に対する委託取引切り替え要求の強さ

などを推測すると、百貨店の返戻行動を適法であると評価してよいか、疑わしく思われるのである。それでもなお、あえて百貨店が委託取引への切り替えを強行しているとすれば、百貨店経営者のリーガル・マインドに対し不審を抱かざるをえない。そういった返品行動をとる百貨店は、近代日本小売業の旗手として尊敬に値するであろうか。

I.5 注

- (1) 公正取引委員会告示「百貨店業における特定の不公正な取引方法」(1954年)
金井 勇「百貨店における不公正競争方法について」『公正取引』No.27 (1952年8月号)
- (2) 金井 勇「百貨店の取引実態とその問題点」『公正取引』No.50 (1954年7月号)
- (3) 公取委取引課「百貨店及びチェーンストア業界の分野における輸入品に係る取引慣行に関する実態調査」『公正取引』No.428 (1986年6月号)
公取委事務局編『市場アクセスの改善と競争政策』(大蔵省印刷局, 1988年) p.36
- (4) 公取委「不当な返品に関する独占禁止法上の考え方」(1987年)
公取委「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」(1991年)
- (5) 私が本章(I.5)で返品制の適法性を検討しようと目指したのは、形式上では法規に違反しないけれども、実質上では法の理念に抵触しそうな、実質上不当だと思われる返品を組みを分

析し、正当な返品の仕事のあるべき姿を考察することにある。

- (6) 竹内・松尾・塩野代表編集『新法律学辞典, 第三版』(有斐閣, 1989年) p.1025
- (7) 佐島史彦, 小山マリ子「大規模小売業者の取り扱うプライベート・ブランド商品の実態調査(概要)」『公正取引』No.409 (1984年11月号)
- (8) この瑕疵ある商品の返品率は
 - (1) 買取り仕入れ商品の返品率
 - (2) 売手に責任ある返品割合
 という2つの数値の積によって試算している。
- (9) 返品に関する法的規制は、売手(納入業者)と買手(百貨店など)との間のタテの取引関係を規制しようとするものであるが、そのタテの取引関係は、交渉力上の弱者が受忍し、表面化することを避けたがる性格をもっている。したがって、納入業者側の受忍限界を越えない限り、百貨店による力づくでの返品は、納入業者側で泣き寝入りされやすい。その事情を考慮に入れば、違法とは言えない返品であっても、違法でないから即、適法だ、とは言いきれない、という論理は理解できるであろう(郷田袈裟夫「百貨店問題」『公正取引』No.135 [1961年12月号])。
- (10) 約定返品については、図表1.7ならびに
金井 勇「百貨店の取引実態とその問題点」『公正取引』No.50 (1954年7月号)を参照するとよい。
- (11) 独禁法ガイドラインは、以下のように表現している。
「取引上優越した地位にある小売業者が納入業者に対し購入した商品を返品することは、次のような場合には、正常な商慣習に照らして不当に不利益を与えることとなり、不公正な取引方法に該当し違法となる。
 - ① どのような場合に、どのような条件で返品するか、取引当事者間で明確になっていない場合であって、納入業者にあらかじめ計算できない不利益を与えることとなる場合
 - ② (以下省略)」
公取委事務局「流通・取引慣行に関する独

- 占禁止法上の指針」(公取委, 1991年) p.62
- (12) 我妻 栄『新訂, 民法総則』(岩波書店, 1965年) p.11
- (13) 我妻 栄, 前掲書, p.11
- (14) 我妻 栄, 前掲書, pp.2-3
- (15) 田中英二代表編集『英米法辞典』(東京大学出版会, 1991年) p.748
- (16) 田中英二編集, 前掲書, p.748
- (17) 世間には「返品条件付き買い取り」という取引慣行は間違っている, と主張する声がある(「馬場 彰社長に聞く, 取引慣行に関する指針」『織研新聞』1992年3月6日)。しかし, その主張自体が誤っていることは, 上記の立論から明らかであろう。
- (18) 金井 勇, 前掲『公正取引』No.27, No.50掲載論文
- (19) 郷田袈裟夫, 前掲『公正取引』No.135掲載論文
- (20) 土屋好重『百貨店』(新紀元社, 1967年) p.110
- (21) 江戸時代中期以降, 問屋で成長し, 大きな経済力をもつにいたった者は「仕入れ問屋」であって, 商品を買取り仕入れした問屋であった。しかし, 明治時代に入って商法が制定され, その商法で問屋が規定されたとき, 商法第551条で, 問屋とは「他人のために物品の仕入れ・販売を行う者」であると表現し, 問屋が委託取引を行う卸売業者であると規定したのだった。
- 第五五一条「問屋トハ自己ノ名ヲ以テ他人ノ為メニ物品ノ販売又ハ買入ヲ為スヲ業トスル者ヲ謂フ」
- (22) D.J.Duncan and S.C.Hollander, *Modern Retailing Management*, 9 /ed. (Irwin, 1977) pp.23-25
- (23) 水野祐吉『百貨店論』(日本評論社, 1937年)p.28
- ここでアメリカの委託 (consignment) 取引について, 付言しておこう。委託取引はその英語表現から推測できるように, アメリカでも認められた取引方式であって, 日本にだけ存在してきた取引ではない。その歴史を回顧すると, それはすでに西欧古代, ローマ時代から西欧社会で認められている取引方式であり, アメリカで

は19世紀のはじめ国内で量産された紡織品の国内販売を引受けた手数料商人が採用してきた取引方式であった。したがって, その後, アメリカで百貨店が登場してきたとき, 百貨店のリスト・デパートメントで委託取引が導入されたのは, 決して奇異なことではない。

江尻 弘「諸外国における委託取引——アメリカの委託取引実態——」『公取委取引課資料』(1983年3月)

- (24) 菊池兵吾「百貨店取引の変化と独禁法」『公正取引』No.192 (1996年9月号)
- (25) 公取委取引課, 前掲『公正取引』No.428掲載論文

