

百貨店返品制の考察(Ⅳ)

——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.6, No.1 [2001年10月発行])

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(本号)

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

——リスクを押しつけられた納入業者は、
不採算経営に転落したか——

1.1 納入業者の経営は破綻したか

百貨店返品制の動態分析

私は本稿第Ⅰ部で、百貨店が売れ残り商品の処分というリスクを回避しようと意図し、返品制という日本固有のビジネス・システムを築き上げてきた事実を明らかにしてきた。それを承けて本稿第Ⅱ部では、百貨店の返品制に対抗すべく、納入業者はいかなる対抗行動を採ってきたか、その結果、百貨店はどのような経営危機に直面することになったか、そしてこの百貨店の返品制は消費者にいかなる犠牲を強いるにいたりそうか、それらの作用の結果、わが国の衣服産業はいかなる局面に追いこまれようとしているかという、百貨店返品制が誘発せしめたダイナミクスを解明しようと目指している。

百貨店の返品制は意外な結果をもたらした。

当初、百貨店は自己の利益を確保することを意図し、売れ残った商品を当時の取引慣行に反して強引に、納入業者に返還した。その時点では、百貨店には高収益経営が保証されるに相違なく、泣き寝入りを余儀なくさせられた納入業者の経営採算は悪化し、多くの納入業者の倒産が必至だ、と思われていたのである。しかるに、現実には、一部の納入業者は、経営が破綻するどころか、逆に、百貨店を超える高収益を獲得するにいたったのだった。

それでは、なぜ、一部の納入業者は、リスクを負担したにもかかわらず、高収益経営を実現するにいたったのか。それは、結論を先に言えば、納入業者の百貨店に対する対抗行動が成功したからに他ならなかった。

この納入業者の対抗行動とその効果を究明すること、それが百貨店返品制に関する動態分析の第一の目的になっている。

一部納入業者の高収益

百貨店の返品制にもかかわらず、一部の納入業者は、経営破綻を回避できたばかりでなく、百貨店を超える大幅な収益率を実現したのだった。まず、その事実を、図表1.1で確認しましょう。

百貨店の経常利益率は、月賦百貨店の丸井を除けば、2.1%かそれ以下にとどまっている。この数値は、ここ数年、大きな差異を示してなく、1999年度における異常な数値ではない。同様に、納入業者の1999年度の経常利益率も異常値ではなく、例年なみの数値である⁽¹⁾。

それゆえに、興味深い問題がクローズアップされることになる。それは、

- (1) 売れ残った商品を返品し、そのリスクを回避したはずの百貨店が、なぜ、2%かそれ以下の経常利益率にとどまっているのだろうか、
- (2) 百貨店で売れ残った商品の返還を受け、その商品のリスクを押しつけられた納入業者のなかの一部企業が、どうして5%を超える経常利益率を享受できているのだろうか、

という疑問である。

この後者の問題を第Ⅱ部の第1章(Ⅱ.1)で

分析し、前者の問題を第Ⅱ部・第2章(Ⅱ.2)で考察することにした。

アパレルメーカー躍進仮説

百貨店から返品を押しつけられた納入業者の数社が、商品リスクの負担にもかかわらず高収益を獲得するにいたったのは、仮説を提示すると、次の事情のゆえではなからうか、と思われる。すなわち、

「百貨店から返品を押しつけられた納入業者の一部企業が、アパレルメーカーに脱皮し、百貨店売場を統合的に管理する垂直マーケティング・システム(VMS)を構築した上で、商品・価格・売場・促進のマーケティング戦略面でのイノベーションを実現したこと、それが一部納入業者の躍進の秘密ではないか」

と主張したい。これを、私は「アパレルメーカー躍進仮説」と名付けることにしよう。

このアパレルメーカー躍進仮説の検討は、3つの側面から分析が進められるべきではなからうか、と私は考えている。それは

- (1) 主体的側面……一部の納入業者企業が卸売業に安住せず、アパレルメーカーに脱皮したことの効果

図表1.1 主要百貨店と主要納入業者の経常利益率(1999年度)

百貨店	売上高 (10億円)	経常 利益率 (%)	納入業者	売上高 (10億円)	経常 利益率 (%)
高島屋	1,021.0	1.2	オンワード樫山	164.7	9.2
三越	675.7	0.9	ワールド	151.0	7.1
西武百貨店	588.8	0.7	三陽商会	136.3	3.4
丸井	480.9	6.0	イトキン	134.4	3.3
大丸	421.4	2.1	ワコール	132.0	7.8
伊勢丹	410.8	1.8	レナウン	114.9	△2.6
松坂屋	374.8	0.4	ナイガイ	71.1	△2.6
阪急百貨店	302.7	1.8	東京スタイル	53.4	9.8
近鉄百貨店	296.7	0.4	小杉産業	50.4	0.4
東急百貨店	245.9	0.0	三起商行	35.6	6.0

百貨店データ……『日経流通新聞』2000年6月29日

納入業者データ…『日経流通新聞』2000年8月3日

図表1.2 繊維品納入業者の分化

繊維品納入業者 (卸売業者)	百貨店取引業者	{ アパレルメーカー 寝具その他卸売業者
	量販店取引業者	{ 衣服卸売業者 寝具その他卸売業者
	専門店取引業者	{ 衣服卸売業者 寝具その他卸売業者

(2) システム側面……そのアパレルメーカーがアパレル VMS を築いたゆえの効果

(3) マーケティング戦略側面……アパレルメーカーがマーケティング戦略（商品、価格、売場、促進というマーケティング主要手段に関する基本構想）を革新せしめた効果

という3つの視点である。

1.2 アパレルメーカーへの脱皮

アパレルメーカーの座標

かえりみるに1965年（昭和40年）は、繊維産業ではいくつかの意味で、大きな時代区分の境界点となった年であった。第1に、消費者の既製服購入比率が50パーセントの水準を越したのは、

- ・ 婦人ドレス……1965年（昭和40年）
- ・ 紳士背広服……1972年（昭和47年）

だからである⁽²⁾。この時点を境にして、過半数の消費者は自分の衣服を家庭内で縫製せず、現在のように、小売店で既製服を購入するようになっている。

第2に、衣服や寝具その他の繊維品を百貨店に納入してきた卸売業者は、1965年頃から、次第に分化をとげてきたのだった。図表1.2を見て頂きたいが、その時点から繊維品納入卸売業者は大きく

- ・ 百貨店との取引を選好する「百貨店取引業者」
- ・ 百貨店の取引姿勢を嫌い、新興勢力であ

る量販店との取引を選好する「量販店取引業者」

- ・ 取引姿勢の正常な専門店との取引を選好する「専門店取引業者」

という3タイプに分化してきたのである⁽³⁾。付言すると、この図表1.2の中に、百貨店取引業者として「アパレルメーカー」という業態が記述されているけれども、この企業は1965年時点ではまだその呼称でなく、衣服問屋とか衣服卸売業者と呼ばれていた存在であった。

しかしともあれ、この章の主題である「アパレルメーカー」は、百貨店に衣服（アパレル）を納入する卸売業者であって、その座標は主として図表1.2の示す位置にあった⁽⁴⁾。彼らがアパレルメーカーというユニークな片仮名の呼称に値すると思われるのは、後述のように、彼らが

- (1) 卸売業者からメーカーに脱皮し、
 - (2) 革新的流通システムを構築し、
 - (3) 商品・価格・売場・促進のマーケティング戦略面で、従来の卸売業者の実現していなかったイノベーションを成就した、
- という彼らの革新性のゆえである。

二次製品取扱いへの特化

繊維業界では昔から、衣服などを二次製品と表現してきた。その事情は、伝統的に

- ・ 綿糸・綿織物……それは大規模な紡績織布企業の取扱うべき基幹商品であって、加工度が低く、一次製品と呼ばれてい

る

- ・ 布帛縫製品・メリヤス商品……それは中小規模の縫製・編立企業が製造した、加工度の高い商品であって、二次製品と名付けられてきた

という繊維製品の分類に由来している。後者の二次製品は、多品種・少量生産方式をとる高加工度商品であるため、紡績企業や合織企業が、そして総合商社や大手繊維品卸売業者も取扱いを避けてきた、業界で蔑視されてきた商品だった⁽⁵⁾。

ところが、百貨店納入業者の中に、1965年頃を境にして、二次製品取扱いに特化する衣服卸売業者が頭角を現してきたのである。それが

- ・ レナウン
- ・ 樫山商店（現在のオンワード樫山）
- ・ 小杉産業
- ・ ワコール

らであって、後に「アパレルメーカー」と呼ばれるようになった企業である⁽⁶⁾。彼らは、一次製品よりも二次製品の方が市場成長率は高いと確信し、二次製品に特化することを基本戦略としてきたのだった⁽⁷⁾。当時、篠原三代平は、今後、高加工度産業が日本産業の牽引車になると主張したが、レナウンらの基本路線は繊維業界における高加工度商品の供給であって、それはまさに時流に合致していたのである⁽⁸⁾。

メーカーへの脱皮を目指す

1965年（昭和40年）頃の時代は、第3に、卸売業にとって波乱に富んだ時点でもあった。それは林周二『流通革命』（中央公論社、1962年）が卸売業界の構造改革を提言し、それに刺激されてマスコミが問屋無用論を唱えた直後の時点だった。当時、多くの卸売業者が前途を悲観しているなかで、新しい進路を模索する卸売業者の動きが現れた。その1つが、衣服卸売業者のメーカーへの脱皮行動だったのである⁽⁹⁾。

レナウンらが、旧来の問屋から脱皮し、メーカーに転換することを目指した1つの契機は、この問屋無用論にあった。中間業者である卸売

図表1.3 百貨店衣服納入業者のメーカー化の動き

	メーカー化を目指した動き
レナウン	一方で工場を建設すると共に、商品企画活動を強化し、ブランド・マーケットとなることを目指す。
樫山商店	ホフマン・プレス機による紳士服の仕上げ加工などを重視し、最終加工メーカーとしての地位を固める。
ワコール	ファンデーションの商品企画ならびに製造技術の開発に努め、ファンデーション・メーカーの名声を確立する。

業者の排除される時代が間違いなく到来するというのであれば、自社がメーカーに脱皮することを通じて、自社の存続と発展を図ろう、と彼らは構想した。彼らのその構想の一端を整理すると、図表1.3のごとく表現することができる⁽¹⁰⁾。

