

# 調達と売り場運営の方法論

## 海外商品開発・調達とロジスティクスの前提

1999年11月 Systems Research Ltd:吉田繁治

### 1. 総論と前提

以下の記述は、1999年11月8日から11月17日までの、スロベニア (Ljubjana) ~ イタリア (Udine 地区 - Milan)、及びフランス (Lyon)の訪問で得られた情報に基づくものである。

スロベニア及びイタリアUdine地区のメーカーは開発を含む輸入調達の枠の構築、MilanとLyonは店舗や生活が含む「Style 様式」の研究の目的で訪問したものである。

ピンポイント観察ではあるが、21世紀に向かっての大きな発見があったような気がしている。発見は、直感的で、短時間で起こるものようである。論理付けには時間を要するが。

・Post Modernism

Lyonで宿泊したホテル (旧市街の丘陵地Le Cour des Loges:中庭のある小部屋)は、中庭のある古い石造りのアパルトマン風の建物に、モダニズムの家具・装備・内装を折衷したものであった。天井は農家の納屋の天井ように虫が食った古く太い材木が剥き出しのデザインであった。古いものと現代的な様式を折衷する、いわゆる「ポストモダン」である。

西欧の全般を、歴史的様式 (Pre-modern) と20世紀的様式 (Modern) を折衷・調和させるポストモダニズム (Post Modernism) とくくってしまうのは多少無理があろう。

しかしDuomo (大聖堂) を中心として、街中に中世や近世の歴史的建造物が残り店舗やレストランの内装は現代的なMilanの街、そして、Le Rhone 川の左岸の旧市街に観光の対象でなく現代の生活と調和した歴史的建造物が残るLyonを見たとき、そして、広大な国土をフロンティアとして開拓するモダニズムの世界アメリカを一方の極としてイメージして対照すると、そこかしこに現存する歴史と現代が重層的に重なった西欧は、米国流Modernに比べて際立たせる意味でPost Modernism という概念を当てることが適当な感じがした。

思い起こせば戦後のわが国は、米国の占領を受けたこと、戦後の民主化・制度改革・憲法制定を封建主義からの開明と捉えた「進歩的知識人」の思潮もあって、文化・制度・生活・企業・経営のすべてに渡って、圧倒的に「アメリカニズム」の影響下にあった。アメリカニズムは歓呼をもって迎えられたわけである。このあたりが、わが国の特性とも言える点である。明治以降、第2次世界大戦までは、植民地化を防ぐための近代化と富国強兵を目的とした制度・法律・学問・芸術は、西欧、それも英国・フランス・ドイツを取り入れて折衷したのとは様変わりであった。

現在、20世紀型の量産・量販の資本主義が、歴史的な行き詰まりを見せているのが、米国に典型的に見

られるように90年代のインターネットとパーソナルコンピュータ及びデータベース、情報のリアルタイム共有、個品販売の記録の累積、顧客データベースの累積で、80年代までとは明らかに質的な内容を変えたIT ( Information Technology ) とともに20世紀型量産資本主義を超えたNew Economyの時代に入っているのか、ここも諸説があるところではある。

しかしながら、1970年代、1980年代までは磐石に思われたきた20世紀の装置産業型巨大組織は、一方では寡占化、一方では解体の過程に入りつつあることは明らかである。毎日の新聞に、社名を覚えきれないくらい報道される巨大企業合併やリストラと称する人員カットは、大きく言えば、量産・量販の装置産業の、あがきであろう。いつでも、成長分野は人は足りなくなる。成長分野とは、名目金額規模が増加する分野ではなく、GDPの中でシェアが増えかつ家計支出の中のシェアが増える分野である。最近では圧倒的に、移動体通信領域であった。

世界の株式総時価の1位はマイクロソフトである。1999年になって、日本ではNTTドコモが一位(11月10日：27兆円；NTT26兆円；トヨタ14兆円；東京三菱8.3兆円；セブンイレブン7.8兆円；ソニー7.6兆円；富士通6.7兆円；ソフトバンク5.9兆円；NTTデータ5.8兆円；住友銀行5.5兆円)になった。日本人が常識的に抱いてる従来の、巨大装置型の基幹産業群とは、まるで様変わりである。

企業間同盟のSCM(Supply Chain Management)の情報共有や協働の思想、SCMをモデル的に実行したWal-Mart、そしてWal-Martと同様に従業員持ち株制度のマイクロソフト等を見ると、ナイーブ過ぎる見方かもしれないが従来の資本主義とは異なる経営思想が感じられる。

自己利益を徹底して計ることが市場の「見えざる手」を介して国の富を増大させることを説いた英国のアダム・スミス、資本家的な節約や自己規律がプロテスタンティズムにさかのぼるエートス(ethos:集合的精神)であることを示したドイツのマックス・ヴェーバー等が正当化し、資源や市場を獲得には世界大戦も辞さなかった規模の装置産業の資本家階級とは、異なるもの、いわばPost Modernismが感じられるのである。

生産手段を集結する資本は、今やマネーではない。ドラッカー流の「知識」にマネーが集結して増幅される時代を迎えている。装置でなく、ITと連結した事業家個人の知識・リーダーシップ・経営スタイルがさらに「知識」を集結し、そこで膨張するマネーを生んでいる。

近代化・摩天楼・装置産業・量産・量販・巨大ピラミッド組織、一言ではモダニズム、巨大な国土を背景にした量産・量販の組織化、現場では肉体作業の組織化を行ったフォーディズム・テーラーイズム・シアーズイズムの米国のなかで、New GenerationのマイクロソフトやWal-Mart、そしてシリコンバレーやシリコンアレー(NY)の事業家のリーダーシップや経営スタイルは明らかに異質性が感じられる。いわば知識と組み合わせさせたIT ismである。

NewEconomyと呼ぶかどうかは別にして、インターネットに象徴されるITはネットワークによる情報と知識の組織化（これを本来の意味でのData-Baseと呼ぶ。Intelligenceである。）である。従来の資本主義型生産が現場の肉体作業の組織化と機械化であったのに対して、知識の組織化と通信化、プログラム化処理である。

やはり転換点である。モダニズムの装置産業から、広義のポストモダニズムに含めることができるであろう知識産業への、大きく、しかもドッグ・イヤーの速度での急速な転換のなかで、文化や生活スタイルのソフト面は、量産商品型の米国流のモダニズム一辺倒から、西欧流のポストモダニズムへ大きくスイングする予感を受けた。国内マーケットが世界最大の米国は、そのベースが、量産・量販である。

OECD諸国では米国を唯一の例外として、先進諸国の人口ピラミッドは、等しく、コカ・コーラのボトル型の「高齢化」へ突入する。西欧諸国は高齢化の先進国であり、ドイツの人口ピラミッドは、日本の人口ピラミッドをおよそ10年くらい先取りしている。ドイツは生活スタイルの面での西欧モデルである。

世界的な高齢化が、いつまでも若い、建て前のles petites justices（小さな正義）とモダニズムの米国に飽きる時期である。歴史が行き詰まった時、人々はやはり懐古して先祖帰りをし、そこから新たな発見をして、次の歴史を展開する。いわば再びのルネサンス。Lyonの左岸の旧市街に立ったときの、誰もが感じうる、なにか温かくホッとする感じ、これが価値（Value）である。

21世紀は、西欧的Matured（成熟）の方向。子供や若い人の世界から、大人の世界へ。日本は、アメリカに輪をかけて、子供の世界過ぎる。だから、わが国には高齢化社会に展望がない。成熟化社会のモデルは、アメリカにはない。しかし既に高齢化を経験した西欧にはある。人口構成と重層的な厚い文化、歴史と現代の調和、多民族が集まった中での自立性と固有の文化の維持の歴史、その中での経済統合への意思。

実は、若い時は、個性的ではない。若い間は、横並び一律の、まさにFashionである。興味や関心の対象も狭い範囲にある。教育と、長い固有の経験を経て、人類としてのDNAが作った顔から、人間としての自分の顔を持つようになった時、つまり成熟した年齢で興味・関心・価値の対象も広く異なって個性が生まれる。消費の個性化とは、実は熟年世代のものである。大きく言えば一律の米国と、個性の欧州。

恐らく、知識の産業化と西欧型の成熟化生活スタイルの融合、それが21世紀のポストモダン社会であろう。

(1)まずは比較のために、最初の輸入調達であった東南アジア輸入のまとめ

東南アジアからの開発輸入、またはバイイングは、  
わが国のメーカーが製造していた家具をモデルに、  
85年のプラザ合意以降の圧倒的な通貨格差、コスト格差を利用して「価格展開」を計ったものである。

つまり、東南アジア = 大川アジア版である。

コスト格差を活かすには、  
従来の国内メーカーや問屋が提供した「単品フルサービス受注形式」（これが、わが国の零細店を含む、価格 & 商品構成横並び競争の根本原因。）から、  
調達面での「コンテナ単位発注」を行わざるを得ないから、以下の技術が展開され、  
その技術や規模の展開ができない店舗は、脱落してきた。

店舗の品揃えの計画化がないと、数量調達ができない。  
品揃えの計画化は、

以下の店舗と商品本部の組織的・連携的なオペレーションの要素と、  
商品部の技術要素から構成される。

( i ) 商品本部が確立していて、売り場面積や競争環境が異なる店舗の品揃えを構成する技術

( ii ) 商品本部が、店舗の商品構成を、時間軸（4週、13週等）で計画化する組織

そのために、管理単位の根幹としての商品部門（カテゴリー）をつくる。

( i i i ) 3ヶ月前予測発注（発注数：在庫数：売上予測）技術と、店舗の単品売上管理の組み合わせ。

売り場の商品部門があって、この技術が有効に生きる。

( i v ) ロジスティクスでは、常備在庫を持つ国内DCの仕組み。（問屋が代行：または自前）

これがないとリードタイムの長い輸入商品は、不安定になり店舗の定番にならない。

( v ) 店舗での、ステープル展開(売り場)とシーゾナル展開(売り場)の区分の仕組み

これがないと、売り場の商品マネジメントが、現場で混乱する。

シーゾナルバイヤーと、ステープルバイヤーの作業区分が必要である。

( v i ) マークダウンを見込んだ値入。ということは、部門(売り場カテゴリー)のPL管理。

「計画的マークダウン」は、部門別PL管理があるからできる。

OTP ( Open to buyも同様である。 )

開発MDには、「戦略価格」と「売価運用」が必須になる。

( v i i ) 部門単位クリアランスでの、13週商品入れ替え手法

これがないと、売り場の維持ができない。売り場維持とは商品入れ替えのこと。

( v i i i ) 商品部門のgeneral manager ( 損益責任の体制 ) としての、本部カテゴリーマネージャ

—

売り場 = 部分(品種)バイヤー、ではない。

こうした「調達手法と、売り場運営・商品運用の作業組み合わせ・連携」が必要なことは、東南アジア、東欧に共通である。輸入でなくてもリードタイムが長く、数量調達であれば、すべて要素技術は同じである。

調達においては店舗作業と、商品本部作業は不離不可分である。国内サプライヤーが、各店舗に対して「単品フルサービス」を行う時とは異なる。

【重要な前提事項と注記事項・・・商品本部と店舗の関係、及び経営に関連して】

-----  
以下、重要な前提事項

#### 【前提1 輸入】

輸入を解くには、ソース選択のissue(問題)、商品選択のissue = 店舗商品構成のissue  
店舗ロジスティクスのissueへの仕分けが必要である。

更に、輸入とは、もっと根幹的には、組織管理(=経営管理)という戦略領域の問題である。

#### 【前提2 戦略】

戦略領域のなかで、戦略策定とは、

コアコンピタンス(ナンバー1になれる自分の得意分野：いつまでも飽きないで努力を重ねる方向：強烈な社会的使命感に基づいて実現すべきこと)の領域及び占めるべきポジションの目標を決めること、

