



小売バイヤー研究の可能性 : 他業態への参入と取引 規範

小川, 進

(Citation)

研究年報. 経営學・會計學・商學, 42(上):123-162

(Issue Date)

1996

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81004194>



小売バイヤー研究の可能性

—— 他業態への参入と取引規範 ——

小 川 進

I. はじめに

本稿の目的は、小売バイヤー研究の枠組みを提示し、その研究の意義を実際の分析を通じて明らかにすることである。我々の問題意識は以下で説明する二つの関連する問いより成っている。

一般に小売企業における仕入活動は消費者による購買活動とは異なる側面を持つ。消費者の購買活動とは異なり、小売企業における仕入活動は、その後につづく再販売活動を予定している。そのことは、仕入を担当する者が、自分以外の何者かの欲求を充たすと期待される商品を調達する必要があることを意味する。

さらに、近年の大手小売企業のマーチャンダイジング組織を見渡すと、量販店のみならず百貨店においても一般に仕入と販売が異なる担当者によって遂行されている¹。このことは、仕入活動を担当する者が店頭の買物客と接触する機会を制限することを意味する。専ら商品の仕入に関わる活動に従事する人のことをバイヤーと呼ぶとすると、バイヤーと自社の買物客との間に販売担当者が介在することは、当該商品によって欲求を充足することになる消費者とバイ

1) 小川進「マーチャンダイジング組織の設計」産業能率, 1993年, 5月号。

ヤーが直接接触することをヨリ困難にする。このようにバイヤーは、自分以外の人間の欲求を充足する商品を調達するという任務を担う一方で、自分が仕入れた商品の購買を期待できる人との接触を制限されることになるのである。このような状況で、バイヤーは一体、何を拠りどころとして商品を調達しているのだろうか。これが我々が抱く第一の問いである。

我々は、上に挙げた第一の問いについて考えるにあたって、大手小売企業の活動についての歴史的事実を手がかりにしたいと考えている。そしてそれが第一の問いを考えるための具体的指針を与える第二の問いを導く。

大手小売企業は現在、主に都市型百貨店、総合量販店によって構成されていると言ってよい。その大手小売企業を代表する一方の業態である都市型百貨店の経営に対する批判が近年、各方面から行われている²。その批判の多くは都市型百貨店のマーチャンダイジングに対するものである。そこでは返品制に胡座をかき、リスクを背負って商品を調達することを怠った都市型百貨店のマーチャンダイジング政策が都市型百貨店を衰退へと導いた一つの大きな原因である、と取り上げられることが多い。その時に、都市型百貨店の比較対象となるのが総合量販店である。そこでの議論には、戦後、それまで流通業界に王者として君臨してきた都市型百貨店を売上高や利益といった点で一気に抜きさった総合量販店のマーチャンダイジング政策の「先進性」に対するポジティブな態度がインプリシットに含まれている。

そのような総合量販店の都市型百貨店に対するマーチャンダイジング上の先進性が想定される一方で、「進んだ」総合量販店、「遅れた」都市型百貨店という図式が必ずしも当てはまらない現象が存在することも事実である。具体的に

2) 百貨店経営に対する批判としては、古くは、江尻弘『返品制 この不思議な日本の商法』日本経済新聞社、1979年、最近では「百貨店 暖簾商法の綻び」日経ビジネス、1991年9月2日号、日経流通新聞社編『百貨店が危ない』日本経済新聞社、1993年、などを挙げることができる。

は、歴史上、都市型百貨店と総合量販店はお互いに他方の業態への参入を試みている。しかしその参入の成果は、と言うと一般的に芳しいものと言うことはできない³。

都市型百貨店の量販店への参入が上手くいかなかったことは、都市型百貨店経営の「後進性」から説明できるかもしれない。しかし、マーチャンダイジングの先進性という観点からは、何故、総合量販店の百貨店への参入があまり成果をあげなかったかについては明確な解答を与えることはできない。

このような歴史的事実から我々は、マーチャンダイジングにおける「業態間の差」に注目したいと思う。そこで我々は以下のような問いについて考察することにしたい。つまり『業態間でマーチャンダイジング活動上の差が存在するのか。そしてもし存在するのなら、その差は都市型百貨店と総合量販店の間に存在するマーチャンダイジング上の先進度の差によって説明できるのか』という問いである。そしてそれを我々の第二の問いにしたい。

この問いを考えるにあたって我々は、バイヤーの情報源とそこから得る情報内容という点からアプローチすることにする。その理由はバイヤーが大手小売企業においてマーチャンダイジング上、中心的な役割を演じているからである。

その他にも理由がある。それは、我々が、第二の問いに対してバイヤーの情報源と情報内容という点から接近することが、同時に、冒頭で挙げた第一の問いに対して一つの視点から接近することになるからである。つまり「バイヤーは何を拠り所として商品を調達するのか」という問いに対して「業態」という視点から接近することになるからなのである。

3) 都市型百貨店の量販店進出については、例えば、竹内弘高・榊原清則・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『企業の自己革新』中央公論社、1986年、の西武流通グループのケースを参照されたい。また、量販店の百貨店への進出については、例えば「量販店の百貨店進出が成功しない問題点を摘出する」激流、1984年、9月号などを参照されたい。

II. 小売バイヤー研究の視点

我々は、小売バイヤーをこれから研究対象とするわけであるが、そこにおける視点は、これまで流通の研究分野で蓄積されてきたものとどのように違うのだろうか。

まず第一に、我々は、「企業は人の集団である」という視点に立っている。従来の流通研究は、企業を一つの行動主体（行動単位）として考えて、企業を擬人化した形でその行動様式にスポットを当ててきた⁴。しかし我々は、企業をもう少しミクロの視点から眺めようという志向を持っている。つまり企業をバイヤーや販売担当者といった商品流通を担う複数の人間によって構成されているものとして捉えるのである。そのことによって例えば、従来まで小売企業とメーカーとの単なる関係として捉えられてきたものを、「小売企業のバイヤーとメーカーの営業担当者との相互作用」と「小売企業のバイヤーとメーカーの商品企画者との相互作用」といった少なくとも二つの異なる相互作用から成るものとして捉えることができるようになる。また、今までは見過ごされがちだった小売企業内でのバイヤーと販売担当者との相互作用といった現象も正面から取り扱うことができるようになる。

第二に我々は、「人と人との情報のやり取りが企業経営にとって重要な意味を持つ」という視点に立っている。これまでの流通企業に関する研究では小売ミックスの業態間差異を焦点とした研究を比較的良好にすることができ⁵。

-
- 4) 代表的なものとしては、「小売の輪」の理論とそれに関連する研究が挙げられよう。McNair, Malcom P. and Eleanor G. May, *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Cambridge: Marketing Science Institute, 1976. (清水猛訳『小売の輪は回る』有斐閣, 1982年)
- 5) 例えば, R. W. Stampfl and E. C. Hirschman, ed., *Competitive Structure in Retail Markets: The Department Store Perspective*, American Marketing Association, 1980, の中に収められている諸論文。

また、垂直統合の有無や組織デザインといった組織図のようなフォーマルな形で目にすることができるようなものを取り扱った研究も存在する。具体的には、流通経路の短縮化⁶、仕入と販売の分離・チェーンオペレーション⁷、などがある。しかし小売ミックス、垂直的統合や組織デザインといった面に関しては、他業態から参入した各企業が模倣することは比較的容易である。事実、過去における参入は、そのような形で行われてきた。我々がむしろ問題にしたいのは、「形式的には模倣可能であるにもかかわらず、それでも他業態への参入が困難である理由は何か」、という問題である。

そこで、我々は、一方の業態の企業が他方の業態でなかなか成功できない理由の一つとして、「各業態で活動しているバイヤーとその取引関連者との日々の接触でやり取りされる情報」がポイントになるのではないかと考える。具体的には、バイヤーを中心としたフォーマル、インフォーマルな日々の接触、そしてそこでやり取りされる情報、さらにはその情報が解釈されるための背景となる組織文化や取引文化（規範）がその対象として含まれる⁸。我々は、商品流通に関わる人々とその人たちをある方向に動かしていく、当事者間で少なくとも部分的には共有されていると各人によって了解されているものの見方、規範といったもののまでを考察の対象として考えたいと思っている。

