

和魂新才 江戸時代に学ぶ CRMの真髓

日本NCR 流通システム本部・マーケティング部 寺子屋プロジェクト 塾頭 大竹 佳憲

グローバル化の時代に突入した今、IT革命の続く欧米からはCRM、SCM、ERP等に代表される「才」(技術・技法)が津波のように押し寄せてきている。ともすればその怒涛の中に飲み込まれそうになる。しかしながら幕末・明治維新の日本人は、先進諸外国の技術や仕組みを「和魂洋才」で瞬く間に理解・消化し、短期間の内に列強といわれる国々の仲間に肩を並べる事をやってのけた。江戸・明治の先達の「魂」、即ち日本小売業の原点・精神を今一度学び、再確認することによって、新しい「才」としてのIT活用の本質が見えてくる。

米から貨幣中心の マーケットイン経済へ

日本の小売業の原形が確立したのは、江戸時代・享保年間と言われている。八代将軍・吉宗の「享保の改革」で知られるように、華やかな元禄年間のバブルが弾け、幕府財政が破綻に瀕した時代であった。ゼロ成長・停滞経済の続く中で、幕府役人や旗本に対して“節約令”や“上げ米”と言われる賃金カットやリストラが実施された。又、それまで幕府の権力者と結びつき、特権を保持していた政商・豪商も次々と没落した時代であった。

その厳しい経済下で従来の大名、旗本、分限者のみを相手にしていた商人に代り、大衆相手の新しい商人が出現した。彼らは

数々の才覚(革新と工夫)で「貨幣経済」の主役の座を占める程の成長を見せ、吉宗の推し進める「米中心経済」の改革とは真っ向からぶつかった時代でもあった。幕府のとつた士農工商の身分制度の最下層に置かれ、更には幕府御用学者らにより、「(商人は)無用の穀潰し」(林子平)、「町人の潰れる事をば構うまじき」(荻生徂徠)等の言葉に代表される激しい商人蔑視政策にさらされた。

しかしながら、米を中心としたプロダクトアウトの時代から、貨幣・商品を中心としたマーケットインの時代への奔流は押し止めることはできなかった。主導権が武士経済から商人経済へ移行する原動力になったのは、当時の商人の持つ顧客第一主義に徹した革新と、時の権力・規制に対する自

主・独立の反骨精神だったのかもしれない。

「商業即仏業なり!」 商人道の確立へ

徳川幕府によるこの様な厳しい境遇の中で、日本の商人は自らのアイデンティティ(存在意義・本分)を確立した。「事業は皆仏業なり。商人無くして世界の自由なるべからず」という鈴木正三の考え方が仏教的思想ともマッチし、商人の精神的支柱となった。更に、「商人の売利も天下御免の禄なり。売利を得るは商人の道なり」と説く石田梅岩の登場は、商人の利潤追求を正当化し、現代の資本主義社会でいう“企業の社会的責任”を明確にしたのである。その利潤も「正道商い」、即ち商道徳を守っての本業に自主独立の気概で徹した結果として得るものでなければならぬとされている。武士の存在価値・倫理を説く「武士道」があるように、商人の存在価値・倫理を規定した「商人道」が作られた。

高島屋には創業者・飯田新七が正札・正直・良品廉価・平等を訴えた「四つの綱領」があり、商いの王道を示すものとして今尚店とされているという。また大丸の創業者・下村彦右衛門の定めた「先義而後利者栄」の精神は、天下に恥じない商売のあり方を示した。



このように当時の創業者・経営者の精神は商家の家訓となって伝承され、現代でも多くの日本企業の伝統的理念となり、企業経営の支柱として息づいている。それらは単なる企業の内向きな「家法」や経営原則に留まらず、積極的に顧客の信頼(信用)を勝ち取るためのものであり、その蓄積は“のれん”として300年以上も企業を存続させる力を有していたのである。

ビジネススクールの原形 「寺子屋・塾」

当時、世界的に見ても高度に発達した江戸、大阪のビジネスを支える人材教育は「寺子屋・塾」が担っていた。「寺子屋・塾」は身分を問わず、読み・書き・算盤という基礎教育だけではなく、現代のビジネススクールの役割をも果たしていた。そこでは前述の商人道、倫理・哲学は勿論のこと、「始末・算用・才覚」に代表される実学の学習を提供する機能をも持っていたのである。「始末」とは段取り、準備、節約に代表されるビジネスの合理性・計画性を表し、主にPLAN-DO-SEEのビジネスのプロセスの習得を目指したといわれる。

特に顧客満足・信頼獲得のための気配りには一分の隙も許されず、前始末、後始末という言葉に表されるように事前予測と対応計画が重要とされ、OJTを含め厳しく仕込まれたのである。

「算用」は算盤勘定、利益、効率に代表される論理性・計数感覚を表し、現代におけるBS、P/Lの習得である。平成の日本においてバブルの時期に多くの子会社が設立され、その多くが赤字に陥ったのも、その会社の経営者の「算用」の習得なき挑戦に原因があったのかもしれない。

