

中間流通業の現状と課題：中央物産株式会社白岡センターの事例にみる

KOJIMA, Seiichiro / ODAKA, Konosuke [ed.] / 児島, 誠一郎
[述] / NAGAI, Yukio / 尾高, 煌之助[編] / 永井, 幸雄[述]
/ OHATA, Yasuhiro / 大畑, 恭宏[述]

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経済志林 / The Hosei University Economic Review

(巻 / Volume)

72

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

147

(終了ページ / End Page)

221

(発行年 / Year)

2004-12-20

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003287>

【資 料】

中間流通業の現状と課題

—— 中央物産株式会社白岡センターの事例にみる ——

尾 高 煌 之 助 編

児 島 誠 一 郎
永 井 幸 雄
大 畑 恭 宏

—述

目 次

はじめに

1. 中央物産・白岡センター概要（永井専務）

2. 中間流通業の今日適課題（児島社長）

2.1 流通の歴史

2.2 卸の基本機能

2.3 卸の現代

3. 中央物産の機能卸型への改革（永井専務）

3.1 卸の新業態

3.2 いかに実現するか

3.3 カテゴリーマネジメントとはなにか

4. 知能集団企業“中央物産”（大畑室長）

4.1 なぜ知能集団か

4.2 知能集団になるための条件

(1) 人事政策と企業教育システム

4.3 知能集団になるための条件

(2) 情報システム

5. 質疑応答

5.1 オンライン・ショッピングの卸業

5.2 卸業による小売業への拡張はあるか

5.3 メーカー側からの圧力

5.4 今後の卸売業における主要な業務

はじめに

かねてから、現代流通業の業務の実態に触れ、第一線で活躍される方々が直面しておられる現代的課題について説明を受けたいものだと思っていた。幸いこの願望が叶えられて、2003年の秋の初頭¹⁾、法政大学経済学部尾高ゼミの学生諸君とともに中央物産株式会社の白岡センターを訪問し、業務の内容を理論・実態・課題の各方面にわたって懇切な説明を受け、また職場を見学する機会を得た。この訪問記録は、関係者各位による当日の講義とその後の質疑応答とに必要最低限の補正を加えて編集した後、同社広報部の同意を得て公刊するものである²⁾。

読者が一読されれば明らかなように、この記録には、日頃の実態経験に裏打ちされた貴重な識見と、それらの理論的な整理とがふんだんに盛り込まれており、公の記録にとどめておく学問的な価値が十分にある³⁾。

(尾高煌之助・記)

1. 中央物産・白岡センターの概要

永井幸雄 皆さん、ようこそ、この遠い白岡にお越しくできました。中央物産のセンターは全部で10ヵ所ぐらいあるんですが、ここはいちばん大きなセンターです。それから、いちばんシステム物流、デジタル物流が進んでいるところで、ほとんど人間の判断を使わないで、全部バーコードをスキャンして作業を進めています。

1) 2003年9月12日(金)13時30分～17時30分。

2) 記録の最終部分で質疑に参加しているのは、いずれも法政大学経済学部の学生(狩野健二(当時3年)、松岡真人(4年)、並木康太(3年)、そして中山 彩(4年)、発言順)の諸君である。

3) お忙しい時間を割いて、準備の労をとり、また説明等に多くの時間を割いてくださった児島社長、永井専務、大畑室長、その他関係の中央物産従業員皆様のご厚意に感謝する。速記録の作成と整理とは、それぞれ片岡裕子さんと弓場孝紀君とを煩わせた。

私、永井と申します。まず、私のほうから、中央物産という会社と白岡センターの概要をご説明申し上げます。その後、児島社長から、「中間流通業の今日的課題」というテーマで話をします。その後、私がそれを受けて、もう普通の卸ではだめなので、中央物産では機能型卸へいま変革をしつつありますと、その内容についてお話しします。それから、中央物産は知能集団企業になっていこうということで、経営戦略室がありまして、その責任者の話。その後、センターの中のことから、こういった話すべてについていろいろ質疑応答をしたいと思います。と思っています。

それでは早速、まずセンターの概要をご説明申し上げます。中央物産という会社はどんな会社かといいますと、本社は港区南青山にあります。青山一丁目の銀座線の地下鉄を降りて、すぐ上にあります。ホンダモーターズが四角にあって、その並びで、青山霊園に行く途中にホテルがあるんですね。そのホテルのビルが中央物産なんです。

従業員は約400名です。これに子会社とかパートも入れますと、1,350人ぐらいの所帯です。事業内容は後で申し上げますが、沿革としては、いまから82、3年前にできたということで、けっこう歴史は古いんです。とくに普通の卸業とちょっと毛色が違っているなというのは、60年代にアメリカのP&G社、いまはもう日本でも、P&Gのアリエールとかヴィダルサスーンとか、花王に次いで大きく仕事をしていますけれども、この当時は日本に上陸していない。中央物産がその輸入総代理店をしていたんですね。たとえばタンパックスという、これは生理用品で、挿入型で、日本以外の世界中に売れているんだけど、どういうわけか日本だけはあまり売れなかったんですが。あるいはコパトーンという、日焼けの、こんがり焼く、そういうサンケア商品のプラウ社、こういったところの総代理店を相次いで60年代にやっております。

それから、84年には本社ビルを新築して、そこにホテルプレジデント青山を、いまそのホテルは大変に繁盛しておりますが、これをつくったと。そして、89年には店頭登録に上場して、いま中央物産はJASDAQに上場

しております。

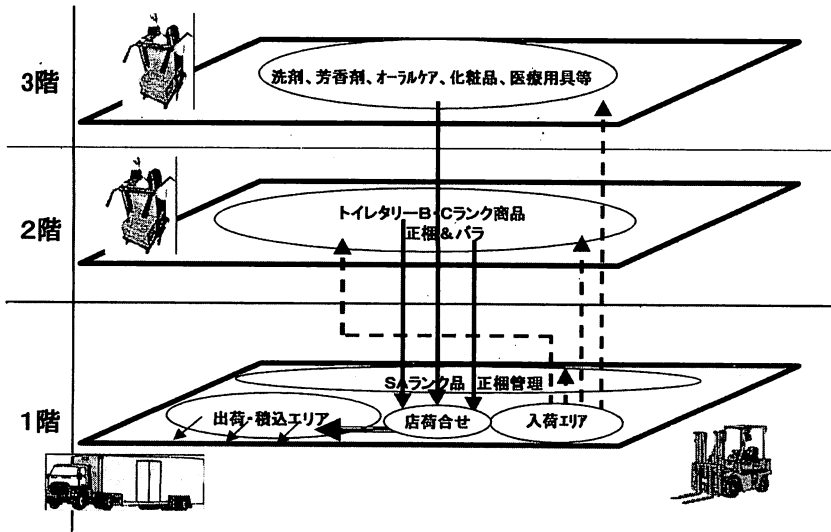
そして91年には、これはメーカーですが、年商80億円のシービックというメーカー業をつくりました。ここでは、カテゴリーでナンバーワン・ブランドが4つあります。ひとつはフットケアのカテゴリーで、ドクターショールというブランドです。それから2番目は、サンケアの商品でコパトーンという商品です。それから3番目は、ニキビ取りで、男の学生の皆さんはご厄介になったかもしれませんが、クレアラシルという商品。それから、ちょっと分野は違うんですが、卓上の浄水器でブリタという、これがみんなそのカテゴリーではナンバーワン・ブランドと。ですから、80億というと所帯は小粒でも、けっこうピリッとしたいい内容の会社です。

そして、5、6年前に、相次いで中堅の卸屋さんを吸収合併しました。そして99年には、この白岡センターをつくったと。それから2001年には、アール・エム・エスという、これは何かというと、後でもお話ししますが、店頭を廻って売れる売り場づくり、店頭づくりを専門にやる会社です。これからそういうニーズが非常に高まります。そういう会社をつくったということですね。

それから昨年は、中央物産のなかの物流部門を分離独立、子会社化して、シー・ビー・ロジスティクスという会社を設立いたしました。私も中央物産の専務をやりながら、こっちの会社の代表者でもあります。

いま申し上げましたように、中央物産グループは卸業がいちばん仕事としては大きいんですが、年商1,000億円ぐらいの卸売業、スーパーマーケットその他に卸しています。それからいま言った、シー・ビー・ロジスティクスという物流事業、それからフィールドサービスのアール・エム・エス、それからホテル事業、メーカー事業のシービック。そういった5つの部門を抱えたグループになっております。そして関東を中心に、西日本のほうに支店とか、あるいはロジスティクスセンターなどを展開しております。

白岡ロジスティクスセンター（概略図）



この白岡センターの概要ですが、これは、いまタクシーでお入りになりました、この右手にあります倉庫ですね。敷地が5,000坪で、床面積が3階建てで5,320坪。出荷金額が年間200億円ぐらいですね。それから、取扱い品目が約10,500ぐらいです。働いている人は、全部合わせて270名ぐらい。

もっと詳しく言えばいろいろあるんだけど、いちばん簡単にお話しますと、トラックが着いて荷物が着く、入荷エリア、ここで荷受けをします。荷受けした物のうち、いちばんよく売れる、足のとても早いアリエールとかトップみたいな洗剤がそうですね。ああいうものは、中の1個1個バラではなくて、ケースで出ます。そういう、いちばん足の早い600品目は1階に置いておきます。それ以外の約14,200~300品目は、2階、3階にそれぞれの所番地があって、入れる場所があります。それをロケーションと呼んでいるんですが、そこに自動的に運ばれて行きます。そして、今度はお得意さんから注文が来ると、それぞれのところから注文数をピッ

クアップして、それを一階に全部集めて、トラックに積んで出荷すると。原理は非常にシンプルなことです。

これは、後ほど現場に行かれて、またそこで説明を申し上げますけれども、入荷した時に、まずハンディターミナルで、FTLやバーコードをスキャンします。百箱来ても、1つやればあとは百という数字を入れればいいんですが、そのコードをスキャンして、それが終わったらローラーに流します。どんどんこのまま2階、3階に上がって行って、それぞれの所番地のところまで自動的に運ばれる。そしてその後、それがそれぞれの定位置に補充される、はめ込まれるという仕組みになっているんですね。

それから、1階のケースエリアで、ここにさっき言った600品目の、超売れる、中身じゃなくて箱物でボンボン出る、それが置いてあります。ここにフォークリフトがありますが、これは日本でも当社が初めて採用したんですが、いまは大きなところは使いだしましたけれども、ここにパソコンを搭載しています。そこに指図が出るんですね。「どこそこの置き場に行って何々を何ケース取ってこい」という指図が出るんです。この運転者は、それに従ってそこへ行って、指示通りに取ってくる。その時に、ここについているスキャナーでコードをスキャンする。そうすると、間違ったものを取って来たら「違うよ」というのが画面に出てくる。そういうふうにして、正確なものを取り出してトラックに積み込むという仕組みになっている。従来のフォークリフトはただのフォークリフトですから、こういうものは付いてないですね。

それから、これは主に3階でやっている、私は乳母車なんて呼んでいますが、ピッキングカートというんですね。ここにパソコンが搭載されています。ここにキーボードがある。これが司令室ですね。司令室から、無線LANでそれぞれの乳母車に指示が飛ぶわけです。そして、「ヴィダルサスーンのシャンプーを6本とってこい」「リンスを3本とってこい」というような指示が出る。そこへ行ってその棚からそれを取って、下の籠に入れる。きちんと数を入れたらば、「入れました」とボタンを押す。

そうすると、それでよしと。また次に、「〇〇をとってこい」という指示が飛んで来るわけです。これは、摘み取り方式と呼んでます。ちょうど農業で、たとえばリンゴ畑で赤いリンゴだけを摘み取ってくる、青いリンゴはそのままにしておく。そういう方式ですね。つまり、置いてある在庫の棚から欲しい物を摘み取ってくるということです。

これもまた同じように、バラの品物を取る方式で、これは種蒔き方式という方式なんです。いま、この物流の世界で、摘み取り方式と種蒔き方式と2つありますね。これは種蒔きという方式の機械なんです。何かというと、たとえばマツモトキヨシさんが百店舗あります。100店舗でもってヴィダルサスーンを50ケース注文が来た。一店一店、池袋店は3本、新宿店は6本、渋谷店が10本とか、それぞれ内訳がありますね。まず、ヴィダルサスーンを50ケース、ヴィダルサスーンの置き場から取ってきます。それを投入口へ持ってきて、そいつを今度は、ケースを開けて1本1本バラにしてどんどん流していくんです。そうすると、これが池袋店だ、新宿店だ、渋谷店だという、間口ひとつが店舗になるんです。そうすると、自動的にヴィダルサスーンが流れてきて、自動的に新宿店の前に来ると6本ストーンと落ちてくる。池袋店は3本とか、大塚店は5本とか、みんなそれぞれ欲しい本数が自動的に落ちてくる。ですから、ちょうど種を蒔くように、種蒔き方式。これが、カーベルソータと呼んでいる仕分け機なんです。これは後ほどご覧にいきます。

そういう具合に、非常に機械化が進んでいて、人間の判断はほとんどないと。人間に判断させるとろくなことがありませんから。

2. 中間流通業の今日的課題

永井 それでは、スケジュールに従いまして、児島社長のほうから「中間流通業の今日的課題」というテーマでお話をさせていただきます。

児島誠一郎 私が話すのは、「中間流通業の今日的課題」という、こんな

学術論文みたいな名前ですが、全然そういうのではなくて、この中央物産という会社は、卸なんですね。一般的に、問屋というやつです。その問屋さんなんだけれども、見て皆さんのイメージを聞きたいと思うんだけど、ずいぶん変わったんじゃないですか。どうですかね。倉庫といっても、ただ積んであって、フォークリフトが動いてるだけじゃなくて、だいぶ内容的に皆さんのイメージと違ってたんじゃないかなと思うんですけども、こういうふうになるまでには、いろんな過程があってここまで来たわけです。

2.1 流通の歴史

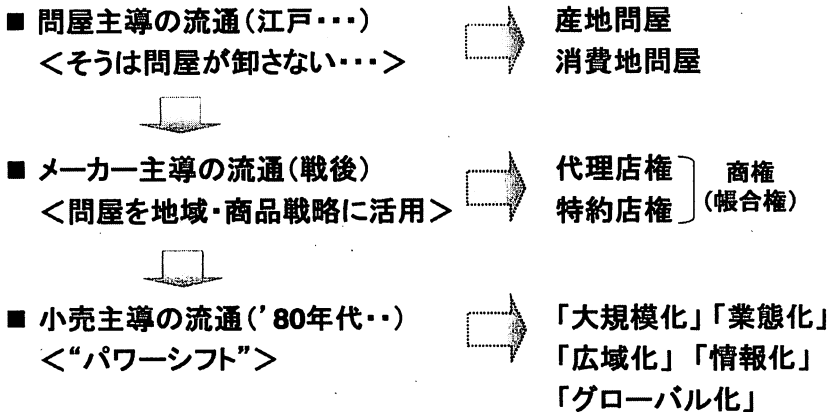
児島 面白いですね、「流通」って英語であまりないですね。ディストリビューションというのは、分配するとか、分けるというのでしょ。この間もアメリカ人で、日本のことをよく知ってるコンサルタントの人に聞いたんだけど、日本で流通と言ってるのは、英国やアメリカでそれに当たる言葉がないなというのでね。

流通というのは皆さんご存じのように、日本でいうのは、メーカーさんで物ができて、ここの会社のように卸を通して、なぜ卸を通さなきゃならないかというのはこれから説明しますが、それで小売りさんへ行って、消費者さんの手に渡って、それが使われてと。こういう一連の流れですね。それで、今度はお金は逆に流れて、それぞれのマージンを取っていくと。こういうのを流通と言われているわけですね。

そういうなかで、我々ここに書いてある中間流通業と、ちょっと洒落た形で、難しく言って、問屋なんて言っているとあまり恰好がよくないんで、最近是我々のことを中間流通業と言うようになってきたんですけども、我々はそう言ってるんですけどね。中間流通業が、いまどういうように変わるのかという話を、私からちょっとさせてもらいたいと思います。

流通のパワーシフトと書いてあるんですけども、卸なんていうのは江戸時代も鎌倉時代も、もっと前もあったのかもしれないですけども、た

流通のパワーシフト



たとえば物の流れというか、商品の流れが、問屋主導の流通だったんですね。この諺は聞いたことあるでしょ。「そうは問屋が卸さない」とかね。「そうは問屋が卸さない」というのは、そう簡単に物事は進まないみたいな話があるじゃないですか。「そう簡単に金なんて借りられるもんじゃないよ」とか言うじゃないですか。その時に、「そうは問屋が卸さないよ」ということは何かというと、問屋の力って昔はけっこうあったんですね。

産地問屋さんとか、消費地問屋さんというのがあって、たとえば江戸時代なんかは、江戸と大坂あたりが商業の中心だったと思うんで、そういうところにいろんな産地から集まってきて、物を集めて、それでお店に売ったり人に売ったりしていた。それで、産地は産地でいろいろ、名産なんかのある産地がありますね。昔は、それを全部集めて、まとめて船に載せてやったり何かしてたんでしょう。そういう意味では、問屋さんというのはけっこう重要な役割を持っていたんですね。だからこういう諺が出来たんじゃないかなと、僕なんかは思うんです。まさにそうだと思うんですけれども。

それが、突然話が飛んで、戦後までの間は僕はよくわからないだけで

ど、これがずっと続いたらいいですね。それで今度、メーカーさんが力を持ってきたというか、メーカー主導の流通になってきたんですね。戦後は非常に産業の力もついて、メーカーさんが強くなってきた。ただ、メーカーは、たとえば電気製品にしても、きょう皆さんがご覧になったライオンの洗剤にしても、シャンプーにしても、化粧品にしても、メーカーさんというのは造って、それを全国に売りたいと思うわけですね。どうやって売ったらいいかと考えると、たとえば皆さんがきょう見た品物なんかはどこで買うかという、薬屋さんだよ。ドラッグなんかで買う。ドラッグというのは、いま日本に8万軒あるとか六万軒あるとか。6万軒のところに、メーカーさんが1つ1つ持って来るとするのは、なかなか大変なことだね。