ではこの二つの視点の変化を伴って小売バイヤーを研究することで一体、何

6) 林周二『流通革命』中央公論社、1962年。

7) 佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣、1974年。

8) 近年、取引規範 (norms of exchange) についての研究が注目を集めだしている。例えば、Stinchcombe, Arthur L., "Norms of Exchange," in *Stratification and Organization: Selected Papers*, A. L. Stinchcombe, ed., Cambridge, UK: Cambridge University Press, 231-267pp. 1986. Jan B. Heide and George John, "Do Norms Matter in Marketing Relationships?," *Journal of Marketing*, Volume 56, No. 2, April 1992, を挙げることができる。ただし我々の取引規範についての理解は、それらの理解と必ずしも同じではない。我々は、規範の「共有」に焦点を合わせるのではなく、各構成員による規範の「了解」に焦点を合わせている。

が新しく見えてくるのだろうか。つまり、前述した二つの問題意識、つまり「小売バイヤーの商品調達における意思決定の拠り所は何か」という問いと「何故、百貨店と量販店が相互の業態に参入して成功することが困難なのか」という問いに対して何らかの新しい洞察を我々に与えてくれるのだろうか。それについては以下で大手総合量販店と都市型百貨店を代表する2企業の比較を通じて明らかにしていくことにしよう。

Ⅲ. 比較の枠組み

実際に比較を行う前に、そのための枠組みを提示しておく必要があるだろう。基本的な我々のスタンスは、業態が異なれば、バイヤーが仕入に関して接触する相手（情報源）とその接触頻度が変わり、そこでやり取りされる情報も異なる、というものである。そしてその情報源、情報内容の違いが各業態に所属する企業の組織文化や各業態に所属する小売企業とメーカー間の取引規範を反映しているのだと考えるのである。

ここで都市型百貨店と総合量販店の仕入活動に関連すると思われる対照的特徴を確認しておこう。その対照的特徴は、小売ミックス、主たる仕入形態、仕入体制、オペレーション、仕入スキーマ、貢献利益責任に集約することができる⁹。それらの点に関して都市型百貨店と総合量販店のそれぞれについて見やすく整理したものを図1として提示しておこう。

9) 仕入体制、仕入スキーマについては小川進「マーチャンダイジング組織の設計」産業能率、5月号、1993年、を参照されたい。

比較項目\業態		都市型百貨店	総合量販店
主な小売ミックス	立地	大都市	郊外
	販売方法	人的サービス	セルフ・サービス
	販売促進	重視	
		流行・品質 訴求型	価格 訴求型
仕入形態 オペレーション		委託中心	買い取り中心
仕入体制		単店舗主義	チェーン・オペレーション
仕入スキーマ		各店仕入	本部集中仕入
		ストア・コンセプト	店格による分類と売場単位での対応
貢献利益責任		あいまい	クリア

図1 都市型百貨店と総合量販店

第一に都市型百貨店と総合量販店との間には、小売ミックスに関して、主に立地、販売方法、販売促進の訴求点といった点で対照的な差がある。都市型百貨店は、東京、大阪といった大都市に立地し、人的サービスを伴った流行や品質訴求型の販売を行っている。それに対して総合量販店は、大都市郊外を中心とした立地で、セルフサービスを中心とした価格訴求型の販売を行っている。

第二に、仕入形態については、都市型百貨店は商品を店頭に置くけれども、それが売れ残った場合供給先に返品することを可能とする委託仕入が高い売上高構成比を占める。一方、総合量販店は、原則買い取りである¹⁰。

10) 都市型百貨店と返品制との関係を取り上げた先駆的業績としては、江尻弘『返品制 この不思議な日本的商法』日本経済新聞社、1979年、がある。また委託仕入については、Brenda Sternquist and Tomoyoshi Ogawa, "Japanese Department Stores Buyers: Supplier Dependence and Sourcing Considerations," in *The Japanese Distribution System: Opportunities & Obstacles Structures & Practices*, Michael R. Czinkota & Masaaki Kotabe, ed., Chicago: Probus Publishing Company, 1993. 149-162pp. が詳しい。

第三番目に、オペレーションに関しては基本的に都市型百貨店が各店舗ごとにオペレーションを考えているのに対して、総合量販店は、チェーン・オペレーションを行っている。そしてそのことは、第四の仕入体制に反映されている。仕入体制において、都市型百貨店は各店ごとに仕入を行っている。それに対して、総合量販店は、本部集中仕入を行っている。

第五に仕入スキーマであるが、ここで仕入スキーマとは各バイヤーが仕入に際して企業あるいは事業部レベルで事前に決定されている図式のことを指している。

この仕入スキーマに関して、都市型百貨店では仕入に際して各店舗が持っているストア・コンセプトが優先される。ストア・コンセプトが各フロアにブレイク・ダウンされ、さらにそれが各売場ゾーンにブレイクダウンされる。このストア・コンセプトがブレイクダウンされた各担当の売場コンセプトの下で、都市型百貨店のバイヤーは商品調達を行うのである。

一方、総合量販店は、まず一店舗あたりの売上高や売場面積によって全店舗を少数のグループに分類する。そしてそのグループ単位で商品計画を考えるのである。もちろん、一店舗あたりの売上高が低かったり、売場面積が小さい店舗の商品構成は、他のグループの店舗も販売する商品を多く含むことになる。このような分類に基づいて各担当売場の商品決定を総合量販店のバイヤーは行う。ここでもう一つ注意が必要なのは、商品決定において都市型百貨店が他の売場との関係をより意識するのに対して、総合量販店はそれほどまでは意識しないという点である。

最後に貢献利益責任についてであるが、都市型百貨店においては商品が売れる売れないについての責任の所在は、バイヤーと販売担当者のどちらに帰属するかあいまいである。一方、総合量販店に関してはバイヤーが貢献利益責任を持つと考えられている。

IV. 業態間比較

IV. 1. 調査の概要

今回の調査は、我々が行ってきた一連の調査の一部を構成している。我々の研究の第一ステップは、1992年6月15日から1992年11月27日までの間に行われた大手小売企業のバイヤーと販売員に対するインタビュー調査である。のべ51人の主にバイヤーと販売員の人々から、日常の活動で接触している人、その接触で得られる情報内容とその情報の意味についてデータを収集した¹¹。

我々の研究の第二ステップは、バイヤーが実際、現場でどのような行動をしているかを参加観察することであった。協力を得られた都市型百貨店で、1993年2月2日（火）、2月5日（金）、2月7日（日）の三日間、それぞれ主に一人のバイヤーと行動をともにする、という調査を行った。

そして、次の第三のステップが今回取り上げる質問表調査である。この調査の後、フォローアップの形で、ある都市型百貨店関係者と総合量販店のソフトウェア商品部取締役本部長とその関係者、そして一部上場のアパレル・メーカーの人達と統計分析の結果について意見を交換した。

今回我々が使用するデータは、1993年3月から4月にかけて行われた「大手小売企業のバイヤーに関する調査」によって収集されたものの一部である¹²。この調査は、大手小売企業の衣料品を担当しているバイヤーの方達を対象としたものである。我々が商品分野を衣料品に設定したのは百貨店および量販店の

11) そこでの詳しい内容については以下の文献を参照されたい。小川進「大手小売企業バイヤーのネットワーク」マーケティングジャーナル、1993年、小川進「マーチャングライジング組織の設計」産業能率、1993年、5月号、小川進「都市型百貨店のバイヤー」国民経済雑誌、第168巻第6号、1993年12月。

12) 我々が使用した具体的質問表項目については、アペンディクスを参照されたい。また以下では調査によって収集されたデータの統計処理で有意な差が出た変数のみを表で示すことにする。

