



日食協

Vol. 111 Oct. 26. 1999

記念講演

超常識の発想に基づくリーダーシップと伸びる組織

今、求められるは自社最適システム(後半) 疋田文明氏 2

情報システム研修会開催 情報システム化委員会 10

「業界の共同物流」研究会スタート 物流委員会 17

各ワーキング・グループ活動開始 食品流通委員会 18

平成11年度物流コスト調査まとまる 関東支部流通業務委員会 19

日食協経営実務研修会

アメリカを学び我々の明日に備える 東北支部・北海道支部 21

特別寄稿

アメリカ流通業界の現状 井岸松根 22

業務日誌より

「みかん」情報交換・遺伝子組換え表示について 缶詰ブランドオーナー会 32

トルコ震災救援物資に協力 33

定款変更等研究会開催 33

回									
覧									



次

超常識の発想に基づくリーダーシップと伸びる組織(後半)

今、求められるは自社最適システム

— 関東支部 記念講演会 —

講師 ABO代表 疋田 文明 氏

前号に引続き、関東支部総会後の記念講演会における疋田文明氏の講演の後半を掲載します。前半では今伸びている企業、活躍している組織には必ず秀れたトップがいる。そこに必要なのは絶えざるチャレンジであり知恵の集大成がなされているという、実例を挙げての熱演録でした。後半も期待して下さい。

「深夜営業」の持つ意味

今、小売業の世界で私が一番注目している点はやはり深夜営業です。売り上げを伸ばそうと思えば、やはり深夜に営業するしかありません。これが出来る所と出来ない所とでは、ものすごく格差が出てきます。

以前、広島県で商店街活性化の話をしていた時に「こんな所にも最近セブンイレブン型の店が出来ました。お客をとられてしまい困るのですが、どうしたら良いのでしょうか。」と質問されました。質問した人に、「あなたのお店の営業時間は何時から何時までなのですか?」と聞いたところ、「午前11時から開けて、午後7時には閉めます。」とのことでした。今は夜遅い時間でも物がよく売れているのです。小売業の皆さんからアドバイスを求められたら、私はもっと営業時間を見直しなさいと言いたい。他の小売業の方で「遅い時間というのは食品しか売れないのではないか。遅い時間の営業なんて都市部でないと意味がないのではないか。」という人がいますが、これはまったく違います。小売業の流れとして聞いてほしいのですが、今は食品も夜遅く売っていますが、住宅関連用品もよく売っています。

平成6年に大店法の規制緩和があり、3000平米以上の店は7時までだったのが8時までOKになりました。年間60日については9時までOKとなりました。この規制緩和があった時、イトーヨーカ堂の社長はそれぞれ店の店長を集め、もっと営業時間を延長するように指示しました。店長の方々は「遅い時間は食品だけしか売れなくて、アパレルや住宅関連用品は売れません。そこへ人を配置して光熱費を使うだけでも無駄が出るのでやめましょう。」と言うことで猛反対だったと言います。しかし社長は無理矢理営業時間を延長させました。その結果びっくりしたことがあったそうです。どちらかといえば食品の伸びが一番低く、アパレル、住宅関連用品の伸びが大きかったというのです。

都市部で今話題になっている小売業といったらジーンズメイトとドンキホーテです。ジーンズメイトといえばカジュアルウエアですが、80くらい出している店のうち半分は24時間営業です。ドンキホーテは、普通の店は朝10時から夜中の2時までです(新宿店は朝6時まで、蒲田店は朝5時まで)。家電製品が夜中に売れているというのですが、これが現実の姿なのです。ジーンズメイトやドンキホーテのマーチャンダイジングがすぐれて

いるからだということだけではないと思います。例えば夜中に他の店が閉まっていてコンビニしか開いていない時、コンビニは開いていても商品アイテムは3000、ドンキホーテは4万そろえている上に安売りもしているのですから魅力的です。

今や本当に遅い時間にいろいろな物が売れているということなのです。今まで8時間営業のところを24時間営業にしたら、マーケットは3倍になるのです。消費者が深夜に動くようになってきた今、8時間しか営業していなかったら極端な言い方をすれば3分の1のお客しか相手に出来ないということになります。このようなお話をすると、それは東京や埼玉だけの話ではないのかとおっしゃる方がいらっしゃいますが、そうでもないのだという例を次にお話したいと思います。

小売業の使命とは

これからの理想形だと思っている会社が鹿児島にあります。今年の3月に私は取材に行ってきました。その社長は、以前食品は扱わないホームセンターを運営していましたが、昨年3月から「AZスーパーセンター」を始めました。AからZまで何でも商品を揃えていますということで、食品も扱っています。何とこれは売り場が1万1000平方メートルなのです。3000坪を超えている平屋です。人口2万7000人でそんなスーパー作っても、当初うまくいかないのではないかとと言われてい



熱演する疋田氏

ました。それ以上にすごかったのは24時間営業だったことです。1万1000平方メートルの売り場で24時間営業をするなんて、半年も続かないだろうと言われていました。銀行は30億売ったらたいしたものだと言っていました。初年度50億の売り上げ目標を立てました。そして、結果11ヶ月たって61億売ったのです。それから1年経って私が取材に行った時、同じ売り場で仮決算でしたが75億でした。食品については対前年比40%も伸びたと言います。今年の3月に4000坪に増床しました。それだけ売り上げが伸びているということです。この店も夜中の方が消費単価が高く、一人あたり（レジ打ち込み一回あたり）1000円高いと言います。遅い時間に店が開いているのがわかると、夜食事がてら外出して、食事が終わった後に買い物でもしようと家族づれで車で来るのです。ですから家族向けの商品がよく売れるのです。社長に「夜中に営業していれば儲かると、初めからわかっていたのですか？」と聞いたところ、「そうではない。」とおっしゃいました。小売業の使命とはいったい何なのだろうかと一生懸命考えたと言います。どんな田舎でも消費者の皆さんに、いかなる時でも良い商品を安い値段で売ることが小売業の使命なのではないかと言うのです。他社ではたいていの場合、効率を追求しすぎて不可能と考えがちになってしまうのですが、自分は田舎の人だからこそ、せめて夜中でも買い物ができるようにしておきたい。夜中が儲からなかったら昼間の利益と相殺して何とか生命線を維持出来たらいいという考えから実行したわけです。ですから地元商工会議所も賛成してやらせてくれたのです。ところが実行してみたらこのような結果だったということです。この会社の数字を見て、75億売ったとしてもたいしたことはないのではないかと思う人もいるかもしれませんが、これが違うのです。鹿児島のこの辺りでは、土地代坪2万円で、人件費も安い。だか

ら坪あたり年間150~180万円売ったら充分利益が出るようになっているのです。たいていは、品揃えにおいても売れ筋を絞り込みますが、そんなことはやらず、買い物の楽しさを与えなくてはいけないのだと社長は言いますが、1年に1回しか買わないような物でもあえて売り場に置いているのです。なぜ社長はそういうことをやり始めたのかというと、ホームセンターをやっていた昭和60年の初頭、POSを一度試験的に入れてわかったことがあったからです。NCRさんと組んで単品管理をしようとしたのですが、POSを入れて2年間テストしてわかったことは、どうしても売れ筋に絞り込んでしまい、企業側からすれば非常に都合の良いことなのですが、お客様から見たら、今売れている商品ばかりが並んでいて、欲しい商品が無い場合があるのです。これがミスマッチをおこしているのではないかと社長は思ったわけです。今売れている小売業というのは商品を絞り込みません。最近イトーヨーカ堂さんが横ばいなのは商品を絞り込みすぎた結果ではないかと思います。

アパレルのシマムラさんはどうかというと、あそこは不景気になればなるほど藤原社長は価格の選択の幅も柄も増やせと言うのです。それでイトーヨーカ堂よりも高効率なお店をやってきたわけです。

今100円ショップがなぜ売れているのか、商品を売れ筋だけに絞り込まないからです。例えばガラスの100円コップにしても、20も30も種類を置いているわけです。まったく売れない商品もあるわけですが、逆にその売れない商品があるからこそ他の商品が目立って売れて行くのだというわけです。その店の場合は不良在庫も多いようですが、今現在どんどん店舗の数を増やしつつあります。その新しい店に自社で抱えている在庫を定番商品として押し込めますから、それで何とか回転しているのではないかと思います。本来ならば売れ筋に絞り込まないで、回転率の悪い商品

は少しずつ減らして行って、新しい選択幅の多い商品を投入して行く方が良いと私は思いますが、今売れている商品を絞り込んでいくのは非常に危険なので、いろいろお考えいただいた方が良いということをお申し上げます。

それと営業時間のことに関しては、理屈抜きで考えていただきたいと思います。10年位前に、モスバーガーの浅倉さんに「一番売れる時間帯は何時から何時の間ですか？」と聞いたことがあります。「全国共通で夜中の12時~1時です。」と言う答えが返ってきました。もう10年も前から夜中に売れていると言うことなのです。これは本当に大きな流れだと思います。しかし、小売業の方々に営業時間の見直しについてアドバイスなされる時、一言付け加えていただきたいことがあります。「営業時間の見直しを行った場合、半年~1年位は絶対に我慢してください。」ということです。特に商店街の店はそうです。今まで7時に店を閉めていたところが、8~9時まで延長したからといってすぐにお客様が来るわけではありません。7時になったら店は閉まるということがお客様の頭の中にすり込まれているのですから、やはり初めのうちは我慢してやっていただかなくてはならないことを、付け加えておいてほしいのです。そうでなければ、言われたとおりにやったのに、人件費と光熱費ばかりかかってしまうと苦情を言われてしまいますから。

自社のやり方で

次に「超常識、自社最適システム」についての私の考え方についてご説明したいと思います。今の厳しい状況の中、伸びている企業に共通することの一つとして挙げられることは、それぞれの自社ならではのやり方というものを見出しているかということです。今伸びている会社は、自社ならではのやり方を見つけたところなのです。経営の社会というも

のは形式も公式もありませんが、成功に至る道は無数にあります。以前、松下幸之助さんが経営のコツは何ですかという問いに「そんなことは千差万別だ。それぞれがやっていること、考えていること、持っているもの、地域が違う。それぞれが自分達にとって一番良いやり方を見つけて実行するだけだ。」と答えられたそうです。これから大事なことは、自社システムの構築だと申し上げたい。上に立つ人は自分の組織のことを考えなくてはいけないのです。ところが、日本の企業人の悪いくせは「同業他社は何をやっているんだ？」ということが一番意識してしまうところなのです。競争相手として同業のことばかり気にしているのです。ですから業界あげて同じようなことをやっているのです。これが日本企業の活力を削いだのではないかと思います。自社最適システムを構築するために大切なことは何かと言いますと、“ものまねをしない”ということなのです。まねすることは時には良い場合もあります。しかしそれはある一定レベルへ到達するまでの話です。

「ベンチマーキング」という言葉がありますが、これはアメリカで今一番進んでいる経営手法だと言われています。ベンチマーキングというのはどういうことかと言うと、ベンチマークというのは水準点のことですが、それぞれの分野で一番進んだやり方をやっている所へ勉強しに行きなさい、という考えです。生産システムや人事制度、物流のあり方等々。ソニーもそれで良くなりました。確かにベンチマーキングというのは非常に大切なことです。しかし、みんながベンチマーキングに励んだら同じレベルの会社になってしまうわけです。同一レベルになってくるため競争力が無くなってくる。ではどうしたら良いかと言うと、勉強したら最後には自分達のやり方を付加しなければいけないということです。これが個性化、差別化につながってくるわけです。極端なことを言いますと、ものまねしな



