HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	流通における延期的システムの展開と類型化に向けての試論
著者	佐藤，芳彰; Sato，Yoshiaki
引用	北海学園大学経営論集，15(4)：61-79
発行日	2018-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

流通における延期的システムの展開と類型化に向けての試論

佐　藤　芳　彰

1．目的と背景

⑴本論の目的と概要

流通システムを考える上での基本的概念に，延期と投機の原理がある。一般には，納期やロットサイズなどの流通サービスから，在庫や配送などの物流面での流通のしくみを決めるものと説明される。生産と流通の両方を視野に入れたもので，延期では，製品の完成と在庫形成をできるだけ消費に近い時間と地点まで引き延ばす。逆に，投機では，消費より前の遠い時間と地点で製品の完成と在庫を行う。この概念は，W. Alderson[1] や L. P. Bucklin[2] によって始められたもので，マーケティングチャネルにおいて不確実性による危険負担を分担する仕方と見ることもできる。

延期的生産では，実需に合わせた生産と納品が行われ，極端な場合受注生産になり，また分散生産となる。経済的な効率は悪いが在庫リスクは発生しない。受注後，納期に即応する必要があり，延期的流通では，短リードタイムで小ロット納品・分散在庫となり，供給者の流通コストは上昇する。一方，投機では見込み生産・集中生産となり，規模の経済性を得ることができる。予測に基づいての生産のため，作りすぎや欠品の可能性があり不確実性は大きい。投機では流通は長リードタイムで大ロット納品・集中在庫となる。チャネルメンバーのどこかで在庫リスクが発生し在庫費用が増加する。一般的には，今日の流通システムは，投機から延期的システムへ変化していると言われている。

以上は，投機と延期の原理について，今日一般的に説明されている内容である。しかし，その概念が発表されて以来，理論的な展開，応用範囲の拡大がみられ，この原理の再検討や整理がなされてきた。これには，現実の生産・流通システムの変化や情報技術の進展によるところが多い。例えば，高島（1989）は概念的側面での展開として，形態確定延期のタイプに物理的形成の延期と意思決定の延期があり，それぞれに対して時間的延期と段階的延期の区別をつけて整理している。また，矢作（1994）は流通・生産における延期と投機をコンビニの商品を例に典型として明らかにした。本論文では，延期化においても詳細に見ると，類型化へのもとになる，タイプによる相違点があることを明らかにする。

そのため，本論文では，既存の事例研究や資料から，延期的システムの 4 つの代表的ケースをとりあげ，それらの特徴や異同を検討することによって，延期的システムの違いを確認し，類型化を試みている。このため，延期的システムの基本として受注生産・在庫の延期化を考え，3 章でこの代表例として，PC メーカーのデルとコンビニエンスストアの弁当生産の事例をとりあげている。4 章では，延期的システムが進展したものとしてワールドとハニーズ商品企画の延期化をとりあげている。5 章で，これらの異同，特徴を

整理し，延期システムの展開として，受注生産・在庫の延期化での相違を，消費者受注型延期化と小売受注型延期化と名づけた。商品企画の延期化での相違を，創造的延期化，トレンド追随型延期と名づけた。これらの議論に先立って，2 章では，当初の「延期と投機の原理」の内容がどのようなものであったかを顧みる。最後に，6 章では，このような様々な延期化が，小売業の組織能力とどのような関係があるかを，企業経営上の意義としてまとめている。

⑵問題の背景

現実の流通の仕組みは，極端な延期と投機の間のどこかに位置している。メーカーがチャネルリーダーであったマーケティング・システムでは，効率性の重視から投機的になりやすかった。その場合，日本では返品という取引慣習によって，買い手の在庫リスクを回避していた。久保（2001）では，需給調整との関係で，価格決定と在庫量決定の投機と延期について議論し，価格投機は表示価格を一定とし売れ残りは返品で対応すること，価格延期は実需に応じた弾力調整としている。現実には，計画通り売れなくなり返品が小売の側から見直され，延期的流通構造が求められるようになった。多店舗チェーン展開する大規模小売業は少量・多頻度の発注へ変化し，頻繁な店舗への搬入を避けるため，卸売業者の店舗への直接納品から，センター納品と変化してきた。