売上高に占める衣料品の割合が各企業の業績を左右するほど十分大きいからである¹³。

この種の調査では、各小売企業に所属するバイヤーの数を事前に確定することが難しく、またマーチャンダイジング活動自体が小売企業の生命線であるため質問表にバイヤーが回答することが企業レベルで統制されていることが予想された。そのため今回の調査では、まず、1990年度の大形小売業衣料品売上高ランキングにおいて上位20社にランクされており、筆者にとってアクセス可能な大手小売企業に対して質問表調査に協力してもらえよう交渉することから始まった。そして質問表調査の主旨を説明した結果、その主旨に賛同して協力を得ることができた企業に対して質問表を送付し、各企業で回答可能な数だけのバイヤーの回答を返送してもらうという作業を行った。

質問表作成に際しても、理論上必要なデータの多くが同時に企業機密データになっている点を考慮した。つまり、理論上必要な変数を正確に測定しようとすると、一方で調査拒否やたとえデータが得られてもその信頼性に問題が生じる場合が多くなるという点である。この問題を解決するために、質問表を、生数字によるハードデータではなく、序数尺度によるソフトデータで収集するように設計した。表1のような質問項目を用意し、以下のような5点序数尺度で回答を得た¹⁴。

13) 1992年11月17日の日経流通新聞によると、1992年9月の全国百貨店の売上高に占める衣料品の割合は41.0%で第一位、同様にスーパーでは22.0%で食料品に次ぎ第二位である。

14) 田村正紀「競争優位の構造」田村正紀・石原武政・石井淳蔵編『マーケティング研究の新地平』千倉書房、1993年、114頁。

表 1

全く違う	どちらかといえば違う	どちらともいえない	どちらかといえばその通り	全くその通り
①	②	③	④	⑤

回答のあった企業の名前については、守秘義務のため明らかにできないが、我々が回答を得られた企業数は、都市型百貨店 6 社と総合量販店 6 社の合計 12 社である。その 12 社の中で今回我々が比較の対象として取り上げるのは、各業態から一社ずつ、以下のような基準をクリアした 2 企業である。まず第一に仕入と販売が別の担当者によって行われていること、第二に、前節で取り上げた各業態の特徴を理想型に近い形で現在持っていること、第三に 1992 年に我々が行ったインタビュー調査にも協力を得られていたこと、そして第四の基準として分析に最低限必要なサンプル数が確保できていること、である。第二の基準は都市型百貨店と総合量販店のそれぞれを代表する企業を取り上げるため、第三の基準はデータの解釈の際に必要となる十分な知識を確保しておくために採用された。以上のような基準によって各業態一社ずつ合計 2 社が比較分析の対象として選ばれた。仮に都市型百貨店の方の企業名を A 社、総合量販店の方を B 社として以下では議論を進めることにする。

IV. 2. 都市型百貨店バイヤーにおける委託仕入と買取仕入

都市型百貨店と総合量販店のバイヤーを比較する前にチェックしておく必要があるものがある。それは、都市型百貨店のバイヤーで買取仕入にヨリ時間を割いている人と委託仕入にヨリ時間を割いている人とは、頻繁に接触する相手

表2 A社（都市型百貨店）における買取仕入と委託仕入のバイヤー比較

変 数 名	接 触 相 手	平均順位		Mann-Whitneyの U検定量の絶対値
		買取(22)	委託(9)	
非関連売場情報	担 当 外 社内バイヤー	17.73	11.78	1.75 *

- ・ * は、10%水準で有意
- ・ 表の括弧内はサンプル数

（情報源）と情報内容について差があるのかどうか、という点についてである。それについてMann-WhitneyのU検定で比較した結果を表2に示すことにする。

表2より、頻繁に接触する相手とそこでの情報内容について、買取仕入にヨリ時間を割いているバイヤーと委託仕入にヨリ時間を割いているバイヤーとの間にはほとんど差がないようである。これは、都市型百貨店において、現実には一人のバイヤーが買取仕入と委託仕入の商品をどちらも取り扱っているのが一般的だということを反映していると思われる。一つだけ、非関連売場情報つまり「自分が担当する商品分野以外（例えば婦人服にとって紳士服）の社内バイヤーと各担当売場の販売状況・計画について話す機会が極めて多い」という変数に関しては差がありそうであるが、以下ではそのことだけに注意して、A社（都市型百貨店）のバイヤーについては、買取、委託の区別をすることなく分析を進めることにする¹⁵。ちなみにB社（総合量販店）については回答した

- 15) 非関連売り場情報については、総合量販店バイヤーと接触頻度に差があるかどうか、委託仕入と買取仕入それぞれについて比較した（Mann-Whitney のU検定）。この変数に限ってだけその結果を先取りして示しておく、以下の通りである。
- ①委託仕入と買取仕入を分けずに比較すると、A社バイヤー（都市型百貨店）とB社バイヤー（総合量販店）の間に差が生じた。その結果はB社の方が頻繁に非関連売り場情報について意見を交換しているというものである（5%水準で有意）。
 - ②A社の委託仕入の商品に時間をさいているバイヤーとB社のバイヤーについて比較すると、両者の間に差が存在し、同じくB社（総合量販店）のバイヤーの方が非関連売り場情報に関する意見をヨリ頻繁に交換している（1%水準で有意）。
 - ③A社の買取仕入に時間をさいているバイヤーとB社のバイヤーとを比較すると両者の間に統計的な意味で有意な差はなかった。

バイヤーの全員が買取仕入にヨリ時間を割いている、と回答している。

IV. 3. 都市型百貨店のバイヤーと総合量販店のバイヤー

都市型百貨店のバイヤーと総合量販店のバイヤーとの間で、頻繁に接触する相手（情報源）とそこでやりとりする情報内容に関して差があるか、Mann-Whitney のU検定を使って比較した。その結果を表3で表すことにする。

表3からわかるポイントは以下のものが挙げられる。

第一に、素材メーカーの商品企画と営業、アパレル・メーカーの商品企画の者に対しては総合量販店のバイヤーの方が、都市型百貨店のバイヤーよりも、ヨリ接触し、情報のやりとりをヨリ頻繁にしているように思われる。

特に、都市型百貨店に比べて、総合量販店が素材メーカーと情報をヨリ頻繁に交換していることが印象的である。総合量販店のバイヤーは素材メーカーの商品企画・営業の両方から、現在は取引していないが、自社にとって潜在的取引相手になるアパレル・メーカーの素材購買情報についてヨリ積極的に収集している。さらに、素材メーカーの営業からは現在自社が取引しているアパレル・メーカーの素材購買状態をヨリ積極的に収集している。そしてその見返りとして、総合量販店のバイヤーは新素材の店頭での売れ行きについての情報を素材メーカーの商品企画と営業担当者に提供しているようである。

アパレル・メーカーの素材購買量が増えることは、そのアパレルメーカーの商品が小売市場で販売高を伸ばしていることを意味する。つまり総合量販店のバイヤーは、アパレル・メーカーの各素材メーカーからの素材購買量によって、そのアパレル・メーカーが小売市場でどの程度売上を伸ばしているかを知ることができるのである。そこで総合量販店のバイヤーは、現在の取引先と潜在的取引先の売上高の小売市場全体での伸びをチェックするために、素材メーカーからの情報を活用しているのである。

表3 A社バイヤー（都市型百貨店）とB社バイヤー（総合量販店）の
接触相手・情報内容に関する比較

変 数 名	接 触 相 手	平 均 順 位		Mann-Whitneyの U検定量の絶対値
		A社(31)	B社(20)	
潜在アパレルの情報	素材メーカー の商品企画	22.35	31.65	2.34 * *
新素材の売行	素材メーカー の商品企画	23.39	30.05	1.65 *
素材メーカーの営業		22.40	31.58	2.27 * *
アパレルメーカーへの 販売内容	素材メーカー の営業	22.97	30.70	1.97 * *
潜在アパレルの情報	素材メーカー の営業	21.65	32.75	2.76 * * *
新素材の売行	素材メーカー の営業	22.06	32.10	2.52 * * *
キャパシティ情報	アパレル・メーカー の商品企画	22.06	32.10	2.52 * * *
アパレルメーカーの営業		29.81	20.10	2.73 * * *
商品の売行	アパレル・メーカー の営業	29.45	20.65	2.28 * *
販売マネージャー		33.47	14.43	4.90 * * *
販売員		35.13	11.85	5.79 * * *
消費者		34.89	12.23	5.45 * * *
他社売場		29.55	20.50	2.58 * * *
担当外社内バイヤー		23.19	30.35	1.79 *
非競合他社バイヤー		30.95	18.33	3.16 * * *
今期販売情報	非競合他社 バイヤー	29.74	20.20	2.42 * *
担当外販売マネージャー		30.56	18.93	2.89 * * *
集計化数値データ		23.31	30.18	1.89 *

