

情報化と中間流通の変化

上原 征彦

1. はじめに

本稿は、私が今まで発表してきたいくつかの研究成果を、中間流通という観点から再構成したものである。中間流通に興味を抱いたのは、2005年秋における宮下正房先生の最終講義に啓発されたところが大きい。宮下先生に謝意を表する次第である。

これからの流通を支える最大のトリガーは情報化だと言われている。本稿では、情報化が中間流通をどのように変えるか、ということ論じてみたい。まず、ここでいう情報化の概念は、次項で詳しく述べるが、よくいわれる「現在までの社会を工業化社会と呼ぶならば、これからは情報化社会に向けて世の中が変わりつつある」というような文脈での情報化と捉えてよい。そこでは、モノからの情報の遊離化をベースとして、情報伝達の即時化、情報の保存・再現の効率化が徹底的に進み、誰もが時・空を超えて瞬時に詳細かつ正確な情報の相互交流が可能になる。

私は、情報化が進めば進むほど、中間流通の重要性が増し、卸売主導型流通が抬頭してくる、と考えている。本稿は、こうした問題意識から流通の変化を説明しようとしている。

2. ここでいう情報化とコミュニケーションの革新

本稿でいう情報化とは、冒頭で述べたように、「現在までの社会を工業化社会と呼ぶならば、これからは情報化社会に向けて世の中が変わりつつある」という文脈での情報化と考えてよいが、まず、これを、より具体的に概念化しておこう。

以降で情報化というとき、インターネットを中核とする情報伝達・処理技術の顕著な進化を背景とする次のようなコミュニケーション様式の革新を指す¹⁾。

a. 時・空を越えた情報伝達の即時化

人と人との直接的接触による会話は特定の時と場所でしか成り立たないし、文通によるコミュニケーションの速度は時と場所によって大きな制約が課せられる。ところが、たとえばE-mailを使えばいつでもどこでも直ちにコミュニケーションを遂行することができる。しかも、同時に同じ情報を多数の人に送ることができる（電話も、多

情報化と中間流通の変化

かれ少なかれ、即時的であるが、この点では明らかに劣る)。

b. モノからの情報の遊離化

あらゆるモノの認識はそのモノに付着する情報の取得を通じてなされる。こうしたモノに付着する情報の比較的多くの部分をモノから遊離させ、モノそのものから離れた時・空にあっても、上記 a と相俟って、モノの認識を直ちに容易にできるようにするのが情報化の重要な側面の 1 つである。たとえば、アマゾン・ドット・コムが、物理的店舗で品揃えできる書籍数の何百倍ものそれを消費者に知覚させることが可能となるのは、まさに、ここでいうモノからの情報の遊離化の応用そのもののだといえる。

c. 情報の保存とその再現の効率化

様々な情報をほとんど無限に保存し、それを簡単に再現することができる。このことは、上記 a と b を背景として、双方向のコミュニケーションを一段と効率化・有効化する。たとえば、電話や人的接触によるコミュニケーションは双方向ではあるが、情報の保存性と再現性に劣るため（人間の情報処理能力の限界を打破できないため）、コミュニケーションを緻密にしようとするとは度も連絡をとり合わねばならぬが、これを E-mail 等の新しい情報技術でサポートするならば、そうした事態を大きく改善することができる。

3. 卸売の進化と情報化

小売が店舗という物的施設を商売の武器としている限り、それは地域性を脱皮することはできないが、これに対し、卸売は、こうした地域の制約をできる限り突破しようという志向性をもつ。このことが卸売と小売の分化を促す要因の 1 つとなる。しかしながら、もし卸売と小売との間に瞬時に双方向の情報のやりとりができるとしたら、小売戦略の基本的パターンは卸売で決めた方が効率的になる。何故ならば、小売が立地する様々な地域についての情報が卸売に集約化されるため、卸売の方が、小売よりも、地域間の比較を容易にでき、各々の小売の地域需要の特徴を的確に把握できる（人は、一般に、自分が接する場面をそれだけでは正しく認識できず、他の場面との比較によってその特徴を正しく読みとることができる）からである。こうした機能を情報縮約機能²⁾と呼ぶことにする。