また，サプライチェーン・マネジメント（SCM）と延期あるいは投機的システムは密接な関係がある。SCM はどちらのシステムでも採用されるが，延期的システムでより必要なことは言うまでもない。

過不足なく生産するためには，原材料から製品の完成・販売までの垂直的構造が全体的に管理されることが必要になる。一つの組織に完全な統合化がされていなくとも，アウトソーシングやパートナーシップによって流通フロー，供給機能を統合し，管理されたサプライチェーン（供給連鎖）の形成が志向されてきた。サプライチェーン・マネジメント（SCM）は「原材料業者，メーカー，卸，小売を継ぎ目なくつなぐことにより，経営資源や情報の共有化，業務の重複の廃止，情報流や物流のスピードアップを目標とする改革活動」[3] と説明される。もともとは効率を追求してできたもので，その成果は在庫損失・廃棄損失あるいは機会損失の少なさによって測られ，これらの損失を出さないためのものとも言える。機会ロスは目に見えないが，販売機会を逃がすだけでなく，顧客のロイヤルティを減少させることになる[4]。

過不足ない生産・流通の実現に努力しても，新製品企画・開発に成功しなければ，製品のライフサイクルが短くなり需要が先細りし縮小均衡していくことになる。新製品企画・開発と SCM との関係はどのようなものかという問題が提起される。Fisher（1997）によると，サプライチェーンには原材料からから最終製品に変身させ移動させる物理的機能と，多様な商品を消費者のニーズに合わせて市場に届ける市場対応機能の 2 つがある。需要が安定し需要予測が容易な機能型製品では，生産・輸送・在庫などの物理的機能に関連するコストが重要である。一方，製品ライフサイクルが数カ月から数年の短期間で需要予測が難しい製品を革新型製品とした。それぞれのタイプの製品に対して，2 つのサプライチェーン，つまり，効率的なサプライチェーンと反応的なサプライチェーンが適合する事を主張している。反応型サプライチェーンを実現する 4 つのステップとして，需要予測困難さを認識し，そのうえで，不確実性を低減，リードタイムの削減，在庫能力や生産能力に余裕を持たせることが必要であるとした。

しかし，本論で扱う 4 つの事例で分かるように，Fisher の分類に必ずしも分けられない

場合もある。つまり両方の特徴を持つ例や，Fisher が想定したより極端に短いライフサイクルの例である。Fisher は，反応的サプライチェーンの中で新製品の企画・開発についての言及や，需要創造に関しの言及は無い。西村（1998）は需要創造型サプライチェーンを統合型デマンド・サプライチェーンと呼んでいる。ここでは，サプライチェーンを生産者起点の情報の流れと捉え，新製品開発のためには，消費者や小売業者を起点とし生産者に向かう情報の流れ（デマンドチェーン）を組み込むことを指摘したものである。メンテナンス需要，派生需要，節目需要の創造を例としてあげており，必ずしも，延期的企画・開発に焦点を当てているものではない。

本論では，需要への対応やさらには需要創造が，極端にライフサイクルが短い製品開発の場合，どのように延期システムによって実現するのかもみることになる。

2．Alderson の「延期の原理」と Bucklin の「延期と投機の原理」

⑴ Alderson の「延期の原理」

延期と投機の原理（principle of postponement-speculation）は，Alderson（1957）によって「延期の原理」として提唱された研究を出発点としている。これは「製品差別化による延期」と「在庫位置の変化による延期」の２つの項目によって説明されている。２つの延期化は似た内容であるが相違するものである。ただし，２つの内容の延期化が同時に起こることもあり，費用の節約による効率化が図られること，不確実性に対する対処となることでは共通している。

