

## 百貨店返品制の考察(V)

——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[2001.10 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、本号)
  - 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

### II.2 百貨店の凋落

——リスクとコストを免れた百貨店の  
収益は、伸びたか——

#### 2.1 百貨店の低収益構造

##### 1つの疑問

第二次大戦が終って間もない1951年（昭和26年）頃から、百貨店は買取り仕入れした商品で売れ残った商品を、納入業者に強引に返品するようになった。それが百貨店返品制の戦後の起源である<sup>(1)</sup>。

同時に、1951年頃から百貨店は、納入業者に対して、納入商品の販売に従事する販売員を、派遣するよう要求した。それが派遣販売員制のはじまりである<sup>(2)</sup>。

この百貨店の返品制と派遣販売員制の百貨店側の目的は、返品制によって商品リスクを回避し、派遣販売員制によって売場販売員の人件費負担を免れ、百貨店が十分な収益を確保することにあつた<sup>(3)</sup>。その返品制と派遣販売員制とが1951年頃から現われてきたのは、朝鮮戦争（1950年6月勃発）が休戦状態に入った1951年後半

から、百貨店の売上高は伸びなやみ、百貨店相互の販売競争が激しくなってきた結果、

- (1) 百貨店は収益確保のため、納入業者に対して返品と販売員派遣を強要したし、
  - (2) 納入業者側でも取引関係維持のため、百貨店の要求に応ずることにした、
- という事情のゆえである<sup>(4)</sup>。

それでは、百貨店の返品制と派遣販売員制とは、当初の構想どおり、百貨店の採算を改善し、収益力を強化せしめたであろうか。すでに、第1章(Ⅱ.1)の図表1.1において

- ・ 百貨店の経常利益率が低いこと
- ・ 納入業者の経常利益率が高いこと

を知った今、返品制と派遣販売員制にもかかわらず、百貨店の収益性の悪化していることは明らかとなった。そこで、1つの疑問につきあたる。

「返品制と派遣販売員制にもかかわらず、なぜ、百貨店の収益力は低下したのだろうか」

理論上では、返品制によってリスクを回避した百貨店は、売れ残り商品の処分に伴う損失を免れるため、十分な利益を確保できるはずであった<sup>(5)</sup>。また、派遣販売員によって販売員の人件費を負担しなくなった百貨店は、そのコスト負担を免れたがゆえに、当然、そのコスト相当額の利益を確保できたはずである<sup>(6)</sup>。したがって、リスクとコストを免れた百貨店は、大きな収益を獲得して当然だった、と言えよう。

しかるに、図表1.1のデータによれば、

- (1) リスクとコストを免れたはずの百貨店の経常利益率は低く、2%かそれ以下となっている、
  - (2) リスクとコストを負担させられたにもかかわらず、納入業者の経常利益率は高く、9%も獲得した企業が存在している、
- と判明した。それはいったい、いかなる理由のゆえなのであろうか。すでに、後者の事情については、第1章(Ⅱ.1)でそのメカニズムを説明してきたので、前者の事情をこの章(Ⅱ.2)で分析するとしよう。

返品制が百貨店にもたらしたネガティブな効

果と、そのメカニズムを解明すること、それは返品制の動態分析に関する第2のテーマである。

### 百貨店の低収益性

まず最初に、百貨店の低収益状態に関する事実を確認することから始めるとしよう。

百貨店の収益力を経常利益率で測定すると、図表2.1に掲げたように、

- ・ 丸井
- ・ 伊勢丹

を除く百貨店の経常利益率は1%台か、それ以下である。それも、最近5年間、経常利益率の趨勢はほとんど変化していない。

丸井や伊勢丹の経常利益率が高いのは、両社がより多くのリスクを回避しているからではなく、また、より多くのコスト負担を免れているからでもない。丸井は、月賦(クレジット)販売方式のゆえに効率的な販売活動を展開してきたからであり、伊勢丹は、大きな顧客吸引力のゆえに、効率的な販売活動が実施できてきたからだ、と推測できる。

ところでこの百貨店の収益力が低いことは、他業態の

- ・ チェーンストア(イトーヨーカ堂)
- ・ 専門店(コジマ)

図表2.1 主要百貨店10社の利益率

	(%)				
	2000	1999	1998	1997	1996
高島屋	1.6	1.2	0.6	1.1	1.5
三越	1.7	0.9	0.0	0.6	1.4
西武百貨店	0.7	0.7	1.1	0.9	0.8
丸井	5.5	6.0	5.2	5.7	6.1
大丸	1.4	2.1	0.7	0.8	1.0
伊勢丹	3.3	1.8	2.3	2.9	2.8
松坂屋	0.5	0.4	0.4	0.5	1.3
阪急百貨店	1.6	1.8	1.5	1.3	1.9
近鉄百貨店	—	0.4	0.1	0.2	0.9
東急百貨店	△1.2	0.0	0.3	0.5	0.8
イトーヨーカ堂	5.3	3.4	4.6	4.5	4.5
コジマ	2.3	4.8	2.5	1.1	2.8

『日経流通新聞』

という小売業と対比してみると、明白である。リスクとコストを免れている百貨店の方が、それを負担していると言われているチェーンストアや専門店よりも、経常利益率で低くなっている<sup>(7)</sup>。

次に、関係会社も含む企業グループの事業収益状況を調べてみると、図表2.2の連結利益データから、百貨店の収益が赤字状態か、さもなくばごく僅かの黒字状態でしかないことは、明らかに読み取れる。この企業グループの事業収益では、丸井を除くどの百貨店の収益力も低く、

- ・ イトーヨーカ堂・グループ
- ・ セブンイレブン・グループ

の収益力とは全く比較にならない実状にある。

三越元常務取締役の岩瀬敬一郎は

「百貨店業態は生き残ることはあっても、三越が生き残るのは厳しいと思う」

と表明している<sup>(8)</sup>。

かなり前の時点から、百貨店ビジネスの収益性には、多くの論者が疑問を提示してきた。たとえば三菱銀行調査部は

「生き残ることができる百貨店はごくわずか。新規の出店などをせず、償却の済んだ現店舗でやっていくところが、かろうじて残るとい、縮小均衡が結論だ」

図表2.2 主要百貨店10社の連結利益

(億円)

	2000	1999	1998	1997	1996
高島屋	83.2	64.3	47.0	82.8	93.1
三越	52.3	66.7	△114.3	△387.9	△7.9
西武百貨店	2.1	3.3	(△1075.0)	(5.1)	(30.9)
丸井	83.4	173.5	160.7	192.2	189.3
大丸	28.0	22.6	3.1	13.8	20.8
伊勢丹	△22.1	32.2	31.6	25.6	52.7
松坂屋	13.5	△107.3	18.7	△36.0	14.0
阪急百貨店	21.6	28.9	△14.1	11.6	29.0
近鉄百貨店	49.7		(8.0)	(5.8)	(10.1)
東急百貨店	△284.9	147.9	△624.8	△153.8	△11.3
イトーヨーカ堂	488.8	476.3	666.2	704.6	743.3
セブンイレブン	801.9	718.3	623.9	610.1	584.1

東洋経済新報社『会社四季報』

と報告しているらしい<sup>(9)</sup>。

### 百貨店の経営姿勢

いま、百貨店の低収益構造という実態を明らかにしたが、それでは、返品制と派遣販売員制とが登場してきた1951年以降、今日まで、百貨店はいかなる経営姿勢をとってきたのだろうか。収益力の低下することを予期した上で、適切な経営上の意思決定を下してきたか。

事実は、否である。

まず最初に、リスク回避行動から確認すると、百貨店は収益確保のため、リスク回避の行動を一段と強化してきたのであった。図表2.3を見ると、百貨店はリスクを負担する買取り仕入れ方式を年々削減してきており、2000年時点では10%以下にまで縮小しているらしい。すなわち、百貨店は、いまや

- ・ 納入業者に対するリスク押しつけ……90%以上

・ 自社のリスク負担……10%以下  
となっているとのことである。

図表2.3 買取り仕入れ比率の推移

	1957年	2000年
買取り仕入れ比率	69.1%	(10%以下)

1957年：公取委調査『公正取引』No.98

2000年：『織研新聞』2000年9月22日

次に、コストの負担忌避も調べてみるに、派遣販売員比率は高まっており、百貨店は販売員人件費の負担をさらに一層納入業者に押しつけてきている。図表2.4を見ると、派遣販売員の比率は

- ・ 1958年……29%
- ・ 1994年……73%

に達しているとのことである。

この図表2.3と図表2.4のデータは、

- (1) 百貨店が傾向的にリスクを回避してきている、
- (2) 百貨店が趨勢としてコストの負担も忌避してきた、

という事実を示唆している。この趨勢は、自明の現象であった。

そのリスク回避とコスト負担忌避の趨勢の下では、理論上では、百貨店の収益力向上は実現するはずであった<sup>(10)</sup>。しかるに、実際には

- ・ 百貨店本体の経常利益
- ・ 百貨店グループ全体の経常利益

その双方を見るに、百貨店の収益力は低いレベルに停滞している、と判明したのだった。なぜ、理論上の推測と、現実の実態とが食い違ったのだろうか。

図表2.4 派遣販売員比率の推移

	1958年	1994年
派遣販売員比率	29%	(72.8%)

1958年：公取委調査『公正取引』No.103  
1994年：日本百貨店協会『リ・マーチャング  
イジング研究会報告書』第2巻 p.80

### 百貨店凋落仮説

既述のごとく百貨店は公取委も認める優越的地位を利用し、強引に

- ・ 売れ残り商品の返品
- ・ 売場販売員の派遣の要請

を納入業者に対して行ってきた。それは、百貨店側の計算では、それによって百貨店に大きな収益がもたらされる、と見込まれたからではなかったか。

しかし、事実、くりかえし指摘しているように

- ・ 百貨店単体の収益の少なさ
- ・ 百貨店企業集団全体の収益の少なさ

という実態になっていた。そればかりでなく

- ・ 納入業者と対比したときの低収益
- ・ 異業態小売業と対比した場合の低収益

も明らかとなっている。

いったい、なぜ、百貨店は低収益構造に陥ってしまったのであろうか。世間や公取委の非難を浴びながら、あえて

- ・ リスクの回避
- ・ コスト負担の忌避

を行ったのに、どうして百貨店は凋落してしまったのであろうか。

この事態を説明する1つの仮説を、私は提示したい。それを「百貨店凋落仮説」と名付けたいが、それは

「百貨店は

- (1) リスク回避のため返品制を採用した結果、価格設定権を喪失し、自力で利益を確保する手がかりを失ってしまった、
- (2) コスト負担を忌避するという目的で派遣販売員制を導入したとき、売場貸し業に変質したにもかかわらず、適切なビジネス戦略を打ち出さなかった、

という理由のゆえに、凋落した」

と主張する仮説である。ひとことで言って、「返品制が百貨店凋落の引き金になった」と言う仮説である。

### 2.2 価格設定権の喪失

#### 卸売業者の存在是認

返品制が引き金となって百貨店は凋落したという百貨店凋落仮説について、その仮説の主張するところを説明しよう。まず最初は、第1の仮説である「価格設定権の喪失仮説」を説明するとしよう。それは、

「返品制のゆえに、百貨店は自店で販売している商品の小売価格（上代価格）を設定する権限を失い、その結果として、百貨店は自己の必要とする粗利益の確保も困難になり、最終的に、ごく僅かの利益しか獲得できない状況に転落してしまったのだ」

と主張する仮説である。

日本の百貨店が価格設定権を喪失するにいたった第一歩は、百貨店が納入業者の存在を肯定し、卸売業者を是認したことから始まっている。ここで、図表2.5を用いて、日米百貨店の流通経路の相違から説明するとしよう。

まず、アメリカの百貨店の流通経路から説明すると、アメリカでは

製造業——百貨店——消費者

という短い流通経路になっている。そのような

短経路になったのは、アメリカの百貨店が「ケイビアット・エンプツール(買手の危険負担)」の原則に基づき、商品リスクを自社で負担することにしているため、売れ残り商品を返還する相手としての卸売業者を必要としないゆえであった。アメリカの百貨店にとってみると、買取り仕入れ方式で商品を仕入れる以上、中間業者を排除し、直接、製造業から商品を仕入れることは、百貨店の獲得利益を増大せしめる1つの効果的な方法となっていたのである<sup>(11)</sup>。

図表2.5 百貨店流通経路の日米比較

<p>&lt;日本&gt;          衣服製造業者—百貨店問屋—百貨店—消費者          (納入業者)</p> <p>&lt;アメリカ&gt;          衣服製造業者—百貨店—消費者</p>
---