会場風景

いために同業他社のことは見ない方が良いでしょう。見なかったら他社のやり方に捉らわれようがないから自分で考える以外なくなります。

学ぶのはお客様から

「ビジネスの社会は他社との競争だ。競争相手のことを徹底的に研究しないと勝てないのではないか。」とおっしゃる方がたまにいらっしゃいます。確かにそれは正しいと思います。しかし、今皆様方の本当の競争相手は誰なのかということを考えていただきたい。同業他社が競争相手だったのは、売り手市場だと言われていた20年も30年も前のことです。今はお客様に選択権のある買い手市場だと言われているわけですから、真の意味の競争相手は「お客様」ということになります。他の言葉で言うならば、お客様のニーズの変化であり、時代の変化が競争相手なのです。ですから本来ならこちらを研究することが先なのに、雲を掴むような話なので、つい楽な同業他社研究の方に流れてしまう。それがいけないのです。相手を見て研究することも大切です。しかしここで言いたいのは、何のために研究するのかということです。まねするためでなく、その会社以上のことをするために研究するのであれば、大いにやっていただきたいです。

もう一つ、これから伸びる組織を作ろうとする上で大切なことがあります。それは何か

と言いますと「遊び」なのです。今までの話と矛盾しているように思われるかもしれませんが、正直言って遊べない経営者は絶対仕事が出来ません。なぜかと言うとこれには科学的根拠があります。これから大事なことは時代の変化を掴まえること、顧客のニーズを掴まえることなのです。時代の変化を掴もうというのならば、最先端の事象が起きている所へ足を運び、見たり聞いたり触れたりして体感するしかないのです。そのためには大いに遊ばなくてはなりません。消費者のニーズを感じ取るためには、“自分がお客様だったら”と考えることです。バブルがはじけてからお客様の遊び方は変わりましたが、しかしよく遊んでいます。そんな遊んでいるお客様のニーズを掴もうと思ったら、同じレベルの遊びを自分もしなければ掴むことは出来ません。内需拡大のためにも、時代の変化、顧客のニーズを掴むためにも大いに遊んでいただきたいと思います。

いろいろな方に今までインタビューしてきましたが、中でも本田宗一郎さんという方は理想の経営者だと私は思いました。あの方は「労働は美德。遊びも美德」とおっしゃっていました。私はこういうバランスのとれている人がすばらしい企業を作って行くのではないかと思います。

次にキーワードを4つあげますので、皆様方のそれぞれの仕事のご参考になさっていただきたいと思います。

独自性と高質化

一つ目は『独自性』ということです。「あなたの会社ならではのものが何か一つありますか？」と聞かれた時に、「これがそうです」と答えられるものがあるかどうかということです。「あります」と言う会社でも、あるからといって満足ばかりしてはいけません。それに更に磨きをかけていくということが大事になってくるわけです。

2番目は『高質化』ということです。ここで言う高質化というのは、経営のすべての分野にわたって質を高めるご努力をしていただきたいということです。社員、営業、商品の質などすべてにわたってご努力をしていただきたいのです。不景気になって、物が売れなくなればなるほど少し質を落としてでも、安くてよく売れる商品を作った方が良いのではないかという考え方が出てきます。確かに安さというのは大きな武器になります。しかし、それはあくまでも質がともなっている上でのことです。質がともなわないかぎりいくら安く売ってもだめなのです。昨年、一般のアパレルメーカーで1万9000円代のスーツを出したが、ぜんぜん売れなかったと言います。それは質がともなっていない商品だとお客様がわかって、3~4万のスーツにシフトしていったからだと言うのです。納得するところへ行き、収まる所に行き着くのです。

一昔前まで、私は会社の質を高めるためにはまず社員の質から高めていかなければならないと申し上げてきましたが、最近はやっと違います。社長自らの質をまず高めてくださいと言います。社員教育に熱心な経営者は大勢いても、自分の教育を忘れてしまっている人も大勢いるのです。組織というのはトップの器以上にはならないと言います。組織の上に立つ人は、社員教育をやりながらも自らの器を大きくして行くご努力をしていただきたいのです。また、社員教育をしていく上で、社員の仕事に対する満足度を高めて行くことも大切なことです。部下の人達が仕事に満足しなくて、顧客満足度が高められるわけがありません。社員教育をやった上で社員の満足度を高めて行き、経営者も同時に器を大きくして行くという両輪があってこそ企業は成長して行くのだと思います。

スピードとコスト削減

3番目は『スピード』です。経営のすべての分野でスピードを早めるご努力をしていただきたいということです。商品開発・意思決定・在庫回転・決算・クレーム対応等経営のすべての分野でスピードを高めるご努力をしていただきたい。これは4番目の「コスト削減」ということにもつながってくるわけです。スピードを高めるということは、これからは非常に大きな武器になります。ここで申し上げておきたいことは、意思決定や商品開発等々でスピードを高めなくてはならないことはありますが、その結果、業績向上にまでスピードを求めてはいけないということです。今まで何もやっていなかったところがスピーディな取組みによって比較的早く業績に結び付くことがあります、これは異例です。業績や社員の質が向上するなどということはじわじわとステップバイステップしかないということです。

日本の経営者でスピードを追求している人は、マクドナルドの藤田社長です。マクドナルドには「32秒ルール」と言うのがあります。お客様というのは32秒以上待たせるとイライラするので、それ以上は待たせないようにすると言うのです。もう一つマクドナルドで「3秒睡眠」と言う考え方を持っています。「笑顔はただ」と言う考え方を持っていますから、笑顔で対応しなさいと教えているわけです。笑った後の3秒間はお客様は催眠状態にあるということです。この3秒間の間に「ごいっしょにポテトはいかがですか？」とか「ごいっしょにお飲み物はいかがですか？」とたたみかけるように言いなさいと教えているわけです。何とこれにつられて3分の1は注文すると言います。藤田社長はこれをサイエンスだとおっしゃいました。これだけスピードを重視する藤田社長が、一方ではこういう話もしています。「商売・ビジネスに逆

転満塁ホームランはない。ステップバイステップしかない。」とおっしゃいました。昨日売れなかったからといって、今日、昨日の倍売るのだ等と言っている人は成功しません。スピードを高めることに於いて、業績や結果については毎日毎日の積み上げが大事ですから、スピードを求めすぎてはいけないということです。

4番目は『コスト』についてです。コストで気を付けていただきたいのは、部分部分のコスト削減に目を向けすぎると、その部分のコスト削減には成功してもトータルで見るとまったく別のコストが発生していて、コストアップにつながってしまうということがあるということです。今は、質のともなわない商品というのは売るためにお金がかかります。持っている在庫の期間が長ければ、金利という別のコストが発生するわけです。不良品が出たらクレーム対応で莫大なコストがかかるわけです。工場レベルではコスト削減に成功したけれども、結果としてコストアップで下がってしまった、これが本当に恐いのです。逆に今まで以上にコストを掛けても、生産性が上がればそのコストは吸収したことになるということもあるわけです。ところが不景気になると、どこの会社も交通費、交際費、宣伝費、人件費を絞れということになって、引き算になってしまいます。人件費を絞って、きっちりとしたサービス対応がとれなくなったらそれなりのデメリットが出てくるわけです。逆に社員教育をきちんとやり、給料1割上げたとして、社員の方達ももっとがんばらなくてはと勤労意欲がわき、3割か4割生産性が高まって利益を出してくれたら、それらは一度に全部吸収されるということです。皆さんもいろいろなことに取組んでいらっしゃると思いますが、その取組み方がどこまで徹底してやっているかが問題です。このような取組みも絶えざるチャレンジ精神でやらないといけないということです。

イトーヨーカ堂の鈴木社長は、業革をはじめから10数年経ちます。10数年前と今言っていることはまったく同じです。鈴木社長から毎年お話を伺う機会があるのですが、毎年同じ事をおっしゃっています。社長は「出来ていないのだから、何回でも同じことを言うしかない。」と言うのです。その徹底の度合いが大事なのだということをご理解いただきたいと思います。

超常識の経営

先程申し上げました「自社最適システム」について話をもどりますが、経営の世界ではこういうことをやるべきだと常識的に言われていることがたくさんあります。しかし、そういうことは一切気にしなくてもいいと私は言いたい。経営というのはさまざまなやり方があっていいのです。

日本の物価が高いという話になった時、問屋さんが非難されました。日本は流通が複雑だから物価が高くなるのだと。学者先生は、日本の物価を下げるとしても、生産者が直接消費者に売った方がよいということなのです。これはまったく違うと思います。これとはまったく違った事を言って、稼いでいる会社があります。これは皆さんの業界とは少し仕組みは違いますが、基本形はいっしょだと思いますのでお話ししたいと思います。「東洋エクセリア」という会社ですが、この不景気に業績を上げています。その会社の杉本社長に「どうしてそんなに利益が出せるのか」と聞いたところ、次のような答えが返ってきました。「常識にとらわれない売り方の仕組みを作ったからだ」と言うわけです。自ら作らず、自ら売らず、だから儲かるのだと言っています。生産者は多数いる。日本の町工場は非常にレベルが高いというのです。作る場所はそういう所で任せた方がよいのではないかといい考えです。売る方は、それぞれの地域で根をはやし、信頼されている販売店なり、工

務店があるのでそういう所に売ってもらったり、施工してもらったら良いという考えでした。では真ん中では何をやっているのかというと、当然3、4割の商品開発もやっています。ここは新商品の開発にも力を注ぎ、次にどういう商品を市場に投入していったら良いかも考えています。もう一つ力を入れているのは物流で、ロジスティクス、ネットワーク作りです。どうしたらローコストで物が運べるのかを真ん中の立場で徹底的に考えているわけです。それがきちんと出来る強力ディーラーとなり、上場する会社も出てきます。杉本社長は、「学者先生はコストのことばかり言って、生産者自らが消費者に売ったら良いとは言っていますが、そう簡単なことではないのです。自らが作らず、作ってもらうということは、真ん中にいるところの商品企画力、又は資金力がよほどしっかりしていないと作ってくれません。ですからそこにすばらしい緊張感が出てくるわけです。」とおっしゃっていました。売ってもらう方にしても、真ん中が利益の出る商品を安定して供給し続けないと、他社の商品を扱うわけですから、ここにも緊張感が生まれてきます。この緊張感が企業組織を育てるのだという考え方です。従来通りの品物を右から左へ動かすだけの問屋機能だったら必要ないと言われるかもしれませんが、いろいろな機能を真ん中の立場で持つと、それが本当に生きてくるということになるのです。私は今度6月から「元気塾」という勉強会を始めるので、久しぶりに杉本社長に会ってきました。あの時の考えは今も変わりありませんかと聞くと、変わらないとおっしゃっていました。資金に余裕があったら工場を作るよりもこのネットワーク作りを力をつけたいとのことでした。各業界で学者先生方による“こうあるべきだ”という説がいろいろあります。それを実行して成功した所もあるかもしれませんが、しかし、それよりも大切なことは自分の企業・組織にとって最

