



流通過程における情報の共有化

野村 一 第二電電(株) 国際部 部長
Hajime Nomura

Information Exchange and Sharing in the Stage of Distribution and Retail

今、産業界は挙げて情報化に取り組んでいる。日本の産業界全体が世界の情報化に乗り遅れ国際競争力を失いつつあるばかりか国際標準化からも取り残されようとしているからである。1990年代初めに押し寄せたマルチメディアの波、そしてEDI(Electronic Data Interchange)やCALS(Continuous Acquisition & Life-cycle Support)に代表されるマルチメディアテクノロジーを使った企業のリエンジニアリングなど、生き残りを賭けてこのBPR(Business Process Re-engineering)に取り組んでいるのである。しかしその一方で、マルチメディア技術やEDI、CALSなどは製造業におけるBPRの一手法であり、サービス業や流通業には馴染まないという声も聞かれる。本当にそうなのだろうか。そしてマルチメディア化、ネットワーク化の流れの中で、流通業はどの様に変革しようとしているのだろうか。情報化によるどの様な構造改革が求められているのだろうか。これらの点について、特に情報の共有化という観点から検討してみることにしたい。

ここではマルチメディアについて余り詳しくない方々にも拒絶反応が起きないように、分かりやすく議論を展開していくことにしたい。

1 マルチメディアとは

1.1 マルチメディアとは

先ず本論に入る前に、マルチメディアとは何なのかの定義から始める。今や誰でも知っていて、色々な分野でこの言葉が使われているがこれだという定義が確立されていない。言葉を変えて言えば、色々な人が色々な意味でこの言葉を使っているともいえる。ここでは便宜的に一私にいわせればこれが最も適切な定義と思っているのだが―“マルチメディアとは情報をデジタル化してネットワークに流すこと”と定義する。デジタル化することにより、図1に

示すように、これまでは独立のメディア・インフラであった通信、コンピュータ、放送間の統合がはかられ、例えばインターネットという共通のアプリケーション・プラットフォームの上で融合化される。このことにより、ユーザーの立場から言えば、いつでもどこでも誰とでも、コミュニケーションできるという通信の双方向性／携帯性／移動性が実現することとなり、今までだと見るだけ、聞くだけだった放送に対してもこちらから働きかけができるような双方向性が実現し、あるいはコンピュータ上でバーチャルな世界(仮想現実)が実現し、あたかも自分が試着をしている様な感覚でオンラインショッピングが楽しめる、ということになる。

1.2 日本の情報インフラ水準

ところで、マルチメディアを可能ならしめる情報の基本インフラの面で、日本は極めてお寒い状態である。例えば、日本の情報インフラは世界の36位で、クロアチア、エクアドル、ニカラグアと同レベルというような統計数値もある。基本的インフラが、日本がODAを供与している国々とほぼ同じレベル、というショッキングなデータに対する議論は

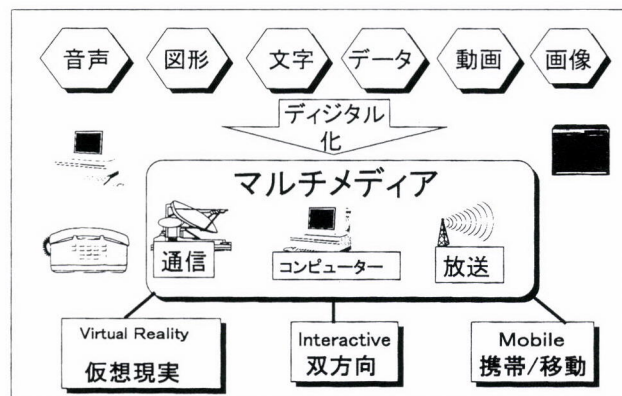


図1 マルチメディアとは

さて置き、情報の共有化、ネットワーク化と流通業の問題を論ずる以前に、これからの時代、情報インフラの重要性は益々高まるばかりだが日本の情報インフラは他の先進国と比べ、極めて遅れているというのが現実であり、このままでは日本は国際社会において引き続きリーダーシップをとれるかどうか危ぶまれるほど深刻な問題に直面している事実を指摘しておきたい。

その最大の要因は通信コストの高さにある。通信の自由化以来、国内長距離料金は約1/6、国際通信も約1/4位に下がったが、未だ極めて高い水準にある。次にコンピュータの保有率とネットワーク化率の低さも挙げられる。通信回線の幹線段階での光ファイバー化や局用交換機のデジタル化で日本は世界のトップレベルにあるものの、コンピュータ・ネットワークやCATV等といった通信の代替手段が少なく、家庭までの光ファイバーや同軸回線の敷設状況も高くはない。しかし最近では例えば携帯電話の著しい普及率向上、通信における一層の規制緩和の促進により、情報インフラにおいて日本も大変な勢いで高度化、整備が進められていることも確かである。

