

# 第1部 アパレルリテールの現状と成立の背景

## <構成>

- 1 店の発祥とその意味
- 2 ファッション市場の形成とアパレルリテール
- 3 アパレルリテールの業態体系
- 4 アパレルリテールの歴史の変遷

## <重要ポイント>

- 1 アパレルリテールの原点、店とはなにかの本質部分は
- 2 アパレルリテールと密接に関係のあるファッションとは何か
- 3 アパレルリテールを構成する業態とは何か、そして全体の構図は
- 4 業態別にどのような歴史をもち今日の姿に至っているのか

## <キーワード>

ギルド、パフォーマンス、博覧会、テーマパーク、クチュール・ビジネス、オートクチュール、アトリエ、サロン、ホスピタリティ、ライフスタイル、アイデンティティ、コンフォーミティー、プレステージ、イノベーター、ベビーブーマー、リテールシーン、ソフトノミックス(ソフト化)、モード、ブランドイメージ、顧客満足、ワードローブ、業種、業態、ロードサイドショップ、オフプライスショップ、ディスカウンター、ファクトリーアウトレット、パワーセンター、ファサード、参考上代、テリトリー制、下代取引制、派遣販売員制、委託取引制、ディーラーヘルプス、リニューアル、GMS、リーズナブル・プライス、自主MD、CATV、キャプテン、VAN、キャッシュ&キャリー、テナントミックス、リストラクチャリング、SSDDS、PB、パーティカル・インテグレーション、オンリーショップ、ストアブランド、渋カジ、ネイバーフッド、コミュニティー、リージョナル、スーパーリージョナル、スペシャリティセンター、トラフィックブラー、ホールセールクラブ



# 1章 店の発祥とその意味

## 1 店の発祥

### 1 発見の場、感動を起こす場としての店

アメリカの百貨店ワナメーカーの創業者であるワナメーカーの語録に、次のような言葉がある。

顧客に失望させるぐらいなら、むしろ販売をしない方が良い  
商品は機械でもない、巨大なビルディングでもない。鉄でもなければ  
岩でもない。そのなかにある所の人間の力である。人間である。  
小売とは、その売上高がいかに大きくても、またどんなに面倒であっ  
ても、すべての顧客や見込客や、またすべての人に喜んで商品を見せ  
ることである

ワナメーカーの言葉を引くまでもなく、店は、その発祥以来、商品の売  
買の場という立場を超えて、顧客に幸せを与える場であった。生活者であ  
る顧客にとって、新たな発見をする場、発見を通じて感動を起こす場が店  
であった。以下、そのような店のもつ意味について、その発祥から探ってみ  
る。

### 2 市（いち）と店

商品を陳列して売る場所である店が生まれたのは、市が発達した平安中  
期以降であると言われる。

古来より、小売商業は主に行商や市によって営まれていた。市とは、交  
換取引の行われる場所を指すが、この市は、原始社会にはじまる物々交換  
が、生産が複雑になりかつ富の蓄積が進んだ古代社会に、公衆の面前で公  
平を期するため成立した。

市は、平城京から平安京にかけて発展するが、平安京末期には、荘園内、  
津湊、社寺の門前などで頻繁に市が開かれるようになった。鎌倉期にな  
ると、京・鎌倉に特定の商業地域が発生し、町人が居住するようになる。ま  
た卸売市が生まれたのもこの頃である。江戸時代になると、定期市は全国  
に普及するようになるが、一方、京・大坂・江戸の三都では、常設小売店  
舗が起り、問屋がこれに商品を供給する流通体制が整った。

### 3 棚、見世、店

平安中期に発祥する店は、当時、京の七条、三条、四条にできた市で、  
買手に便利のように、棚に商品を並べて売る棚売りが盛んになったことに  
発する。この商品を置く棚を、「見せ棚」と言い、のちに「見せ」という  
ようになった。顧客の利便性を追及するところから店が生まれたのであ  
った。

鎌倉末期には「見世棚」という語が使われたらしく、更に、室町時代に

なると、店（たな）と言われるようになったらしい。また、この頃から、家屋から路上に張り出していた見せ棚は衰え、店を開放して客の出入りを図るようになり、店内の畳の上に商品が並べられるようになった。

定期市に変わって店舗商業が小売業の中心となった江戸時代、商家のことを見世（みせ）・店（たな）と称するようになった。一般に大きな店が「店」と呼ばれ、それ以外の見世と使い分けられていたようである。なお江戸時代には、このような店だけでなく、一般の借家も店と呼ばれるようになり、借家人を店子（たなこ）と呼ぶようになった。

いずれにしても、日本の店は、見せる棚から由来し、それが小売商業の代名詞として進化していった訳であり、文字どおり明日の世の先取りを見せる場、言い換えればファッションをプレゼンテーションする場が店だったのである。

#### 4 ヨーロッパにおける店の成立

ヨーロッパの市は、古くはギリシャのアゴラ、ローマのフォーラム、中世ヨーロッパのマルクト、メッセに遡る。それは、未だ生産流通とは無関係であったが、その後の小売商業の原形となった。

ヨーロッパで常設の小売店舗が発達するのは、産業革命期の18世紀である。それ以前イギリスでは、中世の11世紀頃から、次第に貨幣経済が浸透し、それに併せた商品流通の拡大に伴って都市が成立したが、これら都市における商品と、手工業者によるギルドの発達は、市の発展を刺激した。市はその後漸次増大していくが、ただこのような市が常設の店舗へと進化していくのは、産業革命によって都市が急速に拡大した18世紀以降である。ちなみに18世紀後半のロンドンでは、サビル・ロー等に仕立て屋が創業している。

18世紀後半の同じ頃、フランスでも仕立て屋が多く誕生しているが、同時にこの時期は既製服小売業としての古着屋が結構繁盛していた頃でもある。彼らは各地で集めた古着を繕い、仕立て直し、飾りつけて、安価な価格で新品のように販売した。

#### 5 既製服小売店の誕生

このような既製服の需要に刺激されて誕生したのが、19世紀前半の1824年に誕生した「ラ・ベル・ジャルディニエール」（美しい女教師という意）という店である。この店の商品は、手仕事による仕立てであったにもかかわらず、失業した仕立て屋たちによる安い労賃で、古着と変わらない価格帯で商品供給し、庶民からブルジョワまでを対象として販売した。大衆をターゲットとした、最初の既製服小売店である。

19世紀中頃になると、パリにマガザン・ド・ヌヴォテ（流行品店）が登場する。売場は明るく、商品は魅力的に陳列台に装飾され、しかも全てに値札がついていた。大衆に対して最新の流行を供給し、買うことの楽しみ

ギルド  
guild 中世のヨーロッパ  
の都市で形成された商業  
及び手工業者の独占排他  
的な同業組合のこと

を与えたファッション店の誕生である。当時のマガザン・ド・ヌヴォテに関して、バルザックは、その著書「セザール・ピロトー」の中で次のように描写している。

この店は、しばらく前からパリに現れはじめたこうした店、すなわち彩色した看板、風にひるがえる旗、肩掛けをブランコのように張りわたした陳列窓、カルタの城のように並べたネクタイ、そのほかのいろんな目をくよような品物、正札、飾り紐、ポスターなど、飾窓が商業的な詩となるまでに完全な域に達せしめられた視覚の幻覚と効果、そういうものをもった店の先駆者だった（新庄嘉章訳）

その後、このマガザン・ド・ヌヴォテは、1850年代に、ボン・マルシェを草分けとする百貨店へと発展し、生活文化全体を対象としたライフスタイル提案型業態へと進化していくこととなる（参照：第1部4章2 百貨店の歴史と現状）。

## 2 店のもつ意味

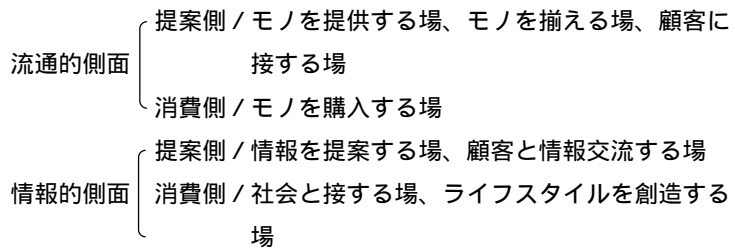
### 1 社会と接する自己表現の場

このように店はその発祥から、洋の東西を問わず、生活欲求を動機づけるためのプレゼンテーションを行う場であった。いわば、象徴交換によって経済を成立させるスペースであったと言える。

未開社会より物の交換は、単なる物質という次元を超えた象徴的・宗教的なメッセージを有していたが、記号学では、このような交換活動を象徴交換という。言い換えれば、目に見えない意味の交換、象徴的な次元で存在する物を交換する経済的行為が、消費ということになる。そして、送り手側のメッセージと受け手側の心持ちが交錯する消費シーンをしつらえる場が、店なのである。

それでは、現代消費社会における象徴交換とは一体どのようなものか。もとより、ファッションとは生活者の自己表現の様であり、生活者は消費を通して自らのライフスタイルを創造する。いわば、変化する社会に対して、ある時は共感し、ある時は否定しながら、社会と対話する行為が、ファッション消費である。社会に対する自己の関わり方の象徴として、店や物を選択するところから交換活動が発生する。店は、生活者にとって社会的なイメージが増殖していく装置であり、スペクタクルなのである（参照：第1部2章1 現代とファッション）。

このような象徴交換的な視点から店を捉えると、店のもつ大きな側面が見えてくる。店には、流通的な側面に加えて、情動的な側面が存在する。



店は、提案側にとって、商品流通の場でありながらも情報交流の場である。また消費側にとっては、商品の購買活動を通して社会と接し、ライフスタイルを創造する場が店なのである。

## 2 見世はパフォーマンスの場

このように生活者が社会と接する場である店には、おのずと「見せる機能」が内包されている。前述したように、店の発祥は定期市における見世場にはじまるが、その時、店はゴザ一枚を引くところから成立した。ゴザ一枚に人が集まる空間、それが店である。まさに、店は空間が一目で見渡せるコスモスであり、未知の世界が体感できる劇場である。

店を劇場として捉えると、さしずめ販売はひとつのショーであり、ディスプレイは見世物である。そして顧客は、ショーが演じられる店という劇場で主役を演じることになる。店は、顧客がパフォーマンスする見世物小屋であり、主役である顧客が心地よい満足を得られる演出が施されている空間なのである。

## 3 百貨機能と専門機能

店の「見せる」機能を通じて、顧客は未知の世界を体感し、そのような新しい発見から感動を起こす。

元来、店には2つの対極がある。感動のプロセスが2つの方向に大別できる訳だが、1つの方向にあるのが「新しさの発見」を感動として喚起させる店であり、もう1つの方向が「深まりの発見」が感動につながる店である。前者は、後に百貨店やGMSを成立させ、後者は専門店の提案力につながっていく。

前者のタイプの原型として、八百屋、魚屋、花屋などがある。これら生鮮商品を扱う店では、商品の生命が短いこともあって、全ての商品がひとつの空間で見せられなければならない。生まれたばかりの旬のもの、新しさを売る店であることから、客は新しさをもった商品たちが一望できる商空間を欲する。

その意味で、百貨店はその発祥から、当時の先端であるモダン、時代の新しさが一望できる開かれた空間であった。百貨店の空間は、全ての顧客に開かれており、しかも匿名性をもって消費することができる。百貨を見せる店は、全ての大衆が世界の夜明けを発見し感動できる、社会に平等に開かれた広場なのである。

#### 博覧会

ここでは、万国博覧会のことを指す。万国博覧会協会の公認の博覧会で、新テーマ、新事業、新技術が登場する場として影響力をもっている

#### テーマパーク

theme park 「特定のテーマによる非日常的な空間の創造を目的として、施設・運営がそのテーマに基づいて統一的行われているエンターテインメントパーク」と定義される。ディズニーランド、長崎ハウス・テンボスが代表的な事例

百貨を見せる空間として、博覧会やテーマパークも挙げられる。博覧会やテーマパークには、未知の魅力がいっぱいである。百貨店の第1号であるボンマルシェの成立には、パリ万博が多大な影響を及ぼしており、また近年のSCにテーマパーク的な魅惑の空間づくりが論議されるのも、このような所以である。

一方、「深まり」を見せるタイプの店として、骨董屋が挙げられる。「古さ」を売る店である骨董屋は、一度にごく一部の商品しか見せない。ここでは、顧客は商品に少しづつ接し、そのプロセスを通して新たな発見を繰り返しながら、精神的な満足感を高めていく。

もとより、骨董屋は時間が創造した結晶を売る店である。それに対してデザイナーブティックは、クリエイターが創造した結晶を売る店である。「深まり」の追求の方法は別として、双方とも客自らが自身のフィルターを通して、専門的なライフスタイルが追求できるような、「深まり」を感動に置き換える専門店なのである。専門店は、百貨店のような匿名性ではなく、客との関係という人格化を志向する業態なのである。

#### 4 百貨機能と専門機能が融合する現代の小売業態

このような百貨機能提案型の店と、専門機能提案型の店の機能を整理すると以下ようになる。

	百貨機能提案	専門機能提案
消費気分	日常、最寄り性	非日常、買回性
品揃え	豊富な品揃え	絞り込み
付加価値	時代性	意味性
店の形態	規模大、間口大	規模小、奥行大
立地	人が集まる立地	人を集める立地

勿論、現代の消費社会では、このような単純な2者択一で店を論じることが適切ではない。人が集まる立地にあるSCに出店するデザイナーブランド、最寄り性を追求する専門店、雑貨感覚による豊富な品揃えを誇る専門店、独自の絞り込みによる提案をする専門百貨店等々、機能が融合する中で現代の店は成立している。現代の消費社会では、百貨性・専門性を提案するためのさまざまな機能がミキシングされる中で、業態開発が推進されているのであり、その業態開発の独自性が、多様な価値観をもつ現代の消費者に支持されている。

日常と非日常が交錯する生活環境で消費する現代の消費者は、特定の階層にコミットせずに、さまざまな分野に消費欲求を示す。しかもモノに精通しながらも、そこから自分との関係としてコトを消費する。いわば、自分の意思で消費行動を選択しているのがファッション進化した現代の消費者であり、モノを通じてコト消費を実践しているのである。

モノを通じてのコト消費は、店のしつらえに対しても、モノ満足とコト満足の双方を要求する。モノとコトを満足させるために、「新しさ」を提案する百貨機能と「深まり」を提案する専門機能が、その都度ケースに応じて要求される。店の原型である百貨機能と専門機能は、形を変えて融合される中で今も生きている。

### 3 店のもつ情報発信力とライフスタイル提案

#### 1 19世紀後半に開花した、パリのファッションリテール

百貨機能であれ、専門機能であれ、店は消費者の欲求が喚起されるプレゼンテーションの場であった。そして、このようなプレゼンテーションの成否を決定づけるのは、店のもつ価値提案力、言い換えれば情報発信力である。情報発信力、とりわけ現代のファッション系小売店における情報発信力は、百貨店と老舗・クチュールビジネスの双方に、その原型を見ることができるといえる。

クチュール・ビジネス  
couture business 高級  
ドレスのオーダーメイド  
とファッションメーカー  
への複製権を伴った売り  
渡しを中心に、関連事業  
として、プレタポルテ部  
門等を持ち、香水やファッ  
ション雑貨も扱うところ  
が多い

「1章 1店の発祥」の項で述べたように、19世紀後半のパリは、マガザン・ド・ヌヴォテを契機に、百貨店が誕生した時代であったが、同時にこの時期はオートクチュールをはじめ現代の老舗専門店と言われる専門店業態が成立した時代であった。例えばオートクチュールの創始者であるシャルル・ウォルトが店を開業したのは1858年であり、その後19世紀末には、恐らく2000近くのオートクチュール店があったと言われている。

オートクチュール  
haute couture 高級仕立  
業。特に、パリのサンディ  
カ（高級衣装店組合）に  
加盟している店をいう

オートクチュールと期を同じくして勃興したのは、エルメスなどファッション専門店である。1837年に馬具商からはじまったエルメスは、1880年に、バッグ類等革製品のブティックをフォーブール・サントノーレに出店した。また1867年創業のオールドイギリスも、1989年、現在の形の専門大店を開店させている。

#### 2 アトリエ+サロンの機能をもった専門店

ウォルトのオートクチュール・ビジネスでは、それまでの小売店が、もっぱら顧客のオーダーに応じて服をデザインし仕立てていたのに対し、あらかじめ自らデザインした服をファッションショーを通じて顧客に見せて注文を取り、それから顧客の体型に合わせて仕立てるという手法が取られた。また店は、顧客がそこでデザインをみたり、生地を選んだり、お茶や会話を楽しむサロンとして設計された。しかもこの店は、事業拡張につれ、同じ建物の中にサロン、仮縫室、縫製室、倉庫なども備えられるようになり、アトリエ+サロンの業態として成立することとなった。

アトリエ  
atelier パリのオートク  
チュールの縫製室のこ  
と。デザイナーの制作室  
のこともいう

オートクチュールをはじめとする当時の専門店の特徴は、一言で言って、「もてなすこと」と「つくること」に対する真摯な姿勢にあった。コミュニケーションのベースとなるサロン機能と、人の手が尽くされたアトリエ

サロン  
salon 客間（特に、上流  
社会）のこと



機能が一体化し、ライフスタイルが提案されているところにあった。今風に言えば、ホスピタリティとモデリングに対する真面目な取組みと、両者の融合に、店の情報発信力の良否がかかっていたのである。

### 3 大衆に夢を与えた百貨店

このように、現在老舗と言われる専門店は、その発祥からライフスタイル提案ショップの基本を有していたが、このことはボンマルシェに代表される百貨店にも当てはまる。19世紀後半に勃興した百貨店は、当時急成長した都市に生きる大衆をターゲットに、新鮮な感動を与える無数のモノたちが陳列されたが、しかもその商品は高度なサービス体制によってフォローされることにより、大衆が明日のライフスタイルを体感する場となった。店というのは、百貨店であれ専門店であれ、生活者に夢を与えるライフスタイル提案の場だったのである。

### 4 ライフスタイル体现の場としての店

20世紀も終盤にさしかかった現代、日本のファッション消費者は、大きく変貌しつつある。ファッション進化した消費者にとって、もはや店はブランドやトレンドの記号性だけを購入する場ではない。むしろ、生産者・提供者と生活者が、生活文化をコミュニケーションする場としての意味合いの方が強くなりつつある。提供者にとっては、生活者に夢を与えライフスタイルを提案する場、生活者にとっては、夢に描いた世界を感じる場、ライフスタイルを創造する場が店である。

ファッションビジネスとは、そこに携わる人が夢を描き、それを現実のものとするビジネスであり、だからこそ生活者に対して心の豊かさを感じさせることができる。21世紀に向けた、真のファッション化社会の到来が予測される90年代、店はその最前線として新たな原点創造が期待されている。



## 2章 ファッション市場の形成と アパレルリテール

### 1 現代とファッション

#### 1 ライフスタイル表現としてのファッション

アパレルやアクセサリに代表される狭義のファッションであれ、食から空間まで含めた生活全般の領域にわたる広義のファッションであれ、ファッションは生活者の自己表現の様である。生活者は日常の行為の中で、服を身にまったり、道具を使ったり、空間に身を置いたりするが、それらの行為には個人の生活シーンに接する時の感じ方、考え方が強く反映している。

