

9 安定と変化—事業プロジェクトへの衝動

9-1 問題提起

サービスビジネスにもさまざまあるが、ファッション性の高い分野は、必ずしも伝統的な大法人の人事管理に沿ったコンセプトがあるのではない。外注や出来高払い、臨時雇用依存など、日本的な雇用慣行ではない場面を見かける。また、この分野に参入する人材も、必ずしも、ホワイトカラーにあこがれているのではない。むしろ伝統的な会社勤めを否定している層も存在する。

ファッション性の高い商品を扱う分野での、組織や人事管理のあり方を模索する意味で、とりあえスーパーのチェーン組織とその業務遂行のコンセプトをレポートしておく。スーパーは新業態小売り店で、業態そのものは、新しい流れに添っているという意味でファッション性はあるが、扱っている商品は、量販にふさわしいものであるから、かならずしもファッション性は高くない。しかしながら、スーパーの業態になぜファッション性があるのかと問われよう。日本にスーパーが導入されたのは、57年、東京青山の紀ノ国屋である。これには当時の日本ナショナル金銭登録機というレジスターの大手がからんでいるのだが、ここでは詳述は避けよう。スーパーというのは、セルフヘルプチェックアウト方式の、食料品あるいは各種商品の小売店舗を指しているが、それから5年を経て、日本全国の広がった。核家族化・郊外化に比例する形でのびていった。その多店舗化のときに採用されたのが、チェーンオペレーションシステムである。それは必ずしも食料品ばかりではなかった。婦人服でも多店舗化するブランドも少なくなく、きものように徹底したチェーン化を計るものもある。

チェーンオペレーションシステムによる事業展開は、数値管理に縛られ、かなり集権的である。東京大手町丸の内的な伝統大法人にみられるような人事管理からみると、ホワイトカラー＝管理職のイメージから逸脱し、グレーカラーの色彩が濃い。

業態にファッション性があっても商品にファッション性が乏しいためか、商品にファッション性があったとしても、所詮は、創業者の創造性のための捨て石にならざるをえないのか。どうも後者のような結果を得るのかもしれないが、ベンチャービジネスやサービスビジネスの看板にふさわしい、創造性をかき立てるような職場は、偶然にしか遭遇しない。自分で自分の仕事を創造するしかない。他人の開業した、あるいは伝統ある会社に勤めることと、自分の創造性の発揮にとの関係の限界が見えかくれする。

まず、この章では、a)チェーンオペレーションシステムの業務推進のなかでの従業者を観察し、しかるのちにb)DCブランドの組織に触れできるだけ対比してみる。さらに、c)ニュービジネスの動向を整理し参入の可能性や問題点を占いながら、d)繊維事業プロジェクトへの関心を、安定と変動の両面で捉えてみたい。

9-2 チェーンオペレーションシステム

9-2-1 システムの責任・店長の責任

チェーン・オペレーションとは、販売業務を担当する店舗を複数(経験的には 11 店舗以上)設置することであるが、それは単なる多店舗化政策ではなく、本部が PLAN と SEE を担当し、店舗が販売という DO を担当し、そのうえで全体が一つのシステムとして動き、一定の効率を生み出すべくきわめてアーティフィシャルに設計されたものに他ならない。より集権的な管理制度がそこに存在する。市場の変化が激しいときは組織はフラットであるべきだという考え方は、組織論では良く登場するが、スーパーの組織は、管理スパンを 4、5 人に絞り、階層数の多いハイアラーキーを構築する。下位者にもできるかぎり自由裁量を認める、あるいは個人と組織を統合しようというような、インダストリアル・ヒューマニストの提言とは逆である。業務の標準化、単純化を促し、より緻密なマニュアルを作成し、たとえマニュアルが悪くとも下位者がマニュアルから逸脱することを厳に戒める。環境変化はすべて本部が吸収し、店舗は単純作業の集合体として、もっぱら定型業務だけを遂行させる。店舗の長たるストア・マネジャーは、売上高や粗利益にさえ責任をもたず、もっぱら管理可能費用の削減努力を中心とする営業利益、あるいは自店の出店に係る金利を、自店の粗利に課すならば、この分を織り込んだ営業利益にだけに責任をもてばよいことになる。

本来、チェーンストアの店舗の売上げは、店舗が作るのではなく、チェーンシステムそのものが作るのである。売上未達成は店長がマニュアルどおり業務遂行していさえすれば、店長の責任でありえようはずがなく、チェーンシステムの未熟さが問われるべきなのである。こうした発想はチェーンストア理論でしかない。実際にこのとおりするには、たとえばマス・マーチャンダイジング(MMD)が確立していなければならない。かりにMMDに瑕疵があって、売上粗利が達成されずに店長の責任とされるならば、店長は想定される範囲を超えた過重な責任をもつことになる。しかも場当たり的に問われやすい。実際に、店長に営業利益責任のみを問うものはいまだないであろう。売上高、粗利益高、粗利益率、値下げ高、在庫高などを中心に、いくつもの目標数値の達成が期待されている。しかしながら、MMDの瑕疵をつねに店長責任に属するなら、このシステムはいつしか危機を迎えることになる。

例 1—ある政令指定都市の郊外で、AB 2 つのチェーンの店舗がほぼ同時に開店した。知名度および売場面積はだいたい同じである。しかし、売上げは開店当初から差がつき、オープンの月が 20%、1 年たって 40%の開きが出た。不振の B 店長氏が、あるとき「A さんには敗けました。何しろ品揃えと商品量がちがうから」と述懐していたが、この一言

にB店長の反省のすべてがあるならば、チェーンストア業界において、B店長の能力は、低く評価されるようになる。ともにセルフサービスという業態、スーパーストアとしての同業種の品揃え、かつ売場が似たような店舗であるから、陳列量に大幅な差異の出ようはずがない。敗因の探索は、商品面ではなく店長自身B社のマニュアルに忠実に業務遂行したか否かを反省すべきであり、しかるのちにB社のマニュアル自体の妥当性を性を問うべきなのである。ちなみにB店の敗因は、フロント・オフィス周辺での店長の行動にあり、いうなればあまりに専制的で従業員が反発し、店長としては、商人の心掛けに欠け、それがマネジャー級のルーズな業務遂行を生み、店舗が醸し出すべき「売る姿勢」を著しく壊したので、店長は厳しく責任を問われた。

しかしつぎのケースを見るにつけ、店長責任の問い方に疑問をもたざるをえない。結果として、複数の人材の潜在能力を抹消してしまった。

例2ーある大手スーパーが、未踏のX地方4都市に4店舗設けることを構想した。ランチェスター流にいう3点攻略法で高シェア確保をめざし、X地区一番店を狙っていたのかもしれない。まずP市に楔を打ち込んだ。同等程度の競合店はあるも、マクロなデータは潜在市場の存在を十分に裏づけていたし、事実、P店はまずまずの成果をあげた。そのあと2年遅れてQ市に出店。Q店は立地も良く競合店も弱小で当初から善戦が予想されており、開店後の売上予算はいとも簡単に達成された。さらに1年を経過してR市に出店。R店の立地はいかにも悪く、かつ、有数の激戦地であった。結局、フロックは起きず、一年後に惨憺たる数字となってあらわれた。さて、P店長から移ったQ店長は有能な人打として高い評価を受け、研修を兼ねてアメリカ西海岸の流通実態視察のプレゼントまで賜わった。一方、他地方の有力店長から異動したR店長は、店長経験も長いベテランであり、役員の信頼も厚く、R店で一応の実績をあげればつぎは地区長に昇進することが有力視されていて、すでに地区長になるためのトレーニングを受けていたほどであった。しかし、R店長となって、2年を経ずして、ねぎらいの言葉ひとつなく本部の閑職に左遷された。

9-2-2 数字と結果責任

店長に対する責任は、あらかじめ予定した売上げ、粗利を確保しえたかどうか、つまりは予算と実績の数字の対比でしか判断されない。数値責任とは遂行責任ではなくて結果責任である。過程は問わないかわりに結果を問う。「ビジネスとはエクスキューズではなくリザルトだ」という発想とまったく同じである。数値責任はいくら厳しく問うても差支えない。そのためにノイローゼや自殺が続出しようと思慮は無用である。しかしそれがあまりにご都合主義であってはならない。説明が付かなければならない。前掲R店に

あって左遷されたのは店長だけでない。次期店長候補の前任部門マネジャーはじめ管理職は総入替をした。その結果は芳しくない。

「運が悪かった」といえばそれまでであるが、いつも「運が悪かった」で済まされると、そのマイナスはシステムの基盤を揺るがし、事業の立脚点が問われることになる。立地が悪いことを承知で出店した事実が消去されてしまうし、立地が悪いのを承知で、他店と同じような運営を予定した本部側の問題もまた消去されてしまう。

売れない店は売れない。だれがやってもダメなものはダメという小売業界の鉄則を確認するだけでは済まされない。なぜそうなったかの問いが必要になる。そこで真犯人がわかるというものである。真犯人が特定の人物ではなく、なんらかのサブシステムであるときに、これを安易に見逃すと、のちに重要な問題が発生するのである。

スーパーチェーンは大企業である。しかも管理スパン（管理者ひとり当たり部下の数）が狭いため、階層数の多い組織である。従業員1万人で管理スパン4人とすれば、机上の計算では7段階できる。会社が成長すればするほど階層数は増える。少し油断すれば、官僚制特有の非効率を生み、中堅企業時代のように小回りの効いた段取りのいい仕事はできにくくなる。本部も店長も、実力はこうした側面から問われる。

9-2-3 販売促進

75年の減量経営、あるいは90年のBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の過程で、流通在庫以外の手許在庫を半月分にするとか、原材料を極端に圧縮する外注加工管理に走るとか、情報システムを使つての合理化が話題になったが、スーパーにとって、仕入は常に「ジャスト・イン・タイム」でなければならない。売残りの在庫をもつことを極端に嫌う。

スーパーの扱う商品は比較的ファッションが乏しいというものの、季節性・流行性の高い商品がないではない。ファッション商品なら、半年前に見込発注するから、シーズンに何としてでも売り切らなければならない。しかし、スーパーといえども神様ではない。当社でどのぐらいの数量を売り切るかをピクリ当てるのはむずかしい。

本社商品本部のバイヤーにして、いつも控えめに仕入れ、店舗に欠品をもたらし、ひんしゅくを買いながら、在庫がないために、優秀との評価を受けるのはあまりいいことではない。勉強不足で自身がないから年中内輪に仕入れるようになる。しかし、それでもバイヤーはどうしても内輪に仕入れる。したがって売筋商品が常時本部に必要なだけ揃っているわけではない。バイヤーの仕入れた商品を店舗に出荷する数量を決めるセクションがある。ディストリビュータがこれであるが、このセクションは販売と仕入の接点となり、フリクションが生じがちな二つの部門の調整を行なう。小回りが利かなくなった、大規模スーパーチェーンのセクショナリズムを打破するために重要な機能をもつ。そして店舗の店長にしてみれば、このディストリビュータ部門にどのくらい顔が利くか

が、とくに同じチェーンの中規模店以下の店長にとって実力の象徴になる。

もちろんマーチャンダイジングが完璧で、本部が指示するマニュアルが、店舗側の主体的な販促活動さえも必要としないほどの精度をもつならば話は別であるが、現状では本部機能はその水準に程遠い。ディストリビュータが送ってきた商品を、そのままマニュアルどおり陳列しただけでは店舗の売上予算は達成できない。日用品ならともかく嗜好性の強い商品ならば、部門マネジャーは本部からきた商品を見た瞬間、当店舗において売れるか否かの判断をしなければならない。嗜好性が高いものほど、売上げと粗利の両方を稼げるからこの判断はきわめて重要だ。

