



FRI 研究レポート

No.51 May 1999

ネットワーク時代の流通業

FRI 経済研究所 / 日本経済研究センター共同研究

ネットワーク時代の流通業

要 旨

1. 戦後初の長期景気低迷の中で、企業制度、年金・社会保障システム、雇用システムなどの構造的改革が進みつつあるが、流通業界でも日本的取引慣行を改革する動きが始まりつつある。
2. 取引慣行改革のきっかけは、“価格破壊”といわれるほど低価格を武器に参入した流通新業態の出現と、トイザラス、オフィス・マックスなど米國小売業の日本での店舗展開である。革新的な流通新業態は新たな流通ルートを構築、一方、米国企業は、問屋を使わないメーカーからの直接仕入れを実行した。日本の玩具、文具業界は、米国式取引方式をあっさりと受け入れた。
3. 米国に劣らない効率的流通システムを形成しつつある日本の流通業も少なくない。一部のチェーン店とディスカウンターである。例外なく情報機器を活用して価格競争力を強化している。
4. 1997年以降、インターネット上の電子商取引（EC）が急速に拡大し始めている。すでに電子モール（商店街）を採算のとれる事業に育てあげた企業も現れてきた。今後5年間で50倍、3兆円規模に急成長するとの予測もあり、日本の流通システムに大きな影響を与えつつある。
5. 情報機器を活用した流通システムQCR、SCMを研究する流通業が増えているが、これらのシステムを採用するには日本的取引慣行が妨げる面があることが明らかになりつつある。

目 次

．はじめに	1
． 90年代の環境変化	2
1．外部環境の劇的な変化	2
2．流通業の環境変化	4
． 価格破壊の影響 - 流通業の不況対策	7
1．“価格破壊”現象	7
2．新業態の創出	10
3．流通の合理化は達成されたか	11
4．二極化する流通企業の業績	16
． 外資の影響	20
1．日本トイザラス	20
2．オフィス・マックス、オフィス・デポ	22
3．デル・コンピュータ	23
． 電子商取引（EC）の可能性	25
1．日本でのEC利用実態	25
2．電子モール（仮想商店街）の実態	26
3．電子モールの採算性	30
4．電子商取引が流通システムに与える影響	31
． 情報化が促進する日本的取引システムからの脱皮	34
1．取引関係の歪みがECRを妨げる	34
2．ECRニッポンの経験	35
3．SCMへの取り組み	35
4．変えにくい商慣行を変える情報化	36
． 終わりに	38
参考文献	39

- 本報告書は（社）日本経済研究センターと共同で行った研究の成果である。
- 報告書の作成は（社）日本経済研究センター 上村淳三が担当した。

．はじめに

1980年代後半のバブル経済崩壊後からほぼ10年、日本経済が国際化、高齢化という環境変化への適応に苦しんでいる中で、流通業界も抜本的構造改革を迫られている。90年代にはいつてからのバブル崩壊と経済成長率の長期停滞は、含み資産と株式持ち合い制度に頼った企業経営、経理システム、金融制度、年金制度、雇用システム、さらに規制緩和で象徴される民間と政府との関係、中央政府と地方政府との上下関係の改革（地方分権）など、戦後の経済社会システム全般にわたる改革の必要性を示した。流通業界ではこれらに加えて日本的取引慣行という足かせからの脱却を迫られている。

流通業界はかつて、中小零細企業の多さ、取引形態の複雑さ、不透明さなどから「暗黒大陸」といわれてきたが、高度経済成長時代のチェーンストアの台頭、低成長期にはいつてからの専門店チェーン、ディスカウンター、コンビニエンスストアの急増など、経済状況の変化に応じた新業態を生み出すことで対応してきた。「流通業は変化対応産業である」といわれる所以である。90年代のバブル崩壊後でも、カテゴリーカー、アウトレットストア、専門ディスカウンターと新業態にはこと欠かない。

流通業界がいうところの変化対応、新業態には戦後一貫した特徴がある。そのすべてが米国での新業態を導入したものであること、業態の模倣は店舗づくり、店舗展開の仕方、商品調達の方法、情報機器の利用法などにとどまり、問屋、メーカーとの取引形態のあり方にまで踏み込むことはなかった。POS（販売時点管理）システム、EDI（電子データ交換）システムなどの米国と同等の情報機器を導入しながら、情報流通が取引段階で分断される例が大半で、その本来の機能を活用できていない。

90年代にはいつてからのトイザラス、オフィス・マックスなど米國小売業の日本での店舗展開は、米国式流通ルートによる低価格販売によって流通業界に衝撃を与えている。一方で、日本企業の中にも製配販（製造、流通、小売業）一体化に近い流通システムを作り上げ、各業態の中で頭抜けた業績を上げる企業が出始めている。流通業は戦後最大の構造転換期に直面している。日本的取引慣行がどう変わるかを探る。

90年代の環境変化

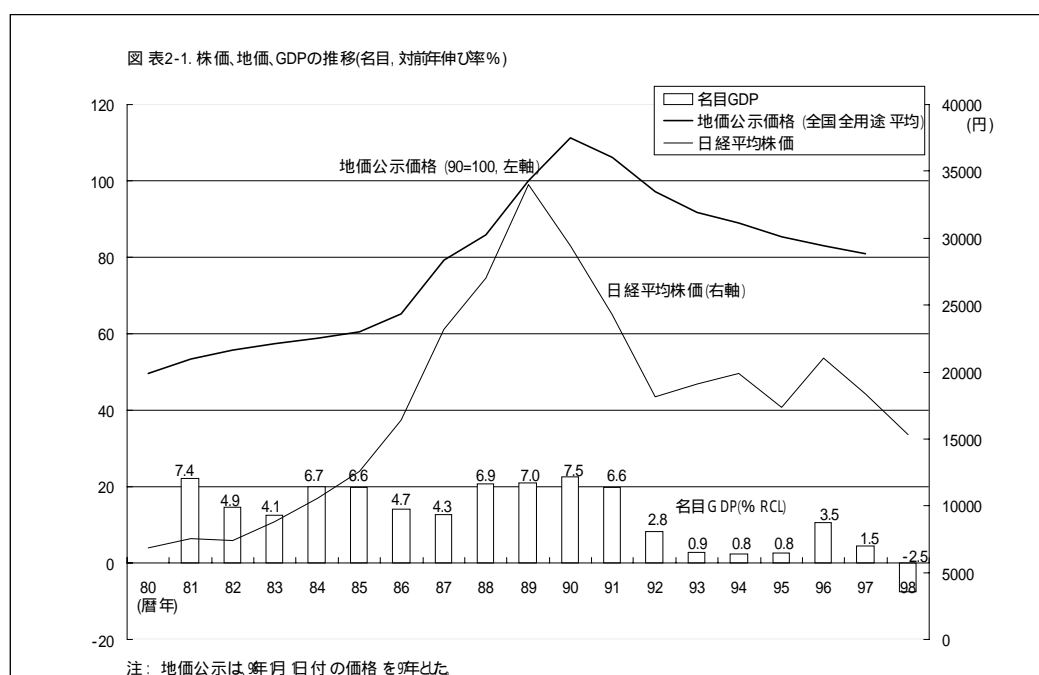
1. 外部環境の劇的な変化

1990年代にはいつてからの日本経済の長期低迷と社会の根幹を成す諸制度の動揺は、戦後50年を経た日本の経済、社会制度の“制度疲労”の色彩を濃くしている。直接的きっかけは、経済の国際化に伴う円高（図表2-2）と資産価格の激動（図表2-1）いわゆるバブル経済の崩壊だった。

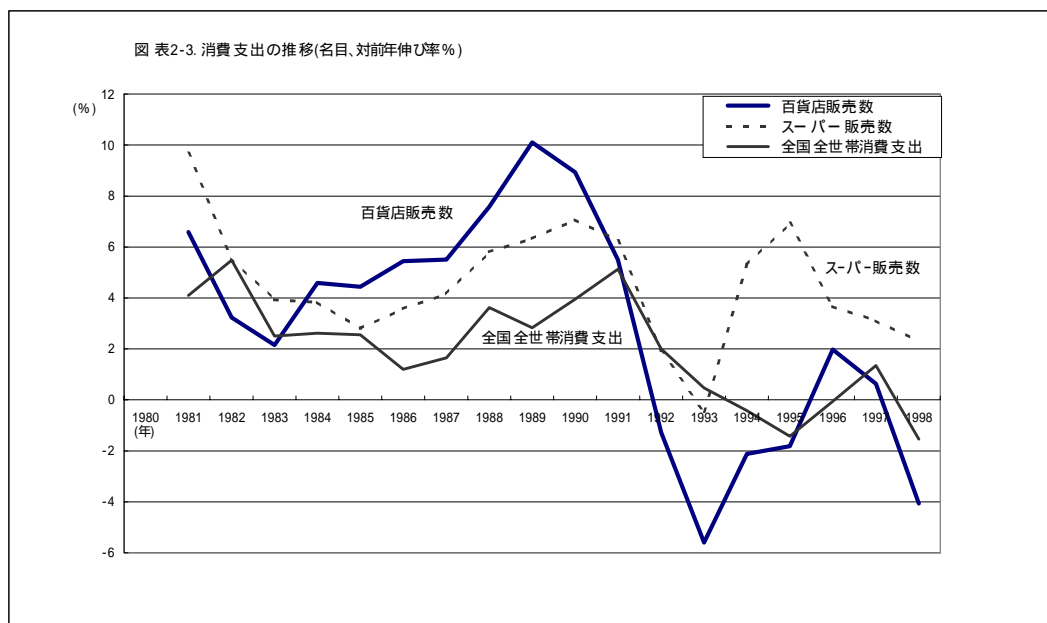
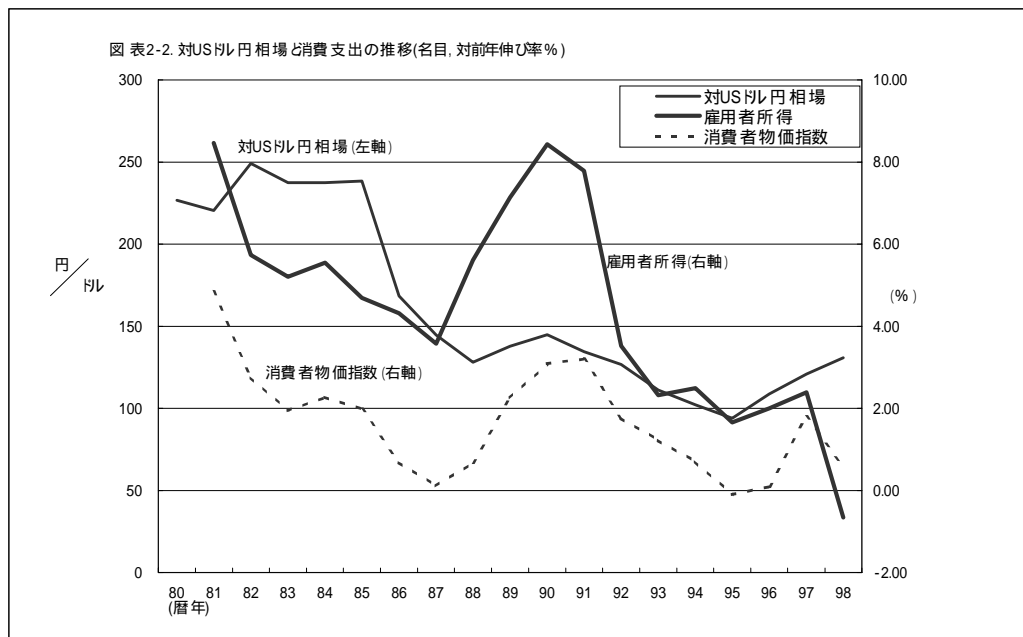
資産価格の下落は、企業、家計の資産価値を低下させ、特に含み資産を担保にした銀行借入金や転換社債で資金調達をしていた企業の経理内容は急速に悪化した。家計部門では、景気低迷、企業収益悪化に伴う雇用者所得の低下に加え、バブル期に購入した土地、家屋の資産価値が低下しているにも関わらず借入金だけは残るといふ家計バランスシートの悪化が顕著になり、家計消費支出を長期間抑制する要因となった。

家計支出の低迷は、特に自由裁量のぜいたく品の比重が高い百貨店売上高に大きく響いた（図表2-3）。

歯止めがない地価の下落と成長率の低下は税収不足をもたらした。景気、金融対策としての金利引下げは資産運用利回りの低下につながり、厚生年金、企業年金基金の収支悪化



を招き、日本経済の構造的危機状況を露にした。このことがさらに消費者の政府の行政、経済運営に対する不信感を招き、消費支出は萎縮するという悪循環に陥っていった。これがピークに達したのが橋本内閣当時の消費税引き上げ、年金制度改革、医療費値上げである。個々の施策は間違いとはいえないが、状況が悪すぎた。消費者の生活防衛意識が、戦後例のないほど強まったのが90年代末の状況といえる。