ここで、アパレルメーカーという呼称の起源を述べると、通説では、通産省が繊維業界の高加工度化を政策課題とし、二次製品産業の育成を図ったとき、衣服産業の呼称を改め、「アパレル産業」と名付けたことが起点になっていると言われている。その時点は、1976年（昭和51年）であった⁽¹¹⁾。

百貨店に衣服を納入してきた卸売業者らがアパレル・メーカーに脱皮するための決定的な起動力は、衣服の商品企画にあった⁽¹²⁾。これまで、納入卸売業者が百貨店に衣服を納入してきたとき、その衣服のデザインは各産地の縫製・編立業者が設計したものであって、当時の百貨店納入業者は、各地の産地で製造された衣服をたんに集荷し、それを取揃えて、百貨店に納入していたにすぎなかった。しかるに1965年以降になって、アパレルメーカーに脱皮することを目指した衣服納入卸売業者は

- (1) 自社の雇用したデザイナーによって、ファッションやスタイルを自社で企画（設計）し、
- (2) 自社内にコンピュータを設置して、衣服製造に不可欠な型紙（パターン）を自社で作り、

(3) その自社製の型紙を縫製・編立業者に支給して製品を作らせ、それに自社ブランドを設定する、
という商品企画システムを確立したのだった⁽¹³⁾。それは、他産業に見られる同種の現象、たとえば

- ・ 自動車の設計を自動車メーカーが遂行する
- ・ 家電品の設計を家電メーカーの技術者が担当する

のと相似的に、アパレルの商品企画はアパレルメーカーが取組むべき課業となった⁽¹⁴⁾。

この自社内での商品企画の遂行を契機にして、納入業者はアパレルメーカーへと脱皮するにいたったのである。

製造付加価値の獲得

アパレルメーカーへの脱皮を目指した衣服納入業者は、統計分類上では、自社工場からの出荷額が全出荷額の半分に達していないため、製造業者には該当せず、卸売業者に属する存在であった。しかしながら、彼らは

- (1) 新製品開発を自社で担当し、デザイナーやパターンナーらに命じて商品企画（換言すると、新製品設計）をおこない、
- (2) 国内・海外の縫製・編立業者を下請製造業者に組みこんで、OEM生産を遂行し、

(3) 自社企画商品を品質上で実質的に差別化するだけでなく、その商品にブランドを付与し、そのブランドの告知を通じて、商品イメージの差別化も目指しており、
本来の製造業者にかなり接近することになったのである。

ここで、百貨店に衣服を納入している2つの納入業者

- ・ 伝統的百貨店問屋
- ・ アパレルメーカー

について、彼らの商品製造活動への取組みを対比すると、図表1.4のごとくなる。アパレルメーカーのこの行動を見ると、彼らは政府統計の分類概念では製造業に該当しないけれども、メーカーという名称が相応しい業態の企業である、と思われるに違いない⁽¹⁵⁾。

ここでアパレルメーカーの獲得付加価値について考察すると、彼らは

- (1) 商品を各地の縫製・編立業者から集荷し、それを取揃えて百貨店の商品ミックスを実現せしめているので、商品流通（商品取揃え）の付加価値を獲得しているばかりでなく、
- (2) 商品製造に関する付加価値も獲得している、

という事実注目させられるであろう。後者のアパレルメーカーの商品製造に関する付加価値

図表1.4 百貨店衣服納入業者2タイプの行動格差

	伝統的百貨店問屋	アパレルメーカー
商品企画	自社で行わず、産地の業者に任せている	自社にデザイナーを置き、自社で遂行している
商品製造	産地の縫製・編立業者に任せている	国内・海外の縫製・編立下請業者を組織化し、彼らに生産指示を行ない、その製造活動を管理している
商品の仕上げ加工	産地の業者に任せている	自社で実施するか、自社の管理する業者に実施させている
商品へのブランド付与	出来上がった商品にブランドをつけていない	商品に自社ブランドをつけ、その告知に努める
付加価値の獲得	商品流通に関する付加価値を獲得している	商品製造と商品流通の双方に関する付加価値を獲得している

は、

- (1) 新製品設計（商品企画）に由来する付加価値
- (2) OEM 生産による製造活動上の付加価値
- (3) 差別化された商品のタイムリーな供給に伴う付加価値

という3種の付加価値から構成されている⁽¹⁶⁾。

もともと衣服納入卸売業者だったアパレルメーカーが、図表1.4に掲げた衣服製造活動の分野に一步踏みこみ、メーカーへの脱皮を意図したので、彼らは商品製造付加価値も獲得するにいたったのだった。そのアパレルメーカーの製造付加価値の獲得効果も加わって、図表1.1のように、アパレルメーカーは百貨店を超える収益率に到達したのである。

アパレルメーカーの躍進の第1の秘密、それは衣服卸売業者であった企業が百貨店の返品制をきっかけにして、メーカーに脱皮し、商品製造活動上の付加価値を獲得するようになったことに起因する、と判明した。百貨店の返品制は、納入業者にとっては不当な要求だったけれども、その理不尽なビジネス・システムに対抗するため、メーカーという業態に転換して少しでも多くの付加価値を獲得しようと図ったこと、それは衣服卸売業者にとって的確な意思決定であった。その結果、メーカーへの転換を遂げた衣服納入業者には、実は、新しい未来が開けてきた

のである。そのことを、次に説明するでしょう。

1.3 垂直マーケティング・システム構築 システム・イノベーター

アパレルメーカーが躍進をとげ、高収益を獲得するにいたったのは、第2に、アパレルメーカーが垂直マーケティング・システム（VMS）を築き上げたことにも由来している。そのVMS概念とかアパレルVMS構造の特異性は後に検討することにして、まず最初に、アパレルメーカーが「システム・イノベーター」として登場してきたという事実に注目するでしょう。

ここで、本来の百貨店と、最近の百貨店とのシステムの相違を浮き彫りにすることから始めたいので、図表1.5を見て頂きたい⁽¹⁷⁾。この図表1.5の意味するところを要約すると、

- ・ 本来の百貨店……百貨店が主体的に事業を営む小売業態
- ・ 最近の百貨店……アパレルメーカーに売場を貸し、売場管理を任せてしまった賃貸不動産企業

という相違を示している⁽¹⁸⁾。

その結果、百貨店をめぐる商品の起点から終点までの経路（つまり、チャンネル）を図示してみると、

- ・ 従来 of 百貨店チャンネル
- ・ 現代 of 百貨店チャンネル

この両チャンネルは、図表1.6のような差異を示

図表1.5 百貨店の新旧システムの相違

	本来の百貨店	最近の百貨店
商品の取揃え	百貨店バイヤーが商品を吟味し、商品仕入れを決定する	アパレルメーカーが、売場に品揃えする商品を決定する
売場にある商品	百貨店が仕入れてきた、百貨店の所有物である	アパレルメーカーが百貨店から販売を任された、メーカーの所有物である
商品の価格	百貨店が価格を設定している	アパレルメーカーが価格を設定している
商品の販売	百貨店従業員が、売場で消費者に販売する	アパレルメーカーの派遣販売員が、売場で消費者に販売する
売場の性格	百貨店が主体的に営業している場所である	百貨店がアパレルメーカーに貸してきた場所である

図表1.6 百貨店チャネルの新旧差異

<従来の百貨店チャネル> 製造業者——問屋——百貨店——消費者
<現代の百貨店チャネル> 百貨店売場を借りたアパレルメーカー——消費者 下請製造業者

していると表現してよいかも知れない。言いかえると、売場での接客・販売に関して、

- ・ 従来のチャネル……百貨店が消費者に対して販売してきた経路
- ・ 現代のチャネル……アパレルメーカーが消費者に対して販売している経路

と読みかえることもできそうである⁽¹⁹⁾。

それゆえに、アパレルメーカーが百貨店において築き上げてきた仕組みは、

- (1) 百貨店ビジネスの主導権をメーカーが掌握し、
- (2) 百貨店の売場を借りてメーカーが消費者直販を遂行してきた、

ビジネス・システムに他ならない。そのシステムを考案し、構築してきたイノベーターこそ、他ならぬアパレルメーカーだった。

それでは、なぜ、アパレルメーカーがシステム・イノベーターになりえたのだろうか。それは、もともと百貨店がアパレルメーカーに対し

- ・ 売れ残り商品の返還
- ・ 販売員派遣の要請

を押し付け、アパレルメーカーの経営が危機に類したので、メーカーとして自衛上、対抗的に

- ・ 委託取引もしくは売上げ仕入れ取引の確立
- ・ 自社が管理する販売員の派遣

を実施し、メーカーが主導権をもち、メーカーが操作できる体制を築くことにした結果であった⁽²⁰⁾。そのさいメーカーが対抗的に構築したビジネス・システムこそ、まさに垂直マーケティング・システム (VMS) に他ならなかったのである。

この VMS 構築の効果として、アパレルメーカーの躍進は実現されたのだった。そこで、冒頭に提示したアパレルメーカー躍進仮説を裏付ける第2の根拠として、アパレルメーカーの VMS 構築という要因も挙げるとしよう。

垂直マーケティング・システム

ここで、「垂直マーケティング・システム (Vertical Marketing System, 略して VMS)」の説明に進みたい。アメリカの通説では商品の流通経路は、従来の

- ・ 伝統的チャネルから、新しい
- ・ 垂直マーケティング・システム

に変貌しつつある、と指摘されてきた⁽²¹⁾。その両者の相違を対比すると、図表1.7のごとく表現することができる⁽²²⁾。

そして、現代は垂直マーケティング・システムの時代であると言われてきたけれども、その理由は、小売総売上高に占める VMS 所属小売業の売上高のシェアが過半数を超え、しかも傾向的にそのシェアは高まっているからに他ならない。アメリカにおける VMS シェアは

- ・ 1967年時点……64.1%⁽²³⁾
- ・ 1972年時点……72%⁽²⁴⁾

に達したと調査されており、

- ・ 1980年推定……85%⁽²⁵⁾

に達しそうだ、と報告されている。わが国でも、伝統的チャネルが VMS に変貌しつつあると言われており、実は、本稿が対象とするわが国のアパレルメーカーもこの VMS の構築に努めてきた、と理解してよい⁽²⁶⁾。

