

わが国における流通業の革新と新展開

那 須 幸 雄

Innovation in Distribution and Its Trends

Yukio NASU

The status and trend of innovations in Japanese distribution industry are analyzed from the standpoint of marketing study.

Chapter 1. Big changes in Japanese economy and social environment and their impacts on commerce

- 1-1. Trend of Japanese economy and management
- 1-2. Changes in Japanese distribution structure
2. Challenges by distribution companies using new business strategies
 - 2-1. Necessity to change managerial policies
 - 2-2. Access to the area by general merchandise stores (GMS)
 - 2-3. RISC (Regional, Investment, Specialty, Concept) strategy by middle class distribution companies
 - 2-4. Development of new retail business style
3. Innovations in physical distribution and logistics
4. Globalization of Japanese retail business
 - 4-1. Ordering of production to overseas countries and imports
 - 4-2. Foreign capitals rushing into Japanese distribution markets
 - 4-3. Retail competition in Asian countries
5. Management by networking
 - 5-1. Joint undertakings of manufacturing and selling by using networking
 - 5-2. Development of one-to-one marketing
6. Conclusion

第1章 はじめに わが国経済・社会環境の大きな変化と商業への影響

第1節 わが国経済・経営の動向

2001年度4-6月期のわが国の国内総生産（GDP）は、実質で前期比0.8%減となり、3四半期ぶりにマイナス成長となった。名目GDPは、前期比マイナス2.7%（年率10.3%減）であり、比較可能な1978年以来で最大のマイナス幅となった。デフレーションが一層進行し、経済規模の縮小が見られる。中でもこれまでの景気の牽引役であった設備投資と輸出の落ち込みが大きく、また民間需要も消費の冷え込みを反映して低下している。

このように経済情勢が厳しい中、わが国の流通機構は、激動の時期に入っている。それはわが国の経済・社会環境が国際化・情報革新の波の中で大きく変わろうとしていることが背景にある。1980年代からわが国経済の資本自由化が進み、企業は国際的視野の物の見方によって事業運営を求められるようになったし、また情報化の進展により、企業と消費者が直接向き合う「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」も十分可能になってきた。

その結果見られることは、一つは、デジタルエコノミーの時代と言われるように企業経営の発想が大きくパラダイムシフトしていることである。会社という器を残すことよりも、効率経営・株主重視・雇用確保など「生きたビジネス」の存続が第一と考えられるようになった。企業会計制度が変わって企業の連結決算が行なわれるようになり、またアメリカ流のマネジメント・バイアウトの手法を用いて外部資金を入れ、分社化するなどの例が見られる。株主を重視した経営のために、コーポレートガバナンス（企業統治）の向上、社外取締役の積極的選任、取締役会と経営執行機能の分離、が海外の機関投資家から求められつつある。

企業の成長戦略においても、売上高の規模を追うよりも高収益の事業を幾つも増やしてゆく効率経営が重視されるようになった。株式市場は明確な成長戦略をもつ企業に資金をシフトするようになり、選択と集中、キャッシュフロー（自己資金）重視、ソリューション（問題解決策）の提供、企業価値（コーポレートバリュー）の向上、ROE（株主資本利益率）・ROA（総資本利益率）経営、といった物の見方が話題にのぼっている。企業が描く成長戦略は、「身の丈に合った」ものが増えており、自分の得意分野を見極めて基盤を固めた上で成長分野を探すようになってきている。過大投資で資本効率を悪化させる行き方は警戒されるようになった。世界的な競争の中で、企業は何をコア（核）事業として生き残るか、問われている。流通業においても同様の発想が求められるし、消費者との距離が近いだけにさらに厳しい対応が要請される。また製造業やサービス業との関係も見直してゆかねばならない。

もう一つは、情報化の進展によるワン・トゥ・ワン・マーケティングの普及である。今日はネット時代、IT革命の時代と言われており、パソコン・携帯電話などツールの普及に伴って様々な情報サービスが行なわれるようになった。「日本ではネット取引が市民権を得ようとしている」と言われるように、一般の家庭で金融機関、ショッピングモール（WEB上の商店街）との電子商取引が行なわれるようになった。またデビットカードによる買い物、コンビニ銀行の発足など、情報技術を背景にした新しいビジネスが注目されている。製造業を含む企業が消費者と直接向き合って、消費者の発注を受けるほか、消費者の物の見方・知恵を取り込み、消費者との双方向コミュニケーションを行なうことがぜひ必要である。このような時代には、消費者・顧客との個別的な関係を重視するリレーションシップ（関係性）マーケティングが展開されるようになる。