I.6 百貨店返品制の評価

——百貨店の返品制は、企業経営理念からみて妥当であるか——

6.1 企業経営理念

近代小売業の旗手だった百貨店

松坂屋、白木屋、越後屋、大丸、高島屋など江戸時代に起源をもつ呉服店は、明治時代に百貨店へと脱皮し、わが国小売業の近代化を主導し、世間の人びとから近代小売業の旗手として尊敬を集めてきた小売業であった。彼らの足跡を、すでに述べたこととの重複をいとわず、整理すると、

- (1) 時代の変化に対応すべく、品揃えを豊富なものとしてきた、
- (2) 豊富な商品を取扱えるよう、店舗の規模を巨大化した、
- (3) 店舗設備を充実し、エレベーターなどの近代的設備も導入した、
- (4) 座売り方式を廃止し、すべての商品が顧客の眼に見えるよう陳列販売方式に切り替えた、
- (5) 女子従業員と学卒従業員を採用し、人的販売能力の向上を図ってきた、

などの小売業革新に取り組んできた。⁽⁴⁾

明治という新しい時代を迎えた時点で、伝統的な呉服店が従来の経営姿勢を根本的に改めたのだから、世間の人びとは小売業のその新しい行動に注目し、それを歓迎した。まさにそういう状況の下で、三越は1905年(明治38年)1月2日、『時事新報』など全国の主要新聞に1ページ広告を掲げ、

「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」

と表明して、日本で最初にデパートメント・ストアとなることを目指すという宣言を行ったのである。⁽⁵⁾この三越の宣言以来、わが国小売業界で、百貨店は日本の近代小売業を主導する先駆者の役割を果たしてきている。

昭和時代に入って、わが国小売業界で百貨店反対運動が起り、ついに百貨店の行動を規制す

る百貨店法が制定されるにいたったのも、百貨店が一般小売店よりも早く、しかも大規模な形で、各種サービスを制度化し、それが顧客の百貨店選好行動を促進せしめたからであった。たとえば、百貨店は

- ・ 商品券発行
- ・ おとり商品による顧客吸引
- ・ 出張販売
- ・ 通信販売
- ・ 夜間・日旺祭日営業
- ・ 新規店舗開設
- ・ 送迎自動車の制度化
- ・ 商品の無料配達

などによって顧客を吸引し、一般小売店よりはるかに大きな競争的優位性を確保するにいたったのである。⁽⁶⁾

それらの事実は、とりもなおさず、百貨店が近代小売業の旗手であり、日本の近代小売業の覇者であったことを意味する、と理解してよいだろう。しかし、戦後、日本にチェーンストアが現われて以降、企業規模の点で小売業を代表する者はチェーンストアとなったが、それでも今日なお、日本の小売業で質的側面でのリーダーシップを掌握する者は百貨店である、と評して間違いあるまい。

その百貨店が、いまの時代に、存在意義をもち得ているだろうか。ここで、現代の百貨店の返品制というマネジメント・システムを評価するための評価基準として、現代企業の経営理念を提示し、それに照して百貨店とその返品制とを評価することにしたい。

企業経営理念は何か

現代の企業が実現をめざすべき基本の経営理念は何か。その基本経営理念を、P.コトラーは「ソシエタル・マーケティング・コンセプト(社会公共マーケティング理念)」と名付けている。⁽⁷⁾それは、すでに序章で紹介したことであるが、

「顧客の満足と社会全体の幸せを確保し、向上せしめるために、標的市場のニーズとウオ

ンツと関心を確認し、競合企業以上に効率的かつ効果的に、望まれている満足を提供することを企業の責務と受けとめようとする考えである」

と説明されている。

このコンセプト（考え、理念）は、以前から唱えられ、広く支持されてきた「マーケティング・コンセプト（マーケティング理念）」を発展させた考えである。マーケティング・コンセプトについて言えば、それは

「企業は、利益を確保しつつ、顧客を満足せしめることにあらゆる努力を払うべし」

と主張する理念である。⁶⁾それは、

- (1) 目標……顧客満足による利益の確保
- (2) 起点……標的市場（標的顧客）
- (3) 焦点……顧客の欲求の充足
- (4) 手段……あらゆるマーケティング手段の駆使

という要因で構成される概念である。⁶⁾

このマーケティング・コンセプトと、ソシエタル・マーケティング・コンセプトの関係を説明するため、図表6.1を用いるとしよう。今日、企業の目標は顧客満足（カスタマー・サティス

ファクション、略してCS）にあると多くの人がびとが主張するようになってはいるけれども、その顧客満足の実現という考えはすでに1952年、G.E.の年次報告書で唱えられており、半世紀の歴史をもつ概念なのである。言いかえると、マーケティング論は過去50年間、顧客満足の実現を基本経営理念として提唱してきたのだった。

しかるに、1970年代に入って、企業の基本経営理念としては、顧客満足の実現という単一目標だけでは不十分であって、企業は、

- ・ 消費者顧客満足の実現
- ・ 社会公共福祉の向上

という2つの目標を掲げて努力すべきだ、という新しい意見が提唱されるにいたったのだった。なぜ、社会公共福祉の向上という目標も追求すべしという意見が登場してきたのかと言えば、従来、企業がたんに消費者顧客満足の実現だけを目指してきたとき、

- ・ 有機洗剤の開発に基づく湖水の汚染
- ・ 大型車による大気汚染
- ・ 顧客の選好する食料品に起因する消費者体型の肥満化

といった社会全体にとって好ましからざる事態

図表6.1 マーケティング・コンセプトとソシエタル・マーケティング・コンセプトの対比表

	マーケティング・コンセプト	ソシエタル・マーケティング・コンセプト
日本語表現	マーケティング理念	社会公共マーケティング理念
提唱時点	1952年 1)	1970年代 2)
究極目標	顧客満足	消費者顧客満足,ならびに社会公共福祉の向上
当面の目標	利益の獲得	利益の獲得
焦点	顧客欲求の充足	顧客欲求の充足,ならびに社会要請に対する的確な応答
手段	マーケティング・ミックス手段 (4P)	マーケティング・ミックス手段 (4P)

1) R.L.King, "The Marketing Concept" in G.Schwartz(ed), *Science in Marketing* (Wiley, 1965)

2) M.L.Bell and C.W.Emory, "The Faltering Marketing Concept" in *Journal of Marketing* (Oct.1971)