卸売と小売との間の情報のやりとりはかなり時間を必要とした時代（たとえば中世以前を想定してみよ）では、卸売は、上記の情報縮約機能を十分に発揮することができず、地元と人的接触をもつ小売がほとんど全面的に品揃えなどの戦略を決めざるを得なかった。しかも、当時は交通も発達していないため人々の移動に大きな制約が課せられ、小売の規模も小さく、きわめて狭い商圈で小売ビジネスが展開されていた。そのとき、卸売は、小売からの注文に応じて、すなわち、モノの動きを見て仕入れの手当てをしていた。つまり、より積極

的に表現すると、卸売は、多数の小売の在庫を負担し、小さな小売の仕入れのために金融の便宜を図っていたといえる。言い換えれば、この時代の卸売は、在庫調整機能と金融機能とで生きていたのである。

上述のごとき事態が大きく変わり始めるのは、自動車等の内陸交通が飛躍的に発達し、郵便がスピードアップして、さらに電話がビジネスに使えるようになった頃である。このときの画期的な流通革新こそがチェーンオペレーションの抬頭である。ここで重要なことは、チェーンの本部は卸売だということであり、チェーンオペレーションとは、まさに、卸売と小売とのドッキングだということである³⁾。このように卸売と小売とが結びつき得たのは、両者の情報のやりとりが正確化・迅速化したからである。これから以降、流通は、チェーンオペレーションの高度化を軸として、変化していくことになるのである。

近年、POS システムの発達を背景として、チェーンオペレーションは、ますます、その情報縮約機能を強化してきている。すなわち、全ての店舗の全ての売れ行きを直ちに把握でき、各々の地域の特徴を客観的に捉えることができるため、各店舗の品揃えなどの基本パターンを本部が決めるようになってきている。たとえば、セブンイレブンやセイコーマートなどに代表されるコンビニエンスストアチェーンをみれば、このことがよく理解されるであろう。まさに、小売の品揃えなどにかかわる基本的な戦略を卸売が決定するようになってきているのである。

4. ネット店舗の展開に向けて

情報化は、卸売と小売との情報交流の正確化・迅速化を進めるだけではなく、卸売と消費者とのそれを実現し、このことが、これからの流通を変化させる契機となる、ということに注目すべきであろう。

いま物理的な店舗での顧客接点をリアル店舗と呼び、インターネット等による販売の顧客接点をネット店舗と呼ぶことにする。こうしたネット店舗を展開する企業は、まさに、卸売そのものである。たとえば、アマゾン・ドット・コムは卸売企業であり、小売に当たるのはパソコン画面そのものである。ちなみに、伝統的なカタログ販売を展開する企業は卸売機能を担っており、小売の役割を果たすのがカタログである。

情報化は、卸売と消費者とを直接に結びつけ、小売を卸売経営の中に包摂してしまうのである。別の考え方をすれば、チェーンオペレーションにおける「本部（卸売）——店舗（小売）」の関係を、「本部（卸売・小売）——消費者」の関係に置き換えるのである。このような置き換えを可能にするのが情報化である、ということに注目すべきであろう。したがって、ネット店舗の展開の基礎にあるのはチェーンオペレーションの論理である、とって過言ではない。

情報化と中間流通の変化

上述のことは、ネット店舗の展開で成功している企業の多くが、チェーンオペレーションを基礎としているか、あるいはチェーンオペレーションを学ぼうとしている、という事実からも明らかである。たとえば、アマゾン・ドット・コムは、チェーンオペレーションのノウハウを取り入れるために、ウォルマートで情報システムを担当している人々を自社に引き抜こうとしたし、一方、ウォルマートは、そのチェーンオペレーションを基礎としてネット店舗の展開に参入してきている⁴⁾。

以上みてきたように、情報化は中間流通の核となる卸売過程に大きな影響を与える。それは、チェーンオペレーションの高度化を志向してきた企業、あるいはこれに関係することを意識してきた企業に有利に作用する一方、そうでない企業には脅威となるかも知れない。

