

## 現代の流通経営戦略

若山 太郎

日本大学大学院総合社会情報研究科

### Current Distribution Management Strategy

WAKAYAMA Taro

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

Since the 1990s bubble economic collapse the Japanese economy, which is now emerging into the 21st century, has continued in a state of confusion. During this prolonged recession, Japanese companies have all existed within a strict economic environment regardless of business type. Modern Japanese distribution, especially retailers, must continue to exist and mature within this strict economic environment. In line with capitalist theory, it is necessary for competing businesses to exist and respond well to changes in consumer demand within a limited market while preserving the advantages of competition. The recent economic environment has shown extremely complicated trends. Thus, economic strategy hacked out by management of the past, that is to say conventional wisdom and experience, has become useless. Consequently, long-term management strategies that make clear the movement and direction of society have become of the utmost importance.

---

#### はじめに

21世紀を迎えた日本経済は、1990年代のバブル崩壊以来迷走を続け、長引く不況、業種を問わず企業にとって厳しい経営環境である。

現代において、日本の流通、とりわけ小売業は、この厳しい経営環境において、存続と成長を続けなければならない、資本主義である以上、競い合うライバル企業が存在し、限られた市場において、常に消費者の需要の変化に対応しながら、競争上の優位を保つことが必要となる。

昨今、経営環境があまりにも複雑な動き方をし、過去経営者により工夫され、用いられた経営戦略、つまりありきたりな知恵や体験では役に立たない状況になっている。このために、会社の方向づけや行動を明らかにする長期的な経営戦略が最も重要となっている。

本稿において、現代の小売業の中で、最も経営戦略に優れた代表的な企業であり、世界一の売上高を誇るウォルマートおよび日本一の売上高を誇るセブンイレブンの経営戦略を考慮することにより、現代日本の企業経営に最適な戦略の方向性を模索する。

#### 小売業の現代までの軌跡

小売業は、一般に時代毎に社会的・経済的環境に対応し、新しい業態を次々に展開している。特に日本の場合、限られた国土において出店規制を主たる要因として、淘汰の進行・変革のスピードの遅さを特徴に挙げられる。他方、アメリカでは、日本の約25倍もの広大な国土からなる地域差、多種多様な人種構成の複雑化した社会を背景として、徹底した自由な、めまぐるしい変革を特徴とする。

時代の変化とともに常に新しい業態を誕生させ

ていく現代小売業は、単に業態間や企業間の競争としてではなく、消費者を代理人として、人々の生活向上に寄与する商品を提供する。それによって、人々の生活水準を左右する最も身近な存在である。

21世紀において、日本の小売業は同じ業態での激しい企業間競争だけでなく、限定商品を扱う専門分野の企業との激しい価格競争にもさらされ、また近年続々と進出する外資企業とも競合している。

小売業において、業態とは商いのタイプ (Type of Operation) を示す言葉である。まず業態とは対比される業種 (Kind of Business) についてみると、日本では鎌倉・室町時代(1192年～1333年・1338年～1573年)からあり、商品名をその商売の頭に冠するものである。特に歴史的にその業種の性格が明確になったのは江戸時代(1600年～1867年)からで、具体的には三代将軍家光の時代(1623年～1651年)に、酒屋・米屋・呉服屋など、はっきりと業種区分がなされ、五代将軍綱吉の時代(1680年～1709年)になると、商家の家訓・のれん・徒弟制度・売掛制度・専売制度などが形成された。

明治(1867年)以降これがさらに細分化され、次第に製造するメーカーの市場支配体制の確立が顕著になり、小売業はその下に統制された業種になるものがいくつかあった。家電店や化粧品店などは系列小売店化することで、メーカーからさまざまな恩恵と同時に、他社商品の販売の禁止や取扱商品の制限を受けるようになった。

商店街やショッピングエリアを除けば、日本の場合、そのほとんどが業種小売業である。実際その数は、ピーク時(1982年)には170万店ほどに達し、今日では150万店弱となっている。

このような業種に対して、アメリカに影響を受けた業態には、その違いとして4つの条件がある。つまり、それは大量・大規模・セルフサービス・現金持ち帰りである。

まず、大量についてであるが、これはアメリカのスーパーマーケット (Super Market) が創出されたもので、すべての業態の発展にとっての引き金になったといえる。1920年代に急成長した食料品チェーン店 (オフプライズストア) が、商品の仕入れコストを安くするために、単品大量という商売の仕方

を編み出し、さらに多くの商品の種類を置くために店舗の規模を拡大し、取引先に対してその優位性を強調し、また新しい接客技術としてセルフサービスが採用されたのである。

1930年代には、こうした食品の大型総合セルフサービス店が確立され、チェーン化の方向に進んで、食料品チェーン店からスーパーマーケットへと名称も変わり、近代的な小売業態が誕生したのである。

もちろん1920年代以前に、今日業態のカテゴリーに入るものはいくつかある。例えば、百貨店である。スーパーマーケット出現以前、1852年に創業されたフランスの百貨店、ボンマルシェがその草分けである。有名なイギリスの百貨店、ハロッズは1907年創立である。

百貨店が業態区分の1つに入るようになったのは、アメリカでジョンワナメーカー (フィラデルフィア) 以後である。急速に発展を遂げた価格均一ショップであるバラエティストア (Variety Store) に脅威を感じ、スーパーマーケットと同じように集中仕入れをして安価に大量販売することに方向転換したためである。