「製品差別化による延期」は，製品形態の確定に関する延期を意味する。原材料や部品など製品的に未分化な状態が長いほど，最終製品としては様々な形態を採れる可能性（製品差別化の可能性）が長く続くことになる。そのような場合のほうが，費用が節約されると説明さている。「製品は相対的に未加工で未分化な材料として出発する。それは，ある種の必要に合うように形づくられ，それを買う個々の消費者の特殊な欲求に適合した，相対的に精製され分化した商品として終える。個々の消費者に奉仕するために，製品はその使用上の品質にかんして特殊な性格を身につけねばならない。これらの品質は提案された用途との関連で十分に弁別されねばならない。そして製品は消費者がそれを欲する時に便利な場所で入手できねばならない」[5]。したがって，Alderson がここで言う製品差別化は，他社ブランドとの差別化ではなく，自社製品の品揃えの中での場合も含めて，製品としての物理的な意味での違いを指している。「あらゆる差別化はその製品をその市場のある特定細分にヨリ適合させるが，他の細分にとってのその製品の適合度をヨリ小さくする。もし一足の靴がこの本の著者によって買われるとすれば，それは，それは８½ダブル E というサイズにつくられていなければならない。そのような差別化はその製品を多数の消費者の購買の対象としては不適切なものにする」[6]と言う。

この製品形態の確定に関する延期がなぜ費用節約につながるかを考えてみる。第一には，原材料・部品から形態が変化して製品となって消費者の手に渡るまでの間を考えた時に，できるだけ遅く最終製品にすることによって，流通費用を削減できるメリットがある。これは原材料や部品のほうが，輸送，保管，荷役などの点で扱いやすいからである。製品形態の確定に関する延期の費用節約の別の意味は，部品・原材料で長く保持し，最終的な製品確定のための加工を消費者の購買時点に近く行うことで，売れ残りや品切れのリスクを回避し，廃棄や販売の機会を逃がすことを減らすことができ，したがって，この点で，不確実性に対処するためのものと考えられる。

「在庫位置の変化による延期」は，品揃え形成の確定に関する延期を意味する。品揃え形成とは，在庫する商品の量と種類を内容とする。最終製品として在庫されている商品に関して，卸売りと小売りの間での売買を例にとると，卸売りから小売りへの商品の移動，つまり在庫位置の変化をできるだけ遅らせることを意味する。小売りからの発注ができるだけ消費者の購買に近いほど，売れ残りや品切れを減らすことができる。これは，発注精度が良くなると考えられるからである。したがって，この意味での延期化も，不確実性に対処するためのものと考えられる。量に関しては，消費者の購買時点の近くで在庫量を決定することである。これは，需要量の予測が購買時点に近いほど正確になると思われるからである。この場合，種類に関しては，予め，選択できる範囲が確定している場合が想定されている。

⑵ Bucklin の「延期と投機の原理」

Alderson の「延期の原理」はその後，あまり顧みられなかったが，マーケティングチャネルの流通構造を規定する要因として Bucklin（1965）によって「延期と投機の原理」として，知られるようになった。Bucklin は，延期の反対の極にある投機の概念を導入し，流通構造が，延期－投機の間のどこかの水準で決定されるとした。Alderson は，延期的になるほど効率的になるが，それには限界があるといった。しかし，それを明示的に議論することはなかった。Bucklin は，投機の概念を導入して，延期と投機のマイナス面とプラス面をモデルの中に形式化した。

Bucklin は，在庫形成（何をどれだけ在庫するか）の決定時点について，具体的には，配達時間との関連で，間接流通つまり中間在庫を形成する（投機）か，直接流通（延期）にするかによって，考察している。売り手が中間在庫形成を行う，つまり在庫形成を早く行えば，既に商品が用意されているので買い手はすぐに注文した品を手に入れられる。このように配達時間が短いことは，買い手のコストが小さいことを意味する。買い手のコストの減少は，売り手のコストの増加の上に成立すると考えられた。

