

小売形態の進化とインターネットビジネス

竹 元 雅 彦

(受付 2005年 5月 10日)

1. はじめに

小売経営の基本は、(株)セブン・イレブン・ジャパンの鈴木敏文代表取締役会長の「小売業は変化対応業である」という言葉が表すように、店舗の形態、商品の品揃え、販売方法等を、その時々消費者ニーズにあわせて変化させていくことにある。実際、コンビニエンス・ストアのセブンイレブンでは、1974年の1号店オープン以来、店舗の基本的な形状は変わらないが、消費者のニーズに対応して1年間で取り扱いアイテムの半数以上が入れ替わり、一方では24時間営業の強みを活かして、ATMの設置、各種料金収納サービス等の付随サービスを充実させることで「便利さ」という消費者のニーズに対応して日々変化し続けている。このように、環境変化に即応し、柔軟に変化していくことこそが小売業の成長要因であり、変化する消費者ニーズへの的確な対応が出来なければ小売企業の成長はないとさえいわれている。

今日、成熟社会のライフスタイル、消費者ニーズの変化、合わせて外資小売企業の市場参入、インターネットの普及による情報のボーダレス化が小売業経営の仕組みを大きく変えようとしている。「業態」とは、まさにその変化の中から生まれてくるものであり、社会や消費行動の変化こそが小売業の成長要因であるといえる。そして、「変化」の結果こそが、その時代における「求められる業態」の姿であり、小売業が環境変化に適合するための「価値提供の仕組み」といえるであろう。

その変化への対応を小売業の「業態開発」ととらえ、今日に至る日本の

小売形態の変遷を確認するとともに、実在の店舗に取って代わるといわれている「インターネット」との関連を考察することでこれからの日本の小売業の方向性を考察することが本研究の目的である。

2. 業態の確立

(1) 業種と業態の違い

「業種と業態は、相互に関係の深い概念である。業種は『何を売るか』(What to sell)で商店を分類するものである。これに対し、業態は『どんな売り方をするのか』(How to sell)で商店を分類するものである。つまり、売上高の過半を占める主要販売品目で分類したのが「業種」であり、販売方法や経営方法の違いで分類したのが「業態」である。(田島義博「流通機構の話」¹⁾)

また、「業種とは、その小売業が取り扱っている商品のうち主要なものを基準にして分類した名称のことである。そして業態とは、小売業が取り扱っている商品を基準にしたものではなく、その販売方法によって分類したものであり、換言すれば、消費者に対しての小売からの直接的な商品やサービスの提供方法による分類である。」(宇野政雄「マーケティングがわかる辞典」²⁾)

両者の定義に共通するのは、小売業を取扱商品で分類する場合には「業種 (Kind of Business)」と呼び、販売方法で分類する場合は「業態 (Type of Business)」と呼んでいる点である。わかりやすくいえば「業種」とは「何を売るか」で小売業を分類する概念である。それに対して「業態」とは「どんな売り方をするか」で小売業を分類する概念である。

この「業種店」が今市場で淘汰されている状況については、次のことが考えられる。本来「業種」とは、作り手である生産者の立場に立った言葉である。農家で作った野菜を売る八百屋、酒造会社のつくった酒を売る酒

1) 田島義博「流通機構の話 新版」日本経済新聞社、1990年、P84

2) 宇野政雄「マーケティングがわかる事典」日本実業出版社、1987年

屋など、その店が売る商品が主語の「生産体系別小売店」を意味し、作り方、あるいは扱う種類を基準として商売の種類を限定している。

各地にある昔ながらの商店街というのは、そういった業種店が多種類にわたって集まっている一つの商業集積地であり、長い時代にわたって、一つの買い物の場を提供してきた。

かつての「モノ」が不足している時代であれば、このような業種店であっても消費者は店を探してでも買い物にきてくれた。消費者は当然のように、「買い回り型」の買い物に不便さを感じることはなかったのである。

しかし、買い物の主導権が消費者に移り、顧客起点でのマーケティングが重要視される現代において、必要とされるのは消費者の立場に立った小売業の存在である。つまり、「業種」と「業態」の最も大きな違いは顧客志向で作られているか否かである。単に、「ほしい商品が手にはいるかどうか」ということだけではなく、それが「買い物の場として便利かどうか」といった消費者のライフスタイルに応える「どのように売るか」という「業態」の概念こそが重要な意味を持つ。小売業の「業態開発」という便利な買い物の場を提供する業態開発能力、いいかえれば「変化対応能力」がこれからの小売業の競争要因となることは間違いない。

(2) 業態開発の成立要因

次に多様な「業態」はどのような要因により成立するのかについて、小売業態が確立される背景と要因について確認する。

まず考えられる第一の要因は、「消費者の購買行動の多様化」である。ライフスタイルの変化により、一人の消費者においても同一商品を購入する動機は生活場面により異なり、また絶えず変化している。理論的には行動パターンごとに業態の存在意義があるので、当然小売業の経営方法によっても差異が生じることになる。それが第二の要因にあたる小売業サイドの「誰を顧客と捉えるか」によって生じる戦略の差異である。売上志向か利益志向なのか、質を問うのか量を販売するのか、個店で商売するのかチエー