その目標に至る設計図を描くことである。

#### 【前提3 コアコンピタンス】

コアコンピタンスは、これ以上重要な概念はないというくらい、21世紀の経営の最重要概念である。

(店舗での限定的な意味では、世界ナンバーワンのコア売り場と言い換えてもいい)

あらゆる産業分野で、総合化・規模・巨大化が有利の時代は20世紀で終わった。既に過去形である。

(現在の、巨大合併や、大リストラは、20世紀に適合した総合化・規模の企業の最後のあがきである。)

20世紀資本主義は、量産・量販であるから、基本が規模の拡大と総合化が有利であった。

量産・量販がもたらす無駄を含めた、総合コストが急上昇するのが、21世紀である。

一方、量産がもたらす無駄なものを買ったのが、20世紀である。

教祖・船井幸雄は、経営は「物的な無駄・人的な無駄の組織化」であって、豪も合理的なものがないと70年代に達観して、無駄な巨艦店舗を提案、総合化・規模・巨大化での無駄のばら撒きを提案。船井氏と懇意な水島氏の横浜そごう、山中氏の東武池袋は、日本の20世紀の最後に現れたまさに、戦艦大和。大和は戦争は既に、レーダー・電子技術・航空機の時代になっていたのに、国民の最後の富とエネルギーをかき集めて建造された。戦う前に、大きさから言えば蚊のような戦闘機に撃沈された。これは技術と環境の判断の誤りがもたらした喜劇。歴史は教科書である。

単なる巨大化・総合化の時代は、もう終わっている。わが国でまだ巨大化・総合化が未だに一見有利に見えるのは、商圈の競争店が、pre-modernの経営スタイルの零細企業の時のみ、の時であ

る。これから、巨大・総合のみを競争力とする店舗の効率は、年々、激しく下落する。小売り業も、ようやく、その戦略的な武器が IT、 経営管理手法、 作業設計手法、 ロジスティクスの優劣になったからである。従来はこの面での格差はなかった。今は競争のための手段、方法、技術が変わった。

(その意味で、大塚家具は、現在の戦略ポートフォリオ〔戦略の全体最適での組み合わせ〕のままなら、没落は近いと言える。100万人商圈フォーカスでの変更があれば、別であるが。)

狭い領域でも、圧倒的ナンバーワンの部分(コア・コンピタンス)が必要なのが、21世紀。21世紀の総合化では、業界やエリアでの、ダントツトップの1社のみがかるうじて許される。これが、競争の広域化のもたらす意味である。

スロベニアの家具メーカー13社と家具産地の大川は、既に競争状態に入っている。従来の障壁であった距離は、インターネットと情報化された物流で、問題として小さくなった。たとえば、紛争のみで有名で産業面ではほとんど注目を浴びてこなかったイスラエルも、インターネットとITで凄い国になる可能性がある。距離や時間の限界がなくなったからである。インターネットという世界の新しいインフラストラクチャーが、従来の土俵(パラダイムといってもいい)を変えた

世界各国で、輸入品のほうがコストが安く品質もいい産業分野は、政治的に保護される農業や畜産を除いて、大きな打撃を受けるはずである。こうして、世界は、従来の境界を突破して、更なる最適地生産・情報化ロジスティクス・ネットワーク化にはいり、国家間のいろいろな違い・価格も含めての格差は、平準化の方向へ向かう。東欧圏を含めた従来の第二世界、第三世界は、OECD諸国からの投資と輸出によって、GDPを伸ばし、国境と規制で保護された来たOECD諸国の生産性の低い産業や労働集約型産業は移転する。それが経済成長の呼び水になって、世界のGDPは拡大する。先駆けて、マネーと情報の動きが世界化し、地球の隅々までリアルタイムになった。続くのはモノである。

従来、国際化は、一部企業の領域だった。今後は、ドッグイヤーで、企業規模の大小・産業分野・地域に関わらず、国際化は、含むべき部分になった。コアコンピタンスの時代である。

従来、日本にとっての「海外」、外国とは、米国のことだった。今後は、まさに世界である。

これが、ソ連崩壊以後、明治・戦後に続く「第3の開国時代」に入ったの日本の現在である。先行的に、土地価格の下落、金融の合併として現れていることや装置産業の設備合理化の必要性は、他山の石。

根本では、競争の広域化と、インターネットによるリアルタイム化があるからである。

近々、日本の小売りも、インターネット総合小売り業を目指すアマゾン・ドット・コム(またはそれ以外のプロジェクト)から、大きな影響を受けるはずである。

#### 【前提4 位相差】

21世紀のもう1つの重要概念が、位相差である。これは、たとえば商品領域が同じであれば、サービスの内容をより顧客の立場にすることで、異なる位相での差別化を行うことである。ただし、この位相差も、コアコンピタンスに立脚していないと弱いのは当然である。

#### 【前提5 戦略の実行】

戦略の実行とは、

描かれた設計図に、外部環境、内部環境の判断を行って、実行の優先順位をつけて、計画的に実行すること、

毎年の外部環境変化、内部環境変化、新技術を取り入れて、(3つの状況の判断)

戦略を加筆・修正すること、である。

以下、調達に関連する重要な注記事項

【注1】記述の輸入調達の点に関連して言えば、店舗の売り場運営作業・商品作業と、ジェフサ商品本部の調達や作業の連繋・店舗との協働体制の面で、弱みがあったことは否めないであろう。

これは、ジェフサ商品本部の責任部分（または売り場）と、店舗側の責任部分（または売り場）の境界が、曖昧であったことが主因であろう。

根幹は、「店舗の部門作り、部門損益（週間PL）の運用が本格化していないため」である。

（責任とは、原義ではresponsible for\*\*\*〔\*\*\*=トップ〕、に対する責任）である。

【注2】定式的に言えば、

売り場に展示する商品の決定権、

及び展示した商品の運用権（価格設定：展示方法決定：数量変更：マークダウン：廃番：特売：入れ替え）をバイヤーが持てる理由は、

展示決定し商品運用した結果としての数値を、

あらかじめトップと合意（=commit）した目標数値・計画数値に近づけるか、

または近づかないとすればその理由を合理的に数表で説明（=account）して、

次の対策を立案する（=propose）という、一連の責任作業の実行によって裏付けられるものである。

【注3】このresponsibleを、小売り組織の戦略（=設計図）面で言えば、以下のようなになる。

部門粗利益部分（個々の商品ではない：部門の商品集合）までがバイヤーである。

（部門粗利益から展開される〔部門貢献利益〕とは、「部門粗利益 - 部門に分割した商品の店舗供給のロジスティクスコスト」、である。調達のソースから店舗ロジスティクスの組み立てまでを行う職務名は、普通マーチャンダイザーである。商品の仕様書作成は、マーチャンダイザーの一部の仕事である。全部ではない。店舗やDCからの発注方法、サプライヤーの受注、検品、梱包、出荷方法までを含めた、全体最適の戦略=設計が職務であり、これが発注方法とロジスティクスにの領域になる。）

売り場作業の組み立てが絡む部門PLの領域が、カテゴリーマネジャーの責任である。

（バイヤーが ソース別、 または品種別・商品ライン別、 または売り場別、 または、発注方法別等での、売り場から言えば部分の仕事を行うのに対して、カテゴリーマネジャーは 売り場部門=商品部門での、PLの部分までの設計と運用を行う。）

組織戦略（組織の設計）の体系で言えば、以下の責任連鎖の体系になる。

- ・ 部門別売上 - 仕入原価 = 部門別粗利益 当該部門の展示商品に関連するバイヤー
- ・ 部門別粗利益 - 仕入原価 - ロジスティクスコスト 本部マーチャンダイザー
- ・ 部門別粗利益 - 仕入原価 - ロジスティクスコスト - 店舗作業コスト 本部カテゴリーマネジャー
- 
- ・ 部門別粗利益 - 仕入原価 - ロジスティクスコスト - 店舗作業コスト - 店舗設備運及び a d m i n i s t r a t i o n コスト（店舗&本部） - 金融費用 = 経常利益 トップ

数値責任体制の決めがあってはじめて、管理体制が構築でき、管理体制があるから運営ができる。従って、最初に数値責任の体制の決めがなければ、朝礼やミーティングの叱咤激励のみでは、日々の運営もできないはずである。

21世紀は、まさにそんな時代である。数表は、責任体制がなければ生きない。

しかしながら、こうしたことが、何回も言われながら、ごく例外的にしか実現してない理由は、90年代までは、そうでなくても、なんとか、やってこれたからである。これが実情。

従来、この数値管理をばかした日本的経営で、あたかも運営ができているかのような錯覚があった理由は、小売り業では、

資本増殖の根幹が、土地含みの簿外利益、

資本・及び資金の供給は土地担保、

店舗プランはアメリカコピー：競争店は、pre-modernの地域店であったからこれでOKだった、

単品フルサービスの、横並び供給体制、

横並びの仕入れ原価、

仮にトップが妙な指示を出したり遊んでも、根幹は土地含みがあるから大丈夫と将来のための勉強をする幹部社員、等の要因が絡まっていたからである。

こうした中では、数年に一度、アメリカコピーの大型店舗プランを作って銀行融資を受ければ、なんとか埋没は免れた。それすらできないところは、まったく埋没して退出してきた。

今後は、店舗プランの中に、本格的な「損益設計」が必要になる。

損益設計とは、経理が作った数値計画に良く見られるような、現状の構造からくるコストの計算・積算を、表計算で将来に延長することではない。それは、単に損益の検討の前提作業である。

店舗プランに含むべきは、

ソース設計、ロジスティクス設計を含めた店舗作業設計と、

技術の導入を含めたコストダウン設計・戦略作り、及び数値責任の体制の作りである。

これがない経営は、21世紀は、もう無理であろう。今後の店舗プランの教科書作りも必要である。従来の教科書は、土地含み時代のものにすぎない。

【注4】もし、(注2)のような数値責任体制を取らないとすると、商品本部は、店舗に対する提案者の立場であり、論理的に言えば、

メンバー店舗の部門粗利益と部門損益責任を果たし得るストアマネジャー、

もしストアマネジャーがトップと店舗の調整役であるとする(ほとんどのケースがそうであろう)トップに対して、展示商品と店舗作業の組み立ての一括提案をして、

後の商品運用は、店舗側に委ねつつ(教育が必須)協働作業を行うという、店舗とSCMを組む時のサプライヤー的なポジションに近くなる。

【注5】このケースで最も重要なことは、「数表：部門別×品種別×アイテム別売上・粗利益：部門別PL」のリアルタイム性である。

先月の数字ではなく、先週の数字を月曜日・火曜日に(次の週末対策が打てる日付けまでに)相互検討する(協働する)ことでなければならない。

売り場の商品運用や調達・発注では、誰もがすぐ対策がわかるような極めて単純な対策(優先的に実行すべき作業)が、誰も実行しないままに放置されていることがほとんどである。

売り場の80%の問題は、リアルタイム数表を、対策実行力を持つマネジャーが読むこと、それで即座に片付くことが多い。

要は対策の即時性である。対策にはリアルタイム数表が必須である。

売り場の対策で、難しい対策はない。対策のなさ、対策遅れ、必要作業の空白があるだけである。

難しい対策は、店舗段階で打っても意味がない。

(それは店舗プランやロジスティクスプラン、組織プランの領域の戦略的な問題である)。

作業コストと効果のABC原則である。

店舗の側との協働作業から、調達は組み立てられなければならない。店舗を抜きにして、調達の枠は決まらない。

【注6】現在、店舗やトップの性格・力量がそれぞれ異なって来ている。

メンバー店舗毎に、上記【注2】のバイヤー的・カテゴリーマネジャー的立場、(注4)のSCMサプライヤー的立場を明確にして、店舗のとの調整・リテイルサポート的な契約を計ることであろう。

