

Research Paper Series

No.97

百貨店における外商と掛売りの大衆化

新井田剛⁺・水越康介⁺

2011年12月

⁺ 首都大学東京大学院 社会科学研究科経営学専攻

⁺ 大丸松坂屋百貨店

百貨店における外商と掛売りの大衆化

新井田剛 大丸松坂屋百貨店

水越康介 首都大学東京

| | |
|-------------------------------|----|
| 第1節 解題 | 1 |
| 第2節 外商への取り組み | 2 |
| 呉服屋の時代 | 2 |
| 百貨店宣言と外商 | 3 |
| 外商と掛売りの今日 | 4 |
| 第3節 月賦制度とクレジットカードへの取り組み | 5 |
| 月賦制度の普及 | 5 |
| クレジットカードの普及 | 6 |
| 第4節 ポイント制の導入 | 8 |
| 景品表示法の改正 | 8 |
| ポイントカードの高度化 | 9 |
| 第5節 友の会への取り組み | 10 |
| 友の会の始まり | 10 |
| クレジットカードとの差別化 | 11 |
| 第6節 帰結 | 12 |

第1節 解題

本稿では、百貨店における外商制度を中心とした掛売りの歴史的考察を行う。周知の通り、小売業における百貨店の大きな特徴として、外商制度の存在を指摘することができる。外商制度は、掛売りと結びつき、呉服屋時代から重要な役割を担ってきた。だが、その外商制度の具体的なあり方については、まとまった記述をみることはほぼできない¹。その理由は様々に考えられるが、大きな理由としては、百貨店という業態そのものが、外商を否定する形、すなわち現銀掛値なしの宣言に始まるとされるからであろう。外商制度の考察は、定義上、百貨店研究の外部にしか位置づけられない。

しかし、外商制度は、百貨店において今日まで続く重要な制度である。現金掛値なしが宣言されて以降も、少なくとも我が国においては、外商制度は百貨店の重要な制度の一つであり続けた²。歴史を振り返れば、外商制度が百貨店という業態を支えていた時期すら存

¹ 末田(2010)、p.253。そこで本稿では、外商に関わる記述のある資料を広く分析することにした。その他、我々に関心の近い百貨店研究の全体をレビューした研究に山本・西沢編(1999)、藤岡(2006)、宮副(2005)などがあるが、やはり外商に関わる記述は断片的であるように思われる。

² 海外における外商制度については、いわゆるデリバリーを前提としたデパートメントストアを関連付けることができるかもしれない(Longsterth2010)。しかし我が国のそれと同じというわけではないだろう。

在しているといえるとともに、掛値という考え方にしても、今日ではクレジットカードを通じて日常化している。

我々のみる限り、外商制度に今一度注目することは、百貨店研究にとってはもちろん、小売業全般の研究にとっても重要な意義を有している。第一に、百貨店研究に対しては、百貨店の定義に拘泥することなく、百貨店とはなんであり得るのかという問いに答える一つの可能性を提示することになるだろう。長らく指摘される百貨店業界の長期的低迷にしても、問題は定義であり、その定義自体時代の中で変容を遂げてきた³。第二に、小売業全般の研究に対しても、外商制度という特異な制度の考察を通じて、近年注目される顧客の囲い込みに関わる理解を深めることができるだろう。後述する通り、百貨店は、外商に始まり、やがてクレジットカードやポイントプログラム、あるいは友の会といった多様な制度を開発していった。こうした経緯は、ポイントプログラムを中心に展開される今日の小売業マーケティングに対して、より広い視座を提供する。

第2節 外商への取り組み

呉服屋の時代

外商という制度は、江戸時代から呉服屋の本店で行われてきた販売方法であり、掛売りと結びついた仕組みとして形成された。もともと、呉服屋の起源は、高野山の聖が行った行商販売であるといわれている⁴。彼らの得意先は武家屋敷であり、聖が武家屋敷を巡回して注文を聞いて廻り、支払いを六月と十二月に支払うという形が一般的であった。この仕組みが、呉服屋にも引き継がれ、さらには外商制度の原型をなしていったものと思われる。実際、呉服屋の本店の顧客である裕福な商人や大名、武士への商売での支払いは、節季払いと呼ばれる盆と暮れの2回で支払うという掛売り方式であった⁵。

同時期には、江戸府内の顧客ばかりではなく、地方の顧客への出張販売も行なわれていた。当時、白木屋では、水戸方、銚子方、上州方、甲州方、相州方と五地方に担当を分けて、それぞれ「田舎方」と呼ばれる担当者が各地方の顧客との商売を行っている⁶。その際の取引方法も、武家屋敷等と同じく掛売りで行われていたという⁷。

確かに、呉服屋の時代にも、いわゆる店頭売りは存在していた。しかし、「座敷売り」と呼ばれたその売り方は、今日的な店頭売りとは異なっていた。すなわち、呉服屋の担当者は、顧客の好みを事前に熟知しており、あらかじめ用意しておいた品物を奥から出してきて顧客に見せ、その上で販売を行っていたのである。あらかじめ取引先を訪問し要望を確認した上で、好みの品を持参する「見世物商」と呼ばれる訪問型の商売もあった⁸。