2. 流通業の環境変化

日本経済の構造的問題点を最も早くから、端的に示したのは内外価格差である。85年以降の急激な円高で輸入物価は急激に下がっているにも関わらず、消費者物価は下がらない。経済大国といわれながら生活の豊かさを感じられない原因は、物価の高さにある、との批判が高まり出したからである。物価高の要因として日本の流通機構の非効率性が指摘されたが、その実態を明確に示したのが89年の「物価レポート」(経済企画庁)(図表2-4)である。日本の物価は、大半の商品で他の先進国より目立って高いが、特に政府規制の強い商品、サービスであるエネルギー・水道、運輸・通信、食品が高いことが明らかになった。

ここから規制緩和に対する要求が急速に高まり、酒類販売規制の緩和、再販制(再販売価格維持制度)指定商品の縮小、通信自由化、売電制度導入、運輸業の需給調整制度緩和、特定石油製品輸入暫定措置法の廃止などの制度改正につながった。

規制緩和が小売価格に与える影響は極めて大きいことが直ちに明らかになった。89年の酒税法改正(大型店も含めた酒類販売免許対象の拡大)と公正取引委員会の価格維持対策への監視強化によって、酒税法改正後の1、2年のうちにビールの小売価格を22~24%も下げた安売り業者が出現、大型店にも安売りが波及した。

内外価格差の推移を図表2-5に示した。内外価格差は、購買力平価(同一生活水準を維持するのに必要な通貨の対内購買力で測ったレートで、貨幣の実質的購買力に近い)÷為替レートという関係があり、為替レートの変動に左右される。為替レートの変動を除いた上での物価水準を示す購買力平価の動き(図表2-6)をみると、日本の国際的にみた物

図表2-4. 物価水準の国際比較(1988年)

		(東京 = 100)	
項目		ニューヨークの 相対価格	ハンブルグの 相対価格
総合		72	68
商	食料品	69	64
	規制品目	57	55
	非規制品目	80	74
品	耐久財	76	88
	自動車	81	112
	娯楽用耐久財	83	86
	家事用耐久財	54	80
	その他耐久財	69	73
	被服・履物	67	71
その他商品	79	89	
制度的 要因の 大きい 品目	エネルギー・水道	44	70
	運輸・通信	70	93
	運輸	88	87
	通信	65	104
	保健・医療	106	24
教育	108	52	
一般 のサ ービ ス	家賃	54	51
	土地利用型サービス	37	69
	その他サービス	118	78

出所: 物価レポート89(経済企画庁)

値水準は 90 年代前半、着実に低下していることがわかる。安売りが誘発した物価下落が内外価格差縮小の一因になったことは否定できない。

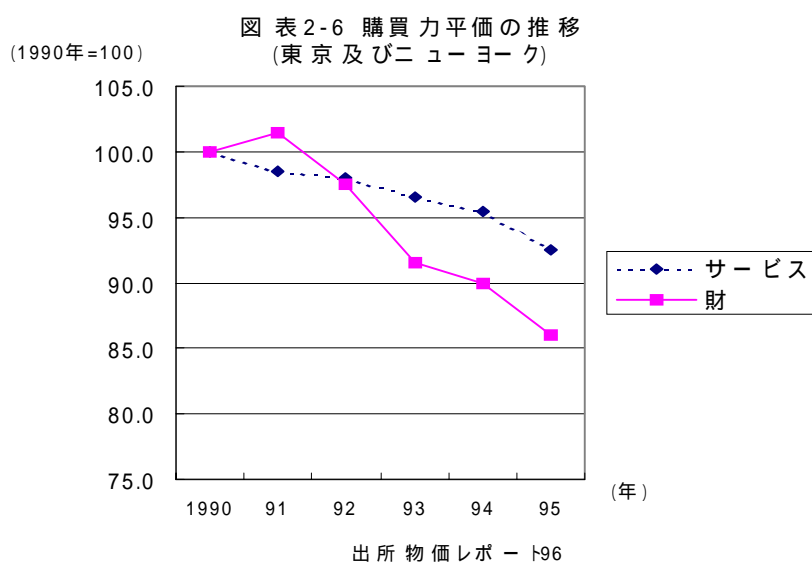
日本の商業構造は、短期的景気変動とは独立に変貌を遂げてきた。小売業では、個人商店が急速に減り続ける一方で、法人商店が緩やかに増えてきた（図表 2 - 7）。かつてのパパマストアは、後継者不足でその言葉自体が忘れられ、後継者がある店はチェーン店に参加するなどの形で法人化しつつある。卸売業でも小

売業と似た傾向があったが、大型小売業の間屋集約化政策により、90 年代になってからは、法人商店も急速に減り始めている（図表 2 - 8）。

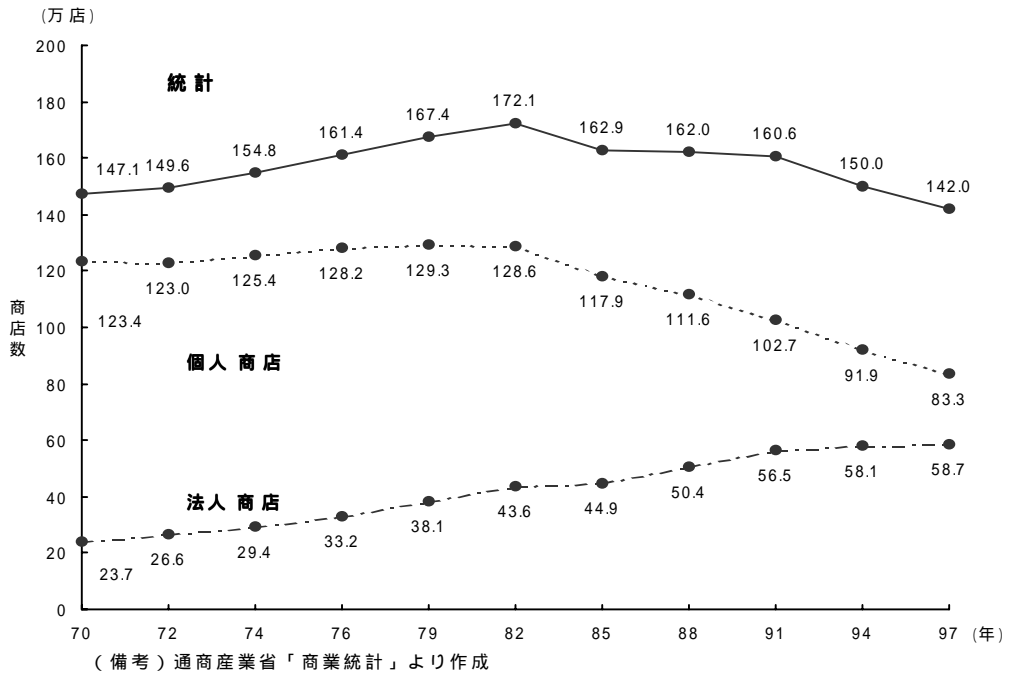
図表2-5. 内外価格差(東京との比較)

	ニューヨーク	ロンドン	ベルリン
1990年	1.18	1.03	
1991年	1.27	1.09	
1992年	1.31	1.12	1.20
1993年	1.41	1.46	1.38
1994年	1.52	1.50	1.44
1995年	1.59	1.50	1.37
1996年	1.33	1.28	1.24
1997年	1.18	1.08	1.30

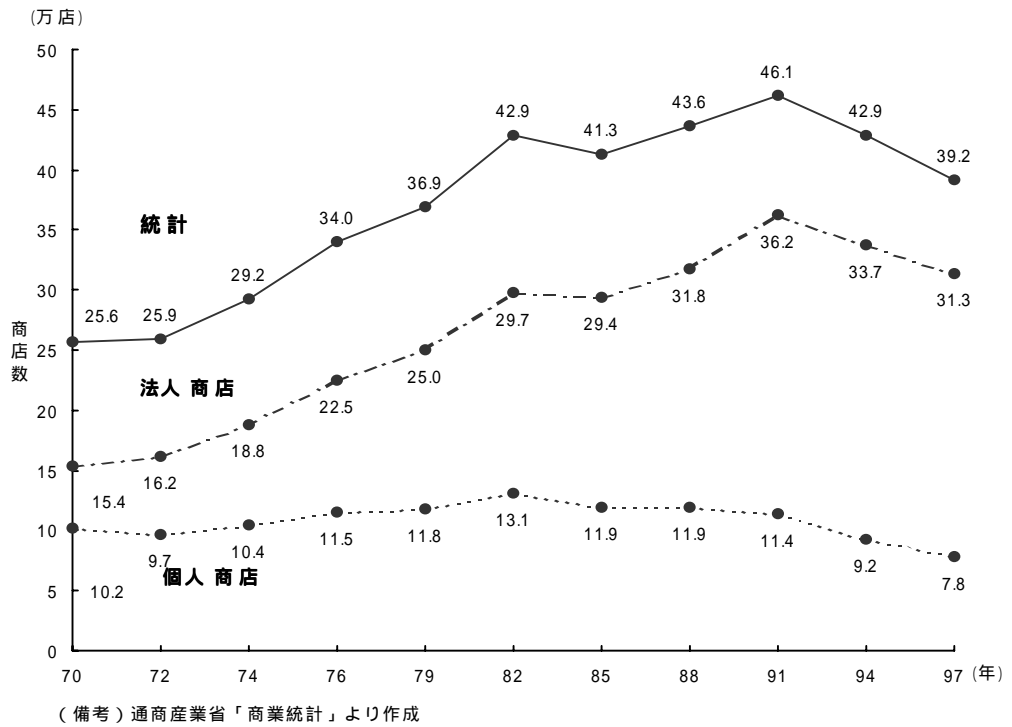
出所：物価レボ - 198(経済企画庁)



図表 2- 7 小売商店数の推移



図表 2- 8 卸売商店数の推移



・ 価格破壊の影響 - 流通業の不況対策

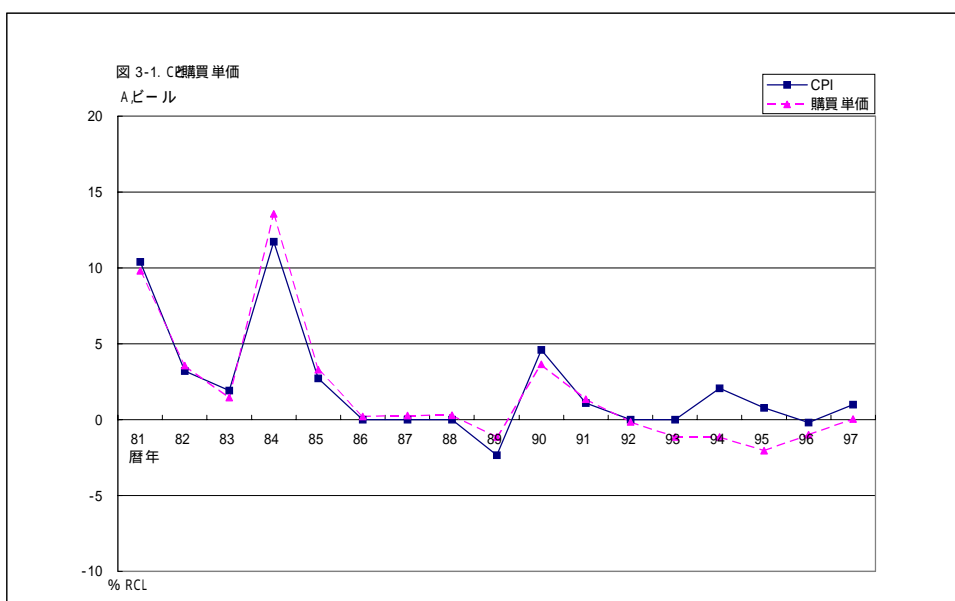
消費需要低迷期には必ず安売り業者が輩出するのが市場経済の原則である。消費支出が低迷すると倒産する小売業、問屋からの流通在庫、売れ残り品が市場に流出し、現金取引で市場価格の 2~3 割で仕入れる業者が直接販売するか、或いは商品供給元となって、安売り業者（ディスカウンター）を支える。メーカーからの数量リベート（大量に仕入れるほどリベートが増え、仕入れ価格低下と同じ効果を持つ）をあてにした問屋が、安定した商品供給元になることも多い。

これまでは 1、2 年のうちに景気が回復し、倒産の減少とともに値崩れを恐れるメーカーが、問屋からの商品流出を押さえる対策をとる。商品供給元を絶たれた安売り業者は倒産するか、安定供給元をつかむ代償として価格下げ幅を抑えながら営業を続ける、というパターンが続いてきた。90 年代にはいつかの消費低迷は、単にその低迷期が長いだけでなく、97、98 年と後半になるにつれて消費支出減が深刻になった。その結果、これまでの景気低迷期とは異なる現象が流通業界で生じている。