後で言いますけれども、やってるところもある。たとえば花王さんとかね。自分でそれを全部運びたいという人もいるわけだ。中間流通業の役割を自分でやりたいというメーカーさんもいるわけです。だけど、ほとんどのメーカーさんはできない。北は北海道から南は沖縄まで、全部運ぶことはできない。そうすると、その場所、場所にある問屋さんに、これをトラックで送るわけです。さっき来てたでしょ、大きなトラック。あれは、東京の中央物産というところを通して、たとえば私どもであれば、いちばん大きなお客さんのひとつはマツキヨさんだ。知ってるでしょ、マツモトキヨシね。あと、ハックキミサワさんとか、イトーヨーカドーさんとか、そういうところがうちの大きな取引先なんだけれども、そういうところに来るやつをうちへ持ってくるわけだ。それで、そこから今度、小売りさんのほうに持って行く。こういうことをやってるわけですね。

それが、メーカーさんが強くなってきた。なぜそういうふうになってきたか。僕はなぜメーカーが強くなったのかはわからないんです。ただ、メーカーの力が強くなってきて、メーカーがいわゆる流通を支配しようとしてきたんですよ。何が支配かという、物をたくさん売れるようにしたい。あるいは、津々浦々にディストリビュートというか、分配したい。そ

れから、もうひとつ重要なのは価格なんだね。値段が乱れちゃ困るんだ。そこらじゅうに安売りされたら、困っちゃうわけだね。だから、ここらへんの価格維持とか、それから自分たちの思ったように販売促進をしたいとか、もっと売りたいとかいうようなことをやる、流通政策というものをメーカーが考え始めたんだね。

そこで出たのが、代理店政策とか、代行店とか特約店。聞いたことあるかな。最近はないかもしれないけど、よく卸さんなんかのところに、「キッコーマン特約店」とか、「ナショナル電器特約店」とか書いてあるところがあるよね。あれをやったわけだ。たとえば、この地域だったら、この間屋さんしか卸さない。そのかわり、東京はおたく独占でやらせると。たとえばこの中央物産なんかは、昔は花王さんなんかはけっこう大々的に、ほとんど花王さんの物を売ってたんだね。そうすると、他のメーカー品はあまり売らせない。そういうシステムをつくってきたんだね。これが特約店制度とか代理店制度という、これを特約店権とか代理店権といって、これを我々卸のなかでは商権というんだね。

ちょっと余分な話だけれども、これをもうちょっと卸の仲間で専門的にいうと、帳合権というんだね。よく、デパートなんかで「ご帳合」なんていう言葉を聞いたことないかな。たとえば、うちがマツモトキヨシさんに卸することができる、これをよく「口座を持ってる」とか言うよね。この会社との取引きをする口座を持ってる、それを卸と小売店さんの間では帳合と言うんだね。メーカーさんが間屋を、地域あるいは商品戦略に活用したんですね。ここで、メーカーさん主導の流通が起きてきた。

その後、80年代は今度、小売店主導の流通に変わってきた。いまから25年ぐらい前に。これは何かというと、流通のなかでパワーシフトが起きてきたんだね。小売店さんがすごく強くなってきた。たとえば、いまご存じですかね、セブン・イレブン。小売業でいちばん大きいというのね。これ、いくらぐらい売ってるか知ってるかね。2兆2千億円。それから、2番目はイオングループって、ジャスコなんてあるよね。あそこは1兆7千億

円。それで、たとえば2兆2千億円を売ってるセブン・イレブンさんの店舗数、1万軒だよ。日本に1万軒。もう圧倒的な力を持ってきたわけだね。セブン・イレブンに一つ物を入れる、シャンプーを入れるとなっても、一遍に入れば新商品が1万個入っちゃう。そうだね、1万店に入れるんだから。大変な力がある。

そういったなかでの流通のもうひとつの特徴として、ここに業態化って書いてあるんですけども、小売りさんの総合化というのが出てきたんですね。デパートは戦前からあったと思うんですけども、スーパーマーケットが出てきたね。昔は、魚屋さんへ行って、八百屋さんへ行って、それから乾物屋さんへ行ってお醤油を買って、それでお母さんは帰ってきてご飯をつくったわけだ。それがなんと、スーパーマーケットができちゃうと、いわゆるワンストップ・ショッピングといって、そこへ行くと全部買えちゃうわけだね。その目的は、たとえば食品を買うとか、生活必需品を買うとか、そういうことができちゃうわけだ。そうになってきちゃった。

そうすると、いままでメーカー主導の流通だと、電気製品は電気製品、あるいは乾物は乾物、もっといえばお味噌はお味噌で、お味噌問屋とかね。そういう、業種別っていうんだね。問屋さんや流通、小売りさんが、品物中心だったわけだね。だから、何屋さんというやつだったんだけど、今度は何屋さんと言えなくなっちゃった。スーパーマーケットって何屋さんなのっていうと、「スーパーはスーパーでしょ」っていうことになる。これは何かというと、業態の変化があって、こういうような総合的に品揃えをする小売りさんができてきた。これが、いままでのメーカー主導の流通から小売り主導への、単なる量的なシフトだけじゃなくて、そういう質的な変化もしてきたわけなんですね。

それで、いま言った大規模化と業態化という、業種から業態へ移ったと。〇〇屋さんから、何だかわからない……いま、わからないでしょ。たとえばドン・キホーテなんて行くと、これ何屋さんかわからないね。隣にパーマ屋さんが入ってたり、そうかと思えばレイ・ヴィトンのハンドバッ

グが売ってたり、横にシャンプーが売ってたりするでしょ。あれ、何屋さんだかわからないよね。あれは我々のなかでは、いまのところディスカウンターという業態として見てるんだけどね。他にもいろいろありますよね。こういう業態のすごく発達したのは、アメリカだね。アメリカはいろいろこういうような業態を開発して、そのいちばんすごいのがスーパーセンターなんかをやってるウォールマートだと。

ちょっとこれ余談になるけど、ウォールマートの売上げ、つい最近聞いたんだけど、僕が知ってたよりまた上がっていて、30兆円だね。30兆だよ。どこかの国家予算ぐらいの大きさのものをひとつの会社が、小売りが売り上げているんだね。そういう状況になってきてるわけですね。それで、アメリカからそういうスーパーセンターだとか、スーパーマーケットだとか、ホールセールクラブね。コストコなんて、聞いたことないでしょ。ホールセールクラブというのね。これは、大量に物を売るんですね。ひとつのロットが大きい。そういうようなことをやってる。

あとは、広域化。ひとつのスーパー、たとえばダイエーだったらダイエーさんの本部は大阪にあるわけだけでも、そこから全国に画一的な店をワットと拡げるわけですよ。たとえば、いまダイエーさんはちょっと元気がないけれども、それでも280店舗ぐらいあるのかな。それから、マツキヨさんなんかはいま、ものすごい勢いだ。またちょっと余談だけでも、マツキヨさんの今年の出店数、どのぐらいだと思う？ 1年間に90店舗。1年間だよ、いま予定してるのがね。いま、551店舗あるんだけど、今年1年間に90店舗。それは後で、どうしてそういうことが出来るのかという話を、余談でしますけどね。

それから情報化。情報化の意味はわかるわね。たとえばきょうのなんかも、どんどんデータが通信で来て、注文が来て、もういまは伝票なんてないわけですね。それでバーッとうちのピッキングのコンピュータに入って、あそこで検品ができて。検品というのは、いくつここから来たか、この卸さんは嘘ついてないかなんて、店の裏で見ないわけだね。もうその時

には、無線で向こうの本部へ、何個口がいくつ行ってというのは行っている。それはASN (Advanced Shipping Notice) というもので、ここを出る前にもうその通知が行っちゃって、検品もしないとかね。こういうすごい情報化が進んでいるわけなんですね。あと、この情報化は、もっといろいろな品物の情報だとか、いろいろな情報がありますけど。

それからあと、グローバル化。これはいま言った、ウォールマートなんか西友さんの株を買って、いまこっちへ進出しようとしているけれども、中央物産もカルフルという世界第2位の小売業といま付き合いをしてるわけだけでも、これなんかも全然仕事のやり方が違って、そこらへんは後でうちの永井専務のほうから、新しい中央物産の取り組みについて話しますけれども、こんなようなことが起きてきてるんですね。

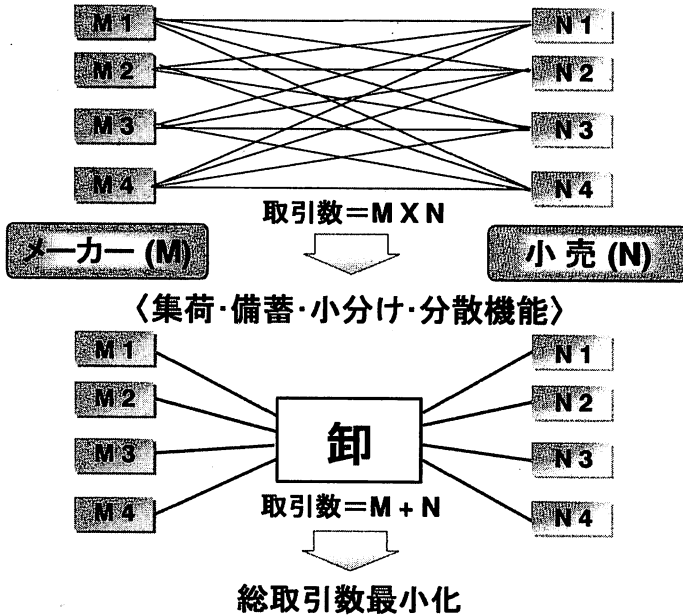
2.2 卸の基本機能

児島　じゃあ、卸の基本的機能というのは何かというと、ちょっと難しくなるんですけども、**物流機能**。集荷、備蓄、小分け、配送って、これ皆さん見たやつですね。荷物を集める。何が荷物を集めるかというと、これだね。これは忘れちゃならない、卸の基本的機能。

ここに、取引総数の最少化と書いてあるんですけども、これを見てください。もし卸がなかったら、このM1, M2, M3, M4というのはメーカーだ。たとえばライオンとしよう、P&Gとしよう。いろいろなメーカーがありますね。資生堂とかカネボウとかあるわけだ。これが、この小売りさんの店N1, N2, N3, N4とあるとすると、これに持っていくために物の流れ、あるいは商流がどのくらいあるかというと、全部それぞれがやると、 $M \times N$ だね。つまり、これだと 4×4 で16のビジネス・トランスアクションというか、ここで商売が行われるわけだ。

これを、卸これ中央物産ね。これがここに介在すると、メーカーさんのライオン、P&G、資生堂、カネボウとあって、こっちにマツキヨさんの1号店、2号店、3号店、4号店があったとすると、取引数がどうな

忘れてはならない卸の基本機能＝取引総数の最小化



る。単純になっちゃうね、 $M+N$ 。つまり8で、2分の1になっちゃうね。そういうことが起こるわけですね。これが、卸の非常に大きな機能。集荷してまた分散するというか、配送すると。その間に、備蓄して小分けというものもあるわけなんですね。

この備蓄、小分け。とくに備蓄は最近、重要になってきて、全体の流通業の流れのなかで、物がだぶついているのは非常に困るわけだね。いっばいつくっちゃって倉庫のなかに寝てるんでは、金利もかかるし、倉庫代もかかると。これを、つくった物がフレッシュに、すぐ消費者の手に届けばいいわけ。この時の備蓄というのは、需給の調整機能というのを卸は果たしているんですね。たとえばマツキヨさんなんか、新宿の店なんかで、あの後ろにずーっと山積みにして品物を置いておけないでしょ。いつ売れるかわからないものをね。それが、ここのあの大きな倉庫だったら、ある程

度備蓄できるわね。そうすると、マツキヨさんから「きょう持って来てくれ」って言われたら、すぐバツと持って行かれるわけだ。そうすると、マツキヨさんの店の裏では、そんなに積んでおかなくていいということだね。これは最近いわれている、サプライチェーン・マネジメントの重要なことで、余分なところに物のだぶつきなんかを持たせないということを、流通全体で考えようというような考え方が、いま出てきたんですね。

それから今度は、**品揃え機能**。これはまた重要なんだね。たとえば、中央物産が付き合ってるメーカーさんの数は約1千社あります。それが、たとえばある小売りさんが、1千社のメーカーさんからいろんな物を買おうと。これは、買おうと思えば買えるけれども、その情報をコントロールするのにどうするんだと。いま1千社から、「新商品が出ました」といって1千種類持って来られても、困るでしょう。たとえば、自分の店の中の棚の大きさは限られているわけだ。そこにどういう品揃えをするかという、商品の選別をして、我々が小売りさんに提案をするというような機能ですね。

それから、**PB 供給**。PBというのは、プライベート・ブランドという意味なんですね。つまり、これはストア・ブランドとも言われて、よくあるでしょ。たとえば、ダイエーさんに行くとセービングとか、イトーヨーカドーさんに行くと何とかって、店のブランドがあるんだね。そういうものなんかも、卸がそういうものを開発して小売りさんに卸すという、そういうこともするんですよ。

それから、**金融**。これは、昔は非常に重要だと言われたんだけど、いまは金利があまり高くないから、そんなに重要性はないんだろうと思われるかもしれないけれども、そうでもないよね。絶対的に必要なのは回収だね。売ったけど、お金がとれなきゃいけない。これ、メーカーさんが日本中にある何万軒の小売りさんに全部集金に行ったら、大変なことだね。それを、東京だったら中央物産、大阪だったら何々物産、そこに頼んでやってるから集金ができるわけですね。そういうようなこと。

それから、**資金の立替え**。これはなかなか頭が痛いんだ。たとえばいまメーカーさんから、とくに外資系のP&Gとかなんかだと、2週間に1回の集金が来るわけだ。メーカーさんからのね。で、メーカーさんに払うわけですね。単純に言えば、きょう買ったものは2週間後に払わなきゃならないみたいな話なんですね。それを今度、マツキヨさんに売る。だけれども、マツキヨさんからはすぐにはもらえない。そうするとその間、うちは銀行から借りてこなきゃいけないんだね。そういう資金の立替え機能というのは、問屋は昔から非常に重要な役割としてやっていたんですね。

それから、**債権管理**だ。債権管理で最悪は、倒産。潰れた、会社更生法だつて言われると、もう払ってもらえないわけだよ。そこで、何億とかいうお金がほとんど返ってこないことになっちゃう。これもまた、メーカーさんが日本中の見たこともないような小売りさんまで管理していたら、ほとんど管理できないわけだ。その地域の間屋さんにこれを頼んでというか、それを託して、そのために我々はリスクを背負ったそれだけの利潤をもらおうと。こういうことなんですね。

それから、**情報機能**。これも非常に重要なもので、最近ものすごく重要視されているんだけど、さっき言ったような、皆さんに見てもらったような物流の情報だけじゃなくて、需要予測ね。これが非常に重要で、店先でどのくらい売れるのかというようなこと。これは、アメリカのウォールマートなんかまいちばん進んでると思うんですけども。これが判ると、店先でのPOSデータ、Point of Salesというんですね。皆さんレジのところでスキャンすると、何を買ったかすぐわかるわけですね。何を買ったか、いくら売ったか、すぐわかる。それを電子的にコンピュータで行って、最終的にはメーカーさんのつくる原料をどうやって調整しようかというところまで、全部一気通貫にいくというね。こういうことが、いまサプライマネジメントのなかでは行われているんですね。そういうような時に、需要予測ってものすごく重要なんだね。

それから、販促の提案とか売場の提案。これなんかもあるけれども、こ

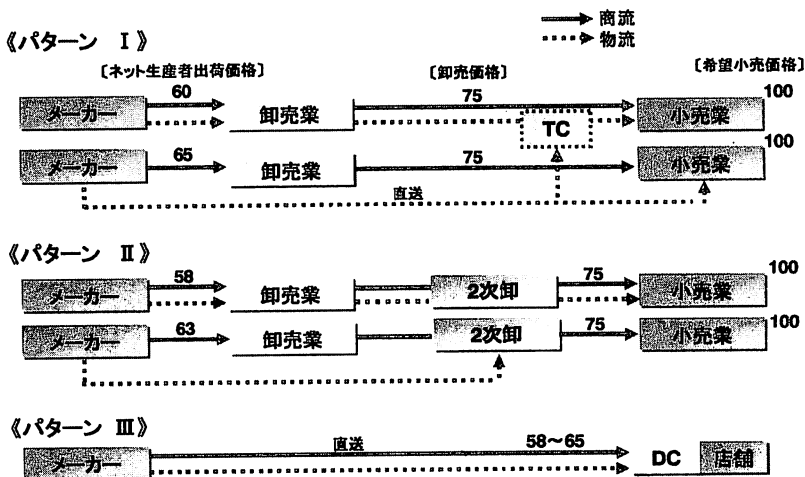
れも後で話が出てくると思います。

2.3 卸の現代

児島 これは簡単に言っちゃうと、卸売業がどういうところにあるのかというの、見てもらえばわかるけれども、パターンをここにⅠ、Ⅱ、Ⅲと書きました。我々が属するのはだいたいこんなようなパターンで、たとえば小売りさんで100円で売れているものが、たとえばメーカーさんから出てくる時に60円で中央物産に来ます。中央物産は60円を払って買う。それで卸に来たら、卸は今度は75円で小売りさんに売ると。これは例ですよ。それぞれメーカーさんや商品によって全部違いますけど、だいたいこんなようなものです。

パターンⅡは、中央物産に来ると、中央物産の今度は2次卸というのがあるんですね。中央物産は、いわゆる駅前というか、あなた方が住んでいらっしゃるそばにある、パパママストアみたいな薬局さんとか化粧品屋さんとかあるでしょ。雑貨屋さんとかね。ああいうインディペンデント・スト

流通パターンと取引価格の例



アというか、1店舗しかない、チェーンオペレーションしていないところには、うちは売ってないんですね。大きなチェーンしか売ってないんですけども、そういうところには2次卸さんというような、もっと地域に密着した中小の卸さんがあるんですね。そこに、うちを1次卸というんですけども、1次卸から2次卸に卸す。これも私ども大きな仕事としてやっているんですね。卸屋さんへ売ります。そうすると卸屋さんは、今度ここで売ると。この間、数%しかうちはもらわないんですけどもね。