次に、リアル店舗とネット店舗とがどう使い分けられるか、そのことによって従来の業態がどう変わるか、ということを中心に議論を展開したい。

5. ネット店舗の抬頭

我々のいう情報化が進むと、インターネットに代表されるデジタルネットワークを媒介として、企業は、世界中の消費者と迅速かつ密なるコミュニケーションをとることができるようになる。たとえば、メーカーは、今まで小売店舗で得られる情報を通じてしか消費者の動きを捉えられなかったが、ネットを使うと遠く離れた消費者といつでも連絡がとれるようになるし、また、ある企業が世界中のサプライヤーと世界中の消費者とをつなぎ、双方に再構成された有効な情報を提供できるようになる。

上述のことは、企業と消費者との双方において、接する市場範囲を大幅に拡大させ、情報取得のためのインフラを充実させ、このことが流通活動を著しく有効化かつ効率化することは間違いない。それだけではない。この基礎条件をもとにして新しい流通手法が抬頭してことに注目すべきであろう。その1つは、製品やサービスの売買がネット上で展開されるようになることだ。すなわちネット店舗の抬頭である。ネット店舗が抬頭する大きな理由は、現物から遊離した情報が現物そのものを比較的精緻に表現でき、かつ、その情報が瞬時に伝達されるからである。

ネット店舗がリアル店舗に優る点は「消費者の品選びの要求をより多く満たすことができる」ことであり、それは、おおよそ、次の3つから構成される⁵⁾。

第1に、物理的限界を越えて品揃えを大幅に拡大することができる。ネットを利用すれば、消費者は世界中の商品にアクセスすることが可能になる。このことは、まさに市場範囲の面的拡大そのものである、ということの意味している。

第2に、リアル店舗と比べ、ネット店舗にアクセスすることはきわめて容易である。たとえば、コンビニエンスストアのようなリアル店舗で買い物をして家に帰ってから夜になって

買い忘れたものがあることに気づいても再びそこに出かけることは億劫だが、ネット店舗にはいつでも（たとえ真夜中でも）容易にアクセスすることができる。すなわち、市場が時間的に拡大すると同時に、消費者の居るところにまで線的に伸長することになるのである。

第3にネット店舗では、リアル店舗と比べ、品揃え・空間構成の変化をタイミングよく消費者に認知してもらうことができる。一般に、店舗は、いつも同じ品揃え・空間構成をしていては消費者に飽きられてしまう。タイミングよく品揃えを変化させることが店舗を魅力的にする。リアル店舗では、品揃え・空間構成を変え、それを消費者に認知してもらうために、仕入先から店頭まで様々なモノを動かさねばならず、多くの労力と時間がかかるが、ネット店舗では、情報をモノから遊離させているため、情報を変えるだけで直ちに品揃え・空間構成の変化を消費者に認知してもらうことができる。すなわち、ネット店舗は市場範囲を時間的に多様化し、一定期間に消費者により多くの品揃えの変化を見せることができるのである。

6. ネット店舗とリアル店舗の共存

ネット店舗が上述のような優位性をもつからといって、リアル店舗が大幅に減り、ネット店舗が世の主流になる、ということはないであろう。何故ならば、ネット店舗は、上述のような、消費者の品選びの要求を満たす確率が高くなる（これは市場の時・空を越えた拡大から得られる消費者の便益である）、という優位性を生かすためには、商品を注文してからそれを入手するまでの時間…調達時間⁶⁾…がかかる、宅配してもらうための費用がかかる、という犠牲を担わねばならないし、また、リアル店舗は、購入にあたって現物に触れる魅力を楽しむことができる、というネット店舗にはない長所をもつからである。むしろ、いずれが消費者に選択される確率が高いかは条件適合的に決められる（状況に応じて選択確率が異なる）。

上述を踏まえると、リアル店舗に対してネット店舗が選ばれる条件は次の（1）式として示される。ここでは、それぞれにおける固有の効用は便益を犠牲で除したものと捉え、左辺はリアル店舗における効用であり、右辺はネット店舗におけるそれである。

$$R/S < P/DH \dots\dots\dots (1)$$

R：直接的商品接触を魅力的だと感じる程度（リアル店舗での便益）

S：店舗建設・維持のために支払う費用（リアル店舗での犠牲）

P：品選びの要求を満たす程度（ネット店舗での便益）

D：宅配に支払う費用（ネット店舗での犠牲）

H：調達時間の長さを不便に感じる程度（ネット店舗での犠牲）

情報化と中間流通の変化

上の(1)式の左辺に比べ右辺が大になればなるほど、ネット店舗が選ばれる確率が高くなるが、それは、多かれ少なかれ、商品特性に依存する。たとえば、(1)式から次のような判断が可能となる。