- ・ * は、10%水準、* * は、5%水準、* * * は、1%水準で有意。
- ・ 表の括弧内は、サンプル数。

第二のポイントは、ヨリ川下であるアパレル・メーカーの営業、販売マネージャー、販売員、消費者といった人達へは、都市型百貨店のバイヤーの方が総合量販店のバイヤーよりもヨリ接触し、情報のやりとりをヨリ頻繁に行っているように思われることである。

第三に、バイヤー間どうしの接触に関しては、総合量販店のバイヤーの方が、自分が担当する商品部門以外（例えば婦人服にとって紳士服）の社内バイヤーとヨリ接触し、各担当売り場の販売状況・計画について情報をヨリ交換する。B社の場合、商品本部ではソフトラインならソフトラインで同じフロアで業務を行っている。つまり異なる商品部門の人達と日常的に接触できる物理的環境がある。一方、都市型百貨店のバイヤーは、自分が担当する店舗の各フロアで業務をこなすことが多い。都市型百貨店では店舗のフロアごとに商品部門が異なるので、異なる商品部門の人達と接触する可能性はそれだけ小さくなると考えられる。この点で総合量販店と都市型百貨店では異なっている。少なくともこの物理的環境がこのような結果を生んでいると思われる。

第四に同じくバイヤー間の接触について、都市型百貨店のバイヤーは総合量販店のバイヤーと比べて、競合しない他社のバイヤーとヨリ接触し、今期の販売状況について意見をヨリ交換しているように思われる。これは具体的には、東京の百貨店のバイヤーが先に地理的に夏が来る大阪のバイヤーの今年のTシャツの売れ行きについて事前に情報を入手するような状況を指す。都市型百貨店のバイヤーは、自分にとって利用可能な情報が特定地域に制約されているのを、競合しない他社のバイヤーと情報交換することで克服しているのである。

第五に、総合量販店のバイヤーは、都市型百貨店のバイヤーに比べて、企業レベルで集計化された数値データをヨリ重視している。総合量販店のバイヤーは、この数値データと第一のポイントで挙げた素材メーカーからの情報とを使うことで現在の取引先のアパレル・メーカーの小売市場での販売状況を把握しているようである。

IV. 4. 情報源・情報内容と経営成果

次に各業態内においてバイヤーの情報源、情報内容が売上高や経営成果の高低によって変わってくるかを見てみよう。

我々は、各業態内のバイヤーを以下の基準によって分割した。つまり、競合他社と比べた昨年度比の売上高あるいは利益額の伸びが大きいかどうかである。売上高と利益額それぞれについて、回答したスコアが平均値以上の場合は、高成果のバイヤー、平均値未満の場合は、低成果のバイヤーとして分類した。そしてその高成果のバイヤーと低成果のバイヤーをMann-WhitneyのU検定で比較した。その結果は、表4と表5である。それでは各業態についてその結果と解釈について述べていくことにしよう。

IV. 4. 1. 都市型百貨店の場合

表4を見てみよう。都市型百貨店については、まず、昨年度比の競争相手と比べた売上高の伸びの高・低で分けたバイヤー間の差が、次のような点について存在しそうである。それはアパレル・メーカーの営業、自分が担当する商品部門以外（例えば婦人服にとって紳士服）の社内バイヤー、そして競合しない他社のバイヤーとの接触に関してである。

その結果から、まず第一に、競合しない他社のバイヤーから今期の販売状況について情報を交換するバイヤーの姿がここでも見られる。そしてそのようなバイヤーが売上高の点で高成果を挙げている。総合量販店に比べて店舗数が少ない都市型百貨店にとって、季節商品の売れ行きを予測するのに、地理的に離れた店舗を担当するバイヤーの意見は、貴重なものなのであろう。

第二に、アパレル・メーカーの営業との関係がここでも目につく。売上高の点で高成果のバイヤーは、アパレル・メーカーの営業から他社の販売計画入手し、一方でそつなく他社でも販売計画に入っている商品を押さえつつ、他方で他社と差別化した売り場づくりを目指そうとしているようである。

そして第三に、売上高の点で高成果のバイヤーは、低成果のバイヤーよりも自分が担当する商品部門以外（例えば婦人服にとって紳士服）の社内バイヤーとより頻繁に接触している。これについては様々な解釈が可能である。我々の百貨店関係者へのインタビューによると、ここでやりとりされている情報は、相互の売り場、商品需要に関する一傍観者としての意見である、という解釈が成り立つようである。つまり自分の売り場、あるいは商品需要に関する第三者の意見を他の商品部門のバイヤーに求めている、というものである。

表4 A社（都市型百貨店）接触相手・情報内容と経営成果

売上高

変 数 名	接 触 相 手	成 果		Mann-Whitneyの U検定量の絶対値
		高い(23)	低い(8)	
		平 均 順 位		
他社の販売計画	アパレル・メーカーの営業	17.57	11.50	1.69 *
担当外社内バイヤー		17.54	11.56	1.73 *
非競合他社バイヤー		18.02	10.19	2.34 * *
今期販売情報	非競合他社バイヤー	17.91	10.50	2.26 * *

利 益

変 数 名	成 果		Mann-Whitneyの U検定量の絶対値
	高い(26)	低い(5)	
	平 均 順 位		
素材メーカーの企画	17.12	10.20	1.64 *
アパレルメーカーの営業	17.27	9.40	2.54 * * *
販売上司	16.23	9.10	1.74 *
集計化データ	17.17	9.90	1.86 *

・ * は、10%水準、** は、5 %水準、*** は、1 %水準で有意。

・ 表の括弧内は、サンプル数

次に表4の利益の点で高・低に分けた部分を見てみよう。利益の点で高成果

のバイヤーは低成果のバイヤーに比べて、素材メーカーの商品企画、アパレル・メーカーの営業、自分より役職が上の販売担当者との接触がより頻繁である可能性が高い。また企業レベルで集計化された数値データをより重視している。

この結果の解釈は、利益額を上げるためにバイヤーはどのような手を打つかを考えれば分かりやすい。つまり販売における利益額を伸ばすにはそれぞれ他の条件を一定とするならば①販売数量を伸ばす②販売単価を上げる③仕入値を下げる④販売に関する費用を削減する、の四つが主に考えられる。そのうち、素材メーカーとの接触は、①と③の方法に関係すると思われる。なぜなら、商品の原価構造から言って原価削減の可能性は、素材メーカーの部分に多くあるからである。そこで、バイヤーは素材メーカーの商品企画担当者との接触で、品質をできるだけ維持しながら原価削減を図ってもらい、それを小売価格に反映させて販売数量の拡大を狙うのである。

次にそのような交渉の結果生まれた戦略的な意味を持つ商品を売場で展開するには、アパレルメーカーの営業との交渉が必要である。その商品を扱うアパレルメーカーの営業と入念に打ち合わせをするのはもちろんのこと、その商品の投入によって影響を受ける他のアパレルメーカーの営業との話し合いが必要になってくるのである。そしてそこでは、自分より役職が上である販売担当者の力をかりることになる。

また、そのような戦略的な意味を持つ商品を展開するためには、ある程度の販売ロットを確保する必要がある。そのため自社の企業レベルで当該商品を販売することができる数量を絶えずチェックしておく必要があるのである。そのため、企業レベルで集計化された数値データをより重視することになるのである。

IV. 4. 2. 総合量販店の場合

次に総合量販店のバイヤーについて話を移そう。

まず表5の成果変数のうち、売上高の点について見てみよう。

都市型百貨店と総合量販店を比べた表2では、総合量販店のバイヤーは、都市型百貨店のバイヤーに比べて、アパレル・メーカーの商品企画から工場のキャパシティについて話を聞く機会がより多かった。しかし、表5の結果では、総合量販店のバイヤーの間では工場のキャパシティに関する情報をアパレルメーカーの商品企画者とあまり頻繁に交換しすぎるとかえって売上高が落ちてしまうようである。

