

## 情報技術の発達と我が国の流通構造の変化

藤 井 信 之

### 1 はじめに

戦後の我が国の流通業界はこの50年間に大きな変化をみた。新業態の登場や流通支配の構造も製造業主体から小売業主導へとシフトした。とりわけ近年のメーカー卸小売が一体となった流通ネットワークの構築、商品の生産や保管機能を最小にし、アイデアや商品開発にウエートを置いたファブレス企業の出現や市場のグローバル化などはもはや周知の事実である。

この間の変化に共通のキー・ファクターの一つとして情報技術の進化を考えることができよう。本稿では流通革新を推進してきた「情報技術」を軸に、その導入とその活用の経緯を中心と捉え、市場の変化に対応した流通機構のドラスティックな変化、流通動態としてのバイイング・パワーの推移などを、流通における基本要素のスパイラル的相関と考え、流通変革の軌跡と今後を検討していく。(注1)

戦後日本の流通の流れは、(1) 極端な物不足に対応した商品供給、(2) 量的豊かさにむけての大量の商品供給、(3) 質的な豊かさに向けての多様な商品・サービスの提供。そして(4) 消費者自らの選択の始まった現在という段階への対応に区分して考えていく。(注2) こうした過程の中で、小売という立場は流通において長い間、単なる川下的存在であった。つまり、メーカーが物を作りそれが卸に流れ、小売はただそれを仕入れて再販売するというのが実態であった。

三者間の力関係も、洗剤や加工食品のような大手メーカー主導の製品は、メーカーが市場はもとより、卸も小売も支配する状況であったし、多数の中小メ

メーカーが作る製品は、中間に立つ大手卸が、その流れを支配する状況であった。そしてその時の有力な立場を占めるものがその分野におけるバイイング・パワーとなり、その流通市場全体を支配してきた。つまりメーカー・卸・小売という三者間の力関係では常に小売りの立場が最も弱かったのである。

ところがこのような状況を変化させる動きが70年代初頭から現れ、80年代を通じて大きな流れとなった。そしてバブル経済が崩壊した後は三者の新しい協調関係が模索される一方で、さらにそれまでとは次元の異なる流通革新の胎動が現れた。

## 小売業における情報技術の本格的導入

ここではまず現在に至るまでの小売機構の変化を概観しておく。戦後の我が国の流通は大きな変動の連続であった。終戦直後の我が国では、一般の生活状況は三度の食事すら不足する最貧国に位置するものであった。その時点での流通業といえばヤミ市が主流であり、戦前の日本にあった近代的な流通産業は一時的にしろ存在しない状態であったといえる。

しかし経済復興のテンポは速く、5年後の1950年には、パン・うどん・衣料品の自由販売が復活し、株式市場に活気が戻り・日本輸出入銀行の発足など、経済再建に向けての動きが本格的に軌道に乗り始めた。とはいえ流通業全体としては、百貨店や専門店といえる形態はまだほんの一部であり、大部分は零細な小売店のみであった。しかしそうした中にも、やがて日本の流通産業を大きく変革することになる、大手スーパーの前身が相次いで誕生し始めていた。(図Ⅱ-1)

物不足に対応した商品供給の段階を脱し、量的豊かさに向けての大量商品供給が始まる50年代半ばになると、それを待っていたかのように新興勢力として登場してきたのが、ダイエー、イトーヨーカ堂、西友をはじめとする大手スーパーである。これらの新しいタイプの小売業は高度経済成長の波に乗り、大量商品供給のリード役として著しい成長を遂げることとなる。(注3)

そしてこれら大手スーパーは従来の百貨店や専門店に比べ、生鮮食品や日

常衣料品・雑貨など最寄品を中心に、多店舗展開と大量仕入れにより低価格の商品を提供、消費者にワンストップショッピングによる大量購買という新しい購買形態をもたらした。

また店舗経営の面でもスーパーの登場は、我が国の流通業に初めて欧米の合理的な経営手法を持ち込むこととなった。日本の流通業は零細な小売業はもとより、百貨店の多くも伝統ある老舗が母体であるため、その経営には不確実な部分が多くあった。したがって売り場における機械化はもとより欧米のマーケティング手法を取り入れているところもまだ皆無に近かった。

これに対し流通において新興勢力であるスーパーは、その形態自体が欧米生まれでありノウハウ導入で提携関係にあることから、経営の多くの面で積極的に合理化手法を導入していった。しかしこれら大手スーパーも60年代は店舗拡大や目先の拡販に追われ、売り場におけるコンピュータ・情報システム導入に本格的に取り組む情報技術の活用は、70年代に入ってからである。

また50年代半ばからのスーパーの登場は経営手法のみならず、日本の流通のあり方自体を変える大きな契機となったが、それが実際に変革のパワーとなり始めるのは60年代末のことである。。したがって流通全般の中ではこの時期依然として大手のメーカー・卸・旧体制の老舗百貨店が有力なバイイングパワーであり、流通業全体を支配していた。情報技術の導入活用、新たなバイイング・パワーの登場はすべて70年代に入ってからであった。

70年代に入ると消費者は商品の量的豊かさが満たされる一方で、より質の良い、嗜好にあった商品やサービスを求めるようになった。量販を武器にして成長してきたスーパーは、多店舗展開による同業との競合と消費者の多様化志向という二つの課題に遭遇し、新たな対応を迫られるようになった。またこうした消費者ニーズ対応して新しい多様な業態が相次いで登場し、小売業界は全体として市場の拡大を続けながらも、質の競争の段階に入る。そしてその競争のツールとしてPOSをはじめとする情報システムが本格的な導入時期を迎え、さらに競争の過程でバイイング・パワーの転換をもたらすことになる。

小売業の多様化は消費者の多様な要求に応えるものであった。その要求は単なる商品やサービスの購入や質的な要求にとどまらず、買い物の時間・場所・形態など生活のTPOに応じた新業態の誕生も促進した。そのことはこの時期登場してきた業態を見ると良く分かる。

イトーヨーカ堂がコンビニエンスストア（CVS）のセブン・イレブン1号店を出店したのは74年5月、以後大手スーパーは相次いでCVS事業に進出することになる。CVSはきめの細かな店舗展開とニーズにフィットした品揃え、既存業態にはない長時間営業という便利さを特徴とする新しいライフスタイルにあった業態として急速に成長していく。（図Ⅱ-2）

