

# 2000年以降のロジスティクス戦略ノート

2000.06.17 Systems Research Ltd:吉田繁治

## 1. 戦略

### 1.1 ロジスティクス戦略

2000年以降、小売り・流通の戦略の中心には、ロジスティクス戦略を設定すべきである。

戦略とは「将来設計図」を意味する。

この将来設計図には、以下のものを含むべきである。

「リソースの配分と調達」

- (i) リソースは「資金/投資」、「技術/開発」、「組織/人材」から構成される。
- (ii) 配分と調達は、時間軸での「計画化」と「重点化」
- (iii) 計画化は、3年後のゴール(到達点)の設定と、ゴールに至るプロセス設計
- (iv) 重点化とは、「基幹的なもの」と「派生的なもの」の区分

2000年にあたって認識すべきことは、将来は現在の直線的な延長線上にはないということである。

- (i) ここが、90年代までの戦略設定の方法とは異なる点である。
- (ii) 3年後5年後の競争環境、利用技術の想定、及びその競争環境と利用技術のなかでの占めるべきポジションの想定から、現在戦略を設計すべきである。

その理由を部分的にあげても、以下のとおりである。

- (i) ITを中心に、現在技術爆発が起こっていて、それを利用する10年後の流通は、だれにも分からないくらいの変化を蒙ることのみが確実である。

例えば、わが国ではまだ普及していないEDIはSGMLを簡略化し、より汎用性と使用上の簡便さのあるXMLに移行し、一挙に普及しそうである。XMLはより自由なデータ交換を約束する。PCアプリケーションはすべて汎用ブラウザ上で動くものになりそうである・・・等々

- (ii) グローバル調達が、IT利用の混載ロジスティクスの発達で、規模を必要とするものでなくなる。業者のみでなくインターネットでの消費者参加(消費者参加の調達エージェントも試行されている。併行輸入代行業)が加わる。

グローバルなレベルで市場の一元化が急速に進行する・・・

以上の変化は、すべてS字カーブの変化になる。

- (i) S字カーブとは、直線的延長での傾向線(ほとんどの人の将来イメージはこの直線的延長)でなく、
- (ii) 一見水面下に見える変化が、質的なクリティカルマスに達すると、あれよあれよという間に、主流になるといふことである。

## 1.2 小売り・流通の戦略要素

2000年現在の、わが国の小売り・流通の競争の目標は、量販店以降の、新しい「ナショナルチェーン作り」に収束する。

- (i) 「小売り・流通」において、小売り部分とは、店舗作りである。流通とはロジスティクスである。
- (ii) ロジスティクスは、以下の進化プロセスをもつ。
  - 輸配送、Transportationの統合(第1段階)から、
  - 「CRPを含む倉庫統合(第2段階)」へ進化して、「e-Logistics」へ展開
  - 第3段階は、「open-e-Logistics」になる。

### (1) 店舗作りの戦略要素

店舗作りにおける戦略(=設計)要素は、以下の6要素である。

- (i) 商品部門構成の設計  
(カテゴリマネジメント手法の設計に尽きる:これを店舗マネジメントシステムという)
- (ii) 部門内商品構成の設計
- (iii) 販売方法の設計
- (iv) 店舗内機能の設定と、店舗作業の設計(Job Descriptionの設計)
- (v) 本部機能の設定と、本部作業設計(特に商品部作業)
- (vi) 店舗作業の実行の場であり、顧客需要の喚起の場となる、店舗施設/設備設計である。

以上の要素において、「1.戦略」で述べたような、リソースの計画的な配分を行うことを、店舗戦略という。

## (2) 流通の戦略要素

流通の戦略( = 設計) 要素は、以下の要素からなる。

### (i) 最適調達ソース(仕入先)の選択と設計

調達ソースとの作業分業( = 作業連繫) を含む。

### (ii) 輸配送方法の設計

輸配送統合を含む。

### (iii) 調達方法(本部と店舗の発注方法と納品方法)の設計

店舗との作業分業( = 作業連繫) を含む。

### (iv) 倉庫の設置(統合化倉庫を含む)と倉庫設備の設計

倉庫統合( Warehouse Consolidation )とCRP手法を含む。

### (v) 倉庫内作業の設計

SCMラベル、DC、TC、クロスドック、HDC(宅配センター)を含むWMSの設計。

その時、ネットワークでは

・サプライチェーン間でのシームレス・パーパーレスなネットワーク(e-Fulfillment)の構築、(EDIを超えて、SGMLの拡張・簡易版であるXMLが有力)

情報システムでは

・オーダー処理/商品処理過程のサプライチェーン内での可視化(各作業工程でRFを使用することでのVisibility)、同じ意味であるが、店舗・下流から見えるVirtual在庫と、オーダー処理プロセスの可視化が焦点になる。

(注) 最初は拠点在庫をストックする方法(CRP)から、次の段階は、Virtual在庫へ進む。

ここで、20世紀型店舗の基本概念が変更を蒙り、21世紀流通、つまりサプライヤーと店舗の作業融合(Transaction Interactionへ)が進んで、店舗は顧客のエージェントになる。

こうして、21世紀型流通の焦点が、情報化されたロジスティクスになる。

(ここまでの道は、すでに、Wal-Martが開拓している。POSデータ共有化から開始したロジスティクスストップ企業は、次のS字カーブに乗っている。)

