

流通再編と百貨店の週休2日制

多田 應 幹*

The Reorganized Distribution System and the Five-day Work Week of Department Stores

Masamoto Tada*

Abstract

Current poor sales at department stores are not caused simply by flagging interest among consumers and diversification in product purchasing patterns. At a structural level, efforts to reduce personnel costs have resulted in the elimination of sales assistants from retail stores have also been a major factor. The use of assistants dispatched by suppliers has effectively led to the abandonment of the traditional twin core competencies of department stores: collection of merchandise and customer information. As a result, department store merchandizing has now become just one end of a reorganized distribution system. The ramifications of the disappearance of sales assistants are discussed.

キーワード

取引慣行、派遣店員、週休2日制、営業日、営業時間、マーチャндаイジング、規制緩和、収益力、伊勢丹、高島屋、三越

1. はじめに

大丸と松坂屋 (J. フロントリテイリング)、伊勢丹と三越 (「三越・伊勢丹ホールディングス」)、高島屋と阪急・阪神百貨店 (「エイチ・ツー・オー リテイリング」) が順次合併と統合をはじめ、流通再編が加速化している。この3社の合併・提携というニュースは業界の関係者にとって衝撃的なことであった。1980年代後半のバブル期には10兆円余の売上高の規模を誇った百貨店業界が、今や40%も減退して6兆円余の売上高で、マーケットの縮小によって弱体化した販売力を、百貨店同士の合併によってスケールメリットを維持しようとする姿がうかがえる。一時期、「消費の王様」を誇った百貨店業界も業績の低迷が止まらない。この原因としては、業態の変化によって、消費傾向が多様化し、必ずしも百貨店で買物をすべきとは限らなくなったことが最大

*ただ まさと : 大阪国際大学人間科学部教授 (2008.12.12受理)

の理由である。百貨店はこのような経営環境に対して、ハコ物を次々に改装し、魅力を上げて新たな顧客を呼び寄せ、集客力と平均単価の向上という指標をもとに再生を図った。資本力のない地方の百貨店はこの競争から脱落するか、巨大百貨店グループの傘下に入らざるを得なかった。

＜表1＞従業員・パート・派遣店員の構成比の推移

| | 回答社数 | 正社員 | | | その他 | | |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 小計 | 男子 | 女子 | 小計 | パート | 派遣 |
| 1997年 | 85 | 38.0 | 18.7 | 19.3 | 62.0 | 10.8 | 51.2 |
| 1995 | 82 | 42.6 | 20.3 | 22.3 | 57.4 | 10.0 | 47.4 |
| 1985 | 73 | 52.2 | 26.2 | 26.0 | 47.8 | 10.0 | 37.8 |
| 1975 | 66 | 68.4 | 31.8 | 36.6 | 31.6 | 7.4 | 24.2 |
| 1965 | 59 | 86.7 | 35.6 | 51.1 | 13.3 | 2.0 | 11.3 |
| 1955 | 51 | 95.2 | 39.7 | 55.5 | 4.8 | 1.5 | 3.3 |

出所)『百貨店のあゆみ』日本百貨店協会、1998年、p.212。

注) 派遣(店員)の構成比は委託仕入¹⁾のみの数値であり、消化仕入²⁾による派遣(店員)の数値を算入すると実態としてはさらに大きな数値になるものと思われる。

百貨店の売上低迷のもう一つの理由として、販売員の不在が上げられる。一見、百貨店の店頭にはたくさんの販売員が待機しているが、＜表1＞のように、百貨店の従業員たる販売員(以下、百貨店販売員)は減員の一途を辿っているのだ。その最大の理由が、週休2日制と、その後実施された規制緩和によって要員計画の機能不全によってもたらされたものである。労働集約型の産業にとって、週休2日制の導入は二律背反する課題である。つまり、従業員の休日を増やすことは、営業をしていく上でそれに見合う交代要員の確保が不可欠になる。交代要員のコストは、給与以外にも年金分担金・健康保険等直接間接的にも膨大なものになる。百貨店は単純に欠員を補充することでそのコスト増の抑制を図った結果、週休2日制を導入して以降、百貨店は“売る人がいない”状態で営業を続けているのだ³⁾。

