



都市型百貨店のバイヤー

小川, 進

(Citation)

国民経済雑誌, 168(6):95-111

(Issue Date)

1993-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00174997>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00174997>



都市型百貨店のバイヤー

小 川 進

I 問 題 意 識

少なくとも1980年代後半からの大手小売企業の商業活動を観察する限り、一部の企業を除いて仕入と販売の人的分離が一般的になっている。そうした大手小売企業の現場において、「バイヤーが行うべき業務とは何か」という問いが重要性を増している。

とりわけバブル経済の崩壊後、百貨店の業績が落ち込むと、百貨店のマーケティングに対して様々な批判が新聞紙上などで取り上げられるようになった。そこでは、返品制度によって百貨店バイヤーがリスクを負わないことに慣れてしまったこと、メーカーに価格決定権を握られてしまっていること、そしてその結果、商品を選別し、価格を決定するバイヤーの能力が低下したこと、が常に指摘されている。

このような批判に対して百貨店各社も様々な試みを現在行っている。具体的には『買い取り商品の比率の増加』や『対メーカーの交渉力向上を狙った、商品本部あるいは地域事業部による集中仕入の導入』を挙げることができる。そして百貨店各社は、このような『買い取り商品の重視』、『集中仕入の導入』の要になるのがバイヤーであると考え、『プロのバイヤーの養成』という課題にも取り組もうとしている。この『プロのバイヤーの養成』という課題に取り組む第一ステップが、「百貨店バイヤーが行うべき業務とは何なのか」という問いについて考えることなのである。

本稿の目的は、この「百貨店バイヤーが行うべき業務とは何か」という問いについて考える材料を提供することである。そのために我々は百貨店バイヤーを

中心とする面接調査を通して、百貨店バイヤーが、日常実際に行っている活動を明らかにする。その際、我々が注目する視点は、百貨店バイヤーの「対人接触」とそこから得られる「情報の利用」である。そしてその「対人接触」と「情報内容」に深く関わるバイヤーの活動を探り、そこから「百貨店のバイヤーが行うべき業務とは何か」という問題について考える一つの手がかりを得たいと考えている。

II 調査の概要

調査対象の確定と調査方法

我々は、1992年6月15日から、1992年11月27日にかけて大手小売企業の婦人服部門の都市型百貨店と総合量販店のバイヤーを中心に、のべ51名の面接調査を行った。¹ 総合量販店バイヤーへの面接は、都市型百貨店バイヤーの活動上の

1 この面接調査は、滋賀大学助手竹村正明氏と神戸大学大学院細井謙一氏との共同研究の一貫とノ

表1 (のべ51名) インタビュー・リスト

企 業 名	年・月・日	面接人数	レディス売上高順位	部門*
近鉄百貨店	1992. 6. 15	3名	18	B
	1992. 11. 27	2名		B
ジャスコ	1992. 7. 6	1名	15	B
ダイエー	1992. 7. 15	3名	7	B
西武百貨店	1992. 7. 22	4名	4	B
	1992. 7. 29	4名		B
	1992. 10. 21	4名		S
大 丸	1992. 7. 27	3名	6	B
	1992. 11. 6	1名		S
	1992. 11. 13	1名		S
そ ご う	1992. 8. 3	2名	13	B
	1992. 10. 30	2名		S
ニ チ イ	1992. 8. 5	2名	11	B
外定株式会社	1992. 8. 7	1名		
サンエー・インターナショナル	1992. 8. 7	1名		
阪急百貨店	1992. 8. 17	3名	14	B
	1992. 9. 7	1名		B
高 島 屋	1992. 8. 21	3名	2	B
	1992. 11. 16	2名		S
	1992. 11. 17	1名		S
イズミヤ	1992. 9. 18	3名	25	B
阪神百貨店	1992. 10. 1	1名	26	B
丸 井	1992. 10. 6	1名	1	B
伊 勢 丹	1992. 10. 13	2名	8	B

