



# トップ対談 2011年の 流通を展望する



株式会社プラネット 代表取締役社長

## 玉生弘昌 × 石井 淳蔵

流通科学大学 学長



相変わらずの景気低迷、企業再編の加速、少子高齢化に伴う人口の減少など、流通を取り巻く環境は非常に厳しい。このような状況下で日本の流通業に求められるものは何か？ 2011年、流通業界はどう変わるか？ 経営学、マーケティング論に精通されている流通科学大学学長・石井淳蔵氏にお聞きしました。

撮影／細川隆平

### 消費の成熟に合わせて 小売業のあり方も変化する

**玉生** 世界的な景気の混迷が続くなか、日本では高齢化に伴って、買い物難民といった新たな課題もクローズアップされています。2010年の流通業界の動向を、石井先生はどうぞ覧になりましたか。

**石井** 百貨店やGMSといった、規模を追求する業態が苦戦をしています。百貨店は文字通り、広い売り場に「百貨」の商品を押し込む幕の内弁当です。バラエティとしては悪くないのですが、需要がより広く、深くなってきた今、総花的に商品を並べるワンストップショッピングという従来型のやり方では、日本のスケールアップした消費に答えられなくなっているのだと思います。逆に中国や東南アジアで百貨店が流行り出していることを考えると、百貨店やGMSといった業態は、消費の拡大期にあって、まだ需要に深みがない中進国的なスタイルなのかもしれません。

成熟したマーケットでは、消費者は自分のほしいものがはっきりしています。たとえばセレクトショップなどは、お客と供給側の店の感覚が一緒であることが何より重要です。

**玉生** オーガニックのハーブや雑貨などを扱う「生活の木」という店が今、売り上げを伸ばしています。その店の若い女性社員と話す、置いている商品に対する思い入れがとても強い。結局その人が自分のほしいものを提案し、同じ生活感覚を持っている人たちがそれに共感して、その店に買いに来るのですね。

**石井** 建築士やインテリアデザイナーが集まってつくっている不動産仲介のベンチャーサイトがありますが、掲載依頼物件のうち半分以上は断るそうです。というのは、自分たちの感覚に合った不動産しか仲介しない、というポリシーを採用しているからです。さらに物件は「レトロな味わい」とか「天井の高い家」といったユニークな項目で分類されていて、「私はこういう家に住みたい」というこだわりのライフスタイルを持つ人に歓迎されます。やはりこれも、客との共感が一つのキーワードです。

**玉生** 日本は、成熟化した多様性のある消費社会になってきたということですね。それに合わせて、特定のパターンを持った消費者向けの小売店が増えてきています。

**石井** 2010年については、もう一つ、地方のスーパーマーケットが元気だという印象を受けました。九州のハローデイという食品スーパーは、日本一視察の多いスーパーとして有名ですが、アミューズメントを意識して、店内のディスプレイや商品の並べ方一つにも徹底的にこだわっています。また、育ち盛りの子どもを抱えるパートさんの家庭の定番メニューを参考にして、野菜と肉をセットにした「○○さんちの焼き肉」という商品を売り場に出すなど、お客に「そう、そう」と思わせる工夫がいっぱい飛び出してくる感じです。スーパーマーケットというと、日常的であり面白みがない場のような気がしていましたが、店の創意工夫でお客様の共感を得ることはできるのだと感心しました。

### 多頻度小ロットは日本の流通の強み

**玉生** ところで、日本の流通業では、卸売業が非常に重要な役割を果たしていると思いますが、一方で「卸無用論」の信奉者が少なくないのも事実です。卸売業のあり方について、先生ご自身はどう思われますか。

**石井** 日本の中を見ている限り、卸売業の存在は大きいですね。ウォルマートですら、日本ではなかなかメーカー直販でビジネスができないくらいですから。そういう意味では、流通全体が卸依存型になっているといえます。卸依存型の流通というのは、相手が攻め

てきたときには強いのですが、こちらから攻めていくのが難しい。欧米の小売業は調達力があるので、中国をはじめ世界各地へ単体で進出できますが、日本の場合、卸も一緒に出ていかないとうまくいかないで、新しいマーケットで出足が遅れるのです。

**玉生** おっしゃる通りで、中国では日本の商品が本当によく売れるそうなのですが、残念ながら商品がなかなか店頭には並ばないのです。卸機能がないと、ブローカーを使って小さな商売しかできなかったり、代金回収にリスクが伴うといった問題がたくさんあるようです。日本で楽をしているから、海外に行ったときに調達力が弱いということでしょうか。