1 . “ 価格破壊 ” 現象

安売り現象が注目を集め始めたのは、景気停滞がはっきりしてきた 91 年。酒類販売業とホームセンター（HC）での安売りである。酒販業界では、89 年の酒税法改正時からビールの安売りが目立っていたが、1、2 年の間に安売り業に転じる酒販店が急増、91 年には茨城県内の酒類販売額の 15%を DS（ディスカウンター）による販売が占めるといわれるまでになった。89 年に東京・神田の河内屋酒販が、定価販売が常識だったビールの値下げを始め、90 年になって、安売りを押さえようとするビールメーカーの動きを公取委が抑止指導したことをきっかけに広がった。90 年後半には、国産ウイスキーの 3、4 割引き、国産ビールの 2 割引きが珍しくなくなるまでになった。図表 3 - 1 A は、通常の店舗での小売価格を示すビールの消費物価指数（CPI）と、実際の購買行動の結果を示す家計調査のビール購買単価の前年比変化率を示しているが、両者の乖離が、年々拡大している。ビールの小売価格引き下げは、93 年には全国的現象になったことがわかる。

HC は、DIY（日曜大工）用品から日用雑貨、家電製品、ペット用品と扱い商品が幅広いだけに流通業界に与えた影響は大きかった。HC 自体は 70 年代からあったが、90 年



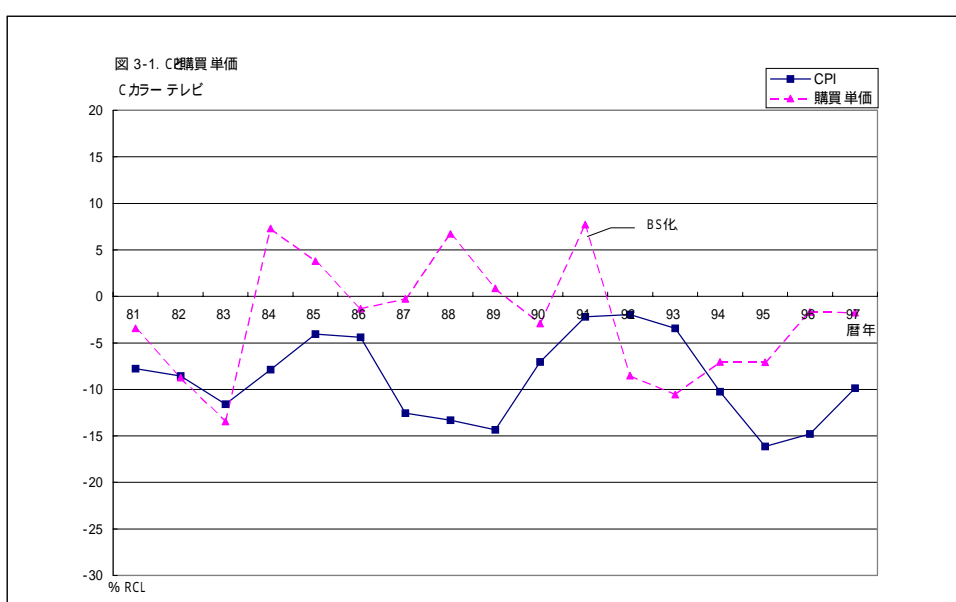
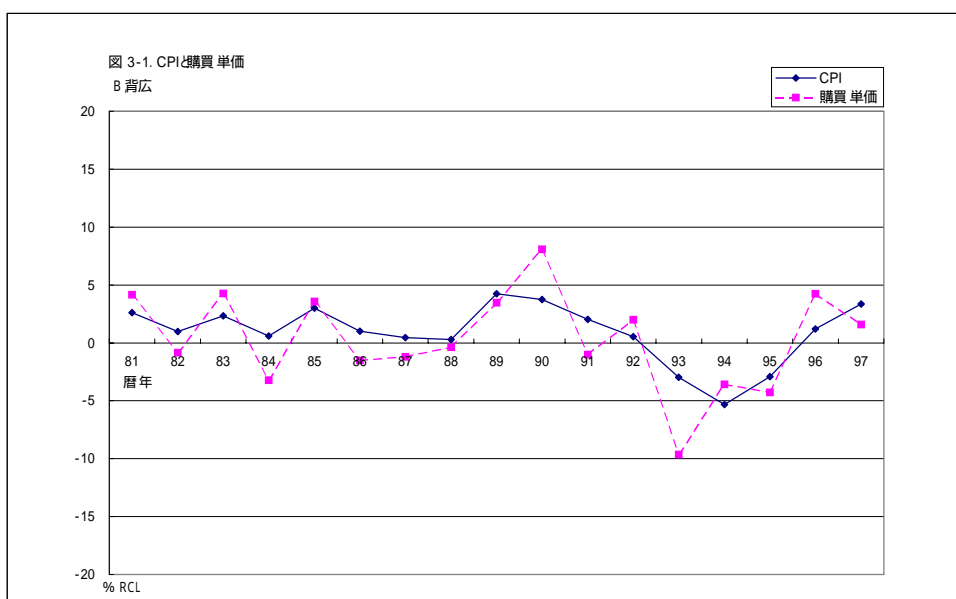
代にはいってダイマ、ケーヨー、ジョイフル本田といった新興企業が道路沿いに多店舗展開を始めた。「GMS(大型チェーン店)が採算に合わないため捨ててきた商品を集める」(某社社長)という豊富な品ぞろえと安売りで販売シェアを高めた。93年頃には、安売り店を嫌うはずのメーカーがHCに売り込みをかけるほどに販売力を強化した。

酒類、HCの安売りはいずれも、既存の流通ルートをうまく活用して安売りを仕掛けたが、流通ルート自体を独自に作り上げて百貨店、チェーンストアに衝撃を与えたのが青山商事、アオキインターナショナル、コナカなど、紳士服の安売りチェーンの急成長である。青山商事は80年代から安売りチェーンを展開していたが、80年代末から急速な多店舗化を進め、新規参入企業も続出、紳士服の低価格化が浸透した。各社とも紳士服という流行の変化の少ない商品特性を生かして、メーカーに大量発注、買い取りで仕入れ価格を安くしながら、多店舗化による販売増で在庫負担を小さくするという戦略をとった。それまで6~8万円が中心価格帯といわれた背広を2~3万円、時には2500円で売るという安さに関心を集めたほか、93年には大手アパレルメーカーから出荷停止を受けると、同メーカーの商品であることを公表しながら、百貨店の同メーカー品の半額以下で売るという刺激的な商法をとった。大手の老舗百貨店ですら94、95年には、3万円台の背広を売り出すなど、背広の小売価格形成に大きな影響を与えた。

背広では、CPIと購買単価の推移に顕著な差はないが、CPIが93年に-10%と例のない低下をしたのが目立つ(図表3-1B)。百貨店、量販店が専門DCに対抗して大幅値下げをした時期と合致する。

家電製品(カラーテレビ)のCPIと購買単価の関係をみると、90年代になってから支出抑制傾向がはっきり出る。80年代後半にはBS化、横長テレビなど付加価値の高い商品購入者が多く、購入単価も上昇する傾向が強かったのが、90年代に入ると高級化傾向は影を潜めた(図表3-1C)。

91年以降、靴、家電製品の専門量販店が低価格を売り物にし始めたほか、酒類DSの河内屋酒販が化粧品を安売り、城南電機がコメまで売り出すに至って、“価格破壊”という言葉が定着するようになってきた。



2. 新業態の創出

90年代になって出てきた小売業の新業態を簡単に紹介するが、いずれも低価格を売り物にしている、すべて米国で生み出されたものを導入したという共通点がある。

D S (ディスカウント・ストア) 自体は 70 年代から存在し、実用品を低サービス、低価格で販売する大型店として特徴づけられる。90年代になって、扱い商品を絞り込み、販売量を極大化することで低価格化を実現したのが、カテゴリー・キラーである。90年代の日本進出で流通業界を揺さぶった米国の玩具小売店チェーン、トイザラスが典型例である。玩具を中心にベビー用品、ゲーム機など子ども関連用品というカテゴリーの価格帯を下げたことから始まった。

紳士服、酒類、医薬・化粧品など特定商品の安売りチェーンを展開する新業態各社は、トイザラスに倣ってカテゴリー・キラーと自称することが多いが、取扱商品が極めて限られ、カテゴリーのとらえ方が違うことから、専門 D S と呼ばれる事が多い。紳士服の青山商事、アオキインターナショナル、コナカ、ドラッグのマツモトキヨシ、衣料品のしまむらなどがここに分類されるが、チェーン展開、商品調達の仕方はまちまちで、真の意味で新業態と呼べるかどうかは疑問もある。

安売りブームに押されて、婦人服、服飾品などのブランドメーカーが百貨店などで売れ残った商品を関連会社を通じて値下げして売り出す店舗がアウトレット・ストアである。当初は、高品質のブランド品を安く買えるということで人気を呼んだが、メーカーにとって売れ残り品を処分する窮余の策であり、本格的小売り業態として永続する性格の業態ではない。

小売業が買い取ったブランド品、P B (プライベート・ブランド、小売業者が付けたブランドでグループ店などで販売) 商品、S B (ストア・ブランド、小売業の同一チェーンだけで売る) 商品を 3~4 割値下げして売り出すのがオフプライス・ストアである。小売業主体の業態でアウトレット・ストアとは違うが、やはり在庫整理という性格が強く、アウトレット・ストアと同じ限界を持つ。

各商品のカテゴリー・キラーとアウトレット・ストアを集めたショッピングセンターがパワーセンターと呼ばれ、大手量販店が、新たなる商業集積作りとして設置し始めている。

徹底的に安さを追求した業態として 90 年代初めには注目されたのが、ホールセール・クラブである。建前は会員制卸売業だが、会員になった大量購入客に卸値で販売すること

をうたった。倉庫のような建物に商品を弾ボールのまま積み上げ、販売サービスを極限まで切りつめたウェアハウス・ストアも試みられたが、ともに全くの失敗に終わった。

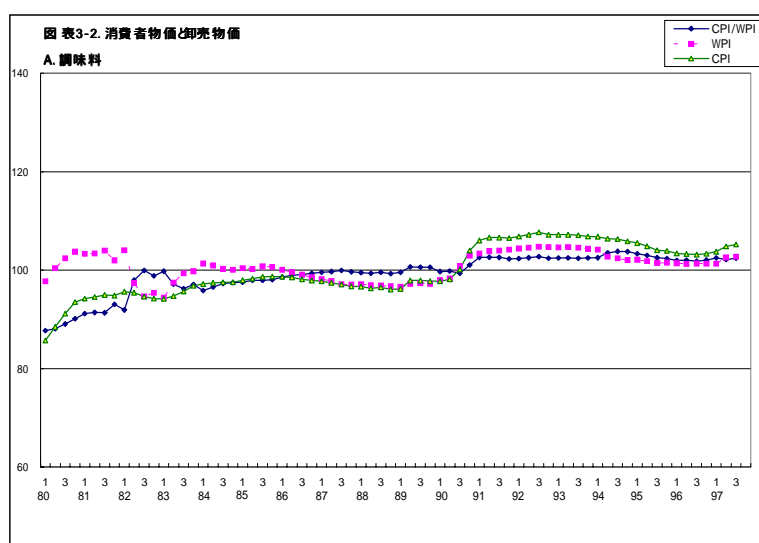
3. 流通の合理化は達成されたか

ではこうした安売り小売業態の続出が、流通の合理化をもたらし、内外価格差の縮小、消費者利益の増進につながったのかどうかを検討しよう。流通の合理化を定義することは難しい。終局的にはメーカーから出荷された商品が、安い価格（低い流通マージン）で十分なサービスを伴って消費者に届けられることであろうが、一時的に価格が下がっても企業が存続できるだけの利潤を得られなければ長続きはしない。価格と企業経営の両面から長期的に見る必要がある。

図表3-2A~Gは、消費者物価指数と卸売物価指数を商品別に比較することで、マクロ的な動向をみた。卸売物価指数の上昇率よりも消費者物価指数の上昇率が低ければ、メーカー段階での価格上昇を流通段階で吸収したことになり、流通合理化の指標になりうる。この時CPI/WPIは下向くことになる。ただし、流通各業態の力関係によって解釈は異なることになろう。ここでは消費者物価と卸売物価で対象となる商品を同一にそろえた上で、両指数を90年基準に統一、月次データを季節調整した上で四半期データにして主要商品の両物価の推移を示した。

A. 調味料

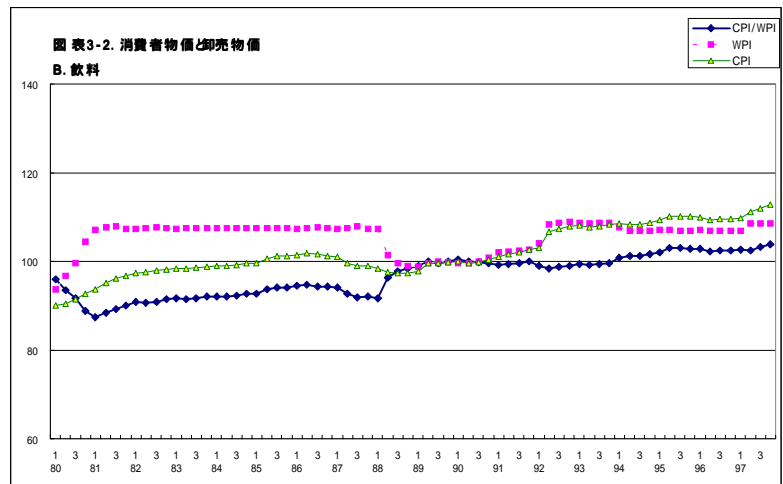
調味料は、油脂、調味料に精製糖を含む消費者物価の分類に卸売物価を合わせて比較している。90年から91年にかけて、CPIの上昇率がWPIを上回り、CPI/WPI比率が1を越したが、以後ほぼ同水準で推移している。毎日家庭で利用する典型的なも