装うという行為を例にとってみよう。この行為はきわめて日常的な行為であり、人々が物心ついた時からはじめ、死に至るまで継続する。どのような民族も、太古の昔からこれをやってきており、ごく普通に毎日行われるファッション活動は、それだけ人間にとって本質的なことだということになる。もちろん、着ることには、寒暖に備えるといった機能的な面もあるが、このような身体の保護といった目的をもって着用された装いも、似合うとか、美しいとか、その場にふさわしいとかいう、表現と切り離すことができない。ファッション表現とは、ひとりひとりのライフスタイルが表出されたものなのである。

個人のライフスタイルは、社会や環境との関わりの中で成立する。個人は、ある特定の社会環境の中で生まれ、その影響の中で育っていく。その社会の中から情報を受け、その社会の中のさまざまな感じ方、考え方を使ってその情報を判断し、行動を選択する。言い換えれば、個人のライフスタイルは、外から見た自分、アイデンティティを自己確認しながら創出されることになる。社会現象であるファッションによって意味される記号を、意図するしないにかかわらず選択し、「自分らしさ」を表現することになる。「律儀な自分」「反抗的な自分」「素直な自分」といった「自分」の意味が、コーディネーションを通じて、その時々個々のライフスタイルとして顕在化する。このようにファッション表現は、外から見える自分らしさが現出していく姿なのである。

#### 2 ファッション表現は、変化する社会との対話

もちろん、ここで言う個人は、すべて社会の約束ごとに従い、その時々規範ののっとって行動を選択する訳ではない。というのも一口に社会と言っても、そこにはさまざまな要素をはらんでおり、それらの要素は対立していることが多く、その葛藤によって社会は変化していく。そして、その過程で、社会が考え、模索し、追求する思考と実験が流行である。ある

ライフスタイル  
life style 生活様式のこと。モノへの関心よりも、生き方への関心が高まりつつあるが、生き方の様式への反映がライフスタイルと呼ばれる

アイデンティティ  
identity 同一性、独自性と訳される。元来 P I (personal identity) として使われてきたこの言葉も、近年 C I (corporate identity) など、産業面にも応用されるようになった

流行に共感し、あるいは拒否すること自体が、社会との対話なのである。

例えば自分が属している社会が旧態依然とした存在だとしても、その隣には激しい変化が発生していることもある。そのような社会状況が、さまざまな複数の流行を触発するとすれば、流行の選択は、どのような社会傾向に組みするかということの意味し、そのような選択を通じて、個性への第1歩を踏み出すことになる。個性とは、社会と積極的に関わり、さまざまな流行の選択を通じてのみ磨かれていくものなのである。

### 3 生活文化としてのファッション

このようにファッション表現は、個人の社会に対する姿勢やその時の心持ちによってさまざまな選択がされるが、そういった多様性の中にも、意識するしないにかかわらず、民族や土地の好み、ステータス、職業、年齢などが反映している。ファッションが生活文化である所以であるが、これだけ多数の人間が参加できる文化的行為は稀であり、その面でもファッションの果たす役割は大きい。

「デザイン＝ファッションの視点」(生活文化フォーラム報告、昭和62年6月)によれば、ファッションの果たす役割を次のように指摘している。

「……デザインはわたしたちの生活文化を構造化する役割を果たしますが、そのようにして供給者によってつくられたデザインが生活者の『こころ』に訴え、生活者が自らの自由な精神と感覚によってそれを選択し、それが生活者の『共感』『共鳴』によって広がりをもった時、そこにファッションの世界が広がってきます……」。

ファッションは、世界のどこかで生れた消費者のインスピレーションや優れたデザイナーの明日を告げる文化的なメッセージを、たちまち世界の隅々にまで伝達して地球的な共感を巻き起こす。個人の創作活動の産物であるデザインと、生活者のライフスタイル創造のエネルギーとなるファッションが相互に刺激し合うことによって、文化や文明の変化の原動力となり、そこに新しい風が発生する。言い換えれば、生活文化の変化への前兆は、先ずファッションの世界に生まれ、ここを起点に風俗として社会に定着していく訳である。

### 4 現代とファッション

社会心理学では、流行の発生を、コンフォーミティーとプレステージの結合として説明している。コンフォーミティとは、他人と同じようになりたいと思う動機である。一方、このようにして流行が生まれ、広まって行くと、真似された人たちや、そのような流行を苦々しく思う人たちから、そのような流行から自分を差別化したいという動機、プレステージが生まれ、これが次の流行の発生につながる。そして、このようなプレステージを生み出す層を、マーケティングではイノベーター(革新者)と呼ぶ。

このようなコンフォーミティとプレステージの結合の構図は、歴史的に

コンフォーミティー  
conformity 適合、一致、  
順応

プレステージ  
prestige 名声、信望、  
威光、勢力などの意味

イノベーター  
innovator 新しい動向を  
つくり出す人

各社会層の動向と密接に関わっていた。社会的な権威をもったライフスタイルを創造するイノベーターは、ある時代は貴族であり、またある時代はブルジョアジーであった。更に時には、医師、軍人、娼婦といったようなさまざまな職業からも、新しいスタイルが発信された。新たなファッション提案は、歴史的に職業・階層・民族のもつ独自の presteege によって生まれ、世の中に波及する構造をもっていた。

ライフスタイルのイノベーションが、このような職業・階層・民族のみでなく、別の世界から提示されるようになったのは第2次大戦後である。第2次大戦後のベビーブーマーの台頭は、これまでの固定概念を打破するような、若者によるファッション革命をもたらした。その結果、世代別・年齢別による presteege が生まれ、ファッションの波及構造に大きな変革をもたらした。

また第2次大戦後は、情報化が進展した時代でもあった。それまで職業や地位といった階層ごとの掟がライフスタイルを統制していたのに変わって、情報が人々の動機や行動を規制するようになる。そこで情報を発信できるその時々の高感度な消費者が、時代の presteege を創造するイノベーターとなった。

もちろん、情報による秩序は、それほど強固なものではないから、人々は思い通りの考えをもって、思い通りの方向に自由に動き回る。そこにまた情報が働きかけ、それに反応して、あらゆるところに潮流が発生する。しかしこの潮流も、次の瞬間には方向を転じたり、消失したりする。このように自由で活発な大衆層に支えられる現代のファッションは、絶えず新たな情報変化を起こしつつ、風俗の変革をもたらしていく。

##### 5 ファッション消費の最前線であるリテールシーン

このような大衆のファッションを喚起させる原動力は、豊かな経済力に支えられた豊かな消費にある。いずれの時代もいずれの国も、豊かな自己表現が生まれたのは、消費が繁栄した時である。もちろん愚かな消費も同時に行われるはずであるが、優れた生活表現が社会の中で生まれるには、自由で活発なファッション消費が必要となる。近年、とりわけ中間層がマジョリティを形成している日本マーケットでは、そのような豊かなファッション消費を大衆が享受するに至っている。

ファッション消費の最前線は、供給者と生活者が、消費という行動を通して情報交流するリテールシーンである。もとよりリテールシーンは、モノを交換する場のみならず、モノのもっている情報性を交換する場である。いわば、個人が社会現象であるファッション変化にふれ、商品の選択・購入を通して自己表現する場がリテールシーンである。

近年、経済発展に呼応して、ファッション消費はますます拡大しつつある。生活文化であるファッションは、先ず身体の延長線上にあるアパレル

ベビーブーマー  
baby boomer 戦後すぐに誕生した人口の塊り、最大の人口の塊りで、団塊世代と呼ばれる。戦後の世の中に絶えず影響力を及ぼしてきた。現在、40歳代の半ばであり、動向が注目される

リテールシーン  
retail scene 小売りの場、情景である。生活者と供給者とが直接接点を持つ場として重要な意味を持つ

やアクセサリなどの狭義のファッション分野で大衆化するが、ひとあたりアパレルのファッション化が進行した現在では、食からインテリアに至るまで生活全般の領域まで波及していく（図表1参照）。当然、リテールシーンも新たな変貌を遂げ、生活全般のライフシーンを想定する中でアパレル商品が展開されることになる。

ファッション化の進展とともに、リテールシーンは供給者が商品売る場から、生活者が情報を交流し、感動する場へと着実に変貌しつつある。ファッションリテールとは、地球の夜明けを体感する場、心に秘めていた夢が表出する場なのである。

図表1 ファッション産業の分類

最も広義のファッション産業	広義のファッション産業 の業	第1の皮膚系 ヘルシー&ビューティの皮膚	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビューティ産業（化粧品、理美容エステ）</li> <li>・スポーツ・健康用品産業</li> <li>・クリーニング産業</li> </ul>
		第2の皮膚系 ワードローブの皮膚	狭義のファッション産業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・アパレル産業</li> <li>・アクセサリ産業（靴、バッグ、ベルト、眼鏡等身の回り品）</li> <li>・ファッション小売業、SC</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・テキスタイル、皮革産業</li> <li>・副資材産業</li> <li>・きもの産業</li> <li>・ファッション関連産業（ソフトハウス、出版等）</li> </ul>
		第3の皮膚系 インテリアの皮膚	<ul style="list-style-type: none"> <li>インテリア、家具、寝具、玩具、生活雑貨、照明器具、家電、カメラ、文具、食品、趣味雑貨、インテリア雑貨、DIY、花などの産業</li> </ul>
		第4の皮膚系 コミュニティの皮膚	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅、エクステリア、スポーツクラブ、自動車・自転車、レジャー、ホテル、リゾート、外食、出版・CD広告、その他サービス業</li> </ul>

## 2 ファッション消費

### 1 消費に反映するファッション

#### ●消費の構造

「消費社会」とは、モノやサービスを消費するということに価値を置いた経済社会であり、当然のことながら、自給自足型社会ではない。極端な見方をすれば、生活者が多種多様な精神的・身体的な快楽を求めて、多くの消費をするのが消費社会だといえる。

1980年代は経済の好景気に支えられ高度消費社会がうまれた。当時の生活者の消費傾向を見ると、必需品は既に充足し、より魅力的なモノを探し求めて選択的消費へとむかっていた。

ところで、消費という経験は、自分の欲求や夢を満す「心地よさ」を教えてくれる。そしてその心地よさは、新たな欲求を次から次へと生じさせる。

そのように拡大されていく消費の裏には、モノやサービス及びそれらと相互補完関係にある「情報」の存在がある。そこでは消費者は、自分にとって必要な情報と不必要な情報を見極め、自分にあった消費のための情報を選択していく。

このように消費社会と情報社会が表裏一体をなし生活者を消費へと刺激をしたのが80年代であった。

#### ●80年代消費社会の欲求

第2次大戦後1950～60年代の高度成長時代は、鉄鋼、造船、石油化学、自動車や家庭電化製品等に支えられた産業構造であった。

そして、70年代第1次オイルショックを境にして、明らかにサービス産業等の第三次産業を中心とする産業構造に変わり、80年代はそれまでの重厚長大型企業が脱皮を迫られ、情報化、サービス化、ソフトノミックス(ソフト化)へと急激な質的変革が怒濤の如く起こり始めた。

特に、85年のプラザ合意によりもたらされた円高誘導と、その後の景気拡大に伴って資産価値が急激に上昇し、その結果、未曾有の繁栄を手にしたのである。

この究極が、いわゆるバブル経済といわれる現象であり、一般の生活面には、まさに物質的豊かさによる「宴」のような消費生活を楽しむことで現れた。

値段の高いものがイコール高い価値を持つ、そうした一種の錯覚が雪だるまのように膨れ上がっていったのが「宴」消費現象であった。

このような価値観は、供給側である企業に対しては、傾向延長的な拡大志向を生み、また消費側である生活者に対しては、過度な情報消費を促進させた。

ソフトノミックス  
(ソフト化)  
知識集約型の産業やサービス業の比重が高まり、ファッション性が高まったり、コンピュータのソフトウェアの売上げの増加など、多様な形態をとって知識やサービスの要素が重要になっていくことをソフト化といい、ソフト化が進行していく経済、また、そうした進歩を誘導する経済運営のことをソフトノミックスという

- 情報社会が生む生産と消費の変化

このように、情報社会の情報の氾濫は、無理なことまで現実化できるような錯覚を起し、他人や流行に左右され、自分自身を見失う状況を起こしやすい。が、一方で多数の賢い生活者たちは、情報選択の知恵を身につけ、それとともに、生活の仕方・価値観も変化させることとなった。

なかでも、働くことの意味、労働の意味が生活者にとって大きく変わりはじめています。

戦後70年代まで、企業の生産、それに従事する労働は、衣食住に当たる生活必需品やそれに関連するモノを作ることであった。

ところが、今や実際に製造現場では機械が作動し、多くの人はオフィスの事務や営業、サービスという仕事に携わっている。モノを作っているという実感を感じている人が少なくなりつつある。

労働（＝生産）は人間関係に係わる管理社会的な側面がより濃くなり、精神的なストレスも多くなり始めている。産業構造の変化は、精神的な安定や充足を求める欲求を高めさせることとなる。

このような精神的な充足を求める志向は、同時に消費の意味を大きく変化させることになった。モノを作ることを通じて、物質的豊かさを求める消費生活から、サービスや情報を通じて、精神的な充足を求める消費生活が形作られる時代へと。

- 精神充足の行為、ファッション消費

では、精神的な充足を求める消費とは、いったい何を消費することなのだろうか。

環境や社会に心地よく適応していくこと、その中でも自分を見失わず「自分づくり」のためになること。これらのことを実現させる消費を通して、「自分らしい」ライフスタイルを見つけ出し、精神的な充足を感じる。

消費とは、他者から見た自分、アイデンティティの創造であり、自己表現なのである。

自分らしい表現には、生活のスタイルや服装のスタイルなどいろいろあるが、自分自身の意味と輪郭を演出するという点において、すべてファッション表現である。

ファッションとは、生活者の自己実現の様である。生活者は日常の行為のなかで、服を身にまったり、道具を使ったり、空間に身を置いたりするが、それらの行為には個人のライフシーンへの感じ方、考え方が色濃く反映されている。ファッションは、個人のライフスタイル創造の過程において表出する。

そのようにみると、現代人の精神的充足を求める消費とは、自分ら



しいスタイルづくりをめざすファッション消費だと考えられる。

## 2 歴史に見るファッション消費の意味

### ●若者風俗のファッション消費心理

戦後日本は、1950年代に入り徐々に景気も向上、高度成長時代を迎え、経済のみならず、文化においてもアメリカの多大な影響を受けていた。若者たちのスタイルにも多大な影響をもたらした欧米文化。この時代の若者にとって、ファッションも生活もアメリカっぽくすることが一番「イカス」ことだった。トレンドを決め込む若者たちはその流行を追い、作り上げることに独自のステータスを見出していった。

60年代中期から後半の若者たちの風俗とファッションは、過激なスピードで展開していった。全国にジーンズショップが登場した70年代に入ると、ジーンズのデザインも多様化し男の長髪も一般化した。サラリーマンでさえ初期のビートルズより長い髪をしていたし、大人たちもジーンズをはくようになっていたのである。

つまり、若者から端を発した差別化の装いが共感の輪を広げ、他の世代に認められ、受け入れられていく。そして、波及がある限界点に達すると、次なる差別化のための新しいモードが求められていく。その後も若者たちから生まれたファッションは、消費文化をリードしていくこととなった。

70年代中頃から80年代にかけて、ファッションはさらに多様化の道を進む。ひとあたり欧米ファッションを学んだ若者は、それぞれ個性化の道を進む。ニュートラ、サーファー、イタリアンカジュアル、リゼ、DC、ボディコンシャス等々である。

経済大国化していく日本で、それぞれが「ワンランクアップ」の自己の欲求を満たすために洋服を買い、アクセサリを買い、次々に新しい風俗を作りだしていった。更に80年代後半になると、若い女性たちは円高景気に海外までも触手を伸ばし、身につけるモノだけでなく、旅行、食べ物、占い、インテリアまでもファッション化させ、上下の世代にも大きく影響を与えていった。

このように、ファッションは記号として機能し、自己表現の段階から文化の潮流の段階にまで価値の同一化としてシンボル操作され、社会全般に共鳴される同一美意識となっていったのである。

## 3 ファッション消費の展望

### ●日欧米のファッション消費の特性

社会構造の点からヨーロッパとアメリカを比べてみると、ヨーロッパでは伝統的慣習による身分社会が根底にある。アメリカでは階級や身分はないが成功による序列がある。従って、ヨーロッパの消費社会は身分秩序のなかで消費される傾向にあり、アメリカのように大量大

モード  
mode 大多数の人に支持  
されるファッションの原  
型となるもの

衆消費に結びつきにくい。

現代の日本の消費社会はどのようにヨーロッパやアメリカの影響を受けているのだろうか。

日本はかつて江戸時代まで非常に伝統的な身分社会であった。その中で生活習慣、身分、場、慣習によるモノの使い分けは成熟していたといえる。

しかし、身分社会は120年前に解消され、戦後1945年以降はアメリカの大量生産・大量消費をモデルにして、世界でも稀にみる経済成長を遂げた。世界でも珍しい所得差・階級差の少ない社会構造が、日本のファッション消費を活気づけたのである。

これは、ヨーロッパのようなファッションをリードする洗練されたイノベーターの存在を誕生させることにはならなかったが、反面、若者層のパワフルな消費エネルギーを醸成させることにも繋がったのである。

そして、大量消費の享受はあらかじめ70年代にフォローし尽くしてしまう。

そうすると、本来は大量消費社会の対象ではなかった、ヨーロッパ的な身分的差異が根底にあるテイストの商品を求めようになり（それはブランドというものであったり、ブランドイメージであったりする）、80年代の高度消費社会のなかで人は次々と差異を消費していった。

つまり、ヨーロッパのような差異＝記号消費を、経済の豊かさに裏打ちされたアメリカ的な大衆消費として実践していったのである。

#### ●90年代のファッション消費社会の展望

バブルの崩壊の過程では、経済活動は大幅な停滞を余儀なくされ、80年代の経済的繁栄から「世界最高の金融力」と言われた日本経済は崩壊していった。

バブル崩壊の影響が顕著になる1991年頃から、消費社会に疑問を投げかける発言がそろそろ出始め、消費社会を称揚するような意見は影を潜めて、逆に消費社会への批判の声が勢いを強めるようになってきた。さらに、その追い風として、地球環境保護の世界的な高まりが挙げられる。消費は、その言葉からして地球環境保護という言葉とは相いれないものを感じさせている。また、消費疲れという言葉が91年には流行語にもなった。

再び日本人の消費が大きく変わり始め、消費社会という見方も捉えなおされる時期に来ているのではないだろうか。

経済性・効率性といった面を重視しがちであった時代から、美しさ・感性・遊び心・創造性といった側面が重視される現在へ。日本人のライフスタイルは精神的、文化的な豊かさや潤いを求める方向に向かっ

ブランドイメージ  
brand image 特定の銘柄  
についての印象。どの様  
なイメージを持たれてい  
るかの問題とどの様なイ  
メージを付与するかの問  
題がある

ている。

このような精神面での欲求は、外に向ける自己顕示的な消費から、自己の内側に向かう自己充足的な消費へと変化していることがうかがえる。

これまで、生産・販売側が主導であった情報操作による大量消費は影を潜め、生活者主導による自己充足型の選択消費へとシフトするであろう。

その場合の重要な視点が「顧客満足」であり、生産・販売側の勝手な思い込みによる発想や常識を廃し、生活者との双方が共感できる価値によってのみ消費促進効果が上げられよう。