1.3 もはや日本はアジアの中心に非ず

その結果がどうなのか。かつて日本はアジアはおろか世界の第2次産業のリーディング国であった。しかし今、日本の軽工業は完全にアジア諸国の後塵を拝しているし、粗鋼生産量もトップの座を中国に譲る実情にあることは今更述べるまでもないことである。自動車ではアメリカビッグ3の巻き返しも急である。その中で少なくとも、アジアの金融や証券の中心はやはり東京である、とつい今まで考えられてきたが、この地位もまた危うくなっている。これは、日本の資本市場が未成熟、規制が多過ぎる、金融手数料が高い、参入障壁が高い、ということが大きな理由であるが、情報インフラの低さに起因するところも無視できない。通信の第2段の自由化で、ようやく海外の通信業者の日本でのサービスも可能となるし、料金も認可制から届出制になった。その最大のポイントがやはり通信料金の高さである。現状では、安い海外の通信業者の通信を、日本発信の場合には使えない。国際専用線の料金も通信双方の国同士の国際専用線料金を足して2で割ったような体系になっているので、日本受発信の料金は日本以外の国同士間の通信の料金よりも同じ距離でも高くなってしまう。日本国内での回線も容量の大きい回線が少ないので、インターネット等の接続や通信の快適性はかなり損なわれている。こうみると、アジアの情報ハブを目指し、積極的にマルチメディア・コリドー計画を推し進めているマレーシアや、元々レベルの高いシンガポールや香港に金融や証券の中心が

移っていってしまうのはむしろ当然とさえいえる。

1.4 マルチメディアは本物か

デジタル情報のオンラインによる伝達(あるいは流通)が、ネットワークを通じて情報を探しにいくのではなく、情報の方から、それに必要な情報だけが選別されてどんどん一般個人のレベルに入ってくる時代はそう遠くない将来に実現する。そして間違いなく企業活動や日常生活に何らかの形でマルチメディアが入ってくる。色々なシステムやサービスの提供の仕方がマルチメディア化されることは不可避の状態になっている。いまやマルチメディアに乗り遅れたら世の中の動きから取り残されてしまうといっても過言ではない。これはもう情報革命といった限定的な現象ではなく一大社会・産業革命なのである。

それではこのような革命とまで言わしめることが、何故可能になったのか。かつての、高度情報化社会の到来と騒がれ、結局打ち上げ花火に終わってしまった二の舞にならないのだろうか。それには次の3つの背景が考えられる。

第1はネットワークが整備・多様化され、コストが低廉化したことである。例えば表1にある電話の13年前を思い起こして欲しい。国内はNTT、国際はKDDと限定され、しかも国内・平日・昼間・最遠・3分で400円、東京ーニューヨーク、普通料金・3分で1,530円と高かった。それが今や国内で、全国サービスする会社はNTT以外に4社、国際でKDD以外に2社が参入し、料金もそれぞれ1/6、1/4程度に安くなっている。更に衛星も乱立気味でさえある。第2に技術の完成度が高まったことの影響も大きい。わかり易い例で携帯電話がある。10年程前はこれをショルダーホンと言っていた。何故なら重くて大きくてとてもハンドヘルドできる代物ではなかった。しかも30～40分位の電池寿命しか無かった。それが今や、重さ100gを切るものが表れ、電池も待ち受けだけだったらゆうに200時間、約10日も充電なしで使える。第3に能力価格が飛躍的に下がったことが挙げ

表1 規制緩和

◎携帯・自動車電話	レンタル制→	④売切制
加入者213万人(93年末)→3,150万人(1998.3)		
◎電気通信事業の自由化	NTT →	④DDI, JT, TWJ, TTNet
	KDD →	④ITJ, IDC
東京ー大阪		
(昼間3分間)400円(85.4)→	NTT 90円(1998.3)	
	TTNet 63円(1998.3)	
日本ー米国		
(昼間3分間)1530円(85.4)→	KDD 480円(1998.3)	
	NCC 470円(1998.3)	

られる。典型的な例がパソコンである。今の数10万円台のパソコンでも10年以上前のワークステーションと同じ性能・機能を有している。部分的にはそれよりも優れている。しかし価格は1/10以下である。従ってパソコンの場合、能力の向上と価格の低下とを掛け合わせた能力価格は1/100以下になったと言えるのではないだろうか。

1.5 CD-ROM

マルチメディアを支える要素技術の進歩も極めて重要である。暗号化、画像・音声圧縮、エージェント技術などである。その中で、マルチメディア化にとってなくてはならない、しかも誰にでも馴染みの2つの技術を紹介する。