このように経済・社会環境は大きく変化しつつあり、流通業もその変化の荒波にさらされている。そうした中で、流通業の競争構造がどのように変わりつつあるのか、またその背景要因は何か、探って行きたい。まずこれまでの流通機構の変化の推移を見て、次に現実の動きを見ることによって、そこに存在する競争構造とその背景要因を分析することにした。

第2節 今日までの流通機構の競争構造の変化

わが国において卸売業、小売業の競争構造の変化が著しく進んだのは、1970年代以降であった。

「日本型卸売経営の定石としては、次の3点が指摘される。①縦横の棲み分け、②固定費を小さくする、③バランスのとれた販路構成。」¹⁾とされる。

- ・縦の棲み分け：取扱商品を業種別に限定する。横の棲み分け：販売地域の限定により同業者間の競争を回避する。
- ・固定費を小さくする：固定費の占める部分を小さくして、企業経営を硬直化させず、柔軟性を持たせ、危険負担を小さくする。
- ・バランスのとれた販路構成：特定の企業への販売依存度をあまり大きくしない。

それが崩れた理由は、①垂直的流通システムの成長（チャネルリーダーによる管理システム、契約システムに圧迫されたり、組み入れられる）、②チェーンストアの成長と横の棲み分けの崩壊（チェーンストアの出店の地理的拡大とともにその取引先卸売業が地方に進出）、③消費財流通の変革（量販店による多頻度小口発注と多頻度少量配送の要請、高集中度販路の出現、一括受注・一括納品システムの出現）、である。²⁾ 通産省の「情報武装型卸売業ビジョン」によれば、卸売業は、品揃えの総合化、オンライン受発注化、ローコスト・オペレーション化、高付加価値情報の提供、を行なうことが必要となってきている。³⁾

大量流通が多品種少量流通へと変化し、小売業は在庫を削減し、需給調整手段は在庫中心から素早い配送中心へと変わってきている。小売業の競争構造の革新は、大型店のコングロマーチャント（複合小売業）化、業態ライフサイクルの加速による新業態登場→成熟までの期間短縮、製造業に対抗するプライベートブランドの強力化、国際化の進展などをもたらしている。小売業は、消費の手控え傾向、激しい業態内・業態間競争の中で、営業形態（業態）を革新し、新しい仕入・在庫・販売方法を常に提案し続けねば、個々の店の生き残りが難しくなっている。

表1はわが国での2000年度小売業売上高の上位30社を、また表2は同じく売上高伸び率上位30社を示している。

このような状況の中で、今日、新しい流通システムはどのように提案されているのであろうか。以下、第2章 新しい経営方針による流通業の挑戦、第3章 物流・ロジスティックスの改革、第4章 流通業の国際化、第5章 ネットワーク経営管理、の各章で見てゆくことにしたい。このように様々な局面で、流通業の変革が進みつつある。しかし、その変革は、欧米型の流通業の変革と共通する要因があるものの、そのみに止まらず、わが国独自の特徴を示している。例えば、意欲的な卸売企業の活躍が目立つ。

表1

順位	社名	売上高 (百万円)	伸び率 (%)
1	イトーヨーカ堂	3,103,607	1.2
2	ダイエー	2,914,120	2.4
3	ジャスコ	2,738,638	8.6
4	マイカル	1,722,660	47.2
5	高島屋	1,192,211	▲0.1
6	ユニクロ	1,172,625	1.5
7	西友	1,071,173	5.0
8	三友	957,047	1.0
9	天竺丸	794,750	1.3
10	伊勢丹	592,872	3.4
11	西武百貨店※	578,786	▲1.7
12	丸井	530,485	▲1.7
13	コジマ	508,053	18.9
14	東急百貨店	504,775	▲0.2
15	ヤマダ電機※	471,246	41.9
16	松坂屋	417,357	▲6.6
17	ヨドバシカメラ※	412,812	21.2
18	阪急百貨店	384,965	▲2.0
19	ライフコーポレーション※	383,842	2.7
20	イゼミ	364,796	▲3.1
21	ベスト電器	352,780	13.9
22	イゼミ	346,811	20.3
23	平和堂	339,428	2.6
24	マルエー	319,018	▲3.4
25	寿屋	315,767	▲1.1
26	寿コーポレーション※	313,800	▲6.9
27	東急ストア	284,075	▲1.5
28	ローソン	280,218	▲4.0
29	上新電機	273,838	3.3
30	フタバ	262,078	4.3