バイヤーでも自信がない商品を知らん顔して送ってくる。店舗としてはこれを見抜いてただちに返品する。ズルズルと持ちかかえて、あとで店舗の予算で値下げをするよりは、ディストリビュータに睨まれてでも入荷の時点で返品する。逆に、これが売れそうだと思えば、これまた即決で追加注文する。実際に売ってみて追加するのでは遅い。そのとき本部に玉がないからだ。ほとんどの店舗が売筋と判断すれば追加は殺到する。そうすると部門マネジャーだけでは本部の根回しができない。店長がディストリビュータとかけあうことになる。バイヤーとしては自分が値入れしたとおりの粗利を実現してくれる店長や部門マネジャーを大切にするから、どの店舗も公平に扱うわけにはいかない。

店長が根回しにきたからといって、肩書だけでは玉は動かせない。下手な店長よりバイヤーの思惑どおり売ってくれる実績ある部門マネジャーを大事にしなければならない。事実、中型店の店長より、大型店にいる有能な部門マネジャーの方が格は上、という人事はいくらでもある。

ところで追加注文を売り損なうとたいへんなことになる。「余計なことをやらずにマニュアルどおり売っていればよいのだ」とキメつけられ予算達成への努力は裏目に出る。商品には属性がある。アイテムを構成するときどのレベルの属性で線を引くかは、POS導入のとき必ず問題になるが、色、柄、サイズ、素材、デザインと細かく分けると、アイテムは膨大な数になる。ある商品が赤青黄白と4色になっていたとする。その商品の赤黄が順調に売れて青白が残った。データからみて赤黄のアイテムを追加注文する。こういうときに限って追加注文した赤黄が残り、結局、シーズン終了の頃、4色とも在庫が残り、値下げせざるをえないハメに追いこまれる。アイテムを細かく設定し、在庫がある水準まできたら自動的に発注するという管理をすると、とんでもない誤算になる。

販売促進の基本は、お客様がその商品を買いたくなるようにみせることにある。どんなダメなブラウスでも、陳列次第ではきれいに見える。ダメなブラウスはダメというのが道理であるが、販促はきわめて心理学的な実験である。季節品を売るときはその季節を上手に表現するディスプレイをしなければならない。マネキンに着せるスカート、ブラウス、ネッカチーフ、アクセサリーの組合せ、コーディネート次第で、ときに屑のような商品でも値下げなしに売れてしまう。

こうしたディスプレイやコーディネートは、センスが必要であり、外見で考えるほど

やさしくはない。とにかく研究が必要で、同じ部門担当者でもその能力の有無が、売上げに明確に反映するところである。同じスーパーの店舗でも、ダメな担当者のいるファッション売場は、とってつけたようなディスプレイしかしていない。

スーパーはデパートとちがって、原則はコールドリレーションであり、レジ以外に顧客と対面する場所がない。レジに行列ができるとき、チェッカーがレジに打ちこんだ商品を包装するサッカーが臨時にいたりする。対面接客の場の少ないセルフサービスの業態では、このサッカーは販促要員であり、むしろベテラン従業員に多く、客筋をみるときなど店長自らサッカーをやることさえある。

9-2-4 衣料品の場合

陳列による販売促進は、チラシによる販売促進ほどに重要な意味をもつ。スーパーのチェーンで衣料品が強いところは、商品の企画開発もさることながら、この辺の努力に負うところがすこぶる大きい。

衣料品を扱うスーパーの店長にとって、有能な衣料品マネジャーがひとりいるといないのでは、たいへんな違いになる。ましてや食品や家庭用品畑の店長ならばなおのことだ。いかにもお客が買いたくなるようなディスプレイは、1日2日で体得できるものではない。女子店員に素質があれば委せる場面であり、出番である。

衣料品マネジャーにセンスがないと、彼女自信やりがいを失って、いい加減なコーディネートをするものだ。他のことは教育で何とかするが、センスばかりはどうにもならない。せめて他人のセンスを理解する能力を身につけてほしい——こう考える小売業の能力開発担当者は少なくない。ファッション商品の販売促進は、もっともマニュアル化しにくいところであり、一方、売上げと粗利益の両方をとれる分野だけに、スーパーとしてはマスターしたいところだが、チェーン・オペレーションのもっとも弱味とするところである。

デパートらしいデパートのない地方都市などでは、スーパーでありながら、日用品があまり売れない店がある。「スーパーのデパート化現象」の典型であるが、建物それ自体も含め、内装、什器備品もデパートに近い設備をもっており、カネをかけるようになっている。人員が少ないとはいえ、本部経費負担を考慮すると間接費もけっして少なくない。ティッシュペーパーだの洗剤だのを売っていたのでは、話にならない水準にきている。粗利益の高い季節品ないし嗜好性の強い商品を売らなければならない。だから衣料品の取扱いは必修になる。

九月になっても夏物を売っていたり、ストックスペースに商品が山積みしてあったり、売場にいけば死筋があふれ、いつ行っても同じ商品しかない——という状態では、資金回転と商品回転の差を稼がなければならないスーパーにとって致命的なことになる。

店のレイアウト、エレベータ、エスカレータ脇の商品の展開、入口の全体的印象など、

いわば「店の顔」の部分は、何ととっても店長の責任である。販売強化に直結する販売促進活動は、客に与える心理的効果の良し悪しにかかわるだけに、店長の管理能力の有無が否応なしに反映される。

地区長になったり、コンサルティングの経験を積めば、店の表情を見ただけで店長の人柄を推測できるものである。ましてや頻繁に買物に来る客は、無意識のうちに店長の人格に触れている。その結果が来店客数や売上げの増減となってあらわれるのである。「安ければよい」だけでは数字が作れるなら、店長も楽であるが、実際にはそうはいかない。

9-2-5 部門間の対立・上位者への心理的抵抗

店の顔は店長の責任というが、しかし店長の上司である地区長が替わるたびに店の表情がめまぐるしく変わることがある。ボリューム感が足りない、ゴミが落ちていて部下の躰がなっていない、プレゼンテーションが下手だとか、地区長が店にいて、あたかも小姑のごとく小言をいっては、店舗の管理者を萎縮させる。こういう側面は、体育会的自主管理の弱点がでてくる。体育会的自主管理――4年神様3年天皇2年人間1年奴隷は、ニュービジネスの、ことに販売の場面でよくみかけるところである。社長自ら怒鳴りまくらないとおさまらない会社があると思えば、社長は穏和だが、怒鳴る雰囲気は当然のように充満している会社もある。もっとも大手の某金融機関などは、あげて有名であったから、ニュービジネスだけではない。

地区長の指摘は当たっていることが多い。しかし全体がシステムで動いている。一つの指摘が全体のシステムの中でどう絡み合っているかという、いわばスーパーチェーンという特異な業態のメカニズムを理解することなしに、きわめて場当りの指摘をしてしまう。指摘した事実自体は正しいとしても、その原因を担当者ほどに洞察しないため、とくに入社二、三年目の比較的物事を新鮮にとらえる層からの反発、つまりは潜在的な心理的抵抗がはじまる。こういうことで損をしているチェーンストアが結構多い。イヤミや威圧で担当者を〇J Tすることは確かに効果はあるが、一時期を過ぎると「慣れ」が生じ必要な反応がなくなってしまう。

本部と店舗の関係も同じである。店長なり部門マネジャーと本部のマーチャンダイザーなりバイヤーと、ほぼ対等に「喧嘩」できるうちは正常だ。一つの商品の売行きについて、これほど真剣に考えている場面は他にない。しかしバイヤーが本部権限をふりまわし、強制力だけで商品を押しつけ、ディストリビュータの配分どおり店に商品をならべ、売上予算未達成のとき「バイヤーはロクな商品を仕入れていない」と陰口をいうだけで、前向きな対策をとらなくなると、細かく対応が必要な場面でも、官僚化した組織は回転が鈍くなって商品が淀むことになる。

こうした「慣れ」は、MMDの商品本部と、店舗を統括する営業本部の各幹部が集まる

重要な会議でさえも、慣れが生じて、所要の問題を見逃すことすらあるのだ。

9-2-6 ファッション性があるボリュームもある商品の場合

数値責任を厳しく問い、一方でマニュアルを徹底するとどうなるか。上位者の数値責任は下位者の実績の合計であるから、未達成のときはマニュアルの欠陥を問わず、真っ先に下位者の能力を問う。「マニュアルの足りない分は自分で考えよ」と。このとき双方に「実は自分らはチェーン・オペレーション・システムに組み込まれている」という自覚があればよい。足りない分を自分で補えるうちはよいが、いくら考えても補えない問題がある。

こうした傾向は、スーパーチェーンがファッション性のある商品を扱うとき、その欠点を露呈することになる。スーパーが、専門店やデパートレベルというポピュラープライスの「ファッション・ボリューム」商品を扱うとき、これは、従来扱っていたプライスラインよりもやや高目の「お値打ち品」であるが、スーパーにとってはベタープライスの価格ゾーンである。ほどほどに粗利がとれて、しかもチェーンストアの扱う商品量をこなせる「お値打ち品」である。

スーパーはデパートを凌ぐほどに大規模化した。しかしそれは出店というメリットを享受したにすぎない。売上は店舗当たり売上*店舗数の側面もある。

店舗展開に比べ商品開発はやや等閑視されてきた嫌いがある。ファッションという発想は、衣料品が中心だが、衣料品に限ったことではない。ライフスタイル、生活提案、ストアコンセプトと理屈づけは華やかだが、スーパー自体の論理に拘束されて、価格ゾーンをあまりに絞りこみ、買い手の価格抵抗ラインぎりぎりまでせまるという、より冒險的な商品開発をしなすすぎたとすれば、チェーンストアの論理が実はスーパーの成長を止めかねないという側面がでてくる。

顧客のニーズが多様化し個性化している。スーパーが成長すればするほど、多様な個性的な顧客を相手にする。裁量支出が高くなると、「スーパー離れ現象」が起きかねない。この点では、一日の長があるデパートでは、返品自由に加えて売り場仕入れを採用するところが多い。ロットが小さく経費は係るが、常時売場にいる担当者が仕入れを兼務すると、毎日の売上傾向をつかみながら仕入れが可能になる。アパレル側とリテール側の双方のチェックがある。それでも売れないのだから、スーパーの本部で、POSアイテムの集計表をみて、市場をつかもうとしても、卓越した人材ならともかく、思うように行かないのは無理もないところである。少なくともファッション商品の動向は本部にいては理解できないなら、店長はむしろ本部に対する発言力を強化すべきである。

スーパーがより重点的に手掛けようとしている商品は、必ずしもチェーンストアの理論に乗りやすいものばかりではない。システムで店の売上げがきまるマーチャンダイジ

ングよりは、店長次第で店の売上げが変わるマーチャンダイジングに移行せざるをえない分野が広がるであろう。

ちょうど、パック詰めで鮮魚を売るよりは、昔ながらに顧客の指示した鮮魚を包装紙でくるんでマジックインキで値段を書いて渡すほうが、結局はいい成績を得る場合があるように、机上のプランでシステム化しすぎると、かえって高くつく。店舗側の自由裁量を広げ、店舗が的確に売筋と販促方法を発見し、これが本部の活動に反映する方向を強化すべきであろう。

チェーンストアでは店舗に仕入をさせない。店舗に仕入をさせればロクな商品を仕入れてこないかもしれない。チェーンストアの強味は、売れそうな商品群からさらに売れそうな商品を選んで店舗が内部仕入れ販売するところにある。これを維持しなければ何の意味もない。しかし、スーパーの特色を価格ゾーンのみに求めたため、売れそうな商品群を必要以上に厳格に絞り込み、その結果、店舗の自由裁量を抑え、それがために高額商品や関連商品の販売力を弱め、少なからず「売逃し」をしているのではなかろうか。売上げと粗利益の数値責任をもつ店長としては苦しい立場にある。