* Bは、バイヤー業務について、Sは主に販売業務についての面接を意味する。

特徴を浮かび上がらせる際に参考にした。また、バイヤーの他に百貨店のセールス・マネージャー、卸売業者やアパレル企業に対しても、面接調査を行った。これらの人々への面接は、できるだけ都市型百貨店のバイヤーを多面的に捉えるために利用した。

次に、我々が調査対象として衣料品部門、特に婦人服部門のバイヤーを選んだ理由を少し詳しく述べることにしよう。

衣料品業界における都市型百貨店バイヤーの位置づけ

衣料品小売業の1990年度の年間販売額は、12兆3000億円と言われる²。一方、日本の大型小売業衣料品売上高の上位20社は、表1に示す通りであり、その年間販売額の合計は4兆5195億円である。つまり上位20社の大型小売企業の年間

表1

(単位：億円)

順位	会 社 名	売 上 高	順位	会 社 名	売 上 高
1	イトーヨーカ堂	4,108	11	伊 勢 丹	2,036
2	ダイエー	3,723	12	松 坂 屋	1,860
3	丸 井	3,182	13	長 崎 屋	1,719
4	西武百貨店	3,179	14	ユニバー	1,646
5	高 島 屋	3,160	15	東急百貨店	1,597
6	ニチイ	3,110	16	阪急百貨店	1,382
7	三 越	3,047	17	そ ご う	1,282
8	西 友	2,639	18	横浜高島屋	1,140
9	大 丸	2,193	19	近鉄百貨店	1,036
10	ジャスコ	2,185	20	イズミヤ	971

出所：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、1992年、37ページ

として行われた。面接調査は関西生産性本部の御協力によって可能になった。特に関西生産性本部の西田隆史氏のご支援に多くを負っている。

面接対象企業、面接実施日、面接者数は表1の通りである。お忙しい時間をさいて面接に御協力していただいた方々に対して、感謝する次第である。また、面接対象企業が、婦人衣料部門でどのくらいの位置を占めているかについては、表1に、百貨店・量販店レディース部門アパレル売上高の順位を挙げておく。なお、順位についての資料の出所は、『ファッションビジネス入門読本』、チャネラー、1991年、である。

² 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、1992、34ページ

販売額が衣料小売業販売額全体に占める割合は36.7%である。³

このことは、日本の衣料品小売業において、大型小売業が重要な地位を占めていることを表している。つまり、大手小売企業上位20社のパイヤーを通して、日本における衣料品の4割弱が流通していることになる。

表1によると、その大手小売企業上位20社の中に入っている都市型百貨店の衣料品販売額は、2兆5,094億円で、衣料品販売額全体に占めるその割合は20.4%、上位20社内に占める割合は55.5%である。これらの数字は都市型百貨店が日本の衣料品流通においてかなり重要な位置を占めていることを示唆している。

一方、都市型百貨店での上売に占める衣料品の割合はどのくらいであろうか。それを大まかに表すものとして日経流通新聞の数字から筆者が算出したものを表2で挙げておこう。

表2 1992年9月の全国百貨店の商品別売上高構成比

品 目	売上高構成比 (%)
紳士服・洋 品	8.4
婦人服・洋 品	23.4
そ の 他 衣 料 品	9.2
身 の 回 り 品	9.9
食 料 品	16.1
家 庭 用 品	12.1
雑 貨	14.1
サ ー ビ ス	1.2
そ の 他	5.6

出所：1992年11月17日、日経流通新聞より筆者が算出

表2によると、1992年9月の全国百貨店の衣料品の商品別売上高構成比は41%で最大である。これらの数字と我々の店頭での観察を総合すると、都市型百貨店の販売において衣料品の販売はかなり重要な地位を占めていると判断してよさそうである。このことは、衣料品を担当するパイヤーの仕入活動によって、都市型百貨店各社の業績が大きく左右されることを意味している。

以上のような数字から分かるように、衣料品担当の都市型百貨店のパイヤーは、衣料品全体の流通に対しても、各企業の業績に対しても、極めて重要なポジションにいたのである。