つまり、百貨店は1930年以降、チェーン百貨店として他のチェーン同様のオペレーションをすることによって、業態の1つとして位置づけられたのである。業態の中には他に通信販売業から有店舗小売業に転じ、長らくトップ小売業として君臨していたシアーズ、JCペニーなどGMS (General Merchandise Store) という大衆実用品の総合大型店がある。

現代において、売上高28兆円を超え2001年エクソン・モービルを抜いて全産業中世界一位となったウォルマートなどが低コスト経営を実現し、どこよりも低価格で生活日用品を販売するディスカウントストア (Discount Store) や1960年代にフランスで開発された大型セルフサービス店のカルフルは、アメリカのディスカウントストアとスーパーマーケットの経営システムをドッキングさせたもので、ワンフロアに食品と非食品を仕切りなしで置いたセルフサービスで運営する。これがハイパーマーケット (Hyper Market) といわれる、新業態である。

日本において、近代的流通業が発達し、業界が形成されたのは、まだ30年ほどしか経っていない。昭和初期、呉服物のみ扱う呉服屋が扱い商品を広げ、日本流通史上初の業態を創造した。越後屋呉服店から転業し、三越が1904年に初の百貨店として誕生した。続く昭和30年代(1955年～1964年)のスーパーマーケットは、高度経済成長を社会背景として、食品の低価格大量販売を実現した。後に衣料品や日用品も取り扱うGMSへと発展、ダイエーが1971年三越抜き売上高日本一の小売業となった。

その後、簡単な端末操作によって、小規模で効率的な店舗を出店することが可能となり、コンビニエンスストア(Convenience Store)が画期的に発展した。コンビニは24時間営業を柱にした小型の店舗である。住宅地に近接した便利な立地条件に、食料品を中心とした日用品や、使用頻度の高い必需品を3000品目以上揃える。また、公共料金の支払い代行等、数々のサービスをおこない、消費者の利便性を追求し支持を得ていった。2000年、セブンイレブンがダイエーを抜き売上高日本一の小売業となり、GMSの売上高を抜くまでの大きな存在に成長した。特にこの業態は現代の日本の限られた国土において最適であり、若者を中心に支持されている。

今日、流通企業が自国のマーケットシェアで一位の座を保持している国は、日本、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツなど先進国の数カ国にすぎない。その他の国では、外国資本に首位を奪われるか、またそれに近い状態にある。

現代において小売業は、今後より加速するであろうグローバル化の進展や、企業として最適な情報技術(Information Technology)活用による効率化、顧客満足(Customer Satisfaction)などの取り組みが求められている。現代に対応した新業態の必要性和、さらなる革新戦略の再構築が求められているのである。

## 日本小売業の現状と課題

1人当たり消費する商品のマーケット規模は人口動向によって大きく左右される。つまり、人口が多くなればマーケット規模は、それに伴って拡大し、

人口が少なくなれば、マーケット規模は縮小するということである。

日本の人口はかつて1億人といわれた時代もあったが、昭和20年(1945年)の戦争の後に、人口は7,214万人と大幅に減少した。

その後、平和で出生率も大幅に高まり、人口は急ピッチに増大していった。そして平成12年(2000年)には1億2,689万人となった。

55年間に5,475万人、1年間にほぼ100万人の割合で増大して来たのである。

この間、平成に入るまでは人口増大と高度経済成長が相乗効果を発揮して、日本の消費マーケットは拡大の一途をたどり、商業者も多いに恩恵を受けてきた。

つまり、あまり経営努力をせずに、少々サービスが悪くとも売上は伸び、利益を上げることができたのである。

それが平成と年号が変わった頃から人口の増加率は鈍化し、合わせてバブルがはじけ、平成不況が到来した。消費支出も手控えられマーケット規模は横ばいとなった。

一方、マーケット規模の低迷にもかかわらず、それを奪い合って競争は激化し、経営努力の足りない企業の売上は減少、それに耐えられず倒産する業者も数多く現れた。しかもそれは、中小企業に限らず、大手金融機関、大手メーカー、大手流通業者へと波及した。

日本の人口予測は厚生労働省の研究所が行なっている。出生率、生存率、余命率などから科学的に推計するのであるが、これによると、日本の人口は平成19年(2007年)の1億2,778万人を頂点として減少に転じる。そして年々減少し続け、48年後の平成62年(2050年)の1億49万人を境に1億人の大台を割り、その後も減少を続け、98年後の平成112年(2100年)には、6,736万と、現在の半分に減少すると予測されている。

人口の減少はマーケット規模の縮小をもたらす。今後、人口の伸びはわずかである。不況の影響もあって、マーケット規模はほとんど伸びないであろう。

これに伴って、マーケット規模は急激に縮小し、それを奪い合う流通業者の熾烈な競争が始まる。

それは現状よりもはるかに厳しいものであり、真剣に経営の努力をし、消費者の立場に立った志向を的確につかんだ者以外は勝ち残れないであろう。

2002年から2003年にかけての消費動向は、かなり厳しいものである。通常、消費を動かすものは、消費マインドと所得である。過去において、このどちらかが、他方を支えてきた。しかし、現代において、小売業の下がり続ける収益動向を見ると、もはや企業努力の範疇を超えている。

たとえ、収益の上がっている企業であろうと、生き残りに向け新たな一歩をより確実にするためには、売り場面積を削減するような強い態度で取り組む必要がある。激しい競争を繰り返す流通業にとって、その変化の主要因こそ、各企業の経営力にある。

外食や衣料関連の産業を中心として、一時価格破壊的な動向があり、客数もついていた。しかし昨今は、その客数まで落ち込んできている。

今まで、ローコストオペレーションで経営の効率化を進めることがある程度効果を上げてきた。今後、より一歩進んだ商品開発力と調達力を、いかに高めるかという課題が求められる。