先ず図2に示したCD-ROMである。音楽用に使っている12cmのCDがマルチメディア化を飛躍的に伸張させた。即ち、情報の記憶容量が高まったことがオンライン、リアルタイムの情報のやりとりを補完し、ハードの小型化に寄与している貢献度は大きい。あの12cmの中にさほど大きさの変わらないフロッピーが540枚分も入ってしまう。映像でさえ74分も録画できる。このCDの誕生が情報のデジタル化を促し、機器の小型化をもたらし、ハード、ソフト両面でのマルチメディア化を強力に押し進めるドライビングパワーとなった。しかしCD-ROMも今やDVDの誕生でその役目が終わるのもそう遠くないと思われる。これ程までにマルチメディア技術の進歩は激しく、スピードが速い。

1.6 伝送技術

次に伝送インフラについて簡単に説明する。最も一般的なのが電話線である。この電話線として、最寄りの電話局から各家庭まではほぼ例外なく銅線が使われている。音声専用を使う限り銅線で何の不自由もない。ところが最近、インターネットを使い、その中でデータや静止画まで受信しようとする途端にスピードが遅くなる。つまり銅線で送ることのできる伝送速度には限界がある。情報量の多い図形や映像になると銅線では送ることが難しくなってしまう。ダウンロードにとっても長く長い時間がかかってしまうからである。図3と表2にネットワークインフラの伝送時間を比較した。CD-ROMを例にとった場合、もし1枚を電話線で送るとしたら100時間、約5日かかってしまう。これが今流行のISDN回線のINS64だとたったの3分ですむ。これを光ファイバーを使って衛星で送るとたったの数秒である。これならライラも全くない。この様にマルチメディア時代に不可欠な映像情報も、光ファイバーや衛星といった高速で大容量の情報伝送手段が開発されて初めて自由に快適な伝送が可能となった。

以上の様に、伝送技術と共に、光ファイバーなどの伝送

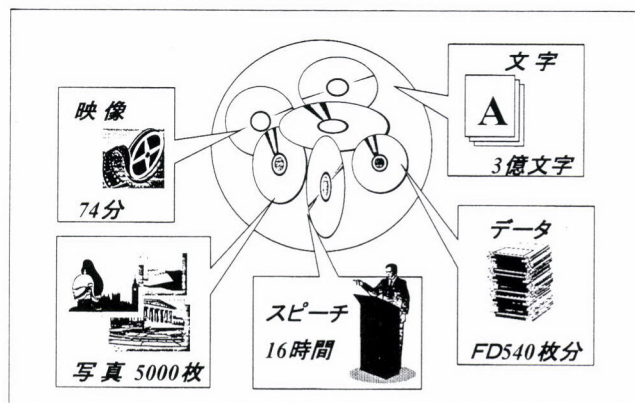


図2 CD-ROMの記憶容量

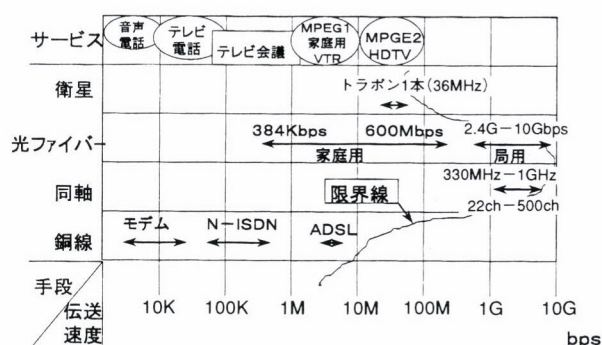


図3 伝送手段とその用途比較

表2 ネットワークインフラ間伝送時間比較

	衛星 (2Mbps)	INS64 (64kbps)	電話回線 (14.4kbps)	宅配便
フロッピーディスク 1枚: 1.4MB	5.6秒	175秒	777秒	24時間
CD-ROM1枚: 650MB	43分	22時間	100時間	24時間
CD-ROM10枚: 6500MB	7時間	9日	42日	24時間

手段の発達が多メディア化の推進に無くてはならない要素であることがわかる。それではこのマルチメディアが流通業とどうかかわりを持つのだろうか、極めて労働集約的な流通業にマルチメディア技術による情報化と効率化が果たして可能なのかを以下で検討していくことにしたい。

2 マルチメディアと流通業

2.1 ショッピングの形態が変わってきた

先ず初めにこんなデータを紹介しておこう。個人商店数は1980年の約130万店舗をピークに減少し続け、2010年頃には50万店台にまで減少してしまうであろうと予測されている。卸売業については、1960年代に20万台だった店数が、

大量消費に支えられて1991年にはピークの47万店にも達した。しかしこれも、今後一層の減少は避けられないとみられている。そして次に図4の流通形態の発展プロセスを見ていただきたい。

