

会 報



日食協

Vol. 123 Mar. 8. 2002

事業活動

- 臨時理事会開催 ----- 1月22日 ----- 2
- 新物流コスト算出基準について ----- 物流委員会 ----- 4

講演録

- 消費市場の構造変化と流通システム ----- 諸江幸祐氏 ----- 7

特別寄稿

- 今、自信を取り戻して、為すべき努力とは ----- 専務理事 井岸松根 ----- 26

業務日誌より

- 量から質へと正念場の年 ----- 各地で新年会 ----- 29
- 業界D.B.のレベルアップ ----- 酒類・加工食品データベースセンター ----- 30
- ワーキンググループ報告書完成 ----- 食品流通委員会 ----- 31
- 拡大運営委員会開催 ----- 2月20日 ----- 31
- 業界の情報システムの実態調査に協力を ----- ネットワーク検討会 ----- 32
- 近畿支部日食協経営実務研修会 ----- 2月26日 ----- 33

回								
覧								

事業活動

臨時理事会開催

－1月22日－

1月22日(火)15時より臨時理事会が当協会会議室にて開催された。当日は直前に13時より食品流通委員会、またこの臨時理事会終了後、運営委員会が開催されるなど、繁忙を極める中でのひと時であった。

この臨時理事会は“臨時”とはいうものの、毎年暫定予算策定のためにこの時期に開催が予定されるものであり、かつ議案が明解な所から、書面審議による理事会決議が可能である。依って今回も事前に他の議案と共に、意見及び原案に対する諾否を承った上で、在京の理事を中心に討議する方式をとったものである。

以下に議事録と共に資料を抜粋掲載する。

日 時	平成14年1月22日(火)15:00～15:30
出欠状況	理事総数26名中出席9名 委任状出席17名 計26名 監事総数3名 委任状出席3名 計3名 出席理事氏名： 國分勘兵衛(代理 奥山則康)、磯野計一(代理 菰田義壽) 尾崎弘(代理 浅井久生)、三枝皓祐(代理 柴田俊宏) 濱口吉衛門(代理 折本重則)、湯浅慎一郎(代理 村井敏夫) 井岸松根、市ノ瀬竹久、岸原稔
議 案	第1号議案 平成14年度暫定予算に関する件 第2号議案 組織変更時における「任意団体」概要の件

定刻、事務局より開会の案内と本日の出欠状況を報告。理事会の成立を確認。

正・副会長いずれも代理出席なので、定款第14条3項に基づき議長として専務理事の就任の是非について諮ったところ、満場一致で承認されたので井岸松根専務理事が着席した。

議長は直ちに議事録署名人として、市ノ瀬竹久理事と岸原稔理事を指名し、承認を得たので議事に入った。

第1号議案 平成14年度暫定収支予算に関する件

議長より別添資料1の予算案と策定経緯について説明。

事前に各理事・監事に意見と賛否を問うた結果、全員異議なく賛成との回答を得ている旨の報告もあり、原案通り承認する事を確認した。なお、この暫定収支予算は5月に予定される総

会で議決される平成14年度収支予算に包含される事も併せて確認した。

第2号議案 組織変更時における「任意団体」概要の件

議長より別添資料2の如き原案と策定経緯について説明。

これも事前に各理事・監事に意見と賛否を問うていたが、全員異議なく賛成との回答を得ている旨の報告もあり、原案通り承認した。なおこの原案は5月に予定される総会を待たずに、必要あれば全員に報告説明することとした。

以上で予定の議題の審議を終了したので議長は閉会を告げた。

平成14年度暫定収支予算

(資料1)

(自平成14年4月1日～平成14年5月29日)

1 収入の部

大科目	中科目	金額
会費収入	会員会費収入	7,000,000円
雑収入	雑収入	50,000円
当期収入合計		7,050,000円
前期繰越収支差額		18,683,588円
収入合計		25,733,588円

2 支部の部

大科目	中科目	金額
事業費	調査研究事業費	500,000円
	知識啓蒙事業費	1,200,000円
管理費	人件費	3,200,000円
	会議費	1,000,000円
	事務諸費	1,400,000円
当期支出合計		7,300,000円
当期収支差額		▲250,000円
次期繰越収支差額		18,433,588円

想定される任意団体の概要

資料 2

1. 名称 日本加工食品卸協会（元に戻す）
2. 定款 現行をそのまま準用する。
（但し、行政当局の所管から外れるので、関連する第 38 条の一部カット、第 41 条～第 44 条の全条カット、附則の改正があります）
3. 役員構成及び支部体制
現行体制を変更せず
4. 事業目的 当面の具体的課題は次の通り
 - ・ 中間流通業の存在の訴求。
 - ・ 機能対価の要求。
 - ・ 上記の阻害要因の解明、問題解決の研究・研修・実践
 - ・ 活動・主張の広報。
5. 事業活動 目的達成のため討議の場を設け、実践活動の中心として従来の事業活動を踏襲する。

以上

簡単に説明しますと、従来の社団法人 日本加工食品卸協会が「社団法人」でなくなっただけのものとお考え下さい。

従って、予算規模も従来と大きく変化致しません。

新物流コスト算出の基準について

－物流委員会－

1 月 18 日（金）15 時より物流委員会が開催された。主な議題として数ヶ月に亘って、新物流コスト研究会がワーキンググループとして検討し、まとめた成果の集大成を、座長役を務めた高波圭介氏（国分株）より発表がなされた。

同研究会では①当協会が新しい物流コスト算出基準を策定する事の目的②新算出基準③算出する時、及び調査するに当たっての運営ルールに分けて整理した。その内容については、それぞれの今日のスタンス、実施上の具体的な簡便性、各社の経理処理・会計基準の独自性等を考慮に入れた結果であるので、討議経緯に触れ乍ら高波座長が説明した。

同委員会では後述する内容について慎重審議の結果、最終的に異議なく新算出基準を採用する事を決定した。

なお調査アンケートを実施する際に「対象拠点」の業態特性の時系列変化も汲み取る事も必要である事が確認された。その結果引き続いて調査アンケートの項目、様式の整理について同研究会メンバーにて2月末までにとりまとめる事になった。

委員会で採択された内容に、その後の研究会討議を加えた最終案は以下の如くである。

新物流コスト算出の目的

1. 中間流通における合理化の為に、ますます高度化したサービス範囲を拡大する卸の物流機能について、これをロジスティック機能として捉え直し、そのコスト内容を明確化し、年次単位の時系列で算出していくことによりその変化実態を継続的に把握する。
2. あわせてそのローコスト化に努めるとともに、社会的認知を求め、流通における全体最適化を迫る。

新流通コスト算出基準表

(売上)

大分類	中分類	内容・定義
【倉出売上金額】		物流コスト算出範囲の倉出売上金額 売上返品金額差引き後の純倉出売上金額とし、回収容器・金券は除外する。
【倉出売上数量】	倉出売上数量	ケース換算数量とし、回収容器・金券は除外する。
	倉売上返品数量	ケース換算数量とし、回収容器・金券は除外する。
【商品部門構成】		食品・酒類の部門構成（金額、数量）
【業態構成】		量販店・CVS、その他の構成比
【汎用専門区分】		複数企業向け汎用拠点と特定企業向け専用拠点の区分
【DC・TC構成】		DC・TCの構成比
【拠点数】		算出対象の拠点数

(物流コスト)

大分類	中分類	小分類	内容・定義
【データ処理費】	受発注	支払EOSデータ料	得意先へ支払うEOS手数料
		受発注情報処理費	EOS受発注に伴うデータ処理料
		受発注業務人件費	数量連絡・在庫管理を主とした受発注業務人件費
	▲オンライン発注 に関わる補填収入		
	情報システム	データ処理費	物流システム運用に伴うランニングコスト

		システム機器リース料	
		システム機器投資費用	システム機器に関する減価償却費・固定資産金利
		保守料	システム機器に関する保守・修繕費
		通信費(専用回線費用)	
		システム開発費	受発注・物流システムに関わる開発・外注費
【設備費】	物流拠点	賃借料	物流拠点賃借に関わる敷金・家賃・地代等
		物流拠点投資費用	物流拠点投資に関わる減価償却費・不動産取得税・事業所税・固定資産税・固定資産金利
		火災保険料	
		修繕費	物流拠点に関する保守・修繕費
	マテハン・その他設備	リース料	
		減価償却費	マテハン・その他設備に関する減価償却費・固定資産税・固定資産金利 ハンディーターミナル・デジタルピッキングシステム・物流ラベルプリンター等の物流機器の費用は設備費に含める。
	修繕費	マテハン・その他設備に関する保守・修繕費	
	消耗品費	一括費用計上した物流機器(例:カーゴ台車、オリコン)に関する費用	
【流通加工費】	流通加工人件費	物流業務人件費	物流管理者・物流作業員・商品出納担当者・物流システムオペレーター等の人件費
	供給・運営管理	商品保険料	
		在庫金利	
		物流作業消耗品費	物流ラベル費用・物流作業用消耗品
		水道光熱費	
	その他一般管理費		
【配送費】	配送	支払運賃	調達運賃を含む
		配送車リース料	
		自社配送関連費用	配送車に関する減価償却費・金利・自動車税・保険料・車検料・修繕費・燃料費及び配送員人件費
		配車担当者人件費	
【支払センターフィー】	支払センターフィー	TCセンターフィー DCセンターフィー ▲支払センターフィーに関わる補填収入	

新物流コスト算出基準ルール

- | | |
|---------|---|
| 1. 対象期間 | 4月～3月の1年間を原則とするが、個々企業の決算年度を準用することは差し支えないものとする。 |
| 2. 調査時期 | 毎年、6月末提出を目標とした調査依頼を日食協物流委員会より行う。 |
| 3. 対象拠点 | ①ドライ商品を主に扱う拠点を対象とする。
②量販店およびCVS業態を対象とする拠点を優先する。
③特定企業専門拠点よりも複数企業向けの業態対応拠点を優先する。
④対象拠点の性格を把握できるように、商品部門構成、業態構成、専用汎用区分、DC・TC構成、拠点数を明示する。
⑤対象拠点の継続性は維持することを原則とするが、拠点統廃合、拠点性格の変化等によって対象拠点を変えることは差し支えない。 |
| 4. 対象金額 | ①対象金額は倉出売上から倉売上返品を差し引いたものとする。
②対象金額の中には、空容器・金券は含めない。 |
| 5. 対象数量 | ①対象数量は倉出数量と倉売上返品数量を両建て表示する。
②対象数量の中には、空容器・金券は含めない。 |

講演録

消費市場の構造変化と流通システム

— 諸江幸祐氏 —

去る平成13年11月21日(水)、北陸支部主催の日食協経営実務研修会が開催された事は既報の如くであるが、その時の講師 ゴールドマンサックス証券調査部長 諸江幸祐氏の講演録をまとめたので、以下に掲載する。なお同氏は講演に先立ち、話の中に出て来る具体的社名については、万一差障りがあってもいけないので、この場限りとする様、断られて居られた。しかし、後日の現実がその通りに展開する等、予測が適格であり示唆に富む内容であったので熟読をお勧めする。