90年代は、日本の日本らしいファッション消費を誕生させる時代の到来である。先進国としてのグローバルな市場経済の発展のために、生活者のファッション消費パワーの再認識が、進展する産業構造改変の重要な鍵となることは言うまでもないであろう。

顧客満足  
customer satisfaction 顧客満足度の意味で使われる。市場の主導権が顧客に移行したことで、顧客の満足を得る企業でなければ生き残っていけないとの認識のもとに、経営革新を行っていかうという経営姿勢

### 3 アパレルリテールとアパレル産業

#### 1 ソフト化経済の旗手としてのファッション産業

21世紀に向けて、日本の産業構造は大きな転換期にさしかかっている。たゆみない技術革新のうねりと、快適な生活を求める消費者の欲求に引張られながら、経済の潮流はより一層のソフト化に向けて邁進しつつある。

日本経済にソフト化の兆候が見えはじめたのは、73年第1次オイルショックの頃であった。第1次オイルショックは、重厚長大型産業に構造的な不況をもたらしたが、それに対して相対的に打撃が少なかった商業・サービス業が雇用を吸収し、その結果第3次産業就業者の比重が急激に増大した。アメリカの社会学者ダニエル・ベルは、その著書「脱工業化社会」の中で、「第3次産業の就業者がすべての就業者の5割を超えた時、経済はソフト化・サービス化社会に入る」と指摘しているが、日本の第3次産業就業者も75年頃を境に5割を超えることになる。

一方この時代は、情報のシステム化も目覚ましく進展し、情報や知識と言った目に見えない価値が重要な意味をもつようになる。ハードを生産するよりも、ソフトを提供する企業や産業が重要視される傾向が目立ちはじめ、モノを生産・販売する産業においても、情報管理、研究開発、マーケティング、デザイン、販売、広告・宣伝等、サービス・ソフトの機能が拡充されていく。

このようなソフト化・サービス化社会の兆候は、消費者ニーズの変化に顕著に表れた。70年代は、所得水準の向上、都市化の進展、高学歴化などの社会環境の変化も際立ったが、このことはサービス支出を増大させると

同時に、モノに対しても付加価値を要求するようになる。いわゆる「モノ離れ」現象であるが、このようなモノ離れ現象と時期を同じくして、マーケットは急速にファッション化する。「第1部2章2 ファッションの消費」の項で記されているような消費形態が、70年代からマス化しはじめるのである。

ソフト化社会を迎えて20年を経過した90年代、すでに日本は1人当たりGNPがアメリカを抜いて世界1位となり、世界有数の豊かな国となっている。またマーケットでは、モノの充足は言うに及ばず、多種多様な情報に支えられて多くのトレンド商品が溢れている。ある意味でソフト化社会・サービス化社会が着実に市場に定着した訳であるが、それにもかかわらず、豊かさが感じられないというのが大方の認識である。21世紀に向けて、日本の生活者は、真の意味での豊かさ、言い換えれば心の豊かさが感じられるライフスタイルを求めはじめている。「モノ」から「心」へ、生活文化の価値観が転換しつつある現在、夢と潤いを与えるファッション産業の役割はますます重要なものとなりつつある。

## 2 アパレル産業の付加価値とアパレルリテール

前述したように、ソフト化経済が成立する社会環境が整ってきた日本では、文化を消費する時代に突入したが、そのような文化を生産・提案する産業がファッション産業である。ファッション産業とは、生活者に夢と発見を提案し、明日のライフスタイル創造の糧を提供することによって、利益を確保することを目的とした産業である。

ファッション産業の中でも、アパレルやアクセサリ産業は、人間の身体に最も近い製品を扱う産業である。「第1部2章4 現代とファッション」の項で記されている「第2の皮膚/ワードローブの皮膚」と呼ばれる範疇に属する産業である。

現在、アパレルなりアクセサリを媒介とした服飾表現は、日常的な行為として、すべての人たちによって、毎日のように行われている。服飾表現に対して格段の思いを抱く人であろうとなかろうと、日々その時の状況や気分は、個人の服飾表現の強い動機づけとなっている。アパレル産業が、最も狭義のファッション産業と言われ、またファッション産業の中核に位置するのは、それだけ人間の日々の営みに密接に関わる生活文化提案産業だからなのである。

生活文化提案産業であるファッションアパレル産業が創造するソフト価値は、作り手と受け手の間に強い絆が生まれることによって成立する。ファッションビジネスにおいて、「消費者志向」「生活者志向」「顧客志向」などの言葉の下に、時代のニーズを的確に捉え、かつ先取りするマーケット志向の戦略の重要性が謳われてきたのもこの点にある。

現在、ファッションアパレル産業では、

ワードローブ  
wardrobe 衣装タンスと  
いう意味から、その人の  
持っている衣服の範囲、  
組み合わせ、計画などを  
指す

- ・市場に目を据えた「消費者志向」
- ・ライフスタイルに目を据えた「生活者志向」
- ・店頭に目を据えた「顧客志向」

の3者を巧みにミキシングする中で戦略構築する傾向にある。つまり、市場レベルからみたマクロな消費者の立場に立つ一方、店頭というミクロな視点をもって、生活者を基軸にしたライフスタイル提案を実践していくところにファッションアパレル企業の収益の源泉がある。言い換えれば、アパレル産業の付加価値は、生活者に最も近い店頭を重視する中で発生する訳である。アパレルリテールとは、そのようなアパレル産業にとって、売上げを上げる流通シーンであると同時に、消費者とダイレクトにコミュニケーションする情報交流シーンなのである。

### 3 アパレルリテールと空間開発

情報交流のシーンであるアパレルリテールでは、商品と空間が一体となって情報発信される。店舗空間は、ビジネスのコンセプトをアイデンティファイさせる表現手段であり、提案側のファッション提案がビジュアル化された装置である。

前述したように、ファッションは生活文化全体に関わる世界であるが、このことはファッション空間における情報発信性を特徴づけている。もはや店頭で時代の先端商品を売ることだけがファッション提案ではなく、その商品なりスタイリングなりが、ひとつのライフスタイルとして店舗空間で情報発信されるところにファッション提案が生れる。店舗空間は、日常性と非日常性、革新性と保守性など、そこにたたくむ商品の位置付けによって表現手法は多岐にわたるが、そのいずれもが商品なりブランドなりの提案と密接な関係をもっている。

60年代以来のファッション化の過程で、日本のアパレルリテールは、さまざまな空間デザインを生み出してきた。なかでもDC店舗に見られるモダニズム空間は、日本が世界に発信したデザイン文化のひとつとも言えるが、このようにファッション情報発信基地である店舗空間は、インテリアデザインと協調しながら発展を遂げてきた。また近年、衣の世界だけではなく、アクセサリーから生活雑貨までトータルで展開するライフスタイル提案ショップも隆盛であるが、これもファッションが衣から空間へと広がりをもってきたことの証と言える。

現代のファッション産業は、店舗を通して第2の皮膚と第3の皮膚が密接な関係をもちつつあるが、同時にこのことは消費生活において両者の際が消滅したことも意味する。今やファッション産業は、時間開発から空間開発へとその領域を広げつつある。

### 4 アパレルリテールの役割

前述したように、アパレル産業の付加価値は、生活者に最も近い店頭を

重視する中で発生する訳であるが、その意味でアパレルリテールの役割はアパレル産業にとっても大きい。

もとよりアパレルリテールの特徴は、「もてなすこと」と「つくること」に対する真摯な姿勢と、そのことによる豊かなライフスタイル提案力にあった(参照:第1部1章 店の発祥とその意味)そして、このようなファッション店舗の有していたライフスタイル提案性は、多くの消費者がファッションを生活文化として消費するようになった今日、着実にメジャーマーケットで蘇生しつつある。

「もてなすこと」に関する最大の主眼は、顧客とのコミュニケーションの形成にある。商品の品揃え、接客サービス、空間の設営等を通してホスピタリティを供与し、顧客との心のコミュニケーションを構築するところにある。いわば、作り手側が提案したファッション価値を素材に、顧客とダイレクトに生活文化をコミュニケーションする場がリテールシーンである。アパレル産業にとって、自らのモノづくりを検証する場がファッション店舗なのである。

一方、「つくること」に対する真摯な姿勢は、リテールシーンが、モノづくり、言い換えればアパレルメーカー機能と連動していることによって生まれる。近年、消費者のファッション進化に併せて、リテラーのアパレル機能の充実、アパレル企業のリテールの充実、が叫ばれるようになりつつあるが、言い換えれば、このようなリテール機能とアパレル機能の融合は、オートクチュール等に端を発するアパレルリテールの原点回帰でもある。産業の高度化をふまえつつ、ファッション・ビジネスの原点にあった真の顧客満足を達成するリテールシステムの構築に向けて、ファッション産業は新たな道を歩みはじめたといつてよい。

ファッション産業は、顧客との出逢いの場であるリテールシーンの充実なくしては成立しない。またアパレル企業も、顧客とのダイレクトな情報交流があってこそマーケットに支持されるMDが可能となる。アパレルリテールの充実は、アパレル産業がファッション産業たり得るための、最も古くて最も新しいテーマなのである。

## 3章 アパレルリテールの業態体系

### 1 小売業態体系

ファッション衣料は、商品の性格により、様々なタイプの店で売られている。いな、むしろ小売業態のすべてで扱われているといってもよいだろう。そこで、小売業態の体系を示し、全体像を明らかにし、中でも取扱いウエイトの大きい業態について、詳しく記していく。その前に、業種という言葉には慣れていないが、業態は必ずしも一般的とはいえない。そこで、業態とはなにかを整理しておこう。業態とは、売り方の仕組みと受け止めでよい。業種と業態の違いは、次のように整理できる。

業種...TYPE of BUSINESS (事業の種類)

業態...TYPE of OPERATION (操業の型)

洋品店、食料品店、金物店などを業種といい、百貨店、量販店、専門店といった場合は、業態をさすことになる。

図表2にみるように、小売り・サービス業態体系はまず、店舗販売と無店舗販売に大別できる。店舗販売が主流で、百貨店、量販店、専門店が主要業態として位置付けられている。それぞれ立地の変化、顧客ニーズに対応すべく、多様化の動きを見せているが、総じて、売り上げの伸び率は低い。それに引き換え、ディスカウントショップの成長が著しく、カテゴリーキラーとよばれる郊外ロードサイドショップ、ファクトリーアウトレットが注目されている。アメリカでは、オフプライスショップに勢いがあるが、取引条件の違いから日本ではほとんど見られない。その他の業態ではコンビニエンスストアの伸びが著しい。しかし現状は、ファッション衣料は本格的には扱われていない。

一方、無店舗販売は、カタログ販売を中心に成長を続けており、その他、新業態の登場が期待される領域である。自動販売機は、最近その機能が充実し、むしろ店舗として位置付けた方が適切との意見もあるが、無人という点で、ここでは無店舗販売に分類しておく。

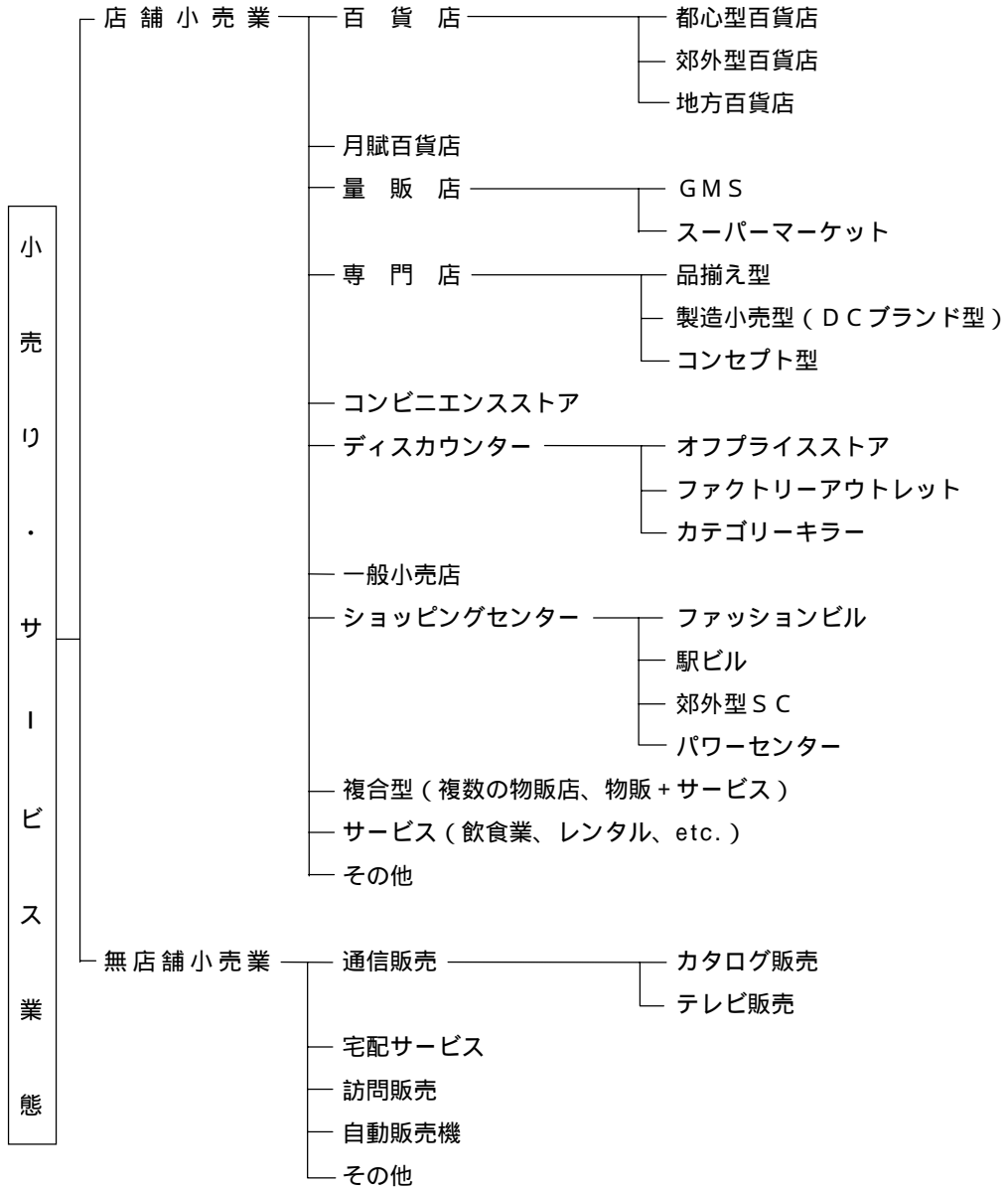
この図表2は、現状での業態体系だが、生活者にモノへの対応の仕方の変化が見られるところから、新たな業態の登場の兆しも出てきている。商品の寿命に比べ、業態の寿命は相対的に長く、安定していように見えるが、市場環境の変化が激しい時期には、業態を支えている市場要因のチェックを行わないと、業績の低迷をきたす危険性をもっている。

業種  
繊維産業、食品産業などを指し、モノ中心の分類

業態  
売り方の仕組みのこと。百貨店や専門店などの売り方の仕組みによる分類

ロードサイドショップ  
road side shop 幹線道路(主要な)に面したゾーンに展開するショップ。ロードサイドは、車での買物行動が一般化したことで、商業立地としてクローズアップした。レストラン、ディスカウント、書店が多く、ファッション関連では、紳士服、靴、ジーンズが多い

図表2 小売り・サービス業態体系図





## 2 主要業態の動向

### 1 百貨店

百貨店は、業態としての歴史があり、小売業の王座に君臨してきた。単なる買い物の場ばかりではなく、夢を感じる場でもあった。ファッション衣料販売の面でも、中心の売り場として、総合的な展開がなされてきた。従来は、平場展開、自ら仕入れ、売り場をつくり販売する体制が中心であったが、ブランドに関心が向かったことから、コーナー展開、ハコによるブランドショップを導入する傾向が強まってきている。逆に、自主MDの必要性、平場の強化、復活が叫ばれはじめているが、マーチャンダイザー等に問題があり、思うような展開ができていない。

海外ブランドの集積は、百貨店売り場の特徴にもなりつつある。高級品志向の波に乗り、売り上げを伸ばしてきたが、生活者の意識の変化から、価格志向が強まり、今後の対応に苦労しそうである。

派遣店員問題、客層の平均年齢のアップも、ファッション衣料販売に影響を及ぼすことになりそうである。地価税の問題もあり、経営を圧迫する要因がふえている。百貨店が今後とも、小売業の王座を維持できるかどうか、安心できる状態ではなくなりつつある。

### 2 量販店

戦後登場した、最大の業態である。実用品の価格展開が中心で、大量販売にメリットが求められてきた。客層は主婦、ジュニアが中心で、衣料品販売の一つの柱に成長した。

しかし、生活者のファッション性へのこだわりもあり、単に実用本位の品揃えからファッション衣料へとウエイトを高めつつある。同時に、ジュニアをターゲットとする専門店展開に成功し、単独店で出店するとともにコーナー展開をし、売り場のバラエティー出しにも貢献している。しかし、量販店は、大型化とともに、次第に価格メリットが薄れ、アイテムによっては、百貨店、専門店との価格帯の差異が見られなくなってきている。そういう意味で、量販店の衣料品販売のあり方の今後課題を残しているといえよう。

### 3 専門店

ファッション衣料販売においては、中心的な業態である。戦後、ファッションへの生活者の関心の高まりとともに、団塊世代が担い手となり、品揃え型専門店が急成長を遂げ、生活の中へのファッションの定着に貢献している。その後、個性化、多様化志向により、DCブランドが主役になったが、またまた、次の業態の登場を待つ段階、曲がり角に到達している。専門店は、客層別に、子供、ジュニア、ヤング、アダルトと細分化されており、また、Tシャツとか下着とか特定アイテムに絞った店、キャラクター

で差別化した店、さらに、今後は、生活シーン、ステージをテーマにした専門店などの登場が予想される。このように、多様な展開を見せる専門店も、生活者の水準が高くなってきており、商品知識、売り方等、専門性の部分が不明確になってきており、アイデンティティの再度の確立が課題となってきた。

### 3 その他の業態の動向

#### 1 通信販売

ファッション衣料の販売は、店舗での販売が主流であったが、生活者の買物に時間を割くよりも、他に時間を使いたいとの欲求の強まりから、店舗での買物以外の方法を利用する傾向も少しずつふえている。24時間受け付け、配達時間指定のサービスもあり、利用しやすさも増している。同時に、通信販売への信頼性の増大もあり、成長を遂げつつある。衣料品の取扱いウエイトが高まり、衣料品専門の通信販売も急成長を遂げている。通信販売は大別すると専門業者と百貨店の事業展開とに2分される。業者への信頼度のアップがともすれば、従来あった通信販売に対する警戒感を解消させている効果も大きい。利用者は主婦中心だが、ヤングの利用も増加している。一般的なものの他にスポーツ、アウトドアのブランドものの進出が目立っている。また、海外へ直接注文するケースも増えつつある。

#### 2 ディスカウンター

生活者の価格志向の動きから、これから成長が期待できる業態である。衣料品のウエイトは、これまでは比較的少なかったが、…。海外では、ブランド品をディスカウント販売するオフプライスストアが代表的な業態として存在している。しかし、日本の取り引き条件は、上代方式が中心のため、日本ではほとんど見られない。

ロードサイドの大型メンズショップの成長は著しく、ディスカウンターのイメージを変えつつある。ファクトリーアウトレット（工場在庫品を直接売る）集客力のあるカテゴリーキラー型のショップを複数核テナントとするパワーセンターが増加の傾向を見せている。