以上のような理由により、我々は衣料品を担当しているパイヤーを調査対象

として選んだ。そして表2からわかるように、衣料品の中でも百貨店において婦人服・洋品の売上高構成比が23.4%と最も高いことから、婦人服担当のバイヤーを面接対象として選ぶことにした。

III 都市型百貨店バイヤーの対人接触⁴

我々が行った面接調査の結果、自社のセールス・マネージャーと比較して都市型百貨店のバイヤーは多方面で人的接触を行っていることが明らかになった。以下ではまず、その具体的な接触先とそこでやりとりされる情報の内容について述べることにしよう。

川上へと向かうバイヤー

都市型百貨店バイヤーは多方面で人的接触を試みているが、そのうちの一つが、川上の人達との接触である。その接触の具体的内容としては以下の三つを挙げることができる。

第一は、アパレル・メーカー（問屋）の営業部門の人たちとの接触である。第二は、アパレル・メーカーの商品企画部門の人たちとの接触である。そして第三は、それより川上の素材メーカーの人たちとの接触である。

アパレル・メーカーの営業部門との接触

アパレル・メーカーの営業部門の人たちとの接触によって、得られる情報としては、まず第一に他社の販売状況に関するものがある。他社の全体、そして各店の日々の売れ筋・死に筋、他社の対取引先の売上高の絶対額とその伸び、当該取引先商品の売り場展開の仕方、に関する情報が接触によってやりとりさ

4 周知の通り、日本の場合、大きく言って仕入形態（条件）には三つある。一つめは売上仕入、二つ目は委託仕入、そして、三つめは買い取り仕入である。本稿は、以下での議論をできるだけ単純化するために、上の三つの取引形態のうち、委託仕入と買い取り仕入れの二つを念頭におくことにする。

しかし実際には、都市型百貨店の場合、各バイヤーは複数の売場を担当しており、結果的にはこれら三つの仕入条件全てに関わる商品を担当していることが多い。

れる。今シーズンの売れ筋・死に筋をいち早くつかむ上でも、他社（他店）と自社（自店）の売れ方の比較、その解釈をする上でも、この情報は重要である。⁵

第二に、アパレル・メーカーの営業部門の人たちとの接触で獲得する情報として、来シーズンの商品・販売計画に関わるものがある。具体的には、各アパレル・メーカーがどのような商品計画・販売計画を持っているか、という情報であり、他社（他店）がどのような商品計画・販売計画を立案しようとしているかという情報である。

アパレル・メーカーの商品企画（MD）部門との接触

アパレル・メーカーとの接触は、営業部門の人たちとのものに限られるわけではない。バイヤーは、さらにアパレル・メーカーの商品企画（MD）部門の人達と進んで接触することを試みる。そしてこの商品企画部門との接触を重視するバイヤーは多い。

アパレル・メーカーの商品企画部門との接触によって獲得できる情報として三つ挙げることができる。

第一番目の情報は、商品の色・柄・素材・デザインの傾向、価格、販売実績に関するものである。これらの情報はアパレル・メーカーの商品企画部門に最も集積している。

第二番目の情報は、一年後の商品企画に関する情報である。この情報を獲得することで、自社（自店）の商品・販売計画、売場展開をメーカーの営業部門との接触の前に、かなり詰めたものにでき、その結果、営業部門との交渉を優位に展開することが可能になる。

第三番目の情報は、工場のキャパシティや、生産から販売までのリードタイム、生産調整の可能性に関するものである。これらの情報は、商品の投入・販

5 例えば、大阪・梅田にある百貨店で売れた商品が、一週間後に大阪・天王寺にある他の百貨店で売れるという経験法則が存在するという。このような法則が存在しているとバイヤーが感じている場合には、日々の他社（他店）の売れ行き情報は重要な意味を持つことになる。

促時期、発注量をバイヤーが考える上で重要な意味を持っている。

アパレル・メーカーの商品企画部門との接触は、情報の獲得以外にも、バイヤーにメリットをもたらす。それは、当該バイヤーが商品企画の段階から関わることで、自社の商品・販売政策に合った商品づくりを行ってもらえ得るという意味で、である。

