

和を以て貴しと為す – 高度消費社会と港湾 –

日本大学理工学部客員教授
NPO 法人リサイクルソリューション会長
新井 洋一

はじめに

ウォーターフロント協会 23 周年の大切な日にお招きいただきまして、大変ありがとうございました。以前、何気なく橋間さんに、商業の体験話をしたいのだがとお願いしましたところ、今回の話になりました。

「和を以て貴しと為す – 高度消費社会と港湾 –」というタイトルです。本日は私の拙い商業ビジネスの体験談です。日本人は、伝統的にもものづくりを尊いとしてきています。土農工商の伝統があります。日本はものづくりでは世界の勝者になったわけです。その一方で「商」に入るサービス産業は下に見てきたというのが、伝統だと思います。商業やサービス業は大変不得意な分野です。しかし、我々が担当しています港づくりは、暮らしの支えとして、サービス産業の機能をもっています。本日は消費者直面産業の「商業」の事情をお伝えし、これからの港づくりや港の運営の参考にさせていただけたらと思います。

本日の話は大きく 4 つになっておりまして、まず 1 番目は「和を以て貴しと為す」、私が平成 8 年から 14 年までのマイカルの商業の体験です。特に経営理念の紹介です。2 番目は「これからの商業の動向」。皆さんが町をぶらぶら歩いた時にいろんな商売が目につくと思いますが、産業としてのモノの見方です。3 番目が「港湾の国際競争力の強化政策」に対して、「商業」からみてどういった心構えをもつべきかの提案です。4 番目が「ウォーターフロント開発」を今後どういう方向で展開すべきか、このような話の流れになっております。

和を以て貴しと為す

新井はん、これからは「ロジ」と「情報」です

本日のタイトルを「和を以て貴しと為す」としたきっかけですが、私が就職した小売りの会

和を以て貴しと為す 共働 共食 共感

2000年当時、マイカルは経営に行き詰まっていた時ですが、最高責任者の小林会長は「新井はん、経営には『和』の中に『わ〇(まる)』も含まれていますなあ。」と言っていました。今でも忘れられません。

哲学者の梅原猛は羅漢の和のすすめの中で、「和あれば論あり。論あれば理あり。理あれば利あり。」と述べている。



社マイカルの会長の発言です。故人になりましたが小林敏峯さんが、「和を以て貴しと為す」を口癖というか、経営理念にしていました。ある時、私と会話していて「和っていうものは『わ・〇』。つまり『利』『かね』のことでもありません。」と述べていました。これが忘れられません。

平成 8 年 4 月に小林さんと会った時、入社した時ですが、茶室で、二人でお茶を飲みながら「新井はん、当社では、『ロジ』をやってくれ。『情報』もやってくれ。これからは「ロジ」と「情報」が商いの中心になる。ウォルマートでは、大幹部、社長になるには、『ロジ』と『情報』の経営が必要だ。」ということをおっしゃいました。よろしくお願ひしますというようなことで入社しました。「もう一つたわいのないことだが」ということでおっしゃったのが、「従業員が 6 万人ほどいまして 8 割が女性です。お客様の大半も女性です。女性能力の活用にも気を配るように。」と言われました。

別の機会に担当部長に会長の発言を伝えますと、「我が社には士、農、工、商、情、物という言葉がありますが、『情報』『物流』は一番我が社の最下層のコストグループです。いろんなことがあると思いますが、頑張ってください。もう一つなにか言っていたようですね。女性能力の活用ですが、会長も苦勞しておりますからな。」小林さんは親しみのある海の好きな先見性のある経営哲学を持った会長さんでありました。残念ながら癌になり、平成 11 年 12 月にお亡くなりになりました。

「日本は一つ」でニチイです

平成 8 年 4 月、小売業の「マイカル」は、社名はまだ「ニチイ」でしたが、同年 7 月に名前がマイカルと変わりました。ニチイの創業時の社長の西端行雄さんは、昭和 14 年に満州で傷痍軍人になり、太平洋戦争に行けず、国民学校の代用教員でした。前に座っているのは奥さんです。職場結婚だったようですが、彼女はお寺の後継ぎでした。いずれも商業には縁がない方だったようです。お二人は戦後、食べるのに困って、

「日本は一つ」という高い理想をめざした『ニチイ』と命名

随心随想 西端行雄（株ニチイ社長）

昭和38年11月8日、4つの異質パターンをそのまま生かした四社合併の株式会社ニチイが誕生

共有された『経営理念』

- (一) 企業の使命感に徹する良心的結合
- (一) 革新的不断の進歩
- (一) 大衆文化向上に寄与する良品廉価格

朝の挨拶

- お客様 おはようございます
- お取引先の皆様 おはようございます
- お父様お母様 おはようございます

2000年まで朝礼や会議の冒頭で欠かすことなく、全員唱えた。



行商を始め、まったく素人の人柄が、多くの方に信用され、合併により会社が大きくなってきました。

「日本は一つ」の理想を掲げ、「ニチイ」と命名したとのことです。会社が合併するにあたって共有すべき経営理念を掲げました。「企業の使命感に徹する良心的結合、革新的不断の進歩、大衆文化向上に寄与する良品廉価政」です。この3つを一緒になる前提としています。また、「挨拶」を大事にしようということから、朝の挨拶「お客様、おはようございます」「お取引先の皆様、おはようございます」「お父様、お母様、おはようございます」これを役員会でも会議でも冒頭欠かす事なく、毎日、数回唱えました。

西端さんのエピソードで、社内でよく語られていた一つに、昭和25年に5年目に開いたお店の話です。広さが一坪半だった。朝の5時2分から店の、一番電車のお客を見送り、12時23分の最終で下車して来るお客さんまでお迎えした。お店が狭いので便所がなかった。この店で育ったお子さんは、駅の公衆便所を利用したという話があります。日本の高度成長を支えた商人の多くは、多かれ少なかれこういったエピソードの持ち主だったのではないのでしょうか。

平成8年7月に社名がマイカルに変わりました。この会社は海を大事にしようという方針を取りました。会社の名前を変えるときの挨拶状で、「マイカルはいのちの海から出発します」があります。今見るとウォーターフロント協会の創業記念日の挨拶にも使えそうです。

マイカルはいのちの海から出発します

MYCAL...
Young & Young Mind
Casual Amenity Life

海は、生命の原点です。
海が見せる楽しさ、驚き、
やさしさ...
私たちマイカルは、いのちの海からそのひとつひとつを学びたいと思います。
「若々しく、健康的で、快適な生活」。私たちが、ずっと目指しているその目標をもっともつと深めるために、原点を見つめるマイカルの新しい出発です。