#### 3 街の衣料品店、その他

ファッション専門店の台頭から、街の衣料品は、その地位を譲ってしまったが、中には、固定客をもってしっかり売っている店も多い。衣料品に限ったことではないが、立地変化、後継者問題等もあり、これからも減少していくことになる。

その他、ファッション衣料を扱う特殊なケースとしては、Tシャツが自動販売機で売られているケースもある。また、単に売られるのではなく、レンタルという形での利用が増えている。いずれにしても生活者主導のも

オフプライスストア  
off price store 一流ブランド品を大幅に値下げをして売る小売業態、略してops。ファクトリーアウトレットがメーカー主導型であるのに対し、opsは、あくまでも小売主導型。取引構造の違いから、日本ではまだ定着していない

ディスカウンター  
discounter 低価格販売を営業の基本戦略とする業態。スーパーの食品に対し、ディスカウンターは、非食品が中心

ファクトリーアウトレット  
factory outlet メーカーが在庫処分のために、倉庫（工場）の一角で小売りをしたのが起こり。当初卸売団地で各社がはじめたことから人気を呼び、最近では、最初からSC形式をとり、複数で出店モールを形成するケースも登場している

パワーセンター  
power center ディスカウントストアを複数核とするSC。しかし、単なるディスカウンターではなく、専門大店的性格をもつものの登場を待たなければ、本格的なパワーセンターにはならないであろう

とに、業態の盛衰が見られるようになるろう。

ファッション衣料は、このように多様な場で生活者と接点をもっているが、これからも、さらに、多様な展開がされていくようになる。衣料品だけではなく、雑貨、食品、その他のアイテムと一緒に売られ、生活シーンを構成する素材としての位置付けで売られるようになるであろう。



## 4章 アパレルリテールの歴史的変遷

### 1 戦後日本のアパレルリテールの変遷

#### 1 第2次大戦まで（前史）

ファッション小売産業がほぼ現在の輪郭をととのえるようになったのは、1960年代に入ってからのものであり、それまでは“衣料小売業”“繊維小売業”と呼ばれていた。

第2次世界大戦（1937年～1945年）まで、その衣料小売業を形成していたのは、大資本の都市百貨店（呉服店出身の都市百貨店と電鉄系のターミナル百貨店）と中小零細の一般小売店（生地店、洋裁店、テーラー、洋品店、雑貨店、呉服店など）、および地方百貨店と総合衣料店だった。

市民の衣生活の中で、男性と子供には洋服が根をおろし始めていたが、女性はまだ呉服中心で、しかも普及しだした洋服も、紳士服はテーラー、婦人服は洋裁店か家庭洋裁が主だったから、既製衣料といえばニット（セーター、肌着、靴下、手袋など）とごく少量の洋服、ブラウス、シャツなどに限られていた。

つまり、消費が未成熟だったわけであり、既製衣料の生産・流通業界も、さらには小売業界も未成熟の域を出なかったのは当然であるといえる。

#### 2 ヤミ市の時代（1940年代後半）

第2次世界大戦から戦後の1950年にかけては、統制経済のもとで、百貨店を含む全衣料小売業が衣料配給の末端組織に組み込まれ、衣料の生産・供給も極度に減少して、小売業としての機能を失っていた。

しかし、敗戦（1945年）は衣生活と小売業をともに一変させる契機になった。戦災や食料品との物々交換、損耗などによって手持ち衣料がゼロに近い市民は、折からのアメリカ化の波に乗っていっせいに洋装に向かい始め、小売店は配給に頼らないルート（ヤミ生産、隠滞蔵物資、タンズ在庫など）による商品の販売に着手したのである。

焼け残った店舗、焼け跡のバラック店舗で商売が始まる一方、ヤミ市と呼ばれる市場が全国各地に発生し、戸板1枚の新興小売商も出現するようになる。

統制が撤廃された1950年には、百貨店と新旧の一般小売店で戦前の70～80%といわれる程度の回復をみせていた。これに拍車をかけたのが朝鮮戦争の勃発（1950年）である。軍需景気をテコに日本経済は復活し、ヤミ市の時代は終わる。

#### 3 百貨店の時代（1950年代）

衣料の販売で、まずめざましい発展を示したのは百貨店だった。戦前からの伝統と信用に加えて、洋装を扱うのにふさわしいファサードや内装、

ディスプレイが消費者を魅きつけ、その集客力が復活途上の衣料卸商の百貨店詣でを活発化させたからである。

そうした中で、フランスの有名デザイナーとまず提携したのも百貨店（1954年）であり、ファッションを先導するのは百貨店というイメージを消費者に定着させていった。また、大丸の東京進出（1954年）、そごうの東京進出（1957年）、東横百貨店による白木屋の合併（同）、高島屋ニューヨーク店開店（1958年）と、百貨店をめぐるビッグ・ニュースが相次いだ。

これに対して、一般小売店にとっての50年代は、まだまだ足固めの段階であり、洋品店のなかから鈴屋、三愛、タカノなどがようやく専門店への道を歩き始めた時期であった。

ただ見落とせないのは、1957年にニット専門卸商のキャラバンが「参考上代・掛け率制」「テリトリー制」「返品制」という3点セットの取引システムを打ち出し、2～3年のうちにそれが既製衣料の取引慣行として業界に定着したことである。

60年代に入ると、全国的に専門店が台頭するが、それを支えたのは、専門店卸商の出現と3点セットの取引システムだったといつてよい。もし従来どおりの「下代取引制」「フリーマーケット制」「買取り制」であったら、商品のバッティングや価格競争に振り回される小売店が多く、専門店としての機構や機能をととのえるまでの道は、はるかに遠かったものと思われる。

#### 4 ビッグストアの時代（1960年代）

1953年にはスーパーマーケット（食料品中心）、1955年にはスーパーストア（衣料中心）の第1号がオープンして、50年代後半から60年代前半にかけては、スーパーの開店ラッシュが続く。

そして多店舗化、大型店舗化に向かい、1972年にはダイエーが三越を抜いて、小売企業の売上げトップの座につく（その頃から量販店という呼称が一般化する）わけだが、60年代は百貨店の隆盛が前期からそのまま続いていたので、両者をひっくるめてのビッグストアの時代といえることができる。

なお、50年代末に普及した3点セットの取引慣行は、百貨店の場合、さらに「派遣販売員制」「協賛金制」「押しつけ販売制」「口座制」などと組合わされて、日本独特の百貨店商法を形成することになる。それが形成されたのも、「返品制」が社会問題化して（納入卸商の倒産も発生した）「委託取引制」に転換していくのも60年代である。

量販店も百貨店商法を見習って、「掛け率制」「返品制」をまずとり入れ、70年代には「協賛金制」「押しつけ販売制」も採用して、これまた日本独特の量販店商法を形成していくことになる。

この量販店との取引について1963年、レナウンが百貨店向け、専門店

参考上代  
メーカーや問屋が決める小売価格のこと。小売価格は本来小売店が決めるのが普通だが、衣料品業界では、参考上代を売価として、一定の掛け率を設定、それが小売りの利益となる仕組みが大勢となっている

テリトリー制  
メーカーが取引先の営業地域を限定する制度

下代取引制  
下代とは、卸売価格のことで、小売店からすれば仕入価格になる。日本のアパレル業界では、上代取引が中心だが、これからは、下代取引も採用しようとの動きも見られる

派遣販売員制  
委託販売先の売場に販売のための社員を派遣する制度。百貨店での展開が代表的なもので、経費の負担は大きい、情報収集の効果は大きい

委託取引制  
メーカーや問屋が商品を小売店に出荷する場合、所有権を自分のところに留保し、販売が成立したものに対して一定の手数料を支払う取引方法

向けとは異なる別ブランドを設けて対処するという方針を打ち出し、卸商の多くはこれに追随した。量販店は一流ブランドの商品をよそより安く供給するという世界的常識が、日本のファッション商品分野に限っては通用しないが、その発端は60年代の時点にあったわけである。

#### 5 専門店の台頭と分化の時代（1960年代）

量販店進出のさなかの1962年、それに理論的根拠を与える本が出版された。『流通革命』（林周二著）である。同書は、

- 量販店の発展によって、店舗の標準化、大型化、チェーン化が進み、伝統的な独立自営商業の比重は劇的な低下を示す
- 小売商業部門に大量販売が実現すれば、卸商の排除が進んで、流通経路が短縮する（問屋無用論）

と主張した。ここから流通革命が騒がれることになり、卸商と並んで一般小売店の危機感をかきたてた。その背景には、現実に量販店の開設で打撃を受けた店が少なくなかったという事情もあった。

商品やサービスの上で量販店との差別化をはかることに活路を見出した一般小売店（とくに洋品店）の一群は、同じく量販店とは一線を画した商品づくりやディーラーヘルプスを模索し始めた卸商の一群と手を結んで、レディス系は鈴屋、三愛、タカノなどを先導車としながら、またメンズ系はヴァン・チャケットやジュンに主導されながら、専門店という新しい業態を開発していく。

50年代末期から60年代中期にかけてが専門店の台頭期であり、全国の主要商店街に“ミニ鈴屋”“ミニVANショップ”が燎原の火のように広がっていった。

それが一巡する60年代後期になると、当然のこととして各商店街では、同一タイプの専門店間で一番店競争を生むが、やがてマーケット・セグメント戦略（1968年に東レが提唱）、卸商の多ブランド戦略（1966年にオールスタイル、67年にワールドが開始）を組み合わせながら、コンセプト別、ターゲット別に多様なタイプの専門店に分化していくことになる。また同時に、専門店のチェーン化も始まった。

これらの背景として、60年代中頃からのヤング・ファッションの増大、ミニ・ブームに端を発したカジュアル・ファッションの波、既製服化の進展などがあったことはいうまでもない。

#### 6 専門店の時代（1970年代）

60年代前半から70年代前半の約10年間で、繊維二次製品業界はファッション産業化してアパレル業界へと質的転換をとげ、衣料小売業界もファッション小売業界に変身した。それはまさに疾風怒濤の“ファッション産業革命の時代”であり、70年代に始まる“ファッション産業の時代”を準備するものだった。ファッション産業時代の幕明けを告げたのは、旭

ディーラーヘルプス  
dealer helps 自社製品  
を取り扱う商業者に対し  
て、自社の製品の販売拡大  
を目的に積極的に働きかけ、  
その営業能力の強化・改善に  
役立つような様々な援助策を行う活動

化成の『ファッション・ビジネスの世界』（尾原蓉子訳、1969年）と「FITセミナー」のスタート（1970年）であり、これらがアパレル企業の海外技術提携と連動することによって、欧米先進国のファッション・マーケティング、マーチャンダイジング、モノづくりを日本に導入、普及させることになった。

そして1971年のドル・ショック（1ドル360円が308円に）を引き金にする円高が、繊維やアパレルの輸出を急速に低下させ、旺盛な国内需要と相まって、アパレル業界全体を内需依存型に大きく変容させていった。

こうした環境の激変を最も効果的に吸収して開花したのが専門店である。70年代にはブティックという新業態を生み出して、全国に多彩なブティックが展開されるようになり、一方ではチェーン専門店が全国的なネットワークを張りめぐらしていく。

また、先進的な専門店の中には、70年代初頭から出現し始めたマンション・メーカー（正確にはマンション卸商）の育成に手を貸すところも出てきた。そのことがクリエイティブ主張型、ライフスタイル提案型のブランドやアパレル企業の発生・成長を助けて、80年代のDCブランド・ブームの土壌を用意することにもなった。

#### 7 ファッション・ビル時代（1970～80年代）

70年代の“専門店の時代”は、専門店のチェーン化やブティック展開を容易にする舞台装置をとって、新しい人工の商業集積（地下街、ショッピング・センター、駅ビル、ファッション・ビル（FB）など）が全国的に続々とオープンしたことに支えられた面も大きい。とくにファッション・ビル（FB）が果たした役割は絶大だった。

地下街は1957年（名古屋駅地下）、ショッピング・センター（SC）も1957年（数寄屋橋）、核つきSCは1963年（千葉市常磐台）、駅ビルは1964年（新宿マイシティ）、FBは1966年（銀座ソニービル）、大型SCは1969年（玉川高島屋SC）、本格的FBも1969年（池袋パルコ）というのが、それぞれの第1号オープン年であり、この後いずれも全国各地に波及していく。

中でもFBはチェーン専門店の拠点、有名ブティックの集積地になったばかりか、アパレル企業（DCブランド企業を含む）の直営店の進出拠点にもなり、各都市の情報発信源、高感度のショッピング・ゾーンとして重要な位置を占めるようになった。

これらの新しい商業集積の開設ラッシュと繁栄は、80年代末までつづき、90年代に入っても新設の動きは衰えていない。

#### 8 新・百貨店の時代（1980年代～）

70年代に“専門店の時代”が開花したことは、百貨店、量販店の双方にそれぞれ衝撃を与えることになった。とくに1973年の石油ショックでも専



門店が大きな痛手を負わず成長を続けたことは、百貨店のリニューアルや、量販店の専門店分野進出の動機づけになった。

リニューアル  
renewal 既存店の売上や利益の増加、イメージアップ等を目的としてマーチャンダイジングを変革するとともに、店舗の内装を改装し、既存店の再活性化や体質改善を行うこと

百貨店のリニューアルは1975年の西武百貨店池袋店が第1号であるとされている。その後、東京から大阪へと伝播していくが、リニューアルは一見、内外装の改変にすぎないようにみえて、実はそれだけではなかった。

いわば専門店のノウハウ(ブランド構成、売場構成、ディスプレイ技法、接客からシーズン・テーマづくりを含む販促まで)をそっくり吸収して、大規模に再構成するというのがリニューアルだったのである。

したがって、それが軌道に乗り出した80年代には、専門店が苦難の時代に突入し、再び百貨店の時代が到来することになった。専門店を復活させたかにみえたDCブランド・ブーム(1982~87年)、インポート・ブーム(1988~90年)も、実質的には百貨店と丸井にとってのブームだったといっ

てよい。そうした中で、百貨店は「ショップ・イン・ショップ」という新業態を内部に生み出し、また支店開設への消極策を捨てて、1969年の玉川高島屋SCを皮切りに「郊外百貨店」の開設、都心・副都心・ターミナルや地方での支店・系列店の新設などにも着手した。

一方、量販店はその一部が、リニューアルした百貨店や新規オープンするFBなどを見習って、80年代には百貨店事業、大型専門店事業、イン・ショップ型専門店事業などにも乗り出した。それによって、量販店という呼称こそ変わらないものの、業態そのものは準百貨店に向かって大きく変わり始めている。

GMS  
general merchandise store 大型総合量販店のこと。主に最寄り品を中心に郊外に大規模な売場を持ち、セルフサービス方式で販売する業態

なお、80年代に入ると、量販店の大手が「GMS(ジェネラル・マーチャンダイズ・ストア)」と呼ばれるようになるが、本家アメリカのGMSがスーパーマーケット出身であるのに対して、日本のGMSはいずれもスーパーストア出身であり、これも日本の量販店の特色(準百貨店的な側面)を物語るものといえる。

## 9 ロードサイド・ショップと無店舗小売業の時代(1980年代後半~)

マイカーの増加、自動車道路網の整備、住宅地の郊外への拡大、都市内の地価の高騰などを背景として、1985年頃から、国道・県道沿いに、いわゆるロードサイド・ショップが続々と設置されるようになった。

業種別にはレストラン、紳士服店、書店、靴店、家電店などが多い。紳士服店の場合は、青山商事、アオキ・インターナショナルをはじめ、SPA型、製造企業直結型のリーズナブル・プライスの特徴としたチェーン展開がめだっており、1991年現在、紳士服販売の60%のシェアを占めるに至ったとされている。

リーズナブル・プライス  
reasonable price 適正価格、手頃で買いやすい価格

紳士服以外のアパレル分野では、婦人服、子供服、ジーンズなどのロードサイド・ショップが漸増を続けており、次第に勢力を拡大していく可能

性は強い。

無店舗販売は、70年代に入った頃から注目されるようになってきた。それ以前から職域販売や百貨店・呉服店などの外商は一定の市場をもっていたが、米国からホームパーティ式販売やカタログ販売のノウハウが持ち込まれ、さらに呉服や化粧品の商法である訪問販売が見直されるにおよんで、これらが拡大の方向をたどり始めたのである。

アパレル分野では、1985年頃からカタログ販売の企業群の業績アップがめだつようになった。その背景には、女性の社会進出にともなう買い物時間の短縮化とともに、カタログのデラックス化、掲載商品のファッション化という現象もある。

これに対して、訪問販売は女性の社会進出が逆に作用し、主婦の不在時間が増えて、販売減少の傾向がみられる。

#### 10 新業態模索の時代（1990年代）

80年代中期から、小売企業の間では新業態の模索が始まっていた。DCブームの外側にいた専門店や量販店でまずその動きが起こり、ブームが去ったあとの百貨店やDC追随の専門店で反省が模索へとつながり、バブル経済の崩壊（1990年）が一挙に業界全体を暗中模索の時代に突入させたといえよう。

成功例としては、先述の紳士服ロードサイド・ショッパがすでに登場しているが、それが引き金になって、SPA（スペシャリティストア・オブ・プライベートレーベル・アパレルの略、アパレル製造小売業）を標榜する動きが強まってきた。

さらにアウトレット・ストア、オフプライス・ストア、カテゴリーキラー（メガ・スペシャリティストア）、パワーセンターなど、米国で新登場してきた業態をとり入れるところも現われ、日本発想のコンセプト・ショッパ、海外提携店も実験期から拡大期に向かいかけている。このほかファクトリー・ブティックの構想も実現の気配がある。

一方、百貨店、チェーン専門店、量販店などでは、自主MD、自主バイイング、共同MDなど、下代取り引き制・完全買取り制による小売価格設定権の掌握をめざす試行錯誤と、その部分的実現がめだつようになってきた。

とくに百貨店の場合、80年代は委託取り引き制から消化取り引き制へ、平場からハコ型売場へという転換の時代であったが、それが見直しを迫られているだけに、上記の試行錯誤は大きな意味をもっている。

また無店舗販売では、高額品分野での訪問販売、ホームパーティ式販売の再評価気運が見えだし、電波媒体（CATV、キャプテン、VANなど）による販売も、ようやく始動期に入ってきた。

90年代は、生産発想・販売発想ではない、顧客満足の新業態を手探りする時代になりそうである。

自主MD  
自主マーチャダイジ  
ング（merchandising）の  
こと。顧客ニーズを知り、  
商品・販売計画を立て、  
適品を適時、適量仕入れ、  
販売し、効率的に売上げ、  
利益を上げる一連の業務  
をMDというが、自主と  
付くのは、百貨店が自主  
性を回復し、主体性をも  
ってMD活動をしようとい  
う動きからきている

CATV  
cable television system  
有線テレビ放送システム

キャプテン  
captain system コン  
ピュータに電話回線でテ  
レビ受像機を結び、コン  
ピュータ内のデータベース  
から文字と画像による  
情報サービスを提供する  
システム

VAN  
value added network 機  
器を含む既存の通信回線  
に何等かの付加価値をつ  
けて利用者に提供する  
サービス

## 2 百貨店の歴史と現状

### 1 ボン・マルシェにはじまる近代の百貨店

百貨店は、一つの館において、買回品を中心としたあらゆる商品を品揃えする小売業として、西洋では約140年前、日本では約90年前に誕生した。19世紀半ば以降の資本主義経済の発展の下で、豊かな社会のシンボルとして、パリ、ロンドン、ニューヨークといった近代都市に開花した大衆消費の宮殿が百貨店であった。