**石井** 楽をしているというより、メーカーと卸売業、さらにプラネットのような情報ネットワークが一体となって、多頻度小ロットの供給体制がしっかりできているということです。この多頻度小ロットというのは、日本の一番の強みだと私は思っています。

日本では流通革命が少なくとも二度ありました。一つはダイエーの中内さんらが始めたチェーンという考え方、もう一つは80年頃から出てきた多頻度小ロット配送です。これは日本の財産だと思います。多頻度小ロットの供給体制さえ整えることができれば、世界のどこへ行っても日本の小売業は強いビジネスを展開してゆける気がします。

**玉生** 確かに日本の多頻度小ロット配送の仕組みは、非常に優れています。日用品・化粧品大手卸売業の物流センターを見学されたら、きっと驚かれると思います。何万アイテムもの商品が保管されている中から、シャンプー1個、歯ブラシ1本まで正確にピックアップできる仕組みが構築されています。そうすると、小売業は在庫を持たずに経営ができるのです。棚にシャンプーが10本並んでいて、今日6本売れたら、明日6本持ってくればいいわけです。しかも通路別納品といって、その店の通路にどうい商品がどうい順番で並んでいるかをすべてセンターで把握して、その順番に詰めてあるので、アルバイトでも簡単に棚に商品を並べることができる。そういう工夫が随所に見られます。

**石井** 各メーカーが個々に物流システムを構築したら膨大なコストが発生してしまうでしょうが、集約機能をもつ卸売業は物流システムを非常に高度化できるわけですね。

**玉生** 今、多様性の時代といわれますが、多様性が提案できるのは卸売業だと私は思います。小売店は、どんなに大きな店舗でもそれほどの商品は並べられません。ところが卸売業は、たとえば大手卸売業の物流センターには数万アイテムがありますので、商品の品ぞろえの面で多様性の提案もできるのです。このような取り組みが進めば、卸売業の社会的価値はますます高まるだろうと思っています。

### 新たな価値を生む マーケティング・ネットワークの標準化

**石井** 玉生社長に前にお目にかかったのは、1999年頃だったと思います。その後、10年ほどの間にも着実に業績をあげていらっしゃるようですね。

**玉生** おかげさまでEDI サービスは26年目を迎え、厚い信頼をいただいています。EDIはいわば、事務作業を合理化できるネットワークとしてご活用いただいておりますが、さらに一步踏み込んで付加価値を高めるために、マーケティング・ネットワークの標



**玉生 弘昌** (たまにゅう ひろまさ)  
株式会社プラネット 代表取締役社長  
1968年 早稲田大学政治経済学部卒業、ライオン油脂株式会社(現ライオン株式会社)入社。  
1985年 株式会社プラネット常務取締役、1993年より現職。  
社団法人流通問題研究協会 副会長、(株)アイスタイル顧問、(株)BS朝日 放送番組審議委員などを務める。  
著書に「プラネット式 IT起業で成功する方法」(東洋経済新報社)、「なぜ日本企業の情報システムは遅れているのか」(日本能率協会マネジメントセンター)など。

準化を推し進めています。その一つが、商品データベースです。小売店が新商品の取り扱いを検討する棚割り業務が行われるのは、発売の3か月前ですから、その時点までに新商品の情報がないと困るわけです。そこでプラネットでは、各メーカーのご協力により、新商品情報を発売の3か月前に商品データベースにご登録いただいております。また、登録された商品画像と簡単な商品紹介などを掲載した新製品カタログを作成して、大変ご好評いただいております。

**石井** 画像があるとPOPやチラシなどにも利用できますし、使い勝手がよさそうですね。

**玉生** ありがとうございます。当社のマーケティング・ネットワークのもう一本の柱が「バイヤーズネット」です。これは非定形的な業務に関する情報を安全かつ効率的に共有できるWebサービスで、メーカーや卸の営業担当者と小売バイヤーとの間で電子商談を行うことができます。バイヤーズネットは、B to BではなくB to E（“Employee”の略、「従業員」の意）のサービスです。商談は非定型業務ですから、小売業のバイヤーが3人いたら、それぞれやり方が違います。だから個人を認識して処理できるサービスになっています。今、ようやく利用会員数が18,000名を超えましたが（2010年11月末現在）、いずれは10万名にしたいと思っています。ただ、なかなかすぐには浸透しませんね。