〔はじめに〕

只今ご紹介頂きました諸江でございます。早速スライドを使ってご説明させていただきます。話としては3つ位に分けてお話をしようかなと思っております。最初に、食品に限らず、今の日本の消費の市場が、果してどんなふうに構造変化してきているか、これについて簡単に消費者の対応というところでお話させていただきます。2つめに特にその中でも二極構造の下の方の構造、これから起こりそうな流通の変化についてお話していきます。最後にコモディティを扱う一番大きな業態であります総合スーパーという業種が今抱えている苦難、それがどこからその苦難が出てきたか、果してどうなっていくかについて、纏めてお話しさせていただきますというふうに考えております。

〔状況の把握＝120兆円の魅力〕

まず最初、実態としての状況の把握という意味でご紹介したいと思うのですが、80年代前半ではまだ日本の小売の売上げは、自動車とガソリンを除いた売上で86兆円というのが小売の市場でありまして、これがバブル期を超えて90年代の頭には120兆円まで膨らんでいきました。名目ですから当然、インフレ率があります。この間、大体4パーセントのインフレ率で上がって行っています。91年から99年にかけて全く売上げが横ばいになっております。食品とか日用雑貨、こういったコモディティの中でも横ばい傾向が続いていると思いますが、例えば衣料品は売上が落ちているというような商品も中には出てきています。何故、外資系の小売業がこんなに厳しい市場に入ってくるのかというと、一番大きな理由はこの120兆円というとんでもない金額があるからなんですね。どれくらい大きいかというと、アメリカの小売市場の約半分あるんです。ヨーロッパの主要4ヶ国つまりイギリス、フランス、ドイツ、イタリアの合計の市場の3分の2があるんです。それが

1ヶ国で同一言語で国境がなくってひとつの基準で掌握できる可能性があるとしたら、これは大変魅力的な市場なんです。ただ問題は売上が横ばいになっているということですが、伸びていないけれど、この市場は大きいというのが外資系小売業にとって最大の魅力であります。



〔97年以降の所得〕

次に傾向の話をしていきます。イメージとして捉えていただければ結構なんです。80年代は平均して雇用者所得は2パーセント位伸びています。これは実質ですので名目のインフレ分を除いてこれくらい所得が増えてきたということです。90年代に入って所得の伸びがかなり鈍化しまして、90年代半ばに景気が一旦戻ります。これはご記憶にかなり新しいところかと思えます。95、96年、神戸の震災の後くらいです。一旦、景気の回復をみっていますが、所得がかなりドライブアップした部分はあります。ところが、97年から所得が伸び悩み、雇用環境が悪化する。それと実質ですから出ませんが、デフレーションが非常に強くなってきたということが、今の消費を非常に難しくしております。ちなみに消費支出は、これも80年代はGDPと同じなんです。平均して3～3.5パーセント伸びていましたが、90年代前半でかなりな減速感があり、後半に入って97年以降は実質ゼロ成長に非常に近い状態が続いてきているということでもあります。デフレーションは今どんな状態かといいますと、80年代前半の第2次オイルショックのところが、石油ショックもありましてインフレ率が非常に高かった。これから落ちてきて大体2～3パーセ

ントというのが経済成長率から考えたインフレ率なのですが、これから見て 97 年以降は年率 1 パーセントで物価が下がっているということです。これは物もサービスも入っていますので、物の物価はもうちょっと下がっているというふうに考えていいと思います。

その中で更に所得の分化が進んで来ております。世帯所得の分布ですけれど、200 万円以下から 2000 万円以上という所得の分布を入れておりますけれども、実際のところ 94 年から 99 年、デフレが進んで景気の減速感が強い中でどの所得分類が増えて来ているかというと、1. 低所得層、ここが人口としては増えてきています。2. いわゆる日本中総中庸意識と言われた中庸の人口が減ってきている。3. 超高額所得者の分類は意外と安定していて所得が高止まりしている。という状況が起こってきています。これが進行してきますと消費構造が変わってくるということです。日本だけのことではなくアメリカでもイギリスでも起こってきたことなんです。80 年代までの形というのは高級な市場があって、中庸な市場があって、低所得層の市場があるというようなタマネギ型中膨れの構造をしておりました。この前は低所得層と一部だけが所得があるという状況からだんだん全体が上がっていったというのが 80 年代までの日本の社会でして、成熟化の過程でこういったことが起こって参ります。

【ディスカウント時代のシステム】

これに対して 98 年くらいから、実はディスカウントブームというのがあって、92、93 年くらいに例えば外食産業で、「すかいらーく」さんが「ガスト」という業態を出したのを覚えていらっしゃると思いますが、今は普通の業態になっていますが、当時ハンバーグステーキランチ 380 円等と非常に安い値段で出した時代、或いは「青山商事」のスーツが脚光を浴びた時代、その時に一旦価格が下が

っています。価格が下がるということは即ち品質の劣化を伴ってしまうということでした、その当時は上級商品の市場が小さくなってしまって、下級商品市場ができてしまったというわけです。98 年以降、デフレを促進させている背景というのは、購入とか購買のシステムが変わってきまして、同じグレードの商品が安く手に入るようになってきたというのがバリューフォーマネーと言いますが、つまりお金の対価に見合った形の価値を提供できるシステムが出来上がってきました。ここに小売業の数が増えて来るとライフスタイルとしてのアップマーケット、ミドルライフスタイルというのが維持されたまま価格が下がってきたということです。価格という意味ではだるま落しになるのですが、これは余談になりますが、日銀の速水総裁がいいデフレもあると言って、こてんぱんに皆さんにやられましたけれども、恐らく価格が下がっているのだけれども、ライフスタイルの劣化を招いていない、何がいけないんだというのが日銀のスタンスです。金融政策で云々できる問題ではないというのが、基本的に日銀が取っているスタンスであります。このバリューフォーマネーへの移行、これは必然性、ここにどういった企業が出てきたのかというと「ユニクロ」であり、「ダイソー100 円ショップ」が実はバリューフォーマネーへの移行を促進した企業です。それに触発されて総合スーパーでも同じような形で購買形態を変えて行くというようなことが進みました。

更に今年当りから顕著になってきているのが、真ん中のミドルの市場が空洞化し始めるというか、非常に細くなって下に落ち始める。これは洋梨型構造と言いまして、最初にこの表現を使ったのは、私はイギリスの「マークスアンドスペンサー」だと思いますが、「マークスアンドスペンサー」という会社はミドルのど真ん中にいて大変な苦勞をしなくてはいけなくなった会社なんです。ミドルが下に

落ちて行く、質の悪い生活を迫られるわけではなく、ミドルが全体に落ちてしまう、上の方のマーケットはきちっと残るといった形の構造にどんどん移行しています。価格体系もこういった方向に動いていると認識して頂ければと思います。



〔ルイヴィトンの例〕

「ルイヴィトン」のバッグ、皆さんご存じだと思いますが、週間ダイヤモンドの調査で20代、30代の女性にとっては人気ナンバーワンのブランドで、日本人の半分の女性は持っていて、男性では6分の1が持っています。実は売上は1000億を超えています。現在、日本に46店舗あります。この売上は90年代で2.5倍に拡大しています。これを支えているのが、パラサイトシングルと言われている人達で、実家に住み、実家からサポートを受けて、高学歴で海外での生活経験もあり、自分で稼いだお金は全部自分に投下するという、こういったところで流行るのがスーパーブランドであり、エステであるという構造がまだ進捗してきています。ご覧のようにこれを見る限り90年代に日本に不況はありません。面白いのは、今年もそうなると思いますけれども、湾岸戦争が起こった年は国内でのブランドの売上は膨らみました。翌年、海外旅行が増えますと国内の売上が減りまして、海外で「ルイヴィトン」を買ってくる人が増えるという傾向がきっちり出ました。ところがこの過程で一貫して普及率は上がっているということです。その背景として、これは皆さんのお仕事にも関係してくると思いますが、晩

婚化がどれくらい進んでいるかということ、結婚適齢期の人達の未婚率は、直近の統計では25～29才では、半分の方が女性では未婚で、30～34才では2割の方が未婚なんです。こういう状態が進んできて、女性の就業比率は6割くらいまで増えていきますから彼女らは自分達で得た所得を結婚しないで、自分に再投資することが進んできます。例えばこういう人達が1人暮らしをしていると、食事をどうしているかと考えていかなければいけないのが、我々流通に携わる人間の一つの大きなテーマです。このトレンドが雅子様のご出産で一気に変るということは考えない方がいいと思っております。これは心配になる数字でもあるのですが、20才から34才という人達が、今の「ルイヴィトン」の売上を支えている大きな世代ですが、この世代の人口は今ピークで、第二次ベビーブーマーの年齢がこの層が外れてきますので徐々に落ちて来ます。もしかしたら「ルイヴィトン」の売上はこのところで依存度が高いのでこれから少し落ちてくるかもしれないです。この人達が本当の生活をしなければいけなくなってくると、どういうふうな形で消費形態をしてくるか、消費構造として考えなくてはいけないことです。

〔価値観の2極化が2つの効率化〕

極めてマクロ的な話をいくつかしてきました。これから実際の商品とか小売売上というところにもっと密接に関連した形でお話をしていこうと思います。先程お話した二極化の前提にあるのが価値創造です。バリューということが非常に重要になってきています。価値創造の領域が2つあります。むしろ2つに分かれてきます。これが二極化の構造です。顧客の満足度を縦にとって、こちらをアイテム数と品揃えの幅でとってきますと、ひとつはコモディティ的な商品のアイテム数が減ってくる。小売業の中で置かれているスペース、アイテムの数はできるだけ減らさないと効率

化、低価格化できないという構造になっています。これを減らして効率化、低価格化によって提供しようという行動が、今からいくつか小売業の例をご紹介しますが、非常に強くなってきています。コモディティ分野においてはこの流れというのは絶対的に進んでくる。ところがもう一つここで満たされる顧客の満足度というのは8割程度までしかいかない。感覚的なもので恐縮ですが、残った2割というのは、逆に切り捨てられた商材群の中での特殊な個の需要ですので、この需要を満たしてくれる流通チャネルに対して、今度は高付加価値化が実践されていく。ここの価値はむしろ高くなっていくというところで、これが二極化の上の方の部分の構造を作っていきます。ここでどちらかに特化した方がいい。むしろ商品を作るについても、提供するチャネルについても、こちらで行くのか、こちらで行くのかをはっきりしないと、これを両方兼ね備えてということをやると非常にオペレーションコストが小売業にとって高くなってくるんです。或いは在庫の無駄ができる、それによってコストが高いついてしまう。効率化のマーケットはとれない。こちらのマーケットでは品揃えが十分にできない。それが実際の今の小売業の状況なんです。ですから今の小売業はこっちに動くか、こっちに動くかを明確にこれから打ち出していきますよということが、流通構造の中で重要なテーマになってくるというふうに思います。今お話ししたことをまとめてみました。