ナショナルチェーン作りの目標は、従来からあった。

しかし、重要なことは、その内容つまり将来設計図に盛りこむべき方法、内容、ツールが以降に述べるように年代毎に、変わったことである。

以降では、重要な、戦略の概念を整理する目的で、まずわが国の小売り・流通の70年代から90年代までを概観する。

### 1.3 70年代までの総合化戦略

70年代までは、店舗戦略のコアとなったのは、「総合化」であった。

「総合化」の意味内容は

「比較商品構成手法」を使った「ラインロビング」による部門付加のことである。

70年代当時は、メーカー販売系列または問屋系列の業種店の顧客にとっての不便さ・不利さを解消することに、店舗戦略の重点があり、同時に顧客にとっての利点があった。

どの時代でも、店舗戦略は、顧客にとっての利点や付加価値の創造と連結しない限り、戦略の意味を持たない。

当時、小売りのシェアの80%程度を占めていた業種店の不便さ・顧客にとっての不利さとは、以下のように要約できる。

(i) 商品価格の下方硬直性。年間で約5%前後の価格上昇。

( 従って、価格の上昇を止めることが戦略目標)

(ii) 商品選択内容の貧困さ。アイテム選択ができず、価格選択のみ。

( 従って、部門内商品構成の深さを実現することが戦略目標)

(iii) 関連品種選択を行うとすると、店舗ホッピングが必要だった。

( 従って、部門付加による総合化、ワンストップ化を行うことが戦略目標)

この不便さ・不利さを明確に意識して、当時の総合店であったデパート品種のラインロビングと価格の切り下げ、大型店出店を行ったのが「日本型量販店」である。

以上のような出自と、当時の戦略目標から出発したのが、ダイエーを筆頭とし、IY堂を戦略的な対抗馬とする日本型量販店である。

出自と初期の戦略目標は、普通、その企業のその後30年間を規定する。その

枠から抜け出すのは至難である。

理由は、20台、30台であった初期戦略の成功者が、その後の幹部を占めるからである。

日本でのダイエーや、米国でのシアーズの迷走と時代不適合を見ると、このことが了解できる。

そのとき、「店舗 generation」のはっきりした交替が起こる。

現在が、流通新勢力との交替期である。

日本型量販店は、従来の総合店のデパートには価格で勝った。商店街型業種店には部門総合化で勝った。

以上の2つの戦略で、現在約20兆円(小売り総額の12%)を作った。

デパートや商店街業種店は、裾野の価格帯を、日本型量販店に奪われた。

## 1.4 総合化の内容

70年代の総合化戦略の核(つまり重点的なリソース配分)は、2点である。その2点とは商品本部の設置と、店舗の大型化である。

店舗の大型化は、商品本部の設定と部門設定、部門マネジャーの設定と機能化で可能になる。

それを伴わない大型化は技術の伴わない肥大化であり、大型化することが単位面積売上を減少させ、単位コストを上昇させる結果を生む。

### (1) 商品本部の設置

業種店、デパートは、分かちがたくメーカー販売及び問屋と縦の商品系列・流通で結びついていた。

とらゆり、業種店とデパートが運営可能になったのは、メーカー販売と縦系列のメーカー販売流通があったからである。

現在においても、わが国の流通の主流は、メーカー販売である。理由は、ナショナルチェーンがまだ成立していないため、総体では下流からの小売りのロジスティクスより、上流からのメーカー販売流通が、効率的なためである。

一方、米国では、あらゆる業種で、ナショナルチェーンの形成(5000店等)があるため、小売りロジスティクスが主流であるほうが効率的である。

西欧では、更に小売り寡占化が進行しているから、既に小売りがメーカーを含む縦系列のコングロマリットを形成している。

わが国では、メーカー販売取引や流通系列から抜け出すことは、一種の脱藩行為とされ、商品調達や展示の不能を意味していた。

一方、量販店は、1つの品種と価格帯で複数の調達先を設定し、ラインロビング手法を実行した。

この実行を行ったのが、商品本部である。

それまでは、商品部は販売部への所属であり店舗施設の中にあった。

店舗は、各品種では調達量が少ないから、原理的に、バイイングは交渉化しない。

日本型量販でチェーンを志向した新興企業は、店舗から発注作業を取り、バイヤーを本部に集結させることでバイイングを交渉化させることができた。

それ以前は、店舗の商品構成の決定は実質的に、メーカー販売社と問屋が分割実行していた。

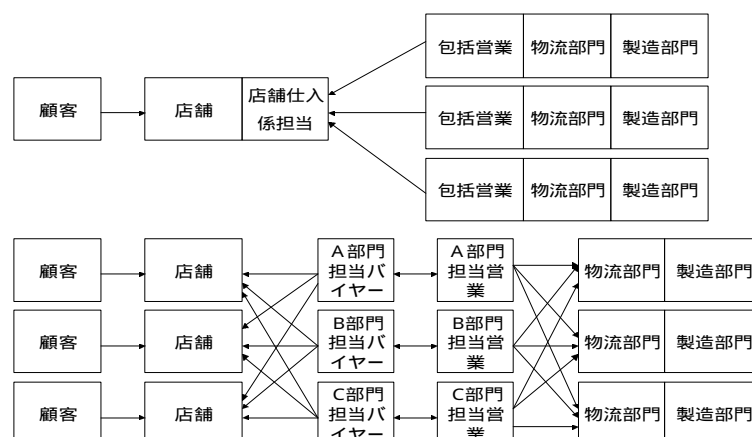
店舗は re-sale(再販機能)に特化した単純な顧客販売設備であった。

店舗商品構成を、本部バイヤーが実行することで、メーカー販売社と問屋は、商品構成起案の機能を、バイヤーに奪われたわけである。

ここに、量販店の価格面で有利さの本質が生じた。つまりバイイングが交渉化した。

以上が、日本型量販店の本部バイイング機構の本質である。

図で表現すると以下のようなになる。



## (2) 店舗の大型化店

当時の大型店舗は、デパートである。商店街型店舗は業種店である。

一方ではこのデパートの裾野価格帯を取り、もう一方では商店街業種店の品種別に見たときの売り場面積を上回ること、これが当時の店舗を大型化する目標となった。

この店舗の大型化のみで、船井幸雄氏がまとめた「日本型地域一番店戦略」としての有利性を発揮したのは、当時は対抗馬としてナショナルチェーンでの下流からのロジスティクス形成がなかったからである。問屋との協調が有利な時代であった。