この垂直マーケティング・システム (VMS) の概念を、次に確認するとしよう。VMS とは何か。それは、ひとこと言え、

「計画的に作られ、効率的に管理されてきた、メーカーから小売業者にいたる商品流通の組織である」

と定義しておきたい⁽²⁷⁾。言い換えると VMS とは、

- (1) 流通経路内の中核となる企業が

図表1.7 垂直マーケティング・システムの特徴

	垂直マーケティング・システム	伝統的チャンネル
チャンネル・リーダーシップ	チャンネル・リーダーが存在し、強力なリーダーシップを発揮している	チャンネル・リーダーが存在していないか、存在していても、そのリーダーシップは弱い
構成員の選定	チャンネル・リーダーによって合目的的に、特定企業が構成員として選ばれている	たまたま、昔からの取引関係で構成員が決まっているにすぎない
構成員相互の関係	すべての構成員を有機的に連繋させ、組織としての効率を最も高めうるように、しかも集団行動をとりうるように、構成員を相互に関連づけている	個々の構成員が自律的に、また独立に行動できることを基本としながら、取引の実現のためには協力し合うよう、構成員を関連づけている
集団としての共通目標の設定	すべての構成員が共通に目指すべきゴールを、チャンネル・リーダーが設定している	共通に目指すべきゴールは、ほとんど存在しない
集団規範	すべての構成員が集団のルールに服従する意思をもち、チャンネル・リーダーは集団規範によって全体を規律する	すべての構成員の承認する集団のルールは欠けているか、存在していても脆弱である
組織への帰属意識	すべての構成員が、所属する組織に対して強いロイヤルティを抱いている	構成員が組織に所属しているという認識は弱く、むしろその所属組織へのロイヤルティも弱い
競争認識	すべての構成員が一丸となり、集団として競争に対処すべきだと考えている	個々の構成員が、自己の努力によって競争に対処するほかないと考えている

江尻 弘『流通系列化』 p.76

- (2) メーカーから小売業者にいたる垂直的な商品流通のしくみを、
 (3) 計画的に築き上げ、
 (4) 効率的に運用し、管理してきた、
 (5) 垂直的な組織である、
 とパラフレーズしてよいであろう。

このVMSは、3種のタイプに類型化されると指摘されてきた。すなわち、

- (1) 企業システム（単一企業内で、垂直的な流通のしくみが築かれているシステム）
- (2) 契約システム（FCとかVCなどの契約に基づき、垂直的な企業集団内に流通のしくみが組み込まれているシステム）

- (3) 管理システム（垂直的企業集団内の中核企業によって、集団内に垂直的な流通のしくみが築き上げられているシステム）
 という3システムである⁽²⁸⁾。

アパレルメーカーが百貨店売場において築き上げてきた商品流通の仕組みは、以上の説明から言えば、

- (1) 垂直マーケティング・システム（VMS）であって、
- (2) VMSの第3のタイプ、管理システムに該当する、

と表現してよいかも知れない。そのアパレルメーカー構築VMSの特徴を整理すると、図表

図表1.8 アパレルメーカー構築 VMS の特徴

	アパレルメーカー構築 VMS
チャンネル・リーダーシップ	アパレルメーカーが商品流通に関する主導権を保有している
構成員の選定	アパレルメーカーが商品を販売する売場を評価し、ランクづけしている
構成員との相互関係	アパレルメーカーは売場を提供する百貨店と、シンビオシス（共存共栄）の関係を築いている
集団目標の設定	アパレルメーカーは、各百貨店内の自社商品売場と自社とを1つの垂直的な取引集団として結成し、集団としての目標を設定している
集団規範の判定	アパレルメーカーは百貨店内自社商品売場の活動を規律する集団規範を制定している
集団への帰属意識	アパレルメーカーの百貨店内自社商品売場は、メーカーの運営する企業集団の一員として行動している
競争認識	アパレルメーカーの VMS は、競合メーカーの VMS に対して集団的に対抗してきている

1.8のごとく表現できると言いたい⁽²⁹⁾。

わが国におけるアパレルメーカー構築 VMS の1つの卓越性は、そのシステムを構想した時点の早さにある。アメリカで最初に VMS 概念が提起されたのは、1968年のノースウエスタン大学で開催されたシンポジウムにおいてであった⁽³⁰⁾。しかるにわが国で檜山商店が最初に、委託取引と派遣販売員制とを基軸にする垂直流通システムを設計し、実施に踏み切ったのは、驚くべきことに、1953年（昭和28年）である⁽³¹⁾。この導入タイミングの早さから考えても、アパレルメーカーの VMS は注目に値する、と指摘したい⁽³²⁾。

アパレルメーカーの VMS 主導権

アパレルメーカーが委託取引制と派遣販売員制とによって百貨店売場で築いてきた VMS は、その情報システムと商品供給システムから見て、現代社会に適合する優れた特質を備えていたのだった。

まず最初に、情報システム面でのアパレルメーカーの卓越性から説明しよう。アパレルメーカーは百貨店売場に販売員を派遣した結果、彼らは自社の派遣販売員を通じて百貨店売場情

報を収集できたのであるが、図表1.9から明らかかなように、アパレルメーカーは

- (1) 収集情報のきめ細かさの点で、
- (2) 情報収集の頻度の点で、
- (3) 収集情報の活用状況の点で、

百貨店を大きく超えていたのである⁽³³⁾。翻って考えるに、わが国の食品メーカーや家電品メーカーで、日別もしくは週別のレベルで、全国の小売店全店における、アイテム（単品）ごとの自社商品販売数量と在庫数量を把握できている企業が存在しているであろうか。この状況に着目すると、アパレルメーカーの百貨店 VMS の先進性には敬服させられるに相違あるまい⁽³⁴⁾。

次に、商品供給システム面におけるアパレルメーカーの VMS の特質も明らかにするとしよう。アパレルメーカーは、経営効率向上という目標から見れば大量生産・大量販売が望ましいと思ってきたけれども、しかし現実には、織物（表地）のロット・サイズは限定されているため、売れ筋商品を大量に生産・販売するわけにはゆかなかった⁽³⁵⁾。そこで多品種少量販売に立脚した商品企画を実施し、管理してきたアパレルメーカーは、図表1.10のごとく、商品の市

図表1.9 情報システムの差異

	伝統的百貨店問屋	百貨店	アパレルメーカー
百貨店売場での売れゆき把握	全く把握していない	売場別の売上高だけ把握してきた	売場別だけでなく、単品別にも、売上数量を把握してきた
百貨店売場の在庫商品	全く把握していない	月1回の棚卸しのつど、在庫を把握してきた	毎週1回、日曜日の夕刻、在庫を把握してきた
消費者のウォンツ情報	全く把握していない	自店員の接客を通じて把握してきた	派遣販売員の接客を通じて把握してきた
百貨店売場の販売対策の立案	百貨店に任せている	不定期に、必要に応じて対策が立案されてきた	毎週1回、日曜日の夜、売場からの販売実績、在庫情報を基に、次週の売場別販売対策を立案してきた

場性という観点から、商品を

- ・ Aタイプ（売れ筋商品）
- ・ Bタイプ（場合によっては売れ筋になりそうな商品）
- ・ Cタイプ（普通商品）

というタイプ分けをしてきた。同時にアパレルメーカーは、百貨店売場を評価し

- ・ aランク売場（優良売場）
- ・ bランク売場（やや良い売場）
- ・ cランク売場（普通売場）

とランク分けした⁽³⁶⁾。その上で、販売効率を高めるために集中化作戦を採用し、

- ・ aランク売場にAタイプ商品を
- ・ bランク売場にBタイプ商品を
- ・ cランク売場にCタイプ商品を

供給してきたのである⁽³⁷⁾。つまり、アパレルメーカーのVMSでは、百貨店売場は完全にメーカーの操作対象となり、どの売場にいくつ商品を提供するかは、百貨店側の要望に基づくのではなく、実は、アパレルメーカー側の戦

図表1.10 商品供給システム

	伝統的百貨店問屋	百貨店	アパレルメーカー
商品の納入	百貨店の指示に従い、指定された商品を指定量だけ納入する	問屋に発注した商品が納入されるのを待つ	売場での販売情報を基に、売場別に適品・適量・適時の納入を行なっている
納入商品のタイプ分け	百貨店の指示に従うだけで、納入商品をタイプ分けしていない	特になし	商品の市場性という観点から、商品をA、B、Cの3タイプに分ける
商品タイプ別供給	実施していない	アパレルメーカーの売場ランク別供給システムのゆえに、ランクの低い百貨店には売れ筋商品が供給されないことになる	百貨店をa、b、cの3ランクに分け、 aランク店・Aタイプ bランク店・Bタイプ cランク店・Cタイプという供給システムを実施してきた

略に由来してきたのだった⁽³⁸⁾。

このアパレルメーカーが保有している百貨店売場 VMS に対する主導権と操作権の大きさには、誰でも驚かされるに違いない。そうだとすると、1つの問いが生まれて来るであろう。「どうして、これほどの大きな権限を、アパレルメーカーは掌握できるようになったのか」と。

その解答がまさに本稿の主題であって、後に第2章(Ⅱ.2)で明らかにするとおり、百貨店が返品制を採用し、売れ残り商品のリスクをアパレルメーカーに押しつけた結果、アパレルメーカーは逆に、百貨店売場 VMS の主導権と操作権を取得するに至ったのであった。

売れ残り商品の処分システム

次に、売れ残り商品の返品というリスクを負ったアパレルメーカーが、そのリスクの軽減のため、いかに VMS を活用してきたかというメーカーのリスク対抗行動も解明したい。

伝統的百貨店問屋のリスク対策と対比すれば、アパレルメーカーのリスク対策の卓越性は明らかとなる。図表1.11を見て頂きたいが、伝統的百貨店問屋は買取り仕入れを百貨店に要求してきたゆえであろうか、百貨店に対して売れ残り商品を期末の時点まで継続的に販売するよう要請してきたので、その結果、

- (1) 売れ残り商品の存在が問屋に知らされる

のは、期末近くの時点になってであり、

- (2) しかも、売れ残った商品の量も、期末近くになってはじめて知らされるため、伝統的問屋としては売れ残り商品の適切な処分対策の立案は不可能になりがちであった⁽³⁹⁾。したがって、伝統的問屋の負担リスクは大きくなっていったのである。