百貨店の発祥は、1852年に、A・ブシコーによって設立された「ボン・マルシェ」にはじまる。このブシコーが発明した百貨店という館は、それまでの小売商業と画期的に異なっていた。ブシコーが考案した、百貨店という装置の特性を列記すると以下ようになる。

- ・ミドルである大衆をターゲットとし、しかも博物館のように店内を自由に徘徊できる
- ・商品にプライスカードをつけ、誰もが同一価格で商品を購入できる
- ・商品を大量陳列し、自由に商品を手にとることができる
- ・誠実さを売り物にし、顧客は商品を返品することができる
- ・低価格販売を行うために、低粗利益率・高回転を営業方針とする
- ・大型店にふさわしく、夢のスペクタクル空間を装置する
- ・ライフスタイルの提案を行い、ミドルの顧客にアッパーミドルの夢を喚起させる
- ・ライフスタイルを教育するために、広告や年間催事を頻繁に実施する
- ・人の流れを調査し、巧みな動線計画を策定する
- ・夢を感じさせる、多種多彩な文化的イベントを行う
- ・バーゲンセールを実施する

このようなブシコーの商法の大半は、現代の百貨店で採用しているビジネス戦略の原型となっているが、「必要ではなく必欲から消費が発生する」ことをいち早く察知していたのがブシコーであった。

パリではじまった百貨店は、ヨーロッパ大陸やイギリス・アメリカにも影響を与えた。フランスでは、1855年ルーブル、60年ブランタン、69年サマリティーヌ、99年ラファイエットといったように、現代パリの有数の百貨店が、19世紀後半を通じて誕生した。

またイギリスの百貨店は、1863年のホワイトアレー（現在は無い）の開店に始まるが、その後、食料品店から創業したハロッズも、19世紀末には今日の大百貨店へと変貌していった。

一方アメリカでも、1820～70年頃に相次いで創業した服飾店（メーシー、ワナメーカーなど）が1870年代には次々と百貨店へと衣替えをしていった。

## 2 小売商業をリードした20世紀前半の百貨店

19世紀後半に誕生した百貨店は、その後の急激な経済成長と、それに伴った近代都市の大都市化が進行するにつれ、小売商業全体をリードするようになる。中でもアメリカの経済成長には目を見張るものがあり、それに呼応して近代都市の中心部に立地する百貨店は、一つの館に商品を品揃えする、いわゆるワンストップショッピングを実現させた。一方、この頃のアメリカは、農村市場での通信販売、地方都市のチェーンストアが成立しつつあった時期でもあったが、百貨店はそれら店舗と比較して、近代都市のシンボルとしての地位を着実に築いていった。

このような百貨店の拡大は、1930年頃まで続いた。当時のアメリカの百貨店は小売販売高の9%のシェアを占め、チェーン・ストアのそれを凌いでいたが、1930年頃から、その地位が逆転する。シアーズ・ローバック、J・C・ペニーなどのチェーン・ストアが急成長する訳であるが、更にそれに拍車をかけたのは、1930年代のスーパーマーケットの出現である。それは、セルフ・サービス方式とキャッシュ&キャリアによって極端に経費を圧縮し、低マージン・ロープライス・高回転を達成する商売であった。もちろん、このスーパーマーケットは食料品など最寄分野を中心に扱っており、伝統的に食料品を扱わないアメリカの百貨店にとって競合はせず、百貨店はますます巨大店舗を誇っていった。しかし、こういった百貨店の中からも、チェーン・ストアの魅力に注目した企業が表われ、その後のフェデレイテッドやメーシーのようなチェーン経営を進行させることにもなる。

キャッシュ&キャリア  
cash & carry 現金払い持ち  
帰りのこと

## 3 第2次大戦後のアメリカ百貨店

第2次大戦後のアメリカは、世界経済の中で一人抜きんでた存在として小売商業のイニシアティブを握るが、それにもかかわらず百貨店は低迷の時期を迎える。その最大の要因は、モータリゼーションの発達と人口の郊外拡散に伴う、商業立地の変化である。また、食料品以外の分野への進出をはじめたチェーン・ストアによる、ロープライス・高回転の衣料品展開は、次第に百貨店から顧客を奪っていくようになる。

これに対して、1950~60年代の百貨店がとった戦略には2つの方向があった。1つは、都市部の再開発と連携しながら、一層の高級化を推進し、プレステージストアへと昇格させていく方法で、その代表はブルーミングデールズであった。2つめは、郊外に向けたチェーン化で、SCのキーテナントとして出店し、多店舗化を図っていく方法で、デイトン・ハドソンはこの方法によって急速に台頭した。

今日、アメリカの百貨店は、消費経済の低迷も伴って一層の大きな転機を迎えているが、1) 郊外へのチェーン化と、2) 都心でのプレステージ化、という2つの方向で生き残りをかけている状況にある。しかしいずれ

の場合も、戦略構築の主眼は、近年の消費のファッション化に併せたライフスタイル提案にあり、前者では普遍的なライフスタイル提案を実行するノードストローム、後者では比較的小規模な店舗で専門的なライフスタイル提案を行うバーニーズやバークドルフ・グッドマン等が、消費者の支持を得るに至っている。

このように現在のアメリカでは、小売商業の地図が急激に棲み分けられている状況にあり、百貨店も客層を絞り込む過程で独自のライフスタイルを提案する存在となりつつある。アメリカに代表される欧米のマーケット構造変化が進行しつつある20世紀末の現在、かつてブシコーが描いた、大衆消費の宮殿となり得る巨大店舗は、中間層によるファッション化が定着しつつある日本を筆頭とした東アジアのマーケットで開けていくのかもしれない。

#### 4 日本の百貨店の原型となった、江戸時代の呉服店

日本における百貨店の成立は、20世紀初頭に始まるが、その母体となったのは江戸時代以来の呉服店であった。呉服店の創業は、1611年松坂屋、1662年白木屋（現東急日本橋店）、1673年三越、1717年大丸、1830年そごう、1831年高島屋となっているが、こういった呉服店は、17～18世紀・江戸時代の経済発展に伴う大衆消費の成長に支えられて成立したものであった。

百貨店の原型となったこれらの呉服店は、単に創業が古いということにとどまらず、当時の商慣習にとって画期的な、近代商業の商法を備えていた。

越後屋（三越の前身）は、創業時点から「げん銀、かけ値なし」を看板に掲げ、全商品正札で現金販売した。200年後に欧米の近代百貨店が採用した高回転・大量販売の手法が採用されていたのであった。

また高島屋は、創業の年に次の4綱領を店規として制定している。

第1義 確実なる品を廉価にて販売し、自他の利益を図るべし

第2義 正札掛値なし

第3義 商品の良否は、明らかに之を顧客に告げ、一点の虚偽もあるべからず

第4義 顧客の待遇を平等にし、苟くも貧富貴賤に依りて差等を附すべからず

というもので、現代の百貨店に対する強い信頼性は、当時のこのような顧客第一主義の考え方から生まれたものであった。

つまり、日本の小売商業は、欧米の百貨店が生まれる200～300年前に、このような近代的な経営手法を取り入れ、それが当時の大衆である町人たちに支持されたことを背景にして、その後の百貨店事業へと受け継がれていったものと思われる。

## 5 日本における百貨店の成立

明治維新によって、旧来の呉服店は大きな変貌を遂げる。舶来品の輸入、洋装品の調整、陳列方式の採用、ショーウィンドーの誕生、洋式帳簿への転換等、欧米百貨店の手法が随時導入されていった。

1904年、三井呉服店（前越後屋）は、株式会社三越と改組し、百貨店としてスタートを切った。また、その取り扱い品目も、衣料品から、靴、鞆、食堂、写真、貴金属と次々に拡大されていった。その後、20世紀初頭（明治末期～大正）にかけて、他の旧呉服店も次々と株式会社等に改組し、その斬新な洋館づくりとも相まって、近代日本を象徴する小売商業となっていく。

大正から昭和にかけて、百貨店は大都会の象徴として、広く都市生活者の文化的シンボルとなっていた。「きょうは帝劇、あすは三越」という言葉が生まれたのもこの頃であり、百貨店が呈するモダン性は、大衆に向けての生活文化創造機能を果たすようになった。例えば、1922年に開店した大阪・長堀橋筋の高島屋は、鉄筋コンクリートづくり、7階建、延3,200坪の店舗面積を有し、壮麗な威容を誇っていた。百貨店は、その洋風建築、女性労働者の活用、エレベーター、エスカレーター等に代表される、日本経済の近代化を先駆ける夢の装置だったのである。

昭和に入ると、はじめて電鉄系の百貨店が登場した。1931年（昭和6年）、大阪・梅田駅ビルに誕生した阪急百貨店は、世界ではじめてのターミナル百貨店であった。また、その3年後には東京でも、東横百貨店が誕生した。

## 6 戦後日本における百貨店の躍進

1930年代後半から50年代前半まで、百貨店は戦中・戦後の苦難の時代を迎える。戦中の統制経済、空襲による被害、商品の不足、進駐軍による百貨店の一部接収などによって、百貨店は売上高・売場面積・従業員数とも激減する。百貨店が戦前の水準に達したのは、経済復興のなった1950年代半ばであった。

50年代は、「百貨店の時代」とも言われる高成長を遂げた時期であった。百貨店の販売高の伸びは、個人消費支出の伸びをはるかに超え、1961年には個人消費支出の5%を占めるに至る。

百貨店の時代には、ターミナル百貨店が大躍進した。旧呉服店系では、大丸東京店、そごう有楽町店、横浜高島屋等が出店し、更に池袋西武、東武、小田急、京王、名鉄、阪神など電鉄系百貨店の出店も相次いだ。

このようなターミナル百貨店の出店が相次いだ背景には、従来の都心部の繁華街を中心とした商業立地に対して、副都心立地の台頭があった。経済成長、新産業の出現による、人口の都市集中と郊外への拡散化が反映していた。百貨店は、都市に立地する老舗百貨店と、副都心のターミナルに

立地する電鉄系百貨店が共存共栄し、時代の栄華をわがものとしたのであった。

一方、この時期は、地方都市においても、人口増大と消費者需要の急激な伸びによって、百貨店の新設が促進された。地方百貨店は、もともと地元の呉服店から成長したものが多く、同時にこの頃は、中央の百貨店が地方に新規出店することが顕著な時代でもあった。

60年代に入ると、百貨店の売上げの伸びにも退潮のきざしが見え始める。百貨店の売上高の伸びが、個人の消費支出の伸びを下回り始める。その最大の要因は、量販店の登場と専門店の成長にあるが、中でも量販店は、そのディスカウント商法によって、急激に人口拡大する郊外マーケットの客層を捉え、最寄り衣料品マーケットのシェアを確実に取り込む。百貨店は、アメリカの百貨店がそうであったように、プレステージストアへのシフトを強めると同時に、地方百貨店の系列化を進行させる。百貨店は、他の小売商業との競争の時代に突入したのである。

#### 7 1970～80年代、ファッション化時代の百貨店

70年代は、ファッション化が急激に浸透した時代であるが、この時代をリードしたのは、ファッションによる差別化消費を推進した専門店であった。すでにヤングファッションを中心に、60年代からVANショップ、鈴屋に代表される専門店の息吹は見えていたが、70年代はSCの急激な台頭もあり、専門店は急速なチェーン化を推し進め、専門的なライフスタイル提案を全国的に普遍化させていった。また都心におけるファッションビルも、そのような専門店を集積させることによって、百貨店との差別化を推進していった。

このようなファッション化の進展に対し、百貨店も急速にファッション化へのシフトを強める。中でも、伊勢丹、西武は、いちはやくDC系の先進的なファッション売場の創設し、時代をリードする存在として70～80年代ファッション化時代における先兵としての役割も果たす。その後、他の百貨店も大規模なりニューアルを敢行する中で、ショップ・イン・ショップの売場編成を導入し、専門店やファッションビルのノウハウを着実に取り込んでいった。

一方、百貨店自体のファッションビル化が進んだのもこの時代である。丸井、プランタン、西武ロフトなど、比較的小規模な売場面積で専門的なライフスタイルを提案するこれら店舗は、テナントミックスの領域を超えた百貨店の売場編集力によって、ファッションビルに対抗する存在となった。中でも、月販店から発祥した丸井は、そのコンセプトを「高額商品、分割払い」から「情報先取り、分割払い」へと転換し、情報化時代のヤングの購買意識を見事に捉えることとなった。

このような百貨店のファッション化へのシフトは、80年代の「新・百貨

テナントミックス  
tenant mix. SCを魅力  
あるものにするため、テ  
ナントの組み合わせを考  
えること

店の時代」と言われるまでの隆盛の時期を迎えさせる。80年代後半は、円高による海外旅行ブーム、平成景気に支えられたリッチ志向等の要因により、消費者の購買意識が保守化する。もはや、革新的なファッション提案に基づく専門店的なライフスタイル提案は影を潜め、かつての専門店チェーンも保守化マーケットに適應したMDを進めていくが、このような保守的な時代、最も顧客に対して支持を得たのは、伝統的な信頼と、豊富な品揃えを誇る百貨店であった。ひとあたり、成長経済の時代が終わり、中間層であるマス消費者が、ファッション消費ができる環境が成立したこの時代、百貨店は再び小売商業の主役に躍り出たのである。

### 8 現代日本の百貨店

このように我が世の春を謳歌していた百貨店も、バブル経済の崩壊によってターニングポイントにさしかかっている。すでに現在の百貨店業界は、店舗の大型化と多店舗化を達成しているが、こういった商環境の下に消費不況が訪れたのである。

現代のファッション消費者は、心理的な不況感が漂う一方で、自らのコーディネート能力は一層の向上を見せている。もはや「ナウ」という情報だけでなく、真に自分にとって素敵なスタイルは何か、消費コストとファッション性のバランスの下で消費している。そして、こういった顧客の志向に対していかに満足を与えられるか、百貨店の新たな業態構築が問われている。

ミドルの大衆に対して、いかに夢を提供できるか、いかにライフスタイルを提案できるかが、百貨店の今後の道筋を決定する。これまで専門的なライフスタイル提案と普遍的なライフスタイル提案を巧みにミックスしてきた百貨店のMD、それが今後いかにファッション進化したミドルに対してリストラクチャリングしていけるか、時代の変遷を切り切ってきた百貨店の手腕に期待する声も大きい。百貨店成立のための理想社会であった、大衆消費社会が実現し、しかもその大衆がここまでファッション化している国は、日本を置いてほかにはない。まさに社会全体が百貨店になっているのが日本の消費社会であり、ブシコーが発明した夢の国である百貨店は、これからの日本消費社会でどのように完成されていくか、今後の日本の百貨店の推移は大いに注目するところである。

リストラクチャリング  
restructuring 産業構造  
の変化に対応するための  
事業内容の再構築

## 3 量販店の歴史と現状

### 1 スーパーの創始者マイケル・カレン

われわれがいま、スーパーと呼んでいる小売形態は、アメリカで発展したスーパーマーケットやディスカウントストア、チェーンストアなどの系譜を引くものである。



スーパーは1929年の大恐慌の申し子といわれている。スーパーの創始者、マイケル・カレンは1930年代の不況下でニューヨーク郊外に食料品を低価格で販売するスーパーマーケットを開店した。

カレンの商法は、すでに1910年代からあったセルフサービス方式を採用する一方、食料品の300品目を原価で販売し、次の200品目は5%のマージンを乗せ、次の300品目を15%のマージンで、そして残る200品目を25%のマージンで販売した。

その頃、一般の食料品店のマージンが40%、チェーンストアが25%だったから、カレンの平均9%のマージン率は劇的な低価格を印象づけることによって、客を引きつけることに成功し、これまでの常識を破る高回転商法を実現した。

## 2 日本におけるスーパーの歴史

日本では1953年（昭和28年）12月、東京・青山にセルフサービス方式を採用した最初のスーパー「紀ノ国屋」が開業し、翌54年12月には衣料のセルフ販売の1号店、ハトヤ（ニチイの前身）が開店している。

しかし、セルフサービス方式による低マージン・低コスト・高回転商法に、多店舗化のためのチェーン化理論が結びつくことによって、スーパーが第1次成長期に入るのは1950年代後半になってからである。ダイエー、イトーヨーカ堂、西友など、今日の業界を代表する企業は、この頃に創業したり、スーパーへの転身を図ったりしている。

小売業トップのダイエーは1957年（昭和32年）9月、大阪市旭区千林に薬品、化粧品、菓子などを扱うアメリカ式のドラッグストア1号店を開店。2年後には肉や衣料品にも手を広げ、1961年頃からチェーン化に乗り出している。

1963年（昭和38年）には、神戸三宮に売場面積2,281㎡の当時としては大型店を開店し、SSDDS（セルフサービス・ディスカウント・デパートメントストア）の呼称を採用。本格的な総合スーパーへの第一歩をふみだしている。

イトーヨーカ堂もまた、これまでの家業の洋品店から脱皮を図り、1960年にセルフサービス方式を導入。翌年には2店目を開店し、チェーン展開に向けた準備を進めている。一方西友は、1956年に親会社の西友百貨店から分離し（当時は西武ストア）、スーパー事業の拡大に向けて動きだしている。

スーと現われて、パーと消えると揶揄されながらも、折からの日本経済の高度成長への移行、消費者の所得水準の上昇と平準化、さらに大都市周辺および地方都市における新たな人口集積など、環境変化の波に乗って60年代に入って、スーパー業界は急ピッチな店舗展開を進めることで驚異的な成長を遂げた。

SSDDS  
self service discount  
department storeの略。  
セルフサービス方式、衣食住全般にわたる総合的な品揃えをし、値引き販売政策をとる小売業態

スーパーが登場して10年余。セルフサービス店の小売年間販売額に占めるシェアは1966年では5.4%だったが、1972年には百貨店シェアを抜き、8.7%となった。また小売業の売上高上位20社中、スーパーが9社を占める躍進を見せ、小売業の勢力地図を大きく塗り替えてしまった。

その当時のスーパーの定義は

食料品、日用雑貨、軽衣料など日常生活品を主として販売していること

セルフサービス方式を主体としていること

低マージン・高回転商法でディスカウント販売を主体としていること  
比較的売場面積が大きいこと

チェーン展開をしているものが多いこと

の五つの条件をあげている(産業構造審議会「流通革新下の小売商業」1972年)

この定義に見られるように、スーパーの急速な規模拡大の原動力となったのは、低マージン・高速回転という革新的な商法を武器にして、店舗の大型化(一店当たり売場面積の拡大)と旺盛なチェーン展開(店舗数の増加)の2点である。

この傾向は、70年代に入って一段と弾みがつき、1982年2月の通産省の行政指導による出店規制が続いた一時期を除いて、大店法が改正された現在に至るまで、続いている。

### 3 ファッション衣料の強化とPB開発

店舗の大型化にともなって、1970年中頃からファッション衣料の強化・拡大がマーチャンダイジング上の新たな戦略課題として浮上してきた。これまでスーパーが取り扱ってきた衣料品は肌着、靴下、ランジェリー・ファンデーション、ナイトウェアなどのステープル商品を中心にシャツ、ブラウス、パンツ、スカートなど軽衣料などだったが、店舗の大型化に対応して買回り性の強いスーツ、ドレス、をはじめにファッション商品の品揃えが求められるようになってきた。