(出所) 日本経済新聞2001年6/28号

表2

順位	社名	伸び率 (%)	売上高 (百万円)
1	ファーストリテイリング※	109.1	288,885
2	オニエムツネットワーク	81.2	48,652
3	山崎エレクトロニクス※	69.9	20,388
4	ドン・キホーテ	67.8	73,402
5	ドラッグイレブン	65.4	24,658
6	ヤマダ電機※	41.9	411,246
7	大塚製薬	40.9	202,000
8	カスミ	40.5	234,658
9	スターバックス	37.4	40,170
10	ブックオフコーポレーション※	36.4	17,765
11	マックスバリュ中部	32.9	61,072
11	ギガスカンサイ※	32.9	66,824
13	デンコド	32.0	118,319
14	3S(3S)	31.9	92,528
15	西松屋チェーン※	31.1	36,538
16	ミドリ電化※	30.0	181,287
17	サンヨー	29.3	101,534
18	カウボーイ	28.5	66,227
19	ビッグ・モンスター	27.1	15,565
20	ライトオン	26.8	44,102
21	メガネット	24.7	15,756
21	ケーズデンキ	24.7	165,918
23	ブックシティ※	23.5	26,471
24	クラフト	23.4	29,865
25	カルチュア・コンビニエンス・クラブ	22.3	38,408
26	カネ※	21.7	14,000
27	ヨドバシカメラ※	21.2	412,812
28	イズミ	20.3	346,811
29	ハローデイ※	20.2	22,686
29	ベイシア※	20.2	97,439

(出所) 日本経済新聞2001年6/28号

第2章 新しい経営方針による流通業の挑戦

第1節 経営方針転換の必要性

消費者は、選択の多様化、個性ある商品への関心が強まる一方、経済のデフレ懸念、生活の先行き不安感から、消費を手控える傾向が強まっている。総務省が2001年4月に発表した2000年度の全国消費者物価指数は、総合で前年度比0.4%下落しており、3年連続の減少となった。下落幅の大きかったのは家電など家庭用耐久消費財、電話など通信費、衣料品などである。また総務省による2000年度のサラリーマン世帯の家計調査によると、1世帯あたりの消費支出は、実質で前年度比0.4%減少で、前年度と比べてマイナスになったのは4年連続（1963年の調査開始以来、最長）である。

流通業はこのような消費の減退の中で、これまで通りの経営方針を続けてゆくだけでは、行き詰まる可能性が強く、新しい発想と技術が求められている。2001年2月期決算では、大型スーパーの中でもこれまで比較的好調であったイトーヨーカ堂でさえ、単体の営業利益が、対前年比47%減の163億円になった（ピークの93年2月期に比べて5分の1）、と伝えられている。総合スーパーの業績不振は著しく、ダイエーやマイカルなどは巨額の有利子負債を抱えているが、優良企業と言われたイトーヨーカ堂ですら、活力が低下している。93年当時、同社よりも営業利益が少なかった子会社のセブンイレブン・ジャパン（コンビニ店）は、この2月期に1,455億円の営業利益を出している（イトーヨーカ堂のその9倍に相当）。

そこで小売業における新しい経営方針の提案を見てゆきたい。例として、総合スーパーの地域密着化、中堅企業のRISC戦略、新業態の展開（100円ショップ、ホールセールクラブ、アウトレットモール、道の駅など）、を取り上げたい。

第2節 総合スーパーの地域密着化

総合スーパー（general merchandise store : GMS）は、今日の低成長経済のもとで苦戦している。巨大なバイイングパワーによる低価格販売と幅広い品揃えを武器にしてわが国小売業の代表的存在となったが、変わりやすい消費の中で、一括仕入れなど従来の方法では問題が出ており、総合スーパーの「地縁ストア」化が最近注目されている。地場仕入れを増やしたり、地域別にカンパニー制をひいたりして各社が「地域密着」に向けたシステムの再構築に取り組んでいる。ワンストップ型の大型量販店は、消費者が商品の安さだけで購買に動かなくなった。「何でもあるが欲しいものはない」とさえ言われる状況である。