9-2-7 店舗側の発言力

数あるスーパーチェーンの中には、あるいは部門によっては、チェーン・オペレーション・システムの基礎的ノウハウが、いまだに身につけていないところもあるから、店側の発言力を高めるべきだという議論は、多少の一般性をもつ程度のことであって、それ以上ではない。むしろ、ニューサービスビジネスの場合、システムの基礎が固まらずに、チェーン展開を早めれば、管理ロスが加速的に増え、その結末は火を見るよりも明らかである。

試行錯誤で大衆にさまざまな仮説を示し、その心をつかまなければならない。そのシステムとノウハウが完璧なまでに完成されれば、スーパーの店長は銀行の支店長のごとく、うまくを選択できるようになるかもしれない。しかし、顧客はスーパーに完璧なマニュアルを作らせるほど画一化した行動はとらないであろう。例外的な行動を店舗がとれば、コストアップを生むが、既存マニュアルに乗らない仕事のすすめ方がふえてきたのではないか。

前掲した鮮魚のプリパッケージの問題もそうであるが、それ以前に、スーパーで扱う商品自体が既存のマニュアルで整理しきれなくなっている。カセット発注できない商品、つまりは品番表にない商品が徐々に増加するのは当然である。伝統的に絞ってきた固定客層が、部分的であるにせよ変容すると考えるのは実務的な危惧である。ちなみに、マニュアルでは商品回転日数を2週間と設定したあるスーパーチェーンの某部門について洗い直すと、一ヵ月に一回も発注しない商品が、当該部門のアイテムの80%を占めていた。これなどはMMDが解決すべきテーマである。

一方、母店クラスの大型店舗に関しては、店舗がパイヤーを設置して対処するチェーンがあるが、こうした傾向は単に店舗のデコレーションだけでなく、スーパーチェーンのシステムそのものが、デパート化していることを意味しないだろうか。すくなくも当初設定していたC O Sの公準は変容させざるをえない。

接客や売場管理をとれば、スーパーよりはデパートの方に分がある。しかし地方都市に関していえば、伊勢丹や高島屋のような一流デパートのノウハウをもってしても、シェア争いでは必ずしもスーパーに勝てなかった。セルフサービスという業態に加えて、スーパーのマニュアルはむしろ地方都市に強かったといえる。

スーパーとデパートは商品構成と品揃えの点で、はっきり客層をわけてきた。人口が10万人以下になるとデパートの出店余地は乏しい。その都市のもつ機能次第で修正は必要だが、経験的に見ると、人口20万人につき2万平米1店舗の売上げを200億円と見積もり、この基準以上に売上げを達成した力量ある地方デパートを分析していけば、おそらくスーパーの客層をも包摂していることに気づくはずである。逆に地方都市に4ないし5以上スーパーチェーンが出店していて、その中で、あるスーパーの店舗だけが好業績をあげたとすれば、スーパー間のシェア争いに勝てたか、デパートの客層までとれたかのいずれかである。

モチベーションの高揚を別にすれば、「顧客は無限」式の発想は誤っている。小売業の売上げは、衆議院選挙の票集めに似ていて、隣接する選挙区を含めるかどうかは人口次第だが、商圈の基礎票に加えて浮動票の取り方の競いあいのようなところがある。浮動票が少なければ他候補の基礎票をどう獲得するかの問題に他ならず、選挙権者は無限ではない。

したがって、アメリカ流のチェーンストア理論に反して、店舗の発言力を高めるといいう視点をつねに用意して、現実をチェックする必要があるかもしれない。

9-2-8 忠実無定見社員

「売場がきちんとできないうちに、上がって(退勤して)はいけない。ただし残業は無能な者のすることだ。だから定時に上がらなければならない」。

スーパーのマニュアルに売場管理がある。一日の営業時間を終え、あすに備えて担当する売場の商品をチェックし、とくに欠品を起こさないよう、陳列がマニュアルどおりであるよう、売筋にボリューム感をもたせるよう・・・、とにかくやることはかなりあるが、やるべきことをやらず、退社時間がきたからといってタイムカードを押してはいけないと戒めている。

閉店時間と退勤時間との間はさほど長くはない。ボンヤリしていると、すぐ退社時間を過ぎてしまう。客は開店ギリギリまで店内にいるから、あすへの準備に向けられる時間は限られる。必ずしも定時内で完了する作業員であるとは限らない。

しかし、先の不文律が浸透しているから、担当者は、ブライドにかけて、いちいち残業代を請求しない。課せられた売場をマニュアルどおり片付けてから退勤する。やりかけの仕事を放り出してタイムカードを押したり、残業したから手当を出せというような神経の持主では、もともとスーパーに向かないに人材とみなされてしまう。

マニュアルを完全に理解する。そして、マニュアルどおりに、自分の売場を「管理」する。このときの管理は、自分で計画を立てて実施し、そしてチェックするという自主管理のスタイルになっている。もちろん、マニュアルが要求する仕事の内容は、それほどレベルの高いものではない。入社後、二、三年を経れば十分マスターしうる程度の水準にある。売ることが好きな人間にとっては、意外に興味深い仕事であるから、没頭してしまう。端からみると、大卒者のやるような仕事ではなかろうに・・・、とつぶやいてしまうような性質の仕事に見えるが、本人は夢中になってやっている。夢中にさせる何かが、そこには存在している。これに触れさえすれば、入社後数年は迷うことなく仕事に没頭できる。

しかし数年を経ると、これまで没頭してきた仕事に「疑い」をもつようになる。

「こんなことをしていて、自分の一生はどうなるのだろうか・・・」

そして、マニュアルに服従するということに飽きがきて、マニュアルを破壊し新しいマニュアルをつくる方に興味に移る。スーパーが成長期にあつて、店舗がつぎからつぎにできた頃は、一〇年を経ずして店長のポストが用意されたり、仕入予算十何億円というようなバイヤーのポストがあった。

「ウチの会社なら40代のベテランが担当する仕事を、ここでは2、3年目の若い社員がきちんとなしている」。

メインバンクの役員をして、このようにいわしめるだけの仕事が、いくらでもころがっていた。ニュービジネスに参入した若い社員にとって、「フロンティアシップあふれる仕事」こそ、こよなき魅力であった。

9-2-9 自主的な研究

大手スーパーチェーンは、完全週休二日制である。しかし店長への道を歩む部門マネジャーやチーフは、レジャーや家族団欒のために毎週二日も休日を過ごすのではなかった。東京近郊の店舗に勤める者なら、休日は渋谷・新宿・池袋、あるいは銀座・日本橋に出かけて、デパートで何が売れているか、日本橋はなぜ伸び悩むのか、都心とターミナルでは、品揃えがどう違うかを自主的に研究するためにある。

そこで新しい売筋商品を発見したら、早速、本部のバイヤーのところに出かけて「こういう商品を自分の店に売りたいが」と掛け合う。「その商品なら品番表にのっているよ」とバイヤーが教えてくれるかもしれない。

翌日、店に出勤したら早速、本部にカセット発注する。中二日おいて商品が届くまで

に、陣列の段取りをする。陳列スペースをとるには、死筋になりかけた商品を除去しなければならない。そのために必死に販売方法を考える。エンドに二、三日山積みしてみる。POPをつけてみる。陳列方法を変えてみる、下りのエスカレータの前にワゴンをおいてタイムサービスを試みる。いよいよダメになりそうなら値下げを考える。再びバイヤーに掛け合って返品の手回しをする。とにかく自主管理でやるべき仕事が山ほど出てくる。

デパートや競合店の見物に飽きた休日は、本部の商品部に遊びにいけばよい。一日、用もなくバイヤーの回りをうろついているだけで、何か新しいことを発見する。少なくとも本部に顔が売れる。顔が売れるということは、有能な店長になるための、また有能な店長であるための必須条件に他ならない。

休日の二日を「自主研究」に費すか否かで売上げはかなり変わってくる。バイヤーが仕入れ、ディストリビュータが送ってきた商品を、ただマニュアルどおり並べていただけでは、売上げは作れない。スーパーも小売業であるから「波」がある。自主研究する社員は、売上げが落ちてきたとき敢然と対策が打ち出せる。

ところで、店長の実績は部門マネジャーによってつくられる。だから部門マネジャーの能力を向上させなければならない。部門マネジャーが「自主研究」を強力に押し進められるよう動機づける。

ベテラン店長が活躍した時期と、いまのマーケットが同じとは限らない。経済の状況がまったく違う場合もある。店長の経験がいかに豊富とはいえ、いまの時代の商売に通用するわけでもない。さらに、店長といえども得手不得手がある。食品出身の店長は、衣料品マネジャーに対しても陳列のボリューム感を重視させがちだし、衣料品出身の店長は、生鮮三品の扱い方をまるで知らない。部下である部門マネジャーに任せざるをえない。

店の売上げが落ちてきたら、店長はどうするのか。まず店長がやるべきは、店のマネジャーやチーフをあつめて、「店の売上げが伸びないのはお前らが悪いからだ」と怒鳴ることである。けっして、「自分が悪かった」とはいわない。予算を達成できない部門担当者は犯罪人のごとく僻んでいる。もちろん精神訓話だけの問題ではない。週に何度か本部から送ってくるさまざまな統計を見て、店の経営成額を判断する。売上げが落ちて粗利が多い部門があれば、特価品を売る努力が足りないのではないか。在庫増が目立てば死筋がふえて売場に活気がなく、いい商品がないのではないか。このような問題提起をして、各担当者の注意を喚起し「勉強」を促し、売場のミスを発表させ、しかるべく改善をさせる。

9-2-10 売上げの上下10%は店長次第

それで効果がなければ、本部の販売促進スペシャリストを呼んでテコ入れさせる。婦

人用品が落ちこんでいるならば、婦人用品のことなら何でも知っている本部の販促専門家に来てもらい、在席内容、売筋の有無、陳列、季節品の展開、重点商品のプレゼンテーションの良し悪しを指導させる。

こういう売場に限って、基本的なことができていない。売場の担当者は本部スペシャリストから徹底的な叱責を受ける。これは、あたかも「地獄の苦しみ」に匹敵するほど厳しいものだ。欠品が目立ったり、陳列にボリューム感がなかったり、エンドの住い方が下手だったりする。セルフサービスであるから、対面販売のように接客時の会話による販促はできない。販促は商品自体を手段にしなければならない。「商品がたくさん入っているように見せよ。ただし二週間で売り切れ」という基準は、販促だけではなく仕入、ひいては資金回転をも左右する。担当商品がすべて二週間で回転するにこしたことはないが、いかに大手スーパーとはいえそうはいかない。一カ月に一回しか発注しない品番はいくらでもある。それでも同規模僚店に比べて足が長いとなれば、明らかに担当者の売る努力が問われる。

こうしたデコ入れをしてなお一カ月も売上げが停滞している場合、店長としてはつぎの手を打たなければならない。たとえば売場の改造を考える。店長は上司である地区長と相談し、本部関係部門をまわって改造の予算をとる。改造のために店を休むわけにはいかないから、定休日をはさんで一晩で行なえる範囲にとどまる。現在の商品はすべて片付けて、使える商品以外は、値下げか返品する。値下げは店の予算内で、また、返品は本部のバイヤーの承認を要するので、おのずと限界はあるが、ペナルティ覚悟でやらなければならない。つぎにバイヤーが新しい商品の種類、陳列スペース、陳列方法を決める。什器を替えるときは家具メーカーの営業所に段取りをつける。この間、本部の設計部門がノウハウを提供する。ここまでやれば効果は出るが、なお効果が出なければ売場の縮小か閉鎖を考えなければならない。

売場を改造しなければ売上予算が達成できないとするならば、それは必ずしも店長または部門マネジャーの責任になるとは限らない。基本的な売る努力がマニュアルから逸脱しているならともかく、客が店に飽きてしまっているならどうしようもないからだ。改造すべき時期を判断して、あえて積極的に打ち出すことが店長の実力である。