何故こういうことになるのか。端的に言えば現在のショッピングでは小売業や卸売業が果たす機能が有用でなくなっているからその存在価値が低くなってきたということである。ショッピングの形態が変わるから流通形態もそれに合わせて変わるのである。例えば、近所にある、昔ラジオ屋さんと呼んでいた電気屋さんは、現在ではその数も少なく、恐らく電球や蛍光灯などの小物を買うことはあってもテレビや冷蔵庫をここで買う人は少ないのではないだろうか。都会においてはその傾向はもっと顕著であろう。理由はいくつかあるが、最大の要因は品数が少なく、しかも値段が高いことである。東京の秋葉原や大阪の日本橋に行けば、無い商品はないといえる程の品数がそろっていて、値切って買わなければ損なくらい、値切ることによって20~30%は定価より安く買える。今までは、故障した時に直ぐに修理してもらえの便利さから「近所のお店」で買っていた。しかし、商品が余り故障しなくなってそのサービスの必要性が減った上、故障の場合はメーカーのサービス部隊が飛んできて簡単に修理してくれる。もう「近所のお店」で家電品を買うメリットが失われてしまったのである。これまでの客と商店との関係は、顧客データベースを各店が持ち、気安く、かゆい所に手の届くサービスをしていたところに「近所のお店」が存在する価値があった。要するに、店が顧客の情報を持ち、店と客の間に対話が成立していたのである。

その後、大量生産、大量販売の時代に入り、製品の品質が向上し、メーカー間の差が無くなると、とにかく安く大量に物を売れば良い、買えばよい、というふうになり、価格が最重要ポイントになった。つまりどこで買うのが最

も得なのかが最大の関心事であり、極端な言い方をすれば、価格以外の情報は要らなくなった。そしてこの価格情報はテレビや新聞、チラシといったマスメディアにより一方的ではあるが豊富にもたらされる様になった。これが売る側と買う側の関係になった。同時に物を購入する手段として必ずしも店舗ばかりではなく、通信販売やTVショッピングを利用する形も増えてきた。1990年代に入って物余りの時代になると、売る側と買う側の関係は一変する。商品のライフサイクルはさらに短くなり、多品種、少量生産の要請は益々高まった。ネットワーク化時代における顧客とメーカー、流通業の関係は大量生産、大量消費時代における関係からの質的な変容を求めた。

今まで見てきたショッピングと販売店との関係の変化を図5にまとめた。現在のように顧客が自分だけのブランドの商品さえ要求するようになってくると、メーカー側は顧客の完全な情報を的確につかんでいないと全く対応できない。しかも顧客は、インターネットに代表されるオンライン・リアルタイム・サービスなどによってかなり詳細にしかも最新の情報をつかんでいるから、メーカーとユーザーの間を直結した、双方向のコミュニケーションが求められることになった。この対応ができないメーカーや流通業者は最早マルチメディア・オンライン時代に生き残れないことになる。正に、「オンライン上の三河屋」の誕生が求められているのである。メーカーとユーザーが情報を共有することが極めて重要であり、情報の共有なしに売り手と買い手の関係構築ができない時代になったことを意味している。

ネットワーク時代において、顧客の顔が見えるということは、メーカーや流通業者側がきちんと顧客のデータベースをつかんで、顧客と的確、タイムリーなコミュニケーションをとれるということの意味している。この場合のコミュニケーションとは、単なるダイレクトメールにとどまらずメンバー制による顧客の組織化や、ポイント制の導入によ

