

2012年3月13日（火）

南青山会館 大会議室

平成23年度 生鮮取引電子化セミナー
「今後の市場流通におけるマーケティング」
講演録【抄出】

（講師）

財団法人流通経済研究所 理事長

明治大学専門職大学院 教授

上原 征彦

§ イントロダクション

1960年以降、日本は急速に経済発展してきたが、今また新しい方向に大きく変わろうとしている。その新しい方向はなかなか見えにくい、とにかく変わらなければ生き残れない、という自覚が必要である。こういう時期を変動期といい、変動期には色々な所で変化が起こる。実は流通にも大きな変化が起きている。流通の変動期の中で、従来は優れていたシステムが、現在、必ずしも優れているわけではない。1960年代の流通革命の時代がそうだった。その時はいわゆる55年体制が始まって暫くした頃で、世界の政治情勢も大きく変わってきた。高度成長期が始まり、消費者は三種の神器（白黒テレビ、冷蔵庫、洗濯機）を競って買い求め、今までの貧乏生活から豊かな電化生活に入っていった。同時に大きく変わったのが、今の量販チェーンである。従来は商店街や百貨店が小売業のメインストリームだったが、スーパーマーケットやGMSの方向へ大きく変わっていった。その雄が現在のイトーヨーカ堂でありイオンである。

新しく伸びている流通業の特徴としていえるのは、IT企業と比較しても遜色が無いくらいITを内製化していることである。今のITがどの方向に向かっているかといえば、間違いなく「ビッグデータ」処理の方向に向かっている。生鮮流通で一番難しいのは、供給側（川上）で販売されるカテゴリと店頭で販売されるカテゴリが違っている点にある。例えば、消費者がスーパーで買うのは、「タコ」や「イカ」といったカテゴリではなく、魚種を越えた「お刺身」や「お寿司」のようなカテゴリに変化している。そうすると、魚種別カテゴリから消費者ニーズのカテゴリへの変換が必要なことが、電子化の際のネックとなる。加えて、生鮮の場合、時間によって品質に変化が生じ、ある時点を過ぎると別の商品になってしまうため、この点も識別していかなければならない。これらを解決するには大容量のデータ処理が必要になる。流通業はその方向に向かっており、優れた経営者は皆そこに着目している。

§ 農水産物流通の伝統的仕組み

農水産物は自然条件が生産を左右し鮮度が劣化しやすいため、採れたらすぐ売買する仕組みが重要となる。また、鮮度が落ちると需要が少なくなるので、需給の差を価格に反映させて均衡をつくる仕組みも必要になる。自然条件と需給バランスで一気に価格が決まり、その仕組みとしての「セリ」とその場所（セリ場）の設定が今の卸売市場の機能である。

しかし、世の中は大きく変化している。もし、今より鮮度維持が3時間長くなれば、その間に色々な対応ができる。状況はいくらでも変わってくる。

§ 農水産物流通の変化

農業技術の発展、魚介類の養殖や蓄養等により、農水産物の通年化が始まっている。マルサスの人口論によると「人口は制限されなければ幾何級数的に増加するが生産（生活資源）は算術級数的にしか増加しない」ので、何れは生産が足りなくなるはずである。しかし、工業の発展により、生産量もどんどん増えてきたため、現代ではマルサスの人口論がそれほど効かなくなっている。ところが、農水産物は自然の農地等による制約があるため、増え続ける人口と比べて、生産地はだんだん減少してきている。そのため、農水産物の値段は今後確実に上がるものと思われる。今、日本は円高だから影響が見えにくいですが、円安に少し傾けば食料の値段はぐっと上がる。そのような時は必ず新規参加者が現れる。例えば、野菜工場は、かなりペイラインに乗る動きが出てきている。それから魚介類の養殖や蓄養、冷蔵・冷凍技術の発展やコールドチェーンの進化も著しい。そうすると、「セリ」と大量取引の矛盾が出てくる。普通の工業製品は大量取引すれば割引があるが、卸売市場では「セリ」で大量取引すると逆に値段が上がっていく。加えて、海外からの仕入れと産直も拡大している。市場流通に携わる者がまず考えなければならないのは、変わっていかざるをえないということである。すべてを変えるわけではないが、価格をその場で決定する市場流通の現状の仕組みから変化が必要である。

