

平成 17 年度 流通セミナー報告書

卸 売 業 を め ぐ る 最 新 動 向

2006 年 3 月 14 日開催

大阪都市経済調査会

はじめに

大阪の卸売業は江戸時代以来、単なる物品の仲介にとどまらず、ものづくり産業の育成や中小小売店への提案機能をも担い、大阪産業の発展に多大な貢献をしてきました。現在においても、大阪市内の従業者数の16%を卸売業が占めており、重要な産業部門を担っています。しかしながら、流通業界の激変が日々、新聞紙上を賑わしておりますように、卸売業を取り巻く環境はめまぐるしく変化しており、各社は生き残りをかけて、新たな対応策を講じているところです。

こうした状況下、お二人の講師を迎え、卸売業における地域卸の新しい取組みや、流通業の使命と卸売業の未来についてご講演をいただきました。本冊子は、ご講演の内容を両講師のご了解の上、とりまとめたものであり、今後、卸売業の持続的発展のために何らかのお役に立てれば幸甚の至りに存じます。

2006年3月
大阪都市経済調査会

.....

大阪都市経済調査会 流通セミナー

日 時 2006年3月14日(火) 午後1:30~4:30

場 所 大阪産業創造館6階 会議室E

プログラム 「地域卸の全国ネットワーク化戦略の現状と展望」

株式会社サプリコ 代表取締役 社長執行役員 秋葉吉秋氏

「流通業の使命と卸売業の未来」

流通科学大学流通科学研究所 所長・教授 佐藤俊彦氏

(2006年4月より大阪産業大学 流通イノベーションセンター 教授)

目次

I. 講師プロフィール	1
II. 地域卸の全国ネットワーク化戦略の現状と展望	4
株式会社サプリコ 代表取締役 社長執行役員 秋葉吉秋氏	
III. 流通業の使命と卸売業の未来	17
流通科学大学流通科学研究所 所長・教授 佐藤俊彦氏 (2006年4月より、大阪産業大学流通イノベーションセンター教授)	

I. 講師プロフィール

秋葉 吉秋（あきば よしあき）

1975年早稲田大学商学部卒。運輸省の通訳案内業試験（英語）に合格し英語関連の仕事に在学中から従事。1976年、化粧品・日用品卸業の株式会社秋葉商店に入社。2002年代表取締役役に就任。2003年、38社の地域卸を結集して創立された「日用雑貨地域卸全国ネットワークサービス」である株式会社サブリコに参加。代表取締役役に就任し現在に至る。サブリコは新しいビジネスモデルとして、業界に受け容れられ、2006年4月、メンバー社は57社に。



佐藤 俊彦（さとう としひこ）

1978年同志社大学商学部卒業後イオン（旧ジャスコ）株式会社入社。慶応大学大学院経営管理研究科修士課程修了。1991年より（旧）株式会社UFJ総合研究所にて小売業・卸売業、消費財メーカー、サービス業を中心にマーケティング戦略、経営戦略の策定など数多くの企業のコンサルティングに携わる。その後、1996年から99年まで神戸大学経営学部助教授、2002年より流通科学大学流通科学研究所教授。（2006年4月より、大阪産業大学流通イノベーションセンター教授）



開会の挨拶

司会 ただいまより大阪都市経済調査会ならびに社団法人大阪卸商連合会の共催による平成 17 年度流通セミナー「卸売業をめぐる最新動向」を開催させていただきます。今回のセミナーではお二方をお迎えして卸売業における地域卸の新しい取り組みや流通業の使命と卸売業の未来についてご講演いただくことになっております。本セミナーを通じてご出席いただいております卸売業の企業の皆さまや関連業界ならびに有識者の方々に対し、有意義な情報をご提供できればと願っている次第です。

申し遅れましたが、私は大阪都市経済調査会の事務局長の徳田と申します。本日の司会進行を務めさせていただきます、よろしくお願ひします。皆様には本日の資料として、1)本日のプログラムの概要、2)第1部のご講演のレジюме、3)株式会社秋葉商店様のパンフレット、4)2005年版の中小企業白書でF社として紹介されているサプリコ様の記事の抜粋、5)第2部のご講演のレジюме、および6)b-platz press という大阪産業創造館の月刊誌、の6点を配布させていただきました。

では、第1部の講演に入らせていただきます。まず、株式会社サプリコ代表取締役秋葉様より『地域卸の全国ネットワーク化戦略の現状と展望』と題して75分ほどご講演いただき、その後、質疑応答の時間を予定しています。

サプリコ様は中小企業白書でも取り上げられ、非常に注目されている取り組みをなさっています。秋葉社長についてはパンフレットにも紹介がありますように、日用品雑貨問屋の3代目社長として各地でご活躍されています。それでは秋葉様に講演をお願いしたいと思います。拍手をもってお迎えいただくようお願ひします。(拍手)

II. 地域卸の全国ネットワーク化戦略の現状と展望

株式会社サプリコ 代表取締役 社長執行役員 秋葉吉秋氏

1 有限会社から株式会社に

紹介に預かりましたサプリコ千葉、株式会社秋葉商店の秋葉です。また株式会社サプリコ代表取締役社長執行役員を務めさせていただいています。社長として2期目です。我々の業界は経済産業省の分類では化粧品日用品卸ということになっています。今回このような機会をいただきました、大阪都市経済調査会の徳田様にお礼を申し上げます。自分の業界以外で話す機会はあまりありませんので、皆さまのニーズに合致するかどうかちょっと不安なところもございます。洗剤販売の営業のプロですが、講演のプロではありませんので、その辺のご了解をいただきたいと思っております。

秋葉商店はどんな会社なのか、業界内の位置づけ、ポジションなどをまずお話しします。社員はパートタイマーを含め約40名。最近パートタイマーの構成比が多くなって、約半分の20名前後。月商は季節変動もありますが月1億円から2億円程度。事業所の所在地は大阪のような大都市ではなく千葉県の茂原市です。あと何百人か人口が増えるとようやく10万人に達するという田舎町です。成田空港から南へ車で約1時間、東京からはあまりスピードの出ない特急で1時間ほどのところ。全国どこにでもあった極めて平均的なありきたりの問屋です。

サプリコはそのありきたりの問屋たちの戦いなのです。どこにでもあったという表現は、業界に起きたまさに大変動といったような変化を説明する必要があります。日雑卸の全国組織である全国化粧品日用品卸連合会の加入数は1989年（平成元年）の段階では1540社ありました。一番新しい統計の直近の2005年（平成17年）には529社に激減しました。平成に入って17年間で合併・廃業・倒産などで実に1011社がこの業界から退出しました。実に日雑卸の65.6%が業界から去ったこととなります。2/3が無くなり、驚いたことに残った方がマイノリティになってしまいました。この百年の中で最も大きな変化であり、我々は経験したことのない未曾有の状況の中にあります。小社の会社案内には社歴を100年と大書していますが、誇れる長さではありません。100年を超える社歴の会社は日雑卸業界ではごく普通の存在です。過去幾多の変化の波を乗り切ってきた多くの会社が平成の大波に飲み込まれてしまいました。

我々の業界に限らず、数の減少とは逆に問屋の規模の巨大化はどんどん進んでいます。メガ卸のパルタックとあらたの売上が9000億円余り、花王の販売会社の売上が8000億円。日雑業界は2兆5000億の市場ですが、この3つの流通で2/3を占めることとなります。かかる環境の中でサプリコは地域卸の突破口として、地域卸生き残りのベストソリューション、最善の解決策として登場しました。頭では描けても実現出来なかった、極めて独創的なコンセプトの組織の具現化を行い、まさに地域卸復権への道を歩き始めました。

この様な背景の中で有限会社サプリコを2003年5月14日に設立。同じく5月17日にトイレタリーメーカーのライオン株式会社の両国ビルをお借りして設立総会を開催します。本邦初という気概と、前例のない会社への船出の不安が混在した出発となりました。比較的準備期間の短い中でも、やらなければならない目的を各社は明確に分かっていたと感じます。各社の持つ温度差は狭い範囲のもので、寄り合い所帯の持つ問題を誰もが認識し、この会社へは協力の姿勢が最も重要だと考えていました。設立総会は簡素な中にも熱気のあるものとなり、役員構成、事業計画、

予算等を承認するとともに、3つの中核事業を明確に示します。この3つの中核事業は後ほど詳述します。7名の取締役と2名の監査役を選任し、最大の売上企業でない平均的規模の秋葉が代表取締役に選任されます。おそらく設立の前から「この会社に対する注文が多く、いろいろなことを発言するために、社長にしておけば口封じになり、静かにしているだろう」ということから、と考えています。

設立のスピードを優先し、手続きの簡単な有限会社でスタートし、立ち上がり時は38社、資本金が僅か380万円。1社当たり10万円の出資金、これほど低いバーはありません。今考えれば、その時のいろいろな与件によるものと言えます。37社の我々地域卸と、元卸専門の東京の森友通商をパートナーに加えて38社です。元卸の森友通商は問屋の問屋であり、150年以上の専門問屋です。元卸の加入は、流通の効率化のためです。今後、中堅のメーカーと一緒に販売攻勢をかけ、中堅メーカーとしっかり取り込んでいくためには、どうしても元卸の協力が必要です。元卸の加入がなければサプリコを立ち上げることは恐らく出来ませんでした。我々地域卸だけの積み上げでは十分に機能しません。後ほどまた繰り返しお話しするPBメーカーとの取引は元卸の信用を背景にしたものです。元卸は我々の事業に欠くべからざる存在です。しかも元卸の絶対数も激減し、その選択の範囲は限られたものです。森友通商の加入は最善の選択であると考えます。本社の所在地を東京日本橋の森友通商の中におき、近い将来の株式会社改組をめざします。

2004年12月14日に早くも株式会社に改組を果たし、約3倍の増資を行います。1年半後に当初の懸案をクリアします。メンバー社のこの会社に対する期待と意欲を示したものと考えます。我々のような地味な会社には似合いませんが、2005年2月に株式会社改組報告会を行い、メンバーやメーカー、関係団体の皆さま200名に都内のホテルに参集していただきました。改組の報告、会社の状況報告、これからの方針などを説明しました。我々が予想した以上にサプリコを理解につながり、これを機にトンネルから明るい所に出たように、それまで少し遅れ気味であったPBの開発がスピードアップしました。定期的にステークホルダー情報を伝え、開示することの重要性を改めて認識しました。