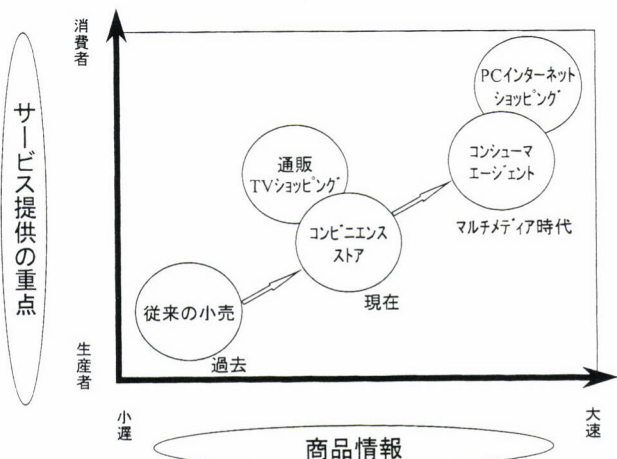


図4 流通形態の発展プロセス

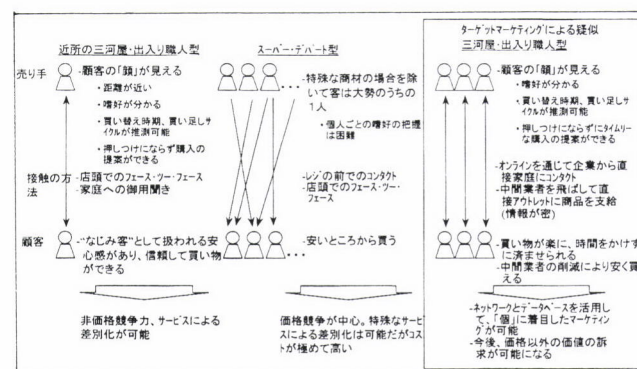


図5 小売店と消費者との関係移り変り

顧客の囲い込みといったメーカーやサプライヤーと顧客との双方向のコミュニケーションが確実になされているということである。マーケティングの言葉でいうなら、QR (Quick Response)、或いは ECR (Efficient Consumer Response) ということであり、その結果、CS (Customer Satisfaction) が得られる。これを可能にするのがマルチメディア化の最大の目的である音声、データ、映像より構成された、リアルタイムでの高度な情報の共有化である。

2.2 マルチメディアテクノロジーによってショッピングがどう変わるのか。

この問題と解決策とを一覧にしたのが図6である。図は消費者ニーズの変化とマルチメディアにより提供される付加価値の関係を示す。ネットワーク時代になって顧客側で大きく変わる行動パターンは定番商品、定型商品については、わざわざ店まで足を運んで買わなくなることである。顧客は24時間のオンラインサービスあるいは様々なメディアによって正確な情報を所有するようになる。自分の欲しい物を様々な情報ネットワークによって探し出そうとし、価格のみならず、品質、デザインについても極めて敏感で豊富な商品知識を持つようになる。

これに対してマルチメディアテクノロジーが解決できる機能は何か。仮にメーカーやサプライヤーがインターネットなどのネットワークで結ばれていれば、容易に商品、価格情報をオンライン、リアルタイムで顧客に知らしめることができる。ネットワークの進歩は情報を単にデータだけでなく、画像情報として、しかも仮想現実を実現させるところまで、既に可能となっており、自らがデパートや専門店に行っても実際にショッピングをしているかのような環境さえも創り出すことができる。更に流通側では、情報処理、情報の共有化により不必要な在庫を抱えることがなくなり、顧客データベースの分析、活用により無駄のない、効率的品揃え、あるいは輸送や、保管の共有化、最適化が可

能となり、それが流通コストの軽減となって更に消費者にとって好ましい価格での商品提供をすることができるようになる。

顧客、消費者に対する情報提供の手段は、従来は広告に頼らざるを得ないのが実情であった。これからはメーカーの広告情報に加え、顧客自らがネットワークを駆使して、より客観的な情報を集めることができるようになる。このようにネットワークに顧客が直接参入してくることによって、メーカーやサプライヤー側も今までのようにいいところだけを伝達していた姿勢から、ありのままの情報を発信する必要に迫られてくる。加えて、ネットワーク化によって情報の氾濫が生じることにに対する歯止めとして、ユーザーが欲しい情報だけを検索するエージェント機能を持つコンピュータソフトも完成している。

2.3 流通構造の変化—在庫は必要悪？—

これまではネットワーク化時代におけるショッピング形態の変化とそれに対応すべきメーカー側、あるいは小売店の機能や存在意義についてみてきた。それではメーカーと消費者との間に介在する流通業はどのようなであろうか。マルチメディア化によってどの様な変化を求められているのだろうか。極端に言えば、流通機構は果たしてネットワーク時代に必要なのかどうかについて考えてみる。

表3は原毛がオーストラリアから輸入されて消費者にアパレル製品として届けられるまでの価格と所要日数とを示している。原料から製品になるまでに、価格にしてちょうど50倍、その間の所要日数は68週、1年と4ヶ月を要している。羊毛が繊維製品に加工・製造され、しかも原料輸入に伴う輸送と日数を考えれば、それなりのコストの付加と、所要日数になるのは理解される。問題は、製品になってからのコストと所要日数である。即ち、消費者にとって、ア

表3 原毛が製品となって消費者に届くまでの過程

形態	場所	出荷価格	所要日数			
			輸送	製造	在庫	計
原毛 ↓ 糸 ↓ 織物 ↓ アパレル ↓ 製品	豪州 牧場	1 0 0	1.5	2.8		2.8
	日本 紡績会社	1 2 0				
	織物会社	2 9 3	2	1.4	12.1	15.0
	アパレル・メーカー	6 7 9				
	問屋	1,656	2	2.2	3.7	6.2
	小売店	2,760				
	消費者	5,016	3週間	11週間	54週間	68週間