この背景には、個性化、多様化する消費者ニーズに対応していくには、これまでの画一的な品揃えでは十分ではないこと、また売場規模が1万平方メートルを超える大型店が主流になると、ワンストップショッピングを実現し、他店との差別化をはかる上で、ファッション商品の充実が不可欠なものとなってきた点が指摘されよう。

経営面からは、これまで急ピッチな店舗展開を進めてきた結果、投資額の増大と収益力の低下がクローズアップ。これを解消していくには、比較的高い粗利益率が見込めるファッション衣料に比重をかけていかざるをえないという事情もある。

スーパーは創業以来、一貫して低価格政策をとってきた。同じ商品なら

百貨店や一般小売店に比べて安いのが魅力だった。

しかし、店舗数がふえ、売上げ規模が大きくなってくると、低価格政策に加え、大量の商品をどのように調達し、安定的に供給していくか、が経営上の課題にぶつかってきた。1960年代後半からスーパー各社は、一流メーカーとタイアップしたプライベートブランド（P B）商品の開発に本腰を入れ、相対的な低価格を実現するとともに、品質面でも安心のできる商品の安定供給体制を固めてきた。

P B  
private brand 小売業者が付ける商標のこと。有力な小売業者が自己のブランド（商品）をメーカーに生産させて独自のルートで販売するもの

パーティカル・インテグレーション  
vertical integration 垂直統合。素材生産者、加工業者、卸売業者、小売業者が生産、販売に協力しあうことをいう。資本力の強い生産、加工業者が卸売り、小売りを系列化するのが一般的であったが、これからは、小売業者が垂直統合する場合も十分考えられる。一企業が生産、卸し、小売機能を持つことを垂直統合という場合もある

衣料品分野でもP B開発競争に火がついた。その特徴は これまで肌着、靴下など実用衣料中心からアウターに広がった 単品の開発からコーナー化、ショッピ化に対応できるコーディネート企画・開発が主流、さらに原糸・原反にさかのぼって、素材メーカー、商社に複数アパレルを加えた生産チームを組むというパーティカル・インテグレーション（垂直統合）の色彩が強くてできた ことである。

小売り主導で企画生産から販売までの一貫した流れを統合することによって、流通過程を合理化。コストダウンとともに商品の安定的供給、商品のオリジナリティを武器に競合店との差別化を実現していくのがスーパー側の狙いである。

スーパーのP B開発は、消費減退やオイルショックによる市場混乱などで、これまで紆余曲折があったものの、80年代中頃からの円高を背景に、グローバルな視点で垂直統合化の動きを強めているといっている。

スーパーは、物販を柱に飲食サービスやスポーツ・レジャー、さらに金融・保険、カルチャー、情報サービス、不動産、無店舗販売などへ事業領域を広げることによって、巨大な企業集団を形づくってきた。

こうした経営多角化の動きをコングロマーチャント化（複合小売業）と呼んでいる。これまで培ってきた小売りのマーケティング力を発揮しつつ、百貨店や専門店、あるいはスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどへ、小売業態の多様化を図る一方、情報サービス、金融、不動産などのモノ以外の分野についても、様々な関連企業グループを複合的に配置。これによって、人々の生活全般にわたってモノ、サービスを提供していくのが狙いである。

では、生活総合産業への道を歩むスーパーの動きを、小売事業を中心に見てみよう。

#### 4 生活総合産業への動き

スーパーが現在、店舗展開している小売業態は実に幅広い。これまでの成長の原動力になったG M S（ゼネラル・マーチャンダイズ・ストア＝大型総合量販店）を中心に、衣料品を中心としたスーパーマーケット、安売りのディスカウントストア、大工道具や日用雑貨を主体とするホームセンターなど。このほかにも別会社方式で百貨店、コンビニエンスストア（C

V S ) 紳士、婦人服、ジーンズ、呉服など各種専門店などを手がけている。

柱となるGMS業態は、80年代に入った頃から競争激化の中で成長力にかけりが見えだし、収益力も低下した。西友の「質販店」宣言以来、これまでの経営路線を見直す気運が盛り上がってきた。西友が百貨店を意識した大型店づくりに力を入れてみたり、ニチイが都心型GMSをヤング狙いのファッションビル「ビブレ」に転換するなど、脱スーパーの動きが強まった。一方、ダイエーはディスカウントストアの「トボス」や「Dマート」へ改装することで不振店を浮上させようとした。

いずれのケースも、同質化競争の中で特徴がなくなってきたGMSを、新しい業態に転換することで活性化するのが狙いといえるが、各社のGMS解体への取り組みは、いまま試行錯誤が続いている。

スーパーの専門店事業への進出は、1960年代後半から70年代にかけて活発だった。ユニーの呉服・宝飾専門店チェーン「さが美」、ダイエーの紳士服専門店「ロベルト」、ニチイのヤングカジュアルショップ「エルメ」などに見られるように、それぞれの分野で業界上位にランクされる企業が輩出している。

スーパーの専門店分野への参入は、セルフサービス販売では十分に対応できない、例えば紳士服、呉服、アクセサリなどの特定の分野、あるいは特定の顧客ターゲットに絞ったマーチャンダイジングの展開、サービスの提供を狙いに、本体から別会社としてスピアウトしたのがスタートである。

ダイエーのロベルトは、接客販売が不可欠な紳士スーツ、コートなど重衣料を中心に、ダイエー本体の品揃えを補完することで、その相乗効果の発揮を狙う。

ニチイのエルメも婦人のティーンズ、ヤングという特定ターゲットを対象に、専門店としてよりレベルの高いマーチャンダイジングを展開することによって、ニチイ直営ゾーンとの差別化を図る。

スーパー系の専門店は、本体および関連のグループ企業の店舗にインショップ出店することによって企業基盤を固めてきた。しかし、80年代中頃からグループ以外のショッピングセンターや駅ビル、ファッションビルなど、外部出店に力を入れており、親ばなれの動きが目立つ。スーパー系専門店では、さが美、エルメ、コックスなどがすでに株式上場をしているが、スーパー各社にとって育成してきた専門店子会社を今後、どう一人歩きさせていくかが当面の課題となっている。

スーパーの百貨店事業への参入は、ダイエー系のオ・プランタンをはじめ、イトーヨーカ堂のロビンソン、ジャスコのボンベルタ、そしてニチイ系の地方百貨店が一化して誕生したダックシティなどがある。まだ百貨店経営に手をつけて10年余。投資額が大きい上、百貨店としての商品ノ

ウハウがないため拡大のテンポは鈍いのが実態である。

たとえば、ダイエーの場合、別会社で経営しているのは、銀座、神戸2店のみで、大阪・難波、新札幌などはダイエー直営に切り替えているし、ジャスコはボンベルタ1号店となった上尾店（埼玉）を撤収している。

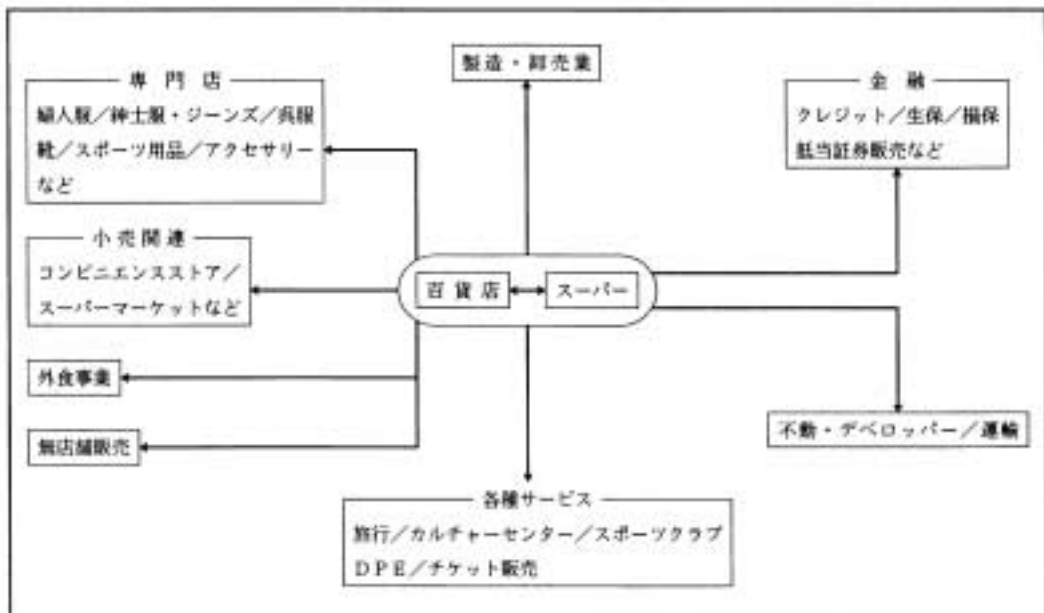
百貨店経営は決して高収益が保証されるものではない。にもかかわらず、スーパーが意欲的なのは、これまで本体で築き上げたローコストのチェーンオペレーションシステムを導入することで、損益分岐点の低い、新しい百貨店づくりをめざしているためだ。しかし、現状を見るかぎり、スーパーによる百貨店の革新は成功しているとはいえない。

これに比べ、短期間にスーパー顔負けの急成長を遂げたのがコンビニエンスストア（CVS）である。

1970年代中頃から海外資本との提携によって店舗展開をはじめたCVSは、日常生活に必要なひと通りの商品を揃え、24時間営業の利便性を武器に着実にシェアを拡大。売場面積約100㎡、商圏は半径300mと小さいにもかかわらず、フランチャイズ方式を採用した一定地域における集中的な店舗配置によって、いまやスーパーにとって脅威ともなっている。

中でもイトーヨーカ堂グループの「セブン・イレブン」は、POS導入をはじめに、他に先がけての情報システムのネットワークをつくり上げることで、ダイエー系の「ローソン」西友の「ファミリーマート」ジャスコの「ミニストップ」ユニーの「サークル・ケイ」などに大きく水をあげ、独走体制を固めている。

図表3 小売企業の事業多角化



図表4 量販店の92年2月期決算

(単位：百万円、カッコ内前期比伸び率%、減)

	営業収益	営業利益	経常利益	当期利益
ダイエー	2,025,920( 10.0)	47,609( 10.2)	27,542( 3.3)	9,309( 4.0)
イトーヨーカ堂	1,459,590( 7.7)	82,349( 2.9)	97,162( 9.4)	53,702( 21.8)
西友	1,094,978( 4.4)	30,728( 8.0)	16,022( 15.9)	9,234( 13.7)
ジャスコ	1,041,337( 4.6)	35,746( 5.1)	29,582( 1.9)	15,182( 2.5)
ニチイ	767,128( 8.3)	27,553( 10.4)	29,139( 7.6)	16,584( 17.8)
ユニー	555,826( 5.9)	17,904( 1.4)	17,411( 8.7)	8,360( 3.4)
長崎屋	437,438( 6.9)	9,799( 23.9)	4,110( 3.3)	3,179( 1.9)
イズミヤ	400,158( 7.7)	15,203( 0.2)	15,125( 0.2)	7,414( 1.4)
忠実屋	328,348( 4.1)	7,201( 10.0)	5,053( 9.7)	2,716( 5.4)
ユニードダイエー	304,318( 4.2)	4,204( 34.6)	2,157( 34.9)	1,168( 42.1)
寿屋	280,674( 0.6)	9,062( 14.6)	2,336( 23.1)	1,323( 60.1)
東急ストア	274,426( 6.8)	7,825( 11.6)	5,341( 12.0)	2,306( 6.6)
平和堂	196,749( 4.0)	8,860( 3.6)	7,585( 1.3)	3,669( 4.6)
ヨークベニマル	190,424( 18.1)	7,746( 14.2)	8,878( 11.5)	4,628( 16.8)
ライフ	171,060( 7.9)	3,550( 4.3)	3,483( 8.5)	1,416( 0.9)
イズミ	146,022( 12.2)	5,707( 24.2)	5,282( 7.5)	2,452( 2.7)
フジ	137,537( 3.2)	4,095( 16.3)	3,456( 2.2)	1,475( 1.9)
東武ストア	134,464( 6.8)	1,543( 30.6)	2,465( 10.7)	1,092( 2.1)
オークワ	131,954( 12.5)	7,001( 8.8)	7,354( 13.2)	2,917( 6.2)
相鉄ローゼン	118,069( 9.1)	2,544( 18.8)	2,082( 22.4)	737( 40.6)
カスミ	108,222( 14.2)	2,637( 2.6)	3,432( 0.2)	1,401( 20.0)
しまむら	77,740( 20.6)	4,533( 10.2)	5,847( 18.9)	3,032( 23.4)
天満屋ストア	75,291( 10.1)	2,897( 7.6)	1,034( 33.9)	495( 29.5)
ユーストア	73,732( 16.5)	4,485( 25.5)	4,868( 10.9)	2,599( 33.2)
丸久	70,622( 4.0)	300( 53.4)	16( 95.8)	553(113.1)
信州ジャスコ	66,402( 3.8)	2,407( 3.5)	2,344( 10.6)	1,056( 5.0)
ウエルマート	38,123( 15.0)	1,327( 14.9)	1,428( 14.6)	673( 11.9)
キミサワ	32,644( 12.7)	837( 34.0)	811( 8.3)	305( 8.9)

## 4 専門店の歴史と現状

### 1 専門店の定義

専門店とは、戦前からの老舗と戦後のチェーン型専門店に代表される。現代の専門店としての業態をつくりあげ、リードしていったのは、主に、個人商店から転換していったグループで、多店舗展開が特徴になっている。なかでも、ファッションをテーマに登場した婦人服専門店が専門店の基本的イメージをつくりあげたといえよう。専門店の定義をひとつ紹介すると、「Specialty Store総合小売商に対する小売形態で、取扱い商品を限定して、固定客を中心に厚いサービスを提供し、販売する小売商のこと。」販売用語辞典（日経）となっている。

専門店とは、他の大規模小売業とは異なり、小規模な店舗構成が多い。取扱い商品を限定、奥行きのある品揃えをし、専門的な知識をもってサービスするタイプと、ターゲットを限定して絞り込むタイプ、テーマを明確にするタイプが代表的だが、実際には、多様な展開がなされている。

### 2 専門店の分類

このように、多様な展開がなされている専門店を分類することは、きわめて困難ではあるが、その中から分類基準となるものを取り出し整理してみよう。

#### ・地域による分類

出店する地域によって、全国チェーンと地方チェーンに大別される。

全国チェーン...多店舗戦略をとり、主として、駅ビル、ファッションビル等に代表されるショッピングセンターに店舗展開をしている専門店。

地方チェーン...出店地域を限定し、地方、県、市等のレベルで展開している専門店。

#### ・立地による分類

商品の内容、ターゲットによって、どこに店を出すかで、性格が変わってくる。一般的には、都心部で、高級品を取り扱うか、回転をねらうかに分類されてきたが、最近では、郊外を攻める専門店も出てきている。メンズでは、成功事例が数多く出ているが、レディースでは、未知数の部分が残っている。

都心店...ターミナル、中心商店街への出店

郊外店...ロードサイド、郊外型SCでの展開

#### ・出店形態による分類

商店街等に路面の独立店として出店する場合と、SCの中に、テナントとして出店する場合があり、ほとんどが、独立店からスタートしている。テナント店は、ファッションビルや駅ビルの建設が盛んな1970年代、

1980年代に多店舗化がスピードアップ、急速に増加した。

独立店...個性を発揮、独自の顧客をとらえる商売には、地域に根ざした商売ができる。しかし、管理面では手間がかかり、多店舗化には限界がある。

テナント店...売ることに集中でき、管理面に気を使う部分が少ない、販売促進等集客の面でも、ビル側がリーダーシップをとるため、店舗数の増えたチェーンにとっては、効率的である。

・経営形態による分類

多店舗展開する場合、直営で展開する場合とフランチャイズシステムを採る場合がある。

直営店...仕入れ品揃えタイプの専門店は、ほとんどが直営店の展開である。出店にあたってはコストがかかるが、方針が徹底、臨機応変に対応ができる。

F C店...D Cブランド型の専門店に多い。出店コストが低く、ブランドが強い場合は、スピーディーに多店舗展開ができるメリットがある。

・業態別の分類

品揃え型...商品を仕入れ品揃えし、品揃え力で勝負するタイプ、典型的な専門店タイプで専門店業界の基盤をつくる。

D C型...デザイナーの特性、キャラクターの特性を売り物に、商品づくりをし、直営店ないしは、F C店で売るタイプ。生活者の個性化傾向にマッチ、ひと時代を築いている。

S P A型...生産から販売まで一貫した仕組みをもって経営される業態。S P Aとは、Speciality Store Retailer of PrivateLabel Apparel の略。

専門大店...専門店は比較的小規模な売場展開が多いが、大きなスペースで品揃えの幅をひろげ、特定領域をカバーするタイプの店。専門店よりも百貨店が専門性を出すためにチャレンジしているケースが多い。

コンセプト型...コンセプトを明確にしたショッップで、衣料品だけで構成されるケースは多くはないが、ライフスタイル型、生活シーン型のコンセプトショッップは、これから専門店の主流になっていく可能性も大きい。

アイテム特化型...ブラウス、Tシャツ、ソックス等特定のアイテムだけを品揃えした店。

その他、店舗規模や売上げ状況等による分類もある。実際には、これらの特性を複数そなえているのが実態である。



### 3 専門店の歴史

いままで見てきたように、専門店はそのジャンルの中で、多様な顔をもっている。そこで、専門店の歴史をたどるに際しては、戦後登場した衣料専門店を中心に見ていくことにしよう。

#### ・創業期...鈴屋、三愛、高野のご三家が基盤を築く

ヤングファッションは、戦後、銀座でジュニアを中心とした三愛が、鈴屋が上野でヤングを中心にそれぞれ、ファッション性をとり入れ、人気を博したことが起点になっている。

また、高野は新宿で、ヤングアダルトを中心にした展開をしている。その後、3社を中心に多店舗展開を開始し、専門店というジャンルを形成する。

当初は、専門店向きの仕入れ先も当然なく、専門店が独自に商品をつくる努力をしている。その後、専門店向きの商品をつくるマンションメーカーが登場し、専門店の成長と共に、企業基盤をつくりあげ、中堅アパレルとして成長していく。

メンズは、婦人服にやや遅れ、三峰、高久がヤング展開を始める。しかし、女性ほど男性のファッションへの関心は強くなく、成長期は少し遅れる。

#### ・成長前期...品揃え型の時代

数寄屋橋SCをスタートに、各地に駅ビル、ファッションビルが開設されるようになり、全国展開が始まる。大都市から地方都市へ全国展開をするチェーンが発展する。一方で、地方都市にも、地方一番店が誕生する。この時期、専門店は盛況をきわめるが、団塊世代が20歳前半になり、ファッションへの関心が強まり、一挙に市場が拡大したことに起因する。繊維産業からアパレル産業への転換の口火を切ったのもこの時期である。

#### ・成長後期...主役交代、DCブランドの時代へ

団塊の世代の成長とともに、ヤングからヤングアダルト時代へ進む。また、個性化、多様化傾向に対応する形で、百貨店での海外デザイナーブランド人気に続き、コムデギャルソンに代表される、デザイナーズブランドがさらに、東京デザイナーズクラブを中心に、DC時代を形成する。その人気は、レディースからヤングメンズに広がりを見せ、子供服にも影響が及んでいく。