これより先に68年には日用品の量産品を中心に、徹底した低価格販売を特色とする業態として登場したのがディスカウントストア（DS）である。スーパーより低価格で、多様化・高級化の逆を行く業態として、酒類・薬品など商品カテゴリーを増やしつつ現在に至っている。（図Ⅱ-3）

一方豊かさの浸透とともに生活そのものをエンジョイする店として72年にはホームセンターが登場し、日曜大工用品・園芸用品などの趣味を生かしたいという欲求に合致した商品を低価格で提供する業態として人気を呼び、ファンシーショップやホビーショップへの先駆けとなる。

さらにショッピングセンター（SC）の登場は、百貨店とは違う高級志向の新しい統合店舗群の形態で、79年にオープンした高島屋玉川SCはその1号店である。専門店を中心にファッション性を重視した店舗・品揃えは「豊かさ」志向の購買層に受け入れられ、この業態も全国的な広がりを見せている。

このように70年代から80年代にわたって流通業界は小売業を中心に、メーカー主導から消費者ニーズを起点とする事業戦略に転換し、多様な展開を遂げていく。情報技術の発達とその積極導入が、その展開を推進していった大きな要因といえる。

流通業において現在に通じるような情報システムの本格活用の契機はPOSシステムの導入に始まるという良好だろう。大手スーパーなどを中心に経営革新を目的に、POSの導入が始まったのは70年代中頃である。この動きは

中小店を巻き込んで次第に全国へと広がりを見せる。80年代後半になると、85年7月のセブン・イレブン、87年3月のダイエーなど、単なる売り上げ情報の管理だけでなく、食品POSなどの様により進んだPOSシステムを全店展開する例が増え、POSは小売業のインフラとして定着した。(図Ⅱ-4)

さらにPOPシステムによる販売状況の把握はそのデータを生かす形でのEOS(電子受発注システム)の導入を促すことになる。80年代中頃からはPOSとともにEOSの導入も大手小売業を中心に浸透し始める。またこうした販売の現場におけるシステム導入は、中小小売業においてもボランティアチェーンなど共同受発注形態の組織化を通じて普及し、全体として小売業のシステムの基盤が構築されていった。

こうしたシステム化の結果は小売業に情報のネットワーク化をもたらした。このネットワーク構築の手段として広域的にはVANを社内的にはLANを活用し、その結果として卸とのオンライン取引や銀行とのファームバンキングが可能になり、公共料金振り込み代行サービス・クレジットカードの使用など顧客への新たなサービス提供も可能になった。

70~80年代を通じて小売業は量的および質的成長を遂げるとともに、情報武装化をかなりの程度実現し、消費者ニーズを把握するだけでなく、流通全体における小売業の立場を強化し、バイイングパワーを消費者により近い小売側にシフトさせることとなった。

こうして80年代になって一層活発になった情報システム化は小売業だけでなく、メーカーや卸でもそれに先行する形で進められていた。メーカにおいては本来の製造工程の自動システム化にとどまらず、花王や雪印のように卸や小売りへの商品の流れや販売状況を把握するトータルなシステムを構築し、小売にシフトしつつあるバイイングパワーを確保しようとするところも始めている。(図Ⅱ-5)花王の販社が小売向けに直販している比率は8割弱を占める。したがって、小売店頭情報もそれだけ毎日入手できる。この情報はマーケティング活動に必要な情報に加工し、活用している。

一方、卸においてもメーカー・小売の情報システムの構築は、それを結ぶ

ことにより自らの役割を失うことになる。地位の低下を抑えるべく、食品の国分や菓卸の福神のように強力な情報システム構築を展開し、それを利用しての付加価値を提供することに卸の存在意義を見出すことになった。

結局メーカー・卸・小売は当初自らの効率経営の目的から情報システム化に乗り出したが、それはやがて流通全体に対して大きな変革のインパクトに変質し、同業者間をはじめとし、メーカー・卸・小売り相互間の覇権を握る武器として位置づけられるようになる。そして流通全体としてはこの時期に物流（運送業）という新たな勢力が登場してくる。

運送業は従来メーカーや卸・小売りの要請を受け、単に一括大量の商品を運ぶ役割に甘んじていた。しかし物品輸送の円滑化から情報システム導入に先進的に取り組み、扱い単位も小口化することにより宅配便を実現した。

こうした物流ネットワークの存在は、一部とはいえこの時期に始まったメーカー・卸間のネットワーク接続に対応して、流通業の一角にその地位を確保する可能性を見せはじめた。80年代末、メーカーや卸・小売りという伝統的な流通の構造自体が揺らぎ始めたのである。

80年代末から90年代にかけ、産業界を席卷した情報ネットワーク化の動きは、流通業においても大きな影響をもたらした。

具体的にはVANやEDIなどの情報ネットワーク・インフラの整備と、POSシステムやEOSをはじめとする流通業ならではの情報システム環境の整備である。

情報交換網としてのVANの整備は当初、日用雑貨・酒販業界など、業界VANや地域VANなど限られた範囲内での情報交換網として80年代中頃には登場していた。そしてそれらが次第に相互に接続することによって、80年代末には業界・地域を水平・垂直に結ぶ広域VANへと拡大し、90年代には情報ネットワーク・インフラへと発展していった。

たとえば、ライオン・資生堂などを中核として始まった業界VANである「プラネット」は洗剤・化粧品に限らず日用雑貨全般を扱う、ある意味で業界横断的な情報ネットワーク網に発展していった。

こうして形成された情報ネットワーク・インフラは、その必要に応じて、メーカー・卸・小売といった定型的な情報の流れにとらわれない、小売とメーカーとの直接情報交換をも生じさせる契機となっていく。

一方EDIも80年代初めには一部メーカーはもとより小売業においても導入の動きががはまっていた。しかし、その進展は漸進的なものであり、中小も含めた本格的な広がりには90年代に入ってからである。EDIの全面的採用は受発注・伝票発行・値札発行など、取引に関する一切の事務処理手順を標準化することが必要で、その範囲は業界の垣根を越えたものになるからであった。

そしてこうした取引に関わる各種データの標準化や、業界をまたぐ情報ネットワークの形成は、やがて既存の取引ルートに縛られない新しい共同仕入れ・共同配送の動きを生むこととなった。(注4)

### III 小売流通に対する情報ネットワーク・インフラとしての VAN・EDIのインパクト

EDIやVANなどインフラとしての情報ネットワーク環境整備と平行して、小売流通ならではの売上管理や受発注システムとしてのPOSとEDIの導入が、80年代になって大手スーパーやボランタリーチェーンで開始された。本格的な利用は情報ネットワーク・インフラが整備される80年代末になってからである。