一方、21世紀流通では、下流からの情報化ロジスティクスが主流になるから、単なる地域大型店では、有利性を発揮できなくなる。

わが国で、部門数のみが水ぶくれした総合店が、軒並み経営不振になることの本質的な理由である。

## 1.5 80年代戦略のコア

80年代の戦略のコアとなったのは、「POSの導入・利用」と「各商品部門内の商品構成専門化」である。

専門化ということの意味内容は、70年代のラインロビングが裾野価格の部門寄せ集めのレベルであったのに対して、商品用途と購買頻度を含む商品構成に進化したことである。

これには、POSデータとアイテムの売上数管理が貢献している。

70年代のコンピュータ利用は、部門・品種売上集計であった。

80年代は、POSデータによってプライスライン分析や、アイテムの売上数量分析に進化した。

プライスラインと、アイテム数量によって、同じ品種でも購買頻度が異なることが分かり、商品構成面で実務化された。

それと平行して、メーカーの商品開発においても、多アイテム化が進行した。生活のなかで使用される商品の種類が大きく増えたのがこの時代である。大手メーカーでは、専門店やデパート対象、量販対象の商品がチャンネル化した。

この時代は、商品のチャンネル別の住み分けが進行し、同時に国内価格インフレが継続。大手メーカーの米国輸出は急増した。商品構成専門化が住み分けを可能にした。日本型経営や流通と言われた時代である。

出店は、単独店から郊外S/C化へと展開される時期になった。

(i) 日本型量販の単独店出店は完了

専門店を含む、S/Cでの商集積作りへ

日本型量販は、S/Cデベロッパー業を実行

量販商品部の調達方法では、70年代までの新興流通革命勢力から、メーカー・問屋のチャンネル営業との協調時代へ

(ii) 住関連では、日本型ホームセンター勢力の台頭

日本型量販が、食品・アパレルを主力としたから、業種店の大きなニッチマーケットがあったからである。

(iii) 食品では、POS利用で食品スーパーが業態確立

生鮮食品での、中央仕入でなく、地域仕入れの有利性があったためである。

(iv) 日本型CVSが、POS利用で台頭

便利性の価値と、夜間営業で、独身者マーケットを開拓したからである。  
量販はファミリーマーケットフォーカスであった。

(iii) 駅前商店街、問屋依存業種店は、商品構成専門化に乗れずいよいよ退潮

問屋依存縦割商品構成から脱却できず、部門の商品構成専門化に遅れ、しかも車購買に不適合。この3本柱で複雑骨折を起こしたからである。

80年代を大きくまとめれば、POS利用での商品構成専門化と、複合S/C化である。

(注) 日本型郊外S/Cでは、米国流のNSC、CSC、RDC、SRSCの領域区分が成立しない。

米国型分散居住でなく、密集型居住だからである。従って、SRSCの隣に、NSCがあるような複合型S/C形成になる。

デパートが、ロレックスや宝石と生鮮食品を含むような複合型で成立した理由がここにある。西欧は、米国ではなく日本に近い。

商品構成の専門化は

従来のデパート(旧勢力)、商店街のはずれの単独量販(旧勢力)、駅前商店街(旧勢力)の3大勢力に加えて、

ロードサイド店(新勢力)、郊外専門店複合型S/C(新勢力)、専門店チェーン(新勢力)を加える展開を生んだ。

徒歩・バス購買が、自動車購買に大きくシフトして、消費者の行動半径が拡大した時代である。

## 1.6 1985年以降 90年代の米國小売り・流通業

米国の流通は、1985年ころから、激しく変容した。

その原動力になったのはTOYOTAのJIT概念である。

80年代に日本に産業のリーダーの地位を奪われたと認識した米国は、広範囲なJapan Studyによって、JIT概念をまとめ、流通全般への応用展開を行った。

このJIT概念は、流通において、ITとネットワークとを結びつけ、それ以降の流通のコペルニクス的な転換を行うことになる。

消費者概念から、「顧客」概念が誕生した。

最初はQR(クイックレスポンス)、次にSCM(サプライチェーンマネジメント)、そして90年代後期にはインターネットの利用を含んだ、e-Commerce(電子商取引)、e-Logistics(シムレスにコンピュータネットワーク化された物流)、Collaboration(ネットワークを使った協働)、CPFR(Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment:協働商品計画、予測、補充)、Demand Planning(需要計画)、CRM(Customer Relationship Management:顧客との良好な関係の維持、関係の改善)の概念へ展開される。

### (1) 調達のグローバル化による、店舗の世代交替の進行

80年代中期以降から端緒が見られ、90年代に潮流となった米国流通の変容は、店舗の調達ソースの、海外への変更としてまとめることができる。

#### (i) グローバル調達によるディスカウント競争

この時期には、米国では、従来型SCの凋落、デパートの凋落、S/C加えてパワーセンターの登場、東南アジア商品によるWal-Martの台頭、グローバル調達化でのディスカウントの進行が見られた。

