SEのための流通業入門講座

# 第 一 章

# 流通業とはなんぞや？
## ＜What is Retail Industry？＞

（１）流通業の本質とは？

（２）小売業の歴史的考察
①米国における小売業の歴史的考察
②日本における小売業の歴史的考察

（３）流通業システム構築の肝

私塾・寺子屋.
塾頭　大竹　佳憲

# （はじめに）流通業の社会的機能と役割とは？

## ① 流通業の定義とは･･･？

広辞苑では流通業という言葉はなく、流通産業という言葉を引くと
「**生産者と消費者との中間にあって、仲介的な役割を担う産業。卸売業・小売業・運輸業倉庫業など**」とある。
流通（経済）とは財貨が移転する事によって営まれる経済であり、製造業の製品のように付加価値を生み出すものではないという偏見があるのか・・・一般的には流通産業とは呼ばないで流通業と称されている。

## ② その機能と役割とは･･･？

生産の場（工場・農林水産業・他）で生産された商品を消費者に届けるプロセスを担うことにあり、言い換えれば、生産者と消費者の「隔たり」を埋める機能と役割を持つ

**①輸送機能**
生産場所と消費場所との「距離的隔たり」を埋める。（物的流通：輸送機能）

**②保管機能**
生産時期と消費時期の「時間的隔たり」を埋める。（物的流通：倉庫機能）

**③商取引（販売）機能**
生産者の財と消費者の貨幣との交換によって「所有の隔たり」を埋める。　（小売機能）

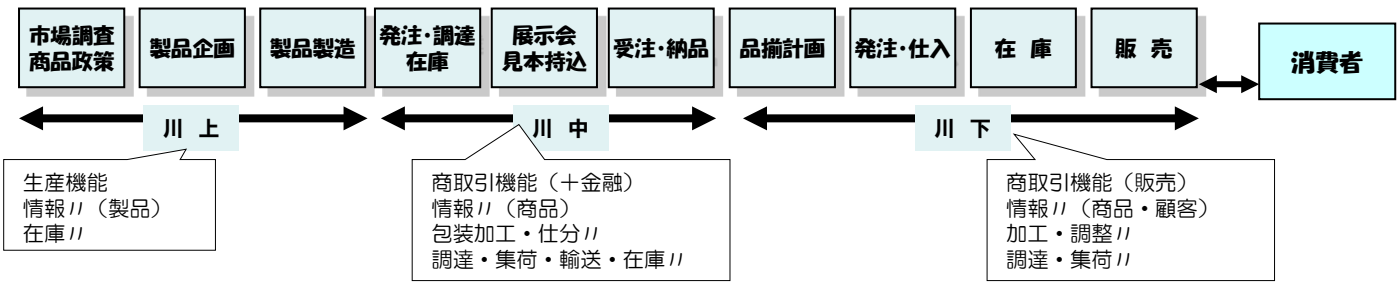
**④情報提供機能（対消費者）**
生産者と消費者の間の「情報の隔たり」を埋める。（商品情報の告知・宣伝・助言）

**⑤情報提供機能（対生産者）**
消費者と生産者の間の「情報の隔たり」を埋める。（消費者購買動向・ニーズのフィードバック）

**⑥加工・調整機能**
生産単位と消費単位の「数量的隔たり」を埋めたり、購買しやすいように加工・編集・組合せを行う。

**⑥調達・集荷機能**
消費者に代わって財の調達「ニーズの隔たり」を埋める。　「購買代理機能・サービス」

昨今ではユニクロや無印良品等の**SPA（製造小売業）**のように、従来の流通業の枠を飛び越えて、生産・物流・販売の機能・プロセスを全て自社でコントロールする企業も出現し始めたのである。




## ③ その社会的責任とは･･･？

国民（消費者）の日常的な生活で必要とされている商品を取り扱う以上、多くの社会的責任を果たしていかなければならないのである。

**①環境への配慮**
資源・エネルギー浪費型商品（エコ）の取扱い、環境汚染対応、環境整備（騒音・渋滞・臭い・他）
３R（節約、リサイクル、再使用）

**②健康への配慮**
有害添加物、多農薬、生産者トレーサビリティ（牛肉BSE)、食品構成表示

**③正しい表示･広告への配慮**
産地偽装、虚偽表示、偽ブランド、効能課題表示、詐欺的広告

**④社会的弱者への配慮**
車椅子用（駐車場・スロープ・トイレ）、休憩施設、授乳施設

**⑤地域への配慮**
地域の消費生活向上の責任、経営の透明性

Copy-Right　Shijuku　TERAKOYA　2013/08

# （１）流通業の本質とは？・・・・

## ① 人間の欲求･欲望の接点に位置する産業

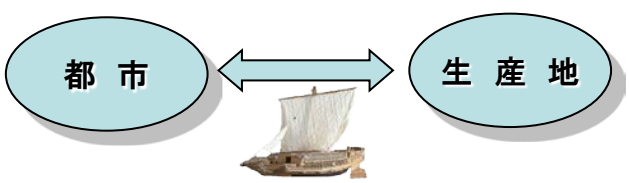
流通業の本質を一言で言えば、「**人間の欲求を充足する産業**」で表されるであろう。
因みに「マズローの欲求５段階説」を用いれば、人間が生活を営んでいく上で生理的欲求を満たすための日常的に必須となる衣・食・住の商品が必要となる。更に安全･安心な生活への欲求、良好な人間関係、チームへの帰属という社会的欲求、他人から認められたい、賞賛されたいという尊厳欲求、何かを成し遂げたいという自己実現欲求を充足させるためには、そこには何らかのモノ、サービスという商品が必要となってくるのである。
流通業の役割とは**マーチャンダイジング**（Merchandising）に定義されるようにそれら顧客の欲求を分析し、商品として企画･計画し、調達し、販売に至るまでの全てのプロセスの機能を担う事にあるのである。
生産者と消費者との時間的・距離的隔たりを埋める役割を持ち、人々の日々の生活に密着し、支える産業という社会的な責任を負っている。阪神大震災、新潟の中越地震の時には逸早くヘリコプターを使って商品を運び込むコンビニエンス・ストアの活躍我が報じられた事を覚えている方も多いであろう。
しかしながら、人間の欲求は移ろいやすく、その変化の幅も速度も加速し始め、それに追いつけない流通業は淘汰されるという厳しい一面も持ち合わせているのである。