一つ、価格の安さをポイントにしたコモディティの充足、これが先程の効率化のマーケットです。サプライチェーン、ダイヤモンドチェーンで商品の絞り込みを進めていきます。徹底した流通チャネルとしてはEDLP、エブリディロープライスの価格政策が必要になってきます。それによって価格政策、販促政策のコストを下げてきます。メーカーのコスト構造に踏み込んだ購買。これが実はこれか

ら皆さんにとって非常にややこしい問題になってくると思いますが、コモディティ商品については避けられないことになってくる。

もう一つが物流の改革です。この部分で結局効率化を進めていきます。片方、こちらのマーケットはもうちょっと面白いかもしれません。個と個を結び付ける付加価値の高い小売サービスというものをつくっていく。つまり3割の商品で満たされたコモディティと残りの7割、これを提供するシステムというのは伝統的な小売業でやろうとすると大変なコストになってしまい、大変な大商圏型にならざるを得ません。従って、今ブームとしては沈静化したような形になってはいますが、卸が持っている大きな商品を抱えている要素とそれを結び付ける。メーカーと卸を結び付ける。或いは流通ネットワークを結び付けるようなインターネットとか新しい技法によって、流通コストを下げる仕組みが出てくる。最近「ユニー」さんが大親になっていました「サンクス」の橘高さんが実際やっていらっしゃった「お買い物ネット」というインターネットのスーパーがつぶれたとかやめましたけど、本来コモディティ商品をインターネットでやっては駄目なんです。個と個を結びつけるのにインターネットは重要なチャネルですので、むしろこちらの方でインターネットは使われてくる可能性は高いというふうに考えたほうがいいと思います。

〔コストコの例〕

例えば商品のセレクションの仕方ですけれども、「コストコ」は一昨年、福岡に1号店ができて、去年、幕張にオープンしました。会社が明らかにしていないので何とも言えないのですが、福岡のお店は、70億円くらいいいかないとブレークイーンにならないというところに、多分年商30億円ちょっとくらいしかなかったと思います。ところが直近3割くらい売上が伸びています。どんどん

価値の出し方がわかってきて、品揃えの仕方も変わり、消費者が使い方がわかり、ベンダーの方々の協力の仕方が変わり、ということで売上が上がってくる。実際イギリスでも大きな会社になったんですが、参入してから現実に消費者に認知されるまで5年かかりました。彼らは日本で5年間かけてやるつもりです。もう幕張は実は結構いいんです。幕張は初年度の個人会員の年会費は4000円で会員数8万人集めました。8万人というのは今までの世界中の「コストコ」のお店の1年間のレコードです。それだけ集めています。ワインのセレクションは酒屋さんに比べたらアイテム数は少ないです。木箱の中で提供している値段がダースペースにしてみたら、1本当り半値とか3分の1の値段で提供する。セレクションと価格とのバスター、トレードオフが行われて、実はこれでいいという購買行動が強くなっていく。日本の場合はレストランの方々が来て買うということはあまりないのですけれど、4つの家族が一緒にやってきて分けるとか、賢い消費の仕方をしております。

【カルフルの売場】

片方、「カルフル」の中で一番売れているのは「ワールドフードセレクション」と言われる所です。この売場は開店から3ヶ月で面積を2倍に拡げました。売っている物はオリーブオイル、ピクルス、それぞれの国からいろいろな食材を持っています。プライベートブランドを最近入れてきて、「カルフル」の紅茶というティバッグがありました。ひっくり返してみると1ユーロと値段が入っているんです。日本での売価238円です。1ユーロは107円か108円です。日本への輸送コストが高いからといっても、彼らはお茶園をもっていて、お茶はインドでつくっていますから、フランスも日本も配送費は同じです。そんなバカなことはありません。238円で売って「リプトン」に充分勝てるんですね。

ジャム、マーマレードも全く同じです。「アオハタ」さんのジャムの半値です。裏を見ると0.98ユーロと書いて、それに堂々と2倍以上の値段を付けて売っていました。こんなに儲け過ぎで、と言ったら、これでもまだかなり安いし、ということはそこでは利益が取れるんですね。本当に攻めて来るともっと値段を下げてくると私は思っています。PBの比重をもっと高めようかという話も「カルフル」はしております。もうひとつ、ここにある食品のセレクションが非常に多いということです。こういった商材を買うのだったら「カルフル」に行ってもいいかもなというところが出てきている。むしろ本当は効率を求めて提供しているはずの「カルフル」が、今、使われ方としては、セレクションの広さで日本人に受け入れられているところが一面だけはあると。チーズの売場、ワインの売場は比較的好調に動いている所です。後でまたお話しますが生鮮はめっちゃめっちゃです。



【DIYでも】

こういったセレクションを全部売場の中で展開しようとするとかかなりいろいろな提供方法が必要になります。但し、やっているところはあんまりないのでその売場は非常によくなります。皆さんのジャンルと関係ないですが、茨城とか千葉にある「ジョイフルホンダ」というこれは公開していないDIYの会社です。お目にかかるところで一番近いのが「カインズ」さんだと思います。11店舗しかありません。売上は1000億円、経常利益は80億円で借金はありません。とんでも

ない会社でして、売場面積1万坪クラスの店がけっこう多いですね。釘1本1円から売っています。ここの釘、滑車、材木等の種類はとんでもない品揃えをしています。最近是一般の施主の方が工務店さんを連れてきて、このドアを使って、こんなふうに家を建てると、工務店が仕入れている6掛けだと言っているようなお店です。日本でやろうとするとかなり遠くまでいかないとできない場所ですが、こういうお店はきっちりと集客できるというタイプの小売店です。

〔ユニクロでは〕

今度は反対側で、商品を絞り込んだ形で価格提供を非常に安くしてきた小売店の話をします。「ユニクロ」です。「ユニクロ」も今日本で五百数十店ありますのでご覧になったことがあるかと思いますが、商品の型番は従来の衣料品小売店に比べてものすごく少ない。パターン数にして200くらいしかありません。たとえば「無印良品」でもその3倍、一般の衣料品スーパーだと更にその3倍くらいあります。これを絞り込んで色とサイズだけで展開していった、その分生産量を上げてきて中国で調達して持ってきた。値段を3分の1くらいで提供し始めたら、一気に雪崩れを打って商品が動いて、市場が動いてしまったということがこの4年間です。4年前の年商は400億円でした。経常利益が10パーセントか8パーセントくらいでしたので大体35億円から40億円でした。この前の決算期で売上高4000億円、経常利益が1000億円を超えました。この後一生巡り合うことはないだろうというくらいエポックメイキングなことをやりました。「ダイソー」もこの間、同じようなものでして、最近「ダイソー」の売上は2000億円を超えていまして経常利益は150億円くらいになっています。こんなわずか3、4年でできた会社です。同じように追隨していったのが「ジャスコ」、「イオン」で

すけれども、「トップバリュ」というプライベートブランドでコーデロイのパンツで今年の冬のラインです。2980円で色は4種類、サイズバラエティを拡げて裾直しの必要がないような形にして提供しています。ただサイズバラエティを拡げてしまいますと、品切れになるラインと余るラインが多くなりますので、このへんが難しくなってくるんですが、そのかわり1種類だけしか提供しないという形にして、在庫の調整に入ってきています。これがひとつ衣料品の中での変化です。



〔Rケチャップ 500Gの価格は〕

ここは多分皆様には異論もあるだろうし、かなり重要なところだと思いますのでお話を慎重にしていきたいと思います。これは「R社」のケチャップ、一般的家庭で使う500グラムのものです。これをコンビニの売価で設定すると、298円くらいで正価設定をされていると「R社」さんからお伺いしました。実際「セブンイレブン」の棚をみると500グラムの「R」はなく300グラムしか置いてないですね。どのコンビニかわからないですが500グラムだと298円で売価設定を「R社」さんではしていらっしゃるということです。ここからは多分に私の類推で全部やっています。「バリューチェーン」というのですが、メーカーさんと卸さんと一緒になればつくれるんですが、おつくりになってみたことがありますでしょうか。実際はやってみられたら面白いんですが、そうかと言ってお互いに相手には見せたくないだろうということで、類推でしかできないのですが。お聞きしたとこ

ろで 298 円の売価で売られるものを卸さんに出していらっしゃる値段は、メーカーさんでどのくらいかと想定していくと、210 円くらいで出していらっしゃるようです。卸さんの出荷値段は 228 円くらいで出していらっしゃるようです。それに小売さんが取っているリベートが両方を経由して回って行ってついていて、小売のところはコンビニですのでフランチャイジーとフランチャイザーと両方利益を取っていきますし、その運営コストが入ってきますので、1 アイテムに対して何円かかるかという形で計算しているわけです。中抜きと言った時にここを中抜きと言っても値段はあまり変わらないではないですか。卸とメーカーの売価はあまり変わらないのではないですか。「R社」さんに一応見せたんですが正確にはおっしゃらない。どうやって調べていくかということ、どういうコストがかかっているか決算書の中で見ていくんです。何故「R社」さんを使ったかということ、ケチャップの会社なので1 アイテムで非常に構成比の高いバランスシート、PL はそのまま使える。「S社」さんではできないですね。「R社」さん「T社」さんはある程度の類推が可能ではないかということで、類推でやってみた結果です。これがある程度正しいとするならば、工場出荷原価はいくらなのかと小売業はものすごく知りたがっているんですね。多分 100 円しないですよ。メーカーさんの出荷値段は 200 円を超えているんですよ。メーカーさんに失礼ですけど、これが重いですね。何が入っているか、もちろん物流経費も入っているけれど人件費が多いですね。これは「R」のケチャップを売らなきゃいけないから人件費が高いんです。どこのケチャップでもいいならこの人件費はプールできます。何で「S社」さんがまだマヨネーズをやったなきゃいけないのかということも含めて、「T社」さんだけだったらもうちょっと安いかもしれません。厳しいことを申し上げてすみま

せん。実際、中抜きをやろうとしている会社は、メーカーの営業経費を抜きにくる、卸さんをいじめても抜けないんです。ここを飛ばす。これを飛ばしたのが衣料品なんです。

〔PBの価格〕

衣料品のデフレがここ何年か一番激しかったんですね。何で激しかったかという衣料品は全部PBなんです。「ポロラルフローレン」はNBですよ。NBになっただけで、あれはPBなんです。「ラルフローレン」のPBが大きくなるとNBと言われているだけなんです。何が違うか、工場を持っていないんです。世界中で「ポロ」は全部OEMです。OEMであれば生産地を一番安いコストの所に動かして行って、それで品質が確保できれば生産地移動させて行くんです。その工場は専用工場にするとコストがかかってしょうがないですから、契約で入れていきます。契約の余ったところ、熟練度の達成した工場が中国にあるわけですね。日本で工業マシンは「ジューキ」が一番いいわけですから、今日日本の縫製工場で最新の「ジューキ」マシンを持っているところはほとんどないですよ。全部中国ですから。それを持ち込んで行って、染色から何から技術指導しに行っているんですから、中国でできるものは世界中で一番いいんです。これを中国の工場で買いつけることができれば、「リーバイス」のジーンズが7800円して、「ユニクロ」のジーンズが2900円になる構図はここにあるんです。本当に変らないですから。「リーバイス」のジーンズが7800円なのは百貨店で38パーセントの歩合を払わないといけないからです。直営店だと歩合はいりませんから、自分達が粗利50パーセント取ってもあの値段の7掛けでいけますから、それが混在した日本の市場で、衣料品が最初にぶち壊しただけです。雑貨でも「ダイソー」が来て起こっちゃったんです。今度は食品でも起こってくるかもしれ