工場のキャパシティに関する情報は、バイヤーが売れ筋商品を見つけて追加発注する際の生産から販売までのリードタイムを知るために利用される。上で挙げた結果は次のようなことを示唆しているように思われる。つまり、総合量販店バイヤーにとって生産から販売までのリードタイムを知るのにアパレルメーカーの商品企画担当者と接することは重要である。しかし、あまりにそのリードタイムのことに目を奪われているとかえって経営成果（売上高）をおとすことになってしまうのである。

表 5 B 社（総合量販店）接触相手・情報内容と経営成果

売 上 高

変 数 名	接触相手	成 果		Mann-Whitneyの U検定量の絶対値
		高い(5)	低い(15)	
		平 均 順 位		
キャパシティ情報	アパレル・メーカー の商品企画	5.60	12.13	2.47 * * *
商品の売行	アパレル・メーカー の商品企画	7.00	11.67	1.83 *

利 益

変 数 名	成 果		Mann-Whitneyの U検定量の絶対値
	高い(16)	低い(4)	
	平 均 順 位		
ディストリビューター	9.44	14.75	1.75 *
担当外販売 マネージャー	11.88	5.00	2.24 * *

- ・ * は、10%水準、** は、5%水準、*** は、1%水準で有意。
- ・ 表の括弧内はサンプル数。
- ・ ここでは、「ディストリビューター」という変数を新たに統計処理に加えている。

また、自分が担当する商品の売れ行きに関する情報についてもアパレル・メーカーの商品企画にヨリ頻繁に伝えているバイヤーは、売上高が落ちてしまっているようである。この関係については別の解釈も可能である。つまり、売上高の伸びが低いバイヤーは、ある有力なアパレルメーカーとの取引を継続あるいは開始することをヨリ望むようになる。その結果、当該アパレルメーカー以外のアパレルメーカーを含んだ、自分が担当している商品の売れ行きを、商品企画担当者にヨリ頻繁に提供せざるをえない状況になる、と解釈することもできるのである。いずれにしてもアパレルメーカーの商品企画者との接触でヨリ頻繁に情報を交換しているバイヤーが売上高の点で低い成果をあげていることは確かである。

利益の点についてはどうであろうか。表5によると、利益の点で低い成果の

方に属するバイヤーの方がディストリビューター、つまり発注した商品を各店舗へ配分する担当者とより頻繁に接触している。

B社へのインタビューによると、実証結果は、次のように解釈できる。B社の場合、ディストリビューターとの接触は利益との関連で言えば、バイヤーの需要予測の精度と関係している。B社のバイヤーは、商品の店舗間配分を自ら決定し、その実行面をディストリビューターに任せている。需要の予測精度が高いバイヤーは、ディストリビューターから店舗間の商品配分について数量の修正を求められることは少ない。一方、需要予測精度の低いバイヤーの場合は、自分が行った商品の店舗間配分と店舗需要との間に無視できない食い違いが生じることになる。そのため、ディストリビューターがバイヤーに店舗間の商品配分について頻繁に数量の修正を求めてくることになるのである。これが利益額の伸びが低いバイヤーのディストリビューターとの接触頻度が高くなる理由である。

次に利益額の点で高い成果のバイヤーは、担当外販売マネージャー、つまり自分が担当する商品部門以外（例えば婦人服にとって紳士服）の社内販売マネージャーと話をする機会がより多い。この事実はどのように解釈すればよいのだろうか。

既に述べたように、B社の商品本部では、バイヤーはソフトラインならソフトラインの人々によって構成されたフロアで仕事をしている。そのため例えばソフトラインの婦人服なら、同じソフトラインの紳士服の販売計画を立案するスタッフの人々と物理的にヨク接触することが可能なフロア構成になっている。そしてこの販売計画を立案しているスタッフはスーパーバイザーなどを通して店頭の情報を絶えず自分のもとに吸い上げている。そこでソフトラインというより広い視点から、自分の担当商品部門以外の販売スタッフからも店頭の動きについて情報を得ているバイヤーは需要予測精度が高く、それが高い利益額の伸びにつながっている、と解釈することができる。

ここでまとめておこう。総合量販店のバイヤーにおける情報源・情報内容と成果との関係に関するポイントは、まず第一にアパレル・メーカーとの接触に関するものである。アパレル・メーカーの商品企画者との緊密な関係が必ずしも売上高の伸びと結びつくとは限らない、という事実がここでは重要である。

第二のポイントは、利益の点ではバイヤーの需要予測精度がいかに高いかがカギになる、ということである。需要予測精度の高いバイヤーはディストリビューターと頻繁に意見交換する必要がなく、またそれだけ需要予測に時間をかけることができる。また自分が担当する商品分野以外の店頭情報について収集しているバイヤーも、需要予測の精度が高く、それが利益額の伸び率の向上に結びついているようである¹⁶。

V. 結 論

我々はこれまで都市型百貨店と総合量販店のバイヤーの情報源・情報内容、及びそれらと経営成果との関係、を見てきた。ここでその結果を参考にしながら我々がはじめに設定した第一の問いと第二の問いに戻って考察を深めることにしよう。

V. 1. バイヤーは何を拠り所に商品を調達するのか

まず第一の問い「バイヤーは何を拠り所として商品調達を行っているか」について「業態」という視点から考えることにしよう。実証分析の結果から業態間でバイヤーの情報源・情報内容が明らかに異なることがわかった。

16) ここでは、「特定のバイヤーの需要予測精度が高い」理由について十分には明らかになっていない。これらの要因についてはさらに研究が必要である。我々は、現時点では情報の「収集」のみならず情報の「利用（解釈）」が需要の予測精度の向上に貢献しているのではないかと考えている。

V.1.1. 都市型百貨店のバイヤーの抛り所

都市型百貨店バイヤーの情報源と情報内容上の特徴は、第一に、都市型百貨店のバイヤーは、総合量販店のバイヤーに比べて、販売マネージャー、販売員、消費者、といった川下の情報源に対してより頻繁に接触していることである。しかしこの結果は我々に特に大きな驚きを与えない。それは都市型百貨店のバイヤーは各店舗ごとに配属され、土・日曜日に店頭立つことが業務の一部になっているからである。また、この結果をあまり強調し過ぎると都市型百貨店のバイヤーの方が総合量販店バイヤーより顧客志向あるいは売り場志向である、といったステレオタイプ型の解釈になってしまう恐れがある。つまり顧客や販売員の声を聞いて商品購買を決定する都市型百貨店のバイヤーの姿が誇張されすぎてしまうのである。

第二に、都市型百貨店のバイヤーは、自分と競合しない店舗を担当する他の百貨店のバイヤーと接触を行っている。この他社バイヤーとの接触は、上で挙げた川下との接触とは異なり、経営成果とも関係がある。特定の地域需要を予測する上にも、自分が担当していない地域需要の動向を知ることが有用であり、そのような情報の入手のために、相互にバイヤー間で意見交換をしているのである。

第三に、都市型百貨店のバイヤーは、総合量販店のバイヤーに比べてアパレルメーカーの営業担当者とより頻繁に接触している。この接触も、経営成果と関係しており、我々の「バイヤーは、何を抛り所に商品を購入するのか」という問題意識に対して一つの洞察を与えてくれる。少しその点について詳しく述べることにしよう。

V.1.2. アパレルメーカーの営業担当者ととの接触と差別化

都市型百貨店のバイヤーにとって売れ筋をいち早く見つけ、店頭に並べるといのは確かに重要なことである。しかし、「バイヤーがシーズンに入るのを

前にして商品を購入する際に何を抛り所としているのか」という問いを考えるにあたって、我々が強調したいのは次のような百貨店型マーチャンダイジングとでも呼ぶべきものである。そしてそこではアパレルメーカーの営業担当者との接触がカギを握るのである。

