

# 情報ネットワークと企業の水平的グループ化

——流通におけるいくつかのケースをもとに——

荒井良雄

## 目 次

- I. はじめに
- II. 大手企業による中小業者の系列化
  - ：加工食品卸売業のケース
    - 1. 情報化と2次卸の系列化
    - 2. 国分の情報ネットワーク
    - 3. WING：情報支援サービス
- III. 大手企業間でのグループ化
  - ：レコード業界のケース
    - 1. レコードの生産・流通体制
    - 2. レコード物流の体制
    - 3. 共同受注と情報ネットワーク
    - 4. 共同受注・共同物流体制の成立要因とその影響
- IV. 中小企業の組織化と企業関係のダイナミクス
  - ：出版流通業界のケース
    - 1. わが国における出版物流通の体制
    - 2. 大手取次会社による情報ネットワークの構築
    - 3. 書誌情報をめぐる共同化
    - 4. 書店業界団体による情報ネットワークの

1) たとえば、Wiseman(1985)は、"Strategic Information Systems"という標題の章で始められている。

Wiseman, C. (1985) : *Strategy and Computers: Information Systems as Competitive Weapons*, Dow Jones-Irwin, 237p.

なお、同書の第2版では、これが書名となっている。

Wiseman, C. (1988) : *Strategic Information Systems*, Richard D. Irwin, p.429, 土屋・辻(監訳) (1989) : 『戦略的情報システム』, ダイヤモンド社, 397p.

2) SISの初期の文献としては、  
McFarlan, F. W. (1984) : *Information technology*

## 構想

- V. 情報ネットワークをめぐる「競争と協調」
  - 1. 情報ネットワーク導入の誘因
  - 2. グループ化の誘因
  - 3. 情報システムをめぐる企業関係のダイナミクス

## I. はじめに

情報システムを競争上の有力な手段と位置づけ、企業の競争戦略の中核を担うものとして活用しようという『戦略的情報システム Strategic Information Systems(SIS)』の概念は、ここ数年の間に、わが国の産業界に急速に広まっている。SISという用語がいつ、誰によって使われ始めたのかは定かではないが<sup>1)</sup>、少なくともアメリカの研究者の間では、1980年代半ばには、それに近い問題意識が定着していたとみられる<sup>2)</sup>。

80年代後半に入って、情報技術を企業の競争戦略上不可欠のものと見る視点は、すでに一般に認められたものとなつたと考えて良いであろうが、何をもって「戦略的」な情報システムと

changes the way you compete, *Harvard Business Review* May-June 1984, pp. 98-103

Harris, C. H. (1985) : *Information Power: How companies are using new technologies to gain a competitive edge*, *Business Week* Oct. 14 1985, pp. 48-54

Poter, M. E. and Millar, V. E. (1985) : *How information gives you competitive advantage*, *Harvard Business Review* July-Aug. 1985, pp. 149-160

Wiseman, C. (1985) : *ibid.*など

みなすかという定義については、いまだ明確な合意があるわけではない。Wiseman(1985)がいうように、SISは操作的概念というよりは、ひとつの「ものの見方 perspective」であって、情報システムそれ自体の外形的形態や機能をもって定義づけることには意味がないとも考えられる<sup>3)</sup>。いずれにしても、当事者や周囲からSISと呼ばれているかどうか、あるいは、SISに類似した概念が当事者に意識されているかどうかはともかくとして、実際問題として情報システムが企業の競争戦略を大きく左右する局面が少なからず存在することは間違いない。

こうした局面の典型的な例として、供給側の企業が取引をオンライン・ネットワーク化することによって取引関係を固定化し、需要側の企業を「囲い込む」ケースがあることは、既によく知られている<sup>4)</sup>。病院向け医療品販売のAHS(American Hospital Supply)のオンライン受注システム<sup>5)</sup>、訴訟合戦にまで発展した旅客航空業界の座席予約システム(American AirlineのSabreやUnited AirlineのApollo等)<sup>6)</sup>などは、SISの概念を端的に示す事例として繰り返し紹介されている。

こうした情報ネットワークを媒介とした企業の垂直的なグループ化は、供給側の参入障壁を高くするという意味で、(少なくとも供給側の企業にとっては)大きな競争上のメリットがあることは容易に理解できる。しかし、もし同一の業種に属する複数の企業が情報ネットワークに関連して水平的なグループ化を行おうとするならば、それは競争の観点からは説明しにくい。企業が、競争の重要な武器になりうる情報ネットワーク・システムを自社独自のものとせず、

3) そうした意味では、昨今、わが国の大手コンピュータ・メーカーがSISをキーワードとして、特定のハードウェアの販売促進をはかっているのは、いささか、本末転倒のように思える。

4) Petre, P.(1985) : How to keep customers happy captives, *Fortune* Sept.2 1985, pp. 42-48

Keen, P. G. W.(1986) : *Competing in Time: Using Telecommunications for Competitive Advantage*, Ballinger, 235p.

本来敵対的な関係にあるはずの競争相手と協調的に構築・運用するということは、競争優位性の源泉を自ら放棄するものと考えることができるからである。

しかしながら、日本の現状を見る限り、現実には、同一業種の複数企業がひとつのネットワークを共通に利用して、取り引きのオンライン化を進めようとしているケースがかなり見られる。この場合、競合関係にある企業同士が競争を抑制もしくは保留して経営資源の共有を行っているわけであるが、競争という立場からはいささか奇妙にみえる。

もちろん、一口に水平的グループ化といっていろいろな場合があり、大手企業による中小企業の系列化、大手企業同士の提携、業界団体ないし組織によるネットワーク・システムの共同利用など、形態はさまざまであるが、情報ネットワークをめぐってこうした水平的なグループ化がおこる現象については、これまであまり検討がなされていない。本稿では、SISをめぐるさまざまな動きの一つの側面としてこの問題を取り上げ、国内での流通の場におけるいくつかのケースを紹介し、若干の検討を加えてみたい。

## II. 大手企業による中小業者の系列化：加工食品卸売業のケース

### 1. 情報化と2次卸の系列化<sup>7)</sup>

消費財の流通には、全国流通を独立の大手全国卸が担当する問屋流通と、メーカー系の販売会社がそれを行う販社流通とがあるが、そのうち、問屋流通が主体となっている業種、たとえ

5) Havard Business School(1985) : American Hospital Supply Corp. (A) The ASAP System, *Harvard Business School Case* 9-186-005, 17p.

Havard Business School(1988) : Baxter Healthcare Corporation: ASAP Express, *Harvard Business School Case* N9-188-080, 16p.

6) Havard Business School(1984) : Note on airline reservation systems, *Harvard Business School Case* 9-184-142, 37p.

ば加工食品などでは、最近、大手卸売業の主導によって大規模な流通再編が進められつつあり、そこでは情報ネットワークがきわめて戦略的な位置を占めている。

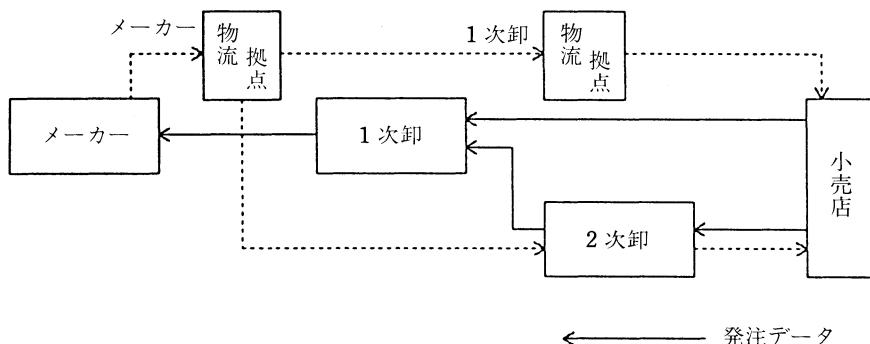
加工食品等卸の分野では、最近、既存業者に加えて商社系業者の新規参入が相次ぎ、大手全国卸の市場競争が激しくなっている。こうした状況の中で、彼らは自社の市場シェアを確保し、経営基盤を安定させるために、全国をカバーする流通ネットワークを構築しようとしている。その際、自社の営業網の拡充は当然としても、経営資源の点からそれには一定の限界があることは事実であり、また、従前からの取引の慣行（たとえば、商権、特約制度の存在）のために、直接進出が困難な場合もある。そのため、既存の地方中小卸と提携し自社の系列下におくことによって、全国ネットワークを形成しようとする方法が取られている。すなわち、大手全国卸主導による全国的な流通再編である<sup>8)</sup>。

さて、こうした流通再編の動きの中で、オンライン・ネットワーク化はきわめて重要な位置を占めているものと考えられる。

従来型の流通では、技術的限界から受発注・配送のオペレーションを一定規模以上にできず、

そのため多数の小規模卸売業が存立したという構造があった。しかし、情報システムの導入と物流システムの高度化を前提とすれば、きわめて大規模なオペレーションが可能になり、大手業者が競争上有利になることは容易に予想できる。すなわち、従前の小規模分立の流通経路が整理され、少数のものに統合されていく可能性がでてきたわけである。上記のように、大手業者は全国的な流通ネットワークの構築を目指して、受発注および物流の全国的なオペレーションが可能な体制を作ろうとしている。それには全国の営業拠点を結んだオンライン・ネットワーク化が前提となる。