ない。ということについてはNBメーカーの方々は危機感を持って頂きたいと思います。私は卸の問題ではないと認識しています。



〔安く購入する1つの方法〕

では、どうやったらここで小売業が買わせて貰えるか、衣料品でも食品でも雑貨でも何でも一緒ですけど、ここで買わせて貰うためには小売業は何を提供するかということなのですが、サプライヤーのメリットを提供していかなければ達成できない。ひとつはブランドのマーケットシェアを高めるという形の成果、例えば「F社」と「G社」がガチガチと競り合う状態になってくれば、「G社」の「H」というブランドをもっと強く打ち出してくれる小売業、これについてはマーケティングの効率に対してすごくよくなっていく。例えば広告宣伝を打つ。TVCMを入れる。一本スポット2000万円入る。更に2000万円入る。湯水のように広告宣伝が流れて行くわけです。ところが、「F社」の洗剤のマーケットシェアは日本で25パーセントありますから、「G社」は7~8パーセントですから、その収入を考えたら同じように広告宣伝費を使えるかというと、片方利益が出なくなってしまう。せいぜい2対1でしか使えません。ところが同じ2000万円かけるんだったら、「C社」さん、2000万円提供しますからお宅の棚割を3対2にして下さい。と言う形にして棚を買いに行く。広告宣伝は従来通り流す。ですからフェースが広がっていますので広告宣伝の効果が高まりますよね。売場がこれだけしかないのに広告宣伝をどんどん流しても売上は増えないですよ。ですか

ら、こういった形で売場に対して買わせて貰った分スペースを提供するよ。という形のブランドシェアを高めるための効率、これを実は小売業はやってくる。今お話したことは全部外資系小売業のマーケティングなんです。例えば、「カルフル」の言ってきたことは3店舗と言ったら横暴ですよ。150店舗持ったら話はちょっと違うかもしれません。ですから余談ですけども、外資系の小売業は買収しかないんです。企業買収してしか発言権は得られないので、企業買収は絶対にやってきます。やらないなら帰ります。150店舗自分でつくろうとしたら、永久に時間がかかってしまいますからそんなことはやりません。いざれいい段階で買収はかけてくるはずですよ。こういったことを打ち出して、出来るだけ安く入れて下さいね。と皆さんの所に来るはずですよ。

〔工場の稼働率を上げて〕

もうひとつ、工場の稼働率は一定にしていたら在庫過剰になってしまうことは皆さんの方がよくご存知ですよ。それで稼働率の穴が出てきます。その部分を埋める形で商品を買ってくれるところ、これはさっきの構造から言うと、このコストが高くなるように買ってくれる。それだったらもう固定費のカバーはいらないですから、変動費部分だけで提供してあげる、という。変動費部分だけのコストで買えるシステム、それをソリューションとして提供してくれる小売業に対しては出してくる。これはPBがそうじゃないですか。今、ナショナルブランドの名だたる工場で、例えば「イオン」さんの「トップバリュ」のPBを作っているところがあると思いますが、それは工場稼働率の穴を使って提供しているはずですよ。こういうもので価格を安く提供する。それから今度は消費者の情報を返してあげる。それによって例えば、工場稼働率のキャパシティ全体の適正化をは

からせるような形で情報のフィードバックを入れる、或いはマーケティング上、「アスクル」という会社に「U社」さん、「V社」さんとか皆さん商品を入れていらっしゃると思うんですが、お互いにどれでクロスマーケティング、ブランドスイッチがどう行われているかアスクルは全部提供していますよね。おそらくああいふうなチャンネルはすごく重要ですね。そうなった時にコストを安く入れていないかという、安く入れているんですよね。ですから非常に安くなっていくということもあります。

さっきのブランドシェアを上げるひとつのプロモーション、これは「カルフル」の売場ですけれども、「コカコーラ」の中で今一番苦戦している商品「スプライト」、190円で2リットルのペットボトルを提供している。1ヶ月プロモーションの様子をみます。こんなことは外資系がやるんだよねとみていたら、「D社」はすぐ追随しています。「W社」さんがちょっと困っていた「X飲料」ですが、ここのところ生茶ブームでかなりやられましたので、このスペース売っていますね。売って1ヶ月間ベストプライスで提供しています。「ペプシ」は「コカコーラ」に比べて売れないですから販促プロモーションを貰ってここで展開して行くという売り方が既に出てきています。

〔情報の末端のブレ〕

さっきの生産効率の話ですが、「ブルーウィップ」と言っていて、我々ではなくマサチューセッツ工科大学のソロンスクールがつくったものですが、販売数量がブレた時、末端の商品は当然いろいろなものが組み合わさって出来上がった加工品ですから、いろいろな原材料がありますので、これを情報が入らないまま、これに合わせて在庫が足りなくなったから作る、原材料を手当てしていく、情報が入らないまま、サプライチェーンを組まないま

ま行きますと末端材料にいくたび、どんどん増幅していくんですね。この波が大きくなってくると全部無駄になってくるわけです。

「ブルーウィップ」というのは牛のしっぽなんですね。末端にいけばブレが大きいですよ。ね。「ブルーウィップ効果」と言うんですが、これが無駄をつくる。これをスムーズにすることがひとつ条件です。これがEDLPなんです。エブリディロープライスすることによって、無駄なコストが減って、コストを安く提供して売価を下げ提供できる。EDLPは売価を下げるのもっと売れるようになりますから水準が上がる。というのが、「ウォルマート」と「P&G」の間でやったサプライチェーンシステムの最初の段階の話です。こういうことを今現実に行おうとしている会社が出てきています。

〔ダイソーのビジネス〕

「ダイソー」の矢野社長に会って、「何でビジネスがいいんですか。これから会社はどんなふうになっていきますか。」と聞くと「3度目の夜逃げだけはしたくない。」としはおっしゃらないんですが、この90センチのワイヤージューキ、この1本に商品を入れて販売すると、今売価で年間1億円です。交渉するときに、お前のところの商品を全部持ってこい。それでワイヤージューキも提供しろと。それを全部入れたら1億円だと言われたら、はい、喜んでやらせていただきます。工場の稼働コストの固定費を全部カバーできるんです。極めつけはそれでも値段がどうかなという顔をしている人には、「C社」とか「D社」とかに入れてるだろ、去年の年間の契約はいくらだ。去年の販売実績は400万円か500万円かと言われるとグーの音も出ない。それだけ日参して営業コストかけて400万円500万円の取引です。が、これは1回入れて1億円、1回だけでもいいかもしれない。ところが半年後にまた1億円注文がくるんです。

ここのラインは効率が上がっていったら値段が下がって、最初は売価が100円ですから自分のコスト68円なのに70円で入れさせられますが、数量が上がってきますと70円で入れたままでメーカーさんの方のコストは55円になってくるんですね。それがうまく回転してくるわけです。在庫が余って捨てたって売価100円ですからたいしたことはないです。気がついたら商品ラインがすごくできていて専属の店になっていたと。最初は30坪なかつたんですから。今は1000坪を超えている店になっています。

〔カワチ薬品とG社〕

それからもうひとつ、これはプロモーションの仕方で成功している会社で、お取引が北関東営業所の方でおありになる会社も多いと思いますが、「カワチ薬品」。ドラッグストアに見えるんですが、ドラッグとコスメの構成比は2割くらいしかありません。8割はグロサリーとゼネラルマーチャンダイズで生鮮はありません。売場を最後まで回って行くと、ここであと野菜と魚が置いてあったらGMSとして通用します。700坪から1000坪スタイルの店です。ここでおもしろいのはエンド陳列です。「Eマヨネーズ500グラム」は年間通して198円で、これは値段を変えないんです。年商1000億円ちょっとの会社でも、500グラムの「Eマヨネーズ」単品に関しては取引先として「D社」、「C社」に次ぐくらいですよ。それだけ売ってくれるんです。あそこへ行くと198円ですから消費者の方も「Eマヨネーズ」は「カワチ薬品」で買うという、そういうのをアイテムとして、いくつか持っていることによって全然効果が変わってくる。これはEDLPです。ツナ缶は年間298円で通しています。こういった商品がコアの商品となって売上が高くなってくる。EDLPの効果を出してきます。例えばこのプロモーションのテーブルというのがおもしろ

いんですけど、全面に出ているのが全部「G社」で、「J」がここにちょっと、「K」がここにちょっと入れているんです。この会社に関しては「G社」商品の方が「F社」の2倍売れます。北関東営業所での「F社」と「G社」のシェアが逆転してしまったんです。「F社」さんの経営トップの方々が地方循環する時に、北関東営業所長がすっ飛んできて、「すみません。この1週間だけ売場のフェーシングを変えていただけないでしょうか」と言ってくるそうです。そんなことしても「価格政策が異なっているから、うちはこうやってるんだらう」ということですよ。「G社」も手抜きして、「G社」の方が先に来て、「F社」に対してうちは絶対的に勝ちますからお願いします。と言わなきゃいけないのに、「F社」が来るまで来なかったそうです。最近「G社」にとっても重要なチャンネルですから、トップからやって来ていろいろと触って来るそうです。プロモーションテーブルの作り方の中で、どんなウェイトをかけて、どんなプライシングをするかによってシェアが変わるんですよ。こういうことがお金の使い方によって変わってくる。今からもっと重要になります。



〔スーパーイズミ〕

主要工場がどこにあるかというのを10社くらいの消費材のメーカーでプロットしてみたんですが、多くは大消費地にあるわけですね。これは工場の立地ですが、島根、鳥取は

ないのはしょうがないとしても、広島、岡山は工場がないんですね。ここに「イズミ」さんという大きな総合スーパーがありますが、今何をやろうとしているか、実は従来、地場の問屋さんとお付き合いが消費材に関してたいへんでした。メーカーさんが商品を持ってくる、もともと広島工場があったんです。そこで地場の取引先の問屋さんから自社物流センターに入れて店舗に撒いていた、或いは問屋さんからそれぞれ配送してもらっていたという形で従来物流が動いていたんですが、実は広島に工場がなくなってきた。メーカーさんの工場の集約によって、関西と九州に工場が集約されて中国道が飛んじゃったんですね。問屋さんはそれぞれのメーカーさんとか、海外商品の場合は港から、広島の間屋さんがこのトラックを受けて流していた。片方で「イズミ」さんは最近九州への進出を高めて行って、今中国と九州の売上比率は2対1なんですね。九州にどんどん出店して行きますから早晚1対1になるんですね。そうしたら門司か下関当りに自社物流センターを作って九州のメーカーから自分達で引っ張って、それを自社物流センターで両方中国と九州の自社宛に撒いて行ったら、その方がコストが安くないかという話になってきたんです。この発想は直取なんですよ。「ジャスコ」さんの言っているのは、無理矢理とにかく卸を飛ばしてメーカーと直接付き合うという話で、この構想になったら地場問屋は全然安くないですから、飛ばしてもいいよという話になってきて、今物流センターの立地選択にかかっています。