しかるに、アパレルメーカーの売れ残り商品の処分システムは図表1.11のごとくになっており、意外にも、メーカーの最終的な負担リスクは決して大きくない。その理由を説明すると、メーカーは

- (1) 派遣販売員から毎週1回、在庫情報の連絡を受けているため、売れ残り商品の量を常時把握してきた、
- (2) 2週に1回、百貨店売場の商品をすべて引揚げ、品揃えし直した上で、再び売場に商品を供給してきたので、売れ残り商品を他の売場にまわし、新たな販売機会を獲得することは可能となっていた、
- (3) 2週に1回の商品総引揚げの他にも、随時、売れ残った商品を品切れの発生した売場にまわす店舗間商品移動操作を行ってきた結果、売れ残り商品の総量は減少していた、
- (4) a ランク店で売れ残った A タイプ商品を、2週後、b ランク店に供給すると、その A

図表1.11 売れ残り商品の処分システム

	伝統的百貨店問屋	百貨店	アパレルメーカー
売れ残り商品の確認	期末近くになり、百貨店からの返品によって、はじめて売れ残りを知る	月1回か、年間数回の棚卸しにより、売れ残り商品を把握してきた	毎週1回の在庫確認により、売れ残り商品を確認してきた
売れ残り商品に対する対策	返品を受けた時点で廉価販売する	売れ残り商品を問屋に返品する	2週に1回、定期的に在庫商品を回収し、品揃えし直して他の百貨店売場にまわす
売れ残り商品の処分	売れ残った商品を翌年に持ち越すか、残品処分業者に販売する		売れ残った商品を特設会場で販売し、それでも残った商品を残品処分業者に販売する

タイプ商品のbランク店での販売がかなり見込めるため、そういった下位ランク店への売れ残り商品の店舗間移動による在庫削減も期待できた、

- (5) それらの売場間移転操作でもまだ売れ残った商品を、百貨店外の特設会場に集積し、従業員家族や株主に対して廉価販売して、売りさばいてきたので、

返品商品が最終的に売れ残ってしまうのはごく僅かになっている⁽⁴⁰⁾。したがって、残品処分業者に販売する商品はごく少量でしかなく、その結果、メーカーの蒙る損失は軽微な額になっていたのである。

以上から、もはや明らかであろう。百貨店から返品のリスクを押しつけられたアパレルメーカーは、たんに返品を受取り、処分するのではなく、進んで

- ・ 委託仕入れ
- ・ 売上げ仕入れ

の取引条件を受け入れ、その代り、対抗的に、アパレルメーカーが主導権を発揮できるVMSを構築してきたのだった。そしてアパレルメーカーは、VMS情報システムを整備した上で、

- (1) 効果的な商品供給によって、販売効率を高めると共に、
- (2) 売れ残り商品の処分にあたっても効率的なシステムを築き上げ、
 - 1) 売れ残り商品の発生を抑制すると共に、
 - 2) 売れ残り商品の有効な処分方式も開発してきた結果、

アパレルメーカーの獲得収益は大きくなったのである。かくして、返品制のリスクを負担したアパレルメーカーが意外にも高収益を獲得できた第2の秘密は、百貨店をも操作対象に組みこんだこのVMSの構築と運営にあった。

それではなぜ、アパレルメーカーが返品制リスクと派遣販売員コストに対抗し、それらの負担を軽減できる仕組みを着想し、実行するにいたったのであろうか。その理由はいくつかありそうに思われるけれども、その1つの理由はア

パレルメーカーがもともと卸売業者であって、機敏な商才の発揮を尊重する企業だったことによるのではなかろうか⁽⁴¹⁾。

1.4 マーケティング戦略の革新

標的市場の設定

アパレルメーカーが躍進をとげることができたのは、メーカーへの脱皮とVMSの構築のほか、第3に、マーケティング戦略の革新のゆえでもあった、と主張したい。伝統的百貨店問屋がマーケティング戦略導入に対して消極的であったのと対照的に、新興アパレルメーカーは新方式であるマーケティング戦略の摂取にも積極的であった⁽⁴²⁾。

言うまでもなく、マーケティング戦略は企業のマーケティング活動の基本構想を意味し、それは

- (1) 標的市場の設定
- (2) 4つの基本手段（商品、価格、売場〔経路〕、促進）の組合せ

という2つの構成要素から成り立っている⁽⁴³⁾。

その第1項の標的市場とは、企業が売りこもうと照準をあてた顧客（消費者）層のことを言う。アパレルメーカーは、図表1.12から読み取って頂きたいが、標的市場の設定には当初から熱心であって、たとえば、

- ・ 年齢20才～25才の都市居住独身女性
- ・ ファッションに関心をもち、収入のかなりを衣服に費やしているOL女性

などといった標的顧客像を、ブランド別に設定してきた。それはアパレルメーカーが標的市場の設定なしには、マーケティング基本構想を策定することは不可能である、と理解してきたからであった⁽⁴⁴⁾。

しかるに、伝統的百貨店問屋は、以前から、標的市場の設定には消極的であった。なぜなら、

- (1) 商品の企画を産地の業者に任せ、自社はもっぱら産地に出かけて良さそうな商品を探し出し、拾い集めることに従事してきたし、
- (2) 百貨店の売場で、誰に対して販売するか

図表1.12 標的市場の設定に関する相違

	伝統的百貨店問屋	アパレルメーカー
標的市場の設定必要度	商品を産地から集め、商品の販売を百貨店に任せてきたため、標的市場を設定する必要に迫られていなかった	商品を自社で企画し、百貨店売場を自社で運営するためには、標的市場の設定は不可欠だった
標的市場の設定	標的市場を設定しない例は多かった	ブランド別に、標的市場を設定していた
標的市場ニーズの把握	標的市場ニーズを把握していなかった	派遣販売員を通し、百貨店売場にきた消費者から、標的市場のニーズを把握してきた

は、百貨店の構想すべき事柄だと理解してきたので、

そういう伝統的百貨店問屋にとっては、標的市場を設定する意義は少なかったからである。

他方、標的市場を設定したアパレルメーカーにとって見ると、その標的市場のニーズに合ったマーケティング活動の基本構想を作成することが至上命題となるため、その標的市場の設定においてすでに、アパレルメーカーは伝統的百貨店問屋よりも一歩進んでいたのだった⁽⁴⁵⁾。マス・マーケティングを展開してきた他業界消費財メーカーの中には、標的市場の設定を軽視してきた企業もあるけれども、アパレルメーカーはそれらのメーカーとも異なり、標的市場設定を重視し、それを基軸とする戦略策定の点でわが国においても先駆的だったのである。

商品戦略上の卓越性

続いて、マーケティング戦略の第2の構成要素であるマーケティング・ミックスの課題に進むことにし、まず最初に、商品戦略面でのアパレルメーカーの卓越性に注目するとしよう。商品戦略は

- ・ 個別商品戦略（新製品企画など）
- ・ 商品ミックス戦略（各種商品の品揃えなど）

に2分され、前者の個別商品戦略についてはすでに商品企画という観点から述べてきたので、ここでは百貨店売場における商品ミックス戦略

を考察対象にしたい⁽⁴⁶⁾。

百貨店売場の商品ミックスは、以前の時点から、市場環境の変化に対して弾力的であるべきだと理解されてきた。たとえば

- ・ 急に寒くなったら、厚手の衣服を品揃えする
- ・ 長期予報に反して暑くなれば、薄地の衣服の陳列に切り替える
- ・ 雨が降り続けると、防水性衣服をいろいろと取り揃える

といった気候の変化に敏感に対応した商品ミックスを目指すべきだ、と言われていた。しかるに、現実の百貨店売場の品揃えは、決して弾力的ではなかった。それは、百貨店の商品発注システムが市場環境変化に対して即応的ではなかったことに起因している⁽⁴⁷⁾。

ところが、アパレルメーカーの百貨店売場の商品ミックスは、市場環境の変化に対してきわめてフレキシブルになっていた。そのことは図表1.13から読みとれるに違いない⁽⁴⁸⁾。アパレルメーカーの売場における品揃えのフレキシビリティは、

- (1) 派遣販売員から、日々、売れ筋単品商品とその在庫が連絡されて来るため、販売機会を逸さないよう機敏に仕入れ、
- (2) 商品納入手続きの簡単な「売上げ仕入れ（消化仕入れ）」方式によって、さらに迅速に商品を納入することを目指し、
- (3) つねに、売場を売れ筋商品で埋めるよう

図表1.13 百貨店売場の品揃え差異

	百貨店の平場売場	アパレルメーカーの売場
基本販売姿勢	当初仕入れた商品を、全量売りきることを目標とする	ひんばんに商品を取替え、売上高を少しでも伸ばそうとする
追加発注の評価	商品の売れ残りを危惧し、追加発注を控える	販売機会がある限り、追加発注をいとわない
売れ筋単品の把握	単品レベルでの売れ筋把握はできていない	派遣販売員は、常時、単品レベルで売上高と在庫を把握している
商品の納入頻度と納入ロットサイズ	商品納入頻度が少いため、1回の納入ロットを大きくしがちだ	商品納入頻度が多いため、1回の納入ロットは小さくなっている
売れ筋中心の品揃え	納入頻度が少く、納入ロットが大きいため、売れ筋以外の商品も品揃えされがちとなる	納入頻度が多く、納入ロットが小さいため、売れ筋中心の品揃えとなりやすい
売場効率	坪効率も人効率も低くなりがちだ	坪効率も人効率も高くなりやすい

努め、

(4) 多数の購入客をひきつけるため、鮮度の高い商品を追加納入させて、商品ミックスの魅力度を高める、という行動をアパレルメーカーが導入してきた結果に他ならなかった⁽⁴⁹⁾。

このアパレルメーカーの品揃えの充実は、既に述べてきたメーカーのVMS構築の成果に他ならなかった。実は、VMSで確立された情報システムと商品供給システムが、アパレルメーカー売場の商品ミックスのフレキシビリティの原動力になった、と指摘してよいであろう。

革新的な価格戦略

次に、アパレルメーカーの価格戦略を考えると、この価格戦略こそがまさにアパレルメーカー躍進の核心だったと主張したい。

伝統的百貨店問屋は「買手の危険負担」を商取引の基本原則だと理解していたため、百貨店との間で売買契約が成立し、商品が百貨店に納入されて以降の段階では、商品にいかなる小売価格（上代価格）が設定されようとも、それは百貨店の自由な意思決定に帰属する事柄だと判断してきた⁽⁵⁰⁾。

