

# 經濟論叢

第146卷 第5・6号

---

FASB 1976年討議資料の収益費用 アプローチに関する検討……………藤井秀樹	1
19世紀末ドイツ電機工業における 労働能率増進策(2)……………今久保幸生	16
1980年代日本におけるアパレル産業の マーケティング(2)……………木下明浩	37
資本の循環と費用……………吉田央	55
ハーシュマン開発経済学再論……………矢野修一	73
低成長期におけるアメリカ大規模小売企業の リストラクチャリング……………仲上哲	91

經濟論叢 第145卷・第146卷 総目録

---

平成2年11・12月

京大經濟學會

# 低成長期におけるアメリカ大規模 小売企業のリストラクチャリング

——コングロ・マーチャントの情報ネットワーク化——

仲 上 哲

## はじめに

現代企業のリストラクチャリングがさかんである。アメリカの大規模小売企業も、低成長期にあってリストラクチャリングを実行してきた。コスト管理、販路の拡大、顧客層の拡張と定着、多業態コングロマリット化、金融コングロマリット化、流通産業情報ネットワーク化といわれるものがその内容である。

低成長期における大規模小売企業のリストラクチャリングは、伝統的な流通システムにおける小売業の役割に変化を加えるのみならず、新たなシステムをリストラクチャリングする内容をもつ。

低成長期にもたらされた消費の停滞は消費の多様化・個性化をまねき、従来の大量生産・大量販売に見合う流通システムから、多品種中少量生産・販売に見合う流通システムを要請する。従来からいわれる小売業の革新は消費者のニーズとウォンツに応えることであったが、現代の大規模小売企業はこの競争環境の変化に対応すべく、経営技術的に金融と情報をふくめたネットワークを形成することでリストラクチャリングを可能とする<sup>1)</sup>。

1) 経営資源の要素として、ヒト、モノ、カネに加えて情報が挙げられる。ネットワークはそれ自体がヒト、モノ、カネとして存在しつつ、これらの関係をあらわすものである。情報とは、ネットワークに付加され、ネットワークを機能させるソフトに他ならない。ネットワークおよび情報の定義については以下を参照されたい。池上博「情報化社会の政治経済学」昭和堂、1985年、今井賢一・金子郁容「ネットワーク組織論」岩波書店、1988年、今井賢一「情報ネットワーク社会の展開」筑摩書房、1990年、中野安、流通情報ネットワークと企業間関係、巽信晴・西田稔編「情報化時代の産業体制」所収、東京大学出版会、1988年、宮沢健一編「高度情報社会の流通」

生産と消費を媒介する小売業は、従来の単純な発注システムを製造、物流、卸といった後方へのネットワーク化による多品種中少量の生産・配送とその迅速性をもつシステムに転換し、また従来の単純な販売システムを顧客の管理、金融決済といった前方へのネットワーク化による多品種中少量の品揃えとその迅速性をもつシステムに転換する。こうして低成長期の大規模小売企業は前方と後方へのネットワークを基礎として製造・卸・物流・決済・顧客管理を「統合」したいわば「総合生活産業」としてリストラクチャリングされて流通システムの中に出現する。

このような製造業や金融業務も行いながら消費者の生活全般にかかわる「総合生活産業」の現実的な典型がコングロ・マーチャントである。コングロ・マーチャントは前方および後方へのネットワーク化をベースにしながら活動する。またコングロ・マーチャントの多角化、多業態化のパフォーマンスを高める契機としてのネットワークは、とりわけ大規模かつ高度なものとなる。ネットワーク化はリストラクチャリングの内容の基礎的条件であり、かつその遂行の保障である。このことが、低成長期アメリカ大規模小売企業のリストラクチャリングを新たな流通システムの出現としてとらえるさい、ネットワーク化に焦点をあてるゆえんである。

以下、アメリカの大規模小売企業のリストラクチャリング諸類型、とりわけコングロ・マーチャントのネットワーク組織の形成を具体的に考察し、コングロ・マーチャントの低成長期リストラクチャリングにおけるネットワーク化の意義を見出す。これをつうじて情報ネットワーク化の流通システム転換に対する意味を明らかにする。