競争の激化と変化によって、メンバー店舗の性格が大きく異なってきている。

メンバートップや店舗の力量・対策立案・実行力も異なる。今後は、メンバー店舗への「一律のスタンス」では、相互の不満が残るであろう。

以上のことは、まさに、輸入に絡む、ジェフサグループの経営問題とロジスティクス問題(issues)の根幹である。

【重要な参考事項・・・これからの金融経済と経営】

90年代は、莫大な政府の公共投資、不良債権補填資金で、本来は95年ころ起こるべきであった激烈な転換が、次々に、先延ばしにされている。たしかに、混乱を避けるため短期的には必要な対策ではあったが、国際化マーケットが求めた必要な改革が、先延ばしになった。来年・再来年が問題である。

(問題は、大蔵省が、90年代のバブル崩壊を単に景気循環や、金融問題と捉えた点である。しかしながら、地価や株価下落のバブル崩壊は現象にすぎない。その現象を生んだのは、20世紀型の量産・量販型産業の行き詰まりであって、それを克服する技術・手段を、ITに求めなかった点が問題であった。)

90年代の総計120兆円もの追加景気対策によって、政府資金は、もう2002年は枯渇する。長期金利のベースを決める国債金利が、上昇しないと(=国債価格が下がらないと)引き受け手がいなくなる時期が近づいている。現在の引き受け手は、個人でなく金融機関である。しからば、金利が上昇して700兆円もの国債・地方債が下がると、どんな事態になるか? 株価崩落より深刻である。

99年度の新規国債発行額は、38.6兆円と、なんと地方交付税を除いた国庫税収の総額32.6兆円を上回ることになった。内赤字国債は25.5兆円。先進諸国では前代未聞の事態に陥っている。企業会計で言えば、当年度の粗利益の収入より、新規借り入金が多い事態。年商100億、粗利益32.6%の家具店が、25.5億円の赤字で、新規に資金繰りのために38.6億円を借りるようなものである。これを、世界のマーケットはどうとらえるだろうか? 世界は親方日の丸でない。「大蔵や日銀ならなんとかかなる、国がなんとかしてくれる。」、または「どうしようもない、なんでもあり」は、英語では、現状認識のなさ対策の盲目を示す。水に流したり、神風に頼る思考である。このままなら、マネーマーケットからの認識の変曲点が実に近いだろう。

90年代の数年かけてじわじわ来た(実は政府の積極財政があったから)バブル崩壊どころの騒ぎでない事態が起こる。

日本の金融機関も、これから、収益確保のために大蔵の管理の手を離れたグローバル運用を迫られる。今までは大蔵の意思で、黙々と、超低金利の国債を引き受けた。一種の大蔵に恩を売る目的の保険である。しかし、もう大蔵の無言の権威は残ってない。大蔵も過去のように太っ腹で、守る意思も手段も、マネーも、もうない。

金融監督庁の運用と、過去の暗黙の約束を破る大蔵幹部の責任逃れで、大蔵省 - 金融機関連合は、既に崩壊した。

となれば、現在の国内国債マーケットは、根本的に変わると認識しなければならない。。これが、

相場では一瞬のうちに起こる「認識の変曲点」である。認識の偏向の修正である。過去のジョージ・ソロスはこの変曲点の判断に長けていた。

しからは、政治家や巷間で、のどかに言われる、国債の日銀引き受けの後はどうか？  
結論から言えば、日銀すら、引き受けきれないのである。過去の国債の量が多すぎるからである。

期待されているインフレの目が出ると、瞬間に(1週間で)、債権や国債は大暴落(=長期金利の急上昇=対策としての日銀の市場国債購入・買いオペレーション)して、投げ売りが始まる。日本の国債・地方債は、700兆円もある。この700兆円の国債はタンス預金のように銀行の金庫に眠っているわけでない。国債担保での金融機関間の融資、貸借に化けている。連鎖である。、市場に一勢放出されると、日銀も引き受けきれない。暴落した保有国債で、今度は日銀が、瞬く間に、債務超過になる。債務超過の中央銀行を信用する、外国の金融機関はない。

国債価格の下落は、急激な担保不足をもたらすから、追加担保の差し出しが、資金の返済を迫られる。金融機関間融資の資金の返済は、民間資金からの引き上げ(金利の急上昇)をもたらす。こうして、信用規模(マネーの総量)は急速に縮小する。マネーを膨らまそうと思っても、過去に膨らんだ投機マネーがそれ以上の速度でしぼむ。

こうなると、経済恐慌の防止のために中央銀行は、日本的決定、国難であるから新規国債引き受け止むなしとなって、なんでもありのマネーを垂れ流す方策を採る。市中金利は20%、30%を越え、時には100%を越える。マネーが回らない事態である。健全な時期と異なり、わが国では既に不良な債権が多すぎるからである。追加融資なんてできるわけがない。追加融資をうけても、投資すべき事業がない。借金企業は、一瞬のうちに飛ぶ。過去の負債が大きすぎるからである。

市中の不良債権は膨大になり、手がつけれなくなる。

こうした金融パニックは、過去のものではない。最近では、ロシア・中南米・東南アジア、現在は中国で起こっている。

投機マネーが既に膨らみきっている(逆にいえば、借金が膨らみすぎていて、複雑な金融連鎖がある)現代のインフレは、世界連鎖の金融の事情が、80年代までとは根本的に異なっている(グローバル金融の時代である)から、80年代までの国別インフレ(閉鎖的な国民経済の時代)のように、のどかなものではない。それをイメージしたり、想像するのは誤りである。

今は、80年代のウォール街で発明された金融テクノロジーの跋扈(根本はレバレッジ手法:言い換えれば、運用マネーの巨大化)と、瞬間での資金移動(ネットワーク)という新しい現実のなかにある。

80年代までの金融をTNT火薬の時代ののどかな戦争とすると、デリバティブ時代は核爆弾時代であって、質が異なるような、大きな違いである。

過去にはなかった金融の複雑な絡み合い、世界貿易の100倍規模のの為替市場、レバレッジ、ヘッジファンド、デリバティブ、そしてファッション化消費の事実を見ると、米国の一種の狂気の経済学者ポール・クルーグマンが最初(99年初頭の論文：「流動性のわなに陥った日本」：インターネットでDLができる)に唱えた調整インフレ(例によって、日本の経済学者はエビゴーン)なんか、できるわけがない。二つの理由で誤りである。

インフレを消費物価の上昇と捉えるのは、現代のOECD諸国では誤りである。基礎生活財が不足しているロシア・中南米・東南アジアとは違う。OECD諸国10億人では、消費財の価格が上昇すれば、みんな一勢にモノを買わなくなるからである。

70年代と違って、90年代は60%以上の商品が、生活維持や必需ではないからである。であるから、提供する側では価格は上昇せざるを得ないのに、60%のモノが売れないという最悪の状況に陥る。

これがOECD諸国の国内マーケット=ファッション化消費の脆弱性である。

インフレへ期待で合意があると、まず、最初に起こるのは、消費価格の上昇や賃金、土地の上昇ではない。

それらは、価格連鎖(数ヶ月)や、賃金制度変更(5年)が必要で、ずいぶん遅れる。

一瞬のうちに起こるのは、超低金利の債権と国債価格の下落である。つまり金利の急上昇である。ここで、マネーの縮小(=金利上昇)がまず起こる。モノの価格は上昇せず、しかし金利が上がり、マネーが縮小する。倒産が続発する、狙ったこととは違う、最悪の事態である。

既に、現時点での世界の投機マネーの規模は、長期的なスタンスでの各国中央銀行のコントロールを遥かに離れているからである。昨年秋、ロシアのデフォルト(それまでのマネーのポートフォリオの認識に組みこまれていない、新しい突発事件)が起こると、瞬間にウォール街全体は激震。

産業界には、経団連=装置産業のトップを中心に、のどかなインフレ期待があるが、次の世界的なインフレが起これば、そんな生易しいことにはならない。

では、調整インフレで修正が効かないとすれば、どうなるか？

つまり、現在の動向での、予測される近い将来である。

日本国債、地方債の発行市場が、じりじりと、マーケットの変曲点に近づいているようである。

銀行融資が過剰な(日本は60%の産業融資が銀行：一方米国は30%弱)日本。こうした中で、日本の金利も、アメリカ並に上昇しないと、円の低下(=円の名目金利上昇)=国債暴落、資金流失(=国内金利の上昇)に見舞われるという意味である。

大蔵や日銀も、ヘッジファンドで規模が拡大した世界の金融市場では、最も重要ではあるが、単に一人のプレーヤーに過ぎない。

国債で政府資金をマーケットから追加調達すれば、クラウディングアウトで金利が急上昇する事態をむかえつつある。それが経済の法則である。

90年代の危機の回避のための未曾有のばら撒きで、国庫はもう、ぎりぎりの変曲点に近づいている。世界では、日本国債のボリュームが25%になった。

(わが国の唯一の救いは、米国と異なり、国債の引き受けて手が、豊富な庶民預金を背景にした国内の金融機関であった、ということである。米国の国債では引き受け手は、西欧、中国、日本であった。)

だからこそ、いずれにせよ、必然的に、今後の大変化は、一瞬でおこるのである。それぐらい、金融 (= 金融資産とは、裏ではだれかの借金：株式も返済義務はないが配当義務があるマーケットからの借金である。) は膨らみすぎている。

こうした、信用が幾重にも重なったマネー膨張の根源、つまり種になったのは、世界の団塊の世代の、将来備蓄のための貯蓄である。

最近のニュースでは、米国政府は、米国のダウ暴落の後の、マクロ・ミクロ経済の研究を開始した。わが国もそれを受けて、首相直属の研究グループが編成されているようである。米国 = 90年代の金融のローマ帝国、の崩壊に近いのだろうか？

80年代と様変わりのアメリカの90年代の繁栄は、西欧、中国、ジャパンマネーの集結の上に築かれた金融帝国化がもたらしたものである。

そしていま、80年代中期から15年にわたって、いいなりに米国にマネーを供給してきた (80年代後期の国内バブルをおこしてまで・・・)、世界のマネー発電機、日本が危うい。

しかしながら、既に縦横に絡まっていて、しかもヘッジがかかって何倍にもふくらみ、複雑な貸借の金融連鎖を解く、人為的な方策はないように見える。ヘッジファンドやデリバティブの全体像を把握している人は、世界に一人もいない。つまり、現状認識の上での、対策が打てない。

既に、90年代金融は、あらゆる面で行きすぎるマーケットにまかせるよりないのである。

長期的には、政府は何も手を打たないのが、最善の方策である。

加藤紘一は、異例に長期だった自民党の幹事長時代に大蔵主計局の意見や情報を信じすぎたのが間違いだった、と述懐した。大蔵主計局が、市場、特に世界の金融市場のメカニズムに無知であったためである。制度や実定法を変えれば、なんとでもなるというのが法学部の本音である。だから制度はいじりにいじった。今度は、グリーSPANFRB議長やサマーズ財務長官の番である。経済学者の意見を聞きすぎたのが、間違いの元であった・・・マーケットを知る、慧眼なルービン財務長官は既に逃げた。