しかるに、アパレルメーカーは小売価格の設定に関して異なる認識を持っていたのである。すなわち、メーカーは

- (1) 返品を無条件で受理する委託仕入れや売上げ仕入れの取引の下では、商品所有権はアパレルメーカーに帰属する、
- (2) したがって、百貨店に納入した委託仕入れや売上げ仕入れの商品の小売価格は、アパレルメーカーが設定してよいはずだ、と考えた。つまり、アパレルメーカーは価格設定権を取得できる、と判断したのだった⁽⁵¹⁾。

したがって、アパレルメーカーは、図表1.14に記したように、百貨店売場で販売する商品の小売価格（上代価格）を自らの計算と判断に基づいて設定してきた。そのさいメーカーは

- ・ 商品仕入れ原価
 - ・ 通常の販売費と一般管理費
- のほか、返品リスクの負担に伴う
- ・ 返品商品の他売場への移転物流費
 - ・ 返品商品の再加工・再包装費
 - ・ 返品商品の廉価処分に関する損失
- を加算すると共に、派遣販売員制の負担に伴う
- ・ 派遣販売員の人件費
 - ・ 派遣販売員にかかわる諸費用

図表1.14 価格戦略の相違

	伝統的百貨店問屋	アパレルメーカー
基本的な取引条件	買取り取引とし、買手の危険負担を原則とする	委託取引や売上仕入れ取引を基本とし、返品を承認する
商品の小売価格設定権	百貨店に帰属していると思っ ている	アパレルメーカーに帰属して いると認識している
返品された商品に関するリス ク	止むなく、そのリスクを負担 する	当然のこととして、リスクを 負担する
返品に伴って発生するコスト	止むなく、負担する	当然のこととして、負担する
上記リスクやコストの商品価 格への織り込み	商品の納入価格（下代価格） に、上記リスクやコストを加 えて計上したいと思ってきた ものの、実施にいたっていない。 したがって、上記リスク やコスト相当額だけ、百貨店 問屋は損失を蒙ることになっ ている。	上記リスクやコストを、商品 の小売価格（上代価格）に計 上してきた。したがって、小 売価格が割高になったけれど も、その小売価格で商品が売 れた場合には、損失を蒙らな いことになる。

も合計して加算した上で、商品の小売価格を設定した。したがって、アパレルメーカーが設定した百貨店商品小売価格は、一般的にかなり割高な価格となったと思われる⁽⁵²⁾。しかしながら、その小売価格の割高化は、リスクを負担するアパレルメーカーの当然のリスク・コストに他ならないから、アパレルメーカー納入価格の割高性自体を非難するのは、妥当であるまい⁽⁵³⁾。

ここで、アパレルメーカーの価格設定権取得効果をかえりみるとしよう。当初、百貨店から

- ・ 返品リスク
- ・ 派遣販売員コスト

を押しつけられたとき、納入業者の経営は破綻するかに見えた。しかるに、納入業者のなかの一部のアパレルメーカーは、返品制を逆手にとって、委託取引制に切りかえ、百貨店に対して不平ひとつ言わずに返品を承諾する代わりに、商品所有権を保有することにし、価格設定権を取得することにしたのだった。その結果、アパレルメーカーは、返品リスクで不採算になるどころか、価格設定権の巧みな操作によって、大幅な収益を獲得することに成功したのである。

この意外な事実は、アパレルメーカーのVMS構築と委託取引制の必然的な結果であった⁽⁵⁴⁾。

もう1つ補足すると、アパレルメーカーにとって、委託取引や売上げ仕入れ取引で採算が合うかどうかは、既述の返品リスク・コストや派遣販売員コストをいかに商品小売価格に織り込むかという要因のほかに、

- ・ 消化率の高さ
- ・ 価格維持

の成否にかかっている⁽⁵⁵⁾。そこでアパレルメーカーは目標消化率を設定し、その目標値が達成されるよう、努力してきたのだった⁽⁵⁶⁾。

ところが好都合なことに、アパレルメーカーは自社販売員を売場に派遣してきている。そこでメーカーにとっては、派遣販売員に売上げノルマを課し、売場に陳列している自社商品の販売を促進せしめることは可能となったのである。かくして、アパレルメーカーは派遣販売員の販売意欲を喚起せしめて、最終的に消化率の向上を実現し、利益を獲得することに成功したのである⁽⁵⁷⁾。

冒頭に掲げた図表1.1でアパレルメーカーの

経常利益率が、百貨店のそれとは比較にならない程、大きな数値を示しているのは、アパレルメーカーが返品制を契機にして委託取引とか売上げ仕入れ取引のシステムを導入し、商品の小売価格設定権を取得することに成功した結果だったのである。

売場戦略の刷新

次に、アパレルメーカーの売場戦略についても、その刷新状況を分析しよう⁽⁵⁸⁾。アパレルメーカーの売場戦略は、売場運営の主導権に関しても、百貨店の平場戦略と相違している。すなわち、

- ・ 百貨店の平場戦略……百貨店は平場を百貨店の基本売場と理解し、平場の運営を百貨店が主導すべきだという構想に立っている

のに対し、

- ・ アパレルメーカーの売場戦略……百貨店から賃借した売場をメーカーの専用売場として、メーカーが排他的に管理しようという構想に立っている

という相違を示している⁽⁵⁹⁾。

しかしながら、現実には、百貨店の平場は複雑な性格になっており、百貨店によるコントロールが不徹底に終わっている。それは百貨店の経営方針の矛盾に起因するものであって、百貨店は一方で平場に多数の納入業者の商品を併列的に陳列し、併売するつもりで来た。しかるに他方で、平場に派遣された納入業者の販売員自身は販売ノルマの達成という目標意識から、併売には反対で、派遣元納入業者の商品を専売したがってきたのである。この矛盾は、平場という併売売場に、専売を願う派遣販売員の投入を要請するという百貨店の矛盾した経営方針に由来するものであった。その矛盾を解決するため、最近になって百貨店従業員による接客と販売という「自主販売」方式が登場してきたのである⁽⁶⁰⁾。

その百貨店平場売場の矛盾を解消し、納入業者に専売売場を提供すると共に、派遣販売員の専売活動を承認してきたのが、アパレルメーカーの「インショップ売場」である。それは図表1.15のように運営されている売場である⁽⁶¹⁾。このアパレルメーカーのインショップ売場になると、メーカーの売場コントロールが貫徹化で

図表1.15 売場運営の相違

	百貨店の平場売場	アパレルメーカーの売場
基本的な売場戦略	マス消費者を標的とし、品揃えの豊富さで顧客に満足を与えることを目指す	選定された消費者を標的とし、当該メーカー商品を豊富に取り揃えることを目指す
売場の構造	広いスペースをとり、各種メーカー商品を併売する売場とする	狭いスペースとなるけれども、当該メーカー商品を専売する売場とする
品揃え方針	商品ミックスの幅を拡げて、品揃えの豊富さを訴える	商品ミックスの奥行きを深め、当該メーカー商品の品揃えを充実させる
販売員体制	納入業者から派遣された販売員に、各種メーカー商品を併売させる	当該メーカーの派遣販売員が、当該メーカーの商品を専売する
派遣販売員の姿勢	百貨店の方針を遵守しながらも、派遣元納入業者の商品の販売に努める	もっぱら当該メーカーの方針に従い、当該メーカー商品の販売に努める

きるため、その売場はメーカーのVMS（垂直マーケティング・システム）の最末端組織として機能するにいたっている⁽⁶²⁾。

1950年頃の時点に、百貨店は自社の利益確保のため、不当にも、納入業者に対して販売員派遣を要求し、その販売員コストもすべて納入業者に負担させてきた。その派遣販売員制のゆえに、いかにも、納入業者の経営は破綻するかに見えた。しかるに、アパレルメーカーは、この派遣販売員制を梃子にして、百貨店売場を自社のVMS組織の末端に組み込み、百貨店売場を自社の操作対象にしてきたのだった。そのアパレルメーカーの百貨店に対する対抗行動には眼を見はらされるに違いない。

この売場戦略の刷新が実現したのも、1つには、アパレルメーカーが、商売の才覚の育成と発揮を伝統的に重視する卸売業者から生まれた企業であった、という出身母体に由来するのも知れない。

促進戦略の革新

促進（プロモーション）は多義的な概念であるが、ひとことで言うと、情報を伝達する活動である⁽⁶³⁾。その情報伝達活動の点でも、アパレルメーカーは革新者だった。伝統的百貨店問屋は、図表1.16に示したように、狭義の販売促進（セールス・プロモーション）を促進活動の基調としていたのに対して、アパレルメーカー

は自社企画商品に

- (1) ブランドを設定し、
- (2) ブランドを消費者に告知し、
- (3) ブランドによる商品選好を消費者に要求する、

という行動を採ってきたのだった⁽⁶⁴⁾。

これまで、百貨店問屋は卸売業者として、産地から商品を仕入れ、それを百貨店に納入するというとき、商品にブランドをつけていなかった。それは、産地の製造業者自身がブランドの設定にあまり関心を払わなかったという事情にも由来していた。しかるに、アパレルメーカーは、百貨店に納入した商品の返品を受けるというリスクに対処するため、

- (1) 差別化商品を企画し、それによって返品発生を少しでも抑止することにし、
- (2) その商品の差別性をブランド面でも強調し、
- (3) ブランドを告知し、消費者のブランド選好度を高めることを通じて、返品発生を削減しよう、

と構想してきたのである⁽⁶⁵⁾。

このアパレルメーカーの促進戦略で注目したいのは、他業界のメーカーと同様、消費者顧客のブランド・ロイヤルティの育成と強化を目標としていた点にある。その消費者が抱くロイヤルティの点で、アパレルメーカーの目標と百貨店のそれとは著しく異なっていた。すなわち、

図表1.16 促進戦略の相違

	伝統的百貨店問屋	アパレルメーカー
基本的な促進戦略	取引先百貨店を標的とし、百貨店の仕入意欲を高めるため、各種の販促策を駆使する	消費者を標的とし、消費者に商品を告知し、購入意欲の喚起を目的とする
商品ブランドの設定	商品ブランドを設定しない	自社が企画した差別化商品に、ブランドを設定する
中心となる促進活動	取引先百貨店に対する販売促進を実施する	百貨店に来店する消費者を標的にして広告活動を実施する
促進活動の目標	取引百貨店の仕入れ促進を図る	自社インショップ売場での売上げ増進と、ブランド・ロイヤルな消費者顧客の育成を目指す

