



# 「和魂新才」 江戸時代のCRMに学ぶ

## 日本小売業の原形の誕生は？

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。この時代は、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はじけ、幕府財政が破綻に瀕した時代であった。ゼロ成長・停滞経済が続く中、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。また、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わり、大衆を相手にする新しい商人達が出現した。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までの成長を見せ、吉宗の推し進める「米中心経済」と真っ向から対立した。彼らは、幕府のとっ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」(荻生徂来)

日本の資本主義、取り分け小売業の原形は今をさかのぼること約300年前、江戸時代に確立されたと言われています。

その結果、幕末・明治維新においても先進諸外国の技術や仕組をすぐに理解、そして消化し、短期間の間に世界の列強といわれる国々に肩を並べることができました。

「和魂洋才」——即ち江戸時代に作り上げてきた日本資本主義の「魂＝精神・伝統・哲学」の土台の上に、諸外国の「才＝技術、ノウハウ」が取り入れられ、素早く自分のものとすることができたのです。現在の日本もCRM、SCM、ERP等々のテクノバブル語(?)に代表される「才」が津波のようになって押し寄せ、ともすれば本質を掴むことなく流されてしまっているのが実状ではないでしょうか? 「和魂新才」—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」、つまりIT活用の本質が見えてくるのです。

の言葉に表わ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られることはなかった。

主導権が武士経済から商人経済へ移行する原動力となったのは、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である。

## 「商業即仏業なり!」：商いの精神

徳川幕府によるこのよう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に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」と同じように、商人の存在価値・倫理を規定した「商人道」が作られたのだ。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是となっているという。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った。

### 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そして畳1畳ほどの戸板販売にあると言われていた。一心太助に見るまでもなく、商売の創業とは、商品を担いで顧客に運ぶことから始まっているのだ。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ことを真剣に行うことが必須要件であった。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ことだけではなく、「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った。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薬売りや鮮魚の販売等々、顧客の信頼を獲得することによってただの客を上得意客（ロイヤル・カスタマー）化するといったいわゆる現代のFSP（フリークエント・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。まさにマーチャンダイジングとマーケティングの両輪なくしてこの商売はありえなかったのだ。

### 江戸時代のDWH：「大福帳」

コンピューターのなかった江戸時代、商売上の取引の記録（情報）は全て「大福帳」というデータ・ウェアハウスに記録されていた。顧客・商品・金銭の動き等、経営上必用な「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ものとして現代に通じるものを有している。データ・ウェアハウスの要件でもある「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か?」、「業務の流れ（ワークフロー）が分かる」を満たしており、企業活動の透明度を得ることにより、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、火事の場合には現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も言われている。例えば店舗、商品、現金が焼失しても、「大福帳」さえあればビジネスの再開はできる。

つまり、現代で言うリスク・マネジメントが実践されていたのである。さしづめ米国のスーパーマーケットチェーン、ウォルマートを世界一の小売業に押し上げた101テラバイトのデータ・ウェアハウスは、MADE IN USAの現代版「大福帳」の代表選手と言えよう。

### 顧客第一主義：「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、大衆を基盤にしてその上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」、「お客様第一」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。「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」という非常に現実的且つ合理的な考えに基づいていたのだ。上得意客の名前を掛け軸にして床の間にかけたり、仏壇・神棚に供えて日夜名前を唱え、拝んでいた商人もいたという。

### 既に存在：CRM（FSP）の精神

「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・高額所得者相手の「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」等のマーチャダイジング、マーケティングの革新を次々に行った。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よう、マンtoマンで接客したのである。更に長期に渡るお得意様になっていただくために、単に満足してもらうだけではなく、「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。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）の上をゆく、つまり顧客の期待を上回る喜び、感動を提供してこそ、顧客はリピート客となるのである。（＝CD：カスタマーデライト）

「売って喜び、買ひて喜ぶ。共にその永きを慶ぶ」（三井高利）の言葉にあるように、この日本版CRMの精神・理念は300年以上の時間を超えて、グローバルに通用する真実を訴えている。東京ディズニーランドの一昨年の入場者数は1745万人を数えたが、実にその80%がリピート客であるという。まさにCSではなく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」と問われる企業理念

「ツールが変ればルールが変わる」（「テクノトレンド」：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習慣を急激に変えつつある。もちろん我々のビジネスのルールも大きな変化にさらされ続けている。大きく、急激に変化する環境下で消費者は混乱し、時には自信を喪失し、自らのニーズすら見失う。

消費者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のだ。しかしながらバブル崩壊後に噴出し、今なお続く企業、官界のモラルハザードを見せ付けられ、そこから生まれた消費者の不信感は底知れぬほど深い。また、企業内のビジネスマンも不況、リストラ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、信頼を獲得してきたということのを思い起こす必要がある。

### 「和魂新才」—— ITの活用

今米国の企業でのITにおける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。「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、その競争は低価格・品揃えから顧客、サービスの差別化へと移行している。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、トップは事ある毎に顧客や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。これは決してマニュアル、指示、命令では実現できない。

日本は、米国にCRM（FSP）について引け目を感じる必要はない。何故ならその理念は、300年以上前に日本で既に存在したものであるからだ。我々は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くだけでよいのである。もし、この「和魂」の土台なくして、最新ITの「新才」だけを取り入れようとしたのでは徒に迷走するだけで顧客の信頼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のだ。

流通システム本部  
”寺子屋プロジェクト 塾頭”

大竹 佳憲

#### <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)
- 日本の歴史14「濃商の偉人」晩教育図書