こうした全国規模での情報ネットワークの構築を前提とすれば、大手全国卸にとって、地方中小卸の系列化を進めていくことのメリットは少なからぬものがある。系列化によって、地方卸の既存営業網・物流網を利用することができ、大きな資金・人材を投じなくとも、流通ネットワークのきめ細かい手足を手に入れることができるからである。特に、わが国では、商取引としては1次卸を経由する場合でも商品そのものはメーカーから2次卸へ直送されるのが商慣習となっているため、1次卸側はまったく物流に



第1図 発注データの流れと物流の経路

7) 本節の内容は、すでに別稿で詳述している。

荒井良雄(1989)：「卸売業の情報化と流通構造の変化」、北村・寺阪・富田（編）『情報化社会の地域構造』、大明堂、pp. 105-122

8) 大槻憲昭(1986)：「在庫なき経営システム構築への

大潮流」、激流 1986年12月号、pp. 36-40

「情報システムを機軸にした業態開発に生き残り賭ける食品問屋」、激流 1987年3月号、pp. 26-28

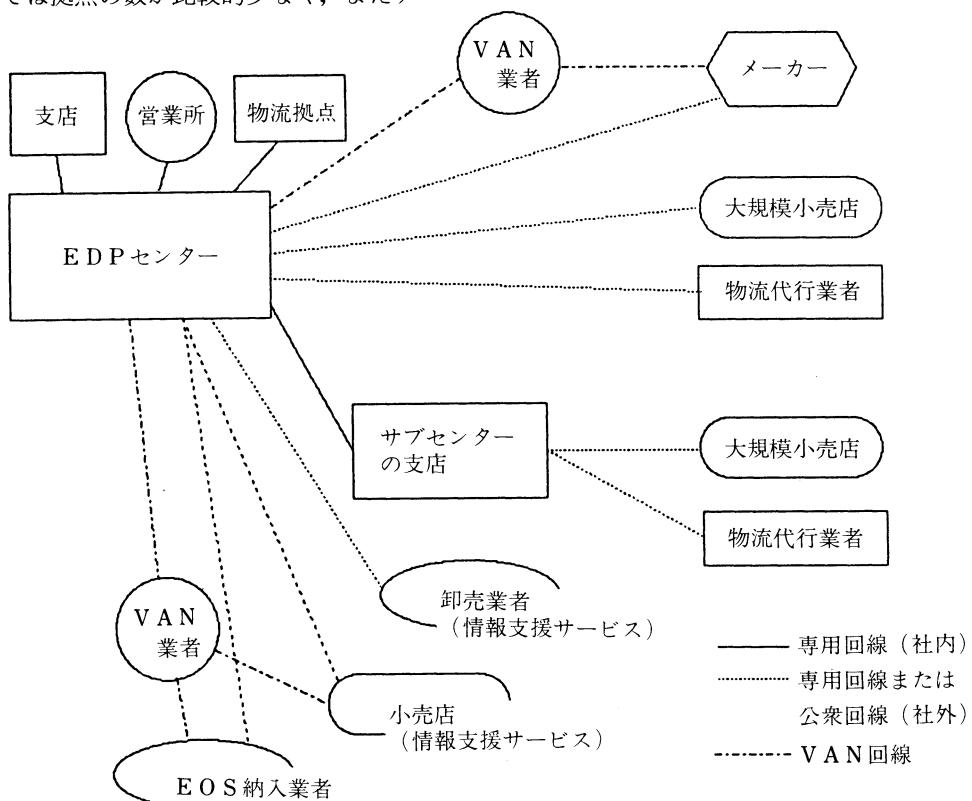
関与しなくとも済むという事情があり、コスト負担の大きい最終配送を系列卸に任せられるという物流面でのメリットは大きい。(第1図)

## 2. 国分の情報ネットワーク

こうした、大手食品卸売業の情報ネットワークとして、業界最大手である国分の例を紹介する。第2図に、国分の情報ネットワーク構成の概要を示す。まず、自社の支店・営業所および物流拠点はNTTなどの専用回線によって本社のEDPセンターと結ばれている。各営業拠点で受注されたデータはすべてEDPセンターに送られ、そこで処理された出荷指令データが物流拠点に送られて配送がなされる。メーカーに対しては社外回線を経由してオンラインで発注が出される一方、大規模小売業者からもオンラインで注文を受ける。さらに物流を委託している物流代行業者への配送指令も通信回線を通して出される。社内の営業拠点を結ぶ情報ネットワークでは拠点の数が比較的少なく、またデー

タ量も多いために専用回線が使いやすい。

一方、メーカー、2次卸、小売店といった社外の企業とのデータの交換では、データ量とコストとの関係から専用回線化できない場合も多く、公衆回線がかなり使われている。特に、数の多い小売店の場合、比較的取引量の多い大規模小売店に対しては専用回線もしくは公衆回線を使う場合もあるが、データ量が少ない小規模店に対しては回線コスト負担を軽減するために、既存のVAN業者回線の利用を進めている。国分のVAN経由の情報ネットワークは幹線系(IBM:NMS)と末端系(セコムネット)の2層の階層構造をもっており、全国に幹線系35ヵ所、末端系189ヵ所にもよるアクセス・ポイントを全国に配置している。アクセス・ポイントの密度の高さは通信コストを急激に低下させ、全国に散らばっている小規模な小売店との取引を拡大する上できわめて有利な条件となる。



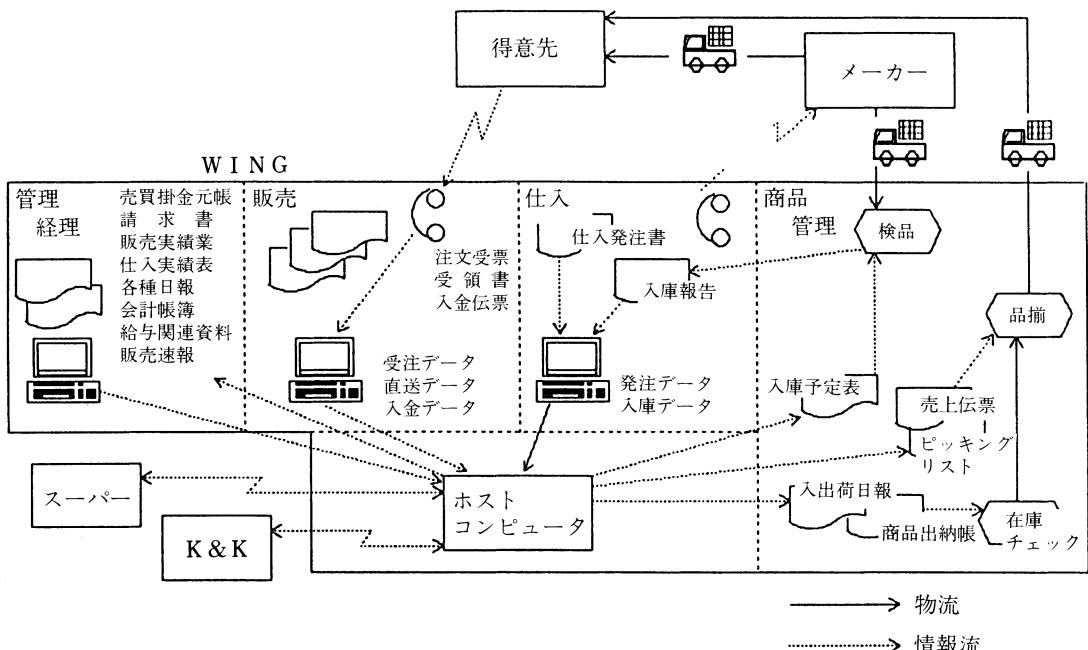
第2図 国分のオンライン・ネットワークの構成

### 3. W I N G : 情報支援サービス

このように、地方卸の系列化を軸とする流通の再編は、系列化する側にメリットをもたらすが、逆に系列化される側にもなんらかのメリットがなければ成立しない。これについて、かつては、融資や信用供与など資金的な便宜や特約などの商権の供与が系列化の有力な手段であったが、最近ではむしろ情報やノウハウの提供が重要視されている。情報システム利用の局面でこれに対応するのが情報支援サービスである。小ロット・多頻度・短リードタイム化という最近の取引構造の変化に対応するためには、中小卸売業といえども、さまざまな局面で情報システムの高度利用を図らざるをえなくなってきた。しかし、経営資源に乏しい中小卸売業の場合、これを独自で達成することには困難がある<sup>9)</sup>。情報支援サービスは、こうした中小業者の情報化を支援しようとするもので、大手業者

が情報機器、ソフトウェア、運営ノウハウを提供する。大手業者側の情報ネットワークや大型コンピュータなどの情報資源を利用できることもメリットになる。

国分の情報支援サービスはW I N G(Wholesaler's Information Network in Grocery version)と呼ばれ、1983年から稼働を開始している<sup>10)</sup>。国分は全国約80の有力地方問屋と提携関係にあり、国分流通グループを組織している。W I N Gはこうした地方問屋に順次導入されており、必ずしも十分な経営資源の蓄積がない系列問屋の情報システム化を促進する役割を担っている。W I N Gは全体で約3,000本のパッケージ・ソフトを乗せたミニコンを情報ネットワークで結んだシステムで、1988年始めの時点でグループ約80社のうち、30社（45拠点）に導入され、さらに増える予定である。W I N Gの主な機能は、受発注業務、集荷のためのデー



第3図 WING の構成

9) 中小企業庁取引流通課(1985)：『中小卸売業の情報化ビジョン』、(財)通商産業調査会、224p.