例えばダイエー、ジャスコ、イトーヨーカ堂は地域密着路線に大きく転換しており、地域別のカンパニー制を取っている。ダイエーはGMSのカンパニー制を取っているが、これは北海道から九州まで地域別に7つに分割している（1998年1月より導入）。人事、仕入、広告、販売促進などの権限が各カンパニーに委譲され、独立採算制となっている。仕入担当のバイヤーも配転され、特に地場の生鮮食品の取り扱いが増えている。ジャスコは、GMSについて5つの地域カンパニーがあり、地域密着型の店舗運営を進めている。イトーヨーカ堂は、一括仕入れを基本としつつも、店舗への権限委譲を進めており、各店が地域市場から仕入れる野菜の割合を増やし、また地域に合わせた売り場作りをはかっている。

こうした動きによって、特に生鮮食品は地場のものが大巾に増えている。地元農家と直接取り引きするケースはまだ少ないが、地場市場から仕入れる比重を高め、また新規出店する前に事前に顧客構成を調べるようになってきた。

第3節 中堅企業のRISC (Regional, Investment, Specialty, Concept) 戦略

営業利益の面で好調を続けている流通企業について、その理由を探ると、RISCのいずれかがあると言われる。⁴⁾これは総合スーパーではなく、主として専門店・料飲チェーン、地域スーパー、サービス業の事例である。Regionalは地域深耕戦略、Investmentは来店客数が見込める市心部を狙って行なう積極投資、Specialtyは得意な事業に経営資源を集中し、その分野の専門性を高めること、Conceptは独自コンセプトの提案で差別化を打ち出せる能力、である。Regionalとして、例えば北海道で特定地域に集中出店することで消費者のストア・ロイヤリティを高めている事例、食品スーパーで地元産品を中心とする産地直送比率を高めている事例、がある。Investmentは、積極出店することによって開業初期から利益を出そうというもので、中型店やローコスト経営での事例が多い。Specialtyは消費者の要求を満たす提案力が裏付けとして要求され、新業態を切り開く事例である。Conceptは、消費者の感性に合致する独自コンセプトの提案で差異を打ち出すもので、例えば手作り、カジュアルなどの明快なコンセプトがある。その絞り込みは、リスクもあるが、ヒットした場合、多くの共感を引き出せる。

このように、主体的に提案して、消費者の感性に訴えるタイプの流通企業が、最近注目されている。

第4節 新業態の展開

ここでは100円ショップ、ホールセールクラブ、アウトレットモール、道の駅などを取り上げる。いずれも1990年代に新しい小売業態として、発展をとげている。

100円ショップは、多くの小売業が販売不振にあえぐ中で、主婦層をメイン顧客に急成長をとげつつある業態である。首位の大創産業(本社広島県)はすでに1998年末において全国の店舗数1,000を超え、1ヶ月に数十店を出店する勢いである。2位はキャン・ドゥ(埼玉県)、3位は山洋エージェンシー(岐阜県)である。現在の不景気の中、製造業の工場は、稼働率を上げるために原価近い発注でも引き受けるし、商店街の空店舗跡には好条件で入居できるという環境に恵まれている。100円ショップの武器は、100円以上に価値があると消費者に思われるような商品を、大量に調達できる、というバイイングパワーである。100円の売価の実現のために、メーカーと徹底的に商談し、大量発注・大量販売する。大創の場合、取り扱う15,000品目のうち、80%がオリジナル商品であり、百万個単位で注文する商品も多い。そこで業界平均の粗利益率は、25-35%あると伝えられる。

次にホールセールクラブは、アメリカ生まれの業態であり、日本にも上陸して注目されている。例えばアメリカで最大手のコストコは、1999年4月に福岡市内にわが国での1号店を開店し、新しいショッピングゾーンである「トリアス久山」の核店舗となっている。ここでは仕入れにおいてメーカーとの直接取引を進めて、低コスト運営を徹底しており、1坪1商品で、4,000品目を扱っている。取り扱い、生鮮・加工食品、家電、文具、家具、宝飾品、スポーツ用品など総合的であり、小売業も顧客にするため、1つ1つの商品単位が大きい。ホールセールクラブは、ホールセール(卸売)が本来であるが、一般消費者にも販売するという会員制の倉庫型安売り店であり、店舗は在庫置き場を兼ねている。会員になれるのは法人と定収入のある18歳以上の個人で、年会費を納める。玩具のトイザらスと異なり、総合小売業であるだけにメーカーとの関係など、流通慣行への影響が大きい。

