

論文

関係性概念と価値連環流通システムの可能性

—製品・サービス価値融合と流通危険の変質—

三村優美子

キーワード

製販統合
流通再編成
製品概念拡張
流通危険負担
価値連環流通システム

目次

1. 流通再編成の進展と流通構造変化
 - (1) 卸・小売商店数減少と販売不振
 - (2) 中間商業の基盤縮小と再編成の進展
2. 「製販統合」の論理と日本の流通との不適合
 - (1) 「製販統合」への関心の後退
 - (2) 製販統合モデルの論理とその限界
3. 新しい市場分野と顧客起点への流通システムの基軸移動
 - (1) 流通マージンと流通危険負担機能
 - (2) 製品概念の拡張と関係性概念の重要性
 - (3) “半製品”流通をめぐる危険とその対応方法
4. 価値連環流通システムの可能性
—第三の流通システムの編成原理—

1. 流通再編成の進展と流通構造変化

(1) 卸・小売商店数減少と販売不振の深刻さ

1990年代は、日本の流通にとってまさに苦難の時代となった。十年という長期にわたる景気低迷と消費不振、低価格の輸入品増加に刺激された“価格破壊”とディスカウント小売業の伸張、さらにホールセール・クラブやハイパーマーケットなど低コストを標榜する海外の有力小売業進出の動きは、低収益構造を慢性化させていた日本の流通業（卸・小売業）の存立を脅かすものとさえなったのである。わが国の最大の流通問題と位置づけられた大店法の緩和・廃止も、近年の流通変化の激しさのなかで関心は薄れ、色あせてしまったように見える。

日本の流通変化を加速させたのは、やはり、1991年以降深刻化した消費不振である。売上げの伸び悩みに価格競争が加わり、体力の弱い卸・小売業者を徐々に市場から退出させていった。1999（平成11）年の商業統計によるならば、卸売業の商店数は前回調査（1997年）に比べ8.8%増加したが、小売業の商店数は0.9%の減少となっている。1991（平成3）年の水準を100とするならば、卸売業は92.3、小売業は87.6の水準にまで縮小したことになる。特に小売業は、1982（昭和57）年の調査以降、一貫して減少を続けており、1982年には約172万店を数えた日本の小売商店数が1999年の約140万店まで、約20年間で32万店も消えたことになる。さらに、構造変化の深刻さを示すのは年間販売額の減少である。小売業は卸売業とは異なり、これまで商店数の減少はあっても全体の年間販売額が減少することはなかった。それが、今回の商業統計で初めて年間販売額が前回調査（1996年）を2.6%下回ったのである。

80年代以降の小売商店数の減少に対しては、その多くが零細な中小小売業であることから、商店数減少はやむをえないものと考えられてきた。中小小売業が支える地域社会の変質は憂うべきとしても、むしろ家族経営の零細生業店の減少は、日本の流通に残存する“前近代性”から脱皮していく過程と受けとめられたためである。従業者1～2人の零細小売業は、1982年の103万6千店から1999年の約68万5千店まで約35万1千店の大きな減少を示している。小売商店数全体に占める構成比も、1982年の60.2%から99年の48.7%へと低下しており、現在の日本の小売業を中小零細性と特徴づけることは必ずしも適当とはいえない。

小売商店の減少が零細な中小小売業を中心としている限り、それは必然的な構造変化の過程といえる。特に日本の中小小売業の大半は未組織小売業であり、店主高齢化や経営意欲喪失による廃業が多いからである。そして、組織化小売業や大型小売業などの“近代的”な勢力に入れ替っていくのは自然の流れと考えられたのである。しかし、90年代の流通構造変化は、60年代の“流通近代化論”の影響を受けたこのような楽観的な見通しを大きく覆すものとなった⁽¹⁾。

なによりも年間小売販売額の減少は、市場の自然的拡大という日本の小売業の前提

条件が崩れたことを意味している。一部の小売業を除いて、規模の大小を問わず売上げ不振の傾向が強くなっている。

現在の売上げ不振は、むしろ規模の大きい小売業により顕著である。年間販売額減少は、直接的には長引く個人消費不振によるものであるが、長期的にみれば、やはり“モノ離れ”そしてサービス消費の伸張という消費構造変化を反映したものである。総務庁家計調査によれば、サービス消費の構成比（全国・一般世帯）は、1980年の28.3%から1999年の40.9%にまで大きく上昇している。また、情報・通信関連、健康・美容関連、教養・娯楽関連などサービスと財とが一体となって消費される傾向の強い分野では、消費は比較的堅調に推移している。それだけに、近年の百貨店や総合スーパーなどの売上げ不振は、「モノ」の販売に終始してきた小売業が、消費構造変化に十分に対応していないことを示すものとなった。さらに、大店法に代わる大店立地法の運用をめぐる不透明さが、立地法移行前の駆け込み出店（あるいは閉店時間延長届け）に拍車をかけ、各地の大型小売業の売り場面積を一気に増加させたことは無視できない。スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ホームセンター、ドラッグストアなどの分野で、現在各地で繰り広げられている激しい競争は、早晚、日本においても大型小売業の淘汰・再編が不可避の段階に近いことを予感させている⁽²⁾。

(2) 中間商業の基盤縮小と再編成の進展

小売業の商店数減少そして販売額減少という深刻な事態の影響を直接的に受けるのは、卸売業である。日本の人口当たり小売商店数の多さ（小売密度の高さ）は、緻密に構築された卸売業の商流・物流ネットワークの存在を抜きに説明することはできない。しかし、1980年代の後半から、卸売業は提携・合併を通じた再編成という構造変化を示してきた。業種によって再編成の程度は異なるが、全体に共通しているのは、提携・合併による規模の拡大と営業地域の広域化である。当初は、小規模な地域卸が再編成の主たる対象であったが、90年代後半になると広域卸あるいは全国卸が再編成の主役となり、業界の勢力均衡を揺るがす巨大合併も行われるようになった。約10年間の再編成の結果、大規模卸へのシェア集中化も進んでいる。激しい買収・合併を通して上位4社あるいは2社への極端なシェア集中化を生じさせたアメリカの卸売業に比べるならば、はるかに緩やかな動きであるが、わが国においても“卸寡占”の兆しを感じる向きも多い⁽³⁾。