#### ・混迷期...DCブランドの失速、模索の時代へ

やがて、DCブランドの人気も急速に衰える。衣料品中心のファッションビルも勢いを失い、ファッション自体に疲れの色が見えはじめる。その時期、主役にはなりえなかったが、ジュニアをターゲットとする、専門店が好調に推移する。また、量販店が多角化の一環として、ジュニア

専門店チェーンを展開、多店舗展開に成功するが、その勢いにも限界があり、停滞期に入っている。

・模索期...アイデンティティを求めて

専門店が低迷するにもかかわらず、百貨店を中心に、再び海外高級ブランドブームが到来する。この時期、専門店は、業態の変革のないままに、多店舗化を推進、量的な拡大をはかる。しかし、バブルの崩壊とともに、高級品、高額品が売れなくなり、個人消費も低迷する。その結果、専門店は、不採算店の整理、退店を積極的に推進しなければならない事態に立ち至っている。専門店としての業態が希薄になりながら、出店による拡大で売上を伸ばしてきたことが、結果として体質の弱体化を加速してしまった。次の時代のスター登場を待つ、危機的な状況に専門店はおかれている。

図表5 戦後のファッション専門店の歴史と業態特性

歴史的変遷	業態名	テーマ	差別化ポイント	業態特性	市場特性	付加価値
1965 成長前期	品揃え型専門店	トレンド	質(量の競争)	仕入れ品揃え 直営多店舗化 高効率高回転	マス メジャー 成長型	品質価値 ファッション
1970 成長後期						
1975 急成長期	D&Cブランド	キャラクター	美意識(質の競争)	製造販売 直営& FC展開 マスコミ活用	成熟型 個性化 多様化	デザイン
1980 低成長期	ジュニア志向専門店	キャラクター	デザイン 質(価格競争)	品揃え& 製造販売(価格志向) 直営多店舗化	メジャー 成長型	ファッション 情報価値
1985 低迷期						
1990 安定期	新タイプの専門店	コンビニエンス 高度の専門性	哲学への共鳴(サービス競争)	コンセプト 仕組み(システム)	現状はマイナー 成長型 顧客対応	デザイン 情報価値

1965-1970: 品揃え型専門店  
1970-1980: D&Cブランド  
1980-1990: ジュニア志向専門店  
1990: ポストファッション

#### 4 専門店の現状

専門店は、小売業の中でも百貨店、量販店とともに代表的な業態の地位を確立してきたが、社会構造の変化とともに様々な問題点が出てきている。

バブルの崩壊に端をはさる景気後退の中、退店が相次いでいる。多店舗化による成長拡大が専門店の経営パターンであったが、ここに来て、はじめて壁にぶつかっている。

専門店の中には、上場企業も出て、経営基盤は確立されたように見えるが、次の展開が見えていない。そればかりではなく、アイデンティティ喪失の危機に直面している。専門性をどこに求めるのか、生活者の相対的なレベルアップにどう対応していくのだろうか。

専門店は、SC、駅ビル、ファッションビルには欠かせない存在である。品揃え型からDC型へ主役が移り、拡大した専門店業界は次の主役を世におくりださなければならない状況にある。むしろ遅れすぎているように思う。90年代の専門店とは何か、業界にとっては緊急の課題である。専門店領域には、量販店をはじめとする他業態からの参入の他に、製造業、卸からの参入、さらには、まったく異なる業界からの参入もある。外国からの進出については、直接進出は少ないが、日本の企業が提携することでの展開のケースが増えている。

90年代、新たな専門店の登場が小売業界の活性化、ルネサンスの起爆剤になる可能性を秘めている。生活者のレベルアップ対応、逆にリードできるのは、それぞれの領域のプロの力に期待しなければならない。ワンランクアップの“スーパー専門店”の登場を期待して待つことになりそうである。

#### 5 アパレルの小売進出と小売のアパレル進出

現在のアパレル産業の骨組みが構築されたのは60年代に入ってからのことである。それ以前の衣料品の業界は繊維産業と繊維2次製品産業として婦人衣料、紳士衣料などに分かれていたが、既製服と注文服や家庭内洋裁との比率は、“もはや戦後ではない”と言われた1957年でもまだ3：7であった。

つまりそれまでの衣料品、特にファッション商品に関しては物づくりと販売、生産と流通がほぼ一体化していたと言える。

それが60年代の消費ブーム、マス・ファッション化の波が要因となって現在のようなアパレルメーカー、卸、小売業という分業体制の形をとるようになり、アパレル産業も大きく成長した。(1963年には既製服：注文服との比率も7：3と6年間の間に大きく逆転)

しかし70年代半ばから、ファッションの個性化、多様化が意識されるよ

うになった。マス・ファッションに物足りなさを感じ始めていた消費者は80年代に入ると、DCブランドの出現に歓喜し、大ブームとなる。そのDCブランドは従来のアパレル卸としての形態ではなく、直営店ビジネス、FCビジネスを展開し大成功を納めた。これによってアパレルは小売りの分野に本格的に進出することになった。

ところで60年代アパレル産業成長期においても、少なからずアパレルの小売り進出は見られた。アパレルの流通分野進出に先鞭をつけたのはヴァンチャケットやJUNであった。彼らは高校生や大学生の間にI V Yルックを流行させただけでなく、ブランドのイメージや提案するコーディネートオンリーショップ形式で展開することによって、消費者にコーディネーションやTPOを浸透させた。

またオンリーショップ展開で現在成功を見せているものとしては、ワールドがある。ワールドは1967年、ワンブランドでシーズン毎のコーディネートができる“ワールドコーディネート”(現コルディア)ブランドを開発し、この有効な販売手段としてオンリーショップ(ワンブランドショップとも言う)づくりに乗り出した。これは現在のFC型ショップの原型となったとも言える。

続いてイトキンは1975年頃から「ヨーロッパの専門店ほとんど有名ブランド、デザイナーズブランドのディフュージョン(融合)によるFC店である」との判断から日本への導入を決めている。

### 1 アパレルの小売進出を本格的にしたDCアパレル

しかし前出のように、本格的にアパレルの直営、FC販売が脚光を浴び始めたのは、80年代に入ってからで、その引き金になったのはDCアパレル・ビジネスの急浮上であった。ビギ、コム・デ・ギャルソン、ワイズ、ニコルといったデザイナーハウスが創業したのが1970年代前半(ビギ:1971年、ニコル:71年、コム・デ・ギャルソン:73年、ワイズ:72年)、まさに日本中が万博で盛り上がり、オイルショックで狂乱物価にあえぐ時代のさ中であった。

彼らは直営店、FC店を設けることによって、生産から販売までを一貫した思想のもとにビジネス展開していった。

彼らが直営ブティックを設けた理由の第一は、好きな服を好きな環境で売りたいというデザイナーの欲求に応えるため。第二はデザイナーズ・ブランドがまだ新興勢力で、ごく一部の専門店を除けば、当時の専門店や百貨店が取り引きに応じてくれなかったためである。そこで、当時比較的地代が安く、イメージの良い、青山、原宿などの地区に、ブティックを構えることになったのである。

その後70年代半ばから後半にかけて、ターミナル立地の開発による駅ビ

オンリーショップ  
only shop、ワンブラン  
ド・ショップともいう。  
単一のブランドのみを扱  
うショップ

ル、地下街の整備、パルコに代表されるファッション・ビルの増加、丸井「新宿ヤング館」などの出現によって、デザイナーブランドの受け皿が増えてきた。この中で各デザイナーブランドは積極的な協調路線を張り、デザイナーブランド仲間で一つのゾーンをつくり、売り場シェアを占めるに至ったのである。

こうして「直営店ブティック」を持ったことにより、デザイナーズブランドは単なる卸問屋ではなく、生産から販売までを一貫して行う「新業態」として今日まで発展してきた。

## 2 DCアパレル発展の要因

その発展の要因は単に高感度化したヤング層に共感を得、急速にマーケットが成長したということだけではなかった。彼らのやむにやまれぬ選択と、作りたいものを売りたい売り方で売るといふ本音の行動が、期せずして、実は「高効率、高利益型システム」を作り上げ、これが発展の大きな要因になったのである。

直営店ブティックシステムは生産から販売まで全て自らが一貫して行うので、確かにリスクではあるが、その反面売れた時の利益も、従来のアパレル企業とは比べものにはならない程の大きさである。従来小売店のものではあったはずの35～40%の荒利益が直営店を持つことによって、そのままデザイナー・アパレルのものとなるのである。もちろん直営店出店のための経費、運営費はかかるが、この利益構造を考えれば充分運用可能であった。

またこの利益構造は直営店で半額バーゲンを行なってもまだ利益を生み、ここから、思い切った企画や雑誌広告、タイアップ広告にも投資することを可能にしたのである。また売上げの20～25%（現在は15～20%）を場所代（売上げ歩合、家賃など）として支払わなければならないファッション・ビル、百貨店のインショップとしての進出を可能にしたのも、この利益構造のおかげだといえる。

一方、70年代末になると、専門店不況が深刻化し、新しい専門店の生き方を求める若手経営者などの専門店が、転向を見せ始め、これらが相乗効果となって、80年代に急ピッチでデザイナーズブランドのFCショップが全国に波及することになるのである。

FCシステムはアパレル・メーカーの企画コンセプトの強い商品、個性の強い商品を、そのコンセプト通りにビジュアル・プレゼンテーションするのがなかなか困難だっただけに、小売店側にとってもメリットが大きかったが、あくまでアパレル卸商（特にデザイナー・アパレル）支配型の店舗展開であった。

このDCブランドの大成功を見て、その後大手アパレル企業も負けじと直営店化、FC戦略を本格的に打ち出している。

ストアブランド  
store brand 小売業者が  
つける商標のこと

### 3 小売のアパレル進出

一方小売企業もこの同じ80年代からアパレルへの積極的な進出を見せている。アパレル小売業の出店が激化し、競争が激しくなる中で、他店との商品面での差別化戦略の一つとして、プライベート・ブランド（P B）ストア・ブランド（S B）の開発が行われるようになったのである。

もっとも百貨店、量販店のP B、S Bの開発は、70年代から始まっているが、特に画期的な開発として興味深いのは、今なお生活着として人気を博している「無印良品」（西友、1980年）であり、その後同タイプのP Bが量販店を中心に相次いで発表されていった。

P B、S Bにおいては企画をアパレルメーカー、卸商が代行しているケース、アパレルメーカー、卸商の企画の一部を修正して、自店ブランド品として一定量の商品を発注するケースなどがあるが、最近では小売企業内に企画部門を設け、自社企画によって生産、販売の一貫したシステムをとる企業も増えている。

特にこの垂直統合を取り入れた企業はS P A（スペシャリティストア・リテラー・オブ・プライベート・レーベル/製造小売業）として、80年代に入って急成長した。その代表的な企業として、「リミテッド」「ギャップ」「ベネトン」など、日本では「キャビン」「アイドル」「タカキュー」などチェーン展開している大手専門店、ロードサイドショップが挙げられる。

中には100%自社企画で構成する企業から20～30%程度の企業までその取り組み方はマチマチであるが、いずれにしても生産と販売を一体化することによって、流通マージンが合理化され、より低価格で商品供給が可能になり、同時に多様化する生活者ニーズに応えた多様な商品を提供できるのである。

洪カジ  
渋谷カジュアルファッ  
ションの略。シップス、  
ビームスに代表されるヤ  
ングファッション

洪カジブームで急成長したビームス、シップスなども、この自主企画商品を中心に展開することによって、今や全国制覇を果たしている。

### 4 VMD思想実現のためのアパレル進出

これが小売のアパレルへの本格的な進出と言えるが、この自主企画、自主生産を現在も多くの小売企業が目指しているのは、単に流通マージンを省き、商品の低価格化のためだけではない。

80年代半ば以降には、他店との差別化を商品だけで行なうことは難しくなり、顧客の目にうつる商品、店舗内装、什器、販売員の制服など全てのビジュアル・ファクターをコントロールし、ターゲットとなる消費者に訴求していくという「VMD」の思想が特に重要視されるようになった。そのVMD戦略を生かしたボリューム商品の展開や戦略的なマネジメントを行うためには、自主企画、自主生産を思考することは当然の結果といえる。逆にこの戦略を持たずS P A化を行っている企業は苦戦を強いられている

ところも多い。

以上のようなアパレルの小売進出による直営店と小売のアパレル進出による100%自主企画商品を扱うショップでは、消費者の目から見れば同じものであるが、この2つは、流通コストの削減で得た利益の分配方法に違いがある。前者は主に商品面、MDに投入するのに対して、後者は主に出店コスト、店舗数拡大のために投入される。この点がこの2つの戦略の大きな違いである。

## 6 ショッピングセンターの歴史と現状

### 1 ショッピングセンターの特性

ショッピングセンター（以下、SC）は、開発者であるディベロッパーが計画し、建設し、管理する計画的商業施設のことを総称する。これに類するものとして、寄合百貨店や商店街、小売市場などがあるが、これらはその運営がディベロッパー主体ではなく、多数の小売業が主体となっている。もちろんこれら商業施設・商店街においても数多くの事業が推進されているが、そのつながりは組合事業どまりであり、契約において権利・義務を確認して強い結束力をもつSCとは区別されている。

一般にSCは、他の商業施設と比較して、次の3点の特性を有すると言われる。

計画性 / 商店街のように自然発生的ではなく、計画的商業施設である。

総合性 / 百貨店・GMS・専門店と比較して、多様な性格をもつテナントのマーケティングがひとつの方向で総合的に展開されたものである。そのため最近では、地域開発的な要素も強くなってきている。

運営管理の統一性 / ディベロッパーの指導力により、単一資本の百貨店やGMSと同じく、独自のコンセプトにより、統一した運営管理を行う。

### 2 ショッピングセンターの定義

（社）日本ショッピングセンター協会では、「ショッピングセンター」を次のように定義している。「ショッピングセンターとは、一つの単位として計画、開発、所有、管理運営される商業・サービス施設の集合体で、駐車場を備えるものをいう。その立地、規模、構成に応じて、選択の多様性、利便性、快適性、娯楽性等を提供するなど、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設として都市機能の一翼を担うものである。」

当協会では、1993年に上記の内容を「新しい定義」として認定しているが、さらに取扱基準として、以下のように示している。

SCは、ディベロッパーにより計画、開発されるものであり、次の条件を

備えることを必要とする。

小売業の店舗面積は、1,500平方メートル以上であること。

キーテナントを除くテナントのうち、小売店舗が10店舗以上含まれていること。

キーテナントがある場合は、その面積がショッピングセンター面積の80パーセント程度を超えないこと。ただし、その他テナントのうち小売業の店舗面積が1,500平方メートル以上である場合は、この限りでない。

テナント会（商店会）があり、広告宣伝、共同催事等の共同活動を行っていること。

現在、このような条件を満たしている日本のSCは、次のような状況にある。

- ・ SC総数 1,581軒（1991年12月）
  - ・ テナント総数 76,406店舗（1991年12月）
  - ・ SC総面積 1,788万㎡（1991年12月）
  - ・ SC総売上高 13兆9,600億円（1989年推計）
  - ・ 衣料品・身の回り品売上構成比 42.9%（1991年12月、日本SC協会加盟企業のみ）
- （日本ショッピングセンター協会「'92わが国ショッピングセンターの概況」より）

### 3 ショッピングセンターの分類

SCの種類は、アメリカでは次のように分類されている。

ネイバーフッド  
neighbourhood

ネイバーフッド（近隣型）SC / 1万㎡未満の店舗面積で、スーパーマーケットがキーテナントとして出店し、日常性の高い商品を取り扱うテナントが入店する。

コミュニティ  
community

コミュニティ（地域型）SC / 1万㎡～3万㎡の面積で、GMSがキーテナントとして出店し、他のテナントに買回り性の強い衣料品・雑貨等を扱う小売店や飲食業・サービス業が入店し、銀行等公共性の強い施設も組み込まれる。

リージョナル  
regional

リージョナル（広域型）SC / 3万㎡以上の面積で、百貨店・GMS等が複数でキーテナントとして入店し、更にサブテナントとして、スーパーマーケット、家具センター、大型専門店、ファッション店などが構成される。広域商圈を対象にしていることから、コンセプトの明確な専門店や飲食・サービス業が多数入店することになる。

スーパーリージョナル  
super regional

スーパー・リージョナル（超広域型）SC / 7万5,000㎡以上の面積で、広域型SCのテナントに加え、ホテル、劇場、映画館、教会のほか、オフィス、病院まで組み込まれることもある。

スペシャリティセンター  
specialty center

スペシャリティ・センター／キーテナントをもたないSCのこと



で、ファッション性の高い専門店・飲食業その他で構成され、キーテナントに変わる機能としてトラフィックプラー（顧客吸引力のある独創的なMDを推進する専門店・飲食業）を配置する。

#### 4 日本におけるショッピングセンターの分類

一方、日本のSCは、居住環境等の違いから、アメリカのように商圈規模で分類しづらい傾向がある。一般に、日本のSCは、キーテナントの業態から次のように大分類されることが多い。

- ・量販店型SC / キーテナントが量販店
- ・百貨店型SC / キーテナントが百貨店
- ・複合核SC / キーテナントが複数
- ・スペシャリティセンター / キーテナントのないSC

日本SC協会では、これらのほかに次のような分類方法も例示している。

##### ディベロッパーによる分類

- ・マーチャンダイザー型SC（百貨店、量販店、専門店）
- ・ノンマーチャンダイザー型SC（SC専業、不動産業、運輸業、自治体等）

##### 立地別分類

- ・大都市中心商業地域
- ・中都市中心商業地域
- ・小都市中心商業地域
- ・周辺商業地域
- ・郊外住宅地域
- ・団地、ニュータウンその他

##### ビル形態別分類

- ・商業ビル
- ・駅ビル
- ・地下街
- ・高架下
- ・住宅ビル
- ・複合ビル（ホテル、オフィスビル等）その他

また、日本の業界ではファッションビルという表現もしばしば使われる。これに関しては、小売業においてファッション小売業と一般小売業の線引きが抽象的な判断基準に負っているように、厳密な定義付けはできない。但し、業界の通念としては、時代に先進的なファッション小売業が多数入店している、中規模クラスのスペシャリティセンターを指すことが多い。

#### 5 アメリカに発祥したショッピングセンター

SCの歴史は、1924年、アメリカミズーリ州カンザスシティに建設された「カントリー・クラブ・プラザ」に発祥すると言われる。このSCは、

大規模な住宅開発地の中の商業施設として建設されたものだが、統一された建築デザイン・専用駐車場、さらに主体的にテナントミックスをしてそれらを統合管理するシステムをつくったという点で、今日のＳＣの原形となった。

アメリカではその後、数多くのＳＣが開発されるが、今日のＳＣの形態が成立する1950年代までは、近隣の顧客をターゲットとする比較的小規模なタイプが主流であった。

第2次大戦の後遺症から立ち直った1950年代、アメリカ経済は急激な発展を遂げるとともに、新しい価値観が芽生え生活者のライフスタイルは一変する。都市への人口の集中による郊外化、所得の上昇に伴うモータリゼーションと高速道路の整備、生産・流通の合理化に伴って可能になった生活必需品の廉価購入、社会環境の変化は、生活者に対して、無駄のない消費とゆとりのある生活を希求させる。