P.Kotler, *Marketing Management*, 3/ed, (Prentice-Hall,1976) pp.16-18

も発生してきたからに他ならない。そこで企業としては、

「消費者顧客の満足度を実現せしめつつ、同時に、社会の長期的な幸せも成就せしめる」という2つの目標の達成をめざすべきだ、と考えられるにいったのである。その考えを「ソシエタル・マーケティング・コンセプト」と言う。

私は、百貨店の返品制を評価する視座として、この「ソシエタル・マーケティング・コンセプト（社会公共マーケティング理念）」という概念を用いるべきだ、と思っている。百貨店が現代においても存在意義をもち、日本の小売業の先導者でありうるためには、ソシエタル・マーケティング・コンセプトに基づき、

- (1) 百貨店は消費者顧客満足の実現に努力する、
- (2) 同時に、百貨店は社会全体の長期的な幸せの成就に貢献する、

という2つの条件を満たす必要がある、と考えているからである。それでは、現実の百貨店はその2条件を満足しているであろうか。

問題の焦点を返品制に絞りこむことにして、百貨店は返品制というシステムの構築と運営を通して

- (1) 消費者顧客満足の実現
- (2) 社会全体の長期的な幸せの成就

という2つの目標の達成に貢献してきたであろうか。この問題を以下で検討するとしよう。

6.2 消費者志向意識の欠落

「消費者志向」理念

百貨店の返品制を評価するときの第一の基準は、「消費者志向（コンシューマー・オンエンテーション）」である。

マーケティング論は、顧客に満足を与えようとする経営姿勢を「顧客志向」と名付けている。そして、顧客のなかでも、消費者という顧客について、その満足実現を目指す経営姿勢を、消費者志向と言う。⁷⁾

ところで百貨店にとって最大の顧客は、言うまでもなく、消費者である。したがって、百貨

店が顧客満足の実現を目指すのであれば、百貨店の経営姿勢は消費者志向を第一に掲げるべきであろう。はたして現実の百貨店は、消費者志向という理念に相応しい経営姿勢を持ち続けているのであろうか。

問題の焦点を百貨店の返品制に絞って、設問を提示してみるとしよう。

「百貨店は、返品制という経営方式を選好したとき、消費者顧客の利益確保を第一の目標として掲げ、消費者顧客の満足実現を至上価値と認め、その達成に努力してきたであろうか」

返品制にみる百貨店自身の利益優先

百貨店の返品制で、消費者志向という経営理念はどれほど機能し、目標としてその実現が目指されてきたか。この問題を考えてみることにしたい。

1927年（昭和2年）、特別現金仕入れという返品制を導入した白木屋は、百貨店返品制の創始者であったが、特別現金仕入れ方式の採用にあたり、その

- (1) 納入業者にとってのメリット
- (2) 自社にとってのメリット

この両者を考察しているけれども、消費者にとってのメリットは検討していなかった。⁸⁾当時の白木屋経営者にとって十分に顧慮すべきことは、納入業者である問屋の利益を損わないことと、自社の利益の確実な確保だったようである。

その後百貨店の返品制が納入業者間で問題として採り上げられた時点は、1951年（昭和26年）であるが、そのさい、百貨店は買取り仕入れで売れ残った商品を納入業者に強引に返品している。百貨店が自己の利益確保のため、買手の危険負担という原則を無視して、売れ残り商品を納入業者に返品したのだから、納入業者が公取委に苦情を訴えたのは当然のことであった。その直後の1957年（昭和32年）の時点において、百貨店は、図表2.5と図表2.6が示すとおり、

- ・ 買取り仕入れ率……69.1%

・ 買取り商品の返品率……11%~27%
という実態にあった。つまり、買取り仕入れを基本姿勢としながらも、しかし売れ残った商品を27%も返品しているのであって、そこでは納入業者の利益は斟酌されず、もっぱら自社の利益が優先されていたのだ。

さらに進んで1987年（昭和62年）の時点になると、百貨店はさらに買取り仕入れ比率をひき下げ、委託仕入れ比率を高めている。すなわち、図表2.11から、1987年時点では、百貨店は

- ・ 買取り仕入れ比率……21.0%
- ・ 委託仕入れ比率……66.4%

となっており、むしろ売れ残った商品の返戻を自由に実施できる委託仕入れを選好していて、そこでは疑いもなく百貨店の利益が優先されていたかに見える。ただし、この時点にいたると、納入業者の側でも、委託仕入れを要望していた、とも言えるであろう。⁹⁾

ごく最近になると、百貨店は買手の危険負担意識を完全に喪失しており、百貨店の買取り仕入れ率は

- ・ 大丸……約8%
- ・ 東部百貨店……約2%

でしかないらしい。¹⁰⁾ということは、百貨店が自社の利益確保のために買取り仕入れ比率を圧縮し、リスクのほとんど全てを納入業者に押しつける状態になっていることを意味しよう。

ひるがえって、この百貨店の返品制の歩みを回顧してみるに、そこではつねに百貨店の利益確保が優先され、まれには納入業者の利益も斟酌されたこともあったけれども、しかし消費者の利益は全くといってよいほど顧慮されていなかった。この消費者志向意識の欠落、それが百貨店返品制を貫く百貨店の基本姿勢であった、と私は言いたい。

消費者返品に対する消極的姿勢

百貨店は、納入業者から仕入れた商品について臆面もなく返品してきたのだから、逆の立場に立った場合にも、返品制を是認するのが当然ではないか。すなわち、百貨店が消費者から返

品を申し出られた場合には、ためらわず、その返品を受諾し、商品を引取ってしまうべきだ、と思われる。しかるに、現実の百貨店は

- ・ 納入業者への返品……強引に実施する
- ・ 消費者からの返品……拒否したがっている

というアンバランスな態度を採ってきた。¹¹⁾

つまり、百貨店はこの返品という現象で、自社の利益追及のため納入業者に対しては返品を認めさせながら、しかし、消費者利益のための返品についてはそれを拒絶し、百貨店の損失発生を抑制するという、二重の意味で自社利益の獲得に努めてきたかに見える。そこでは、消費者利益の保証という意識は皆無に近い。