地域需要に木目細かく対応する小売業とは異なり、営業・物流のエリア単位の集合体として構築されている卸売業の提携・合併は比較的容易である。小売業の構造変化を先取りする形で卸再編が進展するのはそのためである。再編成に参加した卸売業の事情はそれぞれ異なるが、そこで一様に強調されているのは規模拡大を通じた経営基盤強化である。

規模拡大がそのまま経営基盤強化に結びつくか否かは不明である。ただし、年商

100億円未満あるいは大きくても300億円前後の地域卸が、そのままの規模で自立した経営を行うことは困難という状況が生まれていることは確かである。

その第一は、卸に要求される物流サービスの変化にある。80年代後半からコンビニエンスストアを中心に始まった“多頻度小口配送”の要求は、あらゆる業種・業態の小売業に共通するものとなった。ただし、買取仕入れであっても返品などを通した在庫負担回避の傾向の強い小売業に対する“多頻度小口配送”は、納入業者の物流コストを上昇させる。一方で、90年代の価格競争の激しさのもとで納入価格の引き下げ要求は強まっており、卸マージンは縮小している。卸売業の多くが単独の物流コスト削減の限界を意識するようになったのは当然のことといえる。

第二は、有力メーカーの流通系列化の揺らぎである。流通系列化は、一般的には有力メーカーの流通支配の手段として否定的な受けとめ方をされてきた。特に、1990年代初め、日本の流通の閉鎖性への批判の強まりを受けた販売免許制などの流通規制緩和、そして独占禁止法の適用強化の動きは、流通系列化の競争制限的な側面を強く印象づけた。一方、流通系列化には、市場原理を生かした垂直的な流通組織化としての性格があり、相対的に低コストかつ柔軟性を保持したままで垂直統合（ハード・パーティーカル・インテグレーション）に準じる効果を発揮するという特性がある⁽⁴⁾。この特性が、有力メーカーの「日本のマーケティング」を成功させた要因の一つであり、海外メーカーの日本市場進出を阻んできたのである。

しかし、一見強固に見えた流通系列化の枠組みも、今日、明らかに後退している。その理由は、前述の公的政策の変更以上に、市場環境の変化により、有力メーカーにとって流通系列化の有効性が低下してきたことが大きい。流通系列化は地域単位で流通業者（卸・小売業）を抱えこむことで、地域の需要管理とブランド内競争の抑制を図るものである。新製品開発、ブランド広告、リベート提供や流通業者向けの販売支援策、最終販売段階である売り場での販売促進や陳列の工夫など、重層的なマーケティング・プログラムが緻密に調整されない限り、流通系列化は競争力に結びつかない。そして、その前提は、ある程度地域需要が完結的で安定していることである。しかし、80年代後半から、需要変化は不透明かつ非連続的な様相を強めるようになった。このような需要の変質についてはまだ明確な分析はないが、ここでは、多くのメーカーがこのような市場変化に対して新製品やブランドを増加させることで対応しようとしたことを確認するだけで十分である。そして、その帰結としての新製品急増と製品ライフサイクル短縮、広告効果低下とブランド力の弱まり、相対的供給過剰と安売りといった一連の事態が、流通系列化維持を高コストにさせたのである⁽⁵⁾。

一般に論じられるように流通系列化の枠組みが解消する可能性については、疑問が残る。現在、メーカーのチャネル政策の重点は、総花的系列化政策の修正そして有力取引先の選別・関係強化に置かれているためである。ただし、流通系列化の揺らぎは、

テリトリ一制に類似する特約店制を背景としてきた地域卸の経営を不安定にさせており、卸再編成を加速させた重要な要因のひとつと考えられる⁽⁶⁾。

第三は、より長期的な変化として生じている中間商業の基盤縮小の流れである。

卸売業は、常に“中間業者排除”の可能性に直面している。メーカーによる流通段階進出（垂直統合）は、マーケティング発展の究極の段階と考えられてきた。また、大型小売業の成長と卸機能の内部化（チェーン本部機能）、そして大型小売業とメーカーの直接取引の可能性は卸売業の存立を脅かしてきたのである。“中間業者排除”に込められた論理は、中間段階の無駄の排除による流通コスト削減、そしてより効率的な流通システムの構築といえる。近年の流通サプライ・チェーンをめぐる議論のなかにも、中間業者の介在に否定的な見解がみられる。

ただし、ここで注目したいのは、そのように通常論じられてきた“中間業者排除”ではない。つまり、中間業者の介在がなぜ必要かという根本に立ち帰って考えるとき、後述するように、主要な商品分野において中間業者が介在する必然性が薄れていることが分かるためである。それは、大型小売業の成長やメーカーとの直取引といった表面的な事象ではなく、商品特性の変質あるいは商品に内在する危険とその処理方法の変化によるものである。介在する根拠の後退は、当然、そこに発生する付加価値の消滅と流通マージン縮小と関連している。この流通マージンの縮小は流通システムの変質を示唆しており、その意味を問い直すことが必要である。

2. 「製販統合」の論理と日本の流通との不適合

(1) 「製販統合」への関心の後退

流通マージン縮小の問題を論じる前に、90年代の流通システムを象徴する鍵概念として注目された「製販統合」（資本統合ではなく情報を軸にしたメーカーと小売業の業務連携）の本質を検討することは、流通システムの変質を考えるうえできわめて重要と思われる。

製販統合が新しい流通システム構築の論理として注目されたのは、90年代の半ばである。特に、1995（平成7）年に出された通商産業省の「流通ビジョン」（産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会合同会議中間答申）において、重要な流通政策の柱として位置づけられたことから、関心は一気に高まったといえる。ただし、製販統合をめぐる熱気は、1997年頃をピークとして急速に冷え込んでしまった。その最大の理由は、メーカーと大型小売業の直接取引を前提とするアメリカ型「製販統合モデル」を日本にそのまま持ちこもうとしたときの制約の大きさである。一般によく指摘されるのは、返品やリベートなどの流通取引慣行や卸介在という日本独特の流通風土の制約である。したがって、ECRや流通サプライ・チェーンを“世界標準”と位置づける立場からするならば、改めて日本の流通の特殊性が浮き彫

りにされたということになる。また、この製販統合モデルが、アメリカ以上に流通経路が簡素化され小売段階の寡占化が進んでいるイギリスやドイツなどのヨーロッパ諸国で有効性を発揮していることから、“取り残された日本”というイメージを増幅させることにもなった⁽⁷⁾。

ただし、製販統合（わが国では、卸売業者を含む製配販連携）の試みがうまくいかなかったわけではない。EDI を柱として物流改善を目的としたメーカーと卸（一部大型小売業）との取り組みは、一括配送や物流単位の標準化などを通して一定の成果をあげている。ただしそれは、あくまで実利的な物流業務改善であり、“取引関係や流通の仕組みを根底から変える”と訴えた当初の強烈なイメージとはかけ離れたものである。

むしろ問題は、アメリカやヨーロッパの流通で有効とされた製販統合モデルが日本の流通において不適合を生じさせた理由を、日本の流通の特殊性（ある意味での後進性）にのみ求めてよいかということである。

もちろん、製販統合モデル導入の試みを通して、日本の流通マネジメント能力の弱さあるいは未熟さが象徴的に現れたことを否定することはできない。POS システムは高度に普及しているが、そのデータを分析し品揃えや陳列改善に結びつけるマーケティング力は乏しいままである。物流や営業の活動別コスト分析の必要性が認識されるようになったのは、最近のことである。市場の自然的拡大が続き、新規出店による売上げ拡大がコストを吸収する限り、流通業が緻密なマネジメント能力を磨く必要性はなかったためである。業績不振に陥った大型小売業の多くにおいて、競争激化や市場変化という外的要因以上に、拡大成長体質のもとで緻密なマネジメント能力の育成を怠ってきたことのつけは大きい。この点で、日本の流通の遅れを指摘することは間違いではない。

ただし、このことだけでは、製販統合モデルと日本の流通との不適合を説明するには不十分である。より本質的な問題として、このモデルの根底にある独特の論理に焦点を合わせて検討する必要がある。

（2）製販統合モデルの論理とその限界

製販統合モデルの論理は、それが登場した時代背景と無関係ではない。

製販統合の代表的な事例として紹介されるのは、1989年、P & G とウォルマートとの間で行われた戦略同盟である。世界最大のトイレタリーメーカーと世界最強の小売業という「強者の連携」として注目され広く関心を集めたこの事例は、以後、同種の試みを強く規定することになった⁽⁸⁾。製販統合は、基本的には最終需要と生産・出荷・在庫のサイクルを同期化することで、無駄の排除と中間在庫削減を主要な課題としている。そのため、POS 情報の共有や、需要変動を増幅させる特売や先買い（フオーワード・バイイング）などの取引慣行の改善を必要とする。需要変動の不確実性、

そして価格条件をめぐるメーカーと流通業者との駆け引き（機会主義的行動）が流通システムに様々な歪みや非効率を生じさせていることは日本にも共通しており、協働やパートナーシップに基づく新しい問題解決の仕組みとしての製販統合モデルは期待をもって迎えられた⁽⁹⁾。また、長期取引関係や系列関係の特徴としてきた日本の流通風土に適合的と考えられたのは当然のなりゆきといえる。実際のところ、企業連携による問題解決の仕組み作りにおいて、日本の自動車メーカーの生産システムが参考にされたことは事実であり、特に ECR（効率的消費者対応）は、トヨタ生産システムの流通への応用といっても過言ではない。

しかし、製販統合は、強者の連携という表現が明確に指し示すように、メーカー、卸、小売業がいずれも“寡占”という究極の段階に達したときに初めて具体的な意味を有するものである。アメリカ食品業界の業務改善運動としての性格を持つ ECR においても、参加企業は有力メーカーや有力スーパーマーケットである。大型小売業は、本来、メーカーと対立・敵対するところにその強さの発揮を求める傾向がある。しかし、対立が相互の不利益と明確に認識される状況下では、協働関係のもとでのコスト削減や効率化が選択されることもある。製販統合は、協働といったその表現の美しさとは裏腹に極めて冷徹な戦略的判断のもとで遂行されるものである。このような製販統合モデルに隠された強者の論理が、寡占化とはほど遠い日本の流通業界で摩擦や不信感を生じさせたことは否定できない。特に、それは、販売情報共有と物流・情報システム基盤共通化をめぐる主導権争いとして表面化しがちである。

また、対等を前提とした企業間の業務改善が安定的な関係構築につながるか否かについても疑問が残る。製販統合の成功事例は、納入業者との商品開発や物流業務の協働を進めた日本のセブン・イレブン、イギリスのテスコ、あるいは SPA と呼ばれるアパレル・メーカーや専門小売業などであり、いずれもある中核企業の主導性のもとに構築された企業間連携の仕組みである。さらに、流通段階での垂直連携は、新技術の開発や品質改善などを目標としうる生産段階とは異なり、コスト削減や効率化の次元を超えた付加価値を生むことは考えにくい。したがって、寡占的企業間の垂直的連携としての製販統合は、寡占化の究極段階における力の拮抗を前提とした高度に戦略的行動であるとみるべきと思われる⁽¹⁰⁾。

製販統合モデルと日本の流通との不適合を生じさせた第二の理由は、流通危険負担のあり方の違いにある。

製販統合の効果は、まず在庫削減とリードタイム短縮に現れる。在庫回転率の改善と流通在庫期間の短縮がその成果である。大型小売業の先買いによる安売りとスロットリング・アローワンスなどの販促費負担に悩む有力メーカーにとって、一時的・集中的な商品の流れを安定的・継続的な商品の流れに変えていくことの意義は大きかったといえる。一種の強引な押し込み型の販売から最終需要に連動させた店頭起点の供

給の仕組みへの転換を急がせたのは、業者向け販促活動が最終需要開拓に結びつかない現状と、結果として大型小売業を一層有利にしてしまったという有力メーカーの危機感である。セール（特売）から EDLP（常時低価格販売）へ舵を切ろうとしたのもそのためである。

特売の比重の大きい日本でも、この状況は同じである。したがって、製販統合モデルに日本のメーカーが期待を寄せたことは十分頷ける。しかし、日本では、小売業がたとえ買い取り仕入れであっても在庫危険負担を回避しうる取引慣行が浸透している。委託仕入れ・返品制はその典型であるが、1980年代後半に広がった多頻度小口配送は、必要な品を必要な量だけ仕入れできる仕組みであり、多種類の商品の品揃えと小売業の在庫危険最小化とを両立させる取引慣行である。つまり、割引条件に応じて大量に仕入れ在庫を抱えるアメリカの大型小売業と、たとえ特売であってもぎりぎり直前に仕入れ、在庫を短期間で回転させることを追求している日本の大型小売業との違いは大きい。この違いが、製販統合モデルの効果を制約する要因の一つとなっている。また、製販統合では、企業間の重複部分の役割分担とコスト配分が重要な鍵となる。しかし、物流業務が基本的に納入業者負担、そして在庫危険も店頭に並べられる直前まで納入業者負担といった実態のもとでは、トータル物流コスト削減に向けて大型小売業を動機づけることは困難である⁽¹¹⁾。

第三は、製販統合モデルの有効な商品分野が限られる可能性である。

それは、前述したように、P & G とウォルマートの製販同盟が基本形を構築したことと無関係ではない。製販統合が積極的に試みられたのは、加工食品や飲料、トイレタリー商品、軽衣料などであり、成熟・飽和市場として、また上位メーカーへのシェア集中とともに大型小売業による PB 開発も進んでいる商品分野である。有力メーカーのブランドと大型小売業の PB の対立が顕著であり、コモディティ化の傾向を強めている分野といえる。このような商品分野での寡占的小売業へのいわゆる“パワー・シフト”に対抗する有力メーカー（加工食品など）のマーケティングの柱が、製品・ブランド政策では“ブランド資産管理”となり、営業・流通政策では“製販統合”であったといえることができる。日本では、この二つは分離したままで論じられているが、それは大型小売業の現状がパワー・シフトと呼ぶにはほど遠い状況にあることが関係している⁽¹²⁾。

製販統合モデルは、第一に、トータル在庫削減、EDI による受発注業務の効率化、配送・納品業務の改善などを通して物流コスト引き下げを目指す。そして、その上で、小売店頭の品揃え改善、新商品開発、効果的な販促企画立案が進められるのである。しかし、成功したとされる製販統合の事例においても、その中心はあくまで物流改善であり、営業や販促活動まで巻き込んだ次元にまでは進み得ていない。対応すべき問題が個別化・複雑化すると、企業連携は容易でなくなるからである。

むしろ製販統合モデルは、物流コストの比重が相対的に高く、物流業務改善が競争力を大きく左右する分野でその有効性を発揮しやすいといえる。前述の商品分野を初めとして、部品や原材料などの生産財ではトータル物流改善の必要性は大きく、このようなモデルの有効性は高い。ただし、ある程度連続的に需要が発生し予測しやすい商品分野と、自動車の補修部品のように顧客の必要性に応じて需要が不連続に発生する商品分野では、物流システムの設計も成果尺度も異なる。初期の製販統合モデルでは、この点が曖昧にされており、議論を混乱させたといえる。商品分野や企業によって解決すべき問題の性格や優先順位は異なることから、活用される分析手法は共通していても、いわゆる汎用的な製販統合モデルはありえない。製販統合モデルを標準的なビジネス・モデルととらえたところに、製販統合モデルをめぐる大きな誤解があったことは確かである⁽¹³⁾。

一方で、物流コストの比重の相対的に小さい分野、そして営業活動の役割の大きい分野では製販統合モデルの有効性は小さいようにみえる。製販統合モデルには、恣意的・属人的な営業活動が不必要な需要変動を生じさせることから、“営業不要の仕組み作り”が理想という論理が内在しているためである。確かに、定番商品の継続補充を中心とする商品分野では、切れ目ない商品の流れを維持することが重要で、営業活動の介在する余地は小さい。商物分離の名のもとに、物流システムの整備と地域需要管理を担う営業拠点の集約が進められることになる。

しかし、多くの商品分野では依然として営業は重要な位置付けにある。わが国では、小売寡占が進んでおらず、地域に多様な小売業が存在していることから、加工食品やトイレタリー商品分野においても地域事情に木目細かく対応する営業の役割を軽視することはできない。さらに、顧客ニーズや顧客特性に合わせて商品の修正や調整を行う必要のある商品分野では、顧客担当者としての営業の存在は不可欠である。

この点と関連して、製販統合モデルにある意味で過剰反応を生じさせたもう一つの理由を指摘することができる。つまり、製販統合は、“仮需”を前提とした供給起点で構築された流通システムから“実需”を前提とする小売店頭起点あるいは顧客起点の流通システムへの転換という大きなマーケティングの基軸移動と関連して紹介されたことである。そして営業が顧客開拓と維持に注力せず、短期的な売上げ作りに奔走してきたこれまでの経緯から、“営業の不要化”という論理は説得力をもったといえる。ただし、既述のように、製販統合モデルは商品価値の説明や情報伝達を担う営業の役割が総じて小さい商品分野（あるいは製品ライフサイクルの成熟期後半の特徴を有する商品）に適合するが、技術革新が活発でダイナミックな市場変化が見られる商品分野においても有効かは疑問である。さらに、個別の顧客ニーズや問題に木目細かく対応し、専門的な支援サービスを付随させねばならない商品分野についても同様である。この意味で、製販統合モデルは顧客起点あるいは協働という新しい表現を使い

ながらも、コストと効率を優先させるあくまで供給起点のマス・マーケティングの延長にあり、物流活動改善に重点を置いたその修正という見方がされるのは当然といえよう⁽¹⁴⁾。

つまり、製販統合モデルの制約は、卸売業の介在する日本の流通構造や流通マネジメント力の弱さといった日本の条件以上に、このモデルが有効な商品分野の限定、さらにマス・マーケティングの物流業務中心の修正という本質が大きく作用していると考えられる。したがって、製販統合モデルと日本の流通との不適合を日本の流通の遅れや特殊性でのみとらえるのは一面的理解に過ぎない。ただし、製販統合モデルは、そこで提示された問題解決の枠組みや分析手法の新しさに加え、物流の戦略的重要性を認識させるとともに、物流と営業、そしてマーケティング活動を、“顧客”を起点として組織内で再統合していくことの重要性を明示した点において高く評価されるべきと思われる。特に、流通システムの編成軸を川上からではなく川下からに逆転させるきっかけを作った点に、製販統合モデルの意義を求めることができる。

したがって、次に検討すべきは、顧客起点の流通システムとは何か、またその有効性はどこで発揮されるのかということである。

3. 新しい市場分野と顧客起点への流通システムの基軸移動

(1) 流通マージンと流通危険負担機能

以上検討してきたように製販統合モデルの有効性は限られるとしても、製販統合モデルの登場は、流通マージン縮小傾向と関連した流通システムの変質を象徴している。それは、流通における中間業者の位置づけの低下であり、卸売業の基盤縮小である。製販統合モデルは形を変えた“中間業者排除”であることは否定できない。ただし、一見矛盾しているようにみえるかもしれないが、製販統合モデルが有効な商品分野では、小売業も同様にその独自の機能を低下させていることが認識されなければならない。

マーケティングの発展過程は、メーカーの論理と（自立的）商業の論理との葛藤の過程であり、流通系列化の本質は、商業（卸・小売業）の自立性を保持させながらメーカー主導の流通システムを構築していくところにある。つまり、生産と最終消費をいかに切れ目なくつないでいくかという価値連鎖としての流通システム化の論理と、その過程に介在し独自性を発揮しようとする商業（卸、小売業）の論理とは基本的に異質であり、ときに利害対立を招くのである⁽¹⁵⁾。“流通システム化”と“自立的商業”の論理の違いは、流通危険（特に市場危険）への対応の仕方に典型的に現れている。

商業の歴史的発展過程が示すように、商業は、需要変動や価格変動が激しい高市場危険の商品分野で最もよくその機能を発揮する。問屋制度が高度に発展したのは、産

地と消費地との空間・時間懸隔の大きさに加え、最終需要が不透明でいわゆる価値懸隔が大きい商品分野であった。卸売業は、収集・中継・分散の商取引ネットワークを活用し、在庫の集中保有と仲間卸間の共有という在庫分散の操作を通して、市場危険の吸収を図ってきたのである。この需給斉合過程における市場危険負担が中間業者の介在を正当化させる最大の根拠であり、ここに流通マージンのかなりの部分が対応している。したがって、流通マージンは、在庫危険（不良在庫や欠品など需給不適合にともなって発生する危険）や価格変動危険などを吸収する中間業者の機能を包括的に反映したものであり、物流や営業コストあるいは取引事務処理コストを厳密に積み上げた結果ではない。（製販統合モデルでは、流通コストは基本的に根拠とともに明示されるべきとの考え方に立っており、流通マージンの曖昧さは否定される）高市場危険の商品には、当然、高い流通マージンが要求される。不確実性プールを中間業者の存立根拠とする M.Hall の理論は、この中間業者の機能を鋭く指摘したものといえる⁽¹⁶⁾。

メーカーの立場からすれば、卸売業者の介在により、需要や価格変動という市場危険を免れことができる。しかし、そのことは、最終需要は常に不透明なままということの意味している。見方によれば、中間業者は生産から最終消費に至る価値連鎖を分断する壁となるからである。中間業者のもつ危険負担機能を生かしながら、この壁をいかに超えるかがメーカーのマーケティングの中心課題であった。仮需を前提とする不確実性の高さを、ブランド広告による最終消費者への直接訴求と、市場調査や店頭を巡る営業担当者の情報などを活用した販売予測で処理してきたのである。POS 情報の活用は、情報収集・分析の精度と処理速度を高めることに役立つ。仮需を前提とする投機原理の弱点を速度の経済により修正しているといつてよい⁽¹⁷⁾。

ただし一般の消費財分野では、生産段階の品質管理を通して物理的危険（破損や品質劣化）は相対的に小さく押さえられており、消費者への普及が進むことで使用過程における支援サービスや情報提供の必要性はほとんどなくなっている。さらに流通経路が整備されることで、商品の流れも掌握されており、流通段階での品質劣化の可能性も小さくなっている。特売などによる需要刺激がない限りほぼ安定した需要動向を示しており、市場危険も相対的に小さい。つまり、いわゆる標準的な大量生産型の商品では、前述の中間業者介在の根拠は明らかに薄れているのである。卸売業の主たる機能が、メーカーの販促・営業代行（回収を含む）と物流機能に限定されるようになり、卸マージンもそれに合わせて縮小してきたのは必然的な流れといえる。また小売業においても、メーカーによる流通加工やアフター・サービスを不要にする製品開発、多様な商品の取り扱いを容易にする返品制や在庫負担を軽減する多頻度小口配送、あるいは納入業者による品揃え提案や販促企画提供などの小売店支援策などにより、その負担する危険は小さくなっている。

(2) 製品概念の拡張と関係性概念の重要性

製販統合モデルの論理は、市場危険の相対的な小ささを前提に、“自立的商業”（卸・小売業）の流通在庫操作を通じた需給調整と危険負担機能を不要化するものといえる。ただし、小売段階が寡占化していない日本では、最終需要のばらつきと不透明さが残るために、中間での流通在庫操作を通じた市場危険吸収の必要性は依然として大きい。さらに、サービス経済化を反映して新しく成長しつつある市場分野は、これまでとは異質な流通危険を内在させた市場である。そこでは、製販統合モデルとは別の論理による危険負担機能が求められるのである。

90年代は、マーケティングが様々な新しい課題に直面した時代である。その一つが、サービス価値の高い商品のマーケティングをいかに行うかという問題である。

80年代、アメリカやイギリスあるいは北ヨーロッパ諸国において進められた規制緩和は、航空、運輸・通信、医療、金融・保険などのサービス分野に競争原理を持ち込み、料金をめぐる激しい価格競争を頻発させた。そして、価格競争の重圧から逃れ差別化を求めるサービス企業が、マーケティング手法の導入を急いだのである。当初はブランド・マネジメントを中心とするメーカー・マーケティングの応用が中心であったが、モノとサービスの特性の違いから、サービス・マーケティングには独特の概念が必要とされるようになった。その一つが顧客担当者の役割の重視であり、顧客担当者と顧客との相互関係（インタラクティブ・マーケティング）のあり方がサービスの質を規定するという考え方である。一時流行した“真実の瞬間”は、その重要性を見事に表現した言葉といえよう⁽¹⁸⁾。そして、サービス・マーケティングの中で強調された独特の概念が既存のマーケティングと融合し、90年代に新しいマーケティングの思考枠組みを生み出していったのである。

新しい思考枠組みが求められたのは、マーケティングの主たる対象であった商品分野の需要の変質（成熟・飽和化に伴う価格志向の強まり、革新性や差別性の後退によるコモディティ化）により、新規需要開拓に重点を置いたマーケティングの限界が意識されたことがある。しかしそれ以上に、サービス化の進展に呼応する形で、商品の物理的価値よりも使用価値が重視される商品分野の成長が著しいことが反映している。それらは、顧客の抱える問題（悩み）を解決するところに価値を発揮する商品であり、顧客の使用過程を支援し価値創造を実現していくところに重点が置かれた商品である。顧客の使用過程で生まれる価値は顧客視点で評価されるべきものであり、その実現のために顧客と企業が強い協力関係を構築していくことが求められる。これが、「関係性」と呼ばれる新しいマーケティングの思考枠組みである⁽¹⁹⁾。

マーケティングは、本来、市場志向、消費者志向を基本としており、改めて「顧客」を前面に打ち出すことに疑問を抱くマーケティング研究者も多い。また、顧客にこだわる理由は、新規顧客開拓よりも（満足した）既存顧客維持のコストの方が低い

ためといった実利的な説明もされるが、加工食品やトイレタリー商品などでは、ブランド変更は日常的に行われており、既存顧客維持の意義はあまり明確ではない。これらの商品分野では、新製品投入やブランド広告を中心とした従来のマーケティングが依然として有効である。

しかし、前述の特性を有した商品では、「顧客」にこだわり、顧客との関係性を維持していくことが不可欠であり、価値を実現する過程をマーケティング・プログラムのなかに組み込んでおかねばならない。このような商品特性を説明する概念が「拡張された製品」であり、製品コンセプトを具体化した正式製品（機能、スタイル、ブランド、パッケージ）の価値実現を顧客支援の様々なサービス活動（保証、メンテナンス、アフターサービス、情報提供、再生やりフォーム）を通し遂行していく過程を説明したものである。商品の物理的価値とサービス価値を融合させた概念といえる。この概念の適合する商品としては、たとえば、住宅設備機器、美容・健康関連商品、医療・介護関連商品などがある。いずれも新しい成長市場として期待されている商品分野である⁽²⁰⁾。

(3) “半製品” 流通をめぐる危険とその対応方法

しかし、この物理的価値とサービス価値を融合させた商品は、ある独特の危険を潜在化させた商品である。しかも、この危険は、従来の流通危険負担の方法では十分対応することはできない。

流通危険は、破損や品質劣化などの物理的危険、流行遅れや季節外れなどでの売れ残りに象徴される市場的危険、そして売掛代金回収等をめぐる金融的危険の3タイプからなる⁽²¹⁾。商品の所有権取得により、中間業者はこれらの危険を抱えこむことになる。流通過程は、所有権移転と危険負担をめぐる中間業者の機能連携を通した商品の移転過程でもある。また、高流通危険・高流通マージンを志向する商業（主として卸売業）の論理と、低流通危険・低流通マージンを志向する流通システム化の論理とを対比して説明することも可能である。流通危険への対応方法に、メーカーと中間業者の本質的な違いをみることができる。そして、流通危険に最も効果的に対応しうるものが、流通過程における主導権の確保につながるのである。ただし、既述の通り、危険プール（中間在庫の集中保有）と仲間取引を通した危険分散に依拠してきた従来型卸売業者の危険負担機能は、その必要性を大きく低下させている。物理的危険は、品質管理や輸送・保管技術の改善により低下している。また、金融的危険負担は、信用制度の発展により、一部に長期手形取引の残る業界はあるものの、卸売業者の主要機能ではなくなっている。さらに、流通情報システムは販売予測の精度を高め、市場危険の縮小に貢献するのである。

つまり、一般的な意味での流通危険は全体として縮小しており、それが流通経路の簡素化に結びついたのである。流通寡占の進展も同様の文脈で説明しうる。逆説的で

はあるが、流通寡占は卸・小売業者が力を強めた結果ではなく、卸・小売業者の独自基盤の縮小、すなわち流通危険への多様な操作を通して育まれた豊かな事業機会が失われていく過程といえる。(品質管理の難しさや取り扱いに専門的な技術が必要な商品において、流通業者に委ねるには余りに危険が大きいと判断されたときには、高コストであっても直販経路が選択される。これは、ここで論じている流通簡素化とは別の現象である)

ただし、ここで注目している流通危険は、流通段階に新しい機能の発揮を求めるものである。それは、これらの商品の価値は顧客の使用過程を通して実現するため、商品の品質管理は、生産段階や流通段階では終了せず、顧客の使用段階まで含んで行わねばならないからである。当然のことながら、品質管理にも顧客視点による評価を組み込んでおく必要がある。なぜなら、生産や流通段階でいかに厳密な品質管理を行ったとしても、顧客の使用過程において予期しない事態が生じたり、逆作用を生じさせる“危険”が存在しているからである。また、価値実現のために、顧客の状況に合わせた専門的な調整と支援機能の発揮が必要になる。このような商品は、顧客の使用を通して完成する“半製品”ということができる⁽²²⁾。

4. 価値連環流通システムの可能性 —第三の流通システム編成原理—

流通危険にどのように対応するかという観点から、これまで二つの流通システムの編成原理があった。一つは、在庫（不確実性）の集中保有と分散を通じた危険負担を行う商業の論理に基づく編成である。返品制や多頻度小口配送などの取引慣行もその合理性の有無は別として、流通危険の分散的吸収に寄与している。もう一つは、生産と消費を一貫した価値連鎖と捉えその全体過程を統制することで流通危険の削減を図ろうとする流通システム化の論理に立った編成である。製販統合は、ある意味で、メーカー主導の流通システム化と大型小売業主導の流通システム化の論理が直接ぶつかったところで、利害の一致を前提に生まれたその特殊形といってよい。これまでの日本の流通は、商業の論理の優勢な流通風土に適合するように、流通業者の自立性を生かしながら、新製品開発やブランド力を背景にメーカー主導の流通システムが構築されたところにその特徴を求めることができる。日本の流通システム化の論理は不徹底なままであり、商業の自立性を残すことで流通変化への柔軟な適応力が発揮されたともいえる。

ただし、ここで論じた物理的価値とサービス価値が融合した商品に付随する新しい流通危険に対しては、いずれの編成原理でも十分対応することはできない。それは、顧客の使用過程とその経時的変化まで視野に入れた危険への対応の仕組みを流通システムに組み込んでおかなければならないためである。

このような新しいタイプの流通危険に対応するためには、少なくとも次の2つの条件を満たすことが必要である。

第一に、専門的な問題解決能力を持った担い手による情報共有と協働の仕組みづくりである。これは製販統合モデルにおいても強調された条件であるが、既に検討したように、そこでいう専門性や問題解決能力はあくまで限定的な意味しかもたない。しかし、たとえば患者支援の医療サービス・ネットワークの場合、各診療科の医師、看護婦、薬剤師は、それぞれ独自の専門性を発揮しながら患者を支えている。プライマリー・ケアと高度な専門的治療との役割分担、慢性疾患患者の日常生活を支援する様々なサービス活動は、専門分業と協働関係を通して遂行されることになると思われる。そこでは、特定の企業や医療機関による市場（顧客）囲い込みは通用しない。

第二は、顧客ニーズの深い理解と顧客との豊かな接点を維持することである。

流通システム化は、自立的商業による流通過程への関与を極力排除することで、伝統的かつ非効率な流通を近代化・合理化することを目指すものである。それは、流通過程全体の管理・統制を強化することを意味したが、同時に、流通業者の独自の需給調整や付加価値創造を排除することを必要としたのである。大量生産品では、流通効率化の追求が最優先されるため、流通業務はできるだけ簡素にかつ標準化されることが求められる。また、折衷的な流通系列化のもとでも、流通業者の独自性の発揮は特定メーカーの目的に合致するように制約されており、特定メーカーへの依存により流通業者の専門能力は後退していくのである。

90年代における日本の流通業の活力低下そして業績低迷の最大の原因は、消費構造変化あるいは市場変化に十分対応しえていないゆえといえる。それは、大量生産品流通に適応することで、流通業が本来もつべき顧客理解と顧客の問題解決能力を弱体化させてきたことの帰結でもある。また、いわゆるコモデティ化した商品分野では徹底した流通効率化が追求され、部分的には寡占化の進展も予想される。一方、新しく成長している商品分野は、物理的価値とサービス価値の融合した商品分野であり、従来の流通業の枠を超えた専門能力の発揮を必要としている。顧客を核とした専門分業と協働による価値連環という概念が意味をもつのはこのためである。まだ、この価値連環の仕組みは具体的な姿を現してはいないものの、いくつか先駆的な事例は登場しつつある。流通システム編成をひとつの論理でとらえるべきでなく、その多元性と多様性を理解することで、流通再生のゆたかな可能性がみえてくると思われる。

注

- (1) 90年代における流通問題の変質については、三村優美子「流通の潮流変化と新しい流通問題」『流通問題』Vol.35 No.1, (社)流通問題研究協会, 1999年9月

(2) 1991(平成3)年頃から具体化した大店法の規制緩和(2000年6月廃止)を受けて、大型小売業の出店活動が積極化している。特に、スーパーマーケット、スーパードラッグストア、ホームセンターの分野において、各地で激しい出店競争と価格競争が展開されている。その結果、売り場面積の拡大と反比例する形で、売り場効率は低下しており、日本チェーンストア協会加盟企業では、1平方メートル当たり売上げ高は、1992年12月と1999年12月を対比すると3割近い減少となる。いわゆるオーバーストア現象による既存店舗の不振は深刻である。日経流通新聞の調査によれば、総合的な品揃えを特徴とするスーパー企業の既存店の99年度売上高は、対前年比で全国スーパー4.1%、地方スーパー4.2%のそれぞれ減少となっている。日経流通新聞、2000年6月29日

(3) アメリカの卸売業は、1980年代以降、買収・合併を通して急速に寡占化の傾向を強めてきた。特に、90年代には上位企業同士の巨大合併の動きが顕著である。食品卸では、第2位のスーパーバリューによる第4位のウィットローの買収(1992年)、それに対抗したフレミング(前者の合併により当時第2位)による第3位のスクライブナーの買収(1994年)がある。また、食品分野への進出を狙ったウォルマートによる中堅の食品卸(マクレーン、1992年)の買収のように異業種からの動きもある。

このような卸寡占進展はメーカーのチャネル政策の再検討を促すものとなっている。A.J.Fein&S. D.Jap, "Manage Consolidation in the Distribution Channel," *Sloan Management Review*, Vol.41 No.1, Fall 1999

(4) O.E.Williamsonらによる取引コストの経済学の影響を受けて、流通系列化の取引コスト削減、流通効率化、流通段階まで含めた品質管理など、経済合理的側面に焦点を合わせた評価が行われるようになったのは1970年代の終わりである。これは、いわゆるブランド内競争とブランド間競争という競争の多次元構造の理解に加えて、市場原理と完全垂直統合という相反する二原理の中間に多様な(垂直的)企業間組織編成原理があり、それが高い成果に結びついていることが認識されるようになったためである。

野田實編著『流通系列化と独占禁止法』大蔵省印刷局、1980年3月、259~277頁

今井賢一「流通系列化と独占禁止政策」『ジュリスト』No.716、1980年

F.R.Dwyer,P.H.Schurr,S.Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships" *Journal of Marketing*, Vol.52, April 1987

F.R.Dwyer&S.Oh, "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies", *Journal of Marketing*, Vol.52, April 1988

J.B.Heide, "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol.58, January 1994

今井賢一・伊丹敬之「日本の企業と市場—市場原理と組織原理の相互浸透」季刊『現代経済』第43号、1981年夏

富永健一は、社会経済学の立場から、市場を組織と同じ社会システムととらえることで、組織と市場の中間形である「下請け取引、系列取引、メインバンク制、企業グループ形成」は「日本的」という特徴づけを離れて取引コストの概念によって普遍的に説明可能としている。これは、富永が長年依拠してきたパーソンズやルーマンの社会システム論の思考枠組みとは異なるが、いわゆる“日本的経営論”あるいは“日本特殊論”からの訣別といえる。また、「制度の共通性と精神の多様性」という視点をとることで、近代化即西洋近代化とする従来の近代化論の呪縛からの解放を主張している。

富永健一『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会、1997年10月、278～280頁

富永健一『マックス・ヴェーバーとアジアの近代化』講談社、1998年8月、46～49頁

- (5) 1960年代から1970年代初めの高度成長期における日本の消費財メーカーのマーケティングの成功は、連続的新製品投入、積極的なマス広告の展開、そして緻密な卸・小売業政策であった。いわゆるリーダー企業の戦略定石は、高度成長期にトップ企業としての位置を固めたメーカーのマーケティング戦略と重なっている。

鳴口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社、1984年1月、237～241頁

三村優美子「日本的マーケティングの誕生と展開—資生堂」鳴口・竹内・片平・石井編『顧客創造』有斐閣、1998年12月

- (6) 90年代は、卸売業の合併や提携による再編成が進んだ時代である。ただし、流通系列化の枠組みが弱い加工食品やトイレタリー商品分野では、小売段階のチェーン化・総合化・広域化の動きに卸再編成への主たる動因が求められる。

上原征彦『マーケティング戦略論—実践的パラダイムの再構築』有斐閣、1999年7月、233～237頁

流通系列化の動揺が卸再編成の主たる動因になっている典型的な分野は、医療用医薬品卸である。

三村優美子「医薬品卸売業の構造変化と再編成過程」『医療と社会』vol. 8 No.2 (財) 医療科学研究所、1998年7月

- (7) 通商産業省産業政策局・中小企業庁編『21世紀に向けた流通ビジョン（産構審・中政審合同会議答申）』（財）通商産業調査会、1995年6月、31～32頁
- (8) N.Kumar, “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships”, *Harvard Business Review*, November-December 1996
- (9) R.D.Buzzel, J.A.Quelch, W.J.Salmon, “The Costly Bargain of Trade Promotion”, *Harvard Business Review*, March-April 1990
- (10) ECRのような製販統合の試みは、アメリカ以上に小売寡占の進んだヨーロッパにおいて成功している。イギリスのスーパーマーケットのテスコはその代表といえる。

矢作敏行「小売りイノベーション「英国モデル」」矢作編著『欧州の小売りイノベーション』白桃書房、2000年5月

- (11) 日本における ECR 導入をめぐる問題点については、(社)流通問題研究協会『製配販による消費者起点の流通システムー ECR 発展条件と阻害要因』1998年3月

三村優美子「製配販提携と流通取引関係の変化ー中間段階の開放と流通システムの多元化」『青山経営論集』第33巻第3号、1998年11月

- (12) 小売寡占の進展は、メーカーと卸・小売業との取引条件・取引慣行の根本的な変革を必要とする。近年の建値制の撤廃やリベート簡素化の試みは、わが国でも部分的ながら取引慣行の修正が必要とされていることを示している。

住谷宏は、低集中販路と高集中販路とでは取引条件の設定の仕方が異なることを主張している。特に、組織小売業の成長で、配荷店最大化という戦略定石(経験則)の前提が崩れたことを重視している。

住谷宏『利益重視のマーケティング・チャネル戦略ー組織小売業対応を中心に』同文館、2000年9月、77~90頁

- (13) 製品特性に合わせてサプライ・チェーンのモデルは多様である。

M.L.Fisher, "What is the Right Supply Chain for Your Product", *Harvard Business Review*, March-April 1997

M.A.Cohen, C.Cull, H.L.Lee, D.Willen, "Saturn's Supply-Chain Innovation : High Value in After-Sales Service", *Sloan Management Review*, Vol.41 No.4, Summer 2000

- (14) CVS チェーンに代表される Just-in-Time 流通システムの構築は、投機原理(仮需)と延期原理(実需)を流通情報化(EOS および POS システム)を通して融合することで実現したものといえる。延期と投機の原理と流通システムの様式との関連を明示したのは Bucklin である。その焦点は、市場リスクの処理方法と中間在庫形成の有無にある。

L.P.Bucklin, "Postponement, Speculation, and the Structure of Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, February 1965

- (15) チャンネル論の立場から現代マーケティングの本質を、自立的商業と生産者との対立と相克の過程ととらえ、それに伴うマーケティング・チャネルに内在する「問題性」を鋭く指摘したのは、風呂勉である。流通系列化の抱える内部矛盾はこの文脈から理解される。

風呂勉『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房、1968年10月、141~149頁

- (16) M.Hall, *Distributive Trading ; An Economic Analysis*, Hutchinson's University Library, 1948, pp. 79~82

- (17) 田村正紀『現代の市場戦略』日本経済新聞社、1989年12月、162~164頁

- (18) 近藤隆雄「サービスの“全体的質”の構造ーサービス評価のフレームワーク」『季刊マーケティング・ジャーナル』Vol.19 No.4, 2000年3月

(19) 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣, 1994年4月, 182~185
頁

(20) J.B.Quinn, T.L. Doorley, P. C. Paquette, "Beyond Products:Service-Based
Strategy", *Harvard Business Review*, March-April 1990

(21) W.Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist
Approach to Marketing Theory*, R.D.Irwin, Inc. 1957, pp.223~225

(22) このような特性を有する商品の典型として、医薬品（大衆薬は除く）がある。

医薬品は、患者の症状に合わせた医師の処方によって提供され、患者の服用を通してその価値を実現していく。患者の体質や症状の変化に合わせた調整が必要であり、副作用だけでなく、同時に服用されている医薬品との相互作用にも注意が払われないと危険でもある。そのため、薬歴管理という患者の個別データに基づく処方・調剤・服用の過程管理が不可欠である。入院患者は別として、近年、医薬分業によって処方と調剤の場が分離しているために、患者の服用過程に発生が予想される危険に対応する仕組みとして、薬歴管理と関連医療機関や医師・薬剤師間のコミュニケーションの円滑化が求められている。医療費削減と患者負担の軽減策として、重複検査の無駄を省くため患者の検査データ共有が進められている地域もあるが、患者をコアとした関連医療機関の情報ネットワークが患者支援の医療サービスの質を高めることは確かといえる。

V.K.Prahalad & M.S.Krishnan, "The New Meaning of Quality in the Information Age" *Harvard Business Review*, September-October 1999