## I コングロ・マーチャントのリストラクチャリング

1973年の第一次オイルショック以降、アメリカ経済は不況とインフレの同時進行の時期にはいった。1977年からの小康状態はあったものの、1979年の第二

「機構」東洋経済新報社、1986年、宮沢健一「業際化と情報化」有斐閣リブレ、1988年。

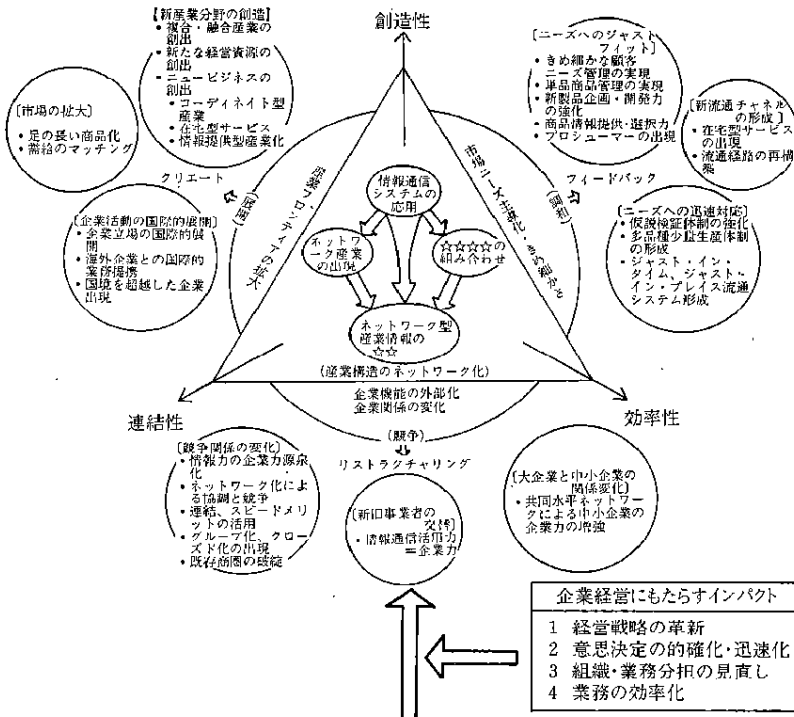
次オイルショック後は再び不況とインフレさらにはインフレ抑制のための高金利政策の影響のもと、アメリカの小売企業は消費の停滞と利息支払いの増大による利益の減少に直面する。他方でこの間、消費者の側でも消費の高級化、多様化、アメニティ追求、利便性追求にいいあらわされる消費傾向の変化が生じた。またマクロな流通システムにおける、大量生産・大量販売のシステムから多品種中少量生産・販売の流通システムへの転換とそれともなうチャンネルでのクイック・レスポンス性要請への対応が必要となった。

これらの小売環境変化によって引き起こされた業績不振を打開するため、100年にわたって世界の小売企業の見本とされてきたアメリカの大規模小売企業もリストラクチャリングに取り組むにいたる<sup>2)</sup>。徹底したコスト削減、顧客管理、それらの達成を基礎にしたコングロマリット化の道が追求された。世界最大の小売企業であるシアーズ (Sears, Roebuck and Co.) は金融コングロ・マーチャントへと変身をとげ、同様にペニー (J. C. Penney Co., Inc.), ワード (Montgomery Ward & Co., Inc.) もこれにつづいた。またデイトン・ハドソン (Dayton Hudson Corp.), メイ百貨店 (The May Department Stores Co.) のように、従来からの小売経営形態 (=業態) から他業態へと進出することで、小売業のなかでのコングロ型展開をとげるものもある。こうしたリストラクチャリング諸手法に共通するネットワーク化とりわけ情報ネットワーク化が重要である<sup>3)</sup>。図1にみるように情報通信はネットワーク化を支援し、産業構造にさまざまなインパクトを与えている。コスト削減志向であれ多角化、多業態化であれ、その基礎には情報ネットワーク化の追求が必要不可欠

2) 拙稿、スタグフレーションの下でのアメリカ小売企業の競争行動「経済論叢」第144巻第3・4号、京都大学経済学会、1989年を参照。

3) 本稿で用いる「情報ネットワーク化」は、管理上の節約をめざした業務管理的なMIS (Management Information System)とは異なり、戦略的システムであるSIS (Strategic Information System) 型の情報システムをさす。「従来の情報システムの発達が生産活動の一部分部分において役立つという形であったのに対し、SISの発達は、企業組織の活動全体を統合するという一段高いレベルでの発達になる」(高木晴夫・小坂武「SIS—経営革新を支える情報技術」日本経済新聞社、1990年、40ページ)。SIS概念は、それを最初に用いたC・ワイズマン (Wiseman) の次の著作に詳しい。C. Wiseman, *Strategic Information System*, Richard D. Irwin, Inc. 1988, 土屋守章・辻新六訳「戦略的情報システム」ダイヤモンド社、1989年。

図1 情報通信が産業構造にもたらすインパクト



各産業に対するインパクト		
製造・流通分野	金融分野	サービス分野
1 一体的な市場ニーズ、主導型商品生産・供給体制の確立 2 新たなグループ化の進展 3 新たな流通システムの創造と新たな事業分野の創造 4 決済事務効率化を契機とした流通ネットワークの金融強化 5 流通経路の簡素化	1 金融諸機能における参入業種の競合化 2 エレクトロニック・マネー化の加速 3 金融機関の情報通信産業化の進展 4 カードを活用した業務提携の拡大・複合化 5 VANによる商流と資金流の統合化 6 システムの共同化、ネットワークの相互接続の進展 7 店舗機能の変化 8 各種業務規則の意義の喪失	1 ニューサービスのサービス産業の創造 2 サービス産業の情報武装化 3 サービス産業のネットワーク化 [チェーン展開 コーディネイト型サービス ] 4 サービス産業の高付加価値化 5 サービス産業の競争環境の変化

(出所) 郵政省通信政策局編「ネットワーク型産業構造と経営革新」13ページ。

である。

ネットワーク組織を達成することが低成長期の大規模小売企業のリストラクチャリングの基本である。そしてネットワーク組織の最たるものがコングロ・マーチャントの組織である。

コングロ・マーチャント化の基礎には、大規模小売企業に共通の形態がある。ひとつはインフレ対応としてのコスト管理である。徹底したコスト切り下げとしての人件費削減、店舗設計、備品の費用節減等はオフィス・オートメーション(OA)化やストア・オートメーション(SA)化をはじめとする一連のオートメーション化によって推進される。生産・仕入れ・在庫コストの切り下げは物流システムの高度効率化および入荷メーカーへの効率的な発注システムをつうじて実現される。もうひとつは販路の拡張と顧客の定着である。表1にみるように低成長期アメリカの個人消費は伸び悩んでいる<sup>4)</sup>。定められた範囲にある消費者の可処分所得のうち最大限量を消費に向けさせるには、クレジットを活用し、所得処分の先取りを行うことが有効な手段であり、そのためには決済業務の効率化が必要となる。コンピュータによるカード決済によって、従来の顧客台帳の整備では不可能であった顧客の購入ヒストリーの把握が容易になり、顧客管理の技術的基礎が与えられる。かくして商業取引に固有の難問であったスポット性克服のための技術的基礎が整備される。