店舗は販売するだけであって、売上げはそのチェーンが開発したシステム次第で決まるものだというチェーン・システムの本来の論理からいえば、店長努力で店の売上げがそれほど変わることはありえない。しかし現実には、標準的な売上予算の上下10%は変わるとされる。つまりダメな店長と有能な店長では上下20%の開きがある。しかしこのことは、もう少しチェーン・オペレーション・システムと、セルフ・サービス・ストアのメカニズムを検討してからでないと、無責任な議論になってしまう。なにしろ小売業にはブロックがつきものだし、ついていさえすればすべては解決するが、なかなかそうはいかない。

9-3 サービス消費の増加とサービスビジネス

9-3-1 無階級社会のなかの階層消費

1975年頃から、家計に占める雑費の割合がふえ始め、モノ消費の伸び悩みとサービス消費の増加が指摘された。「モノ離れ」「タンス在庫」がささやかれる一方、乱塾時代、カルチャーブーム、ヘルス志向などが登場、もはや消費者はサービスの購入に對価を払うことは、ためらいを感じなくなったけれども、一方では、高級財・特権財の購入意欲も堅調であり、モノ離れどころか「モノ回帰」しているという実感もあり、総じて、一億総中流意識の「無階級社会」にあって、消費者は自己のライフスタイルを主張し、消費の多様化・ファッション化を促しているといわれる。

こうした現象は、もはやマスマーケットを追う時代ではなく、分衆(少衆・階衆)の時代であると説かれる。とくに家計のもつ金融資産に着目するならば、日常生活には困らないが、さりとて豊かでもないという多数のニューブア層と、自己のライフスタイルをかなりの程度に主張してなお余裕あるニューリッチ層に分化し、もはや消費は「階層化」しているという⁶²。

この階層消費論は、85年頃大手広告代理店のキャンペーンが契機となって蔓延した考え方である。この主張は、マクロ的に見た場合、例えば家計調査(総理府)の所得ランクの第1分位と第5分位で見ると差異が見い出される、あるいは、都心部の地価高の恩恵を受けた世帯と、30キロ圏に住み住宅ローンと教育費に追われている世帯では、所得は同じでもライフスタイルの主張の仕方がちがうであろうというような類の指摘については説得力があるが、ニューリッチに照準をあててマーケットをセグメントすべきだとか、差別化を徹底した商品を開発すべきだという類の指摘になると、雰囲気にはともかく、実務的には適用しがたい場合も多い。ニューブアにはあまり売れず、重点的にニューリッチに売ってしまったという商品が続出しているとはいいい難いからである。「無階級化」のなかの「階層化」の主張はきわめて興味深いものの、いつの世でも、自由裁量支出の可能性の大きい小さいはつきものであって、階層消費は、所得の階層化というより、「嗜好」の「階層化」に重きをおいた論調として受けとめられよう。

なお、1985年時点での日経データ開発センターの中期予測は、89年/84年対比で、「その他の対個人サービス」が有力視(10.7%)されるだけで、対個人サービス全体では、生産額ベースで6%(全産業で5%)程度の成長と目されている。対法人サービスも、全体で10.5%、「その他」で15.5%の成長率が算出されていた。ただし何業が格別伸びるという姿は描きにくく、業種よりは業態次第であって、既業種の境界、組合わせ、複合化したビジネスが模索されると考えていた。

9-3-2 ファッション性の重視とコーディネート

本稿で繰り返し触れてきたことだが、例えば、あるサービスを楽しむに必要なモノは売れ筋になりやすい。ただし、消費の多様化を反映して、音色光形や素材への嗜好が細かいので、ロットの大きいモノが売れ筋になるとは限らないが、それだけ値入は容易になる。

小売店の場合、①より高い値入を可能にするファッション性の高い商品に注目した品揃えの追求と、その品揃えのコンセプトにあわせた新しい業態の摸索が行われ、さらに、②既存業種の周辺領域への参入や既存業種の組み合わせによる新しい業態が試みられる。文具店でファンシー商品比率を高める、金物店が家庭用品店を志向し糸ヘン雑貨を導入する。あるいは玩具店が子供服・ファンシー商品を取り入れ、総合チャイルドショップを目指すなどはその一例である。

こうした新業態店で、次々とファッション性の高いモノが売られると、コーディネートの発想が不可欠になる。つまり、消費者は自分のライフスタイルを外示するために、自分で使うモノをどう組み合わせる。各自の興味と関心に即して、細かく検討しなければならない。

9-3-3 売れ筋とサービス享受の発想

例えば、スポーツというサービスを楽しもうとするとき、スポーツを行うに必要な器具のほかに、スポーツを行う自分を他人に見せるに必要なモノが不可欠となり、スポーツウェアならびに関連小モノ雑貨をも、スポーツ用品の重要な一部となる。こうした品揃えは、サービスとモノが不即不離であるとの発想に立脚しない限り、不可能であり、ちなみに、運動具店とスポーツ用品店とのイメージは大幅に異なっており、ウェアをどう扱うかが、スポーツ用品店の成否をきめる重要な手掛りになる。サービス消費の増加を単に「モノ離れ」ととらえるのは誤りで、一方で新しい売れ筋商品を誕生させている。

この種の売れ筋商品は、既述のように、ファッション性が問われるだけに、流行性・季節性が強く、商品のライフサイクルは短めであり、値入しやすい一方で、在庫を抱えやすく、しかもその取得原価(下代)の方が、時価(上代)よりも高くなりかねない、リスクな側面をもっている。

また売り方も微妙で、それなりの話題性が必要であり、必ずしも低価格だけでは訴求できない。その商品を買おうとした動機、購入場所、購入店選択に至る経過など、買物の前後を含む全プロセスが、購入者の「遊び仲間」の話題にならなければならない。むしろ、その商品を使用している自分を、仲間が支持的に受容することは大前提であるが、品物の対価は、品物のみに支払われるのではなく、買物の全プロセスが話題になること

を前提にして、支払われると解釈される。それゆえに買物それ自体も、サービス支出的な特徴をもっている。

9-3-4 ニュービジネスの可能性

a) マイライフ志向の定着

家計に占めるサービス支出は、新しいタイプのサービスビジネスを可能にしている。

家計のサービス支出をマーケットとする対個人サービスには、

①飲食業とか旅館業というように業種は明確であっても、カフェテラスとかブチホテルのように業態的に新味のあるもの、

②ヘルスクラブや家事代行など、既存の業種分類になじまず、「その他のサービス業」に含まざるをえないようなものがふえている。これら新業態・新業種のサービス業は、「ニュービジネス」「ニューサービス」などと通称される。

ニュービジネス・マーケットの背景には、女性の職場進出、家事の機械化・省力化による余暇の増大、タンス在庫(モノ飽和)の進行、ポスト不足、中高齢化など、さまざまな要因があるが、総じて、「マイライフ志向」ともいうべき風潮が定着したとも考えられる。ニュービジネスは2ケタ成長可能とする見解もあり、流通ジャーナリズムでは、注目をあつめやすい預域である。

b) ニュービジネスのタイプ

ニュービジネス、ニューサービスとして例示されるものを見ていくと、商品の提供形態は以下のようなものである。

①既存のモノを加工したり組み合わせたりして、ユーザーが直ちに使えるような商品として提供する「代物」タイプ、

②比較的高額で、使用期間が限定されやすいモノを、「レンタル」「リース」という形で提供するタイプ、

③本人にかかわって特定の行為(家事や個人の業務)を「代理」「代行」するタイプ、

④知識やデータを収集しておき、ユーザーの必要に応じて検索、加工し「情報」として提供するタイプ

さて、事業分野としては、家計の支出項目すべてのジャンルに及び、「食料費」的性格のものから、「雑費・交際費」的性格のものまでである。むろん、家計の収入項目にかかわるものも含んで家計性融資(各種ローン)、割賦販売、キャッシュレス商品はもとより、金融商品の多様化の余波をうけて、家計資産の処分運用などに関する分野も脚光を浴びている。

ニュービジネスにあっても、複合化の現象が顕著に見られる。複合化は提供形態を複合させる方向(例えば料理品小売業者が弁当を配達するだけでなく、ホームパーティを請け負う、パーティ用品をレンタルする)と、事業分野を拡張する方向(例えば食料品を中心に扱っていた配達スーパーが、家庭用品や書籍をも扱うのみならず、消費者ローンも扱う)というような二つの方向が見られる。むしろ両方向の投合化を、さらに結合して複合化するより高次の業態も十分考えられる。

c) 労務型と設備型

ニュービジネスには、つぎの2つのタイプがある。これは事業計画を立てる意味において、きわめて重要である⁶³。

労務提供型――①

設備集約型――②

比較的数の多い労務提供型①は、主婦層の余暇増を背景にしたパート労働力を利用するものが多く、設備集約型に比べて立ち上りに要する資金量も少ないことから、新規参入が容易である。

設備集約型②の場合も、いわば装置型サービスビジネス全般にいえることだが、所用資金量の大半を開業時に投下せざるをえないためかなりリスクになる。しかも、ニューサービスビジネスの事業分野は、ちなみにヘルス関連にせよ、新業態の外泊ビジネス関連にせよ、顧客の嗜好性に合わせた“雰囲気”が必要となるので、いきおい“ファッション”性が求められるため、装置それ自体のうちソフト的な部分(多くはインテリアや什器備品等々)は、事実上の耐用年数は短いものと考えておかなければならない。

とりわけ、サービスという商品の大半が、“雰囲気”で構成されているような設備集約のサービスビジネスの場合は、開業時の設備でその商品の品質がほとんど確定してしまうため、製造業には見られない経営ノウハウも必要となる。このことは、ニュービジネスの高度複合ビジネスでもある。後述の都市感覚型ビジネス、リゾートビジネスにも一貫して通じる経営上のチェックポイントである。①②に係わらず、ニュービジネスは、浮き沈みも激しく、むしろワンサイクルを前提とした、ベンチャービジネス的な経営マインドを不可避とする場合が多い。

9-3-5 ニュービジネスの成長と人事管理

自分のやりたい仕事をしたい――という目的で、ニュービジネス企業に入るならば、その企業が、海のものとも山のものともわからない初期の段階に入る方が賢明である。これは新卒にも、転職にもいえることだ。いかに第二次産業で有能なエリート管理者であっても、一度できあがったシステムを理解したり、意図的に変更していくのは、並み

の能力でできるものではない、会社の業容拡大とともにシステムづくりに寄与するのが、もっとも効率的であり、無理なく成果が得られる。

図表 9-1 ニュービジネスの分類

	モノ(代品・換品)	モノ(レンタル・リース)	サービス(代理・代行)	サービス(情報)
1 食料	惣菜配達 持ち帰り弁当		配達スーパー	地方物産品紹介販売
2 住居	鉢植配達 住宅防犯システム	マンション 別荘のリース レンタルリース	ハウスクリーニング 入札代行・引越請負	住宅情報検索
3 光熱・水道		ナイター設備	照明インテリア設計	
4 家具・家事用品	リサイクルショップ	こつとう品リース 家事用品レンタル レンタルブティック	配達スーパー	
5 被服・履き物			クリーニング・衣類管理	
6 保険・医療	病人食材 老人専門マンション 各種健康機器 転送電話	育児用品のレンタル	老人養護・育児代行 通院送迎代行 順番とり	育児相談 赤ちゃん 110 番
7 交通・通信		レンタカー オートバイ ニューメディア機器レンタル 同左	運転代行・車のローダ移動 車検代行・宅配便 交通事故処理代行 モーニングコール 父兄会代理出席 受験パイロット	中古車案内 私製電話帳
8 教育	各種教育器材		出張演奏 録画代行・出版代行 予約制・ カルテ制の理美容院 離婚相談	各種レッスンビジネス 塾・家庭教師紹介 海外邦人向雑誌配達 ミニFM局 ヘアデザイナー メイク・アップアーティスト サイドビジネス情報 脱サラ教室・再就職援助
9 教養・娯楽	輸入ポスター	貸しレコード・テープ 貸し絵画・版画・スキー 宝石レンタル 美容機器リース		
10-1 美容品身のまわり品			新形態の外食ビジネス	
10-2 こづかい 使途不明金	金券・ 贈答品下取り			
10-3 交際				
①食料	出張料理	スナックレンタル (つまみ・酒持ち込み自由)		レストランガイド
②家具・家事用品				
③被服・履き物				
④教養・娯楽				
⑤その他交際		仲人のレンタル	ホームパーティ企画 墓参代行 上京女子大生親代行 単身赴任向家事代行	遊びカウンセラー 結婚情報サービス
10-4 複合化	ビタミン喫茶			生活情報検索 (キャブテン)