◎7月1日株式会社ニチイは、株式会社マイカルに変わりました。

マイカルは、いのちの海から、出発します。

MYCAL...
Young & Young Mind Casual Amenity Life

◎7月1日株式会社ニチイは、株式会社マイカルに変わりました。

商業界リーダーのビジネス語録

マイカルの小林敏峯さんをはじめ、商業界でリーダーシップを取った3人、イオンの岡田元也さん、セブンイレブンの鈴木敏文さんについて、経営語録を紹介してみます。

組織を動かしているリーダーの資質に共通するのは社員とのコミュニケーション

ョンを大切にしていることです。この業界は朝礼会議、口頭での情報伝達に大変大きなウエイトを置いております。時間と金を使って全店長集めて号令をかける。やはり具体的に対面して口頭で説明するということの大事さを知っています。セブンイレブンの鈴木さんは、定期的に全国の責任者を集め、号令を掛けています。

そこで、彼らがどのような号令をかけているかを見てみましょう。分類すると次の3つです。これを手を替え品を替え檄を飛ばしているのです。

- ① 「多くの組織をまとめる、志を一つにしろ」。平成 26 年に鈴木さんは「同じ価値観で繋がった強い結束、これが海外にも通用する競争力を生むんだ。」小売業・労働集約的な産業において、競争力を発揮できるのは固い結束でつながったものなのです。
- ② 「変革しろ、お客さんをみろ、消費者の動向に基づいて、現場からの発想を大事にしろ、理論的とか、思いつきの調子のいいこというな」。日々の変革については「変革を実践するには過去の成功体験を破壊していくことだ。」小林さんはちょっとロマンチックで「虚しいな、しかし仕様がないではないか。」鈴木さんは「今あるものは、どうせ長く続かない、新しいものを作れ、朝礼暮改を恐れるな、変化対応企業になれ。」
- ③ 「結果を出せ、責任者各々が、自分の目標に数字をもて」

小林さんは「金は結局お客さんの満足だ。赤字はお客さんが買ってくれないからで、そういう見方で結果を出せ」と言っています。鈴木さんは「やはり数字が悪いということは現実に自分が正しいと思っただけで間違っただけに思ってみたらどうだ」と言っています。

組織の生き残りをかけ、 小売業が掲げ続けている社内への経営語録	
マイカルの小林、イオンの岡田、セブンイレブンの鈴木、この3人が1995年から2010年にかけて、社内への号令語録	
志を一つにしろ	多くの組織を一つにまとめる一枚岩にする、志を一つにする統制能力の重要性
日々変革しろ	商業の起点であるお客様、消費者の動向に基づき、これに追随していく強い変化力の必要性 仮説検証の実行 現場からの発想
各々、結果を出せ	仕事の結果は数字で示される、逃げようはない、責任者は各々結果、数字を重要視する

新井はん、経営は「和」と「利」ですな

平成 12 年当時、開発した店が予想通りの売上げが得られない状況などが重なり、経営が苦しくなりました。この時、会長が「和というのは、私も含め誰も

が共感している経営理念だが、実はこの中には利・〇（まる）もありますな。」というようなことを言っていました。「和」が「利」とつながっていることを表現した言葉に哲学者の梅原猛の発言があります。「羅漢の和のすすめ」です。「和あれば論あり、論あれば理あり、理あれば利あり」です。和に利が

「和」には「利」「わ・〇」も含まれていますなあ	
和型の経営	日本型の経営モデル 三方よし（売り手・買い手・世間） 共存共栄 心をつに 従業員の多様な能力それぞれの工夫への期待 「務め」
利型の経営	グローバル型の経営モデル 結果を出せ 市場主義 弱肉強食、一人勝ちを目指す 従業員の均一能力と効率化への期待 「稼ぎ」

含まれるのはおかしな事ではないのです。「和」の経営理念は日本の主流とする伝統です。しかし、「利」の経営理念も必要です。

「和型の経営」は三方よし。売り手、買い手、世間よしということです。共存共栄、心をつにする。従業員には多様な能力を要求する。「利型の経営」は「結果を出せ、一人勝ちを目指せ、相手をぶったたけ！」です。

商業の現場では両方とも必要ですが、やはり和型の経営に軸足があるようです。日本の商人道は、和、奉仕、正直、勤勉、堅実が基本です。みんなの心をつにする、重要な意見決定は店員を集めて説明する。消費者、取引先の重視、従業員の教育、経験、能力の重視、更に現場の小さな創意工夫の大変奨励する。従業員による小さなイノベーションの重視の伝統があります。

本日の前半のまとめは、「和を以て貴しと為す。」「和」と言っても、私は羅漢の和の「利」も含むと思います。羅漢は、顔は一人ずつ違うが、心が一つの俗

人が全員、釈迦様の弟子。和の心を共有する高僧グループです。こういうグループであれば、お互い議論ができ「利」も生まれてくるのです。

まとめ 和を以て貴しと為す

～羅漢の「和」のすすめ～

「和」あれば「論」あり、
「論」あれば「理」あり、
「理」あれば「利」あり。

羅漢



一人ずつ顔は違うが、和の心を共有する仏になる直前の高僧グループ

61

商店街を歩く

高度消費社会 カミさんにバッグ

もう一つの本日のテーマの「消費社会」、ここでは高度と付けていますが、高度というのは大変ということであまり意味はないです。「消費社会」をどう捉える。戦後のモノのない時代に育った、私から見て「不必要なモノ」がどんどん売れる社会なのです。「不必要」と言うと、身も蓋もないのですが実感です。

三省堂の大辞泉では「消費社会」とは「文化的、社会的要求を満たすための消費が広範に行われるような社会」と紹介されています。慶応大学の平野先生は、「コミュニケーションとしての消費が幅広い階層の人々によって行われる社会」と表現されています。消費社会の成立要件は、商品の生産力の向上、商品の供給体制の成立。さらに買う人がいる。消費者が消費し、商品を買う経済力、生活水準を備えることの要件が揃うことが前提です。

消費社会とは

消費社会は「高度に産業が発達し、生理的欲求を満たすための消費ばかりではなく、文化的・社会的要求を満たすための消費が広範に行われるような社会」と定義づけられている。(三省堂『大辞泉』)

コミュニケーションとしての消費が、幅広い階層の人々によって行われる社会(平野隆)