2 SUPPLICO・サプリコの社名

さてサプリコという社名ですが、サプライとカンパニーを合わせたものです。サプライは店頭、バックヤードなどへの商品補充の意味で、卸売業の基本機能を表わしています。カンパニーは仲間であり加盟メンバー社を表わします。この2つの英語を合わせた全くの造語で、意識すれば「卸流通の仲間」ということになり、我々の仕事をストレートに表わす良い名前と思っています。メンバー社は地区名をつけて、たとえばサプリコ千葉、サプリコ名古屋、サプリコ青森などという呼称になります。お手元の資料に54社の現在のリストがあります。2006年3月現在、北海道と沖縄を除きほぼ全国をカバーしていますが、ご当地の近畿地区と南九州の加入促進が課題です。

一方では、同一地区の加入希望の調整にかなりのエネルギーを費やしており、最近では、2年間かかりようやく近隣調整が済んで加入された例があります。網目の荒い所から細かい所まで全国ネットを進める際には、机上の計画とは違う結果が当然出てきます。先ほどのパルタック、あらたに次いで全国カバーをサプリコは進めています。同じ全国ネット、全国カバーであっても目指すところは異なります。しかも従来の考え方からすれば我々のような地域卸の全国ネットなどあり得ないことで、恐らくだれも考えてはいても、実現不可能と思ったはず。昭和の時代

は今振り返れば、その時々その現場では商環境の厳しさはいつも口の端にのりました。しかし今思い起こせば自力で乗り切れるレベルであったと言えます。

3 サプリコの加盟メンバー社数と業界の位置付け

サプリコの仕事は全国日用雑貨卸ネットワークサービスと規定しています。地域卸のためのソリューションビジネスで、どのような解決策を提案できるかということです。昭和の時代ならば恐らく誰も振り返らない無用のビジネスでしたが、一転してサプリコはまさに時代の要請を受けて登場しました。サプリコ本部は極めてコンパクトな構成になっており、本来の本部機能に徹しています。株式会社改組から半年後の新しい年度から執行役員制を導入し、意思決定と執行を分け、取締役を7名から3名に、執行役員は6名おくことにしました。お手元の中小企業白書の資料には社員1名と書いていますが、現在の本部要員はフルタイムの男子社員1名と女子パートタイマー1名のみで、いずれも日用雑貨卸業経験者でエキスパートの人たちです。いわゆるIT技術の進展は小さな本部で全国をフォローアップすることにまさに追い風となっています。本部とメンバー社との連絡はほとんどメールあるいはデジタルデータでのやり取りです。本部対54社の主たる通信手段に他の方法を選ぶことは出来ません。タイムリーにして一斉処理が可能なことは大きな我々の後押しになっています。

サプリコは本部の果たす役割の範囲を明確に規定しています。1つ目は共同企画販売商品の進捗管理とメンバー社へのフォローアップ。2つ目は我々の生命線である、PB商品開発におけるメーカーとの商品折衝、メーカーと商品部会との中継。3つ目が小売業や職域納品などのための本部商談代行。4つ目はメンバー社への連絡等の総務業務、すなわち、会合等の各種連絡、経理処理等です。この4つの範囲に極めてシンプルに仕事の範囲を規定しています。

創業から1年を経過し、会社の業務が安定したところで、あらたに第1期の追加募集を開始します。新メンバーのほとんど全てが既メンバー社からの推薦で、その後1年半余りの期間で創立時の38社から54社に増強を果たします。また、この3月末に新しく3社が加盟し57社となり、実に50%増を達成することになります。この過程で注目すべきは、日雑の業際分野からの加入です。日雑問屋だけではどうしてもビジネスが狭い範囲になるということで、荒物問屋、医療器具問屋などの分野から新規加入をしていただきました。固定観念を打破し、新しい市場を掘り起こすためには、業際分野からの新規加入は大きな意義を見いだすことができます。

サプリコのメンバー数は2006年3月、今日現在で54社、立ち上がり時から42%増です。2006年の早い時期に60社達成、近い将来には70社と予測しており、さらに業際分野から10社の加入を図り、80社体制になると考えています。実はこの54社という加入社数は少し大げさに言えば奇跡ともいえるメンバー社数なのです。

我々以外にも日雑業界の中にはグループが当然存在します。サプリコに続くグループは存在しますが、いずれも10社余りのメンバー社数で、現在の我々の1/5前後です。いずれのグループも共同仕入れであり、一定のリージョナルエリアでビジネスを行っています。メンバー社数の差異は共同仕入れと共同販売の根源的な違いから来るものです。全国をカバーするため、また、多くのメンバーを集めるためには我々の方法を選択せざるを得ません。メンバーを集める期間とスピードも大きな要素で、優劣とは別の次元の話です。小が大に勝つためには、何がその方法でしょうか。力では勝てないことは自明の理ですが、スピードならば小でも大に勝てます。我々はい

ろんな局面でスピードが大きな意味を持つと考えています。

サブリコをメンバー社の売上規模で申し上げますと、創立時 38 社で約 600 億円です。数億から数十億規模までの 38 社の合算の数字です。現在 54 社の体制になりましたが、サブリコ 54 社の年商合計は約 1800 億円、僅か 3 年に満たない期間で 3 倍の規模になりました。しかし 53 社の合計は約 800 億円です。日雑業界屈指の大手、東京の中央物産の加入により 1000 億円が加算されました。1800 億円は単に積み上げの売上に過ぎませんが、それでも今日現在では日雑業界では第 3 位の数字になり、僅かの期間でまさに第 3 極を担う勢力となりました。中央物産の売上のうち 1 割は元卸としての売上で、中央物産の成り立ち、その DNA は元卸にあると聞いています。元卸の看板は 2 枚となり、サブリコの基盤は磐石と言えます。さらにサブリコの卸店数シェアは現在約 10.2%。10%のシェアの持つ意味は非常に大きく、いわゆる 10%ルールメカニズムは大きなテコの働きをなすと考えています。

全国的に安定的な販売チャネルを持たない中堅メーカーは我々とのタイアップで日雑問屋の 10%に販売が可能となります。しかも東京での一括商談ですみます。「全国 50 何カ所を回る必要のない仕組み」と、今まで望むべくもなかった生産性と評価をいただいています。中堅メーカーとの取り組みは今後もさらに強固なものとなっていきます。

4 活動の中心はオーナー会議と商品部会

活動の中心は商品部会とオーナー会議の 2 つになります。役員やメンバーは月曜日から金曜日までは自分の会社のマネジメントを行い、主として土曜日をサブリコの運営に協力します。このことで本部要員を限りなく最小限にすることが可能になり、最小限の経費で会社の維持を可能にします。1 つめの商品部会は、月 1 回第 1 土曜日に開催します。スタート以来、3 年近く継続開催しています。会場は我々のパートナーである森友通商 2 階会議室、またサブリコ本部の 2 階でもあります。関東のメンバー中心に 12 社前後が毎回参加します。毎回 1 日 7 社前後のメーカーさんが来会されます。メーカーとの共同販売企画は、メーカーが最も重視している全国の小売店への配荷の方法、また、いかに市場を面でおさえられるかを主題に商談が進みます。拠点のみの商品の販売は多くの場合、商品のライフサイクルを縮めることになる。これは我々の日雑業界にとどまらず、歴史が示していることと思います。サブリコのネットワークは「丁寧な全国配荷」というメーカーニーズに最も合致した組織と評価をいただいています。

もう一つ重要なのは、PB 商品の開発打合です。ご当地、大阪はまさに問屋のメッカですが、「そうは問屋が卸さない」という言葉が昔からあります、恐らく問屋が流通のヘゲモニーを握っていた江戸時代からの言い回しです。この言い回しに対する伝統的な解釈は、「問屋は小売店の意向どおりに卸さない」という意味ですが、サブリコはそのような解釈を採用しません。現在、多くの場合、メーカーが商品の支配権を持っており、いわゆるナショナルブランド商品は我々に与えられるアローアンスはほとんどありません。問屋 PB を持つことで初めてその主導権を奪還することが出来ます。現代的な解釈は少し尊大ですが、「メーカーの指示どおりに商品を卸しません」という意味になります。小売店への納入価格を問屋が主体的に判断して決定する。原価に何%乗せるという単純な加算方式ではなく、市場の実勢を基準にして卸価格の決定を行う。単純なコストプラスから解放される。これこそ卸の復権のための根幹をなすものと考えています。メーカーの商談予約はいつもいっぱいです。

もう1つがオーナー会議、月1回第3土曜日に開催。サブニコ渋谷、株式会社柏屋所有の東京西新橋ビルで開催します。会議は、3部構成ですが、まず執行役員会を行います。業務上の執行決定を行い、しばしば白熱することもあります。次にオーナー会議、全国からメンバー社が参集します。毎回35社から40社前後が出席します。承認や諸決定を行う場所です。第1週に行われた商品部会の内容の承認あるいは内容の差し戻しを行います。毎回4時間にわたり商品検討や意見交換を行います。盛沢山な内容の4時間となります。また、メンバー社相互のコミュニケーションの場ともなります。

これは全く余談ですが、出席率の維持に役立つのではないかと、毎回出席者にお土産を出しています。毎月輪番でメンバー社にお国自慢のうまいものを選定して貰っています。青森から熊本までいろんなものが出てきますが、地元によるうまいもの選定は、間違いなく正にうまいものが出てきます。「名物にうまいものなし」は、この場合は適用されません。元々我々はお互いに面識のない人ばかりの集まりですから、このようなことが打ち解けるきっかけになります。もちろん「飲みニケーション」も有効な手段で、むしろ会議中よりもインフォーマルな付き合いに、より多くのビジネスのヒントに出会います。前回のお土産は小田原おでん、その前の回は有名な横浜華正楼のシュウマイで、今月は三重県四日市の和菓子が出てきます。54社が一回りするのにあと4年もかかるので、ネタが尽きるということは恐らくありません。

さらに最後に1時間の分科会を行います。業用語品部会など新しい方向を検討します。

毎回全国から集まるメンバー社の熱意とエネルギーには本当に頭が下がります。月に1度と言っても九州や四国、北東北の旅費は小さな費用ではありません。会議当日とその前後の時間も毎回となれば大変な長さです。早期に全社の訪問を行い、環境や状況を実感し、本部として、さらに内容の濃い対応をする必要があると考えています。オーナー会議に対してサブニコ本部は十分な内容を提供する必要があります。無責任にメンバー社を拡大するのではなく、提供のサービスコンテンツを常に見直し続ける必要があります。

いまお話しした商品部会、オーナー会議、執行役員会の3つの会議がマトリックスの3本の縦糸です。共同販売企画、PB商品開発、共同納品の3つの事業が3本の横糸になります。会議と事業のマトリックスでサブニコはがっちり構成されていると言えます。