## ② 流通業は平和の産業

言うまでもなく、戦時下においては統制経済となり、欲求は制約を受け、必要なものの供給も価格も統制されるのである。それ以外の欲求･必要性を満たすためには闇経済下で法の網の目をくぐったり、悪品質商品を掴まされたり、高価格で売りつけられたりする等のリスクを負わされる。
故に戦時下では流通業の発展は望めないのである。世界的に隣の某国や中東、内戦が続くアフリカの国々の小売業は、未だに市場的で時間と距離の制約を越えられない後進性を色濃く残している。
又、過去の共産圏の国々を見ても我々の見慣れた商店街はなく、数少ない商店の前に長蛇の列を作る人々をみてショックを受け、お金があるのに商品が買えないといったインタビューに更に驚かされた経験を持つ。
そういった国のご婦人が来日し、日本の百貨店に買物に訪れた時、驚き、感動し、帰国したくないというほど泣き出したというエピソードがある。我々は生まれながらにそういった環境にいて理解できないが、ファッションにしてもグルメにしても、平和で自由であればこそ楽しめるのである。かって「日本人が刺身が食べられる・この事が日本・世界の平和の象徴・・」と語った人がいた。
我々の国には世界に誇るべき流通業を持っている・・・・ともっと思ってもよいのではないだろうか？

## ③ 流通業は近代化の触媒

流通業の発達は、その国の近代化のバロメーターともなる。物々交換の時代から貨幣の時代に変わり、そしてクレジットや電子マネーと決済手段一つ見ても理解できる。さらに農業社会から工業社会への流れは、村社会から都市社会への発展を促し、大量に生産された商品を大量にさばく小売業が発展し、鉄道･道路･船舶の発展は距離・時間の制約を克服し、広い地域での商品の交流を可能とした物流業の発展を促したのである。
流通業が触媒となって、都市社会のインフラである交通・運輸・通信・決済手段等の近代化を推進させる一方で生産地をも開発･発展させ、それによって自らも成長･発展を遂げてきたといえる。
因みに日本における流通業の発達も江戸時代、元禄･享保にさかのぼる。
江戸、大阪という当時でも世界最大級の消費都市の出現は、三越･大丸･松坂屋という現在の百貨店の礎を誕生させ、米中心の経済を貨幣経済に変える力を持ち、更に来た前船に代表される東西廻りの海運航路、自前の飛脚等、物流と情報通信の発展をも促してきたのである。
明治時代に、多くのアジアの国々が欧米の植民地にされる中で、いち早く近代国家として独立し、世界との経済的交流を始められたのも、当時の日本の流通業のレベルが、欧米と同等以上のものがあったからであろう。




Copy-Right　Shijuku　TERAKOYA　2013/08

### ④ 流通業はその国の文化である

「**流通業はその国の文化である**」。この言葉は十数年前に中国政府関連の流通視察団のメンバーの方々に日本の流通業を説明する時に、欧米と異なる点を強調するために筆者が説明に使った言葉である。（出所不明？）
それに対してメンバーの方々も深く同意された事を覚えている。
その国、その国における生い立ち、宗教、価値観、社会構造、社会的基盤（インフラ）等が異なる以上、その国に住む人々の欲求や購買行動も異なり、その結果として流通業の役割や形が異なってくるというものであった。
自分の国の最終消費者に圧倒的支持を受け、成功している小売業ビジネスモデルを持ち込もうとしても、その国の消費者の欲求の違い、法律、商慣習、社会的インフラ等の見えないハードルが待ち構えているのである。
その一方では小売業の特性から、消費者に密着している事から支持を受けた場合、その国の文化、人々の日常的な価値観、購買行動までをも変える力を持つのである。
日本でもスーパーマーケットやコンビニエンス・ストア等の欧米の小売業のビジネスモデルが導入され、広まったが、そのままの形で成功したわけではなかった。おでんを扱い、刺身を販売するといった日本の消費者に合わせた形に変態し、見事に日本ナイズされているのである。
流通業の発展が遅れていた韓国、中国に、欧米の巨大小売業は成功を収めてきた。日本においてもマクドナルド、スターバックスの飲食チェーンは新しい食のスタイルを持ち込み、ティファニー、コーチ等の高級ブランドの専門店もがっちりと日本に根付き始めて攻勢を強めている。しかしながらカルフール（仏）やウォルマートに代表される巨大小売業が日本で失敗したり、苦戦しているのは、高度な日本の消費者の欲求を掴めていないのか？ビジネスモデルが日本にフィットしないのか？　いずれにしても鮮魚を仕入れ、刺身にして提供する流通の仕組みや、おでんの販売、弁当の店内での製造等の日本にあったビジネス･モデルを作り上げられるのか疑問でもある。日本を２分しつつある流通グループの１つであるセブン＆アイ・グループの鈴木会長は「小売業はドメスティックなもの」と語り、イオン・グループの岡田社長は「グローバル１０」を掲げ、欧米の巨大小売業とのグローバルレベルでの競争に備えようとしている。
両グループともに中国・アジアへの出店も進んでいるが、店舗の規模や数、商品の数や価格ではなく、接客やサービスに現れる価値観や商法等を比較しての、まさに日本と欧米の文化のどちらが受け入れられるか？という視点で見ていく方が正解であろう。

### ⑤ 流通業は時流適応業･･･不易流行

●小売業は最終消費者の接点に位置し、顧客の欲求をベースに商品を調達し、販売する役割を持つ。
言ってみれば簡単であるが、顧客の欲求は世の中の変化、政治経済の変化、意識の変化、人口構成・世帯構成の変化、競争の変化、国際的な事件、天候等々の外的要因や、個人的な嗜好、趣味、価値観、等の年齢変化等で目まぐるしく変化するのである。小売業はその変化に合わせて自らも変化していかないと、顧客から相手にされなくなるのである。あるスーパーマーケットの社長は「小売業をつぶすのは競争相手じゃない。お客様だ。お客様が来なくなったら簡単につぶれる」と語り、又ある超優良企業とされるスーパーマーケットの創業者も「お客様が分からなくなってきた」と危機感を募らせる。
はたから見れば業績絶好調の企業の創業者が悩み、自ら売場を回って改善点を顧客に聴きまわっているのである。まさに顧客の変化に絶えず対応を求められる小売業は「時流適応業」といわれる所以がそこにある。
コンビニエンス・ストアが薬や生鮮食品を扱いだし、ヨドバシカメラは百貨店化し、ドラッグ・ストアは食品や酒までも扱いだす店が出現してきたように、絶えざる適応のための変化が続く。
更に「不易流行」という言葉がある。世の中の経営環境の変化の中で変えてはいけないもの（不易）と、積極的に変えていかなければならないもの（流行）とがあるという意味の言葉である。小売業においての不易は「顧客第一主義」、流行は「プロセスの改革」であろう。そういった意味では小売業のシステムは四六時中改革を求められる宿命を持つのである。昨今では決済手段としてのICカードやRFIDによる値札の大型新人の登場が、大きく小売業だけでなく、製・配・販に金融をも巻き込んだＢＰＲの津波となって押し寄せてくる。
システム屋として挑戦のしがいのある時代が訪れている。