- ・品選びへの欲求が強く [Pが大]、ブランド力によって品質に信頼がもたれている [Rが小] 商品 (たとえばシャネルのネクタイなど) は、ネット店舗で購入される確率が高くなる。
- ・皆に知れわたっている [Rが小] 品類で、差別化が求められる [Pが大] 商品 (たとえば健康器具など) は、ネット店舗で購入される確率が高くなる。
- ・在庫型商品で調達時間の長さをそれほど気にしなくてもよく [Hが小]、まとめ買いによって単位当たり宅配費用を安くできる [Dが小] 商品 (たとえばミネラルウォーターなど) は、ネット店舗で買われる確率が高くなる。
- ・人的サービスや鮮度が決め手となる [Rが大] 商品の展開はリアル店舗が有利となる。

以上みてきたように、ネット店舗かリアル店舗かは条件適合的であり、それは、たとえば商品特性に依存する。このことは、まさに、ネット店舗の抬頭が消費者の店舗選択の利便性を大きく拡大することを意味する。

7. ネット店舗の参入とその影響

将来は、ネット店舗の勢力が拡大し、それが小売業態の一翼を担うようになる。それは、既に指摘したように、ネット店舗が、

- ①物理的制約を越えた品揃えの豊富さを実現することができる
- ②いつでもどこでも必要に応じてアクセスする(取引する)ことができる
- ③品揃えや購買空間デザインをタイミングよく変えることができる

という点において、リアル店舗(従来の物理的店舗)に比べ明らかに優るからである。しかも、上記の3つは、小売の最も重要な機能である「品選びの要求を満たす」ことを最高度に実現することを意味している。ここにネット店舗が成長する確固たる根拠がある。

さて、上述のようなネット店舗の参入が進むと、小売店舗間の競争は激化していく。こうした競争の激化が小売業態の変化を促す。特に、ネット店舗の成長によって、これに今までの需要をシェアされざるを得なくなるリアル店舗において競争の激化は著しく、それがリアル店舗の成長方式と業態展開を大きく変えていくことになるであろう。これがどう変わるかということについて、次の2つの点に注目すべきであろう。

1つは、リアル店舗の業態動向に関する法則があるとしたら、その法則がますます作用する方向にリアル店舗は変化していく、という点である。

いま1つは、ネット店舗との差別化を明確にしていく方向にリアル店舗の多くが変わって

いく、という点である。

8. 法則に依拠した小売業態の動向

消費者の店舗選択行動が小売業態を大きく規定する。こうした店舗選択行動の趨勢的变化にはある法則性を見出すことができる⁷⁾。

まず、社会が成熟すればするほど、探索時間が短い商品（たとえば食料品、日用雑貨など）では、1度に多種類の品目を購入するというワンストップショッピングが進む、ということに注目されたい。社会が成熟するにつれ、個々人が一定期間に様々な場面に遭遇する、という意味での生活の多様化が進む。生活が多様化すると、人々は時間効率を求め、探索時間の短い商品については、業種別中小専門店（たとえば菓子パン店、酒飯店、魚屋、八百屋など）を一店一店回ってこれを取り揃えることが非効率になるため、スーパーマーケット（SM）やコンビニエンスストア（CVS）などで多種類の品目を同時に購入する、といったワンストップショッピングをするようになるのである。

いま1つ、消費者の個性化・多様化が進むと、探索時間の長い商品（ファッション品、専門品など）では、上述とは異なった買物行動が主流となる。探索時間が長い商品ほど、消費者は、購買において一品ごとの吟味に重きを置き、ワンストップショッピングの効率化をそれほど求めようとはしない。しかも、そうした吟味をするときには、異なるラインの商品が多様に品揃えされている店よりも、吟味の対象となる同類ニーズに商品構成を絞り込んだ専門店を選択する、と考えるのが情報処理効率からみても妥当ともいえる。すなわち、長い探索時間が必要とされる商品分野では専門店が成長するであろう。