それから最後のパターン。これが問題なんだな。メーカーから直接店舗にいっちゃう。最近よくいわれる、中抜きってやつだね。ここのステップを外しちゃえば、安くなるだろうと。中央物産の、ここのところで儲けているんじゃないかと。これをなくしちゃったらもっと安くなるだろうと、みんな思ってるわけですね。アメリカの会社では、ウォールマートなんかはやっているんですけども、必ずしもアメリカで全部じゃない。いま、卸を通すのはどのぐらいですかね。3割か4割ぐらい。ちょっとこれは正確じゃないですけども、アメリカでもまだ卸を通してやらなきゃいけない部分もあるんですね。これ、メーカーから直接行くんです。ここにDCと書いてあるのは、ディストリビューション・センターという意味なんです。DCというのは、店舗であそこにあるようなウエアハウスを、倉庫を持っているわけです。

従って、ここで僕が言いたいのは、卸の機能、さっきいろんな機能があったよね。備蓄機能だとか、いろんな機能がありましたね。あれは、いつになっても絶対になくなるものなんだね。これを中間流通の機能と我々は言ってるんだけど、これを誰がやるかが問題だね。いちばん最後のパターンは、小売りがやってるんだね。メーカーがこの中間流通の機能をやるというのは、代表的なのは花王さんだ。花王さんというのは、花王販社というのを自分のところで持ってるんだね。自分のところで販社を持ってるメーカーさんは他にもあるわね。たとえば資生堂なんかは、普通のスーパーなんかに行って買う資生堂さんのものと、制度品といって、女

日用雑貨、化粧品卸売業を取り巻く環境変化

対 メーカー	対 小 売	対 同 業
・メーカー取引制度の変更（オープンプライス化） ・川上・川下の接近 ・商品ライフサイクル短命化	・センターフィー、リベート要求の高まり ・無償の労務/業務提供の要求 ・返品リスクの転嫁、納品時間の指定、多頻度小ロット配送の要求 ・支払決済条件 ・価格競争の激化→単価の下落 ・信用不安/回収リスク増大 ・小売の大型化	・機能強化のための投資増 ・総合商社の流通への参入 ・上位集中化 ・新たなビジネスモデルの開発 ・3PL/異業種参入

の人が説明してデパートなんかでやるのあるでしょ。あれとは全然違うんだね。制度品のほうは、メーカーさんが販社を持っているんです。それで、直接小売り店に持っていく。

最後に、そういうようなことをやってる我々卸が、これからどうなりたいかと。これから具体的に話すんですけども、プロアクティブであることと書いてあるんですけども、いままで受動的だったんですね。昔の「そうは問屋が卸さない」時代は、我々が王者だったわけだけでも、その後、メーカーさんの言うことを聞いて、メーカーさんの特約店になれと。なれないんだったらおまえだめだぞ。まあ、ならしてやるから言うことを聞けと、こう言われてきたわけです。それで今度は、小売りさんが大きくなってきた。小売りさんの言うことを聞いてやってきた。

それから、既得権益としての代理店権。さっきいった商権ですね。このビジネスから脱皮しなきゃいけないということなんです。これはちょっと難しいね。

それから、サービスはタダ。これ重要だね。これは後でも話が出てくるかもしれないけれども、日本人はだいたいサービスはタダだということで、サービスということ自体、「これ、サービスしといてよ」なんて言うでしょ。あれは「タダにしてくれ」という意味なんだね。でも、アメリカなんかではサービスはタダじゃないわけだね。チップもあげなきゃいけな

いし、何かやれば必ずお金をとられる。そういう、何かやる行為に対して対価を払うというあれが、まったく日本にはないんだね。

我々は、こういういろんなサービスをしてる。さっき見ましたよね、たとえば**カテゴリー別の納品**をすると、その店のなかのそのカテゴリーのところにポンと置けば、まったく習熟してない、つまりベテランじゃないパートのおばさんも、パッと来てすぐそのまま入れられるわけだ。そういうふうにしてるんだね。

全部コンピュータで、通い箱の中に入れるものを売場のカテゴリーに分けてやるという、これサービスです。じゃあ、こういうふうにしたらいくらになるのかといっても、「それはサービスしといてよ」って、いまの小売りさんだとなっちゃうからね。「これだけ買ってるんだから、いいだろう」みたいな話になる。これがものすごく重要なまずいところでね。これをやっていると、日本は国際競争に勝てないね。やっぱりサービスもきちっと対価を付けて、そのお金をとれるようにならなきゃいけないということなんだね。

それから、**売買差益から機能フィー**へ。これがいま言った、何かやったらお金をもらうというね。マージン・ビジネスというのは、さっき言ったように決まってるわけだ。このメーカーさんの物を小売りさんに売ればこれは何%儲かると。これ、売買差益なんだね。100円のものを75円で売れば25円儲かるというような話なんだね。こういうところを、何をやったら、やったことに対していくらもらえるかという、フィー・ビジネスに変えていこうということなんです。

業種卸から業態卸へ。これは言いましたよね。いわゆる業種卸、もう石鹼、洗剤しかやらない。中央物産というのも、昔は石鹼・洗剤の間屋だったらしいんだね。昔は中央石鹼と言ったんだね。石鹼しかなかった。石鹼といえば中央物産と言われていたんだけれども、いま石鹼だけじゃないね。シャンプーもあれば、台所洗剤もあれば、いっぱいありますね。医療衛生用品までやってるわけだから。これは何かというと、業態、つまりス

ーパードラッグなんてできちゃったわけだから、スーパードラッグさんへ、石鹼屋さんが行ったり化粧品屋さんが行ったり、それから台所洗剤屋さんが行ったり雑貨屋さんの卸がみんな行っちゃったら、向こうは大変でしょう。コントロールできなくなっちゃうね。だから、できるだけまとめて持ってこられるような卸が要求されてきてるんですね。つまり、業態に合った卸へ転換していかなきゃいけないということなんですね。

最後は、わりとグローバル化のキーワードなんだけれども、透明性とか簡素化とか公平性、それから WIN・WIN の関係とか、こういうようなことで、卸というのはこれからもっと産業化して行って、世の中で認められるような産業にしていきたいということを我々は考えています。

永井 さっき社長の児島から「そうは問屋が卸さない」という話が出ましたね。じゃあ、問屋という言葉は何からできたと思います。これは、「問う屋」。「あれ、あるか」「これ、あるか」って問うわけね。小売り屋のほうで、「あれ、あるかい」「これ、あるかい」というと、「はいはい、あります」と。「問う屋」という言葉が「問屋」になった。つまり、問屋のいちばん大事な機能は、品揃え機能です。うちの倉庫に、さっき冒頭に説明したように、1万5千品目も置いていますね。大概のものは間に合います。「あれ、あるか」「これ、あるか」と問われたら、「はい、あります」。なんせ、1万5千も抱えているんですからね。うかうかすると、2万ぐらいになっちゃうんです。2万になると社長から怒られるんです。「なにやってるんだ」と、マーチャンダイジングはね。それで1万5千に減らさないとね。ですから、問屋という言葉の語源は、「問う屋」。こういう雑知識のほうが覚えやすいでしょ。

もうひとつついでに、これも江戸時代の流通から出た言葉で、「くだらない」という言葉は、江戸の初期の頃はみんな貧乏人が全国から集まって生活レベルが低かったから、上方のものならなんでも喜んで買ってくれたけれども、中期から後期になると江戸のほうが繁栄して生活レベルが上がって、変なものだったら江戸に持って行っても……江戸に下る。いまは新

幹線でも、上りというとは大阪から東京に来るのを言いますね。下りは大阪へ行くやつ。昔はそうじゃないですね。上方から江戸には下りで、上りじゃないですね。「そんな変な品物は江戸の人はもう買わないよ」、「くだらない」と。そこからいま、「くだらない」という言葉が。これはだから、流通から出た言葉なんです。

もうひとつ、「情報」という言葉がありますね。「いま、情報化時代だ。情報が溢れてる」と。情報という言葉は誰がつくったのか。福沢諭吉がつくったんですね。インフォメーションという英語を福沢諭吉が、「日本語でぴったりのはないな。何か言葉をつくらにやいかんな」と。それで「情報」という言葉をつくったんですね。じゃあ、情報ってなんだ。情けに報いるのか。そうじゃない。「情」という字は、いまはもう死語になって使われていないけれども、江戸時代にはあの「情」というのは、情け深いという意味ともうひとつ、真実という意味があったんですね。真実を報ずる、伝える。それで「情報」と付けたんです。情けに報いるんじゃないんですね。

それから、児島さんの説明のなかで一つ二つ補足しますと、業種から業態というのが出ていましたね。業態という言葉は、たぶん流通の学者が最初につくったんでしょうけれども、たとえば食品スーパー、これは業態の小売り業ですね。業種というのは、魚屋とか肉屋。食品スーパーというのは、食生活という切り口で、食生活に必要なものを全部ひとつ屋根の下に集めたと。食生活という生活、業態、そういうひとつの生活の状態というか、それで括った。トイザラス。子どもの生活というコンセプト、子どもの生活というそういう生活で必要なものをかき集めてつくった。だからこれも業態。コンビニエンスストア。これもとりあえず、ちょっと間に合わせ程度に便利だなという生活。本格的に必要なものだったら、もっと専門店に行かなきゃならないですよ。あれもひとつの業態。だから、そういう生活のあるシーンで切って、それに必要なものを集めた店というのが業態ですね。そうじゃなくて、魚屋、肉屋というのは業種ということになり

ます。

それから、大事なことをひとつ言いたいんですね。卸のレーゾンデートルに係わることでありますから。きょうの児島さんの説明の最後のところに、メーカーからダイレクトに小売業のほうに行く、という話。これは、どんなにメーカーと小売業が直接取引して、卸はいらないと言ったって、集荷、小分け、分散機能という、さっき出ていましたね。たとえば口紅1カートン・144本。同じ色の口紅が1カートン。どんなに売れるイトーヨーカドーのお店でも、まさか一色の口紅を144本持って行ったら、どうなります。売るのに5年か10年かかっちゃうね。そうしたら、在庫が多くてにっちもさっちもいかない。どこかでそれを小分けして、必要な本数だけお届けする。そういう機能は絶対に、どんな世の中になったって必要ですね。中間流通のなかのそういう物流機能は、絶対に残る。

もうひとつ卸屋の立場からいうと、私は商流機能も残ると思ってる。なぜか。よく学者先生は、「アメリカがこうだから日本もいずれああなる、こうなる」なんておっしゃるけれども、日本とアメリカの違いは、たとえば国土が広い・狭い、土地が安い・高い。それから、生活文化、商業文化もいろいろ違う。これを言いだすと一日かかっちゃうのでやめますが、私は日本では卸は残る。アメリカは少し減っていったけれども、日本は残る。なぜかという、いま卸の商売で本当の純利益、汗水たらして働いて得る純利益は、本当に1%あるかないかですね。1,000円売って、10円あるかないか。本当に利の薄い商売になっちゃってる。自分で好きでなったんじゃないんだけれども、誰かがそうさせちゃったんですね。

これをもし、チェーンストアの小売業のほうが、「卸はいらない。自分で卸の仕事をやるよ。商流も物流もやるぞ」といってやったらば、卸のいいところは、たとえばこのセンターだって約20社のお得意さんの共同在庫ですね。20社を相手にやってるものだから、約10億円の在庫で済んでる。これ、1社1社が自分で倉庫を持って、自分で在庫をしたら、それを20社集めたら10億じゃ済まない。20億、30億になっちゃう。1社で仕事をした

らうんと効率が悪くなる。そうすると、1%あるかないかの利益を、自分単独で小売業が卸の真似事をやったら、その利益の1%を食っちゃって、それ以上の経費がかかります。そういう意味で、卸を使ったほうが安いんです。この話は長くなるからやめますね。私が卸の立場だから言ってるのではなくて、ニュートラルに考えてもそうなんです。

3. 中央物産の機能型卸への変革

3.1 卸の新業態

永井 いまの児島さんの話を受けて、じゃあ中央物産はどういう卸に変わってきてるのということで、我々機能型卸に変わりたいと。ですから、単に「こんにちは。お安くしておきます。どこそこの卸屋さんが100円ですか。うちは98円でけっこうですよ」という、そういう御用聞き的な卸ではなくて、機能型卸なんて恰好いいことを言ってますが、それを志向します。

それからもうひとつ、さらに恰好いいことを言うならば、「卸新業態“カテゴリーコントラクター”として」と。これは後でちょっと説明しますが、コントラクターというのは、請負人という意味ですね。カテゴリー単位で、よろず請け負いますよという卸に変わりたいと。だから、値段じゃなくて、機能で評価してください、機能で付き合ってくださいよという卸。値段もちろん、高くはないですがね。

ECR

永井 結局、機能型卸に転換する、その根底にある考え方というか、思想は何かというと、やっぱり ECR なんですよ。ECR って、皆さん専門が違うかな。ECR、ご存じですか。簡単に説明しますが、エフィシエンシー・コンシューマー・リスpons といって、直訳すると効率的な消費者

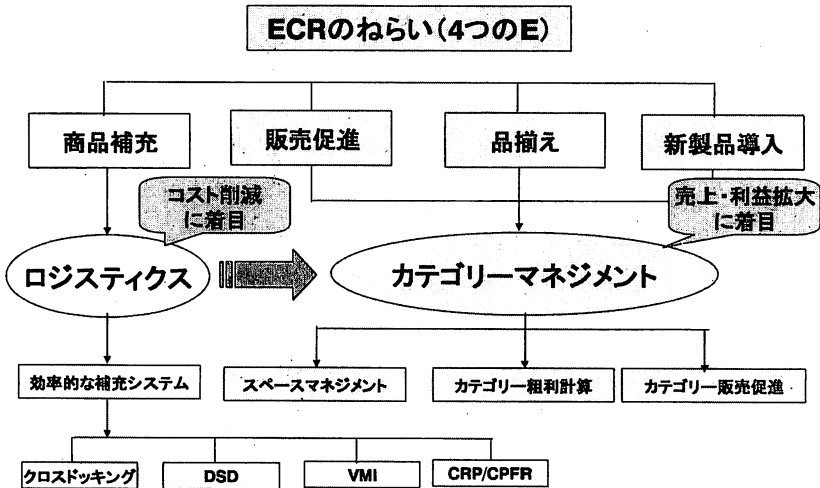
への対応。ちょっとわけわからないんだけど、要はここにあるように、高いバリューを消費者に提供しようと。メーカー、それから「配」というのは中間流通業のことです。「販」は小売業ね。この三位一体となって、みんなで協同して消費者に高いバリューを提供しましょうと。

高いバリューというとは何でしょうね。これは値段だけじゃない。確かに、安ければいい。洗剤、348円より298円のほうがいい。だから、安くてもいい品物。安くてもいい品物だけでいいんですか。高いバリューになりますか。何かもうひとつ欲しい。新しい生活文化というものを消費者に提供しようと。私はいつも言っているんだけど、店頭は新しい生活文化の発信基地だと。そこで価値創造が起こる。新しい生活の価値、よりよい生活、より豊かな、より快適な、よりヘルス&ビューティーな生活を営んでいただく、そのための価値を提供する場所ですね。そういうものをみんなで協同して開発していきましょう、というのがECRです。

このECRを具体的にやるために、この4つのEというのは、エフィシエントが全部これにくっつくということなんですが、消費者によりよい生活文化を提供するために、どういう品物を、どういうプロモーションで、あるいはどういう新製品で提供するかということですね。それを**カテゴリー・マネジメント**という手法でお勧めしましょうと。「カテゴリー・マネジメントってなに？」ということですが、簡単に言いますと、カテゴリーというのはひとつの単位ですが、相関性または代替性のある商品群の括りというふうに理解してください。

なんでカテゴリー・マネジメントかというと、スーパーマーケット1店舗で約2万種類も商品を置いています。いまコンピュータが発達して、2万種類を全部1品ずつ、きょうはいくら売れて、原価がいくらで、利益がいくらでと出ます。そういうシステムを作ればバァッと出てくる。1日あたり、こんな厚い紙が出てくる。それを2万種類、いちいちマネージャーが見ますか。そんなのを見たら明日の朝になっちゃう。見ていられない。つまり、2万種類は管理不能なんですね。

ECR のねらいとカテゴリーマネージメント



じゃあ、店全体トータルできょうはなんぼ売れて、なんぼ儲かった、なんぼ経費がかかったかと。それでは、いったいどこが問題かわからないですね。そこで、カテゴリーという単位にすれば、2万種類が200種類ぐらいですむ。たとえば洗剤とか調味料というふうな、これをカテゴリーと。関連性または代替性が利く商品群の括り、これが2万種類が200カテゴリーぐらいにまとめることができる。200ぐらいだったら、いくら売れていくら粗利でいくら経費がかかってどうだこうだと。「じゃあ、このカテゴリーがよくないから、これを何とかもっと儲かるようにしよう」だとかね。「このカテゴリーを客寄せの道具に使おう」だとか、そういう作戦が立ってきますね。そういうカテゴリー単位でマネジメントをしましょうというのが、カテゴリー・マネジメントですね。これが、いまから20年ぐらい前にアメリカで生まれて、日本にも渡ってきているんですけどもね。理論的には面白いんだけど、実践になるとなかなか膨大な作業量も伴ったりして大変なんですけど、いま果敢に中央物産もこれに取り組んでおります。

それからもうひとつ、**ロジスティクス**。店頭で品切れしないように潤沢に物を流すには、ロジスティクスという技術が必要です。ロジスティクスを直訳すれば物流だろうけれども、学者先生は「物流とロジスティクスは違うよ」ということを、よく中田信哉さんなんていう物流学者が書いていますけどね。どう違うのと。物流というのは、A地点からB地点に物を動かすだけと。ロジスティクスといいますと、メーカーから末端の店頭に至るまでの長いプロダクト・パイプライン全体で、物が潤沢に店頭に流れ、情報がその間、上下に交流する。全体のひとつの物的な戦略だと。私も物流を担当していながら、よくわからないんですけども、そういうような意味のようです。

