

# 百貨店返品制の考察(VI)

——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『流通経済大学流通情報学部紀要』Vol. ,No.1〔2001.10発行〕)
- 第Ⅱ部 百貨店返品制の動態分析
  - II.1 アパレルメーカーの躍進  
(『流通経済大学論集』第36巻第3号〔2002年1月発行〕)
  - II.2 百貨店の凋落
  - II.3 百貨店の再起可能性  
(以上『流通経済大学論集』第36巻第4号〔2002年3月発行〕)
  - II.4 返品制による市場需要の抑圧
  - II.5 危機に立つ衣服産業
  - II.6 百貨店のメタモルファサス
- Ⅲ 終わりに  
(以上本号)

## Ⅱ.4 返品制による市場需要の抑圧

——返品制は商品の市場需要を抑止する作用をはたしていないか——

### 4.1 内外価格差の存在

返品制に関するマクロな視点

返品制の動態分析を考察し、これまでミクロな個々の企業経営の視点から検討を進めてきたが、ここで一転して、マクロな国民経済の視点から返品制のダイナミックスを考察するとしよう。

返品制の動態をこれまでミクロな観点から眺めてきた私は、既述のごとく3つのテーマを採り上げた。

- (1) 返品制のゆえにリスクを押しつけられた納入業者は、はたして不採算経営に転落したか。
- (2) 返品制によってリスクとコストを免れた百貨店は、予期したとおり収益を伸ばすことができたか。
- (3) 返品制の結果、売場貸し業に転落した百

貨店は、再起が可能だろうか。

このミクロな視点からの分析を通じて百貨店の経営危機状況を明らかにした私は、視点を切替えて、返品制のマクロ（国民経済的）な問題状況も考察し、百貨店返品制の重層的な構造を明らかにするとしよう<sup>(1)</sup>。

返品制に関するマクロな視点からの動態分析として、私は2つのテーマを検討したいと考えている。

- (1) 返品制は、むしろ商品の市場需要を抑止する作用をはたしていないか。
- (2) 返品制は、究極のところ日本の産業の国際競争力を低下せしめているのではないか。

そこで第1のテーマ、返品制と市場需要の抑圧との関係から考察することに進みたい。

#### 紳士上衣の内外価格差

返品制と市場需要との関係を調べるにあたって、いきなり包括的な実態分析を行うのではなく、特化された個別的事実の分析から入って、最終的に全体構造を解明するというアプローチを採るとしよう。私は、

- (1) 対象商品として、衣服の中の1つ、紳士上衣をとりあげ、
- (2) その商品の問題状況として、内外価格差問題に絞り、

そこから最後には返品制の全体構造を浮き彫りにする、という接近方法である<sup>(2)</sup>。

1994年（平成6年）から、物価安定政策会議・内外価格差問題研究委員会は内外価格差問題を検討し、わが国経済の高コスト構造の解明に努めてきた<sup>(3)</sup>。そのとき、分析対象商品の1つとして衣服が採り上げられ、

- ・ 定型的衣料品
- ・ ファッション衣料品

という2種の商品について、東京を基準としたときの

- ・ ニューヨーク価格
- ・ ロンドン価格
- ・ パリ価格
- ・ ベルリン価格

図表4.1 ファッション衣料品の内外価格差

(1993年時点)

	価格（東京=100）
東京	100
ニューヨーク	49.75
ロンドン	48.08
パリ	54.05
ベルリン	56.50

経済企画庁物価局編『内外価格差の是正・縮小に向けて』（大蔵省印刷局、1995）p.110

が明らかにされている<sup>(4)</sup>。そのときのファッション衣料品の内外価格差を紹介すると、図表4.1のごとくなる。

この内外価格差で注目したいのは、2つの項目である。

- (1) 東京の価格が、所得水準の低い発展途上国の価格より高いのは当然としても、驚いたことに先進国のアメリカ、イギリス、フランス、ドイツの価格と比べても2倍の高さになっている、という事実である。これは明らかに、東京価格になんらかの構造的な問題がひそんでいることを暗示する、と推論してよいのではなかろうか。
- (2) 日本は、かつては世界でトップ・クラスの繊維産業国であった<sup>(5)</sup>。その日本の衣服価格が、繊維産業の盛んではない先進国の衣服価格よりはるかに高いというのは、これまた日本経済の構造的ひずみを示唆している、と思えて仕方ないのである<sup>(6)</sup>。

この内外価格差をもたらした構造的な原因をこれから一歩ずつ、解明してゆくとしてしよう。

#### 紳士上衣の製造原価比較

そこで問題解明の第1のステップとして、紳士上衣という商品の製造原価を国際比較することから着手したい。そのさい、比較対象国としてアメリカをとり、

- ・ アメリカの製造原価
- ・ 日本の製造原価

を対比することにしたい<sup>(7)</sup>。そして、考察対象商品として、第I部第6章の図表6.8で紹介し

図表4.2 紳士上衣の1着あたり製造原価

	製造原価	注
アメリカ (1982)	(47.66ドル) 11,200円	235円/ドル (1982年)
日本 (1982)	9,080円	

注1 アメリカの数値は、1982 Census of Manufactures (U.S.Department of Commerce, 1985) の紳士上衣の1着あたり出荷額

注2 日本の数値は、『昭和61年工業統計表、品目編』(通産省 1988年) の紳士上衣1着あたり出荷額

た紳士上衣をとりあげることにしよう<sup>(8)</sup>。

残念なことに、アメリカの『工業統計表』で最新の資料を私は保有していないので、少し古い時点になるが、私が保有している1982年時点のデータで内外比較する<sup>(9)</sup>。

図表4.2を見て頂きたい。それによると、

- ・ アメリカ……11,200円
- ・ 日本…………… 9,080円

という製造原価になっている。日本の方がアメリカと比べて2割ぐらい安くなっているけれども、しかし、この調査時点(1982年)以降で日本の生産費も、所得水準も、また為替レートも高くなっているのだから、日米間の実際の格差は縮小されているはずであって、現時点では大きな差異はない、と判断してよいのではなかろうか。

したがって、大胆に言えば、紳士上衣の1着あたりの製造原価は、現時点では、日米間ではほとんど格差がない、と想定したい<sup>(10)</sup>。

そうだとすると、製造原価面では日本とアメリカとの間に大きな差がないのに、図表4.1が示す商品価格面では

- ・ 東京…………… 100
- ・ ニューヨーク……50

というギャップが発生していることになる。なぜ、この内外価格差が発生したのかと問えば、言うまでもなく、紳士上衣が製造段階で作られて以降の過程で、内外価格差が発生したのだろう、という推論に達する。

そこで考察をさらに一歩進め、商品価格を

- ・ 生産費
- ・ 流通費

の2つの要素に分けて考えることにした場合、紳士上衣の内外価格差は流通費の分野で発生し

ている、という結論になるではなかろうか。

#### 紳士上衣の内外流通費格差

そこで次に、紳士上衣の流通費を確かめてみる。図表4.3は、私の内外価格差分析の起点となった「繊維ビジョン」関連資料のデータであって、そこには紳士上衣の価格形成過程が詳しく記述されている。それによると、小売価格33,000円の紳士上衣が、

- ・ 生産費…… 6,300円
- ・ 流通費………26,700円

という費用構成になっていると読みとれる。この図表4.3によれば、日本の衣服産業では衣服の流通費は衣服の生産費の4倍に達しているのではないか。それはあまりにも過大な流通費だと思われて仕方ない。

この流通費の問題を解明するため、続いて紳士上衣の流通費率(つまり、小売価格に占める流通費の割合)について、日米比較を試みよう。図表4.4は、紳士上衣の流通費率を算出したものであって、それによれば、

- ・ アメリカ……52.2%
- ・ 日本……………80.9%

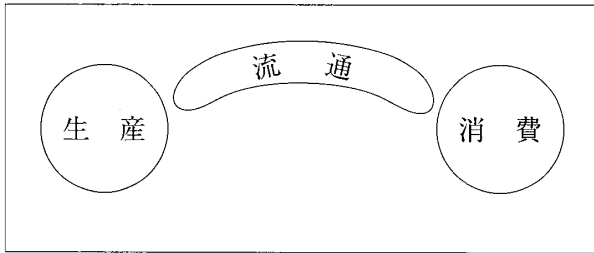
に達するという<sup>(11)</sup>。

ここで明らかに、日本の流通費率はアメリカの流通費率より著しく高い、と読みとれるだろう。したがって、日米間で商品原価(生産費)に差がないと想定した場合でも、日本の商品の小売価格は、流通費高のゆえに、アメリカの商品の小売価格よりも高くなるはずである。それゆえに図表4.1に戻ると、ファッション衣料品の価格は

- ・ 東京…………… 100



図表4.5 社会の3セクター構造



江尻 弘『流通論, 改訂版』p.6

して言う、実は日米間で大きく相違する事実のあることに注目したい。紳士上衣の例で考えると、図表2.5でも示したことであるが、再び図表4.6で示すと、日米間で流通経路の構造に差異があり、

- ・ アメリカ……流通1段階構造
- ・ 日本………流通2段階構造

となっている<sup>(14)</sup>。

ところで論理的に考えてみた場合、流通費と流通構造との間には一定の関係があり、概して言えば、

- ・ 流通セクター内の段階数が少ないとき………流通費も少なくて済む
- ・ 流通セクター内の段階数が多いとき………流通費も多くかかる

と言える<sup>(15)</sup>。したがってこの論理にしたがえば、紳士上衣の流通費で、日本がアメリカよりも大きな数値を示すのは、当然のことだと言ってよいだろう。

それでは、なぜ、アメリカでは流通1段階構造になっているのだろうか。それは、アメリカの百貨店は紳士上衣の仕入れにあたって、

- (1) 少しでも低価格で仕入れたいと考え、中間業者を排除し、直接、製造業から商品を仕入れることにした、
- (2) 利益確保のため買取り仕入れ方式を採用し、リスクを自社で負担してきた結果、中間業者の介在を認めなかった、

という理由からである<sup>(16)</sup>。

他方、日本では流通2段階構造が基本となっているのは、本稿がすでに述べてきたことであるが、

図表4.6 紳士上衣の流通経路

	流通経路
アメリカ	(製造業)—百貨店—(消費者)
日本	(製造業)—卸売業者—百貨店—(消費者)

注 製造業は生産セクターの、消費者は消費セクターの中核的存在であるから、それを( )の中に入れて表示すると、日米間の流通セクターの構造差異は明確になる。

- (1) 日本の百貨店はリスクの負担を嫌っており、
- (2) 日本の百貨店は、売れ残った商品を返還する相手としての卸売業者を必要不可欠としてきた、

という事情のゆえであった<sup>(17)</sup>。つまり、日本では返品制が慣行として定着したため、流通2段階構造が常態となってきたのであった。

したがって、第1にその流通2段階構造の結果、日本では流通費が高くなったと言いたい。どれほど流通費が割高になったかは、後に述べるとしよう。

#### 返品制のゆえの異常な卸値入れ率

続いて、流通費高の第2の要因に触れると、百貨店取引きをしている衣服卸売業者は、返品制のゆえに、実際問題として、通常他業界卸売業者よりはるかに大きな負担を強いられてきたのだ。その百貨店取引きの卸売業者が蒙ってきた経済的負荷を列挙すると、それは

- (1) 百貨店に納入した衣服がいつ、どれだけ返還されて来るか、分からないという不確実性、
- (2) 返還された商品が転売できるか、どうか分からないという不安、
- (3) 返還された衣服の市場価値がどれほど減価されるのか、分からないという不安、
- (4) 返還された衣服の返還物流費も負担させられていること、
- (5) 返還された衣服を処分するときの処分損の負担、
- (6) 百貨店売場に販売員を派遣したときの人

件費や諸経費の負担、  
 などから成り立っている。

そこで百貨店納入業者は、これらの経済的負担を償うことができるよう、あらかじめ大幅に見込んだ必要経費を計上し、その必要経費に相当する値入れ（マークアップ）を確保する必要があった。その結果、

- ・ 紳士上衣の納入業者
- ・ 一般の卸売業者

の値入れ率は、図表4.7のごとき相違を示すにいたったのだった<sup>(18)</sup>。

この図表4.7の値入れ率を見ると、紳士上衣の値入れ率が一般卸売業値入れ率と対比して異常に高いことに、驚かされる。そうなったのは、実は、紳士上衣の納入業者が百貨店から

- ・ 返品リスク
- ・ 販売員派遣コスト

を押しつけられた結果、そのリスクとコストの負担を償うために、大幅に高めた値入れ率を設定せざるをえなかったからであった。したがって、百貨店の返品制が納入業者（卸売業者）の値入れ率を68.5%にまで高めさせた原因であったと言える。

アメリカでは、百貨店は卸売業者を利用していないので、図表4.7が示唆する一般卸売業の値入れの影響も受けないで済んでいる。いわんや、日本の百貨店のように返品制を採用していないため、返品リスクと販売員派遣コストに対応する68.5%という異常な卸売業者値入れ率の影響も受けていない。

これまでの記述を整理すると、図表4.7が示している紳士上衣に関する納入業者の異常な値入れ率、それが日本の流通費を高くせしめた基

本要因である。言いかえれば

- ・ 一般卸売業者の値入れ率……14.4%
- ・ 百貨店納入業者の値入れ率……68.5%

このギャップこそ、まさに返品制のもたらした格差であって、返品制のゆえに販売価格が高くなった第2の事情である<sup>(19)</sup>。

#### 百貨店値入れ率の不当性

日本の流通費が高くなった第3の要因として、百貨店の値入れ率自体が不当に高いという事実も指摘せねばなるまい。

図表4.8は、アメリカと日本の百貨店の値入れ率を示したものである。紳士上衣について、値入れ率は

- ・ アメリカの百貨店……52.2%
- ・ 日本の百貨店……39.4%

となっており、一見したところ、アメリカの百貨店の値入れ率の方がはるかに高くなっている。だがしかしそれは、実は、当然の結果なのであって、

- (1) アメリカの百貨店は、売れ残り商品のリスクを全面的に負担しているし、
- (2) アメリカの百貨店は派遣販売員に依存せず、自店が自社販売員のコストを負担しているので、

日本より値入れ率が高くなって不思議ではない<sup>(20)</sup>。

それにもかかわらず、日本の百貨店の39.4%という値入れ率が高すぎる、と指摘したい。なぜか。

日本の百貨店の39.4%という値入れ率が高すぎると思われる第1の理由は、百貨店が売場貸し業であるとすれば、もっと低い値入れ率で足

図表4.7 卸売業者の値入れ率

(%)

	値入れ率
紳士上衣納入業者の場合	68.5
一般卸売業者（平均）の場合	14.4

注1 紳士上衣の場合、図表4.3から算出した。

注2 一般卸売業の場合、『中小企業原価指標』（中小企業庁、0000年）p.281

図表4.8 百貨店の値入れ率

(%)

	値入れ率
アメリカの百貨店	52.2
日本の百貨店	39.4

注1 アメリカ……図表4.4

注2 日本……図表4.3から算出

りるはずだからである。たとえば同じような日本の売場貸し業で、

- ・ 食料品名店街売場の場合……推測するに、約20%程度の値入れ率
- ・ 委託取引の書籍売場の場合……約20%程度の値入れ率

になっている、と言われてきたからだ。また

- ・ アメリカ百貨店の賃貸売場の場合……14.50%の粗利益率

と報告されているからである<sup>(21)</sup>。

日本の百貨店の39.4%という値入れ率が高すぎると思われる第2の理由として、数値では表現し難いけれども、不効率的な営業システム、たとえば

- ・ ハウスカード使用顧客に対する大幅な割引
- ・ 過剰な派遣販売員の投入
- ・ 必要以上にひんばんな売場改装
- ・ 外商顧客に対する大幅な値引き

などを黙認してきたこととも密接に関係している、という事実を挙げておきたい。たとえばハウスカード使用顧客に対する割引を中止するだけで、値入れ率を5%引き下げることが可能ではなからうか<sup>(22)</sup>。

#### 返品制のゆえの商品価格高騰

いま、百貨店の返品制のゆえに、日本では流通費は高くならざるをえない、という事情を説明してきた。その流通費に関する既述の図表4.4のデータ、すなわち紳士上衣の流通費率が

- ・ アメリカ……52.2%
- ・ 日本……80.9%

になっているという事実を基に、1つの仮定的な試算を行ってみるとしよう。

かりに図表4.3でとりあげた紳士上衣が、日本の百貨店でなく、アメリカの百貨店で販売されていた場合を想定し、そのときの小売価格はいくらになるであろうか。それを試算すると、

- ・ 商品製造原価……6,300円
- ・ 商品仕入れ原価……7,000円
- ・ 値入れ率……52.2%

という前提から、アメリカ百貨店では

- ・ 小売価格……14,645円

で販売されることになるはずである<sup>(23)</sup>。この仮想例を整理して表現したものが図表4.9である。

続いてこの図表4.9の紳士上衣の小売価格データを起点にして、考察を進めるとしよう。このデータの意味するところは3つある。

- (1) 商品原価6,300円の商品が、日本では33,000円という価格で販売されているけれども、それがもしアメリカの百貨店で販売されていれば、14,645円という価格で販売されることになるという。つまり、同一の商品が

- ・ 日本……33,000円
- ・ アメリカ……14,645円

という価格差をもたらすのである。

- (2) 日本とアメリカの小売価格に関する格差は流通段階で発生しており、

- ・ 日本の流通費……26,700円
- ・ アメリカの流通費……8,345円

という流通費差になっている。

- (3) 日本の小売価格が高くなったのは、返品制のゆえに卸売企業が介在してきたことと、百貨店が不効率的な営業システムを温存し、その改革を実現して来なかったことによるものではないか。

そこで最後に、以上の紳士上衣の1つの事例を超えて、議論を一般化して言うと、百貨店が返品制を採用し続ける限り、商品小売価格の高騰は避けられないであろう。返品制のゆえに小

図表4.9 紳士上衣の小売価格

	小売価格
日本での実際価格	33,000円
仮想的なアメリカ百貨店の推測価格	14,645円

注1 日本での価格……商品原価6,300円の紳士上衣が衣服卸を経由して百貨店で販売された場合の価格

注2 アメリカ百貨店の価格……商品原価6,300円の紳士上衣を、セールスレップ(手数料10%)経由で7,000円で仕入れて、52.2%の値入れ率で販売すると仮定した場合の価格

売価格がどれほど高くなるかは、商品によって異なるけれども、上記の図表4.9の例が示唆するように、

- ・ 買取り取引の価格……14,645円
- ・ 返品制下での価格……33,000円

という格差に近い価格差が発生することは、推測に難くあるまい<sup>(24)</sup>。

この試算例から理解できるとおり、返品制は商品価格を異常なくらいに高騰させる取引システムである。すなわち、14,645円だった商品が返品制の下では33,000円で販売されることになるかもしれない、という。そのさい、14,645円の価格だったら十分に期待できた商品需要が、33,000円の価格に高騰した結果、減退してしまうことは、起こりうる事態ではないか。この返品制のゆえの流通費高、そして、この流通費高のゆえの内外価格差の拡大、この問題は返品制に関するマクロな国民経済全体の問題の1つであって、それを見過すわけにはゆかない、と私は理解している。

### 4.3 市場需要の抑圧

#### 消費者の自衛行動

返品制のゆえに百貨店の商品価格が高くなっているはずだという論理は、以上の試算から十分に理解できるに相違ない。事実、消費者は、百貨店の商品価格が高いと思ってきており、日本経済新聞の調査結果では

- ・ 品質に比べて高すぎる……22.1%
- ・ 品質に見合っているけれども高い  
……………53.2%

合計して7割以上の消費者が百貨店の商品価格は高いと答えてきた<sup>(25)</sup>。

そこで消費者は、百貨店での衣服購入にさいして、いくつかの自衛行動を採ってきたのだった。その消費者の自衛行動を整理すると、図表4.10のごとくなる。すなわち、

- ・ 百貨店購入機会の減少
- ・ 百貨店での購入金額の削減
- ・ 百貨店以外の店舗での代替品購入

という行動を消費者は採るようになってきたという。それは明らかに、百貨店という小売業態における需要の減退を物語っている。

その事態を説明しなおすと、返品制が商品価格を異常に騰貴させ、その結果、消費者の商品需要は減退させられてきた、と言ってよいのではなかろうか。言い方を変えれば、返品制が市場需要を抑え、市場需要を挫いてきている、と表現できるかも知れない。これが返品制のもたらす第2のマクロな問題である。

返品制を是認してきた百貨店は、その返品制が内蔵している市場需要の抑圧という作用をどれほど予想してきたであろうか。多くの百貨店は微視的に返品制を眺め、そのリスク回避効果という直接の作用だけ評価して、返品制のもつ市場需要の抑圧という巨視的作用を見落としてきたのではなかろうか<sup>(26)</sup>。

#### 需要抑圧に関する「未必の故意」

返品制のゆえに市場需要が抑圧されている事態について、実は、そこに百貨店側に「未必の故意」があった、と私は指摘したい。未必の故

図表4.10 消費者の自衛行動例

- ・ 買うつもりでなければ、百貨店に出かけない (p.216)。
- ・ 百貨店に出かける頻度が少なくなった (p.219)。
- ・ 百貨店を買い回ることをしなくなった (p.218)。
- ・ 百貨店での支出額を減らしてきた (p.220)。
- ・ 百貨店以外の小売店で、安い金額の商品を購入するようになった (p.220)。

日経流通新聞編『百貨店が危ない』(日本経済新聞社、1993年)の掲載ページを( )内に記す



意とは、元来、刑法の用語であって、

「行為者が、罪となる事実の発生を積極的に意図し、あるいは希望したわけではないが、そのような事実が発生するかも知れないと思いつながら、あえてその危険を冒して行為する場合の心理状態をいう」