以上のことから、リアル店舗間の競争が激しくなるにつれ、探索時間の短い商品ではSM（食品に日雑を中心とするスーパーマーケット）やCVSなどが今後とも主力業態となっていく、探索時間が長い商品分野では専門店がその地歩を固めていくであろう。こうした中で、探索時間の短い商品とそれが長い商品の双方を取り扱い、商品陳列の多大さを主として訴求してきたGMS（衣・食・住に係わる商品を広く取り扱う総合スーパーストア）や百貨店は大きな曲がり角に直面しているし、これからもこの傾向はますます強められていく。こうしたGMSや百貨店がネット店舗に最も侵食されやすいといえる。

9. リアル店舗の差別化方向とネット店舗への対抗策

以上のように、リアル店舗においては、「探索時間の短い商品分野…SM、CVSなどの多品目小売業態の勢力拡大」、「探索時間の長い商品分野…特定ニーズに絞り込んだ専門店の成長」という法則性が、今後、さらに強められるものの、そうしたリアル店舗は、抬頭するネット

情報化と中間流通の変化

店舗にどう差別化するか、また、これと対抗するためにどんな戦略を取り込むべきかという課題に直面することになるし、この課題をクリアできるリアル店舗が主として生きのびる、といって過言ではない。以下ではこの点について言及してみる。

まず、リアル店舗がネット店舗に優る点は「現物を見れる」という点にある。このことを徹底的に生かすことがリアル店舗の差別化方向となる。この点については、第1に、消費者が見たり触ったりすることによって魅力を感じるような商品を積極的に取り扱うことである。たとえば、オリジナル性の高い新製品、今までにないニューコンセプトの商品、鮮度の高い商品の充実を図ることである。その意味では、オリジナルで個性的な商品を次から次へと提示していくイベント展開型の小売業態の抬頭が考えられるし、また、SMなどでは生鮮やチルドの比重が高められていくであろう。第2に、人的サービスで優位性を築くことである。特に「人の魅力を売る」ことが重要となる。これは消費者が実際に対面して初めてわかることである。SMでは生活提案をするような相談系の存在が差別化の1つとなるのであろうし、専門店ではカリスマ店員の存在が優位性構築の鍵となるであろう。

次に、リアル店舗でも、顧客との関係性を強化するために、ネットを活用したコミュニケーション技術の開発が必要とされるであろう。というよりも、これがなければネット店舗に有効に対抗していけなくなるであろう。これからはロイヤルティの高い固定客を確保することが生存・成長の必須条件となるが、こうした固定客の確保にはネットによるコミュニケーション技術の積極的な展開が大きな力を発揮する。その意味でリアル店舗にも情報化時代の適応が要請されているのである。

10. ロジスティクスの戦略的重要性

私のいう情報化が進むと、既に述べたように卸売過程と小売過程とのドッキングが急速に実現されるようになる。これは、中間流通そのものの変革を促し、たとえば、従来は流通の川上に位置していたメーカーや卸売業者でも、消費者にマッチする品揃えを構築しさえすれば、そうした消費者と直結する顧客接点（小売）をつくり出すことができるようになることを意味する。インターネット等を活用すれば、メーカーでも卸売業者でも直接消費者に販売できるようになってきている。すなわち、情報化によって取引のためのコミュニケーション費用が急速に下がっていくため、いかなる企業でも直接に消費者と取引できるようになってくる。

しかしながら、ここで重要なことは、上述のような取引を完成させるためには、商品が物理的に消費者に到達できるシステムが整っていなければならない、ということである。しかも、このシステムでは、それが正確に素早くかつ安く実行されなければならない、そこに競争が生ずることになる。情報化によって誰もが消費者と直接にコミュニケーションできるよう