より品であり、加工食品メーカー - 食品問屋 - チェーンストア、一般小売店という流通ルートも安定しているため、流通経路、流通マージンとも大きな変化はない。

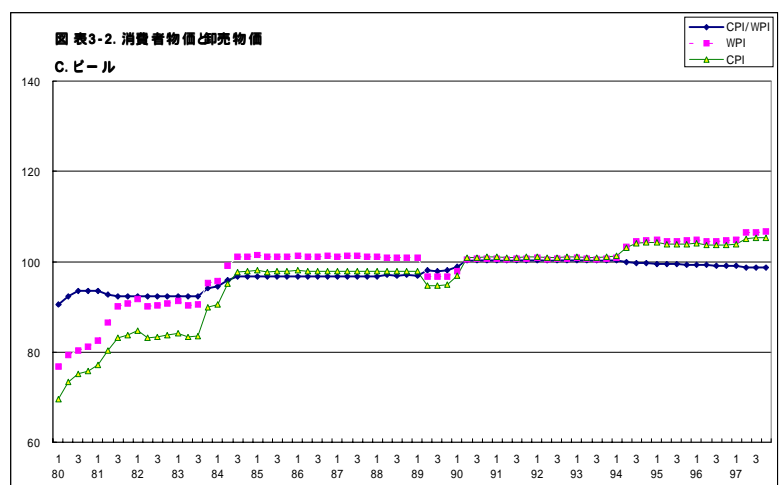
B．飲料

ジュース、乳酸飲料、清涼飲料水などの飲料は、価格が安い割に重量物であり、流通経費に占める物流コストの比重が高い商品である。このため、人件費が下がらない限り流通経費は下がりにくい。92年に一時的に消費者物価の上昇率が卸売物価を下回ったが、消費需要が回復した95、96年には消費者物価が卸売物価を上回り、緩やかにCPI/WPI比率は上昇を続けている。飲料は自動販売機による販売比率が高く、自動販売機による販売価格上昇がCPI上昇の一因ともなっている。



C．ビール

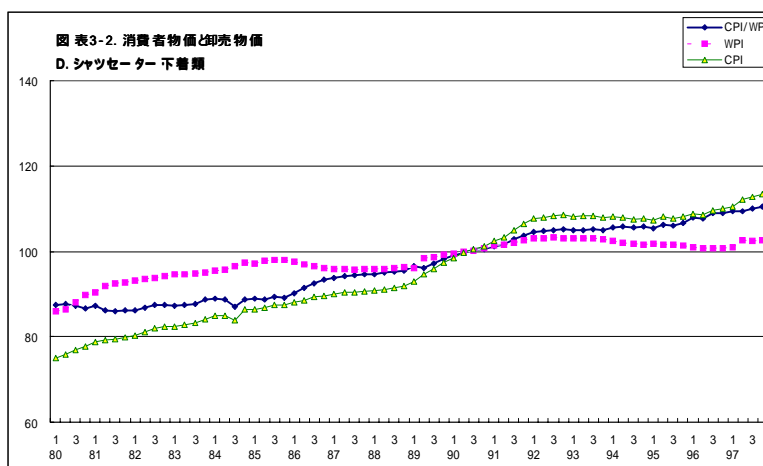
ビールは戦後長い間、大手寡占メーカーが、老舗問屋を通じた流通経路を確立、価格決定権が強かったため、卸売価格に連動して小売価格が上がるのが常識とされてきた。従ってCPI/WPI比率が下がることはなかった。89年の酒税法改正とともに安売り店が続出、小売価格が下がったが、公取委の監視に



よって、卸売価格も下がったため、CPI/WPI比率はやや上昇した。その後ほとんど動いていないが、酒類の安売りが大型店でも常識になり、94年以降、CPI/WPI比率が下がり始めている。わずかではあるが、ビール流通業界では初めてのことである。

D. シャツ・セーター・下着類

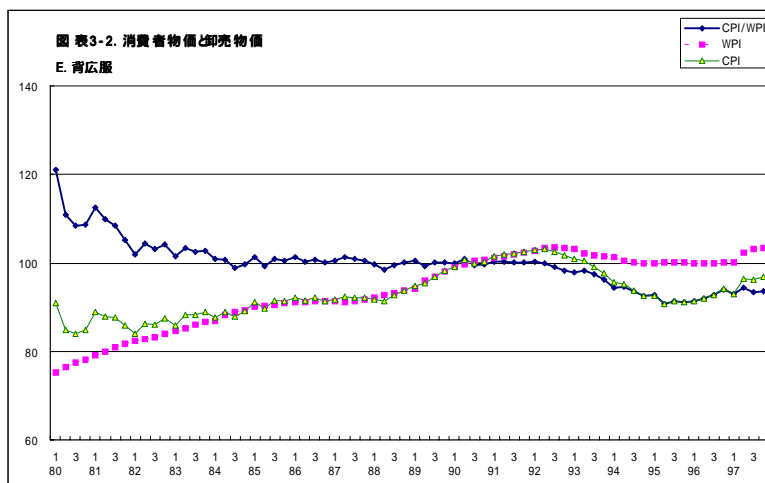
男女のシャツ、セーター、ワイシャツ、ブラウスなどをまとめた。日用的衣料でファッションによる変動が小さいとはいえ、色柄、サイズ、素材による商品点数が多く、流通在庫の多少、在庫処分法が流通企業の業績を左右する商品群である。消費者物価は例外なく卸売物価を上回り、その結果CPI/WPI比率は上昇し続けているが、その背景には流通業界の変化がある。イトーヨーカ堂、しまむらのように、日用衣料を買い取り仕入れで安く仕入れる小売業は、在庫リスクを負うために小売マージンを高く設定せざるをえず、卸売価格を大幅に低下させる。一方、返品制、委託販売を中心とする百貨店などの小売業では、卸売価格を下げられないが、販売に手間がかかるため販売経費も下げられない。両形態の仕入れ方式をとる小売業を合体した効果が図表3-2Dに現れている。景気が回復過程にあった95、96年にCPI/WPI比率が急上昇していることは、需要増に応じた商品の高品質化、多様化などで小売業のマージン率が高まったことを示している。



E. 背広

背広は専門DSが90年代初めから“価格破壊”を引き起こしたが、CPI/WPI比率が目立って低下し始めたのは93年になってからである。CPIの調査対象店舗が、消費者が通常利用する、チェーンストアや百貨店、一般小売店になっており、ディスカウント

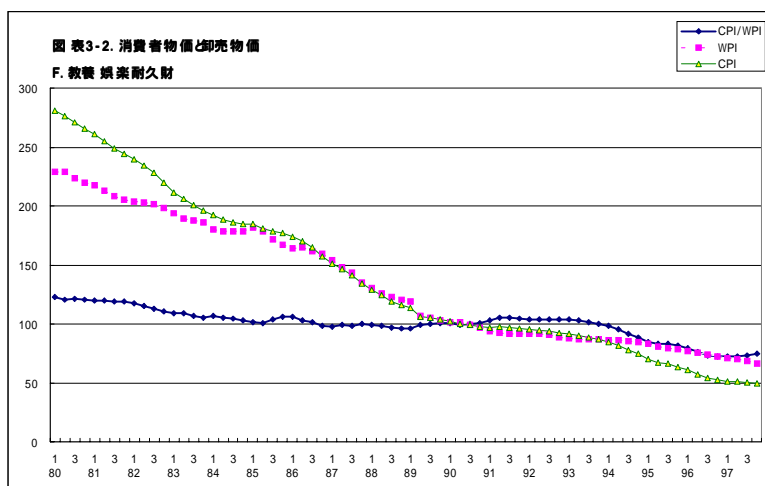
ーは対象にならないためである。このことは、専門D S以外の小売店でも、93年頃から仕入れ価格が変わらない中で、背広の小売価格が急速に下がり始めたことを意味する。専門D Sが背広全体の小売価格を引き下げたわけで、消費者便益を高めたことは否定できない。



背広ではC P I / W P I比率の低下が、そのまま流通効率化を意味しているとみてよいであろう。これは、この後の企業分析でも裏付けられる。

F . 教養娯楽用耐久財

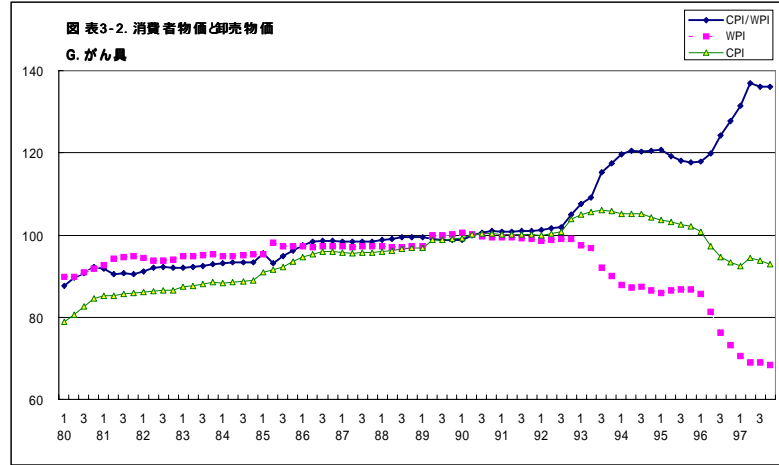
テレビ、ステレオ、テープレコーダー、V T Rなどの音響・映像機器を教養娯楽用耐久財としてまとめたが、製造段階での価格引き下げ効果が大きすぎるため、C P IとW P Iを比較しにくい。卸売価格の低下は、大手メーカーが円高を活用し



て直接投資による海外生産を拡大、逆輸入による低価格化を図ったことによる。重要なことは、大手メーカーが逆輸入品を従来の国産品と同じ販売店ルートを通して国内販売をしていることである。このため卸売価格、消費者価格の変化は、円高の進行度（図表 2 - 2）に比べて緩やかなものにとどまった。それでも 90 年代半ばから、カトー電機など一部の量販店が専門D Sとして低価格販売を行ったことから、消費者物価は卸売物価の下げ幅を大幅に上回る低下を示した。C P I / W P I比率は着実に低下している。

G . 玩具

あらゆる商品の中で最も劇的な流通価格の変化を示したのが玩具である。90年代にはいって国内の多店舗展開を始めた米国トイザラスの影響である(後述)。日本トイザラスは、問屋抜きのメーカーとの直接取引で小売価格を2割は引き下げる



と公言してきたが、実際には卸売価格の大幅な低下をもたらした。これには裏がある。卸売価格は原則として、メーカーから卸売業者、小売業者への出荷価格を示すものであるが、現実には、大手のメーカーは出荷価格を高く設置して、卸売業、量販店にリベートなどシェア拡大のための販売促進費を出している。日本的流通の実態である。日本トイザラスはこれらのあいまいな経費を抜きにし、返品なしの完全買い取りを条件に卸売価格を下げさせた。メーカーの手取り収入はさして変わらず、流通経費の構成が変わった。96年以降の卸売物価の再度の下落は、日本トイザラスに対抗する量販店、卸売業が卸売価格を下げる動きに追随したためとみられる。「玩具の流通はすっかり変わった」(大石憲一東京玩具人形問屋協同組合事務局長)という。従って玩具のCPI/WPI比率急上昇は、流通業の取引構造の変化を示すものとみるべきで、消費者物価の下落自体が流通の合理化を示している。

4. 二極化する流通企業の業績

図表 3-3 は百貨店、スーパー、ホームセンターなど業態別の小売業と家電、紳士服などの専門DCの売上高関連指標の推移をみたものである。短期的変動を除くため期間を複数年にわたってとり、業種の特徴を出すために複数社の決算数値を合計した。表の社数は例えば、家電量販店では81～85年度は8社の合計、86年度以降97年度までは12社を合計し、HCでは83～90年度は9社、91～97年度は12社を意味する。上場時期のズレを調整した結果である。

まず、百貨店、スーパー、HCの量販店ではすべての業態で、売上高原価比率が80年代以降、着実に低下している点が目立つ。販売する商品の仕入れ価格を下げているわけで、多くの小売業が大幅な販売価格低下に直面して、主に仕入れ価格の引き下げで乗り切ろうとしてきたようにみえる。

仕入れ価格の低下は利益率を高め、利益拡大につながるはずである。しかし現実にはすべての業態、業種で営業利益率、経常利益率とも急激な低下に見舞われた。これは価格低下に見合って販売経費を下げることができず、利益減少を仕入れ価格の削減でカバーしてきたことを示唆する。事実、売上高販売管理経費比率は、家電量販店、通販を除いて、仕入れ価格比率の低下幅を上回るテンポで上昇し続けてきた。

