

特別講演

「科学的問屋有用論」問屋無用論から50年 卸売業の社会的有用性と日本の流通インフラの凄さ

プラネット会長 玉生 弘昌氏

プラネット・玉生弘昌会長は、5月に開催された全国化粧品日用品卸連合会の第40回通常総会で、「科学的問屋有用論」問屋無用論から50年 卸売業の社会的有用性と日本の流通インフラの凄さ」をテーマに講演した。玉生会長は、卸売業の社会的有用性を科学的に説明するとともに、プラネットのインフラとしての役割やサービスをわかりやすく解説した。

小売店、メーカーの数が多いと卸店の存在意義がある

私は昨年、「問屋無用論から半世紀 これが世界に誇る日本の流通インフラの実力だ」という本を出した。

今から52年前に東大の林周二先生が「流通革命」という本を書いたが、そこに「問屋無用論」が書かれている。それ以来、「中間流通の問題はいらないんじ

やないか？」と思う人がかなりいる。

しかし、合理的に考えたら中間流通システムは絶対に必要であり、また、林先生は「科学的」という言葉がお好きなようなので、「科学的な理屈」で反論してみようということなので、この本を書いた次第だ。お手元の小さなカード(写真)は、それを



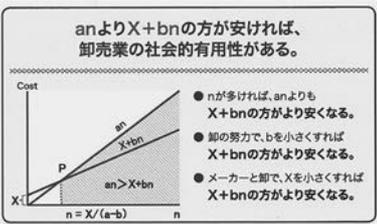
開くと左上にメーカー、卸売業、小売業、消費者とある。メーカーが60円で出荷し、卸店が80円で小売店に販売し、消費者がそれを1000円で買うというもので、こうした絵だけを見ると、「メーカーに行けば商品が60円で買える」と思ってしまうわけだ。

テレビの通販番組などをみると、「流通業を通さないから安く買える」ということを毎日言っており、単純にこういう図式だと思っ人が多し。しかし実際は、沢山のメーカーがあつて、小売店は商業統計によると1000万件を超えている。そうすると、どうしても中間結節点というものは不可欠な存在となる。

マーガレット・ホールという経済学者が取引は複数対複数で行われる場合、間に中間結節点があると足し算で済む「取引総数極小化の原理」という理論を

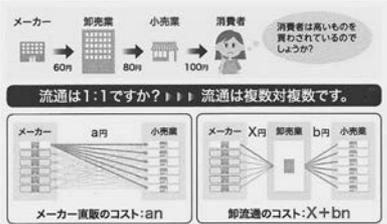
提唱した。メーカー6社対小売業6社としたら、直接取引をした場合、6×6の36回の取引になるが、中間流通が入った場合、6+6の12回の取引で済むという理屈だ。これについて、商業学界では理論的に理解されているわけだが、さらに一歩進めて難しい話をさせていたたく。

まず、直接取引をした場合、当然コストが掛る。メーカーと小売店の間で受発注の通信料、物流費、代金回収



anよりX+bnの方が安ければ、卸売業の社会的有用性がある。

- nが多ければ、anよりもX+bnの方がより安くなる。
- 卸の努力で、bを小さくすればX+bnの方がより安くなる。
- メーカーと卸で、Xを小さくすればX+bnの方がより安くなる。



流通は1:1ですか? 1:1 流通は複数対複数です。

費、伝票代など。それをa円とすると、小売店数nを掛けて総コストはan円となる。これに対して、間に卸店がある場合に小売店に販売するコストをb円とすると、これは他のメーカーの商品も一緒に送るので、理論的にaよりbが安くなる。ただし、bには、メーカー卸間の流通コスト(X円)が掛るので、卸流通の総コストはX+bnとなる。つまり、anよりX+bnの方が小さければ、卸店の社会的存在意義があるということになる。

実際に数字を当てはめてみると、仮にaを500円とする。ヤマト運輸や佐川急便に頼むにしても通信料、代金回収費、伝票代など掛かるので500円くらいは掛かる。一方、bを仮に100円とする。そして、Xを10万円とする。すると、直接取引an円と、卸店のあるX+bn円の損益分岐点P点のnは250店となる。

従って、nの数が多ければ中間結節点が必要だということが1つ言える。もう1つは、卸店の努力でb円を安くすると卸店の存在意義が高くなる。さらに、もう1つは、メーカーと卸店のX円を安くすると卸店の社会的意義が高くなるということが言える。