素材メーカーとの接触

バイヤーは、さらに川上まで昇っていく。頻繁にはないが、素材メーカーの人達とも接触を行なう。

素材メーカーの人達との接触はバイヤーにとって二つの意味がある。

一つは、来シーズンの商品・販売計画の立案・商品の発注に先だって次のような情報を得るためである。それは、「どこのアパレル・メーカーがどのような素材を抑えているか」ということと、「そのプリント傾向はどのようなものであるか」ということなどである。つまりこのような情報もアパレル・メーカーの商品計画動向を事前に掴み、自社の商品・販売計画、売場展開をより入念に行うことに使われる。そして結果として、アパレル・メーカーの営業部門との交渉をより有利に展開することにも使用されることになるのである。

素材メーカーと接触する二つめの意味は、潜在的取引先あるいは競争者の発見である。素材メーカーと接触することによって自社とは取引していないアパレルメーカーで、現在売上を伸ばしている企業を探知することができる。そのような企業は、自社以外の業態・企業と取引をしているので、潜在的取引先の発見は潜在的競争者の発見ともなるのである。

海外の情報源

さらに川上との関係で言えば、それは日本国内にとどまらない。婦人衣料業界の情報の発信源はむしろ海外にあると言ってもよい。例えば、パリのブルミエール・ビジョン、フランクフルトのインター・ストップといった素材展はそ

の影響力から言って重要な情報発信源である。またパリ、ミラノ、ロンドン、ニューヨーク発のプレタポルテ・コレクションもファッション業界に与えるその影響力から言って重要な情報源である。さらにヨーロッパ・ニューヨークのストリートを観察することも、そのストリートが海外デザイナー(商品企画者)の情報源となり得ているという意味で重要なのである。⁶

川下へと向かうバイヤー

バイヤーは川上だけでなく、川下へも向かう。川下との接触と言った場合、そこには、二つの意味がある。一つは、セールス・マネージャーや販売員との接触である。もう一つは店頭での消費者との直接接触である。⁷

どの商品が、どの時間にどのくらい売れているかという情報であれば、日々レジ入力によって集積されたデータが利用可能である。しかし、バイヤーの方達のお話をうかがうと、「販売員やセールスマネージャーとの対話」が重視されているし、バイヤーが「店頭に実際に立つこと」にかなりの思い入れを持っていることが分かる。

彼らがそこまで「売り場にいる者との対話」や「店頭に立つ」ことにこだわるのは、そこにレジから出てくるデータではわからない情報が存在しているからである。

まず、レジを通したデータ自体が持つ次のような問題がバイヤーがレジから

6 あるバイヤーの方のお話によれば、「流行する商品は、まずヨーロッパのストリートに現れ、それが日本の百貨店で売られるようになり、その商品をヤングが購入するようになり、日本のストリートに現れる。そしてそのヤングのお母さんにあたる年代の方達の衣服に、ある時期的法則性をもってその後、若干修正された形で登場することになる。色は同時。素材は半年、デザイン是一年遅れる。」と言う。

つまり、彼にとってヨーロッパのファッションに接することは今後の日本のファッション動向を探る上で極めて重要な意味を持っていることになる。

7 本稿では販売員が自社社員であるか派遣社員であるかは問わないことにしておく。百貨店における販売員の類型とその売り場との関連、問題についての詳細は、細井謙一・小川進「セールスマネージャーの課題：百貨店における平場のマネジメント」流通科学3号、1993年9月、を参照されたい。

出てきたデータだけで商品の売れ行きを判断しようとはしない理由になっている。

例えば、レジを通した情報が値札を使って蓄積される場合、ある商品をメーカーは「ジャケット」と考えて、納品すると、値札は「ジャケット」で発行される。しかし、その商品を販売している百貨店の方は、全く同じ商品を「ショートコート」と考えている場合がある。

そのような状況でこの商品が売上を伸ばしていると仮定しよう。この場合、その百貨店バイヤーがレジからのデータのみに頼っていると、「ショートコート」が売上を伸ばしているにもかかわらず、「ジャケット」が売上を伸ばし、「ショートコート」が売れていないと判断してしまうことになる。その結果、現在売上を伸ばしている商品の追加発注はせず、売れてもいない「ジャケット」を追加発注してしまうことになるのである。