(注)この他に、家計の収入面について、ローン・立替・運用・資産処分に関わるニュービジネスがある

したがって、ニュービジネス企業に入社することは、新卒・転職のいかに問わず「カケ」の要素を含む。もちろん、こうしたことは、あえてニュービジネスに限ったことではないと反論されるかもしれないが、潜在的メリットの下限を考えたとき、そのリスクの違いは、歴然たるものがある。素材産業の一角を占めるビッグビジネスなら、少なくとも課長相当まではいく。あとは本人の努力とツキ次第で、役員になれるかもしれないが、同期および前後二期をすべて同じ土俵上の競争者と考えれば、その確率はきわめて低い。一方、ニュービジネスの初期であるならば、下手をすると会社が崩壊し、就学中

の子供を抱えて放浪しなければならない憂き目にも合うが、うまくいけば、ゆくゆくは役員になる可能性も十分にある。上下の振幅は、ニュービジネス企業の方が、はるかに大きい。

ニュービジネスに就職することの意義は、この振幅格差が大なるところにある。仕事のスケールと社内のハイアラーキーに占めるポジションとが比例するとみれば、振幅格差が大きいほど、魅力がある。もちろん、ローアリミットがはっきりしていて、なおかつ、アッパーリミットがない企業なら一番おもしろいが、ホワイトカラー過剰感の強いこの日本で、そういう企業はまずないとみてよいだろう。

ニュービジネスに参入した若い社員にとって、「フロンティアシップあふれる仕事」こそ、こよなき魅力であった。個人の成長と組織の成長が軌をいつにするなら、これはかなり幸せである。しかし、事業はいつまでも立上りを続けているわけではない。次第に安定的基盤を確立していく。フロンティア・スピリットよりも、一定の職湯に対する権限と責任の体系を明示的に定着させる。担当する仕事に変化するスピードは、どうしても遅くなる。現在担当している職場への滞留期間が長期化するのは、やむを得なくなる。成功したニュービジネスの組織は、いつしか一万人を準える規模になっている。官僚制特有の、前例・形式が第一となり、セクショナリズムが横行し、また人事も硬直化するようになる。業務推進の効率を向上させるためのルールが、逆に機能してしまうような現象を、いくらでも見出せるようになる。

ニュービジネスでの人の使い方は、その会社の成長カーブが、いま拡張の一途をたどる状況にあるのか、安定的推移を描き出しているのかで、大幅に変わってしまう。拡張の一途のときにあったフロンティアスピリットあふれる仕事ぶりは、安定的推移に移行したとたん、陳腐なルーティンワークになりやすい。魅力ある職務充実的な自主管理体制も、さめてしまえばモチベーターにはなりにくい。しかしながら、トップのカリスマ性だけは、ますます評価される。経営ジャーナリズムも、トップの実力を必要以上に誇張して描いてしまう。確かに、ビジネスはリザルトが第一であるから、何らコメントを付する必要はないのだが、ニュービジネスの企業の組織風土は、成長の過程を経て、着実に変容していることに留意しなければならない。

ニュービジネスも、その基礎がある程度リジッドになり、ハイアラーキーが、一度しっかり、定着してしまうと、ニュービジネスにしか求められないはずの、「魅力」がいても容易に喪失されてしまう。「数年後には〇〇長に・・・」がキャッチフレーズであったかつてのニュービジネスが、急速に昇進人事の硬直化を招く。「役職、ポストは将来も不足しないか」と人事担当役員に問えば、「将来とも不足せず」というフォーマルな回答が返ってこよう。それは、現状の年齢別人員構成よりも、将来における当社の組織図を描くからである。しかし、一人のサラリーマンにしてみれば、現役時代はせいぜい三〇年、そのうち、ポスト争いに参加できるのが一五年とすれば、いまの年齢別人員構成の方がはるかに気になる。かなり頑張ってもマネジャーにさえなりにくいというのでは、何も

好き好んでニュービジネスに就職しても仕方がない、と考えるのは当然であろう。これは、製造業の大手のエリート課長が、ニュービジネスに行くとき部長のポストを用意してもらってあたりまえ—という発想をするのと同じである。こういう発想自体が牧歌的といわざるを得ない。

ニュービジネスの部長職は、学歴・勤続年数、もとの企業での業務成績、能力だけでは勤まらない。前の会社で高い評価が与えられていても、その評価基準がニュービジネス企業のそれと大幅に異なったりするために、本人が自覚し身につけた長所が、それほど高く評価されなかったりする。とりわけ、部長クラスともなると、オーナー社長の「心意気」と呼吸を一にしなければ、勤まるものではない。

一つの改革を導入する場合では、オーナー社長が理解しやすい形で表現しなければならず、また、闖入者ともみなされかねない同僚部長から、後指をさされないような配慮が必要で、下手に、一人よがりしてしまうと浮いてしまう。スカウト人事のむずかしいところでもある。

そして、その成長が「数字」で表わされるほどに、明示的なものであることが必要である。オーナーは、結果についての関心が深い。ロジカルには素晴らしいことをしていても、二期、三期を経て、なお、それが具体的成果を伴わないとなると、一夜にして、疑心暗鬼するようになる。スカウトされた部長にしてみれば、この「攻め」と「守り」の使いわけの呼吸がむずかしい。

オーナーの疑心暗鬼が解けないとなると、せつかくスカウトされても、四、五年を経ずして追放される。鳴りモノ入りでスカウトされた人材が、意外に閑職にいて、文字通り窓ぎわに住みついていたというようなケースは、けっして珍しいことではない。いくつかのケースを分析していくと、スカウトしたオーナーにも一端の責任はあるが、スカウトされた方の本人も、やや安易にすぎたと指摘せざるをえない側面がある。

組織全体の守りが強くなった問題に対して、コンサルタントが与える処方箋は、たいていのところ、小集団活動とか組織開発、あるいは能力開発体系の整備というもので、人間と仕事をリンクさせる職務制度ないし人事制度に手を触れずして、いきなり人間の意識改革や自己啓発に解決を求めてしまう。それはそれで誤りではないが、ニュービジネスの存立を基礎づける与件そのものが変わったことを無視して、つまり企業成長が安定的に推移するという変曲点を通過したことの認識をあえて無視して、人材活用の方向を見出すことには、大きな無理があるのは否定できない。小さな呉服店の番頭の方があるいはクリエイティブかもしれないのである。

9-4 80年代中期のDCブランドのファーム

この節では、戦後のファッションをいちやしくは先取りしたハナエモリ(森英恵/1926年生まれ)、80年代中期のDCブランドの最高峰であった伊ッセイミヤケ(三宅一生/38

年生まれ)、ケンゾー(高田賢三/39年生まれ)の事業状況に触れる。この時期のDCは、ブームになって数年を経て、さながら濠熟期にあった。

9-4-1 ハナエ・モリグループ

森は島根県生まれ、47年東京女子大卒後、友人と新宿にスタジオをつくり、映画の衣装を手掛けた。51年に夫の森氏も入って小売りの「ひよしや」を設立した。この頃、ナイロンが発表され、衣装に合成繊維が使われるようになって、衣装のデザインは、応用の範囲を拡大した。60年に高度成長経済がスタートするが、63年に設立したヴィヴィッドは既製服の製造卸をおこなうアパレルメーカーである。高度成長スタートの2-3年後に、ファッションビジネスを手掛ける準備が完了した。高度成長は、多数の中間階級を生み洋服の需要は拡大するばかりか、質が問われるようになった。都会にファッションがはじまった。デザインや制作あるいは縫製を行うスペシャリストや技能者が、裁縫学校が復活した洋裁学校から多数輩出された。こうして国内のマーケットに恵まれた森は、ただちに海外のファッションの動向に関心をもつだけでなく、ニューヨークに着目してみずからファッションショーに参加した。洋服に縮緬を取り込むという和洋折衷を考え発表したところ、もともとオリエンタルには関心が深いNYの評論家に高く評価されたのは、おそらくは計算通りであったと思われる。

70年にNY、73年にパリに現地法人を設立、77年にパリオートクチュールに加盟した。

森のもうひとつの作戦は、媒体作りにあった。自己のNYでの活躍を、抜け目なく「流行通信」という情報誌を創刊し発表した。海外のファッションの動きを調査し、自らの制作活動に反映させるのはもちろん、媒体を通じて洋服の買い手に知識を提供する。こうして衣装の販売を促進しながら、ブランドを確立していった。製造小売りに海外情報と媒体を組み合わせる販売促進を計る作戦は、じつに時宜を得ていた。森にとって市場が成熟した。80年代の日本のファッションビジネスは、おそらく順風満帆出合ったと思われる。デザイナーズの花が開いたが、森の花はさらに開花した。先行メリットである。

80年代中期には、森は少なくとも17社以上の会社を率い、1000名を超える従業員をもつ、ファッション界の大御所であった。石津が後退していったのと対象的である。衣装以外の生活用品にも進出した。森の社是は、「より美しく生きたい」というアイデアを、「スタッフひとりひとりが追求」し、洗練された美を実現することという。

ファッション=生き方=選択であるように、ビジネスもまた選択+創造である。この創造は枯れてはならない。デザイナーは、春秋のコレクションと新作に迫られる。時間が勝負である。創造性が枯渇したら終わりである。「今日より明日はいいものを作る」精神が肝要という。森は分社経営が好みである。76年にハナエモリインターナショナルを設立し、傘下の各社を運営していく。創造性を損ねない程度に集権していくーような

方針が読み取れる。

9-4-2 イッセイ・ミヤケ・インターナショナル

三宅一生は森より 12 年後輩になる。広島生まれで、64 年に多摩美大図案科を卒業した。65 年渡仏。ギラロッシュやジバンシーに勤務して修行した。70 年に帰国し、三宅デザイン事務所を設立して企画デザイン業務を行う。この事務所とライセンス契約を結び、アパレル業務を行うのが 71 年に設立したイッセイミヤケインターナショナルである。国内小売りを担当するイッセイミヤケアンドアソシエイツを 73 年に設立した。当時の東京での三宅のビジネスは、のちの三宅と比較すると精彩を欠いていた。DC が開花しはじめるのが 80 年であるから約 10 年早かったことになる。75 年、パリに開店するが、これも失敗に終わった。マスコミではまずまずの評価を得ていたらしいが、実需にはつながらなかった。この辺の苦労ぶりは、森の場合と好一対である。

そこで三宅はあらためて東京の市場に注目した。パリにおけるパリの三宅は売れない。東京におけるパリの三宅なら売れるかもしれない。東京におけるパリの三宅で売り出して、パリにおける東京の三宅に変身する。およそこのような方法で、パリの保守性に挑戦したと解することができる。東京での旗印は、東京ファッションをパリなみにということであった。77 年頃からイッセイブランドを扱う直営店や F C 店を拡大した。この作戦は、その後の DC ブームにのって大成功を修めることになる。インターナショナルは、83 年にアメリカに現地法人と NY と香港に直営小売り店を解説した。76 年 5. 5 億円の年商が、81 年には 15 億円、82 年に 22 億円、85 年に 70 億円になる。88 年にはブランドが増えたことから、紳士もの婦人ものを、それぞれ別に別会社で扱うようになった。