要は、一般消費財流通の場合、卸店の存在

意義のある範囲というのは非常に広く、卸店の存在意義があると言える。また、メーカーの数が多い場合も同じことが言える。逆にメーカーの数を変数として同じような分析をすると、やはりメーカーの数が多いと卸店の存在意義がある。

実は、これには重要な意味があり、多様性を保証することになる。日本はメーカーの数が非常に多く、化粧品だけで3000社以上、日用雑貨などを入れると10万社もの消費財メーカーがあるとされている。そういった多様性のある商品を小売

店に運ぶというのは、やはり中間結節点があつてこそできる。その辺については、この本に書いてあるので、ご興味があれば、ご一読いただけたらと思う。このような卸売業の社会的有用性を、必要な時にすぐ説明できるように、このカードを

作った。是非これを名刺入れに入れて、説明資料として、あるいは、お守りとしてご活用いただければ幸いです。全卸連の会員ではないのだが、医薬品卸の大木の松井秀夫会長兼社長は、問屋無用論に反論して、「皆さん方の仕事は社会的に有

意義ですよ」という話を社員教育でいつもしているとおっしゃっていた。
(注)カードと講演資料のPDFはプラネットホームページ内の左記アドレスにて参照可能。
<http://www.planet-va.co.jp/yunyon/>

メーカー卸間のコストを大幅に安くした業界インフラ「プラネット」

さて、こういった問屋は社会的存在として大変有意義ということをまず大前提として、これからは、日本の流通機構がどのように機能していったか、インフラとしてどのようにサービスを提供していけば流通業としての役割を果たせるかということについてだが、プラネットでは、その下支えになるようなEDIのインフラを実はもう29年も行っている。

古い手順で行っており、しかも発注データ1種類である。現在は「流通BMS」によって、6種類くらいのデータになってきており、小売店・卸店間もようやくEDIが始まってきた。

これによりたくさんV AN会社が名乗りを挙げた。V ANとは、Value-Added Networkの略で、「付加価値通信網」という意味である。自らは通信の手段がなくてもよく、NTTから電線を借りて付加価値を付けたサービスを提供するという言わば旅行代理店のような事業が自由化された。

一方、日用品化粧品業界では、ライオンが電気通信事業法施行以前に1対140のプラネットネットワークを既に構築していた。実は電気通信事業法の前でも中小企業については通信が許可されており、当時、卸店は中小企業とされていたので通信が可能だった。

さらには、「せっかくなるなら業界全体で使えるものにしていこう」と、当時のライオン・小林敦社長、ユニ・チャーム・高原慶一朗社長のお二方が目指されたのだが、業界全体の通信は当時の技術ではできなかった。

EDIというものはご周知の通り、B to Bの日々の取引のために必要データの通信を行っている。もちろん、最初に卸店から発注データがメーカーに届き、それを受けて在庫引き当てをして、出荷接統し、売上伝票を付けて出荷する。そして、1カ月後に請求明細書を送るといふことで、様々なデータが行き来する。

こういった業界のインフラとなったプラネットが設立されたのは1985年8月。この年の4月に「電気通信事業法」という法律ができて通信が自由化された。それまでは電電公社(現NTT)しか通信事業をしてはいけないという規制があつた。この規制によつて

00社以上が名乗り出た。当時、私は郵政省の委員をしており、V ANの登録が1000社を超えたらセレモニをしようということになっていたので、実際に稼働して、なおかつ採算に合うようなサービスをしているところはなかった。

例えば大手スーパーの受発注を全て引き受けたとしても、月に100〜200万円の売上げだが、これに対して装置が数十億円掛るので、実際にはV ANがなかなか始まらなかったのだ。

当時は回線を切り換えないと通信ができなかった。ところが、デジタルパケット通信というテクノロジがアメリカにあった。デジタルパケットとは今のインターネットの走りであるが、ネットワーク(電線)の中にパケット化

問屋が今まで苦労してきたEOSは、大変

例えは大手スーパーの受発注を全て引き受けたとしても「端末機は

公共的な運用をした方がよい」という判断があり、1984年12月に両社の共同利用を發表した。

同時に時間的に区切らなければならない。ところが、デジタルパケット通信というテクノロジがアメリカにあった。デジタルパケットとは今のインターネットの走りであるが、ネットワーク(電線)の中にパケット化