POSの利用は当初、1店舗あるいは1企業内の限られた商品の売上データの記録、売れ筋情報管理にとどまっていたが、やがて全品対象・全店フルライン・伝票レス・双方向化・クレジット、プリペイド・カード対応へと機能を拡張していった。また、EOSについても特定商品・全商品・携帯型端末へと機能強化を図りつつ、受発注データの管理から取引先との情報端末として、伝票レス化をバックアップするようになった。

このように小売流通におけるシステム強化は、既存の小売流通業の合理化・効率化を進めるとともに、新たな小売・流通形態を生み出す契機となった。

情報ネットワーク環境の整備とともに、小売業を発展・変革させたもう一

つの要素が物流網(業)の成長と変革である。メーカー・卸・小売という典型的な商品供給の流れの中で、卸はその中心に位置し商流と物流の中核的な存在として、長い間小売流通業の発展を支えてきた。つまり情報網についていうならば、メーカーは卸を介する以外に小売や顧客から受注をはじめ、市場情報をキャッチする手だてを持っていなかった。また物流網についても卸に頼る以外に多くの小売や顧客に商品を提供する方法は存在しなかった。そしてこれは商品供給を受ける小売や顧客にとっても同様であった。しかし、卸の役割は今日的な意味での情報網と物流網が形成されるまでであった。宅配便に象徴される物流網のきめの細かな整備発展は、メーカーと小売を直結させる物流網を形成させたり、イトーヨーカ堂のように自ら専用の物流網を構築することを可能にした。(注5)

こうした大規模かつ緻密なオンライン物流ネットワークを活用し、小売が自前の物流網を整備することで、多頻度配送や納品時刻管理(ジャスト・イン・タイム)という物流の質的(顧客サービス)向上を実現できるようになり、その結果卸の「中抜き」を促し、その衰退を招来することになった。要するに高度化・多様化した情報網と物流網の誕生は、かつて流通におけるブラックボックスとみなされた、ある種のタイプの卸を淘汰することになった。

それでは80年代後半からの、高度にシステム化した情報・物流網の急速な広がり(すなわち情報技術の進展とその活用)によって、小売を中心とした流通ではどういった変化が起こってきたかを次にみていく。それは川下発想の商品・サービス開発、パイニングパワーの流動化、仕入・商品開発における小売とメーカーの直結、共同配送、多頻度配送、納品時刻管理、単品管理、公共料金振込サービス、チケット販売サービスなどと数多い。情報・物流網の強化によって、質的に強化できた業務のいくつかを見ると、多頻度配送がその一つである。その典型はコンビニの弁当コーナー、スーパーの生鮮食品売場にみられる。きめの細かなニーズに応じた商品供給をするには、多頻度配送が不可欠であり、硬直化した物流網では不可能である。24時間稼働を前提とした宅配便的な物流網が欠かせないことである。そしてそれを情報シス



テムの面で支えているのが無線情報網を装備した冷凍庫搭載の配送トラックである。これも既存の卸が握っている従来の配送網では不可能なことであった。このように大規模小売業も、最終的に目指す販売管理は単品管理ということである。要するに、「どのような客がどのような商品を求めているか」という視点に立ち、無駄のない仕入と販売をすることである。それはとりわけアパレル業界の商品には不可欠である。売れ筋は単品管理が命であり、その強力な情報システムツールがPOSでありEOSである。

本来、物を販売する小売店が、情報やサービスを商品として販売するケースが90年代になって増えてきた。VANなど情報ネットワーク・インフラの整備とPOSレジを生かしたサービス商品の提供である。情報ネットワーク環境が電気・ガス・水道などライフラインと同様に、社会的インフラとなりつつあると言ってよいだろう。オンライン情報ネットワークを抜きにしてこの種のサービスは不可能である。

これまで情報ネットワーク・システムの普及によって、流通のなかでも小売業が、どのような変革や新たなサービスを提供し始めたのかを見てきた。それは消費者にとって、また小売自体にとっても大方は望ましい変革であった。そして川下発想にシフトするものが多かった。しかしその反面、従来の川上発想に立つメーカー・卸にとっては、結果的に厳しい変革を迫られている側面がある。とはいえ川下発想の流れや消費者の立場を尊重したバイイング・パワーのシフトは時代の趨勢と言ってよいだろう。そこでこの流れを受けて卸もメーカーもそういった認識に立った対応をとり始めている。食品卸大手の菱食が、流通の変革を先取りする形で取り組み始めたECRという流通業の新しいコンセプトに基づく事業体制の確立がよい例である。(図Ⅲ-1) すなわち流通はメーカー・卸・小売りが互いに対峙する関係を転換し、三者が強調して戦略的同盟を結び、消費者の観点から発想した事業展開を図るというものである。すでに同社が中心になり、有力な大手食品メーカーが協調体制をとり、情報ネットワークによる情報の共有を維持しつつある。もう一つの対応として注目されるのが、同じく食品大手卸・国分の小売業やメーカー

の資本参加である。コンビニへの弁当納入を手がける中堅弁当メーカーであるデイリーフーズへの資本参加などはその一つである。

また川下発想の流れを受けて、小売とメーカーが共同して商品開発をするケースも増えている。ストアブランド商品がそれだ。ゲーム機/ソフト大手の任天堂が、米国から進出した大手玩具店のトイザラスと直接取引、イトーヨーカ堂が独自の全国物流網を構築したことなども、時代に対応した流通の変革として注目される。

このように、80年代後半から90年代前半にかけての、小売流通における情報ネットワーク・インフラの本格的な普及と活用は、価値観やニーズの変化とあいまって、それまでになかった新たな商品・サービスの提供、商品開発・販売形態、物流網・小売構造の形成をもたらし、それまでの伝統的な流通の枠組みを大きく変革し始めた。

#### IV 新しい流通形態としてのEC

生活者の視点で考えると、物やサービスの購入形態は、成熟市場でかつ情報システムの活用を前提にすれば、商品特性によっておよそ3つに大別されるだろう。すなわち、商品の一般的な性格・特性・提供するメーカーへの信頼感がある商品、たとえば、酒・ソフトドリンク・加工食料品・日用雑貨品などは、店頭で売られるものではなくなくなっていく可能性が高いと思われる。そこでこれらを主力に扱ってきたディスカウントストアや雑貨店は衰退傾向になっていく。これに対し、買いおきをせずニーズがそのつど発生ししかも緊急度が高く、近距離での購買ニーズが高い商品がある。たとえば、雑誌、ストックング、祝儀袋、シャンプーなどで、これらは現在のコンビニエンスストアで多く扱われていて、この種の小型店舗は成長性が期待できる。そしてもう一つは、購入に際して趣味・趣向の要素から選択して購入する商品・サービスで、たとえば、ファッション製品・アクセサリ・高級インテリアなどである。これらを求める場合に消費者は、そのためにコストを負担と考えず、ショッピングそのものを意味のあることとして楽しむ心理がある。