10) 「高度情報化社会にはばたく食品卸売業の翼—W I N G」、国分社報 1985年8月号、pp. 1-10

「問屋・小売店をシステムで支援、ネットワークで関係を強化」、日経コンピュータ 1988年1月4日号、pp. 94-100

タ処理、在庫管理、売・買掛金管理、販売速報の作成、量販店への情報提供などであるが、もともとは同社の支店用の基本業務システムを外部用に修正したものである(第3図)。国分が提供するサービスは、単にハード・ソフトの提供だけでなく、導入前の業務分析・コンサルテーション、システム・メンテナンスなど運用面のサービスも含まれており、専任のシステム管理要員がいない問屋でも導入が可能である。こうしたサービスのコスト分担については必ずしも明らかではないが、系列の強化という長期的な企業戦略の一環ということで、コストのかなりの部分をサービス提供側が負担しているようである。

WINGのような情報ネットワークの戦略的利用としては、加盟店の販売実績をオンラインで収集して、統合的な販売情報データベースを構築することが当然考えられるが、現段階では本格的なデータベース化は実現していない。系列下にあるといつても、加盟店側にはまだ全面的に経営情報を吸い上げられることには抵抗があることと、販売実績のような膨大なデータを転送するためには回線コストがかかりすぎることがその理由であるとされており、現時点では、系列関係の強い一部の加盟店から月別販売データを収集するにとどまっている。

### III. 大手企業間でのグループ化：レコード業界のケース

レコード業界でみられる共同受注・共同配送は、情報ネットワークを前提として画期的な効率を持つ受注・配送システムをつくりあげるために、大手企業同士がグループ化を進めたケースである。同業界では2つのグループによって築かれた共同受注・共同配送体制が全社に及んだため、それまでの取引慣行が大きく変化しており、情報システムの導入が業界全体の体制を変えるに至ったという点でも興味深い事例である。

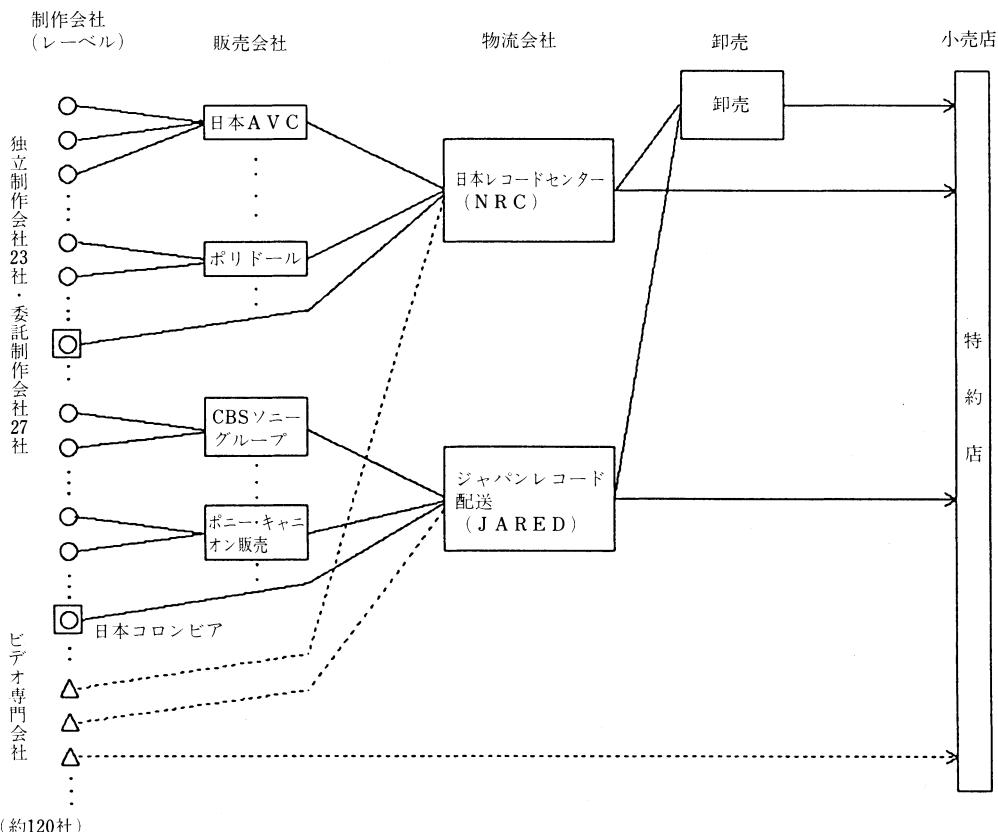
#### 1. レコードの生産・流通体制

わが国におけるレコードの生産・流通体制は、

他の業界に比べてかなり特殊なものとなっている(第4図)。レコード(オーディオ・レコード・ディスク：EP盤、LP盤、CDなど)生産は制作・販売・製造をそれぞれ分業する体制で行われる。通常、消費者にメーカーとして認識されているのは、このうちの制作会社であり、レベルに相当する。制作会社はレコード制作の企画・録音までを自社内で行い、レコード・ディスクの製造は製造会社に委託する。製造会社は制作会社の発注に基づいて、必要枚数のレコードを生産する。制作会社には、一切の企画・制作作業を自社で行う独立制作会社と、企画段階から制作の一部までを行い、残りを独立制作会社に委託する委託会社とがあるが、委託会社はすべていづれかの独立制作会社の系列下にあり、通常、独立制作会社をレコード・メーカーと呼んでいる。ちなみに、レコード・メーカーの業界団体である日本レコード協会に加盟しているのは、この独立制作会社23社である。

さて、できあがったレコードは系列の販売会社を通じて小売店(通常、特約店と呼ばれるが、特定メーカーの製品しか扱わないということはない)もしくは卸売店に出荷される。レコード業界では伝統的に卸売店が少なく、商品の過半は販売会社から小売店へ直納される。小売店の数は全国で約8,000店といわれているが、そのうち約半分が販売会社からの直接取引を行っており、卸売経由の小売店と比べて平均の規模が大きいのが特徴である。

レコード・メーカーの約半数は系列の販売会社を持たず、小売・卸売店と直接取引を行っている。現在、日本レコード協会に加盟している制作(販売)会社23社の中でみれば、著しい規模の差はなくオーディオの分野に限れば、レコード業界には小・零細規模のメーカーは存在しない。この点は、後述する出版業界などと大きく異なり、効率的な流通体制が比較的容易に確立できた要因の一つである。ただし、最近増加しているビデオ(ビデオディスク、ビデオテープ)の分野では乱立が激しく、約120社あるといわれるビデオ専門会社の中には小・零細



第4図 レコードの流通経路

規模のものも多い（第1表）。

実際にレコードの生産にあたる製造会社は7社あるが、いずれも制作・販売会社と系列関係にあり、制作・販売と製造を同時に行っている例もある。しかし、系列とは言っても、委託・受託の関係はきわめて流動的であり、系列外からの受託も日常的に行われてる。レコードは1点1点のライフサイクルが短く、需要の変動が激しい商品であるために、個々の系列内の生産能力だけでは需要の変動に対応しきれないため、系列を問わず製造委託を行い、全体として生産量を平準化しようとする慣行が定着しているからである。

レコードは書籍・雑誌と同様にアイテム数が非常に多く（約23万点）、しかも本質的に代替の効かない商品である。また、独占禁止法の適

用除外が認められている商品であって、委託販売の形をとるのが普通なので、定価販売遵守の代償として返品が認められており、仕入額に対して20%程度まではペナルティなしで返品できる。そのために、在庫・受発注・配送の管理は非常に複雑かつ膨大な作業となる。現在では、オーディオ・レコードの全部とビデオの一部について、2社の物流会社に受注と物流の作業が全面的に委託されており、制作・販売会社は物流の実務に一切タッチしくてもすむ体制が作られている。

## 2. レコード物流の体制

レコード業界の物流は、すでに共同在庫・共同配送の体制が確立しており、ほとんどの商品が共同の物流会社の手で保管・輸送されているのが特徴である。物流会社は日本ビクター系の

物流 系列	制作会社	系列委託 制作会社	販売会社
N R C グ ル   ブ	ピクター音楽産業	2社	日本エイ・ブイ・シー 〃
	BGMピクター	1	自社
	キングレコード	-	自社
	ティチクレコード	1	自社
	ポリドール	7	自社
	日本フォノグラム	-	ポリドール・自社
	クラウン	2	自社
	アポロン音楽工業	1	アポロン販売
	サウンズ・マーケティング・システム	-	〃
	N E C アベニュー	-	ナガオカ
	オリエントレコード	-	オリエント
	ソーマスマーキュリー	-	自社
J A R E D グ ル   ブ	カメラータ	-	RVC カメラータ
	創美企画	-	自社
	日本コロンビア	2社	自社
	東芝EMI	1	自社
	徳間ジャパン	1	徳間コミュニケーションズ
	CBSソニー	-	CBS ソニーグループ
	エピックソニー	-	〃
グ ル   ブ	ポニーキャニオン	4	ポニーキャニオン販売
	フォーライフレコード	1	〃
	ワーナーパイオニア	4	自社
	バップ	-	自社