ローコストオペレーションを「削る経営」とするのであれば、差異化が必要になっている今日では、必要なものにはコストをかけ売上を伸ばすという、「乗せていく経営」への転換、経営の変革を進めなければならない。

ただ、現状、小売業で商品開発力を持っているところは少ないといえる。実際は、メーカーや問屋・商社にはかなわない。大切なことは、彼らに自社と付き合いメリットを感じさせ、今までの小売業のように、メーカーから安く仕入れるという発想から、むしろ協業のパートナーとするという課題もある。

また、一方では、商品調達力を強化するためには、情報ネットワーク構築を進めることに併せ、売れる商品に対する開発力、発注の精度の向上や売価の設定を再度検討することで、利益を高める必要もある。

ほとんどの日本の流通業には、合理的な発想、戦略に欠ける傾向もあり、経営者も目先の売上にとらわれ、投下資本の利益率を全く視野に入れず、採算度外視的な体質があり、これも大きな課題である。

そして、売上が大きく上向かない現代において、

現状売上拡大の源泉となる出店戦略の見直しも検討すべきである。将来人口が減る日本の店舗の売り場面積を安易に増大させることの意味をもう一度考える必要がある。

## 日本小売業の方向性と経営戦略

日本の小売業で特に業績を上げているセブンイレブンは、時代の変化に対応して消費者のニーズや求められているサービスを把握し、それを迅速に対応している。つまり、企業自らが新たな需要を創造している。

また、自社のアイデンティティ、つまりその独自性や強みを明確に消費者に伝え、店舗の品揃えを通して支持を得ている。

世の中が低価格志向に傾いている現代、良質な商品や独自のサービスを提供し続けられるのは、鈴木敏文のリーダーシップも見逃せない。

基本的な店舗の体制は、情報の活用と単品管理を継続するための体制作りである。それには、教育、発注の分担、作業割当、情報の共有化、4つの側面が挙げられる。

### <教育>

基本作業の教育（接客、清掃、検品、陳列、品出し、受付業務）発注の教育（機器操作、考え方、データ分析）

最初はオーナーが直接トレーニング  
個人の目標を明確にして習熟度を高める

### <発注の分担>

売場に対する関心や責任感の向上  
仮説をもった発注による数値変化

### <作業割当>

基本4原則(鮮度管理・品揃え・クリンリネス、フレンドリーサービス)を維持するためには不可欠  
単品管理を維持するための前提条件

自分の勤務時間帯に何かを行なうかを明確にし自発的な行動になる

### <情報の共有化>

パートミーティング等の実施による意志疎通・意志統一

発注の精度を高めるために必要な情報提供

### パート・アルバイトからの情報収集

パートに自主性を持たせ、経営への参加意識

以上が、変化の激しい、厳しい環境の中で、顧客の絶対的な支持を得る要因だが、今後も売上・利益を上げ続けていくためには今以上にクリンリネス・接客レベルを上げ、単品管理を徹底していくことが必要になるだろう。

消費者から強い支持を受け、真にその価値を認められた企業のみが激しい競争に勝ち残ることができる。常に「顧客第一」という小売業の原点に立ち返り、その時代の需要の変化に即して、過去の経験や経営手法を見直し、絶えず革新し続けることが大切である。

鈴木敏文には「理詰めだけではない、一瞬のひらめきがある」といわれている。業界の慣習や前例を前に、通常はそこで思考停止。常識を破る、独創的なアイデアは生まれてこない。ひらめきとは1%の直感と、99%の仮説検証の努力とされる。1%の直感は、どうにもならないとして、大事なのは、仮説検証である。

「小さな店は大型店に勝てない」、「コンビニでビールは値下げできない」、「銀行法のもとでは銀行に主導権を握られてしまう」など、これらの常識をブレイクスルーするための仮説検証は明快である。そして、そのすべて「顧客の視点」が基本となる。

徹底した「顧客主義」がそれを可能としているのである。顧客主義と顧客志向は違う。顧客主義は視点を顧客側に置く、顧客志向は自社の視点から顧客を見る。これは、根本的に異なるものである。その徹底した顧客主義を根幹に据える仮説検証経営が、企業としての方向性である。

そして、セブンイレブンは創業時から先進的な情報システムをもつ企業である。各種のデータが豊富に揃え、地域ごとの天候、曜日、時間帯別等を入力すると商品別の現在庫に照らして自動的に発注できるような発注システムが出来ていると思われる。しかし、情報システムは強力な武器になるが、万能ではない。使いこなすのは人であり、オーナーやアルバイト社員が仮説検証できるか否かが発注の精度を大きく左右する。そして、発注は欠品を防ぐのが目的ではなく、来店される顧客のニーズを満

たすために行なっているのである。

顧客の約半数が常連で、飽きさせない工夫が必要となる。そのため、1年以内に7割の商品が入れ替わる。データ分析で商品開発するのはもちろん、データには現れない仮説検証型の商品開発がセブンイレブンの強みである。仮説検証で開発された商品でも仮説通りの売れ方でなければすぐ改良か、外してしまう。店頭に並ぶ3000品目のほとんどの商品にそうしたチェックがされている。仮説検証のサイクルをトップから現場まで、かつデータと活きた情報をベースに回している。そして、その基本の経営戦略として「顧客主義」がある。

なお、経営戦略を生み出す決め手は、「創造力」である。この創造力が生まれるには、「集中力」「発想転換」が基本となる。なお、「他人の情報に頼っては新しい発見はなく、自分で考える」という教訓もあるが、仕事をする上で、人の情報を集めるということは、とても大切なことである。しかし、創造性というものは人の情報を集めただけでは出てこない。