この部分では従来型の専門型の専門店や百貨店が生き延びられる余地があるのではないか。

さてもう一方の消費者の意識であるが、最近までインターネットなどを活用したショッピングの現在のような広がりには想像できなかった。現在の状況では西暦2000年には電子メディアを使った販売の伸びがどの程度になるかは見方が大きく分かれている。それは電子メディア自体の進展度合を予想しきれない要素と、どのレベルまでユーザーフレンドリーなものになるかということが不明である点である。さらに生活者の行動様式や感覚といった、多分に心理的側面をどの程度織り込むかによっても見方に大きくバラツキが出る。生活習慣や意識は急激に変わるものではなく、徐々に変わるとの見方が小売自身の中に実感として根強いことはわかる。結論を言ってしまうと小売流通の世界における情報システム活用の浸透度合が、単に効率化やコストダウンといった合理性のレベルにとどまらず、慣習や意識といった文化にかかわるレベルにまで達してきているからだとの見方もできよう。

しかし、これから本格化する流通革新過程の中で、いろいろな変革が生じてくることは間違いのないと思われる。その中でも現状のメーカー・卸・小売の流通構造を根本的に変革する可能性の高い製販統合と、流通システムだけでなく、新たな社会インフラの構築そして消費者の意識・価値観をも変革する要素をもつECの動向は今後中心的な位置を占めるものとなる。

製販統合、すなわちメーカーと小売の直結の流れは情報ネットワーク化の進展で進む。そしてこの流れに最大の関心をはらっているのが卸である。歴史的に卸は流通における中核的存在であり、その役割とは物的流通と情報流である。メーカーも小売もその活動に依存するところが大きかった。しかし、メーカーや小売りが情報ネットワークの導入と物流事業の活用を始めたため、卸が本来持っていた機能の存在価値が急速に薄れてしまった。そしてこの流れは結果として小売流通における卸業の中抜き状態を生み出すことになった。これに対し卸も対抗策を打ち出している。その一つが大手食品卸の菱食等が推進している。最先端の情報ネットワークと物流網を構築し、これを取引関

係にあるメーカー・小売と共同活用し、卸主導の製販統合をするものだ。これはメーカー・卸・小売り三者の強調に基づく卸機能の付加価値強化といわれるが、卸が従来から持っていた取引の中核機能を、卸主導で現在のニーズレベルに合ったものにする事でその役割を担おうとするものといえる。またもう一つは、自らが情報ネットワークや物流機能を装備するだけでなく、ユーザー側に立って新たな商品ニーズを発掘し、結果としてメーカー側に新たな市場をもたらすことで、創造的な仲介機能を果たそうと自己革新する試みも出てきている。(注8)

いずれにしろ製販統合の流れは加速されていくことは確実で、その中で卸は自らの存在意義を確保することに存亡をかけている。そして製販統合の影響は卸のみならず小売にも及びつつある。それは物の提供と消費側のダイレクトな結び付きである。従来からの通信販売の形態で、店舗を経由せず、提供側と消費者が直結する状態はあった。しかしこの多くのものは物的店舗がないだけで、メーカーと消費者の間には小売店に変わる通信販売業者が介在していた。

ところが電子ネットワークと宅配便に象徴される物流ネットワークの浸透で、卸、小売、通販業者を抜きにした文字どおりメーカーと消費者との直結が現実のものになりつつある。この流通形態は確実に流通の新しい有力な一形態として既存の流通事業者が無視できない存在に成長してくることは十分に予測できる。とはいえ現実にならなくても既存の流通形態がすべてこの形態に移行することはないであろう。つまり流通全体の形態としては、①メーカー・卸・小売・消費者、②メーカー・物流業者・小売・消費者、③メーカー・物流業者・通販業者・物流業者（主に宅配）・消費者、④メーカー・物流業者（主に宅配）・消費者といった4つの形態が共存すると考えられる。インターネットなど電子ネットワークの登場で始まったメーカー・宅配・消費者という流通形態は確実に成長軌道に乗って有力なものになってくるだろう。この形態は電子ネットワークの登場と宅配に象徴される物流革新によって登場してきたが、流通の世界をどう変革し始めているのか、流通の到達点であ

る消費者にどのような影響を及ぼすことになるのかを次に考えてみたい。

ECは、インターネット上の仮想商店街の話題など、マスコミに取り上げられない日はないほどに注目されている。事実、世界で6500万人いるともいわれるインターネット人口、日本でも接続プロバイダーには月に数万人の新規加入者が登録される。この現象は電子ネットワークが個人の日常の社会インフラとして、次第に定着していくことを物語っていると見ていいだろう。そしてこのネットワーク・インフラを日常生活の実際面に活用する電子メール等を別にすれば、現状では電子ショッピングを中心とした関連サービスということになる。電子ショッピングが少なくともこれまでのところ、電子空間（サイバー・スペース）利用の有力なものに位置づけられていることは、大手商社をはじめ産業界がこぞって参入しようとしていることからわかる。

（注9）ショッピングモールや電子ショップの開発事例は挙げるまでもないほど多数存在する。しかしそれが提供側にとっては、ビジネスとして有益な手法となり得ているのか。ユーザーにとって商品購入の有力なルートになっているのかというと、必ずしも提供側が期待できるほどの成果を上げていない。（注10）しかしそれらはすべて技術発展途上の問題としてとらえれば、やはりECは潜在的に大きな可能性を持っているといえるのではないか。事業者にとっては人件費や広告費店舗の費用など、小売価格の3分の1を占めるコストの大幅削減ができ、それを商品価格に反映できるようになる。顧客一人ひとりの購買履歴情報がすべてキャッチでき、個人レベルのマーケティングが可能になる。また金銭決済の面でもデジタル・キャッシュが実用な使い勝手とセキュリティを備えれば、後処理トラブルもほとんどなくなる。

（注11）

一方、消費者にとってのメリットは時間や場所に制約されずに世界中の情報やサービス、商品の選択購入が可能になり、オリジナル商品の発注提供も受けやすくなる。こうしたことは従来の商品、サービスの販売・購入形態ではとうてい実現できなかったことである。ECの発展で小売流通はその影響を受けずに従来の事業形態を維持することはできなくなる。となれば、各々