成立要件

1. 商品の生産力の向上
2. 供給体制の整備・多様な商業の成立
3. 消費者・多くの人々が消費に関心を注ぐだけの経済力を有し、生活水準が生存の必要性からの解放

「カミさんにバッグを買えば買わせてくれる。」の広告は日経に載っていたのですが、消費社会の適切な表現だと思って参考にしました。「ハンドバッグ」は商売では、象徴的な商品でありまして、私はコミュニケーションとしての消費

の筆頭だと思います。マイカルでもハンドバッグの担当者はかなりのベテランの人でした。高級なお店だと、入り口に置いていると思います。「かみさんにバッグを買う」、女の人にとってバッグは、男の居酒屋以上に大事な物なのです。今の商業は、バッグに類したモノをどういうふうに提供するかが、大きな課題なのです。

コミュニケーションとしての消費とは、例えば

高度消費社会
人間の生活、生命の維持に必要なものだけでなく、余計なものを買う喜びを見出す人間が大量に存在する社会

- ・カミさんのハンドバッグ
- ・親父のゴルフクラブ



出典：日本経済新聞



表参道をぶらぶらと歩きますと、高級ブランド店が並んでおります。この通りのお店を見ますとコミュニケーションの商品が誘っています。目につく一番前にバックが置いてある。お客さんの視線のところに置いてある物が一般的に売りたい物で、さらに視線の上の方の一段上にある物はこの型や色合いが、今年の流行なの

ですよということをお伝えしているようです。皆様も、特に橋間さんもこういう物をたまにドンとお買いになり、奥様や周辺のスタッフへプレゼントをされたらとアドバイスします。もらった方はどなたも決して嫌がらないと思います。

スーパーマーケット 6 : 4 の法則

スーパーマーケットについて少し紹介しておきます。大量生産、大量消費を背景にワンストップ・ショッピングとして、一つの店舗で全てを供給する品ぞろえを行い、低価格政策、セルフサービスを基本としていました。

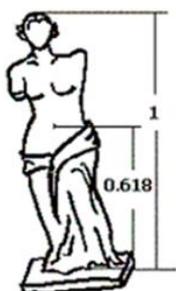
マイカルは全国に多くの店がありました。標準的な店は年間の売上げが約 100 億円でした。商品数は 10 万アイテムでした。そのうちの 4 割が生活向上品です。いわゆる「コミュニケーション商品」です。こだわり商品、生活向上品、生活嗜好品というような、呼び名です。後の 6 割は生活必需品です。米、味噌、醤油

スーパーマーケットとは？

有店舗小売業	<ul style="list-style-type: none"> — 百貨店 — スーパーマーケット — コンビニエンスストア — ホームセンター — ディスカウントストア — カテゴリーキラー — ドラッグストア — 専門店 — 一般小売店 — ショッピングセンター — コープ — その他 	<p>①経済の高度成長期到来により、消費が急速に拡大 ②大量生産と大量消費をつなぐ大量販売機関 ③ワンストップ・ショッピング (一つの店舗で買い物をすべて済ませられること)、 ④低価格政策とセルフサービス</p> <p>ダイエー(1957) イトーヨーカ堂(1958) 西友(1963) ニチイ(1963) マイカル、2000年営業収益は、1兆8500億) ジャスコ(1967) ユニー(1971)</p>
---------------	--	---

スーパーマーケット商品 6 : 4 の法則

こだわり商品の比率が落ちるとおもしろくなくなり、集客が落ちる。比率が増えたりリスクが増える。マイカルが開店時、標準として比率は 4:6 であった。マイカルの基幹店(売上げ約100億円)の場合、約10万アイテムの商品をここから店の特性や環境の変化により比率を変えて収益拡大を狙った。売上げが落ちると段々と集客を試み、リスクは増え、目まぐるしく試行錯誤が行われた。



4割：選択嗜好品、こだわり商品、生活向上品
商品の個性大切 適時適量
<予測が比較的困難>

6割：生活必需品、高頻度消耗品、基礎的機能品
エブリディ・ロー・プライス
<予測が可能>

です。私はこれを「スーパーマーケット商品 6 : 4 の法則」と呼びました。この 10 万アイテムの商品をそれぞれライフ・シーズン、生活の状況場面毎に分類し、店の棚に並べます。この分類の方法が「棚割り」と言い、店の重要なノウハウです。定まった解はあるようでないのです。店ごとに、季節ごとに少しずつ違ってきます。これが店の設計図です。

「一体どうやって設計図を作っていくのか」と言いますと、まず初めは類似の店の骨格に基づき、経験的におよその目分量で並べます。そのうち、その店特有の分割、品揃えと定着させます。試行錯誤と言うのでしょうか、「アダプティング・マネジメント」をやりながら、適切な解を求める。お客さんも一年ごとに年をとって、20 年も経てば、40 才の方も 60 才になる訳です。店の周辺も競合店があるなど様々な状況が変わる商業は試行錯誤が前提のビジネスなのです。

モール化する商店街

今、最もホットな商業の「モール化」の動きを見ていきましょう。モールとは、ここでは「祝祭娯楽性」、「非日常性の強い商店の集まり」というふうに考えております。主としてコミュニケーション商品が並ぶ店の集まりです。

第 1 番は、懐かしいエイジタウン巢鴨の商店街で、コンセプトが「おばあさん」に統一されています。これはお客様を追っかけた結果でしょう。シンボルとしての地蔵様があり、生活相談所としての悩みもここでというようなソリューション型のモールになっております。赤い下着がここの一押しの商品です。これは赤いと元気が出るというのも説明ですが、皆さんの思いはこれを付けていると、人様に「下」の世話にならない、最後まで元気だという



ような言い伝えもあって、これがこの物をブランドとしたのでしょう。

次に 2 番目のモールであります、若い人をターゲットにしたモールです。



原宿竹下通りの日曜日であります。先ほどのモールとは違って訪れる方が若い方で、おじさんには不明の商品が並んでいます。

次にモールではないものの、次第にモールの要素を加えながら変化している、皆さんが日常的によく利用しているコンビニについて少し見てみましょう。コンビニはアイテム数が 2,300 から多くて 3,000 という数ですので、大型スーパーマーケットの 10 万アイテムとは全く違うのです。単品管理と言うのでしょうか、ロジスティクスと情報システムを組み合わせた大変緻密な管理システムをインフラとしています。