〔多段階物流コスト〕

物流は本当にどれくらいコストがかかるのかというと、「ECR」で例えば「菱食」さんとか「伊藤忠食品」さんとか皆さんがご協力なさって出した、スーパーでは「ジャスコ」も「イトーヨーカ堂」も「ダイエー」も

皆データを出して計算した話ですけども、物流通過拠点がゼロ、つまりメーカーの工場から直接小売の店舗に届く場合、物流コストはいくらかということ、加工食品のケース当り平均して131円、24個入りのものだとすると物流コストは1個当り5.5円。1回入る、つまりメーカーさんから卸さんの物流センターに入って、それが小売の店舗に届けられるというケースで293円で12.2円。ここが多いんですが2回通過、3回通過の場合は1個当りの値段で20円から40円。物流の通過拠点の数をどうやって減らすかということころはやはりアイテムの売価、原価にとって非常に重要な問題になってくるということです。これの集約化というのは今お話したことを通して進めて行かなければいけないということになります。



〔イオンのこだわり〕

何故「イオン」は自前の物流にこだわったか、これもご案内の通りで「イオン」は今自社物流センター網を作ろうとしている。「バカなことだ、卸の物流センターを使った方が全然安いのに、あれは結局あの若社長がただの意地でやっているだけであんなものは絶対すつとぶ。」競合会社からもいろいろ話が出ています。何故自前の物流かということについてお話すると、メーカーさんとの取引形態を変えたいから、卸を飛ばしたいからあんなことを言ったと思ったら大間違いです。もともとは「PB25パーセント」なんです。プライベートブランドの比率を25パーセント

にしますよ。海外直接調達を含めて 25 パーセントPBにしますよ。と言ったらPBの物流は誰がやってくれるんですか。いや、卸さんは受けますよ。だけどかなり高いでしょ。商流のところでは合わせるしかないですから、そのままやってそれに物流のチャージを乗せますよね。かなり高いじゃないですか。その場合、いろいろな地域によって別々の卸を使っていかなきゃいけないじゃないですか。どちらにせよ 25 パーセントのための物流網をつくらなければいけないんですよ。従来の商品のNBに関して従来の物流を使っていたら物流2本立てになるんですよ。そんなことしたらすごいコストがかかりますよね。荷受けする方の店にとってたいへんなことになりますよ。だからこれを1本化する方法といったら自前の物流ということに行き着いたわけです。最終的にはPBとNB50 パーセントを合わせた全体の 75 パーセントは自前物流を通して、ローカルのブランドは 25 パーセントくらい必要という中で、これは既存の間屋ルートでやって頂きたい。というのが「イオン」の考え方です。成功するかしないかはやってみないとわかりません。今、仙台でやっていますけども、最初は入って下さるメーカーさんが少なかったですけど、だんだん増えてきましたし、最初PBの主体でやっていましたが、ご存知のように、例えば「A社」とか「B社」とか、食品メーカーさんにとってのややこしい会社、そういう会社が先ず協力をしていってその所に入りますから、そういったところから少しずつこういった構造に動いて行くかも知れません。これはもう賭けです。問屋さんを物流のエージェントとして使わないとは言っていないですから。但し商流のコストはうちは全然持たない、物流として受けてくれるなら、物流プラスコミッションでやってくれという形で、今度4年後にベンダーの入れ替えの時には問屋さんも是非やって下さいね。現実に問屋さ

んは「Y社」さん含めて皆さん入札されているはずですよ。けどもコスト的に高かったということで結局今回は入っていない。トラック屋さんとか「P社」さん、「K社」さん当りが中心となって今回は組んだということです。



〔EDLPの真価〕

それからEDLPについて簡単にお話します。EDLPの効果は、言われている割に長い間、我々もわからなかったんですが、「ユニクロ」、「ダイソー」が出てきて初めていくつかわかってきたことがあります。EDLPの定義は、いつ行っても安い。ということは消費者にとっていちいちチラシを見ないで、自分の行きたい時に買うことができるんですね。安い時と高い時があったら、安い時に行かなきゃいけないじゃないですか。言い方を変えますと、安いということの情報を仕入れなくてもいいんです。2つめに、何を買っても安い。1回の来店ですべての買い物を済ませることができる。本来の意味でのワンストップショッピングなんです。これは安いんだけどこれは高いとなったら、他の店へいかなきゃいけないから、結局高くなってしまいうんです。いつ行っても安い。何を買っても安いとなれば買い物が習慣化できる、考えないでいい。いつでもいい。時間短縮です。EDLPは時間短縮なんです。女性の方あまりいらっしやらないので、男性の方は、是非奥さんやご家庭を持っている娘さんに聞いて頂きたい。食品の買い物ほどおもしろくないものはない。

うんざりする。でも日本人の奥さんは最低週2回買い物に行ってますからね。これをどうやって短縮化するかということで、EDLPの価値は大きいんです。販促に金をかけるよりEDLPに協力した方が、そのチャネルは大きくなります。

例えば、さっき出てきた「カワチ薬品」ですが、宇都宮の石井町の店を中心に半径1.5キロの商圈の中にこういった会社がありますので、価格調査をしました。去年の12月、今年の11月、すべての調査対象品目は加工食品で13品目、日用雑貨で20品目くらいやったんですが、5店舗の平均売価に対して、その会社がどれくらい低いかという形で見ていくと、「カワチ薬品」の食品雑貨は10パーセント低いんです。今年も10パーセント低いんです。平均の売価より安い商品の比率が83パーセントありました。これは連動するんですけど。「ヨークベニマル」、「イトーヨーカ堂」は平均より高いんですね。これはいまだに若干灰色型なんです。週末で調査をするとまた変わってくるんですが、平日の値段で比較すると値段は高めです。「ジャスコ」は殆ど平均並みに最近押さえています。NBで同じスーパーでもここに価格政策の明快な差が出てきています。去年と変わってきて「イトーヨーカ堂」が下げてきていると思ったんですが実際調べて見るとあまり下がっていませんでした。調査品目は日経のマーケットシェアのトップにくるアイテムで調べていますので、恐らく一番人気の高い商品中心で調べています。



〔ジャスコの衣料品売場〕

「ジャスコ」の価格体系の話です。これは5年前の衣料品の売場です。これが1年前ですが、何が違うかというと、これはアイテムの数がすごく多いというのがわかりますよね。衣料品でもデザインと色と柄、こんなに違って選ぶ時に実際困るんですよ。これは在庫は余るんです。衣料品で在庫が余ったらたいへんですからね。これに対してこれなんです。要らなかつたら要らないですよ。売れないかもしれませんけど。在庫は余らなくなるんです。これからこれに比べて9掛けくらいで坪効率は落ちます。ただ、ロスの金額は半減します。利益は上がってきます。ということになっています。最近衣料品の価格は下げ止まってきています。「イオン」さんの客単価が、マイナス中がだんだん小さくなってこのへんまできています。今下がっているのは食品とか雑貨ではないでしょうか。衣料品の値段は、ほとんど国際標準価格に近くなってきましたので、だんだん下がらなくなってきたんですよ。これから工場原価により近い購入を進めることによって多分そのコストは下がってくるのではないかなというふうに思います。

〔スーパーの売場面積〕

ここからスーパーの話になります。去年、どれくらい売場面積が増えたか、皆様のご関心のあったところだと思いますが、去年の10月から12月に集中してしまっていて総合スーパーの売場面積はこの間に6パーセント増えました。年間、その前年は4パーセントくらいの増加ですから、3ヶ月で6パーセント増えると開店のためのプロモーションのリポートよこせとか皆さん大変だったと思うんですよ。市場も非常に混乱しまして、売価も下がりました。この辺の混乱からすると今年は落ち着いた年になっているはずなんです。なら

ないとしたら恐らく意図的に誰かがならないようにしているわけです。意図的だとしたら何か、売場面積のシェアなんですけど、自分で作ってみて愕然とするくらい、「ダイエー」さんの売場面積のシェアはこれだけ落ちているんですね。総合スーパー全体の 2000 万㎡というと 600 万坪の中でのシェアです。96 年くらいは 600 万坪より少ないですが、その中で「ダイエー」さんのシェアは 19 パーセントありました。今は 11 パーセントまで落ちています。一部は店舗閉鎖だけではなくて、ハイパーマーケットを別会社にしたのを計算に入れていないのでトータルで 100 万㎡ありましたでしょうか。これに対して「イオン」がこれだけ増えてきた。「イトーヨーカ堂」がじりじりと落ちてきている。これ下げたのは売場面積の定義を変えたので、比率はあまり変っていないと思います。「イトーヨーカ堂」は 9 パーセントくらいです。売場面積にすると「イオン」が一番大きくなってきて、あとは皆、じり貧傾向という感じです。小売売上にしても、こんな感じです。1 グループと 2 グループの間でけっこう差が出てきます。さあ船としてどれに乗りますか。当然シェアを増やしている会社は言ってきますよね。沈んで行く船に乗るのかという状態で勝ち組の強気なベースというのは変わってくるはずですよ。

〔販管費の乖離の怖さ〕

では、総合スーパーの問題は何だったのかと纏めに入ります。10 年間で坪効率が 3 分の 1 減って 3 分の 2 になりました。もっと問題なのは坪当たりの販管費がそこまで下がっていません。従って利益水準を維持するためには、粗利を上げないと営業利益率がかなり落ちてしまいます。で落ちこみました。どんな図かということこんな感じで。92 年度と直近の 2000 年度の決算ですけども、92 年度を 100 とした指数、例えば㎡当り 100 万円、坪

当り 300 万円売っていたのが、今は 200 万円になりました。3 分の 2 しか売れなくなったんです。この 3 分の 2 のうちの 25 パーセント近くが既存店の売上の低下なんです。既存店の売上の低下は特にここらへんからカーブがグンと下がります。これは 97 年くらいなのでデフレなんですよ。競争環境が一気に高まったというのがないわけではないですが、ここはデフレーションでドライブがかかったんです。この間の下げの大きいのは、新しいお店が大きくなったことによって坪効率が低下したり、或いは「イオン」さんだったら狐、狸の出る所に行っても売上がそこまで上がらなかったり、商品が大流行したあとという形で結局坪効率が上がらなかった残りです。でも問題なのはこの点線の㎡当りの販管費が売上に比べて乖離が出てしまっていることです。この乖離が大きいことです。この中は 5 ポイント以上あるんです。4 パーセントしか営業利益率がない会社が 5 パーセント下がったら赤字になりますよね。それで赤字になったんです。なりたくなかったら粗利を上げるしかないです。要素は粗利しか残ってないです。だから皆さんのところに厳しくいたり、或いは売価を残したまま、高く止ませたまま、どうしても粗利を膨らませたいという意図が働きます。売価を高止まりさせたら、今コストが安くて、安く売ってくれる小売業が増えましたので売上が落ちます。売上が落ちるとこれが落ちます。そうするとまた販管費と合わなくなってしまいます。この完璧なデフレスパイラルが総合小売業を苦しめたという状況にあるわけです。ところが企業によってかなり違うんです。別に自分が勤めていた会社だから身びいきで言うわけではないですが、「イオン」というのは、落ち方は 3 分の 2 で一緒なんです。狐、狸の出る所へ行っちゃいましたから。でも既存店はここです。この中は狐、狸なんです。ところが狐、狸の所はやっぱり安いんです。投資コストは安い。