イッセイミヤケインターナショナルの代表取締役は、三宅ではなくて多田裕である。三宅デザイン事務所設立以来のパートナーである。感覚を三宅が、計算を多田が担当する。ニュービジネス、ことにファッションビジネスのような、高付加価値ビジネスでは、ことに必要な分業である。

9-4-3 ケンゾーパリ

高田賢三は、前掲の三宅の 1 年あとで、同世代である。57 年神戸外大に入学するも中退、文化服装学院に在学し、65 年に渡仏した。70 年に、自己の小売り店「JANGLE JAP」を設立し、ファッションデザイナーとしてデビューした。71 年にパリでコレクションショーを行い、76 年に前掲の店を、プラスデビクトワールに移転、「ケンゾー(S A)」と改称した。婦人服から婦人用品・紳士服・皮革製品と扱いアイテムを拡大して、トータル化を狙った。

高田は三宅と違って、パリにおけるパリの高田を売った。80 年代の中期にあっても、

パリを拠点にした。85 年、東京にパリ本社法人の日本現地法人を設立、DC ブランドに参入した。商いは日本のアパレルとのライセンス契約であった。パリにおけるパリの高田が東京でパリを売ったということである。パリの法人は社員約 100 名いるが、その 70% の従業員がチームを組み、商品別プロジェクトに従事し、企画業務に携わっている。

9-5 繊維事業プロジェクト関与への衝動

繊維事業プロジェクトの活性化は、技術者に時間的余裕を喪失させ、もって技術者とファッションは空疎な関係にしかならない、また、使い捨て衣料を増やすだけで、不経済このうえないではないかという否定的な疑問がある。こうした指摘は一面であたっているが、とりあえずつぎのように回答しておこう。

ファッションの業界は、他の美術や工芸などの芸術的な業界と異なって、時間で動くといわれる。四季折り折りに締切がある展示会や、いわゆるデザイナーに取っては検舞台であり、他流試合でもある、コレクションへの出品など、年中スケジュールに追われている。衣装は、身体の保護と身体の変現にもちられる。身体の保護という側面からは、四季折々になるのはやむを得ない。ことに温帯地方では、季節性は否定しがたい。着替えるということから、身体の変現への動機が拍車が係るのも理解できるところである。

この業界の忙しさは、ひとつは季節性からくるものである。衣装の製造卸・小売り業者、あるいは媒体など、事業プロジェクトの関係者らは、デザイナーなど事業プロジェクトの企画者に対して、締切がくるたびに、きわめてもったもなことが、売れる衣装を要求する。企画者が消費者に直接販売できるのであれば、おそらくはかほどにめまぐるしくはならないであろう。製造や流通や媒体、ひいては音楽や建築空間までもが、折り重なって一連の過程を多段階にするために、利害関係者が増えて、そこから既述のような要求が出され、それに耳を傾けざるをえないために、忙しくなるのである。むしろ、そこには消費者がそれを求めているのだという大前提がある。そして、ときに、利害関係者らは、この前提を、自分に都合良く解釈するために、この前提は必ずしも正しく作用するとは限らない。それが在庫を生み、資金繰りを悪化させる。

しかしながら、開発技術であれ生産技術であれ、あるいは基礎研究が、この忙しさに付き合う必要は多分ないのではないかと思われる。ある技術がなければ、四季折々の、企画ができないわけではない。技術者以外の繊維事業プロジェクトの利害関係者は、技術的要因に関して。基本的には受け身である。技術的にいまある可能な範囲で、企画生産販売すればいいのである。

しかしながら、すべての技術者が、このような受け身でいるとは考えがたい。さりとて、来シーズンの企画生産に間に合わせるための開発や研究で忙しくなるのは、むしろ例外であろう。しかしながら、数年先の流行を読む、あるいは数年先の流行を作り出すという動機から、開発研究とファッションが、たとえ部分的にせよ、合体することがあり

うるのではなかろうか。企画生産販売の忙しさにあわせることはないが、数年サイクルの流れにはあわせる、あるいは数年サイクルのある波を作り出せるという点では、多少、忙しさを感じる特権があるのである。このサイクルのある波がどのようなものであるかの一端は、本稿随所で触れてきた。むろんその特権への参加は任意であるが、繊維事業プロジェクトからみれば、すいぜんの的である。

ところで、四季折々ということから、利害関係者は売れるものを求めるため、繊維業界は生産過剰になる可能性をいつでも秘めている。であるからといって、法的規制で新規参入を計ることは、テキスタイルの一部の合理化カルテル以外は困難であるし、だれしも考えないであろう。ことに、衣装は身体表現に係わる機能があるから、表現の規制に通じる法的措置は、まったく講じがたい。

結局、ハイリスクへの恐れと、知的な消費への学習ならびにその効果としての自主規制しかない。むろんエンドユーザーである消費者と、特権を行使しない技術者らはのぞき、繊維業界はもはや時代遅れで伸びないといわれながら、たいていの繊維事業プロジェクト関係者はハイリターンを求めて参加する。本稿で何度も触れたように、産業と事業は別物であるから、それは差し支えない。しかし、参加者全員にはハイリターンを恵むほど、繊維産業は豊かでない。

ジーンズのように、いつまでも着られて、かつ、流行から外れない、つまりは身体表現をしても許容される衣装の開発企画は、もっとも魅力的な事業プロジェクトだが、なかなかむづかしい。しかし創造力でカバーできる範囲の作業である。

皮肉なことだが、人間の創造性を不可欠とする、せつかくのファッションビジネスも、この章の考察のように、他人の会社に入ってしまったら、ファッションどころではない。

プロジェクトを作りだした主体は、自らの創造性を発揮し、目的を達成するために、基本的に、他社の創造性を抑圧する。すなわち、仕事を単純化して、自己に都合の良い程度の他者の創造性を活用するようになる。だから会社という組織が維持されるのであり、このことを非難しても始まらない。このとき、他者の創造力がどの程度発揮させられるか否かは未知数だが、その幅が狭いことを、あらかじめ説得しておかなければならない。かかることは、組織論で論じられているので、ここではそのおさらいは避けよう。

繊維事業プロジェクトは、単に、エンジニアリングの世界にとどまらない。本稿では、ライフスタイル、ファッション、サービスビジネスそして流通・在庫・資金繰りというような側面から検討してきた。ある繊維製品が影響をもちうる範囲は、かなり大きいのである。これとても、哲学的思想的ファッション論からすれば、まだまだ狭く映るであろう。したがって、いくらでも創造する場面は見いだせよう。

しかし、それが他者の事業プロジェクトのなかに発見できるとは限らない。他者の枠組みで、適度に創造性が発揮できれば、安定と変化を同時に得たことになるが、本節でみたように、なかなか望めない。

結局は、同質のなかの異質を求めて、みずから事業プロジェクトを起こし、異質のな

かに身をおき、繊維事業プロジェクト関与への衝動を意識して行動しない限り、つねに観客席にいることになる。

たかだか着るものにすぎないが、それが及ぼす影響は、実に広範囲のようである。あるべきエンジニアリングは、その広さの何がしかまで覆いつくす必要があるのではなかろうか。

-
- 1 ランダムハウスの和英辞典に依拠してある。
 - 2 後述する拙書参照のこと。
 - 3 北川は[1]でバルトを紹介している。
 - 4 ここで都市論と接点ができる。あらためて都市とはに触れる場面だが、本稿目的から見て迂回しすぎになるので、本稿ではほとんど触れない。
 - 5 C.I.Barnard. [8]参照。これはこの系統の組織論の原点になった。
 - 6 以下の鷺田の主張は[1 PP4-8]による。なお、[10][11]を参考にした。ファッション理論の構築が、本稿の直接のテーマではないので、鷺田の所説のトレースは割愛する。
 - 7 衣装のファッションとしての機能が身体表現とするならば、もう一つの重要な機能は、深部体温を適温に保つための身体保護ということになる。むろん身体保護なくして身体表現はない。原田隆司「着ごちと科学」裳華房、96。
 - 8 91年5月の読売新聞による。以下、ジュリアナの状況の記述では、同紙を参照した。
 - 9 ユーロビート (euro beat) は、電子機器で作曲されたエレクトロニクスポップス。ライフサイクルがをあらかじめ短く設定される場合に、ワンパターンで量産しやすいのでコスト的に有効である。
 - 10 ハウスサウンドはユーロビートをさらに簡略化させたエレクトロニクスサウンドである。DJがサンプリングしたダンスミュージックで、日本ではジュリアナが最初という。しかし、当時のジュリアナの曲は、95年現在でいうクラブのハウスサウンドとは異なるというコメントもある。
 - 11 シーフォークスはやや業態がことなるといいう。
 - 12 ジュリアナにもハウスサウンドがあり、その後のクラブミュージックの原点がもあったというコメントもある。見方を変えれば、和製のクラブミュージックともいえよう。なお、これは95年現在ではハウスミュージックとはいわないという考え方もある。音楽のジャンルとしての、「ハウス」は、テクノやユーロビートにサンプリング加工を駆使した曲をさしている。ヒップホップをイメージするクラブは、ジュリアナとは異なる業態であるともいわれる。
 - 13 ところで念のためだが、クラブといっても、昭和30年代の往年の赤坂のナイトクラブとはまったく異なる業態である。
 - 14 テクノ (techno) は、テクノミュージックの略。70年代におもにドイツで考案されたシンセサイザーを駆使してできたロックを含むポップスであることから、テクノポップ (techno pop) ともいう。80年代後半にはシカゴ・デトロイト・ブリュッセルで視覚的な刺激が加わったという。その後、急速な音楽再生システムの発展とあいまって、90年代の大規模空間におけるダンス音楽になった。ハウスミュージックのひとつともいう。ハウスはサンプリングを駆使した曲である。

- 15 この場合のラッパーはボーカリストに近い解するなら、キッチュではなく、「専門学校生徒がするようなかわいらしい感じ」という風書き直すべきだというコメントがあった。
- 16 本稿のある調査協力者は、「カッコイイ系の外人」と称した。
- 17 96年12月の、六本木7丁目付近路上で収集したチラシの内容を整理した表は、図表3-3の通りである。
- 18 天宮志狼「汗のないダンスの前で——変貌し続けるクラブカルチャー」『東京ナイトクラブニング』コスモヒルズによる。
- 19 クラブの事業者は、同業態の他事業所に対して差別性を重視しているところがある。「ウチのようなクラブは東京にない」、東京の同業者間では同じようなものは作らないので、もっぱらNYなりロンドンなりにオリジナルを求める。なかなかにして東京独自のクラブはできにくい構図になっているようだ。
- 20 編曲というと大袈裟になり、実態と異なってくる。
- 21 テクノならびにハウスは、前注(P.69)参照..
- 22 スクラッチやラップの技法を駆使して、さらに発展している。
- 23 Soul music の略。リズムアンドブルースに、新しいタイプのビートが加わる。レイチャールズが有名で、60年代黒人音楽の代表。
- 24 reggae のこと。トゥーツ&メイタルズの、「Do the Reggae」(1967)に端を発する。ボブ・マリーを経てロックに影響を与えた。けだるいビートが持ち味。
- 25 音楽のジャンルとしてのヒップホップが、ヒップホップファッションを生み出したとして、ボーダーファッションになじむ理由を、オーバーサイズのみ求めるのはいささか根拠が弱い。ヒップホップ運動家にしてボーダーが多いのか、ボーダーが求める機能性の動きやすさが、単に、ヒップホップのファッションにあったのか、なお不明である。
- 26 繰り返しになるが、ハウスサウンドはサンプリング加工した編集によるダンスミュージックをいうので、ジャンルではないというコメントがある。後述図表3-15の「ハウス」を活かすなら、ハウスサウンドにかえてユーロビートと置き換えることになる。この辺の用語法は、時代によっても異なる。
- また、ハウスのファッションも細分化されており、デトロイト風、シカゴ風など種々ある。図表3-15は、あえていえば和風テクノというくくりもできよう。
- 27 フライヤー (flier) は「ちらし」に相当しよう。このちらしには、クラブのイベントが告知されている。チラシの置き場は、ブティック、レコード店、バー、その他の業態の飲料店および同業のクラブである。クラブの顧客がセグメントされている事情をあらわしている。
- 28 これをジャンルというには抵抗があり、技法というべきであるというコメントがあ