³ 坂田(2003)。

⁴ 山本(1992)、p.83。

⁵ 日本百貨店協会創立50周年記念誌編纂委員会(1998)、p.7。

⁶ 林(2003)、pp.68-69。

⁷ 三井高利が行った『諸国商人売り』と称する呉服の卸売りが掛売りと共に外商の起源とする見方もある(日本経済新聞社(1993)、p.149)。

⁸ 「今のスーパーのように完成品を並べて売るやり方ではなく、見本の布地を見せ、寸法を聞き京都で仕上・

掛売りという仕組みは、当然、相手に対する信用で成り立っている。それゆえに、江戸時代も末期を迎えるにあたって武家屋敷の財政が悪化し、掛売りでの商売において回収が困難な場合も多々見受けられるようになった。最盛期の白木屋においても、すでに掛売り主体の商法への対策が懸命に練られていたという⁹。

一方で、掛売りそのものを取りやめ、新たな仕組みを作り出そうという呉服屋が現れる。これこそ、百貨店の起源と言われる越後屋の現銀掛値なしであった。三越のルーツとなった越後屋では、三井高利によって、上顧客ばかりではなく一般顧客の取り込みを狙い、掛値なし、価格交渉無し、現物引き換えの現金商売が導入された。

この仕組みに他の呉服商も多く追随することとなった。現金掛値なし、という販売は、後の三越呉服店¹⁰による 1904 年の「百貨店宣言」以降においても継承され、百貨店の定義そのものとしてみなされることになる。現金掛値なしは洋の東西を問わず百貨店の出発点であり、現金販売と正札販売の 2 つが百貨店販売の主流となったのである¹¹。

百貨店宣言と外商

しかし、「百貨店宣言」を通じて、外商や掛売りがなくなったわけではない。例えば、高丘・小山(1984)では、現金掛値なしの呉服店は、江戸末期から明治初期においては大店化していたが、固定客に対しての掛売りも当然行われており、それが百貨店業態になってからも番頭制度(またはお帳場制度)とともに引き継がれた、と指摘されている¹²。田村(2011)においても、関東大震災後から昭和の初期にかけて不況がおとずれても、百貨店は贅沢消費普及の努力を行っていたこと、そのため、上顧客に対しての外商強化と地方都市への出張販売が行われていたとしている¹³。

ちなみに大丸では、もともと大丸は現金正札販売であったが、明治に入ってから掛売りが始まった(正確には復活したというべきかもしれない)とある¹⁴。戦前には、すでに富裕階級はもちろん、会社、官公庁を含むサラリーマン階級に、チケット(売掛票)を発行し、数万人の常得意客を有していたという。このチケットは、その後戦間期には低調になるものの、戦後の昭和 25、6 年(1950、1951 年)ころから再び回復し、昭和 32 年、33 年(1957 年、1958 年)ころには外商部が勢力を回復し、得意先名簿も整備されたとされる¹⁵。顧客維持の仕組

加工をしてもらい、客に商品を渡して暮れや盆に勘定してもらう屋敷売りが一般的な販売方法であった。当時の売掛帳を調べても、店での細かな現金売りよりは屋敷売りの方が金額が多い(林(2003)、p.35)。」

⁹ 林(2003)、p.69。

¹⁰ 1893 年「越後屋」より「三井呉服店」に改組、さらに 1904 年「三井呉服店」から「三越呉服店」に改組された。

¹¹ 高丘・小山(1984)、p.88。

¹² 高丘・小山(1984)、p.89。

¹³ 「東京都内のある百貨店の総売上は 1925 年(大正一四)年から 1936(昭和十一)年にかけて 1.2 倍しかなくないが、外商の売上は 2.2 倍になっている(田村(2011)、pp.155-156。)」

¹⁴ 大丸広報誌『てんゆう』(1961.6 137 号)。

¹⁵ もともと戦後は GHQ による店舗接管があり、接管が解除されたのがこの時期であった(石原・矢作(2004)、p.196。)

みとしての重要度が増してきたことがわかる¹⁶。

「申すまでもなく、掛売は売上増新の一方策としての意義も大きいですが、それにもましてサービスとしての意義はさらに大きいわけであり、それぞれの店に固定された顧客ほど大切なものはない¹⁷」

石井・向山(2009)によれば、外商の拡充は、第二次百貨店法の成立(1956年)により、店舗の出店・拡張が規制されて以降であるともされている。既存店の売上拡大に向けて、店頭販売ではない外商部門の売上拡大が重要な戦略となったのである。

「第2次百貨店法の成立以降、店舗の出店や拡張に制約が生じた百貨店にとって、外商部門の強化は高度成長期の重要な課題であった。多店舗展開を採る一方で、既存店舗を中心とした売上高の拡大が不可避となったのである。そして、百貨店は外商部門を強くするため、個人外商客を対象に、ホテルなどの店外で、呉服だけでなく宝石や高級時計、特選品などを販売することで売上を伸ばしていった。まさに、高級化競争のなかで外商部門が強化されるようになったのである¹⁸。」