適の仕組みは何なのかを見つけられることがリーダーの仕事なのです。

真のリーダーとは

リーダーシップのことで上智大学の渡辺先生から教えられたことがあります。織田信長のことを例に挙げてこうおっしゃいました。「誰が見てもどうしようもないくらいの苦境に陥った時に活路を見出せる人、それがリーダーである」と。仕事で行き詰まっている時、部下といっしょになって愚痴ばかり言っているリーダーは、真のリーダーではありません。もう一つ印象に残っている言葉は何かと言いますと、「上に立つ人は一つの成功だけに酔いしれない」と言うことです。織田信長は常に違う戦略をしていたそうです。状況に合わせて戦術が変えられるような人がリーダーとして求められている人だと思います。上に立つ方というのは、つい管理のことばかり考えがちです。管理ばかりの中で若い人達は動きません。一定の枠を決めた上で発言の自由と行動の自由を許す、この位の度量がないと若い人を引っぱっていくことはできないと思います。以前、松下幸之助さんが「社員にやる気を起こさせるには、上に立つ人間が下の社員に向かってひたすら熱心に自分はこういう会社になりたい、こういう商品を作りたいのだということを頼み込むことだ。」とおっしゃっていました。部下が自分でついてくれるよう訴えかけるのです。部下が社長のためにやる気を出してついて行くということは、自分を含め家族の幸せにもつながることだと思えるからこそがんばれるのです。この人のためにがんばろうと思ってもらうためには、下の社員に向かって訴え続けるしかないということです。ですから部下の教育は自らがやるしかないということにもつながるのです。ただ単純に頼み込むだけではいけません。頼むべき言葉にビジョンがなくてはならないということです。「この会社のためにがんば

りたい」と思うような仕事を上に立つ方が下の社員に向かって常に語りかけて行くことが大事なことだと思います。

最後にもう一つだけお話しておきたいことは、先程も申し上げましたが、これから大事なことは同業他社のことはまったく関係ないのだということです。マクドナルドが日本で一番ハンバーガーを売っています。2番目に売っているところはモスバーガーです。一番売っているマクドナルドと2番目のモスバーガーとの共通項は“ハンバーガーを売っている”ということだけなのです。その他は、味付けから立地戦略からまったく違います。昭和46年にマクドナルドはアメリカ流のやり方で出来ました。モスバーガーは昭和47年に出来ました。47年にモスバーガーの創業者3名が考えたことは、マクドナルドと同じことをやったらぜったいに勝てないと考えました。モスバーガーは最初から味付け、立地、売り方などすべて違うことをやりました。後発でありながら、まったく違うやり方で2番手まで登りつめてきたわけです。ある時マクドナルドの藤田社長に「まったくマクドナルドと逆の経営をやって、2番手まで来たモスバーガーがありますが、このモスバーガーの経営のやり方について藤田社長はどういう考えをお持ちですか」と聞いたところ、「他社のことは関係ない。私は絶えず自分の会社であるマクドナルドのことだけを考えています。」という答えが返ってきました。私はこれが本当の意味での企業人だと思います。管理職の方は、国際状況や景気のことの方が大事で気になるでしょうが、しかしもっと大事なことは自分の組織のことなのです。常に自分の組織に思いを馳せて、会社をどうしていくのか考える。これがないとビジネスの世界ではなかなか成功しないのだということです。いろいろな業界を見てみるとそのようなもの見方も出来るのではないかと思います。

皆様、長時間ご静聴有り難うございました。

情報システム研修会 開催

—情報システム化委員会—

7月27日（火）13時より18時まで、東京・日暮里のホテルラングウッドで平成11年度の情報システム研修会が情報システム化委員会の主催で行われた。当研修会は例年は秋になって開催されるものであったが、今年に限って「2000年対応問題」関連テーマがあることから繰上げてこの時期になったものである。

形式的には全国酒類卸売組合中央会との併催、とあって酒類業界にも呼びかけたので総勢80名を超す参加者が、熱のこもった半日を過す所となった。

会は定刻、司会井岸専務理事の開催目的説明、資料説明に始まり、開会の挨拶が情報システム化委員会副委員長井口泰夫氏（国分株）より次の如くなされた。

開会挨拶

只今ご紹介を頂きました情報システム化委員会の委員をやっております井口と申します。ご指名を頂きましたので大変僭越ではございますが、この平成11年度情報システム研修会の開会に当たりまして、ひとことご挨拶を申し上げます。

本日はご多忙の中、また、ご遠方にもかかわらず、多数ご参列賜わりまして誠に有難うございます。また、日頃は日食協の情報システム化研修会の活動にご支援を賜わり厚く御礼申し上げます。

本来であれば情報システム化委員会の委員長であります明治屋さんの磯野社長がご挨拶を申し上げます所でございますが、本日は所用のため欠席をされておりますのであらかじめご容赦の程、お願い申し上げます。

さて、私共の業界はご多聞にもれず、大きな変革期を迎えております。消費者の購買行動の変化による小売業態の変化でありますとか、或いは規制緩和や売場の総合化からくるいろいろな壁の崩壊、あるいは外資の上陸等による流通構造の変革、また、いっそうの無駄を排除するサプライチェーンマネジメントの進展等枚挙にいとまがありません。まさに我々の業界、流通ビッグバンを迎えていると言われていた所でもあります。これに加えまして、情報技術でありますとか通信技術の発展、これが輪をかけておりましたデジタルビッグバンと言われておりますが、これがあいまって我々の業界は大きな構造の変化を迎えている所は皆様ご承知の通りであります。加えてインターネットのインフラ化によりまして、いろいろな新しいビジネスが抬頭してきておりました、今までの既存のチャネルの代替機能を少しずつ果たそうとしている今日この頃という感じがしております。こういう時代背景の中で、目先2000年問題と言う大きな問題が横たわっているわけがございます。そういうわけで本日の研修会は以上の時代背景を踏まえまして、まずこの業界の情報化のコアとなります皆様ご承知の酒類・加工食品データベースセンターこれが既に発足をしておりますので、この中間報告、並びに新しいEDIフォーマットの標準化についてひとつテーマを用意させて頂いております。もうひとつは今の2000年問題



についてそのシステムの対応、或いはいざという時に備える、いわゆる危機管理計画、この辺の考え方についてどう言う方向で進んでいるかということについて、先行企業の事例の紹介も踏まえまして、皆様にご案内申し上げようと思っております。是非、今日のテーマを皆様の企業の活動にお役立て頂ければ大変幸いに思う所でございます。

それでは本日の研修会が皆様の経営のお役に立ちますよう、また、本日ご列席の皆様の益々のご発展を祈念致しまして、簡単ではございますが開会のご挨拶とさせていただきます。大変有難うございました。

続いて直ちに研修講演の場となり、テーマ1として「酒類・加工食品データベースセンターの現状と課題」について、同センター運営委員長 鎌田利弘氏（味の素㈱ADIセンター長）より、設立総会後の経過と具体的作業中の各小委員会の説明、そして検討中のテーマ、今後のサービス内容等の報告がなされ、会場にもしまだ未加入の企業があれば是非参加を、そして各地の周辺の業界企業への啓蒙参加勧誘を、と呼びかけがあった。



データベースセンター運営委員長 鎌田利弘氏



ネットワーク検討会座長 篠 憲一氏

テーマ2「2000年問題対応チェック」については、ネットワーク検討会座長 篠 憲一氏（国分㈱）が、昨年末に会員に配布した「2000年問題企業間取引の対応のあり方（財流通システム開発センター刊行）」をテキストとして説明解説がなされた。

テーマ3「危機管理計画策定について」は、情報システム化委員会委員であり、2000年問題対応ワーキング・グループ委員として「企業のための危機管理計画策定の手引き（加工食品卸売業のためのガイドブック）」の作成に尽力した加藤和弥氏（加藤産業㈱）に登場願い、そのガイドブックの説明と同社に於ける実際例を紹介して頂いた。いわば今回の研修会を、このために早めた様なものであるだけに、参加者のメモをとる動作が忙しかった。

テーマ3「危機管理計画策定について」は、情報システム化委員会委員であり、2000年問題対応ワーキング・グループ委員として「企業のための危機管理計画策定の手引き（加工食品卸売業のためのガイドブック）」の作成に尽力した加藤和弥氏（加藤産業㈱）に登場願い、そのガイドブックの説明と同社に於ける実際例を紹介して頂いた。いわば今回の研修会を、このために早めた様なものであるだけに、参加者のメモをとる動作が忙しかった。

ここで、本来であれば冒頭にご挨拶を頂く筈であった農林水産省食品流通局商業課 流通構造改善対策室 斉藤 昭室長が到着され、ご挨拶を兼ねて昨今の農林水産省行政全般に亘り50頁を越す資料を元に、その現状と問題認識、対応する行政、そしてその政策内容を解説して頂く所となった。



情報システム化委員会 加藤和弥氏

農林水産省の日頃の活動を理解する恰好の場となり、全体の中では異色のテーマではあったが、思いかけずも、有益な講演会と言う雰囲気であった。

その全容を伝える事は不可能であるのが残念であるが、以下に抜粋掲載して見よう。

食料・農業・農村基本法

ご紹介頂きました斉藤でございます。どうぞよろしくお願い致します。早速でございますけど、出来るだけ肝要に簡明に農林水産行政の最近の展開と言いますか、21世紀に向かったの展開をご紹介していきたいと考えております。昨年来いろいろご紹介してまいりましたが、昨年の9月頃に農業農林調査会が開催され、その答申を受けまして今後の農政の基本的プログラムとなります「農政改革大綱」と言うのが出来ました。更にそれに基きまして「食料・農業・農村基本法」と言います長い法律でございますけど、昭和35年に農業基本法というのが出来ていたけれども、これを大きく変えまして新しい法律を国会に諮っております。この度7月12日に、ちょうど農林水産省に協力して頂けるということで日本スーパーマーケット協会が、私共の室を窓口にも、発足させて頂きましたが、その日に基本法が通ったと言う歴史的な転換が行われたわけでありまして、お手許の資料に基づきまして現状を少し説明して行きたいと思っております。その前にいろいろ皆さんには2000年問題を始め、調査等ご迷惑をおかけしまして誠に有り難うございます。今後とも出来るだけ私共の方も情報を提供致しますので、またご協力よろしくお願ひしたいということでございます。

最初に、これまでも農林省の施策の行政の範囲がございましたが、今後一層川下分野に力を入れて行こうということでございます。これまでの農業基本法が農業だけでございましたけれども、今後は消費者を基点として食品産業と農業を車の両輪と言うことで考えてます。食品産業と言いますのは基本的に外食産業であり、製造業であり、加工卸であり、生鮮卸であるというふうに認識させて頂いております。更に消費者視点と言うことでございますので、21世紀に向かったの食生活も含

めて農林水産行政として対応して行きたいと考えております。飲食料支出の所で73兆円と言うことですが、今一番最新値で80兆円と言うことです。

次にGDPベースでございますけれども付加価値で国内総生産が488兆円でございますので、ちょうどいわゆる食品産業、製造業、流通業、外食、農業、併せて48兆と言うことで農林水産省の対象としてはちょうど1割を考えております。それぞれの比重は上の方にありますけれども農林業がだんだん縮小しまして飲食、或いは関連流通、或いは食品製造業と言うことで次第に伸びてきていると言うことです。

就業人口

次に、就業者数ですけれども食品産業は就業者で言いますと1,172万人と言うことでして日本の人口が約1億2,000万人ですが、就業者が6,390万人と言うことでちょうど2割と言うことです。ちなみに流通は食品産業全体の中では3割を占めると言うことです。小売業も大きな変化をしております、食品小売の販売額が43兆円と言うことです。先ほどの73兆円、80兆円のうち4割程度を占めているわけですが、あとは外食とか中食になるわけです。先に7月12日に成立しました日本スーパーマーケット協会のトータルの売上は4兆円にして、1割のカバー率と言うことです。店舗数、この場合は専門店もありますけれども53万、従業員数280万です。全体の小売に占める率はそれぞれ3割から4割程度です。生鮮小売の販売額は、花屋さん八百屋さんですけど、これが1割です。店舗で8万、従業員数28万です。この比率は次第に落ちていきます。町の生鮮、魚屋さん八百屋さんなどはだんだん少なくなっています。