ここで、アメリカの百貨店を見よう。アメリカの百貨店は、

- ・ 納入業者への返品……していない
- ・ 消費者からの返品……認めている

という日本の百貨店と正反対の行動をとってきた。その消費者からの返品受理で先駆的な役割を演じたジョンワナメーカーは1865年に、新聞広告で

「身体に合わないとか、色が気に入らないとか、家族に喜んでもらえなかった商品は直ちに返品して下さい。購入後10日以内の返品だったら、購入代金をお返しいたします」と表明した。¹²⁾それが有名な代金返済保証制度であった。そこには、明らかに、消費者志向の姿勢が読みとれるであろう。

アメリカの百貨店と正反対に、消費者からの返品を抑制しがちであった日本の百貨店は、消費者利益の擁護にはむしろ消極的で、もっぱら自社の利益の獲得に熱心であった、と評されても仕方あるまい。

消費者個人の欲求を把握していない

日本の百貨店は、外商活動の対象顧客以外の消費者顧客については、ほとんど情報をもっていない。少数のカード顧客を除けば、一般の消費者顧客について、百貨店は

- ・ 顧客各人の氏名

図表6.2 クライアント・ブック・ノートの様式

○	氏名 _____		クレジット番号 _____			
	住所 _____		電話 _____			
	既(未)婚 _____		職業 _____			
	家族 _____ _____ _____		誕生日 _____ _____ _____			
○	月日	買上げ商品	商品内訳	数量	金額	備考

- ・ 顧客各人の住所、電話番号
- ・ 顧客各人の家族構成

を把握していないし、いわんや

- ・ 顧客各人の自店での年間購入金額
- ・ 顧客各人の購入商品の好み

なども把握していない。したがって、日本の百貨店は消費者顧客の各人別ウオント欲求もつかんでいないのである。それで、はたして日本の百貨店において、消費者志向経営は実行できるであろうか。疑わしい、と言わざるをえない。

ひるがえって、アメリカの百貨店を見よう。アメリカの百貨店は、すでに第4章(I.4)で紹介してきたように対面販売売場では、販売員が消費者顧客に質問し、図表6.2のごとき様式のノートに必要なデータを記入してきている。そのデータを記録しているルーズリーフ・ノート型の手帳を、

- ・ クライアント・ブック
- ・ クライアント・ブック

と呼んできた。⁽¹³⁾販売員は、消費者顧客が売場を離れると直ぐ、自分の机にゆき、切り取った値札を基に、顧客各人別のノートに

- ・ 購入年月日
- ・ 購入商品
- ・ 商品内訳（サイズ、色柄、デザイン、プ

図表6.3 クライアント・ブックから得られる顧客情報

- ・ 顧客の好む色や柄、スタイルやデザイン
- ・ 顧客の体型にピッタリ合ったサイズ
- ・ 顧客の好むブランドや生地
- ・ 顧客にとって適切な価格
- ・ 顧客にとって適当な購買頻度
- ・ 顧客の1回の買物時の関連品購買状況
- ・ 顧客が保有している商品の種類と量
- ・ 顧客の価格とか販売促進に対する反応度
- ・ 顧客の自店に対するロイヤルティ

図表6.4 クライアント・ブックを基軸とする売場運営の仕組み

	売場運営の仕組み
第1ステップ	販売員は顧客各人の購入行動を、クライアント・ブックに記述する。
第2ステップ	2週間後、販売員は顧客に電話をかけ、購入商品の満足度と不満点を聞き、不満点をクライアント・ブックの備考欄に記入する。
第3ステップ	仕入れ責任者は、そのクライアント・ブックでの顧客購入行動情報を基に、商品仕入れ計画を立案する。
第4ステップ	新しいシーズンが来た時点で、販売員は、顧客に電話をかけ、顧客のウオントに合った商品が入荷したことを伝え、来店を勧誘し、来店アポイントメントをとる。
第5ステップ	販売員は、顧客の来店日時に合わせて、顧客に対する推奨の作戦を練り、顧客の来店を待つ。

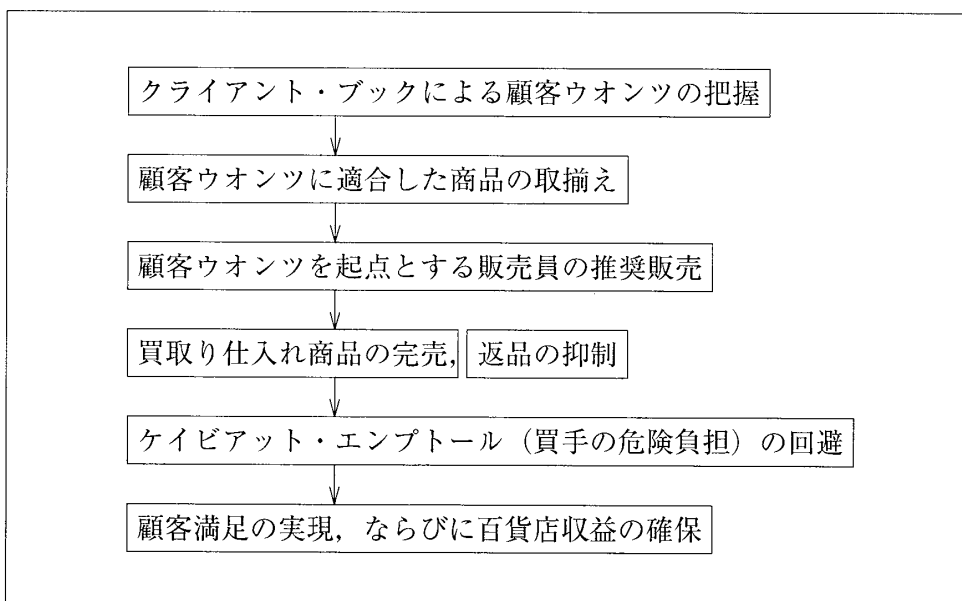
ランド名など)
 ・ 購入数量
 ・ 購入金額
 を記入し、それが終わると再び売場に戻っている。⁽¹⁴⁾