る。

- 29 どうしてもこだわるなら、ジャンルでなく技法である
- 30 テクノという言葉のかわわりに、ハウス（ハウスサウンド）と表現する場合がある。本稿では、ハウスは店を指す言葉としており、ジャンルではないという考え方をういている。
- 31 ブランドはあくまでも例示。ダナギャラン、カルバンクライン、DNNK、パレンチノ、ガラバーニ、シャネル、ジュニー、クリスチャンディオール、エルメスなど、おなじみのブランドも、ここに登場する。
- 32 思想はオリジナルの場合を想定。いうまでもなくこのファッションの人々すべてがこういう思想をしているわけではないが、時と場合によっては、こういう思想の持ち主と思われる（思われたい）ということはある。ノンバーバルなコミュニケーションである。
- 33 稿者はリゾートビジネスに関して、開発・運営（日々の施設の営業）・営業（会員権や分譲商品など資産性ある商品の販売）の3つの領域の調査業務を手掛けてきたが、本稿で扱うのは、どちらかというと運営面で観察されたデータを中心に、繊維事業プロジェクトを論じようとしている。正確には、後の章で論じるための準備をしているというべきであろう。
- 34 リゾート開発プロジェクトにおいて、資金回収の方法には、①通常の日々の運営にかかわる収益と、②会員権や分譲商品などの資産の販売にかかる収益（負債の増になる場合があるので収入とかくべき場合も含む）がある。付加価値の測定を実際に行うならば、①②の両面で行われるべきであるが、ゴルフコースの会員権のように、相場による評価も含まれるので、その測定方法は容易には規定できない。
- 35 この匿名性は、「ナンパ」という特異な社会的行動の基本ともなる。また、匿名的な人間関係における非言語的な伝達手段ないし媒体として、ファッションが機能する。
- 36 演劇に関する記述は、河竹登志夫『演劇概論』東京大学出版会のかかれてある「原始演劇」の考え方による。
- 37 「ナンパ」とは、匿名性を保ちながら異性との人間関係を創出するために起こす、初期の段階での男性の行動をいう。リゾートは街とならんで、ナンパという行動が起こしやすい、あるいは観察しやすい場所である。このような匿名的な人間関係のなかで、ファッションが重要な媒体になると考えることには異論はないであろう。「目は口ほどにものをいい」ということでもある。なお、余談だが、リゾートコンドミニアムのタイムシェアの販売における OPC、すなわちリゾート（on site）での personal contact という販売手法にも通ずるところがある。また、リゾート以外（off site）での OPC は、本稿でいう街で行われやすい。アメリカや一部の東南アジアでよく見かける手法であるが、日本ではあまり成熟した手法にはなっていない。

38 遊びの能力は、現在本人が持っている自由裁量時間と自由裁量支出によると考える。なお、過去の蓄積も関係する。つまり、これまでに、カネをつかって、いかにヒマをすごしてきたかの蓄積である。

39 前注³⁹ も参照のこと。

40 中小スキー場にとって、ことに都市近郊に当たるあまり大きくないスキー場にとってファミリーは重要な固定客である。たとえば、富山市近郊の「らいちょうバレースキー場」はその典型である。

41 90年前後のアメリカのスキーエリア業界では、リフトの輸送力を増すための、スキーエリア間の競争を quad war とよんだ。開発では、グレンデの広さ・駐車場台数（道路の幅員）・リフトの搬送能力・スキーセンターの機能・そして宿泊型の場合は宿泊設備の収容能力などのバランスを考えながら、投資計画をたてていく。エリア間での競争に伍していくには、投資が不可欠になる。フランスやオーストリアに有力業者がいて、リフト業界は寡占化されている。日本でもこれらのメーカーと提携しており、索道はおもに2社で敷設している。ひとつのプロジェクトあたりの索道への投資は、おおむね数億から数十億の規模になることが多い。

42 この記述のうち、バスケットシューズは、ものによってプレミアム付きで販売されており、少なくとも95年現在では大変な出世を遂げた。なお本稿5-2-2を参照のこと。

43 たとえば白馬ですっきりした連合体が組めないのは、レルヒが高田の旧陸軍連隊でスキー術を披露して以来、それがどのように伝わり、スキー場が成立していったかの由来をみると、納得できるものがある。すくなくとも、白馬の場合は、スキー場間のリフト戦争に勝つために、昭和30年代のゴンドラをめぐる投資を東急電鉄に依存した段階で、外部派と地元派の確執がうまれる要因が形成された。

44 アメリカのスキー（スノー）エリアは、mountain design とよばれる一種の都市計画があつて、控えめな投資により逐次的に時間をかけて形成するので、一定の雰囲気が出てくる。日本のことに連合体のスキー場にあつては、この辺が難しい。また、単一体経営の場合でも、あまりに性急に完成させようとするので、雰囲気が出にくく、単に施設の集合になってしまうものがある。

45 前注 ix 参照のこと。

46 ウィスラーやブラッコムなど、バンクーバーから2時間程度の山岳地にあるカナダ西海岸のスキーエリアを前提にした記述である。

47 いわゆるボストンコンサルティングのブルース・ヘンダーソンが、80年代に考えた product portfolio management のことである。

48 単にゴム網で比較すると、日本：ベトナムは10：1である。ただし東南アジアも急変貌しており、賃金差は急速にちじじまっている国も少なくない。

49 市場占有率のことである。なお呉服小売の場合は、後に触れるように地域事業であ

るため、自社の売上／地域の売上で計算する。

50 呉服小売が面白いという結論にいたったのは、いまから 20 年前の調査である。これをもって現状を押し量るのは、いささか強引ではあるが、ここで紹介するような業態改革に乗り出し工夫を重ねているところは、当時に比べて少なくなったであろうことは確かであろうが、なお、繁盛店が存在していることも確かである。

51 生井沢進および荒井良雄の見解に負うところが大きい。

52 余談だが、この調査のかかる中小小売業の施策に触れておく。このように、業種自体が現在おかれている状況によって、商店規模の差によるシェア分割のあり方が異なっていることより、各業種のそれぞれについての現在の変動の要因と、変動の方向、変動の期間などについての実情をより詳細に把握する必要もあろう。ところで、この調査は本来中小企業育成が目的であったが、国策はいわば同質のなかの異質の文脈では、同質化を強調するもので、しかも育成すべき中間層(標準店、安定層)をどの程度の規模に設定するのかは、きわめて重要なだけけれども、ほとんど解凍できない問題である。結局、革新に向けた事業者のモチベーションだけが、育成の対象にならざるを得ない。

53 昭和 54 年度通産省委託調査「地域経済と地方有力企業の経営に関する実態調査」を、3 節、4 節については、稿者も参加した昭和 54 年度中小企業庁委託事業「中小小売商業の近代化に関するビジョン調査」を参考、一部引用・紹介させていただいた。

54 95 年現在では、セゾン系でファーストフード事業を営む会社であり、売上約 556 億円のうち、主力の牛井直営店は 68%、その他の牛井店舗が 24%、このほかにドーナツほか牛井以外の売上が 8%ほどある。5 万円の額面に対して 36%の配当がある。90 年 1 月に店頭登録して株式を公開している。

55 すでに触れたが呉服小売全体が活況なのではない。選ばれた繁盛店のみ見てみると、業界全体が不振といわれるにもかかわらず、ユニークな改革を重ね、案外安定的にが場っているという意味である。

56 週刊東洋経済(昭 55・7・12)のなかで、創業者の実弟中山重隆の発言による。

57 ここで急に「川下」ビジネスとでてきたが、ファッション性の高い生活関連の商品の生産販売ならびにサービス業をさしているものとする。

58 北陸の温泉旅館のなかの大規模鉄筋コンクリート旅館(100 室 500 人規模以上)で該当事例を発見できた。

59 この章を整理するに当たって、以下の文献などを参考にした。なお、本稿は稿者の調査データを中心にして進め、参考図書と見解を異にする場面があっても、事実関係の確認程度とし、原則として、対比的な議論はしない方針で作業したため、参考図書からの引用は行わなかった。

中込省三『日本の衣服産業——衣料品の凄惨と流通』東洋経済新報社、1975。

国民金融公庫調査部『業種別中小企業シリーズ2——日本のファッション産業』中小企業リサーチセンター、1979.

宇野政雄・田中政治『業種別マーケティングシリーズ2——繊維・衣料の市場戦略』実務教育出版、1975.

富沢このみ『新産業シリーズ8 アパレル産業——日本育ちのファッションを世界に問う』東洋経済新報社、1980.

日経流通新聞『反抗する百貨店——動き出す再編成』日本経済新聞社、1996.

一見輝彦『アパレル素材の知識』ファッション教育社、1996.

⁶⁰ 高値入といえども、金額では知れているという評価も出かねない。ここでは「率」に注目してほしい。念のためだが値入率の式をかいておく。

○小売側が任意に値入をする場合

下代+値入額-値引き額=上代.

値入額-値引き額=粗利益、

値入額/下代=値入率.

粗利率/上代=粗利率.

○アパレルメーカーで上代が設定されている場合

上代*掛け率=下代.

上代*(1-掛け率)=値入額

⁶¹ ここでファッションとは、身体表現や流行という意味よりは、衣装を売るという意味に近い。boutique という小売店を意味すると解してもよい。念のためだが、ここでいうファッションは、あくまでもテキスタイル・アパレル・ファッションとい、3つ並べたときの意味である。ファッションという言葉には、身体表現とか流行あるいは仲間などなど多義にわたり、これが着るという人間古来からの行動(社会学では行為)につながる。こうした多義的な一側面を抽出して使っている。

⁶² 階層論はたとえばつぎのものがよく参考にされた。

小沢雅子『新・階層消費の時代』日本経済新聞社

藤岡和歌夫『さようなら大衆』PHP

博報堂総合研究所『“分衆”の誕生』日本経済新聞社

⁶³ 95年現在では、これに情報型をくわえて、分類すべきであろう。ここ3-4年のダウンサイジングの成果は、ニュービジネスのあり方を大きく変えている。

○参考文献等

○序章・第1章

- 1 AERAMOOK『ファッション学の見方』朝日新聞社、96年。
- 2 ロラン・バルト・佐藤信夫訳『モードの体系』みすず書房、72年。
- 3 多田道太郎『風俗学』ちくま書房、86年。
- 4 大谷毅『六本木ビジネス』日本経済新聞社、84年。
- 5 大谷毅『新六本木ビジネスの世界』日本経済新聞社、88年。
- 6 大谷毅『リゾートビジネス』日本経済新聞社、86。
- 7 大谷毅『ギャルマーケット』中央経済社、86年。
- 8 C.I.Barnard、Function of the Executives,.
- 9 富永健一『社会学講義』中央公論社、95年。
- 10 鷺田清一『モードの迷宮』中央公論社、89年。
- 11 鷺田清一『最後のモード』人文書院、93年。
- 12 山田登世子『華やか男たちのためにー性とモードの世紀末』ボーラ文化研究所、90年。
- 13 武邑光裕『メディアエクスタシーー情報生態系と美学』青土社、92年。
- 14 村澤博人『美人進化論』東京書籍、87年。
- 15 港千尋『群衆論ー20世紀ピクチャーセオリー』リプロポート、91年。
- 16 原田隆司『着ここの科学』裳華房、96年。
- 17 小池一子『空間のアウラ』白水社、92年。
- 18 鹿島茂『デパートを発明した夫婦』講談社、91年。