業態別と言うことで食品スーパーの比率が商店数、販売額で見ますと約1割です。農林水産省としては、この分野及びその下の方に

ございます食品専門或いは中心店等をまずは重点施策の中心に持ってくるということで展開しようと言うふうに考えております。



流通構造改善対策室 室長 齊藤 昭氏

次に国際比較ですが情報化と言うことになりますと、国際的な水準、流通の効率化をすることですけれども、よく国際的議論で問題になります小売店の国際比較、やはり我国の場合は少量の最寄り買いと言う消費者の購買行動でありまして、アメリカ、イギリス、欧米に比べて人口当たり或いは面積当たりの小売店が多いということです。1万人当たり小売店数ですけれども、一応減る傾向ですけど特有の消費購買行動によってかなり多いということです。従いまして英国と比べても各食料品の販売業、いわゆるスーパーの流通は日本の場合は依然として低いということが言えると思います。

重複計算で販売額98兆、店舗数で8万7千、従業員数93万人、そのうち生鮮卸、いわゆる市場卸は販売額で34兆、これも重複計算になりますほぼ3割から4割を占めております。我国の場合、生鮮と加工はかなり象徴的に分かれているということです。

最近流通の効率化と言うときの国際的議論をするときには、付加価値率なり人数当たりの付加価値率と言う概念が出てきておりますけれども一番ベーシックな議論はWR比率はどうかということです。我国の場合のWR比率はアメリカと比べるのもどうかと思いますが、ヨーロッパと比べましても同じです。WRと

言うのは小売店の販売額に対する卸売の販売額と言うことでして、これが少ないと流通がかなりシンプルになったと言うことで国際的に評価されるものです。もちろんこれが少なくなったからといって、流通が効率化すると、ダイレクトに結論づけるわけには行きませんが、これもひとつの手法としてのものです。そうしますと欧米に比べて日本の場合が少し高いと言うことです。

景気動向について

最近の景気動向を把握する場合にいろいろな手法がありますが、DIいわゆる動向指数ですけれども6ヶ月後の売上、設備投資に対する調査があります。小売業ですけれども、総合スーパーの所をみますと8年から11年の見通しまでだんだん悪くなってきております。けれども一方、食品スーパーの所をみますと、景気が悪くなったということですが、農林公庫が現在関与している総合スーパー、食品スーパーでみた場合は、食品スーパーの方が比較的景気動向指数をプラスに出していると言う注目すべき数字があります。生鮮三品小売、或いはその他の専門小売は極めて厳しい見通しを出しております。ご存知のように現在決算が出ておりますけれども、これを見ても食品スーパーは非常に元気なものが多いということです。同じように設備投資動向が総合スーパーについてはマイナスですけれども、食品、コンビニ、生協についてはプラス、もちろん生協の中にも、良いものと悪いものがあり二極分化しています。今、二極分化の時代だと考えておりまして、小売業ばかりでなくすべてについて言えると思いますけれども、こういう厳しい状況の中で極めて大きな二極分化の方向が見えているという、その中でも食品スーパーの健闘が一般的には目立つと言うことです。

卸売業については若干サンプル等少ないものですが、業種別にみると全般に資金繰

りも景況も悪くなっているということです。顕著に規模が大きくなるとともに、景気に対する見方がややプラスと言いますか、逆に小さいとやはり厳しいという状況が出ています。規模によって差が出ているという状況です。地方別でございますけど北海道とか九州等遠隔地になると厳しいという状況です。中心部とか近畿、特に関東が比較的全体に比べればそれなりの数字です。

規格・有機食品

ここまでの現状認識でございまして、これを踏まえて当面の施策ですが、今年から来年にかけてどういう施策を取るかということですが、先ず、規格です。先程言いました流通3法の表示の見直しを現在進めまして、JAS法を大きく転換します。名前はJASから大きく変わりました品質表示法と言ってもいくらいのものになりました。今迄はいわゆる任意法です。これに対してこれを今回、衆参両院通りました新法ではすべて変えまして、すべての食品について品質表示を行うということです。すべての食品について品質表示のいわば義務づけと言いますか、設定表示の必要性が出てきたということです。

その所の諸外国との関係ですけれども日本と米国、EU、韓国、コーデックスとあります。これが今の国際的水準ですけれども、国際的にみても加工食品を中心に相当部分の食品がそういう規程が設けられているということです。そういう意味でそれに準じた今回の改正が行われたということです。それが1つです。

2つめは有機です。これまで有機とか無農薬、低農薬、自然食品とかいろいろな名前が出ておりましたが、今後は有機食品とはこういうものですよということで決められて、それ以外のものについては有機は付けられないということになりました。これの諸外国との関係を見ますと、コーデックス、アメリカ、

EU等ですけれども、諸外国においてもオーガニック関係については相当厳しい設定がなされておりまして、消費者の信頼性の確保と言う観点から、中立的第三者による検査認証制度による、ということが世界の流れになっています。我国の場合もこの中立的第三者の検査認証制度の創設ということで動きました。今後の課題でございますけども3ヶ年化学肥料を使わないでやるとか、無農薬というふうな原則になって参ります。ある意味で相当ハードルの厳しいものでして、我国のようなアジアモンスーン地帯にあってはどうかという議論も国会でもなされました。ひとまずこういうガイドラインが設定されたということです。

遺伝子組換え食品

遺伝子組換え食品ですが、最近マスコミ等賑わしておりますけれども、これにつきましても技術的に把握可能なものにつきまして遺伝子組換えの表示を行うという方向で、検討が進められているということです。すでに大豆、とうもろこし等が遺伝子組換え食品になっているということです。遺伝子組換え食品がいい悪いという問題ではなくて、遺伝子組換え食品が、人体にとって問題がないと確認された上で、表示をどうするかという問題でして、確認された上で更に表示が必要であれば、かつ技術的に可能であれば表示を付けるということです。

今後の流通の安全対策と言うことですが簡単に言いますと、製造段階では既にHACCPが昨年、法律が通っておりますけれども、HACCP手法導入の施設の手続きが明記されており、製造関係についてはすべてこのHACCP法に基づいていろいろな対応が行われるということです。流通段階につきましてはオープンシステムですので、HACCPが直接的にはまだ適用かどうかという議論がございましたので、ひとまずガイドラインとい

う形で現在検討しているということです。従いまして生産部門は法律に基づきましてかなりシステマティックな対応、流通段階につきましては今後ガイドラインとしての対応ということが当面の施策です。

生活環境について

農林水産省はこれまでお米を中心とした日本型食生活が健康によいということを提唱して参りましたが、これも古くなって参りまして、かつ標準からはずれてきております。新しい日本型食生活に見合った食生活はどうあるべきか、と言うことでの国民運動を広げようということ、21世紀に向けてやっていこうと言うことがひとつです。そのためには子供から、教育からと文部省と連携しまして学校教育で食生活の教育を行っておりますが、更にそれを文部省と協力して進化させていろいろな体験学習を深めて行こうということを計画をしている所です。

そうはいつでも農業との関係と言うのも基本的に大事だと言うことで、食品産業と農業をどう連携して行くかということ、ひとつの切り口にしていろいろな連携のパターンを考えております。

21世紀に問題になる環境問題と言うことで、ある意味ではここに行政としては最大の力を入れるのかなというふうにも考えております。世界的な環境問題、ベルギーのダイオキシンが入るとコーラがトラブルを起こす。政府が公開するくらいの大問題になると言う時代でございます。しかも世界がつながっているということで、今でもベルギーからの輸出入であるとか、いろいろな問題が残っているという、世界的な問題です。ここの所は最大の力を入れて行きたいと言うことでちょうど昨日、食品環境対策の基本的な方向がビジョンという形で示されております。これについてはまたいろいろご説明して参りたいと思っております。基本的な認識としては、食品について

は、包装容器の廃棄物は一般廃棄物の14パーセント、食品廃棄物が一般廃棄物の3割と言うことです。やはり廃棄物問題で食品産業の位置付けは極めて大きいと言うことで、いかに減量リサイクルを推進して行くかが現状認識です。そのために企業で何をするか、国として何をするかという、環境型社会システムと言うものを構想しながらお互いの協力関係をどうつくるかということを考えています。基本的観点としては外部形態の内部化と言うことで、社会的コストとして、環境対策の費用が市場メカニズムに盛り込まれると言う理念に立って、環境対策を推進して行くことを考えています。そういう基本的スタンスに基づく政策を展開して行くと言うことです。

流通施策では

卸売市場ですが、市場法も変えましてこれまでの取引方法は「せり」が中心でございましたけれども、現実の取引条件にあわせることと、今ひとつ最大のポイントは最適なロジスティックを組むにはどうしたらよいかと言う観点での法律の改正が行われたということです。

流通施策ですけども、とりわけ流通コストの低減ということでどういうことが考えられるかということで、これまで日食協さんを通じて、今回のデータベースセンターもそうですけど、いろいろな協力をさせて頂きました。今後21世紀に向かって行政としてこういうことをしろ、とデータベースセンターを発展させるためにはこういう支援策を講じろとか、そういう提案を出来ればどの段階でもけっこうですから教えて頂きたい。是非我々もデータベースセンターを含めて皆様方の情報システムの活性化のための支援が、もし出来るのであれば、そういうことを是非教えて頂きたいと言うことです。今回特に日食協さんを通じて、或いはそれぞれ企業ダイレクトでけっこ

うですから、私共に教えて頂ければ行政としてやるべきことを考えて行きたいというふうに考えております。

いろいろな実験事業を行っております。生鮮食品幹線物流実験事業これはモーダルシフトです。今まではトラック輸送で、アメリカも昔は鉄道輸送でしたが、だんだんトラックになって来ております。世界的流れの中で、また環境問題がある中で、鉄道を見直してコストを引き下げながらシステムを組めないかと議論が行われております。私共としても北海道から九州までの遠隔地から消費地へ、将来的には国際的な物流も考えておりますが、当面国内のものについて最適な流通システムをどう組めるかということで実験事業をしている所です。これは一例ですけどこういうひとつの試み等を行っているということです。

いろいろな施策を講じているのですが、金融政策では融資事業と補助事業を組み合わせた施策の展開をしております。とりわけ融資事業ですが、食品生産販売提携事業、これは小売と農業サイド、或いは卸と農業サイド等が結びつきますと、契約頂きますと、国が貸せる農林公庫で、一番最低の金利で貸すこと

が出来ます。これが出来た平成3年の頃は10億円、20億円と言う単位でございましたけども、昨年300億円を超えまして、今年になりますと1年で600億円の融資実績と急増しております。かなり低金利ですので、加工卸の場合難しいのですが、業態を拡大して生鮮に拡大されるときは、是非この農業との連携の融資制度を使って頂ければと考えております。卸と農業サイドと言うことで組むことが出来ますので融資制度を活用して頂ければと思います。

今後、12年度が来年末で省庁がすべて再編になりまして半分になります。農林水産省は名前だけ残りますが、実質はすべて変わります。流通局もひとまず解散ということになります。すべて大きく転換して行きます。その中で今回の皆様方の業界をはじめ流通業界に何が貢献出来るかと考えておりますので、もしこういうことをしたらどうかということがございましたら組織を通じて、或いはそれぞれから教えて頂ければ有難いと思います。

本日は貴重な時間を取らせて頂きどうもありがとうございました。

続いてテーマ4と言うことで、標準システムに今回検討が済んで追加された「販促金支払に関するEDIフォーマットについて」の説明を前述の篠 憲一氏(国分株)に再度登場願い、詳細に説明をして頂いた。