図6 マルチメディア技術が小売業をどう変えるのか

(出典：通産省「新繊維ビジョン」より作成)

パレルメーカーから出荷以後、製品自体の付加価値は全く増加していないし、また、メーカーから直接ユーザーに送られることが可能であれば、所要日数も日本国内なら1日で充分である。しかし実際には、製品が出来上がって以後、流通過程のコストは約3倍にのぼり、207日、約7ヶ月を在庫期間として要している。コスト3倍の中にはこの在庫経費だけではなく、輸送費や、販売費が含まれている。問題はそのコストの妥当性である。ここでは情報の共有化と流通に関連して、在庫問題に限定して考える。もし在庫が無くなれば、少なくとも減らすことができれば、それだけ早く商品が消費者の手に届き、コストも下る。何故メーカーから出荷されて消費者に商品が届くまでに、これだけの在庫日数を必要とするのか。

何故在庫が必要なのか。一言でいえば、品切れを起こさせないためである。流通過程においては、交通事故で品物が届かなかったり、火事で倉庫が焼けたりと様々なことが起こる。メーカーの製造ラインが故障することだってある。そういう不測の事態にも商品を安定的に供給するためのバッファの役割を果たしているのが本来の在庫機能である。図7は典型的な流通過程とそのネットワーク化による変化を示している。極めて単純化しているが、メーカーから商品が出荷されて消費者に届くまでに、4つの過程を経ている。そして、それぞれの過程で在庫を抱えている。4つの流通過程のすべてが存在する意義があるのか、どういう機能を果たしているのか、についてはここでは議論しない。本来の在庫の役割から言えば、流通過程のどこかで一定量の在庫を持ってさえいれば充分機能を果たせる。実際には、それぞれの過程での共通の情報のプラットフォームがなく、むしろ各過程間の関係自体が完全に隔絶されていて、横の連絡が悪く、結果として情報の共有が全くないので、すべての過程で必要な在庫を抱えることになってしまっている。商品がいつ、どれだけメーカー倉庫に入ったか、どこにどれだけの在庫があるか、ということが分かれ

ば、在庫を融通し合うことで全ての過程で同じ量の在庫を持つ必要がなくなる。小売業流通センターに適正在庫があれば、メーカー倉庫や卸売業倉庫に在庫を持つ必要がない。更にメーカー横断的な共通在庫をどこかで適正量持ち、それがどこにどれだけあるかという情報を消費者を含めた当事者が共有さえできれば、その分コストも下ることになる。

2.4 小売・流通業における情報化とは

辛辣な表現だが、日本の流通分野は、最も排他的、系列的で競争原理の導入が遅れている業界といっても過言ではないように思う。この業界の抱える構造的問題に対する分析、検討はここでのテーマではないので別の機会に譲る。ここでは、情報化が消費者と流通業界に与えるインパクト、逆に情報化により流通機構が消費者やサプライヤーにどんな新しい機能と利益を提示することができるのかということを考えてみることにしたい。

図8に小売業・流通業における情報の流れを示した。結論から言えば、業界横断的なネットワーク化をはかることが最重要課題である。もはや、競争相手は競合他社ではなく、消費者であり、外圧であることを認識し、如何に、顧客の満足度(CS: Customer Satisfaction)を高められるか、付加価値の高いサービスを提供できるかを真剣に考えるべきであろう。CALSというのは、戦争の前線で戦っている部隊に、「如何に途切れることなく食糧や武器弾薬を供給するか」という課題から誕生した情報システムである。無駄をなくし、遅滞なく、最適量の物資を送り届ける、そのための在庫管理、輸送経路の検討こそ、流通機構存在の原点ではないだろうか。情報化により他社も含めた集中仕入れや、保管、配送が可能となり輸送の効率化がはかられる。さらに、情報の共有化を流通業界に止めず、メーカー、消費者をも包含して、初めて誰からも喜ばれ、存在を認められるサービスが提供できるようになる。消費者が求める商品を作るのはメーカーだが、折角の商品を迅速に、低価格