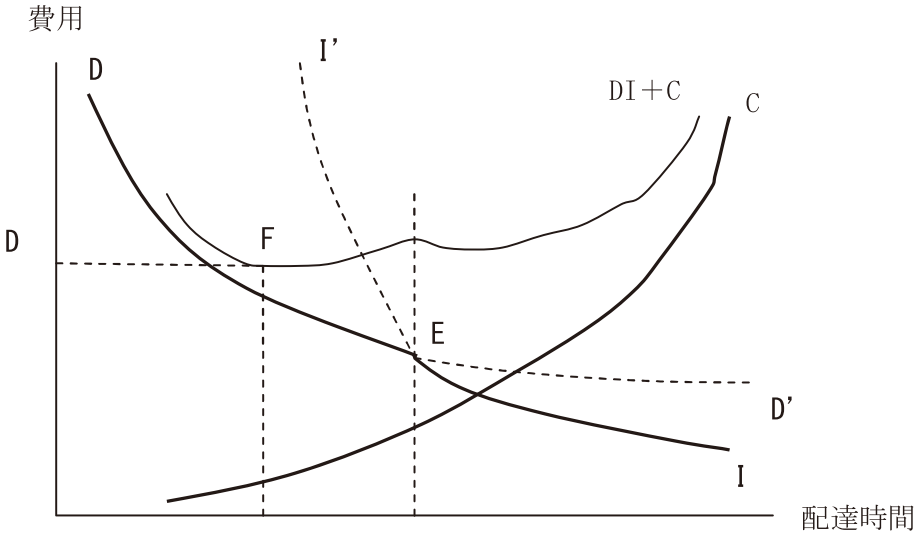
逆に売り手が在庫形成を遅く行えば，十分に商品が用意されていないので，買い手にとって，注文してから商品を手にするまでの時間が長くなる。このように配達時間が長くなることは買い手のコストは大きくなることを意味する。典型的には受注生産を考えればよい。売り手と買い手のコストを合計が最小になる点で，流通構造が決定されると考えた。

上述のことを示すのが図表 1 である。横軸が配達時間，縦軸は費用である。D－I が，売り手の費用曲線で，E から左が間接流通，つまり，売り手による中間在庫形成がある場合になる。E から右が直接流通，つまり，売り手による中間在庫形成がない場合になる。間接流通の費用曲線は D－D' である。直接流通の費用曲線は I－I' である。配達時間が短くなければならない場合，費用は，間接流通のほうが直接流通より低くなる。逆に，配達時間が長くても良い場合，費用は，直接流通のほうが間接流通より低くなる。したがって，平均費用は D－I となる，というのが Bucklin の考え方である。C は買い手の費用曲線で，買い手は，配達時間が長いほど費用が大きくなる。DI＋C は売り手と買い手の費用の合計である。したがって，流通構造としては，売り手と買い手の合計費用が最少となる点，図表 1 の場合は，中間在庫がある場合で，F となる状態に落ち着くことになる。

⑶製品形態の延期と投機

ここで，製品形態の延期と投機についてまとめておく。製品形態の延期と投機を明示的に論じたのは Baligh and Richartz（1967）であると言われる。彼らは「一般的に言って，こ

図表１　Bucklin の流通構造（延期と投機）の決定



出所：Bucklin（1965）p.28，p.29 より作成

の問題は，あるチャネル，つまり，垂直的市場構造の部分として，ある製品の様々な形を位置づけることである。つまり，原材料から始まるある特定の製品があるとして，この問題は，ある垂直的市場構造の各レベルで売買される製品の特定の形を確認し，相違する形態に対する構造的な費用合計を比較することである」[7] と言っている。高鳴（1989）を参考にして説明すると，Baligh and Richartz（1967）は，延期的生産の極としてとして分散的受注生産を想定し，製品の形態確定の延期を製品としての完成度で測っている。例えば，完全に完成された製品で生産者から出荷された場合は完成度１で，50％まで加工・組み立てされた出荷された場合は完成度 0.5 となる。早くに製品形態が確定しているので前者の場合のほうが投機的である。流通段階の各点と完成度との関係は，コストによって決まる。投機的，つまり，早い時期に最終製品形態に近づくほど，最終的製品形態が分化するため，在庫設備・管理のコストが大きくなる。最終的製品にまでしなければならないので生産コストも大きくなる。逆に，半製品で出荷すれば，それだけコストは低くなる。しかしその分，流通部門では追加の加工が必要になり流通部門での生産コストが大きくなる。これらの諸コストの合計が最小になる点で流通構造が決まると考えた。