と説明されている概念である<sup>(27)</sup>。この法律概念を借用することにしたのは、百貨店が

「返品制に基づく旧来の取引システムを保持した場合、商品需要は抑制されるかも知れないと思いつながら、あえて従来の取引慣行を是認する」

という行動をとり、商品需要を抑圧する結果を招いてきたからであった。

問題状況を具体的に説明しよう。図表4.3の紳士上衣の事例の場合、

- ・ 納入業者の納入価格……20,000円
- ・ 百貨店の販売価格……33,000円

となっているから、それは

- ・ 納入業者の掛け率……60.6掛けであり
- ・ 百貨店の値入れ率……39.4%

でもであると計算される<sup>(28)</sup>。しかしながら、この紳士上衣の場合、かりに百貨店が売場の運営をすべて納入業者に任せ、リスクもコストも納入業者に負わせ、百貨店がたんに賃貸売場を提供していたにすぎない売場貸し業であったと仮定すれば、そのとき、百貨店の値入れ率は

- ・ 値入れ率……15%ないし20%

が妥当な水準となるに違いない<sup>(29)</sup>。

続いてこの目標値入れ率の場合における、紳士上衣の販売価格を試算すると、百貨店の試算販売価格は

- ・ 値入れ率15%の場合……販売価格23,530円
- ・ 値入れ率20%の場合……販売価格25,000円

となる<sup>(30)</sup>。つまり、紳士上衣は現実の33,000円という販売価格より大幅に引き下げられた価格になりそうである。したがって、百貨店が値入れ率を15%ないし20%に設定すれば、紳士上衣の需要は大きく伸びるに違いない、と推測できる。

しかるに現実の百貨店は、人員整理とか経費削減には消極的で、値入れ率の引き下げには取組んできていなかった。その百貨店の行動は、

「値入れ率を引き下げれば、商品需要は伸びるかも知れないと思いつながらも、値入れ率の改定に着手することを嫌い、結果的に商品需要を抑圧してしまっている」

という事態をもたらしたのだった。その事態を、私は、需要抑圧に関する未必の故意、と表現したいのである。

この「需要抑圧に関する未必の故意」に該当しそうな百貨店の行為は

- ・ 人員整理による値入れ率改訂という対策の拒否

のほかにも、

- ・ 完全買取り仕入れ取引の下での卸売業者の利用
- ・ 自主販売時における顧客の店舗忠誠心育成に対する努力不足

・ 派遣販売員による顧客管理活動の抑制などにも明らかに見られる。したがって、百貨店は、明白な故意のゆえではないけれども、結果的に商品需要を抑止することになる行動を、いくつも黙認してきた、と言ってよいのではなかろうか。

#### 潜在的矛盾の顕在化

どの百貨店も、プロパー売場（百貨店の本来の売場）の商品の価格が高いことを知っている。他方、どの百貨店も、現代の消費者が廉価な商品を購入したがつている事実を認めてきた。そこで、いくつかの百貨店は廉価ブランド商品の売場を特別に設け、廉価設定によって商品の需要を伸ばそう、と構想してきたのだった<sup>(31)</sup>。

しかし、その需要伸長のための方策が適切さを欠いているため、実は、百貨店は潜在的矛盾の顕在化という危機に直面してきているのである。次に、その問題状況を説明しよう。

海外ブランド商品を廉価設定し、それによって商品需要を伸ばそうとした百貨店は、驚いたことに、一般ブランド商品については

・ 一般の値入れ率……40%~50%  
を設定しながら、特定海外ブランド商品については特別に

・ 特別の値入れ率……15%  
を適用してきているらしい<sup>(32)</sup>。その結果、販売価格は

・ 一般ブランド商品……高価格  
・ 海外ブランド商品……低価格  
となり、海外ブランド商品の需要が伸びてきたという事実がある。

ところで百貨店側からみるに、海外ブランドの値入れ率を優遇するのが妥当だと判断されうる営業コスト面の格差は実は、存在しているようには思えない<sup>(33)</sup>。だから、現行営業システムでみるかぎり、実際には一般ブランド商品も海外ブランド商品も同一の値入れ率で処遇されてしかるべきではないか。

しかるに現実には営業コストに差がないのに、特定海外ブランドだけその値入れ率を優遇することは、独禁法上でも問題であるけれども、それ以外に、一般ブランドの犠牲の下で、海外ブランドが優遇されているという新しい問題の顕在化も意味しよう。それは、一般ブランドの愛好消費者顧客の利益を踏みにじりながら、海外ブランド愛好消費者顧客を優遇することを示唆するのではないか。つまり百貨店は、海外ブランド愛好消費者を厚遇するために、一般ブランド愛好消費者の利益を奪うことを是認するつもりなのであろうか<sup>(34)</sup>。

この点に関し、私は次のように展望している。売場貸し業としての百貨店は、特定売場での営業コストに差がない限り、すべての売場に共通の値入れ率を設定すべきである。しかるに実際には、営業コスト差がないにもかかわらず、値入れ率を差別化するのは、矛盾を潜在化せしめることを意味しよう。その結果、この潜在的矛盾はいずれ顕在化し、消費者顧客に犠牲を強い続けていることが明らかとなって、百貨店はその消費者顧客から手痛いしっぺ返しを受けるに相違なかろう。従来、現実の百貨店は微視的な視点に立って海外ブランドの需要促進を目指してき

たけれども、巨視的にみると多数の消費者の利益を犠牲にしており、最終的に市場需要の伸びを抑圧することに手を貸しているのではないか。

#### 市場需要減退の不可避性

以上を要約してみよう。日本の百貨店は、返品制を受け容れてきたため、

(1) 卸売業者を介在させた取引関係を認め、  
(2) リスクとコストを卸売業者に押しつけた結果、異常に高い卸値入れ率となった、  
(3) 売場貸し業に転化したにもかかわらず、人員整理とか営業システムの改革を放棄し、高い小売値入れ率を是認しており、その結果、百貨店の商品価格は高騰し、その市場需要は減退することとなったのである。

ところが、問題の深刻さはそれにとどまらない。なぜなら、返品制の結果、

(1) 消費者は各自の生活防衛のため、百貨店での買物行動を抑制するようになったし、  
(2) 百貨店自身も、消費者需要の伸びを抑圧する事態を見て見ぬふりをしてきた、  
(3) さらに、百貨店は多数の消費者顧客の利益が奪われる事態を放置してきたので、市場需要にネガティブ（負）に作用する動きが強まったからである。

以上を要約するに、マクロ（国民経済全体）の観点からみると、百貨店の返品制は、百貨店の取扱う衣服の需要を減退せしめ、その需要の伸びを抑圧せしめる作用をはたしてきた、と主張したいのである。その衣服需要の減退を象徴的に示唆する事実が、衣服の内外価格差であって、消費者は自己防衛のため、百貨店で買控えるようになったのは、消費者にとって当然の行動だった。

それゆえに返品制が続く限り、百貨店における市場需要の減退は不可避となろう。そして、その帰結は、百貨店の没落以外のなにものでもあるまい。

## II.4 注

(1) 過去、私は、返品制の動態分析に関心を抱き、返品制が納入業者にいかなる影響を及ぼしたか、また、返品制が百貨店経営をいかに左右してきたかという、ミクロ（個別企業経営的）な問題を考察してきた。その私の研究がきっかけとなって、世間でもいくつかが、返品制の動態に関するミクロな分析も現れている。しかし、そのミクロな分析だけでは十分でない、と私は気付くにいった。

そこで、誰も気付いていないと思われるのだが、百貨店の返品制に関するマクロ（国民経済的）な観点からの動態分析も試みるべきだ、と思うにいったのである。

したがって、返品制の動態を分析するさい、

- ・ ミクロな視点からの分析
- ・ マクロな視点からの分析

この2つの観点から、百貨店の返品制構造を解明しようと思っている。

(2) なぜ、私が紳士上衣という商品を考察対象に選んだのかと言うと、1998年12月18日に通産大臣に答申した「繊維ビジョン」の検討過程で用いられた資料のなかに、

「紳士物ジャケットの生産流通過程」

という1枚の資料があり、そこに紳士上衣の価格形成実態が報告されていたので、このデータを貴重だと考え、それを起点にして内外価格差問題を検討することにしたからである。

この資料の注目すべき内容は、紳士上衣が製造されるまでの9つの段階について、克明にマージン額と出荷額とが表示されていることと、製品（紳士上衣）が出来上がって以降の流通段階

- ・ 卸売段階
- ・ 小売段階

のマージン額と出荷額も記述されていたことにある。その内容は、本文の図表4.3に紹介したとおりである。

(3) 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.1

(4) 経済企画庁物価局編『内外価格差の是正・縮小に向けて』（大蔵省印刷局、1995年）p.110

ここで紹介された2種の商品

- ・ 定型的衣料品
- ・ ファッション衣料品

という衣服類型化は衣服産業では一般的な類型であって、それぞれ

- ・ ステープル・アパレル
- ・ ファッション・アパレル

と名付けられてきたものである。

ところで本稿が対象とする紳士ジャケット（上衣）は、この資料ではファッション衣料品に属すると規定されているので、紹介する内外価格差もファッション衣服品の価格に絞ることにした。

(5) ひと昔、世界市場を制覇していたイギリスのランカシア紡績業と競争し、それに勝って、世界市場に君臨した日本の紡績業は、戦前時点では日本製造業の中核の位置を占め、日本の紡績業は、最高状態の場合

- ・ 全製造業従事者の64.3%を占めた（1909年）
- ・ 製造業総出荷額の51.0%を占めた（1919年）
- ・ 日本の輸出総額の67.3%を占めた（1925年）

という地位にあったのである。当時、繊維産業こそは、まさに日本の製造業に他ならなかった。その日本の繊維産業が凋落し、商品価格は世界の先進国価格水準の2倍になってしまったのである（江尻 弘『文化産業の時代』[東洋経済新報社、1980年] pp.16-18)。

(6) 繊維産業の地位が高くないアメリカを対象を絞って、東京の価格を100としたときのニューヨーク価格をいくつもの衣服について調べてみると

- ・ 背広服 (75.2)
- ・ ブルージーンズ (79.4)
- ・ 婦人スーツ (66.7)
- ・ ワンピース (40.2)
- ・ スカート (84.7)

- ・ 婦人スラックス (70.9)
- ・ 婦人オーバー (42.7)
- ・ 婦人ブレザー (51.3)
- ・ ワイシャツ (80.0)
- ・ 男子ランニング・シャツ (60.6)
- ・ 男子ブリーフ (69.4)
- ・ 婦人ショーツ (95.2)

となっている(経済企画庁物価局編『内外価格差を考える』p.70)。

(7) 製造原価については、両国の『工業統計表』の品目別

- ・ 出荷数量
- ・ 出荷金額

のデータから、紳士上衣の数値をとり、1着あたりの出荷額を製造原価に代用せしめることにした。

(8) この内外原価比較でむしろ問題なのは、紳士上衣という商品範疇が日米間で異なっているか、どうかを確認できない点にある。その点について不安を感じるものの、あえて両国の『工業統計表』データを採ることとし、

- ・ アメリカ……紳士仕立てドレス、スポーツコート、上衣(含、制服ならびにセパレート・タイプ・レジャー服)
- ・ 日本……男子・少年用背広服上衣(ブレザー・ジャンパー等を含む)

という商品を考察することにした。

(9) アメリカの『工業統計表』は商品別に膨大な資料になっているため、特定商品の品目別出荷数量と出荷金額のデータを、最新年次に合せて把握するのは日本では不可能に近い。

私は、かつてアメリカ商務省に行き、衣服工業統計を収集してきたことがあったが、当時、その最新のものが1982年版だったので、この1982年という時点を基準に内外比較するほかなかったのである。

(10) 衣服産業の多くの実務家も、日米間の衣服製造原価に大きな差はない、と指摘している。

(11) 図表4.4の流通費率について、アメリカの場合、百貨店は衣服メーカーから直接仕入れているため、百貨店の「値入れ率」を流通費率として採

用することにした。

(12) 日本の商品の場合、流通費がアメリカよりも多くなっている例はいくつも見られ、たとえばマヨネーズの場合、1キログラムあたりの流通費は

- ・ アメリカ……105円
- ・ 日本……159円

になっている(経済企画庁物価局編『内外価格差を考える』p.88)。

(13) 江尻 弘『流通論, 改訂版』(中央経済社, 1992年) pp.5-6

(14) アメリカの百貨店は、製造業と直取引しているが、卸売業を全く排除しているのではない。商品を仕入れるにあたり、アメリカの百貨店は卸売業の一タイプである代理商を利用しているけれども、その代理商はたんなる仲介業務を行うにとどまり、所有権移転上では除外されており、そのため所有権移転の経路としては

製造業——百貨店——消費者

というごく短い流通経路となるのである(江尻・芦田・中村『セールスステップの仕組み』(中央経済社, 1998年) pp.1-41)

(15) 流通経路が長い場合、必ず流通費も高くなる、と言い切ることはできない(江尻 弘『流通論, 改訂版』pp.131-141)。しかしながら、現実には

- ・ 短経路 (M-R-Cなど)
- ・ 超経路 (M-W-W-R-Cなど)

を対比したとき、短経路では流通費の少ない場合が多い。

(16) 江尻 弘『ファッション産業のゆくえ』(日本実業出版社, 1974年) pp.176-178

(17) アメリカでもそうであるが、日本でも、製造業は売れ残り商品の返還を受付けていない。製造業のビジネスは、商品を作り、販売し終ると、「売りっぱなし」を基本としている。最近、例外的に、「売手の危険負担(ケイビアット・ベンドール)」が認められる場合も生じてきたけれども、通常では「ケイビアット・エンブートル(買手の危険負担)」が製造業の取引ルールになっている。

(18) 図表4.7の値入れ率に基づいて、販売価格を試算し、確認してみるとしよう。

まず、図表4.3の紳士用上衣の場合、

- ・ 原価……………6,300円
- ・ 値入れ率……68.5%

だから、販売価格は

$$\begin{aligned} \text{販売価格} &= \frac{\text{原価}}{(1 - \text{値入れ率})} \\ &= \frac{6,300\text{円}}{(1 - 0.685)} = \frac{6,300\text{円}}{0.315} = 20,000\text{円} \end{aligned}$$

となり、図表4.3の数値に符合する。

他方、一般卸売業者の場合は、比率で表示されているのであるが、

- ・ 原価率……………85.6%
- ・ 値入れ率……14.4%

であるから、売上高は

$$\begin{aligned} \text{売上高} &= \frac{\text{原価}}{(1 - \text{値入れ率})} \\ &= \frac{85.6\%}{(1 - 0.144)} = \frac{85.6\%}{0.856} = 100\% \end{aligned}$$

となる。

したがって、原価を(1-値入れ率)で割ると、販売価格(あるいは売上高)を得ることができるのは、明らかとなった。そして、この値入れ率の数値自体に誤りのないことも判明した。

(19) ここで、返品制が販売価格にどれほど大きな影響を及ぼすことになっているか、1つの試算をしてみよう。

原価が6,300円の商品を想定し、それを一般卸売業者が販売した場合には、その値入れ率(0.144)から試算すると、

$$\text{販売価格} = \frac{6,300}{(1 - 0.144)} = \frac{6,300}{0.856} = 7,360(\text{円})$$

となる。しかるに、原価6,300円の商品を百貨店納入業者が販売する場合には、その値入れ率(0.685)から、販売価格は

$$\text{販売価格} = \frac{6,300}{(1 - 0.685)} = \frac{6,300}{0.315} = 20,000(\text{円})$$

とならざるをえなくなるのである。

(20) 日本では、返品制のリスクと派遣販売員コストとを負担した卸売業者の値入れ率が68.5%に

なっているので、その日本の卸売業者の値入れ率からみると、アメリカの百貨店がリスクとコストを負担しながら52.2%の値入れ率にとどまっているのは、立派だと高く評価して然るべきかも知れない。

(21) National Retail Federation, *Financial & Operating Results of Retail Stores in 1993* (NRF, 1994) p. 3

(22) アメリカの百貨店はハウスカード使用顧客に対して値引き販売を実施していないのに対し、日本の百貨店はハウスカード使用客に対して値引き販売をしてきた。たとえば、伊勢丹はアイカード顧客に対し、

- ・ 基本割引率……5%
- ・ 年間20万円以上100万円未満の買上げに対する割引率……7%
- ・ 年間100万円以上の買上げに対する割引率……10%

という値引きを実施している。その割引きの原資は、値入れから調達するほかあるまい。

(23) この仮説例を説明すると

- ・ 商品製造原価……6,300円

であるが、後(II.5)に説明するセールスレップ(手数料10%)経由で上衣を仕入れた場合、

- ・ 商品仕入れ原価……7,000円

となる。それに、

- ・ 値入れ率……52.2%

という値入れ率を用いて計算すると、

- ・ 小売価格 =  $\frac{7,000\text{円}}{(1 - 0.522)} = 14,645\text{円}$

と算出されることになる。

(24) 戦前の日本の百貨店は、アメリカの百貨店と同様、返品制を拒否し、リスクを自店で負い、販売員も自店で採用してきた。そういう戦前型の百貨店であれば、値入れ率52.2%という数値は納得できるはずだから、その場合の商品価格が14,645円になるのは当然の結果であって、少しも奇異なことではない。

この仮説例の試算結果、すなわち

- ・ 買取り取引時の価格……14,645円
- ・ 返品制下での価格……33,000円

は異常な格差のように見えるけれども、図表4.1の内外価格差が

- ・ 東京…………… 100
- ・ ニューヨーク……………49.75

となっていたことを思い起すと、その試算結果は非現実的だとは言えないであろう。

(25) 日経流通新聞編『百貨店が危ない』（日本経済新聞社、1993年）p.214

(26) 実は、返品制を論じた文献は沢山あるけれども、その返品制が、長期的に、巨視的に見たとき、市場需要を減退・抑圧し、百貨店の経営にネガティブに作用せしめる、と論じた文献は見あたらない。

しかし、事実として、返品制が商品価格を騰貴させたことは否定できないであろう。そして、返品制が大きな内外価格差をもたらしたことも否定できまい。そうだとすると、論理的に推論して、返品制が市場需要を抑圧した可能性は十分に理解できるはずである。

(27) 竹内・松尾・塩野編『新法律学辞典、第三版』（有斐閣、1989年）p.1352

(28) この紳士用上衣の掛け率は

$$\cdot \text{掛け率} = \frac{\text{納入価格}}{\text{販売価格}} = \frac{20,000}{33,000} = 0.606$$

と計算されるし、百貨店の値入れ率は

$$\cdot \text{値入れ率} = \frac{\text{粗利益}}{\text{販売価格}} = \frac{13,000}{33,000} = 0.394$$

となっている。

(29) 売場貸し業の場合の値入れ率は、前記の注(21)とその関連本文記述から

- ・ 日本の名店街など……………約20%
- ・ アメリカの貸売売場……………約15%

となっており、売場貸し業の百貨は積極的に人員整理を進め、各種のムダを排除して、目標値として

- ・ 値入れ率=15%ないし20%

の実現を目指すべきであろう。

(30) 値入れ率15%の場合の販売価格は

$$\cdot \text{販売価格} = \frac{\text{商品原価}}{\text{原価率}} = \frac{20,000}{0.85} = 23,530$$

となり、値入れ率20%の場合の販売価格は

$$\cdot \text{販売価格} = \frac{20,000}{0.80} = 25,000$$

と計算される。

(31) アメリカで大衆価格で販売されている「ギャップ」などのブランド商品を、日本の百貨店も廉価設定し、その商品需要を伸ばすことにしてきたのだった。

(32) この値入れ率の差別的設定は、独禁法に抵触するおそれもあり、納入業者間のコンフリクトを招く危険もあって、公表されていない。しかし、時間の経過につれて、次第に実態が洩れてきた。

(33) 百貨店の営業コストが、かりに

- ・ 一般ブランド売場……………多くのコストがかかる
- ・ 海外ブランド売場……………少ないコストで足りる

という実態になっているのであれば、「ロビンソン・パットマン法」上からみて、

- ・ 一般ブランド……………高い値入れ率
- ・ 海外ブランド……………低い値入れ率

という値入れ率設定になって当然である。しかし実際には、両ブランド間にコスト格差があるとは思われない。

(34) この論理は、値入れ率を基に販売価格を試算すると、直ちに理解できる。

かりに、

- ・ 商品原価……………20,000円
- ・ 値入れ率……………20%

とすると、

- ・ 商品販売価格……………25,000円

となる。ところで、海外ブランド商品も一般ブランド商品も商品原価は20,000円で、値入れ率が

- ・ 海外ブランド値入れ率……………15%
- ・ 一般ブランド値入れ率……………40%

であったと仮定すると、商品販売価格は

- ・ 海外ブランド商品……………23,530円
- ・ 一般ブランド商品……………33,333円

となる。

同じ原価の商品でありながら、百貨店が恣意

的に一般ブランド商品の値入れ率を高く設定すれば、その商品を愛好する消費者には不当に高い販売価格が押しつけられ、その消費者の利益が奪われることになるではないか。

## Ⅱ.5 危機に立つ衣服産業 ——返品制は日本の衣服産業の 存立基盤を弱めてきた——

### 5.1 危機に立つ衣服産業

#### 返品制の要因連関

返品制は、ミクロに、個々の企業の経営に決定的な影響を及ぼしたが、同時に、マクロに、国民経済全体にも大きな影響を及ぼすに至った。その第1に影響は、既述第4章(Ⅱ.4)の市場需要の抑圧であったが、それに基づき第2に、衣服産業の国際競争力を低め、衣服産業の存立基盤を弱めるという作用もはたしてきた、と思えて仕方ないのである。この第2の影響をこの第5章(Ⅱ.5)で検討するとしよう。

すでに前章(Ⅱ.4)で、私は、百貨店の返品制が商品価格をひき上げ、その結果、衣服需要を減退せしめてきた、というメカニズムを説明してきた。そのなかで、

- (1) 返品制が衣服という商品の流通費を異常に高めており、
- (2) その結果、消費者が自衛的に衣服を買い控えする状況を、百貨店は黙認してきている、

と述べた。

その返品制による衣服需要の抑圧がもたらす産業全体の要因連関状況を整理すると、図表5.1のごとく表現してよいのではなかろうか。この返品制の要因連関状況を、最初に、概略説明しよう。返品制が衣服価格をひき上げてきた事実は、すでに説明したとおりである。その衣服の価格高のゆえに、