本論は週休2日制や、その後発生した規制緩和によって、店頭のと員不足に対応出来なかった百貨店が、納入業者による販売員(以下、派遣店員)を導入することで、結果的に顧客の支持を失い、流通再編の道を歩まざるを得なかったかの一端を明らかにするものである。

2. 労働力不足と人件費の拡大

1) 直間比率改善の矛盾

1970年代前半から、わが国の産業界は貿易や国内消費の好調さに支えられ、雇用の拡大によって企業は労働力不足に陥った。新規の労働力は“金の卵”などともてはやされ、採用が困難になっていく。この時期、春闘におけるベースアップ率も69年には15.8%、70年には18.5%と著しく上昇した。その結果、＜表2＞の高島屋のケースに見られるように当然人件費の増大をもたらす。従来、百貨店の従業員は平均勤続年数が3～4年と短く、就

業者の平均年齢の低下によって平均賃金を引下げて人件費の上昇を抑えてきたが、平均勤続年数の伸長もあって、その効果も機能しなくなったという事情もある。

<表2> 高島屋の主要経費の売上高比率

| | 1970年 | 1971 | 1972 | 1973 | 1974 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 人件費 | 7.05% | 7.37% | 7.54% | 8.32% | 9.78% |
| 宣伝費 | 3.38 | 3.52 | 3.55 | 3.66 | 3.34 |
| 庶務費 | 3.38 | 3.49 | 3.34 | 3.44 | 4.07 |
| 支払利息 | 2.07 | 1.89 | 1.57 | 1.71 | 2.46 |
| 計 | 15.88 | 16.27 | 16.00 | 17.13 | 19.65 |

出所) 高島屋「TMC」1974年10/30号、p.2。

百貨店は人件費の総体的な拡大に対し、絶対的な数値として総要員の見直しと同時に、店頭要員を圧縮せずに人件費を圧縮する手だてとして、間接部門（事務部門）の要員を直接部門（営業部門）に配置転換し、直接部門と間接部門の直間比率の改善をするという施策を図った⁴。しかし、間接部門の減員は店頭要員に間接部門の業務を保たせるという矛盾を内包した。直間比率の改善は後方部門の業務を店頭部門の要員に付け替えただけで、販売のノウハウを習得したベテラン販売員が間接部門の業務を抱えてストック場に潜りこみ、ひたすら事務仕事に没頭するという摩訶不思議な事態が発生した。従来から、間接＝事務部門優位、営業部門劣位が定着している伝統的な百貨店において、ベテラン販売員が営業の周辺業務につくことで、販売力が低下しただけでなく、経験を積んだものが売場事務を果たし、販売は新人が担当するという風土を助長することになる。

2) 伊勢丹による週休2日制の導入

総要員の圧縮に加え、おりからの週休2日制の導入もさらなる店頭要員の減少をもたらした。週休2日制のそもそもの発端は、1961年にILO（国際労働機関）の総会において「週40時間労働」が目標に掲げられたことから始まる。その後、1965年4月に松下電機（現パナソニック）が完全週休2日制を実施した。百貨店においても1966年に伊勢丹が「一日休養、一日教養」のスローガンを掲げて週休2日制を導入したことが好事例として⁵、商業労連（日本商業労働組合連合会）が1972年に第一次時間短縮基準を策定し、政策的な取り組みをはじめた⁶。この方針は1978年をメドに全加盟組合が完全週休2日制の実現を目標とした。しかしながら前進のない企業もみられ、結果としてこの時点で大きな格差が生じた。