延期的生産・流通システムは，基本的には在庫・配送と生産に関してするものであった。上述のように生産には製品形態確定の延期も含まれるが，それは物流経費の低減のため流通加工などや，需要の不確実性に対処するため原材料や部品で長く持つことと，かなり限定的意味であった。商品企画あるいは商品開発が延期的に行われることを意味したものではない。限られた範囲内での製品形態確定の延期である。本論文の３章では，限定的意味での製品形態確定も含んで，生産・在庫の延期的事例を扱う。一つの例はかなり限られた範囲の中での種類と数量決定であり，もう一つの例は可能性のある製品種類ははるかに多くなるが，限られた部品の中での組み合わせであることには変わらない。４章では，限定的でない製品形態の可能性が大きい場合，つまり商品企画そのものが延期的に行われる事

例を扱う。

3．受注生産・分散生産による延期的システム

⑴デルの延期的システム

アメリカのパソコン・メーカー，デルの「直接流通・受注生産」のビジネスモデルによって，延期的特徴を考察する。現在，デルは，レノボ，HP（ヒューレッドパッカード）のパソコン事業部に次いで，世界第 3 位（2016 年度）のパソコン生産量のメーカーである。HP は 2002 年にコンパックを買収しパソコン部門を成長させてきた。レノボは 2004 年に IBM 社の PC 部門を買収し大きくなった。2002 年当時のパソコン売上順位は，デル，コンパック，HP の順であった。デルは，メーカーであると同時に小売業者で，BTO（built to order）と名付けた受注生産による消費者直販（直接流通・受注生産）を行っていた。デルの主要ターゲットである法人は，ある程度のリードタイムが許容される顧客であった。店頭販売であれば在庫がある限りリードタイムゼロであるが，法人の場合は，リードタイムゼロや品揃えの多様性が，個人需要に比べそれほど要求されない。法人需要が大きい限りは有効なモデルであった。また，このモデル自体は，パソコンの組み立てという性格上，比較的模倣されやすいものであった。近年は，競合他社に研究し尽くされており，法人向け需要が減っていく中で，店頭販売や，品揃え強化による個人向け事業のテコ入れをしてきた。

一時期，このデルモデルは，革新的な競争優位を持って，サプライチェーン・マネジメント（SCM）の典型的事例とも言われた。稲垣（1998）を参照して，デルのビジネスモデルでの延期的システムについて以下に考察する。対照的な経営をしていた当時のコンパックと比較すると，コンパックは，工場で需要予測をして見込み生産を行い，小売店を通しての販売を行う「間接流通・見込み生産」である。一方，デルは，顧客からの注文によってパソコンを組立てる受注生産を行い，製品を直接顧客へ発送する形態をとっていた。コンパックは，強力な設計部門と製造部門をもち，他社より開発期間が短く，一定期間は最高機能のパソコンを供給することができた。当時，「設計の速さ」によって，早く新技術を導入した製品を市場に出して成功してきた。

一方で，デルの競争優位性は，「設計の速さ」ではなく，「供給の速さ」と「カスタマイゼーション」にあった。ほしい時にニーズに合った仕様の製品を入手したい，という顧客の要求に応えらものであった。新製品開発期間の企業間格差が小さくなり，新製品のデザインや機能の差があまりなくなると，コンパックの「設計の速さ」よりも，デルの「供給の速さ」と「カスタマイゼーション」が競争優位性として重要になってきていた。「間接流通・見込み生産」では流通在庫が多くなるのに対して，「直接流通・受注生産」ではほとんど流通在庫を持たずにすむからである。パソコンのライフサイクルは非常に短いので，流通在庫を多いと，新製品の発売時に多くの旧モデルが残り，新製品を強く売りこめない。