- (1) 衣服に関する内需が抑制されて、消費者は高価格の国内産衣服を買い控えする行動をとり、
- (2) 消費者は、生活防衛上、海外で製造された低価格の輸入衣服を選好するようになったし、
- (3) その結果、国内の衣服製造業は伸びなやみ、経営面で苦境に追いこまされるにいたった、

(4) そして、国内の衣服卸売業も経営不振に直面するにいたっている、という要因連関が成立するかに思われる。

もともと返品制は、百貨店が自ら負うべきリスクとコストを負担しようとせず、それを納入業者に押しつけ、百貨店が自己の利益獲得を目指した、百貨店業界内の局限された経営行動に他ならない。当初、それは

納入業者——百貨店

という限定された分野における、特殊な取引方式であるかのように理解されていた。しかし実際には、ひとり納入業者と百貨店の経営採算を左右する問題としてだけでなく、

- (1) 衣服の市場需要そのものを抑圧すると同時に、
- (2) さらに進んで、衣服産業の国際競争力を弱め、衣服産業全体の存立自体を危機に追いこむ、

という作用をはたすもの、と確認されるべきだと言いたい<sup>(1)</sup>。

#### 返品制による内需抑圧

返品制の第1の要因連関として、図表5.1に掲げた、内需抑圧の問題から考察を進めるとしよう。

返品制が百貨店で販売されている商品の価格を、大きく、吊り上げてきたことは、すでに前章(Ⅱ.4)で明らかにした。その価格高騰のゆえに、百貨店における消費者の買い控え行動を

促がしていることも、すでに指摘してきたとおりである。したがって、返品制が衣服の内需を抑圧している事態については、誰も異議はあるまい。

その返品制による内需抑圧を、多少なりとも、データで裏付けてみるとしよう。

その第1点として、家計支出に占める被服費の割合を眺めてみる。図表5.2は、被服費比率の時系列推移を示したものであるが、それによると、

- (1) 日本の消費者は被服費支出を、年を追うごとに、抑制する傾向にあり、
- (2) 1960年と対比して、1995年には、被服費シェアは2分の1以下の水準にまで下降している、

と知った。その被服費比率の下降と返品制との間に直接の関係があるとは思われないけれども、しかし消費者心理の側面で、

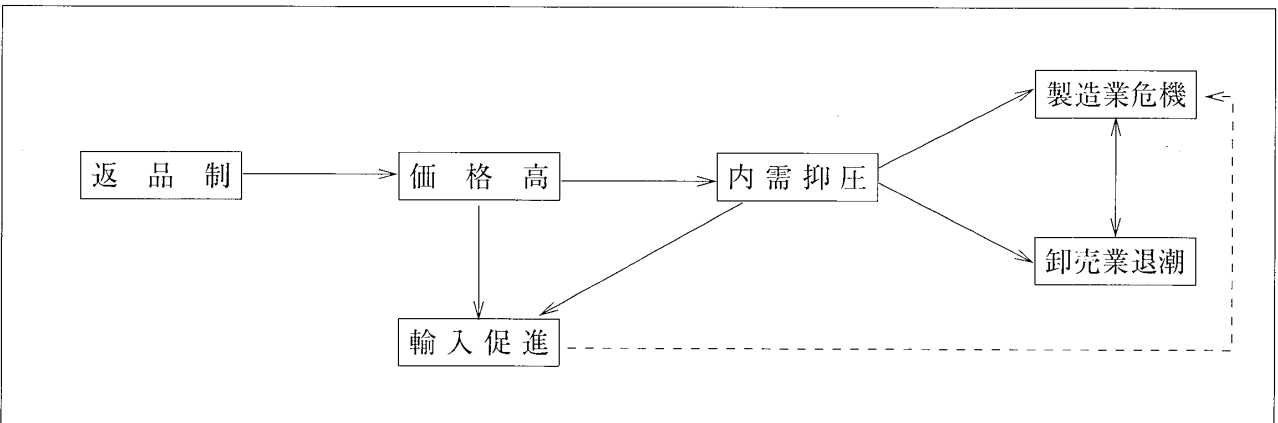
返品制に基づく価格高騰——衣服の買い控え——被服費率低下

というメカニズムは成り立ちそうに思えて仕方ない<sup>(2)</sup>。

続いて、この被服費率を国際的に比較してみる。その結果、1994年時点で、被服費率は

- ・ 日本……………5.5%
- ・ アメリカ……5.8%
- ・ イギリス……5.8%
- ・ ドイツ…………6.9%
- ・ フランス……5.7%

図表5.1 返品制をめぐる要因連関図





図表5.2 家計の被服費比率の推移

(%)

	1960	1970	1980	1985	1990	1995
被服費比率	12.35	10.42	8.27	8.04	6.7	5.4

繊維構造改善事業協会『アパレルハンドブック』

- ・ イタリア……9.3%

となっており、日本は最低の被服費率になっている。その事実と、図表4.1で示した衣服の内  
外価格差において、日本の衣服価格が他国の2  
倍かそれに近い価格水準になっていることを  
対応づけると、やはり

日本の価格高→日本の消費者の被服消費の  
抑制

という因果関係が成り立つかに見える。

第3に、消費者1人あたり繊維消費量は、1  
人あたり所得と相関関係にある、と認められて  
きたのだが、その1人あたり繊維消費量と1人  
あたり所得とを国際比較したのが図表5.3であ  
る<sup>(3)</sup>。このデータを見ると、

- ・ 日本……国民所得の水準は高いのに、織  
維消費量はアメリカより著しく低く、  
ドイツにほぼ等しい

という関係が読みとれる<sup>(4)</sup>。この点でも

日本の価格高→日本の繊維消費量の抑圧  
というメカニズムが機能しているかに見えるで  
はないか。

以上を総合すると、返品制と内需抑圧との因  
果関係は証明されてなく、まだ仮説の域を出て  
ないけれども、返品制による商品価格の吊り上

図表5.3 繊維消費量と所得との関係 (1992年)

	1人あたり繊維 消費量 (kg)	1人あたり国民 所得 (ドル)
日本	22.0	23.464
アメリカ	28.0	20.373
イギリス	19.1	16.045
ドイツ	21.6	21.421
フランス	16.6	19.906
イタリア	18.3	18.530

繊維産業構造改善事業協会『ハンドブック』

げが、

- (1) 衣服の消費支出を抑制し、

- (2) 繊維消費量を圧迫して、

最終的に内需を抑圧せしめてきたのではなかろ  
うかと、思えて仕方ないのである。

#### 返品制と輸入促進

次に、返品制が国内の衣服価格をひき上げて  
きたので、その結果、海外で生産された低価格  
衣服の輸入が促進されるに至った、という図表  
5.1の第2のメカニズムについても検討するこ  
とにしよう。

日本の製造業の賃金が、東南アジア諸国の製  
造業賃金と比べて著しく高いことは、衆知の事  
実である。その日本と東南アジア諸国との賃金  
格差を示すと、図表5.4となる。日本の賃金は

- ・ 中国の39.6倍
- ・ タイの12.6倍

である。したがって、技術集約度が低く、簡単  
に自国内で製造できる衣服などの労働集約型商  
品は、日本国内で製造せず、東南アジア諸国で  
作って輸入されやすい商品になっている<sup>(5)</sup>。そ  
こで日本の衣服製造業の経営者達は、日本国内  
で衣服生産するのを止め、タイや中国に工場を  
移転し、そこで作った衣服を輸入する行動を

図表5.4 製造業の1ヵ月平均賃金

(1997年時点)

	平均賃金	米ドル換算 平均賃金(\$)
日本	287,200円	2,373.7
韓国	1,326,200ウォン	1,394.1
中国	494.42元	59.6
タイ	5,935バーツ	189.2

総務庁『世界の統計,2000』(大蔵省印刷局,2000)p.70

図表5.5 衣服の輸出入状況

(100万ドル)

	1985	1990	1995	1996
輸出	728	564	524	491
輸入	1,995	8,704	18,540	19,567

繊維産業構造改善事業協会『アパレルハンドブック』

採ってきたのだった。

その結果、日本の衣服の貿易収支を見ると、明らかに輸入超過になっており、輸入の増加はあまりにも急激である。図表5.5を見て頂きたいが、輸入は

- ・ 1985年時点……輸出の 2.7倍
- ・ 1990年時点……輸出の15.4倍
- ・ 1995年時点……輸出の35.4倍

に達している。この輸入・輸出のアンバランスは、今後、さらに拡大するに違いない。

返品制のゆえに、日本国内の衣服価格が高水準を保っているかぎり、東南アジア諸国は日本の衣服市場に魅力を感じ、日本市場への衣服輸出を促進せしめるであろう。この点に関して以前には誤解があった。すなわち、

- (1) 日本の消費者は商品を識別する目をもっているため、東南アジア産の粗悪品を受け容れないだろうという見解、
- (2) 日本の製造技術はレベルが高いため、東南アジア諸国が簡単に日本に追いつくことはできないだろうという見解、

があった。しかしながら、日本の衣服製造業経営者が日本での商品生産を諦めて、最新鋭工場を東南アジア諸国に建設し、現地での製造援助のため、日本から技術者を送りこんできたので、その結果、今では東南アジア諸国の製品が品質

的に見劣りすることはなくなってきている<sup>(6)</sup>。したがって、品質面で格差が無くなってきた以上、廉価な東南アジア諸国からの輸入衣服が強い競争力を有することは疑問の余地がない。

それゆえに、

- ・ 返品制
- ・ 輸入促進

両者の間にいかにも関連がないかのように見えながらも、返品制に基づく衣服価格の高騰が媒介項となって

返品制→価格高騰→輸入促進

というメカニズムが成り立つにいたった、と思われるのである。

### 衣服製造業の経営危機

続いて第3に、図表5.1における返品制と衣服製造業経営危機との関連状況も確認するしよう。すでに明らかになったことは、

- (1) 返品制が衣服の内需を抑圧してきたと思われること
- (2) 返品制が衣服の輸入を促進せしめてきたと想定されること

であった。その結果、衣服の内需が伸び悩んでいるなかで、海外からの衣服供給圧力が高まってきた以上、日本国内における衣服製造業の経営が苦しくなるのは、当然の事態であった。

図表5.6は、日本の衣服製造業の推移を時系列的に追跡した結果を示している。衣服製造業は、1996年時点までたしかに

- ・ 出荷額
- ・ 付加価値額

を伸ばしてきたけれども、しかしながら他方で

- (1) 事業所数は減少に転じているし、

図表5.6 衣服製造業の推移

	1976	1980	1985	1990	1996
事業所数 (千社)	26.8	28.3	30.8	32.0	30.8
従業者数 (千人)	507	498	540	578	555
出荷数 (兆円)	2.4	2.9	3.7	4.5	4.9
付加価値額 (兆円)	1.1	1.3	1.7	2.2	2.3

繊維産業構造改善事業協会『アパレルハンドブック』

図表5.7 衣服・身の回り品卸売業の推移

	1979	1985	1991	1997
商店数(千店)	23.3	24.0	27.3	23.2
従業者数(千人)	294.6	300.8	341.8	286.8
年間販売額(兆円)	10.9	14.6	20.8	16.1

繊維構造改善事業協会『アパレルハンドブック』

(2) 従業者数も減少する趨勢に入ったかに見えるので、

衣服製造業が存立の危機にさらされている事態は推測に難くないであろう。理論的に考えても、内需の伸びなやみ、ならびに海外からの輸入急増傾向のゆえに、国内の衣服製造業が経営危機に陥るのは必然的ではないか。

したがって返品制を導入した百貨店経営者、ならびに返品制のリスクとコストを負担した納入業経営者が、日本の衣服製造業の危機到来を予測していたか、どうかは、知らないけれども、しかし、結果でみれば、

返品制→衣服製造業の経営危機  
という因果関係が成り立つかに見えるではないか。

#### 衣服卸売業の退潮傾向

百貨店への衣服納入業者は、業界ではメーカーとも呼ばれながらも、統計上では卸売業者に属しているし、経営行動面でも卸売商人らしい行動をとってきている。そこで、次に、衣服・身の回り品卸売業の推移を時系列で眺めるとしよう。

図表5.7を見ると、図表5.6に掲げた衣服製造業よりもはっきりと、衣服卸売業の退潮傾向が読みとれる。すなわち、1997年時点になると、

(1) 商店数も減少に転じているし、  
(2) 従業者数も減り、  
(3) 年間販売額すら、減少を示しており、  
衣服卸売業の退潮傾向は明らかである。

それでは、なぜ、衣服卸売業が退潮のトレンドに入ったのであろうか。それは、衣服小売業の経営不振のゆえである。図表5.8は衣服小売業の推移を示したものであって、それによれば、小売業においても1997年時点から、

- ・ 商店数
- ・ 従業者数
- ・ 年間販売額

はいずれも下降トレンドに入っている、と読みとれる。小売業の経営が不振に陥れば、その小売業に商品を生供給する卸売業の経営が伸びなやむのは当然のことではないか。

この衣服卸売業の退潮と返品制とを結びつける直接の関連性はないけれども、

- ・ 返品制に基づく衣服価格の高騰→衣服需要の抑圧→衣服小売業の経営不振→衣服卸売業の退潮化

という、かすかな因果関係が存在するのではなからうか。

#### 衣服産業の危機

以上の考察を要約してみよう。返品制それ自

図表5.8 織物・衣服・身の回り品小売業の推移

	1979	1985	1991	1997
商店数(千店)	198.9	196.6	211.3	183.6
従業者数(千人)	684.6	667.6	722.5	644.5
年間販売額(兆円)	7.7	9.7	13.5	11.8

(注) ただし、この数値には、百貨店やその他各種商品小売業の数値は含まれていない。

繊維構造改善事業協会『アパレルハンドブック』

体は、百貨店の多数の取引慣行の1つであって、元来、百貨店の死命を制する決定的要因だとは思えない、1つの経営上の仕組みにすぎない。しかしながら、それが納入業者に与えた影響は大きく、それを梃子にして、納入業者が高収益企業へと転化することができた事実は、もはや否定すべくもないであろう。

それだけでなく、その返品制も1つの誘因となって、

- (1) 衣服の価格が吊り上げられ、
- (2) 衣服需要の伸びは抑えられて、
- (3) 海外からの衣服輸入は急増し、
- (4) 国内の衣服製造業は危機に直面すると共に、
- (5) 国内の衣服卸売業や衣服小売業も、退潮に転ずる、

という事態が到来したように思われる。その事態は、ひとこと言えば、衣服産業の存立危機を意味しよう。

返品制とは、もともと、ミクロな個別企業の経営システムである。しかるに、それがマクロに図表5.1が物語っているように、一国の1つの産業それ自体を危機に追いこむ機能をはたしてきたかに見えるではないか。この返品制の産業衰亡作用については、今後、詳しく検討されるべきだと思われるが、ともかく現時点で仮説的に

「返品制は日本の衣服産業を危機に追いこむ作用をはたしたのではなかろうか」という命題を設定しておきたい。

それでは、わが国で衣服産業は衰亡し、日本から姿を消してしまうのだろうか。この悲観論の一応の妥当性は否定できないけれども、しかし私は日本の衣服産業の存立に「一縷の望み」を抱いてきた。その日本における衣服産業の成立の構図を、節を改めて検討するとしよう。

## 5.2 新しい衣服供給システム

### アメリカ衣服産業の基本構造

これまでの衣服産業の基本構造、すなわち  
衣服製造業——衣服卸売業——百貨店——

### 消費者

という流通経路を基軸とし、衣服卸売業がチャネル・キャプテン企業となり、衣服ビジネスのリスクと販売コストを負担し続ける限り、わが国の衣服製造業が存立できる可能性はごく僅かしかない、と判明した。その理由を別の観点から説明すると、衣服卸売業にとって、グローバルな衣服製造業市場の中から

- (1) 一定水準以上の品質の衣服を、
- (2) 最低のコストで製造し、
- (3) 適切な時点で、適切な方法で、
- (4) 最少の流通コストで供給できる、

製造業者を選択し、そこと取引きすることになった場合、衣服卸売業が日本の衣服製造業を選定する確率は低い、と思われるからである。

しかし、仮説例として、衣服卸売業の介在を想定せず、アメリカのように衣服製造業が直接百貨店と取引きする、新しい産業システムが登場したと仮定した場合、日本の衣服製造業にはいかなる未来が開けて来るであろうか。これまで述べてきたことと多少重複するのを厭わず、アメリカの衣服産業の基本構造を説明することから着手してみよう。

アメリカの衣服産業の基本構造は、図表5.9のごとくになっている。その特徴を整理すると、

- (1) 衣服卸売業は介在していない、
- (2) その代わりに、代理商という一種の卸売業者が介在しており、彼は
  - 1) 百貨店からの注文を取得し、
  - 2) その百貨店注文を製造業に伝える、
  - 3) 製造業は、直接、百貨店に商品を出荷し、
  - 4) 百貨店は商品代金を製造業に支払う、
  - 5) その後、製造業から仲介手数料を受取る、

という仕方で、製造業と百貨店の取引きを

図表5.9 アメリカの衣服産業の基本構造

衣服製造業——(代理商)——百貨店——消費者

仲介する、  
という仕組みになっている<sup>(7)</sup>。この代理商は、  
業界では、

- ・セールスレップ

と呼ばれており、アメリカ衣服産業を支える役割を果してきた<sup>(8)</sup>。

アメリカにおける価格形成の状況を、前章(Ⅱ.4)でとりあげた紳士上衣の事例(図表4.3)で推測すると、図表5.10のごとくなる<sup>(9)</sup>。この紳士上衣の価格形成メカニズムに注目して頂きたいのだが、製造業段階で同じく6,300円出荷された商品が、

- ・日本の百貨店………33,000円
- ・アメリカの百貨店……14,645円

で販売されることになりそうだと推測できる。その推測によれば、流通機構を構造改革するだけで、商品価格は2分の1に引き下げられることを意味するではないか<sup>(10)</sup>。

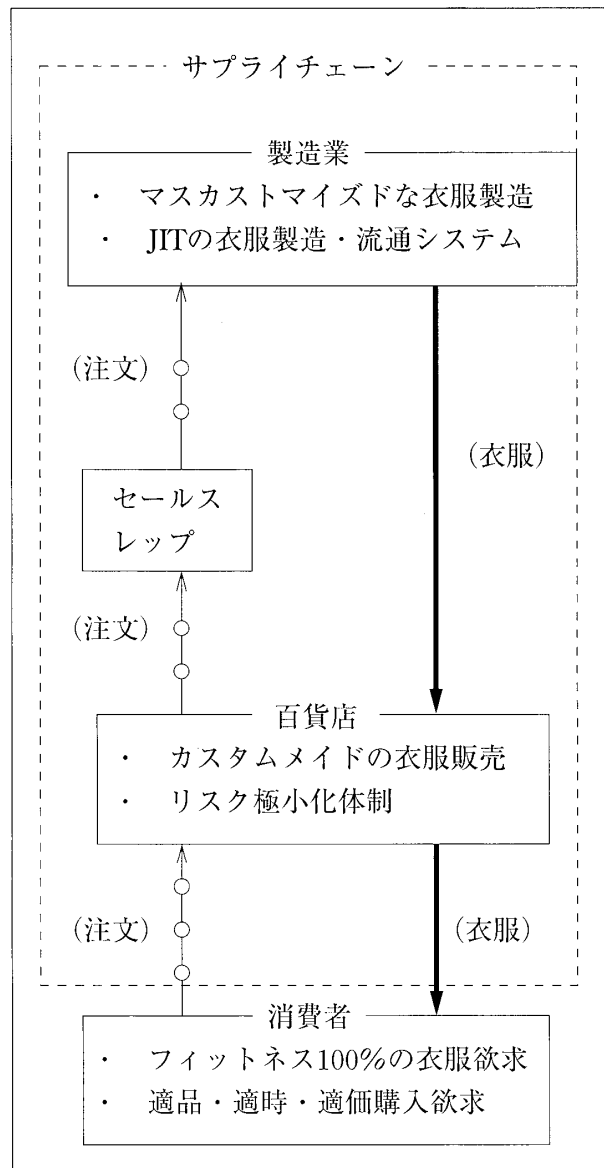
現在33,000円で販売されている紳士上衣がかりに、日本の百貨店で14,645円で販売される事態を迎えたとき、その場合でも、日本の衣服製造業は国際競争力を喪失していると推測してよいか。その時点でもなお、日本の衣服製造業は存在意義を欠くだろうか。明らかに、否ではないか。

それゆえに私は、日本の衣服産業の存立可能性を検討するさい、現行の流通機構を前提とするのではなく、諸外国の流通機構も参考にしながら、最適な流通機構に構造改革されることを構

図表5.10 紳士上衣の価格形成・日米比較

日本	アメリカ
衣服製造業 ↓ 6,300円	衣服製造業 ↓ 6,300円
衣服卸売業 ↓ 20,000円	代理商(700円, 仲介手数料) ↓ 7,000円
百貨店 ↓ 33,000円	百貨店 ↓ 14,645円
消費者	消費者

図表5.11 新しい衣服供給システム図



想しつつ、新しい衣服産業の構図を設計すべきだ、と主張したい<sup>(11)</sup>。もしかりに衣服産業の基本構造が改革されたとすれば、一度は国際競争力を失いかかった衣服産業も再起できそうに思われるのではないか。それがまさに、真の構造改革だと言いたい。

新衣服供給システムの構図

いかにも衰退しそうな衣服産業について、私  
が、その再起の夢を捨てきれないでいるのは、  
21世紀には新しい衣服供給システムが出現し  
そうに思われるからでもある。それは、

- (1) マス・カスタマイゼーションに基づく新しい衣服製造方式
  - (2) ジャスト・イン・タイムの衣服生産・流通システム
  - (3) 小売業と製造業との垂直連携を媒介せしめるセールスステップの登場
  - (4) 小売業と製造業との垂直連携体制に基づく衣服サプライチェーン・システム
- という新しい要因の登場が見込まれているからに他ならない。

その新しい衣服供給システムの構図を図示すると、図表5.11のごとく表現できる。この衣服供給システムの構成員は、新しい技術・能力で武装した

- ・ 製造業（マスカスタマイゼーション能力とJIT製造・流通能力を備えた）
- ・ 百貨店（カスタムメイドの衣服販売とリスク極小化体制を整えた）
- ・ セールスステップ（百貨店から獲得した注文を製造業に伝達する代理商）