日本人は面白く、自分の位置から世界を見ようとする。卸売市場も今までの仕組みの中で変化を見て、いつか変わっていくだろうと思っているのではないか。私はMBAという経営者になるための社会人の大学院で教えているが、優れたビジネスマンは逆の発想をする。優れたビジネスマンは自らの置かれた状況を明確に捉えるため、変化している位置から自分を見る。したがって、市場流通が今後どの方向に向かって変わるかという位置から自らを見て、そこで戦略を作っていくことが重要となる。現状から少しずつ変えていくのは安心だが、おそらく、気付いた時は手遅れになっている。

§ 食品流通に組み込まれる農水産物流通

農水産物流通が普通の食品流通にだんだん組み込まれてきている。例えば、山崎製パンは1台の車で三温度帯の食品を、鮮度を保ったまま遠方まで配送している。大手食品卸の三菱食品もフルライン化して生鮮食品を取り込む動きがある。

また、国際チェーンオペレーションとあって、グローバルにオペレーションを展開しているウォルマートやコストコといった企業が特に力を持っている。一方、日本のチェーンオペレーションの弱点は卸売機能にある。チェーン量販店の本部は卸であり、商業統計上、イトーヨーカ堂の本部は卸に分類され、店舗が小売となる。したがって、本格的なチェーンオペレーションは、卸売部門と小売部門のドッキングとなる。本部が卸売機能を持っていれば、本部で仕入れた商品をまとめて一気に小売店舗まで配送できる。これが普通のチェーンオペレーションであるが、日本は少々特殊で、チェーンオペレーションをするはずの本部が卸売機能を持たず、むしろ、卸売会社にその機能を任せしてきた。そこで成長してきたのが、三菱食品や国分といった卸売会社である。

国際チェーンオペレーションは出店と調達を同時化することが可能となる。例えば、日本のスーパーがフランスからワインを調達する場合、情報収集から始めなければならないため、かなりのコストが掛かってしまうが、もし、既にフランスに出店していればワインの納入業者を組織化できる。ウォルマー

トヤコストコは世界レベルで卸売機能が発達しているため、日本のチェーン量販店の一部もそこから商品を調達している。

なお、日本で典型的なチェーンオペレーションが成功しているのは、北海道のセイコーマートである。儲かっている小売業は卸売機能で儲かっている。セイコーマートは殆どの取扱商品の卸売機能を自社で持っている。サービス産業生産性協議会が実施した 2011 年度の顧客満足度調査で、コンビニエンスストア部門はセブンイレブンを抜いてセイコーマートがトップになった。セイコーマートは卸売機能が発達しているため、ファミリーマートが北海道に出店した際は、その商品配送によりまた儲けている。このような流れに卸売市場はどう対応できるのか。フランスのランジェス市場がなぜ救われたかといえば、ランジェスはまさにカールフルの流通センター機能を担っており、完全にチェーンオペレーションの中に組み込まれているからである。

加えて、流通業者・メーカーの農業への参入の動きがみられる。前述のセイコーマートはいくつかの農業法人と手を結んで、農業生産にまで踏み込んでいる。牛乳も生産しており、近いうちに漁業権も取得する勢いである。このように、生産から小売まで一気に担えるサプライチェーンが構築できれば、相当優位に立てる。これらはほんの一部の動きに過ぎないが、この一部に注目しないと、今の商店街や百貨店が GMS の進出によりやられてしまったように、あっという間に足元をすくわれてしまう。

§ マーケティングの本質

マーケティングの本質は何かといえば、1 つは「価格メカニズムからの自律と関係性の構築」である。例えば、あるメーカーが製品を宣伝して消費者を引き付け、消費者と関係をもつ。関係をもつというのは、他のメーカーが 50 円で売っている製品を、50 円以上の正当な価格で売るための関係を作ることである。したがって、マーケティングとは、どちらかといえば非価格競争を展開することで、そのために消費者と関係を作る。経営学の観点から企業がだらしなく思うのが、価格メカニズムに従属することである。「昨日は値が張ったから儲けた」、「今日は値が下がったので儲からなかった」と一生懸命に価格変動の中で生きている。これでははっきりいって企業とはいえない。私から言わせれば、前期的商業である。真の企業はそのような価格メカニズムに影響されない仕組みを作っており、そのために消費者と関係を築く。消費者の定義は何かといえば、2 つポイントがある。1 つは「生活のために財を破壊するもの」である。消費というのは、与えられた財を食べたり使ったりして破壊することである。もう 1 つは「ビジネスの目的で財を破壊するもの」である。例えば、レストランなども 1 つの消費者といえる。彼らは儲けるために財を破壊する。重要なのは、優れている企業の特徴は、消費者の動きが分かっているということである。直接取引先のことだけが分かってもマーケティングとはいえない。荷受がどの仲買が買ってくれたか分かっても、そこから先のことが分からないとマーケティングは展開できない。今までの卸売市場が成立したのは、消費者を見なくてもそこで値がついたからであり、それはマーケティングの主流ではない。これまでずっと企業を観察してきていえるのは、消費者を知っている企業が勝つということである。これがマーケティングの原則である。