ン展開するののかによって開発すべき業態のコンセプトは決定される。「誰にどのような商品，サービスをどのような方法で提供するのか」の小売業のマーケティング活動の具現化が「業態」ともいえるであろう。

日本においては、「業態開発」の概念が用いられるようになったのは近年になってからである。図表1にもあるように，小売企業売上高のランキングの小売企業名を見ても産業再生機構入りしたダイエーの件を除けば，この30年の間に格別大きな変化は見られない。百貨店がスーパーに首位の座を明け渡したとはいえその業態は消滅していない。これらは，日本の消費者の変化というよりは，スーパーというアメリカ型の大量販売を目的としたセルフ業態の導入により，従来の日々の買い物の場が「市場（業種店）」から「スーパー（業態店）」に移行したことによると考えられる。

図表1 小売企業売上高のランキング

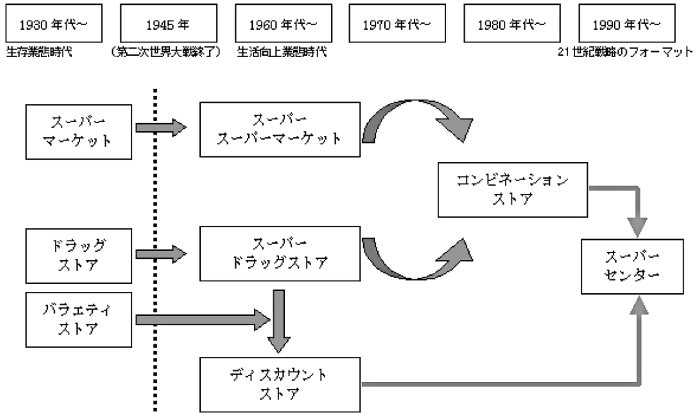
	1970年度	1972年度	1982年度	1992年度	2002年度
1位	三越	ダイエー	ダイエー	ダイエー	イトヨーカ堂
2位	大丸	三越	イトヨーカ堂	イトヨーカ堂	イオン
3位	高島屋	大丸	西友	西友	ダイエー
4位	ダイエー	高島屋	ジャスコ	ジャスコ	高島屋
5位	西友ストア	西友ストア	三越	三越	ユニー
6位	松坂屋	西武百貨店	ニチイ	西武百貨店	西友
7位	西武百貨店	ジャスコ	高島屋	ニチイ	三越
8位	ジャスコ	松坂屋	西武百貨店	高島屋	大丸
9位	ユニー	ニチイ	大丸	大丸	ヤマダ電機
10位	伊勢丹	ユニー	ユニー	ユニー	伊勢丹

出典：「日経流通新聞」「日経MJ」より作成

そして，日本の小売業経営のお手本は，その大半がアメリカにあったという点についても確認しておく必要があるであろう。

図表2の「小売業態発展系統図」をみると，1950年代以降の日本の業態開発の流れを確認することができるが，今日に至る多くの業態開発の多くは，日本における消費行動の変化が生み出したものではなく，アメリカで

図表 3 アメリカ生活総合業態にみるワンストップの進化



出典：石原康曠「なにかが小売業をダメにした」日本経済新聞社，p98

主要な生活テーマに沿って商品を集め、ワンストップショッピングを可能にしたこの三業態がアメリカでの「業態開発」の基本型となり成長発展を遂げることとなる。

図表 3 を見ると、生活雑貨を取り扱うバラエティストアの延長線上にウォルマートに代表される「ディスカウントストア」があり、最終的に「生存三業態」が統合され、スーパーセンターへと進化しているのがわかる。このように「業態開発」は、共通性のある買い物の場を統合することによって、より便利な買い物の場を作り出す過程である。つまり、買い物の場と生活の距離はどうか、生活における依存度、頻度はどの程度なのか、どのような生活に立脚した買い物の場なのか、どのような役割で消費者の生活に貢献するのかといった「生活」に密着した「顧客利益」の実現、この一連の流れがアメリカにおける「業態開発」の目的なのである。

(4) 「小売の輪」理論からの考察

1958年、ハーバート大学のマルコム・P・マクネア (M.P.McNair) 教授は、「小売の輪 (Wheel of retailing)」の理論を展開した。この理論は、小

売の業態が次々に移り変わっていく様を回転する車輪に例えたものであるが、アメリカにおける小売業態の変化は、この理論で説明できるとされる。その考え方を紹介すると³⁾

- ① 新しい安売り技術を発明したアウトサイダーが小売機構に侵入する。
- ② 侵入者は既存小売機関との間に激しい価格競争をひき起こす。
- ③ 侵入者は安売りを可能にする技術革新を行っており、既存小売機関はそれをもっていないため、価格競争では侵入者が優位に立ち、その間、販売額は伸び創業者利潤を蓄積する。
- ④ 創業者利潤は多くの場合再投資され、侵入者は大規模化する。
- ⑤ 新しい小売機関の将来性に着目した追従者が増え、彼らは侵入者の技術革新を採用する。
- ⑥ 侵入者の価格上の優位性は崩れ始め、他方、投資規模の拡大と組織の大型化のため、利潤を欲するようになる。
- ⑦ 新興小売機関は、しだいにディスカウンターとしての性格をうすめ、価格でなくサービスで顧客を吸収しようと努力しはじめる。
- ⑧ この過程で、既存小売機関との価格競争は姿を消し、侵入者は小売機構の正統派メンバーとして定着する。
- ⑨ このころ別の新しい安売り技術を発明したアウトサイダーが、ディスカウンターとして小売機構に侵入すべく準備をしている。