他方、日本の百貨店は昔から百貨店問屋を経由して商品を仕入れていた<sup>(12)</sup>。その百貨店がリスクを回避し、売れ残り商品を返還できた取引先相手は、百貨店問屋という卸売業者だけであった<sup>(13)</sup>。日本の百貨店にとって、百貨店問屋は、売れ残り商品の返還相手として、貴重な存在だったのである。

その日本の百貨店問屋のうち、一部の納入業者は百貨店からの返品を受諾したばかりか、

- ・ 委託仕入れ方式
- ・ 買取り仕入れ方式

を認めた結果、百貨店はその納入業者を愛顧するにいたり、図表2.5のごとき納入業者を経由する流通経路が確立したのである。納入業者に売れ残り商品を返品することを許容した返品制は、見方を変えれば、納入業者という卸売業者の存在を是認し、その卸売業者の存在を不可欠なものとして評価した制度だったのである。

アメリカの百貨店流通では卸売業者が排除されているのに、日本の百貨店流通で卸売業者の存在が肯定されてきた結果、返品制という取引慣行の成立も促がされるにいたったのである。

### 価格設定権の喪失

次に、日本の百貨店が低収益構造に陥った事情を説明するに、それは、百貨店が商品の小売価格(上代価格)の設定権を喪失するにいたったからである。この事情を説明しよう。

日本に限らず、どの国の法律においても、商品の所有権をもつ者がその商品の小売価格を設定する権限も有する、と決められている。わが国の民法も、

「所有者ハ法令ノ制限内ニ於テ自由ニ其所有物ノ使用、収益及ヒ処分ヲ為ス権利ヲ有ス」  
(民法第206条)

と規定している。この条文によれば、商品の所有者は、商品の小売価格を自由に設定してよいことになる。その商品の価格を設定する権利を、「価格設定権」と名付けられている<sup>(14)</sup>。

それでは、返品制の下で、商品の所有者は誰なのか。百貨店か、それとも納入業者か。ひるがえって考えてみるに、返品制は、百貨店が納入業者から

- ・ 委託仕入れ
- ・ 売上げ仕入れ

という方式で商品を仕入れる取引制度であるから、その商品が百貨店内で陳列されている時点においても、その商品の所有権は納入業者に帰属している<sup>(15)</sup>。それゆえに、百貨店内の売場で商品が陳列されているとき、その陳列商品の所有者は納入業者に他ならないから、納入業者は陳列商品の価格を設定する権限を有することになるのである。

言い方を変えると、百貨店内で陳列されている商品にいかなる価格を設定するかは、もともと百貨店からみて権限外のことである。法律上の議論で言えば、委託取引や消化取引(売上げ仕入れ取引)の下では、百貨店に価格設定権はない。

したがって百貨店に小売価格を設定する権限が与えられていない以上、百貨店には十分な利益を確保する保証も与えられていないことになる。通常、価格設定権をもつ者は、既述(Ⅱ.1)のように、自己が負担する

- ・ 販売費
- ・ 物流費
- ・ その他経費

のほか、

- ・ 利益

も考慮して、販売価格を決定している<sup>(16)</sup>。アメリカの百貨店も同様に、小売価格を決定するにあたって、商品原価のほか、マークアップ(値入れ)として、図表2.6のごとく

- ・ 経費
- ・ 利益

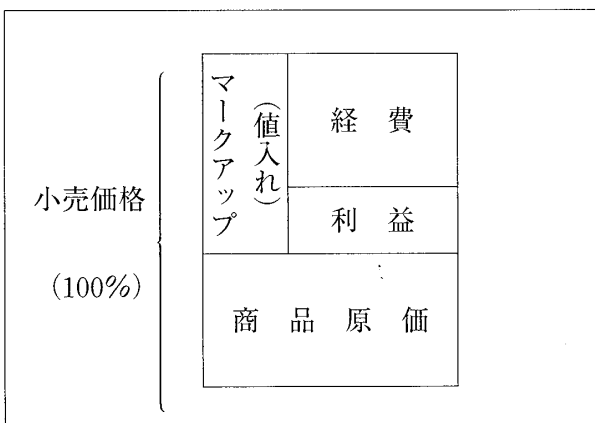
を確実に見込み、そのマークアップを取得できるように小売価格を設定してきたのである<sup>(17)</sup>。それゆえに、アメリカの百貨店は、個々の商品の小売価格を設定した段階で、すでに、自己が獲得したいと目指す利益も折込み、小売価格を決定してきたのだった。

価格設定権をもつことは、換言すれば、自己が獲得したいと構想している利益を見込んで、商品の価格を設定する権限を保有していることを意味する。それゆえに、逆の言い方をすれば、

- ・ 委託取引
- ・ 消化取引

によって価格設定権を喪失した日本の百貨店が、自店の利益を確保する手段を失ったこと、それは論理的に必然の事態であった。

図表2.6 マークアップ (値入れ) の図解



R.J.Minichiello, *Retail Merchandising and Control* p.23

### 下代価格の是認

納入業者が価格設定権を取得したとき、最初の効果は下代価格の設定に現われている。百貨店業界では、慣行的に、

- ・ 上代価格 (百貨店が消費者に対して販売するときの価格、つまり小売価格)
- ・ 下代価格 (納入業者が百貨店に対して納入するときの価格、つまり卸売価格)

という2つの価格表現を採用してきた。その後の下代価格について考察を進めるとしよう。

委託取引や消化取引の納入業者がもつ価格設定権は、元来、上代価格の設定権を意味していた。なぜなら、その問題状況は、百貨店の売場に陳列されている商品の小売価格について、その小売価格を設定する権限を誰がもっているのか、ということを問うていたからである。その結論を言えば、百貨店の売場に陳列されている時点では、その商品の所有権は納入業者にあり、納入業者は小売価格 (上代価格) を設定する権限を有するのである。

百貨店の上代価格を設定する権限を納入業者が保持しているとすれば、ほとんど議論の余地はなく、下代価格 (納入価格、卸売価格) の設定権も納入業者に帰属すると認められてきたに相違ない。なぜなら、百貨店にとって最も重要な上代価格が納入業者によって決定されている以上、百貨店にとって二次的な重要性しかない下代価格について、百貨店はその設定権を納入業者に付与することに異論はない、と思われるからである<sup>(18)</sup>。

論理的に言うと、百貨店は順序から言えば、最初に下代価格の設定権を承認する気持ちになっていたに相違なかるう。早い時点から、下代価格設定権が納入業者に移行していたので、その結果納入業者の高収益も早くから実現されたのだった、と言いたい<sup>(19)</sup>。ここで、第1章 (II.1) の図表1.1のデータを少し整理し直して、図表2.7として提示してみよう。この図表2.7を見ると、納入業者が

- (1) 業績の悪い企業は赤字経営状態にあるけれども、

図表2.7 主要百貨店と主要納入業者の経常利益率分布 (1999年度) (社)

経常利益率	百貨店	納入業者
赤字状態	0	2
0.0~0.9%	5	1
1.0~1.9%	3	0
2.0~2.9%	1	0
3.0~3.9%	0	3
4.0~4.9%	0	0
5.0~5.9%	0	0
6.0~6.9%	1	1
7.0~7.9%	0	2
8.0~8.9%	0	0
9.0~9.9%	0	2

(2) 他方で業績の良い企業は、百貨店とは比較にならない高収益を収めている、と2分化されていることが明らかとなった。そのうち、前者の業績の悪い企業は返品リスクを負担させられた結果であるが、後者の高業績の企業は下代価格設定権を駆使し、巧みに事業運営を行った結果であろう、と推測できるのである<sup>(20)</sup>。

#### 掛け率交渉

価格設定権を喪失した百貨店は、その状況の下にあって、自己の利益確保のために何を実施してきたか。それが「掛け率」交渉であった。掛け率とは、上代価格を基準としたときの下代価格の割合、換言すれば、小売価格に占める商品原価の比率を言う。たとえば、婦人服を納入業者が百貨店に納入するとき、

「この婦人服を6掛けで納めたい」

と申出たとすると、それは

- ・ 上代価格 (小売価格) ……100
- ・ 下代価格 (卸売価格) …… 60

という価格設定を意味する。

百貨店にとって大きな利益を得ることができる場合とは、掛け率を低く設定した場合であるから、百貨店は納入業者との間で掛け率を交渉し、少しでも低い掛け率を実現しようと努力し

てきたのだった。しかしながら、他方において、業界の平均的な掛け率が慣行的に定着しているため、その慣行掛け率を無視するわけにはゆかなかったことも事実であろう。その慣行掛け率は商品によっても、販売方式によっても異なるが、おおよそ、図表2.8のごとき水準になっていた。

しかし、現実には、百貨店と納入業者との掛け率交渉は個別に行われ、趨勢としては、掛け率は低下傾向をたどってきたのだった。現時点では、ファッション外衣で、

- ・ 5.5掛け
- ・ 5.3掛け

といった事例も現われているらしい。

図表2.8 慣行的な掛け率

	慣行掛け率	該当商品
ステープル・グッズ	7掛け	肌着、靴下、寝着
ファッション・グッズ	6掛け	外衣、コート、中衣

図表2.9 掛け率交渉と上代価格改訂に関する1つの事例

納入業者が

- ・ 上代価格……20,000円
- ・ 下代価格……12,000円
- ・ 掛け率……60%

の商品をもっていたとしよう。そのとき、百貨店の利益は

- ・ 差益…… 8,000円

となっていた。

その百貨店が、10,000円の利益を得たいと考え、

- ・ 掛け率……50%

を要求したとすると、納入業者は、対抗的に

- ・ 上代価格……22,000円

と設定すれば、下代価格 (12,000円) を維持したまま、百貨店の掛け率ひき下げに対応できたことになる。

百貨店が交渉によって掛け率をひき下げたとき、当然のことながら、百貨店はそれだけ多くの利益を得ることができる。しかし、その結果、納入業者の採算が悪化することは必至となった。そこで、納入業者は掛け率がひき下げられたとき、それを契機に、対抗的に上代価格（小売価格）を吊り上げてきたのだ。その状況を1つの事例で紹介したのが図表2.9である。

この図表2.9の事例のように、納入業者は、百貨店から掛け率のひき下げ要求を受けたとき、上代価格設定権を保有しているため、上代価格をひき上げてきたのであった。それこそまさに、百貨店衣服の小売価格が傾向的に上昇してきた原因の1つなのである。

以上の百貨店と納入業者との取引プロセス全体を通して言えることは、納入業者が取引交渉上の主導権を握っているという事実である。すなわち

- ・ 百貨店による卸売業者の肯定
- ・ 百貨店側の価格設定権喪失
- ・ 百貨店側の下代価格是認
- ・ 百貨店側の提示した掛け率に対する交渉

これら全プロセスの進行を見るかぎり、取引交渉は納入業者の主導によって進められているように見える。そうなったのは、百貨店がリスクを納入業者に押しつけた返品制のゆえではないか。

したがって、以上から1つの結論を導くと、百貨店が価格設定権を喪失し、自力で利益を確保する手がかりを失い、収益力が低下し、百貨店を凋落せしめた誘因の1つは、返品制にあった、と要約してよいであろう。

## 2.3 売場貸し業への変質

### 売場貸し業という不動産業

返品制が引き金となって百貨店は凋落したとみる百貨店凋落仮説、その第2の説明として、返品制に付随して登場してきた派遣販売員制が百貨店の凋落を誘発せしめたことと理解する見方について、以下で考察するとしよう。私は派遣販売員それ自体に問題があったことを否定しない

けれども、同時にその派遣販売員制に対する戦略的対応が適切さを欠いていた、とも理解している。

現在、総務庁の『日本標準産業分類』では、百貨店は小売業の一形態とみなされている<sup>(21)</sup>。それによれば、百貨店は、衣、食、住にわたる各種の商品を販売している事業所である、と総務庁は理解してきたのだ。しかるに、前章(II.1)で説明してきたように、現実の百貨店の衣服売場では

- ・ 衣服という商品の品揃えを決定し、商品を陳列してきたのは、納入業者（アパレルメーカー）である
- ・ 衣服の販売価格を決めてきた者も、納入業者である
- ・ 衣服の入荷や返品を管理してきたのも納入業者である
- ・ 衣服の売場で接客し、推奨販売してきた者は、納入業者の派遣販売員である

という実態になっており、衣服を実際に仕入れ販売しているのは百貨店ではなく、納入業者に他ならない。

その百貨店の現実の売場は、さまざまな表現で呼ばれてきた。その一例を示すと、

- ・ お任せ売場（近鉄百貨店）
- ・ テナント任せ売場（西村 晃）
- ・ 場貸し業（松岡真宏）
- ・ 場所貸し業（溝上幸伸，鈴木千尋）

などと呼ばれており、私は以前から百貨店業者を

- ・ 売場貸し業

と言ってきた<sup>(22)</sup>。

この売場貸し業について、総務庁の『日本標準産業分類』は、不動産業の1つ、不動産賃貸業と類型化している<sup>(23)</sup>。ところで、衣服納入業者の百貨店内売場が最近のように「箱型ショップ」になると、百貨店の売場貸し業性は一目瞭然ではないか。実際、現実の百貨店建造物は、まったくアメリカの都市型ショッピング・センターのように見える。