第1表 レコード制作・販売会社の物流グループ

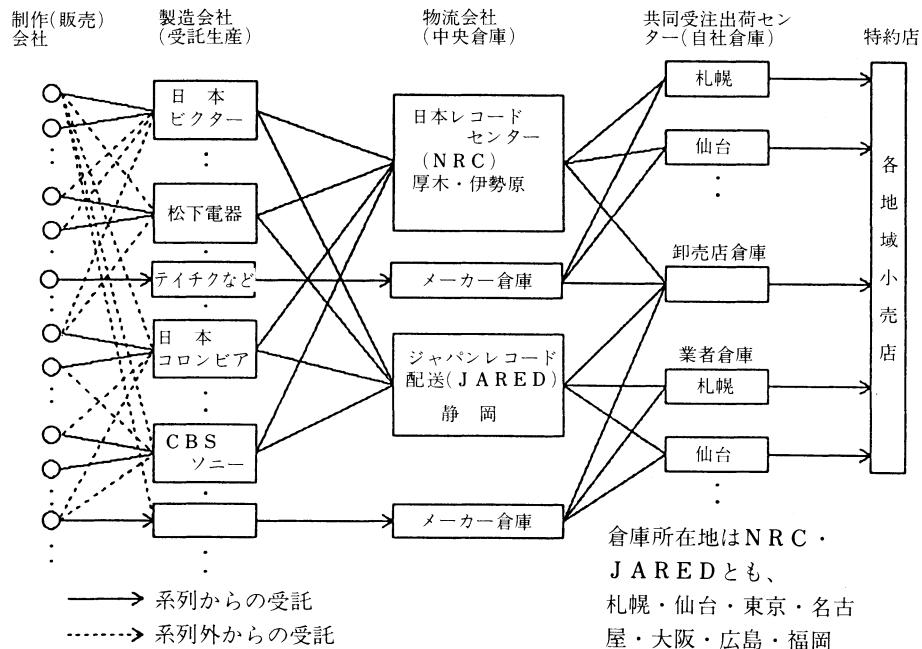
日本レコードセンター(N R C)とCBSソニー・ワーナーパイオニアなどの共同によるジャパン・レコード配送(J A R E D)の2社があり、レコード協会加盟の全社がいずれかに参加している(第1表)。

レコード物流のポイントは、中央倉庫の存在であって、N R Cでは神奈川県厚木・伊勢原、J A R E Dでは静岡にある中央倉庫に各メーカーの在庫が集約されている。中央倉庫への納入は生産を受託した製造会社の工場からの直送なので、メーカー(制作・販売)会社側は物理的にはまったく在庫を持たないで済むことになる。中央倉庫ではメーカー別にレコードが在庫されており、各地の物流拠点からの発注によって出荷が行われる。ただし、ティチク・クラウ

ンなど一部のメーカーでは中央倉庫ではなく自社倉庫を使っているケースもある。

各地方の物流拠点として、N R Cでは直営の支社倉庫が、J A R E Dでは契約を結んだ専門業者の倉庫が用いられている。両者とも中央倉庫以外の物流拠点は全国7ヶ所におかれ、各地域の小売店への配送が行われている。卸売経由で流通している分は中央倉庫から卸売店の倉庫に配送される(第5図)。

レコード業界で、今日のような共同受注・共同物流への動きが始まったのは'70年代後半であった。1975年にCBSソニーとワーナーパイオニアの2社が提携して、関東甲信越地域で共同受注・共同出荷をはじめたのが最初といわれる。それまでは、各メーカーの営業所がそれぞ



第5図 レコード物流の流れ

れに受注活動を行っており、小売店への納入もメーカーの営業担当者が直接行っていた。レコードは多品種少量の取引が必要な典型的な商品であるので配送の効率が悪く、折りからのオーディオ・ブームに乗った売上の急増の中で、物流が大きなボトルネックになっていた。当時は小売店の発注から納品までのリードタイムが2~3週間かかることも稀ではなかったという。

両社の共同受注・出荷の体制は1977年には全国に広がり、その後順次、徳間、ポニーキャニオン、パイオニア（レーザーディスク部門）、東芝EMIの各グループが参加し、1987年に日本コロンビアが加わって現在のJAREDの体制が完成した。一方、NRCは1977年に日本ビクターの物流子会社として設立されたが、その後、ポリドール、ティチク、キング・アポロンなどの各グループが参加、各メーカー共同の物流会社となった。その結果、わが国のレコード物流はJARED、NRCの2社にほぼ集約されることになった。

### 3. 共同受注と情報ネットワーク

NRC、JARED両社の活動の大きな特徴は、物流だけでなく受注作業も共同化していることである。

直営の拠点網を持っているNRCでは自社の共同受注出荷センターに、業者倉庫を利用してJAREDでは倉庫業者などに委託する形で、各地に共同受注センターを設置している。共同受注センターでは小売店（卸売店）から電話ないしはファックスで注文を受け、受注端末を通じてそれをただちにコンピュータに入力する。なお、一部の店からはコンピュータ間のオンラインまたはプッシュホンを使ったTDE（テレホン・データ・エントリー）で注文を受けている。注文のうち拠点倉庫に在庫のある分については、その旨を発注者に回答し、倉庫に出荷指示が出される。その場合のリードタイムは非常に短く、NRCの例では、沖縄など一部の遠隔地を除けば、発注の翌日に納品される。遠隔地でも翌々日には納品でき、逆に拠点に近い地域では、早い時間の発注であれば、即日納品

が可能である。拠点に在庫がないものについては、バックオーダーとして中央倉庫の在庫の問い合わせがおこなわれ、それでもさらに品切れのときはメーカー側に再版の可能性が問い合わせされる。出荷の可否は1週間以内に発注者に回答される。中央倉庫から拠点倉庫への在庫の移動は発注点方式で決定されており、需要予測を綿密に行うことにより、拠点段階で極力品切れを起こさないように管理されている。

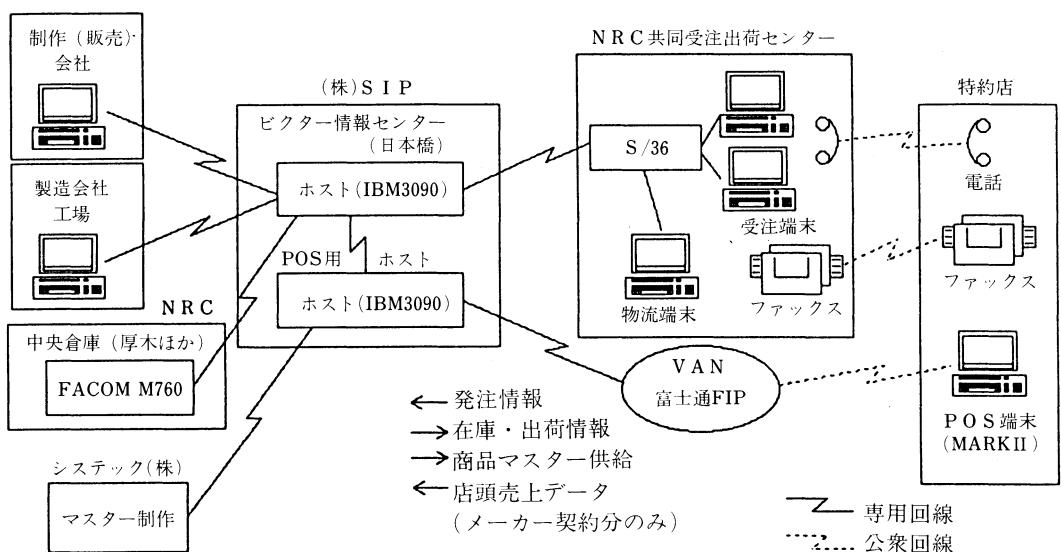
小売店からみれば、共同受注センターができるために、いちいちメーカー別に分けて注文を出す必要がなくなり、発注の手間は大きく削減されることになる。これは、出版業界で伝統的にとられてきた取次制度に相当するものが、レコード業界にもできたと考えてもよからう。レコード業界の場合と出版業界との相違は、取次会社に相当する企業が、各メーカーの共同で作られたことと、情報・物流の流れと取引の流れを分離し、取引上はメーカー（販売会社）と小売店との直接取引の形を取っていることである。

両社の情報ネットワークの構成を第6図、第7図に示すが、その基本的な形態はほとんど変わらない。東京付近にホストセンターをおき、全国の拠点をオンラインで結んでいる。受注端

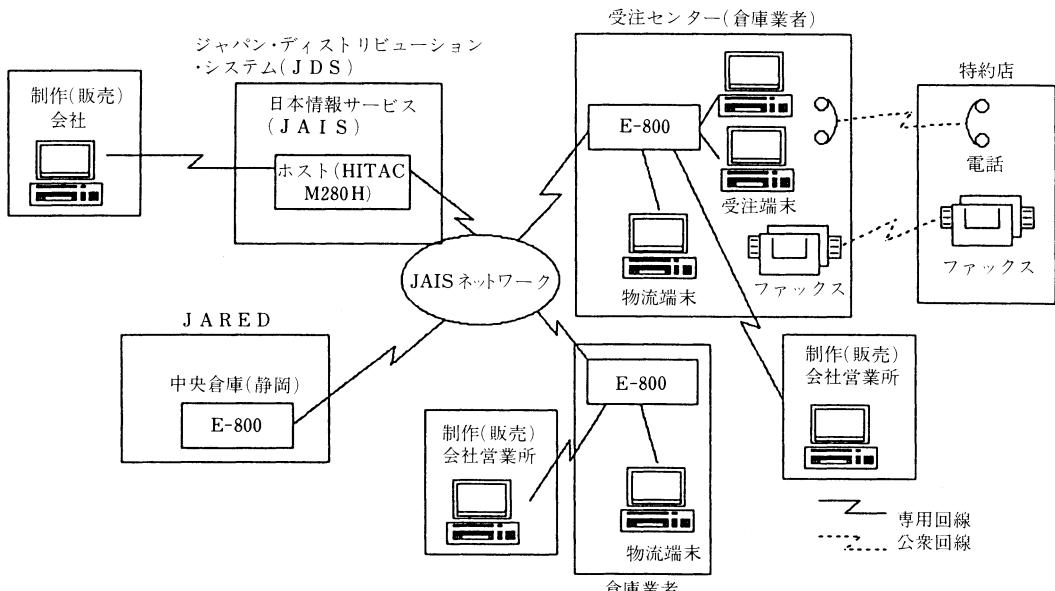
末から入力された小売店（卸売店）からの発注情報は、物流情報として自社内で利用されると同時に、店別に整理されてオンラインで販売会社に送られ取引情報となる。帳合としては、物流会社を経由しないので、取引上は販売会社と小売・卸店との直接取引になり、決済等は両者の間で直接行われる。