**石井** 進化するテクノロジーは、次々と新しいサービスを生みだします。しかし新しい技術は、利用者に新しい使い方や、新しい習慣を要求するものです。言い方を変えと、利用者側の文化が変わらない限り、イノベーションは起こらないのです。大事なのは、いかに使う側の文化の変化に合ったサービスを提供できるかです。

**玉生** おっしゃる通り、プラネットがただ「テクノロジーでこういうことができるからやりましょう」と言ってもうまくいかないわけです。ですから私どもは、流通業、つまり消費財メーカーと卸売業、小売業のお客様が、通信サービスというテクノロジーが、日々の業務でどのように活用できそうかをきちんと検証した上でサービスとして提供する、という方針を採っています。

**石井** それこそがマーケティングだと思います。たとえばカルビーは、小売業本部を担当する営業と、各エリアで店舗を担当する営業をクロスさせた、マトリクスの営業組織を編成しています。これはもともと、大手小売チェーンで特売を実施した際、店舗によって対応が違うという問題に対応するために始めた取り組みです。実際に店舗担当をおいてみると本部担当との意見の相違が生じ、新たな経営課題として情報共有の必要性が明確になってくる。このように一つの課題に正面から取り組みはじめると、会社としてのリテラシーが上がってくる気がします。バイヤーズネットも、そういった経営に直結する使われ方をされるようになるのではないのでしょうか。

**玉生** こうした情報系のプラットフォームは、運用コストや利便性、セキュリティなど、あらゆる観点から見て、業界標準であることが重要だと思います。すでにいくつかの企業が自社の仕組みを運用しようと試みましたが、ほとんどが1年を待たずして終わっています。特に現在、通信はインターネットが中心になっていますが、インターネットには盗聴や破壊、なりすましといった危険が常にあります。プラネットでは業務で安心してお使いいただけるように、プロレベルのセキュリティ対策を実施しています。また、商品の供給に関わるEDIサービスは水道やガス、電気と同じで、決して止めることはできませんから、安全対策には注力しています。インフラとして本当にま

### 石井 淳蔵 (いしいじゅんぞう)

流通科学大学 学長

1975年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了

1986年 同志社大学教授

1989年 神戸大学経営学部教授

1999年 神戸大学大学院経営学研究科教授

2008年より現職。

専門は経営学・マーケティング論、著書に「マーケティングを学ぶ」（ちくま新書）、「ブランド価値の創造」「ビジネス・インサイダー創造の知とは何か」（いずれも岩波新書）など多数。

最新刊「マーケティングを学ぶ」



じめにやることを、プラネットのDNAにしたいと思っています。

**石井** 確かにプラネットのサービスは、もはや業務に欠かすことのできないライフラインですね。一方、流通業そのものをパイプラインととらえる考え方がありますが、それは気をつけなければいけません。たとえば経済学者は、価値は工場で生まれて、消費現場で実現されるものであり、間にある流通は通るだけのものと考えから、卸売業がないほうが良いという話をしがちです。でも実際は、工場と消費現場の間で価値が生まれることが、マーケティングや流通にとっての拠りどころです。モノや情報のやり取りの過程で新しい価値を生み出していくことができるのが流通、マーケティングなのです。身近な例ですが、お母さんが風邪をひいて寝込んでいて、娘に薬を買ってきて、と言ったとします。そのとき娘さんは、ただ薬を買ってきて渡すでしょうか。「お母さん大丈夫？」とまず聞きますよね。そこで、じつは咳の薬より熱の薬のほうが良いとか、病院に行ったほうがよさそうだという話になる。あるいは、娘の一言だけでお母さんの気持ちが収まることもあるわけです。問題の解決においては、ロボットのように対応するのではなく、問題を自分なりに再構成すること、いわゆる「創造的適応」が大事だと思います。それが流通の意義であり、マーケティングの意義です。ですから、こういったバイヤーズネットのような仕事は非常に重要です。もちろんインフラとしては信用や安全も大事ですが、こういうかたちで新しい価値をつくっていくことも、プラネットの役目ではないかと思えます。

**玉生** 付加価値をつけてサービスをレベルアップしていくことが、流通の本質なのですね。そのためにもプラネットは、コンピューターに出来ることはコンピューターに任せ、人間しかできないことに力を注いで付加価値を高められるようなインフラをつくっていきたいと思っています。本日は貴重なお話をありがとうございました。