調達のグローバル化は80年代のインフレ抑制による高金利がもたらした\$高(FRB議長はボルカー)が契機になった。

それによって、国内卸依存の店舗の凋落が起こった。卸の弱体化と、卸依存の店舗の弱体化は同じ意味である。

\$高での製造業の空洞化、中間層の低賃金化、消費財の海外調達の進行は、米国人の生活を変えた。

#### (ii) QR概念の登場

調達の国際化の進行と平行して、1985年ころから、国内物流面では、店舗のPOS利用に

による、物流センターの自動仕分けを含むクロスドック化への物流変革が展開された。

このPOS売上を起点とする、流通センターのクロスドック化は、90年代初期に「QR化の手法」として定式化された。

### (iii)SCM概念の登場

次に、QRがWarehouse Managementと上流までの情報ネットワークと結びつき、SCM (Supply Chain Management) といふ製造・流通・店舗作業の連繋概念になって、より大きな広がりや影響力を持つものに進化した。

WMSとSCMの概念によって、それまで、在庫が眠り作業は原始的であって、流通の暗黒部分であった倉庫が、一挙にスポットライトを浴びた。

店舗でのPOS利用(店舗レジの電子化)から出発して、流通におけるITとネットワークは、商品流通の縦の系列でのチェーン化概念を含むSCMに展開した。

チェーン化とは、従来は小売りの用語であり、「店舗作業の標準化、店舗作業を標準化することによる本部商品部との分業」を意味していた。

SCMが意味したのは、それに加えて、物流倉庫と、メーカー出荷、及び在庫計画、生産計画までのネットワーク化と作業連繋までを含んでいる。

ネットワーク化の意味は、単に受発注の通信回線を結んで、情報をリアルタイムで共有化するということではない。

情報のリアルタイム共有化をインフラストラクチャーにした、生産計画、流通在庫計画、物流、店舗展示・販売の、相互作業連繋(Interaction)である。

こうした、現場作業のBPRを含む必要があるから、SCMの導入は、強い含意の「Alliance」とされた。

わが国のQRでは、コンビニエンスストア、特にセブンイレブンがこれを行った。

90年代に、他の店舗の不振を横目に、コンビニエンスストアが全盛時代を迎えるのは、SCMを包含する流通技術とネットワークの面で約10年先行していたからである。つまり、S字カーブでの技術先行があった。

## (2)インターネットによる、SCMの発展概念

e-Commerce, e-Logistics, Collaboration, CPFR(Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment), Demand Planning は、SCMとシームレスネットワークが結びつくことで、90年

代後期に展開された発展概念である。

特に、1995年からのインターネットの普及、特に主流であるB to Bの利用が、商品交換マーケット、ロジスティクス、商品流通を、根底から変える要素になった。

インターネット利用者は現在世界で3億人と言われる：アジアではシンガポール、香港、台湾、韓国が普及率が高い。日本はその後塵を拝している。日本は2000年6月現で2000万人である。

今後のロジスティクス設計では、B to Bの取引におけるe-Commerceの主流化を見逃すことはできない。

同時に、e-Logistics, Collaboration, CPFR(Collaborative, Planning, Forecasting, and Replenishment), Demand Planningを見逃すことはできない。

3年後の現実である。

## 1.7 90年代のわが国の流通

### (1) 日本型量販店のコングロマリット化目標の結果

わが国の流通における90年代戦略でははかばかしいもの（10年後に残る革新）はほとんどない。小売り流通の主流が交替する過渡期になった。

その理由を以下に挙げる。

- (i) 日本の流通の革新者である量販勢力は、「70年代のラインロビングと本部商品部取引」、「80年代のPOS利用と複合型S/C開発」以降、技術革新力をほとんど喪失した。技術革新力とは、コストダウン力と、技術の高度化である。

技術革新力があれば、店舗運営コストや流通コストは低下する。つまりコストダウンを図ることができる。流通コストダウンとはGDPの成長である。

「70年代のラインロビングと本部商品部取引」、「80年代のPOS利用と複合型S/C開発」はいずれも、店舗運営コスト、流通コストの低下を意味した。

何に対して、コストを低下させたか？

デパートと商店街店舗と比較して、である。つまり、日本型量販店はデパートと商店街によって、その対抗勢力として成立した。

デパートと商店街が更に弱体化して、90年代に、日本型量販は自分が主流となったとき、相手の攻撃ではなく、自己改革痛みを伴ったBPRを図る必要が

あるが、そのパワーは、もう量販勢力にはなかったと言ってよい。

(ii)70年代 80年代のデパートと商店街駆逐のプロセスで、20兆円勢力となった量販店グループは、「範囲の経済性(Economy of Scope)」という概念に飛びついた。

元はシアーズの80年代戦略の展開である。消費者金融(リテイルバンキング)・事業金融(プロジェクトバンキング)・保険・不動産・ホテル・リゾート・サービス・外食産業を含むコングロマリットを目指した。

(i)コングロマリット化は、資本主義初期か、または未開発の領域が大きい低開発国市場で有効な事業ブランド戦略である。

インド・中国・韓国・台湾・東南アジア等:日本では私鉄系:阪急、東急、西武が代表

(ii)先進経済国では、それぞれに既に事業ブランドやコストダウン技術が成立しているから、原理的にコングロマリットは成立しない。

従って、日本型量販のコングロマリット戦略は、数年後に、ことごとく失敗して事業売却

バブルの崩壊とは、現象では地価や株の下落であったが、崩壊プロセスの本質は、資本の所有者の移転である。

(iii)これは日本型量販に限らない。日本の金融、商社、鉄鋼、化学、電器もことごとく、後発で新規市場に参入するコングロマリット化は失敗している。

(iv)日本の80年代バブルは、大手企業がことごとく、その企業にとっての新規分野に参入しようとしたことから起こっている。

土地高騰の真の原因は、このコングロマリット幻想が生んだものである。

つまり、時代錯誤があった。

コングロマリットを目指すなら、流通の縦の系列での西欧型コングロマリットでなければならなかった。

( 現在は裏返って、「本業回帰」と言われている。 )