この動きも1973年に石油ショックを機に環境が大きく変化したため、基準の見直しを余儀なくされ、1977年に第二次の時間短縮基準を策定した。この中では1980年に完全週休2日制を実現し、1983年に段階的な時間短縮をめざすことを基本とした。しかしながら1980年に完全週休2日制を達成した組合はわずか10組合に過ぎないという状況であった⁷。

労働集約型産業の代表的な産業に数えられる百貨店が、週休2日制を導入することに当

たって、当初、営業が行われている中で、休日取得者分の要員をどのように確保すべきかについて、多くの議論が経営も現場の従業員の間でも繰り広げられた。一方で折からの好景気に支えられて人手不足が頂点に達し、新卒の労働力の確保のためにも週休2日制という待遇改善も焦眉の急であったこともある。ところが導入が決まったとたん、店頭の要員確保にとんでもない“ピンチヒッター”が登場する。それは店頭の販売要員不足を納入業者からの派遣店員⁸に置換するということである。それまでの百貨店は白木屋⁹や三越のケースをみるまでもなく、納入業者が百貨店の店頭に出入りすることについて、厳しい制約を課していた。ところが週休2日制の導入に当たって、人件費を増やさず、派遣店員で店頭を補うことがスナナリ容認されることになった。

3. 規制緩和による営業日・営業時間の拡大

1) 百貨店の営業日・営業時間の拡大

更に店頭要員の減少をもたらす問題が発生した。1995年ころから日米構造協議の席上、米国から大店法（大規模小売店舗法）¹⁰が大型ディスカウントストアの出店を妨げているとの要求を受け、2000年に大店立地法（大規模小売店舗立地法）¹¹が施行されると、規制緩和によって<表3>に見られるように百貨店は一気に営業日・営業時間の拡大へと移行した。

従来、百貨店の営業時間と休業日数は大店法と労務管理の観点から議論をされてきた。ところが1984年8月に労働省（現厚生労働省）が「生活大国5ヶ年計画」の柱の一つとして労働時間の短縮の具現化の為、平成8年末までに年間総労働時間1800時間達成を目指して労基法を改正し、週40時間制への移行を打ち出したことで急速に進行した。そこで、百貨店は中元・歳暮という繁忙期を抱えていることもあって、変形労働時間制¹²による対応を迫られた。

<表3> 高島屋の営業日数・営業時間の推移

| | 営業日数 | | | | 営業時間 | | | |
|-------|------|-----|-----|-----|--------|--------|--------|--------|
| | 大阪店 | 京都店 | 東京店 | 横浜店 | 大阪店 | 京都店 | 東京店 | 横浜店 |
| 1993年 | 321 | 322 | 321 | 321 | 2885.0 | 2885.0 | 2851.5 | 2885.0 |
| 1994 | 330 | 330 | 334 | 332 | 2966.0 | 2966.0 | 2937.0 | 2984.0 |
| 1995 | 332 | 339 | 342 | 342 | 3148.0 | 3047.0 | 3009.0 | 3104.5 |
| 1996 | 341 | 341 | 341 | 341 | 3235.5 | 3065.0 | 3001.0 | 3095.5 |
| 1997 | 341 | 341 | 341 | 341 | 3235.0 | 3235.5 | 3002.0 | 3096.5 |
| 1998 | 348 | 346 | 347 | 348 | 3300.0 | 3281.5 | 3057.5 | 3298.5 |
| 1999 | 354 | 352 | 351 | 356 | 3358.0 | 3339.0 | 3090.5 | 3376.0 |
| 2000 | 358 | 355 | 355 | 358 | 3396.0 | 3367.5 | 3191.0 | 3425.5 |
| 2001 | 361 | 361 | 359 | 361 | 3605.0 | 3425.5 | 3228.0 | 3455.5 |
| 2002 | 364 | 364 | 364 | 362 | 3661.5 | 3494.0 | 3359.0 | 3569.0 |