の立場でECを積極的に取り入れ、それに対処したシステムを早急に構築していく必要に迫られることとなる。これらのことからわかるように、時間や距離の差、それに依存した既得権益で生きてこられた事業者は瓦解せざるを得なくなる。電子ネットワークが従来までのネットワークと決定的に違う社会的特性は、時間距離の差をゼロにしてしまうことである。結果として、そうした前提条件に耐えうるオリジナリティと競争力を持てる事業者だけが競争に生き残ることになる。

流通をめぐる変革の時代を経て、消費者は今バイイングパワーに成り得ようとしている。しかしここまでは消費者自らの意識的な努力でそう成り得たというより、結果としてその立場を獲得しやすい状況にきたというとらえ方もできる。提供側は今電子ネットワークという武器を手にすることで、ほぼ完全な意味でのパーソナルマーケティングを手中に収めるようになった。消費者自らが商品企画や価格に影響力を持つ真のバイイングパワーになるには、各人が賢くなることが不可欠となる。情報ネットワーク化の浸透は小売流通を変革してきているが、それが消費者に多くの利便性をもたらす反面、必ずしも正しい情報を伝えるものでないということも認識しておく必要がある。

## 図 II - 1 スーパーの変遷

年	ことがら・できごと
1916	クラレンス・スーンダース、完全セルフサービス方式のビグリー・ウィグリーを設立。
1930	マイケル・カレン、セルフサービスの食料品店「キングカレン」をニューヨークに開店。
1936	A & P、20店舗をスーパーマーケットに業態転換。
(1930s)	セーフウェイ、クロガー、アメリカン・ストアズなどもスーパーマーケットを展開。
1953	わか国初のセルフサービス店「紀ノ国屋」東京青山に開店。
1956	東急グループがスーパーマーケット部門を発足。西武百貨店が西武ストア(現西友)を設立。丸和フードセンター、福岡県小倉にスーパーマーケット開店。
1957	兵庫・灘生協、セルフサービス導入。主婦の店、ダイエー、大阪千林に1号店オープン。
1958	イトーヨーカ堂設立。
1960	イトーヨーカ堂、セルフサービス導入。日本スーパーマーケット協会発足。
(1960s)	各地にスーパーマーケットが開設される。
1963	セルフハトヤなど4社が合併してニチイ(1996年、マイカルに社名変更)設立。
1965	ダイエー、花王石鹸を独占禁止法違反で提訴。
1967	日本チェーンストア協会設立(70企業参加)。
1968	岡田屋など3社がジャスコ設立。
1969～	西友、ニチイ、ダイエーなど地域スーパーを吸収・合併。
1971	西川屋、ほていや、ユニーが合併しユニーを設立。イトーヨーカ堂と紅丸商事、ヨークベニマルを設立。ダイエー、大証2部上場。
1972	ダイエー、三越を抜き小売業売上1位に。イトーヨーカ堂、株式上場
1974	CGCジャパン設立(首都圏26企業参加)。イズミなどスーパーマーケット企業7社が共同仕入機構ニチリュウを設立。西友ストアー、いずみや、ジャスコ同時に上場。
1975	八百半、熱海に無人スーパー開店。
1977	全日本スーパー本部設立。イトーヨーカ堂、小売業界で初めて経常利益100億円を超える。
1978	ダイエー、スーパーマーケット業界初の自社クレジットカードを発行。
1980	ダイエー、年商1億円を超える。
(1980s)	大手スーパーマーケット・チェーンの既存店の売上が前年を下回る。大手各社の情報システムへの取組みが活発化。
1981	大手スーパーマーケットのPB開発活発化。
1982	全国スーパーマーケット協会設立。(中小スーパー2,291社参加)。売上不振が深刻化し、スーパー「冬の時代」といわれる。
1985	イトーヨーカ堂全店にPOSシステム導入。
1988	西友、北京に日本企業初のスーパーマーケットを出店。
1990	各社で牛乳パックやトリーの回収への取組みがみられるようになる。
1992	バブル経済崩壊後、売上伸長率が鈍化あるいは低下。
1994	ダイエー、忠実屋・ユニードダイエーを合併し全国に店舗網をもつ。5月1日より大型店の営業時間延長。
1995	大手スーパー化粧品店の安売りを始める。西友、ダイエーなどリストラの一環として人員削減を実施。
1996	ダイエーと松下が正規取引を開始。東宝映画「スーパーの女」公開。

(出典) R.S.テドロー『マス・マーケティング史』(近藤文男監訳) ミネルヴァ書房、1993年、『日経流通新聞』等を参考として作成

## 図Ⅱ-2 コンビニエンスストアの発展

年	ことがら・できごと
1927	米サウスランド社(本社ダラス)が創業。氷の小売店にパン、ミルク等を置く。
1939	同社小売店チェーン網が60店に拡大。
1946	同社が店名を「セブン・イレブン」として長時間営業・年中無休店を本格展開。
1960	全米CVSの店舗数が2,500店に達し急成長時代に突入。
1969	VCのマイショプチェーンがわが国初のCVSを豊中市で開く。
1972	中小企業庁がコンビニエンス・ストア・マニュアルを作成。
1973	西友が「ファミリーマート」実験店を都下狭山で開く。イトーヨーカ堂が米サウスランド社と提携し、現セブン-イレブン・ジャパンを設立。
1974	「セブン-イレブン」1号店が東京江東区で開く。
1975	ダイエーが「ローソン」1号店を豊中市で開く。
1976	セブン-イレブンが100店達成。
1977	山崎製パン(「サンエブリー」)、関東スーパーが進出。
1978	西友が「ファミリーマート」事業部を発足。国分が都内で1号店を開く。
1979	セブン-イレブンが東証上場。雪印乳業(「ブルマート」)が進出。
1980	ジャスコ、ユニー、長崎屋のスーパー各社が1号店を開く。セブン-イレブンが1,000店達成。
1982	セブン-イレブンがPOSシステム導入。
1983	マイショップなど中小チェーンの経営低迷がしだいに表面化。
1984	セブン-イレブンが2,000店達成。
1987	ファミリーマートが東証上場、1,000店達成。セブン-イレブンが3,000店達成。
1988	ファミリーマートが台湾企業と提携し現地で店舗展開。ローソンがPOSシステム導入。
1989	ローソン、サンチェーンが合併、ダイエーコンビニエンスシステムズ誕生。am/pmが都内で1号店を開く。セブン-イレブンが米サウスランド社ハワイ事業部を買収。ファミリーマートがPOSシステム導入。
1990	ファミリーマート、ミニストップが韓国企業に技術システム供与。セブン-イレブンが4,000店達成。
1991	イトーヨーカ堂グループが米サウスランド社買収。
1992	トップマートなど中小チェーンの撤退が表面化。
1993	ニコマート倒産、ブルマートとam/pmが提携。ミニストップが東証上場。セブン-イレブンが5,000店達成。
1994	セブン-イレブンがイトーヨーカ堂を抜き、経営利益が小売業界で日本一。
1995	セブン-イレブン、ファミリーマートなど既存店の売上高が前年割れ。