5 サブニコの3つの中核事業

3つの中核事業の1つめは共同販売です。先ほどお話ししたように、共同販売であり共同仕入れではありません。言葉は似ていますが全く異なるものと考えています。共同販売はメーカーの企画品販売や新製品の配荷を行います。新製品の配荷はストアカバーが目的で、いかに多くの店に商品を配荷したかということです。企画品の販売はボリュームが目的で、いかに沢山店頭の商品を置いていただけたかということです。我々は会議で「この商品をやる」と決定したら短期間に一気に全国に配荷します。中堅メーカーにとどまらず日雑業界の2大メーカーである花王、ライオンも最近是我々のチャンネルを繰り返し利用しています。サブニコは業界最大手のメーカーも認定したチャンネルであり、大手卸に比べても遜色のない良質な商品供給チャンネルです。それどころかメーカーから見た卸流通コストは我々のほうに軍配が上がります。低廉なコストで商品を全国隈なく配荷することができるためです。「共同販売であり共同仕入れではない」の持つ意味は、共同仕入れは10社なら10社が同じ窓口で一括決済により価格を下げる交渉という面を持ってお

り、大、中、小の間屋が混在すれば、基本的には小も大の条件に近づいた条件になります。誤解を恐れず言えば、共同仕入れは下げるための仕組みです。

一方、我々の共同販売は、仕入れに関しては今までと変わる部分はほとんどなく、仕入れチャネルの変更がありません。まず我々は共同で販売する数をメーカーと決めますが、販売する量に対して別途販売促進費を上乗せしてもらったためのものです。あえて表現すれば、乗せるための仕組みです。少し説明を簡略にしましたが、似て非なるものです。この共同販売の取り組みは主として大手メーカーです。日雑業界では将棋の飛車・角のような存在の花王・ライオンや知名度の高い大手メーカーなどの販売企画を実施しています。今までほとんどの企画予算をクリアー、もしくは大幅に予算を超えてきています。しかも拠点販売ではなく、我々の得意領域であるきめ細かな商品配荷が付加されます。それも全国、ネーションワイドです。

我々のやり方が支持されている背景は共同仕入れのように無理なチャネルの1本化を強行しません、メーカーの意向に反した帳合の変更も行いません。共同で仕入れを行い、良い条件を引き出すのではなく、一緒に全社で販売し、追加条件を引き出すのです。また、決定的に異なるのは、仕入れ1本化による財務上の相互責任が発生しないことにあります。日雑業界では従来は存在せず、サプリコが初めて実現したビジネスモデルと言える仕組みです。また「従来と違う対応」には多くの場合、腰の重い花王・ライオンが我々と共同販売企画を共有して進めています。このことは我々の仕組みが業界で完全認定された証左と言えます。

2つめは共同商品開発。こちらは取り組み先の多くが中堅メーカーです。しかしその商品カテゴリーのトップグループのメーカーに製造を依頼しています。この2つ目の中核事業こそサプリコの生命線です。小売業のPBはストアブランドで、卸売業のPBはホールセラーブランド、WBです。約3年の中で前半は必ずしも順調とは言えなかった開発は、後半はスピードを加速します。我々の技術、スキルが向上したことと、サプリコに対する評価が業界内で大きく上がったことが原因です。一方、メンバー内部でも半信半疑から、「これは行ける、これは化ける」という評価に変わったこともあります。自分の会社の仕入に占める”良品スタジオ”の構成比を競うような、いわばサプリコの社風のようなものが表われてきました。

生命線というのは自社の粗利改善の特効薬になってきたからです。ようやく3桁のアイテムを市場に導入するまでになりました。はっきりと自社の経営に変化が出てきています。我々のような地域間屋は長い間、商品の価格決定権を失ってきました。自分たちの開発商品ならば、自分で価格決定は当然のことです。アイテムの増加と売上構成のアップ、極めて分かりやすい目標を持つようになりました。我々の業界の最終的な会社の経常利益は、眼鏡の検眼時の検査表みたいなもので、0.1、0.2、0.3%といったようなところが大半ですが、我々はいきなり経常5%を目標にしています。モンゴルの人の視力は5の人も沢山いるそうですが、いきなり5%を目標にしています。そんなことはコペルニクス的な展開でもなければ出来ないというような議論もありますが、10年20年先の話ではなく恐らく数年のうちに、早いところは2、3年のうちにも経常5%のところが出てくるのではないかと思います。

すでに”良品スタジオ”ブランドとして、133 アイテムを市場にリリースしてきました。個別アイテムの指定がないカテゴリーに特化、ブランド指定商品ではなく一般名詞の商品に絞ってきました。即ち、「アタック」や「トップ」といったブランド指定のカテゴリーではなく、割り箸、紙コップといった一般名詞で通るカテゴリーを対象にし、そのカテゴリーの代表的なメーカーに

発注を行っています。実際、我々には開発商品の検査機関はありませんし、製造された商品を科学的に分析する能力もありません。我々は卸の専門家であっても、製造のエキスパートではありません。長い間の中堅メーカーとの相互信頼と、我々の経験則から発注先メーカーを選定しています。

昨年、福岡に出張したとき福岡空港内の売店で”良品スタジオ”のマスクが什器で販売されていました。少し離れたところからでも自分たちの商品であることにすぐ気がつきました。そのうれしさの高揚感は表現できないくらいでした。サプリコは全国津々浦々のカバーを目指しています。今や”良品スタジオ”は八丈島や小笠原もカバーするようになりました。痛快な心持ちです。我々のブランドが本当に日本国中に配荷されようとしています。

どのようなものがあるかという点、”良品スタジオ”にはニトムズ（日東電工の子会社のメーカー）の布・クラフトテープ、名古屋のヨコイのマスクとハンカチ、日本香堂の墓参用線香と蠟燭、奈良の大和物産の割り箸と行楽用消耗品、茨城の智工業のポリ袋、四国の今村紙工の祝儀袋、キクロンのタオル、四国の大三のお茶パック・綿棒、東京の白元の使い捨てカイロ、再びキクロンのたわし類、名古屋の藤昭のカサ、日本デキシーの紙コップ、オカモトの炊事手袋、片倉工業の軽衣料、アトムの手袋。この 15 のメーカーで現在 133 アイテム、今月また 3 アイテム追加があり 136 アイテムになります。どれも感情移入を禁じ得ないものばかりです。カイロは今年 1000 万シート製造しました。この 50 年来の寒さに商品は売り切れてしまいました。

近江商人の「三方良し」という商いの心得があります。我々は、メーカーにとって良いのか、卸店にとって良いのか、小売店にとって良いのか、さらに消費者にとって良いのかということで、謂わば「四方良し」を商品を原点にしています。仮にクラフト・布テープを例に上げますと、メンバー社は既に異なった 5 社～10 位のメーカーと取引をしているとします。その 5～10 社に声をかけ、「今度こういうような P B 商品を作りますが如何でしょうか」という話をします。決まれば 50 何社の地域卸との取引が可能となり、決まらなければ全て無し、オール・オア・ナッシングの状況におかれます。協力していただけるメーカーは 1 社に集約されることになります。コンペティションに勝って決まったメーカーは売上が 5 倍、10 倍になるが、取引に至らなかったメーカーはビジネスチャンスを失うことになります。我々からすれば、そのメーカーにとっては良かったと思っただけという様に考えています。またそれは 1 回決まったら永久に駄目ということではなくて、繰り返しコンペティションはありますので、研究していただくということになります。卸店にとって、メーカーが決めた卸価格ではなく、我々が価格の決定権を持てるということが商品開発の最大の意義です。

小売店にとってはどんな良い点があるのか、小売店は新しい N B 商品が出て、あるいは今売っている商品も含めて、近隣の GMS やドラッグストアや、大手のスーパーマーケットと同じものを店頭で並べなくてははいけません。しかし我々の開発商品を置いていただけることによって他との競合が緩和され、かつ我々の P B 商品は納価を N B 商品よりも下げる事が出来るので、小売店は粗利を上げ、近隣との価格の競合に巻き込まれないという良い点があります。

消費者に対しては支払っていただいた対価以上の「価値と品質と満足」を提供できる商品作りを目指しています。近江商人の「三方良し」以上に、我々は「四方良し」となる様、心がけています。

我々の当面の開発予定数は 300 アイテムと考えています。それには次のような意味があります。

我々のような数億円から数十億円クラスの間屋では、お客様の新店や改装などで、新しくオープンする際に 500 アイテム内外の商品を納入できるお店というのは非常に良いお店です。我々は平均的に 5000~10000 アイテムを倉庫に持っています。その 500 アイテムのうち、どうしても 200 から 300 ぐらいはいわゆる有名商品の”アタック”、”トップ”、あるいは”メリットシャンパー”、デンター等どうしても外せないものがあります、その商品がなければお客様のお店の構成は出来ません。しかし残りの 2~300 は楊枝・竹串・割り箸・菜箸・紙コップ、フードパックといった一般名詞の商品が入っています。その商品を我々は P B として供給しようとしています。数年後に 500 アイテムの半分位がホールセラーブランドで構成されたお店が出てくるのが、我々の目標として進めているところです。それが先ほどの「三方良し」、「四方良し」が実現できるお店だろうと考えています。

そのような目標を達成するために”良品スタジオ”全国縦断説明会」という新しい試みを開始しました。まず、先月東京で、第 1 回目を開催し、関東・東京エリアのメンバー社の現場担当のセールスさんに初めて一堂に会していただきました。我々の P B 商品は、毎回オーナー会議で発表してきましたが、十分に本部の情報が現場のセールスさんまで届いていないということもあって、各地区で集まっていただく事を計画しました。東京では 80 名余りのセールスさんにメーカー担当者から直接商品の説明をさせていただきました。全国縦断と銘打ったとおり、このあと 3 月 25 日には盛岡で、5 月 27 日は名古屋、6 月 24 日は博多で開催します。その後にパート 2、パート 3 と続けて 300 アイテム全ての説明を行う計画になっています。”良品スタジオ”は消費者に受け入れられ、人口に膾炙するまでに邁進を続けます。

さて 3 つ目は小売業やノンリテール先への共同納入です。サプリコ本部はチェーン本部やノンリテール先非小売業の本部に対しても「商談の代行」を進めています。新製品の紹介、P B の案内、季節品や棚割提案、各種の付加情報を提供しています。通常の間屋と同等の活動あるいはそれ以上のレベルの商談を行います。内容はメール等でメンバー社に配信され、本部と各社のすり合わせや整合性の維持を図り、時間と空間の乖離を最小限にできるように対応を図ります。アナログのインフラ段階では困難であったかもしれません。