出所) 高島屋社内資料を加工して引用。

注) 営業日数と営業時間がリンクしないのは、店舗によって立地条件が異なり、一日の開店・閉店までの営業時間の違いが影響している。

流通再編と百貨店の週休2日制

百貨店の場合、1970年代には未だ定休日が存在した時代であり、定休日以外は、各自が交代で休日を取得するものであった。やがて、週休2日制が定着すると、労使交渉は条件闘争の中に有給休暇の完全取得なるスローガンが掲げられ、店頭の接客は派遣店員という“ピンチヒッター”がいることで完全に議論の外におかれ、組合側も有給休暇¹³の完全取得の数値目標の完全達成のみに関心が移っていった。

2) 営業時間の拡大と労働時間の短縮

1988年に、労働省は週40時間、変形労働制・フレックスタイム制、年次有給休暇の最低付与日数の引き上げを施行した。百貨店業界は営業時間の拡大と労働時間の短縮という二律背反する課題を、営業時間と個人の労働時間を分離するという方針を打ち出した。一方で、<表4>のように売上高の拡大・収益性の向上等の大命題の前に、店頭の保守という足下の論議を十分しないまま導入し、中小零細の百貨店もこれに追従した。

<表4> 百貨店の経営課題

| | 第一位順位 | | 第二位順位 | | 第三位順位 | |
|-------|--------|-------|---------|-------|---------|-------|
| 1955年 | 売上拡大 | 75.0% | 店舗規模拡大 | 54.5% | 顧客開拓・確保 | 27.3% |
| 1965 | 売上拡大 | 86.5 | 店舗規模拡大 | 65.4 | 顧客開拓・確保 | 26.9 |
| 1975 | 売上拡大 | 78.0 | 店舗規模拡大 | 47.5 | 顧客開拓・確保 | 27.1 |
| 1985 | 売上拡大 | 73.8 | リニューアル | 33.8 | 差別化・情報 | 26.2 |
| 1995 | 利益志向強化 | 77.0 | リストラ、MD | 44.6 | 差別化・個性化 | 35.1 |
| 1997 | 利益志向強化 | 81.8 | 顧客開拓・確保 | 46.8 | リニューアル | 37.7 |

出所：前掲書「百貨店のあゆみ」p.183。

注）百貨店150社のアンケートによる集計（複数回答）。このデータからも業績向上にのみ焦点が当てられ、要員問題について上位に取り上げられていないことがわかる。

高島屋の経営方針¹⁴に、人事対策として派遣店員の適性配置に関する具体的基準の徹底を掲げ、次項には従業員への週休2日制度の実施を掲げている。この時点で店頭における販売員を派遣店員に置換することを織り込んでいることがうかがえる。一方でパートタイマー¹⁵の採用、臨時社員や定時社員などの雇用も始めた。

今日に至るまで百貨店はパート社員の戦力について有効な活用方法を見いだしていない。また、各種の雇用形態はいずれもうまく運用できなかった。なぜならば、同じ仕事をしながら雇用形態によって処遇が著しく異なることの矛盾を解決出来なかったからである。

3) マーチャンダイジングの変化

百貨店販売員が店頭から姿を消していき、納入業者の派遣店員にシフトしていった理由にはマーチャンダイジングの変化も上げられる。1970年代に入ると、消費者のライフ・スタイルに著しい変化が起きた。高度成長期の消費が「生活の物質的充実と量的拡大」を主眼としていたのに対し、「質的向上・豊かさの追求」へと生活のテーマが変わっていったこ