それでは、なぜ、日本の百貨店は不動産業の



1つ、売場貸し業に転化したのであろうか。その理由は、納入業者側と、百貨店側の、2つの観点から指摘できる、と私は思う。

#### 納入業者の箱型ショップ選好

百貨店が売場貸し業になった最大の要因は、納入業者がリスクとコストの負担の代償として、箱型ショップにおける自社商品の専売を要求し、百貨店内の箱型ショップを選好したことにあり、と指摘したい。百貨店からリスクとコストを押しつけられた納入業者にとって、そのリスクとコストを軽減できる最も効果的な方法は、自社商品の専売売場を確保し、そこから十分な利益を獲得することであった<sup>(24)</sup>。

その箱型ショップが納入業者にとって、いかに好ましいものであるか、その箱型ショップのメリットはすでに前章(Ⅱ.1)で述べてきたが、改めてそれを整理すると、図表2.10のごとく表現できる。言いかえると、百貨店内に箱型ショップを持つことができ、その運営を任されてきたがゆえに、納入業者は

- (1) 商品供給を適切に調整できたし、
- (2) 価格維持が実現でき、
- (3) しかも、売場の効率的な運営も可能と

なって、大きな利益を得るにいたったのだった。

図表2.10 納入業者から見た箱型ショップの良さ

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 標的顧客の明確化と差別化が可能になる。</li> <li>2 標的顧客に照準をあてた適切な商品企画が可能となる。</li> <li>3 売場における品揃えは充実し、一段と効率的になる。</li> <li>4 商品の価格維持が可能となり、乱売が回避される。</li> <li>5 自社商品の専売売場が確保されるにいたる。</li> <li>6 派遣販売員の活動をコントロールできる。</li> <li>7 自社商品のブランドを訴求でき、ブランド・ロイヤルティを高めることができる。</li> </ol> |
|---|

百貨店内に箱型ショップを確保することは、納入業者にとって、永年の夢であった。百貨店は元来、広いスペースをとった平場(ひらば)売場の運営を基本とする小売業態であって、百貨店は

- (1) 売場でどの商品を取扱うか、
- (2) 売場に、どれだけの量の商品を揃えるか、
- (3) いつ、その商品を売場に揃えるか、
- (4) その商品を売場のどこに陳列するか、
- (5) その売場商品にいかなる価格をつけるか、

という問題を、自主的に決定しうる立場にあったのである。それがまさに、マーチャンダイジングの五原則に関連する意思決定問題になっている<sup>(25)</sup>。その百貨店の売場運営に関する設定権を、納入業者が取得するにいたったのだから、納入業者は箱型ショップ方式を全面的に支持し、その運営を選好するのは当然であろう。

#### 百貨店の箱型ショップ容認

百貨店が売場貸し業に転化したのは、納入業者側の要望だけではなく、百貨店側が箱型ショップを容認したゆえでもあった。この百貨店側の容認もまた、売場貸し業成立の第2の前提になった、と言いたい。

箱型ショップは、元来、売り手(納入業者)の論理を重視して作られ、運営されている売場である<sup>(26)</sup>。それは

- ・ 箱型ショップ(菅原正博)
- ・ 箱型ショップ(西村 晃)
- ・ ブランド別ショップ(水野紘之介, 東武百貨店)
- ・ ブティック型経営売場(伊藤元重)

と呼ばれてきた売場であって、もとの広い平場を小さく分割し、各々の小分割売場の運営を納入業者に任せ、納入業者はそこを自社ブランド商品の専売インショップとしてきた売場である。

その箱型ショップを、百貨店はなぜ容認してきたのであろうか。百貨店が売場貸し業となり、納入業者に箱型ショップの運営を任せてきた理由を整理すると、図表2.11のごとくなる<sup>(27)</sup>。なかでも、第1に掲げた

図表2.11 百貨店が箱型ショップを容認した理由

- 1 売場を貸すだけで、何をしなくても、収入が得られる。
- 2 商品仕入れのリスクとコストも、負担しなくてよい。
- 3 商品の陳列、在庫チェック、追加発注の手間も不要である。
- 4 商品販売上の接客・推奨業務からも解放される。
- 5 売場販売員の採用・教育・管理も不必要になる。
- 6 売場管理上の負担も軽減する。
- 7 商品知識の修得という負荷からも免れることができる。

「売場を貸すだけで、収入が得られるのだから、百貨店側として楽でよい」という理由がとりわけ多く語られてきたように思われる。これらの理由で、百貨店内で箱型ショップが支持されてきたから、次第に百貨店内で箱型ショップは増加し、逆に、平場売場のスペースが縮小してきたのだった。

現実の百貨店内で箱型ショップのスペース割合がどれほどになっているか。この問題に対する解答は得られ難いけれども、近似解を得ることはできそうに思われる。なぜなら、

「売上げ仕入れ取引は、箱型ショップの運営に適合している」

という取引形態と売場形態との親近関係に着目すれば、推測可能となるからである。最近、百貨店の取引形態は『織研新聞』によれば

- ・ 売上げ仕入れ……50%
- ・ 委託仕入れ……40%
- ・ 買取り仕入れ……10%未満

になっていると言われてきたので、大雑把にみて、百貨店の箱型ショップは売場スペースの50%程度になっているのかもしれない<sup>(28)</sup>。もし、百貨店売場の50%が箱型ショップになっているとすれば、百貨店を売場貸し業と見ることは決して不当ではあるまい。

### 百貨店の近視眼的意思決定

たしかに、百貨店が売場を貸すだけで、何もしなくても、収入を得ることができるのであれば、百貨店は楽でよい。しかし、だからと言って百貨店が売場を納入業者に貸し、箱型ショップの運営を任せてよいものだろうか。その売場貸しを行うという百貨店経営者の意思決定は、あまりにも安易で無責任な、近視眼的意思決定ではなかったか。

百貨店が売場貸しを決定し、納入業者に箱型ショップの運営を容認したとき、百貨店は実は、図表2.12に掲げた5つの問題点も同時に認めたことを意味する、と言いたい。

第1の問題は、箱型ショップなどの売場が顧客本位ではなく、納入業者の論理に立つ売場であるがゆえに、百貨店が顧客志向というマーケティングの理念から逸脱している点にある<sup>(29)</sup>。百貨店自身が顧客志向に忠実であるならば、元来、百貨店は顧客との接点である売場を他者に貸すべきでないし、その売場の運営を納入業者に任せるべきでもない。

第2の問題点は、標的顧客の設定が困難になっていることにある。マーケティング論は、標的顧客設定の必要性と有効性とを主張してきた。事実、アメリカの百貨店は、各店ごとに、

図表2.12 売場貸しに関する百貨店側の問題点

- 1 売手（納入業者）にとって好都合な売場づくりを、認めたことになる。
- 2 納入業者に箱型ショップの企画と運営を任せた結果、百貨店としての標的顧客設定は後退した。
- 3 納入業者の派遣販売員が接客するため、百貨店には顧客データベースの構築は困難となった。
- 4 納入業者に品揃えを任せるため、百貨店としての適切なマーチャンダイジングが阻害されるにいたった。
- 5 納入業者に販売を任せるため、顧客と納入業者との関係は緊密になり、逆に、顧客と百貨店とのきずなは弱くなった。

標的顧客を設定し、その標的に合わせて品揃えし、営業してきたので、各百貨店は競合店との差別化を実現してきている<sup>(30)</sup>。しかるに、日本の百貨店の箱型ショップでは、各ショップごとに標的顧客が設定されているものの、各ショップ相互間の標的顧客は不統一で多様化しているため、各ショップの総合体としての百貨店全体は標的顧客を絞りきれしていない。その結果、各百貨店の差別化は実現されてなく、有効競争が発揮され難い状況にある<sup>(31)</sup>。

第3の問題は、日本の百貨店が顧客に関する最も貴重な情報である顧客データベースを、構築できない状況に追いこまれてきた点にある。アメリカの百貨店は、むろん、自店の顧客に関する顧客データベースを構築し、それを活用してきている<sup>(32)</sup>。しかるに、わが国の百貨店の箱型ショップでは、接客しているのは百貨店従業員でなく納入業者派遣販売員だったため、百貨店には顧客データベース情報が伝達されていない<sup>(33)</sup>。

第4の問題は、マーチャンドライジング五原則が実現できなくなったことにある。マーチャンドライジングの五原則は、「適品を、適量だけ、適時に、適所に、適価で取揃えること」である<sup>(34)</sup>。しかるに、わが国の百貨店は各々の箱型ショップの納入業者にこの五原則を要請しているものの、売場全体として、適品が適量だけ適時に適所に、適価で取揃えられるという保証は全くない<sup>(35)</sup>。なぜなら、各箱型ショップにマーチャンドライジングを任せてきたからである。

第5の問題点は、顧客とのきずなの脆弱さにある。アメリカの百貨店販売員は、直接、顧客に接し、顧客に売りこんできたため、顧客とのきずな（リレーションシップ）は強固なものになっている<sup>(36)</sup>。しかるに、わが国の百貨店は接客と推奨販売の活動を納入業者の派遣販売員に任せてきた結果、

- ・ 顧客——納入業者  
のきずなは強固なものとなっている反面、逆に、
- ・ 顧客——百貨店  
のきずなは脆い状態にある。

以上、5つの問題点とそれの示唆する損失を考えたとき、百貨店が売場貸し業になったため、百貨店にとって得られた利益よりも、被った損失のほうが大きかったのではなからうか。したがって、納入業者に売場を貸すことに同意した百貨店経営者の意思決定は、あまりにも目先の利益だけを考慮した、近視眼的判断に立つものであって、戦略的計画策定にはほど遠かった、と思えて仕方ないのである<sup>(37)</sup>。

### 戦略的計画策定の錯誤

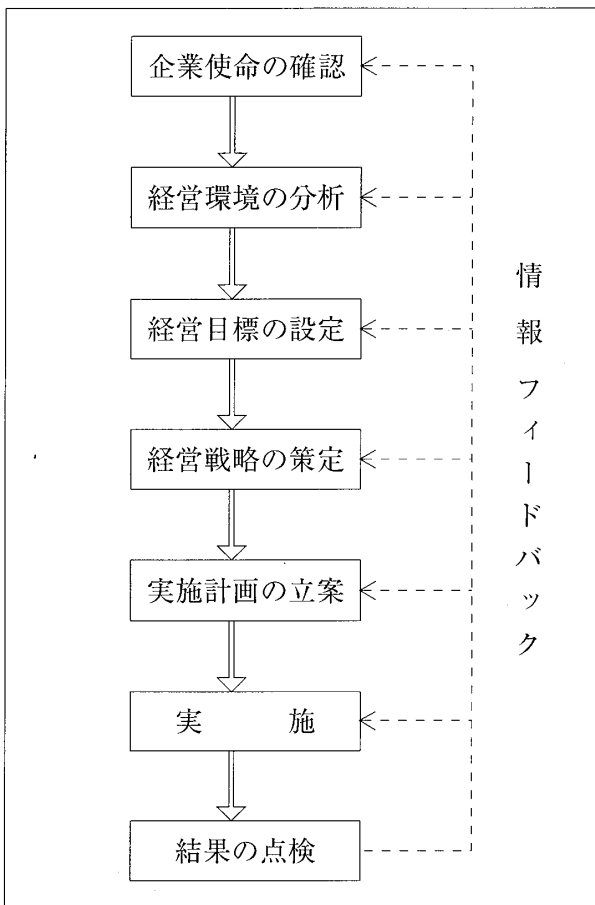
売場貸し業の進路を選択した百貨店は、本来ならば販売員の人件費負担を免れ、経費削減の結果、収益が向上するはずであった。しかるに、現実には、百貨店の採算はきわめて低い。なぜ、そうなったのだろうか。

結論を先に言うと、百貨店は売場貸し業に関する戦略的計画策定で錯誤を犯してきているばかりか、長い歳月の間、その戦略錯誤に気付かなかつたのである、と私は理解している。百貨店が戦略策定上の錯誤に気付かず、的確な対応を打たなかった場合には、百貨店の経営採算が悪化するのとは必至と行ってよいではないか。ところで、その戦略的計画策定のプロセスは、図表2.13のステップを踏むべきだ、とコトラーは主張している<sup>(38)</sup>。