という3種の機関である。

そして、この衣服供給システムを成立せしめる誘因となるものが、消費者側の

- (1) 各自の体型に100%フィットした衣服を購入したいというインディビジュアルな欲求、
- (2) 各人の嗜好に合った適切な衣服を、適時に、適切な価格で購入したいという個人的な欲求、

という要因である。いうまでもなく21世紀の企業は、消費者ひとり一人の（インディビジュアルな）欲求に対して適切に応答することが要請されている。したがって、21世紀の主流となるマーケティングはインディビジュアル・マーケティングである、と言われてきたのだった<sup>(12)</sup>。

以下、図表5.11の構図を説明すると共に、新しい衣服供給システムが提唱する衣服産業の革新可能性も確かめるとしよう。

#### マスカスタマイゼーション

消費者の生活水準が高まるにつれて、消費者各人は自分の欲求を鮮明に意識するようになり、各人が自分自身にぴったり合った商品を購入し

たいと思うにいたった。それを、消費者顧客のインディビジュアライゼーションと言う<sup>(13)</sup>。衣服について言えば、消費者は、

- ・ 自分の体型にフィットした衣服
- ・ 自分の嗜好に合致したスタイル・デザイン・色柄の衣服

を欲しがらようになってきた。昔の消費者が「カスタムメイド（注文生産）」の衣服を愛好していたのと同様に、21世紀の消費者もカスタムメイドの衣服を欲しているのである。

そこで、製造業の分野で、新しい概念が登場するにいたった。それが「マスカスタマイゼーション」である<sup>(14)</sup>。それは

- (1) 20世紀に開発されたマスのプロダクション方式を活用しながら、
- (2) しかもそこで製造される商品は、ひとり一人の顧客の注文に合ったカスタムメイドの商品となることを目指す、

という仕組みである。もし、1億人の消費者に対し、1億人の消費者各人の体型とか嗜好に合った衣服を製造し、供給することに日本の衣服製造業が成功すれば、日本の衣服製造業は画一的衣服しか供給しない東南アジア衣服製造業とは異なり、彼らに対抗でき、国際競争上の優位を獲得するに相違なからう。したがって、マスカスタマイゼーションこそは、日本の衣服製造業が存立しうる貴重な前提条件となるはずである。

その衣服のマスカスタマイゼーションに関して、アメリカのリーバイスは1995年、カスタマイズドなジーンズの製造システムを発表し、アメリカの異常体型の消費者から絶大な支持を獲得したのだった<sup>(15)</sup>。この時点を境に、アメリカの衣服製造業はどの企業も衣服のマスカスタマイゼーション問題に取組み、一挙に国際競争力の強化に乗り出してきている。

しかしながら、この衣服のマスカスタマイゼーションへの取組み自体は、実は、日本の方がはるかに先駆的なのである。日米両国の衣服のマスカスタマイゼーションへの取組み時点を調べると、実は

- ・ アメリカ……1995年
- ・ 日本……1954年

となっている<sup>(16)</sup>。それゆえに、日本が国際的に優位に立つ衣服のマスカスタマイゼーション技術を広く活用するならば、日本の衣服産業を再起させることは、可能なのではなからうか。

私が日本の衣服産業の再起を夢みたいと思う第1の論拠は、世界の製造業がマスカスタマイゼーションの方向を目指しているなかで、日本の衣服産業はすでに50年以上も前からこの技術開発に取り組んできたという、日本の衣服産業の先進性にある。

### JITの製造・流通システム

第2に、「ジャスト・イン・タイム (JIT)」とは、もともとトヨタ自動車が、フォードの少品種大量生産方式に対抗し、多品種少量生産方式を採りながら商品の製造原価を引き下げることを目指して開発した、新しい製造方式である。それは、トヨタ自動車では

- ・ かんぱん方式
- ・ ニンペンの自動化方式

から構成され、製造工程で、必要な部品が必要量だけ、必要とするその時点に（つまり、ジャスト・イン・タイムに）供給されることによって、工場内の在庫を圧縮してコスト削減するとともに、流れ作業の効率化により製造コストを削減しようとする製造方式であった<sup>(17)</sup>。

そのJIT製造方式を、多品種少量生産せざるをえない衣服の製造工程に適用しようという発想から、アイシン精機は「TSS方式」を開発した。それは、衣服製造面におけるJITシステムの応用であって、むしろ、アメリカの衣服製造業より十年から二十年先行してきた革新的衣服製造方式である<sup>(18)</sup>。

他方、JITシステムを、製造面だけでなく、流通面にも導入しようとする企業が現れた。それが、日本のセブンイレブンであり、イトーヨーカ堂であった<sup>(19)</sup>。それは、店頭における商品在庫を圧縮しておき、品切れになりそうになった時点で「ジャスト・イン・タイム」に商品を納

入させることにすれば、小売業は在庫を削減でき、商品回転率を高めることも実現し、小売業経営効率は向上する、という発想に立っている。このJIT流通システムも、日本がアメリカより先行している革新的技術である。

ところで上記のTSS製造方式とJIT流通方式を導入するならば、百貨店は一挙に衣服販売のリスク問題を解決できるではないか。なぜなら、

- (1) 百貨店がTSS方式によって小ロットの商品を生産させ、供給させることにすれば、百貨店における売れ残り商品のリスクは軽減することになる。
- (2) 百貨店がシーズン直前になって発注し、少量の商品だけ作らせることにした場合、百貨店の見込み違いのリスクは確実に軽減する。
- (3) 百貨店が実際に売れた商品だけ、しかも少量だけ追加生産させた場合、百貨店の在庫ロスは間違いなく削減できる。
- (4) 百貨店が製造業にJIT流通方式で商品を納入させることにすれば、百貨店の流通在庫は削減され、在庫リスクも縮小されることになる。

したがって、百貨店が衣服製造業に

- ・ TSS方式による衣服製造
- ・ JIT方式による衣服流通

という供給システムを要求し、製造業がそれを了承した場合には、百貨店にとって負担するリスクはごく僅かなものとなるはずである。その結果、リスクが削減され、縮小されるとすれば、百貨店はもはやリスクを押しつける相手としての卸売業者を必要とせず、自社がそのリスクを負担できるようになるではないか。このようにして最終的に、百貨店が卸売業者を排除して直接製造業と取引し、百貨店が商品リスクを負担し、買取り仕入れ方式で商品を仕入れることにした場合、百貨店には

- (1) 価格設定権が認められ、

- (2) 値入れ操作権も付与されて、

百貨店には大きな収益が保証されるに違いない<sup>(20)</sup>。

## セールスレップ・システム

次に、製造業と百貨店を結ぶ役割をはたすセールスレップについても考察するとしよう。

あらかじめ用語の説明をすると、

- ・ 図表5.9の「代理商」……統計上の用語であって、卸売業の1つの形態をいう
- ・ 図表5.11の「セールスレップ」……職業を表現する言葉であって、代理商の事業所に属し、受注活動を担当している営業マン

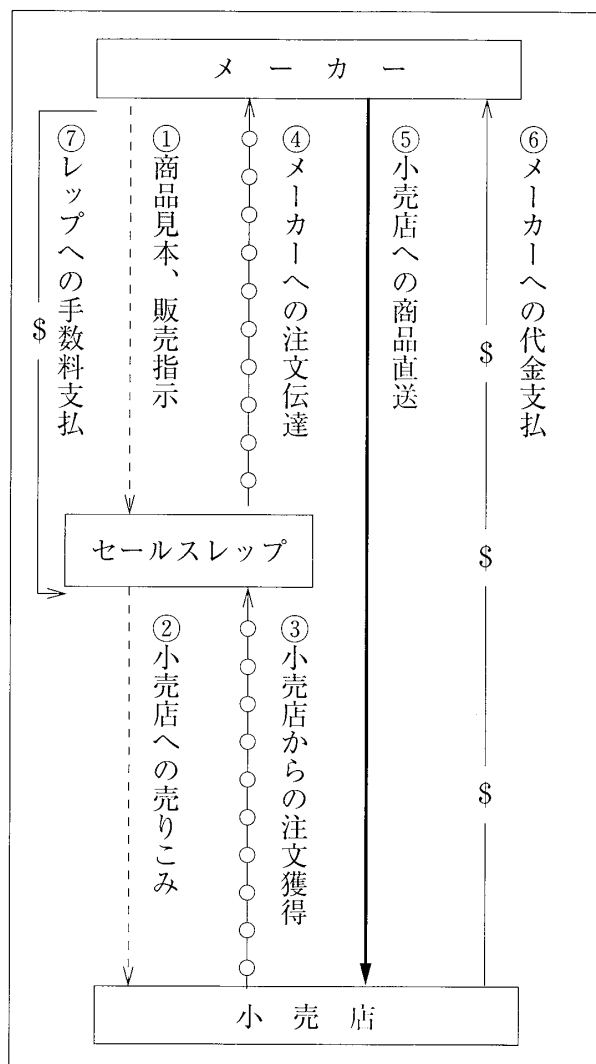
という意味の言葉である<sup>(21)</sup>。

そのセールスレップの活動内容については前述のとおりであるが、それを図解すると、図表5.12のごとくなる。このセールスレップは、いわばメーカーの外部営業マンに相当する人であって、製造活動に専念してきた製造業の商品を小売店に売りこむ機能を果たしてきた人びとである。アメリカでは、セールスレップが存在しているため、衣服製造業が存立できてきたのだった<sup>(22)</sup>。

このセールスレップの存在意義についても説明しておきたい。アメリカのセールスレップはメーカーの商品を小売店に売りこむ社外セールスマンであるが、通例、メーカーは全米各地に駐在する30名ないし40名のセールスレップに自社商品の販売を依頼してきた。そのさい、メーカーは歩合給方式を採用し、販売に成功したセールスレップに、商品販売価格（卸売価格）の10%前後の手数料を支払っている。そのセールスレップの受注活動の結果、従業員100人程度のメーカー（その社員の大多数は、工場作業員であって、営業担当者は1人いるか、いないか、という中小企業）が、全米の3,200店の小売店と商取引できてきたのだった<sup>(23)</sup>。このセールスレップの働きのゆえに、メーカーは

- (1) 全米の小売店から直接注文を受け取ることができるようになったし、
- (2) しかも、3,200店というきわめて多数の小売店と取引関係を結ぶことも実現した、
- (3) そのセールスレップの費用は歩合給方式となっており、卸売価格のわずか10%でし

図表5.12 セールスレップ・システム



(注) ○内数字は、活動順序を示す

江尻、芦田、中村『セールスレップの仕組み』（中央経済社、1998年）p.5

かない、  
という効果が期待できるにいたったのである<sup>(24)</sup>。

そして従来の卸売業を排除し、代りにセールスレップ（代理商）を採用した場合、図表5.10に掲げたように

33,000円→14,645円

という価格引き下げが可能になったのだった。それが、セールスレップ効果なのである。

## サプライチェーン

新しい衣服供給システムを構成する第4の要素として、「サプライチェーン」も挙げたい。



図表5.11において、衣服が

- ・ 製造業
- ・ セールスレップ
- ・ 百貨店

を経由して消費者に供給されるまでの、垂直連鎖企業集団をサプライチェーンと言う。

サプライチェーンの定義を紹介しよう<sup>(25)</sup>。

「起点から顧客にいたる商品やサービスや情報の流れによって、複数の企業が連携づけられている仕組みをいう」

と説明されてきており、そのサプライチェーンでは、

- (1) 連携している企業(製造業,セールスレップ,百貨店)が共同で問題解決することを目指して話し合い,
- (2) 連携している企業間の無駄をなくし,
- (3) 連携している各企業の活動を強化し,
- (4) 連携する企業間を情報ネットワークで結びつけ,
- (5) 垂直連鎖企業集団全体の活動効率を一段と高める,

ということが目標になっている<sup>(26)</sup>。

したがって、衣服産業内の

- ・ 製造業
- ・ セールスレップ
- ・ 百貨店

が連携して1つの垂直企業集団を結成し、その企業集団が協力しあって、消費者顧客に十分な満足を提供することが実現した場合、その企業集団も集団構成企業も存在意義をもつにいたるはずである。したがって、衣服産業が存立し発展をとげるためには、そこに適切なサプライチェーンの築き上げられることが不可欠となると結論づけたい。

#### 新しい衣服供給システムの成立可能性

以上の検討を終えたいま、最後に、図表5.11で示したような新しい衣服供給システムがわが国で成立できるであろうか、その成立可能性を確認しておくとして。

私は、衣服製造業が位置する現在の状況では、

衣服製造業の存立は難しくなり、ひいては衣服産業そのものの成立基盤が失われかねないことを確認した上で、「一縷の望み」として、日本の衣服産業がアメリカ型の構造に改革されれば、日本の衣服産業が存立しうることを説明してきた。その構図が全くの絵空事ではなく、現実の存立可能性をもつことも、明らかにしてきたつもりである。

そうだとすると、将来日本で新しい衣服供給システムは成り立つであろうか。私の臆測では、最終結論として、その成立可能性はゼロに近い。なぜか。その理由は4つある。

- (1) 現在の衣服産業のチャネル・キャプテンである衣服卸売業者は、現状維持が自分達にとって最も好ましい以上、図表5.11が主張する構造改革に反対する可能性が大きいからである。
- (2) 新しい衣服供給システムでチャネル・キャプテンとして登場するはずの百貨店は、これまで衣服卸売業者に依存しきった行動をとってきているため、衣服卸売業者と決別することには耐えられないのではなかろうか。
- (3) 新しい衣服産業の中核構成員である衣服製造業は、従来の少品種大量・計画生産体制を否定し、多品種・少量・即時生産体制に転換する必要があるけれども、それには、不安を感じ、転換にふみ切れないのではなかろうか。
- (4) 現在、仕入れ問屋として事業経営している卸売業者が、歩合給で営業する代理商に転換するのは容易ではあるまい。

この4つの理由から、衣服産業の構造改革は多分前進しないだろう、と私は推測している。その結果、新しい産業構造の下では、消費者にとって

- ・ 14,650円

で購入できるはずの衣服が、古い産業構造が放置されるゆえに

- ・ 33,000円

で販売される事態が存続するに違いない、と悲

観している。このことは、次の事態を意味しよう。それは最終的に消費者に犠牲を押しつけ、消費者から得べかりし利益を奪った上で、

- ・ 製造業者
- ・ 卸売業者
- ・ 百貨店

の利益を保証しようと目指すものではないか。この事態を、政府はどのように評価するつもりであろうか<sup>(27)</sup>。

結論を述べよう。利害関係を持つ業者に産業の構造改革を任せるのではなく、逆に政府が主導し、政府が消費者のための新しい産業システムを構想し、政府が産業構造改革の原動力となる時、日本産業に新しい未来が開けて来ることを図表5.11のシステムは示唆しているではないか。この政府主導の真の構造改革という論理の効果に注目して頂きたい。

## II.5 注

(1) 返品制が日本の衣服産業に甚大な影響を及ぼすものである、という認識は、これまで誰も述べていなかった。返品制は、たんに、

- ・ 百貨店
- ・ 納入業者

両当事者の経営に影響を及ぼす、ミクロな問題として理解されてきたのだった。しかし、ミクロな個別企業の経営問題を超えて、マクロに国民経済全体に大きな影響を及ぼすものとして、返品制を受けとめるべきだ、と本稿は主張したのである。

(2) 被服費比率の下降は近代国家の特質であって、下降傾向そのものは返品制と無関係だと思っている。しかし、下降のテンポが諸外国に比べて著しいので、急激な被服費比率の下降は、消費者の衣服買い控え意識のゆえではなかろうか、と仮説的に想定してみたのである。

(3) 近代国家になり、生活水準が高まると、消費者1人あたり繊維消費量は進むに違いない、と考えられてきた。たとえば発展途上国のデータを紹介すると、次のごとくなる。

(国名)	(繊維消費量)	(国民所得)
インド	2.8kg	274ドル
パキスタン	5.5kg	384ドル
フィリピン	4.8kg	770ドル
インドネシア	3.4kg	626ドル

いずれも南緯度のため、衣服の必要度が低い国であるが、中緯度国で見ると、次のようになっている。

(国名)	(繊維消費量)	(国民所得)
ギリシャ	12.7kg	8,421ドル
ポルトガル	13.2kg	9,281ドル
トルコ	13.2kg	2,600ドル

(4) 従来、日本の繊維消費量がアメリカと比べて少ない理由について、その理由を説明する文献は見あたらなかったが、1つの仮説的な理由として、日本の衣服価格がアメリカの2倍になっている事実から、衣服価格の高さが衣服購入行動に抑止的に作用した、と考えることもできるのではなかろうか。

(5) 衣服製造業の必要設備投資額はごく僅かで済むため、資本に恵まれない東南アジア諸国でも衣服製造業の工業化は容易である。したがって、東南アジア諸国は外貨稼ぎのため、衣服製造業の工業化を積極的に進めてきたのだった(江尻弘『文化産業の時代』[東洋経済新報社、1980]pp. 43-45)。

(6) 「アパレル縫製メーカーの中国戦略」『織研新聞』1995年6月21日～7月8日

(7) 江尻 弘『ファッション産業のゆくえ』(日本実業出版社、1974年) pp. 199-211

(8) 江尻 弘・芦田 弘・中村 稔『セールスレップの仕組み』(中央経済社、1998年) pp. 1-28

(9) 図表5.10のアメリカにおける価格形成の数値を説明すると、アメリカ製造業は、後に代理商に支払う仲介手数料(卸価格の10%)も含む価格を卸価格として設定する。したがって、

- ・ 製造業の卸価格……………7,000円
- ・ 製造業の支払う手数料……700円
- ・ 製造業の商品代金……………6,300円

となるであろう。

続いてアメリカの百貨店は、リスクや販売コ

ストも含み、利益も含んだ「マークアップ（値入れ）率」を設定する。たとえば、

- ・ 百貨店の値入れ率……52.2%

と設定した、と仮定しよう。そのとき、百貨店の紳士上衣小売価格は

$$\begin{aligned} \text{小売価格} &= \frac{\text{商品原価}}{(1 - \text{値入れ率})} \\ &= \frac{7,000}{(1 - 0.522)} = \frac{7,000}{0.478} \\ &= 14,645 \end{aligned}$$

として算出されることになる。

- (10) 従来、流通論を論じてきた論者は、卸売業者の存在を肯定する論拠を提示するのに熱心であった。しかし、この図表5.10が暗示する流通機構の構造改革効果については、誰も論及していなかった。この図表5.10の試算結果に注目すると、改めて、卸売業の存在を再検討すべきではなかろうか。
- (11) 日本の衣服産業で卸売業を排除することについては、既存利益を確保してきた卸売業の側から猛烈な反対運動が惹き起こされるに違いない。そのとき、政府は
- ・ 卸売業の利益擁護
  - ・ 消費者の利益保護
- の二者択一を迫られるであろう。そのとき、本来、政府が目指すべきは、消費者の利益保護ではあるまいか(C.V.Prestowitz, Jr., *Trading Places* [Basic Books, 1988] pp. 125-129)。
- ところで政府が卸売業を排除した流通機構を構想する場合、そのときの流通政策として、たんなる卸売業の切り捨てではなく、政府は3つの進路を卸売業経営者に提示することが可能だと思われる。すなわち、
- 1) 卸売業の営業部門を代理商に転換せしめること、
  - 2) 卸売業、とりわけアパレルメーカーを、製造業に業態革新せしめること、
  - 3) 卸売業、とりわけSPA（垂直統合化した製造小売型）企業を、小売業に業態変貌せしめること、
- という3つの進路である。

- (12) P.Kotler, *Marketing Management*, 10/ed., (Prentice-Hall, 2000) pp. 259-261
- (13) P.Kotler, *ibid.*, p. 28
- (14) B.J.Pine II, *Mass Customization* (Harvard Business School Press, 1993) pp. ix-x, xiii-xiv
- (15) C.W.Hart, "Made to Order" in *Marketing Management* (Summer 1996)
- (16) 日本の衣服マスカスタマイゼーションの最初の取組みは、1954年から着手した榎山商店の「イージー・オーダー・システム」である。その後、紳士服各企業が開発してきており
- ・ イージー・オーダー
  - ・ パターン・オーダー
  - ・ パターン・メイド
- などと呼ばれてきた。それは、あらかじめ体型サイズ別にパターン（型紙）を作っておき、顧客各人の体型を店頭で実測し、その実測データに基づきパターンを部分的に修正した上で、その修正パターンにしたがって生地を裁断し衣服を縫い上げる方式である（榎山純三『走れオンワード』[日本経済新聞社、1976年] pp. 77-78。江尻 弘『日本のデータベース・マーケティング』[中央経済社、2000年] pp. 196-198)。
- (17) 大野耐一『トヨタ生産方式』（ダイヤモンド社、1978年）pp. 228-229
- (18) 「これがTSSだ」『日本繊維新聞』1984年7月18日～1985年11月16日（43回連載記事）
- (19) 江尻 弘『ジャスト・イン・タイム・システムによる流通機構の変革と企業経営』（岡山経済研究所、1989年）pp. 15-33
- (20) 多くの百貨店は買取り仕入れ方式を採用し、それを契機に価格設定権を取り戻したいと思っ  
てきているけれども、商品リスクの負担は百貨店の意思決定だけで実行可能となるのではない。その大前提として、製造業側が
- 1) TSS方式による商品製造
  - 2) JIT方式による商品供給
- の体制を整えること、ならびに百貨店側が単品(SKU)レベルで商品の売れゆきを日々把握し、その日々の商品売れゆき状況を基に、
- ・ 単品別小ロット多頻度発注