外商と掛売りの今日

1950年代以降の外商部門の強化は、百貨店の高いストアイメージを確立させながらの戦略であり、店舗のイメージ向上とロイヤリティを基盤にした高級化路線の強化が伺える。百貨店の外商制度はその後も継続し、多くの百貨店の売上に一定のシェアを占めるようになる。1970年代の景気低迷、さらには百貨店業界の売上低迷の中でも、家庭外商活動の対象となる中小企業を含めた個人の需要は引き続き堅調であったとされている¹⁹。むしろ、百貨店は生き残りをかけて外商部門のテコ入れを行い、従来以上の顧客との密接化関係を強化するなど営業効率の向上に取り組んだのである²⁰。

1985年以降のバブル経済への突入に伴い、外商では拠点作りが積極的に行われ、出張所が多数開設されていった²¹。これらの拠点は、徐々に事務所機能からギフトショップ等商品販売機能を持つものへと変化し、郊外の顧客開拓により売上拡大に寄与することになる。その点については、下表での売上内訳の推移で確認できる。1985年というバブル期直前に向けて割合は増大し、その後個人外商は売上全体の10%弱を維持している。戦間期、戦後と低迷した外商制度は、その後百貨店にとって重要な収益源となっていたことがわかる²²。

¹⁶ 『てんゆう』(1961.6 137号)。またこの中で、昭和三十二年には「外商活動の強化と掛売高の増加、特定顧客層の拡充、売場外交の拡充」、昭和三十三年には「外商活動の効果測定と区域の再配置、掛売統計資料の作成と活用、信販会社との業務提携い」などといった戦略が検討・実行されていることが記載されており、この頃から外商が拡充されていったことが伺える。

¹⁷ 大丸二百五十年史編纂委員会(1967)、pp.544-545。

¹⁸ 石井・向山編著(2009)、pp.139-140。

¹⁹ 松坂屋70年史編集委員会(1981)、p.236。

²⁰ 松坂屋(2010)、pp.146-147。

²¹ 日本百貨店協会創立50周年記念誌編纂委員会(1998)、p.188。

²² 外商の売上は、店外での販売と店頭での外商カードを使用した売上があり、その計上の方法で売上シェ

しかし一方で、こうした外商部門の強化は増収に寄与する反面、人員配置の必要性や、販売時における値引等により、粗利益率の低下が徐々に指摘されるようになる²³。外商部門は「粗利率の低さ」と「高コスト構造」に直面するのである。そして、効率化に向けた統廃合や効率化に向けた取り組みへと変化していくことにもなる²⁴。

図表 2-1 外商売上高構成比推移

| | 回答社 | 需要項目別売上高構成 | | | | | | 支払方法別売上高構成 | | | |
|-------|-----|------------|-----|-----|-----|--------|-----|------------|-------|------|------|
| | | 店頭 | 外商 | | 建装 | 通販カタログ | その他 | 現金 | カード売上 | | その他 |
| | | | 個人 | 法人 | | | | | 自社 | 他社 | |
| 1997年 | 31 | 79.1 | 9.3 | 7.0 | 2.0 | 1.1 | 0.9 | 54.9 | 18.4 | 12.5 | 14.8 |
| 1995年 | 32 | 78.8 | 9.1 | 7.2 | 1.9 | 1.4 | 0.9 | 55.1 | 15.8 | 12.3 | 17.3 |
| 1985年 | 32 | 75.9 | 9.7 | 8.3 | 1.8 | 1.3 | 0.8 | 60.2 | 14 | 8.8 | 17.0 |
| 1975年 | 31 | 83.2 | 5.8 | 5.8 | 0.6 | 0.1 | 0.8 | 71.2 | 7.9 | 5.9 | 15.3 |
| 1965年 | 28 | 89.3 | 2.8 | 6.4 | 0.0 | 0.0 | 0.4 | 80.8 | 3.1 | 2.0 | 14.1 |
| 1955年 | 24 | 94.4 | 1.8 | 3.8 | 0.0 | 0.0 | 0.2 | 87.7 | 3.3 | — | 9.0 |

日本百貨店協会創立50周年記念誌編集委員会(1998年)『百貨店のあゆみ』日本百貨店協会、p.213。

第3節 月賦制度とクレジットカードへの取り組み

月賦制度の普及

外商制度と顧客に対する直接的な信用をもとにした掛売りに対し、戦後広まってきたのは、アメリカから導入された月賦制度やクレジットカードであった。月賦制度やクレジットカードは、それまで上得意のみに提供されていた掛売りの仕組みを大衆層にまで拡大し、外商制度とは別に通常販売時の商品購入に際しての利便性を大きく向上させた。

百貨店の月賦販売制度そのものは歴史が古く、戦前にはすでに18社が実施しており、そのもっとも古いものは昭和の初年からはじまっていた²⁵。もともと、戦前から伊予商人にその起源を持つ月賦商と呼ばれる業態が存在していた²⁶。とはいえ、一般的には、アメリカと比較して一般顧客に対する信用販売の歴史が浅かった日本の百貨店では、1960年代に入るまで、割賦販売形式に代表される信用販売は普及しなかったようである。