テーマ5は「(財)食品流通構造改善促進機構からのお知らせ」と題して、同機構調査研究部主任研究員 村上 隆氏より、同氏も取り組んでおられる生鮮食品関係の「標準商品コード」「EDI標準」「データベースの開発」の現状と今後の見通しについて講演をして頂いた。難行が予想されていた同業界のEDIにもやっと曙光がさしかけたことが伺え、具体的に有意義なお話を頂いた。



(財)食流機構 村上 隆氏

定刻を若干オーバー、閉会の挨拶が情報システム化委員会副委員長 皆本睦夫氏(株菱食)よりあって、第2部の懇親会の部に移った。そこでは時間の都合で出来なかった質疑応答と情報交換がアトランダムに行われ、盛会裡に18時過ぎ全てを終了した。

「業界の共同物流」研究会スタート

— 物流委員会 —

物流委員会は7月13日（火）、8月5日（木）、10月8日（金）と会を重ねた。この間に既報の如く業界の共同物流についての各社のスタンスも確認し得たので特に10月8日の物流委員会では「共同物流研究ワーキング・グループ」委員も同席し、この研究会の発足経緯と目的・方法論について、提案者である物流委員会副委員長 増井 亮氏(国分株) から確認説明がなされて実際にスタートした。

本件については一部業界紙のフライングもあり、既に構想あつての参加呼びかけと誤解された向きもあるが、過去はあく迄も研究方向を例示するための案を示したに過ぎず、これから純粹に業界の共同物流のあり方について探究するものである。

従って早急に具体案が完成されるものではないが、卸無用の外国資本の攻勢もあり、捲返し
の軸となる可能性を秘めている研究だけにその成果が待たれる所である。

物流委員会「共同物流研究ワーキング・グループ委員」名簿

(順不同)

氏 名	社 名	所 属 ・ 役 職
石 黒 健 児	株式会社 サンヨー堂	東京東支店次長
菅 野 安 晃	株式会社 廣 屋	廣屋ロジスティクス株式会社部長
熊 沢 吉 夫	日本酒類販売株式会社	営業本部物流企画部課長
栗 本 隆 司	伊藤忠食品 株式会社	東京支社長席付部長役
斉 藤 元 義	株式会社 明 治 屋	本社物流本部物流業務部次長
惣 野 通 幸	株式会社 菱 食	ロジスティクス統括部E C Rチームリーダー
高 波 圭 介	国 分 株式会社	システム第一部ロジスティクス担当課長
土 屋 茂 樹	株式会社 小 網	物流システム部課長
中 井 忍	株式会社 雪印アクセス	流通政策部物流企画課長
根 津 衛 三	コンタツ 株式会社	食品営業部部長代理
宮 田 順 一	三友食品 株式会社	量販営業本部営業戦略部課長代理
玉 木 良 和	国 分 株式会社	システム第一部部長

各社より選出された委員は前掲の通りである。

また8月5日（木）の会議においては「分割可能なダンボールの外装表示」に対する各社の見解が述べられ意見交換がなされた。

これはそもそも「酒類・加工食品データベースセンター」のシステム小委員会において、各社が「ジョイント・ボックス」「カットテープの外箱」「ミシン目でカットされた物」等々の表現で処理されている形態の外箱についての統一見解を模索するものであった。

今回の討議では、各社とも分割する直前の形態を「ケース」、分割後の個々を「ボール」と概念づける事とし、この考えの上で、データベースシステムに「ボール」に関する情報を近い将来に登録するよう働きかける事とした。

かかるスタンスに立って、食品卸連合会が主張する「分割後の入数を分割後の全ての外箱に明確に表記をする」についても検討して行く事になった。

従ってミシン目で分割される前のつながっている状態を「ケース」と考えて行く事になるのだが、ケース状態でのITF表示との混同も避けられない所から、次の便法を考える必要が出てこよう。

各ワーキング・グループ 活動開始

—食品流通委員会—

食品流通委員会は、7月8日と各ワーキング・グループ座長間の打合せが行われた。特に7月28日（水）の座長会では、取引基本契約書ワーキング・グループの座長の奥山則康氏（国分株）が、社内業務との関連から浅尾章二氏（国分株）に交代した旨の申出があり、同時に本年度の同ワーキング・グループの活動を「2000年問題対応」をめぐる諸契約と言う切り口に絞り込む事が提案され承認された。そして各座長と事務局の打合せを重ね、下半期の具体的活動が整理された段階で、9月21日（火）15時より正委員とワーキング座長出席の下に食品流通委員会が開催された。

会議では各座長よりこの間に整理した具体的構想の発表があり、意見交換の後、原案通り採択され活動に移す所となった。

ガイドライン見直しのワーキング・グループ（座長浅井久生氏 伊藤忠食品株）では、事務局に株流通政策研究所（担当責任者 菊池宏之氏）を選定し作業とそのとりまとめを委託する事とした。

内容は現在の商慣行や取引条件の中で問題となすべきものの整理、それについての対応、是正する方向、見解等を広く学識経験者や業界内の有識者に求め、これを更に整理して、官公庁、学界、一般社会等その内容に応じて公表して行くための提言レポートの作成を行うと言うものである。調査研究費予算から1,500,000円を委託料として支払う事を内定して作業を進める事になった。

取引改善ワーキング・グループ（座長 大竹一太郎氏（株明治屋）は卸機能の分析を継続して行うと共に、①オープンプライス制への移行に備えて、フィーについての概念・前提の整理 ②建値制度において希望するマージンのあり方 ③リテールサポートビジネスと単なる要請の受け入れとの区分 ④フィーの料率の算出根基について 等の研究整理を行い、機能対価としてマージンやフィーがリーズナブルに設定されるべく見解をまとめる事とした。

「2000年問題対応」に絞り込んだ取引基本契約書ワーキング・グループ（座長 浅尾章二氏 国分株）は、目前に迫った2000年問題で、主として営業マンが対応せねばならない事項のチェックと心得を整理して提言する事とした。

内容は、①取引先小売業の年末年始の営業と対応策の把握 ②取引先メーカーの2000年の対応策の把握と、小売情報に基づく要望 ③E D I 事前テストの実施促進とそれにまつわる回答・契約で留意すべきもの ④トラブル発生時の行動基準の個別確認 が主なものとなる。概ね、10月下旬の完成を目標としており、11月初めには会員に配布の予定。

平成11年度物流コスト調査 まとまる

—関東支部流通業務委員会—

調査対象年度を平成10年度分とする本年度の物流コストの調査がまとまった。予め当番会社が決まり、分析の作業を交代で行うものであるが、やはり分析の段階で素データに対する疑念が出る。そこで事務局経由で秘密事項となっているそのデータ提出企業に差戻され、再調査となる。本年度も事務局の集計作業は再度に亘った。

不幸にして過年度分のミスが発見される事もある。過年度分は訂正のチャンスがないだけに処理にとまどう。

このような環境の中で本年度当番企業が分析結果を8月20日（金）と9月16日（木）二回に亘って流通業務委員会の席上で報告し、最終的に以下のコメントに集約される所となった。

1. 物流トータルコスト

平成10年度における1函当たり物流トータルコストは、前年比8円22銭減の212円65銭となっており、過去2年間（平成8年度219円74銭 平成9年度220円87銭）に比べ大きく下がっているのが特徴である。

また、各項目についても前年と比較すると、情報費9.78%増、荷役費2.24%増を除いて、配送費6.75%減、保管費8.21%減と、この2項目が大幅に下がっており、トータルコストに於いても3.72%減となっている。

平均庫出単価（売上）は、ほぼ昨年（3,816円）並みの3,810円、経費率に於いても、平成9年度5.79%、平成10年度5.58%、と0.21ポイント改善されている。

これは、ここ数年に亘る景気低迷に対する、各社の改善努力による成果である事は言うまでもないが、併せて、ここ1～2年の量販店センターの運営方法に変化が見られ、納品形態が変わってきている事も、見逃す事が出来ないと思われる。

この点については、今年度よりセンターフィー支払い額の調査を開始すべくその方法論の話し合いを始めたので今後の推移を見守りたい。

2. 配送費

平成10年度 1 函当たりの配送費は前年比 6 円99銭減の96円49銭 6.75%減となっている。当委員会が実施した平成10年度備車料動向調査を見ると、備車料金据え置 11社、値下げ 3社となっており、物量アップにもかかわらず、支払運賃が減っている傾向がうかがわれる。各社の企業努力の成果と思われる。

3. 保管費

平成10年度 1 函当たり保管費は前年比 3 円66銭減の40円91銭 8.21%の大幅減となっている。

この点については、ここ数年続いた設備投資が一段落し、また、景気の不透明感から、設備投資を手控えていると思われる。

4. 荷役費

平成10年度 1 函当たり荷役費は前年比 1 円10銭増の50円10銭 2.24%増となっている。物流におけるパート化、アルバイト化が徹底し、ここ数年の推移（平成7年度 47円94銭、平成8年度 46円12銭、平成9年度 49円）を見る限り、大きな変化は見られない。

5. 情報費

平成10年度 1 函当たり情報費は前年比 2 円33銭増の26円15銭 9.78%の増加となっている。物流システムの高度化に伴う費用増と、E D I 取り組みへの先行投資増加と思われる。なお、この項目は、過去5年間を見ると隔年毎に増減をくり返している。

平成10年度 1 函当たりの物流コスト及び年度別推移

単位：円・%

年度 項目	平成8年度			平成9年度			平成10年度		
	金額	構成比	前年比増減	金額	構成比	前年比増減	金額	構成比	前年比増減
配送費	102.50	46.65	▲ 9.54	103.48	46.87	0.95	96.49	45.38	▲ 6.75
保管費	44.54	20.27	▲11.68	44.57	19.73	0.07	40.91	18.62	▲ 8.21
荷役費	46.12	20.99	▲ 3.80	49.00	22.58	6.24	50.10	23.91	2.24
情報処理費	26.58	12.09	16.48	23.82	10.82	▲10.38	26.15	12.09	9.78
合計	219.74	100%	▲ 2.01	220.87	100%	0.51	212.65	100%	▲ 3.72

アメリカを学び我々の明日に備える

—東北支部・北海道支部—



東北支部 会場



北海道支部 会場

10月5日(火)12時30分より、ホテル仙台プラザにて東北支部主催の日食協経営実務研修会は開催された。

今年度の研修会の共通テーマは「アメリカの食品卸売業に学ぶ」がその一つであるが、当協会としては早くも「21世紀の新しい卸売業の機能」を模索し、今春に「卸売業の明日に向けて」としてまとめた論文を発表している。そこで先進国と目される米国において近年の卸売業の努力とその結果の現状、そして近未来の課題を知る事により、我々のこの結論の妥当性を求めると共に、これからの方向性を探るために、研究テーマの一つとしたものである。

かかるスタンスから、今回は講師として、IGA Uの常務取締役である中野雅司氏をお願いした。研究者の立場から、米国での流通業勤務の体験を踏まえた「米国卸売業の21世紀戦略」—卸売業のパラダイム—と題する100分に及ぶ講演を頂いた。

100分を短く感じた参加者が多かったのではないだろうか。もとより興味あるテーマであったが、氏の永年に亘る体験と研究そして奥行の深さ、かつ行き届いた解説は聴く者をして未知のアメリカ流通に引きこまられずにはいられない、講演であったと思う。

なお、翌10月6日(水)は13時より札幌全日空ホテルにて北海道支部主催の日食協経営実務研修会が同じ内容で開催された。ここでも前述同様参加者に深い興味と関心を持たせる研修会となり、参加者の多くが重い感慨を抱きながら帰途につく所となった。