NRCの情報ネットワークのハードウェアは関連会社であるビクター情報センターのものを利用しており、物流・受注の作業は自社運営である。NRCでは、1987年にそれまで稼働してきたシステム(MUSIC-NET)を更新するにあたって、日本ビクター、ティチクなど10社との共同でシステム運用会社えす・あい・ピー(SIP)を設立、新システム(THE SOFT)の運用を始めた。このシステムでは、それまでの受発注・物流情報の処理を効率化すると同時に、メーカー側の決済処理や生産指示情報の処理までを共通のシステムで行おうとしている。営業機密の保護のために、共通のシステムではあっても、個々のメーカーの業務に属する情報は当該メーカーしか見ることができないようになっている<sup>11)</sup>。

JAREDの情報システム部門は参加メーカー7社で設立された(1983年)ジャパン・



第6図 NRC/SIPの情報ネットワーク



第7図 JARED/JDS の情報ネットワーク

ディストリビューション・システム（J D S）として独立会社になっており、実際のネットワーク運営は日本情報サービス（J A I S）に委託している。ホストセンターと各拠点・メーカーとは同社のネットワーク（J A I S ネットワーク）を通じて接続されている。共同受注センターの運営も J A I S および一部の倉庫業者に委託されている<sup>12)</sup>。

最近、N R C ではレコード小売店用のP O S 端末（M A R K II）のサポートが始められており、1989年現在約50店で使用されている。これは発注情報・在庫情報をV A N 経由のオンラインでやり取りするほか、P O S で収集された店頭売上データをホスト側に送ることもできるシステムで、メーカーと小売店の間で情報提供の契約が結ばれたものについては、売上データがN R C 経由でメーカーに送られている。P O S 端末を有効に使うためには、レコード単品の情報検索ができる商品データベースが必要になる

が、そのためのマスター制作会社が別に作られており、流通しているすべてのレコードについてマスターが作られている。P O S 端末側で使う商品マスターもそこからオンラインで供給される。

なお、星光堂など一部の大手レコード卸業者では、これと類似のP O S を参加の小売店に導入している例<sup>13)</sup>があるが、煩雑になるので、ここでは詳述しない。

#### 4. 共同受注・共同物流体制の成立要因とその影響

現在のレコード流通は、後述する出版業界などに比べて、極端な少量多品種、返品制度など同じような困難な条件を抱えているにもかかわらず、共同受注・共同物流体制の確立によってはるかに効率の良い流通システムを実現している。レコード業界でこうした体制が成立した要因としては、次のような点が指摘できよう。

①メーカーの数が少なく、規模の差が比較的小

11) 「全国のレコード店に広がる物流・販売情報ネットワーク 『T H E S O F T』」、日経コンピュータ 1987年12月7日号、pp. 122-129

12) 日本情報サービス（株）(J A I S)，社内資料による。

13) 「星光堂、レコード業界ネットワークで売上高増ねらう」、日経ビジネス 1986年3月3日号、pp. 57-60

さい。

独立したメーカーの数が23社しかなく、巨大企業もいかわりに零細企業もない。そのため、メーカーの足並みが揃いやすい。また、各社がそれぞれに共同システムのコスト負担や社内の体制整備に耐えうる経営体質を備えている。  
 ②レコード番号の共通化など、伝統的に情報の規格化が定着していた。

昭和初期の米国からのレコード産業の導入の段階から、情報の規格化が進んでおり、商品コードに相当するレコード番号やメーカー・コードに相当するメーカー略号などが定着していた。そのため共同システムを作るにあたっても、コードやフォーマットの調整がやりやすく、各社内の抵抗が少なかった。  
 ③メーカー直販の体制が長く続き、問屋型の流通慣行が強くなかった。

個々のメーカーごとの物流体制が行き詰ったとき、それに変わるべき卸売のチャンネルが確立していなかつたため、従前の慣行にとらわれることなく、メーカー側のフリーハンドによって物流システムの再構築が可能だった。また、その時期が、情報技術の確立以降だったので、最新の情報システム技術と物流技術を効率よく結び付けたシステムとすることができた。

このようにして、情報と物流とをリンクさせた効率よい流通システムを、共同で作り上げた結果、レコード流通の取引慣行は大きな変化をみせたといわれている。それまで、発注から2～3週間かかっていた納品リードタイムがほぼ1日以内と画期的に短縮されたために、それまで小売店の店頭で持たれていた在庫が大幅に削減された。かつては、消費者は店頭の在庫品を買うのが普通であり、そのために店頭在庫の量が売上を左右していたが、現在では、補充のリードタイムが早いために、品切れをそれほど恐れず店頭在庫を減らすことができるようになった。また、それにともなって小売店側の見

込み発注ではなく、客注による発注が多くなった。そのことは、小売店からの返品を減らし、ひいては物流拠点側での在庫削減にもつながっている。

メーカー側からみても、流通段階全体での在庫量が減ったために在庫コストの削減ができた。また、最終消費と受注とのラグが小さくなつたために、生産計画を立てやすくなるという効果があったとされている。

#### IV. 中小企業の組織化と企業関係のダイナミクス：出版流通業界のケース

書籍・雑誌等の出版流通の業界への情報ネットワークの導入とその後の展開は、SISをめぐって引き起こされる企業関係のダイナミクスを示す例として興味深い。出版流通業界の情報ネットワーク化をめぐる一連の動きの中で、同一業種に属する中小企業の組織化が、大企業のリーダーシップによるSIS構築に対する対抗力として作用するという注目すべき展開がみられる。

##### 1. わが国における出版物流通の体制<sup>14)</sup>

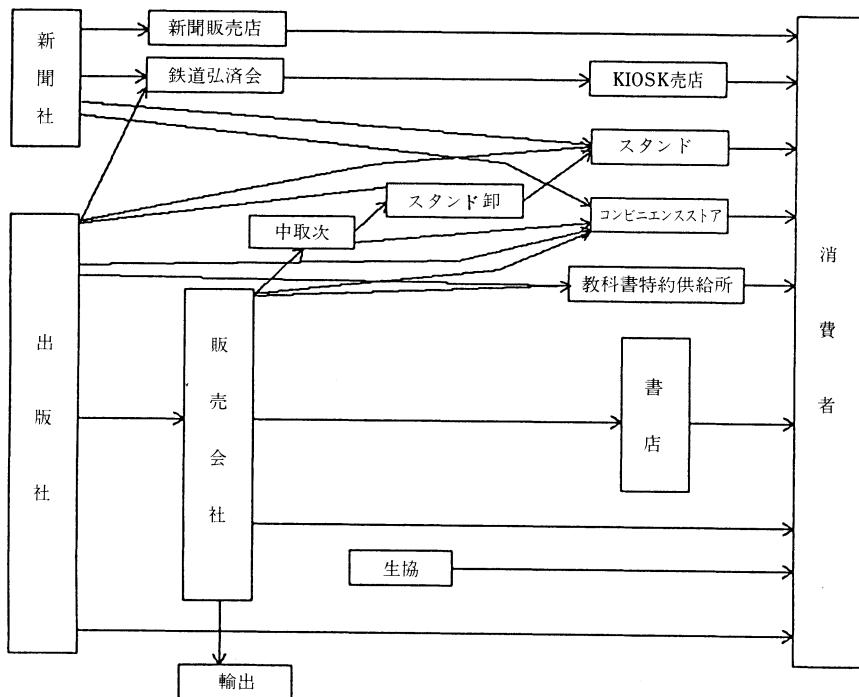
オンライン・ネットワーク化の問題を検討するに際して、わが国の出版物流通がかなり特殊な体制の下で行われていることを理解しておかなければならない。

第8図に示すように、出版物が消費者の手に渡るまでのルートはかなり複雑であるが、主要なルートは、

- ①書店ルート（出版社→取次（販売会社）→書店）
- ②月販会社のルート（百科事典や美術全集等の訪問販売や通信販売等）
- ③直販ルート（出版社から直接学校や塾に問題集や副読本を販売）
- ④スタンド販売ルート（駅の売店、雑貨店等での販売）

14) 日本書店組合連合会(1987)：『日本書店（商業）組

合連合会ストア・オートメーションに関する基本構想』、151p.