しかし，「直接流通・受注生産」では，顧客から注文を受けたら一定の日数以内に確実に顧客の希望する仕様のパソコンを組み立てて，配送しなければならない。組立だけではなく希望のソフトウェアをインストールし，事業所向けの場合は備品番号ラベルをつけるなど顧客のニーズに細かく対応する場合は時間が余計にかかる。納期が顧客によって相違しても，受注時に正確な納期を知らせなければならない。正確な納期回答が成功の鍵になり，納期は，工場の生産能力や部品在庫・サプラーヤー供給能力によって決まる。納期の計算に使われるソフトが，SCM のために必要となる中心的なソフトの一つと言われる所以

である。

デルは受注生産である最終製品としての在庫は持たなくても，部品として在庫を持ちそれを切らさないようにしなければならない。デルの部品などの平均在庫日数は非常に少ないが，これは，部品メーカーが協力し JIT（just in time）納品を実施しているからである。部品メーカーはデルに代わって部品を在庫し，１日に数回補充納品している。これは，部品メーカーが，デルと取引することによって，自分たちの製品について，最終市場での売れ筋情報を実需に近い形で獲得し，自らの生産計画に反映させることができるからである。そのため，部品メーカーは，デルの工場の近くに倉庫を持ちデルに代わって在庫を持つのである。これに対して，間接販売方式のメーカーからの発注は，小売店が入るので，末端の需要からは誤差がより大きい情報になる。

部品の生産・加工は，部品メーカーが見込みで行い，組立はデルが受注後に行う方法である。したがって，投機型と延期型の見地からは，部品生産からの全体的な流れからは折衷型生産形態ともいえる。つまり，部品見込み生産と受注製品組立生産だからである。これらの作業を，同じ一つの企業が行うのではなく，別の２つの組織が，所有統合はされていないが準統合的に行っている。部品供給業者とデルの緊密なパートナーシップが必要になる。取引相手が固定的・継続的であり，完全な市場取引からはかなり遠くにある，準組織的なものである。デルは，部品で在庫して少ない在庫費用で済み，最終製品の確定を極度に延期しながらも最終需要者からの要求である短納期にも対応している。

デルの場合，部品で在庫し，注文を受けて，さまざまな形態の製品をすばやく組み立てるので，Alderson の言う製品差別化を達成させるための延期化に最も合う事例である。過不足なく部品を揃えることが肝要になる。限られた期間では，Fisher の言う効率的 SCM であるが，数年で基本部品や基本ソフトのモデルチェンジが行われるため反応的 SCM の特徴も有している。

⑵コンビニエンスストアでの延期的システム

①コンビニエンス商品と延期的システム

次に，延期的システムの例として，弁当生産者とコンビニエンスストアでのパートナーシップをとりあげる。「コンビニエンス・ストア・システムは近代小売商業を彩る過去のいかなる小売業態の背後にある生産・供給システムよりも延期的である」[8]。矢作（1994）では，４領域に延期と投機の原理が整理され，生産・流通システムの決定（延期・投機の原理）の基本図（図中：左上（延期），右下（投機））が，図表２のように示される。

コンビニでの販売商品を例にすると，生産システムの決定に関して４つの方式，つまり，分散的受注生産（弁当・おにぎり，調理パン，惣菜），分散的見込生産（牛乳，豆腐），集中的見込生産（加工食品，菓子，雑貨），集中的受注生産（予約のクリスマスケーキ）となる。

図表２　延期と投機の４領域の図

領域 次元	生産	流通
時間	受注生産 ／ 見込生産	短サイクル ／ 長サイクル
空間	分散生産 ／ 集中生産	分散在庫 ／ 集中在庫

出所：矢作（1994）68 頁より

分散か集中かの相違は空間的な生産システムの違いで，多数の場所で分散的に生産すると，生産地点は消費者の購買地点の近くになり延期的となる。逆に少数の場所で生産すると消費者の購買地点からは遠くなり投機的になる。受注生産では延期的になり，見込み生産では投機的になる。