一方、メンバー社は「納品」を行います。メンバー社の持つ既存の経営資源を活用します。我々の仕事は経営資源を相互につなぐ再活用ビジネスです。新たに大きな投資を行うことなく本部との連携、メンバー社同士の連携により、新しい活躍の場を得ることができます。我々の集積し続けたものが無駄になることはありません。この独創的な分業システムにより今までは不可能であった全国カバーを可能にしました。すでに、日本を代表する製パン会社が主催するコンビニの東日本地区と熊本地区、約 2300 店舗に納入を行っています。ご当地の近畿エリアも何百店もあり、全域をカバーしております。”良品スタジオ”の商品も店内で販売されていますので、機会があればぜひご覧いただきたく思います、購入もいただければさらにうれしいと考えます。

サプリコの東京本部が毎週コンビニ本部で商談を行います。物流を除く商流に関する事を全て引き受けます。頭の部分はサプリコ本部で、実際の物流はメンバー社が行い、地区をそれぞれ分割して担当します。17 の地区に分けて 2300 店舗の納入を行います。手足の部分は各地区のメンバー社ということになります。

このことに止まらず、この独創的な分業システムを小売業ではないノンリテール先へも応用を可能にしました。日本を代表する自動車メーカーの一つに職域納品を開始し、拠点は全部で当面

1830 拠点です。売上が 4 兆円のメーカーです。店頭の販売品ではなく職域の消耗雑貨の納品です、競争会社は誰でも知っている立派なカタログを作っている大手通販会社です。しかし我々は自前の物流、問屋の品揃えと納入価で対抗します。大きなビジネスにはまだなっていませんが、我々の強みが発揮できる領域と考えています。また日本を代表する生命保険会社の職域にも納品を開始しました。こちらは年間の契約高は 7 兆円と聞いています。拠点は 2500 個所です。日本で最もビルの床面積を持っているのは森ビルではなく、この生命保険会社だそうです。さすがに物販ではなく無形のソフトウェアを販売する会社であり、先端的な仕組みで会社が成り立っています。この生命保険会社とサブプリコ本部との間の受発注システムは国内では最高のレベルの仕様です。お得意先の要望、指示をサブプリコは毎回クリアーしてきました。54 社の中に必ずと言っていいほど各分野の腕利きがいます。パッチワークであってもサブプリコ全体は決して大会社に負けない多士済々の人材から構成されています。今お話したように、この 2 つの会社はいずれも売上が何兆円規模の会社です。数億の年商規模でも、数兆円の会社と取引が可能な画期的な仕組みであり、サブプリコの仕組みを活用しなければ望むべくもないビジネスです。

この市場はメガ卸では困難な市場ですが、今後は我々サブプリコの生存域となっていくはずで、別の見方をすると月商 1 億円のお取引は素晴らしいお得意先様です。しかしメガ卸、大手卸は「月額 100 万円で 100 拠点の納品で 1 億」が恐らく最低の採算ラインと考えているでしょう。一方、我々は月額 3 万円で 3000 拠点を狙います。同じ 1 億円でも目指す市場が違います。月額 3 万円の取引は言ってみれば我々地域卸のお家芸です。しかし当然個別では 3000 店の納入はできません、今まではオファーがあっても断り続けてきました。これを解決し、つなぐのがサブプリコです。我々地域卸がメガ卸の領域に踏み込もうとすれば、鎧袖一触、三方原での若き日の家康の憂き目に合います。我々はメガ卸の適合しにくい市場で地域卸の可能な領域を探し、サブプリコのネットワークを活用して市場の開発を進めます。この市場はあたかも新しい油田を掘り起こすかのごとく、有望な市場と考えています。

6 サプリコの 4 つの経営原資

さて、いったい会社が営業停止をせざるを得ない時とは、平たく言えば会社が駄目になるのはどのような時でしょうか。経済的な理由から言えば買掛金が払えなくなった場合、それと銀行の借入が絶たれた場合でしょうか。サブプリコは共同仕入れではなく共同販売なので資金立替がありません、売掛金がありません。サブプリコは経済的理由で業務を停止することはありません。それでは一体サブプリコの経営はどのように維持されているのでしょうか。

サブプリコの経営原資は 4 つに分かれます。1 つ目は会費ですが、今期から年額 6 万円になりました。3 期目から年会費を半額にしても、法人経営のための十分な採算を確保しています。サブプリコはいわば化学反応の際の触媒の様なものです。サブプリコ自体が化学反応を起こすのではなく、化学反応を起こすのはまさにメンバー各社であって、その手助けをするのが触媒であるサブプリコなのです。利益は各社に残るのが望ましいと言えます。樹を育てるのはサブプリコであっても、果実を収穫するのはメンバー社です。今後とも縁の下の力持ちに徹します。2 つ目の収入は、本部の商談代行に対し、メンバー社が売上に応じて支払う一定フィーです。フィーのレートも立ち上がり時の 1/2 から 1/4 に低減しました。この 1 つ目と、2 つ目がメンバー社の負担金です。いわば内部収入ですが、内部からの負担額を減らし、外部依拠への転換が急速に進んでいます。以上

の2つで本部の運営費を基本的に賄うことになります。

3つ目はメーカーからの共同販売企画料ですが、メーカーからサプリコ本部へまず入ります。企画ごとにメンバー社と本部間での配分を事前に決めておきます。メンバー社に配分後の企画料が確実に本部に毎回入ります。1企画あたりの企画料は年々多くなり、右肩上がりです。

4つ目がメーカーからのPB企画料で、サプリコの経営原資の今後の中核になります。今後はかなり大きな金額の収入が見込まれ、サプリコの経営は安定すると考えています。今後のサプリコの方角を占う最重要ファクターで、次のステップを踏み出せるかどうかに関わってきます。

7 消費者の購買行動のより戻し

さて、日本の人口は予想よりも2年早く前倒しで減少が始まりました。2013年には50歳以上が日本人口の50%を超えます。あと7年で日本の人口構造は変わり、それに伴い消費行動も変化すると考えられます、依然として郊外の大型店での大量購入は続くのでしょうか。2025年には高齢化社会で消費者の購買行動は明確に変わり、揺り戻しが明らかになってきます。現在、振り子は片側一杯の位置にあります。車で郊外の大型店で一括購入という購入パターンは、2025年には振り子が反対側の位置に向かい、自宅のそばの近隣での購入に戻っていきます。これは大手メーカーのシミュレーションに基づいた話です。20年先のことでもメーカーはどこの売場が今後中心になっていくのか、分析を進めています。2025年は近隣で買う行動が基本になると分析しています。通販の進展などもあり、昔のような同一の購買行動には戻りませんが、螺旋回帰されるものと思います。

8 サプリコを組織して

私は2025年に75歳になります。人口は減少に転じ、高齢化社会と相互に助け合う高密度社会を迎えます。我々のような地域密着卸の出番が増え、再び流通に不可欠の存在となります。地域密着卸は社会的にさらに必要な存在になると確信しています。しかし10年先、20年先のことではなく、もっと近い将来どうするのかという声が聞こえてきます。サプリコはまず2010年までをどうするのかと問われます。サプリコの基本フォーマットはこれからの5年間に十分に耐え得るものと考えています。立ち上げて3年足らずですが、54社の考える工夫は無限と言えます。54社総体のマンパワーは大会社に劣る事はありません。サプリコを組織して、地方問屋も決して捨てたものではないと考えています。それぞれの会社の規模は整っていなくても、機会を与えられれば力の発揮できる人材は少なからずサプリコに見出すことができます。地域問屋の中にはキラリと光る人材が多いというのを実感できます。サプリコの本当の資産はここにあります。サプリコ3年の誇るべき成果です。

サプリコは「地域卸毛細血管論」というコンセプトを打ち出してきました。日雑業界の挨拶などでもしばしば引用されるようになってきました。サプリコは全国津々浦々をカバーする毛細血管です。動脈も静脈も大事ですが、毛細血管が機能して初めて人間の身体は健康体を維持できます。サプリコはローカル線で、メガ卸は新幹線です。新幹線で行けるのは主要拠点のみであり、ローカル線に乗り換えて初めて目的地に到達する。我々サプリコは社会的背景、経済的背景、流通の背景の後押しがあって誕生したと言えます。しかし強い意思と願望があっても統制不可能な天の配剤の手助けがなければ、新しいものはやはり生まれてきません。我々はこの3年間、有形・

無形の手助けを受けてきたと言えます。環境の変化に対応し、「我々は売る物を変え、売り方を変え、売り先を変える」ということを繰り返してきました。この3つのキーワードに生き残れるかどうかの解答を内包しています。この3つのキーワードが理解できるかどうか、具体的な行動が取れるかどうかは自社の今後の存亡に深く関わる重要なポイントです。

9 まとめ

我々は創業以来3つの指針を示しています。1つ目、我々は3つの中核事業によりゴーイングコンサーン、継続前提企業として経営の安定と事業の継続を行います。2つ目、我々は生産と流通と消費の期待に応え、効率的かつ良質な全国配荷を行います。3つ目、我々地域卸は業界資産であり、さらに欠くべからざる社会的存在であると確信しています。我々はその業界資産の全国組織化を行います。

改めて申し上げますが地域卸は業界資産です。我々は地域卸の仕事に愛情と誇りを持っていません、感謝を忘れず使命を果たし、本分を守ります。繰り返しになりますが、地域卸は社会的に不可欠な存在と確信しています。サプリコはその継続のための拠り所として、今後もその付託に情熱を持って応え発展していく所存です。皆様のご指導を宜しくお願い申し上げます。

最後に、今日は大阪でお話させていただくことになりました。残念ながら、サプリコは近畿地区の加入が進んでおりません。ご興味のある方、秋葉に一声かけていただければ、遥々、千葉の田舎から来た甲斐があるということになります。よろしくお願い致します。今日はこのような機会を頂戴しましてどうもありがとうございました。今後ともよろしくご指導いただければ幸甚です。よろしくお願い致します。どうもありがとうございました。(拍手)

質疑応答

司会 どうもありがとうございました。非常に貴重なお話で、関東でやっていらっしゃる取り組みをご紹介いただきました。時間が10分少々あります。せっかくの機会ですので、どなたかご質問承りたいと思います。ございませんでしょうか。

Q 電気の小物を全国に卸している問屋です。なぜ物流をやらないのか、その理由についてお聞かせください

秋葉 どういう内容のご質問でしょうか。

Q 全国大規模に統制の取れた流通センターを再配備されるほうが、コストが安くなるのではないかと思います。

秋葉 中でも少しお話をさせていただきましたが、基本的に新たに投資を行わない、既存のものを再活用できないかというのが我々の出発点ですので、新しく物流をやり直すということではなく、今までの物流をそのまま活用するという事です。私の所なら千葉県および千葉県周辺までは物流は可能ですが、例えば北関東や東北などから注文が来てもとても物流は出来ないの、全国ネットの注文をそれぞれの既存の地域問屋を活用して、既存のやり方でそのまま対応するという事です。