コングロ・マーチャントに固有の低成長期リストラクチャリングとして実行されるのが、多業態化と多角化とりわけ金融多角化であった。アメリカでは同様の商品を扱う総合店であっても、顧客の所得階層によって価格帯、店舗設計、商品級等にかかなりの開きがある。減少する顧客層を拡張するためには、従来の同一業態にとどまらず、他業態へと進出して市場を奪取する方法が採用される。

4) アメリカの一般家庭での借金体質は次のように報じられている。アメリカ家庭の債務比率(可処分所得に対する全債務の割合)は1960年代から70年代後半にかけて70~75%の範囲で推移していたが、1980年代にはいって急激に上昇し、1988年には93.9%と戦後最高の水準に達した。その理由は所得の伸び悩みと住宅費を中心とする実質生計費の上昇、自動車ローン、クレジット・カードの利用の伸びにある(電波新聞社「日刊電波新聞」1990年11月3日付)。

表1 アメリカの個人消費と可処分所得

	実質可処分所得		実質個人消費		実質個人消費内訳伸率			実質国民総生産 前年比伸率 (%)
	一人あたり (ドル)	前年比伸率 (%)	一人あたり (ドル)	前年比伸率 (%)	自動車関連 (%)	食料 (%)	住宅 (%)	
1975	8,944	0.9	7,926	1.2	0.9	2.9	2.7	-1.3
1976	9,175	2.6	8,272	4.4	20.3	5.0	2.8	4.9
1977	9,381	2.2	8,551	3.4	10.6	3.7	2.3	4.7
1978	9,735	3.8	8,808	3.0	3.9	0.7	4.7	5.3
1979	9,829	1.0	8,904	1.1	-5.2	2.1	3.9	2.5
1980	9,722	-1.1	8,783	-1.5	-13.7	1.9	2.8	-0.2
1981	9,769	0.5	8,794	0.1	2.4	-0.6	2.0	1.9
1982	9,725	-0.4	8,818	0.3	2.4	1.6	0.7	-2.5
1983	10,340	6.3	9,139	3.6	16.4	3.8	1.3	3.6
1984	11,257	8.9	9,489	3.8	16.7	2.1	2.3	6.8
1985	11,861	5.4	9,840	3.7	11.1	3.0	2.6	3.4
1986	12,469	5.1	10,123	2.9	7.1	2.7	1.9	2.7
1987	13,140	5.4	10,303	1.8	-4.8	1.3	2.9	3.7
1988	14,116	7.4	10,546	2.4	6.2	1.6	2.1	4.4
1989	15,191	7.6	10,724	1.7	-0.6	0.6	1.8	2.9
平均伸率								
1975~79		2.1		2.6	6.1	2.9	3.3	3.2
1980~84		2.8		1.3	4.8	1.8	1.8	1.9
1985~89		6.2		2.5	3.8	1.8	2.3	3.4
1975~89		3.7		2.1	4.9	2.2	2.5	2.8

(注) 1982年価格ベース。

(資料) 米国商務省経済分析局。

(出所) 日本評論社「アメリカ経済白書 1990年版」より作成。

大規模百貨店やディスカунターの巨人な資金力で系列化されたディスカウンター、コンビニエンス・ストア、専門店が急成長する背景にはこのような多業態コングロ型小売企業の経営ノウハウ、仕入れネットワーク、人材の有効利用がある。他業種への多角化としては、金融分野への進出がさかんである。その理由は高金利政策への対応として、高金利商品の販売による利益の獲得、すなわち消費性向と逆向する性質をもつ貯蓄性向を企業の蓄積基盤にとりこむためである。店舗、人材にかんして物販と金融業務をネットワークすることがここでの課題である。

アメリカのコングロ・マーチャントが低成長期に行ったリストラクチャリングの基礎には、コスト管理、顧客管理の効率化および多業種、多業態を連関させるためのネットワークの構築があった。従来ならば、把握し関連づけることが技術的に不可能であったものを連関させることがネットワーク化によって可能となり、企業経営においてシナジー効果を生み、競争企業に対する優位を保障したのである。ネットワークはその意味でコングロ型において新たな進展をみせるものである。

以下では、構築された情報ネットワークに焦点をあてつつ、コングロ・マーチャントのリストラクチャリングを具体的に検討する。まず基礎となるネットワーク化をとりあげる。そのひとつは流通からみた後方へのネットワーク化としてのコスト・パフォーマンス追求であり(Ⅱ)、もうひとつは前方へのネットワーク化としての顧客管理である(Ⅲ)。そのうちこれら基礎的ネットワーク化にもとづくコングロ・マーチャントのネットワーク化について考察する(Ⅳ)<sup>5)</sup>。

## Ⅱ コスト・パフォーマンスの追求

インフレによるコスト増と消費者のニーズとウォンツの変化に対する大規模

5) 今井賢一は、流通の場合の二つのタイプのネットワークにかんして、「強い連結のネットワーク」(Aタイプ)として発注にかかわるものを、「ゆるやかなネットワーク」(Bタイプ)として消費者との直接的な接触にかかわるものをあげている(大蔵省委託研究・今井賢一チーム「情報ネットワーク化と産業組織」大蔵省印刷局、1985年)。