を実施することを不可欠としている。

- (21) 代理店は事業所の業態を示し、セールスステップは代理店という事務所で受注活動を担当しているセールパーソンをいう（江尻・芦田・中村，前掲書，pp.2-4）。
- (22) 江尻 弘『ファッション産業のゆくえ』（日本実業出版社，1974年）pp.141-143
- (23) 江尻 弘『ファッション産業のゆくえ』pp.199-203
- (24) 日本にはセールスステップが育っていないため、セールスステップの効果を理解するのは容易でないだろう。費用の点で説明すると、年商10億円の製造業の場合、
- 1) 一般の卸売業を利用して販売したとき、30%の粗利益率であるとする、小売店への納入価格は13億円となるのに対し
  - 2) セールスステップを利用した場合、10%の手数料でよいため、小売店への納入価格は11億円で足りることになり、卸売活動費が大幅に削減されるにいたる。
- 日本の中小企業が全国3,200の小売店と取引することなど、とても想像できない状況であるが、しかし、セールスステップを利用すればそれが可能となるのである。
- (25) J.T.Mentzer, *Supply Chain Management* (Sage Publications, 2001) p.2
- (26) わが国の衣服産業内でも、いくつかサプライチェーン構築の動きが現れている（繊維産業構造改善事業協会『QR-T11Pシステム』[事業協会，1998年]）。しかし、この点についてはアメリカの衣服産業の方が先駆的であって、「クイック・レスポンス（QR）」という表現で、
- ・ ウォルマート—ミリケン
  - ・ シアーズ—リーバイス
- といった垂直連携企業集団において、すでに構築され、運営されてきている。
- (27) リンカーン大統領がゲティスバーグで語った「人民の、人民による、人民のための政治」とは、業界構成企業の利益よりも、消費者の利益のために、政府が努力すべきことを表明したものはなかったか。

## Ⅱ.6 百貨店のメタモルファサス ——百貨店はソシエタル・マーケティング 理念に応答できるか——

### 6.1 ソシエタル・マーケティングへの応答 第三の道

百貨店返品制に対する納入業者の適応行動、それに対する百貨店の対抗化といった返品制に関するダイナミックスを考察してきて、いまや最終段階に到達した。それは、百貨店が今後、生き残り、再起することは可能であろうか、という最終設問に対して解答を提示する段階である。

すでに第2章（Ⅱ.2）において、現代の百貨店が売場貸し業に変質しつつある趨勢を明らかにしてきた。事実、百貨店内には

- ・ 箱型ショップ（納入業者商品を専売する、納入業者が管理しているイン・ショップ）

がやたらに存在し、百貨店はまるでブランド・ショップで構成されたショッピングセンターであるかのように見える。そのような百貨店は、まさに売場貸しを本業とする不動産業に他ならない、と評されても仕方あるまい。

その事実から言えば、都心の一等地に店舗を構える百貨店資本がその建物を活用して不動産業を営むという意思決定は、企業経営上、十分に有り得ることである。それを、私は、図表6.1に示したように、百貨店の第1の進路とみなしたい。しかしながら、百貨店が不動産業に転化した暁には、第1の進路では

- ・ 現在の経営者全員
- ・ 現在の大多数の社員

は不必要な存在となるため、彼らを解雇することは不可避となろう。その人員整理が中途半端になったり、遅延したりすると、それだけ不動産業者としての百貨店の再起の可能性は低くなる、と推測してよいのではなかろうか。

他方、第3章（Ⅱ.3）で、現代の百貨店で、わずかながらも、売場の自主経営化の動きが見受けられることも指摘した。それは

- ・ 自主MD売場
- ・ 自主編集売場
- ・ 自主運営平場
- ・ ユニットショップ
- ・ ディレクションショップ

などと呼ばれているものであって、その目指すところは、百貨店が商取引上の主導権を奪回することにあつた。

その自主経営化の路線を、私は、図表6.1で、百貨店の第2の進路として、と表現した。この進路は、第3章(Ⅱ.3)でも、第5章(Ⅱ.5)でも示したもので、

- ・ アメリカの百貨店
- ・ ヨーロッパの百貨店

が採用し、事業展開してきた路線であり、欧米では百貨店経営の基本進路と理解されている方向である。この進路は、

- ・ 卸売業者の介在
- ・ 卸売業者によるリスク負担
- ・ 卸売業者による販売員派遣

をまったく想定してなく、製造業との直取引きを原則としているので、卸売業者の排除が大前提となる。だがしかし、日本の百貨店が、欧米百貨店のように卸売業者を排除することは、また、セールスステップを使うと仮定しても、製造業と直取引きすることは、実際問題として実行

可能だろうか。現在の百貨店経営者ならびに百貨店社員の姿勢と能力からみて、私はその実現可能性は限りなくゼロに近い、と思う<sup>(1)</sup>。

そこで、私は図表6.1に示したように

- ・ 進路①
- ・ 進路②

に代る、「第三の道」があるのではなかろうか、と考えるにいたつたのである。

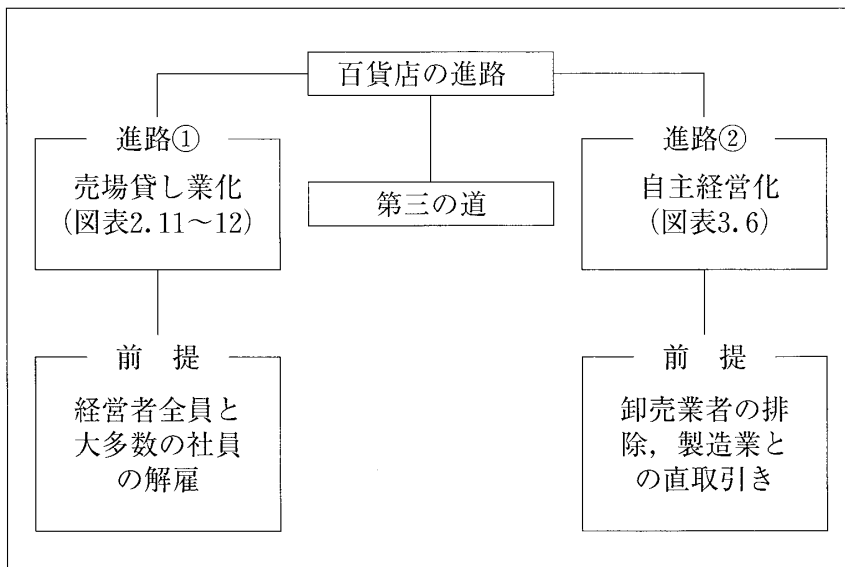
### ソシエタル・マーケティング理念の実現

そもそも百貨店が21世紀の時点を迎えて進むべき道を改めて模索するのであれば、当然のことながら、百貨店の進路は21世紀企業の経営理念に合致しなければなるまいと言いたい。その21世紀企業の経営理念として、マーケティング論はかなり早い時点から、「ソシエタル・マーケティング理念」を提唱してきたのだった。それは、すでに第I部(I.6)で紹介したことであるが

「消費者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ォ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」

と説明されてきた理念をいう<sup>(2)</sup>。したがって

図表6.1 百貨店の進路



まや、現代の百貨店は、このソシエタル・マーケティング（社会公共マーケティング）理念に立脚することが求められているはずである。

それゆえに、21世紀の百貨店の進むべき道は、ソシエタル・マーケティング理念に基づき、図表6.2に示したごとく

- (1) 消費者顧客の満足を目指すと同時に、
- (2) 社会全体の幸せに貢献することを目指すべきだ、

ということになる。この2つの目標を同時に満たすことによって、はじめて、百貨店は社会から存在意義が認められるに至ると思われる。後者の社会全体の幸せについて、第I部第6章（I.6）で私は、衣服の価格を引き下げ、内外価格差を解消することこそ、まさに社会全体の幸せに関する1つの究極目標になるだろう、と主張してきた。したがって、百貨店の掲げるべき目標は、端的に表現すれば、

- (1) 消費者顧客の満足
- (2) 価格ひき下げに基づく内外価格差の解消という2点に集約されるのではなかろうか。

それでは、百貨店は、いかにすれば、この2つの目標を同時に達成できるであろうか。

### 新業態百貨店の構図

ここで改めて図表6.1に掲げた百貨店の2つの進路、すなわち、売場貸し業化と自主経営化という進路について、それが百貨店の存立にかかわる問題性を内蔵していることを検討してみるとしよう。この2つの進路は、実は構造的な問題をかかえていたため、今日まで実現しなかったのだ、と私は理解している。

第1の進路である売場貸し業化の根本的な問題点は、既述のように、経営者全員ならびに大多数の社員の解雇を要求することにある。言うまでもないことだが、理論上では、百貨店が不動産業に転化した以上、百貨店の

- ・ 従来の経営者全員
- ・ 大多数の社員

は存在根拠を失ない、整理の対象になるべきであろう。しかしながら、どの百貨店経営者もド

図表6.2 百貨店の進路を規定する条件

百貨店の進路	$\left\{ \begin{array}{l} \text{(目標条件①)} \cdots \text{消費者顧客の満足を目指せ} \\ \text{(目標条件②)} \cdots \text{社会全体の幸せを目指せ} \end{array} \right.$

ラスティックな人員整理の実行を忌避してきた。したがって、現実の百貨店は、実体としては売場貸し業であるにもかかわらず、経営上では多数の遊休社員をかかえた不採算不動産業になっており、構造的な脆弱性を内蔵してきたのだった。私は、現時点の百貨店経営者には、経営者全員ならびに大多数の社員を解雇できる実行力が欠けている、と見ている。

他方、第2の進路である自主経営化の問題点は、卸売業者の排除を要請している点にある。百貨店は過去、卸売業者に依存してはじめて事業運営できてきたのに、その卸売業者との取引関係を断絶するという命題は、現実の百貨店にとって、不可能なことを強いるものに他ならないだろう。

それゆえに、現実の百貨店にとって進むことが可能な進路は第1の進路ならびに第2の進路ではなく、むしろ

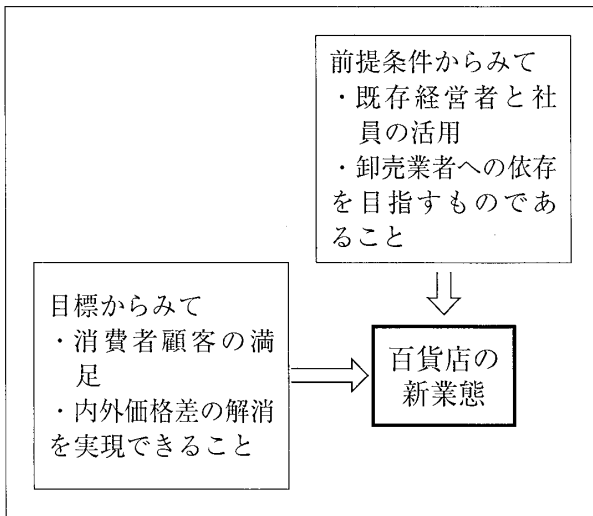
- (1) 大多数の経営者と社員を温存し、活用することを前提とする進路……前提条件①
  - (2) 卸売業者の介在を認め、卸売業者に依存することを前提とする進路……前提条件②
- という2つの前提条件を満たす、百貨店像でなければならぬと私は推論する。

そこで私は、百貨店が進むべき道は、図表6.3のごときマトリックスで規定された新業態、すなわち

- (1) 2つの目標を同時に達成できること
  - (2) 2つの前提条件を同時に満たすこと
- という2つの規定要因を満足する、新しい業態の実現ではないか。そしてもし、その新業態の百貨店を構想することができるとすれば、それは

- (1) ソシエタル・マーケティング理念に適合

図表6.3 新業態百貨店の構図



すると共に、

(2) 百貨店がこれまで直面してきた構造的な課題の解決にもなる、

という点で、望ましい業態の百貨店と評価してよいのではなかろうか。

しかもそのさい、百貨店はその新しい業態の百貨店を、他者の力を借りずに、百貨店自身のリーダーシップによって開発することが望ましい。換言すると、政府の構造改革に頼らず、同時に納入業者からの提唱も待たずに、百貨店自身が自らの英知と努力を結集して、新業態を構想し、実現せしめること、それが百貨店に課せられた使命である。

それでは、この新業態の百貨店を、いかなる業態の小売業として具体的にデザインすることが可能であろうか<sup>(3)</sup>。以下、私は大胆に、百貨店再起の試案を提示しようと思う。

#### 低価格商品の卸売業者による提供

新業態百貨店は、第1に、図表6.3から、

(1) 内外価格差を解消すべく、商品価格をひき下げ、

(2) しかも卸売業者の蓄積した技術と人的資源、ならびに資金力に依存する、

という2つの条件を満たす必要がある。ソシエタル・マーケティングの主張する社会全体の幸せのためには、内外価格差の解消に努力し、し

かも同時に、実行可能性を確保するための前提条件として、従来、百貨店と取引してきた納入業者(卸売業者)を排除せず、むしろ彼らの力を借りることを構想することが考えられる。

それでは、卸売業者を介在させながら、商品価格を引き下げするには、どうすればよいか。それには、百貨店の値入れ(マークアップ)を削減するほかあるまい。もともと百貨店は納入業者に販売員派遣を要請した時点で、自社に発生する遊休余剰人員を削減すべきだった。したがって、その遊休余剰従業員の整理に基づく人件費削減と、各種の無駄の排除によって、経費を切り下げ、その効果として値入れ率の下降を実現するとよいであろう。

図表4.3でとりあげた紳士上衣の事例で言うと、

- ・ 百貨店の仕入れ価格……20,000円
- ・ 百貨店の販売価格……33,000円

になっていた。その場合の百貨店の値入れ率は、図表4.8に示したように

- ・ 百貨店の値入れ率……39.4%(約40%)

である。ところで百貨店が経費削減に努力すれば、値入れ率をたとえば

- ・ 新しい値入れ率……20%

に改めることは可能ではあるまいか<sup>(4)</sup>。

そこで、商品原価20,000円の下で、百貨店が約40%という旧値入れ率を改め、20%の新値入れ率に切り換えたとき、紳士上衣の小売価格はいくらになるか。それを試算したのが、図表6.4である。この値入れ率の引き下げの結果、

- ・ 旧小売価格……33,000円
- ・ 新小売価格……25,000円

となった。それは、旧小売価格からみると8,000円も安くなり、24.2%の価格引き下げに他なら

図表6.4 紳士上衣の値入れ率改訂効果

	値入れ率39.4% の場合(現状)	値入れ率20% の場合(改訂)
商品仕入れ価格	20,000円	20,000円
小売値入れ率	39.4%	20%
商品小売価格	33,000円	25,000円

ない。消費者一般（つまり、社会全体）にとって、その値下げはすばらしい朗報ではないか。

以上を要約するに、卸売業者を納入業者として承認した上で、百貨店側の経費削減によって百貨店の値入れ率を引き下げたとき、商品小売価格は大幅に削減され、社会公共の福祉が実現されそうなことは明らかとなった。しかしながら、この方策案の場合

- ・ 百貨店経営者・従業員の大量整理

が前提されているところに、大きな難点がある。そこで、他方において、大量の人員整理を回避する方策も検討する必要があると指摘したい。

#### サービス集積化による顧客満足の達成

他方、新業態百貨店は、図表6.3から、第2に、

- (1) 消費者顧客をさらに一段と満足させ、
- (2) 同時に、百貨店経営者や社員の解雇を避け、彼らの知識・能力を活用する、

という条件も満足せしめることが期待されている。それには、どうすればよいか。結論を先に言うと、消費者顧客が百貨店に期待しているサービス提供を、現在の経営者や社員が担当することにより、大量の人員整理を避けつつ、しかも消費者顧客の満足を一段と高める新業態の百貨店を構想すべきではないか。

この問題を考えるため、いくつかの認識について確認しておく、第1に、21世紀には、サービスの提供こそが企業の主要な収益源となる、という認識を肯定したいのである。商品を売って収益を稼ぐという発想は、今や時代遅れの考えであって、これからはサービスを売って収益を稼ぐべき時代となっていると思われる<sup>(5)</sup>。

第2に、日本の百貨店は、アメリカの百貨店と比べて、提供サービスの量と質で見劣りしている、という事実も確認しておきたい。たとえば

- ・ サクス・フィフスの「フィフス・アベニュー・クラブ」サービス
- ・ バーグドーフ・グッドマンのシルバー顧客サービス

を越えるサービスを提供する百貨店は日本には存在していないという認識は正しいであろう<sup>(6)</sup>。

第3に、サービスの有料提供について、それを頭では理解しているものの、サービスの有料提供をためらう百貨店は多い、という認識も間違っていないだろう。たとえば

- ・ ギフト包装
- ・ 休息室・店内医務室での休息
- ・ 遊戯室での託児
- ・ 店内駐車場での長時間駐車
- ・ 商品の宅配

などはすべて有償であっても不思議でない消費者は理解しているのに、百貨店はサービス料金の徴収に抵抗を感じているらしく、その種のサービス提供をためらっている。

そもそも日本の百貨店は、価格設定上、錯誤を犯してきたのではないか。図表6.5を見て頂きたいが、日本の百貨店では

- ・ サービスを受けてない顧客
- ・ サービスを受けた顧客

両者がともに同一のしかも高い商品価格を負担させられてきている。しかし、本来、消費者が負担すべきコストは

- (1) サービスを享受していない者には低く設定されるべきであり、
- (2) サービスを享受している者には、高く設定されて当然である、

と理解されるべきではないか<sup>(7)</sup>。

私は、サービスの有償化を前面に掲げた百貨店を構想することにすれば、

- (1) 卓越したサービスの提供が可能となるだけでなく、
  - (2) 顧客のストア・ロイヤルティの育成・強化も期待できるし、
  - (3) しかも、そのサービスを提供する百貨店スタッフの社内における評価も高められ、サービス担当社員のモチベーションは向上する、という効果も見込むことができる、
- と思っている。

そこで以上の新しい認識が妥当であると確認した上で、新業態の百貨店の第2の進路をサー



図表6.5 サービス費用負担に関する日米ギャップ

	日本の百貨店	米国の百貨店
商品価格	高い	安い
サービス	無償提供が多い	有償提供を基本とする
顧客の負担コスト	サービスと無関係に高い	サービスを受けない者は低く、サービスを受ける者は高い。

ビスの集積店舗づくりに求めたいのである。

すなわち、百貨店がかかえている遊休余剰人員を、今後開発する

- ・ 革新的なサービス事業

に投入して、彼らの人員整理を回避すると共に、サービスの有償提供により

- ・ 新しい売上高・収益の獲得

を実現し、そのサービス提供活動を通じて

- ・ 顧客とのきずな（リレーションシップ）の強化

- ・ 顧客のストア・ロイヤルティの向上

を成就して百貨店の存立基盤を強化すること、それは新業態百貨店の目標に掲げるに値するだろう。

#### 新業態百貨店の基本構図

以上の検討から、私は新業態百貨店を、図表6.6に示したように、2つの事業体制から構成

されるものとして描いてみることにした。それは、

- (1) 卸売業者らに売場運営を任せ、百貨店値入れ率を削減して商品小売価格を引き下げる事業体制、

- (2) 百貨店スタッフを各種の新サービス事業に投入して、顧客満足を向上せしめ、ストア・ロイヤルティを高める事業体制、

という2つの事業体制の上に成り立つ店舗である。

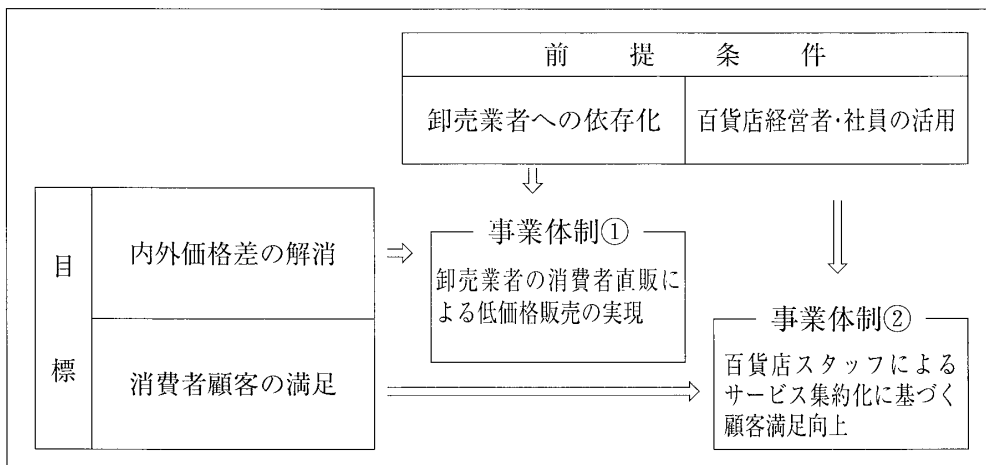
この2つの事業体制が有意義であることは、誰もが認めるところであろう。問題は、それら両体制が

- (1) 同一の建物内で運営され、

(2) しかも、有機的に連携化されるよう、両体制の融合運営を構想することができるか、どうか、に係って来るに違いない。

私はこの問題を解決する1つのヒントを、ニューヨークのサクス・フィフスの「フィフス・アベニュー・クラブ」の運営に見出したい、と思っている。それは、女性経営者を標的とする顧客組織化クラブであって、サクスは1階にクラブ会員だけが利用できる部屋を設けてきた。女性経営者がクラブ会員になるには、年会費を支払う必要があるけれども、その会員になった顧客には13種のサービスが提供されてきた。会員顧客は入店すると、まずクラブ会員室に立寄り、担当店員と一緒に店内を回り、欲しい商品

図表6.6 新業態百貨店の基本構図



をいくつかの売場でピック・アップし、クラブ会員室に戻って選択した商品を点検して購入の可否を判断し、最終的に購入商品を選別して合計代金を支払っている。したがって、そこでは

- (1) サクスの店舗内に、一般売場とクラブ会員室の2つの機能スペースがあり、
- (2) 担当店員がクラブ会員顧客と同行して店内を回るため、売場とクラブ会員室とは有機的に連携化されている、

という仕組みになっているのである<sup>(8)</sup>。

2つの事業体制の有機的連携化の具体的な方策は後に述べるとして、サクス・フィフスの事例を見るかぎり、

- ・ 一般売場
- ・ クラブ会員サービス部門

両者の複合連携は可能になっているのではないか。同様の事例は、シカゴのカーソン・ピリエ・スコットのコーポレート・レベル店でも聞くことができたし、ダラスのニーマン・マーカスでも聞かされたので、売場と会員サービス部門との有機的連携は実行可能である、と私は理解している。