Copy-Right　Shijuku　TERAKOYA　2013/08

# (2)小売業の歴史的考察

## ①米国における小売業の歴史的考察

### ① 産業革命以降、金銭登録機の発明が小売業の発展の引き金に！

２００年以上前の米国では、西部開拓史に見られるように広大な国土での牛の放牧や、綿花に代表される農業中心の経済であり、小売業も通信販売が主であった。その後の産業革命は工業化社会の流れを作り、多くの消費都市が出現し、小売業の誕生を促したのであった。都市の発展はそこに住む人々の新たな欲求を生み出し、エジソンの電球や電車、自動車等の発明がいっせいに花開いたのである。その中の発明にキャッシュ・レジスター（金銭登録機）があった。当時従業員の金銭の不正着服は小売店舗の経営者の最大の悩みであった。その悩みを一気に解決し、小売業の経営近代化を促すツールとして迎えられ、経営者は店舗を大型化し、更には一気に全米にチェーン網を展開させたのである。鉄道網･道路網の発達と小売店舗の増大は、製品を作る工場とそれを消費する都市の消費者とを結び、両者の拡大･発展の触媒となりつつ、自らも拡大のスパイラルに乗ったのである。

### ② 第二次大戦後に生まれた大量生産･大量消費を支える

更に小売業の発展を促したのは第二次大戦後である。戦争が終わり、残された生産設備、生産技術、労働力は膨大な製品を世に送り出し始め、大量に生産された製品を大量に捌くスーパーマーケットやＧＭＳの成長を更に促す一方で、大衆に製品の購買を促すマス・プロモーションの媒体である新聞・ラジオ・ＴＶの普及を促進したのである。
当時ケネディ大統領は冷戦下、対立するソ連と比較し、「**働いてお金さえ出せば、誰でも欲しいものが手に入れる事ができる米国のスーパーマーケットは自由と平等の民主主義の象徴**」と誇らしげに演説した。
「消費は２０世紀最大のプレジャー（喜び）」であり、「消費は美徳」という大量生産･大量消費の文化が花開いたのである。

### ③ 消費者主権のマーケットの誕生

時間の経過と共に供給側の論理、横暴が出始めた。フォードの車は黒、冷蔵庫は白以外ないと消費者に思い込ませる程のプッシュ・マーケティングの蔓延は、品質のあまり良くない商品を広告と宣伝によって売りつける状況を生み、消費者のメーカー、小売業に対する不快の念と不信感を増長させていったのである。
これを重視したケネディ大統領は１９６２年の教書で、消費者の弱い立場に立った、「消費者の４つの権利」を提唱した。

①「**知らされる権利**」　（The　right　to　be　informed）
②「**選ぶ権利**」　（The　right　to　choose）
③「**安全を求める権利**」　（The　right　to　safety）
④「**意見が反映される権利**」　（The　right　to　be　Heard)

その後、自動車に代表される消費者運動の高まり、海外の品質の良い商品の流入、健全な国際競争力強化を狙った政府の規制緩和政策等によって、マーケット形成の主導権は徐々に消費者側に移り、政府の保護・規制の中で守られてきた企業は淘汰され、供給側の論理は通用しない競争の中にほうりこまれた。
小売業においても供給側を一方的に保護していた「**フェア･トレード法**」が州単位で撤廃され、小売企業は消費者の立場に立ち、商品調達も広く海外にも求め、新しい業態を次々と開発し、展開を始めた。

### ④ 規制緩和･国際化･不況･IT革命が小売業界の地図を塗り替える

８０年代に入ってからの大不況の到来はモロに米国の中間所得層を直撃し、高所得層、低所得層への二極分化が始まったのである。（日本でも同様に現在起きている事である）因みに９５年度の機関の調査では全米の消費額の４９％を、米国民上位２０％の富裕層で占めるまでになったのである。そのためＧＭＳ御三家といわれた企業の一つであるモンゴメリー・ワードは倒産し、M&Aの嵐は吹きすさび、低価格を武器とするウォルマート、Ｋマート等のディスカウント・ストアが既存の小売業の市場を奪い取り、一気に主役の座に踊りだした。
９０年代の米国のＩＴ革命は、小売業界においても情報武装を推進させ、ウォルマートでは衛星通信、ＧＰＳ、データウェアハウス等を駆使してＥＤＬＰ戦略を推進し、対抗するスーパーマーケット、百貨店では優良顧客の囲い込み戦略であるのＦＳＰ（小売業のＣＲＭ戦略）構築して対抗している。
いずれにせよ、競争の激化は、今でもM＆Aの嵐として吹き荒れ、米国の百貨店企業数も１９７０年代には２００社を超えていたが２０００年代に入って１７社に整理･統合･淘汰の結果を残している。
（因みに日本の百貨店は１９９８年には１４２社・３１０店舗であったが、２００８年には９３社・２６５店舗に激減している。日本の都市銀行が１３あったものが４つに集約されたがその後を追うといわれている）

### ⑤ 米国における小売業の精神(バックボーン)とは？

前述のケネディ大統領の演説にあるように、自由・平等・民主主義という言葉の中には、キリスト教のプロテスタントの精神が強く感じられる。１４００年代の英国の宗教改革で、カルビンやルターが、ローマ法王を頂点として権威のピラミッド構造を持つカトリック協会を、聖書の教えから離れているとして批判し、離党したのがプロテスタント（抗議する人）と言われる人々であった。さらに１６００年代中期には、英国で誕生したプロテスタントの中から、イギリス国教会の改革を唱えるグループが現れ、清教徒（ピューリタン）革命が勃発したのである。

清教徒の中でも教会内部の改革派と分離派に分かれ、１６２０年には祖国での弾圧を逃れてメイフラワー号に乗り、米国に新天地を求めた人々がいたのである。その後母国・英国と戦い、アメリカとして独立国家を形成した訳であるが、プロテスタントとしての自由・独立・平等・清潔・フェア等の精神がＤＮＡとして米国小売業の底流に流れているのであろう。規制を解かれた米国の小売業は、参入も自由であれば、又倒産も自由という厳しい競争の中から、次から次へと新しい業態を生み出し、新陳代謝を絶えず繰り返している。

日本の流通関係者にとってもそれら新しい業態の出現は格好のお手本でも有り、過去から現在に至るまで多くの視察団が毎年渡米してきた。

蛇足ではあるが過去、日本の真珠湾攻撃を「アン・フェア」として非難し、現在も独裁国家や共産国家に対して異常に過剰反応し、介入を厭わないのも自由を国是とし、民主主義を勝ち取ったＤＮＡの仕業と考えると米国民を理解し易いのかもしれない。