いわば小包のようにしたデータの固まりに荷札を付けて送り、荷札をみて相手に正確に届けるというものだ。

47面の続き

この技術を当時、日本で唯一持っていたのが、富山県のインテックという会社だった。この会社との出会いから、端末機の共同利用が100社でも200社でもできることが分かり、ユニ・チャームの高原社長とライオン

の小林社長が他社に声を掛けた。インテックをパートナーに、8メーカーでプラネットを設立し、端末機を共同利用することになった。当初は卸店200社

に端末機を200台配った。これはメーカー負担で殆どやったのである意味、1メーカーではできないディーラーヘルプを8メーカー

が一手にやったということ。最初から8メーカー対卸店200社という複数対複数のネットワーク構造を作ることができた。

皆さん方の会社においても、オリジナリティや創造性の高い活動をしたいために努力していると思うが、それを支えるのがインフラだ。ただ、社会には様々な業界があり、各業界のインフラを国が作ってくれるわけではないので、プラネットは、我々業界全体で作ってきた。

これはそれぞれのユーザーのためのデータなので、他のユーザーに漏れないようにするのは当たり前だ。システム上にマスターデータがある。商品データベース、取引先データベースがプラネットのマスターデータだが、これは割と動かない静的なデータである。例えば、給与計算の場合、社員名簿や社員の基本給がマスターデータである。これに対して、今月の残業時間とはトランザクションデータに当たる。システムとはこういう構造で成り立ち、マスターデータは、業界流通業であれば皆同じものを持っている。例えば、新製品が出たら業界中が商品マスターのメンテナンスをする。そのため、こうしたものを共同化して、業界で共通財産としていこうと運営してきた。

ただ、完璧を追求して運営しているが、次から次に発売される新製品への対応や、薬事法の改正など変化への対応、さらに最近ではネット通販への対応もある。プラネットの商品データベースは、基本的にBtoBのために用意しているが、ネット販売では生活者への情報提供の必要性も出てきている。そういったことも研究して、「商品データベースプラス」というサービスを開発するなど少しずつ対応を進めている。

「仕入データ」から着手し、10年後には業界インフラに

プラネットは設立当初から業界インフラを志し、「システムは共同で、競争は店頭で」というキャッチフレーズを使ってサービスを開始した。

まず、売上伝票に相当する「仕入データ」から着手した。メーカーがコンピュータ処理した売上伝票をデジタル化したデータとして持って行き、卸店のプリンタから一定のフォーマットの仕入伝票で出すという簡単なことから始めた。

これがうまくいって、参加メーカーも増えた。設立から10年後には参加メーカー約100社となった。この時に、独自ネットワークを構築していた業界トップの花王や、業界大手は殆どが参加するようになった。

その後もデータ種類の増加や、消費税の導入など取引上の環境が変化していった。その都度、全卸連の情報システム委員会と綿密な打ち合わせをしながら、業界ルールを決めてプラネットの標準にしてきた。従って、業界の

ら、端末機の共同利用が100社でも200社でもできることが分かり、ユニ・チャームの高原社長とライオンの小林社長が他社に声を掛けた。インテックをパートナーに、8メーカーでプラネットを設立し、端末機を共同利用することになった。当初は卸店200社

に端末機を200台配った。これはメーカー負担で殆どやったのである意味、1メーカーではできないディーラーヘルプを8メーカー

が一手にやったということ。最初から8メーカー対卸店200社という複数対複数のネットワーク構造を作ることができた。

「一年半で半導体は半分になり、コストも安くなる」と予言したが、過去10年、20年の間、このムーアの法則通りに進展した。一年半で半分になるわけだから、3年経つと4分の1、4年半経つと8分の1になる。15年経つと10回半分になるので、およそ1000分の1になる。

プラネットは設立されてから約30年なので、1000分の1が2回で100万分の1になっている。それだけハードウェアというものは、入れ替える度に安くなっている。皆さんの携帯電話もそうだと思う。安くはなっていないかもしれないが、能力は10倍、20倍、30倍になっている。

プラネットでは、これまでハードウェアを6回入れ替えた。特に、1999年には劇的にコストダウンした。これはオープン系のセンサーターマシンに入れ替えのためだ。オープン系とは、WindowsやUNIXという大きなハードウェアを制御するために必要な新しいOSを使ったマシンである。つまりオープン系に替えると、安く高速になる。