第8図 出版物の流通チャネル

## ⑤コンビニエンスストア（C V S）ルート

## ⑥図書館ルート

などが上げられるが、この内①の書店ルートが全体の約70%を占める。その他のルートのうちでは、⑤のコンビニエンスストア・ルートの扱い量が伸び、雑誌では無視できない程度のシェアになっており、また最近では、文庫本やコミック本も扱われるようになってきている。C VS チェーンではバーコードによる在庫・販売管理が普通になっているので、供給側もこれに対応することが課題とされている。

最主要ルートである書店ルートには、全国約25,000店の書店が含まれ、年間総売上は約1兆7,969億円（1986年）。そのうち後述する日本書店組合連合会の加盟店は約13,000店、1兆710億円である。取次（販売会社）は、全国で約200社あるといわれているが、大多数は零細であり、東京出版販売（東販）と日本出版販売（日販）の大手2社で書店ルートの約75%を占める典型的な寡占市場である。これに対して供

給側の出版社は約4,200社あるといわれ、数の上では零細規模のものが圧倒的に多い。

日本では、出版物に対して独占禁止法の適用除外として再販売価格維持行為が認められているために、メーカー（出版社）側が指定した定価による販売が原則となっている。定価販売を保証する制度として、小売ー取次（卸売）、取次ー出版社間で無制限に返品を認める委託販売の慣行が成立しており、取次、小売店ともマージンは一定である。しかし、返品にともなって、売掛金と返品代金の相殺が発生するために、取り引きの決済はきわめて複雑なものになる。

日本の出版業界がこうした特殊な流通制度をとっているのは、歴史的経緯によるところが大きく、委託販売による定価販売の制度は大正時代に確立したとされている。また、取次は戦時中の出版統制時代に統制会社に一元化されたものが、戦後、企業分割されて現在の寡占体制につながっている。

ところで、出版業界では、図書館等での蔵書

管理の問題もあって、早くから出版物の共通コード化が検討されてきた。現在では、書籍(単行本)については ISBN と呼ばれる国際規格コードが用いられている。日本では、1980年以降「日本書籍コード管理委員会」が作られ普及が進んでいる。現在の新刊本についての付与率はほぼ100%といわれている。雑誌については、1986年以降、それまでの取次各社の社内コードから、業界共通の「共通雑誌コード」への切り替えが始まられており、現在ほぼ完了している。出版物本体へのコードの表示法については多くの議論があったが、現在は OCR-B フォント印字を標準としている。しかし、バーコード読み取り機の普及が目ざましいため、バーコード表示が併用される場合が増えている。

## 2. 大手取次会社による情報ネットワークの構築

### (1) 情報ネットワークの導入

出版流通業界への情報ネットワークの導入の動きは、まず、大手取次会社の手により始められた。

周知のように、出版物は極度にアイテムが多く、しかも本質的にアイテム間の代替の効かない商品のために、受発注管理・在庫管理は煩雑をきわめる。また、委託販売制度をとっているために、平均して30%前後にも達する返品が発生しており、その処理作業の負担も大きい。上述のように、取次の段階では大手2社の寡占状態であり、1社の取扱シェアは全出版物の30%ほどにも達するため、その事務処理・物流処理は膨大な量に上る。こうした業務の性質上、情報システムの導入による事務作業の合理化は当然の要請であり、各社は早くから社内情報システムの構築に取り組んできた。現在では、受発注の内部処理、売掛・買掛・決済管理、在庫・物流管理などほとんどの局面で OA 化が進んでいる。

ところで、取次側での OA 化の最大のネック

は受注情報の入力であり、これは社内情報システムの整備だけでは解決できない問題であった。通常、書店から取次への発注は注文スリップ(短冊)の送付によって行われるが、大手取次1社が1日に処理する受注件数は35万~40万件といわれており、注文スリップの整理だけで40~50人のマンパワーが必要である。そのためには、発注情報処理のための時間がかかり、郵送の所用時間も含めて、リードタイム(通常1~2週間)が長くなる原因の一つとされている。こうしたボトルネックを解消するための方策として、オンラインによる受発注システムが考えられた。

大手取次2社は1984年頃、相次いで自社と書店とを結ぶ情報ネットワーク・システムをスタートさせた。日販のシステムは N O C S (Nippan On-line Communication System)、東版のシステムは T O N E T S (Total Online NETwork System) とそれぞれ呼ばれているが、システム全体の目的・構成は大差ない。両社とも、計画としては、自社内(本・支店)・出版社・書店を結び、それぞれの内部業務をもカバーするきわめて広範囲な情報システムの構想を提案しているが、とりあえずは書店向けのオンライン・サービスが中心的な目標となる<sup>15)</sup>。

書店向けオンライン・サービスは大きく分けて次の4種類のサービス業務からなる。

#### ①受発注業務

客注や売上補充の書籍・雑誌の発注をオンラインで行うシステムで、従来の注文スリップによらず取次社内の出荷情報システムに直接発注情報が入力されるため、リードタイムの短縮につながる。

#### ②雑誌定期改正業務

定期配本されている雑誌類の配本数を変更するときに利用する。店頭での判断を支援するために、従前の販売実績データを提供するシステムもある。

15) 土田武(1988)：「東販TONETSの導入による出版流通の革新」、(社)日本オフィスオートメーション

### ③情報提供サービス

近刊・新刊、ベストセラー等の情報の提供。また、各店別の送品情報を取り出して、事前に納品の確認をすることができる。

### ④出版情報検索サービス

①～③のサービス業務は、出版流通にかぎらず、情報ネットワークによる受発注システムのほとんどに共通するものであるが、この出版情報検索サービスは、出版業界に特有の事情から必要になる。

出版流通の場に情報システムを導入する際の大きなネックの一つとして、商品アイテムがきわめて多いために、商品コードが扱いにくいうことがある。上記のように、現在すでに書籍にはISBNコード、雑誌には共通雑誌コードが付与されているが、40万～50万点にも上る流通出版物のすべてを収録したコード表を常時参照することは実用上困難であり、書名・著者名・出版社などの項目から出版物を特定して扱えるシステムが不可欠となる。

出版情報検索サービスはこうした要請に応える一種のデータベース・サービスであり。書名・著者名・出版社などの書誌情報から特定の出版物を検索してコードを見つけ出すことができる。コードはISBNのほか、取次会社の社内コードなども使うことができるが、一般には検索したコードを再入力することなく、検索結果を直接、受発注画面などに転送することによって、コードを意識することなく業務を進められるようになっている。

なお、年間35,000点以上もの新規出版物が発行されているため、情報検索用のデータベースのメンテナンス作業は膨大なものになる。ことに、出版業界ではメーカーに相当する出版社がきわめて多く、規模も零細なところが多いため、新刊本情報の収集からして困難が伴う。当然、作業負担の軽減が大きな課題になるが、このデータベースの必要性は関係各社に共通している。後述するように、こうした事情が関係各社の協調・共同化に向かう契機の一つになっている。

このほか、両システムとも、オフラインの外商管理システムをサポートしており、納品・請求書発行、DM管理等の業務を行えるようにしている。

1989年初時点での加盟店数は、両システムとも大差なく、400店前後である。普及の障害になる最大の問題はコストで、月額15万円前後の使用料を負担できるのは年間売上5億円程度以上の大型書店といわれ、その数はかなり限られる。コスト上昇の大きな原因は通信回線費用で、その解決のために後述のようにCD-ROMを利用するシステムが開発されている。

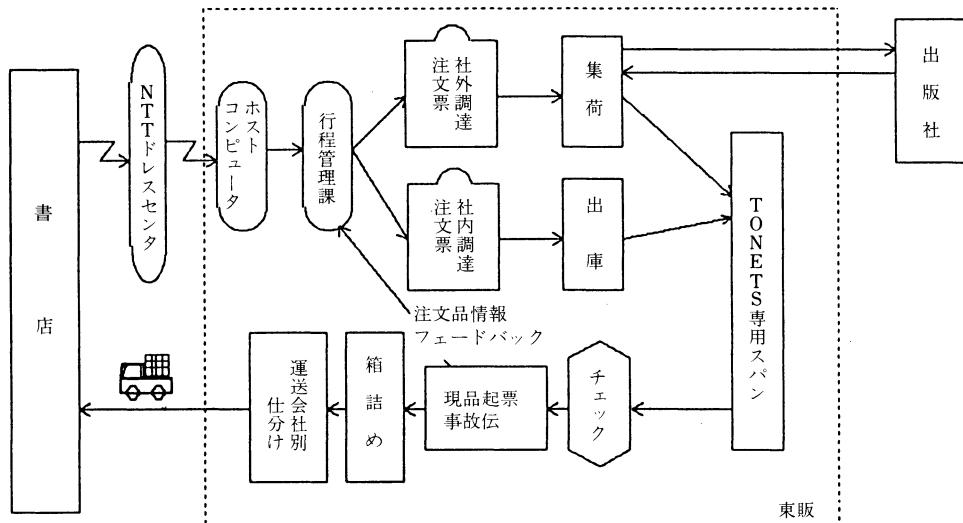
情報システムの効果として取次会社側がもっとも強調しているのは、発注から納品までのリードタイムの短縮であり、オンライン経由の注文品処理作業を別建てとして最優先で作業を行い、処理時間の短縮をはかっている（第9図）<sup>16)</sup>。しかし、オンライン経由の発注がまだ全体の1割ほどに過ぎないこと、出版社－取次間の集荷体制が非効率なままであることなどのために、画期的な改善はみられず、せいぜい2～3日程度の短縮であり、上述のレコード業界のような、業界全体の取引慣行を変えるような効果は現れていない。

### (2) 出版情報検索のCD-ROM化

出版情報検索サービスはもともと、取次社内のOA化のために不可欠なものとして開発され、社外とのオンライン・サービスにも利用されるようになったものであるが、書店店頭での顧客サービスの手段としても有効であるとされ、大手書店などにより、単独のシステムとしてサービスされているケースもある。

しかし、容易に想像されるように、出版情報検索を常時サービスすることのコストは大きい。最近のインテリジェント端末を使う場合、受発注業務や情報提供サービスでは、一日数回程度のデータ転送を行えば良いため、通信回線コストの負担はそう大きくない。一方、出版情報検索サービスは店舗の開店時間中はほぼ常時必要