とである。これにともなって、70年前半から百貨店の輸入品の取り扱い量が急激に増え、輸入品を販売するにあたって消化仕入れという仕入形態が盛んに用いられるようになった。この仕入形態は在庫という資金が不要なことから輸入品のみにはまらず、婦人服・紳士服といったファッション衣料品にも波及し、商品+派遣店員がセットで取引条件に加えられはじめた。独占禁止法の観点からそのような取引方法は好ましくないとの指摘もあったが、取引当事者間に問題が発生しないことで、この方法は一種のビジネスモデルとして百貨店の店頭で急速に取り入れられていく。また、新たな販路拡大を目論みるアパレルメーカーによる売込みも激しさを増し、レリアンのようなブランドは、従来の百貨店の販売員による接客サービスとは異なるアプローチをはじめた。また、ロベ、JUN、コムデギャルソン、マリムラなどといったDCブランドがこの方式に固執し、デザイナーを信奉するカリスマ店員¹⁶などといわれた販売員が販売のイニシアチブを握るようになる。カリスマ店員の定着化は販売のあり方の変化、売上拡大にギア効果を生み出した。一見、納入業者の派遣店員を百貨店販売員に置換することは、人件費を抑制し、且つ、売上を維持できる一挙両得のような印象もあるが、特定のブランドに特化する傾向がある。特に、売れ筋商品ばかりが店頭で並ぶことでマーチャンダイジングの同質化、競合店との品揃えの同質化は否めず、かえって売上は低迷することになる。百貨店の店頭が納入業者によるマーチャンダイジングで埋め尽くされるようになると、百貨店販売員の存在意義を失うことになった。

一方で、納入業者は百貨店から消化仕入によって売場を丸投げされた形になると、自社で大量生産された利益率の高い商品や競合他社の売れ筋商品を模倣するなどした商品展開を始めた。その結果、例えば紳士服であれば大丸のトロージャン、三越のオスカーデラレンタ、高島屋のカルダンなどのPB(プライベートブランド)は階の隅に追いやられ、オンワード樺山の五大陸、三陽商会のバーバリーなどが顔をきかせるようになり、どこの百貨店に行ってもこれらアパレルメーカーのNB(ナショナルブランド)のオンパレードになり百貨店の魅力は半減する。

4. 店頭要員の減少に拍車をかけた規制緩和

1) 増員なき増床の問題点

規制緩和によって、百貨店は第1・2次百貨店法によって幾重にも重ねられた新規出店の制約がとかれ、次々と新タイプの出店をはじめることができた。新規出店にあたって販売員の募集は、通常、3年程度時間をかけて段階的に行われるのが恒例であった。出店にあたっては母店となる百貨店が新規出店の要員を抱えたまま、人件費やOFF・JT(研修会)やOJT(現場実習)を実施するため、膨大なコストを負担しなければならない。

ところが高度成長期の高伸長・インフレの続伸を前提にした1960年代のビジネスモデルでは、早期の資本回収は難しくなり、投資の回収は長期化することが予想された。百貨店は損益計算書に占める投資の割合は大きいですが、二次産業のように投資が売上の拡大を呼ぶことがあっても、必ずしも生産性の向上や合理化に結びついているものではない。むしろ、投資をすることにより膨大なインフラにより経費の膨張に悩まされることになった。そこで新規出店に当たっては極力人件費をかけずに、あるいは新規採用をゼロの状態で開催に間に合わせるなどの強行策も用いられた。

<表5> 三越恵比寿店の出店時の要員計画

| 階別 | ゾーニング | 店舗面積 | 人員構成 | | | |
|--------|----------------------------|---------|------|-----|------|-------|
| | | | 正社員 | パート | 派遣店員 | 合計(人) |
| 2F | 書籍・趣味雑貨・ギフト | 2,760㎡ | 6 | 5 | 46 | 57 |
| 1F | レディースウエア・リビング雑貨 | 3,324㎡ | 26 | 11 | 131 | 168 |
| B1 | レディース&メンズ雑貨 レディス&メンズウエア | 7,055㎡ | 40 | 14 | 231 | 285 |
| B2 | 食品 | 4,377㎡ | 35 | 82 | 313 | 430 |
| スタッフ部門 | | | 25 | 4 | 0 | 29 |
| 合計 | | 17,516㎡ | 132 | 114 | 721 | 969 |