ということになる。

このようなサイクルをえがきながら、流通機構につぎつぎと革命がひき起こされ、新たなディスカウンターが技術革新をもって登場する。実際、百貨店、スーパーマーケット、GMS（大型総合スーパー）、ディスカウントストア、カテゴリーキラーへの流れはこの理論の根拠ともなっている。

半世紀近くも前の理論であるが、小売業態は、常に変化しており、その変化を理論的に裏付ける時に役立つ理論として取り上げられる頻度は今も高い。

3) 田島義博「前掲書」P84

日本における小売業界のライフサイクルもまたこの理論で説明することができるとされている。1970年代、GMSのダイエーが、不動の地位を築いてきた百貨店業態の三越を抜き、小売業のトップとなった。1980年代、ダイエーは「価格破壊」を旗印に強気の出店攻勢を行い「ハイパーマート⁴⁾」業態による低価格路線を推し進める一方で、「ローソン」によるコンビニ業界への参入、プロ野球球団買収、ホテル・観光事業など、多角化を推進していった。

1990年代に入り、本格的なデフレの到来となり、ユニクロ、ヤマダ電機、ダイソーなど、特定のカテゴリーに特化した低価格路線の業態が登場することで「価格破壊」がブームとなった。2000年にコンビニ業態のセブンイレブンに小売の首位の座を明け渡すと同時に、ダイエーは、優位性の喪失と拡大路線の債務超過で、経営が行き詰まる。この一連の流れがまさに、「小売の輪」の理論の流れである。

(5) 日本の業態開発

先に述べたように、日本では歴史的に、アメリカなどですでに成功している業態を「導入する」というかたちで業態がつくられてきた。つまり、アメリカの「業態開発」のビジネスを学びながら進化してきた経緯がある。

当初の目的は「合理性」の中から消費者の豊かな生活の実現であったと思われるが、1970年代以降はむしろ、小売企業間競争の顧客獲得を目的とした「差別化戦略」によるものだったともいえる。

しかしながら、それらの業態が日本の地に根付き発展していく中で、その形態や機能が変化するのであれば、それは新たな「業態開発」として捉える必要がある。また、衰退していくのであれば、その失敗要因から顧客のニーズを明らかにして新たな業態を模索する必要があるであろう。

4) ダイエーは過去、色々な業種・業態に取り組んできたが、ハイパーマートとコウズが、日本の消費者に受け入れられなかったことが（ダイエー転落の）転換点だったとされている。

日本の小売業はアメリカに学び、様々な業態の発展の経緯を見ながら、日本の土壌にあった業態を開発してきた。たとえばアメリカにおける初期のコンビニエンス・ストアは現在の日本の業態とは異なった生い立ちを持つ。店舗の多くがガソリンスタンドに隣接する形式でつくられ、ファーストフードの品揃えで、日本のドライブインと同様の役割を担っていた。ダウンタウン等の立地場所は、日払い賃金の低所得者層の生活を支える業態でもあったからである。この業態が全く異なる今日の業態に生まれ変わるのには日本に導入された1974年以降のことである。

また、ホームセンターはアメリカではベトナム戦争以後の帰還兵の慢性的な住宅不足を解消することで成長してきた経緯があるが、日本においては大型日曜雑貨店の色合いが濃く、日常の非食品の消耗品を扱う業態として位置づけられている。これらは、本来の「業態開発」とは異なる「日本型業態開発」といえるであろう。

3. 日本における小売業の進化過程

(1) 日本の小売業の歴史

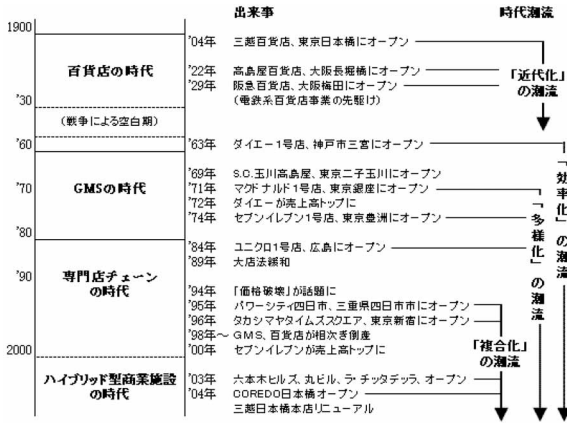
日本における小売業の業態別の構造変化は、一般的に、「導入」「成長」「成熟」「衰退」の流れでライフサイクルを描いてきた。

図表4の示すように、1904年に東京日本橋の三越百貨店がオープンしてから100年あまり、日本の小売業は社会や経済の変化に応じて、進化、多様化を続けてきた。

非日常的な娯楽としての買い物の場として登場した百貨店。企業も個人も効率を追い求めた高度成長期に、日常の買い物の効率化に貢献した総合スーパー（GMS）。特定の分野に絞り込んだ品揃えを充実させることで「豊かな時代」の人々の高度な要求に応えた多彩な専門店チェーン。