16) 東京出版販売（株）、社内資料による。



第9図 TONETS 経由注文品の処理ルート

になるため、トラフィック量が大きくコストが高くなる。両社ともオンライン・サービスを全国的に展開するため、VANを利用しているが（NOCS-日本情報サービス（J A I S）／インテック、TONETS-NTT/DRES S），アクセスポイントまでの回線コストは回避できない。書店側が取次会社に支払うシステム使用料は機器・回線等のサービスを一切含めた形で契約され月額15万～16万円程度であるが、その内の相当部分が回線コストで占められているようである。ちなみに、TONETSの場合、アクセスポイントまで遠い書店ではNTTに支払う回線基本料が月20万円にもなるケースがあるといい、そうした場合では回線コストだけ大きな赤字が出ることになる。

この問題の解決のために考えられたのが、CD-ROMを利用した出版情報検索システムである。CD-ROMは約550MBの大容量の記憶媒体であり、しかも、ディスク自体を簡単に持ち運べるために、出版情報データベースをオフラインで実現できる。この場合、情報検索を要する回線費用がなくなるために運用コストは大幅に下がり月額5万円弱の負担ですむ。データの更新は1カ月1回のペースで行われるが、オ

ラインの場合と異なり、ほぼ1月間のタイムラグがあるために、新刊本の予約発注などでは支障の出ることがあるという。受発注は公衆回線-VAN経由で集められるが、1日1回程度ですむためにコストは低い。CD-ROMのシステムはNOCS・TONETSとともに1987年までに実用化され導入が開始された。導入書店は、1989年初でそれぞれ300店程度であるが、オンラインに比べて低いとはいえ、書店側になおかなりの経費負担が必要であり、月商1千万円の規模が限度とされている。

### (3) POSレジ・システムの導入

I S B Nコード、共通雑誌コードの普及・定着にともなって、店頭での単品での販売情報を収集するPOSレジのシステムが開発されている。書店店頭へのPOSレジの導入は、書店側では非常に手間のかかる補充発注の作業を自動化でき、また単品での売行調査が容易になるとといったメリットがある。一方、大手出版社では現在、一部の書店との契約によって売上（注文）スリップを毎日回収・集計して、自社本の売行きを推計する作業を行っており、そのためのコストは相当額に上っている。POSレジの販売情報が利用できれば、こうした作業は大幅

に省力化できるわけで、出版社側にとってもメリットがある。従来、OCR-BフォントのISBNコードを簡単に読み取れるスキャナーがなかったために開発が遅れていたが、1987年には実用的なシステムが完成し、日販・東販によって一部の書店に提供されている。

### 3. 書誌情報をめぐる共同化

大規模な出版一書誌情報のデータベースが不可欠であるのが、出版流通業界の情報システムの特徴であるが、その構築・維持のための手間・コストは膨大であり、各所でバラバラにその作業を行うことはきわめて非効率である。関係者のそうした意見がまとまった結果、設立されたのが、『書籍データセンター』である。同センターは、大手取次各社と出版社・書店・図書館の各団体が共同出資して1987年末に設立された組織で、新刊本書誌のソースデータを一元的に編集・作成する作業にあたっている。第10図に示すように、日販・東販の2社が新刊見本収集にあたり、作成された標準MARCデータを基に各社のデータベースを更新している。

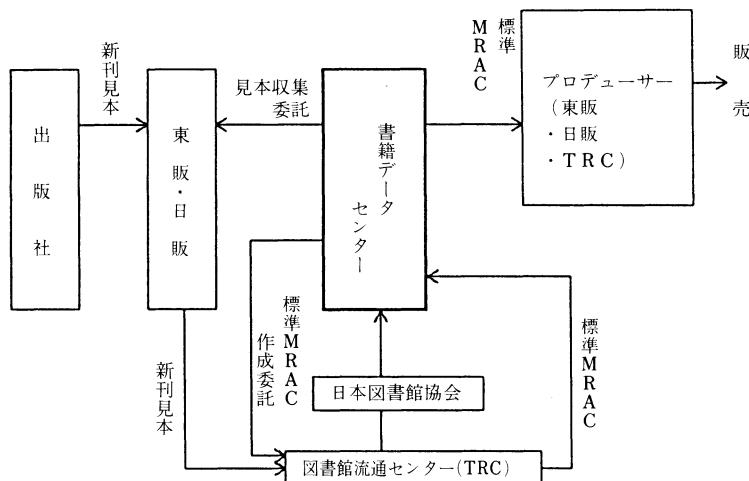
このように直接的な競争関係にある企業同士が、最戦略分野である情報システムの運営をめぐって共同化を行っていることは、航空会社の座席予約システムをめぐる競争のケースなどと比べても特異に見える。さらに、それぞれ利害を異にする出版社・書店の団体とも一定の協力

関係をもって共同が成立していることを含めて、情報システムを戦略的に使うことが、多重投資の回避など情報システムの効率化とトレードオフの関係にあり、それをめぐって、競争と協調のダイナミクスが生じている、と理解できよう。

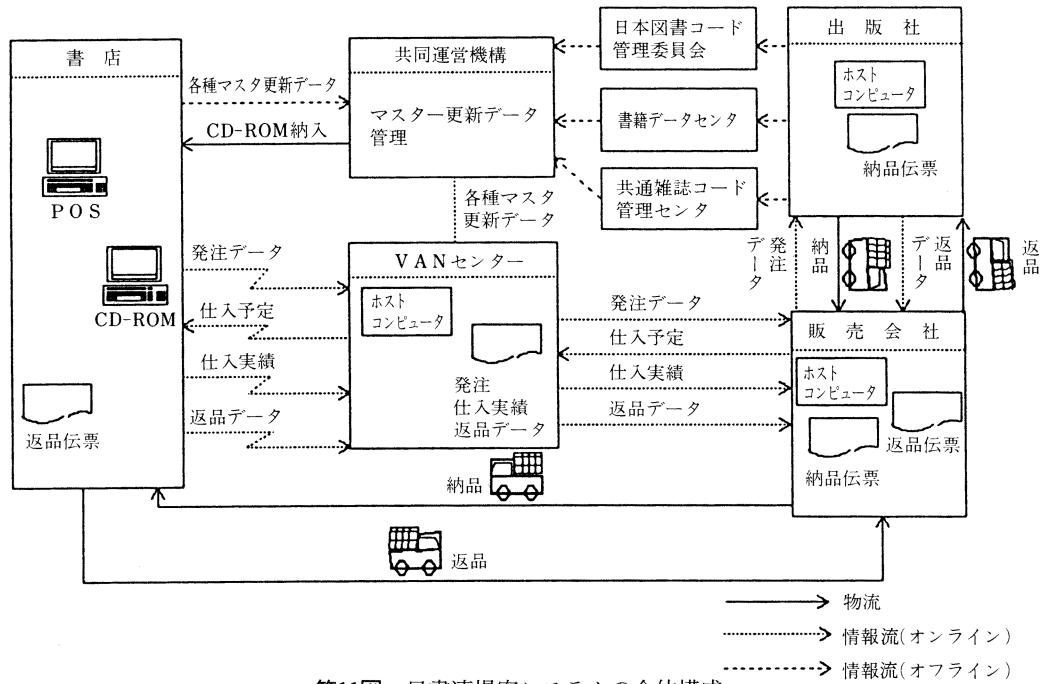
### 4. 書店業界団体による情報ネットワークの構想

以上のように、出版流通業界への情報ネットワークの導入はまず大手取次会社の手によって始められたが、これに対する書店側の対応として生まれてきたのが、書店の業界団体である日本書店（商業）組合連合会（日書連）による情報ネットワークの構想である。

日書連では1983年、「S A問題特別委員会」を組織して、POSシステムの導入を中心とした書店のストア・オートメーション化に向けた検討を開始した。同委員会は1987年、『日本書店（商業）組合連合会ストア・オートメーションに関する基本構想』をまとめ、書店・取次・出版社の3者を結ぶ大規模な情報ネットワーク・システムの構想を発表した。さらに翌年、中小企業庁補助事業として同構想を受けたシステムの基本設計を行い、1988年3月に設計書が発表されている<sup>17)</sup>。88年後半～89年始年にかけて、機種選定・VAN業務委託先選定・モニター店募集が行われており、89年後半には、首都圏20店舗で稼働テストにはいる予定である。



第10図 「書籍データセンター」による書誌データの作成と流通



第11図 日書連提案システムの全体構成

日書連が提案しているシステムの全体構成を第11図に示すが、システムのハード・ソフト 자체は大手取次会社が開発・提供しているものと大きな差があるわけではない。システム上の差は、①コスト低減を狙って、オンラインによる出版情報検索を止め、CD-ROM一本にしたこと、②書店の経営管理の面を重視し、POS端末の導入を前提とした、書籍の自動発注、書籍・雑誌販売の単品管理、売上統計管理などの機能が強化されていること、等であるが、本質的な差ではなく、強調点の置き方の問題にすぎない。

日書連の提案の大きな特徴は、システムそれ自体ではなく、関係各者による共同運営を提唱していることがある。提案では、出版・取次・書店それぞれの業界団体を通じた共同運営機構による運営を主張しており、先行する大手取次会社のシステムが単独企業の運営であるのと性

格を異にしている。

書店側があげる共同運営の意義は、①業界全体での統一化・標準化によるスケールメリットの享受、②全体を1つのシステムとすることによる多重投資の回避、また、複数の端末が必要になることの回避、③情報ネットワークをインフラストラクチャとして整備することによる「協調と競争」体制の実現、等であるが、その背景には、出版流通の場での情報化、オンライン・ネットワーク化が大手取次会社主導で進められることへの危機感があることは否定できない。

スーパー業界などとは異なり、出版流通業界では、卸売側の取次会社に比べて小売側の書店の規模は非常に小さく、自店内の管理システムならばともかく、取り引き相手との大規模な情報システムを単独書店独力で構築することには困難がある。そこから書店間の共同によるシス

17) 全国中小企業団体中央会(1988)：『昭和62年度中小企業小売商業流通情報ネットワーク計画策定事業報告

書（出版業界受発注・書誌情報検索システム）』、236p.