小売企業の利益獲得行動としてコスト・パフォーマンスの追求がある。これはたんなるコスト削減を意味するのではなく、コストに見合うパフォーマンスを得るところに重点がある。コストを引き下げた結果、サービス低下をまねき顧客と売上が低下するようでは業績不振からの脱却は果たしえない。消費者のニーズとウォンツを満たす品揃え、価格設定、発注、店舗を可能とするシステムを追求しなければならない。

#### (1) 商品開発

コスト・パフォーマンスを意図した商品管理の代表はプライベート・ブランドの開発である。大規模小売企業がナショナル・ブランド商品に対抗して開発したプライベート・ブランド商品は、顧客ニーズのリサーチ<sup>6)</sup>と中堅メーカーの育成を経てつくりあげられる。ペニーのアパレル部門では、The Fox, Hunt Club, Stafford Collections, Lee Wright Collections, Holston III などデザイナーズ・キャラクター・ブランドとして商品拡充がはかられ、シアーズの家電部門では、シアーズのプライベート・ブランド「ケンモア」として、冷蔵庫、洗濯機、乾燥機、掃除機などでは全米シェアの60%を占めるにいたっている。小売企業のこのようなプライベート・ブランド商品の成功は、徹底したリサーチとメーカー育成策によるナショナル・ブランドに劣らぬ商品開発を追求した結果であり、かつコスト切り下げによる価格アピールを行った結果である。

メーカーとのネットワークとして注目すべきは、家電メーカーとの関係である。GE (General Electric Co.) やウェスチング・ハウス (Westinghouse Electric Co.) 等の家電メーカーはすでに家電生産から撤退しており、アメリカの家電はおもに日本やN I E S諸国からの供給にたよらざるをえない状況である。アメリカでの販路を確保したい家電輸出国メーカーと、高品質で低コス

6) マーケティング・リサーチにかんしては、G. A. Churchill, Jr., *Marketing Research 3rd ed.*, The Dryden Press, 1983 および G. Albaum and M. Venkatesan, *Scientific Marketing Research*, The Free Press, 1971 を参照。なおPOSシステム利用のマーケティング・リサーチについては、陸正「マーケティング情報システム」誠文堂新光社、1988年を参照されたい。

トの商品をもとめるアメリカ小売企業の間にはOEM需給関係が成立する。シアーズとサンヨー、Kマート (Kmart Corp.) とシャープ、ペニーと松下の間にOEM取引が行われている。ハード部門に強い順で弱い家電メーカーと取引を行っているのが特徴である。国際的ネットワークとして展開される家電OEM取引においても、アメリカのライフ・スタイルに見合った商品開発 (大型のテレビや冷蔵庫) のためのリサーチと徹底したコスト・パフォーマンスが追求されている。

## (2) 発注システム

近年急成長をとげているディスカунターのコスト・パフォーマンスは、エブリディ・ロー・プライス政策の採用に顕著である。従来の感謝祭やクリスマスのような特定期間やロス・リーダーに限定した低価格政策ではなく、年中一貫してどの商品も低価格で販売するところにディスカウンターの急成長の秘密がある。これを可能にしたのが小売におけるジャスト・イン・タイム方式の採用であった。Kマートは自動補充発注システムを、ウォルマート (Wal-Mart Stores, Inc.) はEOS (Electronic Ordering System) を活用し、いずれも表2にかかげたストア・システムとしてのPOS (Point of Sales) システムと連繋させつつ在庫を極限にまで削減して商品の高回転販売を行っている<sup>7)</sup>。

日用品の低価格販売政策をとるホールセール・クラブの場合、店舗は倉庫仕立てで、浅い品揃えでありつつも、管理コストの切り下げ、会員制システムと全国チェーン・ネットワークを活用した仕入れにおける優位性を発揮して売上が急速に伸ばしている。

7) Kマートの自動発注システムとは、「あらかじめ、店別・品種別・週別の基準在庫数を決めてあり、基準在庫数を下回った数だけをDC (Distribution Center—引用者) より自動供給していく方式」であり、ウォルマートのEOS発注システムとは、バーコード・スキャナーPOSによる売り場からの発注システムである (森龍雄「ウォルマートの成長戦略」商業界、1990年)。これらジャスト・イン・タイムの発注システムは、生鮮食料品を扱うスーパー・マーケットや卸売業で先行していたものが適用された。

表2 POSシステムの支援関係

(1) チェック・アウト支援関係
・商品自動読み取り (スキヤニング)
・プライス・ルック・アップ
・クレジット販売処理
・ギフト販売処理
・チェッカー・スケジューリング
(2) 営業支援関係
・単品情報提供
・自動売変処理
・大型商品販売処理
・生鮮加工管理
・発注処理 (発注勧告)
(3) 管理支援関係
・本部商品情報照会
・勤務管理
・マン・アワー管理
・店マネジメント

(出所) 日本アイ・ビー・エム, IBM REVIEW 102号  
1988年3月, 2ページより作成。

### (3) 店舗間ネットワーク

小売企業の規模の経済発揮にかんして、個々の店舗規模は特定の商圈を満たすものであればよく、重視されるべきは全米レベルでの規模の経済である。第二次世界大戦以前よりチェーン展開をはたしてきたアメリカの大規模小売企業が、現代の顧客ニーズと競争環境のなかで規模の経済を発揮するためには、店舗間ネットワークを有効に作用させることが重要である。仕入れコストの切り下げ、品揃えの充実、店舗ごとの販売内容集約と店舗拡張政策に役立つ情報を獲得できる情報ネットワークをチェーン・システムに導入することがもとめられる。