特に百貨店は、日本人の生活の「近代化」の象徴として、日本各地に開設された。戦後の高度成長期には、スーパーマーケットが登場し、大量生産による「効率化」を追求した時代の、消費生活の面での象徴となって

図表 4 日本の小売業の歴史



出典：小村智宏「リテールビジネスは創造力の時代へ」日経 MJ 2004年12月6日付

いった。人々が豊かになり安定成長期を迎えた1970年代以降には、コンビニエンスストアやドラッグストア、カジュアル衣料専門店、ファストフード、ファミリーレストランなど多彩な専門店チェーンが成長し、小売業の「多様化」が進んでいった。

そして現在、日本の経済、社会の変化に応じて、小売業もまた新しい局面を迎えようとしている。百貨店は100年のライフサイクルを描き今「衰退」業態に位置づけられ、GMSのダイエーは誕生から50年で産業再生機構の管理下となった。誕生から25年で小売業の売上トップとなったセブンイレブン、20年間で誰もが知るカジュアル衣料の国民ブランドとなったユニクロなどをみると、業態のライフサイクルは短サイクル化し、「導入」から「成熟」までの期間が非常に早くなっていることが確認できる。

(2) 明暗分かれる業態別小売業

ここで小売業の現状を確認してみよう。最初に業態の分類について確認しておく必要がある。以下の資料の区分は図表5の分類に基づく。

竹元：小売形態の進化とインターネットビジネス

図表5 業態分類表

区 分	セルフ	取 扱 商 品	売 場 面 積	営業時間	備 考
1. 百 貨 店					
1 大 型 百 貨 店	×		3000平方メートル以上 都の特別区及び政令 指定都市は6000平方 メートル以上)		産業分類「551 百貨店、 総合スーパー」に格付 けされた事業所。 「551 百貨店、総合 スーパー」とは、衣、 食、住にわたる各種商 品を小売し、そのいず れも小売販売額の10% 以上70%未満の範囲内 にある事業所で、従業 者が50人以上の事業所 をいう。
2 その他の百貨店			3000平方メートル未満 都の特別区及び政令 指定都市は6000平方 メートル未満)		
2. 総 合 ス ー パ ー					
1 大型総合スーパー	○		3000平方メートル以上 都の特別区及び政令 指定都市は6000平方 メートル以上)		
2 中型総合スーパー			3000平方メートル未満 都の特別区及び政令 指定都市は6000平方 メートル未満)		
3. 専 門 ス ー パ ー					
1 衣料品スーパー	○	衣が70%以上	250平方メートル以上		
2 食料品スーパー		食が70%以上			
3 住関連スーパー		住が70%以上			
うちホームセン ター		住関連スーパーのうち 5991+5992+6022が70%未満			
4. コンビニエンス ストア	○	飲食料品を扱っていること	30平方メートル以上 250平方メートル未満	14時間 以上	産業分類「5791 コン ビニエンスストア 飲食 料品を中心とするもの に限る」以外も含む。
うち 終日営業店				終日 営業	
5. ドラッグストア	○	産業分類「601」に格付け された事業所で、6011を 扱っていること			
6. そ の 他 ス ー パ ー	○				「2.」、「3.」、「4.」、「5.」 以外のセルフ店
うち各種商品取扱店					
7. 専 門 店					
1 衣料品専門店	×	561,562,563,564,5691,5692, 5699のいずれかが90%以上			
2 食料品専門店		572,573,574,575,576,577, 5792,5793,5794,5795,5796, 5797,5799のいずれかが90% 以上			
3 住関連専門店		5811,5812,5813,5814,582, 591,592,599,601,602,603, 604,605,606,607,6091,6092, 6093,6094,6095,6096,6097, 6099のいずれかが90%以上			
8. 中 心 店					
1 衣料品中心店	×	衣が50%以上			「7.」に該当する小売 店を除く。
2 食料品中心店		食が50%以上			
3 住関連中心店		住が50%以上			
9. そ の 他 の 小 売 店	×				「1.」、「7.」、「8.」以外 の非セルフ店
うち各種商品取扱店					

注1：「セルフ」とは、売場面積の50%以上について、セルフサービス方式を採用している事業所をいう。

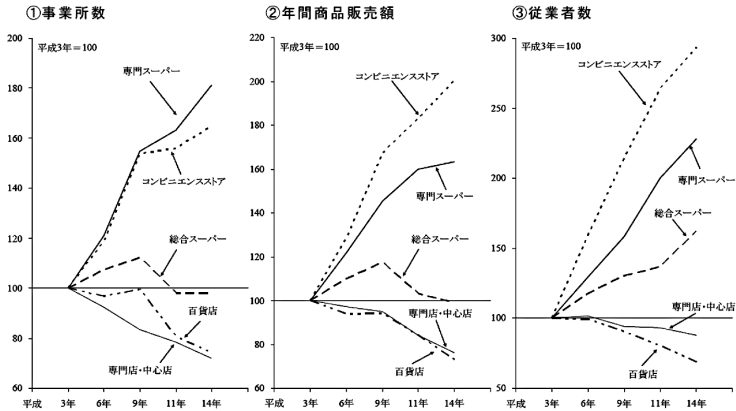
注2：取扱商品の商品分類番号3桁及び4桁は、商品分類番号（5桁）の上位3桁及び4桁に分類して集計したものをいう。