### 第二次大戦終了後の米国の小売業の変遷

（表－1）

| | ～`70年代中 | ～`80年代中 | 80年代後半～ | 90年代後半～ |
|---|---|---|---|---|
| マネジメント スタイル | Manufacturing & Marketing Management | Finance Management | Customer Driven Management | Customer Driven Management |
| 特　徴 | 製品開発・製造中心<br>製品の差別化 | 企業中心<br>仕入(調達)・販売 | 顧客中心<br>バイイングパワー | 顧客中心<br>顧客ロイヤルティ |
| マーケットニーズ | 同質欲求 | 異質欲求 | 低価格 | 個性欲求・付加価値欲求 |
| マーケティング手法<br>（対　象） | マス・マーケティング<br>（大　衆） | ﾀｰｹﾞｯﾃｯﾄﾞ・マーケティング<br>（分　衆） | ﾀｰｹﾞｯﾃｯﾄﾞ・マーケティング<br>（分　衆） | ロイヤルティ・マーケティング<br>（個　人） |
| マーケティングの特徴 | 大量生産・大量販売<br>マス・プロモーション<br>品質・サービス訴求<br>マーケット・シェア | ニーズ・ウォンツ探求<br>セグメンテーション<br>マーケット・シェア | マス・マーケティング<br>EDLP戦略<br>Big　eat　Small | ライフスタイル・ﾌｫｰｶｽ<br>2Wayｺﾐﾆｭｹｰｼｮﾝ<br>ﾗｲﾌﾀｲﾑﾊﾞﾘｭｰの最大化<br>One-to-One　MKTG |
| インフラ・利用可能 IT | レガシーHost<br>バッチ処理 | レガシーHost<br>クローズなﾈｯﾄﾜｰｸ環境 | 大規模DWH(DB)<br>オープンなﾈｯﾄﾜｰｸ環境 | 大規模DWH(DB)<br>カード戦略 |
| 代表的小売業 | GMS御三家<br>（JCﾍﾟﾆｰ、ｼｱｰｽﾞﾛｰﾊﾞｯｸ、<br>ﾓﾝｺﾞﾒﾘｰﾜｰﾄﾞ） | ﾌﾞﾙｰﾐﾝｸﾞﾃﾞｰﾙ | WalMart | TESCO |

## ②日本における小売業の歴史的考察

### ①日本における小売業原型は江戸時代に･･･

日本における小売業の原型が確立したのは江戸時代、享保年間といわれる。八代将軍吉宗の「**享保の改革**」に見られるように華やかな元禄のバブルがはじけ、幕府財政が破綻に瀕し、武士に対しては“節約令”、“上げ米”、大奥の縮小等の今で言うリストラ、賃金カットが断行された時代であった。それまで幕府の権力者と結びつき、特権を得ていた政商・豪商も次々と没落して行ったのである。（今の日本の状況と似ていますね）
当時の江戸は３００以上の大名諸侯が屋敷を構えて妻子と多くの家臣を住まわせると共に、隔年の参勤交代を繰り返し、人口も増加して１００万人を超え、世界的に見ても最大級の大消費都市だったのである。その膨大な消費需要を満たすための商業も発達を続け、更にその触媒効果で人口が増え続けたのである。

### ②大衆を相手に小売業の経営革新を行った「越後屋（現･三越）の誕生

幕府の経済改革によって大名、旗本、分限者のみを相手にしていた商人に代わり、増大する大衆を相手にした商人が台頭してきた。その代表選手として挙げられるのが現在の三越百貨店の前身である「越後屋」の創始者・三井高利である。伊勢松阪より江戸に出てきた高利は、マーケットの変化を読み、大衆相手の商法の革新を行った。従来の得意先のみ商品を持ち込み、支払いも年二回の掛売りという商慣習を打ち破り、今で言う低価格販売、店頭売り、掛け値なしの正札販売、現金払い、即日仕立て、宣伝売り等、現代の小売業の基本とも言うべき革新を持ち込んだ。
因みに世界最初の百貨店として１８５２年にパリに登場したボン・マルシェも、正札販売、自由閲覧、低価格等の斬新的な商法を取り入れて成功を収め、現在の百貨店の原型を作ったと評価されているが、実は日本の越後屋ではその１７９年前の１６７３年には既に実施していたことであり、日本の小売業の画期的な先進性が改めて認識できよう。
その後、伊勢商人、近江商人、大阪商人と称される人々が活躍し、当時の大都市の江戸、尾張（名古屋）、京都、大阪で三井・鴻池･大丸・松阪屋・白木屋等が大型店を構え、地方にも支店網を持ったのである。
小売商いだけではなく、卸も手がけ、更に産地での商品開発と生産増強とネットワークを張り巡らし、大都市発展の貢献のみならず、日本各地での殖産・物流改革にも勤め、その結果として武士に代わって日本経済を動かすまでになったのである。幕藩体制下での自由な往来が制限を受けてはいたが、陸路に代わり廻船問屋という物流業が誕生し、海上の航路を開発して北海道の鰊を大阪に運び、それによって綿花を栽培し、綿の布を江戸に持ち込んで商ったり、日本海側産地の米を大阪に運び込み、冬に越後･南部の杜氏を呼び寄せて清酒を作り、江戸に運び込む・・・と言った壮大なビジネス・モデルまでも作上げてる役割を果たしていたのである。
明治時代、並びに第二次大戦後、欧米の文化が押し寄せてきてもいち早くそれらを理解し、取り入れて日本化し、海外との貿易を対等にこなしてしまったDNAは、この江戸時代に作られたものといえよう。

越後屋（現･三越）店頭風景

ル･ボン･マルシェ（パリ）

### ③ 日本における小売業の精神･バックボーン･･･日本資本主義の源流

「享保の改革」は将軍吉宗によって推進されたが、その基本は「農本主義」、即ち米中心経済への回帰であった。しかしながら、大衆を相手に登場した商人たちの活躍は「貨幣経済」の流れを加速し、幕府との間で真っ向から対立したのである。幕府御用学者らの「商人は無用の穀潰し」（林子平）、「町人の潰れる事をかまうまじき」（荻生徂徠）の言葉に表されるように厳しい蔑視政策・敵視政策を採り、更には中国では天下万民を表現する「士農工商」が当時の日本では、世の中の階層を表現する形にゆがめられ、その最下層に置かれてきたのである。「米」から「金」へ・・まさにプロダクト・アウトの時代からマーケット・インの時代への転換期における新旧の主役の座を廻る摩擦であり、それら幕府･世間の迫害とも言える蔑視・偏見を克服し、商人としてのアイデンティティを確立したのも、自主･独立の反骨精神を持つ当時の商人たちであった。

武士には「武士道」という己の行動を律する思想･哲学があったように、その時代の商人たちに対して世の中における商業の重要性を説き、導き「商人道」としての哲学・思想を確立させた人々も輩出した。
「**事業はみな仏業なり。商人な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て商人の精神的支柱になったのである。更に石門心学を開いた石田梅岩の「**商人の売利も天下ご免の禄なり。売利を得るは商人の道なり**」と、商人の利潤追求を正当化し、現代の資本主義社会おける“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本業に自主独立の気概に徹した結果として得るべきとし、今で言う企業倫理とコンプライアンス（法令順守）を厳しく迫ったものであった。
高島屋には創始者・飯田新七が“正札・正直・良品廉価・平等”を定めた「４つの綱領」があり、大丸の創業者、下村彦右衛門が定めた「先議而後利者栄」（利益追求よりも社会貢献を先に・・）等、百貨店・商社・銀行等には創業の精神を伝える家訓・社訓・心得が今直その企業の理念として受け継がれ、企業経営の支柱となっている。それら蓄積された伝統は、その企業の“のれん”として３００年以上も存続させる力を有しているのである。