- ・ アパレルメーカーの目標……ブランドにロイヤルな消費者の育成
- ・ 百貨店の目標……ブランドに対してではなく、ストアに対してロイヤルな消費者の育成

であった。極論すれば、アパレルメーカーにとっては、売場はどこであろうとも問題ではなく、ただ消費者がブランドを選好基準にして購入行動してくれればよい、という意識であった⁽⁶⁶⁾。

このアパレルメーカーの消費者に対するブランド・ロイヤルティの訴求は、メーカーのVMS構築という目標から見ると、当然の行動と評してよいだろう。なぜなら、アパレルメーカーが百貨店売場も傘下に収めた垂直企業集団を築き上げたとき、その企業集団の標的顧客は消費者であって、その企業集団の目標は標的消費者の組織化ならびにそれとのリレーションシップの強化にあったからである⁽⁶⁷⁾。

アパレルメーカーの躍進

このあたりで1つの結論を述べるとしよう。

私は、「百貨店返品制の考察（I）」において、百貨店が不当にも、売れ残り商品を納入業者に返還し、かつ同時に、納入業者に対して販売員を派遣する要請をしてきたという事実を示してきた。その百貨店の行動は、古来からの日本小売業の伝統的商行為にも、また欧米小売業の現実の取引行動にも反する、不当な、許容し難い行動である、と指摘した。そして、その百貨店の返品制のゆえに、納入業者は苦境に追い込まれ、経営破綻した納入業者もあった、という事実も明らかにした。

ところが注目すべきことに、一部の納入業者は百貨店に泣き寝入りするのではなく、百貨店の方針に対抗する行動に出たのだった。その納入業者の対抗行動を説明したのが、本稿第Ⅱ部第1章「Ⅱ.1 アパレルメーカーの躍進」である。

当初、百貨店から返品リスクと派遣販売員コストを押しつけられた衣服納入業者の経営は、いかにも破綻しそうに思われた。しかるに、一部の衣服納入業者は新しい取引問題に対処する

ため、革新的な対抗行動を採ったのである。それは、彼らが

- (1) 卸売業者からメーカーに脱皮し、
- (2) 百貨店売場も統合管理するVMSを構築し、
- (3) マーケティング戦略のイノベーションを図る、

という行動であった。

その衣服納入業者の対抗行動が成功を取めた結果、一部の衣服納入業者は経営破綻を免れたばかりでなく、大きな躍進をとげ、

- ・ 売上高成長
- ・ 経常利益率の上昇

という注目すべき業績を取めたのである。

そのアパレルメーカーの躍進の秘密を考えてみるに、もし百貨店が返品制と派遣販売員制とを採用していなかったならば、おそらくアパレルメーカーの躍進は実現しなかったであろう、と臆測したい。百貨店が商品リスクと派遣販売員コストとを強引にアパレルメーカーに押しつけたため、その結果、メーカーは対抗上、委託取引制と派遣販売員による売場コントロール制とを導入し、百貨店販路を操作できるシステムを考案したのだ、と私は理解している。百貨店からみると、その結末は意外な事態かも知れない。しかしながら、流通論やマーケティング論の観点に立てば、アパレルメーカーは「垂直マーケティング・システム」という組織を築き上げているので、アパレルメーカーの躍進は論理的必然性をもっている、と言える。

予期に反して、アパレルメーカーは躍進をとげた。それでは、百貨店はいかなる事態に直面することになったのだろうか。この問題を次に考察するとしよう。

Ⅱ.1 注

- (1) 図表1.1の時点（1999年度）より3年前の、1996年度の主要百貨店・納入業者の経常利益率は以下のようになっている。

1996年度の方が1999年度よりも経常利益率は概して高いけれども、百貨店と納入業者の格差は変わらない。

1996年度実績

	経常利益率 (%)		経常利益率 (%)
高島屋	1.5	オンワード樫山	10.0
三越	1.4	ワールド	7.0
西武百貨店	0.8	三陽商会	2.8
丸井	6.1	イトキン	(不掲載)
大丸	1.0	ワコール	9.0
伊勢丹	2.8	レナウン	△2.5
松坂屋	1.3	ナイガイ	2.1
阪急百貨店	1.9	東京スタイル	14.0
近鉄百貨店	0.9	小杉産業	0.6
東急百貨店	0.8	三起商行	7.6

『日経流通新聞』1997年6月26日、1997年8月7日

- (2) 江尻 弘『文化産業の時代』(東洋経済新報社, 1980年) p.23

なお、昭和40年代(1965年~1974年)は、いくつかの観点からみても転換の時点であった(江尻 弘『お客が見える流通システム』[講談社, 1988年] pp.155-157)

- (3) 繊維品納入業者のうち、

- ・ 市田
- ・ 塚本商事

らは東京堀留卸の名門企業であって、1965年時点では、百貨店との取引関係を維持していた。しかし、彼ら名門卸売業者は

- 1) 百貨店が売れ残った商品を返品して来たこと、
- 2) 百貨店が売場販売員の派遣を要求していること、
- 3) 百貨店が不当な協賛金の提供を強要すること、

などに反発し、次第に百貨店取引を忌避し、代りに、不当な取引条件を要求しない量販店との取引の比重を高めてきたのだった。(江尻 弘『お客が見える流通システム』 pp.14-15)

- (4) 近年になって、アパレルメーカーの経営方式を模倣する量販店取引衣服納入業者や専門店取引衣服納入業者も現れ、彼らも自らをアパレル

メーカーと称している。しかし本稿は本来のアパレルメーカーの行動特性の考察に照準を当てているので、派生型としての量販店取引衣服卸売業者などは本稿でいうアパレルメーカーから除外することにした。

- (5) 布帛縫製品やメリヤス商品などの二次製品は、昔は、家庭内ミシンで消費者などが縫製していたり、毛糸を消費者が手作業で編んで作られたりしていたので、大企業の量産には適しない商品だと理解されていた。そこで業界の人々は既製服を「首つり」とか「つるし」と呼んだり、メリヤス商品を「メリカス」と言い、軽蔑していた(江尻 弘『文化産業の時代』 pp.38-43)。

- (6) ここで、

- ・ 市田(大手繊維品卸売業者の代表)
- ・ 樫山(アパレルメーカーの代表)

この2社の売上高と経常利益の推移を紹介すると、以下のごとくなる。このデータから、アパレルメーカーの躍進ぶりは明瞭に読みとれるであろう。(江尻 弘『お客が見える流通システム』 p.13)

市田と樫山の推移 (億円)

	売上高			経常利益		
	1965年度	1975年度	1985年度	1965年度	1975年度	1985年度
市田	302	945	942	3.7	2.3	10.1
樫山	85	818	1,760	5.5	60.1	123.4

- (7) 1955年(昭和30年)時点と1965年(昭和40年)時点の市場成長率を、一次製品と二次製品について調べてみると、

- ・ 一次製品成長率……2.38倍
- ・ 二次製品成長率……5.15倍

であった(織研新聞社編『繊維卸商はどう変わる』[織研新聞社, 1969年] p.55)。

- (8) 篠原三代平「“重化学工業化”から“高加工度産業”へ」『日本経済新聞』(1968年10月7日)
- (9) 江尻 弘「繊維・アパレルビジネス——21世紀への挑戦」東京繊維協会編『繊維・アパレルビジネス——21世紀への挑戦』(東京繊維協会, 1985) pp.41-49
- (10) 東京堀留の市田や塚本商事らの名門卸売業者が問屋無用論という議論のゆえに気が動転していた時点で、レナウン、樫山、ワコールらはいち早く脱卸売業という目標を立て、新しい時代

にはメーカーに脱皮して躍進をとげたい、と考えていたのだった。その一部衣服卸売業者がメーカーに転換することを目指した動きが、図表1.3である。

衣服卸売業者の中には、工場での製造システムを革新し、多品種小ロットの商品を短い期間内に供給するシステムを開発したメルボ紳士服のような企業も存在している（江尻 弘『文化産業の時代』pp.214-226）。

- (11) 繊維工業審議会・専門部会は、1976年にアパレル・ワーキング・グループ（主査、江尻 弘）を設置し、繊維業界が高加工度産業に転換する可能性を検討し、

・ 通産省生活産業局編『明日のアパレル産業』（日本繊維新聞社）、1976年を公表した。

- (12) 宇野正雄・江尻 弘・菅原正博・十合 暁『ファッション・マーケティング』（実教出版、1980年）pp.41-54

- (13) アメリカにおいても、当時、衣服という商品の不確実性を克服するシステムの開発が要望され、選別の商品企画という活動が重視されていた（江尻 弘『ファッション産業のゆくえ』[日本事業出版、1974年] pp.168-171）。

そのアメリカのアパレルメーカーの動きに呼応するかのようには、わが国のアパレルメーカーも

- 1) 商品企画スタッフ（デザイナー、パターンナー、サンプルハンドラから成る）を整備すると共に、
- 2) 商品企画活動の効率的展開を実現せしめる、

という行動をとるにいたったのである（江尻 弘『ファッション産業のゆくえ』pp.172-174、『お客が見える流通システム』pp.154-162）。

- (14) アパレル産業の成長を促進せしめるため、通産省は業界内の商品企画担当の人材を育成することを目指して、テキストブックを作ることにし、

・ 菅原正博・江尻 弘『アパレル・マーケティング』（繊維工業構造改善事業協会、1982年）

・ 江尻 弘『アパレル販売戦略』（繊維工業構造改善事業協会、1984年）

などを刊行してきたのだった。

- (15) 第I部第1章（I.1）で説明したように、

衣服納入業者は自社工場での出荷額が50%シェアに達しないため、政府統計上では、卸売業者に該当することになる。その衣服納入業者をアパレルメーカーと名付けることについては、業界内で異論がない訳ではなかった（小山田道弥『日本のファッション産業』[ダイヤモンド社、1984年] pp.29-34）。しかし、OEM生産が次第に増えてきた現代において、自社工場からの出荷比率でメーカーであるか否かを判断するのは、現代の産業趨勢としては妥当であるまい。むしろ、商品の設計業務をメーカーの主たる課業とみなし、設計活動を自社で担当しているかどうか、という観点から判別すべきではなからうか。

- (16) 衣服という商品は流行に左右されやすい商品だから、それを市場にタイムリーに供給すれば、大きな付加価値を獲得できるようになる。そこでアパレルメーカーは、衣服をJIT方式で製造し、タイムリーに供給することも研究開発してきたのだった（江尻 弘『お客が見える流通システム』pp.171-179）。

- (17) 図表1.5の2タイプの百貨店について説明すると、本来の百貨店とは、アメリカの百貨店と同様に、昔から認められてきた百貨店像である。

それに対して、最近の日本の百貨店では、アパレルメーカーが百貨店内にインショップ（店内で小さく囲まれた、自社商品を専売している売場であって、俗に「箱」とも言う箱型ショップ）をもち、メーカーが

- ・ 委託取引
- ・ 売上げ（消化）仕入れ取引

という方式で商品を納入し、メーカーの派遣販売員が消費者に接客し販売する例が増えてきた。東武百貨店根津社長の談話によると、現代の百貨店の取引方式は

- ・ 消化仕入れ……50%
- ・ 委託取引……40%
- ・ 買取り取引……10%に満たない

とのことであるから、アパレルメーカーがインショップ売場をもち、図表1.5のごとき仕方で販売している売場は、90%を越えている、と推測してよいであろう（『繊維研新聞』2000年9月22日）。

- (18) それゆえに、アパレルメーカーに売場を提供してきた百貨店を、世間は「売場貸し業」とか「ショッピング・センター・デベロッパー」など

- と呼んできたのである（溝上幸伸『デパートがDSに喰われる日』[ばる出版, 1993年] pp.130-165）。
- (19) 百貨店がアパレルメーカーに販売員の派遣を要求し、その結果、メーカーの派遣販売員が百貨店の売場で接客し、販売しているのが、百貨店チャンネル・システムはメーカーの消費者直販チャンネルになっている、と理解してよいだろう。（辻 和成『デパートは崩壊するか!?』[こう書房, 1993年] pp.84-93）。
- (20) 江尻 弘『お客が見える流通システム』 pp.183-185
- (21) W.R.Davidson, "Changes in Distributive Institutions" in *Journal of Marketing* (Jan,1970)
- (22) B.C.McCammon, Jr., "Perspectives for Distribution Programming" in L.P.Bucklin (ed.), *Vertical Marketing Systems* (Scott, Foresman, 1970) p.44 江尻 弘『流通系列化』(中央経済社, 1983年) p.76
- (23) B.C.McCammon, Jr., *op.cit.*, p.46
- (24) L.W.Stern and A.I.El-Ansary, *Marketing Channels* (Prentice-Hall,1977) p.428
- (25) L.W.Stern et.al., *ibid.*, p.428
- (26) 江尻 弘『お客が見える流通システム』 pp.40-76
- (27) 江尻 弘『流通系列化』 p.73
VMSを、B.C.McCammon, Jr.は定義づけて、次のように説明している。
「専門能力をもつ企業によって管理され、中核企業によって全体の計画が立案されている組織であって、事業運営の経済性と市場に対する最高のインパクトを実現できるようにしくみを築き上げた組織である」(B.c.McCammon, Jr., *op.cit.*, p.43)
- (28) B.C.McCammon, Jr., *op.cit.*, pp.43-46
江尻 弘『お客が見える流通システム』 pp.65-74
- (29) アパレルメーカーが築き上げてきたVMSの特徴を、図表1.7と対照する仕方で整理したのが、図表1.8である。この図表1.8の内容は、既述の図表1.5ならびに、これから紹介する
- ・ 図表1.9 (情報システム)
 - ・ 図表1.10 (商品供給システム)
 - ・ 図表1.11 (売れ残り商品の処分システム)
- などを総合化して表現した内容になっている。
- (30) L.P.Bucklin (ed.), *op.cit.* p.Preface.
- (31) 樫山純三『走れオンワード』(日本経済新聞社, 1976年) pp.76-77
- (32) わが国でメーカーが・管理システムVMSを構築した業界としては、
- ・ 化粧品業界
 - ・ 家電品業界
 - ・ 医薬品業界
- など多くの事例があるけれども、戦前から構築してきた資生堂のチェーンストア・システムを除けば、樫山のVMSは家電品業界(日立製作所や松下電器産業らが先駆企業)や医薬品業界(大正製薬が先駆企業)のメーカー主導VMS・管理システムより早く組織化され、運営されていた。
- 今日、自動車業界のVMSを管理システムの一例として挙げる人もいるけれども、もともと自動車業界のVMSはフランチャイズ契約に基づく契約システムVMSの1つの典型例であるため、設立時点の経緯を考慮して自動車メーカーのVMSを管理システムから除外した。実は、自動車メーカーの契約システムVMSは戦前から存在していたので、それは資生堂と共に古い歴史を有するものである。
- (33) 図表1.9で紹介したアパレルメーカーの行動は、先駆的企業の1つの例であって、すべてのアパレルメーカーの情報システムがこの水準にあったのではない(江尻 弘『返品制』 pp.145-148)。
- (34) 今日では、図表1.9が指摘した情報システムは、アメリカでは
- ・ クイック・レスポンス (QR)
 - ・ エフィシエント・コンシューマー・レスポンス (ECR)
- らのシステムの中で実現され、そのシステムに参加しているメーカーは小売店からPOS情報をオンラインで入手できるようになっている。しかしその現代のそのシステムは、
- ・ 商品コード
 - ・ コードを読み取るスキャナー
 - ・ EDI システム
 - ・ コンピュータ
- らがすべて整備された1990年代に入って現実化されたものである。しかるにそのPOS情報システムの構築自体を、すでに1953年から樫山は着手してきたのだから、樫山の先駆性には注目させられるに違いない。(A.T.Coughlan, E.Anderson,

L.W.Stern and A.I.El-Ansary, *Marketing Channels* 6 /ed. [Prentice-Hall,2001] pp.513-523)。

(35) 衣服（アパレル）が大量生産・大量販売できない事情は

(1) 製造上の理由……衣服の原料である織物（表地）が、織機の都合上、40メートル前後の長さに規格化されているため、その織物規格のゆえに、大量の衣服を作るわけにゆかない、

(2) 消費者の購買心理上の理由……消費者は衣服で自己表現したいと思ってきたので、同一色・柄の織物・同一デザインの衣服を他人が着用するのを嫌っている、

という理由のゆえである（江尻 弘『ファッション産業のゆくえ』pp.40-46）。

(36) アパレルメーカーは、自社商品を取扱っている百貨店の売場を、

- ・ 坪あたり売上高
- ・ 販売員1人あたり売上高
- ・ 返品率

などの指標を基に

- ・ aランク売場
- ・ bランク売場
- ・ cランク売場

に類型化している。続いてアパレルメーカーは、次期シーズンの商品見本が出来上がったとき、百貨店のバイヤーにその商品見本を示す内見会を開催してきた。その内見会のさい、アパレルメーカーは初日には、aランク売場の百貨店バイヤーだけ来場してもらい、次シーズンのすべての商品を提示する。その初日内見会で成約を獲得した商品が、Aタイプ商品として分類される。内見会2日目にはbランク百貨店バイヤーが招待され、初日に成約され残った商品が提示され、bランク百貨店バイヤーが商品選定することになる。それがBタイプ商品として格付けされる。内見会3日目になって、はじめてcランク百貨店バイヤーが来場でき、成約されずに残った商品見本の中から気に入った商品が選ばれることになり、それがCタイプ商品である。

この内見会運営は、アパレルメーカー主導で行われ、アパレルメーカーは

- (1) まず、取引先百貨店売場をランク分けし、
- (2) 次に、取引先百貨店のバイヤーに商品を選別させ、仮の注文をさせることを通じ

て、商品をタイプ分けする、という手順で実施してきた。その結果、アパレルメーカーの商品供給主導権は確立したのだった。

(37) この集中化作戦（傾斜的な供給作戦）が有効なことは、

R.Koch, *The 80/20 Principle* (Doubleday,1998) pp.10-17

から読みとれるはずである。

(38) アパレルメーカーは、一方で、百貨店に対し、「共存共栄の関係を維持したい」と表明してきたので、百貨店の機嫌が悪くなるような事実の公表を避けてきたように思われる。（「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]）。

しかしながら現実には、百貨店から返品リスクと派遣販売員コストとを押しつけられたアパレルメーカーは、経営効率の向上という課題に取り組まざるをえなかったのである。そこで、公表されていないけれども、上記注(36)で説明した仕方では、売場をランク分けし、商品をタイプ分けした上で、メーカー主導の商品供給の操作を確立してきたのだった。

(39) 江尻 弘『お客が見える流通システム』pp.11-15、

江尻 弘『返品制』pp.32-36

(40) 織研新聞社編集局『よくわかるアパレル業界』最新3版（日本実業出版社、1997年）pp.54-55, 164-165

(41) 委託取引制と派遣店員制を1953年から制度化してきた榎山は、当時、小規模な卸売業者で、百貨店納入業者の中でもランクの低い企業だった。だから、百貨店の強引な要求に抵抗できるはずがなかった。そのとき榎山は、百貨店売場を喪失したくなかったので、百貨店の方針に迎合しながら、新しい商売の方法を模索し、ついに、

- 1) 買取り取引制を委託取引制に切りかえ、百貨店が自由に返品できる取引システムとする、
- 2) しかも、販売員派遣の要求を進んで受け容れ、その派遣制を活用する方策を考案する、

という行動に出たのである。その榎山の行動は、ビジネス環境の変化に対して適切に対応するこ

とをモットーとしてきた卸売商、とりわけ知恵を絞らなければ生き残れない小規模商人の、典型的な商才の発揮と英知の結晶に他ならない、と賞讃したいのである(江尻 弘『お客が見える流通システム』pp.183-185)。

- (42) 1つの挿話を紹介しよう。名門の伝統的百貨店問屋のある社長が言うには、「私はその昔、大学で、価格は市場で決まる、と教わってきました。ところが、現実のアパレルメーカーは、価格を自社で決めていますね。そのメーカーの行動は、経済学の主張と異なっていますが、それでよいのでしょうか」という質問だった。古くからの名門問屋経営者は、経済学の理論に通曉しているものの、新たに登場してきたマーケティング論には関心を寄せてきていなかったようである。

彼は、マーケティング論のいう商品・価格・売場(経路)・促進という基本手段が企業からみて操作可能な手段になっていることに気付かず、マーケティング・ミックスという概念がマーケティング手段の企業による操作を意味していることも理解していなかったのだ。

マーケティング論では、アパレルメーカーの認めているとおり、価格という要因は市場で、つまり外生的に決まるものではなく、企業の意思や戦略によって内生的に決定されるものなのである(江尻 弘『マーケティング思想論』[中央経済社、1991年] pp.205-208)。

- (43) 江尻 弘『マーケティング思想論』pp.79-80
 (44) アパレルメーカーは新製品開発活動である商品企画を、
 標的市場の設定→情報分析→企画方針立案→素材構成計画→基本見本作成→品目構成計画→発注数量予測→生産企画→品質管理→販売促進企画→広告企画
 というステップで展開される活動であると理解してきたので、標的市場(顧客)の設定なしには、商品企画はスタートしなかった(菅原正博・江尻 弘『アパレル・マーチャンダイジング』p.88)。
 (45) 宇野・江尻・菅原・十合『ファッション・マーケティング』pp.36-40
 (46) 商品戦略は、個別商品戦略(個別商品の外観変更・特徴づけ・品質改善・ポジショニング変更など)に関する基本構想と、商品ミックス戦

略とから構成される。後者の商品ミックス戦略は、複数の商品品目の構成に関する基本構想であって、それは商品ミックスの

- ・ 拡張
- ・ 近代化
- ・ 特徴づけ
- ・ 縮小

という課業から成り立っている(江尻 弘『マーケティング思想論』pp.113-114)。

百貨店はきわめて多数の商品を取扱っている小売業であるから、とりわけ商品ミックス戦略を重視すべき小売業でもある。

- (47) 百貨店の商品発注システムが環境変化に対して即応的でなかったのは、

- 1) 百貨店バイヤーによる商品発注会議が月2回程度の少い頻度であるため、必要なときすぐ発注できなかったこと、
- 2) 百貨店は大企業であるため、社内稟議に多くの日数を要したこと、
- 3) 百貨店バイヤーの行動を阻害する要因が沢山あること、

などに由来していた(日経流通新聞編『百貨店に明日はあるか』[日本経済新聞社、1985年] pp.150-155)。

- (48) 図表1.13の表頭でいう平場(ひらば)売場とは、百貨店内売場を小さく区切らず、広い売場をそのまま活かし、そこに多数の納入業者の商品を併売してきた、以前からの本来的な広い売場を言う。元来、百貨店の売場は平場であった。しかるに近年、舶来ブランド品が小さく区切られた専売売場(箱とかインショップとも言う)で販売されるようになって以降、百貨店の平場売場のスペースは縮小しつつある。現実の平場売場には

- ・ 自主販売売場……百貨店従業員が接客している売場
- ・ 通常の平場……納入業者の派遣販売員が接客している売場

という2タイプがある。百貨店の平場売場の大部分は、後者の通常の平場である(西村 晃『21世紀、百貨店の挑戦』[ストアーズ社、1998年] pp.272-279)。

- (49) 最近、アパレルメーカーは、百貨店内への商品搬入ならびに百貨店外への商品搬出に関する百貨店手続きについて

- ・ 委託取引……手続きが煩瑣で、日数がかかる
- ・ 売上げ（消化）仕入れ取引……手続きが簡便で、即日処理できる

という違いがあるため、同じように返品リスクを負うのだったら、むしろ売上げ（消化）仕入れ取引の方が好ましい、と判断するにいたっている。そのため、既述のごとく、委託取引よりも、売上げ仕入れ取引の方がシェアは高くなってきた（織研新聞社編集部『よくわかるアパレル業界』pp.54-55）。

- (50) 江尻 弘『お客が見える流通システム』pp.11-19
- (51) 価格設定権について言えば、理論上では、商品の所有権者が商品価格の設定権をもっている。したがって、理論的に言えば、
- ・ 買取り仕入れによって商品所有権を取得した百貨店……商品の小売価格設定権者となる
 - ・ 委託取引とか売上げ仕入れ取引のゆえに商品所有権を保持してきたアパレルメーカー……商品の小売価格設定権を保有している

ということになる（江尻 弘『返品制』pp.111-113）。

しかしながら、現実には、新しい問題が登場してきた。委託取引は、本来ならば、販売の委任を受けた取引方式だから、百貨店の収入として、百貨店にはわずかに販売手数料しか入金しないことになる。一例を挙げると、アメリカの百貨店のリースドデパートメント（賃貸売場）は、委託取引のため、手数料しか入金されていない（National Retail Federation, *Financial & Operating Results of Retail Stores in 1993* (NRF, 1994) p.178）。

ところが日本の百貨店は、賃貸売場方式を採用したとき、売上高至上主義の発想のゆえに、少しでも見かけの売上高を多くしようと意図し、現実の委託仕入れにさいし

- 1) 仕入れ伝票を発行し
- 2) 委託商品が売れば、手数料でなく、売上高収入が計上できる、

という社内経理処理システムにしてきたのだった（土屋好重『百貨店』[新紀元社, 1967年] pp.327-338）。

その結果、委託仕入れ商品は、伝票処理上では、買取り仕入れ商品と大差ないものとなった。その他、委託仕入れ商品の商品管理責任は、買取り仕入れ商品と同様、百貨店にあるという事情も、影響を及ぼした。かくして、委託仕入れでは所有権が百貨店に移っているという誤解も生じてきた（小山田道弥『日本のファッション産業』pp.118-120）。

この委託仕入れ商品の所有権帰属問題が混乱してきたので、最近では、アパレルメーカーは委託取引よりも、むしろ売上げ仕入れ取引の方を選好する姿勢をとってきている。売上げ仕入れであれば、

- 1) 商品が消費者に売れるまで、商品所有権が納入業者にあることは明白であり、
- 2) しかも、商品の搬入・搬出の事務処理は簡便である、

という事情から、アパレルメーカーは売上げ仕入れを選好するにいたっている（小山田道弥『日本のファッション産業』pp.113-123）。

その結果、注(17)で紹介したような現状になったのだった。

- (52) 江尻 弘『返品制』pp.113-116
- (53) 江尻 弘『返品制』pp.116-119
- (54) 江尻 弘『お客が見える流通システム』pp.180-188

江尻 弘『返品制』pp.120-122

- (55) 消化率とは、納入した商品のうち、当初設定した商品小売価格で商品が販売される割合を言う。言うまでもなく、

- ・ 消化率が高い場合……アパレルメーカーの獲得利益は大きくなる
- ・ 消化率が低い場合……アパレルメーカーの獲得利益は少くなる

という結果になるであろう。そこで、アパレルメーカーは少しでも高い消化率で販売されることを目指してきたのだった（江尻 弘『返品制』pp.114-116）。

むろん、百貨店の売場で商品価格が維持され、安値販売されていなければ、アパレルメーカーの採算は向上する。

- (56) 目標消化率の数値は企業によって異なるけれども、あるアパレルメーカーは目標消化率を60%として設定してきた（『織研新聞』2000年2月18日）。

- (57) 小山田道弥『日本のファッション産業』pp.123-129
 織研新聞社編集局『よくわかるアパレル業界』pp.188-189
- (58) ここで売場概念について断っておきたい。マーケティング基本手段の1つとしての「売場(place)」は、経路とか物流も含む複合概念であって、それには本来的には人的販売は含まれていない(W.D.Perreault, Jr. and E.J.McCarthy, *Basic Marketing*, 13/ed. [Irwin, 1999] pp.298, 383)。
 しかし、アパレルメーカーが運営してきた百貨店売場は、そこに商品が取揃えられる場所であると同時に、派遣販売員を送りこんできた場所でもあるので、派遣販売員による人的販売の活動もこの売場戦略に含めて考察することにしたい。
- (59) 西村 晃『21世紀, 百貨店の挑戦』pp.272-279
 江尻 弘『返品制』pp.140-142
- (60) 自主販売とは、百貨店の平場における接客と販売を納入業者の派遣販売員に任せず、百貨店の自社従業員に担当させて、百貨店従業員が接客し販売する仕組みを言う。それは、平場という併売売場の本来的な販売方式であるけれども、その仕組みでは
 1) 百貨店従業員の商品知識の不足
 2) 百貨店従業員の接客技術の拙劣さ
 のゆえに、販売効率は低くなるのではなかろうか、と懸念されてきたのだった(江尻 弘『百貨店の再興』[中央経済社, 1994年] pp.59-65)。
- (61) 宇野・江尻・菅原・十合『ファッション・マーケティング』pp.89-100
 江尻 弘『返品制』pp.145-147
- (62) 江尻 弘『お客が見える流通システム』pp.184-185
- (63) W.D.Perreault et.al., *Basic Marketing* 13/ed. p. 382
- (64) 宇野・江尻・菅原・十合『ファッション・マーケティング』pp.78-88
- (65) アパレルメーカーが商品企画活動で重視してきたのは、たんに新製品の設計だけでなく、その新製品を告知するためにブランドを設定し、そのブランドを広告し、標的消費者のブランド選好度を高める活動までを含む、トータルなマーケティング・プランであった(宇野・江尻・菅原・十合『ファッション・マーケティング』pp.41-54)。
- (66) アパレルメーカーのブランド・ロイヤルな消費者の育成という促進戦略の目標は、ストア・ロイヤルな消費者の育成を目指す百貨店の促進戦略の目標と衝突関係にある。しかるに現実の百貨店は、返品リスクと派遣販売員コストとをアパレルメーカーに押しつけてきたため、メーカーのブランド・ロイヤルティ向上行動を拒絶し難い立場にある(江尻 弘『百貨店の再興』pp.45-48)。
- (67) VMSという垂直企業集団が効果的に運営されたとき、消費者の負担コストは軽減され、消費者満足は極大化する、と理解されてきた(江尻 弘『流通系列化』pp.38-43)。
 したがって、企業集団は標的消費者を組織化し、消費者とのきずな(リレーションシップ)を強化することを目指すべきであるが、その第一歩は、企業集団を統率するメーカーのブランド商品に対するロイヤルティを消費者に抱かせることにあった。