司会 よろしいでしょうか。では、他にございませんか。どうぞ。

Q 卸業に関わる仕事をしていますが、そうしたシステムに関してのコンサルティングの方を考えているのですが、お話の中にあつたメンバー社の有益なコンテンツ、ただメンバー社を増やしていくのではなくて、その中のコンテンツにこだわっているというようなお話があつたと思うのですが、既存のメンバー社の有益なコンテンツ、もしくは今から望まれるコンテンツというところを、少しポイントがあればお話いただきたい。

秋葉 コンテンツという言葉を使いましたが、システムとかITの狭義でのコンテンツという意味ではなく、本部のサービス内容のコンテンツを充実させないと、広がつた際にメンバー社から、加入された方の満足がいただけないという意味で、本部のサービスレベルを改善するという意味です。コンテンツという言い方をしたために狭い範囲でとられたのではないかと思います。

司会 他にどなたか、どうぞ。

Q お話を聞いていて、時々近江商人の「三方良し」というような雰囲気の話が出てまいりますね。近江商人のやり方というのは要するに売り手良し、買い手良し、世間様良しということになっています。御社としては世間というのか、それに対する「良し」という考え方は企業体質としてはどのように考えておられますか。

秋葉 「世間良し」というのは、消費者の話をさせていただきましたが、我々がPBの開発をすることによって、しかるべき品質で、安いものが市場に出せるという意味で「世間良し」と考え、消費者のためになる商品を作っているという意味です。

Q 今日のお話で、どういった商品をどういうふう地域に供給していくかという点について、ちょっと分からなかったのですが、メーカーでもないわけですから、今後どういう商品をとということよりも、地域・地域によるニーズに対してネットを広げて行こうというお考えですね。

秋葉 ニーズというのは小売店のニーズと消費者のニーズというふうに一応考えていますが、まずは地域の小売店さんが今後生存できる方法はないか。つまり、その地域のそれぞれのお客さんが生存していくためにはいろいろな方法があると思うのですが、その中で我々が取り扱っている雑貨部門の中でお客様のためになる方法がないのかと考えて、商品の開発をしているということですね。さらに消費者にとっては良質な内容で商品が提供できる事が重要です。私のところも100年やっていますから次の100年をどうするのかということを考えます。2025年ぐらいからは近隣から商品を買うといった形になりますが、しかしそれまで小売店さんがもたない、地域の最寄り小売店自体の存在がなくなってしまうことが当然懸念されます、小売店さんにも何とか次の代につないでいただきたい。小売店さんが今後やっていける方法の一つの手助けに我々の開発商品がお役にたてばと考えています。

Q 最後に1つ。都市型とローカルと、どちらのほうに今後鉦脈があるというようなことを思っておられるか、参考程度に教えていただきたい。

秋葉 それは分かりません。いろいろなシミュレーションが世の中にありますし、我々もいろんなシミュレーションを研究したりしていますが、恐らく分からないと思います。先ほど、徳田さんとお昼の時にちょっとお話ししましたが、余談ですが、西暦2000年にコンピューターのSEが何十万人単位で不足するといったシミュレーションをNHKでもよく1990年代にやっていましたが、そういうふうにはなりません。物流についてもNHKのシミュレーションによると、2000年には物流が日本国内追いつかなくなると。余るほどの物流があつて運べないから、夜に鉄道網を使って、鉄道にトラックを乗せてバギーで持っていけないととても追いつかない。そのよ

うなことを盛んにシミュレーションしていましたが、残念ながら全くそういうふうになっていません。我々も当然仮説に基づいて動かなくてはいけません、どちらのほうに行くのかについてはわかりません。ただ、2025年、2050年までどうやって生き残ればいいのかということについては、常に考えていかないといけないと考えています。

司会 ほかにどなたかございませんか。無いようですので、時間もまいりましたので、第1部の講演はこれにて終了させていただきたいと思います。秋葉さん、どうもありがとうございました。(拍手)

またサブロググループに関心のある方は、名刺交換等していただける時間もあると思いますので、積極的にアプローチしていただけたらいかがでしょうか。

Ⅲ. 流通業の使命と卸売業の未来

流通科学大学流通科学研究所 所長・教授 佐藤俊彦氏

(2006年4月より、大阪産業大学流通イノベーションセンター教授)

略歴の中にもあると思いますが、私の社会人としての経験はイオン（旧ジャスコ）から始まりました。以来、間接的ではありますが小売業、流通業に関わった研究なり仕事をしてきております。そういった理由で今日お呼びいただいたのだらうと考えています。

今から振り返ってみて、思うことが2つあります。1つは私がジャスコに入社した頃は量販店が一番伸び盛りの頃で、単体で売上高1兆円を達成した企業が5社ありました。ダイエー、西友、イトーヨーカ堂、ジャスコ、マイカル、当時はニチイと言っていましたが、残ったのはイオンとイトーヨーカ堂だけです。明暗を分けたものは何なのかと考えてみたことがあります。ごく単純に言うとホテル業に進出したかしなかったかで線が引けます。ホテル業、流通業のビジネスの特徴を象徴するものを考えてみますと、総資本回転率ですね。流通業はいかに持っている資産なり資本を高速で回転させるか。ホテルは土地とかストックをベースにした超長期発想であって回転率が遅い。だから今にして思えば、流通業としてのビジネスの基本をきちんと守ったところだけが生き残ったということかなど。多角化しないと企業は大きくなりませんが、どこまでが多角化で、どこからが無謀かという線を引く時に、1つの指標として回転率というものがあると思います。それと、やはり本業を極める、本業あつてのビジネスではないでしょうか。

もう1つは、かなりミクロなことですが、私が流通業に入った頃は小売業の店頭で作業していて、やはり非効率な部分がものすごくありました。どちらかという機械化されていない、科学的でないものが非常に多くあり、いずれ効率化されていくのだらうと思っていました。問屋さんとか卸売業にはかなり機械化されたり効率化された部分があるけれど、それが店頭にまで伝わっていない面があり、日本の小売業の店頭にはまだまだ効率化の余地があるのではないかと感じています。

1 マクロ的・長期的視点から

(1) 国家戦略・国力の源

今日は学者という立場から、少し目線を上げて、マクロ的・長期的な視点から流通業についてのお話をしたいと思います。まず最初に国家戦略とは何かということから始めさせていただきます。

15年ぐらい前のバブルの頃、日本の経済がこのまま天下を取ってしまうのではないかと恐れられた時に、アメリカに取材に行ったことがあります。いろんな経営者のお話を聞いていて、ある企業の経営者の方に一番気がかりなことは何かと問うと、「私の子供や孫が、私と同じ生活水準を保てないこと」だと。ちょうど日本が絶頂期でアメリカがちょっと元気をなくしていた時だったので、そういうお話でした。15年たってどうかというと、アメリカはうまくV字型という軌道を変えて好景気になりました。そこで今切実に思うのは、日本も子供の世代、孫の世代も豊かであって欲しいということです。そういった点から国の力、国力の源は何かと考えてみると、私は次の4つに集約できると考えています。

1つ目は資源力。資源とは何かと言えばエネルギーと食糧。当然石油エネルギーは日本にはあ

りませんし、食糧の自給率は 40% 台ですから、将来は大変だという記事も出はじめている状況ですね。2 つ目は軍事力、3 つ目は経済力、4 つ目が文化力。日本の国力の源というのはやはり経済力しかないんですね。軍事力はないし、資源も乏しいから。そうすると必然的に経済力が突出する必要があると考えています。

もう 1 つは文化力ということで、それは伝統であるとか、品格・品性・モラルですね。政治家にはちょっと品性が欠けている面があると思うし、一部の大企業のトップにもモラルの欠けた部分がある。そうなる世界で尊敬されるということはない。だから日本の将来を考えると、やはりこの 2 つの力を伸ばしていく以外将来はないのではないかと考えています。(参考資料 1 頁)

(2) 経済発展経緯

経済について、経済状態が良いとか悪いとか言いますが、いま世界的に 1 つの指標として用いられているのが GDP (国内総生産) ですね。日本の名目 GDP を振り返ってみると、2 桁成長時代、高度成長期時代、それからオイルショックを境にした低成長期、バブル崩壊後のゼロ成長もしくはマイナス成長。そして今マイナスから脱出しようとしている所ですが、長期的に考えて、高度成長期がもう一度来るでしょうか。北京オリンピックと上海万博を控えた中国が、日本の 40 年前 30 年前と全く同じ状況にあります。古き良き時代の高度成長期、もしくは低成長でもいから持続的な成長が続くということが経済面では一番幸福なのだろうと思いますが、そうなるでしょうか。(参考資料 2 頁)

次に別の指標をみてみましょう。エンゲル係数は可処分所得に占める食料費の比率ですが、終戦直後は 50%、収入の半分は生きていくために食料に費やしていました。豊かになればなるほどエンゲル係数は落ちていきますが、いま 23% ぐらい。アメリカは 10% 台です。

もう 1 つは、日本は国で見ると世界第 2 位の GDP を誇っていますが、90 年以降の経済停滞があり一人当たりになると横ばい状態で、世界で 14 位ぐらいです。高いのはルクセンブルグなどのヨーロッパの小国です。個人に目を移すと、成熟したヨーロッパが個人としての豊かさを誇っているという状況が見てとれます。(参考資料 3 頁)

(3) 日本国内の環境の変化

日本国内の状況を見てみますと、今になって少子高齢化で大変だという話が沸き上がっていますね。推計よりも早く去年総人口が減少し始めました。ただ、この兆候は 1974 年に出生率が 2.07 を割った時点から徐々に現れていました。平均余命が伸びていたの、伸びた分でカバーし、総トータルとして微増であったということです。皆さん方の商売にも影響する消費ということを考えてみますと、やはり一番消費をしてくれるのは生産人口の 15 歳から 64 歳までの方です。とくに食品などは若くないと量を食べられませんから。だからこの層が消費のコアであるという視点に立てば、1998 年にはすでに生産人口というのはピークアウトしています。では、この先どうなるかということ、いま日本の人口構成の中で一番多いのは団塊の世代の方々ですね。来年ぐらいから 60 歳の定年を迎えられて、たぶん定年延長にはなると思いますが、生産人口の 64 歳からはずれていくのは 7、8 年後になります。団塊の世代の方々というのは単年あたり 220~230 万人です。去年生まれた赤ちゃんは 107 万人、その差は 100 万人以上あります。だから今は数万人減った状況ですが、これから 10 年後、20 年後を考えると加速度がかかって今のままだと人口が減っていくのを止めようがありません。とくに総人口よりも生産人口の減少の方が先に来るということになります。(参考資料 4 頁)

