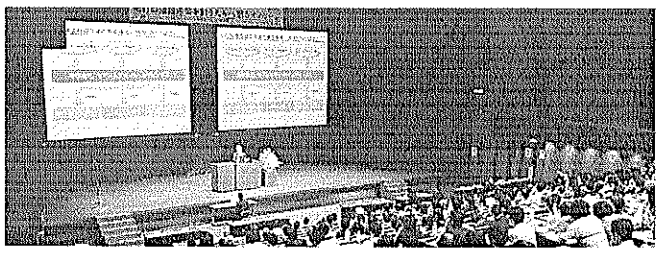
『日本経済新聞』2009年6月21日（日）朝刊全国版（30面）掲載

法政大学「流通産業ライブラリー」設立記念セミナー

明日の流通産業を担う人々へ贈るメッセージ



大衆消費社会の到来とともに目覚ましい発展を遂げた日本の流通・消費財産業の専門的資料を所蔵する「流通産業ライブラリー」が法政大学イノベーション・マネジメント研究センター内に発足し、記念セミナーが5月23日、同センターと設置準備委員会の主催（法政大学経営学部創設50周年記念事業委員会共催）で開かれた。戦後の流通近代化を主導してきた日本リテイリングセンター チーフ・コンサルタントの渥美俊一氏、日本チェーンストア協会会長を務めたライフコーポレーション会長の清水信次氏、わが国を代表する流通企業集団を率いるセブン＆アイ・ホールディングス社長の村田紀敏氏の3氏が、市ケ谷キャンパスで講演。流通・消費財産業の新しい時代を担う若者へメッセージを贈った。

2010年春、一般公開へ

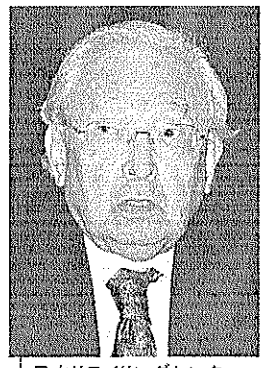
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター所長
経営学部教授
矢作敏行

スーパーと呼ばれる小売企業群の登場による「流通革命」が起こってから、早いものでおよそ半世紀が経過しました。その間、流通業界は激しい興亡をみせましたが、学界も変わりました。都内にかつて存在したいくつかの流通関連研究機関が姿を消し、流通・消費財産業の専門的な図書資料を提供する場がほとんどなくなってしまいました。大先輩方が残した文献が、世代交代が進むにつれて行き場を失う事態もしばしば目の当たりにし、足場の良い場所にそれらの資料を集めて、広くご利用いただけるデポジット・ライブラリー（保存図書館）をつくれないかと思うようになりました。

幸い、過去半世紀チェーンストア経営の指導に当たってこられた日本リテイリングセンターの渥美俊一先生から「日本チェーンストア経営専門図書館」の蔵書2万冊以上を一括寄贈していただくことになりました。数多くの流通企業からもご支援を賜り、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター内に「流通産業ライブラリー」を発足することができました。来春とりあえず、チェーンストア経営に関する図書資料のデータベース化を完了し、一般公開する予定です。ご来館をお待ちしております。

特別講演

チェーンストア産業づくりとは



日本リテイリングセンター
チーフ・コンサルタント
渥美俊一氏

「流通革命」 暮らしの豊かさ築く

社会を支えるインフラ、結実の時

あの第2次世界大戦では、私より年上の先輩が軍人としてたくさん死にました。終戦時、20歳の私は、生き残った我々が祖国日本の社会と経済とを再建しなければならないと、決意を固めました。

私の郷里は三井家発祥の地三重県松阪市で、松阪商人の家系に育ちました。大学卒業直後の新聞記者時代、商店のページを担当する機会を得てから、米国ではチェーンストア産業が国民大衆の生活を守り育てることで世界一豊かな日常を築き上げているということが分かりました。

そのころ日本では政財官界・学界から低い評価を受けていた商業の世界で、国民生活を復活させ、さらに変革したいと考え、チェーンストア経営の理論体系を築造するため、研究団体「ペガサスクラブ」を1962年に立ち上げたのです。

「50カ年計画」志立てる

当時、1300社あった年商1億円以上の小売業経営者を訪問して勧誘し、参加したのは年商3～15億円の13人。ダイエー、イオン、イトーヨーカ堂、ユニー、イズミヤなどの創業者たちで、私とほぼ同年齢。当然終戦時に同じ思いを持った人々でした。

彼らと50カ年計画を立てました。本格的なチェーンストアづくりには50年間の準備が必要だと考えました。その第1段階がビッグストアづくりでした。資本と資産を増やして信用力をつけることと、組織分業を任せられる人を数百人育てることが先決だと考えたからです。