百貨店型のマーチャンダイジングは、アパレルメーカーの営業担当者との接触を通した差別化を特徴としている。まずここで言う差別化には二種類ある。都市型百貨店のバイヤーは、アパレルメーカーの営業担当者を通して、競合他店の販売計画に関する情報を入手する。そして、そのアパレルメーカーの商品に関して他店との差別化を試みるのである（店舗間差別化 interstore differentiation）。これが第一の差別化である。また他方でそれと並行して、バイヤーは、各アパレルメーカーに対して競合アパレルの自店での展開に関するヒントを与え、自店でのアパレルメーカー間の差別化を促進する作業を行なう（店舗内差別化 instore differentiation）。これが第二の差別化である。

都市型百貨店のバイヤーは、無制限に「差別化」を追求するわけではない。都市型百貨店のバイヤーが無制限に差別化を促進するのに歯止めをかける三つの要素がある。それはアパレルメーカーにとっての生産最小ロット、有力店の存在、そして店舗コンセプトとの整合性である。

上で述べたように都市型百貨店のバイヤーは店内、店舗間で差別化を促進する。一方、アパレルメーカーにとっては、各百貨店ごとに完全に差別化された形で商品を提供することは難しい。ある一定以内の費用で生産するのに最低限必要な生産ロットを各店単独ではなかなか満たせないからである。したがって、バイヤーの方も競合店舗間で差別化を進める一方で、特定の製品属性について店舗間で共通化することを迫られることになる。従って、都市型百貨店のバイヤーは、アパレルメーカーの営業担当者からの情報で競合他社を睨みつつ、差別化の途を探らなければならないのである。

それ以外にも各アパレルメーカーの商品について製品属性が店舗間で類似化

する場合が、生産ロット以外の問題によっても起こる。それはその地域の有力店の存在である。例えば新宿の伊勢丹、梅田の阪急のように各都市に有力店が存在する場合がある。その場合、他の競合店のバイヤーは、その有力店の商品購買計画を参考にする。つまりその有力店で販売される計画の商品と同じあるいは類似した商品を購入計画に含めるようになるのである。

またその動きと並行して都市型百貨店のバイヤーは、店舗内でのある一定の整合性を確保しなければならない。具体的には、店舗間、店舗内で行われている差別化の動きを、バイヤーは、店舗コンセプトがブレイクダウンされたゾーン・コンセプトと整合するように「統合」しなければならないのである。

一般に、「都市型百貨店はどの店に行っても同じ商品しかおいていない」という批判がよく聞かれる。しかし都市型百貨店のバイヤーはアパレルメーカーの営業担当者との接触を活用することで、競合他店との「微妙な差」を生み出しているのである。そしてこの「微妙な差」こそが我々を百貨店へと引き寄せる魅力となっている、と我々は考えるのである。

ここでまとめておこう。都市型百貨店のバイヤーは、川下の人達、他社バイヤー、アパレルメーカーの営業担当者とより頻繁に接触し、そこで得た情報を利用して商品購買を考える。そしてその商品購買はある一定範囲内での「微妙な差別化」を目指すものなのである。

V. 1. 3. 総合量販店バイヤーの拠り所

次に総合量販店バイヤーの場合に移ろう。総合量販店のバイヤーの情報源・情報内容上の特徴は、第一に総合量販店バイヤーは、都市型百貨店のバイヤーと比べて、川上の人達とより頻繁に接触していることである。

そして第二に、都市型百貨店に比べてPOSデータなどの企業レベルで集計された数値データをより重視している。この川上との接触から得られた情報と数値データは総合量販店バイヤーのマーチャンダイジングにどのように活かされ

ているのだろうか。これらの情報の活用の仕方は都市型百貨店と同じく量販店型マーチャンダイジングと呼べるような特徴を持っている。

V. 1. 4. チェックと探索

まず第一に、総合量販店のバイヤーは素材メーカーとの接触で現在取引しているアパレルメーカーの小売市場全体での販売高の伸びをチェックしている。そして川下でも自店での当該アパレルメーカーの売上高の伸びをPOSデータなどの数値データを使って二重にチェックしている。またその一方で総合量販店のバイヤーは、川上の素材メーカーとの接触を利用して、現在は取引していないが将来有望なアパレルメーカーを「探索」しているのである。この「チェックと探索」によって、見込みがなくなってきたアパレルメーカーとは取引を止め、将来有望なアパレルメーカーと取引を始める。このような絶えず新陳代謝が可能なマーチャンダイジングを素材メーカーとの接触と数値データを活用して総合量販店のバイヤーは行っている。

第二に、総合量販店のバイヤーは、アパレルメーカーの商品企画担当者との接触から、アパレルメーカーの工場キャパシティについての情報を入手する。このことは、総合量販店のバイヤーの取引先選択の際、そのバイヤーが要求する発注から販売までのリードタイムや一回当たりの発注数量などの基準に 대응することができるかどうかのポイントになることを意味する。販売機会を逃すことなく、同時に在庫を削減するためには、アパレルメーカーの工場キャパシティがカギなのである。ここではアパレルメーカーの商品企画担当者からの情報は当該アパレルメーカーのリスク負担能力や供給能力についてのチェックに使われているのである。

総合量販店についてまとめておこう。総合量販店のバイヤーは川上からの情報とPOSなどから得た数値データをより頻繁に活用している。そしてその情報はアパレルメーカーの小売市場での有望性やリスク負担能力を評価するのに活

用されているのである。つまり総合量販店バイヤーは、アパレルメーカーの小売市場での実績としての成長性、リスク負担能力そして供給能力を基準として商品を発注しているのである。

V. 2. アパレルメーカーとの関係と取引規範

次に第二の問いに移ろう。「業態間にマーチャンダイジング上の差が存在するのか、存在するとしたらそれはマーチャンダイジングに関する『先進度』の差によって説明できるのか」というのが第二の問いであった。

まず業態間でマーチャンダイジング上の差が存在することはこれまでの議論から明らかであろう。しかし、それはマーチャンダイジングに関する『先進度』の差によって説明できるのだろうか。

これに対する我々の答は「否」である。都市型百貨店と総合量販店の間に存在する差は、マーチャンダイジングに関する『先進度』の差によっては説明できない。そのことは各業態のバイヤーのアパレルメーカーとの接触に関する差によって説明できる。

これまで見てきたように、都市型百貨店にとってアパレルメーカー、特にその営業担当者との接触は、決定的に重要である。アパレルメーカーの営業との密度の濃い情報のやり取りによってのみ百貨店は自らの独自性を発揮し、経営成果を改善できると言ってもよい。百貨店にとってアパレルメーカーは同じ顧客を対象に商品を供給する「パートナー」のようなものである。

一方、総合量販店にとってアパレルメーカーは、単なる「取引相手」にしか過ぎない。バイヤーにとってアパレルメーカーは、業績が落ちればいつでもスイッチ可能な取引先なのである。実証結果によると、アパレルメーカーの商品企画との工場キャパシティの情報に関する意見交換は都市型百貨店のバイヤーと比べればより頻繁ではあった。しかし、それが過度になっているバイヤーの業績は低いのである。つまり「アパレルメーカーに対しては、いつでも取引を

中断できる『取引相手』として接するべきである」というのが総合量販店のバイヤーなのである。

これらのことを示す数値データも存在する。表6は、都市型百貨店と総合量販店のバイヤー、そしてアパレルメーカーが店頭での決定事項についてどれだけ発言権を持っているかについて今までと同じように Mann-Whitney の U 検定によって調べたものである¹⁷。

表6の結果を要約すると都市型百貨店のバイヤーは、総合量販店のバイヤーに比べて自分の意見を店頭でより通している、と感じている。そしてその意見はアパレルメーカーの意見を、総合量販店よりもより反映させたものにしたものである。逆に言うと、総合量販店のバイヤーは都市型百貨店のバイヤーに比べると、売り場に対して自分の意見をより反映させているとは言えない。しかし、売り場についてのアパレルメーカーの意見はキッチリ、シャットアウトしているのである。これらの数字は、都市型百貨店のバイヤーがアパレルメーカーを「パートナー」として見ており、総合量販店のバイヤーがアパレルメーカーを単なる「取引相手」として見ていることを示唆している¹⁸。

我々は、この「アパレルメーカーへの姿勢の差」が、業態間での相互参入が必ずしも成功していない一つの原因だと考える。バイヤーのアパレルメーカーとの関係の持ち方が経営成果と関係している。そうである以上、バイヤーは各業態で、業績を伸ばしているバイヤーのアパレルメーカーとの関係の持ち方を

17) 質問項目の詳細についてはアペンディクスを参照されたい。

18) Brenda Sternquist と Tomoyoshi Ogawa も、日本の百貨店とメーカーとの関係はアメリカの産業財メーカーとその製品の買い手との取引と類似していて、長期志向的であると指摘している。 Brenda Sternquist and Tomoyoshi Ogawa, "Japanese Department Stores Buyers: Supplier Dependence and Sourcing Considerations," in *The Japanese Distribution System: Opportunities & Obstacles Structures & Practices*, Michael R. Czinkota & Masaaki Kotabe, ed., Chicago: Probus Publishing Company, 1993. 149-162pp.