家賃が安い。人件費は安いのでなく売場面積の一人当たり坪数が増えるんです。ですから運営コストが下がるんです。これとこれが平行でやってきたんです。

〔イトーヨーカ堂の場合〕

これと典型的に違ったのは、別に「イトーヨーカ堂」が憎くて言ってるのではないんですが、「イトーヨーカ堂」はこれがコストでこれが売上なんです。これは大変ですよ。この中を埋めるために粗利を必死になって上げましたよね。でも結局売価が相対的に高くなって、客数が減ってしまってスパイラルが起こったんです。この会社にとってはデフレがものすごくきついです。何故かという首都圏にお店があって、競合で目の前に「ジャスコ」、「ダイエー」、「ニチイ」、「マイカル」があつたりという立地はほとんど無いんですよ。だけでも問題なのは半径1.5キロの小商圈の中で世帯掌握率がすごく高いんです。30パーセントの世帯が週2回来て買い物しているんです。そこで値段を下げたらたくさん買ってくれるか、或いはたくさん人が来るかと言ったら、この商圈で3割もとっていますから下げても客数は増えないんですよ。だから価格を下げたくないんです。おまけにこの構造になりますから。下げたくないという形でいたところが何かわけのわからないゲリラ、シロアリがいっぱいやってきて、彼らにエブリディロープライスをやられて、取られたんです。ですからインフレになったらこの会社はいい会社なんです。デフレの環境ではきついです。その結果、「イトーヨーカ堂」、「ダイクマ」、「ロビンソン百貨店」3業態を一緒にした営業利益は96年度に780億円あったのが去年15億円になったんです。「イトーヨーカ堂」は総合小売業で今利益が出ていないんです。今年、在庫評価損があつて本当は80億円マイナスですがそれを除いて40億円くらいの利益になります。

来年から「ダイクマ」中心に大幅に店を閉めたり、「ロビンソン」の売場を変えたり、「イトーヨーカ堂」の店も閉め始めるんです。「イトーヨーカ堂」の株価を支えているのは「セブンイレブン」なんです。「セブンイレブン」の利益は1460億円あります。「イトーヨーカ堂グループ」の全体の利益は1400億円余で、今は利益構造上「セブンイレブン」の会社なんです。もうちょっとこれから変って総合小売業に戻って来るとは思いますけど、今は「セブンイレブン」で全部なんです。ですから「セブンイレブン」の株価と一緒になっています。



〔マイカルの場合〕

最後に「マイカル」の話をしてご質問を受けたいと思います。「マイカル」は何が起こったのか、「マイカル」がやってきたこと、80年代前半、創業者の一人が亡くなって、その後小林さんが社長になってから、80年代バブル時代に彼らが強く懸念したことは店舗の老朽化が進んできた。これは大店法の規制の中で店をつくれなかったですよ。老朽化が進んでお客さんにダサイ「ニチイ」というイメージができてきて顧客の高齢化がかなり進んできたんです。これは懸念すべき要素だと。それからもう一つは物の普及がバブル時代に進んでしまつて、これから大量に果して消費するだろうかという懸念を彼らは持ったんです。消費数量が伸びないならどうしたらいいか、少量で高付加価値を売って行こうと量販店から質販店へと彼らは方向性を変えました。地方では明らかに地方百貨店の相対

的な優位性が低下してきた。これもブランドにとって地方百貨店の意味がなくなってきたから、あるいは都心の地盤沈下、金沢では幸い香林坊が残っていますが、片町に行くとは悲惨ですよ。そういう意味で都心中心地の評価が下がってきたということもあって、ここで一気に質販店、或いはジュニアデパートに集中投資して行こうではないかという形で彼らは動いて行ったわけです。ところが、ジュニアデパート、ちょっといいものを少量売るということになると店もきれいにしておかないといけなし、ホテル並みに内装の高級化、時間消費型の映画館、ゲームセンター、アミューズメント施設もそうですし、そういうものを作って行った。映画館というのは日銭が入りますから営業コストがそんなにかからない割に期間の営業利益が出ます。ただ投資コストがすごく高いですから、カバーするのにものすごく長い。つまり回収期間の非常に長いビジネスにどんどん入って行くわけです。小売としての技術はそんなに高くないので混戦型にどんどん変って行く。

〔不動産投資コストの怖さ〕

店舗が巨大化して行く。その結果、91年から95年の間にお金を使い果たしてしまいました。さっきの図を思い浮かべて頂きたいのですが、どうして「ジャスコ」が点線と実線のこの中を小さくできたかという、店を作り続けたからです。つまり、店舗投資コストというのは、GMSの店舗1店作るのに売場面積1坪当たり91年くらいでだいたい100万円かかっています。95年で75万円くらいです。最近では30万円台です。95年で投資を止めると95年の平均コストで投資コストが残りますよね。売上は、インフレなら2001年の売上はここに来るんですけど、デフレだここに来ちゃうんです。ですから投資を続けた「ジャスコ」はアベレージは少なくとも落として行ったんです。95年で止めなきゃ

いけなかった会社は、ここの高いコストだけ残ってしまって、売上は下に下がってしまったんです。そうしたらどうなるかという現実のところ出たのは、不動産コストは対売上「マイカル」は10パーセントなんです。「イオン」や「イトーヨーカ堂」は5～6パーセントなんです。これはどうやってカバーしますか。あっという間に「マイカル」はキャッシュフローがマイナスになってしまったんです。借金が大きいからつぶれたというのももちろんありますが、借金が大きいというより、もう、1日営業していることによってキャッシュフローがマイナスなんです。売上がそれしか出ないですから。こんな構造では、結局もう小売業として成り立たないですよ。ということは「マイカル」の処理はどうなるか、なんですけれど、問題は実は不動産コストの高さです。所有していた不動産は既に時価で債務化しています。時価債務化ということはその債務に関しての金利が残っていますから、そのコストを引き受けることはものすごく高い。賃借にいった物件は、地主の家賃改定をしてもらわない限り。ところが地主だって100億かけて店を作って、「お前達が20年借りると言ったからこの家賃にしたんだろう」と。「今から作り直して50億でできるなら下げてやるけど100億かけちゃったもの」というところですから、「お前がこの仕様でやれというからかけたんだろう」という話でしょ。というか、お前という相手がなくなってしまったんですよ。ではどうする。これも破産するのという話になっちゃいますから、その店舗はどうするかという問題が残ります。物件の面積は非常に過大。今GMSはだんだん10000㎡に収斂します。衣料品の売場はどんどん重複からはじいていきますから。食品の売場面積は変らない600坪はきちと取ると思いますが、衣料品の売場は小さくなっていく。そうすると今更15000㎡の店を貰ってもどこかに貸していただくです

よ。貸していくスペースが増えますから、これを果してどうするのと問題があって、民事再生法でケリがつくか。

〔会社更生法とイオン〕

結論から言うと来週の後半に多分大体決まると思います。民事再生法なのか、会社更生法にもう一回申請し直すか、民事再生法はファイナルの時から6ヶ月以内に結論を出すわけですから、来年の2月末くらいまでに結論を出して、3月で債権者会議をしなきゃいけないですね。会社更生法だとここから2年くらいは猶予が出るんです。問題はここが複雑怪奇です。債権化とかリースのコンディションとかこんなのは6ヶ月で内容を見れないですよ。投資コストが確定しないものを、もともと高いとわかっているものを果して踏み込んで買ってくれるかという絶対にはありません。「イトーヨーカ堂」は絶対に出ません。投資ファンドが出て来る。投資ファンドを通じて「イトーヨーカ堂」は借りるだけ。投資ファンドはいくらリターンを出さなきゃいけないかと言うと、年間30パーセント回らなければ投資しないんですよ。それだけ安く買えると思いますか。「ウォルマート」？私はこれ、ないと思います。これを書いているのは新聞だけ。弁護士さんと我々の競争相手の日興ソロモンブラザーズ。その人達に吹き込まれた読売新聞が書いているだけ。今「イオン」がこれに賭けようとしているわけですよ。「ヤオハン」を更生させましたからね。来年更生が完了するんですよ。始めて3年半で。とんでもないことをやっちゃたんですよ。もう、弁護士さん達に対しては、俺達にやらせなかったら誰がやれるんだと「イオン」は肩で風きって入って行くと思いますよ。やらせてもらえるかどうか分かりません。他の会社だってやる可能性はありますから。あれだけ問題だった「ヤオハン」だって、実際は岡田さんに言わせると大した問題じゃなかった。

最初からキャッシュフローは出ていたと、どうやったら出たかというのと、支払サイトを60日にしてもらったら出たと。それは皆さん大変ですよ。SMやる限りはサイトを長くすれば出ますよね。「ヤオハン」の経常利益は今年30億円になっています。売上は昔の6掛けですけど。もしかしたらつぶれた会社が上場するかもしれません。あの95パーセントの債務切り捨てはどこへ行ったんだと。「ジャスコ」濡れ手に泡かと。それが更生法なんです。だからそんなに簡単に更生法に行かせるかというのがあります。だけどこれでは決着はつかないというややこしい問題です。

〔ダイエーの再建には〕

最後に、「ダイエー」さんどうなるかというのは、皆さん思っていらっしゃるところがあります。少なくとも年明けの2月、3月までにはどうこうということはないと思います。去年、銀行4行が1200億円の自己資本を増資した時の条件としてそれはないので、そこまではやれないんですね。ただそこから先は、私はあのまま「ダイエー」が再生するとは絶対に思わない。小売業でつくったものでもないような1兆8千億円の負債を負っていきけるはずがないですもの。銀行はこれから先、債務の取消しというのは許されないわけですよ。小泉改革によれば。債務を引当金取って切り捨てたから御免してあげるといのは許されません。それは法的整理なんです。「ダイエー」は店舗としてはまだあれだけの売場面積と有効性を持っています。「マイカル」のような不動産のコストの問題はあそこまでないですよ。そうすると「ダイエー」を再生させてやる方法は、「ダイエー」を運営する、新しい資源を注入してくれる会社が出てくればいい。誰？私は外資系だと思います。多分「ウォルマート」はそれをねらっているのではないかと私は思います。「ダイエー」の店の方が「ウォルマート」にとっては使い