○第2章・第3章

1. アクロス編集室「ストリートファッション 1945ー1995ー若者スタイル 50 年史」パルコ出版、95 年。
2. アクロス編集室「ファッション・世界同時テイスト」の現場』『流行観測アクロス』#257、パルコ出版、96 年 1 月。
3. アクロス編集室「流行観測 96ー97」パルコ出版、95 年。
4. 「朝日現代用語'91」朝日新聞社、91 年。
5. 「朝日現代用語'96」朝日新聞社、96 年。
6. アンアン編集部「カフェ通の二人に教えてもらう、大人の女のカフェの楽しみ方」『an・an』マガジンハウス、96 年 3 月 15 日。
7. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 9 月 1 日。
8. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 9 月 8 日。
9. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 9 月 15 日。
10. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 9 月 22 日。
11. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 9 月 29 日。
12. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 10 月 6 日。
13. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 10 月 13 日。
14. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 10 月 20 日。」。
15. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 10 月 27 日。
16. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 11 月 3 日。
17. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 11 月 10 日。
18. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 11 月 17 日。
19. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 11 月 24 日。
20. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 12 月 1 日。
21. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 12 月 8 日。
22. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95 年 12 月 15 日。

23. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、95年12月22日。
24. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年1月5日。
25. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年1月12日。
26. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年1月19日。
27. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年1月26日。
28. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年2月2日。
29. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年2月9日。
30. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年2月23日。
31. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年3月1日。
32. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年3月8日。
33. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年3月15日。
34. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年3月22日。
35. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年3月29日。
36. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年4月5日。
37. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年4月12日。
38. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年4月19日。
39. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年4月26日。
40. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年5月3日。
41. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年5月17日。
42. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年5月24日。
43. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年5月31日。
44. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年6月7日。
45. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年6月14日。
46. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年6月21日。
47. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年6月28日。
48. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年7月5日。
49. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年7月12日。
50. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年7月19日。
51. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年7月26日。
52. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年8月2日。
53. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年8月9日。
54. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年8月16・23日。
55. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年8月30日。
56. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年9月6日。
57. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年9月13日。
58. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年9月20日。
59. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年9月27日。
60. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年10月4日。
61. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年10月11日。
62. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年10月18日。
63. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年10月25日。
64. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年11月1日。
65. アンアン編集部『an・an』マガジンハウス、96年11月8日。
66. 伊藤忠ファッションシステム(株)「おしゃれ消費トレンド一次なるマーケットは母娘が決める」PHP、96年。
67. ウイズ編集部「天気の良い日はオープンカフェ」『With』96年6月。
68. エイムクリエイツ編著「世紀末ヤングエイジ生態図鑑—タイプ別完全読解・団塊ジュニアのストリートカルチャー」ダイヤモンド社、96年。
69. 「現代用語の基礎知識'96」自由国民社、96年。
70. コスモ・ムウ「東京ナイトクラブbing」コスモヒルズ、92年。

71. JJ編集部『JJ』第23巻1号、光文社、97年1月。
72. ダイム編集部「デジタル ナイト クラビング」『DIME』96年4月18日。
73. チェックメイト編集部「リアル 70's&80'sがよくわかるー200冊分リミックスファイル」『Check Mate』#200、96年6月。
74. チャネラー編集部『チャネラー』#474、株式会社チャネラー、96年12月。
75. 東京ウォーカー編集部「近くで見るなら！オープンカフェ」『Tokyo Walker』#43、角川書店、96年。
76. 東京ストリートニュース編集部「特集 六本木デビュー」『東京ストリートニュース！』#9、96年1月。
77. ニューズウィーク日本版編集部「絶滅の危機に瀕するオートクチュール」『NEWSWEEK』96年1月31日。
78. ノンノ編集部『non・no』#4、集英社、86年2月20日。
79. ノンノ編集部『non・no』#7、集英社、86年4月5日。
80. ノンノ編集部『non・no』#8、集英社、86年4月20日。
81. ノンノ編集部『non・no』#1、集英社、93年1月5日。
82. ノンノ編集部『non・no』#6、集英社、93年3月20日。
83. ノンノ編集部『non・no』#8、集英社、93年4月20日。
84. ノンノ編集部『non・no』#9、集英社、93年5月5日。
85. ノンノ編集部『non・no』#11、集英社、93年6月5日。
86. ノンノ編集部『non・no』#14、集英社、93年7月20日。
87. ノンノ編集部『non・no』#16、集英社、93年8月20日。
88. ノンノ編集部『non・no』#17、集英社、93年9月5日。
89. ノンノ編集部『non・no』#18、集英社、93年9月20日。
90. ノンノ編集部『non・no』#20、集英社、93年10月20日。
91. モア編集部『MORE』集英社、96年1月。
92. モア編集部『MORE』集英社、96年2月。
93. モア編集部『MORE』集英社、96年3月。
94. モア編集部『MORE』集英社、96年4月。
95. モア編集部『MORE』集英社、96年5月。
96. モア編集部『MORE』集英社、96年6月。
97. モア編集部『MORE』集英社、96年7月。
98. モア編集部『MORE』集英社、96年8月。
99. モア編集部『MORE』集英社、96年9月。
100. モア編集部『MORE』集英社、96年10月。
101. Hanako編集部「時間別に楽しむ渋谷」『Hanako』96年9月5日。
102. Hanako編集部「個性で光る 東京13大ゾーン」『Hanako』96年3月7日。
103. Hanako編集部「特集 青山」『Hanako』96年2月2日。
104. Hanako編集部「戦後45年から95年の現在までストリートファッションを検証する」『Hanako』95年6月1日。
105. ピアMOOK編集部「びあ'sナイト」びあ株式会社、96年。
106. ファイン編集部『ファイン』#216、日之出出版株式会社、96年11月15日。
107. ファッションカラー編集部『ファッションカラー』#56、日本色研事業株式会社、96年10月。
108. 森 英恵「戦後50年の検証とこれからの日本ーファッションビジネスは国境をこえてより個性重視の産業へ」『財界』95年7月1日。
109. わ・かった編集部「達人認定一夜遊びスポット30」『Wa・Catta!』#4、日本実業出版社、97年1月。
110. 大谷毅：「サービスビジネス新時代」、『現代経営事典』、日本経済新聞社、87年6月。
111. 大谷毅：「ニューサービスのマーケティング---六本木とリポートのビジネスをめぐって」『ESP』、経済企画庁、85年3月号。
112. 大谷毅：「ハイセンスを売る六本木ビジネスの構図」、『季刊消費と流通』、VOL.8No.2、日本経済新聞社、84年9月。

- 113 大谷毅:「六本木ビジネスに学ぶ」、『月刊アドバタイジング』、VOL.29No.4、電通、84年3月。
 114 大谷毅:「ニュービジネスと郊外型消費」、『季刊消費と流通』、VOL.6No.3、日本経済新聞社 82年9月。
 115 大谷毅:「マス・マーケットをどう狙うか」、『中央公論経営問題WILL』(季刊経営問題改題) 中央公論社、82年9月。
 116 大谷毅:「川下企業の成長戦略」、『中央公論経営問題』、81年夏季号、中央公論社。

○第4章・第5章

- 1 島崎清『軽井沢 100 年の歩み』(非売品)。
- 2 鹿島卯女『ベルツー花』鹿島出版会。
- 3 河竹登志夫『演劇概論』東京大学出版会。
- 4 コレット・ダウリング(柳沢尚紀訳)『シンデレラ・コンプレックス』三笠書房、89年。
- 5 ダン・カイル(小此木啓吾訳)『ピーターパン・シンドローム』詳伝社。
- 6 土居健郎『甘えの構造』弘文堂、80年。
- 7 大谷毅『リゾートビジネス』、前掲。
- 8 大谷毅『リゾートビジネスの構図』第一法規出版社、91年。
- 9 大谷毅:「リゾート開発ブームの終息に係る経営学的考察」、『日本観光学会誌』28号、日本観光学会、96年5月。
- 10 大谷毅:「JV的リゾート開発プロジェクトにみる商品構想と開発規制」、『日本観光学会研究報告』、21号、日本観光学会、90年3月。
- 11 大谷毅:「ニュービジネス論ーリゾートビジネスの背景と展望」、『TRI-VIEW』VOL.2No.2、東急総合研究所、88年3月。
- 12 大谷毅:「リゾート開発と既存スキー場の展望」、『索道協会報』VOL.14No.5ほか全6回にわたり掲載、(社)新潟索道協会、88年1月。
- 13 大谷毅:『リゾートコンドミニアムとタイムシェア方式の日本における普及に関する調査』、91年6月から継続。(大規模開発調査)。
- 14 Otani: 'The Resort Development Business in Japan and Possibilities for the Future', International Federation of Scholarly Association of Management", Vol.1, pp.272-274, 1992.9.

○第6章・第7章

- 1 大谷毅・野口智雄『流通経済の基礎』、同友館、95年3月。
- 2 大谷毅『六本木ビジネス』再掲。
- 3 大谷毅『新六本木ビジネスの世界』再掲。
- 4 大谷毅『ギャルマーケット』再掲。
- 5 竹内宏・大谷毅他『サービス産業の経済学』ダイヤモンド社、91年。
- 6 大谷毅『某地方百貨店の郊外進出に関する調査』90年1月。(大規模開発調査)。
- 7 システムゼネラル、『中小小売商業の近代化に関するビジョン調査』、中小企業庁委託調査、82年。
- 8 経済発展協会、『地域経済と第三次産業の役割方向』、(財)産業研究所委託調査、81年。
- 9 システムゼネラル、『中小小売商業の近代化に関するビジョン調査』、中小企業庁委託調査、81年。
- 10 システムゼネラル、『中小小売商業の近代化に関するビジョン調査』、中小企業庁委託調査、80年。
- 11 中込省三、『日本の衣服産業』東洋経済社、75年。
- 12 国民金融公庫調査部『日本のファッション産業』中小企業リサーチセンター、79年。
- 13 田中政治、『繊維・衣料の市場戦略』、実務教育出版、75年。
- 14 富沢このみ、『アパレル産業』東洋経済新報社、80年。
- 15 日経流通新聞社、『反抗する百貨店』日本経済新聞社、96年。
- 16 一見輝彦、『アパレル素材の知識』ファッション教育社、96年。

○第8章

クリーニング及び洗濯関係ならびにホテル関連の書籍文献を、いくつか概観したが、本文の内容と関係が薄いので、さしあたり省略する。

○第9章

- 1 大谷毅「店長」『中央公論経営問題』54年冬季号、中央公論社、79年
- 2 竹内宏他『サービス産業の経済学』再掲
- 3 大谷毅:「サービスビジネス新時代」、再掲。
- 4 小沢雅子『新・階層消費の時代』日本経済新聞社、85年
- 5 藤岡和賀夫『さようなら大衆』PHP、刊行年不祥。
- 6 博報堂総合研究所『“分衆”の誕生』日本経済新聞社、85年

○作業協力者

本稿作成に当たって、つぎの方々の協力を得た。

調査 2・3章関係
小学館 DIME 記者の町田・松岡・楠本の各氏
林真紀氏、
日本大学商学部佐藤ゼミの学生、大正大学文学部の学生、筑波大学芸術学群の学生。
4・5章関係
尾花淳氏
挿絵 3・5章（ただし旧著「六本木ビジネス」に掲載分を除く）
大谷蜜子氏
パーソナルコンピュータと編集
西井宏明氏
閲読とコメント
柴田匡平氏 鈴木功氏