日本の小売業の原点については今なお「**行商**」と「**戸板販売**」にあると言われる。一心太助に見るまでもなく、商売の原点は自分で商品を仕入、自分で全てを販売する「商販一致」であり、商品を担いで顧客に運ぶ事から始まる。肩に担げる商品、戸板に並べる商品の量にも限度があり、売れ残りが生じると即翌日の仕入代金に、窮する事になる。従って顧客の必要とする商品を、必要とする量、必要な時間に、妥当な価格で提供する事を必死に考え、毎日実行していかなければならない厳しさを持つのである。
「富の主は天下の人々なり」（石田梅岩）、「商いは信なり」と、世の中の顧客の厚い信頼、信用なくしては、成り立たないビジネスであり、顧客第一主義に徹しなければ成りたたないという原理ともいえるものである。
いまでも「かつぎ屋さん」と言われる大きな荷物を背負った年配の女性に早朝の電車で出会うことがある。自分の畑で作った野菜や仕入れた魚を運んでいるのであろうか・・？「もう歳でキツイけど、お客さんが私の来るのを待ってくれているから・・。お客さんの笑顔を見たら止められないよ・・」と語った人もいた。
お金儲けだけが目的ではない。まさに仏業であり、三井高利の言った、「**売り手よろこび、買い手よろこぶ。共にその永きをよろこぶ**」といった日本人のDNAが日本の小売業の精神として流れているのである。
日本においてこの精神が薄まってきたのは仕入はバイヤー、販売は店舗と分離した仕組みのせいであろうか？行き過ぎた業務の専門化は本部バイヤーは顧客から最も遠く離れた存在となり、顧客と接する店舗スタッフは商品に対する思い入れよりも業務処理をこなす方に関心が向かってしまう。企業の効率化としてはメリットがあっても、両者を結ぶよろこびを実感できる「**商人**」の育成にはつながらなかったのではないだろう？

http://usui.cool.ne.jp/katsugiyasan.htm

# (3)流通業のシステム構築の肝

## ① 流通業のシステムの社会的役割

日本経済新聞が１９９０年の新年の社説で消費者意識の変化によって、世の中の構造が大きく変わるとし、「過去のビジネスの成功体験が通じない時代」の到来を予見していた。即ち、モノ余りの時代を迎え、知識と経験を積んだ消費者はプロとなり、店や商品を選ぶ権利に目覚め、今まで供給側が握っていたマーケット形成の主導権が消費者側に移行するとしたのである。即ち世の中全体が工業化社会のプロダクト・アウトから、情報・サービス主体の社会であるマーケット・インの時代を迎えているとしたのである。

流石に大局的に日本の経済を見据えた分析であり、その後起きた事は顧客起点のビジネスを展開したクロネコヤマトやアスクル、アート引越しセンター等の企業は消費者の支持を追い風に業績を伸ばし、旧来の供給側の意識が抜けず、不具合、不都合を隠蔽した企業は消費者からは厳しい指弾を受け、マーケットからの退場を余儀なくされるほどのダメージを受けたのである。乳製品で６０%近いシェアを誇り、消費者から絶大の信頼を受けたブランドのY印乳業も、過去であれば何の事もなく終わった事であろうが、時代の流れの変化を読めず、消費者の見る目が厳しく変化していたのが分からなかったのである。

消費者との接点を持つ小売業においても同様な事が起き始めている。物不足の時代の商品を安くし、並べれば売れたと言う成功体験から抜け出せない一部の業態では、「何でもあるけど買うものがない・・」と言われ、業績悪化のスパイラルから抜け出せないでいる。如何にお客様の欲求を理解し、店作り、品揃え、サービスをそれに合わせて充実していくか・・が、改めて小売業生き残りのキーとなってきたのである。

小売業界でここ１０年以上、唯一安定的に業績を伸ばしてきたコンビニエンス・ストア（CVS)業界も、限られた売場面積の中での品揃えの充実のためには、弁当のように１日３便配送、ＰＯＳによる売れ筋商品の分析、ＧＯＴ（Graphic Ordering Terminal)による発注支援、複数取引先商品の共同配送、メーカーと連携しての商品開発等顧客起点に立った多くの業界の常識を破る革新を続けてきた。更にサービスと言う事では公共料金の振込み・チケット予約・コピー・ＦＡＸ・宅配便受付・ＡＴＭによる預金引出と振込みと充実させ、更には宅配やケータリング、無農薬野菜の導入、更に中には女性専用ＣＶＳと充実させてきている。

このように従来の小売業の役割は生産者が作った大量の製品を、消費者（Consumer）に大量に販売するという「販売代理業」であった。しかしながら現在の役割は顧客(Customer）の欲求に従い商品・サービスを提供する「購買代理業・（総合）生活支援業」への変化を求められているのである。

これらを実現するためにはＩＴ（情報通信技術）による仕組み作りが最重要課題となってくる。

米国の保険会社が日本の保険マーケットに参入するや瞬く間にシェアを拡大したのも、それを可能とするＩＴの仕組みがあり、ワン・to・ワン・マーケティングをいち早く自分のものとしたからであろう。

これからＩＴの仕組みの優劣が企業格差を生み、業界を超えたビジネスチャンスをもたらす時代になった。

まさに顧客と接する最前線の流通業界は「熱い！」状態であり、ＳＥ諸君の活躍の場として待っている。

**大きく変化した経営環境:「顧客起点のビジネス」へ！**

| | 過　去 | 現　在 |
|---|---|---|
| マーケット形成の主導権 | 供　給　側<br>（メーカー/川上・川中・川下） | 消　費　者<br>（店･商品等の自由な選択） |
| マネジメント | *Finance & Marketing* | *Customer Driven* |
| 特　徴 | 企 業 中 心<br>仕入／販売・製品の差別化 | 顧 客 中 心<br>顧客満足・問題解決・提案 |
| マーケットニーズ | 同質化欲求・異質化欲求<br>（顕在ニーズ対応） | 個性欲求・付加価値欲求<br>（潜在ニーズ対応） |
| マーケティング | Mass Marketing<br>（顔の見えない不特定多数・大衆） | One to One Marketing<br>（顔のみえる個々人・顧客） |
| マーケティングの特徴 | “マーケットシェア”の拡大 | “カスタマーシェア”の拡大 |
| 購買リスク（不満足） | 消　費　者<br>（泣き寝入り） | 供　給　側<br>（クレーム・満足度保証） |
| 小売業の役割 | メーカーの販売代理業 | 顧客の購買代理業<br>顧客の生活支援業 |

