

研究論文（査読付）

中古ブランド品販売企業における鑑定士育成システムの考察 —— 業界大手企業3社の事例比較検討を中心に ——

安 藤 根 八

大阪市立大学大学院創造都市研究科博士課程

キーワード：暗黙知・形式知 鑑定士 ブランド中古品 真贋鑑定 デジタル化

<要旨>

中古ブランド品販売企業にとって競争優位を確保するためには、優秀な鑑定士を育成し、買取り商品の増大を目指すことが必要である。商品を直接生産しない中古品市場における鑑定部門の役割は新品市場における生産部門に匹敵し、熟練人材は必須であり、豊富な商品知識と真贋鑑別能力を有し、買取り価格の査定を行う鑑定士は経営資源である。その熟練人材である鑑定士育成形成過程を野中郁次郎の「知識創造理論」の4つの知識変換プロセス「SECIモデル」を分析フレームとして、各知識変換モデルと企業の市場位置との関係に注目して考察を進める。「高級デパート化する中古ブランド品業界トップ」「経営の効率化を図る質屋業界トップ」「全国初 CtoBtoB 買取販売に特化する関西発ベンチャー」を特徴とする業界大手3社の鑑定士育成について、「暗黙知」から「形式知」へとスパイラル変換していく過程を3社のビジネスモデルに沿って明らかにした。

1. はじめに

1.1 研究の背景

本研究の課題は、中古ブランド品販売企業における鑑定士育成システムを、業界主要企業の事例に基づいて考察することである。

日本の中古品（本論文では、リユース品を含めて「中古品」とする）販売店は「リサイクルショップ」と一般的に呼ばれている。不用になった商品を買取り、洗浄、修理等の再生作業を行って販売する店舗であり、幅広い商品を扱っている。

中古品売買の歴史は古く、「中古品を売り買いする二次（再販）流通は、室町時代から存在し、江戸時代になって庶民の生活に欠かせないものになっていた」（安藤、1997）。質屋や古道具屋といった形で、ほとんどが生活用品の売買であったが、明治、大正、昭和の時代に引き継がれ、高度経済

成長とともに、高価な時計や宝石が質屋に預けられるようになったのである。

「質流れ」となった時計や宝石類は古物業者の閉鎖的な「質屋業者市（オークション）」に集められて競りにかけられ、海外などに流れていった¹⁾。

それが、1973年の石油危機という経済停滞の中で、循環型社会構築という形で新たな流通経路として根付き始め、リサイクルショップという形態が出現し、バブル崩壊後の1991年頃からはブランド中古品の需要も増大してきた。

中古品市場の年間販売額は4兆1275億円とされ、医療機器やホテル・旅館業に並ぶ規模であるが、中古車、骨とう品を除く中古品市場の実際の数値は1兆7743億円と推測されている²⁾。

また、ネットオークションの市場規模は1兆1200億円と推計され、前年比3.2%の増大であり、フ

リマアプリの市場は1兆7407億円と推定され、前年比58.4%も拡大しており、BtoB、BtoC、CtoC、CtoBを含めた中古品市場は近年、急速に活発化してきている³⁾。

このような状況下で、商品を確保、買取りする鑑定士が中古品販売企業間競争で重要な役割を果たしている。そして、その鑑定士をいかに育成していくかということが企業の競争優位を確保する上で重要であることが認識されてきた。

1.2 先行研究と研究の視点

中古品市場における鑑定部門の役割は、新品市場における生産部門に匹敵する。商品を直接生産しない中古品市場において、商品に適正な価格を付与するのが鑑定部門であり、生産部門と同様に熟練人材は必須である。

熟練人材の形成を把握するに当たっては、図1に示された、野中郁次郎の「知識創造理論」の4つの知識変換プロセスから構成された「SECIモデル」が有益である。企業はこれら4つのプロセスを循環させて知識を創造（高度化）し、成長していくというモデルである（野中・竹内、1996）。

●「共同化 (Socialization)」

個人の暗黙知をグループの暗黙知に共同化するプロセスで、「同じ場所で同じ経験をする」ことが効果を発揮することである。

●「表出化 (Externalization)」

共同化された暗黙知を形式知に表出化するプロセスであり、「暗黙知を明確なコンセプトに表す」ことである。

●「連結化 (Combination)」

表出化された形式知を連結化するプロセスで、「コンピュータ等を使って、言葉やコンセプトを組み合わせる」ことである。

●「内面化 (Internalization)」

連結化された形式知を内面化するプロセスであり、「ノウハウやコツといった暗黙知が個人の内面に積み上がっていく」ことである。

中古品販売企業の鑑定士についての研究は少なく、さらに鑑定士育成については管見の限り皆無である。そのため、本研究では、上述の SECI モデルを分析フレームとし、特に、各知識変換プロセスと企業の市場位置（ポジション）との関係に注目して考察を進める。なお本研究では、分析の対象をブランド品の中古品販売企業に絞って行う。

中古品市場で急速に拡大しているカテゴリーは中古ブランド品であり、中古品市場の 11.9%、2614 億円と高い取引高を示しており、伸び率も右肩上がりである⁴⁾。使わなくなったブランド品をリサイクルショップや質屋等で売って、新商品を買うという習慣が出来てきた。