(4) 指標の変更の必要性

将来を考えてみますと、我々の孫の時代はどうなっていくのか。GDPを分解すると一番大きい消費が60%、投資と公共投資と輸出・輸入に分けることができます。今言いましたように人口は減少していきます。従って、移民政策を取らない限り、消費は必然的に減ることになります。小さい政府を目指しているから公共投資も抑制されます。ではどんどん輸出をしたらいいじゃないかということになります。あまり輸出しすぎると当然貿易摩擦が起きてくるので、限界があります。もしくは為替相場で円高に振れるというような状況で、調整がどうしてもかかってきます。こういったことを政府も考えていて、海外からの投資を増やさないといけないということで、海外からの投資を倍増しようというような記事が2、3日前に載っていました。GDPの5%ぐらいまで投資をあげ、国内だけでは足りないから海外からも投資を呼び込もうと。そうしないとGDPを指標にする限りにおいては上がっていかない。中国は毎年7、8%の伸びを続けている、そうすると20年後はどうなっているのかというのは想像に難くない状況ですよ。(参考資料5頁)

ではどうすればいいのか。先進国、成熟した国の前例を見ると国内だけでは伸びなくなるので、海外からの純所得を増やすしかないという状況になっていくのだらうと。GDPという指標が使われる以前は日本ではGNP(国民総生産)を使っていました。やはり海外というものを意識していかないと国力は維持できないという状況になってきています。先ほど申し上げましたように貿易収支には上限値があって、相手があることですから。米国と自動車摩擦とかありましたね。今は中国からの輸入量の方が多いので、そちらに矛先が向いていますが、無制限に輸出が輸入を上回るということは世界の中で均衡を保てません。一定のレンジの中でしか伸びないということになります。

所得収支というのは海外に対する直接投資、海外に日本が投資をして、そこから吸収したお金です。ただ、現状は3/4が金融投資です。今も景気が回復して、海外投信や外債が非常に増えています。1/4は工場などの直接投資からのリターンです。ですから、今までは貿易立国ということがずっと言われてきましたが、去年初めて所得収支、すなわち海外投資からのリターンが貿易収支を上回りました。先に成熟化していったヨーロッパのルクセンブルグやイギリスなども、海外投資の拡大でしか国力を伸ばすことは出来ないんですね。日本もやはり海外、グローバルというものを意識していかざるを得ないということが前提になります。(参考資料6頁)

(5) 国家戦略としての経済力

日本は今のところ国家の戦略、国力として経済力しか持っていない。文化力も品性も上げていかないといけません。軍事力に対抗するためには経済力が圧倒的に強くないと駄目だと私は思っています。最近その差が縮まってきたので、外交面でも守勢に立たされている。そうなると海外所得を増加させざるを得なくなります。以前はメイドインジャパンでした。85年のプラザ合意で急激に円高に振れたので、仕方なしに自動車産業は海外の現地生産を始めて、今になってそれが芽を吹いたというか、うまく行っています。メイドインジャパンでなくてメイドバイジャパン、流通業で言うと現地におけるマネージドバイジャパンですね。そういうことを考えていかなければならないのではないかと思います。その点から考えると、日本というのは自動車一辺倒です。間違いなくトヨタは世界一になると思いますが、その後半導体とかエレクトロニクスとか一時は世界を制した産業が、シェアを落としてきています。

国家として考えた場合は、サムソン電子が出てきた時に対抗策を考えておくべきだったと思います。携帯電話も品質だけを見ると、日本のメーカーが作っているものがどう考えても世界一です。私も海外へ行く時は向こうで使えるものを借りますが、使いにくいと思うノキアが、世界シェア一位です。ノキアというのは 1991 年にソ連が崩壊した時に、市場を失いました。フィンランドは小さな国だから世界市場を相手にするしかないので、携帯電話に集中したんですね。日本ではNとかPとかいうことで普及率を競い、今も高機能を追求していますが、その時ノキアは中国に大工場を作っていました。

2000 年に日本の携帯電話のある会社から将来の普及ということで相談を受けて、いろいろ調べてみました。当時中国は携帯電話普及率がまだ 2%とか 3%だったのですが、掛ける母数は 13 億だから、すぐに台数では向こうのほうが上回るということでレポートを書いたことがあります。いずれひっくり返ると思いましたが、今はどうしようもないくらい台数差が出て、日本製の世界シェアは非常に低い状態です。日本国内では高機能を誇っていても、台数では 8000 万台から 1 億台で終わりですからね。かたや 3 次産業に目を移してみると、金融業はグローバル化の面に出遅れている状況ですし、流通も戦力になってないというのが現状です。そういったことを含めるとやはり流通業というものも、全ての企業とは言いませんが、グローバルな市場で稼いで来られる流通企業を作る、いや出てきてくれないと将来の日本は暗いということだろうと思います。(参考資料 7 頁)

2 グローバルな視点から

(1) グローバル企業

世界の企業をランキング発表しているフォーチュンという雑誌が、毎年世界のグローバル企業上位 500 社を発表しています。今年は原油がこれだけ上がりましたから、圧倒的に世界一というのはエクソン、石油精製業だと思います。去年は小売業のウォルマートでした。常連としてはシティバンクとかが並んでいます。これを見ると世界の上位 500 社の売上の 40%は、石油・流通・銀行・自動車の 4 つの業界が約 1 割ずつを占めています。そういう中で日本の流通業はもっと頑張らないといけないと言えるのではないのでしょうか。(参考資料 8 頁)

これは 2003 年度の世界の小売業売上高ベスト 25 です。(参考資料 9 頁) 最新のデータではウォルマートは昨年 3000 億ドルを超えました。日本の企業はどうかというと一番右のほうに量販店で唯一残った 2 つが入っています。黒いのが日本にも進出している企業を示しています。ウォルマートも今のところうまく行っていませんし、カルフルも撤退したので、大したことはないという論調が日本では聞かれますが、日本国内を見ればという条件つきです。カルフルというのはグローバル企業ですから、カルフル・ウィル・ビー・バックというのが我々の見方で、いつか帰ってくるよということです。その根拠は中国にディストリビューションセンターを作っていることです。イトーヨーカ堂グループが西武とそごうのミレニアム・リテーリングと一緒にりましたが、一緒になって 5 兆円ぐらいのラインに上がるということです。これはウォルマートとダイエーの、世界と日本一の企業の売上高の伸び率の推移です。瞬間的にランキング上位に入っても、彼らはこういうスピードですから、何もしなければ、すぐに落ちるとするのは目に見えますよね。(参考資料 10 頁)

(2) グローバル流通市場

流通市場も非常にグローバルな展開をしてきています。いま小売市場・流通市場で一番伸び率が高い国はどこだと思いますか。日本にいと中国の情報しか入ってきませんが、今は東ヨーロッパとロシアです。特にロシアですね。1989年にベルリンの壁が崩壊しましたが、私も皆さんもそうだと思いますが、テレビの中での出来事ではなかった。91年にソ連が崩壊するが、それも関係ない世界の話。大学院の時の知り合いのアメリカ人から93年か94年に手紙を貰った時はチェコにいるとのことでしたが、その2年後にはスロバキアにいるという手紙を貰いました。小学校の時習ったチェコスロバキアという国は元々2つの国で、それが別れたぐらいにしか思いませんでしたが、今にして思えば彼らアメリカの企業はもう市場とみて動いていたということです。中国も1992年に鄧小平が南巡講和ということで更なる湾岸部の開発ということを行いました。流通業にとって切実な問題として感じた人はどれぐらいいたのでしょうか、ほとんどいなかったと思います。

最近になってBRICsという言われ方をしますが、消費の拡大スピードはロシアが一番速い。ロシアの所得税は累進ではなくて13%均一です。そうするとGDPに加速度がかかって可処分所得が伸びるわけです。世界一来店客数が多いショッピングセンターも今はロシアにあります。ロシアに一番進出しているのはドイツの企業で、ヨーロッパの企業はみんなポーランドを中心にした東欧とかロシアに出ている。そういう情報はほとんど入りませんから。対岸で起こっている感じですよ。(参考資料 11 頁)

(3) 新興国への進出加速

これが上位企業のカルフル、ウォルマート、テスコとか上位企業が何年にどこに出たのかを示したものです。2000年に日本に出た撤退しましたが、カルフルがすごいと思ったことがあります。私が教えていた大学院生の出身国は、中国、韓国、台湾、メキシコ、チュニジア、タイですが、全ての国にカルフルが進出しています。だから各国から来ている学生にカルフルと言えば、みんな知っている。それがカルフルのすごさ、グローバル企業です。ただ、彼・彼女たちを連れて日本のカルフルを見て回り、日本でカルフルは成功すると思うかと聞くと、全員がノーと言いました。やはり日本に来て日本の社会習慣とか消費者の価値観というもの分かるのでしょね。(参考資料 12 頁)

日本という市場も全体の中の一部ですから、日本から一時的に撤退したから駄目だということはないと思います。ウォルマートも西友を子会社化して苦勞していますが、ウォルマートの発展経緯を見ると、海外出店を始めたのは1990年以後、メキシコからで、やはりベルリンの壁が崩れた頃からです。先ほども言いましたように、売上高が日本円で30兆円を超えていて、株式を公開しているので、株主に対する責任として年率10%ぐらいは伸ばさないとイケない。10%伸ばそうとすると3兆円になる。そうするとやはり国内だけでは無理で、海外出店を行っていかざるを得ない。だから西友に追加投資をするかどうかという新聞記事がありましたが、私は間違いなく資本を入れると思いました。伸ばしていかないことには株価が維持できないからです。

ウォルマートに関して言えば、「リモデル」という形で昔の店をスーパーセンターとかに切り替えており、海外出店も含めて今年度の出店計画は560店舗ぐらいです。ということは1日に1.5店のペースで、ここで話している間に世界のどこかでウォルマートが1店舗できているということになります。(参考資料 13 頁)

(4) 出店戦略の違い（21世紀の流通ビジネスモデル研究より）

この4年間文部科学省から研究フェンドをいただいて、「21世紀の流通ビジネスモデル」について研究してきました。いろんな角度から分析してきましたが、最終的にたどり着いたのは、世界を見て回ると、いかに日本の流通業の進出が遅れているかという点です。アジアだけを見ても、カルフルとかウォルマートというのはチェーンストアの出店の仕方が、クッキーカッターという部分があって、1つのモデルを作り上げると一気にカポ、カポと型抜きしてマスにしてしまう。その背後には必ずロジスティックスという物流システムを作り上げることがあります。先ほど言いましたように、カルフルは湾岸部に物流センターを作りつつあります。それが完成するとき、彼らから見ると日本はファーイーストの一つですから、資金とかのタイミングが合えば日本に戻ってくる可能性は高いというふうに我々は見えています。（参考資料 14 頁）