一言にして言えば、競争激化が続くアメリカ流通業界の中で、今日勝ち残った者と言えども、今また新しい革新の波にさらされ、僅かな勝ち組による寡占傾向の中にどう対処して行くか苦慮しているのが実態である。彼等が発表する戦略は、公正競争土壌のあるアメリカの中での、しかもフルライン化・情報システム化等が行きつく所迄きている、ハイレベルの戦いの中での次の打つべき戦略である。従って今日の我が業界に即全てが適合するものではない。しかし彼等の目指すものは理解出来るし、我々がこれから目指すもの多くは彼等の戦略と符号するのも事実である。



講師 中野雅司氏

彼等の戦略の中から、我々が何を見出すのか、それは我々に与えられた自由である。そこから自社の戦略は各社別に自分で作らねばならないのである。

中野氏の講演録はその概要を次号に紹介する事にした。

アメリカ流通業界の現状

1999年9月

井岸松根

1999年8月23日より9月2日にかけて、国分(株)主催の研修ツアーに参加し、アメリカの流通業界の実情を垣間見る機会があった。

出発前から与えられた資料及びオリエンテーションセミナーにおける修得も含めて、得る所が大であったし、21世紀における日本の流通業界に投影して見ると、数多くの示唆に富んでいたもので報告をまとめる事とした。

1969年以降過去6回、米国研修の機会に参加したが、直前回は1992年8月だったので実に7年間のブランクがあった。この7年間の変化は著しいものであったが、ましてや30年前のそれと比較して見ると、別の国の如き変貌を遂げている側面もあり、興味の尽きる所を知らない思いであった。

資料はオリエンテーションセミナーから研修ツアーを通して、コーディネータであり講師を務められた中野雅司氏 (IGAU-JAPAN常務取締役) より提供されたものと、国分(株)及び訪問先から頂いたものである。それに今回自らが体験見聞したものを加えた。

今回の研修地はミネアポリス、ミルウォーキー、シカゴ、アトランタに限られていた。しかしそこは、アメリカの中間流通業の実態を学ぶには恰好の地であった。何となればアメリカの二大卸売業の本社やディビジョンが存在するばかりでなく、元気の良い地域卸やSM (Super Market) ボランタリーチェーン本部の「IGA社」の本社等も存在するからである。

とは言うものの、毎回感じる事ではあるが「盲目者が象を探ぐる」の例えの如く、巨大な米国流通業界の全てを短期間で把握する事は不可能である。

継続的研修と情報の蒐集の必要性を改めて認識させられた。

I. 一見したアメリカの表情

伝えられる様にアメリカの景気は好調の様に見える。訪問先にはホームレスも居なかったし、壁の落書きも減ったし、道路もきれいになっている所が多かった。

ショッピングセンターやアウトレットモールもウィークデーの昼間と言うのに、人通りは多い。日本の休日の、例えば「横浜みなと

みらい21」のショッピングモールの混み合い方と変わらない。特に休日にかけてのアウトレットモールには人が溢れていた。貴金属売場はディスカウントセール中であったが、客数も多い。レストランも一般の小売店も業態、品揃えに工夫をこらし、正に活況を呈している感じであった。

失業率の低下は、低所得者の増加に依って支えられている、と指摘されているのも事実の様であるが、まずは雇用の安定化は消費意欲を喚起させて好循環に向かっているであろう。この中で健闘しているSMを中心にその特性を拾ってみた。

1. 「業態の明確化」その背景に

今日のアメリカの貧富の差は拡大されたと言ふべきか、むしろ低所得者が安定的に増加したのではなかろうか。

億万長者の話も伝わって来るが、例えばスーパーバリュー (Super Valu) 社の物流センターの作業員の給与は、時給平均が10ドル50セント。これはその周辺では150人の募集に2,000人応募がある程優遇しているペースである。しかし月給換算 (1日8時間×1ヶ月22日労働) = 約1,848ドル (日本円換算1ドル110円として203,621円) と低所得である。

所が、生活コスト (食費、家賃、ガソリン、公共料金) も低廉であるのでそれ相応の生活が可能であるとされている。

従ってSMもショッピングセンターも、彼等を対象とした店と、中流以上のアップグレードの品揃えをした店とははっきり異った表情を見せている。

所得階層に依るセグメントが以前よりはっきりしている感じである。

2. 「売場の活性化」は相変わらず

24時間営業のSMも多い。新聞折込チラシのボリュームも多い。以前程ではないがクー



店内活性化も怠らず

ポンも相変わらずの販促手段である。一部メーカーが配布コストに比べて利用者が少ないので手控えたり、精算時に手渡すレジクーポン制度に切換えている。

クローガー (Kroger 大衆的SM) では、新聞と折込チラシのクーポン券を切抜いて溜めておかせるための、一週間分の小袋を顧客に無料配布している。

陳列はきちんと補充が行われ、ボリューム感を訴求している。この勢いが続く限り、その店は順調と判断して良いのである。

3. 「MS」の売場の訴求

資料と中野氏の講義の中から要約すると、1960年代に平均2時間を費やしていた家庭の主婦の料理時間は、今日では平均15分と言われる程に激減している。低所得の雇用増加は、家庭主婦の就労増加をも意味しているからであるが、料理の知識も、意欲も失ってしまった感じで、可処分所得に占める内食費は6.7%。因みに外食費は4.2% (いずれも1997年統計)。アンケートでは25%の人が「平日の夕食の準備はする価値がない」と考えている。33%の人が「テイクアウトミールを家で食べる方が良い」と言っている。「後片付けが面倒で料理をしなくなっている」と25%の人が言っている。



ミールソリューション対応

そこで出て来た「MS (Meal Solution)」なのであるが「従来の伝統的ソリューション」に加えて「パッケージソリューション」「マーチャンダイジングソリューション」

「フルサービスソリューション」と合計4段階の展開があり、それぞれの店が各地域の顧客のニーズに応じてその特徴を競い合い、他店との差別化を図っていた。

4. 個客識別マーケティング時代到来

1997年に登場したFSP (Frequent Shopper Program) は、75%の小売業に達するとも言われる。一方では採用を中止した小売業も伝えられているが、消費者の75%がどこかの店のメンバーになっている

ここでは前提として「全ての顧客は平等ではない」との発想が容認されて、個別対応即ち個客を識別して固定客とするだけでなく、顧客の信頼度を向上させる事が、店にとっても効率向上につながりコストも低くなると考えている。

FSPカードを利用した販促手法はいろいろと考えられている。

5. だが次に来るもの

既に誰もがインターネット利用のEコマースの伸展を予測している。小売店舗はどう対応するのか。都心型店舗の活況に対して郊外

型の大型ショッピングセンター、アウトレットモールの衰退は、ネイバーフッド型の小規模店舗展開に、ウォールマート (Wal Mart) 社も転進を始めている。この次の競争はどうなるのか。

そして話が飛躍するが、このアメリカの「企業にとっての好況」は、いつ迄続くのか。寡占化されていく業界構造の歪みは出ないのだろうか。

この辺りの疑問を、正に一見しただけでも、持たざるを得ないのが今日のアメリカである。どことなく不安を感じるのである。



カット野菜は定番の加工食品

II. 取材した企業のパブリックコメントから

1. ECRのもたらしたもの

1992年に登場したECR (Efficient Consumer Response) という概念はいろいろと形を変えて存在していた。その一方、「ECR」という語は死語になったとも言われていた。

だが、ウォールマート社の快進撃に刮目し、対抗した各チェーン本部において作られたこの概念は卸に多大の影響を与えた。

多くの人が語る所を総合すると、卸はECR以前は安く仕入れて高く売る事を考えていた。何を仕入れたら儲かるかの発想だった。しかし以降は小売店が競争で勝つためにローコストで提供せねばならない。そのためにはどの様にシステムを構築するかに変った。と言う事になる。

- ランディーズ (ROUNDYS)社のラルフ氏は、以前は在庫して利益を得る時代であった。それが小売店から売れて行く事で利益が得られる時代に変った。
- ナッシュフィンチ (NASHFINCH)社のジェーガー氏は、ECRの以前と以降とはメーカーディーの出し方が変った。以前は卸の買う時にディーを出した。以降は小売店で売れた分に対して支払うディーになって来た。

最も顕著な変り方をしたのがスーパーバリュー社とフレミング社 (Fleming) であった。この2社は、従来のフォワードバイイングやダイバーティングでメーカーから収益を挙げ、リテールサポートの総経費を付加した商品原

価と、競争上安くしたフィを上乗せした「販売価格」政策から大きく変わった。

つまり、商品原価はメーカーに支払う正味の代価、これに必要とする物流関係のチャージを加えたものを「販売価格」とし、この他に利用するリテールサポート代金を個別に請求する方式を採用したのである。

2社の導入時の誘導の仕方の巧拙がここ数年の業績隔差になってしまったが、めざす所は同じであり、ランディーズ社もこれに近い考え方で営業を行っている所を見ると、どうやらこれが新しい商慣行取引条件として定着しつつあると考えられる。実にこの間7年かかっている。勿論従来型の取引を行っている取引先を2社とも抱えているし、ナッシュフィンチ社も、どちらかと言えば従来型の価格政策である様子である所を見ると、運賃はともかく、リテールサポート利用料が全て別料金で独立して決済される世界にはなり切っていないと解釈すべきではないだろうか。

2. 卸売業が必要とされる領域は

洋の東西を問わず中間流通機能の必要性は誰もが認める所、ただその業務を誰が担うかという事は、ローコストシステムの保有者と言う事になる。

アメリカはメーカーの販売部門業務は自社で行うか、或いはブローカーが行う。その次の機能の担い手については、フレミング社の説明ではチェーン本部直取引が35.2%、しかも店舗直納が更に別に27.5%、残りの37.3%が残された卸の取扱い領域であると説明している（いずれも1997年）。このシェアは1992年と較べて5%（5ポイント）ダウンしているのである。

しかし自社物流をめざして来た各大手チェーンも、ここ数年のリストラで物流センターの見直しが盛んなのである。

その結果、3PLを業務としているスーパーバリュー社、フレミング社、更にはランディーズ社においても、大手チェーンの業務

をしばしば引受けている。地域によってはウォールマート社の特定商品の物流センターを卸が引受ける事も珍しい事ではないのが現状だ。

そして生産から消費者迄の物の流れをトータルでコーディネートする事を商売とする「4th Party Logistics」（略して4PL）も現われて最適システムのオルガナイザー機能が尊重されている。そしてトータルコストの低減と、参画者の利益の総和の最大化を企画提案し、具象化し実現させている。我国では既に先行している取引慣行だが、メーカー・ベンダーに支払代行・事務代行をし、取引の集約化メリットを、メーカー・ベンダー或いは小売業から対価として、ランディーズ社では250社から2%徴集している。

これ等の機能の担い手として、卸売業はチャンスさえあれば当然の如く動いているのも事実である。

ただ結論的に言えるのは、卸売業のコアビジネス対象としては、小売店への全サプライ額の37.3%が限界となって来たと考えねばならないのであろう。むしろここを拠り所として機能的に巻返しを図り、販路の育成を図っていると考えるべきである。

3. 直営小売店志向

販路の確保、ボリュームメリットの追求による得意先への価格サービス還元のために、直営店を持たざるを得ない。

ナッシュフィンチ社では、社長の方針とし



まだまだ缶詰売場も健在

て「取引額の50%まで直営店をふやす」と言い切っている（現在既に25%）。しかも「10年後、20年後もナッシュフィンチ社は小売業にはならず、卸売業として経営を続けているだろう」と。更には21世紀戦略の柱が「直営店増と個店毎のリテールサポートサービスである」と明言している。