注3：取扱商品の衣食住とは、商品分類番号の上位2桁で衣（56）、食（57）、住（58～60）に分類して集計したものをいう。

注4：「ホームセンター」及び「ドラッグストア」は平成14年調査より新業態として区分。

出典：経済産業省「平成14年度商業統計」より

図表6 指数でみた主な業態の事業所数，年間商品販売額，従業者数の推移



注) 業態別指数は、平成3年を100として、各調査年の商業統計表に記載されている前年比から算出したものです。なお、平成3年及び6年については、平成9年商業統計表に掲載された前年比(平成9年の定義により3年、6年を再集計している)を用いています。

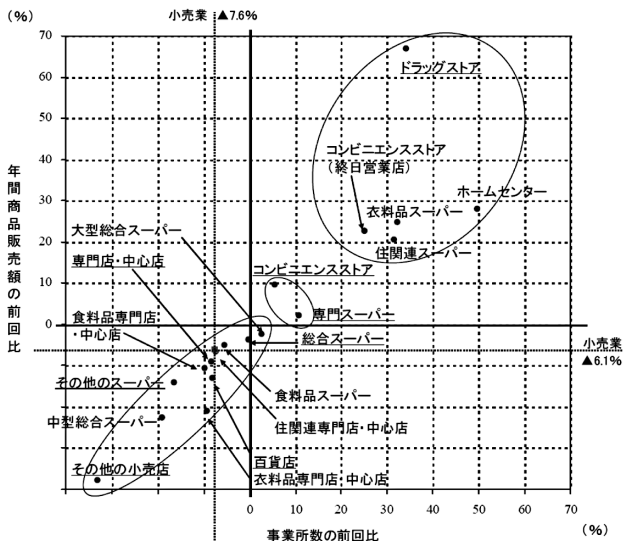
出典：経済産業省「平成14年度商業統計」より

平成14年度の商業統計を見てみると、業態別の明暗が明らかである。図表6の小売業の主な業態の動きを指数(平成3年=100)で見ると、コンビニエンス・ストア、専門スーパー(食料品スーパー、衣料品スーパー、住関連スーパー、ホームセンターなど)は、事業所数、年間商品販売額、従業者数ともに一貫して増加が続いており、消費者のライフスタイルやニーズにマッチした業態であることが確認できる。

一方、百貨店、専門店・中心店は、減少傾向で推移しており、平成14年には、事業所数、年間商品販売額ともに、11年前(平成3年)の7~8割程度の水準となっている。

総合スーパーは、平成9年まで増加していたが、平成11年以降、事業所数、年間商品販売額ともに減少に転じている。しかし、店舗の大型化やパート・アルバイト等への転換もあって、従業者数は増加傾向で推移しているのが確認できる。

図表7 [小売業] 業態別にみた事業所数、年間商品販売額の前回比（平成14年）



注) 下線が付してあるのは業態の上位分類、そのほかは内訳の分類です。

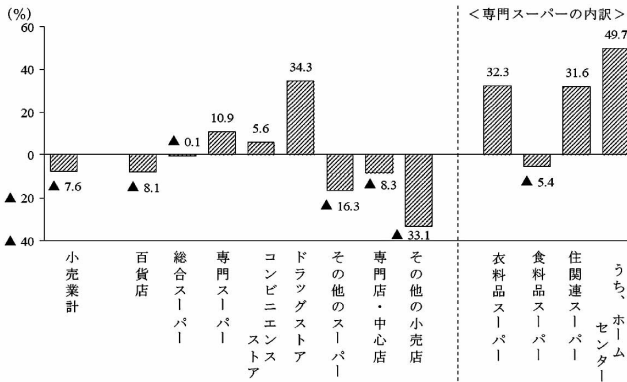
出典：経済産業省「平成14年度商業統計」より

平成14年小売業の前回比を業態別にみると（図表7）、事業所数、年間商品販売額ともに増加しているのは、ドラッグストア、コンビニエンスストア、専門スーパーである。このうち、ドラッグストア、専門スーパーの内訳のホームセンター、衣料品スーパー、そしてコンビニエンスストア（終日営業店）は、事業所数、年間商品販売額ともに2割を超える大幅な増加となっている。一方、全体の9割近くを占める専門店・中心店、百貨店、中型総合スーパーは、事業所数、年間商品販売額ともに減少しているのがわかる。

小売業態は、その革新性や特異性の高さで競争優位性を獲得し、成長と成熟過程を経て次の革新的な業態に地位を譲り消えていくと考えられてきた。日本の既存業態のほとんどが成熟（あるいは衰退）段階に達している現状からも、次に続く業態の登場が期待されている。