「お手本」と考えるようになる。そしてその関係の持ち方が当事者間で受け入れられていく。さらにそのうちにそれが当然のものになっていき、その存在すらも意識されないようになる。そのため、他の業態に参入を試みた時も、無意識のうちに出身母体の業態における取引規範の下でアパレルメーカーに接してしまう。

問題となる各業態固有の取引規範は、目に見えるものでもないし、文章化されたものでもない。さらにやっかいなのは、取引規範は、各業態に関わる人々、各人によって「みんなに共有されているだろう」と了解されているものでしかないのである。つまり、各人が肌で感じている取引規範は、ある人とある人との間ではかなりの部分一致している場合もあれば、二人の間でほとんど一致しない場合もあるのである。このような取引規範の性格ゆえに、取引規範の内容に気付き、それを確認することは難しい。しかしどのような業態の時にどのような取引規範の下で情報をやりとりするかで各バイヤーの業績は大きく異なるのである。

表6 売場におけるバイヤー、アパレルメーカー（取引先）の意見反映度

① A社（都市型百貨店）における買取仕入と委託仕入のバイヤー比較

変 数 名	平 均 順 位		Mann-Whitneyの U検定量の絶対値
	買取(22)	委託(9)	
バイヤー販促	13.91	21.11	2.19 * *
取引先販促	14.16	20.50	1.98 * *

② A社バイヤー（都市型百貨店）とB社バイヤー（総合量販店）の比較

変数名	平均順位		Mann-Whitneyの U検定量の絶対値
	A社(31)	B社(20)	
バイヤー価格変更	28.74	21.75	1.71*
バイヤー在庫量	33.29	14.70	4.67***
取引先価格変更	18.15	38.18	4.95***
取引先在庫量	18.03	38.35	4.94***
取引先品揃え	20.82	34.03	3.26***
取引先納期	21.44	33.08	2.95***

③ A社（委託）とB社（買取）の比較

変数名	平均順位		Mann-Whitneyの U検定量の絶対値
	A社(9)	B社(20)	
バイヤー販促	20.50	12.50	2.71***
取引先販促については差はなし。			

④ A社（買取）とB社（買取）の比較

変 数 名	平 均 順 位		Mann-Whitneyの U検定量の絶対値
	A社(22)	B社(20)	
販促については差はなし。			
取引先販促	15.05	28.60	3.81***

- ・ いずれも、*は10%水準、**が5%水準、***が1%水準でそれぞれ有意。
- ・ 表の括弧内はサンプル数。

自分達の出身母体である業態の取引規範と進出先の業態の取引規範との差に気づかない。気づいてもその詳細を把握することがなかなかできない。把握できたとしても、自分達の今までの成功と不可分に結びついてきた取引規範を進出先の業態で捨てることができない。業態間の相互参入が必ずしもうまくいかなかったのもこのためだと我々は考えるのである。

このような解釈は、マーチャンダイジングに関する『先進度』の存在を認め

る考え方とは決定的に異なるものである。

我々は、業態を越えたマーチャンダイジングの技術の進歩があって、各小売企業は、その唯一最善のマーチャンダイジングに近づくべく努力するべきだ、というスタンスをとらない。各業態には、歴史的に醸成された存在根拠があり、それはその業態に関わる企業の企業文化と取引規範とに密接に関連している。従ってそこでの取引規範を変容させることは、歴史的に醸成されてきたその業態の存在根拠をも自らの手で切り崩すことになるのである。例えば、もし、我々が都市型百貨店のマーチャンダイジングが総合量販店のそれに移行することを望むなら、そのことで我々は都市型百貨店間の「微妙な差」が失われることを覚悟しなければならないのである。

VI さいごに

我々は、「バイヤーは何を根拠に商品を調達するのか」「ある業態の企業の他業態への参入は何故、うまくいかないのか」という問いについて、バイヤーの情報源と情報内容という視点からこれまで考察を進めてきた。最後にそこでの発見物をもう一度まとめておこう。

- ① 百貨店型マーチャンダイジングの特徴が川下とのより頻繁な接触と「差別化」であること。
- ② 都市型百貨店バイヤーの商品調達に際しての重要情報は、アパレルメーカーの営業担当者との情報交換から得られている。そしてそこでやりとりされる情報は、店舗間差別化、店舗内差別化、最低必要生産ロットの充足可能性、有力競合店舗の品揃えとの類似性、そして差別化された商品と各店舗コンセプトとの整合性といった基準を充たすために利用される。
- ③ 量販店型マーチャンダイジングの特徴は、川上とのより頻繁な接触およ

び「チェックと探索」であること。

- ④ 総合量販店のバイヤーの意思決定基準は、アパレルメーカーの実績としての経営成果の向上、そのリスク負担能力、そして供給能力である。この第一番目の基準を充たすアパレルメーカーを確保するため、バイヤーは素材メーカーからの情報とPOSなどの数値データを活用している。そして第2, 第3の基準をアパレルメーカーが満たしているかチェックするためにアパレルメーカーの商品企画担当者から情報を入手している。
- ⑤ アパレルメーカーを都市型百貨店のバイヤーは「パートナー」として、総合量販店のバイヤーは単なる「取引相手」として捉えている。このような関係の結び方の違いが業態間に存在する。

我々は、本稿でバイヤー研究の枠組みを提示した。そして、その枠組みを使って都市型百貨店と総合量販店をそれぞれ代表する二社のバイヤーを比較した。研究者によっては、そこから得られた発見物の質と数に物足りなさを感じるかもしれない。しかし、そのことは、未だ発見されていない事実がその研究分野に多く眠っている可能性を示唆するものでもあるのである。我々は、今回の試みで小売バイヤー研究の意義を明らかにすることができたと信じ、これからも我々に続く試みが多くなされることを期待したい。

(1995. 7. 12)

アペンディクス

I. 我々が想定したバイヤーの情報源とそこでやりとりされる情報内容は以下で示されたものである。

主要情報源	やり取りされる主要な情報内容
素材メーカーの 商品企画	・アパレル・メーカーの販売内容 ・潜在アパレル・メーカーの情報 ・新素材の店頭での売行
素材メーカーの 営業	・アパレル・メーカーの販売内容 ・潜在アパレル・メーカーの情報 ・新素材の店頭での売行
アパレル・メー カーの商品企画	・トレンド情報 ・アパレル・メーカーの将来計画 ・一年後の商品企画 ・生産のキャパシティ ・店頭での担当商品の売行情報 ・同一商品部門内の自分が担当していない商品に関する情報
アパレル・メー カーの営業	・他の小売企業の販売状況 ・他の小売企業の来シーズンの販売計画 ・生産のキャパシティ ・店頭での担当商品の売行情報
販売マネージャー	・担当売場の情報
海外展示会	・ファッション・トレンド情報
海外のストリート	・消費者の商品使用状況
販売員	・担当売場情報
消費者	・購買動機・クレーム