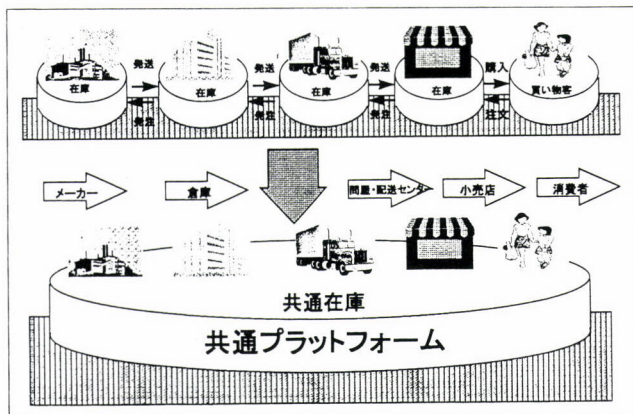


図7 流通構造の変化

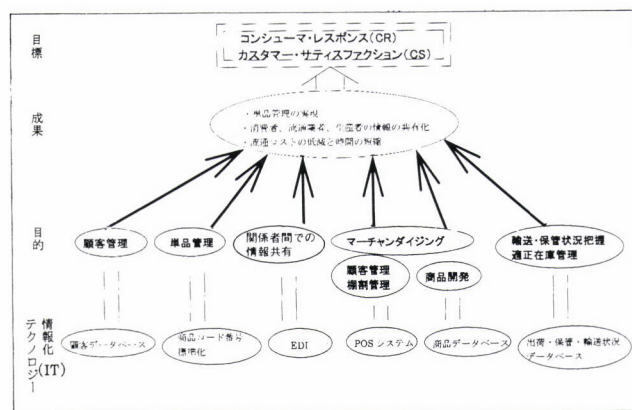


図8 小売業・流通業における情報化の目標

で、安全に、安定的に供給し続ける役割を負ったのが流通業界ではないのだろうか。

3 ネットワーク時代におけるメーカー、サプライヤーと消費者との関係

以上の様な問題意識から、既にアメリカで大きな実績を挙げている、会員制情報ネットワーク・サービスについて紹介し本稿のまとめとしたい。それは、メーカーと流通そして消費者との間に理想的関係を構築し、ビジネスとして成り立つことに成功した事例である。

3.1 会員情報提供サービス

会員制情報提供サービスは、広告などの一方的な情報提供しか得られていなかった消費者に対し、消費者から情報料(会費)を取るにより有益な商品などの情報を提供し、少しでも安く、良質の商品を消費者が購入できることを目的として始まった。図9にコンシューマ・エージェンツ・サービスと呼ばれる事業の仕組みを概括した。現在では、会員数5,000万人を超えるにまで大きく成長しているが、ここに至るまで順調に発展してきたとは言い難い。メーカー間の排他性、流通での系列の壁、非競争的な因習を温存しようとする体質、など様々な障害が立ちはだかった。会費を取って情報を提供するので、当然多くのメーカーの商品が揃っていない、しかもここでしか得られない魅力的な商品価格情報がなければ会員は集まらない。しかし、全メーカーの商品についてどこよりも安い価格情報を、販売店でもない情報提供業者がメーカーや流通業者に出させることはそう簡単ではなく不可能に近い。そんなことをしたら系列の販売店がその商品の扱いをボイコットするであろう。こんなネットワークができてしまっただけでは販売店のみならず流通業全体の死活問題なのである。従ってこのネットワークの成功の歴史は決して平坦ではなかった。メーカーやサプライヤーにとって何らかの見返りがなければ、そのような価格情報は提示されない。情報量が少なく、情報に魅力が無ければ会員は集まらない。この悪循環を断ち切って発展に導いたそのサクセス・ストーリーは省略するが、一言で言えばいかに双方にメリットが出るような実績を作り、会員とメーカーやサプライヤーの数を同時に増やしていくかがポイントであり、それを見事に解決したことが要因であったといえる。

3.2 コンシューマ・エージェンツ・サービス

このネットワークの仕組みは以下である。消費者である会員からは年間約5,000円の会費を取り、会員に提供する価

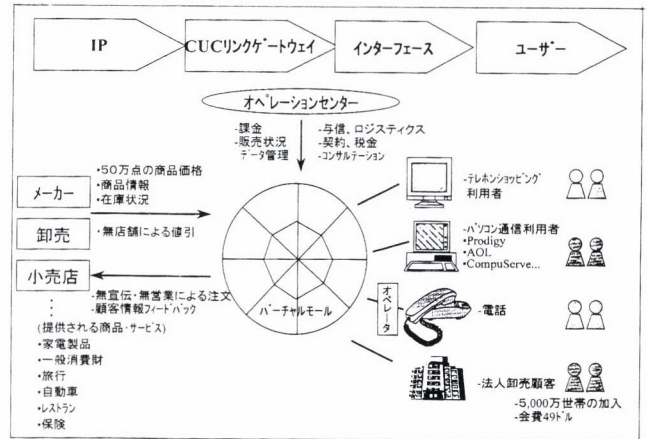


図9 コンシューマ・エージェンツ事業の仕組み

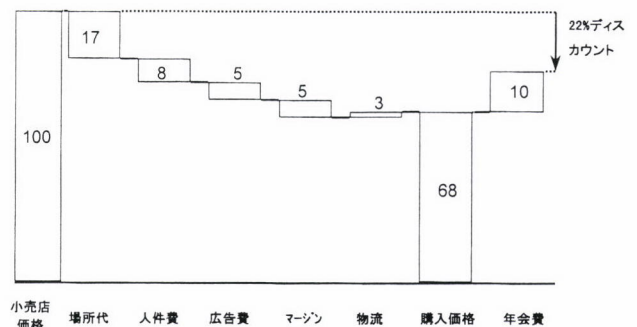


図10 コンシューマ・エージェンツ事業のエコノミクス (%)