やすいですよ。コストは安いですし。そのかわり、つけてくる負債が1兆8千億円では誰も手を出しません。銀行としては、「ダイエー」本体のビジネス以外のビジネスと、残った負債を全部持って行って、処理は自分達銀行でやってもらうことにして、「ダイエー」には負えるだけの負債を付けて誰かに買ってもらうというそういう法的処理の仕方に入っていくのではないかと思います。いずれにしても「ダイエー」の売上は今の半分くらいになってしまう可能性は高いと思います。それは採算の合わない店というのを結構持っていますから。それは持っている以上閉めなければいけないですから。更生法に行けばさっきの「イオン」でもそうですが「マイカル」の店を全部残すなんてあり得ないです。「長崎屋」の店なんか「サーベラス」は残し過ぎですよ。あれはもう1回破綻しますよ。実際のところ売上は昔の7掛けとか6掛けですもの。債務を切っても先ず期間利益が出ないですもの。「マイカル」だって今、大体15パーセントから20パーセント減ってるでしょ。取引先は前金で払うから95パーセントくらいついて来ていますけれど、前金で払えなくなったらやめるでしょう。皆さん、それは協力しないでしょう。そういう所まで行った時に帳尻の取れる店しか残れないですから、売場は減ってくる。新しく利益の出る売場を作っている会社にとってみたら、そんな所と付き合っていてどうするんだという話になってきて、力関係がだんだん変わってくる。私はその結果どうなるかということ、恐らくメーカーの皆さんの会社の合併が進むと思います。そこへ行かざるを得ないはずですよ。力と力ですから。寡占度の進んだイギリスだとかのマーケットを見て下さい。日本みたいに1品目1企業みたいな食品メーカーがありますか？あるとしても特殊な商品でしょう。それに対しての準備をされて行った方がいいと思うんです。「R社」さんが「R印」のケチャップを

売るから高くなる、と私言いましたよね。アメリカとかイギリスで消費材で進む合併とはどういうことかということ、「ジレット」のヒゲソリが買った会社は「デュラセル」という電池屋さんですよ。何でヒゲソリ会社がバッテリーを買うんだといたら、どちらもレジ前のフックでしょ。そこまで届けるのに物流コストが一番低いじゃないですか。アメリカの会社はこれで買収が進むんですよ。ちょっとは考えた方がいいかもしれないですね。隣に並んでいる商品を別々の会社がやってきて、違う物売っているのならまだいいですけど、同じようなもので違うブランドでそれぞれの会社がやって来て、フェースをどうのこうのと言っていること自体がコストだと思いませんか？皆さん納得して下さいんですけど。問題は人はどうするのよ、というところで止まるんです。それは私の管轄外なので皆さんで考えて頂きたいと思います。以上です。どうも有難うございました。



特別寄稿

今、自信を取り戻して、為すべき努力とは

—専務理事 井岸松根—

お断り

本年に入り、新年会などで交わす会話の内容が一段と深刻になっている。昨年を振り返ってみるに、期待していた新世紀の幕は開いた。しかし当業界にとっては予期していた以上の厳しい現実が目の前に現れたと言っても過言ではない。それに加えて、年末から年始にかけて、メーカー小売間の「直取引」、それがいよいよ具体的に我が身に影響したり、牛肉の詰め換えや日付改竄事件、地方小売業の破綻救済とその煽りを受けた中小企業の与信問題などが発生してきている。かかる時、一業界紙に依頼されて、自ら拓かねばならない茨の道」と題して年末に書いて寄稿し、1月1日付で掲載されたレポートがあり、会員各位のお目にもとまった可能性が在るのだが、付加したい事が発生したので、寄稿文の一部を転用し続編的に改めて問題を整理してみたのがこのレポートである。これをきっかけに議論が起こり、我々の社会的存在意義が見直される一助になれば望外の喜びである。

これからこの後に考えられるマイナス現象を考え重ね合わせると、消費不振、雇用不安、産業の空洞化といった社会の根底にある問題に加えて、当業界では発泡酒の10円値下げなど価格破壊されたまま完全に立ち上がれず、相変わらずの過当競争に明け暮れせざるを得ない事が読めるだけに、八方塞の状況で好転する明るい材料は全く無い。

その中で特に卸中抜き論に対しては、まず、それが繰り返し叫ばれる必然性を我々が正確に理解しておく必要がある。

卸中抜きといっても、その発想のスタートには2通りある。

その一つは、マーチャダイジングに起点を置くものである。大手小売量販店の生き残りかけた同業間と業態間競争が、特定の消費者ニーズを絞り込んだプライベートブランド・ストアブランドの開発競争を惹起し、それが本格化する事になるからである。それは業種こそ違ふとはいえ、ユニクロ(ファーストリテーリング社)や、ワンプライス・ストアの商品開発とその目覚ましい成果を目の当りにしたからである。かつ彼らの店の生き残り条件を考えると、特売連発のハイ・ロー型の店舗からEDLP(エブリデイロープライス)型に切り替えねばならない絶対的必然性が発生している事を多くの識者が指摘している。それだけに、製造業者との直結マーチャダイジング志向が格段と熾烈になる事が予測されるからである。利益の取れる低価格商品の開発競争になるからである。ここではまた2通りに分かれる。一つはPB開発である。ここで意味するものは卸物流を中抜きする事が直接目的ではなく、メーカーの販売管理費を、ストアブランドとする事により省略する事にあるという事である。更に言うなれば、工場の稼働率向上を条件とし、工場渡し価格での商談が発生してくると考えて良い。

マーチャンダイジングに関連する中抜きは、NB商品においても発生する。従来からある頭越し商談の延長線上にあると考えて良い。販促企画の一端として頻発してくる可能性がある。

もう一つは、ロジスティクスに起点を置く中抜きである。多段階物流には必ずコストがついて回るという極めて当然の理がある事である。特に我々が扱う加工食品には1アイテム当たり低価格商品が多い。したがって出来る限り多段階物流を回避した流通システムを志向せねばならない宿命がある事である。合理的な結果の集大成であるアメリカの現状を見るに、中間流通業者を活用する小売業であっても、ストアの商品のおよそ30%近くはメーカー直取引である。

こうなると我々に残されている筈の社会的役割・機能もいよいよ本当に不要になってしまうのではないかという不安が頭を過ぎり始める。このような時にこそ、改めて存在基盤の確認が必要になるというものである。

そこで我が国の現状下における社会構造・流通構造を整理し可能性を模索した。結果そのポイントや特色を絞り、我々の存在理由を次の如くに確認した

1. 人口構成に起因するもの

言うまでもなく高齢化少子化の結果は益々顕著になる。個食の時代である。消費の少量に加えて多様性が発生する。そこには希少性、新鮮度、流行性や病人食の如く特定の品質等が求められる。専門的・高度な情報、業務処理にスピードが要求されてくる。恒常的に豊富な品揃えが為し得るものが求められる。これらは巨大化した小売業なら可能性が在るとは云うものの、全てが一小売企業で保有できるものではない。つまりマーチャンダイジングの分業が必要になるので、そこに卸売業の登場場面がある。

2. 住宅事情に起因するもの

我が国の都市生活者の家庭における食糧備蓄スペースは、相変わらず狭隘化したままである。必然的に近隣に商店が存在する必要がある。生鮮食品志向が強い食生活であるので、最低必要量を多頻度に買い物する生活環境は変わらない。生活者にとってショッピングは負担に感じるものになる反面、また売り場に情報を求め、また確信を得る為に売り場に足を運ぶ。それが食生活を楽しくさせる為のリズムでさえある。社会構造的にもまだまだ小規模店舗は存在し続ける。これは卸売業を全面的に活用せねばならない産業群である。

3. 売り場の変化に起因するもの

小売店はその商圈の中での競合になる。レギュラーチェーンといえども、周辺環境に合った品揃えを意識する。単独店はその間隙を縫って、店の独自性を意識する。いきおい単なる価格競争だけではなくマーチャンダイジングの競争になる。その多様性と情報の裏打ち、結果として品揃えには規模の大小を問わず前述の(1)同様専門家の助けが必要である。

4. 国際化に起因するもの

海外商品は好むと好まざるとに関わらず、益々我が国の市場に参入し続けるであろう。これを当初から効率的に店頭配布する為には、我が国の流通構造を活用する以外には無い。海外か

らの問い合わせは当協会にも多数寄せられている。皮肉にも国内産業の空洞化によって国産商品に取って代わって登場する商品も増加する。

5 全体最適志向に起因するもの

比較的低価格商品である日常消費財を、迅速に安全にしかも正確に、ローコストで流通させ、店舗に供給する事は、商流・物流・情報流において規模メリットを随所に求める事になる必然性がある。実践力のある一企業のもたらす部分最適のトータルメリットと、システムオルガナイズされた複数企業によるトータルメリットの競争になるが、ドミナント化されたチェーン店といえども、これからの多様化時代には規模メリットを容易に手にする事は難しくなる。全体最適の為に地域毎のシステムオルガナイザーが求められる。言い換えれば社会全体が流通のローコスト化を求める必然性が存在する。そしてその機能を保有するものに仕事を委ねる。

ここで大事な事は、生産と消費の中間において、商流・物流・情報流を一旦一括集中させ、流通加工を施し付加価値を付与してから分散処理、これに伴う一括処理メリットに多大なものがある事理解度である。我々にとっては自明の理であるこの事が、意外や学者、行政の役人、政治家、そして消費者運動の先頭に立つ人には全く理解されていないのが現実なのである。

6. 我が国固有の商慣行と法律に起因するもの

我が国の商業は、「信用取引」の最大限活用によってその成長を遂げてきたといっても過言ではない。これは世界先進諸国の中では希な特徴と言える。背景には単一民族・農耕民族の風土と歴史的過程の中に発生した問屋の永い存在がある。そこでは「売り掛け・買い掛け制度」、「手形制度」、機能分担した「特約店制度」・「建値制度」・「保証金制度」など、生活の知恵の集大成が全体最適を形作ってきたのである。

一方では、経済法によって保護される事の無い産業であった事は、卸売業にとっては厳しい試練が与えられ、幾多の試行錯誤を繰り返しつつ卸産業をしてシステム産業化させる起爆剤になり、結果として世界に今類例の無い、ロジスティクス・マーチャンダイジング・ファイナンス・トータルマネジメントの諸機能を保有する中間流通業が存在し始めた状態にある。海外小売業はまだ我々を十分に理解していない。しかし活用後の評価はかなり高いのも事実である

こうして見ると、社会的にはよく認知されていないのが悩ましい限りであるが、誰かが為さねばならない、日常生活上必要な役割業務が存在する。それを従来担ってきたのは卸売業である。しかしこれを今後も担うとすれば、その必要性重要性をまず訴え、その上で、担い手として最もローコスト処理が可能である事を自ら実証しない限り、誰も認めてくれないし、助けても呉れないのが現実であると認識すべきなのである。

つまり、まず我々は、置かれている環境の認識から始め、求められている機能とそのレベルを習得する必要がある。一方、過てる流通構造論にはきちんと反駁をしなければならない。社会を説得し、取引先の理解を改めて獲得する事である。業界の各自が身近な隣人にまず訴える事から始めねばならないのである。

それには実証し得るデータも持たねばならないし、求められればコストの見積書を提出できなければならない。我々の前には、「自ら拓かねばならない茨の道」が残された。すべてを自ら拓かねばならないといわれても企業には限界が在る。その為には、取引先や業界団体の支援