中古ブランド品店や質屋では、持ち込まれたブランド商品の鑑定を行って買取りするが、その作業には商品知識、真正品とコピー品との鑑別、相場感覚を磨いた買取価格の査定を行うブランド品鑑定士の存在が不可欠である⁵⁾。

目利きには歴史を持つ質屋業界では、職人的なカンによる技の伝授が中心であり、鑑定士育成に9年以上かかると言われていたが、新しい業態である中古ブランド品販売業界では、技（暗黙知）をマニュアル（形式知）化することに力を入れるようになった⁶⁾。

本研究では、株式会社コメ兵ホールディングス（以下、「コメ兵」と略す）、大黒屋ホールディング

図1 4つの知識変換プロセス



出典：野中・竹内『知識創造企業』 p.93

ス（以下、「大黒屋」と略す）、株式会社エコリング（以下、「エコリング」と略す）の中古ブランド品業界大手企業3社の鑑定士育成について検討する。

これらの企業は「高級デパート化する中古ブランド品業界トップ」「経営の効率化を図る質屋業界トップ」「全国初 CtoBtoB 買取販売に特化する関西発ベンチャー」とそれぞれ異なる業態と戦略を持って競争している企業であり、現在のブランド中古品業界を代表する企業である。

2. 中古ブランド品市場の確立

2.1 経済停滞の中で新たな流通経路へ

「矢野経済研究所」によれば、2019年の国内ファッションリユース（中古）市場は小売金額ベースで、前年比116.1%の7200億円と推計されている。また、新品市場規模に対する中古品市場規模の割合の中で、最も高い業種は時計、バッグ、宝飾品など高級品であり、新品市場2兆2237億円に対し2401億円と10.8%を占めている⁷⁾。

ブランド中古品市場はBtoCにあたる店舗販売が多かったが、数年前よりBtoBの業者間卸や業者市が拡大している。特に業者市は大きな伸びを見せ、売買された商品の大半は海外ならびにウェブを通じて販売されている。これらの売上高合計は2350億円であり、「広義のブランド中古品市場としては、4747億円」と推察されている⁸⁾。

2.2 高級中古品流通における鑑定士の役割

耐久性の高い中古住宅には、「不動産鑑定士」という公的機関による資格制度がある。また生命の安全にかかわる自動車は、製造メーカーとの密接な関係を持った形で、細部まで綿密にメンテナンスされて、査定されている。一方、高級な中古ブランド品の公的な鑑定士は存在しておらず、一般社団法人「日本流通自主管理協会（AACD）」が協会基準判定士資格として認定しているのみである⁹⁾。

中古ブランド品取引店舗では、顧客の持ち込ん

だ商品に対して、市場価格とあまりにもかけ離れた買取価格を査定すれば、顧客の信頼が失われ、真贋鑑定力の低い鑑定士がコピー品を買い取った場合は、その企業が大幅な損失を被ることになる。

鑑定士の査定力は、中古ブランド品販売企業の発展を左右する最も重要なポジションに位置し、「真贋を見極めるプロの目を持った企業が、的確に商品価値を確認して商品として提供する査定力が無ければ、買取商品が減少していく」（福本、2016）こととなり、企業の存続に関わってくる。

3. コメ兵の事例

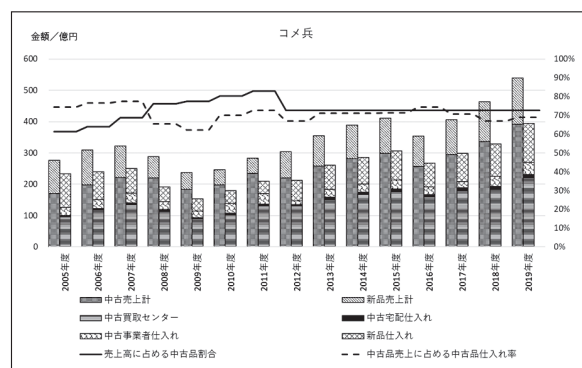
3.1 発展過程

コメ兵は、愛知県名古屋市に本社を置く、1947年設立の日本最大級の中古ブランド品販売チェーン店である。コメ兵の発展は、1977年3月に本店所在地であった中区大須に市営地下鉄「大須観音駅」が開業し、大須の街が活気づく中で大きく発展してきた。1991年2月のバブル崩壊後、高額品を中心に買取需要の高まりが見られ、積極的に関東・関西・中国・九州地区にも順次出店して、2000年には名古屋本店を増床して「スーパーディスカунトリサイクルデパート」とのコンセプトを打ち出し、「名古屋名物」の一つとなった。

2004年には東証第2部と名証第2部に上場し、東京、大阪店舗の大型化、高級化を推し進め、ターミナルでの買取センター（店舗）も開店させていった。売上高は、2019年度（2020年3月期）、538億8685万円であり、中古ブランド品業界ではトップに位置する。

2013年9月、BtoB業者市も名古屋で開始した。このオークション開設により、これまで買取りが難しかった商品や在庫商品の販売ルートが確保され、買取商品の幅が広がった。そして、2019年には、金沢と東京・銀座で業者市を開催し、国内外に多店舗展開している「ブランドオフ」を子会社化し、総流通量を拡大することで中長期的な収益力強化を目指している。