マルチメディアやインターネットを使って情報を集めることは大事だが、新しいもののクリエイトは、自分で実験したり、設計したり、ディスカッションしたり、思考をめぐらせて他人と違うものを見出さなければならない。創造性というのは、自分でやるしかない。

日本の小売業の方向性として、常に変化する顧客ニーズへの対応、企業・経営者自らの創造力にもとづいた経営戦略の進化が必要となるのである。

### ウォルマートの日本進出の影響

ウォルマートが日本で成功するならば、その要因は、日本の複雑な商慣習や物流環境を革新的に破壊し、創造できるかどうかである。

日本流に習うもの、捨ててはならないアメリカ流とウォルマートの精神をうまく使い分けることが重要となるであろう。

日本の生活者のニーズを探し当て、掘り下げていくことは難しい。資本にものを言わせるのではなく、時間をかけて、日本の顧客のニーズをつかみ、しか

るべきポジションを築いていく必要がある。

まずは現場の知恵と判断によって顧客の喜びを作り出す。今までにはない顧客サービスが日本でも見られる。しかしその対応のレベルには、イトーヨーカ堂もイオン、また、その他のスーパーももっと快適な売場が現れれば、当然それに合わせてくる。

結局、ウォルマートの日本進出によって一番喜ぶのは、顧客である。顧客がいて、顧客が求めるものを快適に買物したいということはどこの国にも共通する。

しかし、日本に進出する企業にとって、国民性などいろいろな特性があり、それをつかむのは難しい。なかでもメーカー直取引は、当初は抵抗があるが、時間の経過と共に、収まり所が見えてくる可能性もある。

トイザラスの例をみても、メーカーは直取引を拒絶していたが、現在ではほとんどが直取引となった。

直取引はベンダーやメーカーには非常に厳しい。それを外圧と見るか、もしくは、改革を進めていくエネルギーとするか。それによって、メーカーの驚くべき技術革新が生まれる可能性もある。例えばトヨタ自動車は下請けに対して、厳しいことで有名だが、下請けはそれに耐えることによって技術革新は生み出され、世界に誇る部品メーカーに成長した。

日本と米国の業界事情を比べた時に最も異なり考慮すべき点は、卸売業の役割である。

アメリカの卸売業者は、「業態卸」と「ブローカー」に二分される。

業態卸とは中堅、中小のスーパーや小売店といった業態の支援を主目的とする。こうした卸売業は、取引先の小売店が必要とするほとんどの商品を扱っており、マーチャンダイジング(Merchandising)配送、店舗運営指導といったリテールサポート全般を担当している。日本でいえば、コンビニエンスストアの本部のような存在である。

一方のブローカーとは、売り込み活動を中心に行なう販売代理業者のことで、高度な商品知識と営業テクニックを有しており、物流の世界には関与しない。

いずれの卸売業もマーケティング面から見たメーカーや小売店の補完が業務の中心となっている。

業態卸はリテールサポートの一貫として個別配送は行なっているが、基本的な物流はメーカーの責任範囲となっている。

日本の卸売業者の場合は、特定メーカーの補完業者として商品の販売・物流業務を支援している卸売業者が大半で、受・発注処理、在庫保管、配送、集金、与信代行などを担当している。

取引先へ商品を小分けして配送する機能を中小問屋に依存してきた業者も多く、多くのメーカーは中小問屋を「特約店」として組織化してきた。

したがって、外資企業の日本への進出を検討する場合、この問屋の存在を無視することはできないのが現状である。

このように、同じ卸売業者といっても日本とアメリカではその役割が違い、特に物流業務に関する関与の仕方が異なる。アメリカにおいて、日本の問屋のような存在はほとんど考慮されていないので、最も考慮すべきことである。

なお、アメリカと日本では流通の置かれている環境は全く違う。アメリカでは小売り全体に占める大手5社の割合が42%、イギリスでは60%に達しているが、日本ではその割合はわずか10%にすぎない。その背景には、大規模小売店舗法という大型店舗の出店規制があったために、大手小売りチェーンが育たなかったことがある。

日本には卸という制度があった。このため、中小の小売りでも、手形で仕入れて、品揃えし、店として運営できるのである。つまり、日本で資本が小さくても小売りに参入できるのは、卸制度のおかげである。

だが逆に、アメリカは卸制度が発達しなかったからこそ、小売りはメーカーと直取引をせざるをえなかった。

日本小売業の品揃えの豊富さは世界一といえる。セブンイレブンを筆頭にコンビニエンスストアに至っては限られたスペースながら、弁当やおにぎり、加工食品から雑貨に至るまで1店あたり約3000品目も並べられている。また、食品スーパーでは約2万品目、総合スーパーでは約20万品目もあり、欧米の同じ業態に比べて数倍から10倍も格差がある。

しかも、商品の入れ替えも早い。コンビニはいう

までもなく、百貨店の衣料品売場では、季節の変化に合わせてかのように1週間に1度、あるいは2週間に1度のペースで陳列商品が見直されている。欧米の百貨店ではこれほどまでにきめ細かくはない。

ではなぜ、日本の小売店は豊富な品揃えをしようとしているのか。日本人の食品に対する嗜好がバラエティに富んでいるということもあるが、都市部に人口が集中していることとも関係がある。都市部では小売店同士の競争も激しい。したがって、品揃えとサービス水準を特化させないと、顧客離れが進んでしまう。つまり、アメリカの市場とは違う。