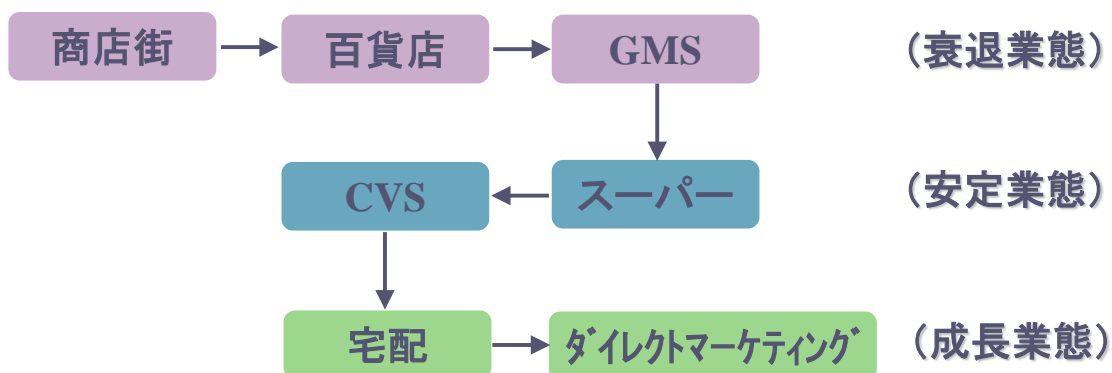
それから、消費者は製品のアイデアよりも製品のコンセプトを買う。そのためデータが重要となる。例えば、ハーバード大学教授のセオドア・レビットが言った「顧客はドリルが欲しいのではない。穴を空けたいのだ」という格言がある（より正確に引用すると、「昨年度、4 分の 1 インチのドリルが 100 万個売れた。これは、人が 4 分の 1 インチのドリルを欲したからでなくて、4 分の 1 インチの穴を欲したからである」というレオ・マックギブナという人物の言葉をレビット教授が引用した一節である）。

本当はドリルを買っているのではなく、穴を買っているのである。女性が化粧品を買うのも、化粧品そのものを買っているのではない。美しくなることを買っているのである。本当は美しくなることの幻想を買っている（笑）。ひょっとすると、消費者は魚そのものが食べたいのではないかもしれない。そのように考察することが大変重要である。

また、消費者は単品ではなくアソートメントを消費する。今、私はネクタイをしているが、ネクタイだけでは消費できない。私が真っ裸にネクタイだけ締めてみたらどうなるか（笑）。スーツとワイシャツに合わせるからこそ形になるのである。

このように「製品コンセプトを買うこと」と「アソートメントを消費すること」が非常に重要となるが、直接取引先と単品取引しかしていないとこの関係が見えづらい。実は、この関係を見え易くするための IT 化がどんどん進められている。

§ 業態の変遷



上図では上に行くほど衰退業態となっているが、ここから読み取れるのは、遠くから消費者を集めるビジネスから消費者に近づいていくビジネスに移行していることである。卸売市場が生き残るためには、消費者に近づいていくビジネスをいかに構築していくかが重要となる。したがって、生鮮取引の電子化という目標をしっかりと定めて展開していかなければならない。

§ 成功している有店舗企業の特徴

成功している有店舗企業の特徴について例を挙げると、CGC ジャパンは全国に展開しているながら、地域密着型のスーパーマーケットを組織化している。例えば、CGC ジャパン傘下のダイキョープラザ（九州）というスーパーは、地元の消費者と色々とやりとりしながら商品構成を考えて、独自の PB も作っている。

また、前述の北海道のセイコーマートは配送網が非常に発達しているため、需要の多い地域の間にある需要の少ない地域にも、帰り荷等を使ってうまく供給することができるので、普通のお店が出店できない場所にも出店している。