(出典) 鈴木敏文・矢作敏行「セブン-イレブンの情報戦略」小川孔輔編『POSとマーケティング戦略』有斐閣、1993年、『食品商業』1993年10月号別冊【93年コンビニエンス・ストアのすべて】商業界、Philip Kotler, "The Convenience Store: Past Developments and Future Prospects", T. Nevett & R. A. Fullerton eds., Historical Perspectives in Marketing, Lexington, 1988, を参考に作成。



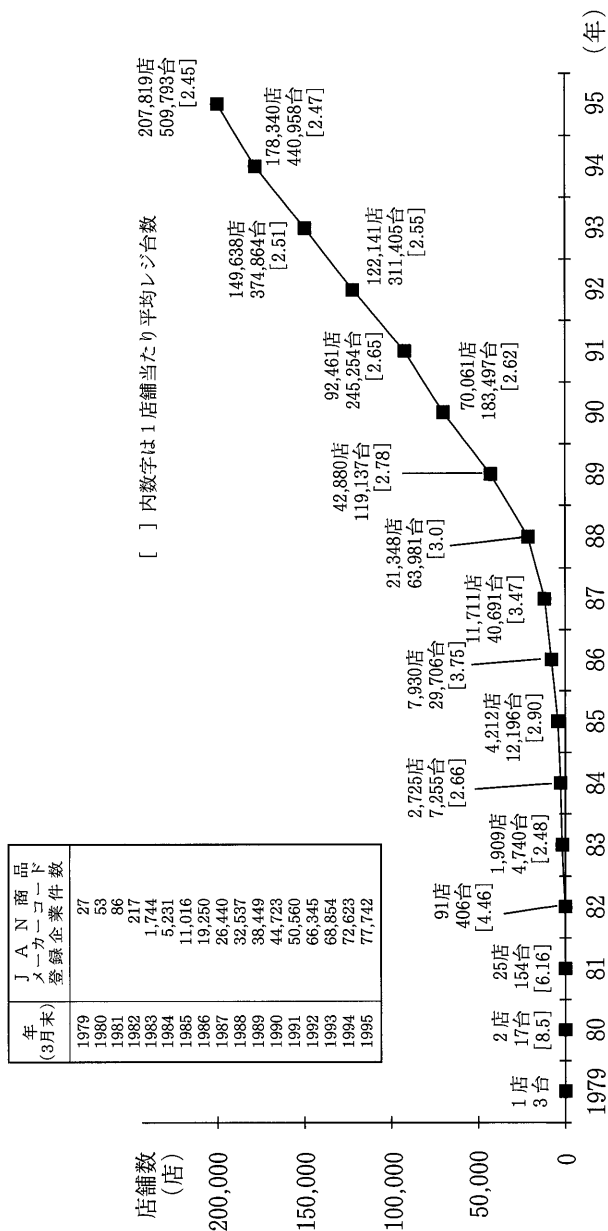
図 II - 3 ショッピングセンターの発展

年	ことがら・できごと
1957	数寄屋橋SC (ショッピング・センターをSCと略す)
1962	横浜シアル(横浜)
1963	うめだ地下センター(現・ホワイティうめだ)(大阪)
1964	My City(東京・新宿)
1965	渋谷東急プラザ(東京・渋谷), さんちか(兵庫)
1967	自動車保有台数1,000万台突破
1969	玉川高島屋SC(東京・世田谷)・・・わが国初の本格的なSC, 池袋パルコ(東京・豊島) 阪急三番街(大阪)・・・大規模に都市的装置を導入 この頃までにさまざまなタイプのSCが出揃う(米)
1972	セルシー(大阪)・・・都市的施設の導入(ニュータウンの生活センター)
1973	日本SC協会設立
1974	SCの定義決定。東急プラザ全国展開へ。大規模小売店舗法施行, 百貨店法廃止。
1976	西武大津SC(滋賀)・・・百貨店・専門店・スーパー等の複合機能を備えたSC 新宿ルミネ(東京・新宿), オムニ・インターナショナル(米)・・・本格的な複合化SC わが国のSC総数500のを越える。ザ・ガレリア・ヒューストン(米)
1977	サンロード青森(青森)・・・地元主導型, シーモール下関・・・地方でも大規模SC展開
1978	サンシャインシティ・アルパ(東京・豊島), なんばCity(大阪)・・・大規模SC ラフォーレ原宿(東京・渋谷)・・・文化施設としてのSC
1979	イトーン・センター(カナダ), マーケット・センター(米)・・・超大規模SC
1981	ららぽーと(千葉)・・・大規模SCの典型, パル(岩手)・・・江釣子訴訟 ウエスト・エドモントン・モール(カナダ)・・・超大規模SCの典型
1982	わが国のSC総数1000を越える。施設の複合化進む・・・ホテル, オフィス, 公共施設等
1983	カーネルパレス(米)・・・高層ビル型SC 東京ディズニールランド・・・SCのアミューズメント機能に影響を与える
1985	つかしん(兵庫)・・・町並型SC, マリンピア(千葉)に証券ミニ店舗を導入 ヘラルドセンター(米)・・・高層ビル型SC
1986	京王聖蹟桜ヶ丘SC「せいせき」(東京・多摩)・・・百貨店, スーパー, ホームセンターを核とする
1987	光が丘IMA(東京・練馬), アピア逆瀬川(兵庫)・・・生協, 百貨店, スーパーを核とする
1988	長浜楽市(滋賀)・・・町並型SC, ニッケコルトン・プラザ(千葉), パルコ東証1部上場
1989	ソラリアプラザ(福岡), ノア(千葉), マイカル本牧(神奈川), 釧路フィッシャーマーズワーフ「MOO&EGG」(北海道), 「90年代の流通ビジョン」・・・ハイ・マート2000を提唱
1990	天保山マーケットプレイス(大阪), 松下IMP(大阪), ハイパーマート二見(兵庫), 高島屋SCの設計企画専門会社を設立, セゾングループSC開発運営専門会社設立
1991	ギャレ・グレートアウトドアーズ・大阪(大阪), 近鉄ハーツ(大阪), 特定商業集積法・・・ハイ・アメニティ・マート構想
1992	わが国のSCの年間オープン数が114となり初めて100を越える メトロポリタンプラザ(東京・豊島), ジヤスコ柏SC(青森)・・・メガマートを核とする 神戸ハーバーランド(兵庫)・・・大規模再開発, ハウステンボス(長崎)
1993	ベル(福井)・・・特定商業集積法適用, アウトレットモール・リズム(埼玉), パビヨンプラザ(福岡)
1994	上越ウイングマーケットセンター(新潟)・・・ディスカウント店を集めたパワーセンター
1995	イオン下田(青森), マイカル桑名(三重)・・・大規模SCの地方進出活発化
1996	キャナルシティ博多(福岡), タカシマヤ・タイムズスクエア(東京・新宿)・・・都心の大規模再開発
1997	JR西日本伊勢丹(京都)