店の数が全国で 5 万ぐらいあるのではないかとされており、

日夜相互に競合しながら進化しています。一様に、強い商品力を求めています。PB 商品と言っていますが、店の方から、製造業にこういうものを作って下さいと注文し、全て買い取る自社製品です。次から次へと新製品がどんどん並んでおります。厭きられたらすぐまた、新商品というような状況です。

最近は巣ごもりの老人などが、コミュニケーション、息抜きということも求めてコンビニへ行く、そういった変化も見られます。また、社会インフラの一部として、銀行機能、あるいは税金が払えるという様々な機能を取り込んで、地域にとって、なくてはならないものになりつつあります。これからも変化を重ねて、どんどん変化し、増殖しているというような状況です。皆さんも気がついたら、コンビニの中に住み着いているようになるかもしれません。

それでは、モールの紹介の最後は、最近オープンしたイオン幕張副都心モールを見てみましょう。スーパーマーケットの発展型です。この種の中では、今一番、新しくてデカいんじゃないかと思います。40万㎡の延床面積になっております。

2013年12月、イオンモール幕張副都心オープン

イオンの総力を結集した旗艦店が2013年12月20日にオープン。日本初上陸、関東地区初出店を含む初ブランド・新業態92店舗、千葉県初出店92店舗を含む360の専門店が終結した巨大モール。



出典: イオンモール幕張副都心のホームページ<http://makuharishintoshin-aeonmall.com/> 44

イオンモール幕張副都心

(全体配置図)



※4モールの2Fデッキで接続

出典: イオンモール幕張副都心のホームページ<http://makuharishintoshin-aeonmall.com/> 46

どんな構成かと言いますと、グランドモールと呼ばれている部分、これがいわゆるショッピングセンターです。これに連結してペットモールというペットのための複合施設、ファミリーモールという子供の世界、アクティブモールというスポーツ中心の施設があります。できるだけお客様を外に出さない。ワンルーフコンセプトです。

個別に話題になっているショップを見てみましょう。グランドモールに、近年はショッピングセンターとシネマは付き物です。ここではイオンシネマ 10 スクリーン 1,600 席の施設です。複合ペットストアにはメタボ犬の水中トレーニングがあるとイオンはホームページで自慢しています。犬の医療センター24 時診療もあります。人間だって 24 時診療なんか、なかなかないのになんだと思います。

大人のライフスタイルモール「GRAND MALL」

「イオンシネマ」
10スクリーン、1,600席という大型施設。映画のみならず、スポーツや演劇、コンサートのライブビューイングも行う。



出典: イオンモール幕張副都心のホームページ<http://makuharishintoshin-aeonmall.com/> 48

ファミリーのライフスタイルモール「FAMILY MALL」

総合ペットストア「PECOS」
メタボ犬用の水中トレーニング。



出典: イオンモール幕張副都心のホームページ<http://makuharishintoshin-aeonmall.com/> 50

実はマイカルも巨大モールの開発体験があります。マイカルタウンと呼ばれました。本牧や明石に造りました。北海道の小樽に平成 11 年、マイカル小樽として大変大きな店を造りました。集大成のような店でした。延床面積が 34 万㎡、当時としてはトップクラスでした。売上げ目標が年間 500 億。投資額が約 1,000 億近かったです。



店の経営は一般に投資額に匹敵する売上げがないと、元が取れないと言われております。従業員が 3,500 人、場所がローカルだったことから、やはり大き過ぎました。大変苦しい経営になりました。

私はこういう巨大モールは、それぞれ経営としてはかなりしんどい部分があるのではないかと直感的に思っています。マスコミが取り上げる新たな施設の担当者は、おそらく「数字」を出すのに苦労しているのではないかと同情します。しかし、常に新しいことに挑戦しないと乗り遅れるという体験がエネルギーになっており、この中から結果と将来を掴もうという感覚は商業関係者のもつDNAなのです。

これからの商業の展開

お客様の背中を追いかけ続ける

さて、ここでこれからの消費社会について少し見てみます。最近の商業はどのような方向に動いているかを私なりにお伝えしようと思います。ウォーターフロント開発の参考にさせていただけたらと思います。「お客様の背中を追いかけ続け、日々変わらなければ生きていけない」これはいつの時代にも通用する商業に共通の原則です。昭和 55 年頃までは売り手市場でした。店に物を出せば売れました。大きな変更は昭和 55 年頃からです。「買手市場」に変わりました。大きなターニングポイントでした。生活必需品を中心としたダイエー主婦の店が、

客が来なくなったなど言われたのが昭和 50 年から 55 年であります。ダイエーは生活必需品を中心とし、これを安くすれば客は戻るということでひたすら頑張りましたが、消滅しました。この時期、マイカルはコミュニケーション商品に大きく舵を切り、ハイリスク・ハイリターンの試行錯誤を続けました。

日本の消費社会の変革		
前期 1950年 はじまり	中期 1980年 これまで	後期 2010年 これから
売手市場 (PUSH)	買手市場 (PULL)	融合市場 (FUSE)
消費者 大衆・90%中流意識・様並び・均一 みんなと一緒の生活をめざす パッケージ食品・三種の神器 主婦の生活	分衆・差別化 こだわり・自分らしい・ワンランク上の生活をめざす 価格と品質 若々しく健康なライフスタイル	個人・すぐもり族 核家族・一人暮らしの人生・熟年人生の支援 ナルシス(自分消費)・参加消費(ボランティア) 絆・癒しを求め、不安の解消
供給者 百貨店 スーパーマーケット(GMS)の発生 ex ニチイ(1963年) 主婦の店ダイエー 岡田屋・ジャスコ ワンストップサービス	百貨店 コンビニの成長 大型複合スーパーの発案(タウン型・30万㎡) 流通革命(閉鎖流通) 特需消費産業の組み込み(映画・ゲーム・健康・スポーツ等) ワンストップサービス	オムニチャネル-いつでも、どこでも、なんでも化 二極化、巨大モールの拠点立地とコンビニの分散立地 祝祭・新業態、社会資本化型 命、健康や人生をテーマとする店づくり ワンストップソリューション
商品 ・置けば売れた ・大量生産・大量消費 ・価格決定は生産者 ・生活必需品(価格・量)	・置いても売れないものが発生 ・多品種・少量型 ・ワンランク上、生活上品、高質化、品質・価格 ・多様参列(10万アイテムが標準)	・絶え間ない新製品の提案 ・ブランド化による感動とコミュニケーション商品の提案 ・健康・教育・賢き発見・娯楽
宝船時代	龍宮城時代	千手観音