表3のように、1985年にウォルマートとペニーは他の小売企業に先駆けて全米レベルでの衛生通信POSシステムを導入し、他の大規模小売企業もこれに

表3 米国小売業における最新の衛星通信活用事例

(活用業務凡例：○適用中，一未使用)

チェーン	導入開始年	全社設置完了年	衛星通信ネットワーク	地上通信局(ハブ)	衛星通信ネットワーク活用業務						
					データ送受	クレジット照会	ビデオ配信	音声送受	音楽宣伝	エネルギー	保安
Payless Northwest		1986	I S N	共用	—	—	○	—	○	—	—
ウォルマート	1985	1987	ヒューズ社	専用	○	○	○	○	○	—	○
Burlington Coat Factory	1985	1987	Contel-ASC	共用	○	○	—	—	—	—	—
サービスマーチャンダイズ	1987	1988	G T E	○	○	○	—	—	—	—	○
J. C. ペニー	1985	1989	P S N	共用	—	—	○	—	—	—	—
シアーズ	1985	1989	Contel-ASC	共用	—	—	○	—	—	—	—
サーキット・シティ	1989	1989	ヒューズ社	共用	○	○	○	○	—	—	—
ターゲット	1989	1989	ヒューズ社	共用	○	○	—	○	—	—	—
チャイルドワールド	1989	1989	Tridon/AT&T	共用	○	○	—	—	—	—	—
Ame	1989	1990	ヒューズ社	共用	○	○	—	—	○	—	—
Best プロダクト	1989	1990	Tridon/AT&T	共用	○	○	—	—	—	—	—
ホームデポ	1989	1990		共用	○	○	○	—	—	—	—
Kマート	1987	1991	G T E	専用	○	○	○	—	—	○	—

(活用ペイライン) ①POSデータの送受を前提とするとき、100店以上。  
 ②自社専用地上通信局をもつペイラインは、200店以上。  
 (注) 本部所在地と備考の欄は省略した。  
 (出所) 森龍雄「ウォルマートの成長戦略」商業界、1990年、264ページ。

つづいている<sup>8)</sup>。全店POSシステムは、超売れ筋商品を積極的に押し出すと同時に死に筋商品を排除する機能とジャスト・イン・タイムの商品配送の能力を高める機能をもっており、店舗レベルの商品管理を経験的なものから情報把握による正確なものへと変貌させた。POSそれ自体とPOSによる店舗間ネットワークによって、在庫コストと時間が急速に節減された。

コスト削減と価格アピールを追求するために、大規模小売企業は生産・物流・店舗間の情報をネットワークするシステムを構築するのである。

### III 「生活創造」のネットワーク

インフレと不況による消費の停滞に対して、大規模小売企業は積極的な顧客管理を展開する。販路の拡大と顧客定着によって売上の安定的増大をはかる。低成長期に消費者の実質賃金は伸び悩み、その一方で住宅ローン、自動車ローンが急増し、可処分所得のうち食料、日用品へ向けられる部分は急速に低下した(表1参照)。日用品、耐久消費財とも支出が押さえられ、購入のさいにもコスト・パフォーマンスが意識され、また量よりも質、高級感が重視されるようになる。消費停滞がいわゆる消費の多様化、個性化現象をもたらした。

大規模小売企業はこのような消費生活の変化に直面して、消費者のニーズとウォンツを満たしうる商品開発と品揃え、販売機会の発見とジャスト・イン・タイムといった商品販売手法に着手しながらも、消費者の生活に深くかかわった販売努力を展開すべく顧客とのネットワークを構築する。この手法を以下にみる。

#### (1) 伝統的手法

小売業の顧客把握の歴史は古い。近代小売業の歴史において、カタログ販売、通信販売からすでに顧客台帳の整備は行われていた。シアーズは1886年の創業

8) 衛生通信POSはクレジット顧客の照合処理の迅速化や経営上の通信費節約にも役立つ。また今後のグローバル・ネットワーク形成にも利用される。

以来、当時小売店舗がほとんど存在しなかった中西部農民向けに総合商品の通信販売を実施している。その後カタログにもとづく注文販売（通信、店舗）へと発展し、さらには掛け売り、クレジット販売を採用することで台帳にもとづく顧客管理と販売促進の本格的とり組みへと進展する。小売企業と顧客の関係は社会の発展につれて相互の情報の多量化とネットワークの構築へとすすむ。

(2) クレジット販売の本格的展開

大規模小売企業は、低成長期にあって消費者の可処分所得を消費支出に向けさせるためクレジット販売に本格的に取り組んでいる。シアーズの場合、表4にみるように総販売高に占めるクレジット販売比率、収益、利益ともに年々増加している。この背景には、情報エレクトロニクス化の進展がある。エレクトロニクス技術とオンライン化の進展によって情報の大量処理と決済業務が容易になった。

表4 シアーズとのペニーのクレジット活動状況 (百万ドル, %)

	シ ア ー ズ					ペ ニ ー		
	クレジ ット 販売高	クレジ ット販 売比率	クレジ ット 利 益	クレジ ット販 売不 良債権率	売掛債 権残高	クレジ ット 販売比率	クレジ ット販 売不 良債権率	売掛債 権残高
1981年	1,040	53.6	-83	1.2	7,552	45.5	1.7	3,183
1982年	1,158	56.0	18	1.0	8,010	47.8	1.8	3,450
1983年	1,405	58.9	144	0.9	11,066	49.9	1.6	3,485
1984年	1,895	61.7	244	1.0	12,538	53.1	1.1	3,776
1985年	2,098	62.0	294	1.4	12,502	57.4	1.4	4,233
1986年	2,069	60.6	253	2.1	12,736	58.2	2.0	4,291