同じく，流通システムの決定に関しても，４つの方式，つまり，分散的短サイクル流通，分散的長サイクル流通，集中的短サイクル流通，集中的長サイクル流通となる。流通段階で在庫を分散したほうが延期的になり，集中したほうが投機的になる。短リードタイムで，発注・販売のサイクルを短くしたほうが延期的になり，逆は投機的になる。

コンビニエンスストアの場合，ほとんどの商品は分散的受注生産・分散的短サイクル流通（米飯商品など）か，あるいは，集中的見込み生産・分散的短サイクル流通（加工食品・雑貨など）である。コンビニエンスストアでは，小ロット・多頻度納品の延期的システム実現のため，共同配送センターが作られた。そこで店舗ごとの品揃え形成が行われ，細分化されていた供給ルートが物流面で統合された。

②弁当の生産・流通システム

分散的受注生産・分散的短サイクル流通を採用している代表的商品は，コンビニエンスストアの米飯商品（弁当，お握りなど）である。矢作・小川・吉田（1993）によって，セブンイレブンでみると，工場では，弁当は受注生産で製品在庫をいっさい持たない。一部惣菜類は工場の外部から調達しているが，これらはトッピング（弁当の製品化）開始の直前に納入される。冷凍食品・調味料の数日分と，若干の原材料が在庫としてあるだけである。

弁当の納品は１日３回行なわれ，各納品は，発注日夕方６時 30 分頃まで（３便と呼ぶ），発往日深夜（１便と呼ぶ），発往日の翌日午前中（３便と呼ぶ）である。生産も３回行われる。まず，毎日午前 10 時に各店舗から本部への発注データが締め切られ，11 時に共同配送センターと米飯工場にそれが送信される。この時の発注データは，３便確定情報と１便に関する暫定情報である。さらに，午後２時に１便と２便に関する確定情報がはいる。１便のみは，暫定情報と確定情報の２段階方式である。

３便の場合，配送コースによって最初の店への納品時刻は午後３時 30 分から４時 30 分に設定されている。弁当の生産は，惣菜調理と最終的なトッピングに分かれ，前者の調理加工に４時間，トッピングに４時間の合計８時間かかる。３便の場合，工場へ発注情報が入ってくる午前 11 時から納品時刻までのリードタイムが４時間 30 分から５時間 30 分しかない。最短で４時間 30 分生産業務を終らせることは普通では無理である。しかも，商品は，複数の工場から共同配送センターに送られ，店舗別に品揃え形成するなどの作業がある。

３便では発注情報を待って生産を開始しては間に合わないので，惣菜の生産は午前４時から開始し８時にトッピング作業を開始し 10 時頃までには予測発注量のおよそ８割まで生産を終え，11 時の確定発注情報後１時間程度で残りの生産を行なう。在庫リスクは製品でなく白飯や惣菜といった「部品」が負担する。販売量の変動は２割程度の範囲内に納まっており，見込み生産分の予測は過去のデータと日々の環境変化を読むことで精緻化の努力が払われている。本部と供給メーカーは情報交換を行い，予測精度が改善される。先行見込み生産の誤差がプラスマイナス 20％以内であれば欠品や廃棄は生じない。

Bucklin は，配達時間と費用の関連で，延期と投機の間の均衡点を論じていた。早い在庫形成（投機）は，すぐに配達してもらえるので買い手の低コスト，一方で売り手の高コス

トを意味し，遅い在庫形成（延期）はその逆になる。しかしながら，コンビニ弁当の例は，遅い在庫形成でありながら，すぐに配達してもらえるシステムを構築している。生産者と購買者の密接な提携が可能にしている。これは Fisher の SCM では効率型 SCM が当てはまる。