経済のメカニズムを変えることは、政府を含めてだれにもできない。できるのは利用することだけである。

98年秋の米国LTCMのように、破綻直前になった時、その損失の大きさとポートフォリオに驚愕するだけである。金融ネットワークの怖さである。

企業の対策は、妙な事業を切り捨てて、コアコンピタンスを本業とし、確実に収益を出すこと、これしかない。コアコンピタンスを作れば、後で、土地や建物はいくらでも手にはいる。

なぜか？ 装置産業の時代が終わり、金融機関も大企業、小売り大手も、デパートも大合併・リストラ・事業売却・工場閉鎖・店舗閉鎖で、都心のビルや、郊外の量販主導のSCが、どんどん余るからである。

東京の人口は、2025年には、なんと20%減少が予測されているようである。これも、初めて起こる現実である。果たして、東京の地価は？・・・明らかであろう。現在でも、実情は空きビル、新築ビルの空き室だらけなのに。わが国の家賃（＝レント＝土地価格の理論的な根拠）は下方硬直性がある。なぜか？簿価主義の粉飾決算と、担保制度があるからである。つまり現在の会計制度の問題である。時価評価主義になると、この事情が変わる。

一部上場企業(500万人)は、平均で、これから従業員を約20%減らす。IT時代と、競争の広域化時代では、20世紀適合の装置産業では、約20%が、余剰設備・余剰人員だからである。ITは効率化を計る。効率化とは、より少ない人員、設備、土地、エネルギーで、生産性を上昇させることである。これも行きつく所まで行く。

日本のバブルの清算は、目に見える現象としてはこれから始まる。  
清算の遅れで、以前より内容は悪化している。

90年代は、バブル清算を先送りして、金融機関のみでなくほとんどの企業が、国家の薦めでBSとPLの大規模な粉飾をした時代であった。であるから、今はまだ外見は大規模には変わっていない。含み損は膨大である。その清算が始まると、外見そのものが変わる。

動きの根幹は2002年から始まる、会計制度の変更への対策である。この制度変更の余波は大きい。流通大手5社は、IY堂グループを除いて、ほとんどが、壊滅的な打撃を受けるか、事業売却に入らざるを得ない。店舗が消えるという意味ではない。海外からの参入を含めて、M&Aや買収にあうという意味である。

もちろん、狭くて古い店舗、立地の悪化した店舗は、買い手が付かない。

IY堂を除いた小売業の株価時価総額合計は、確かセブンイレブン1社程度である。  
セブン・イレブンは、IY堂も含めた9300店舗を背景に、銀行のドル箱、送金・決済事業に参入

する。

従来の総合化・規模化がいかに頼りなくなったか、領域は狭くとも、コア・コンピタンスがどんなにマネーを集めるか、一目瞭然であろう。

相場に本質的な行きすぎは必ずあるが、株式市場は、時価総額で、将来を先取りする正当な評価を組みこんでいるのである。つまり、金融経済やマネーはもっとも足が速い。

株価は、（理論的には）、マーケットが集合的に（言いかえれば、その時点の「共同幻想」によって）期待する将来の収益の、収益還元法による現在価格である。

- - - - -  
以上で参考事項終了

以下、再び、輸入に戻る

- - - - -

輸入調達では、開発であれ集荷であれ、「様々な慣習と制度の国内取り引きから、国際的な環境」に移行し、原価が下がるとともに、価格と取り引きの組み立てが原初的に裸になるから、輸入して売る側の小売り業としての現場技術の本格化が必要であるということである。

わが国の国内取り引きでは、小売り業が技術を持たなくても、土地資本さえあれば、銀行融資で存在と投資ができるという環境（横並び原価慣習：返品商慣習：メーカーによる供給のフルサービス体制）があったと言ってよい。仕入原価は、当然、商慣習コストを含んでいた。

こうした、日本的商慣習のなかでは、小売り業は総売り場面積の拡大、すなわち時々のお店を継続できれば、数量調達に必要な技術や組織的なオペレーションやロジスティクスの店舗体制を構築しなくても、個店が単品供給フルサービス体制の供給側に支えてもらえる国内取り引きの構造が、成立していたと言っていいであろう。

わが国の小売り業が、企業の年商規模の大きさに比較して、その技術や組織オペレーションの体制が弱い理由は、こうした供給体制が作ったといえる。

ところが、輸入の国際環境では、それが裸になって、一挙に、各国の独自の慣習や行動文化を超えた合理性と論理、または剥き出しの力や数量の世界にならざるを得ない。国際とは、国の文化や行動規範を結ぶ相互の「際」、つまり接続部分でのお互いのインターフェースを意味する。ここでは、何らかの「インターフェース＝際としての合理性」を樹立して、相互が交易を行わざるを得ない。

たとえば東南アジアでも、世界的な取り引きの基準になっている米国バイヤー・米國小売り業と同列・同質の取り引きを行わざるを得ない。そうになると、瞬間に、技術や量の企業間格差が露わになったということに他ならない。

従来は、この「際」の部分で、総合商社が受け持ってきた。しかしながら、それぞれの業界で自力調達を有効にはじめる小売り業が出ると、価格格差が発生する。

しかしながら、東南アジアからの調達は、以下の限界を含んでいる。

( i ) ラバーウッドを中心とする素材、愛着を持たせるレベルの家具に適した素材ではない。

( i i ) 東南アジアでの「家具」の生活文化への導入の浅さ。

生活のpre-modern（前近代性）、従って、ワーカーの「手」の低さ。

( i i i ) 資本家として東南アジアを支配する華僑の商道徳との軋轢問題

( i v ) 「調達面での有利な差別化」が、後発では、困難なレベルに達している。

## (2)次に、日本の戦後の家具の生活文化の回顧

家具は、どこの国でも、日常的な生活文化に深く関わる。  
わが国戦後の、  
人口増加、  
大家族の分解による世帯数の急増、  
農村から産業都市への社会移動。住宅に関連するこの3つの要素は、住宅の圧倒的な量的不足を生んだ。

住宅数量の不足を緩和するために、  
都市部における流入勤労者の最初の住宅としての狭い、質的な問題のある賃貸住宅(近郊農家地主がオーナー)、  
住宅不足を解消するための住宅金融公庫(ローンの審査基準の設定:125平米以下優遇基準)、  
住宅公団が作った住宅モデル(初期の45㎡\*DKや、後期の60㎡\*LDK)等ができた。  
(こうした住宅は、ほとんどが老朽化)

家具業界は、  
結婚=大家族からの分離の儀式=タンス中心の婚礼家具、  
及び、住宅ローンによる新築での住まい作り、  
いわば「儀式のマーケット」にフォーカスをして、現在の家具業界を形成した。  
一般の専門店では、その総売上の約60%は、こうした生活の節目の需要に支えられていたと言える。つまり、家具購買は大半の世帯にとって、日常の購買行動の対象ではなかった。

いわゆる、大家族から核家族化、そしてこの約20年は個世帯化によって、人口の増加を遥かに上回る世帯数の増加があり、世帯の分散が新規の家具需要を生み出してきたわけである。

因みに、  
単身世帯を除く世帯の平均人数は、1955年の4.97人から、95年は2.88人へと42%の減少  
単身世帯を含む総世帯数は1955年の18,151千世帯から、95年は52,296千世帯〔うち9,818千世帯が単身世帯〕と2.9倍になった。  
世界でも稀に見る、急速な世帯数の増加であろう。これが、今までの家具需要の数量部分を支えた。つまり、95年頃までの家具は、本質は、数量需要だったのである。  
わが社の販売数量や、品種別売上統計では、これは見えてこない。他の業態への移動、家具品種の機能の代替があるからである。

店舗側の実感としては、今まで数量増加の意識はないと思われるが、そう思えるのは、数量増加の部分は、一般には重々しい儀式購入のポジションにあって、客が少なく店舗に入るのにすこし勇気がいる家具店からは逃げて、ホームセンターや通信販売等へ分散したか、または家具店が捉

えていない他の品種で代替されたということである。

その観点で言うと、90年代の家具の低価格化は、賃金が増えないなかでの数量の増加のためには、歴史的に必然的に通過すべき過程であったと言える。

今後は、言うまでもなく、こうした、世帯数の増加需要はない。

ということは、需要の本質が、従来とは変わるということである。

2000年代はそうした変化である。

少子化現象は、世帯数の増加を停止するとともに、若年層が単純労働を転々として定職を持たないフリーター化も生んでいる。この背景には、親への依存 = モラトリアムがある。こうして住宅も、数量増加の原因がなくなった。ただし、質と一人あたり住宅面積（60平米の米国の約1/3）の増加は別である。

数量増加がないとき、需要内容をどの方向へ誘うべきか、どの方向に誘えば（売り場における生活提案）、顧客が支持するか。商品内容や価格の戦略とは、およそこの一点にかかっているといっているであろう。

今後の需要動機は、

世帯数増加がもたらす数量需要のような必要に迫られた需要ではなく、

買い換えることや買い揃えることが、どんな楽しさや快適さ、またはしっくりする感じになるか、

つまり、「ファッション化」需要の範疇である。

商品スタイルの選択の需要と言い換えてもいい。

アパレルは既にそうであるが、家具需要も遅れてそうになった。

一方、建築業界は、複雑な下請け、孫受け制度、住宅に関する微細な行政的規定、電気・水道での独占の上でのハイコスト、建築業界の非ビジネスマン体質、談合での横ならび、不透明な見積もり、が重なって、残すべき住宅文化は、まるで作り得ていない。場当たりで設計された住宅が約4000万戸も残っている。未だに、住生活貧困である。今この4000万戸は、良質なストックにはなっていない。

4000万戸の過半、2000万戸以上は、1985年頃までの住宅貧困時代の、数量需要時代の旧式なストックであるから、今後10年のうちに、大規模な建て替え、改装の時期が必ず来る。その時、家具も、大きな需要がある。ただし、これは、質の需要であるから過去の数量需要内容とは異なる。

家具も、わが国では大きく言えば、現在に至るまで、高級品と中級品、並品の3区分での価格帯区分があるのみであると言ってよい。これは数量需要時代の遺物である。

様式を持った家具は、仮に西欧・北欧・南欧・米国では並品のポジションであっても、价格的に高

級品の分類に入る。一方、中級品や並品は、いろんなものが混じって「ちゃんこ鍋」のようなゴツタ煮状態を呈している。

このことは、顧客の需要が誘発したというより、むしろ今までの住宅産業と家具産業による合作の結果である。

### (3)家具店の展開

日本的な、横並び・ゴツタ煮状態の住まいの現状文化に対して、専門店の品揃え手法として、80年から 唯一有効であったのが売り場面積の拡大と部門拡大、 価格帯基準でのライン(商品枠)ロビングの総合化であった。

これは、60%以上の地域需要を担う小売り店が、零細であってpre-modernの時代に通用する手法である。

日本の平均的な家具店が、約100坪~300坪レベルで、商品選択が不能であったこと、  
売上大企業である百貨店・量販店は、家具の取り扱いを本格化する技術を持つことをしなかったこと、  
平均的な家具店は、唯一、チラシ作りと割引を演じるバーゲン手法しか持たなかったこと、  
専門店の数だけが多いが、品揃えの基準は唯一、高級家具、中級家具、大衆家具の価格3分類しか持ちえなかったこと、  
問屋または販社依存での品揃えと価格の横並び、上流が提供するフルサービスの享受者 = 家具小売りということがあったからである。

#### (Fact Data: 10年間の変化)

店舗数	1985年 27,309店	1994年 17,177店(47%の減少)
従業者数	1985年 118,930人	1994年 91,012人(23%の減少)
売り場面積	1985年 207万坪	1994年 195万坪(6%の減少)
平均売場面積	75坪	113坪(51%の増加)
年間販売額	1985年20,644億	1994年 22,054億(7%の増加)
世帯当支出	1985年13,242円	1994年 14,734円(11%の増加)