この80年代末から90年代初期のコングロマリット化戦略で、日本型量販は、慎重だったIY堂グループを除いて、ことごとく経営のリソースを喪失した。従って資本の所有者が移転している。

(注) 現在もネットとIT株バブルである。(すでに崩壊プロセスの3合目)

数年後に、日本で同様の危険をはらむのは、代表がソフトバンク、次にNTTグループ、ソニーグループと最後にIY堂グループである。

コアコンピタンスを逸脱すれば、必ずそうした結果を招く。米国ではGE、マイクロソフトである。

現在の米国のネット企業、IT企業は、日本のバブル崩壊の原因と結果の本質を見ぬいてはいない。終焉の始まり。

であるから、21世紀は、20世紀の直線的な延長線上にはない。S字カーブである。

## (2) SPA型の小売り・流通業とCVS

経営資源をほぼ完全に蕩尽した日本型量販に変わって、台頭したのが、SPA型小売り・流通業とCVS(コンビニエンスストア)である。

SPA型小売りは、日本型量販の保守化(=時代認識の錯誤がもたらす戦略の遅れ)への対抗である。

SPA型小売り・流通業は、21世紀までを貫く顧客の商品趣向における専門化・ファッション化の深化という大潮流において、以下の事業コンセプトを持つ。

### (a) 商品領域の「マイクロセグメント」による1000㎡以下の店舗展開

マイクロセグメントとは、アパレル、食、住において、商品領域の専門化を更に徹底させて、「ライフスタイル提案」にまで至ることを言う。

(i) このマイクロセグメントの商品構成概念は、大都市の業種型小型専門店で、高コスト体制、ハイプライス、3%顧客で成立していた。

マイクロセグメントの商品構成概念は、新しいものではない。量販店の歴史よりもっと古い。

(ii) 因みに、多民族の大衆国家である米国は量販型であるが、階級型の西欧は、もともと店舗はマイクロセグメント型である。

こうした観点で見ると、いろんな品種を売る量販の概念のほうが、ずっと近代的で20世紀的である。わが国でも、江戸時代の店舗はマイクロセグメント店で、その後明治時代に登場した百貨店が量販店である。

量販は、階級から均質な嗜好を持つ大衆が登場した時、成立した。

日本での、1960年代からの量販の成立は、戦後経済成長による大都市雇用者階級の集結による。

(iii)しかしながら、こうした旧型のマイクロセグメント店が、勢力に至らなかった原因は、小売り業としての事業規定は行っていたが、流通業としての事業規定がなかったためである。さらに、問屋依存のため、技術進歩がなかった。

つまり、メーカー・販社、問屋、代理店の系列店であった。

店舗運営費は高く、利益は少なく、商品仕入価格も高かった。

### (b) 新マイクロセグメント店の戦略

SPA型小売り・流通業は

(i)店舗運営費でローコスト化(店長以外パート、店舗は棚作業と販売作業のみ、後方作業はロジスティクスセンター)と

(ii)調達面では、PB開発・買取を行って、商品原価に含む流通原価を半分以下に下げた。

ここに、21世紀型マイクロセグメント店が成立した。

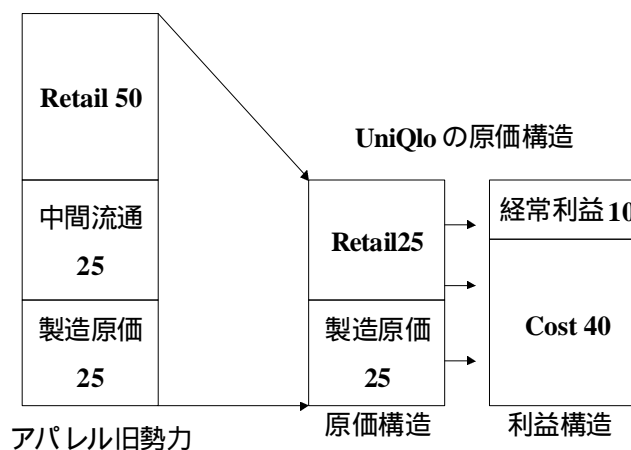
従来の「西欧型」セグメントを成立させた階級(Class)はなくなった。

従って、今度はその階級に変わるものとして、

商品趣向によるグループ化区分、

世代によるグループ化区分が有効になった。

まとめて、ライフスタイルと称している。マイクロセグメントがメジャーになる時代になった。



(iii)1000 m<sup>2</sup>店は、店舗運営では「運営規模」で、運営管理と収益の適正規模をつくる。

店舗運営の面での適正規模とはストアマネジャーが、店舗内は単一階層で、具体物である商品と人間である顧客を把握し、一人でマネジメントできる(限界)面積である。

SBU(Small Business Unit 独立損益部門) 設定の戦略性。

それを支えるのが、1000 平米店店舗の、運営方法、店舗作業の単純さである。

(注)日本型量販は、現在に至るまで、このSBUを流通の縦系列を含んで、つまりロジスティクスを含んでは作り得ていない。

(注)一人のマネジャーでマネジメントが可能な7人チーム原理=7つの売り場部門原則:49部門になると最高にうまく組織化しても店舗組織が2階層になり、本部の3階層(現実はその以上)と加えると、総体の組織は実質5階層以上になる。

(注)多階層組織は

(i)意思決定の遅れ、

(ii)実行の遅れ、

(iii)実行の不徹底、

(iv)80%の現場社員の落ちこぼれ化、

(v)80%の落ちこぼれの社員の現場としか接しない160%顧客の不満を生む。

これは、人間の組織の原理であって、どんな対策をもっても解消できない。

大規模店での売上規模の利益が、多階層化による組織運営コストの高さで相殺されるとき、大規模店は並の店になる。

これに、幹部の発想の硬直化、部門と商品構成の硬直化が加わると、大規模店は落ちこぼれ店になる。

量販店の現在がこれである。客として観察すると一瞬で了解できることである。

一方中小店舗は、本来は、組織が小さいから需要対応の機動力を発揮できるはずであるのに、ほとんどがそうならないのは、家業経営特有の方針責任の曖昧さと、小規模組織特有の実態的な「組織の多階」、店舗作業の包括委任での未整理があるためである。

#### (c)日本型コンビニエンスストアが確立したSCM手法の導入

SPA型小売りは、流通業としては、80年代からの10年の歴史で、既に技術的に確立していたコンビニエンスストアの流通業部分、及び物流の技術とシステムを導入した。

米国で定式化されたSCMの技術、作業連繫方法にもっとも近い流通業が、日本型コンビニエンスストアである。

#### (d)FrC手法での店舗と本部の、作業責任と作業分業の明確化があった

セブンイレブン型組織のフランチャイズ(FrC)組織では、店舗のオーナーと本部の提供作業、そして物流部門作業、メーカーの作業で最初から明確に線引きを行わないと、作業責任と境界が曖昧になって、合理的な組織体にならない。

こうしたことが、次第に洗練されて、SCMでいうInteractiveな、メーカーとの作業連繫を作ったと言える。

#### (参考)コンビニエンスの事業規定

コンビニエンスストアは、商品領域での専門性の追求での事業規定ではなく、商品の専門性にこだわらず、便利性を追求することを事業規定にしたから、品種や価格は追求しない。

無形のサービスでもなんでも、便利性という品揃え概念に合致すれば、コンビニエンスの商品になる。

コンビニエンスストアが、日本で、特に大きな発展を見せた理由は、日本型コンビニエンスという事業規定にAbstract(汎用展開ができる抽象)性と適用性があったためである。米国では、同じコンビニエンスストアでも、具体物としての高頻度購買商品に拘泥したため、結局ディスカウントを目指すことになり、自滅した。

### (3)PB開発流通業としての事業規定(Mission Statement)と作業の専門化

SPAの調達面での事業規定は、「PB商品開発、期中追加発注、買取無返品取引」を行うことである。

日本において、特に今後、PB開発・輸入型小売りが有利になるのは以下の理由による。

(i) アパレル、食品、住関連の多くの消費財の国内の製造コストが2倍以上～4倍である。

このコストは、国内調達では下がらない。

(ii) 販社構造による、国内流通のハイコスト

販社構造は、営業による支援で、小売り店の開業と、開業後の運営を容易にしたが、その分仕入原価は高くなっている。

(iii) ライフスタイル化による中庸デザイン型商品の、シェアの低下

一転してユニクロ等や良品計画のマイクロセグメントが支持される時代を迎えたことになる。

マイクロがメジャーになる時代である。

これには

- ・購買行動の個人化
- ・デザインの価値化とファッション化
- ・単身世帯急増、が背景になっている。

90年代のコンビニエンスストアの隆盛と同じである。

この点は、米国とは事情が異なる。

安易な大売り場面積での総合化は、ここで、破綻する。

総合化は、ファミリー需要が対象である。

総合化に文化性を持ち込んだのは西武百貨店であったが、これは既に破綻。

(iv) 新しい生産設備による新興国の生産技術の高度化

(v) 国際ロジスティクス、国内ロジスティクス、WMSを整備した輸入への取り組み。

一方、90年代中期まで、小売り業によるPB開発が本格化しなかったのは以下の理由による。

(i) ハイコストな商社ネットワークと物流網に依存するものであった。

(ii) 量の調達ができず試売的取組であり、生産コストの安さのみに着目して、日本の販社取引を持ちこもうとする姿勢であった。

(iii) 輸入ロジスティクス、国内ロジスティクスの仕組みを作らないままでの取組であった。

安い生産コストではあったが、それが、国内ロジスティクスのハイコストや、売れ

残りと不良品のリスクで相殺されるものであった。  
(iv)店舗の品揃え計画と、連繋を取れず、特価商品的取組であった。

このPB開発と輸入口ロジスティクスでは、商品部はバイヤー機能からの、技術専門化と発展が必要になる。

商品本部は、以下の5つの技術構成である。

(a)PB開発流通業の商品部構成

部門カテゴリマネジャー

(部門の商品構成と利益数値責任 = SCMではCPFR責任を含む)

PB商品のデザイン(マイクロセグメントのライフスタイルコーディネートを設計する)では、商品デザイナー(ライフスタイルデザイン = 素材・外形デザイン = 担当商品のデザイン責任)

「マイクロ」がメジャーになる = 21世紀の、20世紀型中庸規格品の量産と違う点がここにある。

PB商品マーチャンダイザー

(資材調達方法・製造工程・品質基準・期中発注を含む発注方法・物流方法の設計 = 内容デザイン = 担当商品の内容責任)

バイヤー

(PB以外のバイイング商品の調達 = 国内商品調達)

ディストリビュータ

(店舗在庫管理・発注数量管理 = 在庫数量責任 = 発注数量責任 SCMでは、CPFRへ発展)