図表 3-3 業態別経営指標(売上高比率,%)

百貨店	年度	原価比率	販管費率	人件費率	その他の販管費率	営業利益率	経常利益率	在庫回転率
1社	96-97	74.0	24.6	10.2	8.9	1.4	1.2	5.27
	91-95	75.0	23.9	10.1	8.7	1.1	1.0	6.04
	86-90	76.1	21.8	9.5	7.7	2.1	2.3	6.24
	81-85	76.7	21.5	10.0	7.2	1.8	1.7	7.50
1社	96-97	74.7	23.8	9.1	8.1	1.5	1.5	20.25
	91-95	74.8	22.7	9.1	7.7	2.5	2.1	22.22
	86-90	75.6	21.2	8.6	7.4	3.2	2.8	20.07
	81-85	76.6	20.1	8.4	7.0	3.3	2.2	15.16
通販 社 社 社	96-97	56.6	43.6	7.1	27.8	-0.1	0.1	8.05
	91-95	57.7	39.9	7.2	24.7	2.3	2.4	7.65
	86-90	54.9	41.5	9.9	22.3	3.4	4.2	9.71
	81-85	58.2	36.3	10.7	19.9	5.4	6.4	13.07
CVS 社 社	96-97	20.7	49.7	9.8	26.9	29.6	30.2	120.86
	92-95	20.1	48.5	9.9	27.2	31.4	32.9	119.47
	87-91	9.4	48.6	8.8	31.9	42.0	46.2	202.01
HC 1社 社	96-97	75.7	22.1	8.9	6.1	2.2	2.1	6.98
	91-95	76.4	20.4	8.2	5.8	3.2	2.8	8.43
	86-90	76.9	18.7	7.4	5.6	4.4	4.5	9.58
	81-85	78.0	18.9	6.5	6.8	3.1	3.0	8.66
家電量販店 1社 社	96-97	83.2	15.9	6.6	5.5	0.8	1.7	8.62
	91-95	80.7	18.0	7.6	5.9	1.3	2.3	8.81
	86-90	79.6	17.1	6.5	6.3	3.4	5.5	9.41
	81-85	78.3	18.7	6.9	7.3	3.1	4.7	8.99
紳士服 社 社	96-97	51.2	40.2	12.2	10.5	8.6	8.8	4.31
	91-95	51.3	38.5	11.4	11.6	10.2	11.0	4.47
	86-90	50.2	34.7	9.3	11.6	15.1	16.8	5.30
カジュアル 社	96-97	70.0	29.8	12.3	9.6	0.2	0.2	10.30
	91-95	69.3	28.9	11.9	8.8	1.8	1.8	12.26
	86-90	71.3	24.9	10.4	8.1	3.8	3.7	16.17
ドラッグ 社	96-97	75.5	19.1	8.5	4.9	5.4	5.8	13.72
	91-95	76.0	19.1	9.0	5.1	5.0	4.6	14.02
酒類 DS 社	96-97	86.0	13.0	4.5	5.2	1.0	0.8	14.36
	92-95	87.1	9.3	3.8	3.3	3.6	3.6	14.64
	86-91	86.7	8.5	3.6	2.7	4.8	4.0	12.75

販管費比率上昇の主な要因は人件費とその他販管経費。流通合理化とは本来、その他販管経費の削減を通じて、小売業の利益を確保しながら小売価格を引き下げ、結果として消費者利益の拡大につながるはずである。だが実際の動きは、90年代に入ってから小売販売額の低下が、小売業者の利益を減らしただけで、流通合理化という面ではあまり大きな成果をあげられなかったことを物語っている。

“価格破壊”現象は、85年以降の円高をきっかけに広がった耐久財や繊維製造業の海外生産と逆輸入、流通業者による開発輸入などが規制緩和の動きと合体したことが発端である。加えて、ホームセンター、紳士服、靴、ドラッグストアなど専門ディスカウンターが、低コストオペレーションによって安売りを拡大、大手スーパーや百貨店もこうした流れに追随したことが、内外価格差批判の風潮に乗って歓迎された。いわば内外の条件が合体して生じた現象といってもよいだろう。

だが、“価格破壊”が定着するためには、低価格販売を続ける流通業者が、継続的に経営可能な利益を確保できることが不可欠である。現実にはホームセンター、専門DCの大半が利益を減らしている。それだけではない。これらディスカウンターに対抗して価格引き下げを行った百貨店、スーパーは深刻な経営難に見舞われている。物価安定政策会議（首相の諮問機関）の試算によれば、92～96年の5年間にディスカウンターの勢いが増したことで、1世帯当たりの家計負担は11万円（生鮮食品と公共料金を除く）軽くなったという。しかし、ここにきて価格低下の勢いが一服状態にあるのは、持続的な利益確保を見込めなくなった流通業界の事情が働いている。現状では、政府の景気対策が功を奏し、消費需要が拡大したとしても、小売業者は販売価格の引き上げで利益を確保するように対応するとみられる。消費者の実質購買力は収入増ほどには増えない可能性が強い。

流通合理化が進んでいないもうひとつの根拠は、スーパー、紳士服製造卸以外の全業態で在庫回転率（売上高/期末商品在庫）が低下していることである。POS（販売時点管理）、EDI（電子データ交換）システムなど情報システムの活用は、需要を即座に把握し、品切れによる販売機会損失を減らすとともに、在庫負担を減らすことが最も重要な目的である。経営指標上では、情報化は在庫圧縮に役立たなければほとんど意味がない。現実には大半の業態で在庫回転率が低下、むしろ経営圧迫要因となっている。

業態、業種別にみると、小売業は厳しい経営状態にあり、合理化は進んでいないようみえるが、一部極めて堅調な経営を維持している企業がある。代表的な企業の決算の推移を図表3-4に示した。青山商事は、94年に公取委からチラシが誇大広告として排除命令

を受け、イメージダウンから販売不振に陥った。95年3月決算では初の減収減益になったが、同業者と比べると経営内容は高水準で、低下したとはいえ10%以上の売上高経常利益率を維持している。メーカーと組んで背広を安く作る仕組み(図表3-5)を確立した強味が生きている。

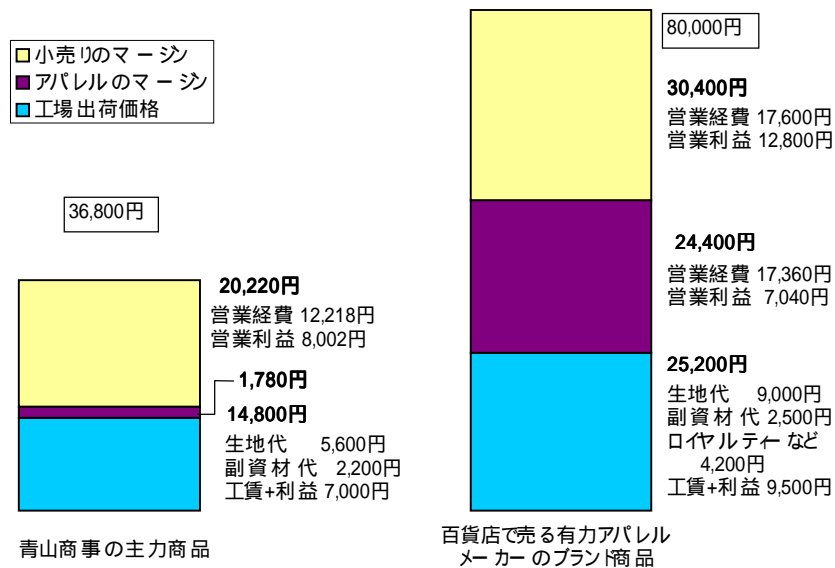
しまむらは、中国、東南アジアなどで縫製した下着類、服飾品などを圧倒的な低価格で販売することで成長してきたが、徹底した物流のコストオペレーションで強い経営基盤を作った。全国4ヵ所の完全に自動化したセンター間を定期的にコンテナ車が往復し、納入業者はどの配送センターに納品してもよい。大手チェーンストアが納入価格の5%前後をとるセンター・フィー(物流センター使用料)を0.8%に抑え、メーカーの負担を軽くするなど、流通コストを抑えるシステムを作り上げた。

図表3-3でコンビニエンス・ストア(CVS)の経営指標が異常な数値を示しているが、CVS本体では商品を仕入れず、加盟店と納入業者の直接契約にするなどの特殊事情が影響している。CVSは本来卸売業であり、小売業とは比較にならないが、参考として表に出した。

図表3-4 個別企業の経営指標(売上高比率、%)

	年度	原価比率			その他の		営業利益率	経常利益率	在庫回転率
		原価比率	販管比率	人件費率	販管比率	販管比率			
青山商事	96-97	50.3	38.3	11.8	9.4	11.3	12.6	23.92	
	91-95	49.6	36.3	11.0	10.9	14.1	16.1	24.02	
	86-90	49.0	34.4	9.0	8.5	16.5	18.7	21.52	
しまむら	96-97	73.0	22.0	9.2	6.2	5.0	4.6	7.32	
	91-95	74.0	20.9	8.7	6.3	5.1	5.7	6.45	
	86-90	73.8	19.7	8.0	6.0	6.5	7.3	5.66	
マツモト	96-97	75.5	19.8	8.8	4.9	4.7	5.1	7.27	
	91-95	76.0	20.0	9.7	5.2	3.9	3.3	7.29	

図表3-5 青山商事と百貨店のスーツ価格比較



(注)青山商事の小売マーシのうち営業経費は同社の9年度の売上高販管費比率から算定。百貨店の営業経費は会社によって異なるため、百貨店紳士服売り場の標準的な販管費比率とれる22%から算定。いずれの場合も小売マーシから販管費を差引いた額を営業利益とした。青山のスーツのアパレルのマーシは本誌推定。

(出所)92年1月21日付 日経流通新聞

．外資の影響

1．日本トイザラス

世界最大の玩具専門店チェーン、米国トイザラスの日本進出は、流通システムのあり方を見直させるという意味で単に玩具業界を超えた大きな影響を流通業界に及ぼした。年間売上高 110 億ドル（98 年 1 月期）と、一社で日本の全玩具市場（1 兆千～2 千億円）を上回る巨大米國小売業は 89 年末、日本マクドナルドとの合併企業、日本トイザラスを発足させた。出資比率は米国が 82%。トイザラス進出は、米国による日本市場開放の象徴のように扱われ、92 年 1 月の第二店奈良県橿原店開店には米国のブッシュ大統領が出席して、その政治的影響力を見せ付けた。単なる玩具店が大統領を動かすということは、日本の流通業界には想像を絶することだった。こうした示威行動が、トイザラスの事業展開に少なからぬ影響を与えることになる。

日本トイザラスは、91 年末の第一店（茨城県）以来、92 年 5 店、93 年 10 店と店舗開設テンポを上げ、95 年以降は年 12～14 店舗ずつ、沖縄から北海道までの全国展開を進めた。すでに 98 年までに 76 店を開設、2000 年までに 100 店舗にする予定。各店舗の売場面積は 2200～3000 平方メートル、平均 2700～2800 平方メートルという。中型の食品スーパー程度の売り場に各種の玩具、ゲーム機、ベビー用品などを大量に積み上げ、客はカートに商品を入れてレジで支払うという一般的なセルフ店形式である。

日本トイザラスへの注目は、出店前から「メーカーの決めた価格は守らない」（ラリー・バウツ社長）と明言し、米国流にメーカーとの直取引で、従来の 2～3 割安で玩具を売り出すと公言したことで一挙に高まった。全国のメーカーから自社配送センター（現在 2 カ所）に商品を運ばせ、各店舗への仕分け、配送はすべて自社で行う完全な問屋はずしである。

日本の玩具メーカー、流通業者は反発した。「外資がすぐに日本的慣行を崩して本国での流通システムを持ち込むことが出来るわけではない。スタート当初や販売量の少ない企業は、日本の既存システムに依存せざるをえない」（田村正紀神戸大学教授）との見方が強かった。事実、第一店を出店しただけの 91 年秋には、直取引を拒否するメーカーがあり、取引したメーカーでも仕入れ価格は既存の玩具 D S 店よりやや高いといわれ、日本トイザラスの流通戦略は浸透しなかった。

ところが出店数が10店を超えた94年当たりからメーカーの反発は弱まり、日本トイザラスは「ほぼ全メーカーと直取引をしている」といつている。現在では大手の玩具メーカーが、最大手のバンダイが子会社の販売会社パピネットを通してというのを除いて、直取引を認めている。

日本トイザラスは、売上高、商品構成などを一切公表していないが、98年に明らかになった98年1月までの年間売上高は985億円、経常利益は31億円である。97年開店の店舗の半分が98年1月決算に寄与したとみて試算すると、3.3平方メートル当たり売上高は約212万円と、百貨店の同560万円、コンビニの502万円と比べるとはるかに低い。地方店が多いことを考慮すると店舗効率は平均より高い程度で、利益率も驚くほどのものではない。