現在、成長業態とされるのはコンビニエンス・ストアやドラッグストアであるが、これらの業態においても明らかに変調が生じている。

図表 8 【小売業】業態別事業所数の前回比（平成14年）



出典：経済産業省「平成14年度商業統計」より

図表 8 をみると、コンビニエンス・ストアの店舗数は、3 年間で 5.6% の増加となっている。また、日経 MJ の「日本の小売業調査」（速報版）によると、コンビニエンスストアの営業利益は 2,860 億円で小売業界全体の 28.8% に達して一見好調のようにも思える。しかし、「百貨店」「総合スーパー」とそのライフサイクルが短くなる中、誕生から 30 年を迎えるコンビニ業態は、既に市場は飽和化し、既存店の減収が続き、激しい競争の中で格差拡大と再編・統合の段階にある。酒や医薬品の販売規制緩和や ATM 機の導入、ネット販売との連動を受けて、コンビニエンス性を更に高めることで売上増加の可能性はあるとしても、これら市場分野における異業態との競争は厳しさを増している。スーパーの 24 時間営業等既存小売業の営業時間の拡大や従来の業態の枠を超えた商品の品揃えが業態間の壁を更に低くしているように思える。とくに、34.3% 増と近年成長が著しいドラッグストア市場は 2010 年に 10 兆円の規模まで拡大すると予想されており、

コンビニエンスストアの最大の競争相手となっている。

提供する商品・サービスは「薬品」「化粧品」に限らず、スナック菓子・食品、飲料、肌着、軽衣料と中心顧客である女性、特に女子高生を中心とした若年層の支持を得た品揃えを行っている。もはやドラッグストアは、病気になったら行く「対処」の店ではなく「健康」や「美容」をキーワードにした「予防」を前面に打ち出し、毎日行く店として女性のライフスタイルに応じた品揃えが更に利便性を高めているといえるであろう。しかし、ドラッグストアもコンビニエンス・ストアと同様に、既にオーバーストアの兆候が現れており、価格競争による収益悪化や再編・統合の動きが進行中である。今後業態の垣根を超えたコンビニやスーパーを巻き込んでの競争は更に激化していくことになるであろう。

4. 小売業とインターネットビジネス

(1) 業態としてのインターネット

アメリカの小売業の発展過程を説明する「小売の輪の理論」に従えば、次の小売革新の担い手として「インターネットビジネス」に期待する考えもあるが、これが小売の次の主役の座を奪うか否かはまだ明らかでない。

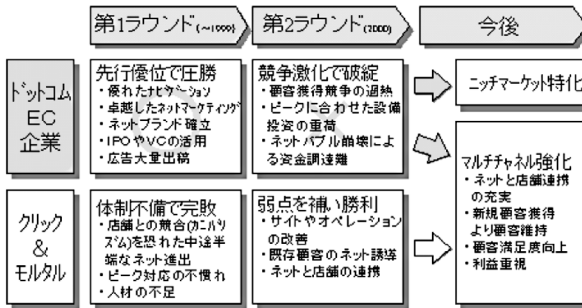
近い将来インターネットショップが既存の店舗に取って替わると言った議論は、その決着がつかないままに現在に至っている。

実際「虚業」と言われたバーチャルビジネスの形態は大半がその存在を無くし、現在主流となっているのは「クリック&モルタル」に代表される既存店舗との補完機能を持った「共存形態」である。これを結論と見るか、発展途上の一プロセスと見るかで、また議論は分かれるところである。しかし、小売構造を根底から変えうるかという観点から考えれば、店舗にとって替わる存在と言わないまでも、既存の小売業の全てがこの機能を持たなければ衰退していくという必須条件となるであろうことは間違いない。「業態」の概念である「どのように売なのか」という観点に立てば、インターネットもひとつの販売形態なのである。

であるならば、従来の小売業における業態開発のプロセスにこの「クリック & モルタル」を位置づけ、これからの業態開発とインターネットの関りについての考察を行う必要があるであろう。

インターネットや IT 化がビジネスに与える影響を考える時重要なキーワードに「補完」と「代替」がある。経済的な活動や事象は何らかの関係において「補完」か「代替」の関係にあるものが多い⁵⁾。補完関係にあるものは、相互に強化し合い、代替関係にあるものは相互に競合する。インターネットの発展や IT 化により、新しい技術が利用可能となったとき、ネット上の「バーチャル」と「リアル（現実社会）」は、補完か代替のいずれになるかについて多くの議論がなされた。これまで行ってきた販売活動や生産活動がインターネットによって取って変わるのか、または強化されるのかである。もし、インターネットの普及によって店舗小売業が無くなるとすれば、それは店舗が果たしている機能とインターネットが果たしている機能が代替的機能にあるということの意味する。

図表 9 インターネットビジネスの成長過程



出展：富士通総研「サーバービジネスの法則集」⁶⁾

5) 伊藤元重「ビジネス・エコノミクス」日本経済新聞社 P277

6) 富士通総研 web (<http://www.fri.fujitsu.com/>) サイバービジネス法則集, コラム「米国クリック & モルタル最新事情」(株式会社リックテレコム「月刊コンピュータテレフォニー」2001年5月号 富士通総研・田中秀樹)より