マイカル会長の小林さんは平成 7 年頃の発言ですが、「モノを『売る』」という事から『心、感動』というソフトなモノを売ろうという経営方針を変えることを示しています。いち早く映画産業を店の中に組み込む、さらに美容、健康、長生き、命、心の充足といったものも組み込もうではないかと指導していました。大変先見性があり、20 年経た今日、多くのデベロッパーが今や常識として行っています。

お客様からいただくのは感動に対する満足料です

- お客様に対して、新たな感動生産性を生み出す企業グループを目指していく。
- 生活者の価値観も「モノ」の充足から「心」の充足を経て、今や「美容」「健康」「長生き」といった根源的なテーマの「命」に関心が向かいつつある。「心」の充足や「物」を組み合わせ生活者の満足度を高める新たな場を提供していく。



今、マーケットがどんどん収縮しております。老人が増え続けています。都市に人口が集中し、一人暮らしになり、巣ごもり現象と言われるライフスタイルが増加しています。大変革が起きていると言われていています。しかし、商業はいつの時代も大変革が起きているのです。これについていけない店は無くなるのです。店のコンセプトは、最近は一ストップ・サービスから一ストップ・

ソリューションへというように、悩みをすべて店で解決するような変化と試みが行われています。

今、私が興味をそそられるのは、スーパーマーケット、モール、コンビニを一つにする動き、オムニシステムです。セブンイレブンのグループが言い始めています。コンビニ、スーパー、百貨店とコンビニを繋ぐ、「いつでも」、「どこ

オムニチャネル戦略 (2014年)

「オムニ」と「はあらゆる、すべての」といった意味を表す英語の接頭辞で、流通業では**コンビニ、スーパー、百貨店**といった実店舗と、スマートフォンやインターネットなどの多様なチャネル(販路)の区別なく、商品を反映できる状態のことを指す。

「(グループの)決算書は一つ」セブン&アイ幹部によると、**鈴木会長**は最近、オムニ戦略と口にするが増えた。オムニ(omni-)戦略は同時に、バラバラだったグループを束ねる「uni-(ユニ、1つの)」戦略でもある。

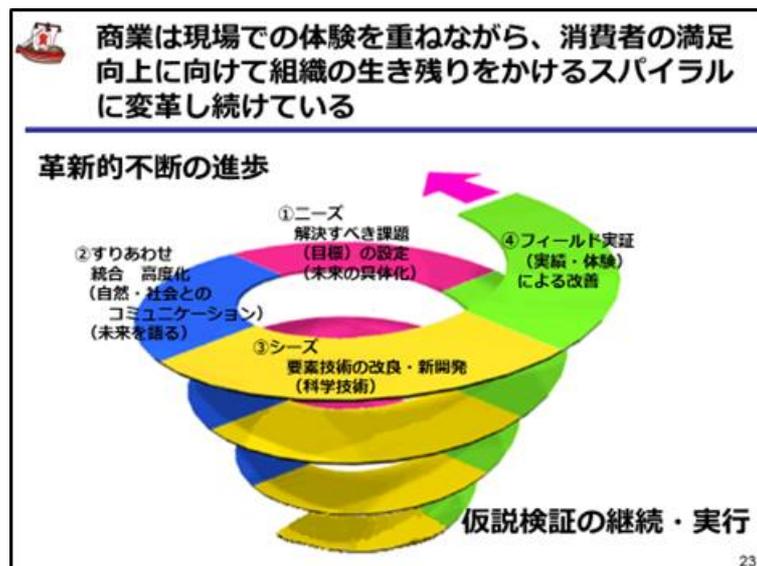
出典: NIKKEI BUSINESS・2014.06.16

でも」、「だれでも」、「なんでも」というコンセプト、これはネットとロジスティックスの発展が、こういうことが可能にさせていくということです。どこで、何を買ってもコンビニで届けてもらえるシステム、百貨店にある物も、コンビニで注文し、その日には手に入る。何で儲けているのかというと、案外、ソ

フト系になっています。カード系、これは金融業をやっているのと同じなのですね。お金は倉庫がいない商品なんです。

商業はこれからもどんどん変容していきます。消費者の変容を追い続ける、この変容にどういうふうに自分の体力を保ちながら、部下、組織を導いていくか、これが生き残りになっております。

「仮説検証」、「現場でやってみて、常に変化していけ！」現場でお客様の顔を見ながらだんだんに変えていく、お客様の満足、感動を売上向上に向けてスパイラルに伸ばし続けるのです。



商店街は都市を育て都市に育てられるーパサージュを見る

商店街やモール、ショッピングセンターは都市とともに成長し、都市を育てます。日本では消えてなくなる装置と思い込んでいる人も多いのですが、ここに疑問をもってはどうでしょうか。

世界で商店街モール型のものが最初にできたのは、パリ、モンマルトルに 1800 年に出来たパノラマが最初と言われています。この世界で初めての「モール」、パリの「パサージュ」は 200 年を経て、今でも活躍しています。ややマニア的ですが、私が研究しましたので紹介してみます。

パサージュは大衆の都市商業の夢を重ねた商店街、デベロッパーが開発した構造物です。パリのパノラマ。これは今でもパリの繁華街の真ん中にそのままの姿があります。世界で初めて暖房が入った、初めてガス灯が入ったというのでも有名です。ここには、映画ができる前は円筒状の模型が回るという見せ物が直結していました。このパサージュはパノラマと呼ばれました。連結してダンスホール、風呂、バザールなどもありました。今日の日本で最先端の複合商業施設とコンセプトはなんら変わっていないのです。

この近くに、1823 年にできたヴィヴィエンヌと呼ばれるパサージュがあります。大変奇麗な構

パサージュ・魅惑の遊歩空間

パサージュは19世紀の商業空間である。大衆の、都市の、商業の、“夢”を重ねたパサージュは、近代消費社会の端緒を開いた都市の装置でもある。最も古いもので、200年の歴史を有している。変化の速い、消耗の激しい商業空間にあって、この時間は途方もない長さである。それが、200年の時空を経てなお、さびれながらも永らえ、人をとらえて離さない魅力を放っている。