バイヤーが川下との接触にこだわるのは、データ自体が持つ問題のためだけではない。仮にメーカーと百貨店との間で、商品とその分類カテゴリーが一致していたとしても、レジを通して得られるデータは日常の発注業務を行うのに十分ではない、とバイヤーの人達は言う。

彼らによれば、レジから出てくるデータは、「単なる購買結果に過ぎない」と言う。しかもその購買結果も「粗い数字を表現するものでしかない」と言う。

「例えば赤色の物が売れたと言っても、赤色にも多様な赤があって、どの赤が売れたのか現物を見ないとわからない。また同じ商品が10個売れたとしても、それが一人が10個買ったのか、10人が1個ずつ買ったのかわからない。そのお客さんは一人で来られたのか集団で来られたのかわからない。さらにはお買い上げになった商品を何のために買われたのか。ちょっとした外出用なのか、パーティー用なのか、その用途がわからない。このような情報を入手するには、販売員やセールスマネージャーと話したり、自ら店頭⁸に立つしかない」のである。

8 ここで言う「店頭⁸に立つ」とは、バイヤー自ら販売を行うことだけを指すものではない。「店⁸

水平的接触

バイヤーは、川上・川下以外にも多様な方面との接触を積極的に行っている。それをここでは水平的接触と呼ぼう。

面接調査の中で挙げた第一の水平的接触は、グループ内・外の市場調査機関や営業企画部とのものである。そこでは、自店の来店客に関する調査結果、今シーズンや来シーズンにファッション雑誌が取り上げるアパレル・メーカーやブランド名、といった情報がやり取りされる。このような情報はバイヤーが来期の商品計画や発注を行う上で活用されることになる。

次に、面接調査で挙げた二つめの水平的接触としてはバイヤー間でのものがある。バイヤー間の接触には二種類のものが実際に存在する。一つは自社内バイヤー間での接触である。そして二つめは、他社のバイヤーとの接触である。一体、自社や他社のバイヤーと接触することは個々のバイヤーにとってどのような意味があるのだろうか。ここでは少し詳しく見てみよう。

自社内バイヤーとの接触の意味

まず自社内のバイヤー間の接触は、対川上との接触を円滑にする。これは、「何故、川上の素材・アパレル各メーカーが百貨店バイヤーとの接触を進んで行おうとするのか」ということと関連している。

素材メーカーについては次のような事情が存在するようである。つまり、素材メーカーが新しく開発した新素材が実際に小売市場で本格的に流通するようになるのは大体2年先であると言われている。その2年後に備えて、素材メーカーは新素材を試験的に小売市場で導入している。その新素材は、各アパレル・メーカーのブランドとなって小売市場では販売されている。その新素材がどの程度、小売市場で受け入れられているか、競合他社の新素材はどのような売れ行きを示しているかを各素材メーカーは、知りたがっている、というわけで

「頭に立つ」とはバイヤーが実際に商品を販売することの他に、(1)レジの横に立って商品の売れ行きを見る (2)商品の包装を手伝う (3)お客に売り場の案内をする、なども含まれている。

ある。このような情報を一番所有しているのが小売企業なのである。

また、アパレル・メーカーの商品企画部門の人間は、一年先の商品の企画を実際には行っている。彼らは社内の営業部門から自社のブランド、その競合ブランドについては、その売行情報をかなり入手することができる。しかし、例えばプレタポルテのメーカーにとっては、ボリューム・ゾーン商品の売れ行き傾向、ボリューム・ゾーンのメーカーにとってはプレタポルテ商品の売れ行き傾向、と言った具合に、異なる領域の売れ行き情報はなかなか入ってこない。