図表2.13という戦略的計画策定のプロセスを見るに、売場貸し業になった現実の百貨店は、戦略的計画を策定する点で、錯誤を犯してきた、と私には思えて仕方ない。百貨店が売場貸し業として戦略的計画を立案することについて、百貨店は3つの過ちを犯してきた、と私は判断している。

- (1) 戦略的計画策定は経営目標の設定を要請しているけれども、現実の百貨店は自社で売場貸し業と規定した上での新しい経営目標を設定していなかった。
- (2) 戦略的計画策定は新しい経営環境に適合した経営戦略の策定を提唱するけれども、現実の百貨店は売場貸し業としての経営戦略を樹立していなかった。

図表2.13 戦略的計画策定プロセス



P.Kotler, *Marketing Management*.10/ed. p.76

(3) 戦略的計画策定は新しい経営環境に合った実施計画の立案を要求しているのに、現実の百貨店は売場貸し業としての実施計画を立案していない。

したがって、売場貸し業性に適合した経営目標も経営戦略も、また実施計画もない現状では、百貨店が収益を確保できないのは当然ことではないか。この3つの錯誤を以下で考察しましょう。

売場貸し業としての経営目標なし

百貨店は第1に、実際には売場貸し業に変質しているにもかかわらず、売場貸し業としての経営目標を策定していない。つまり、売場貸し業としての明確な経営目標なしに、現実には、売場貸し業を運営してきたのだった。そのような状況の下では、百貨店が高収益を獲得できる

機会は発生しないだろう。

ここで私は1つの提案をしたいのである。アメリカの百貨店内には、売場貸し業ビジネスを運営している売場があって、それを「リースド・デパートメント（賃貸売場）」と言う。それは、百貨店側に

- ・ 商品知識が欠けている
- ・ 財務能力が低い
- ・ 適切な人材がない

などの事情がある場合に、外部の者にその売場を貸して、外部者にその売場の運営を任せてきた売場である。それは、一般に

- ・ 美容サロン
- ・ 写真館
- ・ 婦人帽子売場
- ・ 靴売場
- ・ 宝飾品売場
- ・ 時計修理売場
- ・ カメラ売場

などがその仕組みになっている<sup>(39)</sup>。

この事情を参考にしながら、日本の百貨店も、アメリカの百貨店の賃貸売場を手本にし、アメリカ百貨店の賃貸売場なみの経営目標を設定することを提案したい。

アメリカ百貨店は、売場賃借業者に対して、

- ・ 売場スペース
- ・ 家具
- ・ 照明・冷暖房

を提供しつつも、レジ係の機能を自店に確保した上で、

- ・ 商品の品揃えと陳列
- ・ 接客と販売
- ・ 商品在庫管理
- ・ 商品補充

などの活動を売場賃借業者に遂行させてきたので、その賃貸売り場は日本の百貨店の売場と大差ない姿になっている<sup>(40)</sup>。

ところでアメリカの百貨店の賃貸売場の粗利益率は、図表2.14に示したように、14.5%である。参考までに日本の百貨店の全売場の平均粗利益率は27.2%となっている。日本の百貨店全

売場の90%程度が売場貸しビジネスで運営されていると想定した場合、かりに日本の百貨店もアメリカの賃貸売場なみの経営努力を行うならば、20%かそれ以下の粗利益で十分に採算がとれるようになるのではなからうか。そこで私は、1つの提案として、売場貸し業の売場の粗利益率が20%になるよう、経営努力をすることを目標設定してはどうか、と言いたい<sup>(41)</sup>。

図表2.14 売場貸し業の粗利益率比較

	粗利益率
アメリカ・賃貸売場平均	14.5%
日本・上位10社全売場平均	27.2%

アメリカ：N.R.F., *Financial & Operating Results of Retail Stores in 1993*

日本：通産省『平成8年（1996年）度、わが国企業の経営分析』

#### 重複機能の排除戦略なし

百貨店が売場貸し業の路線を選んだ以上、百貨店は第2に、売場貸し業に相応しい経営戦略を策定すべきだった、と言いたい。そのとき経営革新の焦点は、重複機能の排除にあるだろう。

そもそも百貨店の採算が悪化し、収益力が低下してきたのは、無駄な活動を放置してきたからである、と言いたい。その1つの無駄の発生は、

- ・ 納入業者の遂行している機能
- ・ 百貨店の遂行可能な機能

という2つの機能が現実には重複していることに見出される。

この百貨店における機能重複状況は、すでに第I部（I.6）で発表してきたが、あえてここでも用いることにすると、それは、図表2.15のごとくなっている。この図表2.15のデータを見ると、売場内のほとんど全ての活動で、

- (1) 納入業者も担当者を任命・派遣し、
  - (2) 百貨店も担当者を任命・就業させる、
- という重複が行われてきている<sup>(42)</sup>。しかし実際問題として、同一の売場に納入業者の担当者も百貨店の担当者も共にいるわけにはゆかな

図表2.15 百貨店と納入業者の機能重複状況

○ = 保有している

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

(注) 第1編第6章で、図表6.9として紹介した図表である。

いため、百貨店の担当者は、実務活動を納入業者に任せて、自分自身は

- ・ 店内各売場の巡回
- ・ 競合百貨店の売場観察
- ・ 事務所での事務処理

に時間を費やしてきたのだった<sup>(43)</sup>。

このような業務の重複を解消するには、百貨店は売場貸し業の基本戦略として重複機能の排除を、打ち出すべきではないか。1例を挙げると、クイック・レスポンス・システム（QRS）に基づく垂直企業集団による事業展開を図ってきたウォルマートは、集団内の機能重複に直面し、その重複機能の排除という目的で

- ・ 大多数のバイヤー
- ・ 大多数の経理事務担当者
- ・ 在庫管理部門の全員

を解雇もしくは配置転換してきた<sup>(44)</sup>。ウォルマートは余剰人員の排除に多大の努力を払ってきたので、その結果、ウォルマートは1990年時点で、

- ・ 経費率……15.7%

を達成したようである<sup>(45)</sup>。

#### 実施計画の不備

売場貸し業としての百貨店が戦略的計画策定で失敗した第3の点は、適切な実施計画を立案していなかったことにもある、と指摘したい。たとえば、経営目標が的確であり、経営戦略が妥

当であっても、もし実施計画がずさんであったとすると、所期の目標は達成できまい。ところが現実の百貨店では、実施計画の立案は軽視されがちであった。

そもそも実施計画とは、次のような内容の計画である。それは

- (1) 責任者
- (2) 実施期間
- (3) 実施内容・実施方法
- (4) 実施分野
- (5) 経営資源（人的，金銭的）投入計画
- (6) 収支見込み
- (7) 監査方法

などを明記した計画である<sup>(46)</sup>。

したがって日本の百貨店の場合、本来ならば、最も重要な百貨店経営の実施計画は、余剰人員の解雇に関し

- (1) 誰が責任者となって、
- (2) どの時点から、
- (3) 何人の社員を、いかなる仕方、
- (4) いかなる部門で、
- (5) どれほどの資金を投入して、

人員整理を実施するか、という実施計画だったはずである<sup>(47)</sup>。しかるに、その人員整理の実施計画立案は皆無か、ないしは時期遅れとなっていたので、百貨店の危機は深まってきたのだった、と私は言いたい。

ここで、1つのデータを提示しよう。それは

- ・ 不動産業10社
- ・ 百貨店業10社

図表2.16 不動産業と百貨店業の労働分配率

$$\left( \text{労働分配率} = \frac{\text{人件費}}{\text{粗付加価値額}} \right) (\%)$$

	労働分配率
不動産業10社	15.6
百貨店業10社	57.9

通産省『平成8年（1996年）度、わが国企業の経営分析』から算出

の労働分配率データであって、図表2.16のごとくなっている。百貨店が売場貸し業という不動産業に変貌することを目指すのであれば、

- ・ 労働分配率……15%～20%

という目標を掲げ、その実施計画を立案すべきではないか。しかるに現実には、58%の労働分配率になっている。

これでは、百貨店が経営的に不採算になるのは必然的だった。

百貨店が返品制を採用してリスクを回避したとき、百貨店は同時に派遣販売員制も採用しており、人件費負担の回避を目指していたのだった。その派遣販売員制が定着し、進展をとげて、今では百貨店売場の約90%は売場貸し業に変質してしまっているという。そうだとすると、百貨店経営者が現実的な意思決定を行い、経営者としての責任を全うするためには、図表2.13に掲げたような内容の売場貸し業としての戦略的計画を策定すべきではなかったか。

百貨店経営者が経営戦略を旧態依然の内容に放置し、それでいて他方で、派遣販売員を受け容れ、百貨店の実態を売場貸し業に変貌せしめてしまったこと、それはまさに百貨店凋落の第2の原因である、と主張したい。

## II.2 注

- (1) 百貨店は、1951年（昭和26年）頃から、
  - 1) 売れ残った商品の期末返品
  - 2) 市場価格が下落した在庫品を帳簿上で返還し、同一商品を値引きした価格で再納入させた、値引き
  - 3) 売れ残った季節商品を返還し、次の季節の商品を納入させる、商品交換
  - 4) 百貨店内で瑕疵損傷した商品の返品
 といった返品行動をとってきた。それが戦後の百貨店返品制の発端である（金井 勇「百貨店における不公正競争方法について」『公正取引』No.27 [1952年8月号]）
- (2) 百貨店は、1951年頃から、納入業者に対して、
  - 1) 百貨店の繁忙期に、売場で納入商品の販売に従事させる、手伝い店員

- 2) 売上げ仕入れ商品の販売を担当させる、  
売上げ仕入れ員  
という販売員を派遣するよう要請するようになった。その派遣販売員の人件費は、納入業者に負担せしめてきた。それが派遣販売員制の起源である(金井 勉「百貨店における不正競争方法について」『公正取引』No.27 [1952年8月号])
- (3) 斎藤鎮雄・沼田義雄・藤田弥三郎「百貨店における特定の不公正な取引方法の指定」『公正取引』No.55 (1955年1月号)
- (4) 『高島屋150年史』(高島屋, 1982年) p.141
- (5) 返品リスクについて、業界では、売れ残った商品は「半値八掛け」の価値しかない、と言われてきた。それは、当初の価格(正価)の半値  
正価 × 0.5  
をさらに8割にした価格  
正価 × 0.5 × 0.8 = 正価 × 0.4  
でないと、処分できない、と言うのである。そうすると、売れ残った商品の返品を受けた納入業者は、大きな損失を蒙ることになる。  
他方、売れ残った商品を返品した百貨店は、「半値八掛け」の処分を免れるため、その処分に伴う損失を蒙らなくて済むことになった。したがって、売れ残り商品の処分損を蒙らない百貨店には、十分な利益が保証されることになったはずである。
- (6) 百貨店業は、卸売業と同様、労働集約型産業であって、経費に占める人件費割合は大きい。その百貨店人件費のかなりの部分を占める販売員人件費を、納入業者に負担させるのが派遣販売員制である。したがって、派遣販売員制によって販売員コストの負担を免れた百貨店には、大きな利益が残って不思議ではない。
- (7) チェーンストアや専門店についても、  
1) 多少、リスクを回避している、  
2) わずかであれ、販売員コストを免れている、  
という話は耳にするけれども、しかし、チェーンストアや専門店が百貨店ほどリスクの回避とコストの負担免除を受けていないことは確かであろう。
- (8) 岩瀬敬一郎「三越を揺るがす“岡田茂”の亡霊」『文芸春秋』(2000年6月号)
- (9) 日経流通新聞編『百貨店が危ない』(日本経済新聞社, 1993年) p.13
- (10) 1951年(昭和26年)当時、百貨店が  
・ 返品制  
・ 派遣販売員制  
を採用したとき、当事者である百貨店も、納入業者も、競合する一般小売業者も、それによって百貨店はより大きな収益を得るに違いない、と予想していた(斎藤・沼田・藤田, 前掲論文)。
- (11) 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.191-195
- (12) 戦前の白木屋の返品制においても、戦後、1951年頃、返品制が世間で問題視されてきた時点でも、百貨店が商品を仕入れていたのは百貨店間屋という卸売業者の一業態からであった。
- (13) 昔から現在にいたるまで、日本の製造業は、小売業からの返品を受けていない。「買手の危険負担」という原則は、製造業では遵守されている。返品を受理してきたのは、卸売業だけであった。
- (14) 江尻 弘『返品制』(日本経済新聞社, 1979年) pp.108-122
- (15) 委託仕入れと売上げ仕入れの場合の商品所有者は、第I部第1章(I.1)と第5章(I.5)で説明したように、  
委託仕入れの商品所有者……委託者である納入業者  
売上げ仕入れの商品所有者……商品が売れるその瞬間までは、商品を納入した納入業者という関係になっている。
- (16) このことは、納入業者が価格を設定するにあたって同様に考慮されていると、すでに(II.1.4の価格戦略)述べてきたとおりである。
- (17) アメリカの百貨店は、自店の  
・ 経費  
・ 利益  
を計算し、それが小売価格に占める割合(マークアップ[値入れ]率)をあらかじめ測定しておいた上で、小売価格を設定してきた。  
その仕組みを説明すると、アメリカの百貨店は、商品別に、マークアップ率を設定する。たとえば、  
・ ミセス・コート……53.3%  
・ ミセス・スーツ……53.0%  
・ ミセス・ドレス……52.2%  
といったように、小売価格に占める経費と利益