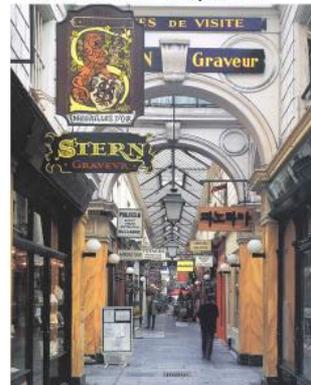


出典: 別冊商店建築100
「パサージュ」遊歩の商業空間
新井洋一 編・著

25

複合商業空間の祖型 パサージュ・パノラマ

フランス、パリ、モンマルトル大通り/
サン・マルク通り 完成/1800年



18世紀以来、パリ市民の遊歩道としてにぎわい、周辺は19世紀には屈指の盛り場、歓楽街となった。そこには、劇場、ダンスホール、カフェ、公衆浴場、バザール、ホテル、商店などがひしめき、フラヌール(遊歩者)たちがあふれていた。台頭するブルジョワジーと大衆消費社会の、まさにシンボルのようなエリアだ。

出典: 別冊商店建築100
「パサージュ」遊歩の商業空間
新井洋一 編・著

26

パリを象徴するパサージュの華 ギャラリー・ヴィヴィエンヌ

近年になって、パサージュは再発見された。きっかけを作ったのは、ここギャラリー・ヴィヴィエンヌだ。全面改修により蘇ったヴィヴィエンヌに、ジャン＝ポール・ゴルティエなど、名だたるデザイナー達が次々と店舗を構えた。パサージュに惹き寄せられたのだろうか。レトロな魅力が再認識されたのである。

主翼中央のロトンダ(円形広場)と奥の広場の中間にあるカフェ&レストラン



出典: 別冊商店建築100
「パサージュ」遊歩の商業空間
新井洋一 編・著

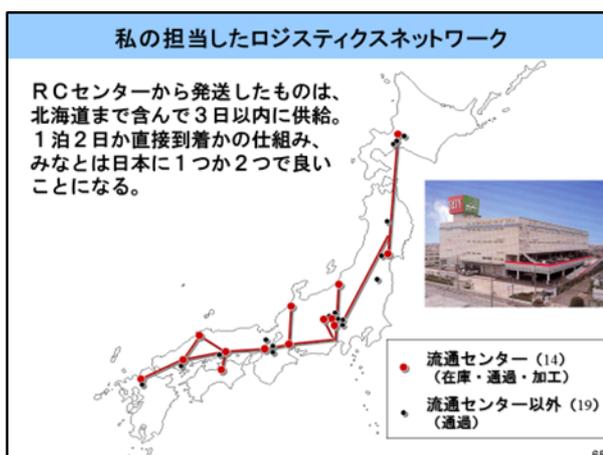
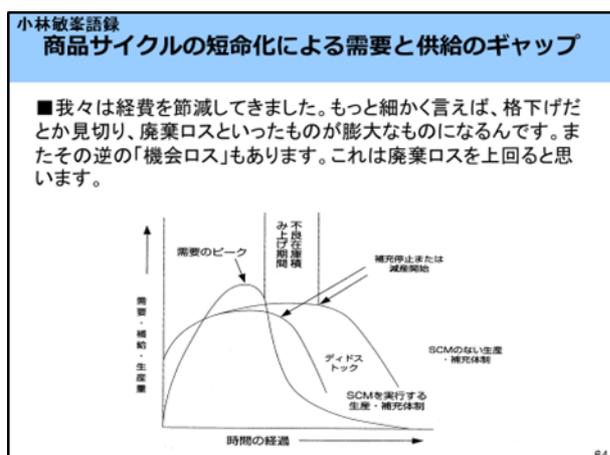
27

造物でありまして、現在でもパリの自慢の建築物の一つです。今、スーパーブランドが入っております。当時、「悪徳」も売っていたという記録もあります。「悪徳」とは博打と女であります。

このような消費の装置が 200 年前に発生して生きながらえているのです。モールづくり、今の人には新しいと思われるかもしれませんが、人の行動や感動は変わらないものがあるのです。

港湾の国際競争力の強化に向けて港湾物流はサービス産業だ ロスを省くためにクイックリスポンスが必要

港湾に商業のノウハウをどう生かすかのテーマに移りたいと思います。港湾の国際競争力の強化に関し、商業を担当したものとしてコメントしてみます。商業は物流に大変大きなウエイトをおいております。物流費を入れた販管費率が、2000 年頃は、マイカルは 26%でした。これは大変大きく、なんとか 24%くらいに縮めたいと、この中でロジスティクスを改良したらどれくらい削れるかもテーマになりました。世界の流通企業は販管費率 15%が平均だったと思います。日本は非常に高いのです。これは家賃と人権費が入っておりますので、致し方ないところではありますが、販管費を削る、スリム化するというのは経営の大きなテーマです。



また、売れ残り、廃棄ロス、さらに機会ロスをいかに少なくするのも重要な課題です。発注から店頭へ並ぶまでの時間が短いとロスが少なくなります。私

が担当した当時は、平均日数 30 日をなんとか半分の 15 日にできないかと目標を掲げていました。今日ますます商品サイクルが短くなる、短命な商品が主役になっています。売れていると言って大急ぎで作っても、輸送に時間がかかると時間切れになり、売れ残りとなります。また、その逆の早く売れてしまって、供給が追いつかないといわゆる機会ロスが増えます。なんとかクイックリスポンスにしてロスを省きたいのです。よく知られていることですが、コンビニは機会ロスを避けるため、たくさん供給している。夜遅くコンビニに行かれますと、山のように廃棄処分を出している、ここだけ見るともったいないと思いますが、この廃棄処分は機会ロスをカバーすることによって、利益を出している、もったいないより利益だという考えに立っているようです。

港湾物流の強化 宜しくお願い致します

急速に心変わりする消費者に対応するため、ますますクイックなロジスティクスシステムが求められます。港湾で船が入って 1 週間も貨物が上がらないというのでは困るわけです。

マイカルのロジスティクス・ネットワークの概要は、全国三日システムでした。外国からの窓口は一つでいい、川崎港に国際物流センターを造りました。私はこの担当でしたが、ちょうど一万坪の規模で、コンテナ埠頭は真ん前にありましたが、一度も私の倉庫に入る貨物船はそこにつきませんでした。目の前のコンテナ埠頭はいつもガラガラと空いていて、最後は倒産したように思います。横浜では、埠頭が足りない事からどんどんコンテナ埠頭が建設されている、当時はなんと不思議な事だというのが実感でした。

今、港の国際競争力の低下は深刻だと言われています。皆さんはこの事情はよくご理解しておられると思います。港湾の運営費は、荷主、貨物が払っているのが原点です。元は消費者の負担になっているのです。港湾もサービス産業なのです。関係者は