「才覚」は知恵、情報力、創造性に代表される創意工夫、判断力・決断力を表す。別名「時流適応業」と言われてきた小売業は、最終消費者のニーズと最前線で直接向き合う産業である。そのため世の中の変化、顧客の意識・購買行動の変化に合わせ、自らのビジネスの仕組み、組織等を絶えず革新する努力が求められる。

仏教・儒教・論語等の精神・哲学をバックボーンに実学に徹した「寺子屋・塾」は知識および How to に偏りがちな現代の企業教育・研修に問題を投げかけているのかもしれない。

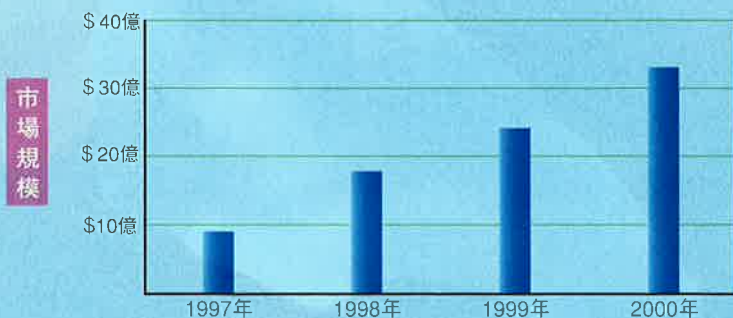
小売業の原点は「行商」にあり

江戸商人の商売の原点は行商および量1畳程の戸板販売にあると言われている。一心太助に見るまでもなく、商売の創業時は商品を担いで顧客を開拓することから始まる。

マーチャンダイジング面で見ると一回に肩に担げる商品の量的制約がある一方で、売残りが発生すると翌日の仕入現金が用意できなくなり、商売は続けられなくなる。即ち顧客が必要とする商品を、必要な量、必要な時間に、妥当な価格で提供する事を真剣になって行なうことが必須要件となってくるのである。

その顧客に関しても、単に顧客の情報を知っていると言う事だけではなく、「商いは信なり」の言葉通り顧客の厚い信頼(信用)を獲得する必要がある。顧客の家に商品を置いて1年毎に決済するという富山の菓売りや鮮魚の販売等々、顧客の信頼を獲得するこ

CRM関連ソフトの市場規模＝SFA、コンタクト管理、サービス/サポート等のアプリケーション・ソフト



出典: Information Week誌・729人の情報システム・マネージャーを対象に調査 (日経情報ストラテジー98年6月号P65より)

とによって上得意客(ロイヤル・カスタマー)化するといった、いわゆる現代のFSP(フリクエント・ショッパー・プログラム)手法の実施が要求されていたのである。まさにマーチャндаイジングとマーケティングの両輪なくしての商売はありえなかった。

江戸時代の データ・ウェアハウス「大福帳」 リスク・マネジメントも実践

コンピューターの無かった江戸時代、商売上の取引の記録(情報)は全て「大福帳」というデータウェアハウス(DWH)に記録されていた。顧客・商品・金銭の動き等、経営上必要な「人・物・金」の「生」の情報が全て記帳され、そこからすべての企業活動を把握できる優れたものとして現代に通じるものを有している。

DWHの要件でもある「生データの蓄積」、「蓄積データが何時、誰によって処理された?」、「業務の流れ(ワークフロー)が分かる」等を満たしており、企業活動の透明度を得る事により、企業の現状把握・問題発見・原因分析等を迅速にできたという。

掛売りの帳簿、店の信用基盤、裁判の証拠書類にもなる「大福帳」は水に強い特殊な紙を用い、火事の場合にはお金より先に持ち出し、専用の井戸にほうり込んで焼失から守ったと言われる。例えば店舗、商品、お金が焼

失しても、「大福帳」さえあればビジネスの再開はできるとされ、現代で言うリスク・マネジメントも実践していたのである。

「満足したリピート客こそ我が社にとって大切な顧客」(サム・ウォルトン)の理念によって世界一の小売業に成長を遂げた米国のウォルマート。同社で現在稼働中の101テラバイトのDWHは、MADE IN USAの現代版「大福帳」の代表選手である。

顧客第一主義の確立 「前垂れ商法」

「富の主は天下の人々なり」(石田梅岩)の言葉通り、大衆の基盤に立った商売が享保時代にスタートし、「前垂れ商法」という商売の基本が確立した。「客は無理を言うものと心得るべし」、即ち顧客に接する時は老いた親を介抱するようにせよと説き、従業員を厳しく躾け、「顧客の満足・喜び」、「お客第一」の商売に励んだのである。

欧米では「消費者はKING(王)」と表現し、

日本ではある歌手が「お客様は神様です」と表現した。しかしながら江戸時代の商人たちは顧客を「神仏よりも上の存在」としていたのである。その理由としては、「神仏に繁栄を祈るよりも、実際に利益を与えてくれるお客様の名前を日々唱えるべきである」という超現実的・超合理的な考えである。上得意客の名前を掛け軸して床の間にかけたり、仏壇・神棚に供えたりして日夜名前を唱え、拝んだとされる。