「昭和20年代の百貨店は、『現金正価』が原則。ツケで商品を持ち帰れる人といえば、『お帳場』の上得意だけ。いわゆる貴族か華族さんくらいなものだった。給料日前ともなると庶民はとにかく我慢するしかなかった²⁷。」

アが異なる。例えば、日本証券経済研究所(1976)による1965年から1973年の百貨店各社の売上に占める外商売上高シェアは約20%~40%の間で推移している。

²³ 日本証券経済研究所(1976)。

²⁴ 『日経流通新聞』1996年4月30日。

²⁵ 日本百貨店協会(1959)、p.139。

²⁶ 鳥羽・富士カ根共著(1981)、p.61。

²⁷ 日本経済新聞社編(1993)、p.281、渋谷信隆日本信販専務の言葉。

しかし、戦後の混乱期が一段落し、国民生活が落ち着きを取り戻すとともに、次第にさまざまな販売制度が採用されていった。外商に代表される掛売も戦時中の混乱で一時止まり現金販売へシフトしていたが、先にみたように、再び力がいれられるようになってきたのである。また、この時期には、友の会制度、月賦販売制度、そしてクレジットカードの導入など、次々と積極的な販売手段の確立と顧客固定化に向けて各社は競っていった²⁸。

鳥羽・富士カ根(1981)によれば、月賦販売が再開されたのは昭和24年(1949年)の秋、緑屋の岡本虎二郎による。そして、1951年には、月賦制度をより円滑に実施するために日本信用販売会社が設立され、百貨店各社は本格的に月賦販売制度を導入しはじめる。当初、高島屋、松屋、白木屋、京浜百貨店の4社でスタートした日本信用販売会社の加盟店数は、1957年には29店にまで拡大した²⁹。西武百貨店などでは、「購入券制度」というカードをつかわないチケット方式による信用販売をスタートさせている³⁰。同様に他の百貨店も、他社カードが普及するまでクーポン券による信用販売を行っていた³¹。

いよいよ1960年代から1970年代にかけて、「月賦百貨店」と呼ばれる業態が成長し、新規出店や店舗の大型化を行った³²。月賦百貨店は、その後、特に第1次オイルショックを前後して支持され成長を遂げたが、その後丸井を除いては衰退していくことになった。

クレジットカードの普及

クレジットカードの導入は、アメリカにおいて既に、単なる支払いの方法ではなく、顧客囲い込みの手段でもあった³³。アメリカにおける消費者信用は、南北戦争後の工業化の時代に合わせて、個品割賦払いとリボルビング払い方式によって急成長を遂げたという。その後、二十世紀の初めには、小売業、ホテル、石油会社がハウスカードの発行を行い、本人確認と購入履歴を取るようになっていた。

その後、1949年にダイナースクラブが設立され、汎用カードの歴史がスタートする。このカードはそれまでのハウスカードと異なり、全国の様々な施設での購入に使用できる汎用カードであった。第二次大戦後のアメリカは生活レベルが向上しており、カード業界の成長を受け入れる素地が出来上がっていたため、汎用カードは普及していった。

我が国のクレジットの始まりは昭和35年(1960年)の日本ダイナースクラブの設立であった。これが我が国初めてのチャージアカウント(1回払い)のクレジット会社であり、そのすぐ後に、「日本クレジットビューロー(現 JCB)」が設立されることになる。日本ダイナースクラブと日本クレジットビューロー(現 JCB)の登場は、わが国のクレジットビジネスに新しい潮流を呼び起こすことになった³⁴。

²⁸ 日本百貨店協会創立50周年記念誌編纂委員会(1998年)、p.67。

²⁹ 日本百貨店協会創立50周年記念誌編纂委員会(1998年)、p.67。

³⁰ 由井編(1991)、p.171。

³¹ 松坂屋(2010)、p.103。

³² 鳥羽・富士カ根共著(1981)、p.72-73。

³³ マンデル(2000)、p.56。

³⁴ 日本経済新聞社編(1993)、p.287。その後、JCBは対象顧客を中堅サラリーマンや主婦・OLなど大衆に

その後、百貨店では、クレジットカードの普及と共に、1965年以降は、与信、回収、債権管理等を提携先のカード会社が行い、百貨店は発行業務を行うという銀行、信販との提携によるカードが主流となっていった³⁵。例えば、由井(1991)では西武百貨店の取り組みが述べられている。

「西武百貨店が信用販売課を設置したのは六十二(昭和37年)年三月で、このときからクレジットカードによる信用販売と取り組む体制を固めることとなった。これは、耐久消費財や高額商品の市場拡大の一方策として、セールスプロモーション機能を果たし、かつ高額販売顧客の固定化をはかるために、独自の立場でクレジットカードによる掛売り販売を採用することとしたものである³⁶。」

大丸においても、1970年代に入ると外商活動の成果を高めるため、顧客の組織化、外商体制の近代化、事務処理の機械化などの掛売り業務の近代化が図られた。その中で、中間所得層の獲得を目的として、1970年に「大丸エクセルカード・エクセルミニカード」が発行されており、クレジットカードによる固定客策が取られるようになった³⁷。