しかし、プレタポルテにしてもボリューム・ゾーンにしても、お互いがお互いのファッション性を規定しているという部分が存在する。また例えば、「プレタポルテ商品のデザイン傾向が翌年、ボリューム・ゾーン商品で売れることがある」というファッション・サイクルに関する関連性も存在するという。したがって、このような売場横断的な売行情報は、アパレル・メーカーの商品企画の人達にとって貴重なものとなる。そしてそれを一番保有しているのも小売企業なのである。

このような意味で、自らの強みを発揮するためにも、また自らの店舗での売れ筋予測を向上させるという意味でも、プレタポルテ担当バイヤーとボリューム・ゾーン担当バイヤーといった担当売場を横断するバイヤー間の相互接触・情報共有が行われているのである。

他社バイヤーとの接触

さらにバイヤーは、他企業のバイヤーとの接触も進んで行う。特に自らの店舗とは競合関係にない企業のバイヤーとの接触は一般的に行われている。その例としては、冬物商品の販売にあたって大阪の百貨店のバイヤーが、先に気温が低くなる北海道や東京の百貨店のバイヤーにコートの売り行きを聞くというものがある。夏の場合にはその逆のパターンが起こる。

また、一部のバイヤーの間では、競合企業（店舗）のバイヤーとも、展示会といったフォーマルな場や、ゴルフ場、酒場といったインフォーマルな場で接

触が行われていると言う。そこでは、細かい数字や商品が議論されることは無いが、その接触で当該地域のニーズや商品・販売計画のスタンスに関する意見の一致や相違を個々のバイヤーは確認する。

IV 都市百貨店バイヤーの二つの活動

以上のように都市型百貨店のバイヤーは、セールス・マネージャーと比較して、多方面の人との接触を行っている。そしてそこでやり取りされる情報は、多様である。しかしこの一見多様に見える「人的接触」とそこでやり取りされる「情報内容」は都市型百貨店バイヤーが関与している二つの活動と深く関わっているように思われる。

つまり、バイヤーは大きく言って二つの活動に関与している。一つは、マーチャンダイジングに関する活動計画である。そしてもう一つはマーチャンダイジングに関する日常の市場反応的活動である。

マーチャンダイジングに関する計画活動

都市型百貨店のバイヤーの主要な活動の一つは、次シーズンの商品計画を行うことである。それは最終的にはアパレル・メーカーの営業の人達との話し合いによって行われる。そこでのポイントは、第一に各店舗が持つストア・コンセプトにあった商品を品揃えすること、第二に競合関係にある店舗と差別化された商品を品揃えすることである。この二つはそれぞれ独立に考慮されるものではなく、相互に関連している。

都市型百貨店のバイヤーはこれまで、一つの店舗の一部の売り場を任されてきた。その際、百貨店の各店舗は、その店舗が立地する地域市場の特性と自社政策を反映したストア・コンセプトを持っている。そのストア・コンセプトは各フロアにブレイク・ダウンされ、各フロアのコンセプトが各売り場のゾーンにブレイク・ダウンされる。そして、そのブレイク・ダウンされたコンセプトに基づいて、各バイヤーは売り場の商品構成を行うのである。そこでは、いか

に店舗のコンセプト（あるいはフロア・コンセプトやゾーンのコンセプト）と一貫した商品を店頭で並べることができるかが一つのポイントになる。もちろん、その商品は競合関係にある百貨店のものとは差別化されたものであることが望まれる。

しかし、自社の店舗のみによって販売できる販売ロットには限りがある。そのため、競合関係にあるものを含めた他社の販売計画との関係で必要最低限の生産ロットになる商品を探り出すことが必要になる。そしてその中から自らの売り場のコンセプトに合う商品を品揃えしなくてはならないのである。