(b)商品部の所属部署としてのロジスティクス部門の設定

商品部は、本社事務所にいるのではない。

商品部はCDC(Central Distribution Center)の設備の一角にOfficeを設置し、常時、商品の具体的な動きや在庫にタッチする。

ロジスティクス部門は、以下の3部門で構成される。

- 商品部( 部門カテゴリマネジャー PB商品デザイナー PB商品マーチャンダイザー バイヤー ディストリビュータ)
- 倉庫運営部( 倉庫マネジャー 倉庫作業係り)
- 輸送部( 集荷・配送マネジャー ドライバ)

(注)家具においては、PB商品の方向は、100%海外調達である。わが国で国内調達を行うことの意味は、家具ではゼロどころか商品戦略ではマイナスである。資材、生産コスト両面で、もともと国内は約2倍から3倍の原価であるから、コストカットしてもわずかである。しかも開発は小規模、周辺メーカーになる。

商品部は、商品の調達とライフサイクル管理を行うのがメインの業務というのは、販社依存時代の商品部である。

今後の商品部は

- (i)店舗へのロジスティクス
- (ii)店舗の部門の構成、及び部門内商品構成
- (iii)カテゴリマネジメントを含むべきである。

従来、調達とライフサイクル管理のみが商品部の業務とされたのは、商品のロジスティクスと最終的な商品の処理を、販社に委ねられていたからである。

## 2. 商品情報に関する考察: 21 世紀小売り・流通戦略の前提

20 世紀までは 顧客に商品情報を提供するの、店舗のみであった。

カタログ通販はあったが、部分的なものであった。

商業カタログ雑誌は、ボリュームでは1%マニアのものであった。

### (1) 「商品情報」とは何か？

(i) 重要なことは、商品が一堂に並べられた「パノラマ性」のなかで、個々の商品が商品情報としての意味を持つということである。

売り場から購買された商品個々、使用される商品個々は、道具や機能であって、もつ商品情報を発するものではない。

単なる「差異」の1つである。

個々の「商品差異」を比較して一覧できる時、商品情報と言える。

(ii) こうした「商品の差異比較のパノラマ性」を与えるのが、店舗の商品構成であり、カタログである。

パノラマ(商品構成)から得られる商品の品質、機能、デザイン、価格の差異を判別するのが購買行動である。その差異が商品特徴、商品属性である。

### (2) Web マーケット

21 世紀は、この商品情報の提供を行う場(マーケット)が、従来の店舗、紙カタログ、カタログ雑誌に加えて、Web Market が加わる。

アマゾン・コム限らず、インターネット通販やインターネットでの商品情報提供は、物理的な店舗の限界(在庫の最適規模)を10倍以上、100倍以上も超える商品情報をデータベース化して、瞬時に世界に提供できる。世界が同時マーケットになる。

B to C のみではない。B to B の部分が遥かに重要である。

これは、話題のGNX(Global Net eXchange)やWRE(World Retail Exchange)等の世界的な規模での調達網、商品市場網だけではない。

小規模な寿司屋ですら、寿司ネタ魚材や食材仕入で、B to Bマーケット・取引を開始している。インフォマートが提供するB to Bの「フーズインフォマート」。

(食材卸460社&寿司屋等の870社が加盟: すし屋の板前サンが帳場で画面を見る)

あらゆる業種で、あらゆる方法で現在こうした「Web Market」が試行されている。  
遅くとも3年後には、「Web Market」でのBtoB商品選択は、当たり前のことになる。

### (3)商品情報データベースを持つポータルサイトの登場(2000年)

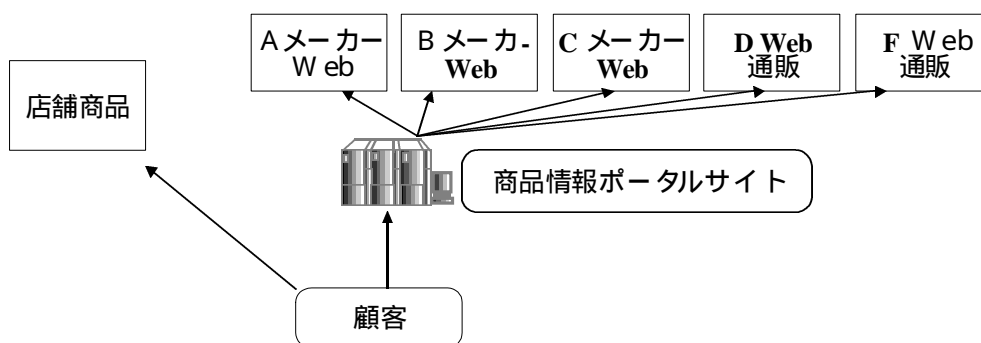
従来、専門的な商品情報に接することができるのは、ほとんどバイヤーのみであった。  
顧客は、店舗・カタログで情報を得るしか方法はなかった。つまり、店舗と顧客の間に「商品情報  
価格情報の非対称性」があって、それが店舗が提供する商品価値の根源になっていた。

インターネットの商品データベースによって、顧客の商品情報の取得の方法が変わることは  
特に1万円以上の、選択的購買をおこなうことが普通の商品では、革命的な意味を持つ。

既に、旅行・ホテルや航空券取得では、Web販売は一定のシェアを占めつつある。  
家電商品、IT商品では、ほとんど全メーカーは、1998年頃から紙カタログやパンフレッ  
トのコストダウンを目的に、最新の商品情報や機能諸元を、顧客向け、店舗向けにWe  
bで提供している。