§ 流通の新旧交代

流通が、消費者を集める「集客型流通」から「接客型流通」へ移行している。ここでいう接客とは、流通業者が消費者に接近していくということである。さらに、生産・製造過程まで踏み込んで、単にモ

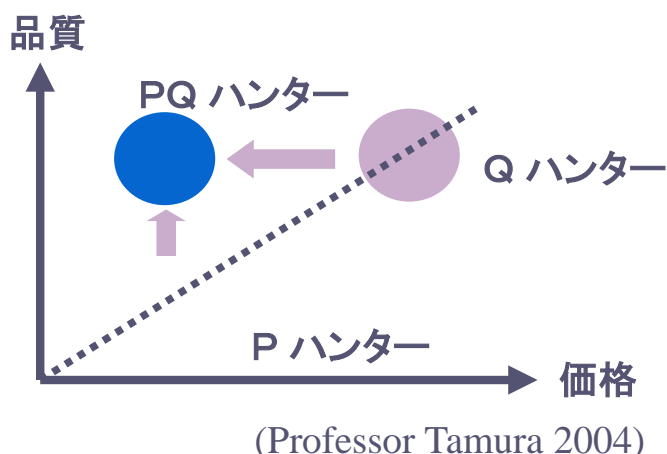
ノを集める「集物型流通」から価値まで創造する「創造型流通」に移っている。

また、売り方は「広い売り方」から「強い売り方」へ向かっている。「従来の品揃えを変えずに客数を拡大していく方法」を広い売り方という。この売り方が効果的だったのは高度成長期である。一方、「客数は増えなくてもよいから、アソートメントして色々なものの販売していく方法」を強い売り方という。どちらも重要ではあるが、マーケティングの本質からみて、これからは強い売り方をしていくことがより重要である。強い売り方をしていくために自社で十分な品揃えできない場合は、他社と組んでやればいい。そうすれば他社の固定客も得られるメリットがある。卸売市場は色々な経営資源が集まる場所なので、このような強い売り方ができるのではないかと。

この流通の形態は刻一刻と進化している。日本の流通業では百貨店が落ちているが、おそらくGMSも衰退過程に入ってきており、今後は全く新しい流通形態が生まれてくるかもしれない。

§ 通販のポテンシャルに関する象徴的な動き

通信販売は地方の過疎地が伸びているかと思ったら、意外に都会の高級住宅街でも伸びていた。都会の高級住宅地は地価が高く簡単にはお店が出店できないため、近所に買物ができるお店が少なくなる。そのため、自宅で買物ができるネット通販が便利となる。



上図で、Pハンターは「価格志向」。安くて適当なものが買えればよい者である。一方、Qハンターは少しくらい価格が高くても、品質が良いものを選ぶ者をいう。これは「品質志向」。PとQは通常比例する。この場合、企業のターゲットはQハンターであるが、価格競争を繰り返しているうちに、ターゲットがPハンターになってしまう。ところが、通販では品質が良くてかつ値段も安いものを志向する、PQハンターをターゲットにして成功している企業が増えている。PQハンターは本当に商品知識を持っている。PQハンターが増えてきているのは業務用商材についても同様である。ついでに「無印良品」もPQハンターをターゲットにしている。例えば、靴下の角度について、普通の靴下は陳列のし易さから45度になっているが、「無印良品」の靴下は直角に曲がっている。これは、直角だと履いたときシワになりにくく、靴擦れも起きにくいためである。こういう意味が分かる人がPQハンターであり、このPQハンターが最近増えてきている。日本はやや過剰品質の傾向もみられるが、このように、ぴたっとニーズに合った商品を開発していけば成功できる。

§ 買物難民と買物弱者

日本では小売業の売場面積はどんどん増えているのに、店舗数は減っている。店舗数で売場面積を割ると1店舗当たりの売場面積が大きくなるため、単に小売業の大規模化が進んだと捉えがちである。ところが、優れたビジネスマンは、店舗数が少なくなれば買物施設が少なくなること気が付く。店舗数が少ないのに売場面積だけ大きい、それは即ち店舗の過剰投資ということである。その結果、お店に行けない買物難民が増えてきている。郊外に大規模店が出店すると、身近にある中小商店が食いつぶされて、車がなければ買物に行けなくなる。車に乗れない人もお店に行けなくなる。ここでは、「買物難民」と「買物弱者」に分けており、「買物難民」は買物アクセスに有意な不便を感じている者、「買物弱者」は身体能力等のために買物の不便さを被る者と定義している。買物難民は国内に約1千万人いるが（うち買物弱者は約6百万人）、卸売市場はどうしてこういう人たちを狙わないのか。