ロジスティクスという言葉は、ご存じのように軍事用語です。日本語でいえば兵站といいます。ついこの間のイラク戦争、アメリカ軍が上陸してどんどんバグダッドを目掛けて進軍していった。イラク軍が、噂のほど強くない。弱い。どんどん突っ込んで行った。突っ込みすぎちゃって、ロジスティクスが伴わないということになっちゃった。細く長く伸びちゃって、イラク軍がいないも当然で弱いものだから、どんどん行っちゃった。砂漠の真ん中まで行っちゃった。そうしたら今度は、ゲリラ的にイラク軍が、ロジスティクスを分断する作戦に出てきた。ロジスティクスとは何かというと、最前線の兵隊さんに潤沢に食べ物とか水とか、弾薬とか武器とか、そういうものを潤沢に流すことをロジスティクス、兵站と言うわけですね。

それが、あまりに急いで最前線がバグダッドに向かって進んで行ったために、ロジスティクスの線が細くなっちゃった。だものだから、それをぶった切られたら大変だ。水も食糧も来なかったら、アメリカの兵隊さんは砂漠の真ん中でミイラになっちゃう。これは大変だということで、途中で足踏みしましたね。ロジスティクスがちゃんと太く完全になるまで、足踏みして待っていた。それで大丈夫だとなって、それからまた攻めました。だから、戦争で何が大事かというと、ロジスティクスなんですね。例の、ナ

ポレオンがロシアに攻めていって、結局ロジスティクスがうまくいかなかったで、冬になっちゃって、それで負けたわけではないんだけど、しょうがない、引き揚げてきたというような故事もありますけどね。あまり言うとなんか話をしていくかわからなくなっちゃうので、このへんでやめましょう。

3.2 いかに関心する

永井 それで、いままでの一般論ですね。それを、具体的に中央物産ではどんなふうに行っているか。先ほど言いました、「新卸機能カテゴリー・コントラクター」という、新業態宣言をカッコよく2、3年前にしたわけです。「中央物産は、ディマンド・チェーンにおける全体最適を見据えて、カテゴリー・コントラクターとなります」という宣言をしました。カテゴリー単位で、よろず承りますよと。つまり、CBCというのは中央物産カンパニーのことですが、中央物産があって、小売店様のほうにはカテゴリー単位で、もっと儲かるような、もっと売れるような様々なご支援をいたしますと。メーカーさんは、エリア・フォーカス。メーカーというのは、日本全国マーケットシェアが高まるのが目的。そのためには、エリアごとに分けて、エリア・マーケティングをやって、エリアごとのマーケットシェアを高める。そのことについていろいろお手伝いしますよと。両者についてやっていきますと。

どんなメニューがあるかということ、たとえば一括ロジスティクス、あるいはカテゴリー・マネジメントとか、あるいはフィールド・マーケティング、店頭づくりとかですね。そういったいろんなメニューを持って、それぞれご要望に応じますよと。そうすれば、小売店さんは自分の得意の分野に特化なさったらいでしょう。メーカーさんも、物づくりに集中したらいでしょう。全体のコーディネートは当社がやらせてもらいますよという、ひとつの論理構築をして、2、3年前につくって、それでいまこれを進めているわけです。

新卸機能カテゴリーコントラクター ―機能マップ―



それを具体的にどうしているかというと、この6つのパートに分けて進めているんですね。ひとつは、**チェーンストア・オペレーション**をサポートする、チェーンストア・オペレーションのコストがもっと下がるような、様々なメニューを提供しているんですね。それからもうひとつは、**マーチャンダイジング**。最もよく消費者ニーズに合った品物を提供する。情報と併せて提供する。そして、**カテゴリー・マネジメント**。カテゴリー単位で、売上げ、利益の極大化を図るようなことを、ご支援申し上げていくと。

それからもうひとつは顧客分析で、これは来店客一人一人にカードを持ってもらって、いまイトーヨーカドーでもどこでもやっていますね、お買上の時にはカードをスキャンして、それで全部記録が残る。それによって様々な分析をして、それをお店に提供するという仕事もしています。それからこのRMSで、店頭を活性化するフィールド・ラウンディングをやっている。それからロジスティクスで、欲しいものを欲しい時に欲しい時間に、最も

安いコストで提供することを進めている。こんな6つのパートで、中央物産はカテゴリー・コントラクターを進めております。

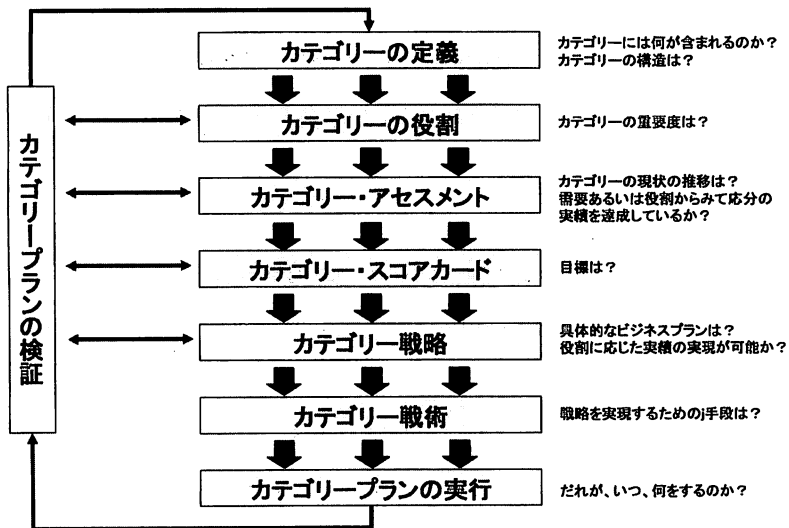
3.3 カテゴリーマネジメントとはなにか

永井 皆さん聞いてて不思議に思うのは、カテゴリー・マネジメントと言ったって、それは小売り屋さんのことじゃないかと。チェーンストアのことじゃないかと。なんで卸が余計なお節介をするのと。勝手にやらしたらいいじゃないのと思うでしょう。だけど、勝手にやってくればいいんだけど、やってくれないんですね。なぜか。小売業のほうは、いまものすごいローコスト、つまり競争が激しい。デフレ、価格下落、儲からない、人を減らせ。だからもう、どんどん削いで削いで削ぎまくる。店舗へ行くと、正社員は1人か2人、あとはみんなパートだと。そうなると、本当は経営資源をこういうことに使いたいんだけど、経営資源を使えない。いまいった競争の激しいなかで、ローコストにしなきゃならない。経営資源をそっちに投入できない。それからもうひとつは、情報が足りない。マーケット全体がどうなっているのかとか、何百種類もある商品の一品一品がどういうものなのか、そういうことの情報が無い。だから、やりたくても小売業のほうではカテゴリー・マネジメントをやれない。

じゃあ、メーカーはと。メーカーはやれるんだが、バイヤスが掛っちゃうんですよ。つまり、メーカーはどうしても、自分の品物をよく並べるためのカテゴリー・マネジメントになっちゃうんですね。自分の品物を売るためのひとつの手段として、カテゴリー・マネジメント。そこで中間流通業の卸は、1万5千種類の商品を持っていますから、どこのメーカーに肩入れするということはしない。ニュートラルでやれるということで、ですからカテゴリー・マネジメントは卸に、中央物産にお任せくださいという話になるわけです。

そのカテゴリー・マネジメントは何かというのは、先ほどのECRに通じるもので、消費者に価値を提供するための、ひとつの括りでもってやる

ベストプラクティス・モデル カテゴリーマネージメントの8つのステップ



ということで、これはお話ししましたからいいでしょう。

やり方のプロセスは、こんなふうに見、難しそうですが、大したことではないんだけど。まずカテゴリーの定義。定義はさっき言いましたように、相関性または代替性のある商品群の括り。たとえば、調味料というカテゴリーがあります。調味料のなかにいろいろありますね。それはみんな相関性があります。それから、カテゴリーは200ぐらいつくる。その下にサブカテゴリーというのが付いてくるんですね。サブカテゴリーになると、これは代替性のあるものの括りになります。

たとえば、調味料というカテゴリーのなかには、サブカテゴリーでソースとか醤油とか、化学調味料というふうに分かれていきます。そうすると、サブカテゴリーでソースと。「トンカツを食べたい。トンカツソースが品切れしちゃったな。まあいいや、ウスターソースをぶっかけて」と。代替性がありますね。ウスターソースでも食べられますね。あるいは、

「お刺し身を食べよう。本当はたまり醤油が欲しいんだけども、たまり醤油がなかったな。じゃあ、うすくち醤油でもいいや」とかね。煮物をする。本当はうすくち醤油でするんだけど、なかったから普通の醤油でと。そういう具合に、代替性が利きますね。納豆を食べようと思って、納豆をといて醤油はと家のなかを探したら醤油がない。しょうがないからソースぶっかけて納豆を食う。これはできませんね。だから、代替性がない。だから、サブカテゴリーとしてソースと醤油は分かれるわけです。

この間、ある講演会で私がこの話をしようとして、前の日に新聞を読んでいたら、西日本のほうでは天ぷらにソースをぶっかけて食べる人が半分以上いるというのが出ていて、びっくりしちゃってね。ちょうどその時の講演会は全国から集まっていたので、「本当ですか」と聞いたら、西日本の人が手を挙げて「本当ですよ」と言うんですよ。この中で西日本出身の人、いますか。天ぷらにソースをかけて食べますか。

児島 だからカテゴリー・マネジメントが必要なんですよ。その地域によって違う。それでなかったら、全部画一化されるわけだから。食品の場合は、食文化が違うから、このカテゴリー・マネジメントはものすごく重要なんですよ。だから、どういう括りでやるかね。関西では、ソースと天ぷらとの関連性があるんですよ。それがまさにカテゴリー・マネジメントのひとつ。

永井 次に、カテゴリーのそれぞれの役割。洗剤というカテゴリー、これ何に使う。298でもってエンドに山積みにして……あんなのを私は山積みと言わないで、バカ積みって言ってるんだけどね。「298」という札を付けてバーッとバカ積みすれば、どんどん売れてっちゃいますね。だから、洗剤というカテゴリーは客寄せに使おう、目玉に使おう、そういう役割を持たせようとかね。それから、こういう化粧品はこれでござり儲けようと。これは利益を上げるという役割をもたそうとかね。そういう1つ1つのカテゴリーに、役割を付けるということなんですな。

それから、**カテゴリー・アセスメント**。評価とか査定という言葉ですね。

カテゴリー戦略

例)オーラルケア… デスティネーション(役割)

＜カテゴリーアセスメントより＞	
歯磨き	売上確保の役割・成長が見込めない
歯ブラシ	売上・利益の核となっており、今後も伸長が見込める有望な商材
洗口・口臭	利益確保の役割・成長性が高い。
入れ歯	利益確保の役割・成長性が高い。
子供	利益確保の役割・成長が見込めない
デンタルケア	利益確保の役割・成長性が高い

サブカテゴリー	戦略	施策案
歯磨き	陣地防衛による売上確保	競合で購入させない戦略が必要。主要SKUの価格は競合店に合わせる
歯ブラシ	買上単価アップによる売上・利益拡大	高単価商材(高機能商材・電動歯ブラシ等)の展開を重視。プロモーション等販促も同様。客単価を増大させることで売上・利益の増大を図る
洗口・口臭	買上単価アップによる売上・利益拡大	高単価商材(大容量・企画品等)の展開を重視。価格も競合に負けない設定を行い、粗利率がダウンさせても粗利総額の確保を目指す
入れ歯	買上客数アップによる売上・利益拡大	イメージ向上戦略が必要。バラエティに富んだ売場を作成し、買上客数を増加させる。競合よりも品揃えを豊かな売場にする必要がある。
子供	利益貢献	アイテムの絞込みと、収益性の高いアイテムへの販売シフトを行う。
デンタルケア	買上客数アップによる売上・利益拡大	イメージ向上戦略が必要。バラエティに富んだ売場を作成し、買上客数を増加させる。競合よりも品揃えを豊かな売場にする必要がある。

いまのカテゴリーのそれぞれが、役割からみて応分の実績を達成しているかどうかというので、査定をしてみる。そして、それぞれについて目標を決めて、戦略・戦術を立てて実行して、そして検証すると。こういう流れがカテゴリー・マネジメント活動になるわけですね。

具体的にご紹介しますと、こういう日用雑貨のカテゴリーがあります。1つ1つ役割を決める。デスティネーションというのは、主役ですね。コアルーチンというのは、準主役。シーズナルは、季節品。コンビニエンスは、脇役ですね。そういうことで、こういう評価基準に従って、1つ1つの役割をまず決めているわけです。

これは、オーラルをひとつの例に取っていますが、オーラルのなかのサブカテゴリーの1つ1つ、たとえば歯磨きは売上げ確保と。成長が見込めないとかね。1つ1つの査定、評価をして、そして歯磨きは陣地防衛。いまのシェアを防衛しようという役割を持たそうとか、歯ブラシは売上げ単価アップによって売上げと利益を拡大しようとか、それぞれの役割を付け

カテゴリー・スコアカード ～目標（測定評価基準）の設定～

例)カテゴリーごとの目標値の設定と検証

売場変更後、3週間での実績

	現状	目標		改善後	増減率
世帯支出	698円	770円		852円	+22%
売上金額	1,861千円	2,053千円		2,234千円	+20%
利益金額	504千円	520千円		651千円	+29%

前年比実績

サブカテゴリー	陣地 防衛	客数 増大	客単価 増大	利益 貢献	合計 増減率
歯磨き 売上	101%				101%
歯磨き 利益	110%				110%
歯ブラシ 売上			174%		174%
歯ブラシ 利益			179%		179%
洗口・口臭 売上			101%		101%
洗口・口臭 利益			112%		112%
入れ歯 売上		105%			105%
入れ歯 利益		111%			111%
子供 売上				101%	101%
子供 利益				97%	97%
デンタルケア 売上		103%			103%
デンタルケア 利益		115%			115%
その他 売上				129%	129%
その他 利益				112%	112%
合計 売上	101%	104%	149%	109%	120%
合計 利益	110%	113%	157%	101%	129%

プロモーションの導入と定番切替
がうまく連動したため、全体では
順調な実績となっているが、変更
後3週間と検証期間が短いため、
継続して検証いく必要がある。

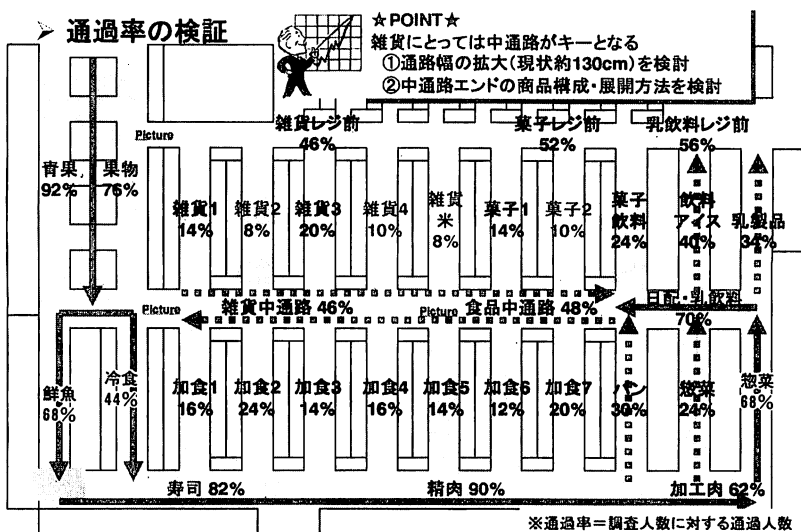
全体の実績は順調であるが、本
来の戦略設定と異なったサブカテ
ゴリーの実績が表れているため、
戦術の見なおしが必要である

るわけです。

このオーラルは、いま現状こういうような実績だと。これをこういう目標をもって、これを実現しようと。やってみたら、この場合は目標をみんな上回ってよかったわけですね。いま言ったように、歯磨きが陣地防衛とか、歯ブラシは客単価増大とか、それぞれの役割ごとにある期間やって、何%いったかというスコアカードを付けているわけです。

それからこれは、カテゴリー・アセスメントの一貫として、消費者を知ろうじゃないかということで、ある千葉県のお店で、そのお店の半径500メートルに住んでいる人を、これは社会調査研究所で売ってしまして、500メートルメッシュの全ての情報が入ってくるんですが、それをシステムをつくってパッとやればサッと出るんですが、それによって人口構造、年齢構造を出します。千葉県全体が折れ線グラフで、それに比べてこのお店の周辺には、20代から30代の独身もしくは夫婦のみの世帯の構成が高いと。だから、目的来店性のあるパーソナル商品群をもっと充実したほう

通過率の検証

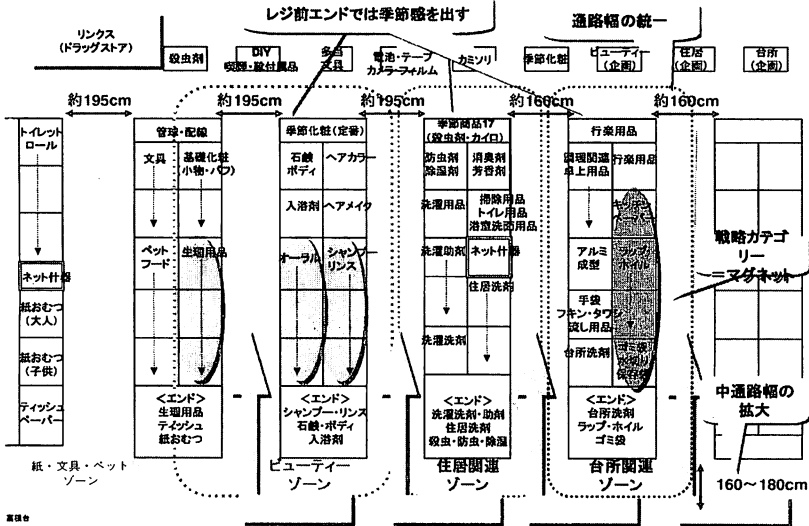


がいいよとかね。あるいは、5、60代の人も多いなど。だから、その人に合った物を並べたらいいいよということが、ここから浮かび上がってくるわけですね。

もうひとつ、消費者を知るという意味で、これは私も実際にやったことがあるけれども、まず、店内の白地図を持って、消費者が入ってくると後ろからバレないように付いて歩いて、どこで止まった、どこで買った、どこで買わなかったと、ずっと尾行していくわけですね。