オープン系に切り替えた当初は、ユーザーの中でなかなか動かなかったが、例えば牛乳石炭共進社は、かなり早くにオープン系に対応された。近年は、最初からオープン系という新興メーカーも多い。現在、プラネットはブレードという非常に小さなマシンを3台入れている。数百万円と安価なので、首都圏に2台、大阪に1台入れている。万が一のときも大阪で動くというセキュリティの体制をとっている。実は、ハードウェアは安くなっていくが、セキュリティにお金がかかるようになっていく。特に今は、インターネットEDIが主流になっていることがその要因である。インターネットの場合、ネットワークの中には、ネッソワークの中に悪意を持った人がいるかもしれないので、セキュリティシステムの強化が重要になる。暗号化や電子認証などに必要な装置を入れ、業界の安全を保っている。

ハードウェアは3重にして万全を期しているが、ソフトウェアにもたまにトラブルが起り得る。例えば、データベースのコントロールシステムに3台ともオラクルを入れてい

るが、オラクルにバグがあると、3台ともダメになってしまう。そういうことも絶対にならないように努めているが、人が作ったものなので100%安全ではない。このためプラネットでは、安全確保について考えられる範囲で全ての事態に備え、安全にインフラとして機能することを志している。設立から29年経っているが順調に稼働しており、化粧品・日用品業界からペット業界、最近ではOTC医薬品などの業界が単体でプラネットに入ってきている。今後も日本の流通業全体のインフラとして機能していきたいと思っている。

インフラとは水道、ガス、電気、鉄道、道路などであり、そういうものは生活者や企業が活動する上で支えとなる存在である。例えば、日本でレストランを開業しようとした時、井戸を掘ったり焚き木を集めたりする必要はなく、水道の蛇口を捻れば水が出てきて、ガスの元栓を捻ればガスが出てくるわけである。こうしたインフラがあるおかげで、レストランは、より良い、より美味しい料理をつくることに専念で

き。従って、業界の

ら、端末機の共同利用が100社でも200社でもできることが分かり、ユニ・チャームの高原社長とライオンの小林社長が他社に声を掛けた。インテックをパートナーに、8メーカーでプラネットを設立し、端末機を共同利用することになった。当初は卸店200社

に端末機を200台配った。これはメーカー負担で殆どやったのである意味、1メーカーではできないディーラーヘルプを8メーカー

が一手にやったということ。最初から8メーカー対卸店200社という複数対複数のネットワーク構造を作ることができた。

皆さん方の会社においても、オリジナリティや創造性の高い活動をしたいために努力していると思うが、それを支えるのがインフラだ。ただ、社会には様々な業界があり、各業界のインフラを国が作ってくれるわけではないので、プラネットは、我々業界全体で作ってきた。

これはそれぞれのユーザーのためのデータなので、他のユーザーに漏れないようにするのは当たり前だ。システム上にマスターデータがある。商品データベース、取引先データベースがプラネットのマスターデータだが、これは割と動かない静的なデータである。例えば、給与計算の場合、社員名簿や社員の基本給がマスターデータである。これに対して、今月の残業時間とはトランザクションデータに当たる。システムとはこういう構造で成り立ち、マスターデータは、業界流通業であれば皆同じものを持っている。例えば、新製品が出たら業界中が商品マスターのメンテナンスをする。そのため、こうしたものを共同化して、業界で共通財産としていこうと運営してきた。

ただ、完璧を追求して運営しているが、次から次に発売される新製品への対応や、薬事法の改正など変化への対応、さらに最近ではネット通販への対応もある。プラネットの商品データベースは、基本的にBtoBのために用意しているが、ネット販売では生活者への情報提供の必要性も出てきている。そういったことも研究して、「商品データベースプラス」というサービスを開発するなど少しずつ対応を進めている。

きた。従って、業界の

ら、端末機の共同利用が100社でも200社でもできることが分かり、ユニ・チャームの高原社長とライオンの小林社長が他社に声を掛けた。インテックをパートナーに、8メーカーでプラネットを設立し、端末機を共同利用することになった。当初は卸店200社

に端末機を200台配った。これはメーカー負担で殆どやったのである意味、1メーカーではできないディーラーヘルプを8メーカー

が一手にやったということ。最初から8メーカー対卸店200社という複数対複数のネットワーク構造を作ることができた。

皆さん方の会社においても、オリジナリティや創造性の高い活動をしたいために努力していると思うが、それを支えるのがインフラだ。ただ、社会には様々な業界があり、各業界のインフラを国が作ってくれるわけではないので、プラネットは、我々業界全体で作ってきた。