このような商品計画活動の性格が、百貨店バイヤーの接触先とそこでやり取りされる情報に反映されることになる。つまり、メーカーの生産可能性をにらみつつ他の百貨店と差別化するには、アパレル・メーカーの営業との接触で、他の百貨店の商品計画に関する情報を入手することが一つのポイントになる。また同じアパレル・メーカーとの接触で、バイヤーは各アパレル・メーカーに競合メーカーの商品計画に関わる情報を伝えることも必要になる。もちろんそのような情報が直接的な表現を使って伝えられることはない。むしろそのような情報は、ちょっとした会話の中でのたとえ話や顔の表情などを使って巧みに伝えられる。このような情報を伝えるのは、そうすることでアパレル・メーカー間の差別化や同化を促すことができるからである。これらの他にも、消費者や販売員との接触で、顧客の購買動機を探る努力が、フロア・コンセプトと商品との対応関係、あるいはフロア・コンセプト（ストア・コンセプト）そのものの妥当性を知るために欠かすことができなくなる。

市場反応的活動

都市型百貨店のバイヤーのもう一つの主要な活動は、日々の店頭で起こる動きに対応することである。具体的には現在売れている商品をいち早く見つけ、アパレル・メーカーへ追加発注することである。

現在売れている商品を追加発注と言っても、その時には商品の生産自体

はすでに完了している。それは所与の数しかない商品の争奪戦を意味する。ここでは、アパレル・メーカーに在庫としてあるもの、あるいは他社用に在庫されていてまだ売れていないものをいち早く自社にまわしてもらうことがポイントになる。

このような商品の追加発注にあたって重要なのは、各アパレル・メーカーの商品の販売状況を、販売員などを通して的確に掴んでいること、そしてそれをアパレル・メーカーの営業に的確かつ迅速に伝えることである。

マーチャンダイジング上のポイント

このように都市型百貨店のバイヤーは中期的な商品計画を進めつつ、短期的な市場への対応を行っている。あるいは短期的な市場対応をしつつ、中期的商品計画を進めている。そこでの都市型百貨店のバイヤーに要請されるポイントは二つである。

一つは、アパレル・メーカー間及び競合他社との間に生じる差別化や同化の程度が自社に有利になるように働きかけることである。もちろんそこでの活動の基礎になっているのはストア・コンセプトでありそれがブレイク・ダウンされたフロア（ゾーン）・コンセプトである。そしてもう一つのポイントは自社、他社ともに売れている商品のメーカー在庫をいち早く抑えることである。

各バイヤーはこの二つのポイントを押さえることで、自社の業績の向上に貢献することができる。さらには、都市全体で見ても、彼らのこのような活動から生じる競合百貨店間、競合メーカー間のバリエーションが都市の魅力を増幅していることを否定することはできないだろう。

このように上で挙げた二つのポイントに関わる活動が都市型百貨店のバイヤーにとって決定的に重要なものであるとすると、我々は「都市型百貨店バイヤーの業務とは何か」という問題を考えるにあたって一つのヒントを得ることができる。

V バイヤーの業務とマーチャンダイジング方針

上で挙げた二つのポイントが「各店舗が持つ個性を強調するマーチャンダイジング政策」と「返品制」というこれまでの百貨店を語る上で欠かすことのできない特徴と無関係でないことは明らかなだろう。競合他社との差異を強調するマーチャンダイジングは、店舗コンセプトの重視を抜きにしては語れないし、他社向けの在庫までも抑えるといったことは返品制の下で初めて可能になることである。

また上で挙げた二つのポイントは一般に議論されているバイヤーの活動やそのための資質、能力といったものとずいぶん距離があるように思われる。「素材メーカーを通じたアパレル・メーカーの絶えざる新規開拓」や「需要の正確な予測」といった活動やそのような活動を行うための「数値データを分析する能力」といったものが前面に出てくることはない。それよりは、「アパレル・メーカーとの対話を通じた競合メーカー・競合百貨店間の同化、差別化の促進」や「売れ筋商品の確保・争奪」といった面が前面に出てくる。

ここで大切なのは、百貨店のバイヤー達が「アパレル・メーカーの新規開拓」、「数値データの分析」や「需要の正確な予測」を重視してこなかったからと言って、そのことから彼らが本来行うべき業務を怠っていたとは決して言えない、ということである。我々がバイヤーの業務を考えるとした場合、現在の量販店バイヤーを百貨店バイヤーの将来モデルとしてインプリシットに想定していたのではないか、という反省の視点もそこでは必要になる。