それで、通過率とか立ち寄り率とか、購買率を調べるわけです。これを何百人と調べて集計した結果が、これですね。たとえば、ここから入ってきて、大概の人は青果、野菜、果物あたりに行くんだけど、一部の人はこのへんからバラけてこっちへ入ってくる人もいると思うんですね。それで、鮮魚のところへ行けば68%で、このへんからまたこっちへバラけて入って行っちゃう。それで、肉のところでもまた90%に復活する。このへんにバラけて入って来た人が、ここへまた顔を出してここへ出てきて肉を買

店舗内レイアウトの提案例



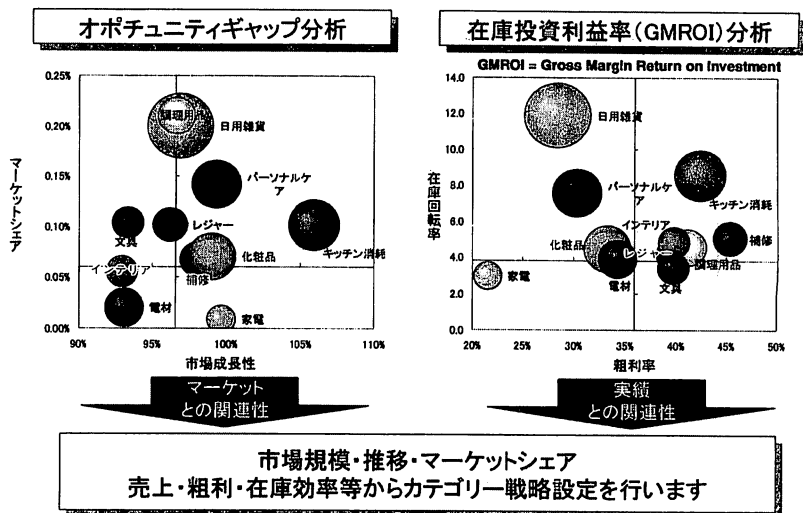
う。ところがこっちへ行くと、また減ってくる。というのは、またこの中へ入っていくから。そういうふうな流れだということを調べるんですね。

児島 たとえば、日配品があそこにあるというのは、日配品というのはミルクでしょ。たいていみんな、買いに行くのは新鮮なものが欲しいわけだよ。みんな必ず買いに行くのはミルクだよ。頻度が高いのは。そういうのをいちばん奥に置いてあるわけだね。そうすると、必ずそこへ行くから、その途中でみんな見てるんだよね。だから必ず、日配品の卵とか牛乳なんかは、スーパーの奥のほうにあるよね。それは、そういう目的買いで行く、毎日買い物に行く時に必ず買うものだから、それを置く。そういうことまでスーパーは考えてる。

永井 客をうまいこと中をくまなく廻すように、そういう配置をしていると。その研究を当社もやって、「こうしたほうがいい」「ああしたほうがいい」ということを提案しているわけですね。

これは、スーパーのなかでもとくに日用雑貨のところだけクローズアッ

カテゴリー・アセスメント ～市場・財務数値分析～



プしてみたんですが、この日用雑貨の売場づくりはちょっと寂しいなと。あまりお客も来てないなと。「これじゃあだめですよ。こうしたらいいんじゃないですか」という提案をしたわけですね。まず、こういうところに戦略カテゴリー・マグネットを配置する。お客を吸い込んで来るような魅力ある品物をここへ並べようよと。それから、通路幅ももう少し大きくとろうよと。そうすると、カートが2台すれ違えられますとかね。このレジのすぐそばのエンドには、こういう季節商品を並べようよとかね。それから、こっちのエンドはもっと大きくとって、ボリューム多くドンとやろうじゃないかと。これだとお客が来て、「すごい活性化したな。新鮮だな」と。売場というのは、私いつも言ってるのは、店頭というのは劇場だと。サプライズがなきゃいけない。感動させる。お客さんに、「うわあ、すごいな」と、新しい発見、新しい生活文化の発見がなきゃいけない。そういう店頭づくりを我々、お手伝いしているわけですね。

これは、ちょっと学術的かもしれないけれども、市場成長性とマーケッ

うと。そのためにどうするかという戦略を立てるということですね。

それで棚割りや品揃えは、市場動向がどうなっているのか、いま現在の棚割りがどうなっているのか、売れ行きはどうなのか、POS分析をしてみよう。それらのデータに基づいて、改善策を立案すると。

あるいは、こういうこともやってる。エンドでドツと山積みして売って、売れる。これを調べてみたら、このエンジ色が定番で、棚で月間奉仕で少し値段を下げて売ってる。これはエンドで売る。芳香剤だとかこんなものは、エンドでドンとやったって大して売れてないと。ところが洗剤なんていうのは、**エンド**でバーンと山積みすると、こんなに売れたよと。

児島 エンドって言ってもわからないんじゃないですか。

永井 さっきの、これが定番の棚ですね。いちばん端っこのことをエンドと言います。

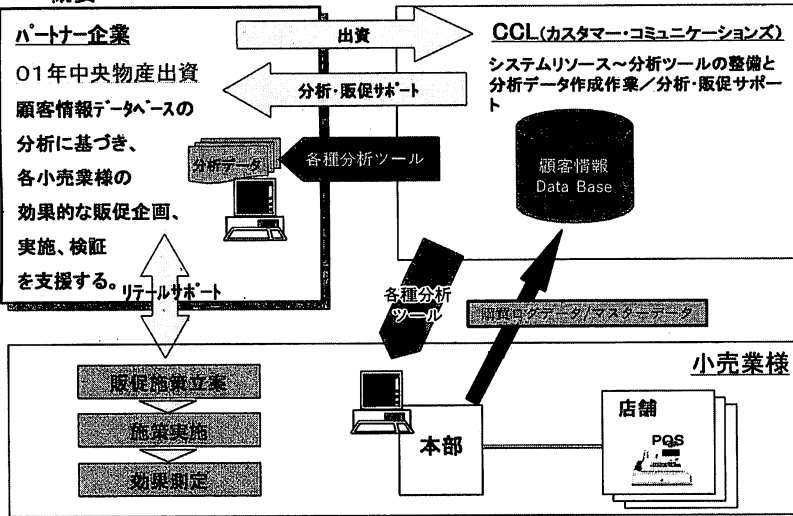
児島 特売品なんか山積みしてあるところがあるでしょ。スーパーマーケットなんかで棚のいちばん端っこにね。あれをエンドっていうんだね。だいたい、あそこにあるものは安いやつなんだね。大きな札が貼ってあって、「298」とか書いてあるでしょ。あれがエンド。そのエンドのほうがいいのかどうかという、その効果を言ってるんだね。エンドに山積みして安く売れば売れるものかどうかという、それを検証してるんだということですね。

永井 カテゴリーごとにみんな違うよと。だから、何でもかんでもバカみたいにエンドにやれば売れると思ったら、大違いだと。エンド効果の高いカテゴリーと、高くはないカテゴリーがあるから、そこは使い分けしたほうがいいよということがこれで。

児島 あれでいうと、洗剤とか仕上げ剤というのは、エンドで展開して安く売ると5倍以上の売上げが見込めると書いてあるね。あれ、安売りすると売れるんだよね。だけど、芳香剤なんかは嗜好性が高いから、いくら安く売ったって、「この匂い、嫌いだ」といったり、「この形が嫌だ」といえば売れないというようなことが、あそこに出てるわけだ。

顧客分析のフレームワーク

■ 概要

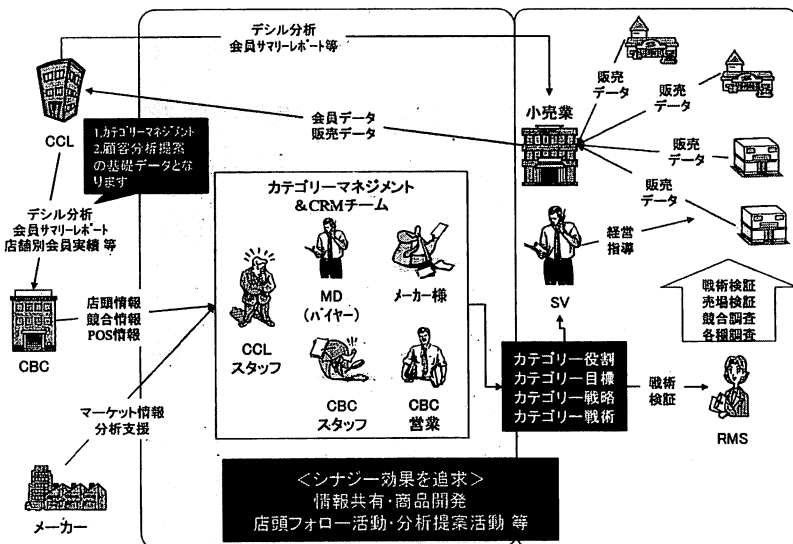


永井 スキンケア，季節化粧なんかもそうですね。以上がカテゴリー・マネジメント，当社がいろいろ支援しているものです。

次に，お客さんにカードを持ってもらって，その顧客調査について話します。これは，CCL という会社がありまして，最近できた会社だけでも，そこに一部出資して，そして活動しているんです。まず，そういったお客さんのカードをスキャンして，各お店の店舗から本部を通じて，それで買い物の情報が入ってくる。これがひとつのデータベースになって，ここからいろいろ分析された情報が中央物産に来て，それに基づいて施策を講じて，それを支援していくという，こういう流れでやっていますね。

ですから，それを画面に書くと，色を分けたりして，その店舗の周りにどういうふうにお客の……これはお客の住所ね。地区を色に分けて，どの地区にお客が多くて，どこが少ないか。少ないところは，そこにチラシをもっとうんと蒔こうとか，いろいろ作戦がわかってくるんですね。いろ

CRM の実行体制



んな情報がこれによって得られます。その得た情報で、もっと効果的にやっていこうということなんです。

ですから、各店舗のスキャンしたデータが、その小売業の本部に集まって、そこから CCL のデータベースに入って、それが中央物産のほうに来て、中央物産はこれにメーカーの情報も一緒に併せる。ここにカテゴリー・マネジメントチームがあって、これにはメーカー、中央物産、それからそのチェーンストアのバイヤーというのでひとつのグループをつくって、それでカテゴリー・マネジメントの提案をして、それを SV という、店舗を指導する人が各店舗にそのことを指導していく。一方、RMS が店舗を廻って、その効果の検証をしていくという、こういうサイクルで仕事をしているんですね。

それから、**マーチャンダイジング**についてはどんなことをしているか。当社の扱っているのはビューティーケア、ヘルスケア、ハウスホールという、大きく分ければこの3つの部門になるんですね。

児島 皆さん、マーチャンダイジングってわかるね。品揃えのことですね。

永井 マーチャンダイジングとマーケティングの違い、わかりますか。マーケティングという言葉はメーカー用語です。メーカーが使うんですね。マーチャンダイジングは、流通・小売業、あるいは卸業……まあ小売業ですね。同じように、消費者ニーズに合った物を提供する。メーカーの場合には、消費者ニーズに合ったものをつくる。マーチャンダイジングというのは、消費者ニーズに合った品物を店頭で並べる。私は3、4年前に、『フィールド・マーケティングの実践』という本を1冊、出版したんですけどね。きょうは持って来なかったんだけど。あまり売れなかったんだけどね。

その時に、「フィールド・マーケティングっておかしいじゃないか」という学者もいたんだけど、「いや、そうじゃないんだ。メーカーが店頭をどうつくるかということなので、フィールド・マーチャンダイジングでなくてフィールド・マーケティングでいいんだ」と申し上げてね。フィー

マーチャンダイジング提案例

得意先提案基礎資料・考え方

1. 市場データ

- 各種業界別統計資料
- ニールセン・SCIデータ
- メーカー様ご提供基礎資料
- 地域・世帯別統計資料
- ファッション・話題
- 機能性・オリジナル性
- その他

2. 顧客・消費者ニーズ

- 地域性・業態別情報
- 得意先POS情報
- 関東圏販売実績(弊社データ)
- 購買行動(点数・金額)
- ABC分析
- スコアカード
- その他

収益性向上・ニーズ把握⇒来店客・購入率UP

ルド・マーケティングという言葉は、どうも私の力が足りなくてあまり普及してないんだけど、間違っていないと思うんですね。本屋に行っても、もう売ってないかもしれないんで、欲しい方は手紙をください。ただで送りますから。物置にいっぱい入ってるんでね（笑）。

当社のマーチャンダイジング部は、こんなふうな提供をしていますよと。各種いろいろな市場情報、それからお客や消費者のニーズについてのいろいろな情報、そういったものを提供しています。1個1個やってもいいんだけど、時間がないからね。

たとえば、ビューティーケアという部門についての提案は、どんな提案をしているか。ひとつは、高収益売場をつくるということのために、まず市場がどうなっているかという情報。そして、こういう品揃えをすればいいですよという提案をやっています。どういう商品を選んでどういう売り方をするかという提案。そういったことを、いろんなツールを使って提案しているわけですね。

もうひとつは、生活カレンダー52週。1年間で52週、毎週毎週、それぞれの四季折々の商品を組み合わせて、こういうエンドを作るということですを中心にした、生活カレンダーという、社内で「Pro Maybe」と呼んでいます、そういうものも提供しています。

それから、新製品スコアカード。これは、いま日用雑貨業界で各メーカー全部あわせると、ひと春で約3千種類、ひと秋で3千種類の新製品が出ます。これをチェーンストアの仕入れが、3千種類を1品1品、「これ、売れるかな」「いや、これはだめだな。あれはどうかな」なんてことをやったら、それで春が過ぎて夏になっちゃう。そんなことやってられない。そこで、中央物産のMD部で1品1品全部、調べるわけですね。基本情報、市場性があるかとか、収益性があるかとか、マーケティングサポート、宣伝をどれぐらいするかとか、いろいろな角度からアセスメントをする。

評定をして、3千種類のなかから総合得点の高いものを何十種類か選び

抜いて、それをチェーンストアの仕入れのところへ持って行って、「選んできました。これこれならばヒットします。必ず売れますよ」と。「いやあ、助かった」と言われるわけね。「3千種類を調べるなんてできないと思ったら、中央さんで70種類に選び抜いて持って来てくれた。これなら絶対に間違いなく売れるんだな」と。なぜなら、「じゃあ、スコアカードをお見せしましょう」といってこれを見せて、「ああ、なるほど、売れるんだな。ああ助かった」と。ただ、「新製品でございます。いくらにします」、そんな卸屋はいくらでも世の中にあるんでね。そうじゃなくて、こういう仕事をして、こういう情報を持って来てくれる卸屋さんと付き合いたいなと。中央物産と取引きしててよかったなというふうに、いまなってきたいるわけですね。

それから、**フィールドサポート**について。いま店頭は、荒れています。なぜか。さっき言ったように、チェーンストアはローコスト、ローコストで、削いで削いで削ぎまくって、ほとんどパートの人しか店頭にいない。パートの人は、辞めてまた新しい人が入る。だから、店頭をつくる技術なんてほとんど育たない。メーカーも困っている。自分の商品がよく並ばない。それから、本部でも困っている。本部の言う通りに店頭がつかれない。そこで、そういう荒れている店頭をちゃんといい売場にしてあげましょうというのが、このリテール・マーチャンダイジング・サービスという会社。それを我々が立ち上げたわけですね。

それで、基本メニューはこういう仕事。陳列整理とか商品補充とか、こういう仕事をやりましょうと。それから、オプションなら別料金で、売場の演出だとか、いろんなこういう仕事をやりますよと。主にメーカーさんからお金をもらっています。それで、こういう指示が営業のほうから出て、その指示に従ってこういうふうにやりましたということを伝える、そういう仕組みになっていますね。

児島 これ、デジカメで写して、それをすぐモバイルのパソコンからうちのほうへ入る。それで、うちのほうでやると、すぐに店の状況が手に取る

ようにリアルタイムで見られるということだね。今度、この情報をスーパーさんのチェーン本部に送ると、チェーン本部では、自分たちの何百店舗とあるところの何タストアの何々店で、「ああ、こういうふうになっているのか」というのが、すぐお店もわかる。それからメーカーさんも、これに5千万円かけて大キャンペーンをやって安売りしたんだけれども、本当にやってるのかどうなのかというのを、この写真でパッと写して来ると、「ああ、ここで本当にやってるな」という、ある意味での証拠写真みたいになる。ということが出来るわけですね。そういうような形になってるんだね。

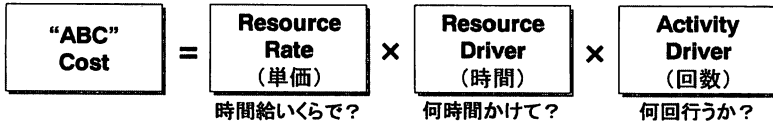
永井 最後に、ABCについてお話ししますね。Activity Based Costingと。これも、世界のコンサルタント会社のPWCという会社と、P&Gと中央物産と3社が組んで、もう4、5年前になりますかね、本邦初公開、日本で初めてこういう原価計算、こういうコストの計算の仕方を開発したんですね。これは我慢じゃないけれども、何かと言いますと、言ってみれば当たり前のことですが、当たり前のことがいままでどこでもやられていなかった。

たとえば昔のやり方は、Aというお得意さんの売上げが、中央物産全体の売上げの10%としますね。うちがA店に売っていて儲かっているのか損しているのかというのを調べるのに、どうしたかという、うち全体で掛かっている経費の10%をA店の経費としちゃう。それで儲かったか損したか。粗利も、全体で儲かった粗利の10%。バカみたいだね。どんな仕事をしたのか関係なく、ただ売上げ構成比で割りつけて、それで儲かった・損したっていったって、何もならない。A店のために、どんな仕事をどれぐらいのコストをかけてやったのか実測もしないで、ただ売上げ構成比で割ったってナンセンスです。いままでみんなそうしてきたんです。

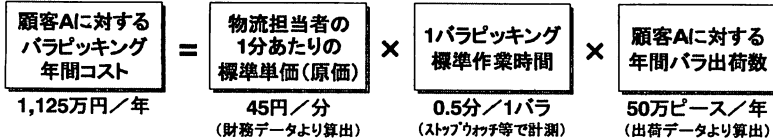
ところが、いまは変わってきたというか、他のところは相変わらずそうなんでしょうけれども、中央物産は少なくともそんなバカバカしいことはやっておりません。そこで何をしているかという、全部実費の単価を出

ABC の計算方法

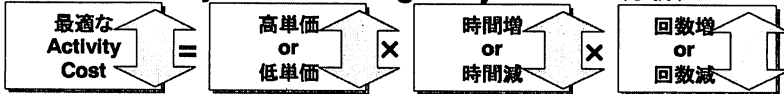
➤ ABC計算ロジック



➤ ABCコスト算出例



➤ ABCA(Activity Based Costing Analysis : ABC分析)



すわけです。受注には1件200円だとかね。ミーティングをすると、1回のミーティングで4万円かかるぞとか。1個配達するのに20円だとか。そんな具合に、それぞれの作業を、会社でやってる物流から商流から、あらゆる活動を1つ1つ全部、実費を計算して単価を決めていくわけです。

児島 なぜ単価が出るのかというと、さっきそこでやってたパートさんなんかいたよね。あの人のたちの時間を、1秒に計算を落としていくと、やってる仕事をストップウォッチで測るんですよ。そうすると、何秒かかったと。この人は1秒あたりいくらというのを掛けると、その何秒間でやった仕事がいくら出てくるでしょ。それがそこに書いてあることなんですね。だから、ものすごく細かく、全部時間単位でね。どのくらいのお金を取っている人かというのまで全部やってやるわけですね。だから、高い正社員の人だと単位あたりが高いし、パートのおばさんなら安かったりね。だから、たとえば待ち時間が1,000円であるとする、セールスマンがスーパーマーケットに商談に行くと、おそらくこれは給料がいくらいくらの人が30分待つと、待ち時間が1,000円だと。それを1週間に何回やる、1

ヵ月に何回やるかというと、このスーパーでは待たされる時間が多いから、これはお金がかかると。こうなるわけだね。そういうことなんだね。伝票を起こすところから始まって、それを全部やってるわけだ。

永井 具体的に言いますと、1時間いくらの人件費の人が、何時間かけて何回それをやってるのということで、これが出てくるんですね。たとえば、顧客Aというお得意さんに、バラピッキングと。物流担当者、パートさんでもいいですね。1分あたりの標準単価が、つまりこの人が1分45円だと。

児島 乳母車みたいなのを押してた人ね。バラピッキングというのはあのことだよ。あの人の単位あたりが1分間45円なんだね。

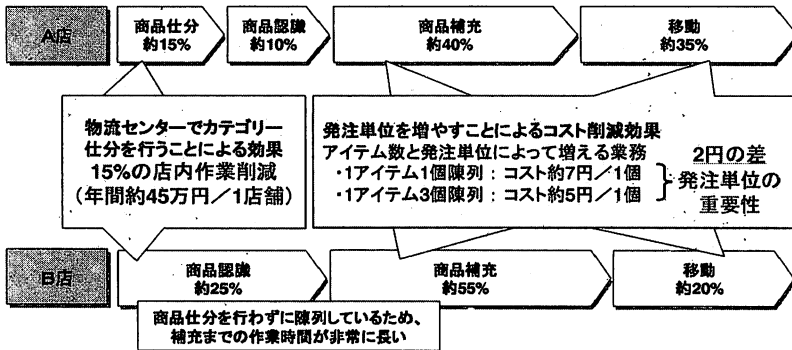
永井 シャンプー1本を棚から取って籠に入れる。それをストップウォッチで測るんですよ。これ、測るぞといって測ってると速いんですね（笑）。緊張してね。だから、何回もやるとだんだん向こうも馴れて、図々しくなってゆっくりになるんでね。最初のデータは使えない。そういうふうに全部実測して、このお得意さんには年間、バラを50万本ピッキングしてお届けしたよと。それで掛け算すればいいですね。そうすると、このお得意さんのバラピッキングの年間のコストが、1,125万円かったと。そういうふうに、全てのことについてこの三つの掛け算で実費を計算するわけです。

これはあるお得意さんの店舗で、A店、B店、両方ともこの時にはまだカテゴリー納品をしてないと。物流センターのほうでは、シャンプー、リンスというヘアケアのカテゴリーと、洗剤とかと、とにかくひとつの箱に何でもかんでもぶっ込んで、バーンと持って行っちゃう。そうすると、持ってこられたほうは大変だ。シャンプー1本を取ってあっちの棚へ行って入れる、次は歯磨き1本を取ってこっちの棚へ走る。やたら時間がかかって仕事をしていた。それが今度は、物流センターからのこの箱にはヘアケアしか入ってません。この箱は歯磨きしか入ってませんと。それは、ヘアケアの売場へ持って行って、サッサッと入れればいいから、すごく能率が上がる。店内で約15%、能率が上がったよと。

ABC の活用例① ～小売業店舗内作業コスト産出～

■ 店舗内作業ABC調査

口 目的 : 店舗内作業効率化のためのボトルネック探し
物流業務と店内業務の明確化



もうひとつは、1本1本の注文をするのと3本まとめてするのは、1本あたり2円も差があると。だから、まとめて3本、6本、12本という注文をしてもらうと、お店のほうも安く店頭に並べられるよという、そういう検証ですね。

いま、中央物産の倉庫のなかは、全部こういう単価が出来てるんですね。これもさっき言ったようにストップウォッチで測って、ケースで出荷した場合には1ピースあたり3円40銭だよと。バラの場合はこうだよというのを、全部こういう計算で、固定費がいくらでとかね。

たとえば、ひとつのいい例を出しますと、サランラップみたいなあいうラップが、1ケース50本入りなんですね。6,000円。1本が120円です。1ケースをトラックへ積むということだと、その1ケースの中の1本あたりは、トラックへ積むまでの費用が3円16銭。120円で割ると、2.6%しかかかっていない。ところが、「1ケースいらないよ。5本だけ持って来て」という注文をもらっちゃうと、5本を取り出すのにコストがかかって、5本のうちの1本あたりが22円。18.7%もかかっちゃう。7倍も違

う。同じ1本あたりでも、ケースでボンと持って行くのとバラで持って行くのとでは、こんなにコストが違う。他の卸屋は、こんなことやってないんだね。「何でもけっこうです。何でもいいから100円です」と。日本は非常に不透明だから、欧米のチェーンストアが乗り込んでくるとバカにされるんだね。

児島 ただここで、皆さんわかっていたほうがいいのは、たとえばラップなんかは、ひとつの単価が安いよね。単価が安いから、パーセンテージが上がっちゃうんですね。

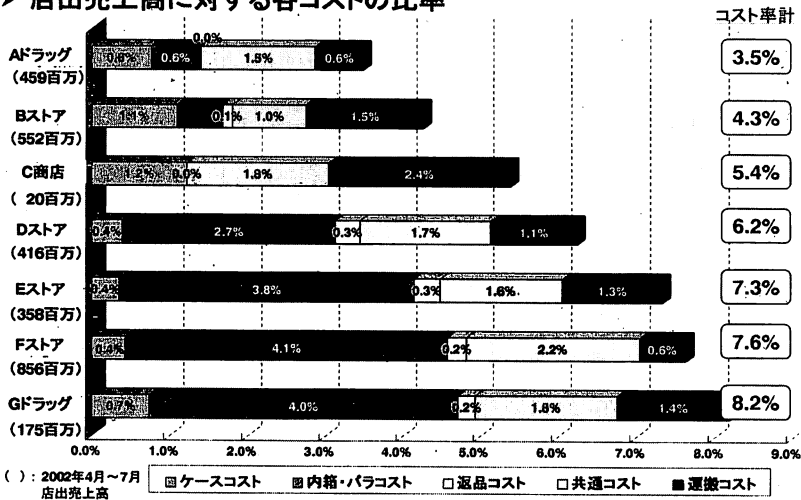
同じ作業をするのでも、これがたとえば1万円の化粧品をバラして1つ取り出して、それを出荷するんだったら、もっとパーセンテージが下がるわけだ。うちの場合、こういう単価の低いものをやってるからね。ここまでやってるとは、皆さん思ってなかったでしょ。なんでこんな細かいことまで計算するかというと、我々はこういう安いコスメティグズを扱ってるから、本当に1円1銭が大切なんだよね。そうしないと利益が上がってこないんだよ。そういう結果、こういう計算が出てきたわけです。だから、単価が安いからです。

これ、アパレルなんかで、1個何千円とか何万円のものをやっていたら、物流の制度も違うというか、これほど生産性が上がってこないんだよね。安いものを扱ってるからものすごく上がってきたという、そういうこともあるんです。食品なんかだとバラにはしないから、ほとんどカートンで行くから、これはまた全然違う物流になってくるんですね。

永井 で、さっき言ったように、A店さんは10%の売上げ構成比だから経費も10%なんて、バカなことをやっちゃいけないよという例で、こうやって実費を調べてみると、Aドラッグというところの物流コストは3.5%で済んでいるのに、Fドラッグ、あるいはGドラッグはといったら、7、8%かかっちゃうんですね。それで同じ値段でようござんすなんて、言えたもんじゃない。冗談じゃないね。なんでこんなに違うのかと中身を見ていくと、ここに内箱とバラとありますが、内箱というのは6本とか3本の内

ABCの活用例② ～得意先別物流コスト産出～

➤ 店売上高に対する各コストの比率



箱に入ってるやつですね。内箱での注文は、バラのコストが0.6%しかかかっていない。それに対してFやGは、4.1とか4.0って、べら棒にかかってる。つまり、ほとんどバラばかりの注文を寄越す、そういうところは叶わないですね。ケースでご注文いただくのがいちばんいいんだけど。児島 見ればわかるでしょ。さっき見た、3階がバラだったよね。アルバイトの人たちがいっぱい取ってたでしょ。1階を見ると、カートンだけでしょ。あれだったら3階まで上がらなくてもいいわけだね。あのプロセスがいらないわけ。だから、下のストアは、そのプロセスが多いところね。逆に、それが少ないところだと安くなる。だから、そういうような手間をかけると高くなるということなんだね。

永井 それで最後が、中央物産が開発したメニュープライスなんですね。何かというと、ちょうどレストランのメニューみたいなものです。レストランに行って座ると、ウェイトレスがメニューを持って来る。さあ、前菜なに食べようかな。メインディッシュは何にしようか。あと、コーヒーを

飲もうか紅茶にしようか。あるいはデザートを取ろうとかね。ワイン 1 本、奢っちゃおうとかね。選びますね。それと同じことをカルフルさんとやったわけですね。

たとえば、納品回数は週に何回にしますかとか、あるいはどんな車種でとか、ケース出荷比率、ケースとバラの割合をどうしますかとか、1 本 1 本値付けしますかとかね。カテゴリー納品しますかとか、いろいろいっぱい条件がある、1 つ 1 つの条件を聞いていくわけです。そうすると、「こうしてくれ、ああしてくれ」という。そこはもう、目の前でラップトップパソコンで、うちの営業マンがカルフルの仕入れと相談して、「じゃあ、これはこうしてくれ、ああしてくれ」と。「担当の営業マンは何人つけますか。4 人ですか。週何回会合しますか。店舗まで廻りますか」と。「いや、廻らないでいいよ」と。「POS 分析は提案しますか」とか、全部聞いて、それを全部インプットして、ポンと押すと値段が出る。

「うちは、真っ裸のメーカーから買った値段がたとえば 100 円です。いまあなたがおっしゃった条件を全部入れると、118 円になりました。よござんすか」「いや、高いね。118 円じゃ合わないよ。もっと安くしてくれ」「そうですか。じゃあ、どれを抜きますか」「じゃあ、営業マンを 4 人じゃなくて 3 人でいいよ。毎日持ってきてくれなくていいよ、週 2 回で我慢するわ」とか、「なるだけケースを増やしてバラをやめるわ」とか。いろいろまた条件をそこで変更して、「さあ、どう」と出したら、118 円が 109 円になった。「ああ、いいな。これだったらうちも儲かるから、じゃあ中央さん、これで話つけよう」ということで、商談成立。

カルフルの青い目をしたフランス人は、「これだ」と。「日本の卸屋さんはみんなファジーで、どんなことをやっても 100 円は 100 円、『100 円でけっこうです』。バラで持って来ても日曜日に持って来させても、営業マンを何 10 人来させようが、なんでも『はい、はい、けっこう、けっこう。サービス、サービス』。わけがわからない。薄気味悪い。いったい、とことんどどこまで追い詰めたら鼻血が出るのかわからない。ところが中央さん

は、全部クリアだ。透明だ。あれをやったらいくら、これをやったらいくら、これで納得だ。これが国際標準、これが世界中のカルフールでやっているやり方だ。日本でこれを言ってきたのは中央さんだけだ。じゃあ、中央さんに決めた」と。それで日用雑貨は全部、うちが引き受けてやっているんですね。

こういう新しい商業文化を日本につくりたい。他の日本のところに持って行くと、「そんなものいいよ。とにかく100円にしときゃいいんだよ。全部サービスだ」と。私はこういうことを、「買ってやってるんだ文化」と呼んでいるんですが、日本の悪しき商業文化をね。なんでもサービスはただにしろと。「ただにしなきゃ、いいよ、他の卸屋にやらせるから」になっちゃう。そういう悪しき商業文化をぶち壊して、やはりこういうメニュープライス、コスト・オン方式、これだけかかったらこれだけくださいと。早く日本の商業文化をこれに変えていかなきゃいけない。

児島 これがグローバル・スタンダードというんだけどね。必ずしも、こうやって全て数字化してロジックだけでいくのがいいかどうかかわからないけれども、いろんな異文化の人たちが本当に納得性を持つためには、こういう論理がないといけないんですね。だから、それをひとつの形にしたのがこのメニュープライシングということで、グローバル・スタンダードと我々はみてやっているわけで、とくに海外のそういう小売りさんには、これは通用するわけだけれども、いま永井専務が言ったように、日本の会社ではまだまだ非常にファジーで、「もっとまけろ」とか「サービスしとけ」という話になっちゃって、おかしい話になっちゃってるというのが現実なんだね。

永井 そういうことなんですね。以上が私の説明です。

4. 知能集団企業 “中央物産”

永井 講義の最後に、大畑さんに、「知能集団企業 “中央物産”」というこ

とで、お話いただきます。

大畑恭宏 先ほども児島社長とか永井専務のほうからいろいろお話があって、たぶんイメージされていたいわゆる卸店とか中間流通業、問屋さんというイメージとは違って、この人たちはずいぶん頭をつかわなくちゃいけない仕事をしてるんだな、というふうにお感じいただいたんじゃないかなと思います。頭をつかわなくちゃいけない仕事をしていく中において、では社内として、ハタハリじゃなくて、本当にそれができるような仕組みになっているのかというような部分を、簡単に触れさせていただきたいと思います。なぜ中間流通業は今後、知能集団化していかなくてはいけないのかという点。それから、それを促進していくためのコンポーネントとして、人事の話と教育の話、それから情報のシステム。この3つに関して簡単に触れさせていただきます。

4.1 なぜ知能集団か

大畑 まず、なぜ中間流通業は知能集団化すべきなのかという話ですけども、皆さんがいま住まわれているこの世の中というのは、確かに資本主義の社会ではあるんですけども、私は知的資本主義だと思っているんですね。昔の産業資本主義というのから、いわゆるナレッジというのが資産になるような、知的資本主義の時代に生きてらっしゃるというふうに、私は認識しています。そういう時代では、知的資産をたくさん持っている会社さん、あるいは企業というのが、いちばん付加価値を拡大できるんじゃないかなという認識を持っています。

2つめに、インターネットができてきたからというわけではないですけども、環境の変化が非常に速い。環境の変化が非常に速いということは、先を読むのが非常に難しいということなんですね。10年先というのがまったく見えない。いま本当に、10年先をピシッと見てるよという人は、企業の社長さんのなかでほとんどいらっしゃらないと思います。

じゃあ、どうしたらいいのか。環境の変化が激しいんだったら、その激

しい環境の変化に柔軟に対応できていけるというのが、非常に重要なんですね。その時には、こっちに振れたからといってアタタッ、あっちに振れてアタタッという話ではなくて、やっぱりプロアクティブ、つまり受け身じゃなくて前向きに対応していくということがどうしても必要だと。

それと、「じゃあ、俺は次に何をやったらいいんだろう」あるいは「私は何をやったらいいんでしょう」ということを、頭を使って考えてくれる人たちがたくさんいないと、会社が勝てないんですね。この意味において、柔軟な対応が必要です。

3つめに、これは皆さんも勉強されたかもしれませんが、最近やってるマーケティングでは、オペレーショナル・エクセレンスというのと、パフォーマンス・スペリオリティというのと、カスタマー・インテマシーという、この3つの軸で企業の競争優位というのを考えていきましょう。という話が出ていると思うんです。

このローコスト・オペレーション、さっきの永井専務の話にありましたように、「とにかく安くしてくれよ」というような小売店さんが多い。商売ですから安く買って高く売ったらいちばん儲かるわけなんですね。

いままでずっと、たとえば買い手と売り手の関係というのは、「安くしてくれよ。ローコストでとにかくやってくれよ」というところで商売をやってきたわけです。けれども、よそよりも安く物が届けられるというところだけを追求しては、今後成長が見込めません。これはもう、皆さんご存じのように、デフレというのがずっと進行してきた。今後インフレになることもあるのかもしれませんが、当面、すごく大きなインフレになるということは期待できない。すると、ローコスト・オペレーションの部分だけで知的集団化していくことは、業務設計の部分でだけできる。たとえば今回ご覧いただいているようなセンターは、非常に設計がうまくされていて、コストが落ちるような、あるいは先ほどご紹介したABCみたいなものを使って、コストを少しでも落ちるような仕組みというのをやっていってるわけですけれども、コストを落として、コストを落として、コス

トを落として、じゃあそこから何が生まれるのという話で、なかなか付加価値というのは出てこない。

とすると、どうしてもこちらの部分、パフォーマンス・スペリオリティとカスタマー・インテマシーに今後、より一層の知的資産というのを投入して、そこで新しい付加価値を生み出すということをやっていくことが、どうしても望まれるんですね。パフォーマンス・スペリオリティというのは、高付加価値を提供していくということです。カスタマー・インテマシーというのは、顧客親密度という言葉に訳させてもらいました。だから、この2つの部分から新しい付加価値を生み出す、それからお客さんというのがいращやるわけですから、お客さんに対してよりよいサービスを提供する。この2つを、うまく他社と差別化の効いた形で提供していく。他社に対して差別化の効いた形で競争優位性を持たそうと思うと、どうしても知能集団化していかざるを得ないんです。という意味において、我々は中間流通業というのは知的集団化すべきだという認識を持っています。

4.2 知能集団になるための条件

(1) 人事政策と企業教育システム

大畑 じゃあ、それをどうやってやっていくんでしょうという話ですけれども、ひとつは、やっぱり人間は経済動物ですから、頑張ったら頑張った分だけちゃんと評価してよという話があると思います。ですから、人事の評価のシステムを、我々中央物産という会社はどういうふうにしているかという話ですけれども、基本的に人事政策、それから報酬、給料の話、それから能力開発であったり、それから評価というものに関して、きれいな体系を用意して、基本的な考え方としては、役割に応じたグレード、グレードに応じた報酬という形にしています。

役割を担わせるかどうかというのは、過去の実績とポテンシャル。これをもって、「あなたは、いままでこれだけいい仕事をしてくれたよね。あなたはこれだけいま潜在価値がある。だったら、この役割を今度やっても

らえませんか。この役割をやってもらうに際しては、これだけの報酬をお支払いしますよ」というような形です。実績主義といえば実績主義なんですけれども、知的資本主義なので、過去の実績だけというのが実績じゃなくて、秘めてるポテンシャルも含めた形で評価をしていくというやり方をしています。

2つ目に、教育システム。私なんかは学校を卒業したら教育は終わったというわけではない、一生涯教育だと思っているんですね。企業の中においても、本当にこれだけ10年前と環境も変わっているわけですから、常に皆さんも勉強しつづけていていただきたいと思いますし、むしろ成長しつづけていていただきたいなと思います。それが、知能集団化というのをより高度なものにしていくと我々は信じておりまして、教育システムというのをいくつか持っています。

ひとつは、当然、新入社員で入られた場合には、人事部であったり、いろいろ各本部のなかでセミナーとかワークショップをしたり、その中で、当たり前のビジネスマナーであったりとか、先ほどご紹介したカテゴリー・マネジメントみたいな話を皆さんに一所懸命勉強してもらう。

中堅社員に対しては、児島社長とか永井専務を初めとする経営陣のほうから、いろんなワークショップとかセミナーというのをやっています。現在やっておりますのは、財務諸表の分析です。先ほども債権管理の話がありましたけれども、お得意先の財務諸表と比較したなかで、じゃあどういうことをしようかというふうなことをやります。あるいは、いろんな問題が今後、たくさん発生してきているので、そういうものをケーススタディなんかで学んでいただく、というようなことをやったりしています。

当然、我々自身も勉強しつづけてくなくてはいけないということで、エグゼクティブ・アカデミーという名の下で、今度は外部の講師をお招きした形で、いろんなワークショップをやっています。こちらは財務セミナーみたいなやつ、もう少し高度なレベルのものをやらせていただいて、ロジカルにコミュニケーションしていかなくてはいけないとか、プロジェクトマ

ネジメントとかリーダーシップ、こういうものを経営陣に対しても継続的に提供していく。というようなことをやっています。

習得のスキルレベルと役割に応じたトレーニングというのを、適時会社のほうでは用意していて、さらに成長していただいて、さらにいい仕事をしていただいて、さらに付加価値を提供していただけるような教育システムというのもございます。

4.3 知能集団になるための条件

(2) 情報システム

大畑 3つ目に情報システム。

これはもうご覧になられてきましたし、先ほどからの話で、中間流通業というのはいかに情報ハブかということをご理解いただいたと思うんですね。小売店さんからの情報、それからメーカーさんからの情報、社内で持っている情報、この3つの情報というのは全部、ある意味でいうと中間流通業に集約されてくるわけなので、ここからそれを読み解いて、どういう形の付加価値に変えて提供していくか。このなかにおいて、情報システムというのは非常に重要で、そのハブ的な役割を果たしているというのが、中間流通業です。

情報というのはデータとは違います。データというのはそのものズバリなんですけれども、それに付加価値を与えたものが情報だと思っているんですね。付加価値のないものは情報じゃない。つまり、読み解いて、そこから次に「こうしたほうがいいんじゃないですか」とか、「こうやったらよりよくなりますよね」とか、「こうやったら、我々もっと利益が出る」とか、「コストが下がる」とか、そういう話をするところ、要するに、頭を使ってそういうことを考えているというところが必要だ。で、考えるためにもデータがないと考えられないので、その整備はしっかりしましょうというようなことで、いろいろな最新のITの仕組みを使ってデータを整理しています。

こんな形で、いままでの兎島社長であったり永井専務から説明させていただきいろいろな機能というのを、お得意先に、あるいはメーカーさんに提供できるようなことを務めているというのが、きょうこの頃でございます。

永井 ずいぶん長講義で、皆さんお疲れでしょう。でも、中央物産というのは、何か知らんけど新しいことをやってるんだな、やろうとしてるんだなと、けっこう脳味噌を使うような、知的な真似事みたいなことをやっているんだなというふうに思われたらば、幸せだと思いますね。

事実、私も長いことメーカーにいまして、そこを終わって中央物産に招かれて、それですでに5、6年たちますが、むしろメーカーにいた時よりも、中央物産のほうが頭を使わされちゃってね。若い皆さんの脳味噌がこういう会社に入ると非常にいい回転をする。そういうことで、知的好奇心の強い人、知的なクリエイティビティをやりたいという人には、ここはいい会社だと思います。以上、コマーシャルです（笑）。

5. 質疑応答

永井 それじゃあ、何でも結構ですから、どうぞ質問なさってください。

5.1 オンライン・ショッピングの卸業

狩野健二 先ほど、メーカーから店舗への中抜きで物流をやるというような図を見たんですが、いまニュースとかで、楽天市場という**オンライン・ショッピング**がすごく流行っているという話を聞くわけですが、どの程度影響を受けているのでしょうか。

大畑 楽天市場とかの**オンライン・ショップ**というのは、とくに我々がビジネスをやっているようなところに対して大きな影響力があるのかというと、基本的にないです。まず大きな違いというのは、楽天さんの下に入っているお店というのは、所詮は（と言ったら失礼ですけども）小売店さ

んなんですね。小売店さんが、たとえば中央物産から商品をもらって、それを楽天市場というところで販売されているというだけの話なので、とくに我々のやっているような業界に関しては、楽天市場だ、ヤフーショップだということに対する影響は、ほとんどないと思います。

ただ、書籍に関しては、たとえばアマゾンだったりとかそういうことで、多少影響は出ている部分はあるとは思いますが。書籍であったとしても、たとえばアマゾンがどこで買っているんですかという話をすると、ある意味でいうと中間流通業を使ってるんですね。東販さんとか日販さんというのが、書籍関係の中間流通業であると思うんですけれども、アマゾンさんは直接、角川書店から買っているんですかという、そんなことはないんです。そこには東販さん、日販さんという、いままでのいわゆる中間流通業の役割があって、そこを通して商品を仕入れていると。なぜなら、そこで先ほど申し上げたようないろいろな機能が必要だからと。

だから、小売りのレベルでは、ある意味でいうとオンライン・ショッピングだったりとかいうもので分化されてるということはありますけれども、中間流通業として果たさなくてはいけない役割というのは、じつはあまり変わってなくて、非常に根本的な要素だということなので、それによって中間流通業のビジネスが何か影響を受けていますかということに関しては、あまりないというふうに、私は理解しています。

5.2 卸業による小売業への拡張はあるか

松岡真人 現在、小売店の力が強まっているというお話をされていましたがね。そういった中で、御社ではカテゴリー・マネジメントに力を入れていらっしゃるということですが、逆に御社自身が小売りのほうに直接、自ら乗り込んで商売をしていくということはお考えにならないのでしょうか。

児島 これはものすごく難しい（笑）。僕でも答えられないことで、非常に興味はあるんですね。実際問題として、アメリカのホールセラーという、日本でいうところの卸の発展は、小売りを自ら持って、それをマネー

ジして、そのなかでカテゴリー・マネジメントのノウハウなどを自ら磨いて、それをまた自分の卸売業のほうに持って行って利用してやる。たとえば、アメリカでいえば、フレミングというのとスーパーバリューというのと2つあって、フレミングのほうがいまはあれなのかな。スーパーバリューがいま残ってるわけですけども、それが小売りと一緒にやっている。

いまの質問で、中央物産がじゃあ小売りに興味があるかどうかというのは、ないわけではないですけど、これはある意味ではコンフリクトというか、矛盾を生じるのね。我々のお得意先は小売りさんだよ。うちでたとえば小売業をやっちゃうと、お得意さんがコンペティターになっちゃうわけだね。

日本でもいくつかの卸が少し小売りを持ってるところがあります。富山県のほうで。そういうのは、非常に特異なところだね。日本の中ではそういう人間関係がなかなか難しいからね、だから、我々が小売りを持つことはなかなか難しい。

ただおっしゃることは、グッド・ポイントで、実際にカテゴリー・マネジメントなんかは、小売りさんが店頭でやらないと意味もないし、そこで学ぶところがものすごく大きい。我々は、この倉庫から見てもなかなかわからないし、データだけ見てもわからないということがあるよね。そういう意味では、カテゴリー・マネジメントというのは、本来的には小売りさんがやるべきものなんですけどね。いままでの成長過程やいろんな問題があって、中間流通業がやる仕事のひとつに、我々が持っているというふうにしてるんですけども。

5.3 メーカー側からの圧力

並木庸太 先ほどのカテゴリー・マネジメントの話ですけども、小売りにマネジメントするということで、逆にメーカー側から圧力みたいなものが起こってきたりはしないんですか。

児島 メーカー側から圧力はかからないけど、影響力はあるよね。という

のは、メーカーさんはやっぱり自分のところの商品……たとえばヘアケアというカテゴリーがあるとするよね。ヘアケアのシャンプーを持つてる会社はいっぱいあるわけだね。カネボウだとか資生堂だとか、コーセーだとかあるわけだね。男の物ならマンダムだとか。そういうところは、自分たちのマーケティングのために、いろんな情報を持っているんだね。消費者調査なんかやっけていろいろ調べているわけです。そういうようなデータを持っていて、「これおかしいじゃないか」とか、「こういうような形でこれを売りたい」というような、そういう要望やアドバイスはあるよね。だから、影響力はないと言ったら嘘にはなるけどね。そういった程度のものはあると思うんですね。

ただし実態は、このカテゴリー・マネジメントを、日本の小売業界で誰がやっていたかという、メーカーなんですね。いま言った、そういう商品を中心とした消費者のデータを、いちばん持っているのはメーカーさんなんですね。メーカーがやる。そうすると、彼（永井専務）がいらした花王さんなんかは、もう自分のところで売ってるわけだから、自分のところで小売りさんへ行って、花王フェアみたいなのをやっちゃったりとかね。全部花王で固めちゃったりするわけですよ。でも、メーカーさんがやると何がいちばんいけないかという、花王さんの物を売ろうとしちゃうわけだね。もちろん花王さんなんだから。

カテゴリーというのは、花王製品を売るためのものじゃなくて、消費者にとってはヘアケアというものだからね。何も、花王さんじゃないわけだね。花王のメリットシャンプーだけを使えばいいというわけじゃないわけだ。いろんなチョイスがあるのが品揃えなわけだから。

そうなってくるといちばんいいのはやっぱり、我々品揃えを持つてる中間流通業、あるいは小売りさんがやるべきだということは、皆さんわかっているんですね。ただ、できる材料があるかないかということになると、いままでは非常に利益が上がっていて、そういう調査なんかにふんだんに使える立場にあるメーカーさんが、カテゴリー・マネジメントの主導権を

握っていた。でもそれは、非常にバイアスがかかっておかしいんじゃないかというふうに我々は思ってますね。それも、なかなかグッド・ポイントだね。難しい質問が出てるね。

5.4 今後の卸売業における主要な業務

中山 彩 私自身が物流の会社としてこちらの会社を見させていただいた中で、機械化が進んでいるという話もうかがったんですが、人の手によって最終的な作業とか、末端のところでされている光景がすごく目についたんです。将来的に全てを、たとえば提案とか情報のサービスのほうで、コンサルティング的な仕事に特化していこうという考えはなく、今後もこういうふうに機械化して物流中心で展開されていくんでしょうか。

永井 ほとんど完全なシステム化になっていましたね。人間が目で判断する部分はほとんどないようなね。機械化というのは、システム化なんですね。じゃあ、ロボットが棚にあるシャンプーを1本取ってあの籠に入れるのと、人間がやるのと、どっちが安いかなと。たぶん、あと10年ぐらいまでの先を見ると、人間のほうが安いと思うね。ロボット1台つくるのに、大変でしょ。それから、ロボットはそう自由自在に細やかに動きませんしね。やっぱり人間がやるのが、今のところいちばん安いかなと。それをアナログ物流と昔は呼んでいたんだけど、アナログというのはああいいうシステムを使わないで、人間が全部見ながら、3本なら3本入れるとかね。いま、あれは全部バーコードを読んで、それが基礎になって全てが組み立てられていますね。いまの物流業界では、最もこのセンターは進んでいる、最先端を行ってるひとつだと思いますね。

それから中央物産は、最初に企業紹介を申し上げましたように、中央物産グループというのは卸事業、それから物流事業、メーカー事業のシービックとか、ホテル事業とか、六つぐらいありましたね。だから、商流のほうもずいぶんやっているんですよ。ですから、私のさっきの説明は、カテゴリー・マネジメントとかMD提案だとか、そういう商流部分の説明が多

かったでしょ。物流のほうは子会社に分離して、シー・ビー・ロジスティクスという会社で専門にやっていますのでね。ですから、物流と商流は車の両輪で、そうじゃないと卸は成り立たないんですね。だから、中央物産は両方を一所懸命やっています。

児島 もうひとつ付け加えると、あなたの質問もものすごくグッド・クエスチョンで難しい質問なんだ。なぜかという、いま別会社にして物流をやっていますよね。競争がないのかというと、競争はあるんですね。それは、サード・パーティ・ロジスティクスといって、いわゆる物流専門会社があるわけですね。あるでしょ。いちばんすごいのは、ヤマト運輸とかさ。

じゃあ、そういうところがわれわれと同じことが出来るか出来ないかという問題だね。これ、いまのところは出来ないよね。さっきの、シャンプーいくつなんていう注文が来ても、全部できるかという、なかなかできない。でも、これから絶対できないという保証はないよね。誰も言えないよね。物流をやっているわけだし、トラックもいっぱい持ってるしね。あの人たちがやったらもっと安くできるんじゃないかと思うでしょう。

だから、うちがいま物流会社を別会社にしたのも、こういう人たちと競争していかなきゃならないからなんだね。それには、我々が持ってるこういう技術というか、スキルをものすごく高めていって、競争力のあるものにしていかなきゃいけない。その時に、物流とか商流とか、いろいろなものでどんどん機能が特化されてきて、すごい難しいハイレベルでの戦いになってくるわけだね。だから、何でもできればいいじゃなくて、物流でもものすごく高度な物流を要求されるし、先ほどずっと永井専務が話したような商流のほうでも、たとえばカテゴリー・マネジメントであるとか、いろいろな難しい分析や何かもしななきゃならなくなってくる。そういうのをどんどん分けていって、その分野でまた勝っていかなきゃいけない。カテゴリー・マネジメントなんかも、カテゴリー・マネジメントでいろいろな競争が出てくるわけですね。それを全部やってあげますなんていう会社も

あるわけで、そういうところとどうやって競争していくのかというね。

たとえばメーカーさんなんかでも、非常に強いところがある。花王さんなんかは、ものすごく強いわけだね。それと伍して戦っていけるような技術を持たなきゃいけない。だからやっぱり我々は、経営資源をどこに投下していくかという、物流は物流で別会社にして、それで我々自身がサード・パーティ・ロジスティクスになれるように、中央物産だけの仕事ではない、他のものも取り込んでやっていかれるようなことにしていかないと、いわゆる競争優位性みたいなのが出てこないし、力がついてこないだね。そういう厳しい状況はあるんですよね。それを見越して、そういうような形で組織を変えたりしてマネジメントしてる。それを経営をしてるということなんじゃないかと思うんだけどね。

大畑 その通りだと思います。きょうは、皆さんがご覧になられたのがたまたま物流センターというところで、物を入庫して、集荷したものを小分けして配送して、みたいなイメージがすごく強かったと思うんですけども、いちばん最初に児島社長の話にあった、物流機能を皆さん見られたんですね。永井専務の話というのは品揃えがあったりして、きょうはあまり触れませんでしたけれども、金融とか債権管理の部分や情報管理の部分というのも、非常に卸としては重要な機能で、両輪といえば両輪。これだけで食っていくというやり方もありますけれども、他の部分をセットにしなから、じゃあどれだけ付加価値を出していくかという方法もある。

児島 そういうチョイスをした部分は、埼玉センターがそうだね。イトーヨーカドーさんであるよね。イトーヨーカドーの専用センターが、越谷のほうにあるんですけどね。それはイトーヨーカドーさんだけのセンターとして、うちでやっているわけです。これはある意味ではサード・パーティ・ロジスティクスなんだね。というのは、花王さんの商品も含める、それから他の卸さんの商品も全部そこに集荷して、さっき僕が説明しなかった、トランスファー・センターというのを、うちで運営しているんだね。これはもう、いわゆる物流をうちで（サード・パーティのような形で物流

だけを)提供してる。もちろん、イトーヨーカドーさんへの流通もうちがやってますよ。それはそのうちの一部。だけれども、埼玉地区の物流は全部中央物産でやっているんですね。

きょうは物流センターに来てもらったけれども、商流のほうも面白いですよ。もしご興味がある方がいればね。そのなかで、たとえば棚割りね。ああいうお店のなかの棚があるね。あの棚割りをどうやって決めるのかね。何でここに資生堂の何とかシャンプーがあって、何でこの下にコーセーの何とかシャンプーが置いてあるのかとか。さっき通い箱に入れるために全部、品物を採寸してるって聞いたでしょ。その採寸が全部、うちのコンピュータのマスターに入ってるわけです。そうすると、メリットシャンプーの大型、500CCのやつはどのぐらいの大きさって出るわけでしょ。それが全部コンピュータに入っていて、それを棚の中でどうやって入れていくかというのを、バーッと出していくわけですね。マッキントッシュみたいなやつだね。これをやるプロセスなんかは、これまた面白いですよ。

これは、いま市場のニーズが本当にあるのか、成長しているのか、テレビ宣伝しているのかどうなのか、若い女の子がどう思っているのかというのが出て、それでこの中に埋め込んでいくわけですね。しかも、その中でお店さんの特徴や、意向や、こういうような店にしたい、こういうようなお客さんがいっぱい来ると。さっき言ったような、だいたいそこに来るお客さんのブラケットは、18歳から24歳ぐらいの独身の女性がいっぱいいる、たとえばこのへんは女子大のそばだからこういう人が来るというと、これはもう女性のその年齢層の人たちが買うようなシャンプーをダーッと並べるわけだ。ここでおじさんのメリットシャンプーをやったり、トニックシャンプー……なんて知らないかもしれないけど、そういうサンスターのロングセラーがあるんですよ。そんなのは全然、置いたって売れないわけですね。

だから、折角のそういう場所だから、そういうのを置いて坪効率をよくする。いわゆる、リターン・オン・インベストメントというのか、棚効率

をよくするというか、単位あたりの面積の効率を上げていくと。そういうことをやっているんですね。これも面白いから、もしそういうようなご興味があれば、そっちを見にいらっしゃるのも面白いかもしれない。これは青山の本社のほうでやっています。

永井 棚割りでちょっと補足しますと、棚割りの3原則というのがあるんですよ。1つは、来店客、あるいはその店舗のエリアの消費者ニーズに合った品揃え。いま児島さんが言ってた、若い人たちがばかりのエリアだったら、おじさんのトニックシャンプーを置いたってだめだよと。若い女性のニーズに合った品揃えを置く。それが第1原則。

第2は、売れ行きに応じたフェース数にする。フェースというのは、顔だね。だから、同じものを3つ並べると3フェイスというんですね。売れ行きに応じたフェイス数。なぜかという、バスタブの理論というのがあるんですよ。バスタブは、栓を抜けばスーッと一様に沈みますね。当たり前ですね。それと同じで、売れ行きに応じたフェイス数にしておけば、週に1回の発注で済むわけ。一様にスーッと引いていく。売れないものは1フェイスしかない、売れるのは5フェイスも10フェイスも取りますからね。それはバスタブの理論。

3番目は、売れ筋はゴールデンライン。ゴールデンラインというのは何かというと、目線からちょうどいい角度。人間というのは俯き加減に見ますから、そのちょうどこのへんをゴールデンラインというんですね。そういう陳列の3原則というのがあるんです。私の本に書いてあります。本屋に行って買ってください（笑）。そういう、いろいろ面白い知的なことがいっぱい青山に詰まっていますので、一度遊びに来てください。

児島 先生、最後に何かないですか。総括をひとつ。

尾高煌之助 興味深い話をたくさんうかがって、ありがとうございました。

2つ質問があります。ひとつは、カテゴリー・マネジメントをいろいろ工夫してらっしゃるということですが、その時の買い手に、スーパーマー

ケットとかあいう大量の小売店をイメージしていらっしゃるんでしょうか。そこから外れるジジババストアとか、そういう小さなところはどんなっているのかうかがいたい。

といいますのは、大衆消費の時代なんだけれども、他方では個性が求められている時代でもあるわけですね。カテゴリー・マネジメントで代替性ということを強調されましたけれども、消費者の側から見ると、特定の会社がつくった会社のイメージと、それとは別の、特定の商品というイメージがある。僕らが何か買いたいと思う時には、カテゴリーのイメージではなくて、特定の商品に惹かれて「あいうものを買いたい」と思うんですね。

だから、カテゴリーのイメージも大切だが、それと個別の商品との関係はどうなっているのか。消費者は、必ずしも平均で考えるのではなくて個性を持った商品が欲しいこともある。だから消費者に訴える、そういう販売戦略みたいなものも必要なのではないのか。そのところで、一方では平均像が求められ、他方では個性が求められる。商品売る時にも、大量小売店と、ジジババストアとがあって、たぶん、ジジババストアも全然なくなるわけでもない。だから、卸をやってらっしゃる企業としては、そういうところもひとつの可能性として考えた方がいいのではないか。

まとめると、一方では平均像としての商品群というものと、他方では個別の商品とがある。この二つをどういうふうにして両立させていこうと考えていらっしゃるのかということがひとつです。

児島 さすがに大学教授、鋭いですね（笑）。おっしゃる通りで、それがいま我々のいちばん大きな課題なんですね。これは、いままでの高度成長のなかで、大量消費の生んだひとつの考え方であることは間違いないんですね。アメリカなんかは二極分化してきていますね。つまり、ウォールマートでは、ものすごく安くて売れ筋だけ売っているわけですね。だけど、確実にいまでもウォールマートで買う人もいます。たとえばヒスパニックの人だとか、そういつてはあれかもしれないけれども、低所得

者層の人たちはあそこで買う。何しろ安ければいいという人がいる。

そうじゃなくて、いまの質問のように、やっぱりこだわった商品がいいとかね。「私はこれでなきゃいけない」とか、「こういう匂いでなきゃいけない」「香料はエッセンシャルオイルを使ってなきゃ、合成化学品はだめだ」と思う人もいるわけね。これは、本当は百人のうち何人いるかという、1人か2人かもしれないけど、それは確実にいる消費者の方なんです。

確かにいま我々、中央物産が悩んでいるのもそこであって、大型の大量に消費するようなところをターゲットにしている、大きなチェーンオペレーションをしている小売店さんは、おそらくさっき言った3つのパターンのいちばん下（直送）を選ぶと思うんですね。とくに我々の品物は。何かというと、コモディティーグッズなんですね。パッケージとコンシューマーグッズというのかね。ものすごく回転の速い、そういう消費財なんですね。これらにものすごく大きな付加価値がついて、こだわった商品があるかないかという、あるんですけども、非常に少ないですね。こういうのは、直送になっちゃうんですよ。これでは、おそらくさっき言ったカテゴリー・マネジメントの考え方がワークするんですね。これ、カテゴリー・マネジメントの感覚でいけるんですよ。

いろいろ調査して、17歳から18歳までの女性を対象とした。たとえばカラーコスメティックスは何が売れる、じゃあ、ここの棚に置いたらいいとかね。いろいろ出てくるわけですけども、そうじゃない、ちょっとこだわった尾高先生みたいな人も、どんどん増えてくるわけですね。「自然のあれが入ってなきゃだめだ」とか、「匂いが人と同じじゃ嫌だ」とか、女の子が、「同じようなシャンプーの匂いばかりしてるんじゃないかだめなんで、私はもっと変わったシャンプーの匂いをつけたい」と。

そういうところに、我々卸は介在していないですよ。やっていかなきゃいけないということはあるんですね。このカテゴリー・マネジメントの考え方というのは、全体のなかで100人のうちの99人なり80人なりで、そ

れを見るようなカテゴリー・マネジメントじゃない、そういう品揃えの方法というのを、いま我々いろいろ開発しようとしてるんですね。それは特徴のある品物で。

最近、聞いた話なんですけれども、「なら屋」という話があるんです。「何々ならあそこの店」とか、そういうのがあるわけですね。たとえば、「シャンプー買うんだったら渋谷の何とか化粧品屋さん」とかね。そういうふうになる可能性もあるわけですよ。そういうような品揃えが、本当にこの卸でできるかどうかと。まさに尾高先生のおっしゃったように、これから先はものすごくそこらへんのところに集約されてくる、重要な点なんです。

だから、いま我々がやっているカテゴリーマネジメントというのはどちらかというと、大量に、できるだけ効率的に安いものを、機能性の高いものを売るということに行っちゃう可能性がある。だけどそうじゃなくて、ものすごく高付加価値のついたものの品揃え、すごいこだわった商品なんかをやる場合には、確におっしゃるように、単なる統計で売れ筋だけをやるというようなカテゴリー・マネジメントの方法では、もういかないですね。

いま、そういうこだわりの店とかあるでしょ。たとえば、塩だけでも何十種類とあるようなね。西友のなかでも、たとえばそういうのを分けるとかね。ありますよね。マツモトキヨシのなかでも、マツモトキヨシでない、ドクターコスメだけを売ってる店というのがあるんだね。知ってるかい？ 皆さん若いからそんな使わないかもしれないけど、渋谷店の地下にあるんですけどね。それは、マツモトキヨシなんだけれども、いまドクターコスメって、とくに中高年の人はシミを取ったりするああいうので、ドクター何とかって付いた化粧品がものすごく流行ってるんですよ。それらだけを集めたマツモトキヨシがあるんです。それなんかは、いままで言ったようなカテゴリー・マネジメントのデータでやっても、品揃えできないよね。確におっしゃるように、そういうようなニーズもあります。

ただ、この世界がなくなるわけじゃないですね。ただ、この世界では、じつは私いまいちばん頭の痛いところなんですけれども、卸がいらなくなっちゃってるんだよね。つまり、ウォールマートなんかはマーチャンダイジングするのは、ウォールマートに P&G の社員が75名だっけ。ウォールマートの横に P&G があって、あの社員が75名、ウォールマートのなかに常駐しているんですよ、ひとつのメーカーがね。それで、どうやって効率的に原料まで調達して、どれだけ安くウォールマートに納めるかということ、全部やらされているわけですね。そのかわりウォールマートでの売上げは、日本全体の P&G の売上げより売ってるの。大畑室長なんかは P&G のアメリカで働いていたからよくわかると思うんだけど、そうだよ。日本の P&G の売上げよりも、ひとつの小売店で売ってる。そうなってくると、全然ビジネスモデルが変わってくるね。そうすると、P&G もアーカンソーの山奥に75人も人を送って、自分たちのオフィスをつくって、ほとんどウォールマートの中にいるんですよ。ただ、ウォールマートだけの仕事を P&G ですというね。

そこまで精鋭化されてくると、卸売業の機能というのは、完全にウォールマートが持っちゃっていますからね。あと、リテールリンクなんて、聞いたことあるでしょ。コンピュータでバーツとやって、世界中にネットで商品調達をすると。いちばん安いところがアフリカにあれば、そこからでも取っちゃうというようなことまで、ウォールマートがするわけですよ。そうなってくると、いま言ったようなこととは違う世界でね。でも、我々もそれも見ながら、いま尾高先生のおっしゃったような方向しか、生きる道はないんじゃないかというようなことは考えてはいるんですけどね。

永井 それからもうひとつ、私は棚割りの3原則を申し上げましたけれども、あれは原則であって、近頃は確かに尾高先生のおっしゃるような、矛盾というか、問題が出てきているんですね。何かといいますと、とくにコンビニエンスストアは徹底的に死に筋を捨てますね。毎月毎月の POS データを見て、たとえばシャンプーなら3種類しか置かない、世の中でいち

ばん売れてるシャンプーを上から3番目までしか採用しない。あとは捨てる。で、毎月変わる。それは、30坪ぐらいの狭いところで、だいたい何でも置いてありますね。だから、非常に厳密に死に筋は徹底的にやめてしまわなきゃならない。

ところが、大きなストアではこういうことが起こるんですよ。死に筋だというのでやめちゃう。ところが、その死に筋のその商品を誰が買っているのということを調べもしないでやめちゃったら、えらいことになっちゃう。たとえばゴールデンロイヤルユーザー、そのお店で月に100万円も買ってるようないちばんおいしい、いちばんありがたいお客さんが、じつはその1ヵ月に1個、あるいは1年に1個しか売れないその品物を買ってるという、そこまで突き詰めましたかと。ただPOSデータで、売れないから死に筋だ、切っちゃえというんでは、その100万円買ってくれるゴールデンロイヤルユーザーまで捨てちゃう。もうその人は来ない。「あれ、やめちゃった。だったらこの店に来る必要ない。他の店でも、洗剤でもシャンプーでも普通のものは売ってるんだから」と。そのお客は他へ行ってしまうですね。

それで、デシル分析というのをやっているんです。何かというと、1リットルは10デシリットル。1リットルを10に切る。来店客で月に100万円買ってくれる、次は98万、92万とか、いちばん買ってくれる人からいちばん買ってくれない、ピンからキリまで10に分ける。それで、それぞれの1デシリットルの中を、何を買ってるんだと調べてみる。そうすると、10のうちのいちばん上位のお客が1年に1個しか売れないものを買ってる、あのお客はこれを買ってるというのがわかる。そうしたら、その品物は死に筋じゃない。売れないけれども置いておかないと、そのお客を逃がしちゃう。だから、その品物は捨てちゃだめよというようなことも、これでわかって提案していくとかね。そういうことも、いま始め出しているんですね。

ですから、大量生産、大量販売の論理からは外れるけれども、先生のお

っしゃるように個性化の時代ですから、そういうマーケティング、マーケティングもこれからきめ細かくやっていかないと、いい提案ができないということになりますね。

尾高 もうひとつの質問ですが、きょう現場を拝見してびっくりしたことがいくつかあるんです。そのうちのひとつは、同じシャンプーならシャンプーでも、こんなにいろいろある。いま永井さんがおっしゃったように、同じシャンプーでもたくさんあるだけじゃなくて、たぶんしょっちゅう中身が変わっているんだろうと思うんですね。想像なんですけれども、これは日本の流通業のひとつの特徴ではないのか。アメリカでは、こんなに種類がないのではないのか。ヨーロッパへ行くともっと少ないんじゃないか。

種類が少なくて、しかもあまり変わり目も激しくない場合には、大量の小売店と卸との関係が、アメリカ式に卸が抜かれていくということになりやすいのではないのか。ところが日本のように商品の種類がたくさんあって、しかもその中身がしょっちゅう変わるとすると、小売店では全部情報を把握できないから、卸売りがどうしても必要ということになるんじゃないのか、と考えました。

最後に、僕はエコノミストなので、マーケットの構造とか、価格がどういうふうにして決まっているのかなどに関心があります。商品がたくさんある理由ですが、製造元の互いの競争条件いかんでそういうことになりやすいのではないのか。この点はいかがですか。

大畑 私も、ちょっとしかアメリカへ行ったことはないんですけども、アメリカのスーパーとかに行かれるとすごくびっくりするのは、3年くらい前に廃盤になった商品が店頭にあったりするんですね。棚換えというんですけれども、春とか秋になると新商品が出るじゃないですか。そこでガラガラと新しい商品が入って来たりしますよね。それは日本だと、だいたい年に2回ぐらい、定例でやられるんですけども、アメリカって1年に1回やることもあるということで、面倒くさいからやらないとか、新製品が入っていかないとか、けっこう当たり前なんですね。それがよくないよ

ねという話になってきて出てきたのが、ECR だったり、カテゴリー・マネジメントだったりという話で。

エフィシエント・イントロダクションという、新製品の導入というやつがあったと思うんですけども、アメリカのメーカーさんの新製品発売頻度が低いよというのは、ひとつはやっぱりありますね。日本と比較すると、量的には圧倒的に少ないです。理由は、ひとつは消費者の理由でしょうし、ひとつはメーカーの理由でしょう。メーカーの理由というのは、どれだけのメーカーさんが分散しているかと。メーカーの場合、M&Aの国なので非常に集約化されている中であって、ある意味で集約されることによって競争が減りますから、それによって新しいものをドンドン出していかなくちゃいけないという環境ではなくなってくる。日本の場合、すごく分散しているので、逆にいうとチャンスはあるんですけども、非常にメーカー間で凌ぎを削るということが多くて、故に新製品が多くなる。

それと、日本の場合とアメリカの場合の、お客さんのショッピングの習慣がずいぶん違って、日本のお客さん、消費者の方というのは、ほぼ毎日から2日に一遍ぐらいはお店に行かれるんですね。ショッピングというのに対して、少なからぬときめきを求めている。何かサムシング・ニューという形のものを求めている。アメリカのショッパーの方たちにとってショッピングというのは、バーデンなんですね。つまり、重荷、嫌なこと。かつ、お買い物に行くのが1週間とか2週間に一遍ぐらいしか行かない。グワッって買って、冷蔵庫にガンガンと詰め込んで、という生活をされている。

消費者習慣として、それだけ新しいものを求めているという日本の消費者、それに対応するためにメーカーさんもいろいろ新しいものを出してくるというのと、メーカーさんもそれを加速する環境下にあるというような理由で、実際に先生がおっしゃられた通り、棚換えであったりとか、新製品の量というのに関しては、圧倒的に違う。10倍ぐらい違うと思います。

永井　そういうことと、補足しますと、日本は魚文化の国で、アメリカ、

ヨーロッパは肉文化ですね。肉は冷凍できる。ですから、買い物頻度が10日に一遍とかいって、ワゴン車で行って大量に買って、いま言ったように冷蔵庫にボンと入れておけば、肉でも野菜でももちますね。日本は魚文化で、お刺し身文化ですから、それこそ夕方に行ってお刺し身を買ってきて、すぐ食卓に並べる。一昨日のお刺し身を、誰が食べますか。マグロは真っ黒になっちゃって。だから、どうしたって来店頻度が多いわけですね。

ということは、街中の中位のスーパーマーケットも、なかなか廃れない。それは、毎日とか1日おきに行くのに、キツネやタヌキの住む郊外まで、往復1時間も車を運転するところなんて行きはしないですね。だから日本の場合、街中のスーパーがけっこう廃れない。で、地元密着で、地場のいい野菜とか獲れたての魚なんかで、けっこうしっかりやっているとこが多いですよ。

尾高 どうもありがとうございました。

永井 また何か機会がありましたら、お越しくくださいませ。どうも長時間、ありがとうございました。

(終了)