## ② システム構築における視点

●小売業のシステムの最大の特徴は、他の業界に比べて業種・業態によって仕組みが大きく異なり、使う用語、計算式、業務プロセス等が大きく異なると言う事である。百貨店とGMS（量販店）と専門店という業態を比べてみてもそれぞれ大きく異なり、更にその業態内においても企業ごとに異なる場合が多いのである。
因みに流通業界でトップレベルにあると自他共に認められているＮＣＲ内部においても、銀行関係のシステムを担当してきたＳＥが小売業担当になると用語や業務プロセスで先ず困惑し、百貨店担当のＳＥも専門店の仕組みを理解するのに苦労するだけでなく、自分の担当外の百貨店ユーザーの障害対応も困難な時があるのである。
銀行や製造業等の業界では標準化・機械化・合理化が進み、業務プロセスや用語等でも大きな違いはないであろう。しかしながら最終消費者の最前線に位置し、その欲求を分析し、絶えず新しい商品構成やサービスを開発・提供するためのプロセスの革新を求められる小売業においては、依然労働集約的色彩が強く、システム化の前提条件があいまいである事が多いのである。
システムの幅も、現場レベルのレシートの文字列の変更という細かい部分から、戦略レベルの巨大ネットワークの構築まであり、何処から手をつけていけばいいのか？まさに「群盲、象をなでる」状態に陥りやすい面がある。
これからのシステム構築のためには多くの知識と、いろんな角度から見る目を持つ事が必須となろう。

①「**虫の目**」：現場の業務や実態をじかに確認する目
②「**鳥の目**」：その企業及び業界全体のシステムの全体像を見る目
③「**人工衛星の目**」：日本及び海外（グローバル）を含む流通業界及び全体経済の動きを見る目
④「**犬の目**」：消費者の心理・感情を見る目

刻一刻と変化する業界・顧客の理解のためには日常的にも相当の努力が要求される。しかしながら小売業を担当するものにとっての最大の利点は、例えば百貨店担当であれば自らも休日にはその百貨店の買い物客としての顧客になる事ができ、顧客の立場でその百貨店の品揃えやサービスを含む問題点を観察できるのである。
小売業の担当の方とシステムを作る時に、この実体験や家族・友人からの声・感想から来る問題提起や提案は絶対的ともいえる大きな説得力を持つのである。
常に企業と顧客との接点に立ち、一歩進んだ革新的なソリューションを創造し、流通･金融業界に革命をもたらし続けてきた・・・・それがＮＣＲのＤＮＡである事を理解し、受け継いでいかなければならない。

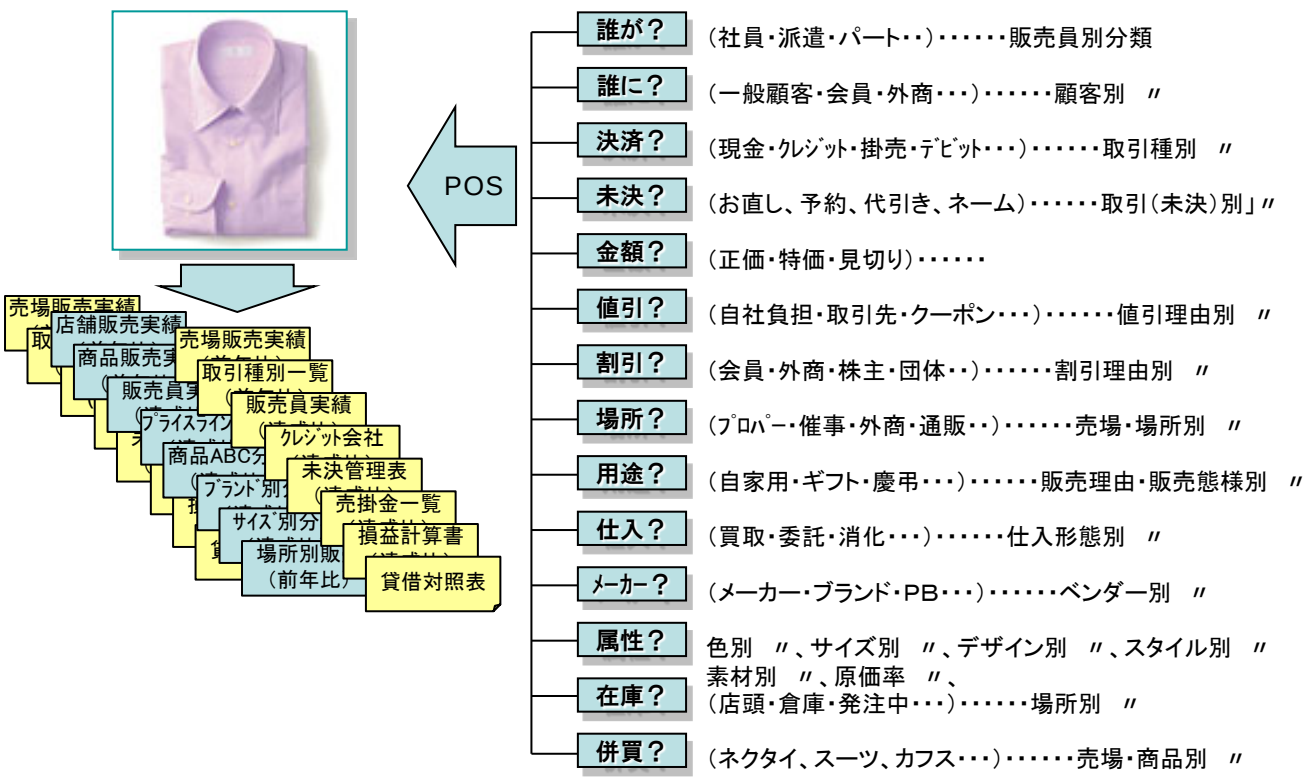
## ③ システム構築上の基本的なスタンス・・・・「性悪説」でシステムの構築を！

●ある経営者向け雑誌で日米の比較が出て「米国では基本的にルールで物事が行われ、ルールのはざまのファジーなものは裁判所にスグ持ち込む」、「日本ではファジーな場合、先ずその事が卑怯であるか、ないかで判断し、次に世間の常識で非難されないか否かを考えて判断し、裁判で争いに持ち込む事は少ない」という事が掲載されていた。人種の坩堝（るつぼ）、食い詰め物の吹溜りと揶揄された米国では、小売業のシステムを組む場合でも「性悪説」的に構築しなければ成らないのであろう。事実、金銭登録機は経営者の売上金を従業員の不正から守る仕組みとして導入されたのである。それに対して日本の小売業のシステム化の基本は「性善説」的と言っても良いであろう。江戸時代から受け継いできた日本人のＤＮＡは仏教・儒教・論語の影響を色濃くうけ、企業内のルールもあいまいでファジーな部分を倫理観の高い現場の従業員の判断に委ねてきた部分が多いのである。
しかしながら昨今、米国の文化流入・戦後教育によって、それらのＤＮＡが薄まりつつ有り、今までの常識が崩れ始め、ルールの悪用による「想定外」の事故が多くなってきているのである。銀行や団体の個人の億を超える着服、健保の税金のムダ使い、天下り、偽装マンション問題等、過去から見えない倫理規制として存在してきた日本の「世間の常識」が崩れてきている。
小売業・金融業と人間のドロドロとした欲求の具現化する現場にあっては、従来の「想定内」の常識ではなく、「想定外」をもシステム構築の視野に入れていかなければならないのである。人間の本性・通有の欠陥である**不注意**（ウッカリ）、**怠慢**（怠け心）、**失念**（モノ忘れ）、**誘惑**（出来心）、**無関心**というものをどのようにシステムで防御し、牽制し、保護・管理していくかを真剣に考えていかなければならないのである。
従業員を不正の誘惑から守るのも我々のシステム作り如何であり、哲学をシッカリと持たねばない。
今後の流通業のシステムも「性悪説」を前提に考え、社員の採用は「良い人」をお願いしていくしかないようだ。