こうして、我が国では、外商と掛売り、通常販売と現金という結びつきによって成り立っていた百貨店は、高度成長期に伴う消費の変化の中で、通常販売においても掛売りとなる月賦販売やクレジットカードを導入していくことになる。当時の状況について、日本経済新聞社編(1993)は「日本の家庭は再びキャッシュレス化しつつある」と指摘している³⁸。すなわち、掛売りというキャッシュレスの方法は、高度経済成長以前に、月賦という形で一度大衆化した。だが、その月賦は停滞し、今再び、クレジットカードを中心にして掛売りが拡大しつつあるというわけである。さらに、月賦時代とクレジット時代では、その利用層も細かく変化している。1970年代以前は、30歳未満の方が掛け買いの比率が低く、中高年齢層で比率が高かったという。これに対して、1980年代にクレジットカードが普及するとともに増大した掛売りは、若干重なる部分はあるが、45歳未満の世帯において利用率が増大しているとされる³⁹。

またクレジットカードの普及は、社会的なインフラストラクチャが整備されていったことと同期している。第1に、クレジットオーソライゼーション・ネットワークが整備され、信頼の担保がシステム上容易になった。さらに、第2の点として、こうしたネットワークを支えるアプリケーション技術の革新が起こるとともに、コンピュータ・通信コストが十

拡大していった。

³⁵ 日本百貨店協会創立50周年記念誌編纂委員会(1998年)、p.139。おおむね、時代を区分すれば以下のようになる。1945年～54年、クーポン券、ショッピングボンド。1955年～64年、加盟店への加入 他社カード受け入れ。1965年～74年、提携カード(代行カード)、1975年～84年、自社カード、複合カードの導入。

³⁶ 由井編(1991)、p.171。

³⁷ 『てんゆう』(1967年、193号)

³⁸ 日本経済新聞社編(1993)、p.306。

³⁹ 日本経済新聞社編(1993)、p.306。

分に低下し、一般大衆に向けたサービスの提供が容易になったのである⁴⁰。

なお、我が国においても、こうして普及していったクレジットカードの大きな目的は、「顧客の定着化・組織化」「自社(店舗)の売上向上」「顧客情報の収集・管理による販売促進」の3点であった⁴¹。売上を拡大すること、さらに固定客化することにより、リピーターとなってもらふことによる売上の安定的確保が目指されるようになったわけである。

第4節 ポイント制の導入

景品表示法の改正

クレジットカードの普及は、百貨店において、顧客の囲い込みという点で重要な意味を持つようになる。ひとたびクレジットカードが付与されれば、コンピューター上で顧客の購買履歴を知ることができ、彼らが何を求めているのかわかるようになる。さらに、例えば特定のカードに対して購買を促進させるインセンティブをつけることで、より顧客を囲い込み、自社の収益につなげることができる。実際、百貨店各社は、クレジットカードの次の展開として、割引率のアップや特別ご招待セールスの開催など、特に自社カードの魅力化に努めるようになった。

今もクレジット業界は拡大しつづけており、クレジットカードの発行枚数は1990年末で約1億6600万枚から1995年には約2億2750万枚にまで拡大しているという⁴²。特に、流通系のカードが増加しているとされる。

1996年には景品表示法の規制緩和が行われ、それまで百貨店において禁止されていた景品付販売が解禁となった⁴³。これにあわせ、各社はより魅力的なカードを導入すべく、「ポイント制」のカードを導入し始めた⁴⁴。大丸の社内資料によると、当時ポイント制のカードを導入した理由として、現状の値引きカードが経費負担に対して対競合上の優位性が少ないこと、ポイント制は顧客に高いポイント率を提示できアピールが可能であること、そして最大の目的として、ポイント制は次の買い物へつながる可能性が高く、またカードの稼働率向上が期待できること、そして買い物回数の増加や稼働率のアップに連動して顧客情報の収集と分析が可能となることが挙げられている⁴⁵。

ポイントカードの利点については、今日では広く議論されるようになってきている。すなわち、経済産業省編(2007)によれば、企業ポイントは次の購買を誘発でき、直接割引することよりも自社への顧客誘引の効果が期待できる。具体的には、企業ポイントの顧客誘引効

⁴⁰ 通商産業省産業政策局商政課編(1989)、pp.11-12。

⁴¹ 通商産業省産業政策局商政課編(1989)、p.31。

⁴² 日本百貨店協会創立50周年記念誌編纂委員会(1998)、p.187。

⁴³ 規制緩和以前、百貨店では、ポイント制は景品に該当するとの見解から導入ができず、通常の割引を行っていた(日本百貨店協会創立50周年記念誌編纂委員会(1998年)、p.187)。

⁴⁴ ポイント発祥はアメリカであり、1850年ごろから洗濯石鹸にクーポン券をつけたことが始まりとされている。また、我が国のポイントの発行は、1916年の北九州市の久我呉服店が始めたという説がある。また、過去にはグリコがお菓子に入っている引換証を20枚集めると景品と交換するという販促を行っていたとされる(「ニッセイ基礎研 REPORT」2007. 2)。