出所) 日本百貨店協会百貨店産業雇用高度化推進委員会「百貨店業産業雇用高度化推進事業報告書」1996年、p.16。

<表5>は三越が恵比寿店を出店するに当たって策定された要員計画で、百貨店従業員はスタッフ部門を除くと217人で、納入業者による派遣店員が721人と圧倒的に派遣店員が多いことがわかると同時に、最初から店頭を派遣店員で維持しようとする意図がわかる。

また、高島屋柏店にいたっては1992年の増床時、18,000㎡から27,000㎡と約9,000㎡を拡大したにもかかわらず、「増員なき増床」をモットーに増床前の要員の維持ないし削減を行い、売上高人件費比率を11.4%から8.6%まで圧縮している。

2) 収益力の増加と販売力の減退

派遣店員に店頭の販売を置換させることによって百貨店販売員の削減は、結果的に<表6>に見られるように収益力増加という表面上の繕いを成功させたかに見えた。週休2日制の導入によって、十分な対応策や抜本的な解決策をもたないままスタートさせたことによって表面的には問題が発生しなかったかのように思われた。しかも、石油ショックを契機に緊縮財政を迫られると、支出を防ぐためひたすら人件費の削減=新入社員の抑制という方法を選択したのである。

それによって販売力の強化は、週休2日制や営業日・営業時間の拡大に勤務態様はタイトになり、職場より従業員を外して研修をすることは、店頭部門や後方部門に対して交代要員を準備しなければならない。もう一方で、上司と部下が顔をつきあわすコトが出来ない。

また、交代勤務により先輩が後輩に接客サービスのノウハウを伝授するという機会と意欲が希薄になっていった。先輩からのノウハウの伝授がないことで販売が消極的になり、新人の販売員は店頭に立つことに不安を覚えるようになっていく。

現在、百貨店の店頭に立っている販売員の90%は納入業者からの派遣店員であり¹⁷、売場に立っている百貨店販売員は管理や監督業務に特化しており、販売に当たることは皆無に近いのが実情である。

<表6>百貨店の収益性比率の推移

| | 1965年 | 1970 | 1975 | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 |
|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| 総利益率 | 21.8 | 21.5 | 23.0 | 23.5 | 23.1 | 24.0 | 25.2 | 26.4 |
| 管理費率 | 18.0 | 17.5 | 19.6 | 20.5 | 21.7 | 21.8 | 24.3 | 25.3 |
| 営業利益率 | 3.8 | 4.0 | 3.5 | 3.0 | 1.5 | 2.2 | 0.9 | 1.1 |
| 経常利益率 | 3.2 | 3.3 | 2.5 | 2.9 | 1.4 | 2.5 | 0.7 | 1.1 |
| 当期利益率 | 2.8 | 3.4 | 2.6 | 2.9 | 1.5 | 2.4 | -0.4 | -2.6 |

出所) 川端準治・菊池慎二『百貨店はこうありたい』同友館、2001年、p.43。

販売力の低下が隠蔽されても何ら問題視されなかったのは、百貨店の収益力の増加・人当生産性¹⁸の拡大に理由が挙げられる。収益力の増加は<表6>が示す通り、1970年代からバブル崩壊をはさんで空白の10年に至るまで百貨店の収益力は一貫して右肩上がりである。営業利益率や経常利益率の低下は、利益率の高い、自らの責任において仕入・販売するという買取仕入から納入業者任せの消化仕入では当然の結果の現れである。総利益率の向上にもこの要因には要員の削減、消化仕入という仕入形態によるものが大きい。百貨店販売員の要員を圧縮し、派遣店員に置換されているので当然のことである。百貨店販売員が三越恵比寿店の例で示すように、百貨店販売員が不在の中で、売上高が上がっていくので当然と言えば当然なのである。一方でリモデルによる明装化やアメニティの充実によって管理費が拡大していく。