になると、コミュニケーション技法の差別優位性の他に、ロジスティクス戦略の差別優位性が競争に勝つか負けるか分水嶺となる。たとえば、ネット店舗においてコミュニケーション技法で差別優位性を築いてきたアマゾンが、ロジスティクスの効率化を目指して自前で流通センターを設置してきていること、そして、ロジスティクスで差別優位性を築いてきたウォルマートが、これをベースとしてネット店舗に進出してきていること⁸⁾からも、情報化時代の流通において、ロジスティクス戦略がますます重要となることがわかるであろう。

11. 取り揃えのための品揃え形成過程としての流通

上述から、これからはメーカーが、ロジスティクスを掌握しつつ、インターネット等によって顧客接点をつくり出し、消費者への直販を展開することが大幅に増える、という結論を導き出す論者も少なくない。しかし、こうした結論は必ずしも正しくはない、ということを確認しておく必要がある。たとえば、文具のユーザー直販で成功を収めているアスクルは、当初は、文具メーカーのプラスの直販チャンネルとして位置づけられ、プラスの製品のみを扱っていた。アスクルがメーカーのこうした直販チャンネルのままであったら、今日の成功を享受できなかったであろう。アスクルが飛躍的に成長し始めたのは、他社メーカーの製品を積極的に取り扱い、ユーザーの取り揃えに関する選択幅を顕著に拡大してからのことであった。消費者は、単品のみでは有意味な消費をすることができない。たとえば、ネクタイは、Yシャツ、スラックス等と一緒に身につけて（一緒に消費して）初めて意味をもつ。このように一緒に消費される財の集合は、取り揃え⁹⁾と呼ばれる。消費者は、TPOに応じて独自の取り揃えを多様につくり出し、その各々を消費しようとする。顧客接点たる小売は、まさに、消費者がそうした取り揃えをつくり出すことを予定して、特定の財の集合（品揃え）を消費者に露出するものであり、流通過程はこうした品揃えを完成するプロセスである。このプロセスは、メーカーが自社製品を売るプロセスではなく、消費者の取り揃え活動の便宜を図るために財の集合をつくり、その集合を売るプロセスそのものである。そこでは、どのメーカーの製品を売るか、というよりも、どんな集合を売るか、ということが焦点となる。したがって、メーカーが顧客接点をつくり出し、消費者に直販しようとするならば、何よりもまず、顧客の取り揃え活動のためにどんな集合（品揃え）を売るかを決め、そこに自社製品を位置づけなければならない。言い換えれば、メーカーが直販するためには、自らが流通業者化する、という視野が必要であり、それが不可能であるならば、流通業者に販売を任せるべきである。ここに、インターネット時代になっても流通業者の存在価値は小さくはならない、という根拠を読み取ることができるであろう。

12. サプライチェーン戦略の本質と課題

生産から消費に至るプロセスを統合的に捉え、これを効率化する戦略は、一般に、SCM（サプライチェーンマネジメント）と呼ばれているが、これは、メーカーでつくられた個々の製品を対象とするのではなく、そうした製品が品揃え形成過程に取り込まれていくプロセスを対象とするものである。その意味で、SCMは、個々の製品を品揃え集合に変換するプロセスを管理する方法論だ、ということを理解せねばならない。今までのSCMに関する議論は、この点の理解に欠けていたと言える。

情報化が進むと、既に何度か述べたように、小売の品揃えを卸売で決定できるようになる。このことは、ロジスティクスにおいても、卸売段階で、品揃えに向けての物的移転プロセスを管理しなければならない、ということの意味する。すなわち、ここでのロジスティクスは、個々の製品を対象とするのではなく、消費者の取り揃えと小売での品揃えを考慮に入れた、財の集合を対象とするものでなければならない。どんな財の集合をどこまで物理的に移転させるかは、まさに、消費者のどんな取り揃えを想定するか、また、そのどの部分を小売で品揃えするか、という判断を前提として決められなければならない。ということは、品揃え形成過程を管理する卸売機関が、その物的な移転に深く関与しなければならないことを意味する。ロジスティクスと呼ばれるのも、物的な移転が品揃え戦略と大きくかかわっているからである。インターネット時代においては、宅配までも視野に入れた少量多品種型の財の集合に関するロジスティクスを新たに想定しなければならず、だからこそロジスティクスが戦略的な重要性を帯びるのである。