図2 コメ兵売上 & 仕入れデータ



出所：「コメ兵有価証券報告書」及び『中古品データブック 2020』を基に筆者作成

中古品の仕入れ割合の平均数値は、「買取りセンター」56.47%に対して、「宅配仕入れ」2.50%、「事業者仕入れ」10.62%であり、買取りセンターや買取りブースの仕入れが圧倒的に多い。中古品の仕入れ率は全商品中 69.84%であり、「新品仕入れ」は 30.16%と、同社の方針である「中古品 7、新品 3」という仕入れ割合をキープしつつある。

また、「中古品の売上に占める中古品仕入れ率」(中古品原価率)は 62.88%であるが、直近 5 年間では 58.72%であり、総売上高に対する中古品売上の比率は平均 77.89%である。2019 年度の個人からの買取り額は 247 億円と、前年同期比 15%の伸びで過去最高となっている(図 2)。

3.2 鑑定士育成方式

コメ兵では「優秀な鑑定士の人員確保」を株主上場以来の経営方針としている。「商品の真贋チェックを行い、適正な買取価格を提示できる鑑定士の存在が欠かせず、優秀な鑑定士の人員確保が計画どおり進まない場合、中古品仕入活動および店舗の出店計画が制約を受け、経験豊富な鑑定士の退職は、重要な経営資源である買取ノウハウの流出を意味し、短期間に多数の鑑定士が退職した場合は、業績が大きな影響を受ける可能性がある」としている(「第 42 期(2019 年 4 月～2020 年 3 月)有価証券報告書——事業等のリスク」)。

また、中古品の安定確保については、「中古品

の確保が計画どおり進まない場合、業績は影響を受ける可能性がある」としており、コピー商品の買取りリスクについても「日頃から各鑑定士の真贋チェック能力を養い、高度な専門知識と豊富な経験を持った鑑定士を育成することにより、不良品およびコピー商品の買取防止に努め、中古品を商品化する流れの中で再度入念な真贋チェックを行っている」と記述している。

コメ兵の年間買取り額は 140 万点以上にのぼるが、買取価格はすべて「一発査定」である。他中古店では買取価格を持ち込み客との交渉によって決めていくが、コメ兵では自社鑑定士の鑑定能力に絶対の自信を持っており、1 商品の査定には数分間しか要しない。

また、業界でもいち早く買取ブースのエントランスやインテリアをスマートなデザインにしており、プライバシーを重視した設計にしているのも特徴である。

コメ兵の鑑定士(同社では「バイヤー」と称する)は、自社の研修カリキュラムを受講し、社内の「目利き試験」に合格したスタッフが買取り業務にあたるが、一年間は販売店頭に立って接客を学び商品力も磨く。また、外部の研修会へも積極的に参加して真贋情報を収集するが、社内外で最新の偽物情報に精通した「上級バイヤー」を各買取センターに配置して、二重のチェック体制をとっている(表 1)。

全買取センター窓口には、数千億点の買取実績がデータベース化されており、常に最新の偽物データと比較して、商品検索を行う。全国 of 買取センターにおいて買い取った品物は、すべて物流・

表 1 コメ兵の鑑定士育成システム

①	研修カリキュラムによる偽物察知力講義
②	社内目利き試験合格後、1 年間接客勤務
③	商品力、真贋力、相場力習得後買取業務に
④	外部研修会に参加して真贋情報収集
⑤	数千億点のデータベースを買取窓口を設置

出所：コメ兵ホームページと取材を基に筆者作成 (<https://www.komehyo.co.jp/nisemono>) 2021 年 1 月 24 日閲覧

拠点である商品センターへと集められて社外加工業者及びメーカーでの修理・各種メンテナンス等を行うが、その際にも真贋鑑定が入る。さらに各店舗およびECサイトへ出荷する前に全商品を一括管理し、専門性の高い限られた上級バイヤーによる質の高いチェック体制を実施している。

このように、社内での商品状態チェック、相場システム情報との照合やデータ入力、梱包・出荷などいくつかの工程を経る中で熟練度の高い鑑定士により真贋鑑定されて販売店舗へ出荷される。もちろん、各店舗にも熟練度がさらに高い鑑定士が常駐して、厳重警戒網を敷いて販売前にも入念に検査している。

4. 大黒屋の事例

4.1 発展過程

大黒屋は東京都港区に本社を置く、1947年に千葉県船橋市で創業した質屋であり、ブランド品の買取り、質預かり、販売を行っている。首都圏を中心に関西圏、東海地区及び九州地区に26店舗を展開しており、中古ブランド品業界では、ナンバー3、質屋業界ではトップの売上を誇る。