の割合を算出しておく。次いで、そのマークアップ率を用いて、小売価格を設定する。その小売価格の設定式は

$$\text{小売価格} = \frac{\text{商品仕入れ原価}}{(1 - \text{マークアップ率})}$$

という算式になっている (R.J.Minichiello, *Retail Merchandising and Control* [Irwin,1991] pp.13-14)。

- (18) 百貨店側では、暗黙裡に、納入業者の価格設定権を承認しているけれども、寡聞にして、公的に百貨店の価格設定権喪失を承認した資料の存在を知らない。百貨店はその事実を表明しなかったように思われる。それゆえに、価格を2つに分けて

- 1) 上代価格設定権の喪失
- 2) 下代価格設定権の喪失

そのいずれを先に承認したのか、といった事情も明らかでなく、もっぱら推測に頼るほかはない。

- (19) 納入業者の獲得収益を決定する要因は、下代価格であって、決して上代価格ではない。なぜなら、卸売価格 (下代価格) さえ高ければ、卸売業者 (納入業者) の利益は十分に保証されることになるからである。

- (20) 卸売業者 (納入業者) でありながら、

- ・ 7%の経常利益
- ・ 9%の経常利益

を獲得しているというのは、他業界では見られない異常現象であるけれども、それは他業界の卸売業者が下代価格設定権を保有していないのに対し、衣服卸売業者が百貨店取引において下代価格設定権を保持するにいたったことの効果と見てよいであろう。

- (21) 総務庁『日本標準産業分類』では、
- ・ 大分類I (卸売・小売業, 飲食店)
  - ・ 中分類54 (各種商品小売業)
  - ・ 小分類541 (百貨店)

という分類になっており、百貨店は「衣、食、住にわたる各種の商品を販売する事業所で、その事業所の性格上いずれが主たる販売商品であるかが判別できない事業所であって、従業者が常時50人以上のものをいう」と説明されている。

- (22) 江尻 弘『返品制』(日本経済新聞社, 1979年) p.102

- (23) 総務庁『日本標準産業分類』では、
- ・ 大分類K (不動産業)
  - ・ 中分類71 (不動産賃貸業・管理業)
  - ・ 小分類711 (不動産賃貸業)
  - ・ 細分類7111 (貸事務所業)

という分類になっていて、貸事務所業について「主として事務所、店舗その他の営業所を比較的長期 (通例月別又はそれ以上) に賃貸する事業所をいう」と説明されている。

- (24) 私は、かつて、返品制と派遣販売員制の代償として納入業者は「売場管理権」を獲得するにいたると指摘したが、その売場管理の究極的な姿は現代の箱型ショッップの運営に他ならない、と言いたい (江尻 弘『返品制』 pp.136-148)。

- (25) D.J.Duncan and S.C.Hollander, *Modern Retailing Management* 9 /ed. (Irwin,1977) p.261

- (26) 西村 晃『21世紀, 百貨店の挑戦』(ストアーズ社, 1998年) p.278

- (27) 百貨店が箱型ショッップを容認した理由はほとんどの文献に記されていないが、百貨店に勤務している人びとから聞いた話を纏めると、図表2.11のごとくなる。

- (28) 『織研新聞』(2000年9月22日)の記事は、百貨店の取引形態のシェアを伝えているだけであって、箱型ショッップのスペース割合を推測しているものではないことを断っておきたい。

- (29) 西村 晃, 前掲書, p.278

- (30) 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.211-213

- (31) 江尻 弘『百貨店の再興』(中央経済社, 1994年) pp.33-36

- (32) 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.69-85

- (33) 江尻 弘『百貨店の再興』 pp.62-64

- (34) D.J.Duncan et.al., *op.cit.*, p.261

- (35) 江尻 弘『百貨店の再興』 pp.42-48

- (36) 江尻 弘『小売業データベース・マーケティング』 pp.122-135

- (37) 京王百貨店の川村社長が、百貨店の接客し販売すべき売場は平場とすべきだと主張し、箱型ショッップに批判的なのは、正しい見解だと思われる (西村 晃, 前掲書 pp.272-279)。

- (38) P.Kotler, *Marketing Management*, 10 / ed. (Prentice-Hall,2000) pp.76-84



- (39) B.Berman and J.R.Evans, *Retail Management 3* /ed.(Macmillan Publishing,1986) pp.72-73
- (40) D.J.Duncan and S.C.Hollander, *Modern Retailing Management*, 9 /ed.(Irwin,1977) p.24
- (41) アメリカ百貨店の賃貸売場が
- ・ 粗利益率……14.5%
- になっているとすれば、日本でも努力すれば、それに近付くことができるのかも知れない。かりに、日本で20%の粗利益率で済む社内体制が確立したと想定すると、現時点の粗利益率は27%なのだから、日本の百貨店も高収益を獲得することは可能になるであろう。
- (42) 従来、百貨店が機能重複に気付きながら、自店の
- ・ マーチャンダイジング計画立案者
  - ・ 売場管理者
  - ・ 商品搬入・陳列管理者
  - ・ 接客担当者
- などを解雇せず、温存してきたのは、やはり本来の百貨店はそれらの能力をもつ人材を育て上げるべきだ、との認識に基づいていた。それゆえに、百貨店は機能重複とその結果としてのコスト上昇との発生を覚悟した上で、多数の従業員をかかえてきたのだった。
- (43) 百貨店は必要以上の人員をかかえてきた結果、直接、業務と関係のないことに多くの時間を費やす百貨店従業員を黙認してきたし、事務処理にも長い時間をかけるようになっていた。私の友人(海外業務担当部長)が海外出張するさい、出張申請の稟議書に20人以上の人びとの押印を必要とする、とボヤいていたことがあった。
- (44) 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・石井編『マーケティング革新の時代4, 営業流通革新』(有斐閣, 1998年)
- (45) 森 龍雄『ウォルマートの成長戦略』(商業界, 1990年) p.35
- (46) C.Chase and K.L.Barasch, *Marketing Problem Solver* (Chilton Book,1977) p.84
- (47) 百貨店が希望退職者を募るようになったのは、近年になってからであった。しかし本来ならば、百貨店は派遣販売員制を導入した1955年(昭和30年)頃から、本格的な人員整理に着手すべきだったのではなからうか。1998年以降の百貨店希望退

職者は、

- ・ 大丸……750人
- ・ 三越……1,150人
- ・ 松坂屋……420人

に達したとのことである(『朝日新聞』2000年12月26日)。しかし、その退職者数が妥当であるとも思えないし、この三社以外の百貨店は人員整理の必要がない、とも思えないのである。

## II.3 百貨店の再起可能性

### ——売場貸し業に転落した百貨店の

### 再起は可能だろうか——

#### 3.1 百貨店の戦略転換

##### 売場貸し業からの脱出策の模索

百貨店が収益確保のためリスクを回避し、コスト負担を納入業者に押しつけてきた結果、百貨店は売場貸し業に転落し、意に反して、収益低下状況に直面してきた事実を、前章(II.2)で指摘した。その事情は、今や、どの百貨店においても共通実態となるにいたっている。そこで、最近の百貨店は、現状を反省し、なんらかの対策を打ち、売場貸し業から脱出すべきである、と考えるにいたってきた。

有力百貨店が売場貸し業から脱出し、自社の売場を刷新せしめようとしている動きは、図表

図表3.1 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	自主運営売場 (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。

3.1から読みとれる。この図表を見ると、多くの百貨店が、その刷新売場に「自主」という形容詞をつけていることに注目させられるだろう<sup>(1)</sup>。それは、百貨店が納入業者の意のままに運営される現状を嫌い、かつての百貨店がそうであったように、百貨店が主体的に、自社の方針に基づいて自社の売場を運営しようという、百貨店の独自のマネジメントの姿勢を表明した売場である。そこに百貨店の脱売場貸し業という意思を読み取ることができるであろう。

現在のところ、百貨店は売場貸し業からの脱出策を手探りで探す行動をとっているに過ぎず、どの百貨店も成算を見きわめているわけではない。なにしろ図表3.1の刷新売場の呼称が不統一であること自体、まだ百貨店は売場刷新について模索段階から脱出できていないことを示唆している、と理解してよいだろう。しかしながら、すべての百貨店の意識に共通している認識もあって、それは売場づくりに関する自主性の回復なくして百貨店の未来はない、という認識である。

この百貨店の売場運営に関する自主性の確立を目指した行動は、従来の売場貸し行動を是認してきた伝統的な戦略からみると、明らかに百貨店の戦略転換を暗示しているかに見える。しからば、図表3.1の指摘する売場刷新は、百貨店の戦略転換を表明するものと理解してよいか。そして、その戦略転換の結果、日本の百貨店は再起しうるのだろうか。

もう少し詳しく、いくつかの百貨店の売場刷新行動を調べてみるとしよう。

#### 京王百貨店の自主運営平場

京王百貨店は以前から、納入業者に箱型ショップの運営を任せ、百貨店が売場貸し業に転化することについて、強く反対してきた百貨店であった<sup>(2)</sup>。すなわち京王百貨店は、競合百貨店との差別化を実現するため、納入業者によって運営されている画一的な売場を排除し、独自に売場を設計できる平場を重視すると共に、その平場の品揃えと接客活動を自社が主体的に

実施することを目指してきたのだった。その意図に基づく売場を、「自主運営平場」と名付けている。

京王百貨店は、図表3.2に示したように、売場をまず

- ・ 自主型運営売場（平場）
- ・ 委託・管理型売場（ショップ）

に2分し、さらに自主型運営平場を

- ・ 自主型 A
- ・ 自主型 B
- ・ 自主型 C

の3つに類型化している。そのA, B, Cの区別は、図表3.2から理解できるように、京王百貨店側の関与度の差異に基づくものである。

そして京王百貨店は、委託・管理型ショップではなく、自主運営型平場を強化する方向に戦略を転換してきた百貨店である<sup>(3)</sup>。なぜ、京王百貨店が自主運営平場を重視するのかと言えば、

- (1) 自主運営平場の方が、面積あたり売上高は多くなったし、
- (2) 自主運営平場の方が、販売員1人あたり

図表3.2 京王百貨店の売場5類型

		営業形態	
自主型運営売場	平場型	自主型 A	商品仕入れと販売など、売場運営のすべてを京王百貨店が実行する売場
		自主型 B	販売は京王百貨店が主として担当し、商品仕入れを納入業者と分担する売場
		自主型 C	販売・商品仕入れとも、納入業者と分担して実行する売場
委託・管理型売場	ショップ型	管理型	販売・商品仕入れとも納入業者が責任をもって実行する売場
		テナント	販売・商品仕入れとも納入業者が責任をもって実行する売場であって、利益額責任制度に基づき業務委託契約を結んだ売場

『織研新聞』（2000年6月5日）

の売上高も多くなったので、自主運営平場が効率的だ、と知るにいたったからであった<sup>(4)</sup>。

この京王百貨店の実績が明らかになるにつれて、日本の百貨店は各社とも

- (1) 自主運営平場と、委託・管理型ショップの2タイプの売場を擁することにし、
- (2) しかも、自主運営平場を強化して、自社売場の差別化を実現しよう、

という行動をとるにいたったのだ<sup>(5)</sup>。

### 伊勢丹のユニットショップ

京王百貨店の自主運営平場をさらにレベルアップした平場の構想が現われてきた。それが伊勢丹のユニットショップである。それは、納入業者に売場運営を任せられた箱型ショップの全国画一化を排除し、伊勢丹の独自性を発揮すると共に収益性の向上の実現を目指した、標準化された平場である。そのユニットショップの構造は、図表3.3のようになっている。

伊勢丹のユニットショップは自主編集平場であるけれども、いくつかの点で、京王百貨店の自主運営平場などに勝った、一段とレベルの高い平場になっている。第1に納入業者には伊勢丹が消化率を、伊勢丹には納入業者が納品率を、事前に約束するという、透明性の高い取引条件の上に成り立った平場である。それは日本百貨店協会と、納入業者団体としての日本アパレル産業協会とが作り上げた新しい平場取引改革案に沿うものであって、ビジネスリスク削減のため、消化率と納品率とを事前に約束し、それが守られない場合にはペナルティが科せられるという契約になっている<sup>(6)</sup>。