⁴⁵ 大丸社内資料(1997年)。

果、囲い込み効果から生まれるメリットについて5つ挙げられている。

- (1)新規顧客の獲得：未利用者を新規顧客として迎えるためのインセンティブ
- (2)既存顧客の囲い込み：自社商品・サービス利用者の離反防止へのポイント活用
- (3)マーケティング精度の向上：個々の消費者の属性情報、消費行動に関する情報の分析とマーケティングへの活用
- (4)優良顧客化：優良顧客へのポイント付与率の引き上げによる更なる優良顧客化
- (5)顧客単価の引き上げ(アップセル、クロスセル)：より高価な商品の購入、複数の商品の購入を促す⁴⁶

以上のような過当競争によるカードによる値引の効果の低下やポイント制度の特性から百貨店各社はポイントカードの導入を行っていったと考えられる。

ポイントカードの高度化

ポイント制の仕組みは、その後クレジット機能を離れ、売掛けとは別に顧客囲い込みの方法として利用されるようになっていく。1996年には、西武百貨店がクレジット機能を持たない「クラブオンカード」を発行し、その後、大丸でも、2006年に同じくクレジット機能を持たない「大丸Dカード」が発行されている⁴⁷。

大丸が発行した「大丸Dカード」は、顧客が店頭において現金支払いや他社カードを使用するときにも使用できるカードであり、これ自体はクレジット機能が無いために13歳以上であれば誰でも加入できる。このカードの導入目的は、自社クレジットカード以外の顧客データを把握し、CRMを推進すること、顧客もすぐにポイントが使用できるため、再来店やリピーター化が可能となること、そして競合他社のカードを持つ顧客を大丸に誘導することが容易であることなどが挙げられている。それまで掴むことができなかった現金顧客の購買動向や、クレジットを嫌う若年層や高齢層、そしてすでに他社カードを持つ顧客の固定化を狙っているわけである。

もともと、大丸Dカードは、2002年の札幌店出店の際に戦略的に採用された方法であった。当時、札幌では、大丸の知名度も低く、丸井今井など地元の百貨店による固定客化が進んでいた。これに対して、クレジットカードはもちろんだがポイントカードの導入を用いることによって、大丸での買い物のハードルを下げるとともに、他社カードの顧客の来

⁴⁶ 経済産業省編(2007)、pp.255-256。

⁴⁷ 「西武百貨店では「クラブオンシステム」を六月から導入する。商品購入ごとにポイントが加算されるが、年間購買額に応じて還付率が2%から最大6%までアップするのが特徴。千ポイント単位で千円の買い物券と交換できる。クラブオンカード自体はクレジット機能を持たせないで、審査不要で16歳以上ならだれでも入会でき、会費も無料」(『日刊工業新聞』1996年5月16日)。「当店の『クラブオンカード』の会員数は二十一万。七〇%が二十―三十歳代の女性で重要な顧客データベースになっています。改装から一年を経て、一人ひとりのお客さまが、どの時期にどのような買い物をされるのかも把握できてきました。これを個々のお客さまに対応した従業員のサービスにつなげ、店のコンセプトの奥行きをさらに深めたいと思っています(西武百貨店取締役札幌店長浦内氏(当時)『北海道新聞』1998年9月5日)。」

店促進を狙ったのである。ポイントカードの普及は、そのまま札幌店に来店する顧客の購買動向の分析にもつながり、その後の札幌地区での躍進と定着へとつながっていったという。その成功を受けて、全店で現金ポイントカード「大丸 D カード」の発行に踏み切ったのだった。

このように、ポイントカード発行は、顧客情報の分析の高度化と強く結びついていた。例えば、大丸では、1998年に第1次「顧客情報システム」、2003年には、営業改革と連動するなかで新たに「新顧客情報システム」が導入されている。このシステムを使用することにより、大丸で発行している外商カード、クレジットカード、友の会カード、現金カード、各種サークルカードなどあらゆるカードの分析が可能となった。そして、店頭の商品系の分析システムと連動させることにより、顧客がどの売場で、いつ、何を買われたかという購買情報と、顧客の性別・年齢などの属性情報を組み合わせた詳細な分析が可能となった。

第5節 友の会への取り組み

友の会の始まり

こうして、外商制度と強く結びついた掛売りの仕組みは、やがて月賦払いやクレジットカードの仕組みを通じて一般大衆化していった。さらに、クレジットカードの普及は顧客の詳細な購買分析を可能にし、顧客囲い込みや顧客維持を目的とするポイントカードへと展開してきたといえる。

以下では、最後に友の会と呼ばれる現金積立による固定客サービスを確認する。百貨店における友の会とは、毎月一定の現金を積み立てると半年もしくは1年後にボーナスとして会費1カ月分の金額がプラスされて満期となり、その金額の買い物が可能となるという仕組みである。友の会は、クレジットカードなどでの買い物が一般化していない時に、現金顧客を固定化するための仕組みとしてその役割を果たしたと考えられるが、事前積立という点でそもそも掛売りとは異なるとともに、後に展開されたポイントカードとも異なっている。商品やサービスの購入後に次の購入時の特典が得られるというよりは、商品やサービスの購入前に、積立を通じて購入時の特典を獲得するからである。