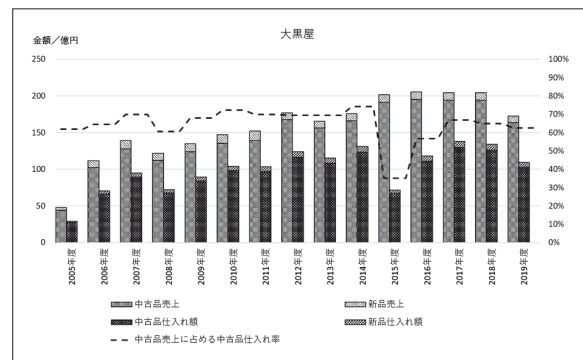
2000年実施の消費者アンケートによると、質屋の鑑定力に信頼が置かれている¹⁰⁾。大黒屋も質屋の強みを生かした幅広い中古品に対する「目利き力」、市場動向を反映した「値付力」、正規ブランド品を100%保証する「真贋判定力」を全面に打ち出した経営方針を展開している。

中古品の売上に占める仕入れ率（中古品原価率）平均は、63.90%とコメ兵よりも高いが、直近5年間では平均57.13%と低くなっている（図3）。

店頭買取り、業者市場での買取り割合は発表されていないものの、これまでは売れ筋商品を確保するため、業者市場での買取り割合が低くなかったが、原価率の低い店頭買取りにシフトしてきているようである。今後も在庫回転率及び粗利益率最大化を目的として掲げており、適正価格での在庫を確保する方針である。

この数年の売上は横ばい状態が続き、2019年

図3 大黒屋売上 & 仕入れデータ



出所：「大黒屋ホールディングス有価証券報告書」及び『中古品データブック 2020』を基に筆者作成

度（2020年3月期）では前年比16%の売上減となっている。これは、「COVID19による各国の渡航制限・活動自粛の影響により、2月以降ブランド品相場が落ち込んできたが、ブランド品相場の下落の兆候のあった1月より早期売却と在庫の圧縮を進めて、相場悪化による損失の拡大を防いだことも売上減の一つ」と発表している¹¹⁾。

一方、日本国内のEC売上高は前年に比較して7800万円の増加が見られ11億8000万円となっていることから、「顧客にわかりやすいECサイトの開発」「EC掲載商品点数の向上」「EC広告の効率改善活動が功を奏している」と分析しており、今後もECサイト拡充を強化していく方針である。

4.2 鑑定士育成方式

大黒屋の有価証券報告書においても、「真贋鑑定能力を養い、高度な専門知識と豊富な経験を持った買取担当者を育成することにより、コピー品の買取り及び質預り防止に努めており、人材の養成と確保への取り組みの強化が重要」と明記され、人材育成のための研修制度の充実や賃金体系を含めた人事制度の構築に対応している。

そして「買取担当者等の養成や確保が進まない場合や買取担当者等の退職は大黒屋の仕入や店舗施策等に重要な影響を与え、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性がある」としている。

また、大半が輸入ブランド品であることから、時代の流行や市場ニーズに合わせて変化する

表2 大黒屋の鑑定士育成システム

① 質屋の強みを生かした目利き研修
② 値付け力と真贋判定力カリキュラム講習
③ 適正在庫による回転期間 90 日に力点
④ 売れ筋商品の選別チェック研修制度
⑤ 業者市での買取業務に精通させる

出所：大黒屋ホームページと取材を基に筆者作成（<https://www.daikokuya78.com/ja-jp/sellout>）2021 年 1 月 24 日閲覧

商品が大半であり、「商品が陳腐化し長期滞留在庫とならないように、常に在庫回転期間の目安として平均 90 日を維持する」ことを念頭に置いて販売価格を設定し、適正在庫の維持に努めている。

2016 年度より経営の効率化及び経営資源の集約化を図るため、ブランド品の換金需要が高いと想定される高齢層へ積極的にアプローチして、訪問・宅配買取や質事業に力を入れる方針を打ち出し、仕入れチャンネル強化と宣伝活動も活発に行うようになった。

鑑定士育成については従来、質屋業界の「見て覚える」方式を採っていたが、2006 年以降は近代化した研修制度充実や賃金体系の構築に力を入れてきた（表 2）。

質屋・古物売買業において、歴史を持っている大黒屋だが、国内事業の再強化を図るため質屋業本来の役割への原点回帰を打ち出している。一方、国内で培った経験やノウハウを活かした海外展開にも向かっている¹²⁾。中国での事業化拡大に向けては、2019 年度よりアリババグループが運営する「魅力恵」APP での商品掲載、販売を開始し、今後も中国事業を再編して中国での買取販売事業を強化していく予定である。

5. エコリングの事例

5.1 発展過程

エコリングは、兵庫県姫路市に本社を置き、姫路城のすぐ近くに 1 号店を開設し、2002 年に創立された新興の中古品販売企業である。香港、タイ、

シンガポールなどにも店舗を構え、2019 年度（2019 年 12 月期）の売上高は、140 億 6000 万円となっている¹³⁾。買取専門店舗というイノベーションを展開した企業であり、BtoC ネット販売と海外輸出も行っているが、大半は BtoB の業者市場とネットオークションサイトで販売している。

「ブランド中古品は、他中古品に比べて価格相場が安定しており、利益率も高い。買取りに特化した店舗は世界のどこを探してもなかった。世界初のブランド買取専門店のビジネスモデルを作れば、商材を集められる」とエコリング代表取締役社長の桑田一成は証言している¹⁴⁾。そして住宅街での買取りに特化した店舗作りに着手した。