日本企業はどうかと言えば、中国にはイオンとイトーヨーカ堂の2つが出ています。イオン1号店の店長に、「日本企業というのは展開が遅いように思うがなぜか？」と聞くと、「確かに遅いね」という答えが返ってきました。日本のチェーンストアに対する考え方は繁盛店を1つずつ伸ばしていく。他方、彼らはやはりシステムティックで、ロジスティックスありきです。だから日本のチェーンストアは”遅延ストア”と思ってしまいました。実際に日本の企業と欧米の企業が中国へ進出して行ったのは1995、96年ですから同時期ですね。中国はご存じのように中央政府と地方政府と二重構造になっていて、カルフルは地方政府と交渉して一気に出店を続けました。2004年に外資のフランチャイズが解禁されました。セブンイレブンは今日本に11000店舗ありますが、中国では遅々として出店が進んでいません。商習慣の話とかいろいろありますが、やはり欧米との差はいかんともしがたいという状況になっています。（参考資料 15 頁）

(5) 流通業の使命

ここまでをまとめると、流通業の使命としては世界で戦える流通システムを、小売業というだけではなくて、小売業+卸ということで流通システムを作り上げることがやはり最大の国益につながると確信しています。今までは国内だけを見ていましたが、国内だけにこだわっていると、もう大きくなれないというのは事実ですから、やはり海外というものも考えていかなければいけない。ただ個々の企業にするとビジネスの範囲をどこまでにするかというのは、それぞれの決断ですから、全ての企業に出て行けということではありませんが、往々にして規制というのは一番遅いところに合わせようとする。そうってしまうと、じっとしている間にウォルマートは1日に1.5店舗できていっているということです。（参考資料 16 頁）

(6) 世界における日本

昨年のちょうど今頃、札幌の商工会に呼ばれて卸売業組合さんで同じような話をしました。北海道の人はなかなか本土に出られないということがあって、今までは本土から流れてくる商品を域内に分配するというか小分けをするという商売をやってきたのが、本土以上に北海道は景気が悪いということと、本土からイオンや大丸百貨店とか札幌に出てきて、それがダイレクトに本土から自分のところの物流で商品を引っばってくる。だから縮んでいる経済の中で物流も直になると、我々の商売が非常に影響を受けるという話を聞きました。

日本の状況を小さくしたのが北海道みたいなもので、外来者に今までの飯の種が削られていくのならば、逆に攻め込んだらどうかという話をしました。とくに北海道というのは、関西からするとものすごくイメージがいいでしょ。百貨店の物産展で、関西で一番当るのは北海道物産展で

す。大丸でやって阪急でやってとぐるぐる回ってやっていますよね。ちなみに関東で当るのは京都物産展です。関西で北海道のいいイメージを持たれているのだから、逆に卸だろうと商品を持って攻め込めばいい。どんどん攻めて北海道の展示ブランチでも作ってはどうかと。やはり日本の状況と似ていると思いました。関西もやはり関西、関西という傾向がありますからね。だから、住宅地図、分県地図だけではなくて、世界地図というものも見て判断する必要があるだろうと思います。

最近読んだ小説で、『霸王の夢』という織田信長の晩年を書いたものがありますが、彼はバテレンとか宣教師から情報をどんどん集めて地球儀を見て、そのうち中国に攻め上ってマカオから迂回して最終的にはポルトガルやスペインを滅ぼすというのが夢だったと。それは空想ですが、世界地図をよく見ていたのは確かだったと思います。明治維新を起こした若い人たちも世界地図を広げて、どうだという議論をたぶんしていたのだらうと。だから流通業も例え商売が足元であっても、世の中は地球規模で動いている、そういった見方が必要なのではないかと思います。

この図を見ると後半は入れ替わりがあって最後にイオンとヨーカ堂が残ったということですが、1991年頃までは大店法の規制が強くて、自社が出られないかわりに他も出られないので、この順序は守られてしまっていて全く変動がありません。今もまちづくり3法の話が出ていますが、それはまちを作る以前に今いる小売業の既得権を守ることになります。やはり競争のないところではイノベーションが起きません。余りに規制をし過ぎるのは、流通業のために良くないと思っています。(参考資料 17 頁)

3 国内小売販売市場について

(1) 国内小売販売額

先ほどからグローバル、グローバルと話をできて国内はあまり伸びませんよという話をしましたが、もう少し小売業というものに絞って数字で見たいと思います。私は1991年問題、1997年問題という言い方をしていますが、商業統計から見ると小売業の販売額合計というのは1997年がピークで、そこから下がっていています。当然デフレの影響もあり、1世帯当たりの支出額が抑えられていることでもあります。これから人口が減っていくことを考えれば、徐々に減るという方向でしかありません。小売業にとってもっと深刻なのは、1991年までは高度成長期でしたが大店法で抑えていたから、売上の伸びよりも遅いペースでしか小売スペースが伸びていませんでした。91年に大店法が緩和されると一気に面積が増えました。スペース効率、坪効率というのは1991年がピークです。そこから全平均で見ると小売業の店頭スペース効率というのはどんどん悪化しています。今も大きなショッピングセンターは増えていますよね。もっと言えば2000年に大店法が廃止になりましたが、それまでは定休日は強制的に作らされていました。最低でも年24日。それがなくなったし、閉店時刻の規制もほぼなくなったということを考えると、それは営業時間が増えるということなので、スペースが増えたのと全く同じことになります。だから小売業の店頭で売上をあげていかない限り、スペース効率は低下することになります。(参考資料 18 頁)

(2) 小売業態の変遷

業態に目をやると、戦後は百貨店、それからGMS(量販店)、このピークは1980年だったと思います。ダイエーが売上高1兆円を超えた時ですね。それからコンビニになって、今は総合型

から専門型に移ってきています。エポックメイキングなのは、昨年ヤマダ電機が売上高1兆円を記録したことでした。皆さん方から見れば末端の小売業態というものは、総合型から専門型へと大きな動きの中にあるということです。ヤマダ電機も難波にオープンするので、益々専門業態の強いところが伸びると思います。(参考資料19頁)

もう一つ、今の事実を裏づけるように、単年度ではなく5年間で1つの単位にして移動年間で売上高と営業利益高の伸び率を表わしてみました。(参考資料20頁)

一番伸びたのはファーストリテイリング:ユニクロです。最近ちょっと止まってきましたが、フリースの時の伸び率が半端ではなかったという部分もあって、一番伸びたのはユニクロでした。その次はヤマダ電機とドンキホーテです。ドンキホーテというのは私もジャスコで育ったせいもあって、あの店のどこがいいのか、過去の常識では分からないのですが、ただ数字的な裏づけを取るとベスト3に入っています。

専門店の時代になっていると言いましたが、伸び率を見ると指数関数に近似できるということは、途中で見ていただいたウォルマートと同じような成長曲線を描いているということです。(参考資料21頁)これはやはり1つの小売業の特徴だろうと思いますが、成長カーブを累進的に伸ばしていかないと天下を取れないということでしょう。ただ、グローバルの市場というのはやはりまだ専門型にはなっていないので、メインプレーヤーは総合型のままです。従って、日本の専門店を海外にこのまま持って行けるのかなという点については、ちょっと疑問なところがあります。

ちなみにそのファーストリテイリングというのは中国に出ています、上海で若い女の子にユニクロどうだと聞くと、評価はあまりかんばしくない。確かに業績も良くない。やはり現地に行くと商習慣とか感覚の差があるので、それを掴みきれていない。彼女たちが良いというのは香港系、やはり感性が違うのかなと。もっと海外に出る出るといっても、ただ出れば良いというものではなくて、現地に同化するためにも情報をもっと取らないと成功しないと思っています。

4 卸売業の役割と未来

(1) チェーンストア理論の誤解

ここからが今日の本論になると思いますが、ではそうした激動の中で、卸売業というのはどういう役割を果たしていかないといけないのでしょうか。まず、私がジャスコに就職した時に習ったチェーンストア理論というのがありました。チェーンストア理論の誤解、今は誤解だと思っていますが、マス・マーチャンダイジングを武器にチャネル主導権を取れという。だから川上に向かってPB比率を上げろという、チャネル主導権を小売業が取るのだという変な思い込みがあったと思います。

発注にしても、それまでのどちらかという委託みたいなものから、自前で発注するのが正義だ、力だみたいなのを習った記憶があって、それも本当に精度が高かったのかということ非常に疑問です。全て自前主義だということで、センターも、物流もディストリビューションセンターではなくて、ほとんどプロフィットを得るがために、プロフィットセンター化をするためのプロセスセンターでした。まとめて一括してお店に送るという点ではトラック便が減るということで効率化ではありますが、一方では在庫手数料を稼ぐとかPOSのデータ処理料を稼ぐということで、ちょっとプロフィット化しようという意識が強すぎたのではないかと思います。アメリカが

こうだからというのが前提にあったのですね。(参考資料 22 頁)

(2) 日米 (欧) マス・マーチャングのの違い

日本とアメリカとは社会構造が違うということと、アメリカは1つの国ではないことがあります。アメリカのダラスにケネディ記念館がありますが、撃たれた教科書普及センターがそのままミュージアムになっていて、最上階の展示場には歴代大統領が大統領選挙で獲得した州が色分けをしてある。ずっと眺めてみるとブッシュ大統領の時の結果とほとんど変わらない。ニューイングランドとカリフォルニアは民主党で、南部は圧倒的に共和党。アメリカは2大政党制といますが、南北戦争をいまだに戦っているというイメージでした。だからウォルマートが成功しているのは共和党アメリカであって、ニューイングランドでは出店できません。反対運動も起こっています。それを区分しないで、社会構造が違う日本にそのまま持ってきたので、成功していないのではないかと思います。

どう違うかという、私のイメージですが、アメリカの社会は金持ちは果てしなく金持ちで、しかし一番多いのはボトム層であって、マスを狙うのであればここに合わせるというのが小売業・流通業の鉄則です。だから、ウォルマートはここに合わせています。日本の社会はどうかというと、最近はやっと格差が出てきたとは言え、アメリカに比べると上が狭くて真ん中がふくれている。だからウォルマートがうまくいかないのはシステムが悪いのではなくて、最大の原因はスウィートスポットがずれていることですが、彼らはまだズレを理解していない。だからウォルマートで買うものがない、カルフルに行っても衣料は買うものがないと思ってしまう。(参考資料 23 頁)

アメリカのマス・マーチャングという根底には消費者の求める価値は価格が圧倒的であって、均一的なものがある。日本の価値というのは多様性です。新製品が後から後から出てきて、それが儲からない原因でもあります。新製品が先なのか、消費者がそれを求めるから新製品が生まれるのかよく分かりませんが、全く違う社会であるということです。