## ④ 分類業-------分類コードが最重要課題

●小売業別名「分類業」である。例えば一枚のワイシャツが店頭で売れたとしよう。
必要とされるデータとしてどの店の、どの売場で、誰が（販売員）、誰に（顧客）、どのような販売条件（値引き・割引）で、幾らで（価格）で、何枚、どのような支払い手段（現金・クレジット・他）で販売したのか？そのワイシャツはどのメーカーのどのブランドで、サイズ、色、柄、素材、袖（長袖・半袖）、デザインで仕入形態は？（買取・委託）だったのか？・・・・と膨大なものとなるのである。
それらは営業場面においても売上動向の把握や仕入れの材料、陳列の変更等のアクションに必須であり、経理部門においては現金・売掛の管理、仕入買掛の管理等キャッシュ・フローの把握に必須であり、人事・評価を含めたマネジメントのためには更に多くのデータが必須と成る。
これらの分類は百貨店、スーパーマーケット、専門店と異なり、それぞれの業態内の企業間においても異なるのである。この分類の仕方こそが小売業経営のノウハウであるとし、対外的に丸秘の扱いをする企業もあるのである。
システム化する場合には最も重要となるコード化の体系が一番厄介な問題として立ちはだかってくるのである。特に問題なのは継続性が求められる商品分類コード等はある程度固定化可能であるが、組織・売場・販売員等のコードは、人事異動、売場移動、評価制度や業務プロセス等の変更で毎年のように絶えず変化し続け、システム変更に多大の労力を要求するのである。

**一枚のワイシャツが売れたと言う事実から・・・**



### ⑤ 小売業のシステムは細かいデータの積み重ね･･･ビッグデータの活用が生命に！

●「Retail is Detail、but Difficult」（小売業は細かい。しかし難しい）の言葉がある。

小売企業の何億円、何兆円という売上も、現場でのお客様の一点一点のお買上げの積み重ねなのである。

ここに年商３５０億円の売上のスーパーマーケットがあったと仮定しよう。商品の平均単価は約２００円、お客様の平均買上単価は１０品で約２０００円である。この企業の年間営業日数を３５０日とすると、１日5万人のお客様が訪れ、５０万個の商品が販売される計算となる。年間で換算すると１７５０万人の客に１億７５００万個の商品が販売されることになる。日本国内には年商がその１０倍、１００倍の企業も存在し、ウォルマートのように１０００倍もの企業が現に存在するのである。まさに１日当たり数百万個、数千万個という気の遠くなるような商品が販売されて行くのであるが、実にその商品の一品一品も発注・検品・品出し・陳列・POS登録という幾重ものプロセスに、多くの人間が介在しているのである。

更に中には惣菜のように、調理という多くのプロセスを踏む商品もでてくるのである。

その商品もＳＫＵ（単品の品目）で分類するとコンビニエンス・ストアで２５００～３０００、通常のスーパーマーケットで７０００～１２０００、量販店（GMS)では１００，０００、都市百貨店では数百万に達するのである。更にそこにはＦＳＰや自社クレジットカードの会員情報として何十万、何百万人ものデータがくっついてくる事も一般的な傾向となりつつある。

それらを日々データとして収集し、蓄積し、処理し、各現場のオペレーションの支援のための情報をリアル・タイムに提供したり、各種マネジメントや財務の情報を正確にタイミングよく提供する事を求められる。

取引一件当たりの商品単価、点数が低く、商品種類が多く、取引種類も多く、業務処理プロセスも複雑でデータ量が膨大・・・・これが小売業のデータ処理の実態である

### ⑥ 5ゲン主義･･････3現主義+2原活用　　机上ではダメ。顧客に近づけ（顧客の顧客）

小売業では膨大なデータが日々発生し、その一品一品の売上の積み重ねが更に分析され、仮説・実行・分析のサイクルが本部、店舗、売場の各現場で繰り返されている。

しかしながら小売業の最前線は絶えず変化・変動にさらされ、まさに千変万化の様相を呈し、机上の計画・分析だけでは間違いをしてしまうのである。ある店でバカ売れしてる商品が、ある店では殆ど売れていない。確認のため店舗に調べに行ったら店頭に陳列されずに倉庫に積んであった・・と言う類の話も数多く存在する。

小売業のシステム構築の場合には、絶えず顧客の視点で直に**現場**に行き、**現実**を直視し、**現物**（商品）をチェックする「**3現主義**」の姿勢が重要とされる。

これをしないと仕様書とおり苦労して作って動いたシステムも、実際に現場では「使えない！」の一言で最初から作り直しやチューンナップを強いられるケースがよく発生するのである。