テム構築の発想が出てくるわけであるが、直接の取り引き相手である取次会社を抜きにしてはシステムが成立しないし、単品の販売情報の利用価値が最も大きい出版社を巻き込んでコスト負担を分散したい、といった事情から、全業界参加的方式の提案となったものとみられる。もちろん、書店内のストア・オートメーション化のために必要な出版情報データベースの整備などは、関係者全部の協力がなければ不可能であるといった技術的な事情もある。

いずれにしても、戦略的な意図から独自の情報ネットワークシステムを構築しようとしてリーダーシップ競争の状態にあった大手取次会社に対して、中小企業の組織である書店団体が「業界の協調」を掲げて参入し、対抗力として作用している、とみなせることには間違いない。情報システムを競争戦略上の優位性をもたらすものとして利用しようとする動きと、協調を掲げて情報システムの中立化を主張する動きとが、従前の力関係の上にのってダイナミックな企業関係を展開する、という構図である。もちろん、そのダイナミクスには、データベース整備でのスケールメリットや端末・回線に対する多重投資の回避などといった技術的な要因が大きく作用していることはいうまでもない。

業界共同情報システムという日書連提案の理念は明解ではあるが、現実に稼働している大手取次会社のシステムとの関係をどうするかといった問題には関係者のコンセンサスができるいないのが現状である。日書連のシステムが稼働を始めても当面は既存の取次会社のシステムとの並存となると目されているが、並存の形態がどのようなものになるのかは未知数である。しかし、情報システムの利用をめぐる競争関係の中に、協調と対話の提案を持ち込んだのは事実であり、SISをめぐる企業関係のダイナミクスという観点から、今後の動きが注目されるケースである。

## V. 情報ネットワークをめぐる「競争と協調」

以上、情報ネットワークをめぐって企業の水平的なグループ化の動きがみられた3つのケースを紹介した。最後に、こうしたグループ化の動きが引き起こされる条件とメカニズムについて若干の検討を加えてみたい。

### 1. 情報ネットワーク導入の誘因

取引関係の安定化という（少なくとも供給側にとっての）メリットがはっきりしている垂直的グループ化の場合とは異なり、（少なくとも形式的には）互いに競争関係にある企業同士が協力関係を結ぶという水平的グループ化は、競争という観点からは理解しにくい。しかし、現実にそうした動きがみられる以上、そこに、企業間の競争を抑制し協調を図るなんらかの誘因が働いているはずである。

こうしたグループ化への誘因は2つの段階を経て作用していると思われる。第一の段階は、情報ネットワークを導入すること自体への誘因であり、第二の段階は、情報ネットワークを導入するにあたって、水平的グループ化を進めることがへの誘因である。

第一の情報ネットワーク導入の誘因について、ここで取り上げたケースに共通してみられる条件は、（デジタル化された）情報そのものではないにしても、情報ネットワークを使うことによって有効に対処できるような、なんらかのボトルネックが存在していることである。

たとえば、加工食品卸のケースでは、大手卸業者が全国展開するにあたって、地域の細かい営業活動に必要なフェース・ツー・フェースのコミュニケーションのチャネルを確保することが必要であった。それには長年の信頼関係や地元に密着した人的資源が必要であり、それをすでに持っている地方の中小卸業者を組織することが早道であるが、そのためには競争関係にある地方卸業者を傘下に入れるインセンティブの手段がなくてはならない。その切札が全国的な情報ネットワークを前提とする「情報支援サービ

ス」であった。

レコード業界のケースでは、極端な多品種少量の取引の中で、物流のリードタイムを短縮することが課題であった。情報ネットワークの導入によって、中央在庫と地方拠点在庫とを統合的に管理し、なおかつ受注処理を自動化することで、リードタイムを画期的に短縮する可能性ができた。

出版流通業界のケースでは、多品種少量取引に対する歴史的な解決として、他に類を見ない取次制度が定着していた。大手取次会社による一元的な受発注・配送のシステムは今日の情報技術が実用化される以前のものとしては、最高の水準にあったといえるかもしれない。しかし、そのシステムも取扱量の急激な増加には対処しきれず、業務の合理化が必要になった。そこで最大の課題は取次会社内の情報システムに取引情報を入力する作業の合理化であった。1日40万件にもおよぶ受注情報をマンパワーで処理するスリップ方式が限界に達してきたからである。小売店頭からのオンラインによる受発注のシステムはこうしたボトルネックに対する解答であった。

S I S が本当に「戦略的」であるかどうかは、いまだに議論の分かれるところであるが、ここで取り上げたケースを見る限り、情報システムの導入には企業が直面している経営課題との明確な対応関係があることはあきらかである。こうした対応を「戦略的」(競争戦略とは限らないが)と呼んでよいならば、これらの情報ネットワークは、あきらかに戦略的情報システムと言うことができよう。

## 2. グループ化の誘因

しかし、ここで取り上げた情報ネットワークの特質は、競争ではなく協調の路線にのった戦略によって構築されてきたことにある。では、これらのケースで協調の戦略がとられた理由は何か。

上にあげたような解決すべきボトルネックの存在は、同一業界内の企業にとっては多かれ少なかれ共通している。共通の課題がはっきりし

ている以上、それに対する解答もまた同じようなところに落ち着くのは当然であろう。事実、ヒアリングによれば、上のケースの関係者の間では、経営課題として導入すべき情報ネットワークのアイデアは、その実現以前にほぼ共通の認識として定着していたという。そうであるならば、情報ネットワークをめぐるグループ化の誘因は、アイデアの段階ではなく、実現化の段階にあったことになる。

通常、情報ネットワークを現実に構築するためにクリヤーすべき最大の課題はコストであろう。情報システムがただちに売上げを生むものではない以上、ある程度現状の売上規模に見合った範囲内でなければ、そのコストを負担できない。一方、情報システムのコストは開発費などの固定費比率が高いから、スケールメリットが効く。しかも、上記のように、同じ業界に属する企業ならば、目指すシステムはほぼ同じものなのである。ここに競争関係にある企業同士が協調して、一つの共同システムを作ろうとするインセンティブが働くことになる。

食品卸業界では、経営資源の蓄積の少ない中小の地方卸売業者が高度な情報システムを低コストで手に入れる方策として、大手業者の系列入りというグループ化が進んでいる。レコード業界では、個々のメーカー独力では開発・維持が難しい物流システムと一緒にものとして、情報ネットワークがメーカー間のグループ化によって作られた。出版流通業界では、規模の小さな書店側が自主性を保って情報ネットワークに参加するための道として業界共同ネットワークが構想されている。

しかし、グループ化への誘因は単に情報システムのコスト分担にとどまらない。情報システムの導入がなんらかのボトルネックの解消を目指している場合、情報システムは必要条件ではあるが、それだけでは解決にならないことが多い。たとえば、レコード業界のケースで、物流システムの根本的な改革のためには、共同在庫、共同配送の体制が必要であり、共同の情報ネットワークはそのための前提であった。この例に

象徴されるように、物流にからんで情報システムを導入しようとする際には、物流システム側の改革が必須であり、少量多品種多頻度化という流れの中では、共同化によるスケールメリットを考慮しなければ解決策が見いだせないことが多いのである。ここでは取り上げなかったが、コンビニエンス・チェーンの物流システムなどにも、こうした状況を明確に見ることができる。物流とは異なるが、大手食品卸業者が地方卸業者を傘下に入れることによって、きめ細かなコミュニケーションのチャネルを手に入れようとしているといったことも、情報システムのコスト分担にとどまらない例であろう。

### 3. 情報システムをめぐる企業関係のダイナミクス

情報ネットワークをめぐる水平的グループ化のメカニズムは以上のように説明できるとしても、そこで生じる企業関係は、決して固定的なものではない。情報システムの戦略的意義が意識されればされるほど、そのリーダーシップをめぐる対立が生じる可能性は大きくなる。出版流通業界のケースでみられた一連の動きは、そ

うした危機意識を象徴するものであろう。レコード業界がスケールメリットを追求した共同化を進めつつも、業界一元化という最後の段階を越えられないのも、企業間の利害・思惑の差を埋めきれないという理由が大きい。一方では、効率を目指して共同歩調を路線とり、一方では個々の利害を主張する。そうした「協調と競争」の間を揺れ動いているのが情報システムをめぐる企業関係であり、情報システムの戦略性を単純にとらえられない原因でもある。

本稿は、(社)日本貿易会の支援を受けて実施した戦略的情報システムに関する日米共同研究プロジェクトの成果の一部である。プロジェクトでの研究の機会を与えていただいた土屋守章東京大学教授をはじめ、研究会での議論の中で有益な示唆をいただいたメンバーの皆さん、また、フィールド調査にあたり、貴重な資料・情報を提供いただいた関係各社の皆さんに感謝いたします。