売上高は1000億円近くと、玩具小売業としては飛びぬけた規模になるが、トイザラスの店舗を観察している玩具業界人によると、ベビー用品、紙おもちゃ、文具などの販売量がかなりあり、玩具の売上高は6~8割ではないか、との見方が強い。仮に7割とみると、玩具類の売上高は約700億円と、日本市場の6%程度のシェアを占めるに過ぎない。トイザラスの店舗が20~30店程度だった94、95年でのシェアは2%程度だったことになる。わずか2%のシェアを持つ小売業の主張する流通経路改革に、日本の玩具流通業界は同調したことになる。長年の日本的流通システムとは思いの他脆弱なものだった、と思うしかない。

筆者が98年秋に玩具業界の聴き取り調査を始めた当時、多くの玩具流通関係者が「トイザラスの日本でのシェアは昨年(1996年)に10%を超した」というのを聞いた。ブッシュ大統領視察は、外資の存在と圧力を実体以上に過大視させるのに役立ったようだ。

2. オフィス・マックス、オフィス・デポ

間接的にはあるが、米国トイザラス日本進出に大きな影響を受けたのは文具業界である。文具業界は商品点数が多い一方で単価が低く、メーカーが強いことに加えて零細小売店が多いという点で玩具業界と類似点が多い。このため文具流通業者の多くは、日本トイザラスの米国式流通が日本でどう受け入れられるかを息をひそめて見守っていたという。結果は先に示した通り、トイザラス出店後 4、5 年で大手の玩具メーカーはトイザラスとの直取引に走った。

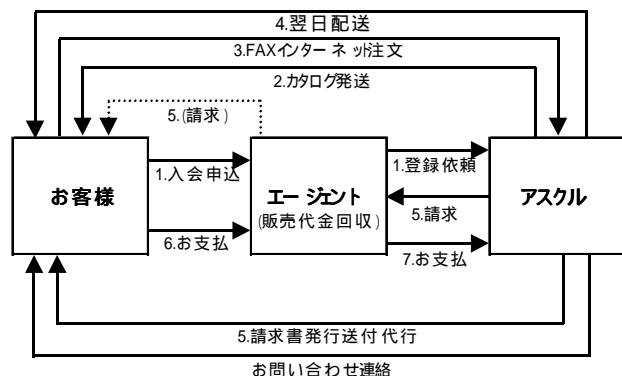
米国で急成長を続けるオフィス・マックスがジャスコとの合併会社オフィス・マックス・ジャパン、最大手の文具小売業オフィス・デポが家電量販店のデオ・デオと合併会社を設立し、それぞれ 97 年にメーカーとの直取引による廉価量販店第一号店を開店した時、文具メーカーはさしたる抵抗もせずに直取引に応じた。最大手メーカーで全国に系列問屋網を作っているコクヨでは「販売力のある小売業に売らないわけにはいかない」(谷健次社長室課長)と、両者との取引を当然視する。コクヨに次ぐ大手メーカー、プラスでも、当初から両者に商品を直接納入しているという。新規出店側が、「意外なほどベンダー(納入メーカー)の抵抗はなかった」(三吉敏郎オフィス・マックス・ジャパン管理部長)と、拍子抜けした様子というほど。

オフィス・マックス・ジャパンは 2000 年、オフィス・デポは 2001 年までにそれぞれ、全国に 50 店舗を展開すると公表している。文具業界は戦わずして、巨大な販売力の影の前に、問屋の切り捨て、流通経路激変の波に身を任せたことになる。

コクヨは系統店の選別を始めると同時に通信販売に乗り出そうとしている。プラスは 97 年に新形態の流通業ともいえるアスクルを設立、外資に対抗しようとしている。

アスクルは、全国 1250 の小売店を販売(需要把握)と代金回収に専念するエージェントとして組織、顧客(小規模事務所中心)の注文を直接ファックスかインターネットでアスクルが受けて、翌日配送を行う(図表 4-1)。93 年にプラスの事業部として発足したが、毎年 2 倍以上の売

図表 4-1 アスクルのビジネスフロー



り上げ増を示し、99年5月期には230～240億円の売上高を達成する見込みという。流通経路変革の新しい試みである。

玩具、文具での流通経路が、外資進出後数年で様変わりすることになったのは、国内の市場規模がともに1兆円強と比較的小規模なため、との見方がある。だが、はるかに大きな市場でも、同様な流通経路の変化が生じている。

3. デル・コンピュータ

デル・コンピュータは、製品寿命が短縮化する中で激しい競争を続ける世界のコンピュータ市場で急成長を続けるパソコンメーカーとして名高いが、その実態は製造と流通を一括して行う製販一体型パソコン企業である。84年の創立以来機能と比べた低価格ぶりで評判を呼び、10年余で米国パソコン市場でコンパックに次ぐシェアを占め、日本でも93年の販売開始後6年でシェア3.1%、(IDCジャパン調べ)を獲得するまでになったが、その急成長は独自の流通システム抜きでは考えられない。

デルの最大の特徴は、徹底した受注生産システムと流通システムである。ともにIT(情報技術)をフルに活用した結果である。法人を中心顧客とした受注情報が直ちに日欧、マレーシアの組立工場に送られ、すべて外部調達した部品を組み立て、航空機で消費地へ送る。空港から契約物流業者の手で発注者に送られる。受注から納品までのリードタイムは、98年には5～6日まで短縮したという。

デルシステムを可能にした背景には、新製品、新技術に関する部品供給元との情報共有、顧客情報の集約など製造段階でのノウハウ蓄積がある。だが、流通経費をほぼ物流経費だけに節約したコスト引き下げ効果が大きい。通常在庫は、欠品をなくし、注文後直ちに納品するには不可欠な必要悪とされてきた。だが製品サイクルの短いパソコンでは企業業績を決定的に左右する。デルは、受注生産と納品までのリードタイムを短縮することで、実質的な無在庫経営を可能にした。同社の在庫回転率は、95年の年間9回転から、97年30回転、98年には52回転にまで高めている。日本電気、東芝が、98年度中に在庫回転率を97年度の2倍の25回転にすることを経営目標にしていることから、デルの経営効率の高さが分かる。

デルの製販一体化は、米国で9割、日本で7～8割の顧客を法人企業に絞り込み、個人顧客にしても初歩的なサービスを必要としないパソコン習熟者に限っていることも無視で

きない。いわば他のパソコンメーカーが育てたユーザーの良い部分だけをとるフリーライド（ただ乗り）の側面もある。

だがデルの成功は、国産メーカーに大きな影響を与え始めた。国産メーカーはそろって流通在庫の把握に乗り出し、工場での生産調整に結び付けようとし始めた。東芝はコンピュータの通信販売を始めた。法人向けの受注生産に取り組むメーカーも出始めた。大手販売業者に最終組み立てを任せるチャネル・コンフィギュレーションを検討するメーカーも出ている。こうなるとこの大手販売業者は、デルとほぼ同等の機能を持つことになる。メーカーと流通業者の区別、境界がはっきりしなくなる状況が生じつつある。

．電子商取引（EC）の可能性

情報媒体としてのインターネットには、記録性、検索可能性、受発信とも多数者間での双方向通信可能、時間・空間の無制限などといった他媒体には全くみられない特性があり、その将来性が注目された。1995年頃から、インターネットを活用した商取引例としてサイバー・モール、電子決済など素人目には夢のような可能性が指摘されてきたが、ここ1、2年の間に、インターネットを利用した商取引が急速に現実のものとして無視できない規模に拡大してきた。インターネットを利用した商取引をEC（Electronic Commerce）と総称し、日本での実態と可能性、日本の商取引に与える影響などを見る。

1．日本でのEC利用実態

インターネットは発生当初から、世界規模での高速で自由な通信、草の根レベルでの分散管理という性格を持っているため、利用実態の正確な把握は難しい。だがインターネット利用者の規模については、各種の調査で共通の理解が出来つつある。利用者の推定について図表5-1に示したが、日本でのインターネット利用者は、98年に千万人を超えた。古い推計ほど調査時点での利用者を多くみているにも関わらず、将来推計は過少になる点で、日米とも共通している。世界各国でインターネット利用者が想定以上の勢いで増えていることを示している。

電子商取引（EC）の利用規模に関しては推計値に大きな差が出ている（図表5-2）。通産省とアンダーセン・コンサルティング（AC）との共同調査では、企業間取引と企業と消費者間の取引を分け、ECの定義を厳密にした上で全業種125社（回答率約40%、約310社を対象）へのアンケート結果に基づいて予測している。取引部門を調達、開発・設

図表5-1 インターネット利用者数の推移(推計万人)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
日本 1	178	326	510	756	933	1,177		
日本 3	129	510	884	1,385	2,010			
日本 4			3月 690 9月 850	3月 970 9月 1150				
米国 1	2,652	3,721	4,871	5,807	6,665	7,572		
米国 2	970	2,930	3,870	5,160	6,650	8,430	10,680	13,590
全欧州 1	1,256	1,924	2,733	3,674	4,852	6,132		
世界 2	1,390	8,320	6,870	9,730	13,160	17,010	22,770	31,980

出所 1はETD(European Market Technology Observatory)情報化白書1998より
 2は米国DCの1998年調査
 3はAccess Market & AJ,1998インターネット白書'98より
 4は日経マーケットアクセス調査

計業、販売・マーケティングに分け、各部門が受発注前、受発信時、受発注後の各段階で行う情報入手、商品検索、見積り、受発信契約、納入条件設定、配送などの業務の一部でも電子的媒体を通じて取引を行ってれば、電子商取引と定義する。企業間取引についてはやや過大な定義ともいえるが、企業と消費者間取引については消費者側の取引手段がほぼインターネットに限られるため妥当と思われる。また後述するように、CD、音楽ソフトだけでホームページ上で年間4億円の売上高を達成する商店が出ていることから、98年で650億円の取引量は過少推計との見方も可能であろう。

図表5-2 電子高取引(オンラインショッピング)の規模
(推計、単位10億円、1\$ = 12円とて換算)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
日本 1			65					3,160
日本 2				600				13,836
米国 1			2,250					21,300
米国 3	300	1,284	3,180	6,060	11,268	19,008	32,256	

- 1 通産省とアンダーセンコンサルティングの共同調査
- 2 VISA 推測
- 3 米国DC予測(1998.3月)

2. 電子モール(仮想商店街)の実態

ホームページ(HP)上に多くの商店や商品を並べたり検索する仕組みを作り、消費者がショッピングセンターや百貨店を回るように必要な商品や興味のあるものを見回りながら買わせるのがサイバー・モール、電子ショッピングなどとよばれる電子モール(仮想商店街)である。現在インターネット上にある電子モールは千とも2千~3千ともいわれ、正確な数はわからない。ただそのほとんどが97年以降に作られたもので、一つの商店が複数のモールに属したり、モール全体が別のモールから転送(クリック)されるなど複雑に交錯した構造を形成している。ここでは、電子モールの中でも成功例とされる楽天市場、IPPIN市場、So-netの例をみながら、電子モールの実態をみよう。三モールとも全く違った事業形態、将来像を持っているからである。

A．楽天市場

楽天市場は、元日本興業銀行行員で米国ハーバード大学でベンチャー・ビジネスに参入する卒業生をみてきた三木谷氏が設立したエム・ディー・エム（本社東京、三木谷浩史社長、資本金 6,000 万円）が 97 年 5 月に開始した電子モールである。同モールの特徴は、参加者が出店しやすいシステムを作り上げたこと。出店の基本料金は月額 5 万円で、商品数が増えるにつれて 10 万円、20 万円の三段階に分かれるが、売上高によるマージンはとらない。これにより出店者は売上高が増えれば、それがそのまま利益増につながる。商品の配送、決済はすべて参加商店が行うが、エム・ディー・エムでは、各ページにカウンターをつけることで簡単に算出できるアクセス数、商品販売高の顧客別（e-mail で識別）時系列別データを出店者に提供して、販売促進に役立てられるようにしている。

営業開始時には 13 社の契約店が、毎月 20 社のペースで増え続けたが、時間が経つにつれて出店ペースは高まり、98 年末には約 350 社、99 年 3 月末で 550 店に達した。今年中に出店契約店を 1000 社にすることを目標にしている。楽天市場を通じた売上高は、98 年夏の月間 6,000 万円から 98 年末には同 1 億 3,000 万円強、99 年春には同 2 億円へと急増し続けている。

楽天市場への出店業種は、地方名産品などの食品、アクセサリ、家具、書籍、CD ショップから日本航空、百貨店、飲食店までまさに多様。出店社は、サーバなどのシステムサポートに要する料金を払うだけで、消費者の集中する場所代の極めて安い商店街に出店した効果を楽しむことができる。

エム・ディー・エムの社員は 99 年春で 18 人。人件費はそのままランニングコストになるが、それ以上に出店数が増えるにつれてサーバ拡大などの再投資も必要になってくる。企業としての利益、採算分岐点などに関しては明らかにしていないが、98 年末には採算ベースにのり、99 年には黒字を計上する。三木谷氏は「日本に多い芽だけは出すが、その後は伸びない“草ベンチャー”にはなりたくない。」という。ベンチャービジネスとしての明確な意識を持った事業展開をしている。