図表9は、アメリカにおける「インターネットビジネスの成長過程」を表したものである。1999年までの第1ラウンドでは、インターネットしか販売チャネルを持たない「ピュア・プレーヤー（単一販路型またはドットコム EC 企業）」と呼ばれた「バーチャル型」ビジネスこそがこれからのビジネスモデルと言われた。ピュア・プレーヤーには、既存の店舗販売チャネルを持たないので、ウェブ販売のためだけの流通、情報システム開発など、ウェブビジネスだけに人材、資金などのリソースを集中させることができるという強みがある。他の部署と資金や人材を巡って対立することもなく、また、ウェブビジネスのためだけに株式市場を通じた資金調達を行い、従業員に対してストックオプションというインセンティブを与えることができることが大きなメリットであった。

第2ラウンドを迎えた1990年後半から2001年にかけてアメリカでは、伝統的な店舗小売業者（ブリック&モルタル）が、ネット（クリック）販売と、店舗（モルタル）販売を相互に補完、融合させる事業モデル、「クリック&モルタル」が登場した。従来「モルタル型」企業はインターネットに向かないと考えられていた。しかし、実店舗を持つ「モルタル型」企業がインターネットを活用した場合のマーケティング効果は高く、実態のない「バーチャル型」ビジネスは「クリック&モルタル」の前に破綻していく結果となった。

この結果は数年遅れて日本でも現実のものとなった。いわゆる「IT バブルの崩壊」である。少なくともこの段階で、「小売」の店舗はインターネットに「代替」されるのではなく、既存店舗との「補完」の関係が確立したと言えるであろう。その後はアメリカにおいても日本においても、インターネットや IT 技術は「バックオフィス」（客の目には見えないが、重要な部分：決済、配送、コールセンター等）におけるサービスの向上のために活用される方向にあり、インターネットや IT 技術はさらに「補完」としての機能を高めているといえるであろう。そして、インターネットによって「補完」機能を持った「クリック&モルタル」型小売業は、新しい業態の登

場としてみることもできる。

(2) 「クリック&モルタル」型小売業

「クリック&モルタル」とは、インターネット上のオンライン店舗と現実
に存在する店舗・物流システムを組み合わせ、相乗効果を図るビジネス手
法、あるいはそうした手法を取り入れた企業のことをいう。言葉の由来は、
ブリック&モルタル (brick-and-mortar) をもじったとされる。ブリック&
モルタルとは、「レンガ」と「しっくい」で固めた堅牢な建物のことで、昔
の銀行の店舗を表す。1995年10月に世界初のインターネット専門銀行セ
キュリティ・ファースト・ネットワーク・バンクが開業しているが、こう
したネット専門銀行に対して、既存の銀行を表す言葉として「ブリック&
モルタル」が用いられた。

例えば、実店舗とインターネットの双方で販売や情報提供を行うマルチ
チャネル化や商品の予約や注文はインターネットを通じて行い、商品の受
け渡しや代金の支払いは店舗へ誘導するといった販売方法などが該当する。
インターネット専門企業に対する「クリック&モルタル」企業の優位性と
して、下記の点が考えられる。

- ・従来の店舗で培ったブランド力と顧客ロイヤリティーがあること
- ・既存の店舗を効果的に活用できること
- ・商品調達力があり、物流システムが確立されていること
- ・マーケティング力があること

このように、利用者にとっては、商品選択、代金の支払いや商品の受け
渡しなどに関して、選択肢が広がるというメリットがある。

(3) 「クリック&モルタル」から「マルチチャネル・リテーリング」へ

「クリック&モルタル」の本格的な稼動を契機として、ITの進化を後押し
に、もう一歩前進させた事業モデル、「マルチチャネル・リテーリング」と
いう概念がある。具体的には、「クリック&モルタル」を実践するインター

竹元：小売形態の進化とインターネットビジネス

ネットと店舗の販売チャンネルに止まらず、多数の販売チャンネルを統合することである。インターネットや実店舗はもとより、カタログ、携帯電話、ファックス、PDA（携帯情報端末）、ウェブキオスク（店舗用ネット情報端末）、テレビなど、複数（マルチ）の販売経路（チャンネル）をITで統合し、相乗効果を高め、各々の販売経路で等しく顧客サービスを行い、小売販売の活性化を図るものである。

この「マルチチャンネル・リテーリング」への動きは、日本においてもその事例を確認することができる。例えば、利便性の追求に止まらず、情報拠点化を加速させているコンビニエンス・ストアは、まさに「マルチチャンネル・リテーリング」の先行事例といえる。

「セブンイレブン」や「ローソン」、「ファミリーマート」などコンビニ各社では、インターネットで注文した商品を店頭で受け取り、支払することができるサービスを行っている。また、映画、コンサート等の各種興行チケットの販売や、音楽・ゲームソフトを配信するマルチメディア端末の導入を拡大している。

またカジュアル衣料のファーストリテーリング社（店舗名「ユニクロ」）では、インターネット店舗「ユニクロドットコム」の開設を機に、従来の通信販売カタログとチラシにサイト利用の促進と使い勝手の向上を目指し商品番号が記載し、すぐに目的の商品が検索できるようにしている。加えて、ネット用の商品番号はチラシや、新聞・雑誌などの広告にも入れ、店、ネット、カタログ、携帯電話と連動したマーケティングを可能にしている。