最古の百貨店友の会は、鹿児島市の「山形屋七草会」であり、大正14年(1925年)からの実施とされている⁴⁸。当時、お得意様からの要請によって企画されたのだという。その後しばらくして、佐世保玉屋、鹿児島丸屋も昭和26年(1951年)から友の会を始めた。大阪では、阪急百貨店が、昭和28年(1953年)に「阪急友の会」を設立し、観劇・音楽会・遊覧等へ会員を招待している⁴⁹。これらの設立目的は、やはり顧客の囲い込みにあるとみられる。

「(1)会員獲得による顧客の固定化の促進、(2)店と顧客の関係の密接化、(3)サービス実施による P・R 運

⁴⁸ 日本百貨店協会(1959)、pp.197-198。山形屋の七草会は、お得意様の要請によって企画された。月掛3円、12回満期で、満期時36円で発足し、嫁入り支度、正月用品購入資金等に利用された。

⁴⁹ 日本百貨店協会(1959)、p.196。

動、ならびにこれを通じての宣伝、(4)満期の時(おおむね 11 月とか 6 月が多い)にある程度の売上高が確保され、また高額の商品が売れる可能性の多いこと、(5)顧客の来店頻度が増える可能性の多いこと⁵⁰⁾

昭和 28 年(1953 年)には、岩田屋や井筒屋でも友の会が設立された。さらに、昭和 39 年(1964 年)には、京王百貨店が新規開店時に友の会を設立、募集を始める。これをきっかけに、東京でも、「東武友の会」「伊勢丹ホームレディスクラブ」「高島屋友の会ローズサークル」など多くの友の会が発足していった⁵¹⁾。

友の会が広く広まっていった理由としては、双方にメリットが大きい仕組みだったことが挙げられる。消費者側は、なによりも、満期時までに積み立てた金額に割のいい利息が付いた形で、積み立てた百貨店などから商品やサービスを購入できる。さらに、会員特典として、観劇・映画鑑賞会・催事・特別招待会などへの招待などを受け取ることができた。こうした会員特典には、DM や会員向け雑誌の送付も含まれていた。百貨店側にしても、友の会会費は、実質購入の予約であり、購入前に代金を回収できることになる。また、友の会は顧客の管理開発を行う販売促進の手段でもあり、百貨店への帰属意識を高めることも期待されていた⁵²⁾。

なお、昭和 47 年(1972 年)に割賦販売法が改正され、百貨店、専門店の友の会は、前払式特定取引業として規制の対象となった。このため、それ以降百貨店各社は友の会を別会社として設立し、営業を継承することになった。現在もこの形が続いている⁵³⁾。

クレジットカードとの差別化

大丸では、昭和 47 年(1972 年)の割賦法改正を契機に、一旦友の会組織を発展的に解消し、クレジットによる固定客化へと政策を転換している。しかし、クレジットカードを好まない顧客を固定客化、組織化する必要から平成 2 年(1990 年)に新たに「友の会」組織を立ち上げている。クレジットカードとの一本化を狙いながらも、どうやらうまくいかなかったことを見て取ることができる。

新たな友の会設立の目的でも、第一の目的として顧客の固定化が挙げられている。後払い方式による外商やクレジットカードに加えて、前払い方式による友の会をスタートさせることにより、現金顧客の固定化、組織を目指すことができる。また同時に、現金顧客の顧客情報を把握し活動できるように、当時から顧客情報システムとの連動が図られていた⁵⁴⁾。

友の会は、2009 年には、百貨店業界全体で年間約 4000 億円の前受金と 351 万人以上の

⁵⁰⁾ 日本百貨店協会(1959)、p.197。

⁵¹⁾ 工業市場研究所(1985)、p.34。

⁵²⁾ 工業市場研究所(1985)、pp.31-32。

⁵³⁾ 工業市場研究所(1985)、p.28。

⁵⁴⁾ 「各社が友の会を強化しようとしているのは、入会しただけでは買い物をしていない人も多いクレジットカード会員と違い、友の会の会員を増やせば、即売り上げ増につながるため。また、友の会を通じて集めた顧客データはダイレクトマーケティングにも使うことができる(『日経流通新聞』1985 年 11 月 14 日)。」

会員数を有するまでに発展している⁵⁵。また、顧客情報分析システムの進展により、他のカード顧客と同様に顧客情報分析が行われ、CRM活動の一環として取り込まれるようになった。しかし一方で、今日では未使用の金額が増大しているという別の問題が生まれている。未使用の金額は2000億円近くまで膨れ上がっており、その掘り起こしが重要課題となっているのである。そこで百貨店協会と百貨店各社は共同でキャンペーンを実施し、友の会会員の買物の促進に取り組んでいる⁵⁶。

図表 5-1 前受金残高の比較

単位: 億円

| | 1973年3月 | | 1980年9月 | | 1984年9月 | | 倍率 |
|---------|---------|-----|---------|-------|---------|-------|-------|
| | 業者数 | 前受残 | 業者数 | 前受残 | 業者数 | 前受残 | |
| 友の会 | 178 | 150 | 276 | 939 | 348 | 1,520 | 10.00 |
| 前払式割賦販売 | 67 | 824 | 61 | 856 | 48 | 381 | 0.46 |
| 互助会 | 347 | 250 | 374 | 2,770 | 405 | 5,888 | 24.20 |