このクライアント・ブックのデータから、アメリカの百貨店は消費者顧客に関する貴重な情報を得てきたのだった。すなわち、図表6.3に掲げた情報を得てきたのである。したがって、

ニーマン・マーカスは、このクライアント・ブックを「わが社の宝」である、と言っており、バークドーフ・グッドマンでは、クライアント・ブックの記入を怠った販売員を即座に解雇してきたのである。

アメリカの百貨店のこのクライアント・ブックを軸とする売場運営の仕組みを整理すると、図表6.4のごとく表現してよいだろう。販売員は、そのクライアント・ブックから顧客各人の

図表6.5 クライアント・ブック対策



ウオンツ（欲求）を把握し、その欲求に合った商品を顧客に対して推奨販売してきた。その結果、顧客は満足を実感できたのである。

アメリカの百貨店に来店し買物している顧客は、おおよそ90パーセントが固定客であって、浮動客はごく僅かではない。その固定客のウオンツ欲求がクライアント・ブックからの確に読み取れるため、百貨店では

- (1) 確実に販売できそうな商品を正しく把握することができる、
- (2) したがって、販売確率の高い商品を仕入れるので、売れ残りの危険率は低くなる、
- (3) そこで、百貨店はその商品を「ケイビアット・エンプトール（買手の危険負担）」方式で仕入れることができ、返品を制御できるにいたる、

という結果を導くにいたったのだった。そのクライアント・ブック効果を図式的に表現すると、図表6.5のごとく描くことができる。

もはや明らかであろう。アメリカの百貨店が、なぜ、ケイビアット・エンプトールの原則を遵守できたのか。それは、アメリカの百貨店では買手の危険を軽減しうるクライアント・ブック・システムを採用し、それを活用してきたからに他ならない。換言すると、アメリカの百貨店が納入業者に対して買取り仕入れ商品の返品をせず、経営を維持できたのは、クライアント・ブック・システムを活用してきた結果なのだった。

改めて日本の百貨店をかえりみるに、クライアント・ブック・システムを導入してなく、それを売場販売員の接客活動に利用していない日本の百貨店が、消費者顧客各人の欲求を把握できていないのは、必然的な結果であった。したがって、日本の百貨店が消費者顧客に十分な満足を提供できなかったことも、当然のことだと言いたい。

派遣販売員による売場運営

日本の百貨店の重大な錯誤は、このクライアント・ブックの重要性に気付かず、それを活用して来なかったことだけではない。売場での接

客と推奨販売活動を自社の社員に担当させず、納入業者の派遣した販売員に担当させたことにもあった。

日本の百貨店の売場には、百貨店社員の販売員のほか、納入業者の派遣した販売員がいることは、すでに明らかにしたとおりである。図表2.13を見ると、今から30年以上も前の1968年（昭和43年）時点で、すでに

- ・ 百貨店社員……64%
- ・ 派遣販売員……36%

という構成になっていた。他方、現時点では私の臆測だが、売場での販売員構成は

- ・ 百貨店社員……20%未満
- ・ 派遣販売員……80%超

になっていると思われる。⁽¹⁵⁾

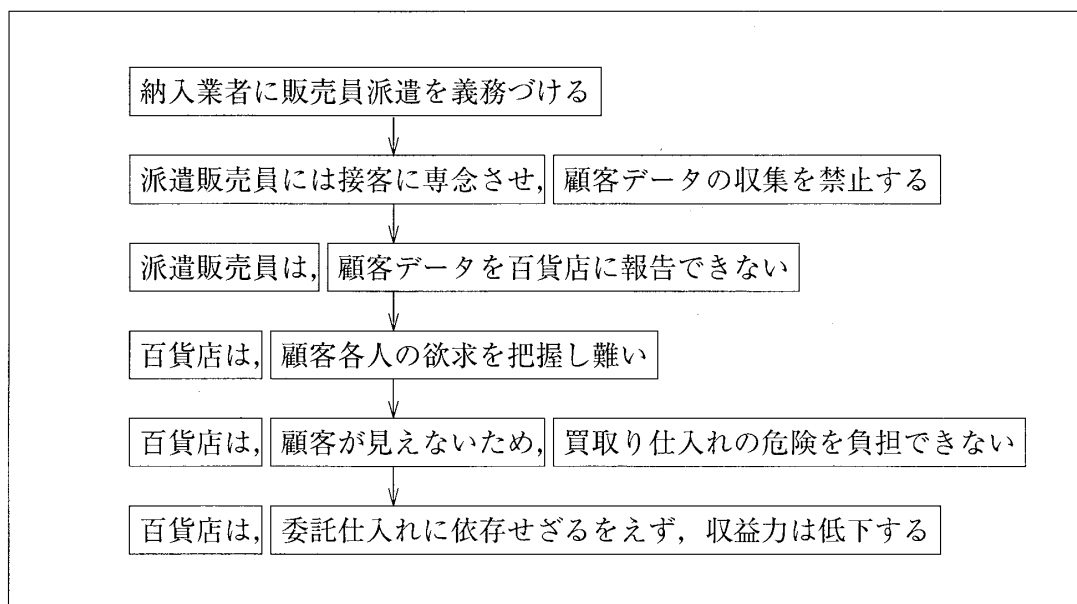
なぜ、日本の百貨店売場で自社販売員の比重が低下したのかと言うと、その理由は3つある。

- (1) 百貨店は納入業者に対し、販売員を派遣するよう要請し、しかもその派遣販売員の人件費や交通費等を納入業者に負担させてきたので、派遣販売員が多くなるほど、百貨店のコスト・ダウンは実現することになる。
- (2) 百貨店社員自身は、商品知識の乏しさと身体的疲労の回避のゆえに、デスクワークを選好している。
- (3) 百貨店経営陣に加わった取引先銀行からの派遣役員も、リスクのない委託仕入れを支持し、納入業者に販売員を派遣せしめることを得策と考えてきた。

それらの事情のゆえに、日本の百貨店では派遣販売員による売場での接客と推奨販売が支配的な経営方式となり、その結果、百貨店の消費者顧客掌握力は著しく低下したのだった。その点にかんする派遣販売員のネガティブ効果を考えると、図表6.6のごとく表現できるのではなからうか。