(3) ウォルマートの誤解

もう1つは、やはり流通業の中ではウォルマートは世界一ですから、ウォルマートの成功の要因として自前のディストリビューションセンターというのが必ずあがってくる。だからディストリビューションセンターを自前で持たないといけないという変な説明になっていますが、1990年に私はウォルマートの本社に行きました。ダラスからプロペラ機で1時間ちょっと飛ぶとフェイエットビルという町に着く。そこから車で1時間走ったところにベントンビルという町があって、そこにウォルマートの本社があります。あまりにも田舎に店舗を展開したので間屋が商品を持ってきてくれない。それでディストリビューションセンターを自前で作らざるを得なかったというのが出発点です。

1 day ルールというルールがあって、K マートに比べると緻密に配送しているとも言われています。1 day ルールというのは1日で帰って来られる距離、だから1日1回配送ということになります。K マートは本部から全米走りますから、ものによっては店舗まで2、3日かかる。それに比べれば緻密だという話です。(参考資料 24 頁)

次にウォルマートはIT化が進んでいて、世界第2位のコンピュータを持っています。1位はアメリカ国防省という話はよく聞きますが、何が第2位かということとハードディスクの大きさです。それだけのデータ量になるわけです。30兆円のお店のPOSデータを全部吸いあげてくるとそう

なるということで、それを分析しているということとは必ずしも一致しません。小売業界で世界初の衛星通信も始めましたが、これも地上回線を使うよりもアンテナを上げたほうがコストは安いわけです。そういう前提があるのです。

ただ、我々が考えなければいけないのは、常に最大効率を求めるにはどうすればいいかということを考えているということです。広大なアメリカの中で作っているシステムを、そのまま日本に持ってくるというのは矛盾でしかありません。学ばなければならないのは、なぜそういうシステムを作ったのかという原点です。だからCRPとカリテールリンクとかに関わっておられる方もあるかもしれませんが、CRP（連続補充方式。消費者の購入した分だけを補充するプル方の補充方式）も私がアメリカに行っている頃にP&Gとの間で始まりました。その時はまだ創業者のサム・ウォルトン氏が生きていたので、彼は天才だなと感じました。POSデータは魔法の杖のように思えますが、実際に集めてみるとデータ洪水以外の何ものでもない、分析なんか出来るわけがないというのが実際の現場で感じることです。メーカーに渡して分析してもらい、それに基づいて売れる商品を持ってきてくれたらいいということです。それが本質です。目的は分析ではなくて、売上げを上げることです。

(4) カテゴリーマネジメントの誤解

カテゴリーマネジメントというのもよく聞かれますが、これも2年前ぐらいにカテゴリーマネジメントのセミナーに講師で呼ばれて、「皆さん大間違いをしてますよ。」と言ったことがあります。メーカーがいて、カテゴリーキャプテンがいて、棚割を一緒にやってという話でしょ。それはなぜかという、欧米のスーパーマーケットの商品構成を見ると、生鮮とか冷凍品よりも、日雑のほうが多いわけですよ、そうすると一番構成比の多いところのカテゴリーマネジメントをやりましょうという話になりますが、日本では圧倒的に生鮮が多いので、本来ならば先に生鮮に手をつけないといけない。なぜカテゴリーキャプテンが出てくるのかと言えば、優秀な問屋がないからです。メーカーがベストという選択肢ではなくて、メーカーしかないから、みんなまとめてやってよという話になっているわけです。(参考資料 25 頁)

日本の場合、問屋は、卸機能として非常に発達した部分があるので、カテゴリーマネジメントは問屋と行うべきだと思っています。それだけの能力が日本の問屋にはあるはずですよ。

(5) 日米流通システムの違い

欧米の多くの消費者が求めるものは価格の安さです。一番のボリュームゾーンが求める価値は安さであって、均一的なものです。日本の消費者の場合は価格よりも品質、さらに変化を求めます。機動力が日本のロジスティックスの基本なのです。スピード、機動力を發揮させないといけない、ということになってきます。(参考資料 26 頁)

また、「流通革命論」を林周二先生が唱えられた時に、「これから問屋はいらない」という変な誤解をされましたが、当時は1963年で大量生産、高度成長期でしたから、これから大量生産・大量消費が始まる、そうすると物流機能を太くしないといけない、問屋を外すということではなく物流を効率化するためには何らかの整備が必要という話でした。流通暗黒大陸ということも故ドラッカー氏が言いましたが、これは複雑という意味ではなくて解明が遅れているということで、本来の意味はブラックボックス状態で、もっと解明していかないとけないということです。(参考資料 27 頁)

5 具体的な例をみて

(1) 株式会社菱食 ～RDC－FDC体制～

ここから具体的な例ですが、菱食さんのRDC－FDC体制をベースにしたセンターを拝見して非常に素晴らしいと思いました。今までの常識では横持ちはしてはいけないということでしたが、皆さんご専門家ですから詳しくは言いませんが、ケースピッキングとバラピッキング、特にバラピッキングだけをRDCで行い、あとはクロスドッキングで一体化して小売業に持っていく方式です。ここでバラセンターの効用というのを菱食さんにお聞きしました。品揃えの多様化によって小口になり、小売業が自前のセンターで持つと回転率の低いものも在庫として持つておかなければならないので、商品がだんだん古くなる。菱食のような外部のディストリビューションセンターを使えば、他の企業何社かと取引をしているので、商品が回転するというメリットがある。やはり回転率を保つためにはそういう外部の専門のセンターに頼るのが一番だろうと思います。(参考資料 28 頁)

(2) 株式会社アスクル ～アイランド方式～

大阪にあるアスクルさんのセンターのバラピッキングラインを見せてもらいましたが、アイランド方式をとっており、これはロジスティクス大賞を受賞されたそうです。何が素晴らしいかという、通常はピッキングラインがだいたい一筆書きになりますね。どこかでもたつくと、途中でコンテナが溜まっていくことになります。それでは無駄なので、本線と支線があって、前が溜まっていると先に支線に降りてこちらの作業だけやって、ぐるっと回ってまた戻ってくるという方式をとっていて、トータルで時間をうまく使うシステムになっています。色々な企業のディストリビューションセンターを拝見すると、バラピッキングラインというのは日本独特というか、世界の最先端だなといつも感じます。(参考資料 29 頁)

(3) 株式会社ダン ～サムライチェーン～

ダンという企業を紹介します。「靴下屋」というフランチャイズチェーンを運営しています。ここもクイックレスポンスシステムとしては世界一だと言われています。何が素晴らしいかという、小売店の店頭データが最終の糸商に糸量に換算されて、伝達される。例えば品番何々の靴下が売れたという情報が流れて、個々のニッターさんの所を通る際には、この品番の糸が何グラム売れたという情報に切り替わる。末端の糸商さんにすると靴下ではなくて自分の商売の糸を何グラム手当するか、染めないといけないかがわかるわけです。そういう情報に切り替わるのが素晴らしい。越智社長は、「このシステムが動くまで7年も8年もかかったがやり通した」とおっしゃっていました。「我々はサプライチェーンではなくてサムライチェーンだと。よっしゃやっつろうという奴がいないとデータもモノも動かないと」。それと、運命共同体ではなくて理念共同体だとおっしゃるわけです。ニッターさんに取材に行くと、全く同じことをおっしゃる。それこそ日本的だなと思いました。(参考資料 30 頁)

サプライチェーンを動かすためには、信頼のチェーンがないと動かないということです。欧米での信頼とは契約のことで、こと細かに契約をします。日本の場合はあの人のためならという世界です。これもやはり日本的なシステムです。サプライチェーンを動かすためには信頼がつかないと機能しません。決して主導権がどうかという話ではないと思いました。

6 まとめ 卸機能の未来について

(1) 卸機能の課題

最後に、私が思っているのは卸の機能というのは、特にバラピッキングなどの効率化という面では日本の問屋のシステムは世界一だと思っています。欧米型の、メーカーと組むしかないというので作り上げたシステムとは違います。だから卸・問屋さんがもっと重要な機能を果たすことが流通システムの高度化につながるとしています。ただ、W/R比率でいうと、直近の商業統計では卸売上が406兆円で小売上133兆円です。B to CだけではなくてB to Bも入っているので、そのまま計算するわけにはいきませんが日本では2.3ぐらいと言われていています。最低2段階は入っているということですね。やはり先進国は1であり、真ん中に1つということなので、ちょっとW/R比率が高いのは確かです。(参考資料 31 頁)

だからメーカー、卸、小売の役割分担とかそういうことではなくて、いろんな組み合わせがあり、こうでなければ駄目だとか、役割分担が違ふとか、そうことはないと思います。主導権争いではなくて、グローバルな競争関係を一緒に見ながら、もっと効率的なものを作り出そうという関係になってほしいなと思います。(参考資料 32 頁)

(2) 日本型流通システムの構築にむけて

全体的に見ると、やはり単品大量向きのものがありますが、これはダイレクトに配送するのが正しいでしょう。例えば、洗剤をトラック一杯運ぶのならいいと思います。それ以外のバラ商品、小ロット商品についてはなんらかの形で真ん中に卸機能が介在し、商品を捌くというロジスティックスが世界一だと思っていますので、問屋を通すべきだと考えています。(参考資料 33 頁)

まとめとしては、卸、問屋の優位点というのは、メーカーと小売業の中間に在るということです。両方の利害につながっているので、調整ができるはずで、メーカー利害と小売の利害は異なっており、それを縦横ねじってつなぐことが出来るのはやはり卸だと思いますし、何度も言いますが高度ロジスティックスという小口・スピード・個別アレンジができるのは日本型の流通システムです。欧米とは違うということだと思います。(参考資料 34 頁)

最後に本田宗一郎さんの言葉を3つ紹介したいと思います。最も印象的だったのは「世界的視野で」という言葉です。日本の流通業でも、自分が出ていく、出ていかないは別にして世界的視野を持たないといけないとずっと述べてきました。「良品に国境なし」は、流通システムに国境なしです。「得意に帆を上げて」とは、バラバラにやるのではなくて三位一体、メーカー・卸売・小売の協創、共に作るということが日本型の流通システムを作り上げることで、それが出来上がれば世界に通用する日本型流通システムが羽ばたけるのではないのでしょうか。(参考資料 35 頁)

ただ、W/R比率から見ると問屋の数はちょっと多いので、数が減るのは致し方ないと思います。(参考資料 36 頁) 以上です。

平成 17 年度 流通セミナー報告書
卸売業をめぐる最新動向

開催日：2006年3月14日

発行者：大阪都市経済調査会

大阪市中央区本町1-4-5

大阪産業創造館13階

TEL(06)6264-9815 FAX:(06)6264-9887