家具店と類似の店舗数の減少を示している業界は

精肉店	(3671店 24723店)
鮮魚店	(46638店 34935店)
野菜店	(34635店が28149店)
パン屋	(28604店 20950店)
菓子店	(121812店 84905店)

米穀店	(41167店 34139店)
果実店	(16236店 11924店)
茶店	(14282店 12728店)
豆腐店	(19597店 13366店)
乾物店	(9419店 7202店)
服飾雑貨店	(30735店 24689店)
呉服店	(33312店 25754店)
靴店	(19922店 17626店)
家電店	(67486店 60592店)
寝具店	(20922店 16689店)
金物店	(32373店 22644店)
文具店	(31158店 23750店)
自転車店	(36245店 17724店)
カメラ店	(18625店 11532店)
酒店	(106693店 92436店)・・・等

一方店舗数が増加したのは

弁当・惣菜店	(39411店 56998店)
食品スーパー	(4358店 6231店)
コンビニ店	(30000店 50000店)
婦人服店	(70814店 93758店)
総合衣料店	(520店 849店)
ホームセンター	(646店 2274店)
医薬品店	(50136店 55730店)
書店	(26531店 26224店)
スポーツ用品	(20277店で横ばい)
玩具店	(14775店 14540店)
花店	(23061店 26300店)・・・等

この面で、最初に本格的な技術で革新を図ったのはナフコであり、他の家具専門店がほぼ、単品フルサービスのコスト構造の高い問屋依存または販社依存の時、

産地での開発展開、

東南アジアからの輸入展開、

バーゲンでなく、ポピュラープライス定番、を実行した。

大衆価格を定番で、およそ70年代から本格的に展開したのはナフコが初めてで、「家具店に、日常の、住まい関連商品の買い物で来店してもらう」ことがナフコが掲げた戦略的なテーマであ

った。

当時の量販企業との対比で言っても、商品開発や調達方法では、明らかに先行していた。量販企業は、店舗作りやラインロビング総合化が積極的であったのであって、調達の体制は、過剰生産品バイイングか、問屋依存であったと言って良い。ロジスティクスはもちろんだ。

ナフコは、

住関連ハードウェア（これが日本型H Cの原型）商品と  
大衆価格帯の家具定番のコンビネーション店舗、  
及びホームセンターを作った。

来店頻度を高めてより小商圈で、店舗を成立させるため（住関連購買での来店頻度を増やすため）である。

次がニトリである。ニトリの3つの革新は、ナフコの革新の上にならなくて、

家具と、繊維を中心にするホームファニシング（ホームファッションではない）の複合店作り、  
東南アジア輸入を定番化するための国内D C作り、  
ポピュラープライスコーディネート、である。

最初は企業規模は小さくても、ナフコという、流通業レベルでの先覚者が実行した革新、イノベーションの上に立たない限り、言いかえれば、先覚者のイノベーションを超える戦略コンセプトを持たないと、顧客すなわちマーケットや、仕入先からの支持を受けることはできないし、その後の成長も限定される。

長期戦略は、いつでも、先覚者を越える大胆なものでなければならない。

わが国の小売りで、戦略論では当然のこうしたことが、常識にならなかった理由は、エリアマーケットでの競争店が、家業的に極めて脆弱であったからである。もう、各地のマーケットで、新規の大型店さえ建設すれば、シェアを容易に奪える家業店の割合は少なくなっている。

当然企業規模が小さいから、戦略コンセプトの実際の実現には時間がかかる。

しかしながら、

先覚者を凌駕する戦略（設計図）を作って、

当初からリーダーシップ（方向）を示すことが肝心なのであって、戦略や方向の面でのエピソードでは、事業も永久にエピソードである。

これが、今後の競争の意味である。

たとえば、現在アメリカでは、あらゆる小売業は、Wal-Martに比べれば小規模であるが、Wal-Martモデルを、どこかの部分で凌駕する戦略コンセプトをマーケットから求められる。（これをコアコンピタンスといっている。わかりやすく言えば得意部分である。）

なぜなら、Wal がマーケットの平均基準だからである。

国内の自動車では、マツダはトヨタを凌駕する戦略コンセプトを持つ必要がある。

銀行では、小さな信金も、標準的となる東京三菱銀行を凌駕する戦略コンセプトが必要である。

業界トップは、戦略の平均値としてのベンチマーク基準になる。

ナフコがその後の展開でも、ハードウエア店の延長の色彩を残し、実際的にはコーディネートの概念を提案できなかったのに対して、ニトリはホームファニッシング概念で、コーディネート志向を示し、繊維製品のソフト部分をフロントに押し出した。

コアコンピタンス作りである。

家具の価格では、ナフコよりおよそワンポイント低く設定した。

調達手法では、3ヶ月前数量予約手法、及びそれを具体化するDCである。

ホームファニッシングではT/C手法である。

このいずれも、未だに一般家具店が持ち得ていないものである。だから、ニトリが本州各地のマーケットでシェアを奪う。

一般の専門店は、家具購買の日常化と対極の、衰退需要のブライダル家具（一次需要）と新築家具（二次需要）を工夫して、追い求めていたから、ナフコとニトリがフォーカスした商品ラインや需要動機の部分は、空白であった。

現在は、家具購買は、家電商品を買うように、日常的なものになっている。

ブライダル需要や新築需要の「儀式的購入」部分が、

1970年代までのような、需要サイドから言えば、生活の歴史のなかで特別な意味を持つ購買でなくなって日常化した時、

店舗の売上の約60%部分での需要軸が失われ一般の専門店は利益の手段を失った。

（儀式的購入が、日常化したという意味であって、ブライダルや新築を契機とする需要がなくなったという意味ではない。つまり、およそ、70年代までとは、買い物の方が変わったのである。これは、ちょうど麒麟ビールの凋落と、アサヒビールの躍進に似ている。麒麟ビールは、従来の販売チャンネル、つまり、没落しつつある飲み屋～酒飯店ルートの王者であった。一方、アサヒビールは、パートの朝日レディを大量に使って新しいチャンネルとして、コンビニエンスストアや自動販売機を開拓・維持。だから逆転した。ビールが日常化したのである。）

これが、いわゆる婚礼家具や新築家具の、人的作業による精緻を凝らした販売手法での、軒並みの販売採算の悪化の、意味である。個々の企業の工夫や努力を越えた収益の悪化は、マーケットの買い物の方向が変わったことを意味する。

業界の総コストに対して、縮小した需要が付いてこないこと、つまり、業界全体で、需要（従来の買い方と販売チャンネル）に対して過剰なコスト投入競争が行われているという意味である。

( 今後は、この領域は、ITとデータベースに基づくCRM = Customer Relationship Managementの領域になる。 )

100坪から300坪の横並び専門店の数の多さを背景に成立していたメーカー、販社、問屋も同様である。

百貨店や量販店は、当然、家具では明確なポジションや技術、戦略がまるでなかった。家具も含めて、事業の自己認識の失敗である。百貨店は、小売り業でなくショッピングセンター開発と運営のデベロッパー業と自己規定すべきであった。日本型量販店は、店舗建設業と問屋活用業と自己規定すべきであった。失敗は、事業ドメインをMD業と自己規定したところから始まった。

日本型百貨店や量販店では、バイヤー組織や商品開発は得意ではない。初期の集荷は別にして、その後の展開のバイヤー組織は店舗数を背景にした問屋搾取集団、80年代からの商品開発はメーカーいじめの無責任という結果しか生んでない。

3番目に、大塚家具は、

バブル後の廃墟建設利用、

円高利用の輸入での高粗利益、

従来の百貨店価格帯、で攻めた。

バブル後の大都市での百貨店の凋落、高級品を取り扱っていた大都市専門店の弱体化や退出によって、上澄みの5%マーケットを獲得した。大塚社長は、クリームスキミングに長けていた。

しかしながら、東京圏、大阪圏、名古屋圏の次の展開である100万人人口の小倉店展開（小倉は実質は最大で50万人商圏：西の八幡地区は商圏的に分離される）では、早くも限りなく失敗に近い粗雑なマーケティング力を露呈。小倉店では、大川家具の展開も図ってはいるが、まるで弱い。

地方100万都市、しかも市の基幹産業の競争力喪失で人口減少地帯では、クリーム部分が極めて小さいからである。

小倉店で、大塚のマーケットフォーカスでは、200万人商圏以上での知名度と集客力が必要であることが証明された。1つの企業が2つのマーケットフォーカスをもつことは普通無理（LimitedやGap等は別格）であるから、100万人商圏で成立しないままの戦略軸では、今後、大塚家具は急速に苦境に陥る可能性が高い。新宿三越跡、大阪プラザホテル跡も、従来の第三セクターバブル建造物利用（超低廉テナント料）と異なり、リスクが大きい。

大塚家具は「高級品」という概念と、広い売り場、バブル清算の利用という事業概念しか持っていない。ロジスティクスは、当然、かけらもない。

(なお大塚家具は、商品スタイルとしては、最近 Formal Modern Basic Casual Country Japaneseの 6つの分類軸を設定始めた。売り場での実務にはなっていないが・・・)

#### (4) 今後の戦略的な展開の軸

まとめて言えば、現在の日本の家具マーケットでは

ナフコ&ニトリの家具購買の日常化のテーマ、

大塚家具のクリームスキミングと高級家具ショールームのテーマ、

プライダールと新築需要の分解によって需要軸をうしなした一般の専門店やデパート・量販の退出、

ホームセンターは、RTA家具とコモディティホームファッションの展開を拡充、である。

こうした中で、今後、最も大きなマーケットを獲得するには

ナフコ、ニトリを正面から、技術的な面で凌駕する戦略を描くこと

大塚家具の高級価格領域を、大衆価格領域に引き下げること

商品スタイル(西欧的Harmony)を大衆価格帯で提供すること

ストアコンセプトでは「Quick Quality & Service(QQ&S)」となる。

東欧や中欧からの輸入は、こうしたマーケット獲得戦略の一環として位置付けるべきである。

東南アジア輸入も含めて、東欧家具輸入は、マーケットフォーカスの観点が必要であり、戦略の基底は「正論とホンモノの展開」になる。

民度が熟し、インターネットで情報が先行的に流れる時代、しかも需要が必需的に必要なには迫られず、買い揃え・買い替え、機能充足には、価値の実現と正当な理由付けが必要だからである。

将来的に一人勝ちのポジションを占めるには、どんな戦略が必要か、との問いかけである。その都度の部分の戦略の連続では、一時的な維持はあっても、長期で負ける。

今までの個品割引、まやかしの店舗バーゲン、コモディティラインロビング競争から、ストアコンセプト(ストアブランド)競争の時代、生活提案領域への突入である。

日本の家具も、90年代で、はっきりとプライダールマーケットと新築マーケットが分解して、いよいよ、個品の価格割引競争から、ストアコンセプト競争である。アパレルは、先進諸国では世界的に20年も前にそうだった。アパレルの約20年遅れであろうか。

#### (5) QQ&Sのストアコンセプト

QQ&Sのストアコンセプトの大要素は、

店舗設計、什器、パネル等を含めたストアプランニング

ロジスティクス設計( SCM = SCE + SCP ) と顧客サービスの設計

商品部門(商品カテゴリー)作り、設定とカテゴリーPLの運用

(店長でなく) カテゴリーマネジャー制度へ

商品本部カテゴリーマネジャーと、店舗の部門の一致。

店舗オペレーションコストを、家具のDC(サプライヤーによるCRP手法)とHfa Crd(クロスドック)、及び家具宅配CrDで、約30%カット

部門の商品アソートメントの軸(商品クラスアソートメント)の設定

DC、Hfaクロスドック、家具宅配クロスドックを前提とした店舗作業の組みなおし(これがリストラ)