を得る局面があっても当然である。しかし、我々業界人が自ら努力し成功した暁には、近代社会の一産業として、次の新しい競争のステージが展開する事も予測するに難くないのである。今や、協調するべきを協調し、互いに切磋琢磨する時代が到来した、と考えるべきである。共に茨の道を拓く年としよう。

業務日誌より

量から質へと正念場の年

—各地で新年会—

新世紀の幕明けという期待があった前年と異なり、期待を裏切られた上に、与信・債権保全や、メーカー直取引等の諸々の不安を抱えた今年の年明けとなった。全国各地では会員・賛助会員そして業際の関係者が相集い、こうした暗いムードを吹き飛ばそうと元気良く新年会が開催された。

当協会としては恒例の如く、缶詰業界団体と共催ではあるが、1月8日(火)16時30分よりパレスホテルにて賀詞交換会を開催した。当日は農林水産省より、野間赳副大臣が臨席、武部勤農林水産大臣の祝辞を代読した。(社)日本缶詰協会会長 久井恵之助氏の開会挨拶、乾杯の音頭は日本製缶協会会長 三木啓史氏。約500人が出席賑やかに賀詞交換を行い、当協会会長 國分勘兵衛氏(国分(株))が中締めを行ったのは18時近くの事であった。

近畿支部ではこれに先立ち1月5日(土)夕刻、大阪太閤園に250社800人を集め、大阪府食品卸同業会、大阪乾物卸商組合、食品新聞社との共催にて「第36回大阪食品業界新春名刺交換会」を盛大に執り行った。

主催者を代表し当協会近畿支部長 尾崎弘氏(伊藤忠食品(株))が「悪いことは出盡くした。今年は良くなる。午前中の東京の新年会にて國分勘兵衛氏が「無駄な競争をやめて、各自が前を向いて収益確保できる業界にしたい」と云われたが、全く同感。日本の我々卸業界のレベルの高さは、外資の代表者も認める所。自信をもって今年を良い年にしよう。」と挨拶された。来賓として伊藤元近畿農政局長が挨拶、乾杯の発声を大阪府食品卸同業界副会長 米谷晴生氏((株)大トウ)が行い祝宴に移った。中締めは大阪乾物卸商組合理事長 村瀬景三氏((株)大乾)が萬歳三唱の音頭をとった。

一方、九州沖縄支部では1月7日(月)「平成14年度新年交礼会」を博多全日空ホテルで開催、540人が出席した。当支部長 木村道生氏(コゲツ産業(株))は「本年も流通は構造改革の痛みを経験するだろう。前途は不透明で厳しいものが予想される。その中で我々は課題を抱えている。それは卸の機能が問われ、問屋無用論を再燃させている。日本型流通秩序の真価が問われている。卸業界としてさらに機能の研鑽を図る必要があり、そのためにも日食協活動を推

進んで行く」と挨拶された。

九州ではこのあと1月8日(火)に鹿児島食品二十日会(会長 竹之下勝三氏(株)竹之下)が鹿児島サンロイヤルホテルで「新年賀詞交換会」を開催。1月9日(水)には宮崎食品はまゆう会(会長 黒木美和子女史 黒木食品(株))が宮崎観光ホテルで「新春賀詞交歓会」を開催。同じく1月9日(水)に大分食品共栄会(会長 阪本恒徳氏(株)三久食品)が東洋ホテルにて「新年交礼会」を開催した。会員・賛助会員はそれぞれ各地の会に出席した。

また一方の北海道支部は、1月8日(火)京王プラザ札幌にて「食品業界新年交礼会」を開催した。冒頭、当支部長 杉野恵二郎氏((株)杉野雪印アクセス)は「前年度の暗いニュースの中に、食に対する安心・安全・健康という意識が高まり、消費者の購買心理も価格から品質重視へシフトしつつあるのではないかと。卸売業にとって見逃せないのが問屋無用論。これに対して当協会は新しい流通における中間流通の在り方、物流コストの概念・定義づけ、正常な取引のあり方等考えている。問題に取組み、会員同士が競争と協調をし業界の発展に役立ちたい。速いスピードで業界は変化しその振幅も大きい。その変化の中にこそチャンスがあるという希望をもってこの難局を切り抜きたい。」と挨拶された。このあと賛助会員代表 大風寛二氏(味の素(株)の祝辞、井上安雄氏(東洋水産(株))の乾杯音頭と続き、副支部長 村山圭一氏(スハラ食品(株))が「“試される北海道”という語があるが不満である。誰に試されるのか。北海道が日本から独立するくらいの意気込みが必要だ。」と締めくくった。

また、業界では1月5日(土)に酒類食料品業懇話会の賀詞交歓会が東京ロイヤルパークホテルで開催され、同会会長 國分勘兵衛氏(国分(株))は「今迄云われて来た量から質への転換、今年こそがその正念場」と挨拶。同日夕刻、東京都食品卸同業界の新年会の中締めでは同会副会長 廣田正氏((株)菱食)が「今こそ必要なのは勤勉、努力、忍耐。日本の卸は不滅である。皆で頑張ろう。」と心強く呼びかけられた。

業界 D.B. のレベルアップ

— 酒類・加工食品データベースセンター —

当協会情報システム委員会が全面的に参加協力しているSKDBC(酒類・加工食品データベースセンターの略)では、日頃の運営を運営委員会委員メンバーと業務委託先である(株)インテージ(旧社名 (株)社会調査研究所)と当協会の手によって行って来たが、成立以来満3年を迎えようとしている。(会員総数 356 社、登録アイテム約 4 万。)

しかし問題点がここに来てより明確になっていると判断した。それは①会員獲得と登録アイテムの限界②タイミングと登録項目の欠如による活用の限界である。

そして業界の先進企業にすれば①画像情報②特定企業間の個別情報(価格条件等)等のデータベース登録に依り、初めて業界のインフラの役に立つということが明白になったのである。時あたかも(株)ファイネットはそのニーズに応じて、同社が新たにデータベースを構築し、平成14年7月からサービスを開始する事を打ち出して来た。

SKDBC運営委員会では、これ等の環境条件等を整理し①酒類・加工食品業界の標準化・平準化の批准・決定・活用普及とその促進センターの存在のあり方②各社の最小負担となる業界データベースの運営維持③その為のシステムと処理機構の統一④具体的な改善データベースの内容確認等について見解をとりまとめ乍ら、一方の(株)ファイネットと交渉し、更には当業界の各関係機関との調整、一部には行政の了解のとりつけ作業に乗り出す所となった。

最終的「結論」としてはSKDBC総会(5月8日開催予定)において公表される予定である。

ワーキング・グループ報告書完成

－食品流通委員会－

1月22日(火)13時より食品流通委員会が開催された。席上、平成13年度の同委員会のメインテーマ①返品問題②卸中抜き論対応について結成された「返品問題改善」と「卸機能検討」両ワーキンググループの報告最終案の審議が行われた。当日は既に内容についての論議はし盡されて来ていたので、主として表現についての是非が問われる場面も多かったが、中には原点に戻っての問題提議もあり、いつもの事であるが、熱心な意見交換がなされ、報告書原案の部分修正をした上で、食品流通委員会の見解として公表して行く事が確認された。

その後事務局が指示された箇所を訂正したものを各委員に配布し再度異論があれば修正する事とした。

確定案については、4月の理事会において、当協会意見としての批准を得た後、小冊子としてそれぞれ刊行配布する予定である。

拡大運営委員会開催

－2月20日－

2月20日(水)12時より、日食協会議室において本年度の拡大運営委員会が開催された。当日の出席者は別掲の通りであるが、全国各支部から多忙の中を各支部代表が出席され、次年度以降の当協会運営について熱心な討議と情報交換がなされた。

特に今後の当協会の法人格の選択方向とそれに伴う支部活動の在り方、更に平成14年度の活動予算について意見交換も含めて、長時間に亘る討議がなされた。

拡大運営委員会出席者名簿

支部名/委員会名	日食協役職	社 名	氏 名
北海道支部	副 支 部 長	(株)スハラ食品	村山 圭一
東北支部	会 計 幹 事	東北国分(株)	西條 清志
関東支部	流通業務委員長	(株)三友小網	田中 実
東海支部	支 部 長 代 理	佐竹商事(株)	佐竹喜代一
北陸支部	副 支 部 長	北陸中央食品(株)	澤田 悦守
近畿支部	支 部 長 代 理	伊藤忠食品(株)	高橋 雅信
四国支部	支 部 長 代 理	旭食品(株)	渡辺 国雄
九州沖縄支部	支 部 長 代 理	コゲツ産業(株)	松尾 章
運営委員会	副 委 員 長	(株)菱食	市ノ瀬竹久
〃	副 委 員 長	(株)明治屋	岸原 稔
〃	委 員	(株)三友小網	高崎 英二
〃	委 員	(株)雪印アクセス	村井 敏夫
〃	委 員	(株)サンヨー堂	柴田 俊宏
〃	委 員	(株)廣屋	高橋 清志
〃	委 員	伊藤忠食品(株)	浅井 久生
〃	副 委 員	国分(株)	奥山 則康
〃	運 営 委 員 長	(社)日本加工食品卸協会	井岸 松根

業界の情報システムの実態調査に協力を

ーネットワーク検討会ー

去る 12 月 13 日(木)に開催されたネットワーク検討会において平成 14 年 2～3 月にかけて、5 年ぶりの「業界情報システムに関するアンケート」調査を実施する事を検討しそのアンケート内容の審議を行った。

結果は座長である篠憲一氏(国分(株))がとりまとめ 3 月中に会員・賛助会員に発送し、4 月以降に集計し分析公表する予定である。

このアンケート調査は 5 年ぶりのものである。業界の情報システムのレベル、志向するもの、問題点等を浮きぼりにして情報システム委員会の活動に反映させて行くことになる。

近畿支部 日食協経営実務研修会

－ 2月26日 －

2月26日(火)15時よりホテルグランヴィア大阪にて、近畿支部主宰の日食協経営実務研修会が開催された。これは農林水産省先進的地域食品流通活性化戦略事業の一端として大阪府食品卸同業会との共催の新春講演会という形式で行われたものであった。

定刻 15 時になり司会担当の山下明氏(五大物産(株))より今日のスケジュールの説明があり、続いて近畿支部長 尾崎弘氏(伊藤忠食品(株))が開会の挨拶を行った。

冒頭、「日食協事業報告」と題して、井岸専務理事が①「卸中抜き論」対応について②返品問題対応について③与信問題④食品の安全性⑤酒類免許の自由化 の各々について今年になってからの本部周辺動向を報告した。

講演は、講師に京都大学大学院 人間・環境学研究科の森谷敏夫教授をお招きし「生活習慣病のおもしろ健康科学」と題する講話を頂いた。

応用生理学の側面から、本来難しい予防医学の必要性和生理のメカニズム、そして対処法を大阪弁でユーモラスに語られ、全員がアッと云う間の1時間半の講義であった。



研修会会場風景