B．電子商店街「IPPIN！！」

ベンチャービジネス意識の明確な楽天市場とは対照的なのが電子商店街「IPPIN！！」である。主催者の森本繁生氏はサラリーマンをしながら自分でホームページ（HP）を開き、何人かの店主からモニター商品をお願いしながら商店紹介をしていた。このHP、「電腦乞食」が評判をとり、従来の商店経営に限界を感じていた店主9人の自信のある商品一品だけを展示する「IPPIN！！」市場を開設した。97年9月である。その3ヶ月前に会社をやめているが、奥さんと2人の個人事業としてモールを運営している。

IPPINの特徴は参加店舗数を無理に増やさないことにある。モール開設後毎月10社以上から出店依頼があるというが、そのうち1社参加させるかどうかだという。出店の条件として第一に、店主がHP上で本当に商売しようとする意欲があるかどうかを探る。少なくとも週に2～3回はHPを更新し、最新の価格、商品を表示することを求めている。第二にe-mailでの接客など客への対応が丁寧であること。第三に店主自身がHPのページ運営に当たることを求める。「商店は接客業であり、日本一安心できる商店街を作りたい。」（森本氏）からだという。そのためか出店社数は、99年3月末現在で17店にすぎない。

IPPINの第二の特徴は、楽天市場以上に出店料が安いこと。参加時の出店登録料が3万円のほかに月1万円の会費だけで、売上高に応じたマージンはない。それでも運営できるのは、初期投資がほとんどないため。サーバーは年間10万円程度のレンタルで始め、人件費も森本夫妻だけですむ。月1万円の運営費で補えない経費は、森本氏自身の電子モールのノウハウ本執筆、講演、モール運営のノウハウを伝授する月会費500円のメールマガジン収入で補っている、という。

IPPIN市場での販売商品は、北海道の海産物、松阪牛、伊豆の干物といった食品を中心に、照明器具、オーダーカーテン、酒類、ファッション品、Tシャツなど、一店一品まではいかないが数点の自信のある商品だけに限っている。商品を絞ることで仕入価格を下げ、利益を高めている。Tシャツだけで年間5千万円、ギフト食品で年末1カ月で700万円売り上げる店舗も出ており、参加商店の半数以上は従来の店舗販売よりIPPIN市場での売上高の方が多くなっている。店舗を閉鎖して電子モールだけに集中する店も複数店出ている。

森本氏は最近、大手クレジット会社との交渉で、参加商店の通信販売の決済手数料を従来の7%から店舗販売店並みの5%に引き下げること成功、近く物流を共同化する構想も

進めている。電子モールを商店の協同組合組織にする方向を目指しており、「ビジネスというより、商店街の理事長のような立場です」と笑う。近々奥さんと2人だけの会社組織を発足させるが、「アルバイトを使う程度で、社員を使うつもりはない」ともいう。

C . So-net

So-net は、ソニー、ソニー・ミュージックエンタテインメントなどソニーグループ3社が共同出資して95年に設立したソニーコミュニケーションネットワーク(SCN)が、97年4月に開発した電子モールである。So-netの特徴は、ソニーグループのネットワークビジネスの一環として、その後のビジネス展開の一機能とみなされていること。SCNは96年1月からプロバイダー(インターネット接続)サービスを始めており、すでに50万人の会員を持つ日本でも有数のプロバイダーである。

プロバイダーサービスを始めた直後の96年3月には、コンテンツサービスを行うオンライン情報サービスを始め、コミュニケーション、エンターテインメントから健康&医学&ダイエットまで10種類のサービスを提供している。好みの音楽や映画を選んで楽しむことから、医者専門分野に応じたニュース提供まで広範なサービスを行い、99年度で利用者は28万人に達し、すでにビジネスとしても採算にのったという。コンテンツサービスの会員は99年春時点で13万人で、すべてSmashという電子決済を利用できる。したがって多数の電子モール利用者のうち13万人はSmashで決済可能になっている。

電子モールSo-netは、コンテンツサービス10種のうちのひとつで、御愛想上手とSo-net Internet Shopの二種類がある。御愛想上手とInternet Shopへの出店者は約200店ですべてSmash決済を行っているが、顧客に応じて他の決済方式を使うこともできる。出店経費は、登録料10万円とSmashを通した取引については売上高の10%になっている。楽天市場、IPPIN市場と比べて出店経費が高いように見えるが、Smashを通さない決済についてのクレジットカード会社の通信販売手数料が7%であることを考慮すると、法外に高いわけでもない。So-netへの出店者に聞き取りを行ったところ、So-netの出店経費は高いが、アクセス数が多く、売り上げ増を期待できることから、出店の意味はあるという。

SCNによると、ショッピング部門としてのSo-net自体ではまだ採算はとれていないが、99年中には黒字化する見通しともいう。SCNはコンテンツビジネス以外に、97年11月には企業向けマーケティング支援サービス、98年8月にはサーバホスティングサービスを

始めており、電子モールは広範なネットワークビジネスの一端にすぎない。このため採算の面を、外部からは推察できないが、SCN 社内では、電子モール部門は、充分採算の採れる部門との見通しがあるようだ。

3 . 電子モールの採算性

以上の電子モール経営の実例から、電子モール事業の採算性を検討しよう。これまでみた例はすべて、電子モールの成功例として挙げられたもので、個人と組織の違いはあっても、いずれもインターネットに詳しい人が事業開始前 1~2 年はシステム作りに時間をかけている。またビジネス開始後でも、採算性を左右するコスト増要因があることを指摘している。

まず初期投資としては、サーバ、通信回線の確保とシステム作りがあるが、あまりに千差万別である。「サーバをレンタルすれば、初期投資などほとんど不要」(IPPIN 市場森本氏)との見方がある一方で、「サーバー台だけでなく、事故の場合の補助サーバも考慮すると千万円単位の投資は必要だし、レンタルでは独自のシステムサービスが出来ず不十分」(大日本印刷)との見方もある。初期投資を軽くしたとしても「出店者、顧客が増えるにつれて、サーバの拡大、メンテナンス要員の増加と、投資額、ランニングコストとも急増する」(三木谷社長)リスクも無視できない。

ランニングコストの最大の要素である人件費をみると、出店者数を抑えている IPPIN 市場を例外として、楽天市場では毎月 20%以上の売上高増加に対応して、社員は 97 年当初の 3 人から、98 年末 15 人、99 年春には 18 人と増やしている。現在は若いコンピュータに詳しい人材を集められるが、長期的雇用に伴う人件費増を考慮すると、売上高とともにランニングコストも確実に上昇していくことになる。

また現在はまだ急成長の端緒にあるため重視されていないが、電子モール事業者が確実に直面せざるを得ないリスクがある。モール上で売上高を急増させた商店が、事業のノウハウ蓄積に自信を持ち、成長力を確信した時点でモールから独立し、独自にモールを作り出す可能性がある。売り上げに比例したマージンを課すモールほどこの危険性が大きく、出店者の売上高増に依存した経営は許されないことになる。すでいくつかの事例が出ている。

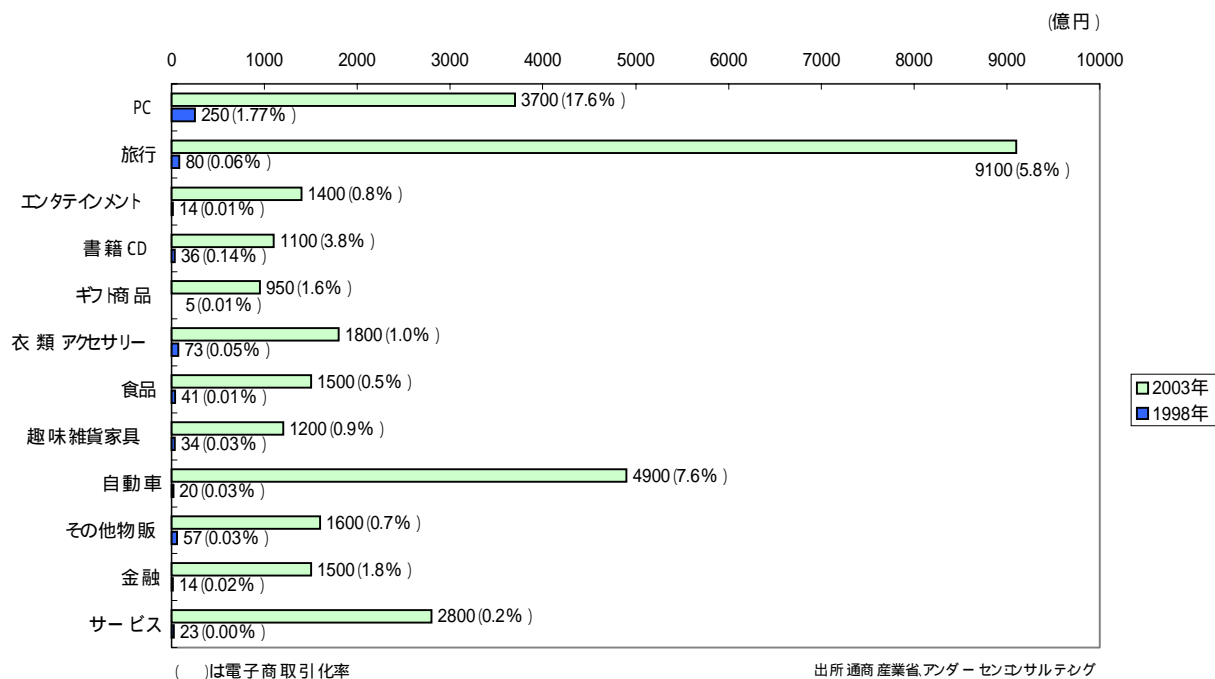
こうした点を考慮して、「電子モール単独で採算をとることは難しい」(大日本印刷)と

する企業も出ている。大日本印刷は、書籍、包装用紙印刷事業拡大の必要性から、企業のマーケティング支援の手段として、サーバ事業、コンテンツ企画制作、電子決済システム開発などネットワークビジネスの一端として、97年から電子モール「EC Galaxy」を開設しているが、モール事業は顧客サービスの一端としてとらえ、単独で採算をとることは重視していない。

4. 電子商取引が流通システムに与える影響

インターネットを通じた商取引が今後増加し続けることに疑問をはさむ人はいない。この一、二年急成長を続ける電子モールだけでも、単独店も含めた電子商取引の規模について、通産省とACCとの共同調査では5年間で50倍とみている(図表5-3)。商品、サービスによって取引額が100倍以上になるものもあると予測されているが、これは中位予測にすぎない。ACCでは、電子商取引を促進・阻害する要因として、通信コスト、系列問題などの取引慣行(特に企業間取引で)、買い物方式(企業、消費者間取引で)などを考慮、これらの促進・阻害要因が徐々に拡大、縮小される結果として、図表5-3の結果を

図表5-3 商品 サービスセグメント別電子商取引市場規模



予測した。特に取引、流通慣行が急速に変わる加速シナリオでは、全取引額は 50 倍を大幅に上回ることになる、という。

だが現実には、電子商取引の国内取引に対するシェア（市場独占率）が 1～2%を超えた段階で、取引、流通慣行は急激に促進方向へと変わる可能性が強い。米国トイザラスの日本進出時の例だけでなく、米国での書籍、乗用車販売でも、急成長する取引方式に雪崩を打って参入する企業が増え、取引慣行を変えることがあるからである。その可能性をみるために、現在の電子モールで扱っている商品・サービスの取引状況を検討する。

インターネット上で展開されている数えきれないほどの店舗の扱い商品を見ると、パソコン（PC）、家電、食品（産地直送品が多い）、Tシャツ、インテリア・雑貨、ファッション、トラベル&チケットなどあらゆる分野にわたるが、その大半は百貨店、量販店などで扱っていないユニークな商品、面白グッズといってもよい商品で占められている。百貨店の出店例でみても、バラだけを扱うという具合だ。「コンビニで売っているようなものは売れない」、「価格の安さよりユニークさで売れるものが多い」と多くの電子モール主催者はいう。このことから、現在の電子商取引（EC）は、価格より商品特性、品ぞろえを売り物にした商品が中心であることがわかる。その限りでは取引規模は小規模なものにとどまろう。だが例外も出始めている。

EC取引に特化して店舗を閉めた京都の家具商では、定価の 3～4 割引の家具を売って急成長を続ける。生産者、流通業とも中小業者が多く、流通コストが高く定価が確立していないという家具の特性を活かした事例である。安売りに対する製造業、卸売業から反発を受ける可能性については、販売力さえつければ、納入を拒否できない、と心配していない。

書籍・CDなどの再販売価格維持制度下にある商品でもEC販売を急増させている店舗がある。同社のホームページをみると、分野別検索ページに「探します」とのコーナーがあり、特定演奏者の音楽ソフトを日本中の販元、取次店から探し、48 時間以内に教えるという無料サービスがある。販売価格を安くできないため粗利が高くなり、その分だけ顧客サービスの拡充にまわすという。再販商品は、再販制度が廃止されれば、直ちに価格引き下げが可能になり、EC取引が価格を武器に流通ルートを一挙に変える可能性を秘めている。