そこで、もし日本の百貨店が、

- (1) 売場運営を納入業者らに任せる……それは卸売業者による小売活動の遂行に他ならない
- (2) 百貨店経営者と従業員が革新的サービスを店内で提供する……それは百貨店による顧客の組織化にいたる

という2種の活動を想定し、両者を有機的に連携させた「機能融合店舗」に脱皮できたとすれば、それは百貨店のメタモルファサス(大変貌)ではないか。そこで私は、図表6.3でいう新業態の百貨店を

- (1) 卸売業者による小売活動の遂行という機能
- (2) 百貨店による顧客サービスの提供という機能

この2つの機能を複合化させた機能融合店舗に脱皮せしめることを提案したいのである。そこに、図表6.1でいう、百貨店の進むべき「第三

の道」があると思う。

この構図を、以下で、さらに検討することにしたので、その機能融合店舗の現実的妥当性の評価を下すのは、もう少し待って頂きたい。

## 6.2 内外価格差の解消

### 卸売業者による消費者直販

ソシエタル・マーケティング理念の目標の1つ、価格の引き下げによる内外価格差の解消は、いかにすれば実現できるであろうか。そのさい、百貨店は納入業者としての卸売業者に依存せざるをえない経営体質になっているため、卸売業者への依存を前提としつつ、しかもその条件の下で、内外価格差を解消することを目指すほかないであろう。それには、卸売業者による消費者直販を通じて、値入れ率を削減することが課題となるに違いない。この論理を、説明するでしょう。

現在、百貨店の売場の大部分は、納入業者(卸売業者)に売場を貸し、その売場での販売活動を納入業者に任せる形態になっている。その場合、納入業者に運営を任せた売場を「箱型ショップ」と呼んでおり、その箱型ショップでは、ショップごとに納入業者のブランド商品が専売されてきた。その一例を示したのが図表6.7である。その箱型ショップで販売されてきた商品はブランドでみると多様な商品から構成されており、

- ・ オリジナル・ブランド (OB) 商品
- ・ ライセンス・ブランド (LB) 商品
- ・ キャラクター・ブランド (CB) 商品
- ・ デザイナー・ブランド (DB) 商品
- ・ インポート・ブランド (IB) 商品
- ・ プライベート・ブランド (PB) 商品

などが扱われている。

この箱型ショップの例から明らかに読みとれるように、箱型ショップを運営している納入業者(卸売業者)が直接消費者に商品を販売しているのだから、現実の百貨店のチャンネル・システムは、実体としては、まさしく卸売業者の消費者直販に他ならないと言える。したがって、

図表6.7 納入業者の箱型ショップ

納入業者	ブランド・タイプ	ショップ名
オンワード樫山	OB商品	組曲ショップ, 五大陸ショップ
レナウン	LB商品	J. クルー・ショップ
ワールド	CB商品	オゾック・ショップ
三陽商会	LB商品	バーバリー・ショップ
ナイガイ	LB商品	ラルフローレン・ショップ
森 英恵	DB商品	ハナエ・モリ・ショップ
シャネル	IB商品	シャネル・ショップ
ルイ・ヴィトン・ジャパン	IB商品	ルイ・ヴィトン・ショップ
良品企画	PB商品	無印良品

繊維新聞社編集局『よくわかるアパレル業界』（日本実業出版社，1997年）pp.1-15から作成

第1章（Ⅱ.1）に掲げた図表1.6のチャネル・システムでも明らかのごとく、現実のチャネル（流通経路）は、

納入業者（卸売業者）——消費者  
という形状で表現できることになる。

この箱型ショップの運営を任されている納入業者は、製造小売業（業界用語でSPA）とも呼ばれ、次のような活動を展開してきている。すなわち、

- ・ 売場における商品の取揃え
- ・ 来店した消費者への商品説明と販売
- ・ 商品在庫の管理
- ・ 売れ残り商品の引き取り

などの活動であって、この活動から見ても、百貨店は卸売業者による消費者直販の実施の場所に他ならない、と理解してよいであろう<sup>(9)</sup>。

私は百貨店の進むべき道として、この卸売業者による消費者直販を肯定し、その進路に沿った上で、商品価格の引き下げを実現すべきである、と理解している。その場合、小売業者の介在を排除した卸売業者による消費者直販のゆえに、商品価格の引き下げは可能となるはずであるし、同時に、商品価格の引き下げという目標の現実的妥当性も確かなものになる、と私は推測している。

### 売場全面委託による価格引き下げ

ここで価格引き下げの可能性を検討する1つの対象事例として、第4章（Ⅱ.4）の図表4.3で紹介した、紳士上衣の価格形成の事例を再び用いることにしよう。その事例の要点を図示すると、図表6.8のごとく表現できる。

この紳士上衣の例で考えると、商品価格（33,000円）の引き下げの対象となる局面は間違いなく、

- (1) 卸粗利益（13,700円）の段階
- (2) 小売粗利益（13,000円）の段階

という2つの分野になる。そこで、まず最初に、卸売経費の削減による卸粗利益（13,700円）の圧縮の可能性を検討することから着手したい。

従来、百貨店は売場を貸与する代りに、納入業者に対し、

- ・ 多数の販売員の派遣依頼
- ・ 豊富な品揃えの要求
- ・ 各種協賛金の負担要請

を行ってきた。そのさい、百貨店の要求が過大なため、現実には

- ・ 必要以上の過大な派遣販売員の投入
- ・ 適量を超えた過剰な品揃え
- ・ 過大な協賛金負担

という状況が生まれていた<sup>(10)</sup>。

しかしながら、今後、百貨店が納入業者に売場運営を全面的に任せてしまった場合には、納入業者は

- ・ 必要な人数だけの販売員派遣
- ・ 適量な商品の品揃え
- ・ 協賛金負担の中止

に向うに相違なかろう。その結果、納入業者は

- ・ 派遣販売員減少に基づく人件費削減
- ・ 過剰品揃えの廃止に基づく経費削減
- ・ 協賛金支出の中止

のゆえに、卸売経費の削減は実現できそうである。図表6.8の事例で言えば、13,700円の卸粗利益を確保しなくても、納入業者は十分に採算が取れるようになるはずである。

そうだとすると、最終的に卸売経費の圧縮か

図表6.8 紳士上衣の価格形成例

衣服製造原価……………	6,300円
(衣服卸粗利益) ……	(13,700円)
衣服卸売価格 ……	20,000円(卸値入れ率=68.5%)
(衣服小売粗利益) ……	(13,000円)
衣服小売価格 ……	33,000円(小売値入れ率=39.4%)

らみて、33,000円という小売価格の引き下げは可能になると思われる。

人員整理による価格引き下げ

次に、納入業者に百貨店売場の運営を任せることにし、卸売業者が消費者直販を行ったとき、小売粗利益はどれほど削減できるようになりそうか、という問題も考えてみるでしょう。

現実の百貨店は、納入業者側だけでなく、百貨店の側も、マーチャンドライジング(商品の取揃え)に関する立案者を抱えており、人材の無駄が発生している。そのようなスタッフ保有の重複状況を、第I部第6章(I.6)でも、また第II部第2章(II.2)でも採り上げたが、重複をいとわず再掲したのが図表6.9である。この図表6.9を見ると、スタッフの重複状況は明白であって、そこに疑いもなく、経費の無駄が認められる。

ところで、今後の百貨店の進路を考えると、卸売業者による消費者直販を基本とするため、そのときの流通経路は上述のごとく

納入業者(卸売業者)——消費者  
という構造となる。そのかぎりでは、従来百貨店が抱えていた

- ・ マーチャンドラ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
- ・ 在庫確認業務担当・管理者
- ・ 商品搬出業務遂行・管理者

は全員不必要な存在となり、人員整理の対象となるに違いない<sup>(1)</sup>。ただし

- ・ レジ業務

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
マーチャンドラ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	○	○

だけは、百貨店スタッフによって遂行されることになる、と思われる。

したがって現在のところ、小売粗利益は、図表6.8の事例では13,000円になっているけれども、上記の百貨店スタッフ全員が解雇されることを想定すれば、小売経費は大幅に削減されるに違いない。その結果、最終的に33,000円という小売価格は大きく引き下げられるはずである。

それゆえに、卸売業者による消費者直販が実行されれば、商品価格の大幅な引き下げは現実化するに相違あるまい。

自主運営部門のショップへの昇格

ところで現実の百貨店は、一方で、納入業者に売場運営を任せつつも、他方で、自社の社員に自主的に売場を運営させる、売場刷新の動きもとってきた。それは第3章(II.3)で紹介した自主型運営平場などの現象であるが、それを再び掲げたのが図表6.10である。

この図表6.10に示した刷新売場のうち、たとえば

- ・ 西武百貨店のディレクションショップ
- ・ 伊勢丹のユニットショップ

は卸売業者の箱型ショップ(図表6.7)に決して劣らない機能を遂行しうる、と思われる。したがって、納入業者に百貨店売場を貸与し、その売場運営を任せてしまうのであれば百貨店自身が運営してきた、

図表6.10 有力百貨店における売場刷新の動き

	刷新売場の構想
高島屋	自主MD売場 (2000.12.5)
三越	戦略平場 (2000.10.21)
西武百貨店	ディレクションショップ (2000.10.6)
大丸	自主編集平場 (2000.10.27)
伊勢丹	ユニットショップ (2000.9.28)
松坂屋	自主編集売場 (2000.7.25)
阪急百貨店	自主編集売場 (2000.1.13)
近鉄百貨店	自主平場 (2000.2.23)
東急百貨店	自主編集売場 (2000.6.27)
京王百貨店	自主運営平場 (2000.6.5)

( ) 内数値は『織研新聞』の当該記事の掲載年月日を示す。

- ・ ディレクションショップ
- ・ ユニットショップ

らの自主運営ショップも納入業者の箱型ショップと同等に扱うことにし、彼らにも百貨店売場を割き、その売場運営の権限を認めるべきではないか。

この議論を発展させると、図表6.10の刷新売場の中には、自主運営ショップとして昇格させ、納入業者の箱型ショップなみの権限を付与するのが妥当なケースはいくつも存在するに違いない。そこで、売場貸し業の百貨店としては、売場運営を任せる相手として

- ・ 従来、箱型ショップを運営してきた卸売業者
- ・ 百貨店内の自主運営部門

という二者を想定すべきだ、と言いたい<sup>(12)</sup>。

ここで私は、後者の百貨店内の自主運営部門のショップへの昇格を強く支持したい。なぜなら、

- (1) 自主運営部門のショップ昇格を推進すると、当該ショップに勤務する多数の百貨店社員を人員整理の対象から除外できるので、経営者の負荷は軽減するに相違ない、
- (2) 自主運営ショップは、たんに小売活動を営むのではなく、商品企画を含む卸売活動も営むことになるため、獲得できる付加価値は大幅に増加する、

と見込まれるからである。

#### 本部による賃貸売場の管理

百貨店売場を納入業者（卸売業者）の運営に任せ、納入業者が直接消費者に対して商品を販売する仕組みに切り替えた場合、百貨店はまるで雑多な店舗が集まったショッピング・センターに近似して来ることになる。さらに、百貨店自主経営部門のショップも混在することになれば、なおのこと、百貨店ビルは雑居型店舗集積ビルに堕ちてしまいかねないであろう。したがって、百貨店が華やかでしかも規律された高級店イメージを確保できるためには、従来以上に、本部による売場管理が必要となるのではなかろうか。

そこで本部による賃貸売場の管理が従来以上に重視されるはずであってその方法としては、図表6.11のごとき方法が想定できるだろう。この本部による管理で特に提唱したいことは、特に、

- (1) テナントへの売場賃貸契約の期限を欧米のように2年と定め、2年ごとに厳正にテナントを評価すること、
- (2) そのテナント評価にあたっては、売上高ではなく、百貨店に対する利益貢献度を重視すること、
- (3) テナント評価を公開し、客観的に妥当な評価を行うこと、
- (4) 本部は顧客データウェアハウス機能を持ち、顧客の観点に立ってテナント評価を行うこと、
- (5) 本部は、テナントの選別権を確保し、その選別権によってテナントをコントロールすること、

などである<sup>(13)</sup>。

この百貨店本部による賃貸売場の管理は、人員整理上でも有効な課題となるに違いない。なぜなら、

- (1) 本部による賃貸売場の管理には、経験豊富な百貨店スタッフを充当すべきであり、
- (2) 客観的で緻密なテナント評価のためには、

図表6.11 本部による賃貸売場の管理

1	本部は、テナント（売場賃貸業者）に対し、売場運営上の原則を提示し、その遵守を誓約させる必要がある。
2	本部は、売場運営上の原則を遵守するという業者の中から、適切な者を選別し、売場賃貸契約を結ぶ。その売場賃貸契約期間を2年間とし、2年ごとに審査して、テナントを選定する。
3	テナントの選定に関しては (1) 収益力……単位売場あたり粗利益獲得額など (2) 成長性……粗利益獲得額の伸びなど (3) 売場イメージ……差別化の実現度、顧客の満足度 などの観点から、テナントを評価し、選定する。その評価は公開する。
4	テナントの選定は、百貨店本部が実施する。そのため本部は (1) テナントの粗利益獲得状況データ (2) 顧客の購入行動データ (3) 顧客の評価データ などを保持し、テナント分析に用いる。
5	本部は、顧客データベースの収集と構築に努め、有償で、テナントに対してその顧客行動データを提供する。

図表6.12 百貨店の余剰人員対策

基本方針：売場貸し業として、余剰人員を整理する。その対象となるのは
・ 経営者全員
・ 大多数の社員
である。
関連対策
① 自主運営ショップの活動を強化し、優秀な人材をそこに投入する。
② テナント管理のため、本部の体制を整えることにし、その人材強化を図る。
③ 百貨店の新しい事業としてサービス集約事業を展開することにし、そこに新たな人材を投入する。

多数の百貨店スタッフを必要としているので、多数の担当スタッフを人員整理から除外できずうだからである。

#### 余剰人員の整理

百貨店売場の運営を納入業者に任せてしまうという基本方針は、百貨店が売場貸し業となり、不動産賃貸業に転化することを示唆している。その基本方針の下では、既述のごとく、

- ・ 経営者全員
- ・ 大多数の社員

は不必要な存在となり、解雇の対象とならざるをえまい。したがって、百貨店の基本政策は、

図表6.12に示したように、余剰人員の整理にある。これまで

- ・ 派遣販売員制
- ・ 売場貸し業制

を経営の基本支柱としてきた百貨店では、余剰人員の発生は必至であるから、その余剰人員の整理は百貨店経営計画の中核に据えられるべき課題となる。

その人員整理問題の回避策として私が提案しようとする方策が、図表6.12に掲げた

- (1) 自主運営ショップ人材の保持
- (2) テナント管理本部の人材の確保
- (3) 後に第6章第3節(Ⅱ.6.3)で述べるサービス集約新規事業の人材育成

図表6.13 百貨店の売場政策

百貨店の売場政策は、次のように要約される。

基本政策①（百貨店売場の全面委託）百貨店の売場を全面的に納入業者の運営に任せる。

基本政策②（百貨店余剰人員の整理）売場貸し業となった百貨店は、余剰人員の整理を積極的に展開する。

ただし、百貨店内の優秀な人材の確保のため、百貨店は

- 1) 自主運営部門のショップへの昇格
- 2) 本部管理部門の強化
- 3) サービス集約新規事業への人材投入を行う。

である。これらの人材の多くを百貨店内から調達することにすれば、百貨店で整理されるべき余剰人員はかなり少なくなるかも知れない。

ところでこれからの百貨店の経営上ではこの余剰人員整理問題は、従来の百貨店経営では想像もつかないほど大きな課題になりそうである。なぜなら、

- (1) 売上高至上主義の経営原理から利益重視の経営原理に転換すると、労働集約型企業としての百貨店の第1の評価基準は、いかに少ない人員で、大きな収益を獲得しているか、という要因に帰着するに相違ないからである。
- (2) 余剰人員の整理が、直接、
  - ・ 商品小売価格の引き下げ
  - ・ 顧客吸引力の向上
 に影響を及ぼすにいたるはずだからである。
- (3) 経営者の経営能力も、余剰人員の整理問題で評価されるに違いないからである<sup>(14)</sup>。

#### 価格引き下げの可能性分析

このあたりで、ソシエタル・マーケティング理念の第1の目標、すなわち価格の引き下げによる社会公共の福祉（社会の長期的な幸せ）の実現という目標について、その達成可能性を考察することにしよう。私は、新しい業態の百貨店像として、図表6.6に、百貨店売場を卸売業者の消費者直販売場とし、それによって値入れ率を削減し、商品価格を引き下げるという第三

の道を提唱した。その第三の道における価格引き下げの可能性を、最終的に数値によって確認するとしてしよう。

さて、この第6章第2節（II.6.2）で私が提案してきた百貨店の売場政策の全貌を要約すると、図表6.13のごとく表現してよいであろう。すなわち、百貨店は

- (1) 納入業者（卸売業者）に売場運営を全面的に任せる、
- (2) 納入業者に全面委託した結果、発生した余剰人員を大幅に整理する、

という2つの基本政策を掲げることになる。その2基本政策の価格引き下げ効果を、紳士上衣（図表6.8）を例に、測定するとしてしよう。

第1の基本政策、卸売業者への売場全面委託の経済効果は、アメリカの百貨店から類推すると、図表6.14のごとき価格引き下げが実現できそうに思われる<sup>(15)</sup>。すなわち、アメリカ百貨店の値入れ率（52.2%）に準じた値入れ率（55%）を日本の卸売業者の値入れ率と想定し、図表6.14で設定した卸値入れ率で計算しなおすと、

- ・ 現行卸売価格………20,000円
- ・ 新業態卸売価格………14,000円

となり、6,000円も価格が引き下げられそうである。

次に、第2の基本政策、百貨店の余剰人員の整理にかんする経済効果を推測してみるに、食品名店街の値入れ率を参考に、食品名店街なみの人員整理を実施したとすると、図表6.15のよ

図表6.14 卸売業者への売場全面委託の効果

	現 行	売場全面委託時の推定値	備 考
商品原価	6,300円	6,300円	
卸値入れ率	68.5%	55%	アメリカ百貨店の値入れ率52.2% (図表4.8)
卸粗利益	13,700円	7,700円	= 14,000 - 6,300
商品卸売価格	20,000円	14,000円	$= \frac{6,300}{(1 - 0.55)}$

(注) ここではセールスレップを利用せず、卸売業者を利用する計画になっており、卸売業者にリスクとコストを負担させるため、アメリカ百貨店なみの値入れ率を想定した。

図表6.15 百貨店余剰人員の整理効果

	現行	余剰人員整理時の推定値	備 考
商品原価	6,300円	6,300円	
商品卸売価格	20,000円	14,000円	
小売値入れ率	39.4%	20%	食品名店街の値入れ率20%
小売粗利益	13,000円	3,500円	= 17,500 - 14,000
商品小売価格	33,000円	17,500円	$= \frac{14,000}{(1 - 0.8)}$

(注) リスクを卸売業者に負わせる計画であるため、小売値入れはたんに百貨店売場の管理者に充当されると考え、値入れ率を20%をみた。

うな価格引き下げが実現できそうである<sup>(16)</sup>。その結果

- ・ 現行小売価格……33,000円
- ・ 新業態小売価格……17,500円

という結果となって、新業態の小売価格は現行価格の半額に近い水準に引き下げることが明らかとなった。

なお、百貨店の売場政策 (図表6.13) の基本政策②に付随する3つの対策

- ・ 自主運営部門のショップへの昇格
- ・ 本部管理部門の強化
- ・ サービス集約新規事業への人材投入

を採用した場合、上記図表6.15の試算結果について、多少の修正が可能になるかも知れない<sup>(17)</sup>。その修正結果も考慮に入れると、商品小売価格はさらに低くなり、

- ・ 新業態小売価格……15,000円～17,000円
- という水準に落ち着くのではなからうか、と予

想される。

#### 価格引き下げの効果

以上の推論を整理すると、百貨店が新業態に転換し、

- (1) 売場の運営をすべて納入業者に任せ、
- (2) 余剰人員の整理を積極的に進めたとき、

百貨店が販売する商品の価格は現行価格 (33,000円) の2分の1ぐらい (17,500円) になり、その結果、内外価格差はすっかり解消しそうである。そのときの価格引き下げの効果を予想して、この項の考察を終えることにしよう。

価格が下がったとき、第1に、商品の市場需要は大きく伸びるに相違ない。なぜなら、需要曲線で

- ・ 価格の低下→需要の増加

という趨勢が成り立つことは自明であるから、需要の伸び自体は間違いのないからである<sup>(18)</sup>。



図表6.16 アメリカ百貨店の提供サービス・リスト(1)

サービス・タイプ	サービス内容 (提供百貨店)
事前サービス	顧客の自宅ワードローブの点検と助言提供 (CPS) ファッションショー事前連絡 (SF) 新製品セールの事前案内 (B, CPS) バーゲン・セールの事前案内 (SF)
入店時サービス	担当販売員の店内同行案内 (SF, CPS) スナック無料提供 (SF, CPS) フロアーショー見物 (SF, B) 外部からの電話の取次ぎ (SF) 短時間での買物実現 (SF, CPS) 降雨時における靴の乾燥と磨き (SF)
購入時点サービス	個室での買物 (BG) 老人への椅子提供 (BG) 衣服の即時寸法補正 (BG) 購入商品代金の一括支払い (SF)
購入直後サービス	午後3時までの購入商品の即時宅配 (SF) 衣服の優先的寸法補正 (SF, CPS) 会社あて請求書の作成 (SF) タクシー呼び出し (SF) パーソナル・レター送付 (N) 電話による満足度・不満点の聴取 (BG)

第2に、市場需要が伸びれば、国内製造業の活動は活発になり商品の生産量が増え、商品の製造原価がさらに引き下げられ、製造業の国際競争力は強化されそうである。その製造業への波及効果はたんに、