売上高規模の拡大は軽少投資でいかに面積を増やせるかだけを考えました。売り場販売効率ではありません。彼らの規模が今日、2～5万倍にもなれたのはそのためです。

20世紀末に、チェーンストア経営システムづくりへの切り替えを始めました。

さて、チェーンストアが今目指している流通革命の課題は次のとおりです。

1番は価格を国際的水準まで下げること。製品加工段階ごとに幾重もの卸が介在するうるさく言う国民だ」と多くの本にあります。では上質とは何かと考えてみると、実は材料費と加工コストが高いだけの万能用途品で、使う立場にとって本当に適切かは疑問なのです。

TPOS（時、場所、機会、ライフスタイル）に応じて、あるべき品質と機能とを改めて決め直し、品ぞろえを抜本的に転換しなくてはなりません。さらに、日本では買い物は苦痛ですが、それを楽しさに切り替えるように、業態革命することがチェーンストアの3番目の使命です。

日本でもあと10年以内に、値札を見なくても品質を吟味せずに安心して買えるようにしたいと考えています。

進む寡占、鍵握る100社

そして、2010年代をルネサンス産業として花ざかりにするために、大手にとって今、作業と業務システム改革が最新課題です。

60年に21社だった年商50億円以上の小売企業はフランチャイズチェーンを含め908社を数え、小売業総売上高の64%を占める状況になりました。中でも年商1000億円以上は114社、小売業総売上高の41%と、寡占化が進んでいます。逆にいえばこのわずか100社余りの小売業チェーンが「日常の暮らしの豊かさ」のあり方をどう考えるかで日本人の生活の質はがらりと変わります。

若い人に申し上げたい。

チェーンストア経営では、1000坪の店なら110人のバイヤーが必要です。発注起案や業務システムは300人のエキスパートがいないと成り立ちません。生涯をかけて社会に貢献することを生きがいとする志の高い技術者になる人材を、この業界は何万人と求めています。

19世紀半ば以降、150年超の歴史を持つチェーンストア企業が米国や欧州の豊かな文明を支えています。

チェーンストアは現代国家を支える、なくてはならない基幹産業なのです。

日本は最終小売売価がFOBの3・5倍にできれば、物価は当然、今の3分の1になります。

2番目は商品の品質と機能改革です。「日本人は品質を

ペガサスクラブ発足時の主な顔ぶれ

◆イオン
岡田卓也（岡田屋社長 36歳）
二木英徳（フタギ商業部長 26歳）
◆マイカル
西端行雄（セルフハトヤ社長 45歳）
岡本常男（赤のれん社長 37歳）
◆ダイエー
中内㓛（ダイエー社長 39歳）
◆イトーヨーカ堂
伊藤雅俊（イトーヨーカ堂社長 37歳）
◆ヨークベニマル
大高善雄（紅丸商事社長 54歳）
大高善兵衛（紅丸商事専務 27歳）
◆ユニー
高木久徳（ほていや社長 38歳）
西川俊男（西川屋取締役 36歳）
◆イズミヤ
和田満治（イズミヤ専務 30歳）
◆大西
大西 稔（大西専務 29歳）

※（）内の肩書と年齢は1962年当時。大手の企業名は現社名。日本リテイリングセンターの資料から抜粋

講演

私の経営の考え方、進め方、そして想い

ライフコーポレーション
会長
清水信次氏

流通・消費財産業に特化したライブラリーを創設

闇市からの出発、夢中で疾駆
「消費者本位の再編」集大成に

日本の食品スーパーで1番の売り上げ（前期4629億円）で、経常利益は100億円を超える会社に成長しましたが、その始まりは、復員したとき、襟章を取った私の軍服のポケットにあったわずか200円からでした。

戦争が終わり2週間たった1945年8月30日、私は大阪・梅田の闇市に立っていました。窮命をつないでいた家族と再会し、何とかしなくては餓死してしまうと、取る物も取りあえず一夜明けて大阪に出たのです。

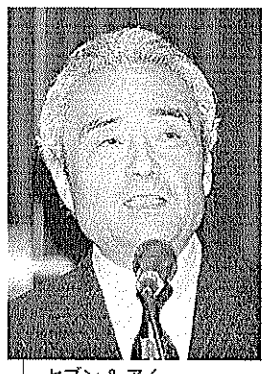
わずかな元手と、水筒などを闇市で売ってできた500円足らずのお金を持って向かった先は三重県の鳥羽。海産物問屋を訪ね、商品を卸してもらい、そこで帰ってはもったいないと港の漁師さんに魚を分けてもらって、大阪のお初天神近くの料理店に買っていただきました。19歳と4カ月。私の最初の商売です。ガード下で野宿しながら商売を広げ、知らぬ間に資本金を増やしていました。本当にただ無我夢中でした。