アメリカの商圈の多くは郊外にあり、売上規模も小さい。そして、商圈人口も自ずと限られ、他の地域からの買物客は見込みにくい。利益を重視するアメリカの経営者は、同じ商圈で競合店を出店するような不毛な競争は避ける傾向がある。品揃えを売れ筋中心に絞り込み、店員の数を減らすなどして、生産性を挙げていく。だが、この手法は日本の消費者にはなじまない。結局、品揃えと効率性はトレードオフの関係である。

日本では問屋も小売りも中小企業が多く、上位寡占化が進んでいない。であるからこそ、それが適正な競争をもたらしている。日本の消費者の利益には適しているといえる。

過去において、日本の問屋の担ってきた大きな役割については大きなものであった。だが、将来的に、現状のままで、日本のすべての問屋は生き残れないであろう。日本の小売業の高コスト体質、前向きな卸との関係の再構築、情報システム投資など、経営の効率化の工夫を小売店、卸、それぞれ協力し合った変革が望まれるところである。

### 望まれる顧客ニーズに対する変化への対応

ウォルマートの強さは、創業からここまでずっと、本当の意味の小売業論をベースにして進んできたことにある。小売業であることに徹して、その意義を見出してきたのである。

その前の覇者であったKマートやシアーズは大企業経営論によって語られていた。経営としてどう収益を上げるか、またはどう企業を拡大するかとい

うことにベースとしていた。それはつまり、大企業になる論、大企業はこうやって運営されるべき論である。

大企業というのは経営の手段であるはずなのに、目的になってしまっていた。そして大企業になったことによってKマートもシアーズも行き詰まってしまった。

しかしその大企業経営論が日本のチェーンストア(Chain Store)の出発点であった。だから今まで、本当の意味での小売業論は日本で語られてこなかった。

業態論との対比でマーチャンダイジング論ということがいわれているが、これはある種、メーカー・マーケティングの世界でいえることである。マーチャンダイジング論とは、いかに顧客のニーズを汲み取りそれにマッチした商品を開発するかということで、それはメーカーにとって生命線ともいえる。

小売業論として展開しなければならないのは、商品がどんな店に、どんな形で登場してきて、顧客はどんな快適さを味わいながら買物をするのかという場の提供ということである。そのことをウォルマートはずっと大切にしてきた。そういう意味でウォルマートは本当の意味の小売業論をベースにしている。

マスコミがウォルマートを盛んに取り上げる時に、規模の大きさや、安売りやコンピュータ・システム、物流インフラばかりに目が向いているが、それは企業経営成功論としての話で、小売業成功論ではない。小売業として何が素晴らしいかという話が必要ならば、どんな物流センターをつくらうか、どんなシステムを入れようか、価値もない。ウォルマートは小売りの場、つまり店を通じて顧客に喜びを提供し続けることを重要視し続けてきた。顧客にとって最大の利益を与えるというのは、メーカーも小売りもサービスも共通した使命であるが、小売業は店を通じて、与えなければならない。その場をどうつくっていくか、ということに何よりも熱心に取組んで、他が真似し得ないくらい質的に高いレベルのものにしてきたから、ウォルマートは成功したのである。

小売りの場としての店に、地域の人々が大きな価値を見出している。ウォルマートの躍進で、世界の小売業の理論は大きく変わった。

このことを見ないでただ経営論のレベルだけで、ウォルマートの脅威論が語られすぎている。「小売りの場」という話が抜けてしまっている。もっと小売業として彼らを評価しなければならない。

ウォルマートの組織での場作りを支えているのは、人の力である。人を中心として物事を進めているから、そこに行き着くことができる。

いかに現場で働く人たちが、お互いに仲間意識を持ち、お互いの知恵を集めてきたか。

例えば、グリーターという制度だが、これは店の入り口に常に立つ人が、来てくれた顧客にあいさつをするというもので、ある一店のパートタイマーの発案が取り入れられ、全店で実施されている。現場サイドがいかに自由に行動し、顧客の喜びを創造しているのか、そのためにみんなの知恵をいかに集めきるかということを追及し続けた成功例である。

その人間力を活かすための仕組みとして、物流センターなどバックアップ・システムがあるが、彼らにとってこれはあくまで手段であり、それが目的ではない。

鈴木敏文は、「小売業はドメスティック・ビジネスである」ということをベースに語られる。これは非常に本質的で深い見解である。しかし、ドメスティック・ビジネスだから、ドメスの人しかできないとは限らない。そこに哲学を持っているかどうかで、ドメスティックなビジネスを、外から来た人がしっかりものにできるということも可能であろう。

ここでいう哲学とは、徹底して顧客のニーズを掘り下げるということである。その姿勢はどこでも共通で、日本の市場では日本人のニーズを探し続けなければならない。

日本の消費者の顧客ニーズ・心理を徹底的に追及し、現代において、最適に対応しているのは、セブンイレブンである。

企業として、その独自の発想に基づいた経営手法としては、

24時間営業の開始、  
日本人の好みの品揃え（おにぎり・おでん・中

華まん・鮭弁当）

売れ筋商品に絞り込んで欠品を防ぐ姿勢、  
公共料金、通販代金等の支払い業務、  
購買意欲をさそうレイアウト（アイスクリームの中央置き）など、  
常に他社を圧倒し、業界をリードしているのである。  
また、その経営の合理化と新物流システムとしては、