食品、家電商品、乗用車など家計の支出金額の高い商品でEC取引が浸透しない最大の理由は、既存の流通ルートの利害と物流システムにあるとの見方が強い。米国の乗用車販売の 4 分の 1 は既にECになっているといわれるが、その大半は既存のディーラーの帳合

を通して、物流面からディーラーを通さざるを得ないためという。日本の家電業界でも、メーカーが既存の特約店、量販店の反発を考慮して、EC取引に乗り出せない例が多い。ECによる流通コスト削減で低価格販売が可能になり、既存の流通網を維持できなくなることを恐れている。逆の見方をすると、ECの本来の武器である価格を武器にしなければ本格的には浸透せず、本格普及時には現在の流通経路を変えざるを得なくなることを示唆している。

セシール、千趣会といった通信販売の大手が、EC取引を拡大できない最大の理由は客層のミスマッチにあるといわれている。主要顧客である30歳代以上の主婦で、パソコンを扱う人が少ないために、カタログ印刷などの最大経費の削減効果を活かせなかった。だが携帯電話の普及とともに、若い女性でパソコンを扱う人が急増しており、この女性層が家庭を持つ5~10年後には事態は一変するとの見方が強い。

EC取引の客層拡大、低価格を打ち出したECの増加とともに、流通環境は急速に変わっていく可能性が強い。

・情報化が促進する日本的取引システムからの脱皮

外資系小売業は、問屋抜きのシンプルな流通経路を販売力（将来性も含めた）にものを用いて実現させ、流通業界を震撼させた。一方日本の流通企業にも、イトーヨーカ堂、セブン・イレブン・ジャパン、青山商事、はるやまなどのように独自に効率的な流通システムを作り上げつつある企業がある。両社に共通するのはドライさと透明性である。

イトーヨーカ堂は、納入問屋の集約化で多くの取引問屋を切り捨て、納期を守らない問屋には3%の欠品ペナルティーを厳格に課すなど、厳しい取引をすることで知られている。だが契約を守りさえすれば、支払いを遅らせることもなく安心して取引できる、と歓迎する卸売業者が増えている。はるやまのセンター・フィーは実際にかかった経費を納入業者に負担させることで、納入業者は納得した上で支払っている。量販店の多くは自社の配送センターの利用を強制しながら、5%~9%ものセンター・フィーを内容説明もなく課し、「欧米では常識であるコストセンターとしての物流施設をプロフィットセンターと考えている」と批判されているのが実情である。

玩具のCPI/WPI比率（第 4 章）で説明したように、日本トイザらスのメーカーとの直取引は、リベート、各種の販売手当を拒否することで卸価格を大幅に下落させた。流通効率化のためには避けて通れないことだった。何故なら流通効率には、POS（販売時点管理システム）、EOS（電子発注システム）、EDI（電子データ交換）などIT（情報技術）を活用するのが不可欠だが、根拠があいまいで変動しやすいリベートなどは、情報システムに乗りやすく、利益率の予測、管理に適さないからである。格好の調査結果がある。

1. 取引関係の歪みがECRを妨げる

流通問題研究協会が98年、通産省の委託で行った「製配販による消費者起点流通システムの構築に関する調査研究」によると、我が国の卸売・小売業の売上高上位100社のうち、EOSを含む広義のEDIを採用している企業は5~6割にのぼるが、店頭販売データの受信は1割強にとどまり、システム全体の最適化はほとんど図られていないことが分かった。

ECR（Efficient Consumer Response）とは、最終需要に連動した流通システムを構

築しようとするもので、93年に米国のスーパー業界で提唱された。プロクター・ギャンブル社と小売業最大手ウォールマートが実施、巨額の経費削減効果をあげた。E C R実現には、小売業、中間流通業者（米国ではブローカー）、メーカー間の小売情報の流通が不可欠とされるが、日本ではこれができていない。最大の原因は「情報システムの標準化の遅れと取引関係の歪みにある」というのが、同調査の結論である。

2. E C Rニッポンの経験

E C Rの将来性に着目したコンサルタント会社、ボストン・コンサルティング・グループ（BCS）が97年、味の素、花王、キリンビールなど大手メーカー35社、イトーヨーカ堂、ジャスコ、西友など大手小売業9社、菱食、国分などの大手卸売業6社を集めて、E C R実現を目指す組織、E C Rニッポンを発足させた。大手企業ばかりをこれだけ集め、1社500万円を集めた研究が注目されたが、実態調査を行う第一フェーズを終え、実行計画を探る第二フェーズに入る前の98年4月にプロジェクトは中断された。実質的に同プロジェクトは中止したとBCSは認めている。

BCSでは失敗の原因として「各社が無理してもやろうとするまでの危機感を持っていなかった」（古谷昇ヴァイスプレジデント）というが、参加企業の間では、「トップ同志が目標を共有しなければ無理」、「日本に馴染むのには時間がかかる」など、難しさを指摘する声が目立つ。

3. S C Mへの取り組み

S C M（サプライチェーン・マネジメント）は、顧客 - 小売業 - 卸売業 - 製造業 - 部品・資材供給元など供給活動の連鎖構造全体の最適化を図ろうとする経営戦略である。米国モデル・コンピュータの生産、流通システムがその典型例に挙げられることが多いが、同戦略を多くの企業の間で実行しようとの試みが始まっている。

通産省の先進的情報システム開発実証事業に採用された「アクションS C M」と5グループに分かれて繊維分野の取引合理方策を探るS C M実証実験である（図表6-1）。本格的な研究は99年度に始まるが、複雑な利害が絡む取引そのものの研究だけに、各グループとも情報窓口を一本化するなど、情報流出には神経を使い、具体的な内容はまだ見えてこ

ない。

図表6 - 1 通産省のSCM 促進 事業

	代表企業	参加企業	対象
アクションSCM	三井物産	マ イカル、富士通、西友、流通政策研、パルタックP&G&テクロロジーズ	活動基準原価計算、リズムによる需要予測などのSCM 実験
繊維分野の主なSCM 実証実験	伊勢丹	阪急百貨店、東京スタイル、ダイーリミテッド、ファイブフォックス、縫製メーカー12社、糸メーカー8社、テキスタイルメーカー21社、野村総研、日本BM	婦人服中心のハイファッション衣料
	西部百貨店	三越、高島屋、大丸、東武百貨店、丸井、レナウン、アズワール、アングル、ケンゼ、小杉産業、ナイガイ、福助、丸和繊維工業、東レ、日清紡、東洋紡	ニット製品、パンツ、紳士肌着などの定番商品
	丸井	西友、ヒロタフレックスジャパン、ラプリークーン、野村総研、他	婦人服、ワイシャツなどの定番商品
	伊藤忠繊維研究所	ダーバン、オンワード樫山、三陽商会、他テキスタイルメーカー	紳士スーツ素材
	帝人	ワールドテキスタイル、キタセン大聖寺、他	染め工場の情報化推進
	東レ	セーレン、両毛システムズ、アイヴス、全婦連、東レ経営研究所、他	画像情報を活用した企画開発支援

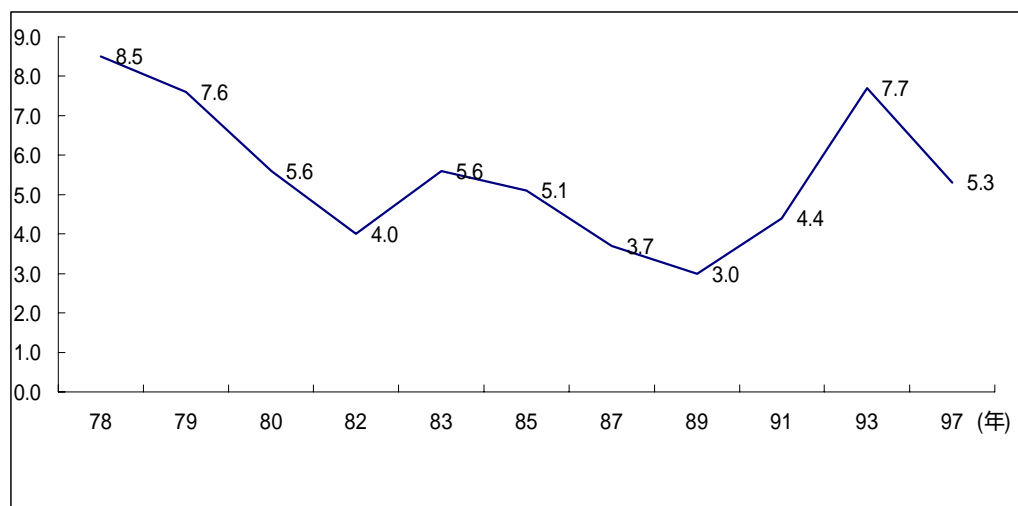
出所 流通統計1993年3月号に一部付加した

4. 変えにくい商慣行を変える情報化

日本的商慣行の典型例として、小売業の返品制度が挙げられることが多い。流行の変化に左右される繊維製品に特に多いが、服飾、雑貨、家具など広範な商品に見られる。図表6 - 2、3は、返品率の推移と契約形態を示しているが、内容は簡単ではない。返品率がやや低下傾向にあるように見えるが、買取取引が目立って増えているわけではなく（量販店は低下）、売れ行きが悪くなれば返品が増えることは避けられない。たとえ買取契約であっても、返品される例も少なくない。データはないが、97年以降の不況でこの傾向はさらに顕著になっているとの見方が強い。売上高低迷に見舞われた百貨店は、売れ筋を読んだ商品調達を出来ず、買取りリスクを負えなくなっており、「委託取引、返品取引がこれまで以上に増えており、百貨店の売り場の7割は委託取引で占められているのではないか」（山中東武百貨店会長）との見方がある。

現在は日本的取引慣行が継続するか否かの岐路にある。そして情報化が行方を決定することになる。これまで見てきたように、情報システムを活用した合理化の試みが、従来の不透明で例外の多い取引によって、効果を発揮できないでいる。その一方で、情報システムを武器にした企業はコスト削減を果たし、競争力を高めている。日本的取引慣行がすべて悪いわけではない。だが、情報を阻害するシステムを温存した企業は競争から脱落することになる。

図表6 - 衣料品の返品率の推移



図表6- 3 契約形態別の割合

契約形態		1987年	1989年	1991年	1993年	1997年
百貨店取引	買取取引	21.0	22.9	22.7	26.4	7.3
	同(返品条件付き)	-	-	38.2	31.4	22.8
	委託取引	66.3	63.3	27.5	29.8	55.0
	消化仕入	-	-	11.7	12.5	14.9
	その他返品条件付計	12.6	13.8	-	-	-
	計	100.0	100.0	100.0	100.0	
量販店取引	買取取引	82.0	85.0	77.4	77.6	63.8
	同(返品条件付き)	-	-	7.4	10.5	17.3
	委託取引	11.7	7.5	8.8	6.8	11.4
	消化仕入	-	-	6.4	5.1	7.5
	その他返品条件付計	6.3	7.5	-	-	-
	計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

繊維取引近代化推進協議会調べ

調査対象 24団体、組合、2018企業(回収513企業、平成9年)

. 終わりに

流通業界はあらゆる産業の中でも最も古典的な競争市場に近い業界である。影響力のない中小零細企業が多く、特殊な業態を除いては埋没費用（投資負担）が小さく、参入、退出が容易である。“変化対応産業”といわれた要因はここにある。だが現在、日本の流通業は慣行という目にみえない鎖に縛られて身動きしにくい状況にあるように思える。外資に直面した玩具、文具業界が、長年の商慣行を短期間に捨て去って、米国式流通システムに同調したように、慣行は心理的しぼりに過ぎず、何らかのきっかけで雲散霧消する可能性もある。変身を迫っているのは、今後とも進展する国際化と情報化である。インターネットを使った電子商取引は、2年程度で年間600億円を越す規模になり、5年間で3兆円以上、全国取引の1%近くを占めるとの予測もある。業種によっては全国取引の5%前後を電子取引が占める可能性もある。流通業界を今後、これまで以上の激動期を迎えることになる。

参考文献

- 有賀 健 「日本的流通の経済学」(1993、日本経済新聞社)
- 伊藤 隆敏 「消費者重視の経済学」(1992、日本経済新聞社)
- 伊藤 元重 「挑戦する流通」(1994、講談社)
- 同上 「市場主義」(1996、講談社)
- 同上 「流通革命の経済学」(1996、ダイヤモンド社)
- 近藤 文男、中野 安 「日米の流通イノベーション」(1997、中央経済社)
- 宮澤 健一 編 「価格革命と流通革新」(1995、日本経済新聞社)
- 柳 孝一 「流通産業革命の構図」(1992、東洋経済新報社)
- 社会経済生産性本部 「価格破壊の実態と解明」(1996、社会経済生産性本部)
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部
「サプライチェーン、理論と戦略」(1998、ダイヤモンド社)
- 経済企画庁 「「価格破壊」を斬る！」(1997、大蔵省印刷局)