これはそれぞれのユーザーのためのデータなので、他のユーザーに漏れないようにするのは当たり前だ。システム上にマスターデータがある。商品データベース、取引先データベースがプラネットのマスターデータだが、これは割と動かない静的なデータである。例えば、給与計算の場合、社員名簿や社員の基本給がマスターデータである。これに対して、今月の残業時間とはトランザクションデータに当たる。システムとはこういう構造で成り立ち、マスターデータは、業界流通業であれば皆同じものを持っている。例えば、新製品が出たら業界中が商品マスターのメンテナンスをする。そのため、こうしたものを共同化して、業界で共通財産としていこうと運営してきた。

ただ、完璧を追求して運営しているが、次から次に発売される新製品への対応や、薬事法の改正など変化への対応、さらに最近ではネット通販への対応もある。プラネットの商品データベースは、基本的にBtoBのために用意しているが、ネット販売では生活者への情報提供の必要性も出てきている。そういったことも研究して、「商品データベースプラス」というサービスを開発するなど少しずつ対応を進めている。

情報系の非定型業務の インフラ化を推進

商品データベースが活用されるシステムは2種類ある。皆さんの会社の中で、システムという、基本的には定型業務のことを指す場合が多い。定型業務とは、伝票発行や給料計算といった決まった手順で、決まった結果さえあればいいというものだ。これはまさにシステムにのってつけて、大いに成果を上げてきたわけだが、最近ではパソコンの登場によって、非定型業務にもITが適用されるようになってきている。

実は、パソコンというものはインタプリタ方式といって対話型マシンである。皆さんが販売計画を作る時、昨年100万売れたから今年は105万くらい売れるだろうとインプットして、グラフ化するなど、「対話的」に使っていると、非定型業務も対話的に使っていると適用ができる。これを情報系と言っている。実は、定型業務の基幹系はもう当たり前。インターネットで言えばEDIはもう当たり前。その次に来る情報系についてもインフラ化していきたいと考えている。

定型業務では、皆さんは既に大きな成果を上げられているのではないかと。業界でいうことで、大阪にもう1拠点持つようなところも多く、東京と大阪で両方同時に動かしているケースもある。定型業務の効率化は当たり前になってきた。これからは非定型業務であり、流通業で言えば、販売、営業、マーケティングなどの分野になるが、データベースは共有化する。例えば、商品コードは定型業務でも非定型業務でも同じように識別する。取引先についても同じだ。ただ、非定型業務の試行錯誤を伴うような業務は、他のデータも色々使うわけで、マーケティングの世界では、POSデータやEDI-POSデータ、人口統計などの様々な経済上の統計を使う。

業界インフラを構築し、さらなる業界の発展に役立ってほしい。先程の定型業務、非定型業務の話に戻るが、従来の基幹系の定型業務は、生産性の考え方について結果が一定である。生産性の分子が一定で、それに投じる「人・モノ・金・時間」という経営資源をいかに減らすかという生産性の追求をしていた。つまり、給与計算だったり、給与明細書が給料日の前に出ればいい、それ以上のことはする必要がない。それに対して給与計算をする人の「人手を減らす、労働時間を減らす」という生産性を追求してきた。唯物的な合理性の追求をしていくと、こちらばかり行ってしまう。

ところが、会社の仕事の大半は問題解決だ。問題解決というものは、非定型業務であり、この生産性とは、人や時間を減らすのではなく、寧ろ問題解決をいかに増やしていくか。つまり、分子の方の変化になる。例えば、宣伝計画だったら、宣伝予算は10億円、宣伝部員は10人、来月の常務会までまとめるとする。「人・モノ・金・時間」については一定に与えられ、より効果的な宣伝計画を作り、A案、B案などを出して、より問題解決力のあるものを一つ選んでいくという生産性の追求の仕方をする。

是非これを覚えて欲しいと思うが、得てして、パソコンを導入する、LANを張る、インターネットを更に増強するとすると、それでいくらか人を減らせるのか、という視点に傾きがちになる。しかし、新規の施策ですぐ問題解決ができて、大きな創造性が発揮出来たら、もういいことがあるはずなので、こうした考え方を持っていていただけたらと思う。