- ・ 衣服製造業
- にだけでなく、
- ・ 素材製造業
- ・ 関連品製造業

にもプラスの効果をもたらすに相違あるまい。

第3に、価格が下がると、小売業では

- ・ 来店客の増加
- ・ 来店客の購入量の増加

が見込まれるので、小売業では

- (1) 売上高の伸び
- (2) 獲得収益の伸び

が確実に期待できるのではなかろうか<sup>(19)</sup>。

第4に、百貨店商品の価格が下がった場合、百貨店顧客との関係で言えば、

- ・ 固定客の増加
- ・ ストア・ロイヤルティの向上

という効果が現れ、百貨店と顧客とのきずな(リレーションシップ)は一段と強化されそうである。

このような価格引き下げの効果が十分に見込まれる以上、百貨店は一方で思い切って、売場貸し業の路線を進むべきではないか。しかしながら、その路線は人員整理という犠牲を強いることになりかねないため、可能な限り整理対象者を少なくしながら、しかも、たんなる売場貸し業を超えた新業態への転換を目指す必要がある。その新しい道を、次に提示するとしてよう。

図表6.17 アメリカ百貨店の提供サービス・リスト(2)

サービス・タイプ	サービス内容 (提供百貨店)
その他サービス	12時間営業 (CPS) 夜間特別開店 (NM) 買物代行 (SF) 有名デザイナーとの懇談機会提供 (B) ギフト品選定助言 (SF) 毛皮コート保管 (SF) リザベーション・カウンター (NM, CPS) 旅行手配カウンター (SF, NM, CPS) 集会室提供 (CPS) ヘヤカット・マニキュア・ペディキュア提供 (CPS) 包装紙提供 (NM, CPS) 料理手引書提供 (NM) 特製書類入れ・スーツバッグ提供 (CPS) ランク別ギフト提供 (NM) ニュースレター送付 (NM, CPS)

CPS：カーソン・ピリエ・スコット

SF：サクス・フィフス

B：ブルーミングデール

BG：バークドーフ・グッドマン

N：ノードストローム

NM：ニーマン・マーカス

### 6.3 サービス集積化による顧客満足の向上 サービス後進国

私は、従来、日本の百貨店がすばらしいサービスを豊富に提供してきたと聞かされ、日本はサービス先進国であるかのような印象を抱いてきた。事実、大正時代から昭和時代の初めの時点においては、世界の最先端のサービスを日本の百貨店が提供してきた、といくつもの文献は記述している<sup>(20)</sup>。したがって、昔の日本の百貨店は、サービス提供で最先端を突っ走っていたに相違あるまい。

しかしながら、最近時点のアメリカの百貨店を調べてみたところ、私は、これまでの認識を変えざるをえない、と思うにいたっている。現実には、日本の百貨店が提供しているサービスは、幾十年も前から提供してきたサービスのたんなる継承に過ぎず、最近の時代変化に対応した新しいサービスではない。したがって、現在

の日本はサービスの先進国どころか、むしろサービス後進国に転落してしまっている、と認めて仕方ないのである。

そこで、日本の百貨店が提供する現在のサービスの水準を評価してもらう材料として、私は、現時点においてアメリカの百貨店が顧客に提供しているサービスの一覧表すなわち、図表6.16と図表6.17とをここに提示するとしよう<sup>(21)</sup>。このサービス・リストを見れば、誰にとっても、アメリカの百貨店のサービス先進性は疑問の余地があるまい。

実は、アメリカの消費者はみな、自分が愛顧している小売店をもち、その小売店で買物するのを楽しみにしてきた。まれに、行きつけてない小売店で買物することがあっても、通常の場合は、消費者は行きつけの小売店で買物してきた。その結果、小売店側でも、固定客が誰と誰であるか、を知っていた。ニューヨークのサク

ス・フィフスで尋ねたところ、買い物客の95%は固定客であるとのことだった。その消費者顧客をして固定客ならしめる手段が、小売店の提供するサービスだったのである。したがって、日本の百貨店は、サービス提供に熱心にならなければ、消費者顧客の固定客化を実現できそうにないし、自店に対するストア・ロイヤルティを醸成することも期待できないのではなかろうか。

現実の日本の百貨店は、図表6.16と図表6.17に掲げたような多彩なサービスを提供していないばかりか、固定客づくりと忠誠客育成の点でも遅れているように思われて仕方ない。その点で、日本はサービス後進国だ、という印象を濃くさせられてきたのである。

#### サービス集積型業態への転換

そこで百貨店の進むべき道を考えたとき、

- (1) ソシエタル・マーケティング目標としての消費者顧客の満足のため、
- (2) 現実の百貨店が採りうる前提条件としての

大多数の経営者と社員の活用のため、百貨店がサービス集約型店舗に脱皮することの意義は大きい、と思われる。なぜなら、時代は進んでサービス提供を重視する傾向にあるし、日本の百貨店はアメリカの百貨店と比べて、サービス提供で後進的だからである。

百貨店の提供するサービスの多くは、パーソナル・タッチに立脚している。すでに触れたことであるが、図表6.16の入店時サービスの1つ、「担当販売員の店内同行案内」は、買物時間の限られた忙しい立場の顧客にとってみると、有難いサービスである。それは、

- (1) 顧客はまず最初に、クラブ会員室にゆき、そこにいる担当販売員に、今日買物したいと思っている商品を伝える、
- (2) 担当販売員は、広い売場の中から、即座に、顧客の欲しがっている商品の売場を思い出し、その売場に顧客を案内する、
- (3) 商品のチェック、代金支払い、商品包装化に要する時間を惜しむため、担当販売員

は売場販売員にその商品をクラブ会員室に回すよう指示して、直ちに、次の商品売場に顧客を誘導する、

- (4) 短い時間内に、顧客が必要とする商品の売場をすべて回り終え、クラブ会員室に戻った時点には、各売場で選定した商品はクラブ会員室に届けられている、
- (5) 顧客はそのクラブ会員室で軽食を食べながら、売場で選定した商品を吟味し、最終的に購入する商品を決定する、
- (6) 担当販売員は、顧客が購入することに決めたすべての商品について、その代金支払い手続きを一括しておこなう、

という内容から成り立っており、そこでは担当販売員のパーソナルな指示と助言が鍵となってきたのである<sup>(22)</sup>。

上記の図表6.16と図表6.17に掲げた百貨店提供サービスは、ほとんど全て、百貨店経営者や社員のパーソナル・タッチを不可欠としてきた。そこで私は、日本の百貨店がサービス集約型の業態に転換することを目指す場合には、百貨店は余剰経営者と社員のかなりの人びとをこの新業態の運営に投入できるのではなかろうか、と着想したのである<sup>(23)</sup>。

従来、日本の百貨店の大多数の社員は派遣販売員のゆえに売場を追い出されて、事務所に閉じこめられるか、外商活動に投入されてきた。しかし、その百貨店社員らが顧客サービス提供のため第一線に送りこまれることになった場合、彼らは新しい生き甲斐を抱くようになるのではなかろうか。

#### 顧客データベースの構築

顧客にさまざまなサービスを提供することになる顧客サービス部門は、たんなるサービス提供活動ばかりでなく、そのサービス提供の他に、百貨店にとってさらに一段と重要な使命を担わされるようになるかと推測される。それが、顧客データベースの構築という目標である。

従来、日本の百貨店では大多数の顧客は見えていなかった。それは、百貨店が顧客データベ

スを構築していなかったからに他ならない。なにしろ百貨店は

- (1) 売場での接客活動を派遣販売員に任せていたため、顧客情報の回収が困難であった、
- (2) IDカードやハウス・カードの活用にも熱心でなかったため、

顧客データベースの構築がアメリカの百貨店と較べて遅れていたからである。

しかるに、百貨店が顧客サービス活動を強化することに基本方針を転換した場合、顧客データベースの整備・充実は不可欠となる。なぜなら、的確な顧客サービスの提供のためには、

- (1) 顧客の氏名・住所・電話番号・Eメール・コード
- (2) 顧客の家族構成、生年月日
- (3) 顧客の職業、年収ランク
- (4) 顧客の嗜好・愛好するスポーツ

というデータと、それに加えて

- (5) 顧客の商品購入行動データ

とが必要となるからである<sup>(24)</sup>。とりわけ、顧客の商品購入行動データは

- ・ 顧客のウォンツ欲求
- ・ 顧客のライフスタイル

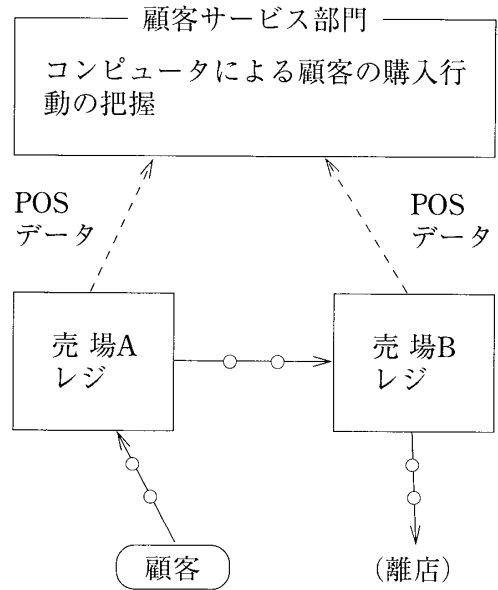
を知る上で最も重要な手がかりになる、と認められてきた<sup>(25)</sup>。

そこで、顧客データベースを構築し、データウェアハウスを管理することも顧客サービス部門の担当にした場合、この顧客サービス部門は百貨店経営の枢軸部門として脚光を浴びることになるに違いない。その顧客サービス部門の顧客データベース構築のプロセスを想定すると、図表6.18のごとく描くことができそうに思われる。

この顧客データベースの構築という目標からも、売場でのレジ活動は納入業者（卸売業者）に任せず、百貨店が自ら遂行すべきだと言いたい。そうすれば、百貨店は

- (1) 各売場で商品を購入した顧客の購入行動を正確に把握できるだけでなく、
- (2) 顧客の全売場での購入行動も集約的に把握でき、

図表6.18 顧客データベースの構築プロセス



顧客がはっきりと見えるようになるはずだからである。その結果、

- ・ 顧客の商品選好状況
- ・ 顧客の売場愛顧状況
- ・ 顧客自身の自店への貢献度

などが明らかになったとき、さらに進んで百貨店には

- ・ 賃貸した売場の評価
- ・ 賃貸した納入業者の評価

の双方が可能になり、百貨店は売場貸し業として、納入業者管理を的確に実行できるようになるに違いない<sup>(26)</sup>。

なお、この顧客データベースは、納入業者から要求を受ければ、当該納入業者売場での顧客の購入行動に限って、そのデータを納入業者に有償で提供することは可能となるはずである。しかしながら、顧客の他売場での購入行動データを提供することは、無論のこと、許されない。このようにして限定されているとは言え、顧客データベースの一部を納入業者に有償提供することは、百貨店の1つの収入源になるのではなかろうか。

## サービス活動のための投資

次に顧客に対するサービスを強化することにして、それを

- ・ 無償にするか
- ・ 有償にするか
- ・ 有償の場合、金額をいくりにするか

という問題を決めるには、あらかじめ提供するサービスを決定し、そのサービス活動のための投資内容を策定する必要があるだろう。そのサービス活動対策を考える1つのヒントとして、いくつかのサービス活動の事例を紹介しよう。

ニューヨークのバグドーフ・グッドマンは中高年の上流階級の人びとを顧客としている百貨店であるが、裕福な中高年顧客は、気に入った衣服を見付けると、その衣服を着用して店を出たがっているとのことだった。そこで、バグドーフは屋上の縫製工場室に常時300名の縫い子を待機させておき、衣服を購入した顧客が寸法補正を要求すると、即刻、縫い子に命じて衣服を仕立て直させてきたのだった。そのような即時の衣服寸法補正は、顧客が喜ぶに相違ないけれども、そのための投資と経費は当然のことながら大きなものとなる。

ニューヨークのサクス・フィフスは、顧客が午後3時まで購入した商品を、マンハッタン内の顧客の居所に、夕方6時まで配送するというサービスを実行してきた。つまり、即日無料配送サービスである。それは、夕方からホームパーティなどに出かける予定の顧客にとっては、間違いなく、有難いサービスとなる。

これらの即時縫製サービスとか即日宅配サービスを、アメリカの百貨店は自店の社員に担当させてきたのだった。日本の百貨店は、従来、サービスを外部業者に依頼してきたのだが、日本の百貨店がサービス提供に関して今後とも外部業者を利用しようとするのであれば、逆に百貨店のサービス部門スタッフはごく少ない人員で足りそうである。その場合には、百貨店の人員の大量整理は不可避となるに違いない。したがって、サービス業務の遂行社内スタッフの選定と、その人材育成のための投資も、併せて検

討する必要があると言いたい。

## 商品価格の決定

これまで、百貨店の商品価格にはサービス料金も含まれがちであった。しかし

- (1) 売場の運営を、全面的に納入業者に任せることとし、
- (2) 豊富なサービス提供によって、顧客のストア・ロイヤルティを強化させることにすると、

その場合には商品価格とサービス料金とは区別せざるをえなくなるであろう。したがって、新業態の百貨店は

- (1) 商品価格
- (2) サービス料金

の二本建て体系を目指すことになるに違いない<sup>(27)</sup>。

前者の商品価格は、売場運営を任された納入業者が決めるべきである。なぜなら、売場に取揃えられている商品の所有権は納入業者に帰属しているから、納入業者自身が

- (1) 百貨店に納入した商品納入価格（つまり、卸売価格）
- (2) 百貨店の売場で消費者に商品を販売するときの商品の販売価格（つまり、小売価格）を決定する権限をもっているからである<sup>(28)</sup>。それだけでなく、商品に付いてある値札を作製し、その値札を商品に付ける作業も納入業者が担当してきた、という事情もあるからだ。

ところで納入業者は、商品価格（小売価格）を決めるにあたって、図表6.14と図表6.15で示したように、2つのプロセスを踏むに相違あるまい。すなわち、

- (1) 商品原価（製造業者からの商品仕入れ価格）を基に、適切だと判断する卸値入れ率（たとえば、図表6.14の55%）から、卸売価格を設定する、
- (2) 次に、その卸売価格（百貨店への納入価格）を基に、百貨店の要求する小売値入れ率（たとえば、図表6.15の20%）を用いて、小売価格を設定する、

という2段階操作で商品価格を設定することになるであろう<sup>(29)</sup>。

### 百貨店によるサービス料金の設定

商品価格は納入業者が設定するけれども、後者の百貨店が提供するサービスの料金はむしろ百貨店が設定することになる。そのサービス料金の体系は、提供されるサービスのタイプによって異なるはずである。

過去、アメリカの百貨店が提供してきたサービスと、そのサービス料金とを整理すると、図表6.19のごとくなる。サービス料金の多寡で提供サービスを分類すると、

- (1) 無料サービス
  - ・ 定常サービス
  - ・ カード会員のための定常サービス
- (2) 有料サービス
  - ・ 実費請求サービス
  - ・ 会員費徴収サービス

にタイプ分けできるのではなかろうか。

有料サービスといっても、その金額は決して大きくない。ギフト包装の料金は数ドルであった。他方、会員費は

- ・ サクスのフィフス・アベニュー・クラブ
- ・ カーソン・ピリエ・スコットのコーポレート・レベル・クラブ

は、年会費50ドルになっている<sup>(30)</sup>。ニーマン・マーカスでは

- ・ インサークル・クラブ

の会員費は無料であるが、カード会員がポイントを集め、3,000ポイントを貯めた状況になっていると、顧客本人の希望によりそのクラブに加入でき、会員サービスを受けることができるようになっている<sup>(31)</sup>。

ところでこのようなサービス料金では、顧客サービス部門の経費のすべてを賄うわけにはゆくまい。したがって、百貨店は顧客サービス部門の経費も考慮して小売値入れ率（たとえば、図表6.15の20%）を設定し、そこで得られるマークアップ（値入れ）から顧客サービス部門の経費を支出することになるだろう。

しかしながら、顧客サービス部門の活動が充実して来ると、百貨店にとっていくつかのプラス効果が現れて来るに違いない。それは、

- ・ 固定客の増加
- ・ 客単価（顧客の買い上げ金額）の増大
- ・ 顧客の来店頻度の伸び
- ・ 顧客による新規店の紹介促進

などの効果であって、それは百貨店の売上高を伸ばし、粗利益を増加せしめるはずである。

その顧客サービス部門の活動成果は、顧客データベースの分析を基に、担当販売員別に

- ・ 掌握顧客数・固定客数
- ・ 顧客ランク別担当顧客数
- ・ 顧客の来店頻度と客単価
- ・ 新規客の獲得状況

などを測定した場合、的確に評価できるようになるに相違ない<sup>(32)</sup>。

### サービス活動強化によるストア・ロイヤルティの醸成

百貨店にとって顧客サービス部門の活動は間

図表6.19 アメリカの百貨店が提供してきたサービス

サービス・タイプ	サービス料金	サービス内容例
定常サービス	無料	笑顔による顧客の歓迎 名前による顧客への呼びかけ 関連商品の推奨説明
アドホック・サービス	実費請求	ギフト包装 遠隔地への商品配送
会員サービス	会員費徴収	事前案内 担当販売員の店内同行案内 スナック無料提供 近隣地への商品配送 旅行手配サービス 包装紙提供
カード会員サービス	無料	ポイントに応じたギフト提供

違いなく最重要活動となるであろう。なぜなら、もはや商品を販売する活動そのものは、百貨店の担当ではなく、売場を賃借した納入業者の担当になっているからである。その代り、いまや百貨店は、

- (1) 顧客を組織化し、
- (2) 顧客を売場に案内し、
- (3) 顧客の買物行動を側面的に援助し、
- (4) 顧客の買物以後の行動を支援し、
- (5) 最終的に、顧客の満足度を高めることを目指す、

という活動（つまり、顧客サービス活動）の展開を百貨店の主たる責務とするにいたったからである。

そして、上述のごとく、顧客サービス活動そのものが百貨店の売上高と粗利益に決定的な影響を及ぼすことになるからである。なぜなら新業態の百貨店では、モノを売るのではなく、サービスで満足を味わってもらうことによって、百貨店の存立が決定されることになるからに他ならない。

そればかりではない。納入業者と百貨店とは目指す目標の点でも決定的に相違しており、納入業者は消費者に商品を売りこむにあたって

- ・ ブランド・ロイヤルティ……自社ブランドの商品を消費者は愛好し、その商品を選好することを期待した、ブランドへの忠誠心

の育成を目指しているのに対して、百貨店は顧客にブランド・ロイヤルティではなく

- ・ ストア・ロイヤルティ……顧客が自店を愛好し、自店を選好することを期待した、自店に対する忠誠心

の醸成を目指しているからである。その顧客のストア・ロイヤルティの醸成を促進せしめるのが、まさに顧客サービス部門の活動に他ならない。

以上のような理由から、百貨店がサービス集約型店舗に完全に脱皮できたとき、百貨店は顧客満足を一段と高めるはずであり、百貨店には新しい開かれた未来が訪れるに違なからう<sup>(33)</sup>。

### 大変貌をとげた百貨店の開かれた未来

最後に、百貨店は生き残れるか、という問いに最終的に答えるとしよう。

百貨店は、納入業者にリスクを押しつけ、コストも負担させることを通じて利益の確保を図ろうとしたが、その返品制という取引システムを基軸にして、収益力の強化を実現し、生き残るにいたるとみてよいか。明らかに、否である。こと返品制に関する限り、戦前、大丸の里見純吉が表明したとおり、

「返品制は、店にも問屋にも客にも、何の利益もない」

という認識が再確認されることとなった。

それでは、返品制を百貨店経営の基軸から外すことによって、百貨店は生き残ることができようか。売場貸し業に変質してしまった百貨店が、大多数の経営者と社員の人員整理を実現すれば、その場合には商品価格を引き下げることができ、消費者顧客は百貨店での買物を選好するにいたると推測できる。

百貨店がその大規模な人員整理を回避しうる手立ては、あるのだろうか。それに答えると、

- (1) 自主的に商品を企画し、調達し、販売してきた自主運営部門を人的に強化しつつ、その部門組織を卸売業者と同格の納入業者として承認する、
  - (2) 他方で、消費者顧客サービス部門の人的体制を強化し、顧客サービスの強化によって、百貨店の顧客吸引力を高める、
  - (3) 顧客データウェアハウス部門の人材を強化し、顧客データベース情報を納入業者が活用できるシステムを整えると同時に、売場貸し業の運営効率を向上せしめる、
- という方向で百貨店の人材を活用することは構想できるはずである。

その百貨店の再起策が可能かどうかは、百貨店が消費者顧客に提供する商品の価格をいかに引き下げることができるか、という問題に帰着するだろう。私の試算では、

- (1) 卸値入れ率を、68.5%から55%に引き下

げることとは可能だと思われるし、

- (2) 小売値入れ率を39.4%から20%に切り下げることとも可能だと推測できるので、

その値入れ率の引き下げが実現できた場合、

- ・ 現行価格……33,000円

の商品が、少なくとも

- ・ 改訂価格……17,500円

で販売できるようになり、消費者顧客は再び百貨店に戻って来るに違いなからう。

このような百貨店のメタモルファサス（大変貌）は可能であろうか。私は、理論的には可能である、と理解している。しかし、それが実現できるかどうかは、百貨店トップマネジメントの構想力と実行力に係わる問題である。

以上でもはや明らかであろう。百貨店そごうの倒産をバブル経済の崩壊で説明しようとする姿勢は、あまりにも近視眼的であって、百貨店経営の核心に迫るものではない。苦悩に直面したのはそごうだけでなく、「ケイビアット・エンプトール」を拒否し、返品制を支持してきたすべての百貨店である。トレンドでみる限り、すべての百貨店の挫折と衰亡は不可避と思えて仕方ない。しかしながら、その百貨店にも「一縷（いちる）の望み」がないわけではない。百貨店よ、いま目覚めなければ、未来はあるまい。

## II.6 注

- (1) 日本の百貨店の場合、欧米の百貨店と異なり、卸売業者との取引を排除し、製造業と直取引することは、いろいろな理由から不可能に近い、と思われる。その理由を整理しておきたい。