我が国の港湾の国際競争力の低下は深刻 

国際的位置づけの低下

アジアのメインポートからサブポートへの転落
 我が国からヨーロッパ・アメリカへのコンテナのアジア他、港によるトランシップ貨物の増加
 定期船航路の抜港現象の進行
 低いサービス水準
 (リードタイムが長い、コストが高い、手続きの一元化・情報化が進んでいない・営業時間の制約)

**このままでは我が国の産業のグローバルな展開の支障になる！
 関係者は危機意識を持ち、政策を遂行することが必要！！**

68

サービス産業の一翼を担っている、変革し続けなければ生き残れないとの認識を強く共有してもらいたいと願います。

港湾のウォーターフロント開発

楽しむ、自慢する、回避する、稼ぐ、安心する

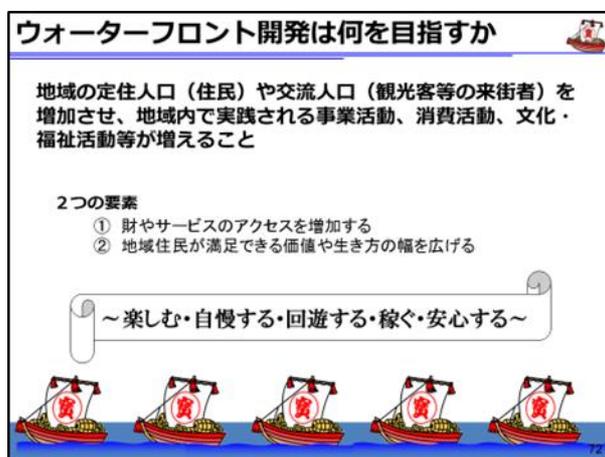
ウォーターフロント開発、ウォーターフロント協会で、本日が 23 年の感謝デーだ、ということからこのテーマを入れました。

マイカルは海が好きでした。こんなパンフレットも作っていました。「海のためにできることを始めよう」とするものです。この背景としては、店を利用する多くのお客様は海が好きで、海を大切にする企業はお客様から好感が得られるとする考えがあると思います。



ウォーターフロントの開発は何を目指すのか、地域の定住人口や交流人口を増加させ、地域内で実践される事業活動、消費活動、文化福祉活動等を増やす事、というふうに捉えています。「楽しむ、自慢する、回避する、稼ぐ、安心する」コンセプトが浮かんできます。

これまで実施されているウォーターフロントの政策は実にたくさんあります。昭和 55 年からいろいろな政策が始まりました。コースタルリゾート、ポータル



ネッサンス、マリンタウンプロジェクト、歴史的港湾環境創造事業、さらにエコポート、瀬戸内海の道、パブリックアクセス、みなとづくりなどです。ウォーターフロント協会が今、行っています「みなとオアシス」は平成 15 年から制度が発足しております。ここ 10 年間はソフトの政策が中心となっています。

さて、これからどうするかということですが、私は次の3つを提言しています。

- ① 港町の文化を育て、バラバラのものを一つにし、港町の多くの文化や資源や風景を顕在化しよう。
- ② 歩いて楽しむ。歩くということは賑わいづくりの基本です。歩いている人間でないと、飲んだり食ったり、ものを買わないんです。商店を設計するのに、動線が重要です。人がどう動くか、賑わいはどう歩かせるか、どういうふうに関遊してもらおうかということが原点です。
- ③ もう一つは金をもらっている施設は面白くない、市役所が金を出さなくなった、なんだかんだと文句ばかり言っている施設は楽しくないのです。やはり小さくても、どこかで稼がなければだめだ。商業は真剣な勝負なのです。金はもらったらいけない。稼がないとだめだと思えます。

 **ウォーターフロント開発の提言**

提言1. みなとまちの文化を育て バラバラのものを一つにする
みなとまちの多くの文化や資源や風景を顕在化し、
一つにまとめ、誇りにし、自慢し、楽しもう

提言2. 歩いて楽しむ 歩行空間を確保しよう
海辺の回遊プラン、中心市街地とのアクセスを確保
海辺特有の自然災害 津波・高潮・高波への対応を忘れるな

提言3. 賑わいの核をつくる 金はもらわない 稼ぐ
賑わいの核となる「稼げる施設」の開発を成功させる。
儲からない施設は楽しくない。長続きしない

事例として商人のつくった港まちジェノヴァを見てみよう

76

商人の創ったみなとまち ジェノヴァの再生

私の好きなウォーターフロント開発の事例として、ジェノヴァ旧港を取り上げてみます。ジェノヴァ旧港はとても古く、マルコ・ポーロが閉じ込められたとかコロンブスが金を借りに行った施設などが、今でもほぼそのままあります。旧港の中心にシンボル施設の銀行

 **現在のジェノヴァ港**



ジェノヴァ港の面積は700万㎡でその海岸線延長は20km。
コンテナ貨物や非コンテナの固体バルク、液体バルク用に13のターミナルがあり、道路・鉄道のネットワークと接続している。
港内に空港や臨海工場ももつ。

77

があります。

この港は「商人」が創った代表的な港です。美しいシンボリックな施設は一つもありません。ヴェネツィアのような広場や宮殿も持っていません。ジェノヴァの商人は、商人として大きな特徴があります。自分の国ですら、商売敵だ。信用できるのは自分だけだ。新規参入は問わない、実力があれば出自は問わない、徹底した個人主義、徹底した利益第一主義なのです。文化などには関心を持たないのです。様々なルールを開発しておりまして、今日の世界貿易に関する、ほとんどのルールはジェノヴァの商人が始まりであると言われております。徹底した現場主義です。利益の半分は乗組員で、あとの半分は資本家だというようなルールがありました。

はじめに ジェノヴァの商人像 バンゴ・サン・ジョルジオ銀行

ジェノヴァの商人に学ぶことは多い。頼るのは自分しかない。「神と利益」を標語とし、各自が天才と自任し、現場を重んじる態度。



ジェノヴァの商人の絶頂期、世界金融の中心となり、かつて港の水際に建っていた象徴的な構造物。コロンプスも関係したとされている。壁面のだまし絵が復元されている。今は高速道路の影となっている。

78

ジェノヴァの商人の特性 - 神と利益の御名において

1. 個人主義	家・一族中心。 情報は漏らさない。情報は公表しない。 参入は無条件。 出身は問わない。 国の存続よりも一家の存続を優先。 むしろライバル視。 政府は常に喧嘩。
2. 利益第一主義	曖昧なもの・文化への無関心(恥知らずのジェノヴァ・ダンテ)。 リスクの経費化。 難破に対する保険での対応。 海賊対策、自ら軍艦機能を持つ。海賊にもなる。 資金調達。合資制度の運用。 為替制度による利益。 13世紀頃には銀行制度を定着。
3. 現場主義	乗船者の優遇(利益の半分は貴族)。 商業植民。 現地在住。