つまり、バイヤーの業務はそれ自体独立に決定されるものではなく、各社のマーチャンダイジング方針・組織に相対的である、ということを確認しておくことが重要なのである。それ自体独立した、普遍的なバイヤーの遂行すべき業務は存在しない。バイヤーの行うべき業務はマーチャンダイジング方針・組織に相対的でしかないのである。

そのように考えると現在百貨店各社が試みている返品制から買い取り制への

重点の移行と集中仕入の導入は都市型百貨店バイヤーにとっても大きな転換点になることを示唆している。それはこれらの移行が新しいマーチャンダイジング方針・組織を必要とし、そのことが、都市型百貨店のバイヤーが遂行すべき新しい業務を創出するからである。

そこでのポイントがどのようなものになるかは筆者の能力では明言できない。しかし、今後、百貨店各社がマーチャンダイジング方針・組織の再設計を行うのなら、少なくとも次に挙げるような点に関して百貨店各社は新しい対応を迫られるだろう。それらは自社の販売体制、自社内の利益責任の所在、市場調査部門と商品管理部門の位置づけ、スーパーバイザー制の導入、各社内ストア・コンセプト間の関係、買い取り商品と返品可能商品の比率、である。これらの点に関する各社の対応との相互作用の中で各社のバイヤーが遂行すべき活動が明らかになっていくのである。

参 考 文 献

- Berens, John S. (1971-1972), "A Decision Matrix Approach to Supplier Selection," vol. 47, No. 4, winter, *Journal of Retailing*.
- Czepiel, John A. and Hertz, Paul. (1975-1976) "Management Science in Major Merchandising Firms," vol. 52, No. 4, winter, *Journal of Retailing*.
- Harris, Brian F. and Michael K Mills (1981), "Evaluating the Retail Buyer: An Exploratory Study," in *The Changing Marketing Environment: New Theories and Applications*, Kenneth Bernhard et. al, (eds), Chicago; American Marketing Association, 43-46pp.
- (1982), "Towards A General Model of Distributive Buying," in *Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives*, Bush, Roland F. and Shelby D Hunt (ed), Chicago; American Marketing Association, 191-194pp.
- Hirschman, Elizabeth C. (1981), "An Exploratory Comparison of Decision Criteria used by Retail Buyers," in *Retail Patronage Theory*, Lusch R, F. and W, R. Darden ed.: 1981 Workshop Proceedings, 1-5pp.
- Martin, Jr., Claude R. (1973), "The Contribution of the Professional Buyer to a Store's Success or Failure," vol. 49, No. 2, summer, *Journal of Retailing*.
- Sheth, Jagdish N. (1981), "A Theory of Merchandise Buying Behavior," in *Theory in Retailing: Traditional and Nontraditional Sources*, Stample R, W.

- and E. C. Hirschman ed.: American Marketing Association, 180-189pp.
- Ruth A. Leshner Taylor (1985), "Do Retail Buyers Short-Circuit Profit-Making Items in the Apparel Industry?," in *The Psychology of Fashion*, Michael R. Solomon (ed), Lexington Books, 143-153pp.
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- 小川 進 (1993) 「大手小売企業バイヤーのネットワークング」マーケティング・ジャーナル, 49, vol. 13, No. 1
- (1993) 「マーチャンダイジング組織の設計」産業能率, 5月号
- (1993) 「青山商事のビジネス・システム」ビジネス・インサイト第3号
- 金井壽宏 (1992) 『変革型ミドルの探求』白桃書房
- (1993) 「組織の情報処理パラダイム——エクササイズ, 回顧, 展望」, 伊丹・加護野・伊藤編『リーディングス・日本の企業システム1企業とは何か』有斐閣
- 佐藤郁哉 (1992) 『フィールドワーク』新曜社
- 佐藤 肇 (1974) 『日本の流通機構』有斐閣
- 田村正紀 (1989) 『現代の市場戦略』日本経済新聞社
- 細井謙一・小川進「セールスマネージャーの課題:百貨店における平場のマネジメント」流通科学3号, 1993年9月