アウトレットモールは、メーカーや専門店がブランド品の在庫を3-7割引きで販売するアウトレット店の商店街である(商社、不動産会社などが開発主体)。初めてわが国に出現したのは93年で、大阪市、横浜市、相模原市、神戸市、長野県軽井沢市など既に10数個のモールが登場している。「売れ残った商品を換金し、売れる商品の生産に投資を振り向ける」ことが発想となっており、低価格、季

節商品の投入、陳列の工夫など、在庫を現金化するための仕掛けがこらされている。大きなモールでは、店数は50店、総売り場面積は12,000平米に達する。元来、アメリカで80年代に生まれた業態で、わが国でもメーカーの在庫処分のため大いに注目され、好業績をあげている。ただ、取引先の百貨店や専門店の反発を恐れてテナント出店をためらうメーカーも多い。

道の駅は、建設省が全国各地に設置を進めている施設であり、休憩所で地域の文化や特産品にふれられる「地域の核」の場所として、人気を集めている。1993年に開始され、1999年末までに550カ所が登録されている。24時間手洗いと物産館・レストランなどを設けており、農産品の販売や地域活性化の効果がある。

第3章 物流、ロジスティックスの改革

流通業の革新の中で、物的流通、ロジスティックス（兵站）の改革が大いに注目されている。ロジスティックスとは「本来は軍事用語であり、戦場で前線部隊のために軍需物資や食糧・被服などの戦略物資を調達したり輸送する後方任務の方法に関する科学的な研究を意味している。」⁵⁾

このテーマは、第5章「ネットワーク経営管理」と関連しているので、情報面での革新は、第5章を参照されたい。ここでは、目に付く物流、ロジスティックスの革新の例を取り上げたい。

現在興味ある現象として見られるものは、例えば大都市近郊の大型物流センターの設置であり、さらに卸売業などによる物流一括受託、流通業の宅配サービスなどである。これによって、商的流通の革新をバックアップし、コスト削減、多頻度配送、きめ細かな顧客需要への対応、に貢献している。

消費財メーカー、卸売業、小売業の間で首都圏・大都市近郊などで大型物流センターを新設する動きが活発である。コスト削減、ロジスティックス拠点の設置などの目的で、首都圏では湾岸沿い、さらに内陸部に戦略物流拠点が作られつつある。かつては工業用地として開発された地域も、消費財関連企業の人気物流スポットとなっている。国や地方自治体の産業振興策は、国際的に割高とされるわが国の物流システムの構造改革のために、行政主導の物流拠点の整備を打ち出しており、物流整備にシフトしている。立地のポイントは、交通の要所であるとともに生産と消費の結節点であることで、九州佐賀県の鳥栖市は著名であるが、首都圏では千葉県、埼玉県なども物流施設誘致に力を入れている。

物流一括受託は、小売店の注文に応じて1カ所の物流センターで受注商品を取りまとめて納品する仕組みであり、量販店の日用雑貨などの物流業務をめぐって競争が激しくなってきた。従来は複数の卸売業や物流業が小売店舗に別々に納品していたが、配送効率を高め、検品を徹底できる一括物流に重点が移りつつある。その背景には、「カテゴリーマネジメント」（流通業が特定の商品分野・カテゴリーに応じた企画・提案を実施する管理のこと。卸売業は、小売店の売り場の棚単位に商品をまとめ直して発送する）の影響が見られる。これはメーカー子会社の花王システム物流がイトーヨーカ堂と一括受注するなど先行しているが、日用品雑貨卸が参入して、競争している。また加工食品でも卸売大手が量販店などから一括受託するケースがある。

流通業の宅配サービスは、消費者に対する小売店のサービスである。もともと酒販店、米穀店、農協などが行ってきたサービスであるが、百貨店、スーパー、コンビニなど現代的な業態でも取り入れるすう勢にある。通信販売によるダイレクトメールやインターネット販売への利用が増えて、また高齢化社会の到来によって、消費者の宅配に対する需要が高まった。ただその形態は、企業によってかなりの違いがあり、百貨店の「夕方配達便」（その日昼までに購入した食品を有料で夕方までに届

ける)、専用カウンターでの宅配サービス受付、宅配サービスに御用聞き的な要素を取り入れたもの、などがある。

第4章 流通業の国際化

第1節 わが国流通業の海外への製品発注、輸入

国内での激しい価格競争から生き残るために、わが国の流通企業は中国製製品などを輸入し、韓国や台湾製などの安価なアジア製品に対抗している。例えば繊維分野ではカジュアル衣料専門店最大手のユニクロを運営するファーストリテイリングやしまむらは、取扱い製品の大半を低価格の中国製でまかなっており、売上高が急速に拡大している。これらに対抗するために、例えばイトーヨーカ堂が衣料品の輸入部分を増大させつつある（これまで4%→2001年度は13%程度へ）。

ファーストリテイリングは、中国のメーカーと提携して発注し、品質管理を徹底した生産管理を指導して優れた製品を安価に販売しており、今日のわが国消費者の支持を得ている。すでに1,700億円台の売上をあげており、2002年8月期には、売上高3,000億円を達成し、海外への直接進出もめざましている。さらに成長の持続のために、取扱い商品アイテム数の絞り込み（色やサイズは充実）、品質向上、陳列方法の変更、都市部への積極出店、企業イメージの転換（価格訴求から「ユニクロ」ブランドのイメージ向上へ）、業務改革の継続、SCM（サプライチェーンマネジメント）の再構築、ファッション性の確立、など革新を続けている。中国での生産工場は、1998年に140カ所から40カ所に集約したが、できるだけ自社の手で工場の生産管理を行なっているのが特徴である。

さらにカラーTVやVTRの輸入量については、国内出荷量の20%が中国製になっており（電子情報技術産業協会による）、今後も比率は高まる見通しである。AV機器を中心に中国への生産の移植が進みつつある。そのために、日中間の貿易額は急増を続けており、理由としては衣料関係などの取り引きの増大、情報関連機器の加工輸入、などが考えられている。

第2節 日本へなだれこむ流通業外資

わが国での競争の規制緩和の浸透にともなって、多くの外資企業が上陸してきている。これに伴って、わが国での競争構造も次第に変化しつつある。かつてはわが国企業へのライセンス/ノウハウ供与が中心であったが、現在では日本企業との合弁、さらに100%出資の日本法人の設立など、「直接進出」が主流になっている。

1980年代の後半から主な流通関連外資の進出が激しくなり、1990年HMV（AVソフト、イギリス）、91年トイザラス（玩具、アメリカ）、97年オフィスマックス（文具、アメリカ。ジャスコ出資）、2000年カルフル（GMS、フランス）などが日本進出を果たしている。その他、外資の進出は非常に多くなっている。カルフルは、神奈川県藤沢市の東海道線沿いの工場跡地に出店することになり、話題を呼んだ（2002年末に開店予定）。すでに千葉市、東京都町田市、大阪府和泉市の3店があり、さらに3つの新規出店を準備中である。東京の銀座には、ブランド品のメーカー、メゾン・ド・エルメス（フランス）が2001年6月に開店し、直営店展開の一環と位置付けられている。

有力流通業外資のわが国でのビジネスは、メーカーと小売との直接取引の推進、新業態の展開、アジア戦略の要衝としての位置付け、など特徴が大きく、わが国の流通秩序の崩壊につながる可能性がある。直接取引については、アメリカの日用雑貨メーカーであるプロクター・アンド・ギャンブル・ファーイースト（P&G）が1999年に新取引制度を導入し、ジャスコははじめ日本の流通大手が全面的

な直接取引に応じている。さらに他の外資メーカーもこれにならおうとしている。「新取引制度」では、メーカーから卸売への納入価格など、価格決定の仕組みを透明化することに留意されている。またトイザらスに続いて、カルフルも直接取引を重視している。外資メーカーはこれに応じつつあり、中でもドール・フード・カンパニー（生鮮野菜・果物の供給企業。アメリカ）は日本国内の契約農家から生鮮食品をカルフルに提供している。わが国のメーカー、卸売業ではまだ抵抗が大きい、次第にそれが浸透しつつある。

ドールは、世界50カ国で生鮮野菜、ジュース、缶詰などを生産しており、わが国でも大型の物流基地やコンビニ向けの加工工場の建設に乗り出している。契約農園制度も開始しており、生産→流通→販売までの一貫体制を築き、わが国の割高と言われる生鮮品を射程に入れている。同社の工場は、札幌、川崎、名古屋、神戸、福岡にあり、さらに数箇所に建設予定である。港の工場加工・仕分けし、直接、小売店に搬入することによって、中間コストをカットしている。これが進展すれば、従来の生鮮品流通は脅威にさらされる。

またスターバックスコーヒー（アメリカ）、タワーレコード（アメリカ）、ヴァージンメガストアーズ・ジャパン（CD、イギリス）、オフィスデポ（アメリカ）など、話題を呼んでいる流通外資企業も多い。

第3節 アジアでの競合

わが国に進出している流通外資は、アジア各国でも激しく競合している。わが国流通業（小売業）の海外出店状況は、川端基夫 [2000] によると、2000年4月現在、「百貨店とスーパー企業においては合計192店舗が海外に存在しているが、そのうちアジア地域の店舗が167店舗と約87%を占めており、圧倒的なアジアへの偏在が分かる。これはコンビニにおいても同様である。」⁶⁾ アメリカには百貨店とスーパー業態が11店進出しているだけで、ヨーロッパには百貨店のみ（11店）である。

このようにわが国の小売業の海外戦略において、アジアに重点が掛かっているが、欧米小売業にとっては世界戦略の上で、アジア各国も日本も重要な進出先の1つである。

例えばタイ、マレーシア、シンガポールの東南アジア3カ国で、日本、ヨーロッパ、地元資本の大手小売業が急速に店舗を増やし続けて激戦地になっている。出店規制のない自由競争の国々であり、後発企業も自由に出店できることから、店舗運営や仕入れシステムの合理化を大いに進めて生き残りをはかる必要がある。タイでは1990年代に入り、フランスのカルフルやオランダのマクロが攻勢をかけている。

さらにアジアの重要性は、国際的な商品の購入基地になっていることで、戦略的に低価格で販売する商品を世界分、まとめて購入することも行なわれている。

第5章 ネットワーク経営管理

第1節 製販ネット共同体

まず、考え方としてはサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）の概念が急速に普及している。これは原材料の調達から販売に至る事業の全工程を、情報技術を駆使して総合的に管理するアメリカ生まれの経営手法であり、業務過程の無駄をなくし、企業・組織の壁を超えた業務の効率化をめざすものである。このシステムでは、コンピュータ・ソフトを利用して、生産、販売の各部門から情報を集めて、生産、在庫量、輸送などの最適なロジスティックスを計算して指示を出す。これが製販にわ

たるネット経営をもたらしており、流通業の競争構造を動かす大きな要因となっている。

1999年は「流通 SCM 元年」と言われた年である。情報武装して消費不況に勝つために、流通各社は企業の枠を超えた製販共同体の構築によって、原料から販売までの効率化をめざしている。衣料品では伊勢丹、西武百貨店、丸井、伊藤忠繊維研究所の4社がアパレル会社と組んで実験を開始し、日用品ではマイカル、三井物産、パルタック（卸売業。一括物流の代行も実施）、プロクター・アンド・ギャンブル・ファーイーストの小売・卸売・メーカーの連合が取り掛かっている。情報ネットワークを用いて、資材調達から店頭販売までの納期短縮と在庫削減をめざす経営手法であって、製販共同体で情報を共有化し、商品の需要予測の精度を上げて、流通経路で生じる無駄を排除するのがねらいである。

前提となるのは、共同体内の対等なパートナーシップの構築である。商品に応じて、競争力のある企業同士が共同体を構築し、商品ごとに互いに選別しあう。インターネット技術の進歩によってこれが可能となってきている。

第2節 ワン・トゥ・ワン・マーケティングの進展

ワン・トゥ・ワン・マーケティングとは、消費者・ユーザー一人一人に対応したマーケティングのことで、アメリカで発展したリレーションシップ・マーケティング（関係性マーケティング。顧客との長年にわたるつきあいや顧客の生涯購入に占めるシェアを重視する）の考え方につながる。メーカーのみならず、流通業にも重要である。

インターネットを活用した通信販売において、従来の消費者情報把握や広告の方式が大きく変わってきている。広告はインターネットを使用したバナー広告、メール広告、ショッピングモールなどが増えており、次第に広告全体の中でも位置を占めつつある。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングとして、サイバー・マーケットにおいて、消費者の購買行動の分析に力を入れている。消費者が入会する時、年齢、性別などの基本的な属性や商品配送先を入力する他、ページへのアクセス状況（ページ・ビューという単位で捉える）、商品の購入状況をデータとして蓄積し、中にはその個々の顧客に応じた順序で画面を出してくるものもある（電機流通企業のショッピングモールの事例）。企業のホームページがインターネットで積極的に提供されているのも、アクセスしてくる消費者の情報を直接、把握しようという企業の意志に基づいている。

最近、データウェアハウス（データ倉庫）への関心が高まり、顧客別購買戦略を重視する大手百貨店、専門店の間で導入が相次いでいる。その設置後は各店舗のデータウェアハウスに蓄積された商品・顧客データをもとに、曜日別、時間帯別、顧客層別などの顧客動向の分析が可能になる。顧客管理、品揃え、販売支援情報に利用されている。

また主婦モニターに毎日、購買品目や購買場所を答えてもらうという購入側のPOS調査は、以前からビデオリサーチなど調査機関によって行なわれているが、その他、購入した食材と弁当のメニューを、バーコード読取り機を装着したパソコン端末を使い、データ入力してもらう、という「食MAP」（NTT データが実施）などがある。

第6章 まとめ

以上において、経営戦略、物的流通・ロジスティックス、国際化、情報化の4面から、流通の競争構造を分析したが、ここで分かることは、背景要因が以前と比べてさらに多岐にわたり、商業の構造変化が著しく進んできている、ということである。また国際、業態間の垣根を越えて、競争が進展している。消費者の「心」をつかむために、斬新な試みも多くなされている。それでも商業の競争構造変化の時代を勝ち抜き、世界的なグローバル・スタンダードに合ったビジネスを行なうには、経営戦略、マーケティング戦略の是非が問われる。

(注)

- 1) 久保村隆祐 [1999]『商学通論(四訂版)』同文館出版、pp.104-106
- 2) 久保村隆祐 [1999] pp.106-113
- 3) 通商産業省産業政策局商政課編 [1985]『情報武装型卸売業ビジョン』、pp.142-161
- 4) 日経流通新聞編 [1999]「RISC企業は高収益」『日経流通新聞』5月13日号 p.1
- 5) 久保村隆祐・荒川祐吉監修、鈴木安昭・白石善章編 [1995]『最新商業辞典(最新版)』p.341
- 6) 川端基夫 [2000]『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—』新評論、p.67

参考文献一覧

- 安部文彦、森泰一郎、岩永忠康編著 [1999]『日本の流通システム—構造と問題—』ナカニシヤ出版。
- 安部文彦、山本久義、岩永忠康 [2001]『現代マーケティングと流通』多賀出版。
- 宇野史郎 [1998]『現代都市流通のダイナミズム』中央経済社。
- Kahn, B. E., McAlister, L. [1997] *Grocery Revolution: The New Focus on the Consumer*, Addison-Wesley Pub. Co. (訳書 小川孔輔、中村博監訳 [2000]『グローサリー・レボリューション—米国パッケージ商品業界の経験—』同文館出版)
- 川端基夫 [2000]『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—』新評論。
- 久保村隆祐 [1999]『商学通論(四訂版)』同文館出版。
- Kotabe, M. & Wheeler, K. W. [1996] *Anticompetitive Practices in Japan*, Greenwood Publishing Group. (訳書 鈴木武、山本久義監訳 [2000]『日本の反競争的商慣行』同文館出版)
- 大和総研 [1994]『規制緩和で業界はこう変わる—日本のシステムと産業の再構築—』日本実業出版社。
- 宝子山嘉一、松原寿一 [2000]『図説詳解 流通の基本知識』評言社。
- 中内潤 [1991]『小売流通企業の戦略デザイン』プレジデント社。
- 波形克彦編著 [1996]『アメリカ流通業の業態革新—21世紀の日本の流通業はこうなる—』経営情報出版社。
- 日本経済新聞社編 [1995]『ウィークエンドに読む流通 TODAY』日本経済新聞社。
- 羽田昇史 [1999]『現代の流通・商業(第三版)』(学文社)。

肥田日出生 [1992] 『小売原論－購買不効用説－』TBS ブリタニカ。

三浦一 [1995] 『現代小売マーケティング論』千倉書房。

三村優美子 [1992] 『現代日本の流通システム－新しい流通のパラダイムを求めて－』有斐閣。

保田芳昭、加藤義忠編 [1988] 『現代流通論入門』有斐閣。