以上の戦略総合(strategic synthesis)は、現状では、ニトリが持ち得ない水準のものである。

実務を作り上げるためのベンチマークの対象企業で言えば、

Rooms To Goの価格帯とリードタイム

Ethan Allenの 家具800坪、40分類の商品クラス・商品スタイル別管理

Bed Bath & Beyondの、売場部門別管理

Bath&Body WorksやWilliam Sonomaの ファッション性とステーブル&シーゾナル展開

Warehouse Management(DC、TC クロスドック、及び家具で重要な宅配クロスドック) & Supply Chain Planning

日本のこれからの住まいへの生活提案ができる 商品部門 = 商品クラスアソートメント = 商品スタイル = 調達アイテム

アメリカコモディティの物まねを、戦略的に凌駕するための、西欧の商品スタイルの導入

以下では、商品スタイルの導入で必須の、商品クラスアソートメントのキー概念を検討する。

## 2.コーディネート・ハーモニー、ファッション、スタイル、デザイン、クラス等の概念に関して

### (1)米国流(モダニズム)コーディネートという概念と、西欧風の(ポストモダン)ハーモニー

#### (a)米国流の(モダニズム)コーディネート

コーディネートとは、同じ要素での調和である。

コーディネートの2大要素は、 カラーと、 スタイルである。

カラーコーディネートの概念は、80年代から、わが国へは主として米国GMSから導入された。これは、最もベーシックなコーディネート要素である。

戦後のファッションも住宅も、アジア的貧困からの出発で、商品構成の面では百貨店的な高級品、中級品、並品の区分しかなかったから、価格軸以外の品種を横またぎする米国流のカラーコーディネートの概念は新鮮であって、量販店・専門店の品揃えリード概念になったことは事実である。

しかし、このカラーコーディネートの概念も、当時の、定式化に優れていたKマートがわかりやすいモデルとして紹介されたせいもあって、歴史的背景の厚いわが国には、ほとんど定着はしていない。

日本のほとんどの店舗で、

消費の豊かさ(豊かさとは高級品ではなく、60%の大衆が必要かつ十分なものを豊富な選択の中から大決心をしないで買えることを言う。)を演出できず、

未だに貧困の展示(高級品;中級品;並品の区分での展示を、貧困の展示という。)に見えるのは、

日本では異質だったカラーコーディネートの概念もこなしてないこと、

及び厚い歴史的背景を持つわが国ではKマート流この単純なカラーコーディネートだけではだめなのではないかとの漠然とした意識、

及び根本は、大型店における部門の区分概念が品種であり売り場単位で運用されていないことによる。

小さなブティック的専門店でコーディネートはあるが、これは、大半が価格ラインをはずしている。未だに、Gapの売り場や商品が銀座阪急において、高い価格と高級イメージで紹介され、それで通用する国である。スカンジナビアのヤングアダルトにフォーカスしたIkeaもそうであった。

次に、スタイルコーディネート。これは、実はスタイルコーディネート途上国の米国からの輸入

は難しい。西欧の生活と店舗の世界である。

スタイルは、最も保守的な領域である生活スタイルと関わる伝統的な領域だからである。（ただしEthan Allenは、高級部分でのスタイル分類店：当然米国には、ある。）

アメリカ人の服装が、西欧の街角ではなにか田舎臭く見えるのは、カラーコーディネートはあっても、スタイルコーディネート（スタイルハーモニーという用語がより正確）が弱いからである。

ハイセンス、中価格、インテリジェントクラスへのフォーカスが売り物のBanana Republicも、やはりまだ米国風の枠に留まる。スタイルコーディネートが高価格という意味ではない。スタイルの調和がカラーも含んだ、より高次元のハーモニーだからである。

こうした高次元での生活スタイルを含むコーディネートは、「Harmonie：アルモノ：異なる要素の調和：和音：和声」を用いた方がより近い。

米国のSPA企業の商品のデザイン戦略は、主としてイタリア、フランス、イギリス等で日常化している商品スタイルのハーモニー（スタイルの調和）のある部分を選択して、その時々により切りとって、量産化検討を加えてしてチェーン店舗展開したものである。なぜなら、2.5億人の米国マーケットは巨大だからである。

そうした意味で、イタリア・フランスを訪れると、ピンポイント観察でも、今後の10年戦略としてモデル化すべき店舗プラン、商品スタイルのプロトタイプが、見つかる。

#### (b) 西欧のポストモダン領域

ミラノの中心部を形成するドゥオモ (Duomo: 大聖堂) の大きな広場 (Piazza: プラザ) に面した商店街「ガレリア: Galleria」は、ほぼそのまま、ラスベガスのMirage Hotelの高級専門店街の「Forum Shopsの店舗プラン」にコピーされている。このポストモダン風商店街のForum Shopsは、アメリカにおいても今後のSRSCの先端モデルの一つになっている。

ラスベガスのForum Shopsは、今回訪れたミラノで言えば、ハードウェア的にはミラノのギャレリア風の商店街と歩道に突き出したカフェ、店舗では一流ブランドショップが集まるミラノのVia Montenapoleoneの商店街の、混合型である。

NSC - CSC - RSC - SRSCまではアメリカンモダニズムの領域であった。Forum Shop は、米国流モダンの次に来る「Post-modern領域」である。

日本の商店街は、当然、ほとんどが店舗Planも、店舗Operationや作業もpre-modern 領域に留まっている。いわゆる近代化の前の状態である。

従ってアメリカ流店舗Planと店舗OperationのモダニズムのRSCでひとたまりもない。

ラスベガスのForum Shopは Las Vegas Strip(大通り)の約1キロ北のエンクロード型SRSCであるFashion Show Mallを食った。このFashion Show Mallは テナントミックスの内容からして決して劣った内容のSRSCではない。水準である。しかしながら、モダニズムのSRSCである。

(ただし Fashion Show MallのキーテナントMacy's は、もう過去の堂々とした風はない。価格ではOff-price storeに負け、品揃えでは それぞれの専門店で全く歯が立たない。日本型量販の末路を見る思い、品種総合店の凋落の象徴に見える。専門店のレベルが上昇したこと、消費がファッション化したことからである。)

顧客(特にTourist)は Post-Modern風を装ったForum Shopを選択したのである。

ネバダ州とカリフォルニア州の州境のFashion Outlet Mallも Outlet Mallのストアプランの3世代目。歴史のある古い街を装った、Post-Modernデザインである。

(注) Post Modernism:20世紀のモダニズムを総合して、主として建築において古典的・歴史的な様式や手法を取り入れようとする1960年代に起こり80年代に盛んになった芸術運動:

#### Postmodernism

in architecture, international movement that emerged in the 1960s and became prominent in the late 1970s and 80s. A reaction to the orthodoxy and austerity of the INTERNATIONAL STYLE, it is characterized by the incorporation of historical details, use of decorative structural elements, a more personal and exaggerated style, and some reference to popular modes of building. Postmodernism was greatly affected by the writings of Robert VENTURI. The style is evident in his buildings and in those of such architects as Michael Graves, Denise Scott Brown, and Robert Stern, and in the later work of Philip JOHNSON. (MS Encartaより)

なお、本稿でのPost-Modern概念は、芸術的な領域でのPost Modernismをもっと広義な、人々のモダニズムに倦(う)んだ気分として捉えている。21世紀は、20世紀型・米国型モダニズムから、西欧型ポストモダニズムへ揺れるであろうとの仮説です。米国を除く先進諸国の、高齢化というdemography pyramidがその背景になるであろう。

### (c) モデルのコピー

日本人だけが、外国の優れたもののコピーをするのではない。アメリカ人は、西欧をコピーする。コピーやコピーした要素の融合は、古今東西、創造の原型である。

イタリア人、フランス人、すこし遅れてイギリス人とドイツ人(主として西欧のクラフトマン=職人:西欧には未だに「手」が残っている。日本も職人国であったが今はここが危うい。華僑はもともと商人である。)が創造したものを、米国人がコピーして、より大規模化し、システム化する。自動車産業も同じであった。

Wal-Martも失敗はしたが、10年ほど前は、フランスのハイパーマートをコピーした8000坪の「ハイパーマートUSA」を試作した。今はそれが、約6000坪で商品をよりセグメントした「スーパーセンター」コンセプトに展開されて、90年代Wal-Martのもう一段階上の展開ステージを作ったストアプランとして見事に結実している。元祖は、フランスのハイパーマートである。会員制ホールセラークラブのSam'sもPrice Clubのコピーであった。

GAPやLimitedそして、Limited Groupの人気のあるカジュアル・アパレルAbercrombie & Fitchも、次に開発すべき商品スタイルの原型を西欧に持っているに違いない。

GAPグループのBanana Republicの商品スタイルは、明らかにEuropean Casualをモデルにしている。小規模なブティックである。西欧人は一般にシステム化の範囲の広さで、米国人に劣る。

### (c) EU

西欧はそれぞれが小国である。あらゆる部分で、規模の経済の国ではない。それに、一時の日本のように、まだ手作業がたっぷり残った、職人の国である。

個々では小国の西欧が、このままでは大規模なシステム化技術を持つ米国に支配されるから、統合化戦略を取るのがEUである。

なぜか？ コンピュータ化&インターネット及び運輸・交通の高速化と低価格化・情報化、大規模化、モノにバーコードがついて、Wal-MartスタイルのSCM物流でグローバル化する競争が一挙に起こったからである。小国で分断されていたのでは、このグローバリズムの奔流に飲み込まれる。

(d)ポストモダン領域のコーディネート概念はハーモニー

現在の西欧のハーモニーは、主流が「post - Modern」の領域にあるといえる。

ポストモダンとは、わかりにくい概念である。

簡単に言えば、ポストモダンとは、石の建物や彫刻で現存する古い歴史とモダニズムの調和(Harmony)であろう。

つまり、ポストモダンとは、異質なものを調和させたもののことである。世界的には、米国が代表する20世紀モダニズムの行き詰まりの意識が強くあって、その後、生まれた混合概念である。

ミラノの象徴的な商店街であるガレリアは、ポストモダンの展開そのものである。ラスベガスのForum Shopsはポストモダニズムとしては、ミラノのガレリアのそのままコピー版である。

その意味で、イタリア・フランスの優れた店舗やレストランは、観察力と鑑識眼があれば、21世紀に向かってのわが国のストアコンセプトや商品スタイルのアイデアの宝庫になる。米国のTGIフライデーもポストモダンである。

イタリアやフランスではごく当たり前の街の、レストランや、街角の立ち飲みバー(ピストロ)でも、そう感じる。外食産業も、アメリカの外食やマックモデルのみでなく、イタリア・フランスの町のレストランのモデルに21世紀への突破口を見つけるであろう。

成熟が、戦後ずっと遠かった西欧を、日本に近づけた。

しかしながら、店舗も同じであるが、単なる外形物まねでは当然ためである。西欧の職人領域の部分(生産性の低い部分:ただし人間的な部分)に、システム化や標準化、組織化のオペレーション要素を加える工夫をすることである。

21世紀は、世界のオリジナルが、大きく西欧に揺れる時代なのかもしれない。その可能性が見える。20世紀のモデルは全く米国の大規模な大衆化モダニズムであった。

米国流モダニズムのコーディネートは、軸が単純化されたモダンの統一概念であるのに対して、西欧流では、Harmonyといふ概念(異質なカラーや素材の椅子の組み合わせで、調和させること等)が来る。