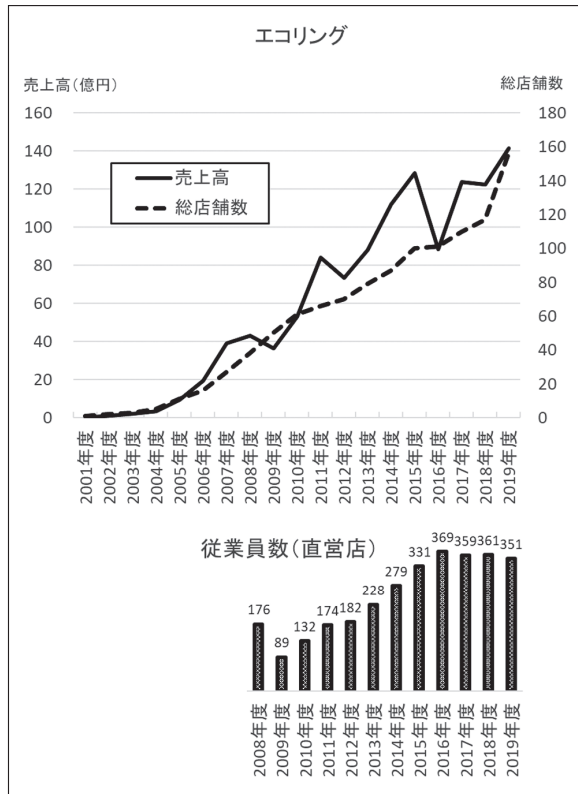
それまでの小規模な中古ブランド品販売店での商品仕入れは、販売ブースの横で買取りを行っていたが、真贋判別できる鑑定士が多くは無かった。買取った商品も単体店舗での販売は、仕入れ値（買取価格）が顧客に分かってしまうため、ネット転売するか業者市で販売するかの方法を採らざるを得ず、店舗で販売する商品もその業者市で競りによって仕入れをするケースが多かった。

「ブランド品の新品購入は繁華街のブランド正規店で。使った（飽きた）商品を売るなら、来店しやすいカフェのような雰囲気近場の店で」という「買える立地」コンセプトを桑田は考えた。

一般市場からの買取価格設定は、中古品小売店での販売価格（正味実現価格）を想定して値決めするが、エコリングは業者卸価格で業者市に商品を供給するため、利益率が低くなるものの、薄利多売方式で商品買取りを進めていった。買取りに特化した店舗作りは、店舗スペースが小さく、スタッフも最小人数で運営できるため、店舗コストもカットできたが、この買取り専門店舗のベンチャービジネスモデルはその後、新規業者が続々と模倣することとなった。

エコリングは鑑定士の育成を 3 ヶ月とする経営戦略を創業当初から取り入れ、創業期にはその成果が十分に売り上げや店舗数に反映されていないが、2016 年以降従業員数は増大していないものの

図4 エコリング売上・店舗数・従業員数



出所：エコリング資料および『中古市場データブック 2020』より筆者作成

店舗数は増大しており、鑑定士短期育成の経営戦略が効果を発揮してきたことが分かる¹⁵⁾。売上高は店舗数の増大と共に上昇しており、この経営戦略がエコリングの発展に大きく寄与していることが確認できる（図4）。

5.2 鑑定士育成方式

2010年4月には、真贋チェック方法を1か月間かけて徹底的に叩き込む「エコリング大学」を開講した。修了生は、新人鑑定士として店頭で配属される前に、商品知識収集のためにリペア部門や配送部門も3ヵ月担当して、1年後には全商品の99%の鑑定力が蓄積できるようになる。買取り店舗スペースは平均15坪、スタッフは1店舗あたり1.7～1.8人、リーマンショック以前は5人を常駐させていた店舗もあったが、現在は少数精鋭主義をとっており、百貨店、ショッピングセンター（SC）などの複合施設内の店舗では、2名が常駐する。買取り店舗には2台以上のウェブカメラと

インカムが設置され、全国6地区のエリアマネジャーとスーパーバイザーの計12名が直営店舗99店の買取り商品および接客などについて現場をチェックし、鑑定士の稼働効率を上げている。

鑑定が難しい商品の場合は、精巧な顕微鏡で撮影した細部の画像をウェブカメラで本部に転送、エリアマネジャーなどが更に商品チェックを行い、店頭鑑定士とインカムで相談するなど、リモート鑑定方式も採用した。精算は、本部とオンラインで直結しているタブレット端末画面で、顧客本人が買取査定金額（内訳）の確認ボタンを押すと、買取り確認書と領収書がプリントアウトされる。

また、時計や宝飾品の周囲金属部分の成分を分析計測する「自動鑑定機」を2014年に自社研究開発している。この分析機に商品をセッティングすることにより、写真や仕様書、買取り価格などが瞬時にデータ蓄積でき、時計類の真贋金属解析が可能となり、不正商品をチェックしている。

BtoB オークションサイト「エコリング the オークション」も2017年に開設し、現在ではネット売上比率も56%に達するようになった。毎週300社の参加があり、月間2万点、8億円の売上がある。約100万点以上のデータが蓄積されて毎週更新され、買取りした商品の仕様、写真、状態、相場を確認することができる相場検索ビッグデータも蓄積されている。