人件費が圧縮され、売上が向上することは取締役会では称賛されることであり、株主総会においても何ら問題視されることはないのである。

5. まとめ

百貨店は、人件費の削減によって百貨店の商品情報・顧客情報というコアコンピタンスが、派遣店員によって納入業者に収斂されていくことに対して全く正対しようとしなかった。また、日本百貨店協会も通商産業省（現経済産業省）の指示に基づき、「週休2日制」の導入や規制緩和のみに熱心であったが、店頭要員の削減がどのような影響をもたらすかについて真剣に討議をしようとしなかった。百貨店はハコものの明装化とリモデル、集客に傾注し、店頭は派遣店員に委ねるという路線に完全に特化した。

百貨店業界は、松下電機のようなメーカーが、輸出という高いハードルを抱え、生産性向上というイノベーションに心血を注いできたのに対し、納入業者の従業員（派遣店員）や商品といった他人の資本を活用する小手先の生産性の向上しか果たせなかった。その背景には、戦後幾度かの資本の自由化問題が取上げられた中でも小売業者に対する株式の譲渡制限という厚い壁に守られてきた。また百貨店法により新規百貨店が登場しないという環境もある。それが近代化の遅れをもたらすことになったともいえる。

従業員自身も休日を増やすことについては会社生活、住宅事情、休日に伴う出費などに

ついて、単に休日が増えただけで伊勢丹が掲げたような“一日休養、一日教養”という筋書き通りにはいかなかった。

百貨店は一時期PBや編集型のMDによって自主企画にも着手はした。納入業者のNBを排除し、自社のPBを投入することによって店頭と同質化の回避や商品利益率の向上を目指したが、納入業者の派遣店員に百貨店のPBを販売させることは所詮無理な話であった。

いずれにしても、百貨店経営が危機的状況にあることは間違いない。最大の問題は自らの課題を納入業者に転嫁させ、自らの痛みを解決するためのイノベーション（改革）を行なわなかったツケが業界全体の地盤沈下をもたらしているといっているといいたいだろう。

¹ 百貨店の仕入形態には大きく買取仕入・委託仕入・消化仕入の3種類に分けられる。買取仕入は自から仕入れ、在庫処分をするが、委託仕入は買取仕入であっても売れ残ったら納入業者が引き取るという取引形態である。

² 納品をせずに直接店頭の商品を置き、顧客より買い上げがあつて入金された段階で仕入が発生するという百貨店独自の特異な仕入形態である。これによって百貨店は仕入資金や在庫資金が不要になり、財務会計上有利な取引形態である。

³ 日本百貨店協会加盟百貨店の従業員数の推移で、1965年の員数を100とした場合、1975年の142.8をピークに従業員数は減少傾向にあり、2003年には85.3にまで下がっている。百貨店の売場面積が拡大の一途を辿っていったことを考えれば、販売員一人当りの面積が拡大する中で、週休2日制導入以降、店頭の要員はさらに希薄化した。

⁴ 直間比率は1955年が75.6対24.4であったが、1975年に76.6対23.4、1985年に78.5対21.5、1997年には82.0対17.9まで開いている。『百貨店のあゆみ』 p.212。

⁵ 伊勢丹は、女子の生理休暇の取得が個人差の大きい問題であることからこの対応に苦慮していた。週休2日制を導入することで生理休暇を吸収することや、男性の休暇を増やすことで女性の監督職の登用に貢献できるとした。その結果、1966年には代行者301名のうち、94人が任命された。伊勢丹労働組合「激動の半世紀とともに」1998年、p.43。