第2に、ユニットショップは、従来の百貨店では実現されていなかったSKU単位（在庫商品を管理するための商品識別上の最小単位）での完全単品管理を実施することにし、はじめてコンビニエンスストアなみの商品管理水準に到達することになった売場である。

図表3.3 ユニットショップの構造

伊勢丹のユニットショップは、支店の平場やADO加盟百貨店の平場とを活性化することを目的としており、品揃えと運営を標準化し、独自性の発揮と収益力向上とを目指した、自主編集平場である。

ユニットショップは

- (1) 標的顧客……ヤングとヤングアダルトのOL
- (2) 商品……150型の単品を5週間サイクルで取揃え、そのうち50%の商品は追加納入が可能で、2週間で追加納入できる。オリジナル商品も開発されており、完全買取り仕入れ率が10%
- (3) 売場……90~120平方メートルの売場で、商品型数と売場構成が複数パターンに標準化されている。百貨店の消化率ならびに納入業者の納品率が書面で事前に約束されている。完全単品管理の実施
- (4) 促進……自主販売を基本とし、パート社員、販売業務契約社員、社員の適正分業により接客が実施されている
- (5) 価格……ロープライスを基本とし、しかも粗利益率44%の実現を目指している

となっており、その運営を本社MD統括が一元的に管理している。

『織研新聞』（2000年2月16日、6月15日、2001年4月18日）

第3に、ユニットショップは標準化された平場であるため、実施する支店やADO加盟店の管理が容易な売場となっており、したがって営業効率の向上が十分に期待できる平場になっている<sup>(7)</sup>。

第4に、その平場で取扱われる商品の追加納入について、50%の商品が追加納入可能で、しかも2週間のリードタイムで足りるため、販売機会喪失も少なく済む平場なのである<sup>(8)</sup>。

以上、4つの理由から判断するに、伊勢丹のユニットショップは百貨店の戦略転換を示唆する象徴的な刷新売場として、とくに注目に値すると指摘してよいだろう。

#### 西武百貨店のディレクションショップ

京王百貨店の自主運営平場や伊勢丹のユニットショップと対比して、真に本格的な百貨店刷新売場の登場だと高く評価できるのが、西武百貨店のディレクションショップである。日本の百貨店が再び大きな躍進をとげるには、旧来のリスク回避行動を否定し、リスクを負う事業運営に転換すべきであるけれども、実際には京王百貨店や伊勢丹の場合、リスク負担はごく僅かであって、商品の完全買取り仕入れ比率は

- ・ 京王百貨店の自主運営平場……約10%
- ・ 伊勢丹のユニットショップ……約10%

であるらしい<sup>(9)</sup>。それに対し、

- ・ 西武百貨店ディレクションショップ……50%かそれ以上

という完全買取り仕入れ比率になっているようである<sup>(10)</sup>。

現実の百貨店が低収益構造になっているのは、すでに第1章(Ⅱ.1)や第2章(Ⅱ.2)で説明したように、百貨店がリスクを回避し、売れ残り商品を返還してきたことを契機に、百貨店が価格設定権を喪失してきた結果であった。そのことを反省し、西武百貨店は、一部の売場に限定されているけれども、返品をせず、完全買取り仕入れに転換し、価格設定権の奪取に挑戦してきたのだ。それがディレクションショップであって、その構造は図表3.4のごとくになっている。

西武百貨店のディレクションショップが完全買取り専門店型の売場に転換できたのは、

- (1) クラブオン・カードによる消費者顧客の固定客化
- (2) 自社の専門販売員によるコンサルティング・セールの実施
- (3) 顧客のウォンツ欲求に合致した商品・

サービスを提供するカスタマイゼーションの実現

という方針によるところが大きい。そこでは完全買取り型売場経営のゆえに、値入れ率は

- ・ 平均……53.4%
- ・ 最高 ……62%

になったと言われており、これほどの値入れが実現できれば、百貨店の収益性は大きく向上する、とみてよいだろう<sup>(11)</sup>。

したがって、西武百貨店のディレクションショップは、百貨店の再起を誘導するに足る戦

図表3.4 ディレクションショップの構造

西武百貨店のディレクションショップは、顧客起点の自主編集・完全買取り専門店型の開発売場であって、「SP(ストラテジック・ポジション) 21」構想の中核となるものである。

SP21構想は、

- (1) 専門店型売場(ディレクションショップ)の開発
  - (2) ポイント制カード「クラブオン」による顧客の組織化
  - (3) 自主商品開発
- などから構成されている。

ディレクションショップは、

- (1) 顧客の要望に対応した品揃えをおこなうライフスタイルMD
- (2) 専門販売員によるコンサルティング
- (3) 顧客満足を高めるためのカスタマイゼーション
- (4) 売場の判断で返品に対応するストレスフリー・システム

を基本要素とする、自主編集・完全買取り専門店型の売場である。

完全買取り仕入れに近いため、

- ・ 平均値入れ率 ……53.4%
- ・ 最終売買差益率……41.4%

となっている。6,200名の社員のうち、1,080名がそこに投入された、自主販売平場である。

『織研新聞』2000年8月11日

略的売場として高く評価したい。このディレクションショップの登場は、明らかに、百貨店の売場貸し業からの転換、百貨店売場の自主性奪還の象徴とみてよいだろう。ここで、あえて問うてみたい。百貨店は売場貸し業から脱出できるだろうか。百貨店は売場の自主性奪還に成功し、再起をとげるであろうか。

### 3.2 百貨店の二正面作戦評価

#### 売場運営の二正面作戦

軍事上の用語として、「二正面作戦」という概念がある。1つの敵に兵力を集中投入するのではなく、兵力を2つに分け、同時に2方面の敵を相手として戦う、といった意味の言葉である<sup>(12)</sup>。私は、現在、日本の百貨店は売場運営上で二正面作戦を採用している、と指摘したい。

どの百貨店も、ウエイトの違いはあるものの、図表3.2の京王百貨店の用語を借りて言うと、大きく

- ・ 自主型運営売場
- ・ 委託・管理型売場

の2タイプの売場を有し、その2タイプの売場を同時に活用しつつ事業を営んできている。したがって、売場運営上、二正面作戦を採用している、と評してよいのではなかろうか。

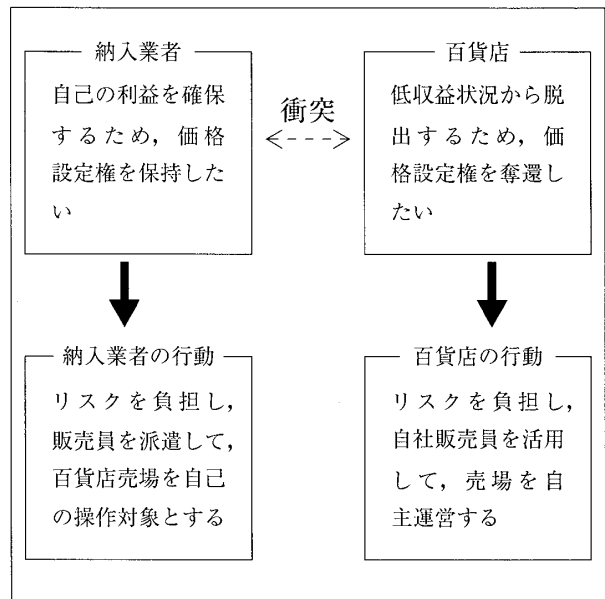
図表3.1でとりあげた刷新売場は、その発端の事情を説明すると、現在までのトレンドを将来延長する限り、日本の百貨店は完全な売場貸し業に転落し、どの百貨店売場も100パーセント委託・管理型売場になってしまうという危機感から、百貨店再起の有力対策として浮上してきた売場であった。したがって、この刷新売場の登場という現象自体、それは百貨店の二正面作戦の具現化に他ならない、と言ってよいであろう。

小田急百貨店は

- ・ 自主的な取引システム
- ・ 依存型の取引システム

この両者を、商品に応じて、また納入業者の能力に応じて適切に按分し、売場を編成している、とのことである。これも、二正面作戦の一例と

図表3.5 価格設定権をめぐる垂直的衝突



言ってよい<sup>(13)</sup>。

#### 垂直的衝突の潜在化

現実の百貨店が二正面作戦を採用してきた事実は誰も否定しないだろう。ここで、次に問いたい。すなわち、

「この百貨店売場運営の二正面作戦は、今後定着し、恒常的な経営方式になるであろうか」と。

その設問に対して、私は懐疑的である。なぜなら百貨店と納入業者との間に、いくつもの点で垂直的衝突が潜在的に存在しているからである<sup>(14)</sup>。たとえば、商品の小売価格設定権に関して、図表3.5を見て頂きたいが、

- ・ 納入業者は、今後とも価格設定権を保持したい、と思っている
- ・ 百貨店は、今後、価格設定権を奪還したい、と思っている

という対立関係があるからだ。そして、その価格設定権の保持のため、

- ・ 納入業者は、百貨店が今後も売場貸し業を続けるよう願っている
- ・ 百貨店は、これからはリスクを負い、自社販売員によって売場を自主運営することに切り替えたい、と考えている

という将来構想面での対立関係も見受けられるからである。

したがって、一時的に、百貨店が

- ・ 自主型運営平場
- ・ 委託・管理型売場

この両者を併存させることはあっても、百貨店が再び収益力を強化し、経営主導権を確立した暁には、百貨店は

- (1) 自主型運営平場の保持を基本とし、
- (2) 委託・管理型売場を無くしてしまうか、

ごく僅かの売場で例外的に認める、

といった売場構成になるのではなかろうか。なぜなら、経営主導権を確保しているアメリカの百貨店は、昔から現時点まで

- (1) 売場のほとんど全てを自主型運営平場とし、
- (2) 売場のごく僅かだけ、委託・管理型売場

(すなわち、賃貸売場)にしている、

という事実があるからだ<sup>(15)</sup>。

## 二正面作戦の戦略不整合

上記の価格設定権をめぐる垂直的衝突から明らかのように、百貨店と納入業者は、戦略の点でも経営行動の面でも衝突関係にあり、両者の融和や協調化はむしろ不可能に近いと言うべきかも知れない。ここで

- ・ 自主型運営平場をマネジメントする百貨店の意識と行動
- ・ 委託・管理型売場をマネジメントする納入業者の意識と行動

この両者をいくつかのマーケティング要因について対照させてみると、図表3.6のごとき対抗関係が読みとれそうである。

この2つの売場タイプの相違を端的に表明するものは、消費者の忠誠心（ロイヤルティ）の内容差異であって、百貨店は消費者にストア・ロイヤルティを抱くことを期待するのに対して、納入業者は消費者がブランド・ロイヤルティを抱くことを目指すという、両者のギャップにある。したがって、顧客に対し

- ・ 自主運営型平場……ストアの選好と忠誠

図表3.6 2つの売場類型にみるマーケティング・ギャップ

	自主型運営平場	委託・管理型売場
品揃え	百貨店は、納入業者商品のうち、優れた商品だけ選別し、取揃える	納入業者は自社商品をすべて取揃える
排他的供給	百貨店は、納入業者に対し、優れた商品を自店にだけ供給するよう要求する	納入業者は、競合百貨店で売れている商品を、当該売場に対しても供給しようとする
推奨販売	百貨店は、取扱っている全商品の中から適品を推奨しようとする	納入業者は、自社商品の中から適品を推奨する
価格水準	百貨店は、競合百貨店より安く価格を設定したいと考える	納入業者は、競合百貨店と同じ価格をつけて、自社商品を販売しようとする
消費者忠誠心への対応	百貨店は、消費者がストア・ロイヤルティを抱くことを目指す	納入業者は、消費者がブランド・ロイヤルティを抱くことを目指す

心の醸成を目指す

- ・ 委託・管理型売場……ストアは関係なく、もっぱら特定ブランドの選好とそれへの忠誠心の醸成を目指す

という、両売場の指向性に差異があることも誰も否定しないであろう。

そうだとすると、百貨店が二正面作戦を採用し、

- (1) 一方で、納入業者に対し売場を貸与し、納入業者が委託・管理型売場を自由に操作することを許容し、ブランド・ロイヤルティを醸成することを黙認しつつ、

- (2) 他方で、百貨店は自主運営型平場の運営にあたって、消費者がストア・ロイヤルティを抱くよう誘導する、

という行動をとることは、百貨店にとって矛盾した行動と評せざるをえない。それゆえに究極的には、

- ・ 自主型運営平場戦略

- ・ 委託・管理型売場戦略

は内容面で整合化せず、両者を百貨店が併存せしめることは行き詰まるに違いあるまい<sup>(16)</sup>。

以上から百貨店の二正面作戦の破綻は必至だと思われるけれども、過渡的に、当分の間、百貨店が二正面作戦を採用せざるをえないことは誰も否定しないだろう<sup>(17)</sup>。ただし、百貨店が経営主導権を放棄し、売場貸し業に徹した場合に、その百貨店売場で