工業市場研究所(1985)、p.32 より筆者加筆修正。

第6節 帰結

以上、本稿では、外商からクレジットカード、クレジットカードから派生していくポイントプログラム、そして友の会制度について検討を行ってきた。その中で、特に外商の存在が百貨店としての存在に大きく関わるものであるということが見えてきた。

冒頭に述べたように、小売業態としての百貨店を定義する場合、その店舗特性や販売手法が検討対象となり、外商という制度は百貨店としての対象外となる。しかし、呉服商の時代から今日まで、外商制度は生き続けてきた。形を変え、月賦制度やクレジットカードとして発展していったのだということさえできるかもしれない。

百貨店の定義そのものに対しても、外商制度は重要な意味を持っているのかもしれない。外商は、これまで見てきたように、もともと上顧客に対応してきた。それゆえに、外商は顧客にとって一つのステータスであり、百貨店のストアイメージの維持向上を担っていた。例えば、1907年ごろ、三越はメッセンジャーボーイを使ってお客様廻りをさせていたという。このとき、その少年たちが乗っている三越の自転車が表口に止めてあるということが、近隣に対して非常に誇りであったとされる⁵⁷。今日まで続く百貨店のイメージ(そして百貨店自身を苦しめているように見える「百貨店」の定義)は、実は排除されたはずの外商とともに形成されてきたのかもしれない。

本稿が示したのは、単に外商制度の重要性というわけではない。むしろ、外商と掛売りが長い歴史の中で、クレジットカードやポイントカードといった今日的な小売マーケティングへと展開していったという変遷のほうが重要かもしれない。こうした変遷は、上得意

⁵⁵ 『デパートニューズ』2009年12月2日号。

⁵⁶ 『デパートニューズ』2009年12月2日号、『日本百貨店協会広報』2011年11月18日。

⁵⁷ 山本・西沢編(1999)。

から大衆へと、顧客層の拡大に連動して導入されていったように見える。百貨店を考察することの大きな利点であろう。他の流通業と比較して非常に長い歴史を有しているからこそ、歴史的変遷を問うことができた。

いうまでもなく、小売業全般において、顧客との関係性をどのように創り出し、維持していくのかは大きな課題であろう。この問いを考察するにあたり、百貨店における外商という存在に焦点を当て、また掛売りの歴史を問い直すことは、大きな意義があるように思われる。

参考文献

- 石井淳蔵・向山雅夫編著(2009)『小売業の業態革新』中央経済出版社。
- 石原武政・矢作敏行(2004)『日本の流通100年』有斐閣。
- 工業市場研究所(1985)『顧客組織化システム：友の会・自社カード・互助会・会員制ビジネス』、工業市場研究所。
- 坂田隆文(2003)「百貨店を中心とした小売業態の変容に関する研究」、神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 末田智樹(2010)『日本百貨店業成立史』ミネルヴァ書房。
- 大丸二百五十年史編纂委員会(1967)『大丸二百五十年史』大丸。
- 高丘季昭・小山周三(1984)『現代の百貨店』日本経済新聞社。
- 田村正紀(2011)『消費者の歴史』千倉書房。
- 通商産業省産業政策局商政課編(1989)「流通業の挑戦 カード時代の到来」(財)通商産業調査会。
- 鳥羽欽一郎・富士カ根靖雄共著(1981)『小売業とクレジット革新』東洋経済新報社。
- 日本経済新聞社(1993)『百貨店が危ない』日本経済新聞社。
- 日本経済新聞社編(1993)『流通現代史』日本経済新聞社。
- 日本証券経済研究所(1976)「百貨店の経営分析」『証券経済時報特別号』、No.55、日本証券経済研究所。
- 日本百貨店協会(1959)『日本百貨店協会10年史』日本百貨店協会。
- 日本百貨店協会創立50周年記念誌編纂委員会(1998)『百貨店のあゆみ』日本百貨店協会。
- 林玲子(2003)『江戸店の明け暮れ』吉川弘文庫。
- 藤岡里佳(2006)『百貨店の生成過程』有斐閣。
- 松坂屋70年史編集委員会(1981)『松坂屋70年史』松坂屋。
- 松坂屋(2010)『松坂屋百年史』松坂屋。
- 宮副謙司(2005)「百貨店研究の系譜と課題 経営機能の観点からの再検討」『流通研究』第8巻第1号、51-68頁。
- 山本育(1992)『三井の創業者精神』ビジネス社。
- 山本武利・西沢保編(1999)『百貨店の文化史』世界思想社。

由井恒彦編(1991)『セゾンの歴史』リブレポート。

Lewis Mandel(マンデル L.),根本忠明・荒川隆訳(2000)『アメリカクレジット産業の歴史』
日本経済評論社(*The Credit Card Industry: A History*, Twayne Publishers, 1990。)

Longsteth, Richard(2011), *The American Department Store Transformed, 1920-1960*, Yale
University Press.