フレミング社は売上の25%が直営店に対する供給である。取引先に「アップルバレー」その他の中堅チェーンを抱える中で、直営店の育成も矛盾なく行っている様だ。「ハイレベルのリテールサポートサービスを行うには、小売店の実情を把握せねばならない。」そのため280店の直営店である。「そこで得たノウハウを他の成長する可能性のある小売業に対してのみ、リテールサポートとして分ち与えて行く」方針である。因みに直営店「レインボーフーズ」の店舗は生鮮、特に青果にかなり力を入れていた。

ランディーズ社は直営店「ピクンセーブ」に力を入れていた。新規開拓地域に候補地があり、取引先が触手を伸ばさない時には「ピクンセーブ」を出店させて、現在ウィスコンシン州に13店、他州に11店、計24店になっている。

スーパーバリュー社は自ら最大の卸売業であるが、小売業としては直営店650を擁して第11位であると言っている。全取引先が5,000店なので1割強の構成を占め、有名なのは「カブフーズ」の店名で大型店舗も展開



卸売業のセンター内部

するが、更にはスーパーセンターも経営し、GMSには洋服迄取扱わせていると言う。

いずれにせよ生き残った卸は100社足らず、大手2社がずば抜けているが、以下中堅の卸も今後の生き残り対策の柱の一つに、直営店経営を考えている。そしてどこまでもボリュームメリットの追求から、卸段階での買収合併、小売店段階での買収合併がくり返されている。その結果、卸と小売の一体化は更に進展して行くものと考えて良い。

4. 今回ノートに書きとめたこと

前述した様に、短期間の部分観察で全体を推論するのは好ましい事ではないが、見聞する中で気が付いた事を列挙してみよう。

〔中野氏の講義と資料から〕

- アメリカは好況の中にある。企業はリストラと規模の拡大を目指し儲かる体質になった。特に流通業界に於いては買収合併が卸・小売共にダイナミックに行われ、中でも「ウォールマート」は新しい成長段階に入ったと言われる快進撃を続ける。一方、廃業・併合されて行く独立系小企業も少なくない。1998年に独立系SMは店舗数で11,170店で全体の9%を切ってしまったばかりか、売上シェアで15.9%になってしまった。卸のメインの販路の先細り傾向は続く。
- MSはパッケージサラダを中心にして、10億ドルの青果売場を創り出した。当然卸の取扱商材になるが影響を受けるのがその他の商材である。一般グロサリーのカテゴリー群はシェアを落としている。
- 個客識別マーケティングの時代になった。顧客差別化のための販促手段が小売店レベルに浸透しつつある。
- CVSも従来型は衰退し始め、「新しいコンビニエンス」が求められ始め、ガソリンスタンド併設型は順調。
- ホールセールクラブは成熟した。既にオー

バストアと言われ、売上の伸びの鈍化から、会員へのサービス競争の時代に突入した。

- 卸と小売の関係では、小売は通常メインの卸を一社に絞って契約し、売場売上の70%をそこから仕入れる。卸は従ってフルラインサービスが当然であり、24時間以内の納品、店舗納入時の「ノー検品」が一般的である。小売からの支払は7日以内の自動引落、卸からメーカーへの支払いは通常30日。従って順ザヤになる。

[ナッシュフィンチ(NASHFINCH)社訪問記より]

- 創業以来112年、28州を18ヶ所のD.C (Distribution Center)でカバー。年商42億ドル(食品卸で3~4位)の中堅企業。今回の訪問先は3州をカバーしているクロードにあるD.C。面積375,000f²(約10,500坪)、115店の得意先に対して24時間稼働で対応、地域内に「ウォールマート」の進出が予定されている。対策はコミュニティ・サービスに尽きる。短期間イベント、地域特性、ペリシャブルが武器と考える。もっとも「ウォールマート」とはデンバーのD.Cで取引をしている。最大のライバルとの取引について他の取引先のこだわりはない。
- 多くの独立系小売店は後継者がいない。その中から直営店としての買収先を見出す。ライバルの二大卸は規模が大きくなり過ぎて各小売店との親密さを失った。大手のリストラ、リエンジニアリングは卸としてのメリットはともかく、小売店のメリットはあったのだろうか。標準的なリテールサポートメニューはあるが、それぞれ個店に相応したプログラム提供を行うのが基本スタンス。
- MSは中西部の消費者ニーズとしては稀薄。料理する時間があり素材も売れている。ただ、カット野菜の袋詰は良い商材として成

長している。小売店の75~80%の青果を取扱っているが、アイテムにして約500アイテムの取扱いである。

- Eコマース(Electronics Commerce)販路ではホームショッピングを展開する1業者に納入している程度。
- 納入価の決め方はかつては「コストプラスフィ」を実施していたが今は異なる。取引額一回の納入ボリュームによるアローワンスは考えている。直営店を優遇することはない。
- D.Cの特徴としては1人当りの生産性を重視し、無線LANで絶えず指示を流している。青果を取扱うので当日受注当日配送が原則。ノンフーズについては、他のD.Cからのクロスドッキング。在庫アイテムは14,000アイテム。

[フレミング(Fleming)社ポール氏の講演録より]

- 数年不振が続いているフレミング社も昨年今迄のトップを解任し、かつて「ウォールマート」に在籍していた事のあるハンセン氏を社長に迎え、新しいスタートを切った。過去の評価損5億9,400万ドルも一気に計上した。そしてかつて11あった直営小売チェーンを4チェーンに整理した。
- 21世紀戦略は ①小売店ニーズの理解 ②ビジネスコストの把握 ③ビジネスから複雑性を排除し、シンプルなもの、ボリュームアップを図る 事を根底においた。結果 ①従来以上の完璧なリテールサポートの開発 ②メーカーとのより以上の協体制 ③新しいビジネスやストア開発に依る株主への還元 を基本方針とした。そして過去の自社の実態を自己分析し、問題点を明示した上でその具体的改善策を公表した。即ちD.Cの統配合であり、各地域に合った商材の見直し、直営店舗のオペレーションの見直しとその他店での活用、FSPの

導入を始めとするリテールサポートの再開
発であった。

- 販売価格体系は、1992年以来「新コスト+
フィ」を標榜したが1995年に元に戻さざる
を得ず、1 選択肢として希望する取引先
にはこれを適用するに留っている。

〔ランディーズ (ROUNDYS) 社訪問記より〕

- 創業以来126年、年商25億7,600万ドル、9
D. C 保有。内1つはゼネラルマーチャン
ダイズ専用センター、2ヶ所はペリシャブ
ル専用センターである。全商品を取扱っ
ているのが、競争に勝てる源泉である。しか
し伸びているカテゴリーは青果である。
オーガニック商品も取扱いを開始した。
- 戦略の特色の1つに「クロスドッキング方
式」(フルアイテム取扱うため特定商品に
ついてはその都度入荷させ、店別品揃えし
て配送する即ち我国のT. C)。本来店舗直
納商材もここにセンター納品させている。
これについては250社の納入先から取引額
の3%を徴集している。店舗納入ボリュ
ームの5%のシェアになっている。将来は小
売店に負担してもらわなければならない。
● 特色の2番目に「セントラルビル」と呼ぶ
「集中請求方式」(牛乳など本来各店別請
求するベンダーの債権を一括してこの「ラ
ンディーズ」に請求させ支払代行する、即
ち我国の支払代行制度)。250ベンダーから
取引額の2%を徴集。
これ等の小売店のメリットは ①バーチャ
ルチェーンと見放され、商品の仕入価格の
引下げ②請求書がまとまり事務処理の集約
化 が実現する事にある。
- 特色の3番目はダメージ商品返送センター
を設置した。小売からの引取り価格は50%
(半値)。期限切れ発売中止の商品が主な
対象。本来はメーカーが各店を巡訪して回
収するものを代行する。商品代は小売店に
支払うが、ベンダーやメーカーからは10%
の手数料を徴集している。
- 4番目は広告宣伝と販売促進ツールの製作。
広告原稿はランディーズが負担し、予め、
都市部と郊外部に分けて広告フィを定め、
小売店から或いはベンダーから徴集する。
因みに「ピクンセーブ (Pick'n Save)」
は売上の0.35%。TV番組はランディーズ
社が集中購買し各社に割安にシェアしてい
る。
- 同社の価格体系には商品原価に対して、15
段階の毎週購入量の額で予め決められた料率
のフィが加算される。その中にリテールカ
ウンセリング代金、プラノグラム利用代金
は含まれている。
配送費のチャージは距離に依る5ゾーンの
区分でこれも予め定められていて、商品代
価と別に請求加算する。
- 小売価格の設定については、3名のフルタ
イマーが常時従事し、4社の競合相手の
250アイテムについて毎週チェックを行っ
ている。全商品チェックを行う事もある。
- F S Pを導入した。カード会員の利用率は
高い。売上の90%に達している。顧客デー
タベースの分析をして、どの様な形でダイ
レクトマーケティングに活用するのが大切
な事である。また、カードを作ったあと
で来店しなくなった原因分析も大切な事
である。F S Pは大きな投資だが順次導入の
予定。小売業が1社ずつ、導入するよりも
まとめでの導入の方が効率的かつ経済的
である。
- 別会社で各種保険事業を展開する他、店舗
開発の全てを請負うシステムサービス部門
があり、オーナーは資金を払えば小売店の
所有者になれる仕組みになっている。
- MSについてのニーズは都市部はともかく
一般的に低い。Eコマースの取引先は1店
しかない。共に騒がれる程の動きにはな
っていない。
- 強力なライバルであるスーパーバリュー社、

フレミング社、ナッシュフィンチ社との差別は小回りのきく対応、地域密着の強力なマーケティング等によってニーズに合ったサービスが出来る点にある、と自負している。

〔IGA本部の訪問記より〕

- IGA (Independent Grocers Alliance 独立小売商連盟) は1926年設立、グループ全体で120億ドルの売上になる、33国3,600店の連盟組織である。
スーパーバリュー社の取引先に700店、フレミング社の取引先に900店がこのIGAに加盟している。
ここ1~2年小売業界の大型合併が進捗する一方で、独立系小売店は激減している。彼等を支援する立場は卸のそれと全く変わらない。
- 21世紀戦略として ① IGA店のオペレーションの改善 ② IGA店増加 の2点を考えている。

店舗オペレーションの改善は、「店舗スタンダード」の遵守状況の実態を測定・評価する方式であるが、スタンダードそのものをレベルアップさせて評価する。

店舗増加策は新店、バナーの変更、D.C 保有チェーンの取込み、海外進出 に分けて政策を打ち出した。

- IGA本部は卸のリテールサポートを支援する。その結果フレミング社は取引先の20%がIGAに加盟している。小売店が加盟に必要とする条件は、IGAブランド商品を350アイテム取扱う義務である。
- 加盟店舗は平均して18,000f²(約500坪)、週95,000ドルの売上規模であるが大型化の傾向にある。
大型店はIGAプラスと名づけている。非食品が30%を占めている。
IGAブランドはこれ等の店の主要ブランドであり、定番商品になっているが、戦略商材である事は言うまでもない。

Ⅲ. 21世紀における課題と戦略

各地における生活者の購買行動を観察し、対するショッピングセンター、アウトレットモールからスーパーマーケットや外食産業の売場やメニューを垣間見ると、前述した「一見したアメリカ」の如く幾つかの現象が目につく。