統計によると、歩いて買物に行くのに許せる距離は約400メートルである。群馬県渋川市の例では、20年前まで人々が歩いて買物に行く平均距離は約399メートルで、400メートル以内だった。しかし、現在は約760メートルとなり、歩いて買物に行く距離が長くなっている。また、大きなスーパーなどで、駐車場から店舗入口までの距離が200メートル以上離れると、特にお年寄りには荷物の持ち運びが難しくなるため、急速に買物点数が減ってくるのが分かっている。この点からも、これからはお客に近づいていくビジネスが非常に重要になる。今、急速に伸びている東京駅や新宿駅などの駅ナカは、お客を集めるビジネスではなく、通勤で動いているお客に近づくビジネスである。

§ 市場流通のこれから ～顧客情報の共有

卸売市場では、荷受と仲買や買参人が、取引の場だけでなく、自分の持っている情報を皆で共有することが重要となる。卸売市場は色々な商品を取り扱っているので、情報が共有化できればメリットが大きい。消費財流通業界では製・配・販連携協議会を昨年5月に発足させた。この協議会では、メーカー、卸、小売の経営者が集まって、業界間で情報を共有化していこうという動きが始まっている。生鮮流通業界でも、少なくとも卸売市場の中では顧客情報を共有することができないだろうか。これからは、自分の情報だけ集めてもダメだということである。

顧客情報とは何かといえば、「消費者の購買に関わる情報」である。例えば、小売業界では店頭で読み取ったPOS情報を公開して、みんなで共有していこうという方向に向かっている。アメリカではもっと進んでおり、POS情報を共有することで、どこの店舗にどの商品の在庫がどのくらいあるかが、消費者にも分かるような仕組み（Milo（マイロ））も始まっている。昨年の震災時の大混乱を省みて、どこにどんな商品がどのくらいあるかといった情報を消費者が簡単に取得できるような仕組みを、日本も早急に整備すべきである。

§ 市場流通のこれから ～業態の創造

市場流通のこれからを考えると、スーパー等のための流通センター機能が必要である。例えば、ある地域のスーパーの店舗に、生鮮食品をまとめて配送できるような仕組みである。今度、築地市場が豊洲に移転するが、計画では市場面積が46㍓となっている。しかし、理想をいえば100㍓くらいが望ましい。それだけあれば、結構面白い関東圏の流通センターが考えられる。

キャッシュ&キャリー（購入者が自ら商品を選び、販売時に現金にて決済を行い、卸売業者は、その後の商品の配送などは行わずに、購入者自らが持ち帰る）の考え方も重要である。卸売市場では、荷受

は仲買だけに、仲買は小売だけにしか販売できないといったルールがあるが、本来の商取引の姿からいえば差別的な販売はできないはずである。卸売市場では「卸売市場法」という特定法を優先しているためだが、世界の商取引の標準では、「効率化のための購入ロットの多寡」による差別があるだけで、小売や消費者でも卸売市場で買物ができる。この方式で成功したのがフランスのカールフールであり、キャッシュ&キャリーで商品を供給する流通センター機能を担うランジェスである。そこでは業務用にも売れるし、直接消費者にも販売できる。そういう中から色々な工夫が生まれてくるのである。

また、市場の機能として専門店のためのリテールサポートも必要となってくる。スペインでは日本よりも早くスーパーが普及したが、小さな小売店や専門店もまだ多い。スペインの消費者調査によると、主婦は夫と食べる食事はスーパーで食材を調達するが、来客者への食事は魚屋や八百屋で食材を買うという。なぜかといえば、魚屋や八百屋にはすべて調理してある食材が用意されているからである。この調理の指導は、メルカマドリッド市場の日本でいう仲買が行っている。消費者が家庭内で料理をする機会が減る傾向にあり、また、消費文化が高度化すればするほど専門店や小さなレストランは増えるので、仲買数社がうまく組んで、この専門店やレストランをサポートできないだろうか。

さらに、「生産の取り込み」や「消費者へのダイレクトマーケティング」も考えられ、これが全部ではないが、これらを組み合わせて戦略を組み立てていくことが、これからの卸売市場にとって非常に重要である。