79

ジェノヴァのウォーターフロント開発の背景



1. アーバンイタリヤ計画
1994年から、歴史性を重視した都市の再生。衰退都市の再生を目指す。

2. 港湾法の改正。1994年ポートオーソリティの設立。港湾事業への民間企業への導入。ジェノヴァの港湾労働者8,500人(1983年)が2,200人(1995年)に減少。港湾計画と都市計画との関連の強化が可能となる。

3. ジェノヴァ発祥の地、旧港部分の疲弊。貧困層と無産階級の居住が増える。海と町との遮断。旧港部分の港湾施設の遊休化。

4. 1992年コロンプスのアメリカ大陸発見500周年を記念したジェノヴァ国際博覧会「クリストファー・コロンプス、船と海」が開催される。そしてレンツォ・ピアノが担当。以後、持続的なウォーターフロント開発が続いている。

ピアノの初期のスケッチには、背後の山並みに対応するように凝縮された港と都市が描かれている。

80

ウォーターフロント4つの開発地区 開発後



① コロンプス博覧会場
② マリーナ地区
③ ダルセーナ埠頭
④ 旅客船地区

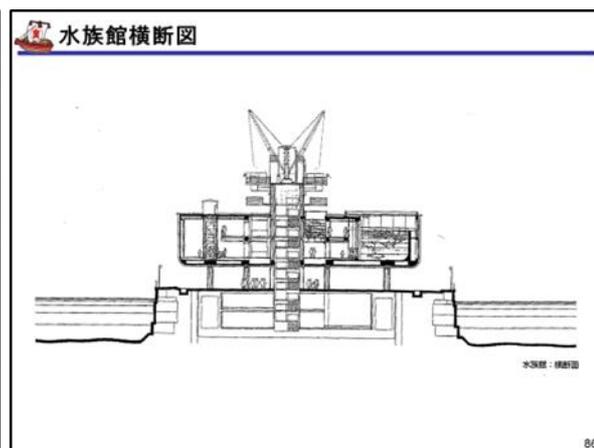
81

このような商人の創ったみなとまちが、今日、どんな再生を目指しているのかということに興味を持ちました。再生のコンセプトは関西空港のデザインをした地元の建築家のレンツォ・ピアノが提案しております。「バラバラのものを一つにしよう」背後のまちや港に通ずる道路を港に集めようとするスケッチを

◇◆◇第 71 回ウォーターフロント研究サロン◆◆◇

コンセプトとしています。プロジェクト発想の直接の動機は 1,500 人もいた労働者が 1,200 人に減って、町が疲弊した。平成 4(1992)年、コロンブスのアメリカ発見から、500 周年を記念した博覧会を開催する。これをきっかけに開発が行われたわけです。

全体で 4 つの地区に分けられていますが、①博覧会場です。②マリーナ水族館、③ダルセーナ埠頭、歴史博物館、④客船です。



水族館の入り口ですが、構造的なものを紹介しますと、水族館の断面図ですが、古い埠頭を市民が歩けるということを前提に、埠頭に直接構造物を建てるのではなく、本体は高床式として地下にバックアップの空間に造っています。日本のウォーターフロント開発は埋め立てて、土地を造って、元々の構造物や水際線に対する思いというものをあまり意識しません。しかし、ここでは埠頭の形とその水辺にこだわることを基本としています。

次に博物館を紹介します。一角の古い所が、ガラータ・海の博物館です。水面を含めて野外博物館になっております。周辺の埠頭や海面も博物館の一部になっております。博物館は、古い建物の外側にガラス張りのものを造っています。中の構造物はほとんどそのまま商業施設、飲食が中心ですが、表に張り出すというようなデザインになっております。



博物館としての前面の水域にはフローティングレストランがあり、埠頭の上屋はオープンテラスのレストラン、上が高級マンションです。上屋の外観はそのままだしているようです。昔はここにこういう景色があったんだ、というパネルなどがあります。

ジェノヴァの事例のまとめと、本日の話のまとめとしてのこれからの港再生の方向は、「水辺と歴史を大切にする」「バラバラのものを課題解決に向けて一つにする」、「応用ではなくて適合という考え」と思います。これは、これからの技術開発にも通用します。自分の学問を応用して、問題を解決するという態度ではなくて、「課題解決のために必要なモノを組み合わせる」態度が、これが新しい技術開発の態度であるということです。多くの要素技術を課題解決に向けて組み合わせる実行力が必要になってくるのです。これがウォーターフロント再生のノウハウです。

まとめ
バラバラのものを課題解決に向けて一つにする

◆課題を解決するために必要な要素を組み合わせしていく想像力と実行力が求められる

哲学者の藤村龍雄は技術者への解説として次のように述べている。『まず、理論を「応用」という考えから、理論を「適合」させるという考え方へ切り換えることです。』

これは次のようなことを意味しています。従来のテクノロジーの考え方は、普遍的な科学理論を個々の事例へ当てはめるといふものです。もちろん、その際、個々の事例の特殊性を考慮に入れます。ただし、それはあくまでも補助的なものに止まります。こういう考え方が、さまざまな弊害をもたらしているのだと思われれます。

93

商業もワンストップ・サービスからワンストップ・ソリューションへと変わってきております。訪れるお客様への満足と感動を利に変えようと、日々変革しているのです。ウォーターフロントの再生もこの方向を強められるところにこれからの姿があると思います。

おわりに お願いとアドバイス

最後に、ウォーターフロント協会の皆様へのお願いとアドバイスです。お願いは、どの港にも地元の魚と八海山が安く飲める店「みなとや」が欲しいです。アドバイスは皆様、開発議論をされる時には、商業の接客用語である「お客様、いらっしゃいませ、かしこまりました、少々お待ちください、恐れ入ります、ありがとうございます」これを心に唱えて思いを共有され、会議を始めるとよい結果が得られると思います。



まとめ ウォーターフロント協会へのアドバイス

利用者に愛され、楽しい港を目指す

「関係者は、議論の前に適宜、接客5大用語を唱える」

お客さま、

1. いらっしゃいませ
2. かしこまりました
3. 少々お待ちください
4. 恐れ入ります
5. ありがとうございます

94

どうもご清聴ありがとうございました。