百貨店の立場からみれば、一見したところ、派遣販売員制のゆえに、百貨店は経費が削減でき、収益は増大しそうに思われる。しかしなが

図表6.6 派遣販売員のネガティブ効果



ら、実際には

- (1) クライアント・ブック・システムを導入し難い、
- (2) その結果、顧客の欲求は十分には把握できず、顧客に十分な満足を与えることは不可能となっている、
- (3) したがって、顧客の固定客化が阻害され、商品仕入れ計画の精度が低下し、百貨店のリスクは増大する、
- (4) それゆえに、百貨店はリスク回避を重視することにし、大幅な粗利率の獲得できる買取り仕入れを止め、粗利率の低い委託仕入れに甘んずるほかなくなった、
- (5) そこで最終的には、百貨店は収益力の低下に苦しみ、経営破綻の危険に直面することになる、

という連鎖的な経営危機の因果関係に陥ってきたのだった。

百貨店が返品による法的規制の適用を免れ、自由に売れ残り商品を返品できるように考えて、委託取引や売上げ仕入れ取引を制度化し、同時にコスト削減のために派遣販売員制を制度化したことは、いかにも百貨店に大きな利益をもたらすかに思われた。しかし、それらの経営システムは、消費者顧客に十分な満足を保障する仕

組みとはなりえなかったのである。その最大の問題点は、消費者顧客の欲求を各人別に把握できなかったため、百貨店の経営リスクが増大し、売場の運営を納入業者に任せざるを得なくなり、百貨店が「売場貸し業」に転落してしまったことにある。

売場貸し業という一種の不動産業に転化した百貨店には、大きな収益は保証されない。理論的に考えれば、百貨店には、たんに不動産賃貸料が与えられるにとどまり、小売業を営むことは不可能となる。

そういった事態を迎えるにいたったのも、もとをたどると、百貨店がもっぱら自社の利益だけを考え、マーケティング理念が提唱する消費者満足の実現という目標を軽視したことに由来するのではなかろうか。改めて、「消費者志向」という理念の重要性に思い知らされるべきだ、と私は主張したい。

6.3 社会公共福祉実現意識の希薄さ 「社会公共福祉」理念

ソシエタル・マーケティング・コンセプト(社会公共マーケティング理念)に立脚して百貨店返品制を評価することになれば、消費者志向という基準のほかに、「ソシエタル・ウエルフエ

ア(社会公共の福祉)」という理念も第2の評価基準として採択すべきだ、ということになる。(16)

ところで社会福祉という概念は日常語としては、身体障害などのハンディキャップをもつ人を保護し、障害を軽減し、克服する仕組みを意味してきた。しかし、マーケティング論が企業経営の究極目標として

- ・ 消費者志向
- ・ 社会公共の福祉の向上

を挙げたときの社会公共の福祉は、もっと広義の

- ・ 社会の長期的な幸せ
- ・ 社会全体の多数者の利益擁護

という意味で捉えられるべき概念と理解されるべきではなからうか。(17)

言い方を考えると、マーケティング理念としての社会公共の福祉とは

- ・ ルソーの「公共の福祉」
- ・ ベンタムの「最大多数の最大幸福」

という概念に近い、と表現してよいと思われる。

私は、それらを踏まえて、ソシエタル・ウェルフェアを「社会公共の長期的な幸せ」という表現で置きかえることにした。その上で、改めて問いたい。

「百貨店の返品制は、日本社会の長期的な幸せを保障するシステムであろうか」

内外価格差の存在

ここで、衣服という商品に絞って、百貨店の返品制を考えることにしよう。その第一歩として、衣服の内外価格差という事実を前提に、問題の考察を進めることにしたい。

従来から、衣服の価格は国際的にみて割高になっている、と指摘されてきた。その衣服価格を

- ・ 東京
- ・ ニューヨーク
- ・ ロンドン
- ・ パリ
- ・ ベルリン

という5都市間で対比してみたのが、図表6.7のデータである。調査時点と調査方法により、内外価格差の数値は多少異なるけれども、東京の衣服価格が高いことは、どの調査でも明らかになっている。

この図表6.7を見ると、東京の消費者の福祉が阻害されていることは明らかではないか。なぜなら東京の消費者は

- ・ ニューヨークやロンドンの消費者の2倍近い価格
- ・ パリやベルリンの消費者の1.5倍近い価格

で衣服の購入をよぎなくさせられているからである。社会公共の福祉を「最大多数の最大幸福」とみなすことにすれば、東京の多数の消費者は

図表6.7 内外価格差

東京=100

	ニューヨーク	ロンドン	パリ	ベルリン
背広服	75	61	70	75
婦人スーツ	67	47	56	79
ワンピース	40	36	54	55
婦人オーバー	43	39	33	31
ワイシャツ	80	57	132	53

経済企画庁物価局編『内外価格差を考える』(大蔵省印刷局, 1994年) P.70

最も大きな不幸を背負わされており、東京の消費者は非公共福祉の状況にある、と評してよいかも知れない。⁽¹⁸⁾

この衣服の内外価格差が解消されず、放置されたままになっていてそれで良いのだろうか。政府も、内需喚起を訴えるのだったら、この内外価格差の解消に努力を注ぐべきではなからうか。

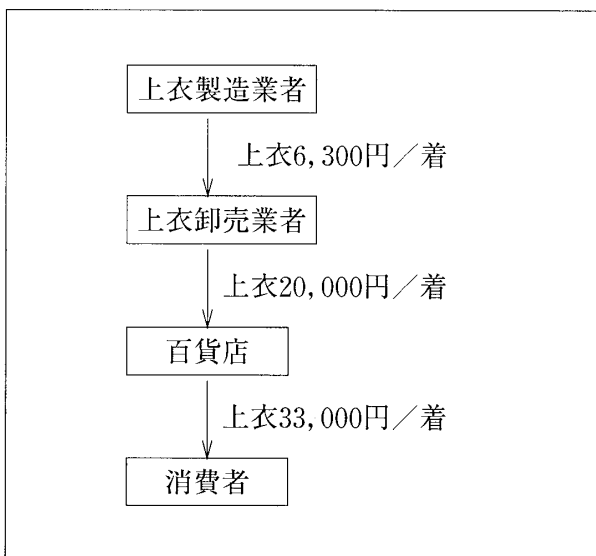
そこで最初に、衣服の内外価格差をひき起した成立因を明らかにすることにしたい。なぜ、衣服の内外価格差が発生したのだろうか。