私は鼻が利くというか、勘が働くというか、小売店にほんの30分いればどこの問屋から仕入れたか分かりました。その問屋を訪ね、取引をお願いするわけです。ひらめいたら「すぐやろう」と決心し、行動に移してきました。

ただ、食品スーパーを開店したときは、えらいことをやってしまったと思いました。61年に大阪の豊中に出した1号店は大きくぎわいでしたが、3カ月後に締めたら、なんと赤字。キャッシュレジスターを納入した会社の支店長に尋ねると「チェーンストアは11店にならないとマスのメリットが出ない」という。あと10店出すには3億円が必要でしたが、そんな大金は逆立ちしても出てきません。幸い果物の輸入で利益が出ていたので、切羽詰まった努力は実を結ぶ。銀行も建設会社も応援してくださり、10年がかりで11店を突破、利益が出ました。

現在83歳。私はアジアの団結と、本当の意味で消費者の利益を守るため消費者と組む流通大連合の再編に残りの人生をささげたいと思います。

「現物・現地」知り変化に備える
働く人の情熱と創意工夫 原点



セブン＆アイ・
ホールディングス社長
村田紀敏氏

私どものグループは国内で現在、人口の1割を超す1日当たり約1500万人のお客様にお買い物をしていただいています。振り返ると1980年代が大きな転換期でした。81年8月中間決算で初めて減益になりました。商品の値下げや廃棄に伴ってロスが拡大したからです。

当時モノの需要が旺盛で、置けば売れた時代です。在庫を多く持つことは売り上げ増えることでした。在庫が増え利益が減るとは考えもしませんでした。そのまさかの事態に直面し、危機感を持ちました。

1人で仕入れ1人で売る原点に戻り、その仕組みをチェーンストアシステムの中に作り出そうという取り組みが全社を挙げて始まりました。情報を武器にお客様に支持される品を見極め、売り場で欠かさぬよう発注精度を上げる。今も続く「業務改革」です。外の知恵も借り商品に新しさや価値を付加するモノづくりのチーム化をはじめ、情報も物流も革新の連続でした。

今、小売業が不振の米国でセブン-イレブンは好調です。18年前に破綻、私ども日本のセブン-イレブンが傘下に収め再建に当たりました。

日本では毎日のようにトップが、売っている商品を試食します。米社で初めて、試食会を呼びかけたときのこと。経営者がパンを1個も食べないのです。彼らは現場の商品を見ていないな、とすぐに分かりました。パンは乾燥してがさがさになっていました。

小売業は、現物（商品）と現地（売り場）を押さえ、「なぜか？」「どうしてか？」と本質を突き詰めることが、仕事の大きなテーマです。

変化に対応するため前準備を怠らないことも大切です。経済危機の先にある社会とは何でしょう。1つは環境対応型社会であろうと考えます。

準備の一端を紹介します。食品は製造、流通段階で一部廃棄されます。私どもも売上高の数%程度廃棄ロスが生じますが、プライベートブランド「セブンプレミアム」は昨年2000億円の売り上げに対しロスは1000万円もありません。バイヤーがメーカーとチームを組み、自負を持って作り、売り切る「プライドブランド」だからです。

小売業で働く者にとって一番大事なのは情熱です。それがお客様に伝わる喜びを感じる人が「作り」、「売る」商品でなくては、暮らしを豊かにすることができません。数字の後ろに人の情熱と創意工夫があることも、ぜひ心に留めておいてほしいと思います。

法政大学経営学部卒業生の皆様へ

50th BUSINESS
法政大学経営学部 創設50周年

法政大学経営学部では創設50周年を祝し、卒業生の皆様をお招きするホームカミングデーを10月3日（土）13時30分より市ケ谷キャンパスにて実施します（無料）。本学部OBの西山俊太郎（株）ヤナセ代表取締役社長、佐々木孝治ユニー（株）取締役会長、伊藤秀二カルビー（株）次期代表取締役社長（6月下旬就任予定）によるパネルディスカッションや懇親会などを企画しています。

参加ご希望の方は、氏名（フリガナ）、卒業年、住所、電話番号、e-mailを明記の上、03-3264-9698宛にFaxをお送りください。詳細は、下記ホームページをご覧ください。

http://www.hosei.ac.jp/keiei

主催：法政大学経営学部 創設50周年記念事業委員会

広告

企画・制作＝日本経済新聞社
クロスメディア営業局

HOSEI
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
〒102-8160 東京都千代田区富士見2-17-1
TEL：03-3264-9420
URL：http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim