

流通機能分担関係の変化と中間流通システムの構築

Circulation functional assignment-related change and construction of a middle circulation system

菊池 宏之
(Hiroyuki KIKUCHI)

【要 約】

本稿においては、生産段階と小売段階を効率的・効果的に連携する機能を論じた上で、生産・消費の経済活動において垂直統合が優位性を確保できる前提について検証した。そのうえで、卸売商が排除される垂直統合と言った現実認識に対して、主体的に生産段階と消費の架橋に積極的な市場革新者としての役割・機能を担いうる機関としての卸売商として菓子卸売商のケースを取上げながら、中間流通機能システム革新者としての卸売商の介在する有用性を論証した。具体的には、以下の4点について論じている。

第一に、生産段階と消費の懸隔を架橋する流通機関が担う流通機能に関して、既存研究をサーベイした。

第二に、流通機能の中でも、生産段階と小売段階によって統合化されるとの指摘がなされている中間流通機能に関して既存研究をサーベイした。

第三に、中間流通機能遂行の代替化の進展が指摘される中で、統合化の形態別の特性を論じながら、垂直統合化における主体別形態に関して垂直統合の長所と短所に関して論じた。

第四に、中間流通機能の統合化が進展するにあたっては、中間流通機能遂行者が主体になる可能性を検討し、その形態を論じながら菓子卸売商のケースを分析することにより、卸売商が主体となる中間流通システム構築の可能性について論じた。

キーワード：垂直統合、主体間関係、中間流通システム、ビジネス・システム、ネットワーク

Abstract:

In this paper, the function to cooperate a production stage and a retail stage efficiently and effectively is discussed. The premise from which vertical integration can moreover secure predominancy by the economic activity of production and consumption is discussed. The production stage and the case of the confectionery wholesale dealer which can construct a bridge in consumption were actively taken up to vertical integration. Then, the possibility of the wholesale dealer as an innovator was proved as a middle circulation functional system promoter.

Keyword: Vertical integration, The relation between subjects, Middle circulation system, Business system, a network

1. はじめに

わが国における流通機構は、大きな構造変化に直面している。なかでも、情報技術の革新は、生産段階から卸売段階、小売段階と消費までの流通過程における分業関係を大きく変化させるように作用している。これらの変化は、生産段階や商業段階といった各段階間の垂直的な役割分担関係を大きく変化させるだけに留まらず、従来の業種や機構と言った水平的な事業基盤そのものを大きく組み替えつつあるといえる。

それらの変革は、最終消費の不確実性の拡大に対して、流通段階における商品だけに留まらず、生産段階における原材料、部品や製品までも全体的な統制に取組む必要性を高めてきている。この統制を実現するための生産・流通と情報における技術革新が、企業間における活動調整の手段とメカニズムをも大きく変化させることになり、これらの変化は取引をベースとした既存の商業概念の再検討を迫ることになる。

本稿においては、生産段階と小売段階を効率的・効果的に連携する機能を論じた上で、垂直統合が優位性を確保できる前提を検証していく。そのなかで、卸売商が排除される垂直統合と言った現実認識に対して、主体的に生産段階と消費を架橋し得る積極的な市場革新者としての役割・機能を担いうる機関として菓子卸売商のケースを取上げながら、主体的に中間流通機能システム推進者としての卸売商介在度の高まりの可能性を論証する。そのため以下の視点から分析していく。

第一に、生産段階と消費の懸隔を架橋する流通機関が担う流通機能に関する既存研究をサーベイする。

第二に、流通機能の中でも、生産段階と小売段階によって統合化されると指摘されている中間流通機能に関して既存研究をサーベイする。

第三に、中間流通機能遂行の代替化の進展が指摘される中で、統合化の形態別の特性と垂直統合における主体別形態を論じながら、垂直統合の長所と短所に関して検証する。

第四に、中間流通機能の統合化が進展するにあたっては、中間流通機能遂行者が主体的に取り組める可能性を検討し、その形態を論じながら菓子卸売商のケースを分析することにより、

卸売商中間流通機能を遂行し得る可能性について論じる。

2. 流通機能に関する既存研究

流通論や商業学における流通の機能、或は課業・役割を、生産段階と消費段階の橋渡しすると定義するのが一般的である。流通機能の要素や分類、流通機能の要素や分類についても、流通論・商業学で論じられているが、流通機能の要素や分類は論者によって捉え方が異なっており、必ずしも統一した見解となっていないので、本節では、流通論・商業学において「流通機能」をどのように規定してきたか確認する。

(1) 流通機能に関する既存研究

江尻（1979年）によると、流通の基本機能とは「生産と消費という経済の2つのセクター間に存在する懸隔を橋渡しし、連動する働き」にある。

また、田村（2001年）は「流通の課業として、生産と流通の隔たりを架橋する」こととしている。

流通機能の要素や分類についても、流通論・商業学で詳しく論じられている。しかし、流通機能の全体概念は整理の仕方がほぼ一致しているものの、流通機能の要素や分類は論者によって捉え方が異なっており、必ずしも統一した見解というものはなさそうである。以下、流通機能概念における主要な論者の指摘を整理する。久保村・荒川（1974年）は、流通機能として、需給接合機能、物財移転機能及び助成機能の3機能を指摘している（表-1参照）。

需給接合機能としては、市場評価、商品調整、情報伝達、取引からなっており、物財移転機能としては、運送及び保管からなっている。助成機能としては、流通金融と流通危険負担からなっていると定義している。

江尻（1979年）は、流通機能として、輸送機能、保管機能、情報伝達機能、取引機能及び取揃え機能の5機能を指摘している（表-2参照）。

輸送機能は場所の懸隔を橋わたしし、保管機能は時間の懸隔を、情報伝達機能は認識の懸隔を、取引機能は所有権と価値の懸隔を、取揃え機能は取揃えの懸隔を橋わたしする機能と定義している。

鈴木・田村（1980年）は、流通機能として、所有権機能、危険負担機能、情報伝達機能、在庫機能及び輸送機能の5機能を指摘している（表-3参照）。

所有権機能は、財の所有権を移転する活動であり、危険負担機能は、所有権を保有することから生ずる危険を負担する活動である。情報伝

達機能は、購買あるいは販売の意図の受容に関する情報を、見込買手あるいは見込売手へ伝達する活動である。在庫機能は、所与の在庫にある製品を実物的に統制する活動。輸送機能は、財を異なる場所間で実物的に移動する活動であると定義している。

田村（2001年）は、流通機能として、所有権機

表-1 久保村・荒川における流通機能

需給接合機能	市場評価（市場情報の収集分析を含む） 商品調整（標準化、製品開発、商標設定、価格設定、販売経路政策、仕入販売計画など） 情報伝達（広告、販売員活動など） 取引（取引計画締結、製品サービス提供など）
物財移転機能	運送 保管（在庫管理を含む）
助成的機能	流通金融 流通危険負担

出所：久保村隆祐・荒川祐吉著（1974）『商業学』有斐閣 から作成

表-2 江尻における流通機能

輸送機能	「場所」の懸隔を橋わたしする機能
保管機能	「時間」の懸隔を橋わたしする機能
情報伝達機能	「認識」の懸隔を橋わたしする機能
取引機能	「所有権」の懸隔、ならびに「価値」の懸隔を橋わたしする機能
取揃え機能	「取揃え」の懸隔を橋わたしする機能

出所：江尻弘（1979）『流通論』中央経済社 から作成

表-3 鈴木・田村における流通機能

所有権機能	財の所有権を移転するための活動。所有権を取得する活動（購買）とそれを譲渡する活動からなる。
危険負担機能	所有権を保有することから生じる危険を負担する活動。
情報伝達機能	購買あるいは販売の意図と、これらの意図の受容に関する情報を、見込買手あるいは見込売手へ伝達する活動。
在庫機能	所与の在庫にある製品を実物的に統制する活動。具体的には保管と荷扱いからなる。荷扱いは輸送のために財の準備、格付け、注文選別などの活動である。
輸送機能	財を異なる場所間で実物的に移動する活動。

出所：鈴木安昭・田村正紀著（1980）『商業論』有斐閣 から作成

表－４ 田村における流通機能

所有権機能	商品の所有権を移転するための売買活動。商品の供給先や販売先を開拓し、価格やその他の取引条件を交渉する活動からなる。
危険負担機能	商品を買うことによる在庫保有の危険と、取引先への信用供与から生じる貸し倒れ危険を負担する活動。
情報伝達機能	取引の意図とこれらの意図の受容に関する情報を、見込買手あるいは見込売手へ伝達する活動。
物流機能	受注を充足するための商品の物理的な保管、輸送、荷扱いからなる。荷扱いは輸送のために行う商品の準備、格付け、注文選別などの活動である。

出所：田村正紀（2001）『流通原理』千倉著房 から作成

能、危険負担機能、情報伝達機能及び物流機能の４機能を指摘している（表－４参照）。

所有権機能は、商品の所有権を移転するための売買活動であり、危険負担機能は、商品を買うことによる在庫保有の危険と、取引先への信用供与から生じる貸し倒れ危険を負担する活動である。情報伝達機能は、取引の意図とこれらの意図の受容に関する情報を、見込買手あるいは見込売手へ伝達する活動である。物流機能は、受注を充足するための商品の物理的な保管、輸送、荷扱いからなる。荷扱いは輸送のために行う商品の準備、格付け、注文選別などの活動であると定義している。

以上において、わが国における流通論・商業学分野における論者による論点を整理してみた。これらからみると、各論者に共通の要素・分類として指摘されているのは、次の機能とすることが可能になる。

一つが、需給接合機能、あるいは所有権機能、取引機能である。

二つが、物的流通機能、あるいは輸送機能・保管機能・在庫機能である。

これに対して、以下の４機能に関しては、流通機能として提示している論者もあればそうでないものも存在するといった状況にある。

一つが情報伝達機能、あるいは情報交換機能

二つが危険負担機能、あるいは流通危険負担

三つが流通金融機能

四つが取り揃え機能となっている。

流通機能概念の一部である。卸売商と小売商の差異は、主たる取引相手が事業者か消費者かにより区分されている。そこで、卸売機能についてどのような概念整理が行われているか既存研究を確認すると、卸売機能に関する論述は、流通機能について論じられているほど詳細ではない。

Bert Rosenbloom（1991年）は、卸売商の概念規定は必ずしも厳格とはいえないものの、参考とすべきところが多く、実際の企業活動に基づいて課業として、具体的な卸売機能について分類しているので、それらに関して確認する。（表－５参照）

それによると、製造機関と小売機関の中間に位置する卸売機関は、製造業（機関）及び顧客（小売商）のために貢献する流通課業を担っているとまとめることが出来る。

まず、製造業（機関）のための課業として、i. 市場カバレッジの提供、ii. 販売員の接触、iii. 在庫保持、iv. 注文処理、v. 市場情報の収集、vi. 顧客支援の課業となっている。

一方で、顧客（小売商）のための課業として、i. 製品アベラビリティの確保、ii. 顧客サービスの提供、iii. 信用・金融支援、iv. 品揃えの利便性の提供、v. 小分け、vi. アドバイス・技術的な支援の課業となっている。

（２）卸売機能に関する既存研究

卸売機能は、流通機関の遂行する機能であり、

表-5 Bert Rosenbloom における卸売商（マーチャントホールセラー）の流通課業

製造業のための流通課業	市場カバレッジの提供 (Market coverage)
	販売員の接触 (Sales contact)
	在庫保持 (Inventory holding)
	注文処理 (Order processing)
	市場情報の収集 (Market Information)
	顧客支援 (Customer support)
顧客のための流通課業	製品アベラビリティの確保 (Product availability)
	顧客サービスの提供 (Customer service)
	信用・金融支援 (Credit and financial assistance)
	品揃えの利便性の提供 (Assortment convenience)
	小分け (Breaking bulk)
	アドバイス・技術的な支援 (Advice and technical support)

出所：Bert Rosenbloom (1991) *Marketing Channels* から作成

(3) 流通機能に関わる既存研究からの示唆

「流通機能」に関わる既存研究から、流通機能は製造段階と消費セクターを連結する機能であると捉えている。流通機能の要素・分類は論者により異なるが、「需給接合機能」と「物的流通機能」は不可欠な機能であると言える。

わが国における主たる流通システムは、生産段階と小売商の間の各種の懸隔を卸売商が主体的に架橋する流通システムである。同様に、卸売機能の遂行する各種機能を類型化するに当たって、生産機関と小売機関の取引において、所有権の懸隔を架橋する機能としての「需給接合機能」と、空間・時間的な懸隔を架橋する機能としての「物的流通機能」は、重要な遂行機能と考えることが可能になる。

なお、卸売機能の他に中間流通機能という言葉があるが、卸売機能と同義語的⁽¹⁾に使用されている。中間流通機能を、生産段階と小売段階を連結する働きであると規定すれば、このことは卸売商の担う機能にそのまま当てはまる。従って、本論においては中間流通機能を卸売機能と置き換えることにする。それは、中間流通機能は卸売商のみが担う機能ではなく、製造段階や小売段階も提供するものであり、今日における中間流通機能の提供者の再編成が特に注目されていることをより説明し易いものになる。特に、流通研究者や専門家は、中間流通機能と中間流通機能遂行主体とを切り分けて論を進めているが、一般の実務家等にとっては理解しにく

いものである。例えば小売商が中間流通機能を提供するというよりも、小売商が中間流通機能を提供すると言った方が判りやすいだろう。このため、卸売機能に代えて中間流通機能という用語を利用することの有効性が確認できる。

3. 中間流通機能遂行機関の多様化

企業間取引において、卸売商は、複数の売り手から仕入れて品揃えをしたのち、複数の買手に提供することに特化することで、卸売取引を専門に遂行する流通機関である。それゆえ、卸売取引においては最終消費者と小売段階の取引を除いてあらゆる取引が含まれる。卸売商の社会的存立基盤は、所有権移転、危険負担、情報伝達や物流などの機能に対応する諸活動の遂行により確保される。

(1) 流通ビジネス・システムの類型

Hagel&Singer (1999 年)、Evans&Wuster (2000 年)によれば、情報革新による企業間ネットワークの進展により、消費者や買手にとって自ら必要とする商品やサービスに関わる情報を容易に検索・入手することが可能になっている。これら情報検索技術の革新により、従来の卸売商が主体的に担ってきた役割と各種機能が、他の企業に代替される可能性が高まってきている。

このことは、生産過程から分離独立した経済主体としての卸売商が中間流通機能を提供して

きた各種の商品とサービスの束を「アンバンドリング（業務分解）」⁽²⁾される。従来型の流通機能遂行者は、機能を分解・特化した企業により相対的に存在価値を低下させられ、結果として市場から排除される可能性を有している。

これらの指摘を流通システム論の視点から換言すれば、情報技術の革新により、情報伝達機能を構成する商品を主体とした探索活動、広告活動、取引交渉活動や市場調査活動などの遂行費用が劇的に低下することになる。このことは、流通過程を構成する流通機関、さらにそれぞれの流通機能のバンドリング（ミックス）を変革させる可能性を有している。

田村（2001年）によれば、卸売商の（担う）活動領域と機能ミックスは、技術革新に加え、生産者と小売商の取引戦略によっても絶えず変化している。卸売過程の分化と統合は複雑な形で発生している。

技術革新によって引き起こされるアンバンドリング（業務分解）は、個々の企業が分担する活動と機能ミックスが一層細分化している、或は、されることを意味している。そのことは、細分化された流通機能を遂行する企業が持つ資源を再結合させ、分解された諸活動を整合させることの必要性が高まることを意味している。ここで、卸売商にとって重要な問題は、新しいタイプの流通経路の構造を主体的に生成されることが出来るのか、また、新しい構造を安定化させるメカニズムが内在されているという点に集約することができる。

わが国における流通経路として、製造技術や生産設備を出発点とした生産段階主導のビジネス・システムと、直営小売店舗網を出発点とするチェーンストア主導のビジネス・システムがある。この、二つの流通組織編成とは別に、本稿では卸売業主導のビジネス・システムを「中間流通システム」と言う概念でとらえることが可能になる。言い換えれば、中間流通システムとは、卸売商という中間流通機能を遂行するポジションにある企業によって編成されたビジネス・システムを指す。

(2) 垂直統合と流通系列化

生産段階においては、大量生産システムの確

立を図ると同時に、製品を販売するために個別市場の開拓と拡大の実現を目指すことで、大量流通システムの確立に取り組むことになる。そこで、成長志向の製造企業においては、消費者に向けて直接的な情報ルートを確立する一方で、競争手段として流通経路を自社の販売拡大化を実現可能なように編成しようとする。このような戦略は、垂直統合、或は前方統合戦略と呼ばれるが、製造業者は流通過程に自ら資本を投下することでリスクを自ら引き受けることになる。

生産段階と商業機関が分離している状態では、卸売商は自らの利益により行動し、製産業者のマーケティング活動に対して協力的になるよりも、双方が対立することが多い。製産業者は、自社のマーケティング活動遂行に必ずしもままならない卸売商に代わりに、販売会社を設置し営業担当者を雇用し、流通活動を遂行する戦略を取りいれられるか、既存の卸売商を選別し所有権をもって統合する戦略展開もある。

これに対して卸売商が支配的な業種においては、流通活動を所有権によって統合することは生産段階の資本力や管理能力を大幅に超えることになるので、生産段階においては流通段階に投入する資本を節約する方策として、流通系列化策の展開を図ることになる。流通系列化においては、資本参加や管理者派遣、リポートなどの流通取引におけるインセンティブや委託販売などによって、選別化した卸売商と継続的な関係を形成し、特約店制・代理店制と言った専門店制、テリトリー制や一店一帳合制などの方法で卸売商の活動領域を制約しながら、活動内容を統制している。

石原（2000年）によれば、垂直統合の場合に流通活動を生産段階が内製化することであり、生産段階と卸売商における分業関係は無い。その一方で、流通系列化の場合においては、従来の社会的分業関係に「私的なくさび」が打ち込まれている。そこでは、卸売商の有する各種の経営資源を所有権以外の制度的な手段で統合し、拡張された準組織あるいは継続的な取引関係によって社会的に独立した商業者の活動を統制し、特定ブランドの特別利益を実現させることになる。

生産段階の販売会社や特約店・代理店に業態転換した卸売商は、競合ブランドを取扱わないことでテリトリー内における特定ブランドの独占販売権を確保されることになる。最終顧客に特定ブランドの製品を提供するために、販売会社や特約店・代理店は市場開拓や販売サービスなどの流通活動を遂行するのである。

小西（200年）によれば、わが国における消費財製造者は、主として流通系列化に努めて来たものの、1980年代になり小売商や卸売商と協働する「商業肯定」的な経路政策に転換し始めてきている。製造段階においては、「重点卸化」などの経路政策の展開によって販売会社や特約店・代理店の大規模化、広域化、情報化と国際化を積極的に推進している。現在でも、生産段階の経路政策は依然としてわが国の卸売構造を規定する最大の要因であるものの、生産段階は「商業者排除」政策を「商業肯定」的な政策に転換した。

（2）組織小売商が求める中間流通機能

田村（1996年）によれば、垂直統合においては、卸売商が担っている流通機能を生産業者や小売商が代替することを前提にしている。

しかしながら、小売商における仕入れを主体とした流通取引戦略による影響は、垂直統合や流通系列化に比較して複雑である。チェーン小売商の発展は、仕入れの集中化によって一部の卸売機能を企業内部に内製化・統合化させることにより、分散卸売商が排除されるような影響を招来させる。同時に、大規模小売商の品揃え範囲が多様な商品分野にまたがって拡大し、市場範囲が広域になることは、卸売商が介在する新たな市場機会を与える。

大規模小売商が求めている中間流通機能は、幅広い品揃え形成機能、広域にまたがる複数の小売店舗への多頻度少量配送などの物流機能、受発注、物流に関わる作業を支える情報システム機能などに集約することが出来る。これら機能ミックスを提供するには、物流と情報の両システムへの膨大な投資が必要になり、大規模小売商は各機能ミックス能力の高い卸売商に絞込み、窓口問屋化や戦略提携によって卸売サービスの高度化とコストの削減を同時に実現するこ

とを求めている。

大規模小売商とパートナー関係にある一部の卸売商においては、巨大な小売販売力のメリットを得ることが可能になる。その一方で、特定の大規模卸売商への販売依存度を低くするために、中小規模チェーン小売商をターゲットにした商品共同開発、取扱商品の提案、物流・情報システムの共同化などのリティール・サポートを同時推進している。

大規模小売商は、幅広い品揃え形成、広域にまたがる高度な物流システムと情報システムを提供できる重点卸売商を選別することで、生産段階と直接取引を展開している。最終市場のリスクを川上に転嫁するために、大規模小売商は巨大な販売力と店頭販売の実需に関わる情報を基にして生産段階と卸売商に対して必要な量を必要な時間に納品可能な体制を求めている。さらに、生産段階においては、消費者ニーズの多様化に対応するために多品種・多仕様の大量生産システムを構築している。その上で、より柔軟な開発と生産のシステム構築を目指して、生産段階において開発と生産のモジュール化を推進している。

この様なシステムの構築段階になると、生産段階主導でも小売段階主導でも、特定企業により編成されたビジネス・システムにおいて、生産段階・卸売段階・小売段階や物流企業などのステイクホルダーは、情報システムによって結合されている。流通経路全体において、情報共有がひとつの共通戦略になり得る。最終市場における不確実性を可能な限り極小化することが共通の目的になり、小売段階の実需情報による調達・生産・販売と物流のリアルタイムな調整が有効な手段になる。

これまで、最終市場の不確実性を対処するために、生産過程と流通過程の各段階にある在庫は、バッファーとしてリスクを吸収する手段であった。原材料、仕掛品、部品、製品や商品など様々な形態の在庫が流通段階に分散化し、最終市場のリスクが流通経路の構成メンバーによって分担されている。在庫を保有することによって特別利潤を獲得できる可能性が高くなると言うメカニズムが活動を調整している。このメカニズムのもとにおいては、大規模小売商と直

接取引を行い、所有権移転機能や情報伝達機能の主導権が奪われた卸売商によって、物流機能の強化が基本的戦略に据えられる。

最終市場の不確実性が著しく増大したために、生産と流通の各段階で保有される原材料、部品、仕掛品、製品や商品も含めて統制し、流通経路全体の在庫を出来る限り削減する必要性が高くなる。情報システムによって構成メンバーが結ばれることを前提として、従来のような在庫調整に代わって、情報共有によってリスクに対処することが可能になる。

生産段階も小売段階も、それを共通の目的として、生産と流通の全体的な調整をリアルタイムで実現するための仕組みを形成しようとしている。生産段階主導と小売段階主導のビジネス・システムにおいては、販社・代理店も選別された卸売商もその仕組みの効率性を高める手段になっている。

(3) 垂直的統合の長所と短所

垂直的統合展開の前提は、菊池（2000年）によれば実行・作業系機能である取引オペレーションの単純化と標準化の推進が実現の前提条件になる。小売業の本部による一括仕入れ、物流センターやPOSシステムを用いたオペレーション、店舗運営手法などを単純化・標準化することが、流通機能における中間流通機能の垂直統合実現の前提になる。

これに対して、組織内部において現場の判断に任せるシステムを構築した場合において、種々多様に展開される組織構成員の行動を本部で集中的にモニタリングするコストは膨大になる。特に、組織の拡大化、環境の不確実性の増大になるほどコストの増大化は避け得ない。ここで、各部署におけるオペレーションの単純化・標準化が可能になれば、その標準化にそった反復的行為を行うことにより、各構成員の職務は専門特化することになり、結果的に集中管理のコストを大幅に低減することが可能になる。

それ故、組織が大規模化すること並びに、経営環境の不確実性が高まるほど、種々多様である組織構成員の行動を本部で集中的にモニタリングするコストは膨大なものになる。ここで、

各部署の行うべきオペレーションを標準化できれば、業務の標準化による反復的行為を行うことを通じて各構成員の職務は特化したものになり、集中管理のコストは大幅に低減化されることになる。そのため、組織が大規模化し、経営環境の不確実性が高まることにより、「全ての構成員は、標準化によって定義された様に自身の職務を把握し、何時どの様な標準化に沿って実行すれば良いのかを知ること」が、ローコストオペレーションには不可欠となってくる。

その反面、各構成員の行う作業を標準化することは、「変化への対応」という点で大きな弱点を抱えることにつながりやすい。標準化した組織の弱点として、「新奇な状況に対応する反応という点においては貧弱となる」。すなわち、新奇な状況にマッチすることで標準化の対応が困難になり、これがオペレーションを標準化した垂直的統合の抱える弱点になる。さらに、垂直統合において大きな問題となるのは、不確実な環境下において生じる高いリスクをどう吸収するかである。リスク吸収のための有効な手法としては、品揃えを増やすことによって、特定製造企業商品の売れ行きが低くても他の商品の売上及び利益により損益を補填するという「リスクプーリング」⁽³⁾の手法が用いられている。小売業における品揃え幅の広さの実現化により、「リスクプーリング」を高め、高いリスクの吸収を可能にする仕組み作りに役立っていると考えられる。しかし、この「リスクプーリング」によって負担されない高いリスクも存在する。需要変動が大きな商品を扱うことによって生じるリスクは、垂直統合において吸収することは困難になる。このような場合、卸売商と小売商の二社間関係（ダイアド）はより緩やかな関係になっていくと考えられる。

(4) 経営環境の高度な不確実性下における垂直統合の優位性

一方で、取引コストの観点から見れば、「高度に不確実な環境においては、垂直統合が適応する」という見解を取ることも可能になる。この視点から、垂直統合が優位になるその論拠とされるのは次の理由に集約することが可能になる。

- ①高度の不確実性のもとでは、独立の小売商や卸売商と言った、チャネルの構成員における独立主体間における条件付契約の締結を困難なものにする。垂直統合による中間流通機能の内部化は、複雑な契約締結にかかる取引コストの節約に貢献する。
- ②中間流通機能の内部化は、意思決定対象分野の専門化などによる意思決定プロセスの単純化、チャネルコミュニケーション・コストの節約などを通じて外的不確実性の吸収を可能にできる。
- ③高度な不確実性下に対応するために特異なノウハウ⁽⁴⁾を要する場合などにおいて、契約を締結した事後において先発者の優位性に基づく少数関係者が成立する可能性が高くなる。これにより生ずる膨大な取引コストの削減に、垂直統合が貢献する。

これらの見解を支持するならば、「高度に不確実な環境の下」にある玩具業界などにおいては、垂直統合の優位性が明らかになる。物流機能を内部に取り込み、中間流通（卸売）統合におけるローコストオペレーションを実現した大手玩具小売業者が、着実に成長を続けていることもこのことを裏付けていると考えることができる。

(5) 取引オペレーションの単純化・標準化の前提

卸売商と小売商における商業統合は、当事者間の協調が無ければ実現されない。それは、垂直的統合の実現には、両社がドメイン及びイデオロギーに関する見解の一致を見ることが不可欠になることを意味している。需要が安定的に成長するような商品分野においては、ステイクホルダーにおける主体間の将来需要に関する期待は一致し易くなる。言い換えれば、生産－販売計画についての合意は形成され易く、しかも実現される需要と計画の差異が少ないため、事後的調整の度合いが低くなる。このようなケースには共通のドメイン（イデオロギー）を設定することは容易であり、垂直的統合は容易になる。しかし、需要予測が困難であるような商品（業界）特性がある場合においては、将来需要に関する期待の一致度は低下し、両社がドメイン及

びイデオロギーに関してコンセンサスを得ることも困難になる。このような場合には、主体間の協調を阻害する「逆機能的なコンフリクト」が発生する可能性が高くなり、主体間の統合を実現することはかなりのコストを必要とする。この点も不確実性下における垂直的統合の抱える限界といえる。

4. 卸売商における中間流通システムの展開可能性

ここまで中間流通機能遂行の代替化、言い換えれば中間流通機能の統合化に関して、生産段階と小売段階、特にチェーンストアの各戦略展開によって卸売商の活動領域と中間流通機能ミックスが影響を受け規定されることを前提にしたものである。しかしながら、卸売商の活動領域と担う中間流通機能の遂行は、卸売商自らの戦略にも依存している。生産段階と小売段階における各種の機能要請に対応して、卸売商は商圈範囲の広域化、取扱商品ラインの拡大化、情報化や国際化などの戦略展開により規模の拡大化を図ることが可能である。

ここで問題になるのは、生産段階と小売段階における各種活動遂行が、情報によって一体化される市場において、卸売商自らの経営戦略の展開によって存立基盤の拡大化が可能か否かを検討してみたい。

(1) ビジネス・システムに求められる柔軟性

加護野（1999年）によれば、企業は、事業コンセプトに基づいて自身が担当する活動領域を決め、取引相手との関係を選択することで事業システムを決定すると指摘している。

この指摘は、情報技術の進展と消費市場の不確実性の拡大により、規模の経済に基づいて所有権が統合的な事業の仕組みは柔軟性を持たず、その有効性が急速に低下していることを意味している。そのことは、中間流通業者が提供してきた商品とサービスが、「アンバンドリング（業務分解）」されるという現象は、企業において構築されるビジネス・システムが絶えず再編成を求められることを示唆している。このビジネス・システムの再編成は、ビジネス・システムの柔軟性であり、流通システムにおける

位置付けと企業の経営資源によって差異が発生すると思われる。

ここで、ビジネス・システムにおける柔軟性は、取引企業間における情報の流れを加速化することによって、リアルタイムな情報共有化によるリスクの吸収で可能になる。それに加え、各種企業活動遂行のスピードを加速化させることにより、原材料、部品、製品や商品などの在庫を削減化することによる在庫リスクの極小化によって、実現が可能になる。ただし、ビジネス・システムにおける柔軟性の実現には、企業間における取引関係の柔軟性を確保することが不可欠な要件になってくる。

加護野（1999年）は、構成メンバー間の関係を柔軟にするには、二つの方法があり、一つは、所有権による統合という堅い形態をフランチャイズ・システム（制度）などによる緩やかな結合形態へ転換する方法である。もう一つの方法は、集中特化と外部化を行うことで企業同士の提携や活動の共同化を推進することである。

高嶋（1998年）は、集中特化とは特定の活動に資源を投下することである。システム全体の柔軟性を求めて資源が分離されるという動きに対して、最終顧客の求める商品とサービスを提供するために、分離された資源を再結合させる仕組みとメカニズムが必要である。企業外部からの資源調達や企業間での資源転移には大きな困難が伴う。

ここで、ビジネス・システムにおける資源移動の柔軟性は、市場取引、階層組織、そしてその中間にある様々な形態の組み合わされたシステムによって確保される。その仕組みは、ネットワークである。

Axelsson（1995年）、Achrol（1997年）、陶山ほか（2000年）によれば、ネットワークとは三者以上の構成メンバーの間にある多様な関係の連鎖である。多様な関係の連鎖とは、市場競争に基づいた取引関係、信頼に基づいたパートナー関係と権威に基づいた階層関係の組合せであると指摘している。

Baldwin&Clark（1997年）は、複雑な製品の開発・製造プロセスに関する包括的かつ明示的なデザイン・ルールを公開することによって、複雑な技術を取扱うことを可能にし、設計者、

製造者とユーザーが高い柔軟性を獲得できる。しかも、モジュール化によって、専門特化した企業が全く新しい種類のモジュールを開発することが出来、市場変化のスピードを早め、企業間関係を変化させる。

高嶋（1998年）は、別の状況のもとで、構成メンバー間で長期的な関係を形成して、利害対立を小さくし、コミュニケーションを緊密することによって企業間での資源移動と再結合をスムーズにすることが出来る。

これらのことから、最終消費の実需情報が生産段階から流通段階までにおいて共有することが可能な状況が実現することになれば、社会的に分散化している資源を柔軟に再結合させることが可能になる。さらに、活動を迅速に調整することが可能な企業であれば、新たな市場機会を獲得できる可能性が高まる。このことは、企業にとって平等に機会が提供されているわけではなく、相対的に生産段階や小売段階に比較して、卸売段階において企業内外の経営資源の組合せ・再統合することにより適した位置付けにあるものと考えられる。

なぜならば、卸売商の所有する経営資源が、製品や小売店舗と言った形態に特化しているのではなく、企業間取引に特化していることが指摘できる。卸売商は、生産設備や小売店舗などの資源によって制約された生産段階と小売段階の有する異質的な情報を結合させると共に編成させることが可能である。そのことは、新たな情報結合関係をもとにした新たな知識を創設させることに最も適したポジショニングにあると言える。ただし、それを可能にするのは、新たなノウハウと経営資源を有する卸売商、言い換えれば新たな市場機会に対応することが可能な卸売商のみに付与されるものと考えられる。

新たな市場機会に対応可能な卸売商は、生産企業の販売会社や大手小売商から評価を高めている大規模卸売商であるとは限らず、分散している経営資源を組合せ、新たな知識を創設可能とする卸売商である。その意味では、従来の卸売商と異なる新たな卸売商を「中間流通システム構築卸売商」と呼ぶことができる。

「中間流通システム構築卸売商」の特徴を整理すると以下のような機能を有することにな

る。

- ①生産段階と小売段階における異質な情報を結合させ、新たな知識を創設する能力を有している。
- ②ビジネス・システムを構成するステイクホルダーの活動を調整するために、競合関係による取引関係、信頼関係を前提とした取組関係、階層関係などを組み合わせる調整能力を有している。
- ③生産段階の販売代理機能遂行者から、販売先顧客の求める購買代理機能遂行者としての能力を有している。
- ④生産段階と小売段階における異質な情報を結合させることにより、効率性と効果性の相反する効果の実現に高い成果を実現する能力を有している。

(2)「中間流通システム構築卸売商」指向型企業の事例分析

生産段階と小売段階におけると垂直統合が進展している中において、卸売商が新たな機能を遂行することにより、「中間流通システム構築卸売商」として活動領域と存在基盤を拡大化している菓子卸売商の事例分析を行う。

①S菓子卸売商のケース

S社は、菓子卸売業界を代表する有力企業である。有力加工食品卸売商が菓子を取扱う動きが顕在化する中で、菓子卸売商としての専門性を高め小売商の菓子売場の品揃え・商品の改廃・販売促進などを代行する機能の高度化を実現することで、菓子売場の売上げ・利益を向上させ、小売商から高い評価を得ている。

S社は、小売商に菓子専門卸売商の存在意義を明らかにするため、商品特性と菓子売場の現状分析から菓子売場の特性を明確化した。そのポイントは、以下の3点に集約できる。

第一に、売場面積に対する販売金額が相対的に低く、売場生産性が低い商品カテゴリーであり、取扱における各種の生産性を高める工夫が必要になっている。

第二に、菓子は生活必需品でなく、最寄品の中でも商品回転率が相対的に低く、量販型小売商の陳列数量は、売り切るために一ヶ月程を必要とする。しかも、新製品が多いことに加え

流行性の高い商品であり、商品の入れ替えを頻繁にする必要性が高いという商品特性を有している。

第三に、菓子の売場提案における共通性のある商品群別販実績データが存在しておらず、新たなデータ整備の必要性が高かった。

これらの菓子売場の特性を認識することから、目標とする利益を確保する売り方の構築を指向している小売商は、S社からの売場提案を受け入れる必要性の高さを意識することになった。

②菓子売場改善提案へのステップ

菓子における卸売商の売場提案売場提案に当たっては、小売商と卸売商の役割・機能分担の刷り合せの上、次のステップで提案している。

第一ステップとして、菓子の商品特性を共通に認識することで、商品特性に適切に対応した販売方法に変えることの必要性の再確認である。それには、菓子の商品特性に加え、近年における菓子の特性並びに消費者の菓子に対して共通の認識をした上で、菓子売場の問題点の整理・分析を行った。

第二ステップとして、菓子の商品特性への対応として、菓子の既存の販売方法では限界であることを再確認し、商品の改廃率の高さと、商品回転率の高さから従来の棚割りソフトの有効性が低いことを再確認した。チラシ広告掲載品目を2ヶ月前に決定する既存の一般的販売促進方法の有効性が低いことの再確認を両者でしたうえで共通の認識とした。その上で、売場活性化方針に関して認識の共通化として、販売実績データの活用よりも売れ筋情報を店頭へ供給する仕組みを作ることの重要性を確認し、商品取り扱い基準を決定し、新商品情報を把握し、取扱いの可否、取扱い数量・店頭展開などに関するルール化により、多様な業務を遂行している小売バイヤーのみに商品選定の役割を集中させず、菓子売場活性化を目指して、小売バイヤーとS社の役割分担の明確化を図った。

ついで、菓子売場の活性化への取組として、菓子売場の長所と短所を明確化するため競合他店を含めた現状分析を行い、競合他店との優位性を確保する品揃え方針の提案を行った。

第三ステップでの売場改善への着手である

が、販売促進計画の再構築として、新製品を素早く紹介する新製品紹介セールの展開と、現在売れている商品を明確化し徹底して販促する方策の展開、月間特売対象商品の2週間毎の見直しチラシ広告、月間特売、スポット特売の全面見直しを行った。

次に、S社からバイヤーへ新商品情報の提供と導入方法の決定であり、新製品案内書（商品の情報や特性の文書化）の提供、新製品登録基準書（個別商品毎に小売商の取扱基準を基に作成する、売貢献度に対応して評点化した情報）を提供した。

S社から提供された情報により、小売商は取扱点数を如何にするか、取扱う場合には店舗内でどの様に取扱うかなどを判断することに集約化できる仕組みにした。

第四ステップにおいて、売場改善提案結果の検証

売場改善への取組み計画と販売実績による結果を受けて、計画の問題点を整理し、新たな取組課題を明らかにした。

③卸売商が売場提案を行う場合の環境整備

第一に、菓子の商品特性を熟知した卸売商による商品カテゴリーの分類である。そのうえに、国内の主たる流通菓子メーカーの殆どからの仕入の実現が指摘できるという、取引の柔軟性の実現である。特に、小売店舗における価値と満足を出発点とした意識転換のために従業員教育の実践と、小売商の売場と消費者に関わる研究と共通認識の醸成などが指摘できる。

5. むすび

本稿では、第一に、生産段階と消費の懸隔を架橋する流通機能が担う流通機能に関する既存研究をサーベイした。各論者に共通の項目として指摘されているのは、一つが、需給接合機能、あるいは所有権機能、取引機能であり、二つが、物的流通機能、あるいは輸送機能・保管機能・在庫機能であることが明らかになった。一方で、次の4機能に関しては、流通機能として提示している論者もあればそうでないものも存在するといった状況にあった。一つが、情報伝達機能、あるいは情報交換機能。二つが危険負担機能、あるいは流通危険負担。三つが流通金融機能。

四つが取り揃え機能となっている。

第二に、流通機能の中でも、生産段階と小売段階によって統合化されるとの指摘がなされている中間流通機能に関して既存研究をサーベイすることで、それによると、製造機関と小売機関の中間に位置する卸売商は、製造業（機関）及び顧客（小売商）のために貢献する流通課業を担っていることが明らかになった。

第三に、中間流通機能遂行の代替化が指摘される中で、統合化の形態別の特性を論じながら、垂直統合化における主体別形態に関して垂直統合の長所と短所に関して検討することで、需要変動が大きな商品を扱うことによって生じるリスクは、垂直統合において吸収することの困難性が大きく、このようなケースにおいては、卸売商と小売商の2者間関係（ダイアド）は、より緩やかな関係になっていくと考えられる。

第四に、中間流通機能の統合化が進展するにあたっては、中間流通機能遂行者が主体になる可能性を検討し、その形態を論じながら菓子卸売商のケース分析により、中間流通機能遂行の可能性について論じた。そこでは、新たな市場機会に対応可能な卸売商は、生産企業の販売会社や大手小売商から評価を高めている大規模卸売商であるとは限らず、分散している経営資源を組合せ、新たな知識を創設可能とする卸売商である。そのことは、従来の卸売商と異なり、流通システムの構築者として主体性を有する新たな卸売商を「中間流通システム構築卸売商」と呼ぶことができることを示唆した。

その意味では、「中間流通システム構築卸売商」は、従来の卸売商と異なり生産段階と小売段階を効率的・効果的に連携する方策としてアンバンドリングした中間流通機能を高度化し、それらをバンドリングすることが前提になる。そのことは、卸売商が主体的に生産段階と消費を架橋する方策を実現するために、積極的な市場革新者としての役割・機能を担いうる機関としての存在になり得ることが不可欠な要件であることが、示唆されたと言えよう。

ただし、本論では特定企業の事例研究からその可能性を論じただけであり、明確な基準に関しての論証は今後の課題にしたい。

注：

- (1) 経済産業省は、『中間流通機能の高度化に関する調査研究』を平成14年発行している。さらに、財団法人流通経済研究所においては、「新中間流通機能高度化研究会」などが開催されている。また、多くの業界紙においては、卸売業界の変化を捉え中間流通機能の高度化を目指すべきであるとの視点からの、中間流通機能という言葉が多く使われている。
- (2) 本項は、Hagel J & M.Singer (2000) を参考に

している。

- (3) 高いリスクを伴う経営環境下においては、この「リスクプーリング」は不可欠になる。
- (4) 「中小流通懇談会」において、マイカルの玩具事業部の責任者から指摘されたのは、「需要予測困難な新製品が発売された場合に、どれだけの製品を発注したら良いのかを決めるときに、どうしても卸売商のノウハウが必要になる」との興味深い指摘がなされた。

参考文献

- Bert Rosenbloom (1991), *Marketing Channels : A Mangement Views*, 4th ed., The Dryden Press.
- Axelsson (1995) *The Development of Network Reserch : A Question of Mobilization and Persererance*. in K. Moller and D. Willson eds. *Business Maekting : An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers.
- Achrol R. S (1997) *Changes in the Theory of Inter-ornizational Relations in Marketing; Towerd a Network Paradigm*, Jornal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, No. 1
- Baldwin C. Y. and K. B. Clark (1997) , *Managing in an Age of Modularity*, Harvard Business Review. vol 75 No. 1
- Evans & Wuster (2000) , *Blowr to Bits*, Harvard Business Shool Press
- Hagel J. and M. Singer (1999) , *Unbundling the Corporation*. Harvard Business Review, March-April.
- ヘーグル&シンガー (2000) 「アンバウンドリング：大企業が解体されるとき」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』
- 久保村隆祐・荒川祐吉 (1974) 『商業学』有斐閣
- 江尻宏 (1979) 『流通論』中央経済社
- 鈴木安昭・田村正紀 (1980) 『商業論』有斐閣
- 矢作敏行・小川孔輔・吉田健二 (1993) 『生・販統合マーケティング・システム』白桃書房
- 住谷宏 (1992) 「高集中度販路におけるチャネル戦略」『季刊マーケティングジャーナル』第11巻3号
- 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』千倉書房
- 加護野忠男 (1999) 『〈競争優位〉のシステム—事業戦略静かな革命』PHP
- 小西一彦 (2000) 「卸売業構造変化の特徴」長尾久仁博他編『コーティングの歴史的視角』同文館 PP. 121-152。
- 陶山計介・宮崎昭・藤本寿良編 (2000) 『マーケティング・ネットワーク論—ビジネスモデルから社会モデルへ』有斐閣
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化』千倉書房
- 田村正紀 (1996) 『マーケティング力—大量集中から機動集中へ—』千倉書房
- (2001) 『流通原理』千倉書房
- 黄磷 (1997) 「卸売企業の経営業績と成長戦略」, 高宮城朝則編『卸売企業の経営と戦略』同文館、PP. 11-32
- 菊池宏之 (2000) 「外資流通業の進出と中小流通業の戦略課題」『商学研究年報第25号』専修大学商学研究 所 PP. 49-86
- (2004) 「流通システム変革期における商業の分化と統合」『目白大学経営学研究第2号』目白大学経営学部、PP. 17-28