- ・ 自主型運営売場
- ・ 委託・管理型売場

が併存する事態は十分に想定できる。そのときの百貨店像がどのようになるかは、第6章(Ⅱ.6)を見て頂きたい。

### 3.3 百貨店の再起可能性の点検

#### 委託・管理型売場の収益貢献力

現実の百貨店が

- ・ 委託・管理型売場 (売場全体の8割強)
- ・ 自主型運営売場 (売場全体の2割弱)

という2種類の売場を保有しており、前者の委託・管理型売場が百貨店売場のほとんど全てを占めているという事実から考えるならば、委託・管理型売場の収益貢献力が百貨店の収益構造を決定的に左右する、と理解してよいであろう。

それでは、委託・管理型売場は、今後、百貨店の収益に大きく貢献するであろうか。最初に結論を言うと、「否」であろう。委託・管理型売場の百貨店収益に対する貢献は、低下することはあっても、向上することは起こりえない、と言ってよい。その理由を以下に列挙するとしよう。

第1に、現実の百貨店が委託・管理型売場について納入業者から獲得している粗利益(27.2%)は、アメリカの百貨店の委託・管理型売場の獲得粗利益(14.5%)より著しく多いので、長期的にみると削減されるに相違なく、百貨店の委託・管理型売場の獲得粗利益は減少されると思われる<sup>(18)</sup>。

第2に、百貨店の獲得している粗利益が売場賃貸料に他ならないと仮定してみると、現実の

百貨店はおそらく割高の家賃を取得していることになるため、妥当な不動産賃貸料という観点からみても、百貨店の粗利益は圧縮される方向に進むに違いない<sup>(19)</sup>。

第3に、衣服と同様に返品制の下にある書籍と対比してみると、納入業者の納入カケ率は

- ・ 衣服……0.55
- ・ 書籍……0.80

となっているので、衣服の粗利益率(つまり、45%)は高すぎ、書籍の粗利益率(つまり、20%)に次第に近づいてゆくのではなかろうか、とも推測される。

第4に、現実には、百貨店は一部の有名ブランド衣服については納入カケ率を高めているらしく、その納入カケ率は

- ・ 有名舶来ブランド衣服……0.90
- ・ 有名国産ブランド衣服……0.85

になっている、という話を耳にする。その場合、すでに百貨店の粗利益率は10%ないし15%に下降していることになる<sup>(20)</sup>。

以上4つの事情を考慮すると、長期的にみるかぎり、百貨店の委託・管理型売場から獲得できる粗利益は、減少することはあっても、増加するとは予想され難い。つまり、百貨店全売場の80%ないし90%を占める売場で、稼ぐことのできる粗利益が減少しそうだということになると、百貨店の収益構造は確実に悪化するに相違あるまい。したがって、委託・管理型売場の収益貢献力は低下する、と結論づけたいのである。

#### 自主型運営売場の収益貢献力

次に、百貨店の売場の2割弱を占めると推定される自主型運営売場について、その収益貢献力を調べてみることにしよう。

最初にアメリカの百貨店の実態を調べてみると、図表3.7が示しているように、値入れ率は

- ・ アメリカ婦人服……52.5%
- ・ 日本婦人服 ……約45%

となっており、アメリカの百貨店の方が7%以上も多く利益を獲得できている<sup>(21)</sup>。この数値の暗示するように、アメリカの百貨店が高収益

図表3.7 アメリカ百貨店の値入れ率 (1993)  
(%)

	値入れ率
婦人服	52.5
婦人アクセサリー	54.7
紳士・男児服	52.2
子供服	52.5
靴	51.8
化粧品・医薬品	39.9
家電品	49.1
家具	46.9
日用雑貨	32.2
その他商品	45.5
平均	50.8
日本・婦人服	(45)

NRF, *Merchandising & Operating Results of Retail Stores in 1993* (NRF,1994) pp.4-5

率になっているのは、アメリカの百貨店売場が自主型運営平場であって、アメリカの百貨店は

- (1) 商品リスクを負担する代わりに、価格設定権を保持し、自己の判断で値入れ率を決めている<sup>(22)</sup>、
- (2) 接客・推奨販売を自社販売員に従事させ、その結果、優良顧客の固定化と忠誠化とを実現し、販売効率の高い営業活動を実現している<sup>(23)</sup>、

という仕組みのゆえなのである。

したがって、日本の百貨店が大きな収益を獲得したければ、

- (1) 十分に利益を確保できるように、大きな値入れ率を設定すべきであるし、
- (2) より大きな利益の獲得のため、販売効率の高い人的販売活動を展開すべきだ、

という、2つの要因が必須条件となる。それゆえに、

- (1) 前者の値入れ率向上のためには、百貨店は買取り仕入れによって商品リスクを負い、価格設定権を取得する必要があるし、
- (2) 後者の販売効率向上のためには、百貨店は派遣販売員に依存した接客活動を中止し、

代わりに自社販売員による優良顧客の固定化、客単価の増大化、顧客の忠誠心向上を実現する必要がある、

と言える。その営業活動の展開される売場が、自主型運営平場なのである。

したがって百貨店が自主型運営平場を整備し、

(1) そこでは、完全買取り方式で商品を仕入れることにし、

(2) その売場での営業活動を自主販売方式に切り替えたとき、

その百貨店の値入れ率は、確実に55%を上回るはずである<sup>(24)</sup>。ことによると、60%の値入れ率になるかもしれない。

そうだとすると、百貨店の収益源は間違いなく自主型運営平場となる。しかし問題なのは、その自主型運営平場のシェアが、全売場の2割に達していない点にあって、そのシェアを高めないかぎり、百貨店の収益構造は改善されまい。

#### 収益構造改善可能性の評価

いま、百貨店の2つの売場

- ・ 委託・管理型売場
- ・ 自主型運営売場

について、各売場の構成率と収益貢献力とを検討してきた。その結論を要約すると、図表3.8のごとくなるであろう。

この図表3.8から総合的に判断した場合、はたして百貨店の獲得収益は増加する、と理解してよいだろうか。売場構成率でみて、傾向的に、委託・管理型売場のシェアが増えてきたにもかかわらず、その委託・管理型売場の増加趨勢を抑止し、逆転せしめて、自主型運営売場を増す傾向は実現できるだろうか<sup>(25)</sup>。

私の推測では、百貨店のトップ・マネジメントの意思は、

- (1) 多数の人員を必要とする自主型運営売場

図表3.8 百貨店の2つの売場の収益貢献力評価

	売場構成率	収益貢献力
委託・管理型売場	多い(約80%)	低いし、低くなるはずだ
自主型運営売場	少い(約20%)	高いし、高めることは可能だ



の確保と、それによる大きな収益の獲得、

(2) 小数の人員で足りる委託・管理型売場の強化による経費削減

という2つの方策を対比し、当面は後者を選好しそうに思えて仕方ない<sup>(26)</sup>。

そうだとすると、百貨店の収益構造が改善される可能性はごく少ない、という結論に到達しそうである。百貨店の売場構成と、その売場のトレンドから見る限り、百貨店は利益重視の経営方針を掲げているにもかかわらず、収益力の低下は不可避でなかろうか。それゆえに、百貨店の低収益性に基づく構造的危機からの脱出は、不可能と見るべきではなかろうか<sup>(27)</sup>。そして、次の認識も再確認しておきたい。百貨店が構造不況状態に陥ったのは、委託・管理型売場の構成比が高まったからであり、その売場の登場は実は百貨店が返品制と派遣販売員制とを肯定し、リスクとコストの負担を納入業者に押しつけた結果、生じた出来事だったのである。

#### 百貨店再起可能性の総合的点検

いま、百貨店の再起可能性が低いことを2つの売場

- ・ 委託・管理型売場
- ・ 自主型運営売場

の構成比の展望という観点から推論してきたが、百貨店の再起可能性という重大な問題をたんに1つの要因——売り場構成の展開という——で断定するのは適切さを欠くので、もっと総合的・多面的な視点から百貨店の再起可能性を分析してみるとしよう。

マッキンゼイ社は、事業成功を決定する要因として

- ・ 戦略
- ・ 機構
- ・ 経営システム
- ・ 企業風土
- ・ 人材
- ・ 技術
- ・ 価値観

の7要因を指摘した<sup>(28)</sup>。この7要因に基づい

図表3.9 百貨店の再起可能性の再点検

	現実の百貨店
戦略	返品制と派遣販売員制を全面否定し、完全買取りと自主販売とを唯一の戦略と掲げた百貨店はまだ一社も現われていない。
機構	トップマネジメントによる意思決定体制は脆弱であって、長期的展望に立つ戦略決定がなされてなく、当面の近視眼的意思決定に終始している
経営システム	納入業者に依存した事業運営から脱却できていない。
企業風土	減点主義の人事管理のゆえに、挑戦的行動を嫌う経営風土になっている
人材	人材を育てる努力が不足しているし、優秀な人材は離れてしまっている
技術	百貨店経営の固有の技術が磨かれていない
価値観	売上高至上主義の発想から脱却してなく、収益獲得を第一義とする思想は確立していない

て百貨店の再起可能性を再点検してみるとしよう。

図表3.9は私の恣意的な評価であるが、この7つの要因のどれを採っても、悲観的な評価に尽きるように思えて仕方ない。すなわち百貨店は、

- (1) 価値観の点で、売上高至上主義を基本思想とするがゆえに、
- (2) 戦略においても、売上高を容易に確保できる売場貸しビジネスを基本とし、
- (3) 経営システムでも納入業者に依存した事業展開を是認し、
- (4) 納入業者任せの事業運営のため、人材の育成が進展しない、
- (5) 人材の育成が遅れているため、百貨店経営に不可欠な技術の修得にも欠けるにい

たっており、

- (6) 現状肯定的な企業風土が支配的で、経営革新に挑戦することが企業風土として醸成されていない、

という問題状況にある、と理解してよいだろう。

これらの諸問題の中核に位置するのが、私は、百貨店のトップマネジメント機構の脆弱性にある、と理解している<sup>(29)</sup>。百貨店の現実のトップマネジメントは、社長のワンマン・コントロールに近く、本来のトップマネジメントから逸脱しており、その逸脱がまさに日本の百貨店のトップマネジメント脆弱性をもたらしている、と言いたい。本来のトップマネジメントは、複数の最高経営者たちが自己の担当する部門の管理的調整を自律的に遂行しながら、他方で経営委員会に参加して、全社的な資金と人材の長期的な配分を合議で決定することを中核としている<sup>(30)</sup>。しかるに、日本の百貨店の最高意思決定では、

- (1) 複数の最高経営者の自由な討議は保証されてなく、
- (2) 最高経営者たちの担当部門業績と切り離れた形での、全社的な問題討議がなされず、
- (3) 複数の最高経営者たちの英知を結集するプロセスは弱く、
- (4) 人事権を握った社長のワンマン・コントロールに陥りがちだ、

という仕組みになっている<sup>(31)</sup>。

このトップマネジメント機構の脆弱性が放置されているかぎり、百貨店の危機的構造の打破は難しく、百貨店再起の可能性は低いのではなからうか。

### II.3 注

- (1) 図表3.1の刷新売場名称について、説明しておきたい。

自主 MD 売場 (高島屋) ……商品を自社で企画・開発し、自社で品揃えの方針を立て、主体的に自社が品揃えしている売場  
戦略平場 (三越) ……自社の基本構想に基づ

き、複数のブランド商品を組合わせて併売している売場

ディレクションショップ (西武百貨店) ……

西武百貨店が開発した独自の専門店型売場  
自主編集平場・売場 (大丸, 松坂屋, 阪急百貨店, 東急百貨店) ……商品の品揃えを自社が主体的に構想し、商品を取り揃えている平場や売場。自主平場 (近鉄百貨店) や自主運営平場 (京王百貨店) も、自主編集平場と同義語とみてよい。

ユニットショップ (伊勢丹) ……伊勢丹が開発した、独自の標準化された平場の売場

- (2) 西村 晃『21世紀、百貨店の挑戦』(ストアーズ社, 1998年) pp.272-279
- (3) 京王百貨店の村山社長は、多くの百貨店と異なり平場運営を重視し、自主型売場の強化を目指す、と表明してきた(『織研新聞』2000年6月2日)。
- (4) 京王百貨店の売場別販売効率は、

- 1) 面積あたり月間売上高……自主型26.6万円, 委託・管理型19.3万円
- 2) 販売員1人あたり月間売上高……自主型249万円, 委託・管理型161万円

となっている。ただし、この数値だけで判断するのは危険である。なぜなら、投入されている売場マネージャー数に差異があり、自主型売場では

- 1) 委託・管理型 (30名) より多い、36名のマネージャーが投入され、
- 2) マネージャー担当面積も、委託・管理型 (628平方メートル) より狭い285平方メートルであって、
- 3) マネージャーの部下の数も、委託・管理型 (74.1人) より少ない29.4人となっているため、

販売管理がきめ細かく実行できる状況になっている、という事実も見過すべきではあるまい(『織研新聞』2000年6月6日)。

- (5) 図表3.1の京王百貨店の自主運営平場に関する掲載記事は2000年6月5日時点になっているけれども、京王百貨店の自主運営平場の導入時点は1996年春からであって、京王百貨店の自主運営平場は他の百貨店より数年早く採用されている(西村 晃, 前掲書 p.276)。

- (6) 従来の取引慣行では、
- 1) 納入業者にとっては、いつ、どれだけの商品が返品されるか、分らない、
  - 2) 百貨店にとっては、商品が注文したとおりに納入されるか、分らない、
- という状況にあった。そこで、今回の取決めでは
- 1) 百貨店は、消化率（正常価格で販売される商品の割合）を事前に約束し、返品する商品の上限を規制する、
  - 2) 納入業者は、納品率（発注商品の適時納入割合）を事前に約束し、百貨店の販売機会喪失の発生を防ぐ、
- という目的で、消化率と納品率とを明示的に書面契約することにしたのだった（『織研新聞』2001年1月24日）。
- (7) ADOとは、全日本デパートメントストア開発機構であって、伊勢丹を中心とし、松屋、東武百貨店、丸井今井、藤崎、天満屋、井筒屋、岩田屋、山形屋などで構成されている、百貨店共同仕入機構をいう。
- (8) アパレルという商品は流行に左右されやすいため、納入業者は商品在庫をできるかぎり圧縮する傾向にある。したがって、売れ筋商品であっても、納入業者は追加生産・追加納入を嫌いがちであった。そういった状況の下で、50%の追加納入が可能であるということは、驚くべき仕組みだ、と評してよいだろう（『織研新聞』2000年2月16日）。
- (9) 京王百貨店の自主開発商品「オンリー・アット・ケイオー」の買取り比率は10%強となっている（『織研新聞』2000年5月26日）。
- 伊勢丹のユニットショップの1つ、「ニューズ・スクエア」の買取り比率は現在約10%で、将来は30%にまで高める予定とのことである（『織研新聞』2000年6月15日）。
- (10) 『織研新聞』（2000年8月11日）  
『朝日新聞』（2001年1月17日）
- (11) 『織研新聞』（2000年8月11日、9月5日）
- (12) 二正面作戦という用語は第2次大戦のとき用いられた表現だったが、現在『広辞苑』（岩波書店）、『大辞泉』（小学館）でもとりあげられていないため、用語法の確認なしに記述していることをお許し頂きたい。
- (13) 水野紘之介「マーチャンドアイジングのリストラとこれからの取引政策」『リ・マーチャンドアイジング研究会報告書、第1巻』（日本百貨店協会、1994年）pp.65-66
- (14) 流通セクター内の企業間衝突を類型化して、パラマウンテンは
- ・ 水平的競争
  - ・ 業態間競争
  - ・ 垂直的衝突
- という3類型を提唱したが、百貨店と納入業者の摩擦は第3の垂直的衝突に該当する（J.C. Palamountain, Jr., *The Politics of Distribution* [Greenwood Press, 1968] pp.24-57）。
- (15) アメリカ百貨店の場合、自主型運営平場と委託・管理型売場のスペース配分自体は調査されていないけれども、両売場の売上高は調査されており、1993年時点で
- ・ 自主型運営平場の売上高……95.2%
  - ・ 委託・管理型売場（賃貸売場）の売上高……4.8%
- となっているので、売場スペース配分もこの数値に近いだろうと推測できる（National Retail Federation, *Financial & Operating Results of Retail Stores in 1993* [NRF, 1994] p.3）
- (16) 現実には、すべての百貨店が二正面作戦を採用しており、多くの論者が二正面作戦を是認しているけれども、私は、その二正面作戦は内部矛盾を孕んでおり、二正面作戦の破綻は必至であろう、と推測している。
- (17) ここで、日本の百貨店における
- ・ 自主型運営平場
  - ・ 委託・管理型売場
- 両売場の構成比を概算推定しておくとしよう。
- 自主型運営平場を
- ・ 自主販売している平場
  - ・ 完全買取り商品を販売している平場
- と仮定してみると、自主型運営平場は多く見て、百貨店全体の売場の10%ないし20%ではなかろうか。
- そうだとすると、委託・管理型売場は百貨店全体の売場の80%ないし90%を占めていることになる。したがって、百貨店がたとえ自主型運営平場戦略を強化しても、百貨店は委託・管理型売場戦略を否定するわけにはゆかず、それゆえに二正面作戦は不可避ではないか。しかし、その二正面作戦に内部矛盾があることは、述べたとおり

である。

- (18) 百貨店が納入業者から獲得している粗利益率は、第2章(Ⅱ.2)の図表2.14で27.2%となっている。

アメリカの百貨店の場合、賃貸売場の粗利益率は、1993年度で、14.5%である。

そうだとすると、百貨店が納入業者に売場を貸して、その納入業者から取立てている粗利益は

- ・ 日本 …… 27.2%
- ・ アメリカ …… 15%

という格差があることから判断すると、日本の百貨店の粗利益率は高すぎるので、低められるようになるのではなかろうか(National Retail Federation, *op.cit.* p.3)。

- (19) 1998年時点の日本の百貨店上位10店の売場1平方メートルあたりの売上高は、月間平均で20.8万円である。かりに納入業者の納入カケ率を0.55とすると、百貨店の粗利益率は45%になる。その粗利益率を基に、百貨店が納入業者から獲得している粗利益は、月間、売場1平方メートルあたり9.4万円と計算される。かりに百貨店を売場貸し業とみなし、45%の粗利益をもっぱら不動産運営に費消しているとする、百貨店は

- ・ 月額1㎡あたり9.4万円

の家賃を徴収していることに相当する。それは、おそらく高い家賃ではないか。

したがって、不動産賃貸業のビジネス趨勢からみても、納入カケ率は高まり、百貨店の粗利益は減少するに違ひなからう(『ストアーズ・レポート』[ストアーズ社、1999年5月号] p.319)。

- (20) 百貨店は納入業者からの納入カケ率引き上げ(言いかえると、百貨店粗利益率低下)の要求が高まるのを惧れて、舶来ブランドや国産ブランドに例外的に設定した特別納入カケ率を秘匿してきた。しかし、その事実は次第に明らかになってきたので、交渉力ある納入業者は特別の納入カケ率を設定するよう要求を強めるにいたっている。

一部の百貨店納入業者は、有名国産ブランド衣服が、0.85という納入カケ率になっており、その結果として上代価格を低く設定できていることに着目し、自社商品も納入カケ率を高め、その結果として上代価格を低め、市場需要を高めたい、と思うにいたっている。一例を示そう。

- ・ 上代価格 …… 10,000円
- ・ 納入カケ率 …… 0.55

の商品の場合、商品原価は5,500円である。その商品の納入カケ率を0.85に切り換えたとしても、その商品の上代価格は

- ・ 修正上代価格 …… 6,470円 (= 5,500円 / 0.85)

となる。

百貨店との交渉の結果、納入カケ率を0.55から0.85に切り換えただけで、同一商品の価格が10,000円ではなく、6,500円に設定できることになる。それゆえに、納入業者は百貨店に納入カケ率の引き上げを強く要求してきたし、今後、ますます、納入カケ率引き上げ要求は高まるに違ひなからう。

- (21) 値入れ(マークアップ)率とは、図表2.6に示したように、

$$\text{値入れ率} = \frac{\text{販売経費} + \text{利益}}{\text{小売価格}}$$

という算式で計算される数値であるから、値入れ率が大きいと利益も多く獲得できることになる。

日本の百貨店の値入れ率は公表されていないため、前記の掛け率をそのまま用いることにすると、日本の値入れ率は概算であるが45%となる。

- (22) 理論上では、百貨店が自己の判断で値入れ率を決めた後に、その値入れ率を活用すれば、百貨店は小売価格を設定することができる。

たとえば、

- ・ 商品仕入原価 …… 9,000円
- ・ 値入れ率 …… 55%

という商品を想定すると、

- ・ 原価率 …… 45%

となるため、その商品小売価格は

$$\begin{aligned} \text{商品小売価格} &= \frac{\text{商品仕入原価}}{\text{原価率}} \\ &= \frac{9,000\text{円}}{0.45} \\ &= 20,000\text{円} \end{aligned}$$

と算出される。そこで、百貨店がより多くの利益を獲得したいと考えたときには、値入れ率を高めて55%から60%に設定し直すと、その場合の商品小売価格は

$$\text{商品小売価格} = \frac{9,000\text{円}}{0.4} = 22,500\text{円}$$

となる。したがって、百貨店が小売価格設定権を取得した場合には、値入れ率の操作を通じて、より多くの利益を獲得することは可能になるのである (R.J.Minichiello, *Retail Merchandising and Control* [Irwin,1990] pp.13-14)。

- (23) 百貨店が派遣販売員に頼らず、自社の販売員に接客させ販売した場合、つまり自主販売した場合、実際に
- 1) 販売数量が増えた,
  - 2) 寸法補正が減少し、そのコストが削減された,
  - 3) 商品単価を下げることができ、顧客に喜ばれた,
  - 4) 顧客の固定化が進展した,
- という効果が現れたという (田頭悠輔「丸井今井における紳士スーツ売場の自主販売体制」日本百貨店協会編『リ・マーチャングダイジング研究会報告書、第2巻』[日本百貨店協会、1994年] pp.81-86)。
- (24) 自主型運営平場の値入れ率を推測することは容易でないが、現実の百貨店で、リスクを納入業者に負わせながら自主販売方式で商品を仕入れている場合の、その百貨店との取引条件が、0.48から0.50の掛け率になっている、という話を耳にしている。もし、その百貨店がリスクも自社で負うことにした場合、その百貨店は0.40の掛け率を要求しかねないであろう。その場合、
- $$0.40\text{の掛け率} = 60\%\text{の値入れ率}$$
- となる。したがって、55%の値入れ率の実現は、まず間違いあるまい。
- (25) 百貨店は不況期に入って以降、利益確保のため人件費削減に取組み、大量の人員整理を実施しており、今後も人員整理を進める構想をもっている。
- その百貨店が人員削減を行いながら、他方で、多数の社員を必要とする自主型運営売場の増加を実行できるだろうか。このジレンマを解決するに至っていない、と私には思えて仕方ない。
- (26) それというのも、百貨店経営者は、現実の百貨店では、
- 1) 自主型運営売場が想定してきた、百貨店のリスク負担には耐えられない,
  - 2) 自主型運営売場が不可欠とする、能力あ

る人材の確保と育成も期待し難い、と判断しているように思われるからである (岩瀬敬一郎『百貨店に明日はない』[実業之日本社、2001年] pp.23-36,72-78)。

- (27) すでに幾度か紹介したが、1993年時点で、三菱銀行調査部が分析したときの結論ならびに三菱総合研究所のレポートのとおり、「生き残ることができる百貨店はごくわずかだ」という結論を覆すわけにはゆかないように思われる (日経流通新聞編『百貨店が危ない』[日本経済新聞社、1993年] pp.12-14)。
- (28) T.J.Peters and R.H.Waterman, Jr., *In Search of Excellence* p.10 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』[講談社、1983年] p.41) は、事業成功の7Sを、戦略、機構、システム、スタイル、スタッフ、スキル、共通の価値観と表現しているが、理解を促すため原文に則して意識し、このように表現することにした。
- (29) 日本の百貨店のトップマネジメントに問題があることは  
松岡真宏『百貨店が復活する日』(日経BP社、2000年) pp.19,33  
岩瀬敬一郎、前掲書 pp.98-100,106-109  
で指摘されている。
- (30) A.D.Chanaler, Jr., *The Visible Hand* (Belknap Press,1977) pp.415-416
- (31) 日本では、人事権が社長に専属されているため、複数の最高経営者たちによる自由な合議が中途半端な状態に終りがちである。アメリカのように、所有と経営の分離が徹底し、最高の人事権が所有者(株主)に帰属することになったとき、はじめて、日本でもトップマネジメントの自由な合議が適切な仕方で行われるのであろう (A.D.Chanaler, Jr., *ibid.* p.416)。