1) 江戸時代の呉服店もそうであったが、明治時代以降の百貨店はみな卸売業者から商品を仕入れており、卸売業者を排除した取引の経験が欠いている。それは、日本の卸売業の歴史が古く、長い間、卸売業者がチャネル・キャプテンとして商取引に君臨してきたことのゆえかも知れない（江尻 弘『流通論、改訂版』[中央経済社、1992年] pp. 55-56）。

2) 製造業にかんする情報もっぱら卸売業者

に握られているため、百貨店が卸売業者に頼らずに、適品を、適量だけ、適時に、適所に、適価で仕入れることは不可能である（江尻 弘『百貨店の再興』[中央経済社、1994年] pp. 51-54）。

- 3) 製造業者は長い歳月にわたって卸売業者の下請業という地位に甘んじ、自らの努力で製品の販路を開拓しようと思って来なかったので、日本ではセールスレップは育たなかった。それは、製造業者が販売代理商を育てる努力を怠ったことにも由来するけれども、同時に、古く江戸時代から荷受問屋と仕入問屋との覇権争奪の結果、荷受問屋が敗れ、販売手数料で事業を営む荷受問屋が次第に勢力を弱めたことにも起因すると思われる（江尻 弘『問屋の知識』[日本実業出版社、1975年] pp. 46-49）。

- 4) 現実の百貨店は、売上目標や利益目標が未達するとき、卸売業者に泣きつき、卸売業者に対して

- ・ 押しつけ販売（物品、海外旅行）
- ・ 協賛金負担
- ・ 手形サイトの長期化
- ・ 値札付け役務の代行
- ・ 改装費負担

を押しつけてきた。その結果、百貨店の卸売業者に対する依存はまったく体質化している（繊維取引改善委員会「繊維取引改善の一層の推進について」[繊維構造改善事業協会、1985年]）。

- (2) 本稿第I部第6章でとりあげた概念であるが、もともとP. コトラーが提唱した概念である（P. Kotler, *Marketing Management*, 10/ed. [Prentice-Hall, 2000] p. 25）。

- (3) 従来、百貨店の新業態構想を論じた文献は、ほとんどなかった。わずかに

- ・ 伊藤元重『百貨店の未来』（日本経済新聞社、1998年）……魅力ある小売業として変化をとげることができ百貨店
- ・ 松岡真宏『百貨店が復活する日』（日経BP社、2000年）……フルラインの売場貨



## し業となる百貨店

という提案があったにすぎない。しかも、両書は、百貨店の在るべき姿についてのイメージを述べただけで、具体的な実行プランにはなっていない。具体的実行プランは実務家が描くべきだ、という主張なのであろうか。

しかし、日本の百貨店の実態は、実務家が新業態の実行プランを描く能力を持っていないことにあるのではなかろうか。

そこで私は、思いきって、新業態百貨店の実行プランに関する私案を提示してみよう、と考えたのだった。

- (4) 新業態の百貨店がいかなる値入れ率で運営可能になるかは、臆測の域を出ていない。しかし、値入れ率を20%に改めることは、

1) 食品名店街の値入れ率

2) 委託取引の書籍売場の値入れ率

から判断して、実行可能ではなかろうか。

アメリカの百貨店の貸貸売場が14.5%の粗利益率になっていることを考慮すると、百貨店の新値入れ率を15%に改めることだって、可能かも知れない(N.R.F. *Financial & Operating Results of Retail Stores in 1993* [NRF, 1994] p. 3)。

- (5) P.Kotler, *op.cit.*, pp. 430-431

- (6) 江尻 弘『百貨店の再興』pp. 231-233

- (7) 消費者が百貨店で買物したときに負担するコストは

・ 商品代金

だけでなく

・ 各種サービスの費用

・ 買物行動のための行動費用

・ 買物に要した時間の費用

も加算されて計算されるべきである(江尻 弘『流通論, 改訂版』pp. 185-186)。

しかるに、日本の百貨店は商品代金だけを徴収してきたから、サービスを受けない消費者に異常に高い商品代金を請求する結果になっていた。論理的には

・ 商品代金

・ サービス料金

を峻別し、その上で、サービスの有無に応じた

価格設定をすべきであろう。

- (8) このサクス・フィフスのクラブ組織とその運営は、ニューヨーク・ファッション工科大学のL. G. ルービン教授と同行して、1982年6月14日、サクス・フィフスを企業訪問し、そのとき同社の副社長E.J. ザルツマンから聞いた話である。

- (9) 図表6.7に掲げた企業を、業界では、SPA(製造小売業)企業と呼んでいる。自ら、商品を企画し、商品製造活動を管理すると共に、その商品を消費者に販売してきたので、製造小売業と表現されてきたのだった。この表現は、卸売業者による消費者直販が現実に行われていることを示唆している、と理解してよいだろう(織研新聞社編集局『よくわかるアパレル業界』[日本実業出版社, 1997年] p. 19-21)。

- (10) 百貨店における派遣販売員の過剰投入の状況を紹介しますと、売場に派遣された販売員に対して、納入業者は販売ノルマを課してきた。そこで、派遣販売員は自己のノルマ達成に努力するのであるが、売場に送り込まれた販売員が過多のため、通常の接客方法では派遣販売員のノルマ達成は不可能となるにいたった。その結果、百貨店の売場では、派遣販売員による客の奪い合いが激しくなったのだった。このように、過剰な派遣販売員の投入という無駄が発生していたのである。

品揃えについても、百貨店は品切れによる販売機会の喪失を危惧した結果、納入業者に対して、過剰な品揃えを要求するようになっていた。そればかりでなく、売れた商品の追加納入に関する百貨店側の発注手続きが遅滞しがちであった結果、納入業者は品切れという事態を避けるため、適量以上の商品を品揃えせざるをえなかった、という事情もあった。

- (11) 従来、百貨店は派遣販売制のゆえに余剰人員が発生することを十分に予測できたにもかかわらず、人員整理には消極的で、わずかに定期採用者の削減と定年・結婚退社による自然減耗を当てにするにとどまっていた。そこでは経営者のリーダーシップがほとんど発揮されていなかったように思われる。

ところが、アメリカのウォルマートが高収益を獲得できているのは、QR・ECRシステムによって余剰化した

- ・ 大多数のバイヤー
- ・ 大多数の経理事務員
- ・ 大多数の倉庫作業員

を思いきって解雇し、人件費の大幅削減を実施したゆえであった。そこには、サム・ウォルトンの強力なリーダーシップが行使されていた(江尻 弘「クイック・レスポンス・システムの展開」嶋口・竹内・片平・石井『マーケティング革新の時代4, 営業・流通革新』[有斐閣, 1998])。

(12) 私は第3章(Ⅱ.3)で、百貨店の二正面作戦を評価し、百貨店が

- ・ 自主型運営市場
- ・ 委託・管理型売場

を共に活用することの難しさを指摘した。両者の併存の困難性は

- ・ 百貨店のリーダーシップ
- ・ 納入業者のリーダーシップ

が衝突し、納入業者としては永年築き上げてきた価格決定権・供給調節権・売場管理権を百貨店に奪われてしまうことを危惧し、両者の併存に反対を発表するからに他ならない。

そこで私は、この章(Ⅱ.6)で、百貨店売場の管理権を納入業者に与え、納入業者に供給調節権も付与すれば、納入業者の同意は得られやすいと考え、卸売業者による消費者直販を是認することにしたのだった。なお、百貨店売場の管理権を納入業者に認めることにした場合、百貨店が従来運営してきた自主運営ショップを納入業者と同格に扱い、納入業者なりに百貨店売場の管理権をそのショップにも認めることは、決して不当ではあるまい。その結果、外見上では、二正面作戦と同じ売場構成になりうることも承認できるだろう。

次に、納入業者の価格設定権についても考えると、商品の所有権を納入業者に認めるので、納入業者は

- ・ 商品の納入価格(下代価格)
- ・ 商品の小売価格(上代価格)

の双方の設定権をもつものと認めてよいであろう。ただし、この章の後半で百貨店のサービス集積化問題をとりあげるが、そのサービス料金の設定権はむしろ百貨店に付与されるべきである。そのサービス料金を

- ・ 個々の商品ごとに設定するか
- ・ それとも、クラブ会員費などの形で一括したサービス料金にするか

それは、個々の百貨店の提供するサービスの体系と内容によって決められるべきであろう。

(13) 従来も、百貨店本部は納入業者の選定と取引関係の設定に関して、かなり強い交渉力をもっていたけれども、

- ・ 契約期限の非設定
- ・ 契約の自動更新
- ・ 売上高中心の納入業者評価
- ・ 納入業者評価の非公開性
- ・ 顧客側からの納入業者評価の欠落

などのゆえに、厳正な納入業者選定だったとは言いかねる状況にあった。それは、百貨店側の不当な要求、すなわち、

- ・ 協賛金の強要
- ・ 押しつけ販売の実施
- ・ 手形サイトの延長
- ・ 各種の便宜強要

などもあり、百貨店側としては厳格な判定を下し難い事情もあったからであろう。

そこで私は、従来の因習を打ち破るために、百貨店売場を納入業者主導の運営に切り替え、その代り、百貨店本部が公正で厳格な納入業者評価を実施できるよう、新しい仕組みを提唱したのである。

(14) 日産自動車の再起、ならびにゴーン社長のリーダーシップ評価という問題を考えると、余剰人員の整理の重要性が一段と高まってきた状況に注目させられるに違いない(日経編集部「日産改革の真実」『日経ビジネス』[日経BP社, 2000年11月13日])。

(15) 卸値入れ率について予想することは難しいけれども、アメリカの百貨店は製造業者——百貨店——消費者

というチャネル・システムの下で事業を展開しているの、消費者直販をする卸売業者と近似した立場にある、と言える。そこで、アメリカの百貨店なみの値入れ率55%を用いることにし、試算したのが図表6.14である。

この14,000円という価格が算出された値入れ率(55%)には、百貨店の売場経費も含まれているので、14,000円という卸売価格は過大推定値と思われる。

(16) 百貨店が余剰人員を整理したとき、どれほどの値入れ率になるかは全く見当がつかない。そこで、百貨店がリスクを負わずに仕入れている商品の値入れ率は

- ・ 名店街食品(売上げ仕入れ商品) …20%
- ・ 書籍(委託仕入れ商品) ……………20%

と言われてきたので、その数値を用いて試算してみたのが図表6.15である。

この20%という値入れ率には、百貨店の商品仕入れ活動経費(それは、今回の試算では図表6.14に含まれている)も含んでいるので、過大推定のきらいがある。

(17) 百貨店売場政策②に付随する3つの対策が値入れ率に及ぼす影響を評価するに、値入れ率をさらに引き下げるマイナス作用をはたしそうな要因は

- ・ 自主運営部門のショップへの昇格
- ・ サービス集約新規事業への人材投入

であり、逆に、値入れ率を引き上げそうなプラス作用の要因として

- ・ 本部管理部門の強化

を挙げることができる。それら、マイナスとプラスの作用を総合して評価すると、値入れ率は20%という試算値よりさらに低くなるのではなかろうか。

アメリカ百貨店の賃貸売場の値入れ率は、約15%(第4章[II.4]注[29])となっているので、その数値から推測しても、20%より少し低い値入れ率になりそうである。

(18) 需要曲線の形状が明らかでないため、需要の伸びを正確に予測することは不可能だけれども、既述(II.4)のごとく、高価格のゆえに市場需

要が抑圧されている事実に注目すると、価格が下降した場合の需要の伸びは間違いあるまい。

(19) 来店客の増加は

来店客増加→売上増加→営業生産性の向上→利益率の向上

という発展プロセスをもたらすかも知れない。

(20) 鈴木安昭『昭和初期の小売商問題』(日本経済新聞社, 1980年) pp. 82-120

(21) 江尻 弘『百貨店の再興』 pp. 224-240

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年) pp. 55-85

(22) 江尻 弘「小売業にもDM時代がやって来た」『ファッション販売』(1983年10月号)

(23) 幾人の経営者と社員をサービス集約型新業態に投入することができるかは、個々の百貨店の提供サービス・メニューによって決まるであろう。

(24) カーソン・ピリエ・スコットは、クラブ会員になることを希望した顧客には

- ・ 氏名・住所・電話番号
- ・ 家族構成
- ・ 職業
- ・ 嗜好
- ・ 好きなデザイナー

などを記入させるだけでなく、担当販売員が顧客の自宅にゆき、ワードローブを見せてもらって、顧客の特有の欲求を把握してきた(江尻弘『百貨店の再興』 pp. 252-254)。

(25) 顧客各人の生活経験に基づく特化された欲求(すなわち、ウォンツ)を知るには、顧客各人の購入行動を調べるのが最も良い方法だ、と認められてきた(江尻 弘『事例分析データベース・マーケティング』[中央経済社, 1997年] pp. 13-15)。

(26) ニーマン・マーカスらは一般のクレジットカードでの買物を許さず、ハウス(自社)カードでの買物しか認めて来なかったのは、ハウスカードで顧客が買物したとき、そこから得られる顧客データベースがきわめて貴重なものとなる、と気付いたからであった(江尻 弘『小売業データベース・マーケティング』 pp. 72-74)。

(27) 商品価格とサービス料金の二本建て体系は、

現在すでに日本の百貨店でも

- ・ 宅配便の利用
- ・ ネーム刺繍
- ・ 大がかりな寸法補正

などで見受けられるので、二本建て体系それ自体を非現実的だと判断するのは妥当でないだろう。

(28) 納入業者は自社の利益確保のため、卸売価格の安易な引き下げには反対するであろう。他方、百貨店は、自店の利益が

小売価格 - 卸売価格 = 粗利益  
という算式で規定されているため、小売価格の引き下げには反対するに相違ない。

その小売価格が遵守されているか否かを、百貨店はレジ・データで確認することになる。その意味からも、レジ作業は納入業者に任せられず、百貨店が担当すべきである。

(29) 卸値入れ率は、各納入業者が

- ・ 自社のコスト
- ・ 自社の獲得したい純利益

を基に、個別的に設定されるであろう。他方、小売値入れ率は、百貨店が

- ・ 自店のコスト
- ・ 自店の確保したい純利益

を基に、すべての納入業者に対して一律的に要求するものとして、百貨店が設定するはずである。

おそらく、百貨店の小売値入れ率は、すべての百貨店で統一されるのではなく、百貨店相互間で異なるのではなかろうか。そうだとすると、納入業者の設定する小売価格は百貨店によって異なるかもしれない。そういう状況の下で、

1) 納入業者は自社の利益確保のために卸値入れ率を維持しようとし、

2) 百貨店は自店の利益確保のため、小売値入れ率の維持を納入業者に要請する、

ということになりそうである。

(30) 江尻 弘『百貨店の再興』pp. 233, 254

(31) 江尻 弘『小売業データベース・マーケティング』pp. 72-73

(32) 従来、日本の百貨店は顧客サービスの効果を

測定し難かったが、それは

- 1) 顧客別の担当者を決めていなかったこと
- 2) 顧客別に購入行動を把握していなかったこと

とに起因していた。しかし、百貨店が顧客別の担当者を決め、顧客データベースを整備すると、顧客サービスの効果は明瞭に測定できることになる。

(33) 百貨店がサービス集約型店舗に脱皮するためには、百貨店経営者も社員も、発想と行動を一新する必要がある。これまでのように

- ・ 顧客に対してスマイルしない
- ・ 顧客に名前呼びかけない
- ・ 顧客のワードローブを記憶していない
- ・ 顧客の固有のウォンツを把握していない
- ・ 顧客の悩みに関心を示さない

そういった態度を改めないかぎり、百貨店は再起せず、売場貸し業にとどまるだろう。

### Ⅲ 終わりに

#### 執筆目的

小論「百貨店返品制の考察」は、流通論の1つの研究分野である「集団規範(group norm)」研究について、百貨店業界の1つの集団規範としての返品制慣行としての返品制取引慣行を取り上げ、分析しようとしたものである<sup>(1)</sup>。私は、学生時代に法律学を学んできたため、流通論と法律学との接点に位置するテーマには関心を抱いており、その結果、学際的研究テーマとして流通システムにおける集団規範問題を自分なりに考察してみたい、と思ってきたのだった。ところが流通システムにおける集団規範を究明した文献は、ほとんど見あたらない<sup>(2)</sup>。それゆえに、なおのこと、集団規範の研究に興味を抱き、返品制という1つの特異な集団規範を対象に調査して、その実態を明らかにすると共に、その集団規範が日本の流通システムにいかなる影響を及ぼそうとしているのか、このメカニズムを分析しようと意図したのである。

#### 執筆量と執筆期間

この小論は、原稿量が多いため、

- ・ 『流通経済大学論集』
- ・ 『流通経済大学流通情報学部紀要』

に6回に分割して発表することになった。もとの原稿は、400字詰の原稿用紙に、鉛筆を用いて手書きで記述したものであって、

- ・ 本文……653枚
- ・ 注 ……186枚
- ・ 合計……839枚

から成り立っている。

小論の執筆期間は次のようになっていた。

- ・ 構想の着手時点……2000年9月8日
- ・ 構想立案………2000年10月20日
- ・ 執筆開始………2000年12月21日
- ・ 執筆終了………2001年8月22日

大学での講義のかたわら、時間をみて少しずつ執筆し、春休みと夏休みの時点に原稿を読みかえす、という段取りで書き上げてきたものであ

る。

#### 執筆動機

小論「百貨店返品制の考察」を執筆しようと思うに至った動機は、4つある。

第1は、私は2002年1月で満70歳となり、流通経済大学の定年を迎えたので、流通経済大学を離れるにあたって、一人の研究者が研究してきたことの一端を記録として残しておきたい、という気持から執筆したのである。私は、流通経済大学経済学部原田英生教授の奨めによって1996年春から流通経済大学に奉職し、6年間、流通情報学部に着任して大学と大学院で講義と演習を担当してきた。その間、不愉快に思うことは一度もなく過ごすことができ、私は心から感謝をしている。その感謝の気持を表現する1つの方法として、小論を残しておこう、と思ったのだった。

第2の執筆動機は、2002年2月18日に突然亡くなられた中央帽子(株)(大阪市東成区)会長・西井茂雄氏との約束を果たすことにあった。故西井茂雄氏とは1974年、私が『ファッション産業のゆくえ』(日本実業出版社)を公にして以来のおつき合いであって、最近まで、月に1回か、二か月に1回お会いして、百貨店取引の現状を憂い、その改革の必要性を語り合ってきた仲である。同氏は、もともと、旧朝鮮慶尚北道大邱で「イビシヤ百貨店」を経営されていた御尊父の長男であって、戦後引揚げて大阪に帽子製造業企業を創業され、日本一の帽子製造業を築き上げられた経営者である。同氏の経営する中央帽子(株)は百貨店を主たる販路としているため、同社の発展のためには、百貨店の躍進を不可欠とするという事情もあった。西井茂雄氏と話合っている過程で、私は百貨店の進むべき道について小論を書き、百貨店の再起を刺激することにしよう、と、2000年春頃だったか、約束したのである。

第3の執筆動機には、流通経済大学の掲げる目標に対して、個人的な意見を表明しておきたい、という気持もあった。神戸に流通科学大学が設立されて以降、なんとなく

- ・ 流通科学大学……流通論のなかの商流を主として研究する
- ・ 流通経済大学……流通論のなかの物流を主として研究する

という性格づけが内外から行われてきたように思われる<sup>(3)</sup>。その結果、流通経済大学の学内では、商流が軽視されそうな状況になってきた。その学内の動きに対して、商流も決して無視すべきでないということを表明しようと思ったことも、私にとって1つの動機となっている。小論でとりあげた

- ・ 返品制などの商取引上の集団規範
- ・ 百貨店などの小売業態

それらはすべて商流分野に属する研究対象であって、商流問題は掘り込みが広く、奥行きが深いことも言うまでもない。

第4の執筆動機は、身体上の事情から、第一線を退きたいと思い、その離任の区切りをこの小論で決着づけたいと考えたことにあった。個人的な事情を述べると、最近耳が遠くなり、学生が集まった場での話合いに不便を感じずようになってきた。そこで、私の人生の歩みに1つの区切りをつけ、これからは、まだ見える目と、まだ動かすことのできる指とを使った生活に傾斜して、人生の残りの日々を過したい、と思った次第である。

最後に、この小論の発表機会を与えて下さった流通経済大学に心からの感謝を申し上げたい。1996年春からの6年間は、楽しい、しかも充実した歳月でした。有難うございました。

### III 注

- (1) B.C.McCammon, Jr. and R.W.Little, "Marketing Channel" in G.Schwartz (ed.), *Science in Marketing* (Wiley, 1965) は流通経路問題を総括したなかで、流通経路研究の1つのテーマとして「集団規範」問題がある、と指摘した (pp. 330, 348-350)。
- (2) 私は、最初、「集団規範」問題について「流通

チャンネルにおける集団規範(1)~(6)』『流通情報』(1973年11月号~1974年11月号)を公表した。続いて、『流通論』(中央経済社, 1979年)で、流通システムにおける集団規範の管理問題を考察した (pp. 203-215)。そして同じ時点に『返品制』(日本経済新聞社, 1979年)を公表してきたのだが、その後、この問題を調べていない。このたび、旧著『返品制』で不十分だった研究を補うことにして、この小論を執筆しようと考えたのである。

- (3) 流通論という学問を的確に説明することは容易でないため、今日でも、その体系は確立するに至っていない、と評してよいだろう。そういった状況の下で、流通に関する研究を、大きく

- 1) 商取引の側面からの研究
- 2) 物的流通の側面からの研究

という2つのジャンルに分けて考えることが、わが国では主流になりつつある。そのさいの前者のジャンルを商流と言ひ、後者のジャンルを物流と名付けてきたのだった。

しかし、この流通論における商流、物流という分野表現自体、必ずしも公認されているとは言えない。なぜかと言うに、日本語で「商流」と表現している言葉を、英語で何と表現すべきか、まだ確定していないからである。そもそも、流通論に相当する学問がアメリカで確立していると理解してよいのだろうか。私自身は、日本の「流通論」に対応するアメリカの学問名として、macro-marketingという概念が妥当ではなかろうか、と思っているけれども、それとても広く認められてきたとは言えない。