(出所) Sears Roebuck and Co., *Annual Report, various years* および J. C. Penney Company, Inc., *Annual Report, various years* より作成。

低成長期に消費支出が低下した状況のもと、アメリカの消費者は小売企業別のクレジット・カードを一人あたり数枚から数十枚保有することで消費生活を送っている。国民の所得を先取りするかたちで展開されたクレジット業務では

あるが、1980年代にはいってクレジットの不良債権が増加しており、その総額は債権保有企業の資金繰りを圧迫するほどである。自社カードによるクレジットを採用する企業にその負担は大きく、そのため小売企業は負債管理責任のない他社クレジットの採用か、もしくは自社クレジットであっても売掛債権の割引売却を行っている。

クレジットを活用することは所得支出の先取りに役立てられるものではあるが、現在の借金社会にあってはそれも決定的に有効な手段とはなりえていない。

### (3) 多機能カードと顧客データ・ベース

顧客情報の管理にとって重要な役割を演じるのが統一カードである。広義のカードには「チケット」や個人識別機能（ID）のみを付与された証明書のたぐいも含まれるが、顧客情報収集に役立てられるカードは、ID機能を基礎に決済業務を備えたデビット・カードおよびクレジット機能を付与されたクレジット・カードである。近年では従来のデビット・カードにクレジット機能を付与するなどカードが多機能化しており、またクレジットの方法や金利、手数料体系も多様となり、個々の企業あるいはカード発行企業が多機能カードを発行し顧客データ・ベースを整備している。たとえばシアーズは、消費財だけでなく、金融商品、不動産、保険加入、自動車ローンにまでいたる決済機能をもつ万能カード「ディスカバー・カード」を発行し、顧客の所得、家族構成、健康状況、資産にまでおよぶあらゆる顧客情報を把握している。

### (4) コンピュータ・ネットワークの展開

「生活創造」にかんして、現在急成長をとげているのがパソコン通信を利用したダイレクト・マーケティングである。ダイレクト・メールやカタログが過剰に氾濫して注目度が低下するなか、必要な情報のみを簡便に入手でき、注文、購入、決済も簡便にできるマーケティングとして注目されている。

シアーズとIBMが共同設立したパソコン通信サービス会社プロディジィ社

(Prodigy) は1988年からサービスを開始している。加入者はパソコンをつうじてプロディジ社から商品情報をえて発注するだけで小売店もしくはメーカーより商品が宅配される。加盟企業にはアメリカ、日本のおもなメーカー、親会社であるシアーズが含まれている<sup>9)</sup>。

パソコン通信などのニューメディアを利用した顧客とのネットワークは、女性の社会進出、時間の節約等のライフ・スタイルの変化につれて成長が期待される分野である。今後取扱商品数を増やすとともに、配送コストをおさえ、カバーできる地域を拡張し、パソコン購入費用、利用料など消費者の負担を低下させうるならば、消費者とメーカー、小売を結ぶ情報ネットワークとして、カード、クレジット決済、POSシステムとも結合しつつ有効な活用がなされるであろう。

「生活創造」とは、リサーチにもとづくニーズとウォンツへの対処、顧客情報のデータ・ベース整備、クレジット付与による消費の煽動を消費者と供給者との安定的な結合のうえで行うことであり、それを可能にする手段が情報ネットワークを基礎とした流通システムの構築である。

#### IV コングロマリット化と情報ネットワーク

大規模小売企業に共通のリストラクチャリングとして展開するコスト・パフォーマンス追求と顧客管理のために構築された情報ネットワークは、コングロ・マーチャントのリストラクチャリングに対しても重要な役割をはたす。異業態、異業種の業務を連結するネットワーク構築のさい、リサーチにもとづく様々なグレードの商品開発、店舗および備品の設計、様々な業態及び業種で把握している顧客情報の照合と運用にかんして、基礎的な情報ネットワークが発展させられた形態をもって適用されるからである。

9) プロディジ社のサービスには全米で20万世帯、30万人以上が加入している。特徴はカラーの絵や図で色やサイズを入力して注文できることである。パソコン通信は、注文・決済が迅速かつ簡便で、マーケティング・リサーチとしても有効な手段である（日本経済新聞社「日本経済流通新聞」1990年3月17日付）。



## (1) 金融コングロ・マーチャントのネットワーク

小売企業の「業際化」とりわけ金融分野への進出がさかんである。シアーズ、ペニー、ワードのマス・マーチャンダイザーをはじめ、アメリカの大規模小売企業は証券業務、保険業務をはじめとした金融業務を営んでいる。

小売企業が金融分野へ多角化する要因は、そもそも商取引に付随する金融決済業務を自ら管理するところに派生の可能性が存在する。しかしこの可能性を現実化する要因は外部の競争環境とそれに対応する企業の側の力量から与えられる。そのひとつは物販の停滞による影響を金融商品の販売によっておぎなおうとする競争行動である。1970年代後半以降10年間のアメリカ経済の不景気は住宅、エネルギー、輸送、食料、医療といったもののコスト増と消費者の可処分所得の圧迫をもたらした。その結果、消費者の支出、貯蓄の優先順位に変化が生じ、また共働き世帯の増加によってサービス・ニーズが強まった。これが企業と家計を金融資産の運用に向かわせた原因である。物販の停滞による過剰資本を抱える小売企業は、金融分野での活動にリストラクチャリングの方策を見出したのである。もうひとつは金融分野で把握した顧客を従来から小売分野で対象としてきた顧客に「重ね合わせる」ことで、新たな顧客層の拡張をはかったことである。金融商品を購入する消費者は、そうでない消費者よりも一般的に所得が高い。高所得層をリストアップし、小売分野での対象顧客にすること、また逆に従来ならば金融商品を購入しなかった低所得層に金融商品を購入させること、このように物販と金融商品の顧客を「重ね合わせる」ことに金融分野進出の推進要因がある。