返品制と内外価格差発生との関係

内外価格差の発生因を分析する1つの手がかりとして、百貨店の返品制が内外価格差を惹き起し、増幅させた、という仮説を検討したいと思っている。

衣服は主として百貨店で販売されているが、その衣服が作られてから百貨店で販売されるまでのプロセスと、そこでの価格形成は図表6.8のごとくなっている。このデータを見ると、誰でもわが目を疑いたくなるに相違ないが、製造業者が工場です衣を作り上げて出荷したとき、6,300円の価格の上衣が、百貨店で販売される

図表6.8 委託取引の場合の紳士上衣の価格形成



通産省「繊維ビジョン作成資料」

時点では驚くべきことに、33,000円の価格になっている、というのである。言い方を変えると、

- ・ 製造原価の5.2倍の価格で衣服が売られている
- ・ 衣服の原価は、小売価格の5文の1以下でしかない

という。これは他産業では例をみない、余りにもひどい小売り価格設定ではないか。

以前、原価の秘密というテーマが世間の話題をにぎわしたことがあったけれども、ある資料によると、原価率は

- ・ パソコン……43.4%
- ・ 自動車……65.7%
- ・ ハンバーガー……40.4%
- ・ 寿司……71.0%
- ・ ビール……31.2% (除、税金)

と言われてきた。しかるに、上記の紳士上衣の原価は

- ・ 紳士上衣……19.1%

でしかない。⁽¹⁹⁾あまりにも不当な低原価ではないか。

なぜ、紳士上衣で低原価になっているのか。それは明らかに

- (1) 卸売業者の粗利益額が多い……原価の2.2倍の粗利益額
- (2) 百貨店の粗利益額が多い……原価の2.1倍の粗利益額

になっているからに他ならない。ところで、その卸売業者や百貨店の粗利益額の異常な大きさの原因は、実は、百貨店返品制と密接に関連しているのである。

現実の百貨店は、売場貸し業に転落している。すなわち、

- (1) 売場のマーチャンダイジング（商品取揃え）計画立案を納入業者に任せてきたし、
- (2) 売場への商品搬入と陳列の作業も、納入業者に負担させている、
- (3) 売場での接客・推奨販売活動も、納入業者の派遣販売員に押しつけている、
- (4) 売場での在庫確認と商品補充の業務も納

入業者の担当にしており、

- (5) 売れ残った商品の引取りとその処分も、
むろん納入業者の責任になっているので、

百貨店は納入業者に売場を提供する不動産業者に転化した、と理解して間違いない。

それならば、百貨店は、もはや不要となった人員を解雇し、思いきって不動産企業への脱皮を目指すべきではないか。しかるに現実には、百貨店のスタッフ数はわずかながら少くなっているとは言え、図表6.9に示したように、納入業者と同じ機能を果たすスタッフを擁している。この納入業者と百貨店との機能重複を放

置してきたことが、とりわけ百貨店の粗利益額を大きな金額にらしめた主要原因なのである。

他方、納入業者の粗利益額が大きいのは、本来ならば百貨店が負担すべき業務を、納入業者が代りに引受けていたからに他ならない。納入業者の負担業務を日米比較したのが図表6.10であって、この図表を見ると、日本の納入業者に過大な業務が押しつけられてきたことは、否定できないであろう。

以上から、百貨店の返品制が日本での衣服価格をひき上げ、内外価格差を大きくせしめてきたメカニズムは明らかになったはずである。こ

図表6.9 納入業者と百貨店のスタッフ保有状況 ○=保有している

	納入業者	百貨店
マーチャンダイジング計画立案者	○	○
売場管理者	○	○
商品搬入・陳列業務遂行・管理者	○	○
売場での接客・推奨販売担当者	○	○
レジ業務担当者		○
在庫確認業務担当・管理者	○	○
商品搬出業務遂行・管理者	○	○

図表6.10 納入業者の業務担当状況

	日本納入業者	米国納入業者
商品企画	○	○
商品製造・生産管理	○	○
商品保管	○	○
小売業者への商品販売	○	○
小売業者への商品輸送	○	△
百貨店での販売計画立案	○	
百貨店での商品販売	○	
売れ残り商品の引取り	○	
商品の広告宣伝・販促	○	○
売れ残り商品の処分	○	○
販売商品の代金回収	○	△

○=かなりの業務量になっている
△=わずかな業務量でしかない

これまでの議論を要約すると、百貨店の返品制は、日本の消費者に対し、高い衣服価格という不利益を押しつけ、内需振興を阻止し、結果的には日本社会の長期的繁栄を妨げる要因となってきたのだ。そこで、社会公共の福祉という視点からも、百貨店返品制の問題性は明るみに出されるべきだ、と指摘したい。

6.4 百貨店返品制に存在意義があるか 企業経営理念への背反

マーケティング理論は、企業経営の基本理念として、「ソシエタル・マーケティング・コンセプト」を提示し、

- (1) 顧客満足の実現
 - (2) 社会の長期的な幸せへの貢献
- という2つの目標を目指して企業は努力すべきだ、と主張してきた。

しかるに既述のごとく、現実の日本の百貨店は、返品制という経営システムの確立と運用にあたって、

- (1) 顧客としての消費者の満足実現と軽視し、むしろ自分自身の利益獲得を重視してきたし、
- (2) 衣服の内外価格差を放置し、消費者の長期的な不利益を打開することにも怠慢であって、

その結果、アンチ・ソシエタル・マーケティング・コンセプト姿勢を保ち続けてきた。明らかに、日本の百貨店はマーケティング理論の唱える企業経営理念に背反する行動をとってきている。

マーケティング理論は言う。企業経営理念に背反する意識と行動をとる企業には、未来はない。しからば、返品制を採用し、それを墨守してきた日本の百貨店に、いかなる未来が待ち構えているのであろうか。それは、本稿の第Ⅱ部「百貨店返品制の動態分析」に譲りたい。