リヨンの街は、統一性へ向かうコーディネートではなく、古い建物と新しいモダンカラーが並存する異質性が奏でるハーモニーである。歴史と現在の調和である。イタリアは、更に古い中世とイタリアンモダンまでが、日本に似て雑多に、ある意味では猥雑に入り混じった独特のハーモニーである。

フランスでは、そのクリアネス(明晰性)と官僚性に、日本との異質性を強く感じる人はイタリアに来ると、ルーズでいいかげんなゴツタ煮がもたらす、ほっとした感じを受けるであろう。

イタリアには、一度は世界を征服したローマ帝国の後を受けた国民の、一種のアパシーがある感じである。これは中国にも通じる。

ハーモニーとは、出自(Origin)の異なる異質な要素の、同時的調和である。  
ハーモニーは異なる楽器(素材)が奏でる和音というイメージ。

または異なる素材を、基本はワインとバター味のソースでハーモニーさせる室内楽のようなフランス料理のイメージ。フランス料理は舌の音楽である。(日本料理では、このソースの役割が醤油である)

欧州は、過去から各国が相互に極めて複雑に入り組み、征服・被征服の歴史があるから、米国流のモダニズム的な単純なコーディネートでなく、異なる出自のものや異なる要素のものを高次元で調和させるHarmony概念が発達したといえる。

その中で、伝統性・民族性を含んだ生活スタイルや商品スタイルの過去からの一貫性が維持されたのであろう。

それが維持できないと、民族抗争や領土紛争で他民族に吸収されたわけである。民族抗争は文化抗争でもある。文化は、ソフトウェア領域の行動のスタイルや規範も含む。敗戦では国家は敗れるが、民族は滅びない。文化や精神の敗北で滅びる。

米国は、欧州大陸と同様に多民族で形成される国家であるが、それぞれが出自を消してアングロサクソンが主流になったAmerican Wayとモダニズムを象徴化したと言える。統一国家形成には、多くの人が参集する象徴が必要である。

EUでの統合は、もっと緩やかなものになるはずである。出自(Origin)を残したEuropean Harmonyがキーコンセプトであろう。EUで欧州が一色になるわけではない。それは大欧州の自殺行為であろう。

Harmonyは、今後の日本が目指すべき肯定的な成熟化社会イメージにも通じるであろう。

## (2) ファッション: Fashion

ファッションとは

大衆の明示的なまたは暗黙的な支持を集める人やグループまたは階層(Class)が最初に示し、あるグループ、地域、またはある時期で、支配的に広まった行動様式、服装等を言う。

従って、ファッションには、まず「権威」が必要になる。

たとえば、いわゆる有名「ブランド」は、多くの人を知っていてあこがれているという意味での一種の権威である。そのための宣伝費である。

だれでも知っているロレックス(セイコーに比べれば圧倒的に中小企業)が、タイム、ニューズウィーク、フィナンシャルタイム、他の世界的な一流雑誌等に、継続的に、膨大な経費をかけて広告を打っているのは、ブランドイメージ維持のためである。

従って、ホームファッションにも本格的にはこの種の権威やブランドイメージが必要になる。

Kマートが、路線変更を行ってホームファッションを導入した時、Kマートブランドではなく、米国で料理研究家として著名であったMartha Stuart嬢をブランドにしたのは、ファッションでは、極めてオーソドックスな戦術である。

Kマートですら、タオルや寝装品、クッション等の品種を、カラーパレットでそろえただけでは、コモディティにはなっても、魅力的な「ホームファッション」にはならなかったわけである。

(コモディティコーディネートのためのカラーパレットはKマートも従来から行っていた。)

ホームファニッシング(ニトリ流)と言うときと、ホームファッション(ジェフサ流)と言うときは、このファッションの本質的な部分を、戦略化しなければならない。

であるから、ホームファッションは、単に住関連の品種集めと商品ライン(価格枠)の設定ではない。それは、コモディティ領域のホームファニッシングである。

BB&Bも、ホームファッション店ではない。BB&Bは、店舗プランと部門別管理、集荷、シーゾナルナル展開に優れた、住関連コモディティストアである。

ただし、実務的には住関連コモディティ60%:ホームファッション40%である。そうすると、店舗の様相(店舗スタイル)は一新される。このホームファッション領域の商品を、低価格にできると(つまり集荷方法:ロジスティクス:シーゾナル:店舗作業コスト)、大企業化する。戦略化されない(つまり、長期的な設計図のない)、ホームファッションへの取り組みは、失敗する。

ベンチマークモデルは

Rooms To Goの価格帯とリードタイム

Ethan Allenの 家具800坪、40分類の商品クラス・商品スタイル別管理:価格はダメ

Bed Bath & Beyondの、売場部門別管理: 価格

Bath&Body WorksやWilliam Sonomaの ファッション性とステープル&シーゾナル展開

Warehouse Management(DC、TC クロストック、及び家具で重要な宅配クロストック) & Supply Chain Planning

日本のこれからの住まいへの生活提案ができる、商品部門 = 商品クラスアソートメント = 商品スタイル = 調達アイテム

アメリカコモディティの物まねを、戦略的に凌駕するための、西欧の商品スタイルの導入。

### (3)スタイル: Styleと デザイン: Designと、売り場展開手法

#### ・スタイル

スタイルとは、様式のことである。

様式とは、個々の商品に見られる共通のデザイン要素である。

デザインとは物理的な商品仕様をあらわす設計のことである。

#### ・デザイン

デザインは、自然物や素材を加工して、手を加えた結果として人間にとってに有意の「意味」があるようにする設計やプランを言う。

石を加工して彫刻にするための設計図・仕様書はデザインである。

木を加工して家具にする設計図もデザインである。

このデザインは、近代では芸術家が、前近代では職人が行った、現代はバイヤーが行うのでなく、参加する。

#### ・様式

様式とは、ある地域や、階級、またはある文化体系のなかで、受け入れられ支配的になった共通のデザインである。

最初のデザインは、昔は工芸家的な職人（職人と工芸家、芸術家の区分はなかった。みな職人である。）が、最近では芸術家やデザイナーが描く。

その商品を、他の品種ともに、共通デザインコンセプトとしてグループ化して量産したとき、様式になる。

現代の産業では、各種のブランドが、量産時代の様式、スタイルである。

#### ・現代アパレルでは

先駆けてファッション化したアパレルでは、

オート・クチュール（Haute couture: 高名なデザイナーが貴族のある人を想定して一着だけを作る：これが現代では産業化されて個性のない中性的なモデルのファッション・ショー = 新作受注会になった。）

プレ・タ・ポルテ（Prêt à porter: 新作のうち量産化できそうなものを取り上げた既製服が原義であるが、今は、高級既製服のみを言うようになった。店舗兼アトリエ的な縫製工場を持つ）

有名ブランド（いわゆる企業化された有名ブランドのアパレル：価格帯で区分される：個店を持つ：最適地生産、以下はすべて最適地生産である）

百貨店ブランド（有名ブランドアパレルに似せて開発した量産商品：個店を持たないで、デパートに間借り。日本ではSPA型卸が多い。）

量販ブランド（米国等の、SPA型専門店：GAPグループ、LIMITED、日本では良品計画グループ等：個店をもつ）

DSブランド（Target：Kマート：WAL等）の区分ができています。

・ヨーロッパ全域での家具のスタイルの伝承

家具では、各国に、伝統的な様式がある。

西欧はその意味で、家具の様式の宝庫である。

様式 = スタイルの維持は、国家の正統性保証する国民の伝統文化の維持であるとともに、その国家の中で、ある階級の象徴財として、伝承された。

西欧で、家具を伝承する習慣があるのは、以下の理由であろう。

素材がブナ材やオーク材のソリッド・ウッドで100年以上の耐久力があったこと、

家具の様式が既に完成し、新たに、付け加える要素がなかったこと、

様式の違うものを、組み合わせて同時使用する調和のセンスがあったこと、

大家族時代の石造りの住宅が、そのまま、現代の個の生活にも、通用するものであったこと。

・わが国における伝承

わが国で家具の伝承の習慣がないのは、

住宅が、30年しかもたない。古い住宅は、生活様式が昔と激しく異なったために使用できない。

戦後の住宅は、とりあえずの数量不足を充たす目的のものであったこと。

生活家具は加工が容易な針葉樹の軟らかい木が主流の素材であったために、約20年の耐久力しかない。

生活スタイルの激しい変化。家具の変化。

貧乏国から、賃金の高い国への、30年での急速な変化。古いものは、文化的な洗練があるものに比較してシャビーに見えた。

日常生活に関連する道具として世界最高の伝承が行われているのは、陶磁器であるが、その趣味は、一般には普及していない。(愛知の瀬戸物が、陶磁器で安モノのイメージを作った。有田とは違う。)

以上のような、彼我の背景の違いがある。

・家具店での取り扱いの到達点

従って、わが国では、家具店としては、

機能追及のコモディティ家具が60%展開

西欧的な、様式家具が40%、が戦略的な到達点であろう。

価格では、同じ商品なら、西欧の家具店舗の1.3倍の価格に近づけることである。名目での所得水準がそうであるから。そうすれば、家具の所得と比較した、実質価格は、西欧水準と近づいて、リーズナブルプライスの領域にはいる。

様式に惚れて、価格をはずせば、必ず失敗する。顧客の現在の価値意識とずれるからである。

・ブランド的売り場展開

商品価値を、顧客に訴えるための、「ブランド的展開」(ブランドではないが)が必須である。

## 売り場のブランド名の商品スタイル区分方法

(凝って、正しいがあまりに細分化されたものは通用しない。商品の量感が出ないからである。)

ヨーロッパアンカジュアル(モダニズム)

ヨーロッパアントラディショナル(伝統的)

ヨーロッパアンフォーマル(高級家具)等、量感ができれば、この種類を増やせる。

・極めて重要な売り場演出

### 売り場演出

分散でなく、大きく、くくった集合展開であること。(豊富な選択肢の演出)

壁面の大きな写真パネルで、リヨンの街、イタリアの街、街頭風景、工場や商品スタイルを訴えること(A & Fの付加価値演出手法)

パネル等の売り場什器は、思いきって大胆に、歴史を演出。ラスベガスフォーラムショップのパネル。

品種で売り場を区分しないこと、売り場部門単位の損益計算を行うこと。

家具の陳列では、米国のホームデポのE X P Oの家具の立体棚陳列、及びI K E Aの立体棚陳列を取り入れること。

売り場に、ヨーロッパアン家具の販売担当者を置いて、教育し、情報を与え、数値目標を与えること。

ヨーロッパアン家具の事業としての本格的(意味は商売になること)な展開は、わが国で初めてである、といったスタンスで取り組むこと。

売り場演出がないかぎり、ヨーロッパアン家具は、日本の普通の消費者にとっては、死ぬ。

さらに調達とは、売り場展開や、売り場での損益までを、戦略化したものでなければならない。

そうでなければ、単なる出張でのソース探しである。

・最初は買取調達 コンテナ混載発注からの実験

メンバー契約売り場の決定 = 候補商品での売り場企画と、想定売り場損益の提案

商品とソースの選択決定: 店舗の売り場演出作り

コンテナ混載発注。

まずは売り場では現品売りから。現品売り後の継続的投入商品の決定。

次第に、売り場定番化、D C在庫。

数量発注、予測発注、D C在庫の試行へ

工場出荷前の、全品徹底検品

調達の基本である店舗売価の運用(マークダウンコントロール&クリアランスセール: 導入時値入とマークダウンの平均が粗利益)までを、本部が行う。

部門クリアランス(B B & b手法)とともに、商品の入れ替え。(調達が先行するのではない。クリアランスができることが先行する。バイヤーはここを間違えて、店舗に不満を言う癖がある。)