小売企業の金融コングロマリット化にとって重要な戦略的手段は、決済業務をふくむ金融分野と小売分野をネットワークすることである。顧客情報を軸に商品、購入者、相互利用店舗のネットワークを構築し効率的に経営することが金融コングロ・マーチャントのリストラクチャリング成功の鍵となる。

1981年に証券会社と不動産会社を買収して従来からの保険、クレジットとリンクさせることで典型的な金融コングロ・マーチャントとなったシアーズのネ

ネットワーク形成はこうである。金融部門を包括するシアーズ金融ネットワークは、ディーンウィッタ・証券、ディスカバー・カード社をふくむ金融サービス部門と、不動産、保険とをネットワークしている。親会社シアーズは金融ネットワークを含む全社的規模でのネットワークを形成しており、物販、金融商品、不動産、保険のワンストップ・ショッピングを可能にしている。ワンストップ・ショッピングはシアーズの店内店舗に設置された事業所のカウンターで取り扱われており、決済業務は「ディスカバー・カード」ですべて行われる。個々の業務はそれぞれが相互に特典を与えあうよう連結されている。場所的・時間的節約と決済業務の効率化、顧客情報の総合的把握を可能とする優位性をもつ。しかし消費者にしてみれば、シアーズは伝統的な小売企業であって、店舗のカウンターでの金融取引に不慣れなことや、購入する財・サービスの最も有利な供給者の組み合わせを求める顧客にとっては、ワンストップ・ショッピングの利便性は魅力あるアピールではない<sup>10)</sup>。利便性のアピールも先にみたパソコン通信ダイレクト・マーケティングにオンラインするなど、いっそうの展開がなされたときにこそ効果が発揮され、金融コングロ・マーチャントの競争優位が確立される。この点にかんしては、ノンバンク・バンクとして州際業務を扱うネットワークの形成、たとえば無口座・無店舗のモーゲージ全米ネットワークのような展開が将来的に競争優位を準備する金融業務であろう。

## (2) 多業態型コングロ・マーチャントのネットワーク

多業態からなるコングロ型小売企業の場合、金融型のような他業種とのネットワーク化にくらべて、コスト・パフォーマンスと顧客管理を基本とするネットワーク化は容易に達成できる。現在小売業でもっとも成功しているのが多業態型コングロ・マーチャントである。

大規模小売企業の他業態への進出要因は、消費者の購買行動の変化や業態が

10) 拙稿、シアーズの金融商品マーケティング、橋本勲/中田善啓/陶山計介編「戦略的マーケティング」所収、新評論、1990年、248～249ページ参照。

属する市場の成熟化による既往業態での伸び悩みである。新たな業態分野での新顧客の獲得をめざしている多業態型コングロ・マーチャントにあっては、進出業態間の関係を単純にネットワーク化しない方が顧客へのアピールの点で有効な場合が多い。しかし多方で多業態間ネットワークの構築により、シナジー効果を発揮し競争優位を確立しているコングロ・マーチャントが存在する。

フェデレーテッド・デパートメント・ストア (Federated Department Stores, Inc.) は、その系列に百貨店の残品を低価格で販売する子会社小売企業を有している。この子会社の店舗では親会社であるフェデレーテッド・デパートメント・ストアで売れ残った商品や傷物商品をオート・プライシング・システムで販売している。売れ残り品ゆえ、子会社に送られ店頭に出されたのちも、残日数にしたがって価格が下げられ、最後はチャリティー用に販売される<sup>11)</sup>。商品の高回転と在庫管理の効率性を付与するネットワーク・システムであるといえよう。

ウォルマートはディスカウント業態の内部で多様化をすすめるコングロ・マーチャントである。ディスカウント業態のウォルマート店1200店とホールセール型小売サムズ・ホールセール・クラブ100店にくわえ、現在ハイパー・マート、スーパー・マートを開発している。これらはディスカウント政策の徹底において共通項をもつが、生鮮品など取扱商品やロット数量などの販売方式が全く異なる経営形態をもつ。ウォルマートの店舗間衛生通信ネットワークおよび全店POSシステムは、全店舗と配送センター、本部、全納入業者を包摂しており、とりわけ仕入れ部門の統一をはかることで効率を高め、同社の強力な優位点としてのジャスト・イン・タイムを徹底させている<sup>12)</sup>。この情報ネットワークは全店舗レベルでの超売れ筋商品の発見と即時配送に役立つシステムであり、多業態型コングロ・マーチャントのシナジー効果を発揮させる有効な手段となっている。

11) 波形克彦「アメリカ流通業のニュートレンド」経林書房、1990年、参照。

12) ウォルマートの革新的業務については森龍雄、前掲書が詳しい。

## む す び

以上、低成長期のアメリカ大規模小売企業のリストラクチャリングを、コスト管理、顧客管理、コングロ・マーチャント化において検討してきた。

大規模小売企業のリストラクチャリングの共通のベースには、①後方へのネットワーク化として、リサーチにもとづく商品開発・管理および店舗への発注・配送システムの効率化、②前方へのネットワーク化として、顧客の拡張と情報収集による定着化がある。これらを基礎にしてコングロマリット化が遂行される。逆にこの基礎的なネットワーク化を資金的にも、地理的範囲、取引網の拡充においても保障できるコングロ・マーチャントこそこれらを成功的に達成できる。リストラクチャリングのいずれの手法においても情報ネットワークのインパクトは多大であり、郵政省がまとめた大規模小売企業の経営と情報化の関係も同様の領域を指摘しているところである(表5参照)。