時代適応力の喪失

百貨店は、返品制という、いかにも自社に好

都合で高収益をもたらすような経営システムを採用し、それに固執してきた結果、逆に時代適応力を失い、自己の存在根拠（レーゾン・デートル）を弱めてきたのではなからうか。その百貨店の時代適応力の欠落状況を、株式市場では、時価総額の低さで表現してきた。図表6.11は2000年5月31日の小売業時価総額上位10社を示したものであるが、それによれば、

- (1) 百貨店のトップ企業は高島屋であるけれども、それは小売業で第10位にランクされているにすぎない、
- (2) 高島屋の時価総額は、新興勢力
 - ・ ファーストリテイリング（「ユニクロ」ブランド商品小売業）の4分の1
 - ・ 良品計画の3分の2
 - ・ しまむらの4分の3
 でしかない、

という惨めな状況にある。²⁰⁾つまり、経済人は百貨店の未来に興味を抱いていないという。

それではなぜ、百貨店は現代という時代への適応力を欠くにいたったのであろうか。その理由分析は本稿第Ⅱ部「百貨店返品制の動態分析」に譲りたいけれども、これまで述べてきたこと

図表6.11 小売業時価総額ランキング
(2000年5月31日) (10億円)

順位		時価総額
1	セブン・イレブン	7,937
2	イトーヨーカ堂	2,656
3	ファーストリテイリング	1,218
4	丸井	728
5	ジャスコ	603
6	良品計画	441
7	ファミリーマート	419
8	しまむら	398
9	三城	364
10	高島屋	296

松岡真宏『百貨店が復活する日』p.15

の関連で言えば、

- (1) 古今東西を問わず広く承認されてきた経営原理「ケイビアット・エンプツール（買手の危険負担）」を無視し、自己の一時的・表面的な利益を追い求めるといった過ちを犯してきたこと、
- (2) 国の法律を無視し、その規制を潜り抜けるといった姑息な行動を是認し、かえって適法でしかも高収益の獲得できる活動の開発を怠ってきたこと、
- (3) 企業経営の基本理念である、顧客利益の実現と社会の長期的繁栄への貢献という目標を見失い、その目標達成の努力を怠ってきたこと、

それが百貨店の時代適応力を欠くにいたった根源因だ、と私は主張したい。

このような百貨店の危機を招いた最高の責任者は、言うまでもなく、歴代の百貨店社長である。社長が的確な意思決定と強力な指導力を発揮していれば、上記の経営上の錯誤は回避できたに相違ない、と思われる。ところで、今この時点になって、百貨店社長が目覚めても、実は、もはや適切な対策を打つ時機を逸してしまっているのではなかろうか。そこに、百貨店経営者の深刻な苦悩がある、と言いたい。

I.6 注

- (1) 鈴木安昭『昭和初期の小売商問題』（日本経済新聞社.1980年）pp.72-75
- (2) 初田 享『百貨店の誕生』（三省堂.1993年）p.60
- (3) 鈴木安昭.前掲書 pp.289-301
- (4) P.Kotler, *Marketing Management*, 10/ed (Prentice-Hall,2000) p.25
- (5) W.D.Perreault, Jr. and E.J.McCarthy, *Basic Marketing*, 13/ed.(Irwin,1999)p.34
- (6) P.Kotler, *op. cit.*, p.19
- (7) P.Kotler, *op. cit.*, p.23
- W.D.Perreault, Jr. et al., *op. cit.*, pp.625-627
- (8) 山田忍三『百貨店経営と小売業』（千倉書房, 1930年）pp.125-128
- (9) 江尻 弘『返品制』（日本経済新聞社, 1979年）pp.90-104
- (10) 松岡真宏『百貨店が復活する日』（日経BP社, 2000年）p.253
- (11) 百貨店は、瑕疵ある商品の消費者からの返品は当然受付けているけれども、瑕疵のない商品の返品を受付けるのは嫌ってきた。お中元やお歳暮の商品で重複して受取った消費者が、百貨店に行き、それを返品する例が存在しているらしいけれども、その実態は明らかでない。伝え聞くところによると、消費者に対し、返品受けの窓口を公表していないし、返品受けを可能なかぎり拒否するよう努めている、とのことであった。
- (12) R.Hendrickson, *The Grand Emporiums* (Stein and Day,1979)p.77
- (13) S.Marcus, *Minding the Store* (Little Brown,1974)p.184
- (14) 江尻 弘『百貨店の再興』（中央経済社, 1994）p.220-222
- (15) どの百貨店も、委託仕入れ売場や売上げ仕入れ売場のレジ担当者は百貨店社員となっているし、自主販売売場では販売員も百貨店社員で構成されているので、大雑把に、
 - ・ 百貨店社員……20%未満
 - ・ 派遣販売員……80%超
 を想定してみた。実際には、百貨店社員の構成率はもっと低いかも知れない。
- (16) P.コトラーは、ソシエタル・マーケティング・コンセプトの説明にあたって、
 - ・ ソシエタル・ウエルフェア (societal welfare)
 - ・ ソサイアティズ・ウエルビーイング (society's well-being)
 という表現を用いている。それをひとこと言え、[社会公共の福祉]と表現してよいであろう (P.Kotler, *op. cit.*, p.25)。
- (17) P.コトラーは、ソシエタル・マーケティング・コンセプトを説明したとき「長期的な社会公共の福祉」と表現しており、日本語でいう「福祉」は「幸せ」（『岩波国語辞典』）を意味するので、「社会公共の福祉」を「社会の長期的な幸せ」と

いう意味の言葉として用いることにした。

- (18) いま、パリやミラノで、日本人観光客が現地のデザイナー・ショップに群がっており、現地の人びとからひんしゆくを買っているけれども、日本人観光客は

「私たちがこの店で買い漁っているのは、日本で買うとべらぼうに高い価格で購入せざるをえないので、自衛上、こうして思いきって買い物しているのです」

と返事し、日本の衣服価格の異常な高さを非難してきた。

- (19) 内村 敬『定価の構造』（ダイヤモンド社、1995年）p.1ほか。

- (20) 松岡真宏，前掲書， pp.12-33