ポスシステム(Point Of Sale, 以下POS)による売上管理、オンライン発注、

別メーカーの商品を同じトラックで運ぶ協同配送による効率アップ、

ドミナント（集中出店）方式による配送の効率化、

本部から各フランチャイズ店への強力な指導など、

特徴がある。

そして、品質管理や新商品の開発に関して、  
弁当を1日3回配送など配送頻度のアップ、

メーカーとの共同商品開発、

専用工場の設立、

ファーストフーズの品質向上（味・鮮度）

が際立っている。

これらすべての要素が総合的に絡み合い、特に日本人の嗜好に対応していることが、セブンイレブンの企業としての強さの源泉となっている。

現代のデフレ時代、価格と品質との関係は、どんな条件下であろうと、まず品質が大事である。消費者は、まず品質で納得しなければ、どんなに価格が安くても買ってはくれない。

実際、消費者ニーズ、心理はどのようになっているのか。いろいろなニーズ、心理の形態はあるが、その中の大きな項目の1つとして、複合ニーズというものがある。

消費者はお金を払って、求めるものやその価値に対して対価を払う。それには、どういう価値があるのか。まず品質、価格、サービス、クイックレスポンス(Quick Response)、品揃え、環境などが挙げられる。

さらにそれぞれの価値についての要因がある。機能、デザイン、サイズ、パッケージということで、



特にパッケージは重要である。全体としての複合ニーズであると共に、それぞれの価値についても複合ニーズである。味さえよければ買ってくれる時代ではない。

## 二大企業に共通する戦略

サム・ウォルトン(1918年～1992年)は、ウォルマートが毎年、前年比売上高、二桁の伸張率を示しているのは、商品第一主義が要因であると語っていた。

つまり、小売業には、経営に力を入れるやり方と、商品に力を入れるやり方の二通りある。

経営優先主義では、経費を抑えて効率を高めることを重視するが、本当に商品優先の会社は、常に経営の改革に取り組んでいる。だが、経営が優先されると業績が横ばいになり、やがて下降する。最初は商品優先だったのに、何時の間にか路線が変わる会社が多くある。

サム・ウォルトンは、商品の重点販売(本来の目的は、店長はじめ店のすべての従業員に、自分の店をよく観察し、重点販売の工夫さえすれば、爆発的に売れて大きな収益につながることを伝えること)計画を好み、自らがマニアといえるほど力を入れた。これは、ウォルマートの驚異的な業績や他社に負けない競争力の原点となっている。

つまり、ウォルマートやセブンイレブンに共通する戦略は、いつの時代にあっても、常に時代の変化と生活者のニーズや求めているサービスなどを把握し、それに俊敏に対応しているということである。

そして、自ら新たな需要を創造する・自社のアイデンティティを明確に訴え、他社に負けない強みや独自性を積極的にかつ強力に顧客に対してアピールしているのである。

特にウォルマートは、世の中の流れが低価格志向の中、値ごろで良質な商品や素晴らしい独自のサービスを提供し続けている。そして、それらを当り前のこととして実行しているのは、経営者の強力なリーダーシップと実行力によるものであろう。

たとえどのような時代であろうと、顧客から強い支持を受け、真にその価値を認められた企業のみが、

現代において、市場での競争に勝ち残れるのである。常に「顧客第一」という小売業の原点に立ち返り、すべての変化に即応すべく、過去の経験や経営手法を絶えず見直し、革新し続けることが必要であろう。

小売業経営というものは、1店1店が顧客のニーズに深く踏み込んでこたえていく日々の努力によってしか、業績を作り上げていくことはできない。

マスコミを含めて、企業としてのそれぞれの戦略に対する評価は、常に即効性を求められるが、妙策はない。顧客の方を向いて地道に、石垣を積むように自己革新の積み重ねを不断の努力でやっていくしかないのである。

商品の売れる、売れないの差の1つには、売り方の違いがある場合もある。売場の前面に商品を出し、ボリュームたっぷりに価値訴求する。同じ商品でもその担当者の工夫で、わずかな差が開くのである。

セブンイレブンの鈴木敏文やウォルマートのサム・ウォルトンから続く、それぞれの企業としてのビジネス革新について、深い部分では共通するものである。

特に日本市場において、セブンイレブンのビジネス革新は、鈴木敏文を頂点とした、営業活動に仮説・検証を持ち込み、実践したことにある。

同じ商品でも商売の違い、例えば業態の違い、あるいは同じ業態でも企業や店ごとのストア・ロイヤリティ(お客が寄せる信頼、イメージ、親近感や期待、満足度の度合い)の違いで全く売れ方が異なるということを実証的に明らかにした。売場の状況を無視して川上から川下へ(メーカーや卸から小売業へ、あるいは、小売業本部から各店へ)配下していくという従来の考え方からの脱却を提起し、仕組みと体制のイノベーションを断行したのである。

さらに、店内での配列位置や陳列方法、価格、POP、実践販売等々、売りの現場のアクションで状況は全く異なってくる。特売の有無、季節や気温、気象、地域での催事の有無、曜日、給料前か後か、時間帯によっても客層が変わり、売れ方が変わる。

こうした売れ行きにかかわる要素の一つについて細かく目を向け、仮説・検証を現場で実践していくことが業績を大きく左右する。鈴木敏文はセブンイレブンのイノベーションにおいて、イトーヨーカ

堂を中心とした 20 年近くにもなる業務改革の推進で、これらを実践してきたのである。

欧米、特に、ウォルマートを中心とするアメリカの流通業界にもこの考え方が広がったのである。ウォルマートの情報システムおよびロジスティック戦略において、E C R (Efficient Consumers Response)、サプライチェーン・マネジメント (Supply Chain Management、以下 S C M)、そして最近では作る人・運ぶ人・売る人が一体となって協働・競創する同盟である C P F R (Collaborative Planning Forecasting, and Replenishment) といったことまで出現している。