低成長期に大規模小売企業が行った情報ネットワーク化に支援されるリストラクチャリングは、従来の小売業革新を土台としながら、それをさらに進展させるものである。小売業の歴史において、従来より新業態の開発、地域商圏獲得のための価格切り下げ競争政策などが革新的に追求されてきたが、最大の革新とされるのはチェーン・システム化であった。しかしチェーン・システム化が達成されただけでは、規模の経済は発揮されない。それが効率的に結合され、商品仕入れ、売れ筋商品の機敏な発注体制、安定的な顧客を企業レベルで獲得しなければ、チェーン化による巨大化はむしろ小売業革新の足枷になることもある。情報処理技術の向上は、ネットワークの効率性を保障し、コングロマリット化を助け、シナジー効果をもたらす。その意味で情報ネットワーク化はこれまでの小売業革新を集大成するものである。

また、過去における小売業の革新的形態を、チェーン化を達成した大規模小売企業が採り入れて成功してきたように、低成長期のリストラクチャリング諸手法も、今後はコングロマリット化した大規模小売企業が成功的に採用するで

表5 企業経営と情報化

企業経営課題	対応の方向	情報通信に係わる対応策	課題
<p>1 経営の効率化 在庫圧縮</p>	<p>1 ①受発注事務の合理化、 在庫管理の適正化 ②物流部門、代金決済部 門等の合理化</p>	<p>1 ①・仕入先、小売店等とのオンライン受発 注システム（EOS） ・POSシステムの活用によるきめ細か い商品管理による低在庫、高回転率、 低欠品率の実現 ②・流通、物流、金融VANの連結 ・異業種地域VAN</p>	<p>データ分析力（経営情報 化） EOSと物流システムの 結合 流通ネットワークによる 一括決済口座の活用</p>
<p>2 消費構造の変化への 対応</p> <p>感性市場への対応 店舗主導の自主的 マーチャンダイジ ング展開</p> <p>・サービスの多様化 ・取扱アイテム数の増 加 ・ライフサイクルの短 縮化</p>	<p>2 ①業態開発・転換 店舗のリニューアル化 による既存店舗の活性 化、多様な販売形態 （無店舗販売、CVS、 DIY、ディスカウン トストア、ホームセン ター）の推進 ②新商品企画力の強化 （自社ブランドの商品 の充実 etc.）</p>	<p>2 ①・ニューメディア（パソコン、ビデオテ ックス）を活用したホームショッピ ング ・物流業者との提携による無店舗販売 （産地直販、カタログ販売） ・情報通信システムを軸としたFC化、 CVS化 ・エレクトロニック・スーパーの展開 ②・市場動向の把握・分析システムの開発 ・導入（POSの販売データ分析によ る商品単品管理、商品企画への反映 ・情報商品の販売（オンライン・チケッ ティング事業）</p>	<p>顧客データ管理システム 開発</p> <p>システム開発、データ分 析が必要、情報分析力</p>

③顧客管理・開拓機能の強化	③・自社カード発行による顧客データベースの構築, 顧客情報管理システムを活用したダイレクトマーケティングの展開 ・POSデータを活用した顧客層分析, それに基づく品揃え ・ビデオテックス等ニューメディアによる顧客(来訪者)への商品情報の提供	コスト
④店頭における品揃え能力の強化	④・POS活用した, 売れ筋, 死に筋分析による品揃え ・画像DBを活用した店頭スペース不要のサンプル揃え	システム開発
⑤店舗主導の品揃え体制の確立	⑤・POSデータ活用による各店舗マネージャーによる商品計画, 検証	顧客の購買行動に対応した新製品体系の商品体制管理体制の確立
⑥多角化, 業際化(複合小売業化: 情報, 金融, サービス分野のほか, アメニティ空間の提供, コミュニティ機能の充実)	⑥・CCTV, ビデオテックス等を活用したイメージ空間創造 ・グループ間を通信情報ネットワークで結び, 集客力のある店舗で各種サービスを提供し, 商圏拡大, 新業態開発, さらにはグループ全体の強化	
⑦新販路開拓	⑦・ニューメディア(音声応答システム, パソコン, ビデオテックス etc.)を活用したホームショッピング, DM	配送システムの確立

(注) 原表の「小売業系」より「百貨店, 専門店, 大型スーパー」の部分を抜粋。  
 (出所) 郵政省通信政策局編「ネットワーク型産業構造と経営革新」, 1990年, 135~136ページ。

あろう。情報ネットワーク化は巨額の資金を必要とすることと、コングロマリット化の効率的経営を保障するものであることからこのことはいっそうの現実性をもつ。

マクロな経済要因の変化は、消費傾向に影響を与え、マクロな流通システム転換を要請する。低成長期の消費の停滞や、女性の社会進出、タイムレス・ピープルの出現などの社会状況は流通システムにおけるコスト・パフォーマンスとジャスト・イン・タイムおよび顧客管理の実現を促進し、大規模小売企業は、コングロマリット化による規模の拡大をはたしつつ、これの達成に努力する。その最大の保障が情報ネットワーク・システムの構築である。