主要情報源	やり取りされる主要な情報内容
他社売場	・ 他社の店頭関連情報
日本のストリート	・ 日本の消費者の商品使用状況
同部門の社内 バイヤー	・ 同じ部門で、自分が担当していない商品の販売に関する 情報
他部門の社内 バイヤー	・ 自分とは異なる商品部門の販売状況・計画
非競合他社 バイヤー	・ 自社とは競合しない地域での自分が担当する商品の販売 状況
直接上司	・ 日々の商品政策
販売上位者	・ 日々の商品政策
外部調査機関	・ 市場関連情報
営業企画	・ 市場関連情報
自社調査部門	・ 市場関連情報
社外人脈	・ 国外や国内のトレンド情報
マス媒体	・トレンド情報
他部門の社内 販売マネジャー	・ 自分が担当する商品部門外での店頭関連情報

主要情報源	やり取りされる主要な情報内容
数値データ	・過去の販売情報
集計化数値データ	・担当商品に関する企業全体のレベルで集計した販売情報

II. バイヤーの情報源と情報内容については以下のような質問を行った。

以下の記述はあなたが担当する商品に関連する人達とのコミュニケーションについての、ある人の意見です。あなたは以下の意見についてどう思いますか。該当する番号を○で囲んでください。

変数名	質問項目
素材メーカーの商品企画	素材メーカーの企画担当者と話をする機会がきわめて多い。
アパレル・メーカーの販売内容 1	自社と取引しているアパレル・メーカーへの販売内容・計画を、素材メーカーの企画担当者から聞く機会がきわめて多い。
潜在アパレルの情報 1	自社とは今は取引していないアパレル・メーカーへの販売内容・計画を、素材メーカーの企画担当者から聞く機会がきわめて多い。
新素材の売行 1	素材メーカーの企画担当者に、店頭での新素材の売行について話をする機会がきわめて多い。
素材メーカーの営業	素材メーカーの営業担当者と話をする機会がきわめて多い。
アパレル・メーカーの販売内容 2	自社と取引しているアパレル・メーカーへの販売内容・計画を、素材メーカーの営業担当者から聞く機会がきわめて多い。

変数名	質問項目
潜在アパレルの 情報 2	自社とは今は取引していないアパレル・メーカーへの販売内容・計画を、素材メーカーの企画担当者から聞く機会がきわめて多い。
新素材の売行 2	素材メーカーの営業担当者に、店頭での新素材の売行について話をする機会がきわめて多い。
アパレル・メーカーの商品企画	アパレル・メーカー（卸）の商品企画担当者と話をする機会がきわめて多い。
トレンド情報	アパレル・メーカー（卸）の商品企画担当者から商品に関わる過去のトレンド、販売実績について話を聞く機会がきわめて多い。
アパレル・メーカーの将来企画	アパレル・メーカー（卸）の商品企画担当者から一年後の商品企画について話を聞く機会がきわめて多い。
企画伝達方向	アパレル・メーカー（卸）の商品企画担当者は、一年後の商品企画については、一方的に話をしてくる。
キャパシティ 情報 1	アパレル・メーカー（卸）の商品企画担当者から、工場のキャパシティ、生産調整の可能性について話を聞く機会がきわめて多い。
商品の売行情報 1	アパレル・メーカー（卸）の商品企画担当者に、自分が担当する売場の商品の売行について話をする機会がきわめて多い。
担当外商品情報 1	アパレル・メーカー（卸）の商品企画担当者に、同じ商品部門（例えば婦人服）内の、自分が担当していない商品についても、販売状況・計画を話す機会がきわめて多い。

変数名	質問項目
アパレル・メーカーの営業	アパレル・メーカー（卸）の営業担当者と話をする機会がきわめて多い。
他社の販売情報	アパレル・メーカー（卸）の営業担当者から、他社の販売状況について聞く機会がきわめて多い。
他社の販売計画情報	アパレル・メーカー（卸）の営業担当者から、他社の来シーズンの販売計画について話を聞く機会がきわめて多い。
キャパシティ情報 2	アパレル・メーカー（卸）の営業担当者から、工場のキャパシティ、生産調整の可能性について話を聞く機会がきわめて多い。
商品の売行情報 2	アパレル・メーカー（卸）の営業担当者に、自分が担当する売場の商品の売行について話す機会がきわめて多い。
販売マネージャー	日常、売場を管理している販売マネージャー（スーパーバイザー）と話をする機会がきわめて多い。
海外展示会	素材展、コレクションなどで海外へ出張する機会がかなり頻繁にある。
海外のストリート	海外のストリートの人々を自分の目で見る機会がきわめて多い。
販売員	売場の販売員と話をする機会がきわめて多い。
消費者	毎日、自ら売場に立ち消費者と接している。
他社売場	他社の売場を見学する機会がきわめて多い。
日本のストリート	日本のストリートの人々を見学する機会がきわめて多い。

変数名	質問項目
同部門の社内 バイヤー	同じ商品部門（例えば婦人服）を担当する社内の同じ地位のバイヤーと話をする機会がきわめて多い。
担当外売場情報	同じ商品部門（例えば婦人服）担当の社内バイヤーと各担当売場の販売状況・計画について話をする機会がきわめて多い。
他部門の社内 バイヤー	自分が担当する商品部門以外（例えば婦人服にとって紳士服）の社内バイヤーと話をする機会がきわめて多い。
非関連売場情報	自分の担当する商品部門以外（例えば婦人服にとって紳士服）の社内バイヤーと各担当売場の販売状況・計画について話をする機会がきわめて多い。
非競合他社 バイヤー	担当商品部門について、自社と直接競合関係にない他社のバイヤーと話をする機会がきわめて多い。
非競合地域 販売情報	担当商品部門について、自社と直接競合関係にない他社のバイヤーと今期の販売状況について話をする機会がきわめて多い。
直接上司	日々の商品政策について、自分の直接の上司と話をする機会がきわめて多い。
販売上位者	日々の商品政策について、自分より役職が上の販売担当の人と話をする機会がきわめて多い。
外部調査機関	日々の商品政策について、外部の市場調査機関の情報を最重要視している。
営業企画	日々の商品政策について、営業企画部からの情報を最重要視している。

変数名	質問項目
自社調査部門	日々の商品政策について、自社グループ内の調査機関からの情報を最重要視している。
社外人脈	雑誌の編集長など直接ビジネスと関係のない人と話をする機会がきわめて多い。
マス媒体	自分が担当する商品と関係する新聞、雑誌は最初から最後まで丹念に読む。
他部門の社内 販売マネージャー	自分が担当する商品部門以外（例えば婦人服にとって紳士服）の社内販売マネージャーと話をする機会がきわめて多い。
数値データ	過去の販売に関する数値データを何よりも優先して重視している。
集計化数値データ	担当商品に関する企業全体のレベルで集計した販売数値データを何よりも優先して重視している。

Ⅲ. 経営成果については以下のような質問を行った。

以下の記述は、担当商品の対昨年度比の業績に関するあるバイヤーの意見です。あなたは以下の意見についてどのように思いますか。最も近い意見に該当する番号を○で囲んでください。

変数名	質問項目
売上高	担当商品について、競合小売企業（店舗）と比べた売上高の伸びは極めて高い。
利益額	担当商品について、競合小売企業（店舗）と比べた利益額の伸びは極めて高い。

IV. 売場へのバイヤー・取引先の意見の反映度については以下のような質問をした。

変数名	質問項目
バイヤー価格	売場で、担当商品の価格変更について、バイヤーの意見が100%通っている。
バイヤー在庫量	売場で、担当商品の在庫量について、バイヤーの意見が100%通っている。
バイヤー品揃え	売場で、担当商品の品揃えについて、バイヤーの意見が100%通っている。
バイヤー納期	売場への担当商品の納期について、バイヤーの意見が100%通っている。
バイヤー販売促進	売場で、担当商品の販売促進の仕方について、バイヤーの意見が100%通っている。
取引先価格	売場で、担当商品の価格変更について、取引先の意見は全く通っていない。
取引先在庫量	売場で、担当商品の在庫量について、取引先の意見は全く通っていない。
取引先品揃え	売場で、担当商品の品揃えについて、取引先の意見は全く通っていない。
取引先納期	売場への担当商品の納期について、取引先の意見は全く通っていない。
取引先販売促進	売場で、担当商品の販売促進の仕方について、取引先の意見は全く通っていない。