一方企業サイドでは、各社を訪問したり講義を受けていると、卸売業としては縮小しつつあるマーケットの中で、

- ① 自分の販路を防衛したり創出したりしている。
- ② 自分の機能の拡大を図り、大手チェーンやメーカーや特定商材卸に対してもビジネスチャンスを求めて行く。
- ③ 組織変更によるリストラを行う。ABC (Activity Based Costing) による商品別のチャージを定める。徹底したコストダウンの

ためのリエンジニアリングを行う。

④ 価格決定方式の見直しをする。小売店のメリットに直結するフィヤチャージの算出方式と売価への反映をさせる。

⑤ 小売店の繁栄に直結する、FSPを始めとするリテールサポートメニューの見直しをする。

⑥ 繁栄に導くための商材開発をする。

⑦ ローコスト提供を可能とするためのサプライチェーンの構築、4PLと呼ばれる営業を始める。

等々のすさまじいばかりの努力を窺い知ることが出来る。生き残った巨大な卸と言えども、まだ安定した基盤にあるとは言えないのではないかと思うのだが、その努力とたくましさには敬服し見習うべきものがあると考えた。

そしてアメリカに於ける食品卸の同業団体

であるFDI (Food Distributors International)(メンバー200社、ワシントンにあり職員40名、議会に対する活動を主としている)のゲッティ氏(コミュニケーションとマーケティング担当)は「社会に対しビジネス社会に対し食品卸売業の役割を理解させるのがその仕事」であると明言した。

この事はやはり日本の現状以上に卸売業の領域が既に狭ばまり、限られた領域を拓けようとしている事が推察出来るのだが、このFDIでは早くも2005年に向けての戦略を公表している。

そもそも1985年に366社あったフルライン卸は1997年に97社しかなくなってしまったアメリカである。

2005年まで自社が生き残ると考えられる経営者はほんの一握りしかない。

その選ばれた勝者への道をFDIのゲッティ氏は次の如く語っている。

- まず、卸の供給チャンネルシステムの将来についての調査をA. T. カーニー社に依頼した。委員会にはFDIも参加し市場の変化の理解から始めた。
 - ①消費者が巾広い選択を持った
 - ②大手チェーンが統合によりスムーズな流れを求めた
 - ③テクノロジーが情報共有化を可能として変化を起こした
 - ④ロジスティクスに関心を持つ企業が参入した事を背景に、
 - ①消費者の変化については、新しい場で買物をする様になった。それは消費者のトレンドとしては、ベビーブーマーの中年化、少数民族の人口増、女性の就労、片親世帯、独身者増、高齢者増、etc. に起因して、健康志向、自由時間減少となった。結果はミールソリューションが発生し更に新しい買物の場が求められているのである。
 - ②小売業について見れば、卸の供給チャンネルを必要としていた中規模のスーパーマーケット群が衰退した。

- 「この中において業界はビジネスをどう捕らまえ、どう対応するかにかかっている」伝統的卸のビジネスに代る機能の持主が現われて来ている。消費者直販、大手の自社物流、3PLブローカー、銀行、情報システム産業等である。

従って卸が伝統的ビジネスにこだわるとより大問題に直面する、フレキシブルに対応出来る卸がビジネスチャンスをつかめる事が出来る。ビジネス領域を拓ける事を考えねばいけない。

- 独立小売店と卸は共通のゴールを持つ必要がある。小売がそのために最も支援を求めているのは情報テクノロジーである。
 - ①顧客の把握とコミュニケーション
 - ②店の管理と改善
 - ③小売業とメーカーのリンクを情報テクノロジーで行う。つまりFSP、棚ラベルとPOSの一致、支払の自動化、小売在庫のメーカー管理等、独立小売店1店では出来ないものを、大手チェーンに対抗して卸と共に構築して行かねばならない。
- 大型店舗スーパーセンターの対抗策として独立小売店が考えているのは、
 - ①生鮮の強化
 - ②設備のアップグレード
 - ③地域に合った品揃え
 - ④主要カテゴリーの価格対応
 - ⑤MS対応である。そして外部に支援を求めなければ解決出来ないものとして、
 - ①広告
 - ②トレーニング
 - ③情報テクノロジーを挙げているのである。これ等は卸と小売が共同で戦略を作らねばならぬ所である。
- 共同化に当たっては幾つかのポイントが存在する。
 - ①システムの複雑性の排除、小売業の要求が多すぎるため卸のシステムは複雑になる。例えば取扱SKUの増加につながっている。
 - ②企業合併の進展と地域卸の特性。規模の拡大は必要であるが反面、地域特性を

失って行く、ここにビジネスチャンスがある。そこで地域卸同志の連携は規模の達成も可能になる。ネットワーク化を考えるべき。

③ 特化機能のディストリビューターとの提携を考える。

商品市場には特化すべき道がある。

④ 自ら3PLを心がける。物流機能特化する方向もある。

●どの方向の選択するかは各企業が決める事である。

しかしそのためには、①コストを仕事別、顧客別、商品別にABCで把握する ②供給システムを小売業と共同化して単純化の方向に改善する ③差別化のポイントを明示提供する ④情報の共有化をする ⑤同盟を結成し、規模メリットを追求する ⑥

お互いのリレーションに信頼をとり戻す事が肝要である。

●「未来はそこ迄来ている。しかし平等に配分されない。卸と独立小売店のチャンネルが21世紀に存続する保証はない。生き残るには協力関係の育成拡大しかない。ビジネスチャンスを共に広げよう。」

このFDIゲッティ氏の「2005年戦略」の一部の説明がアメリカの卸の近未来を適確に示唆し、方向を指示していると見た。

そして特に最後のしめくくりは、我国の業界人に対する自分としてのメッセージの、それと気持ちの上で一致しているのにびっくりした。

因みに自分はこの研修に旅立つ前の日に作成した、別の論文の中で次の様に結論した。



スーパーバリューの3PL会社

21世紀の日本国民の消費生活の快適度を支えるのが、中間流通業であり「新しい卸売業」なのである。その果たすべき責務、その結果の国民の満足度、職務の高質性等どれをとっても、従事する者をして誇りの持てる職業集団なのである。今我々はその近くにおいて、そこで働ける可能性を秘めている。必要なのは問題認識と自己研鑽であり、大事なのがビジネスパートナーの選択なのである。自社で解決せねばならぬものも多い。反面グループであれば解決出来る事もある。更に提携先や、パートナーの必要な場面もある。どのように優れた会社であっても、逆に1社で全て完結出来るものではない。元来、機能は補完し合うものである。理解ある者が手を取り合って、レベルアップに取り組もう。社会構造のクリエイターを目指す者にすれば、前途は明るいのだ。多数のライバル同士も、未来に対して問題認識を一つにした時には、確固たる産業基盤形式が可能である事を、過去の歴史が教えてくれている。

以上

「みかん」情報交換・遺伝子組換え表示について

—缶詰ブランドオーナー会—

10月7日（木）14時より缶詰ブランドオーナー会缶詰部会が開催され、17名の会員が出席した。当日はメインテーマが「みかん缶詰の情報交換」という事で、日本蜜柑缶詰工業組合より理事長 加納信夫氏（相浦缶詰㈱）以下8名の幹部の諸氏が出席して下さった。

年に一回の恒例となった情報交換の場であるが、今年は、缶詰部会座長 塩田良英氏（㈱明治屋）の開会のご挨拶に続き、加納理事長が「中国産を中心とする輸入物に席卷されてしまいがちな市況であるが、大事な商材として育成して頂き —— 」と要望と概況説明があった。数値資料に基づく今年度の見通しを同組合の事務局 川手浩司氏が報告した後で、会員各社の営業状況と本年度の海外の状況見通し等が開陳された。

情報交換と言う事なので結論が出る場ではないが、輸入物と国産みかん缶詰の棲み分けが可能であり、然るべき売り場には欠かせない商材として、大事にして行こうとする意向がはっきり汲み取れた。

また、各社が得手とする販路から家庭用・ギフト用チャンネルと業務用チャンネルの差異も報告され、相互の認識が深まった。

締めくくりに塩田座長が「商材の総需要もほぼ想定される中で、国産と輸入のバランスも勘案し、大事な商材として —— 」と挨拶され、情報交換の場を閉会した。

会議はその後で、本年度の研修企画について打合せを行い16時に終了した。

その企画の一端として、10月18日（月）13時30分より会議室において、缶詰ブランドオーナー会の品質対策部会と缶詰部会の合同の研修会及び会議が開催された。

講師に食品環境検査協会業務部次長 吉田勝雄氏を招聘して「遺伝子組換え表示問題とJASの変更について」の講義をお願いした。

同氏については、当協会はしばしばお世話になり、この方面についての解説にはいつもその専門的見識をお借りしているのであるが、今回は取引先である小売業から、早くも「遺伝子組換え商材」についての話題が頻発している傾向に対処し、現在のグローバルな各国のスタンスとその表示姿勢についての説明をして頂いた。

後半はJAS法の改正による品質表示基準、就中、有機農産物の日本農林規格の内容についての解説が行われ、約20名の参加者が熱心に聴講するところとなった。

講演終了後、事務局から、厚生省の「残留農薬検査」結果の各社への通知の有無確認及び今後のこの会のあり方についての意見を求める旨の報告がなされ、15時30分閉会となった。

トルコ震災救援物資に協力

— 会員有志 —

8月24日、農林水産省より電話があり、トルコの被災地に救援物資を送りたいので協力して



農林水産大臣より感謝状

欲しいとの連絡が入りました。事務局として緊急の事であり、正副会長店に諮り取急ぎ連絡のつく範囲での協力依頼を致しました。結果、先方の締切り時間迄に、救援物資の配送をして頂ける6社のご協力がありました。農林水産省もかかる際に早急に対応した当協会に対しては、感謝の念を表明して居りましたが、事務局と致しましても、ご無理なお願いにも拘わらず、ご協力して頂きました方々に心から御礼申し上げる次第であります。

なお、9月21日に農林水産大臣より当協会宛に感謝状が送られて参りました。

物資は成田市の日本通運(株)芝山倉庫に集められ、特別便にて被災地に空輸されて行きました。

ご協力頂いた企業：伊藤忠食品(株)殿、(株)明治屋殿、(株)雪印アクセス殿、国分(株)殿、(株)菱食殿、三友食品(株)殿（以上 順不同）

定款変更等 研究会開催

— 9月14・15日 —

本研究会は、所謂「公益法人の見直し政策」が農林水産省より提示され、指導事項による役員構成の変更の指定期限が、平成11年9月19日とされている事に鑑み、「定款変更等」の総合的検討会を運営委員会を中心として、日常的に運営に参画している有志を加えて開催したものである。

加えて卸売業の置かれている現状を踏まえて、会員のニーズの把握、活性化、即ち当協会の有り方とその組織運営に至るまで、公益法人化して6年以上経過した「今日的見地」からの見直しを行う機会とした。

一部の会員から「卸売業存亡の危機にあって、我々が如何にあるべきかを示すのが当協会の役割である」と言われている事実もあって全面的に見直しの機会であると考えたわけである。

事務局を加えて総勢10名、国分(株)の社員研修所を一晩借用し、9月14日午後から9月15日の午前にかけて集中討議を行った。

討議の詳細内容については、理事会報告の終了後に整理の上、会員に向けて報告・説明する事とした。

討議項目は、会員の要望の汲み上げの方法論、会員数の漸減傾向に対する見解と対応、各支部のあり方、委員会のあり方・構成、役員と理事会について、以上を踏まえた定款の変更案について、と実に多岐に亘り、深夜・早朝を使つての討議なのに、時間の経過を忘れての熱のこもった意見のやりとりがなされたのであった。