今後、起こってくると予想される新たなマーケティング革命は、次の 2 つのようなものであろう。

1 つは、これまでの製・配・販のトータルな効率化の仕組みやシステムに、アンチテーゼを投げかけるものである。つまり、現在の S C M から、ダイヤモンドチェーン・マネジメント (Demand Chain Management) への変革を促すものである。しかしまだセブンイレブンを代表とする現代の日本も、あるいは、ウォルマートを代表とするアメリカの流通ビジネスも真の意味では、その域には入っていない。これは将来的なテーマである。

そしてもう 1 つ、「売れているから」という顕在需要の後追いに終始してきたこれまでのマーケティング手法の、大きな転換である。

過去、セブンイレブンは P O S を活用して「何が今売れているか」という顕在的な需要を把握し、これに的確に対応していくフォローアップ (追跡)・マーケティングを極限まで追究してきた。これにならって業界も顕在需要の追跡に終始してきた。

しかし、顕在顧客だけを追いかけていても明日の顧客は開拓できない。明日の顧客はまだ顧客とはなっていないノンカスタマーの中にこそいる。つまり潜在ニーズに目を向け、開拓していくことこそ、企業の新しい需要創造の命題である。

それは、「売れるから発注する(あるいは、作る・運ぶ・並べる)のではない、売れると思うから、それをやるのだ」という一歩踏み込んだ考え方にこそ、市場開拓・需要創造・顧客発掘という前向きのマーケティングの思想や戦略が存在する。

これまでの 10 数年、情報とロジスティックにおいて日本の産業界のイノベーションを主導してきた鈴木敏文の思想や戦略、市場はまったく異なるが、ウォルマートの思想や戦略も、その方向性は不思議にも共通するものである。

## 戦略の前提としての成長志向

現代の小売業の取り巻く環境は、長引く不況、限りなく厳しい経営環境にある。ただ、たとえ好況であれ、不況であれ、取り巻く環境に限らず、企業の成長のためには物理的な投資が必要であり、投資は成長を戦略的目的とする経営者の意志によって実現される。

結局、ゼロサムではなく、マイナスサムの競争下において、特に成長を望む企業だけが成長し、守りに入る企業は、売上を失ってしまうのが結論としていえる。

つまり、現代の流通経営戦略として、最も大切な「消費者主権が実現する時代」の流通産業のあるべき戦略への提言として、「成長志向」を持つ経営者にとって、その方向性こそ最大の「戦略」であり、自ら変革を求める企業としての決意が、とりわけ重要である。

そして、小売業はとりわけドメスティックなものであり、米国で成功している仕組みが、日本でそのまま通用するとは限らない。

ひとつひとつの業務に対する徹底、戦略的に成長路線を選択する経営意志は最終的にウォルマートやセブンイレブンに共通するものであり、その結果が共に小売業において、ナンバーワンのシェアを誇っていると考えられる。

日本は戦後、貧しく食べ物や物がないうことを満たすため、川上から川下へ、メーカー主導の十人一色の単純な生産および流通構造の流れがあった。ただ、現代の日本は、巷では物が溢れ、川下から川上へ、十人十色の消費者主権となった日本の流通構造へと大きく変動した。移り変わりやすい消費者の複合的なニーズを満たすために、どう企業として最適な成長軌道を描いていくか。

過去の経営の成功体験にとらわれず、パソコン、

インターネットが普及し、一瞬にして世界と日本の情報が連動する現代、より加速して短くなった社会変動サイクルや経営環境の激変とともに、消費者の利便性やニーズの変化にいかに対応するかが、普遍的なものである。

過去においての売上至上主義の経営から、「商品の絞込み」「売場の縮小」「コストの削減」によって利益重視の経営に転換しようとする戦略は、短期的な軌道修正手段としては正しいが、中長期的な戦略としては適さないであろう。「商品力の縮小した売場」は顧客にとって魅力の乏しいものであり、「将来を共有できず、モラルの低下した従業員」の提供するサービスは顧客にとって価値のあるものではない。

結果的に、縮み志向の経営戦略は、顧客の支持を失い、流通企業としての存続基盤自体を失うことになる。

成長志向の投資は戦略的な取り組みであり、その範囲は店舗、売場、商品、人材、プロモーションの各分野に及ぶ。企業の売上増加、成長はこうした戦略の元の実現される。

同時に、売上低下、事業の衰退はこうした成長志向の戦略の欠如から生じることになる。顧客の減少、売上減少は「商品力の低下」「店舗競争力の低下」「サービスレベルの低下」によってもたらされるものであって、直接的な競争に敗れるのも戦略的ミスの結果である。こうした視点に立ち、自社の事業を再構築することが望まれる。

なお、現代において、物が売れない一番の要因は、景気が悪いという外的な要因だけのことでなく、消費者にとっては、物が一巡して慌てて買う必要もない状況であるからである。

消費者は、マーケットが物不足から物余りへと、一変して、企業にとって、今までのやってきた商売のやり方は通用しない。つまり、消費が構造的に変わったのであり、仕事のやり方を根本的に変え、過去の成功体験を捨てて、変化に対応することがそこで必要となる。

従来の商売において、特にチェーンストアは本部主導で全店一律に物を売ってきたこと、またスーパーは安さをどう出すのかという発想で商売をしてきたが、通用しなくなっている。