13. マーケティング・流通の長期展望

情報化の進展がマーケティング・流通にどんな影響を与えるかについては、より長期的には、おおむね、次のことが含意されていると考えてよいであろう。

第1に、消費者（なお、ここでは消費財分野でのマーケティングをイメージしているので、以降で消費者・買い手・顧客というとき、それは、主として、財を生活のために消費する家計消費者を指していると考えていただきたい）が、直ちに広大な市場に接することができる、極端に言えばグローバル・レベルでの市場に瞬時に接することができる、ということが含意されている。たとえば、あるスーパーで買い物をしようとするとき、消費者はそのスーパーの品揃えの範囲でしか市場に接し得ないが、インターネットで買い物をするならば、そうした物理的制約を超えて広大な市場に接することができる。このことは、価格・品質に関する情報を消費者が広範囲に収集できること、そのため、売り手は広大な市場に晒されることを意味している。すなわち、情報化は、市場範囲を飛躍的に拡大し、市場を活性化することにな

る。

第 2 に、情報化が進むと、顧客の 1 人 1 人の固有のニーズに適応することが比較的容易になる。リアルの世界では、売り手が各々の顧客に個別対応（個々の顧客にそれぞれ異なった製品やサービスの提供を目指す対応）をすると時間と労力がかかり、そのことが競争力の低下に結びついていた。たとえば、注文服をつくろうとすれば、まず、我々は仕立てするところに出かけ、型をとらねばならない。そしてその型に合わせ服をつくるのに相応の時間がかかる。服ができ上がると何度か試着と修正を施し、やっと我々は好みの服を手に入れることができるようになる。しかも、同時に多数の顧客の注文に対処することはほとんど不可能である。これは、主として、モノから情報を遊離する技術が不十分なため、現物がなければ双方向のコミュニケーションが大きく阻害される、という事態から生じる。ところが情報化が進むと、たとえば、多数の顧客に同時に注文服を提供することが比較的容易となる。それは、現物（たとえば生地ボタンなど）を緻密に表現した情報をその現物から遊離させ、その情報だけで新たな現物（たとえば完成品としての服など）の形態を再構成することができ、この再構成の過程で多くの顧客に共通に使える部材（たとえば糸、生地、ボタンなど）を識別し、これを量産できるようになるからである。すなわち、情報化は、顧客への個別対応を効率化する。

情報化がマーケティング・流通をどう変えるかを説明していこうとするならば、まず、上記 2 つの含意を前提とした展望をすべきであろう。そうだとするならば、これからの中間流通は、消費者にグローバル・レベルでの顧客接点を提供し、何らかの個別対応を展開しつつ、個々の消費者に商品を効率的に到達させるロジスティクスを担い得る企業群によって構成されることになるであろう。

14. 玄人（商人）と素人（民人・消費者）との境界の希薄化¹⁰⁾

最後に、消費者とマーケティング・流通との関係に新しい方向が生み出されることに言及しておこう。

消費者は、生活のために消費をしている民人であり、少なくとも生活の局面ではビジネスについては、多かれ少なかれ、素人であることを自覚してきた。ビジネスの玄人たる商人に商品の生産・流通活動の多くを任せてきたのは、まさに、そうした自覚によるものであった。しかしながら、マーケティングは、もともと、顧客志向であるが故に、消費者と商人との境界を希薄化させる性格を内在させてきたことにも留意すべきであろう。情報化によって市場範囲が飛躍的に拡大し、消費者の情報取得量が顕著に増えると、消費者と商人との境界は明らかに希薄化していく。

産業革命が本格化するまでは、総じて村落共同体による自給自足経済が一般的であり、そ

情報化と中間流通の変化

こでの余剰生産物が都市で売買されるに過ぎず、市場は局部的にしか存在していなかった。そうした市場では、交換が人脈・権限などによって規定される村落共同体とはまったく異なり、いわゆる市況とか地域差などを考慮に入れた経済計算に基づく交換が行われ、ここでは売買差益から得られる利潤の極大化が徹底的に志向された。こうした差益型利潤獲得行為が、村落共同体の各々を経済的につなぐ機能を担っていたと言える。