Web情報との比較で言うと、店舗の陳列商品は、古い商品で満たされている。

つまり店舗は、新商品情報や商品情報の多さでは、2000年の現在では既に遅れたパ  
ノラマの提供メディアになっている。これは将来のことではなく、現在のことである。



しかしながら、現在のWeb通販は、それぞれのサイトを訪問する必要があって、商品の  
横の比較に不便である。この不便さはポータルサイトで、近々解消される。

現在、設計・開発がすすみつつある商品情報ポータルサイト (イスラエルのディーラ  
タイム.コム: 資本金10億円: 格付け・評価を行った上で日本でも20万件の商品情報デ  
ータベースの計画: 米国では99年6月にサービス開始: 月間利用者600万人) では、  
毎日巨大なサーバーにインターネットWeb商品情報を蓄積し、顧客はそこで、商品比

較をした上で、各Webにはいって商品を注文することになる。このポータルサイトの登場で、インターネット通販は一挙に一元化する。

ちょうど、現在の検索エンジンに似ているが、商品情報そのものをポータルサイトがデータベース化して持つところが異なる。こうした通販ポータルサイトが今年中に登場する。インターネット通販の新たな1ページである。各Webの商品情報量は少なくともポータルサイトで、一挙に数百万品目もの画像つきデータベースになる。

こうして、インターネットWebと2000年以降のポータルサイトの登場によって、商品情報の面では地域一番の大型店舗といえども、まったく商品情報のパノラマ性を提供できなくなる。

地域一番の大型店の、経営的な有利さは、商品情報の優位性が、顧客に納得的な選択を行わせたという点であって、それ以外にはない。

ところが、Web情報で、その優位や納得性が崩れると、その地域では相対的に経営基盤が安定していた地域一番店は、市場の約20%客からは従来のような支持を得られなくなる。

現状ではまだそうならないが、1年後、2年後、3年後には確実な現実になる。

いち早く、わが国の約3年先行でWeb化が進行した米国では、従来の単なる大型店は不便であるとされ、専門性のより鮮烈な、または日常性のより鮮烈な、すなわちマーケットフォーカスをはっきりさせた小型店への回帰現象、総合店から専門店への移行が見られる。

見逃すことのできない現象である。

つまり、あらゆるモノがあるが、自分のためにいざ選択しようとする、それぞれの商品構成部分では、商品情報も選択肢も不足しているという意識が生まれる。

例えば、80年代まで隆盛を誇った「梅田阪急」等

素直に見て、百貨店では日本の水準を抜いた店舗ではある。

ワンストップでブランドのパノラマは得ることはできるが、それぞれの部分の商品構成は、浅い。

価格的な努力も約10%の売り場で見られるが、鮮烈さはない。90年代ではあらゆる商品部門が中途半端な店舗になっている。

(家具では当然見るべきものはゼロ。)

梅田阪急は日本型総合店の典型例である。敢えて取り上げる理由である。日本型量販は、この部分での価格帯を単にずらして、セルフセレクションを行う店舗

舗である。流通の歴史では、百貨店の垂流である。

専門店でのほとんどの大型店も、経営技術では、百貨店 量販店 専門店大型店の系列である。見事に経営技術と戦略の類似性が見られる。

ダイエーが、今年からリストラ策として開始する「専門店への売り場貸し」は、百貨店が自家薬籠にしていた手法である。その意味では、ダイエーも遅れて本質回帰の方向へ。

こうして、大型店が提供した商品情報の非対称性、商品情報のパノラマ性・一覽性での有利性が崩れるのと比例して、各商品領域で、21世紀型流通の主流としてSCM型マイクロセグメント店が勢力を伸ばす。

米国型の、NSC、CSC、RSC、SRSC、パワーセンターのような商圈住み分けは日本では起こらない。

40%人口(5000万人)の地方都市では起こるが、60%人口(7000万人)では、そのすべてが渾然一体になる。居住分散でなく、居住密集があるからである。

日本では、大都市密集が、居住形態の主流である。

こうした中で、長期的な観点での流通の主役になるのは、SCM型の大都市型マイクロセグメント店である。ロジスティクスを背景にした300坪チェーン店舗である。

(i)小型店は標準化ができる。一方大型店は、運営のための店舗作業が複雑になって、コストが高くなる。地域一番店が、最大の経常利益を生んでいた時代は、70年代までである。それでも、3%レベルであった。

(ii)数千店舗の展開ができる。従って、海外調達PBで、圧倒的な価格優位を作れる。海外調達では、量が必要。なぜなら、日本の製造業と異なり、海外の工場は量産型である。日本の製造業は多品種少量対応を行ったため、今度は逆に、量産のメリットを生み得なくなっている。

世界的(60億人)規模で、見れば、50億人は階級レスの大衆化・量産化へ向かっている。

(iii)店舗のバック作業をロジスティクスへ集結することで、店舗運営コストを30%から50%カットできる。

従って、経常利益10%以上のレベルを到達点にできる。

一方、各商圈での非標準店型運営を強いられる大型店は、経常利益の到達点は、最大で3%である。

キャッシュフロー型経営の21世紀で、この格差はいかんともしがたい。

出店速度に、大きな格差がつく。大型店がやっと次の1店舗を出す5年で、ナ

シヨナルチェーン 1を作れる。

(iv) 商品構成の隅々、店舗作業の隅々まで、神経を行き届かせることができる。  
大型店運営では20%部分しか、行き届かない。

わが国では、消費者の目は、商品情報の非対称性の崩壊でプロの目になっているから、技術とシステムがなく肥大化した大型店の80%部分の投げやりさを見逃さない。