次第に、初期メーカーから、新規ソースの開拓へ

・定番を増やすとともに、店舗への展開を拡大

契約店舗の増加を図る

定番商品を増やし、予測数量発注を増やす。D C在庫商品種類が増える。

部分的デザイン開発の志向。

新規ソースの開拓

#### (4)商品クラス

クラスとは階級ではない。階級を含んだもっと広い意味であって、分析的に見た時、類似の要素を持つもつものを1つのクラスといい、類似の要素を持つものと、ほかの要素を持つものの仕分けを行うことをクラシファイ(C l a s s i f y :分類)という。

品種は、商品の機能のみに着目して、商品スタイルや、サイズ、素材及び価格が異なっても、機能が同じものを分類した分類の1つの方法に過ぎない。

品種分類は、需要の基本が数量需要である時は、有効である。

しかしながら、需要が数量需要から、商品スタイルやファッション需要、または他のものでの機能代替になると、需要内容を捉えることができない。

量販を中心とする総合店が、苦境なのは、POSやPCが出す数表が、機能分類の品種でできあがっていて、その旧来の品種にとらわれて、需要やマーケットの判断をしているからである。デパートには、そのアイテムデータはもちろん品種データすらないが・・・

商品クラスを作るとき、重要なことは、どの要素に着目するか、である。

ファッション商品や様式商品では、商品スタイルが、重要なキーになる分類軸である。

つまり、商品スタイルやブランド名を商品の分類に新たに加える必要がある。

商品クラスでは、分類の試行錯誤や分類変えは、有意な分類ができるまで、試みる必要がある。

アイテム売上データで帰納的な方法によって、作り上げるのが、小売りの商品スタイルである。

そうでなければ、メーカーがつけるブランド名やシリーズ商品名と同じになる。

最初は、ブランド名やシリーズ商品名が商品クラスであってもよいが、小売りの帰納法で、次第に集約して、安定的な商品クラス名を維持することでなければならない。これが売り場の維持につながる。

売り場部門と商品クラス(商品スタイルを含む)が、アイテムの上に加えなければならない新たな分類である。

### 3. スロベニア～イタリアU d i n eの家具メーカーとの取り組みの方向

#### ( 1 ) スロベニアの家具メーカー

##### ・基本構造

家具に適した木材資源（ブナ材：B e e c h W o o d およびタモ材〔トネリコ〕：A s h W o o d）が豊富であることから、200万人の総人口のうち、家具メーカー従事者が1.9万人：主要13社（共産圏時代は4万人であったという）である。

（他の品目で見ても、国内総生産のうち、約50%が輸出である。）

わが国と比較すると、総人口のうち家具メーカー従事比率は6倍もある。

つまり、国内需要は約20%：総生産額の約80%が輸出に振り向けられる構造である。

共産圏での貿易の時代は通用したスロベニア産家具も、共産圏が輸入能力がなくなって、西側世界への輸出になり、従事者の約50%への縮小が見られる。

国民一人当たりGDPは、現在約1万ドル：わが国の約20%である。だからといって、家具の価格水準が20%ということではない。およそ、30%～35%くらいの水準だろう。

わが国では、家具メーカーの所得水準は低いが、スロベニアでは、他の産業並か、あるいは高いはずだからである。

東欧圏全域にわたって、ドイツの影響が極めて強い。ドイツは、東欧圏に、工場部分をアウトソースしている。東南アジアにとっての米国が、東欧圏にとってのドイツのポジションである。

##### ・商業

国内店舗への卸売り業の発達はない。これは東南アジアや中国と同じである。卸売り業が発達するには、国内マーケットの大きさと、小売り店舗の数が必要であって、これはOECD諸国にしかない。

卸売り業は商社、つまり、輸出代理店である。

小売りは部分は大部分がメーカー直営で、主として、輸出にできない、検品ではねられたB級品を、低いマージン（5から15%）で販売している。小売り店舗は、国内では高額所得者対象であろう。

メーカーにとっては、西側世界のような、顧客という概念は共産主義離脱後、まだない。

##### ・生産方法

木材集荷 自然乾燥 製材 部材加工 家具組み立て 塗装が、1つの敷地の工場で行われているケースが多い。日本では、機能分化がなかった、戦前の工場に見られた風景である。

完全な〔ダンゴロット型生産方式〕

木材の品質がブナ材として1級品であるため、加工は、単純な工程である。素材をそのまま生かす加工が行われている。

製材工場が、家具の組み立てを行っているという感じ。

ただし、日本の家具も、フラッシュ構造を加えているだけであり、それによって加工方法が異なるだけであるから、古今東西、機械化と工程の近代化が必要なベッドや金属家具は別にして、自然素材を生かした木材家具の製造方法や工程は変わらないと言える。

・受注・出荷方法

受注生産方式のメーカーは、受注のBasicロットは、1品目当たり300Units~500Units（訪問先ではBrest Masiva社、LIK社等）である。

受注からコンテナ到着は、およそ2ヶ月から3ヵ月後となる。

OEM生産（仕様書受注）をするときの規模は、年間受注20,000から30,000Unitの規模という。

なお最大手（900人の社員）ではあるがNovales社は、受注ロットが椅子300脚、テーブル100脚、ベッド100Unitと、受注生産である。ただし、受注からコンテナ出荷までのリードタイムは2週間から3週間、受注からコンテナ到着までのリードタイムは60日と、比較的短い。

在庫を持つ単品受注のメーカー（大手：KLI社及びLip Bleed社等）もある。もちろんその時は、在庫リスク負担分だけ、数量受注より、出荷価格が高くなる。

在庫を持って、コンテナ混載・単品受注・出荷に対応するメーカーでは、500Unit等の数量受注を行っても、価格は5%くらいしか低下しないという。

在庫を持つという意味は、工場ではプロパー商品の、定番見こみ生産が行われているという意味になる。

以上のように、スロベニア地区13社のメーカーのうちの今回の訪問先メーカー（品質面で、上質のところという。）は、東欧圏では、もっと早く、西側への輸出対応を成功させ、維持していることもあって、商取引の方法（受注方法：価格）が、ある程度、固定している

・商取引の相手先と出荷商品の計上

以上のような受注方法を取っているから、ドイツ、米国、英国、フランス等を中心とする輸出先の購買元は、家具メーカーや家具の輸入商社的な、卸売り業がほとんどである。

家具メーカーに対しては、OEM的にある程度の加工が必要な組み立て部材の提供、卸売り業に対しては、部材がフィニッシュされて簡単な組み立てで完成する状態(semi-product)での出荷を行っている。

## (2)イタリアUdine地区

イタリアのUdine地区は、まさに、日本の大川地区であり、資材メーカー、部材メーカー、部品メーカー、家具メーカーが、群居した所である。

イタリア国内の店舗が、小規模なこともあって、訪問した2社(大手のCalligaris社: 中規模のEurosedia社)は、いずれも、単品受注を行っている。  
工場の風景も、限りなく、日本のメーカーの風景に近い。

と言うことは、日本の小売りがシーズナル的に容易に買えるという意味でもある。

スロベニアのように、1級の素材を活かした、ある意味で原始的な単純な工程でなく、人工乾燥や、2級素材を加工したり、合板にしたりして、加工工程の機械化を計っている。  
自然素材そのものSolid Woodで生かすと、自然素材は、それぞれが均質ではないから、加工工程で、手作業が増える。

スロベニアに比べると、国民一人あたりのGDPは約2倍であるあから、素材の国際価格に比較して、完成品になるまでに加えるデザイン(意味付けされた仕様)と加工の付加価値を、2倍にしなければならない。

言いかえれば、スロベニアの工場群と同じ1級素材を使うとすると、出荷価格が2倍になるくらいの、デザインの、加工的な付加価値をつける必要がある。

これが、家具の製造工程での機能分化の理由である。

しかしながら、Calligaris社に見られるような、工場での機械化量産が可能な、プラスチックや金属を使ったイタリアンモダンのスタイルの家具は、輸入して、日本で販売するときの、商品価値(品質感÷価格=価値)の訴えが、なかなか難しいとの印象を受ける。

一般小売店を主力とする量産化工場であるから、価格の柔軟性はほとんどないようである。

Calligarisは、IKEAブランドの家具のOEM生産をかなりやっているようである。

一方Eurosedia社は、メーカーが中規模であり、Traditionalなスタイルの家具も多く、受注ロットの柔軟性もあるから、取り組みのメリットはあるであろう。

ただし、前述したような、European家具としての商品価値の訴えのために、売り場演出が必要であって、東南アジア家具のような品種・商品構成の1品目としたのでは、価値が損なわれるのは、スロベニア家具と同じである。

東南アジア商品は、大川モデルのコストダウン商品であるから、商品構成グラフであった。また、「インドネシア産、マレ-シア産」では、わが国で通用する文化的なブランドイメージがなく、訴える力もないのは当然である。その点が、ヨーロッパと、異なる。

### (3) 売り場演出でのスタイルの調和(モダニズム手法: 及びポストモダン手法での調和)

東南アジア家具とことなり、欧州家具では、単品の商品構成グラフやプライスライン展開(コーディネート展開)では、価値が表現できない。

IKEA的、Ethan Allen的なルーム展開に行くのは、未だにトータルコーディネートが素地がないわが国では、行き過ぎになる。ほとんどの顧客の顧客の住まいの実態と、売り場がかけ離れすぎて、よそよそしい雰囲気になるわけである。

いいね・・・で終わって、売上にならない。ファッションモデルとお見合いするようなものである。

とすると、その商品構成グラフ・プライスライン展開と、スタイルコーディネート展開の中間系の、集合展開が適当だということになる。

ともかく、小売りでは売り場の基本として、売り場での「量感・選択の豊富さ」の演出が、第一義であって、細かいコーディネートや分類は、その後にくる。

よくあるような、量感の演出ができない、スタイル展開は、低回転・死に筋を準備するだけである。

様式をコーディネートしようとする、方法的には、Ethan Allenになる。

しかし、そうなると、家具の全体で1000坪の売り場展開程度では、店舗そのものが、一定のスタイルに収束する必要が出てくる。これでは、わが国の、60%の中間層相手の商売から、離反する。5%フォーカスの大商圈なら、別であるが・・・

以上のようなことから、商品構成グラフ型展開と、スタイルコーディネート展開の中間型、両者の折衷型で、「European Furniture」の集合展開の売り場を作る方向である。

到達系では、こうした売り場は、売り場の全家具面積の約30%、試行のステージでは、10% 20% 30%であろう。

それぞれのステージは、戦略的な方法論の検証を行うための、準備が必要であることは言うまでもない。

ともかく、欧州家具の輸入とは、売り場作りと、演出、そして売り場の維持そのものであって、実際の発注は後に来る。価格訴求の東南アジア家具の導入とは異なる。

価格訴求は、OEMの規模が準備できてからである。

こうしたことが、店舗に理解されて上で、展開が計られるべきである。

本書の輸入調達と売り場運営の責任体制、及び、従来は無視されてきていて、店舗の裁量とされ

てきている売り場の売価運用を含めた、展開の原理・原則の項を、もう一度振りかえっていただきたい。

これを、実務化することである。

調達とはは商品の個々のアイテム選択や仕様書作り、そしてバイヤーによる発注ではない。そうではなくて、重要なことは、ソースと売り場の連結である。

欧州家具は、リードタイムが長いから、商品個々の選択の問題として、取り上げれば、短期的な集荷・販売、最終はバーゲンに紛れた見きり販売で終わる。