皆さんのお役に立てるような形で考えていきたい。そうすると、EDIという当たり前の定型サービスは、プラットフォームのメニューとして既に完成しているが、非定型サービスである営業やマーケティングといった分野の「パイアーズネット」のデータについては、中核的なものがいよいよEDI-POSデータになってくるだろう。

そうなるも他業界の会社がCCLの大株主になってしまったりプラットフォームがなくなってしまったら、皆さんにとって安心だと思いませんか。また、この件についても、全卸連をはじめ様々な意見を受け賜りながら、良いマーケティングインフラにしていきたい。

EDI-POSデータを中核とした マーケティングインフラの構築を推進

さて、実は今日、カスターマー・コミュニケーションズ(通称CCL)についての記者発表がある。このCCLは、プラットフォームが2008年に筆頭株主となったEDI-POSデータの分析・コンサルティング会社だ。小売店に対してFSP(フリックエント・ショップ・プログラム)を導入して、それによってEDI-POSデータを収集して分析し、売り場の変更、キャンペーンの仕方、チラシの作り方などのコンサルティングをしている。実は、かなりの小売店がこのCCLのサービスを受けている。どこにも入っているかは秘密で、ユーザーになればある程度は分かると思う。意外と知られていないが、CCLは、日本で最大のEDI-POSデータを持つという会社で、5000万人の購買データを統計化して蓄積している。購買履歴が分かるとブランドスイッチなど色々なことが分かる。例えば、ある商品のシェアが5%下がったという場合、その5%がどこに取られたのかが分かる。また、昨年は水虫の薬を買った人が今年はどう行動するかなど、その人の特性も分かる。

さて、このたび、「産業革新機構」という政府系の投資ファンドが、CCLに出資することになった。これにより、プラットフォームは出資比率が第2位の株主になるが、当社からは役員、監査役等を派遣し、従来通りの形を維持できるので、CCLのEDI-POSデータも、業界のインフラとしての運営を求めている。競争的データにもなるため、一方的な提供の仕方をするのでなく、有料ではあるが、業界インフラとしてどこでも使えてスムーズに提供できるように会社運営を求めている。

業界インフラとしての姿勢をこれからも貫く

プラットフォーム社長の田上は50歳とまだ若い。彼もこれから「見える化」ということを一つの戦略として掲げている。これには、様々な意味があるが、解析をする上で「見える化」した方が色々な面で気が付きが多くなるし、問題解決にしても、そこから発想が湧いてくるのではないかと思う。

プラットフォームができて29年。皆さん方の会社の社員の中には、まだ生まれてなかったという人もいるし、当社にもいる。ましてや電気通信事業法、さらには問屋無用論、これは50年以上も前なので知らなかった人もいられる。私でさえ当時は大学生だったのであまり記憶にないが、そういう風に歴史を経るにつれて風化することがある。

プラットフォームは、業界の皆さんで作ってきた業界インフラである。最近、顧客のところに行くこと、通信業者がやってきた

このように、日本で最大のEDI-POSデータを持つ企業の経営にプラットフォームは関わっている。今後とも皆さんが増え続けていく。当社は、真面目に原価を下げて、真面目に値下げをして、そして一番良いインフラを業界のために提供してきたと考えているので、これからもプラットフォームのあり方として、姿勢を正していきたいと思っている。

プラットフォームの基本的なインフラとしての考え方は、まずは安全、それから公平、標準、さらに安価ということである。

その業界の商習慣に合った形の標準であることが重要だ。さらに、継続すること。絶対に止まっては困るわけで、これからはもっとやっていく。継続すること、これが重要な、信頼の根幹にあると思う。

最後は、できれば安くて、プラットフォームが、プラットフォームでは、メーカーがより簡便に使える仕組み「MITEOS(ミテオス)」を、安価で利用できるようにしている。この意味は、「広く(あまねく)」というインフラとしての役割を担える仕組みの構築である。現在、EDIの導入が難しい、あるいはシステムの準備がない

EDI-POSデータの中核として、マーケティングインフラの構築を推進

EDI-POSデータの中核として、マーケティングインフラの構築を推進

EDI-POSデータの中核として、マーケティングインフラの構築を推進

EDI-POSデータの中核として、マーケティングインフラの構築を推進

EDI-POSデータの中核として、マーケティングインフラの構築を推進

毎水曜日発行