店頭で買い取られた商品は、ITを駆使した再鑑定、「スペシャリスト鑑定士」を常駐させた専門部署と七重、八重に張り巡らされたチェック機能の中を審査される。BtoBの取引を行う古物市場やサイトオークションにはさらに厳しい目を持つ他社の熟練鑑定士が控えているため、コピー品は一切市場（オークション）には出さないチェック体制を取っている（表3）。高賃金、安定雇用の方針も打ち出しており、「初任給600万円」を目標に掲げている。

6. まとめ

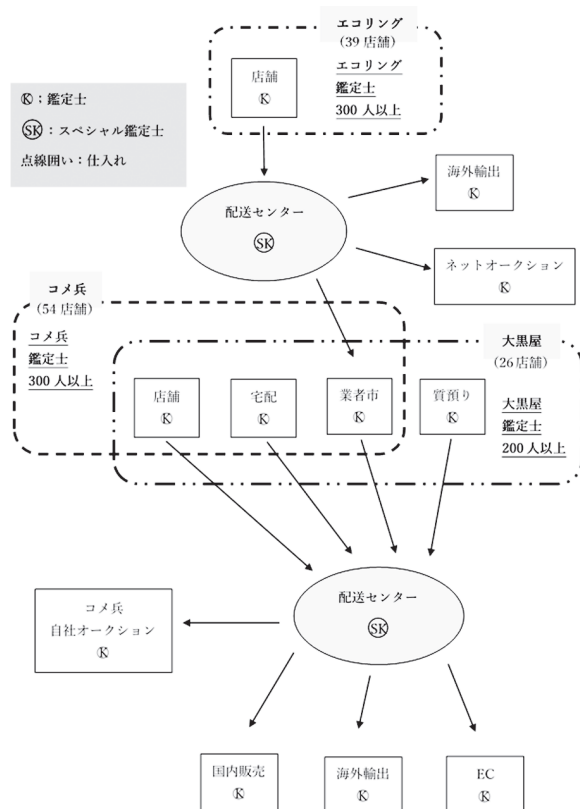
先に見てきたとおり3社の鑑定士の役割、ポジ

表3 エコリングの鑑定士育成システム

①	1カ月の「エコリング大学」集中講義
②	リペア・配送部門での商品知識の習得
③	ITによるリモートサポートシステム
④	スペシャリスト鑑定士を各部署に配置
⑤	買取り業務1年間で99%の鑑定力蓄積

出所：エコリング取材を基に筆者作成

図5 鑑定士の役割とポジション



出所：筆者作成

ションを整理してみると、CtoB、BtoB、BtoCの取引業態に関わりなく、仕入れ、配送、販売の商品を取り扱うすべての部門に鑑定士および「スペシャル鑑定士」を配置しており、バリューチェーンを支えるために鑑定機能が特に重要であることがわかる¹⁶⁾ (図5)。

コメ兵では、大都市圏を中心とした 54 店舗に 300 人以上の鑑定士が常駐しており、商品仕入れのほとんどが個人からの買い取りである。商品は、店舗、海外輸出、ネットで販売する BtoC に加えて、自社オークション（業者市）において BtoB にも出品している。2019 年には売上高 150 億円・業

界7位のブランドオフを子会社化することにより、BtoB 業者市場の拡大を図っている。百貨店やSCの空きスペースを活用した買取イベントも2021年度は前年比50%増の120回開催する予定であり、仕入れ拡充に努めている。

大黒屋も、東京・大阪を中心とした26店舗に200人以上の鑑定士を配備している。店舗および宅配での個人からの買取りのほか、質預かりと業者市での商品確保を行なっている。販売は店舗およびネットでのBtoC販売方式であるが、中国への本格進出を果たし、グローバル化へと進みつつある。歴史のある質屋と近代的経営の双方向のイメージを打ち出し、高額品を中心にして、年間23万点の買取り実績を持っている。

エコリングは業者市および業者向けネットオークション、海外輸出等 BtoB に特化した仕入れ・販売戦略をとっており、住宅街や地方都市に立地する直営 39 店舗に約 300 人の鑑定士を配している。

また鑑定士を専門職と位置付け、買取店舗（入口）から配送物流（出口）まで、高賃金のスペシャリスト鑑定士を配置している。今後も短期鑑定士育成のノウハウとサポート体制をさらに高め、直営・FCともに同等の技術力を持つブランド鑑定士を育成し、現在の3倍の300店舗を目指して商品買取点数を高める方針である。

7. 考察

3社の鑑定士育成スキームを見てみると、各社の発展過程と経営課題に対応した形で、野中・竹内の「共同化(S)」、「表出化(E)」、「連結化(C)」、「内面化(I)」の知識創造理論SECIモデルが適用されている。(以下ではSECIモデルに即して、個々のフェーズを頭文字で記す)。

コメ兵は、SECI モデルのプロセスである「共同化 (S)」と「表出化 (E)」「内面化 (I)」を重視しているようである。まず、研修カリキュラム受講の後、1 年間は販売店頭に立って、接客を学び商品力を磨く方式をとっている。また、外部研