インターネットの店舗である「ユニクロドットコム」では、期間限定商品やシーズン末期の値下げ商品に加え、ファッション雑誌等とのコラボ企画商品、シーツやタオル等のHOME商品など、店舗に無い特別企画商品を扱い、実店舗との差別化を図っている。特に際立った特徴として、従来店舗毎に在庫していた極端に小さい・大きいといった「イレギュラーサイズ」の商品をインターネット店舗に集約することで、確実に購入できる体制を確立することで顧客満足を高めている。このことは、結果として標準サイ

ズの品切れを減らし店舗の在庫効率を高める効果もある。

このように「マルチチャネル・リテリング」は、実際の店舗を補いマルチチャネルで顧客の要望にシームレスに答えようとするものである。特に携帯電話というアメリカとは異なる有力なチャネルをもつ日本においては、携帯電話を使った情報提供、クーポンの発行、決済等の各種サービスを取り込む事で更に顧客の要望にそった小売業の実現が「マルチチャネル・リテリング」で可能となるであろう。

つまり、「マルチチャネル・リテリング」の目指す方向は、顧客に最も近い店舗を起点とした店舗と顧客の「ネットワーク」の実現である。インターネット、携帯電話、FAX等の連動により、いつでも、できるだけ簡単に商品が購入できることに加えて、全ての買い物が自宅、または近隣で完結することが望ましい。実際コンビニエンス・ストアでは、店舗とインターネットのシームレスなつながりにより売場の規模に囚われない商品とサービスの品揃えを実現している。

特に高齢社会を迎えるにあたり、今後は更に日常の買い物を中心として、その需要は高まるであろう。今コンビニを窓口として様々なサービスが展開されているのは、「小商圈」を対象としたビジネスの重要性を示しているといえる。顔の見えにくいインターネットショッピングの欠点を克服するなど、今後更に地域と密着して、かつての「御用聞き」の機能が顧客と店舗の間で、双方向に進展することも予想される。

5. ま と め

「小売の輪の理論」が提示するような循環論的モデルでは、これからの小売形態の進化を説明できないという見方もある。理論に従えば、主役交代の引き金は、「ローコスト経営」による新業態が旧業態を駆逐し発生することになる。しかし、その新業態も成長戦略に従って徐々に取扱商品数の拡大、多店舗化、高級路線の取り込み等を行い、サービスを充実させることで、高コスト体質へと変身していく。そして、少しずつ経営体質が弱体

化したところに、また新たに更なるローコスト体質の業態が現れ、また次世代の主役に席を譲るといったシナリオを繰り返すことになる。

しかし、小売革新がコストと利益構造の異なる新しい小売業態を登場させるのであれば、むしろそれに加えてどのようなサービスを提案するか（つまりどのような価値を提供するか）という点が合わせて問われるべきであろう。

つまり業態開発は、消費行動の変化により、これまでの小売業のあり方に根本的な変化が生じているための時代の要請である。従来の商品・サービスの提供に加えて、消費者へのソリューション（抱える問題や悩み解決）の提供が求められる時代には、低コスト・低価格だけが即消費者利益に結びつくわけではない。

しかし、いまだ小売革新はコスト・価格軸を中心として語られ、サービスの水準軸で語られることは皆無である。小売の場面におけるインターネットの活用についても長きにわたって議論された内容は、「いつでも」「どこでも」「安く」「簡単に」という観点からのサプライサイドの利点にすぎなかったのである。

消費社会が、「モノ」を求めた経済成長の時代には説得力を持った「小売の輪の理論」も、小売業の多様なあり方が求められる時代には、サプライサイドに立った発想に偏った考え方となる。

現状日本において小売業の業態開発の方向性が見えにくいのは、「低コストで低価格」のビジネスモデルの実現こそが業態開発という通念が強すぎるためとあってよいであろう。

もはや、「安さ」の追求の先に新たな業態は生まれないかもしれない。これからの時代に大切なのは“顧客のために”ではなく、“顧客の立場で”考えることである。つまり“顧客のために”は自分の経験がベースになるが、“顧客の立場で”考えるには過去の経験を、特に成功体験を一度否定することも必要である。

冒頭の鈴木敏文氏の言う「変化対応」の早さこそが、結果として新たな

業態やサービスを生み出すのではないだろうか。当然現状の問題解決（ソリューション）に留まらず、これからの「生活提案」を行うことも小売業にとって重要な使命である。

インターネットと小売業の融合というのは、既存の店舗とそれを補うインターネットや携帯電話等のツールの特性を最大限に活用しながら、売り手と買い手の双方向の満足の追求していくことである。ITやインターネットの進展が、従来と比較にならない程のサービスの提供を可能にした現代だからこそ、顧客の要望への対応の早さ、つまり、顧客起点の発想が重要となる。そこから、顧客の望む新たな業態が生まれてくることに間違いはないのだから。

参 考 文 献

- 田島義博「流通機構の話 新版」日本経済新聞社、1990年
マルカム・P・マクネア、エリナ・G・メイ著／清水猛訳「小売の輪は回る」有斐閣選書 R、1992年
徳永豊「アメリカ流通業の歴史に学ぶ」中央経済社、1990年
矢作敏行「現代流通」有斐閣アルマ、1999年
伊藤元重「ビジネス・エコノミクス」日本経済新聞社、2004年