SCの定義 「デベロパーのもとに計画された小売業, 飲食業, サービス業等の集团的施設をいう。その運営については, 統一的管理のもとに共同活動を行うことにより, ワン・ストップ・ショッピングとしての機能を果たすものでなければならぬ。加えて, 単に購買だけでなく, 買物以外の様々な機能を組み合わせた, いわゆるコミュニティ施設として都市機能の一端を担うことも必要である。」(日本ショッピングセンター協会定義のうち, 理念規定部分)

(出典) ㈱日本ショッピングセンター協会『20年のあゆみ』1993年, 84-116ページを参考, 153ページの定義一部抜粋, 「SCの20年と未来 ショッピングセンター現象」『アクロス』198号(1990年11月)56-60ページを参考。『97わが国SCの現況』日本ショッピングセンター協会, 『SC計画情報1996年』日本ショッピングセンター協会。

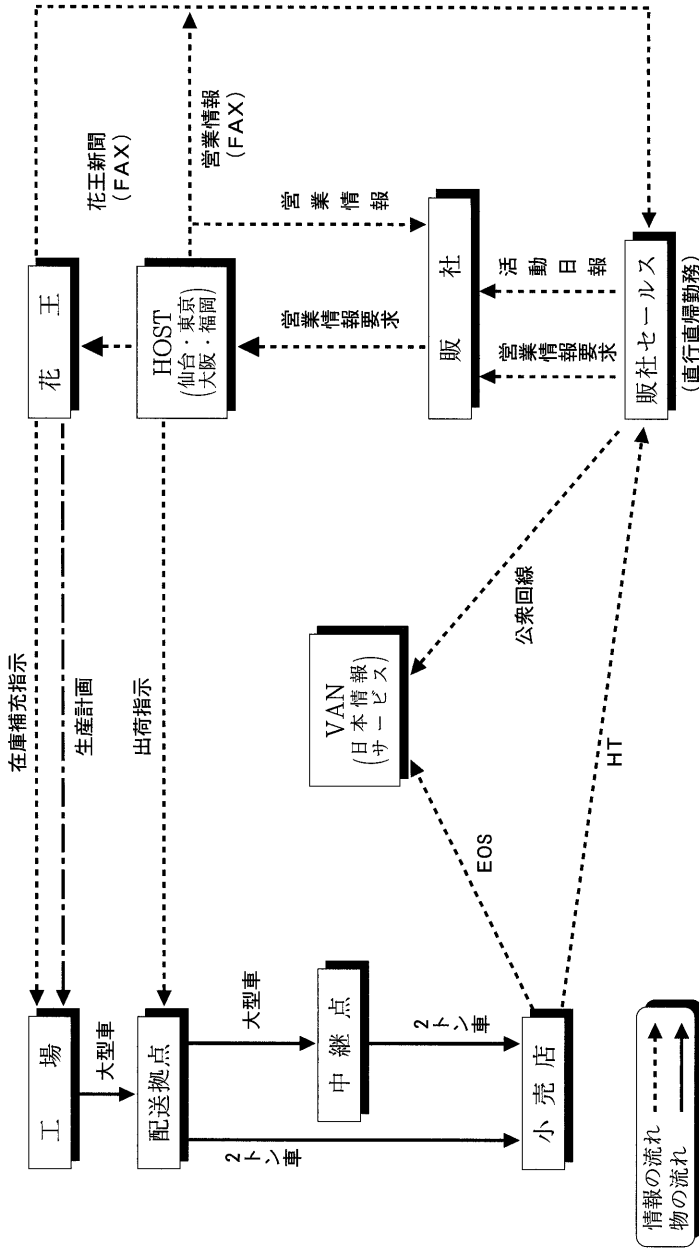
図Ⅱ-4 POS導入店舗数の推移



注 1) 調査の対象は食品・雑貨を中心とする一般消費財向けJAN/バーコード読取り機(スキヤナー)付POS。  
 ガソリンスタンドPOSや飲食店POSは含まれていない。  
 2) 1980~83年は4月、84年は1月、88年は6月、他は3月。

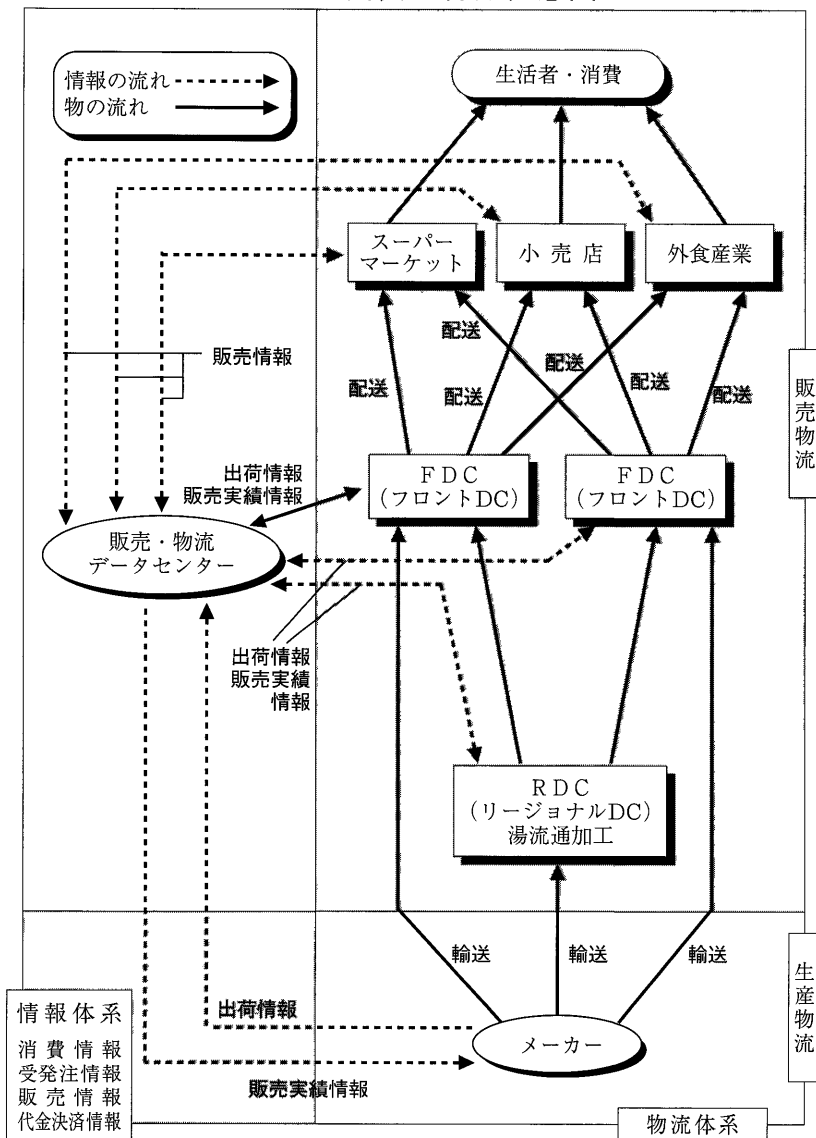
(出典) 長屋勝博・落合和雄「中小売業のPOS活用と経営診断」『企業診断』1994年5月号、46、47ページより。94、95年の数値は財流通システム開発センター。

図II-5 花王にみる物流/情報ネットワーク



(出典) 谷津昇一「花王のロジスティクスについて」『企業会計』Vol.43, No.5, 1991年, 6ページ。

図Ⅲ-1 菱食の物流概念図



(出典) 鈴木安昭、関根孝、矢作敏行編『マテリアル流通と商業』1994年 42ページ

【注】

- 注1 流通機構の変化のダイナミクスについては田島義博「流通のダイナミクス」が詳しく分析している。
- 注2 「消費革命」と呼ばれる時期で流通論では区分されていることもある。
- 注3 たとえばダイエーが神戸に1号店を出店したのは57年であったが、それから15年後の72年には店舗数が90店に達し、売上高3,052億円を達成、百貨店の最大手三越を抜いて小売業のトップに躍り出ることになる。
- 注4 たとえば中国地域の流通ネットワークは、福山運送と提携し、中小のスーパー・コンビニを利用して共同配送を開始した。
- 注5 宅配便を開発し、現在もその最大手であるヤマト運輸は、全国25万以上の集荷拠点と、2万台のトラックを常時稼働させ、1日におよそ800万個の荷物を輸送し、そのすべての荷物の位置を常時瞬時に把握する情報網を装備し全世界的にカバーしている。
- 注6 現在、ローソンやセブンイレブン、ファミリーマートなどの大手コンビニの弁当コーナーは、1日に3～4回の配送が行われている。
- 注7 指定通りの商品と数を、決まった時刻に納品できることは、在庫と販売ロスを最小にする最大のテクニックだ」とあるスーパーの仕入担当者は話す。
- 注8 これは中堅の精密機械部品商社ミスミが5年ほど前に始めた試みであ

る。もっともこの場合、最終消費財ではなく生産財が対象で消費者は企業である。自らの体質を販売代理店から購買代理店に転換したことは、物の提供側からの発想を消費側からの発想に180度転換したこと、結果として消費サイドに立った製品や市場創造に自らが取り組んでいる点で、従来の流通商社の体質を革新したものといえる

- 注9 各社の予測をあげればマスターカード社は西暦2000年には100億ドル、インプット社2300億ドル、データクエスト社2000億ドル、IDC社が1500-2000億ドルと予測している。ちなみにネットワーク販売を行っているデル・コンピュータ社はすでに1社で10億ドルを売り上げている。
- 注10 その理由として、アクセスはもとより商品選択にも多くのページをめぐるなど、使い勝手がよくない。商品を見せる画像や映像は通常のテレビの画質にまったく及ばないなど、ウインドウショッピング・ジョイフルショッピングという通常の期待からすれば、不具合を数え上げればきりがないことだ。また安易なサイバー・モール競争はさげなければならない。ネットコマースの環境整備が成熟するまでは、ネットで購入されるほとんどの商品はブランドが確立した商品に偏ることとなる。
- 注11 現行のクレジットカード決済では、VISA 1社で全世界で年間100兆円を超える決済をこなしている。インターネットショッピングの決済希望手段は、グローバルコンセプト社の調査では35%以上がクレジットカード決済を希望しているという結果がでてい

【参考文献】

鈴木安昭、関根 孝、矢作敏行編

『マテリアル 流通と商業』有斐閣 1994

高橋健吉「ITがもたらす流通業界の構造変革」『コンピュータピア』1996.2

高橋健吉「流通のコラボレーション化に向けて」『コンピュータピア』1996.3

田島義博 『流通のダイナミクス』 誠文堂新光社 1990

同 『流通機構の話』 日本経済新聞社 1991

林周二 『流通』 日本経済新聞社 1982

宮下正房 『現代の卸売業』 日本経済新聞社 1992

山川 裕 『エレクトロニックコマース革命』日経BP社 1996

和田茂穂編 『現代の流通産業』 日本経済新聞社 1990

日経コミュニケーション

「ECとは？」 日経BP社 1996.1

日経マルチメディア

「インターネットパワーの全貌」日経BP社 1996.1

日経流通新聞

日経産業新聞

その他インターネット上の各サイト

HYPERLINK <http://www.ecom.or.jp> (電子商取引実証推進委員会)

HYPERLINK <http://www.visa.com>

HYPERLINK <http://www.mastercard.com>

HYPERLINK <http://www.cybercash.com> (サイバーキャッシュ社)

HYPERLINK <http://www.verisign.com> (ベリサイン社)

[snad.ncsl/nist/gov/dartg/edi/arch.html](http://snad.ncsl/nist/gov/dartg/edi/arch.html) (アメリカ商務省)

その他