CRMの精神が根付く 江戸時代の商人道

「越後屋呉服店(現:三越)」の創業者、三井八郎兵衛高利は従来の武士・高所得者相手の「見世物商い」、「屋敷売り」商法を否定し、大衆を相手にした「現金正札」、「反物切売」、「仕立て販売」等のマーチャндаイジング、マーケティングの革新を次々と行なった。単なる大衆化だけでなく、一度店に来たお客様を逃がさぬ様、マンtoマンで接客した

米国产業界の情報化技術のビジネス面の課題

'98年順位	ビジネス上の優先順位	'97年順位
1位	顧客サービスの改善	1位
2位	ビジネス・プロセスの合理化	2位
3位	財務状況の改善	3位
4位	潜在顧客のニーズへの理解と対応	5位
5位	製品やサービスの物流体制の改善と拡大	6位
6位	製品開発プロセスの改善	4位
7位	新製品や新サービスへの情報技術の応用	9位
8位	マーケティング・アドバンテージの確立	8位
9位	競合状況における躍進	10位
10位	情報システムの効果について外部顧客からのフィードバック	7位

出展: Information Week誌・729人の情報システム、マネージャーを対象に調査 (日経情報ストラテジー98年6月号P64より)

のである。

更に長期にお得意様になっていただくためには、単に満足していただくだけではなく、“喜んでいただきながら自分も儲けさせてもらう道”を追求したのである。顧客は単に満足しただけではリピート客にはなってくれない。顧客満足(CS)の上を行く、つまり顧客の期待を上回る喜び、感動を提供してこそリピート客になってくれるのである。(=CD:カスタマー・デライト)

「売ってよろこび、買ってよろこぶ。共にその永きをよろこぶ」。この高利の言葉は日本の商業の精神・理念を表すものであり、日本版CRM(FSP)の源流であり、300年以上の時を越えて、尚グローバルに通用する真実を訴えている。

因みに東京ディズニーランド(TDL)の一昨年の入場者数は1700万人以上を数えたというが、実にその80%がリピート客であるという。まさにCSを超えたCDの継続的提供であり、キャスト(従業員)がゲスト(入場顧客)と共に楽しみ、喜びを分かち合う姿がある。

「IT革命」で問われる企業理念

「ツールが変ればルールが変わる」(テクノレンド著者:ダニエル・ビュラス)の言葉通り、'90年代にスタートしたIT革命は世の中すべてのルールを変えつつある。

例えばインターネット、携帯電話の登場は、

既存の社会の法律・規範・常識・価値観そして人々の生活慣習をも急激に変えつつある。勿論我々のビジネスのルールも大きな変化に晒され続けている。大きく、急激に変化する環境下では顧客は混乱し、時には自信を喪失し、自らのニーズすら見失う。顧客は自分に代わって確かな商品・アイデアを提供してくれる信頼(信用)できるパートナーを求めている。

しかしながらバブル崩壊後に噴出し、今だに続く企業、官界のモラルハザード(倫理の崩壊)の姿を見せ付けられ、顧客の不信感は底知れぬ程深い。また企業内のビジネスマンもリストラ、IT革命の嵐の中での生残りに精一杯で、時間のかかる顧客の信頼の回復まで手が回らない。不況の原因の第一はこの顧客の信頼の喪失かもしれない。

前述の通り享保時代も大きな変化にさらされた時代であったが、全てが混乱する中で生残った企業は顧客第一という理念を頑なに掲げ、顧客の立場に立ち、顧客の信頼を獲得したところのみであることを思い起こす必要がある。

「和魂新才」

商人道の伝統の上に最新ITを活用

今米国の企業でのITのビジネス面での活用課題のNo1は「顧客サービスの改善」に注がれ、CRMソリューションの開発競争にしの

ぎを削っている。「他の店で満足した顧客は今までの店に不満を抱く」という言葉通り、顧客満足(CS)は、他企業からの優良顧客の奪取戦略であり、競争は低価格・品揃えから顧客サービスの差別化に移行している。エクセレントな企業は顧客第一の企業理念が明文化され、トップは事ある度に顧客・社員に対してそれをアピールしている。顧客満足は企業理念に沿い、顧客に対する社員一人一人の自律的判断・行動によって実現される。決してマニュアル、指示、命令では実現できない。

日本にバブル後の空白の90年代があったとしても、我々はたった200年余の歴史しかない米国にCRM(FSP)について改めて学ぶ必要はない。何故ならその理念は、300年以上前に日本に存在したものであり、その精神を受け継ぎ、時代時代の最適ツールを使って実現していだけで良いのである。もし、この「和魂」の土台なく、最新ITの「新才」だけでは徒に迷走するだけで顧客の信頼・満足は獲得できずに終わるであろう。

CRMはシステムではなく、企業文化をも見直すルネッサンス運動・経営改革として捉えなければならない。

<NCR「リレーションシップテクノロジーズNo2」(2000年4月1日発行)より抜粋>

<寺子屋推薦図書>

「商人道極意」(和 秀樹・著)小学館

「商人の知恵袋」(青野 豊作・著)文庫

「経営人間学」(山本 七平・著)日本経済新聞社

「日本資本主義の精神」(山本 七平・著)

「日本の豪農・豪商」