修会にも参加して社内外の最新偽物情報も収集するようなプログラムを組んでいる。

これはコメ兵が、ブランド品鑑定に30年の実績のある先発企業であり、これまでに蓄積された数千億点の鑑定データが活用できるため、このような人材育成方式を採用していると推察される。

新入社員は、研修カリキュラムを受講し、目利き試験に合格する(S)。1年間は販売店頭に立って、接客を学び商品力も磨く(E)。買取り窓口に年間140万点以上にのぼる買取り商品のビッグデータを蓄積した端末機を設置しており、査定価格の参考にする(C)。1年間の接客期間の間に外部研修会にも参加して社内外の最新偽物情報も収集する(I)。

そして、AACD基準判定士資格を持つ上級バイヤーへと昇格する(S)。新しい経験が身体知化して、さらなる鑑定知識を創造して、商品センターでの専門性の高い役職に就いていく(E⇒C⇒I⇒S)。

大黒屋も、コメ兵と同様にSECIモデルのプロセスの「共同化(S)」と「表出化(E)」「内面化(I)」を重視しており、ブランド品鑑定に歴史を持った質屋の強みを生かした、実践での訓練育成方式をとっている。

大黒屋の鑑定士育成のプロセスは、短期在庫回転を目標としているため、まず売れ筋商品のチェックを厳しく教えていく。

社内の目利き研修の後、接客勤務の中で売れ筋商品選別化を徹底的に訓練する(S)。次に各社の熟練鑑定士が一同に集まる業者市場での実地買取りでしごかれる(E)。適正在庫率を重視した売れ筋商品の確保に努めたデータを構築していく(C)。そして、質屋の強みである「売れ筋商品を選別して買取る技術」が内面に積み上がる(I)。

売れ筋商品90日という適正在庫サイクルを完全に身に付ける(S)。さらに、鑑定知識が高みへと変換していく過程を通して、店長へと登用して権限を強化させる(E⇒C⇒I⇒S)。

エコリングは後発企業であるため、ブランド中

表4 鑑定士育成の知識変換モデル

	コメ兵	大黒屋	エコリング
S 共同化	研修カリキュラム受講後に、目利き試験を実施	社内目利き研修終了後に現場配属となり、接客勤務	エコリング大学(1ヵ月)修了試験合格者に給与アップ
	有資格上級バイヤーに昇格	売れ筋商品90日販売を徹底化	スペシャリスト鑑定士へ昇格
	専門性の高い役職	権限のある店長に登用	関連会社社長に抜擢
E 表出化	1年間の接客勤務で商品力を磨く	業者市場での実地買取り研修(他店熟練鑑定士と競争)	リペア・配送部門に3ヵ月配属し、商品力を蓄積
C 連結化	年間140万点の買取りデータ端末を窓口に設置	適正在庫率を重視した売れ筋商品データの蓄積	約100万点の買取りデータ蓄積によるリモートサポート
I 内面化	外部研修会参加で真贋鑑定情報の収集	質屋の強み、売れ筋商品を選別し在庫回転率を最大化	1年間で、99%の真贋力構築。鑑定士試験合格者に昇給

出所：筆者作成

古品販売で重要な役割を果たす鑑定士を短期で育成する必要がある、買取りに特化したビジネスモデルを展開する。

SECIモデルのプロセスのうち、組織の鑑定力をITで補完する仕組みを強化「連結化(C)」しつつ、鑑定士個人の力量向上を促す「共同化(S)」「表出化(E)」「内面化(I)」プロセスを重視している。エコリング大学やリモートサポート、さらに高賃金、高待遇制度等がそれを例証している。

鑑定士育成のプロセスとしては、「エコリング大学」に1か月間入学し、20商品60問を50分で回答する修了試験で70点以上の合格点を取れば、給与が1万円アップする(S)。3ヶ月研修期間中は商品知識収集を目的として店舗のリペア・配送部門を担当する(E)。買取り店舗に配属になると、ウェブカメラやインカム、精巧な顕微鏡による細部の鑑定や自動鑑定機などによる本部からのリモートサポートを強化して、現場の新人鑑定士を教育する(C)。買取り商品データはネットオークションサイトのデータにも蓄積されている(C)。新人鑑定士は真贋鑑定、商品力、査定力に磨きをかけていき、1年間で99%のブランド商品の真贋

力が構築され、鑑定士試験に合格するとさらに1万円昇給する (I)。

そして、スペシャリスト鑑定士へと昇格していく (S)。高度な知識を収集していく中で、エコリング大学の講師やエリアマネージャーとなり、リモートサポート業務を担当し、関連会社社長にも抜擢される (E⇒C⇒I⇒S)。

以上、コメ兵、大黒屋、エコリングの鑑定士育成方式を見てきた。中古ブランド品販売企業にとって、最も重要な人材である鑑定士の育成方式でも、上述のように3社は市場参入時期と業態の相違によって異なる競争戦略に応じた異なる方式を採用している。

各社とも、数百人の優秀な鑑定士を自前で育成し、自社で育成した人材をその企業で囲い込んでおり、鑑定士確保のために高賃金、安定雇用に力を入れている。

鑑定士は独立する場合を除き、転職はほとんど発生していない。その理由として、年間1000回以上の業者市が開催されており、企業間の情報交換が活発であるため、鑑定士の移動に対して牽制力が働き、競合企業からの引き抜き等を生じ難くしているからである。