いくら事前にヒアリングをし、ユーザーと仕様確認を行っても、現場で実際に動かしてみて使えないと言われれば、理不尽と思いつつも対応せざるを得なくなる。

まさに“事件は現場で起きている”のであり、現場を直視しないで会議室・机上だけで検討されたプランや仕様は、後に想定外の連続に見舞われる運命にある。

更にもう一つ重要なのは膨大な明細データを活用するための**原理・原則**の遵守である。

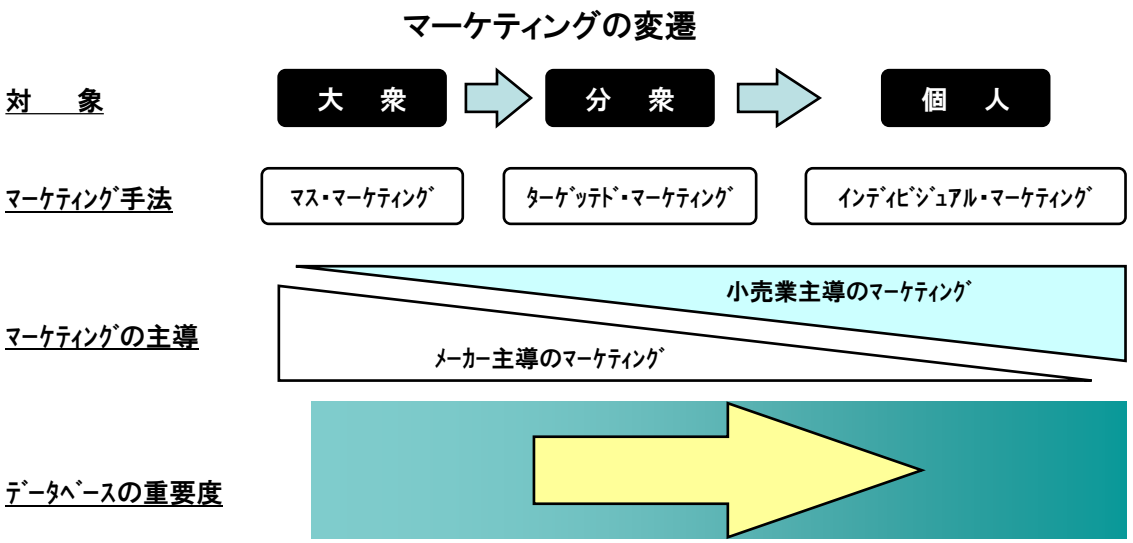
パレートの「８０：２０」の法則、ＦＳＰの「顧客の購買行動は特典に従う」等の原理・原則は多くの先人たち試行錯誤・経験の蓄積から導き出された真実であり、システムを構築する場合のナビゲーターである。

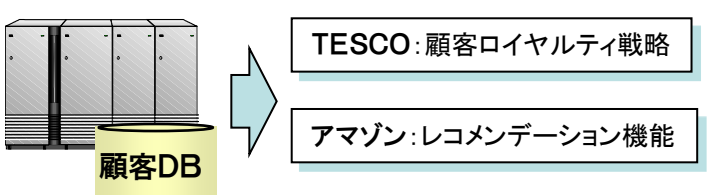
このシンプルな原理・原則に沿うように考え、行動すれば、自社で様々な事象に直面したとしてもほぼ間違ったり、立ち止まって途方に暮れることはないのである。

流通業を担当するＳＥは**ヘッド・ワーク（考動力）**と**フット・ワーク（行動力）**の両輪をもとめられている。

## ⑦ 経営の知識・特にマーケティングの知識を身につけよう！

‘９０年代中盤以降、日本の本屋の棚には「ワン・２・ワンマーケティング」、「リレーションシップ・マーケティング 」、「マイクロ・マーケティング」、「ロイヤルティ・マーケティング」等々のマーケティング関連の書籍が所狭しと並べられ、我々を悩まし始めている。
しかしながらこれらに共通しているものがあるのである。要は今迄のメーカー主導・供給側の論理に立つ「マス･マーケティング 」が終焉を迎え、「**顧客側の論理**」に立ったマーケティング手法の跡目争いに名乗りを上げているのであり、いずれも顧客データベースﾃﾞｰﾀﾍﾞｰｽを用い、個人客を対象としたマーケティング手法であるという点では共通している。
顧客が貴重な時間を割いて買い物するのは、顧客が抱える生活上における問題・課題解決の手段・情報を求めて来店するのであり、そのニーズ の多くが潜在化している為、専門家のアドバイスが必要なものとなる。
即ち小売業に求められているのは問題解決・課題解決という顧客の生活上のソリューションであり、個々の顧客を良く理解しようする姿勢と、個客の購買行動の蓄積の中からしかそれは探せない。
特にＩＴ（情報技術）の発展は新聞紙の情報の数１０万年分蓄積して、瞬時に必要な情報を入手できる大規模ＤＷＨ（ﾃﾞｰﾀｳｪｱﾊｳｽ）の構築も可能とし、更に、インターネットの急速な普及は益々グローバルな形での企業対個人の双方向のｺｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝを可能とし、顧客データベースの情報活用が付加価値を生む環境が整ってきたのである。
「情報は無限の価値を生む」の通り、これからのソリューション・ビジネスを志向しようとするならば経営の知識として会計とマーケティングについての知識がないと、お客様の良きパートナーとは、認めてもらえないであろう。



## ⑧　何百年も受け継がれてきた日本の小売業のDNAをシステムに

いずれにせよ小売業はその国のドメスティックな文化である以上、システム構築もその文化の大元となるDNAを受け継いでいかなければならない。日本には昔から「**不易流行**」と言う言葉が使われてきた。
時流適応業の小売業は世の中の変化、顧客の意識・購買行動の変化に合わせて変化していかなければならないのである。（＝**流行**）。逆にどんなに時流・経営環境の変化があっても変えてはいけないものがあるという事も戒められた。（＝**不易**）
小売業における「**不易**」は“顧客第一主義”、「**流行**」はビジネスのプロセスの革新である。
このどちらかを忘れた企業は顧客から見放され、市場から退場を余儀なくされるのである。

### 不易流行の正道商い

●変化の時代こそ商売の基本に立ち返る必要がある！

「**不易**」　時流（経営環境）が変わっても変えてはいけないもの

**「顧客第一主義」**

「商売の原点は行商にあり！」、「商いは信なり！」
「富の主は天下の人々なり」（石田梅岩）
「神仏に祈るよりも、上得意客の名簿をあがめるべし」
「掛け声、心掛けではなく、現場での実践を…・」

「**流行**」　時流（経営環境）の変化に合わせて変えて行くべきもの

**ビジネスのプロセス**

「顧客の必要する商品を、必要とする時に、
　必要とする量を、欲する価格と方法で…」
「顧客のニーズは絶えず変化する」
「小売業は変化する時流適応業である」

### 虎 とらや

**「伝統を育てる革新　・・・・・虎屋」**

480年以上の歴史を持つ羊羹で有名な老舗･虎屋。17代の黒川光博社長は伝統は格式の連続であるという考えを強く否定する。伝統と革新は相対する価値観ではなく、今と言うことを結節点にして全て繋がっていると説き、「今やるべきことは何か？」と言うことを絶えず問い掛け、キッチリとやっていかなければならないと言う。六本木ヒルズへの出店、ミッドタウンへの出店、御殿場へのとらや工房のオープン等、お客の想像を超える今しか出来ない革新への努力を行っている。今を一生懸命やるその結果が将来への道筋を作る。

（日本小売業界･プレミアムマーケティング･2009．07）

**「ある日本の老舗の料理長の話から・・・・」**

京都で江戸時代から続く老舗料理屋の料理長があるインタビューに答えていた。
「味を守っていくのは大変でしょう？」と言う問いに対し、「過去からの味を忠実に守って出した料理にお馴染みさんは最近味が落ちましたなと言って満足してくれません。味を守るだけでなく、そこに何らかの新しい工夫を凝らして提供した時、この店は何時もながら美味しいものを出してくれると褒めてくれるのです。
老舗の伝統を守ると言う事は今までのことを忠実に守るだけでなく、新たなものを絶えず加えて変えて行かなければならないものなのです。」