⁶ 日本商業労働組合連合会「日本商業労連20年の歩み」1991年、p.271。

⁷ 前掲書「日本商業労連20年の歩み」p.272。

⁸ 派遣店員を百貨店従業員に代替させることについて、独占禁止法の「百貨店の特殊指定」において、1954年より平成年間に至るまで再三に亘って制約を設けているが、百貨店と納入業者との間で売上拡大が共通認識であることから有名無実化してきた。

⁹ 例えば白木屋では問屋店員の店頭販売従事に対して禁止通達を出し、厳しくいましていた。白木屋『白木屋300年史』1956年、p.17。

¹⁰ 中小小売業者の保護を目的に、デパートやスーパーなど一定規模以上の店舗面積を有する大型店が出店する場合、事前に周辺の中小的小売商と調整することなどを定めた法律である。しかしながらこのことが新規参入を阻害し、既得権保護の温床になっているとの批判があった。

¹¹ 大店法の廃止については、平成8年に米国がわが国の小売市場の閉鎖性を理由にWTOに「サービスの貿易に関する一般協定」に違反するものであると提訴したことに端を発し、平成10年に大店立地法として成案みるにいたり、この規制撤廃の立案はさらなる店頭における百貨店販売員から派遣店員化に拍車をかけることになる。

- ¹² 労働基準法第32条の5で、百貨店のように日々の業務に著しい繁閑の差が生ずることが多く、かつ、これを予測した上で就業規則その他これに準ずるものにより各日の労働時間を特定することが困難であると認められる場合、1日10時間まで労働させることが出来るとしている。
- ¹³ 休日と休暇は区別される。休日は労働基準法第35条労働基準法に基づいて週1回以上（または4週に4日以上）与えられるものを指し、休暇は勤務日と定められた日に使用者の許可を得て休むことである。休暇には年次有給休暇と無給がある。
- ¹⁴ 「TMC」82号 1973年1月25日号、p.3。
- ¹⁵ パートタイマーの採用は1953年の大丸東京店14が最初で大きな反響を呼んだ。しかしながら、百貨店の販売形態が時間で区切れるものではないとの声や、組合側が家族を抱えたパートタイマーに福利厚生をシェアされるのでないか等という極めて消極的な意見が出されたことも大きい。
- ¹⁶ DCブランドの商品に従事した派遣店員で、デザイナーの意図を汲み、自らブランドを着用し、顧客に積極的にアプローチをして売上を拡大したことからこのような名前で呼ばれた。
- ¹⁷ 詳細は拙書「百貨店の取引慣行の形成メカニズムの研究」を参照にされたい。
- ¹⁸ 小売業では担当品番の総売上高を販売員の員数で除数した数値を指している。百貨店の場合、ほとんどが派遣店員を除いた百貨店販売員のみで算出していることで年々拡大する傾向にある。

<参考文献>

- 日本百貨店協会『百貨店のあゆみ』1998年。
- 日本百貨店協会『協会50年のあゆみ』1998年。
- 江尻弘『百貨店返品制の研究』中央経済社、2003年。
- 川端準治・菊池慎二『百貨店はこうありたい』同友館、2001年。
- 高岡美佳「戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入—日本的取引慣行の形成過程—」経営史学会『経営史学』vol.第32巻第1号、1997年。
- 多田應幹「百貨店の取引慣行の形成メカニズムの研究」千葉商科大学『CUC Policy Studies Review 3』2002年。
- 多田應幹「百貨店とアパレルメーカーの取引慣行」日本流通学会編『流通 16』2003年。
- 多田應幹「百貨店と既製服納入業者の取引慣行が両者の展開に果たした役割」千葉商科大学博士論文、2007年。
- 日本百貨店協会百貨店産業雇用高度化推進委員会『百貨店産業雇用高度化推進事業報告書』1996年。
- 高島屋「高島屋百五十年史」1982年。
- 白木屋「白木屋300年史」1956年。
- JUC20周年記念「20歳の出会い 21世紀への出発」1991年。
- 伊勢丹労働組合「50周年記念誌 激動の半世紀とともに」1998年。