昔は安くて良いものであれば、皆飛びついたが、今はもうほとんどの物はすでに持っている。安さや品質の良さだけでは買わない。今年の流行であるとか、まだ持っていないとか、今までとガラリと違うものでなければ購買意欲は高まらない。店頭においては、常に目先を変えないと、物は売れない。それも、消費者に分りやすく見て感じる新しさを出さなければ、意味がないのである。

企業に最も必要なのは、顧客のニーズの変化への対応である。現代において、日本のモノ余りの消費は特徴的である、商品のライフサイクルが益々短くなっている。顧客はお金がなくて買わないのではなく、モノが充足しているから、その顧客にとって価値のあるものを提供していけば、財布を緩める購買力を日本の消費者は持っているということ。

そして、同業他社との競争ではない。相手は顧客。アメリカの流通事情などより、自店の顧客の変化に対応して、自己差別化を図れるか。このことだけが、明暗を分ける。

消費者の限りなく変化する需要や環境に対して、戦略的に成長路線を選択し、自らの創造力をもって経営を革新し続ける。そして、魅力的な商品を提供し続けることこそ、最大の戦略であろう。

## まとめ

現代において、過去の成功体験に安住せず、その時代に合った変化を個人なり企業が、戦略にもとづいて常に自己革新をし続け、それも、小売業にとって、「売上より利益」、自由主義経済において、「利益の源泉は、顧客」、もっと突き詰めれば、「消費者心理に対するきめ細かいアプローチ」がその前提として必要である。

そして、きわめて有意義な未来への最大にして最高の手段は、今ある需要だけに目を向けず、市場なり需要を新しく自ら創造すること、その意志こそ必要である。

最適な小売業の企業として分析した、ウォルマートやセブンイレブンでさえ、その企業としての、進化や革新の方向性を誤れば、近い将来、現状順調に推移している成長は止まり、新たなより顧客のニ-

ズに應える企業、新しい業態に取って代られるであろう。

日本において、特に例外でなく、流通業界は、長引く不況下、客単価低下の影響で各企業の数字自体の大きな伸びが止まり、業界としての構造改革が求められ、確実に「新旧交替」が進んでいる。もちろん、新旧を決めるのは、店の規模や歴史ではなく、両者を分かつのは、21世紀型の経営ができるかどうかである。

現代の大競争時代を勝ち抜くためには、従来の常識や業界の古いしきたりを否定することも辞さない、全く新しい経営発想への転換が不可欠である。日増しに欲求レベルを高める消費者をつかむには、その心理に徹底的に應える度量が必要となる。そして、一方で、どのような変化にも対応可能な企業としての懐の深さが求められる。

それには、従来のような、商品発注や店舗展開、商品開発等、他社に追随することや、勘頼みの商売ではおぼつかない。いかに緻密な戦略にもとづくことで、格好より内容、売上の多寡よりも利益を重視することが必要となる。

一般に、流通業界の場合、安易に値下げをすることで、採算を度外視して目先の売上を上げることに終始する根強い体質を打破すること、そのためには、各企業レベルにおいて、売場担当者個人、一人一人の問題意識のもと、企業側の都合に流されない強い意志が必要と考える。

しかし、日本の将来人口は間違いなく下がり始める。現代において、企業の方向性は、いかに、消費者心理に近づいて、仮説を立て、魅力ある商品を提供する、そのことに目を向けない企業は、生き残れないであろう。ただ、逆に顧客にとって魅力ある企業は、いつの時代であれ、その社会変動に左右されず、生き残れるともいえる。企業経営者は、日々経営に関するあらゆる場面で、常に現状に安住せず、変革を継続して実践していく必要がある。

## 参考文献

石原靖曠『変わり続けるアメリカ小売業』商業界 2001年  
伊藤修『真の顧客志向を生むプロダクトアウト戦略』

ダイヤモンド社 2003年

伊藤元重『流通は進化する』中央公論新社 2001年

緒方知行『タンピンカンリ』イースト・プレス 2000年

大枝一郎・松尾武幸編『図解流通業界ハンドブック』東洋経済新報社 2001年

勝見明『鈴木敏文の「統計心理学」』プレジデント社 2002年

岸田弘『経営戦略基礎理論』日本フランチャイズチェーン協会 1997年

木下安司『コンビニエンスストアの知識』日本経済新聞社 2002年

国友隆一『セブンイレブン流心理学』三笠書房 2002年

SCM研究会『図解サプライチェーン・マネジメント』日本実業出版社 2000年

Sam Walton・John Huey “*SAM WALTON and Made in America*”, New York, Doubleday, 1992

Sandra S.Vance・Roy V.Scott “*WALMART and A History of Sam Walton's Retail Phenomenon*”, New York, Twayne Publishers, 1994

日経MJ(流通新聞)編『流通経済の手引き 2003』日本経済新聞社 2002年

波形克彦『小売業の「21世紀型」革新戦略』桂林書房 2001年

西山和宏『ウォルマートの真実』ダイヤモンド社 2002年

野口吉昭編 HR インスティテュート『CRM 戦略のノウハウ・ドゥハウ』PHP研究所 2002年

舟本秀男・ジョセフ・アドラスキー『図解次世代SCM CPFRがわかる本』日本能率協会マネジメントセンター 2002年

宮澤健一・高丘季昭編『流通の再構築』有斐閣 1992年

三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会 1992年

ボブ・オルテガ『ウォルマート 世界最強流通業の光と影』日経BP社 2000年

流通経済研究所『外資系流通業の研究 2003 - ウォルマート、テスコ、メトロの研究』流通経済研究所 2002年

(Received: June 03, 2003)

(Issued in internet Edition: July 07, 2003)