以上の考察から、中古ブランド品販売企業にとって、熟練人材である鑑定士は経営資源であり、企業の競争優位を確保するために鑑定士の育成に注力し、買取り商品の増大を目指していることを3社のビジネスモデルに沿って明らかにした。

8. おわりに

中古ブランド品販売企業は、M&Aを通じた成長戦略を立てている大手企業も多いが、その一方で、鑑定力のヒューマンシフトからデジタルシフトへの転換も試みている。

コメ兵では、AIを使ってコピー品を見極めるシステムを2020年8月から導入している。商品の金具や素材を小型カメラで撮影し、「蓄積データから99%の確率で真贋鑑定できる」ようになり、買取り査定業務に生かしている¹⁷⁾。今後のデータ

蓄積により機能を高め、海外支店での買取りに活躍させる方針である。

大黒屋でも、AIを使ったブランド品鑑定にも積極的に取り組んでいる。店舗で買い取った商品を電子顕微鏡で読み取る作業を繰り返して真正品の図柄などの特徴を覚えさせたAI鑑定機を導入し、海外店頭買取りをさらに進めようとしている。

エコリングも、グローバル化、M&Aに加えてAI鑑定にも力を入れる方向性を打ち出している。

他の大手中古ブランド品販売企業においても、AI導入には積極的であり、自社のデータ蓄積を利用して、ソフトウェアメーカーとの共同開発に取り組んでいる。一方、AIによる鑑定は一部商品のブランド品には強みを発揮するが、総合的には優秀なベテラン鑑定士の方がスピード、精度で優れている。

しかしWITHコロナ過により、スマホ端末からのリモート鑑定なども大きく進展してきた状況下、限られた資源を鑑定士育成に投じるべきか、AIに投じるべきか、中古ブランド品販売企業にとっては大きな課題である。

この課題に答えるには、さらに詳細に「鑑定士の経営的意義」を検討する必要がある。この点については、これからの課題としたい。

注

- 1) 業者市は10年くらい前より開放的となり、現在では全国で毎月約100会場で開催されている。
- 2) 2019年7月 環境省環境再生・資源循環局総務課リサイクル推進室「平成30年度リユース市場規模調査報告書」より。(https://www.env.go.jp/recycle/H30_reuse_research_report_all.pdf) 2021年1月24日閲覧
- 3) 経済産業省「国内電子商取引市場規模2019」(https://www.meti.go.jp/.../200722_new_kohyoshiryo.pdf) 2021年1月24日閲覧。
- 4) 『中古市場データブック2020』より。
- 5) 鑑別は「種類・素材を見分けること」であり、

鑑定は「価格決定までも行うこと」である。

- 6) 目利きとは「真偽やよしあしを見分けること」であるが、各社によって使う意味合いが違う。
- 7) 矢野経済研究所「ファッションリユース市場に関する調査を実施（2020年）」（https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2395）2021年1月24日閲覧。
- 8) 『中古市場データブック 2018』より。
- 9) 並行輸入品市場での偽造品や不正商品の流通防止と排除を目指し、1998年4月に発足した。
- 宝石に関してはアメリカやベルギーでの鑑定士資格が信頼できると言われている。
- 10) 『リサイクルショップガイド 2001』リサイクル文化社調べ。
- 11) 「大黒屋ホールディングス有価証券報告書 2020年3月」より。
- 12) 2015年10月、英国のSFLグループを買収したが、2019年に撤退した。
- 13) 『中古市場データブック 2020』より。
- 14) 2019年9月13日～10月2日、エコリング代表取締役・桑田一成氏はじめ同社幹部3名より経営方針、営業実績推移等の情報を入手した。
- 15) 2016年から、期末が翌年3月より当年12月に変更し、9か月分の売り上げ集計である。
- 16) 熟練鑑定士の呼称は各社で異なるため、図5では、「スペシャル鑑定士（SK）」と記する。
- 17) 『朝日新聞』2020年8月18日号「現時点で

は一部の商品の鑑定にしか活用できず、熟練した鑑定士の方が正確度が高い」としている。

参考文献

- M. E ポーター、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫 訳（1985）『競争優位の戦略』ダイヤモンド社
- 安藤根八（1997年11月1日）『三田評論』pp.42-43 慶応義塾
- 桑田一成（2018）『経営者のみなさん！準備できていますか？』出版文化社
- 小橋晶「（2004）『小森瞭一教授古稀記念論文集』同志社大学経済学会「無限の耐久性を持つ財の中古市場」
- 野中郁次郎・竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社
- 延岡健太郎（2006）『ものづくりにおける深層の付加価値創造』独立行政法人産業研究所
- 福本晃『リサイクル通信（2016年8月25日）』「売上アップ船井流成功ノウハウ」
- 宮崎隆「リユース業の現状と課題——リユースの新分類」(日本リユース業協会) (<http://www.env.go.jp/council/former2013/04recycle/y040-72/mat02.pdf>)) 2021年1月24日閲覧。
- リサイクル文化社（2001）『リサイクルショップガイド』
- リフォーム産業新聞社『中古市場データブック 2017』『同 2018』『同 2020』