もとよりアメリカは、建国以来の歴史が浅く、しかも多くの民族が混交することによって形成された国家だけに、全ての人々が自由・平等な機会を期待する。アメリカ独自の旺盛なチャレンジ精神と、多くの人々に平等の機会を保証しようとする体質が、経済成長にも支えられてＳＣという形に結実したものと言える。

今日のアメリカＳＣの草分けとなったのは、1950年に開設された、ワシントン州シアトルの「ノースゲストＳＣ」とマサチューセッツ州フランミンガムの「ショッパーズ・ワールド」である。両ＳＣは、規模が大型化したこともさることながら、はじめて歩行者専用通路としてのモール構造を導入した。

更に1956年には、ミネソタ州ミネアポリス「サウスデールセンター」が開設され、初のエンクロードモールによる2層構造を実現した。しかもこのＳＣは、デイトン・ハドソンとドナルドソンの2百貨店をキーテナントとして同時出店させることによって、リージョナルＳＣ時代の道を切り開いた。

これを契機に、百貨店のＳＣに対する考え方は大幅に変わり、同一ＳＣ内で競い合うことが営業成績を向上させるという考え方が一般的となり、百貨店は競ってＳＣに出店するようになる。その後、ＳＣ規模は急速に拡大し、今日のスーパー・リージョナルＳＣのような、都市開発にジョイントしたＳＣにまで発展することとなる。

## 6 日本のショッピングセンターの歴史

計画的な商業施設としての本格的なＳＣが日本に誕生したのは、1960年代後半である。元来、日本の小売マーケットは、広大な国土に人々が分散して住むアメリカとは異なり、人口密度と商業分布が高く、多種多様な業態が寄合うことによる便宜性を求めて自然発生的に商店街が成立していた。

百貨店など一部の業態を除けば、近隣型・広域型を問わず、多種多様な商店街が形成され、計画的にＳＣを開設する必要性がなかったのである。

もちろん、1960年代後半以前にも、ＳＣの走りとも言える商業集積施設はあった。駅ビル開発の先駆けとなった「東京駅名店街」(1952年)、都市開発型ＳＣの第1号「数寄屋橋ＳＣ」(1957年)、地下街ブームの先駆けとなった「ウメダ地下センター」(1963年)、郊外型ＳＣの第1号「イズミヤ百舌鳥ＳＣ」(1963年)等である。このようなＳＣ開設の芽生えがあつてこそ、1960年代の高度経済成長に伴って、今日のようなマーケティング発想をもったＳＣが成立したと言える。

1960年代の高度経済成長期は、急激な都市化現象を生み、新たな郊外立地を発生させた。また、豊かな経済はヤングを中心としたファッション化をもたらした。60年代も終わりの1969年、今日の日本のＳＣの草分けとも言える「玉川高島屋ＳＣ」と「池袋パルコ」が誕生したのである。

前者の「玉川高島屋ＳＣ」は、百貨店をキーテナントとする日本ではじめてのＳＣである。しかもここでは、立地革命、ワンストップショッピング、モータリゼーション対応の大駐車施設など、それまでのアメリカＳＣのノウハウを、後に急速に開発の進んだ田園都市線沿線を後背にもつ二子玉川で実現させたものであった。その後、このような郊外に立地するアメリカ型ＳＣは、「千里セルシー」(1972年)から「ららぽーと」(1981年)に至るまで急速に発展するところになる。

一方、後者の「池袋パルコ」は、当時のヤングを中心とする消費者のファッション化を象徴するスペシャリティセンターである。従来の都心商業施設に飽き足らないヤングが、ファッションによって差別化消費を実現するためのステージとして、誕生したものであった。その後、このタイプはファッションビルという表現で一般化することになるが、「渋谷パルコ」(1973年)、「新宿ルミネ」(1976年)、「ラフォーレ原宿」(1978年)、「原宿ビブレ」(1984年)と次々と開設され、時代のＤＣブームと重なり、ＤＣの直営店を中心としたテナントミックスにより、日本ファッションの震源地とも言える機能を担うようになる。70年代後半から80年代前半にかけての一大ファッションビル時代を迎えることとなるのである。

## 7 近年のショッピングセンターの動向

このような発展を遂げてきた日本のＳＣも、80年代後半以降ある種の転換期を迎えた。消費者のファッション化が一応の達成を見た80年代後半以降、ＳＣももはやテナントミックスの個性化のみでは時代に対応できなくなり、環境開発をコンセプトにおいたＳＣが注目されるようになる。郊外立地においては、「つかしん」(1985年)、「長浜楽市」(1988年)、野田「ノア」(1989年)、「マイカル本牧」(1989年)など、アメリカとは比較できないものの、都心では実現できない広い敷地を活用した日本版スーパー・リー

ジョナルSCとも言うべき、街づくりをコンセプトにした複合型SCが開設される。

一方この時期は、好景気も手伝い、既存のSCが消費構造の変化に対応して次々とリニューアルを敢行した時期でもあった。例えば前述の「玉川高島屋SC」は、立地環境の変化に伴い20年ぶりにリニューアルを敢行した。すでに郊外とは言えなくなった二子玉川の立地で、「都心に行かなくても都心と同じものが買える」といった1969年開設時のコンセプトから、「車で行ってゆったりとショッピングができる」コンセプトへと切り換えた。そしてかなり広域な商圈を対象に、ライフスタイル提案型テナント等のミックスを主体として、ホスピタリティ環境の創出をめざした、リストラクチャリングを推進したのであった。

このように昨今の日本のSCは、ライフスタイル提案を軸に環境開発・境界創出に重きをおく傾向にあるが、このことはすでにSCの範疇を超えた存在としてのショッピングタウン開発にも結実している。大丸神戸店のディベロップメントによって誕生した再開発都市「神戸旧外国人居留地」（1987年）などは、SCの3特性である計画性・総合性・運営の統一性を街並み開発に応用したものとして注目される。

このようなファッションを軸にした街づくり視点は、これまでファッションビルと言われてきたタイプのSCにも影響を与える。商業空間の大型化の傾向にある昨今、比較的規模の小さな従来のファッションビルは、マチ全体の開発方向の中で、いかに専門化できるかが問われている。ファッションビルは、ファッションタウンのトラフィックプレーに位置付けられつつある。

#### 8 より専門性を志向しはじめた世界的な潮流

SCの大型化の傾向は、アメリカにおいては60年代より顕著になっていた。スーパー・リージョナルSCに代表される大型SCは70～80年代においても多くの開発事例が見られたが、それも80年代以降になると、併せて規模の小さなスペシャリティセンターの開発も盛んになってきた。地価高騰と環境問題が影響し、規模は小さいながらもコンセプトが明確で主張性の強いスペシャリティセンターが注目され始め、最近では、都市再開発や既存SCのリニューアルを契機として次々と開設される傾向にある。

SCに対して明確なコンセプトと強い主張性を要請する傾向は、大型SCにも反映する。1981年から85年にかけて建設されたカナダのアルバータ州・エドモンonton市「ウエスト・エドモントン・モール」や、93年にオープンしたミネソタ州の「モール・オブ・アメリカ」は、商業施設と屋内施設・娯楽施設を融合したフェスティバル・マーケットプレイスと総称されるテーマパーク的な要素を包含したSCである。

このように、最近のアメリカのSC建設では、従来のように商圈規模に

応じてフォーマット（組織・利益構造）を形成する傾向から、SC自体の専門性・主張性によってフォーマットを形成する方向にある。そして、そのような専門性を打ち出す観点から登場してきたSCのタイプが、前述のスペシャルティセンターであり、また近年急速に成長してきたパワーセンターやブランド品を安売りするアウトレットモールなどである。

パワーセンターとは、大量の商品を低価格で販売する集客力のあるパワーリテラーをテナントとして集積したSCである。パワーリテラーには、ウォルマートのようなディープディスカウントストア、トイザラスに代表される専門大店としてのカテゴリーキラー、オフプライスストア、ホールセールクラブなどがある。これらのパワーリテラー、とりわけカテゴリーキラーに共通する点は、単なる廉価品を品揃えするにとどまらず、業種を超えたライフスタイル品揃えが貫かれている店である。勿論そのライフスタイルとは、スペシャルティセンターのような提案型ライフスタイルではなく、すでに日常生活で熟知されているライフスタイルであるが、それはかつての低価格商品にあったMDとは確実に一線が引かれている。ちなみに日本では、1992年に開業した福岡県・新宮町「ウエルタ」が日本版パワーセンター第1号店である。

以上、アメリカ・日本のSCの現況について記述してきたが、最近のSC開発は、昨今のフランス等における都市再開発型のスペシャルティセンターも含めて、世界的にライフスタイルを前提とした専門性を追求する方向にある。

## 9 SCの原形、アゴラ

今日のSCの原形として、しばしば古代都市のアゴラが例に挙げられる。古代の交易社会を支えた都市の広場は、決して単なる物々交換の場ではなかった。そこは、市民の誰もが自由に異文化や異国の産品を購入できるステージであった。アゴラは、世界に開かれた物と情報の交換の場であり、都市の文化、文明、ひいてはファッション文化を触発してきた。

現在、数々のSCに社会的ニーズがあるということは、それだけSCが現代のアゴラとしての期待されているからにほかならない。そしてSCが、より専門性を志向し始め、より環境開発とリンクする傾向にあるということは、ファッション文化の情報交流・創造基地である「現代のアゴラ」として蘇生しつつある証かもしれない。

ホールセールクラブ  
wholesale club 会員制  
度の問屋のこと

## ヨーロッパのアパレルリテールについて

### 1 その特徴について

ファッションビジネスはデザイナーの個性、時代感覚、美的感覚とすぐれた商業的感覚とがお互いに作用しあった結果であるといえる。超一流のファッションデザイナーが映画俳優であり、ロックスターであり、画家、彫刻家であり、さらにビジネスマンであると例えられる理由がここにある。ファッションとは、ラテン語の「作られたもの」がその語源である。つまり人為的なものである。

ファッションとは単なる流行ではなく社会や生活者のライフスタイルに関して、変化や革新をもたらすものでなければならない。よって趣味嗜好や芸術ではなくひとつのビジネスとして成り立つ根拠がここにある。

こうした、ファッションビジネスのヨーロッパにおける特徴は、「ブランドパワー」にあるといえる。

### 2 ヨーロッパブランド

もちろん、歴史の古さや伝統といったものも大きく作用しているが、歴史の古さや伝統のみならヨーロッパより古いところは地球上にいくらでもある。

ブランド品は人それぞれのライフスタイルを満足させるものでなければならない。ブランド品が単なるコモディティ（生活必需品、日用品）と異なる理由はここにある。「ブランドとは、特定の販売者あるいは販売者グループの商品およびサービスを、競合他社のそれとは区別させることを意図して設定される、名前、用語、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらの組み合わせ」といった意味で、今日的には理解されている。このブランドに対する背景や、マネジメント、つまり商品開発や品質管理、あるいはイメージの維持向上策などに対するノウハウやシステムの最高峰がヨーロッパのブランドビジネスを支えているといえる。

### 3 ファッションビジネスの起源と推移

パリでは16世紀の前半フランソワ一世（在位1515～47）のころから宮廷の服装がファッションとして社会的に影響をもつようになった。1772年ローズ・ベルタン夫人がマリーアントワネットの衣装デザイン製作を行ってから年月を経て、超高級衣装店（オートクチュール）の数々が次々と開花を見た。パリファッションは1850年代以降勃興したオートクチュールが中核となってファッションビジネスの基盤を形成してきた。オートクチュールとは質の高いファッションデザインとその仕立てを指し、転じて「高級衣装店」を意味する。店を総括する裁縫師兼デザイナーが男性の場合はク

チュリエ、女性の場合がクチュリエールと呼ばれる。1858年イギリス人シャルル・ウォルトがパリのオペラ座近くに店を構え、ファッションモデルに自分の仕立てた服を着せ、注文をとったのが現在のオートクチュールのルーツとされる。

ところが、第二次大戦後の復興期を経て1950～60年初頭にかけて、世界経済の発展期を迎え、ECを主体とするヨーロッパにもアメリカ型の大量消費社会が現出するにつれオートクチュールは急速に衰退してゆく。つまり、ファッションの大衆化が始まり、拡大していった。

超富裕な顧客層の減少とオートクチュールの減退はプレタポルテ（高級既製服）につながり、ファッションの大衆化をさらに促進した。ファッションの大衆化とはすなわち質から量への転換を意味し、ビジネスとしてのパワーを増加させていった。

#### 4 今日のファッションビジネス

今日においても、パリはファッションの権威であり、デザイナーのメッカである。これらを支えてきたのがオートクチュールでありその影響力はしだいに希薄になりつつあるが、そのprestige性において服飾界をリードする立場にある。サンディカ（パリクチュール組合）資格審査委員会認定の「創作クチュール」はランバン/ジャンパトゥ/シャネル/ニナ・リッチ/カルバン/グレ/ピエール・バルマン/クリスチャン・ディオール/ピエール・カルダン/ジバンシィ/ギィ・ラロッシュ/イヴ・サンローラン/エマニュエル・ウンガロその他であり、「創作クチュール」認定のための条件はきびしく、以下の通りである。

年に2回（1月と7月）オリジナル・デザインによる作品75点以上をパリで仕立て定められた時期に公開する

作品は専属のファッションモデルを使い、20人以上の従業員をもつ自分のアトリエにおいて1回以上の仮縫いを経て仕立てる

シリーズ、つまり規格化量産をしないこと。創作品の販売は展示に用いたもの1点にかぎること外部より型を買い入れないこと、外注作業を行わないこと

コレクションは3人以上のファッション・モデルにより年4、5回以上公開する

年2回のコレクションに必要なのはスタイリスト、ミディネット、ファッションモデル等数十人の従業員、最高級の素材などで400万フラン（およそ一億円）となる。この巨大なシステムをビジネスとして成立させるために、オートクチュールのクチュリエは「ファミリーブランド政策による、経営の多角化によって収益を確保している。つまりオートクチュールで確立したブランドイメージを、プレタポルテをはじめ香水、バンドバッグ、靴、アクセサリーなどのおしゃれ関連用品からさらには食器や各種のイン

テリア用品に至るまで利用している。

一方、パリと双璧をなすミラノにはデザインと色彩が溢れており、デザイナーと縫製工場に高い評価を得ている。ミラノファッションは北部イタリアの格調や品位の高さを象徴する。以前からオートクチュールを縫製面で支えたのが、ミラノを中心とした北イタリア地方の技術であり、ミラノは古くからファッションに関連したスキルを蓄積し、これを素地にして第2次大戦後アメリカ市場をターゲットにイタリアンファッションが成長し、とりわけミラノファッションが急速に地位を高めていった。その象徴といえるミラノ・コレクションは1978年から始まった。

今日、これを追随しているのが、スペインである。パリ・ミラノの關係に相似した、イタリアファッションの生産基地としての蓄積が今日、バルセロナでの「ガウディ・オン・プレ」(スペイン・メンズ・コレクション) マドリッドでの「シベレース・サロン」(スペイン・レディス・コレクション)としてファッション・トレンドの新たな発信地へと開花しつつある。

パリの権威とミラノの感性がブランドイメージを支え、それらを最大限に生かしたファッションビジネスはデザインだけではなく、マーチャンダイズまでのすべてを含んだプロデュースの競合時代へと、その重心を移している。

##### 5 ファッションビジネス拠点としての商業施設

ファッションビジネスとして、モノづくりと同様に、顧客に対する販売装置である商業施設はその発展のために欠かせない重要な要素である。

オートクチュールが一部の上流階級を相手に、その隆盛を極めていた19世紀後半、フラチンスはナポレオン3世の時代で、封建主義経済から資本主義経済に変わり、資本主義が根を下ろした頃でもあった。「営業の自由」が認められ、商工業の発展は目ざましく、生産の集中化は必然的に人口の都市集中をもたらし、近代都市を形成させていった。近代都市の新しい居住者にとって旧来の商業はとても不便なもので、新しい商業の誕生を待望する状態にあった。近代百貨店は、資本主義経済の発展と近代都市の成立という条件のもとで、商業市場最初の流通革命の担い手として登場したのである。

このような背景のもと、1852年、フランス・パリにA・ブーシコにより「ボン・マルシェ」が設立され、これが世界の商業史における近代百貨店のはじまりとなった。それまでの、掛値と値切りの駆け引き、腹芸や押し売りが普通の状態、商人は人を見て同じ商品を別の価格で売り付け、店に一步足を踏みいれればなにか買わずにはでられないような雰囲気、いったん取引がすんでしまえば商品が不良であっても不満足であっても返品や交換に応じなかった商法から180度の転換がはかられ、



顧客がなんの遠慮も気兼ねもなく出入りできる  
 商品にプライスカードをつけ、誰にでも同じ値段で売る  
 商品を大量陳列して、顧客が手にとってみられる  
 商品が気に入らないときは、顧客は商品を返品できる  
 低価格販売を行うために、低差益、高回転の営業方針をとる  
 という方針がとられた。これを機に、19世紀後半、欧米各国で次々に百貨店が登場していった。

・フランス

1852年ボンマルシェ（設立当時売り上げ50万フラン、1860年には500万フランに）

1855年ルーブル設立

1860年プランタン設立

1869年サマリティヌ設立

1899年ラファイエット設立

・他のヨーロッパ各国の百貨店

ベルギー - イノバシオン

オランダ - ベイエンコッフ

ドイツ - ウェルトハイム、ヘルマン・チーツなど（1870年代）

イギリス - ホワイトレー（1863年創業、1927年にセルフリッジに合併される）、ハロッズ（1849年、食料品店として創立）

ヨーロッパで生協とデパートが発展に向かっているころ、米国では別の形式の近代的小売企業が育ち始めていた。それは同じタイプの店を何ヶ所にも開くという、いわゆる「チェーンストア」であった。ファッションが大衆化しマーケットが拡大していく過程で、この販売装置の果たした役割は大きい。

ヨーロッパの販売装置の特徴は、百貨店（チェーン化していない旧タイプのもの）とオートクチュールの名残をとどめる専門店がならぶファッションストリート～パリのシャンゼリゼ/フォーブルサントノーレやミラノのモンテ・ナポレオーネ/デラ・スピーガや古くからの施設を生かしたパッサージュに代表される。伝統や權威を感じさせる上では大きな力を有するが、逆にその勢力の拡大には大きな障害になったのも事実である。それらの販売装置には古くからの商慣習、各種の組合やスクラップ不可の建築物を含むからである。

百貨店におけるワンストップ性、専門店における独自性、時代性を敏感に反映する意図的なスクラップ&ビルド、こういった要素を含む販売装置として、米国で発展した形態に大型のSCがある。

これまで述べてきたように、すでにファッションビジネスが商品そのもののみならず、マーチャндаイズの全てを含むプロデュースの時代である

ことは、その販売装置にも大きな変革が求められることになり、今日のヨーロッパにおける大規模開発、再開発の核として、SCが出現している。

パリでは、西部郊外のデファンス地区開発においてSC「ル・カトル・タン」を開発し、百貨店、専門店、ハイパーマーケット、家具、家電の大型専門店、映画館、ディスコ、ジャズクラブ等従来のヨーロッパSCになかったものを設けている。ロンドンでは、国の威信にかけて1981年よりスタートしたテムズ川沿いの約220平方キロにも及ぶ再開発を進めているが、それぞれの地区開発の核として、「ヘイズ・ギャラリー」「サリー・クエイズ」「タバコ・ドック」などのSCをオープンさせている。これらの動きは、ファッションビジネスの動向を示唆しているものといえる。