上述のごとき市場で利潤を得ようとする人々は、村落共同体で生活する民人とは異なる専門的な知識・能力をもつ人々であった。それが商人である。商人は、リスクを覚悟して市場で賭け、そこから差益型利潤を得ようとする、いわゆる儲けの玄人であり、村落共同体の人脈・権限関係などによって支えられ経済的リスクを負わない大多数の素人とはまったく異なった人格として捉えていた。それ故、一般の民人は市場で取引できず、市場は、むしろ、特定の資格を有する商人が立ち現われるコミュニティとしての性格をもっていた。

ところが、市場が普及し、伝統的な共同体の論理に基づく交換が縮小していくにつれ、民人も市場で生活用品を調達せざるを得なくなる。たとえば、我々は、現在、ほとんどの生活用品をスーパーマーケット、コンビニエンスストア、百貨店、専門店などで購入しているが、いずれも市場を利用しての買い物である。一方で、市場の普及はマーケティングの発展に支えられてきた。それは、市場メカニズムの活用だけでは量的な需給マッチングしかできないため、質的な需給マッチングを目指す企業にとっては、顧客との関係性の構築が必須となるからである。そうした関係性は、伝統的な村落共同体でのそれとは異なり、顧客の欲求に売り手がマッチしていくための関係性であり、これが市場に貫き通されるようになると、市場は玄人（商人）だけのコミュニティではなく、素人（民人）も含むそれになる。

上述のことは、一方で、マーケティングの進化とそれと裏表の関係にある市場範囲の拡大によって、玄人（商人）と素人（民人＝消費者）との境界が希薄化してきたことを意味している。現代では、売り手（玄人）も消費者（素人）の声に耳を傾けざる得なくなってきたし、消費者も売り手の様々な行為を見てとることができるようになってきているのである。すなわち、玄人の行為が素人からよく見え、また、前者が後者に大きく規定される方向に進んでいるのである。

ここで重要なことは、情報化は、上記の方向をさらに顕著に進める、ということである。既にネットオークションなどで消費者がビジネスに参加することも多くなってきているのも、ビジネスと生活との間の境界が希薄化していくことを物語っていると言えよう。このことは、一方で中間流通と消費者とが密接になることも意味しているのである。

注

- 1) ここでのアイデアは以下の文献を参考にしている。

Hanson, W, *Principles of Internet Marketing*, South Western College Publishing, 2000, pp1 ~ 183。

- 2) ここでの情報縮約機能の概念は、以下の文献において田村正紀教授が主張した「情報縮約・斉合の原理」からヒントを得ている。

田村正紀「商業部門の変動と形成」鈴木安昭・田村正紀『商業論』有斐閣, 1984年。

- 3) 上原征彦『マーケティング戦略論』有斐閣, 1999年, pp236 ~ 237。

- 4) 佐藤善信とマーク・E・パリーによって作成されたケース『ジェフ・ベゾスとアマゾン・ドット・コム』(中内学園, 2000年)による。

- 5) 高橋一貢によって作成されたケース『楽天市場』(2000年)

- 6) 石原武政『商業組織の内部編成』千倉書房, 2002年, pp13 ~ 39。

- 7) 上原征彦, 前掲書, pp231 ~ 233。

- 8) 佐藤善信とマーク・E・パリーによる前掲ケース

- 9) この点についてオルダーソンは次のように述べている。

「人間に役に立つはずの資源は、もともとは、人間のニーズや行動に偶然的にしか関連づけられないさまざまな混合物でしかない。一方、家庭および個人の占有による商品の集合もさまざまな混合物を構成する。しかし、この後者の混合物は、将来の行動を予定してこれに意識的に関連づけられているが故に、取り揃えと呼んだ方がよい。経済の全過程は、前者の意味づけされていない混合物から、後者の意味づけされた混合物への、一連の変換として記述され得る」

W. Alderson “The Analytical Framework for Marketing” *Proceedings-Conference of Marketing Teachers from Far Western States*, Berkeley, University of California Press, 1958.

- 10) ここでの記述は以下の研究の文脈を参考にした。

林周二『現代の商学』有斐閣, 2000年。

—— 2006年10月24日受領 ——