格情報は他のどこよりも安いことを保証する。仮に年間2万円以上のショッピングをこのネットワークで行い、価格が今まで自分が購入していた時よりも平均25%安ければ会費は回収できる。一方、情報提供者であるメーカーやサプライヤーからは会費どころか実際にこのネットワークを通じて商品が販売できても一切のコミッションを取らない。その代わり店舗を作り、販売員を置き、宣伝・広告などの販売に経費が掛からない分だけ価格を安くさせているところがみそである。メーカーやサプライヤーにとっては、無料でネットワークに商品情報を掲載でき、しかも一切の広告や販促などの経費を掛けずに商品が売れるという旨みがある。このネットワーク・オペレーターの機能は商品の情報を提供するだけで、原則として会員とメーカーで直接取引をしてもらうので、在庫も持たないし、代金回収のリスクも負わない。従って取り引きからのコミッションを得ずに、会費だけで採算が合うシステムとなっている。このネットワークは平成のインターネット時代の楽市・楽座とも呼称すべきものである。

しかしこのシステムは何故全ての参加者に対してメリットを供与できるのか。図10はその間の仕組みを説明している。その源泉は情報の共有化、流動化、ネットワーク化に

より徹底して無駄を排除できたからである。取引きの仕組みや収益源は必ずしも同じではないが、今日注目されているエレクトロニック・コマースやバーチャル・モールは、このネットワーク・サービスに電子決済や信用機能、その他商取引に必要な機能が付加されただけで概念は全く同じである。

これをサービスしているのは、米国コネチカットに本拠を置くセンダント・コーポレーション(旧社名CUCインターナショナル)である。日本では未だ知名度はほとんど無いが、米国ではこのネットワークを通じ成立する取引きは年間2～3兆円にも達すると言われている。彼らの本業は会員制情報提供業、データベース・サービス業と定義されるが、その機能からコンシューマ・エージェント・サービス業と呼ばれるべきである。今までの生産者優位な経済構造のもとでは、ともすれば消費者の立場、利益は軽んじられ、消費者は一方的な情報提供と商品提供を受けられるよう強いられてきていた。しかし前述したように、メーカーにとっての競争者は今日消費者に代わりつつある。すなわち、消費者優位時代では消費者のニーズ、嗜好、価値観をいかに商品開発、販売にフィードバックするかが重要で、センダントのサービスは正に消費者の立場に立ち、消費者のエージェントとして、消費者の課題解決に当たっているのである。センダント・コーポレーションは1996年11月、日本に本格進出を果たしている。

3.3 マーケット・メーカー(市場創造者)

このネットワーク・サービスは単に消費者の課題に応えるだけに止まらない。オペレーションを通じてもたらされ

る豊富なマーケット情報をメーカー等に提供すれば、新たな商品やサービスをマーケットに現出させることも可能である。このような潜在的能力や機能から、むしろマーケット・クリエーターと言う方がふさわしい。

5,000万人もの会員を擁するセンダント・コーポレーションの、オペレーションを通じて入ってくる、瞬間、瞬間の購買記録、情報サーバーへのアクセス記録、売れ筋商品、地域毎の販売実績は、プロフィールまで把握された顧客データとリンクしているだけに、マーケティング・データとして極めて質が高く、しかも生きているデータである。例えばPOSデータでは、売れた場所、購買者の男女、年齢程度のデータに留まっている。また、ダイレクト・メールに至っては、本当にアクセスしたい人にアクセスできたのか、その情報を伝えられたのかさえもわからない。従来の方法では、全国にまたがり、5,000万人もの消費者を対象にした市場調査などは不可能で、仮にできたとしても、膨大なコストと時間がかかり、非現実的であった。センダントのシステムはこれを実現し、メーカーやサプライヤーと消費者がリアル・タイムで情報を共有することを可能にしているのである。激しく変動する時代では、一旦蓄積されたデータはもう情報価値が無いと言っても過言ではない。ネットワーク時代には、日々の、当該マーケット全体の消費者の行動がそのままデータとして直ちに商品開発や販売にフィードバックされなければ市場の勝利者にはなれず、まして新たな市場の創造は不可能である。そのためにこそ、オンライン・ネットワーク化による情報の共有化が絶対不可欠となる。

(1997年10月28日受付)