③加盟店の見込み発注と２種類のロス

コンビニでの弁当生産での受注生産は，最終的購買者である消費者からの受注を意味しない。つまり，小売店（加盟店）から弁当生産者が受注を受け，その数だけ生産する仕組みである。小売店は，消費者の需要を予測し，見込みで発注して仕入れることになる。加盟店では，発注に際しては POS データを利用している。しかし，それは，あくまでも過去の内部データである。さらに発注精度を上げるためには外部情報の活用も必要になる。個別店舗に関連する天候，催事などの一部の将来・外部情報は入手可能だが，他店の販売動向や新商品投入のための情報は本部の支援が必要になる。セブンイレブンでは OFC と呼ばれるスーパーバイザー（経営指導員）がその役目を負っている。OFC が店舗巡回を行い，１回目の店舗指導では個別商品の発注に立ち入って指導し，その成果を２回目の訪問時に確認している[9]。

しかしながら，小売店での廃棄ロスや欠品による機会ロスの問題は依然として残るわけである。また，上述したように，加盟店は，情報を活用し，また，ぎりぎり遅くなってから発注する延期的システムの確立によって，これらのロスをできるだけ小さくしている。本部では，これまで，廃棄ロスを出しても欠品を出さないように，つまり機会損失を出さないよう多めの発注を指導してきた。本部が得るロイヤリティ（経営指導料）は，加盟店の粗利益の一定割合である。その計算の対象となる仕入原価が，販売された商品に対してのみ計算され，廃棄された商品の仕入れ費用は除外される契約になっている。加盟店が，消費期限がせまった商品などを値下げして売ると，加盟店のロイヤリティを引いた後の粗利益は改善されるが，本部は値下げを認めない政策をとってきた。これに対して，公正取引委員会では，セブンイレブンに対して排除命令を出している。その結果，本部は，値下げの自由を認めると同時に，廃棄した場合は，その 15％を負担することを決定している[10]。

４．アパレル産業における製造小売業（SPA）と延期的システム

(1)アパレル産業の生産・流通

衣料品関連産業では，合繊メーカー以外は，中小規模の生産業者によって複雑に分業化され，織物問屋，生地問屋，製造問屋などの流通業者から生産・加工委託が行われる形態が多かった。繊研新聞社編集局（1997）によると，製造問屋あるいは製造卸は，アパレル・メーカーとも呼ばれ商品企画とマスターパターンの製造は行うが，実際の生産は別の縫製工場に委託することが多い。衣料品の製造・流通過程を川にたとえて３段階に分け，川上，川中，川下と呼び，川下は小売業で，川中はアパレル・メーカーや縫製などを指す。川上は糸や織布の生産・流通に関係する過程で，ここでの流れが短縮化する傾向にある。それは，織布の企画生産を管理していた問屋の消滅や合繊メーカーの下方への進出と言われる。合繊メーカーは，単に糸の製造・販売から，織布の販売をするように変化している。李（1998）によると，合繊メーカーが，長期の賃加工契約によってテキスタイル・メーカーや染色加工場で布を作らせ，アパレル・メーカーにその織布を販売するシステムとなり，その目的は，新合成繊維の開発・商品化であると言われている。

衣料品は，売上の機会を逃す，機会損失を出したり，逆に，売れ残って，廃棄ロスや値

下げロスを出す危険も大きい商品である。これらの種類の損失が出やすい原因は，追加注文が容易にできないことにある。アパレル・メーカーは，シーズンの 1 年以上前に商品の企画を始めサンプルを作り，半年前に展示会を開き小売店からの仮発注やバイヤーの反応を受け，シーズン前に一括生産する。そうでなければ，糸から始まる生産は間に合わないのである。特にファッション製品はシーズン中の補充発注は難しくなる。

売れ行きに応じて生産する仕組み，初回の生産量を減らして追加発注に早く対応できる体制を，衣料品ではクイック・レスポンス（QR）と言う。そのためには，原材料から販売までの全体の供給を管理する SCM が必要になる。松尾編（1997）によると，QR はもともとアメリカで百貨店などの PB 商品に適応して成功したといわれている。日本での QR は，小売り側の百貨店ではなく，返品を受け入れてリスクを負う，アパレル・メーカーが主導で始められた。オンワードを例にとると，生産の側では「従来はあらかじめ染色したものを仕入れたが，一定量は無地のままで待機させ，追加で染色の指示をだす体制に変えた。生地の手当てを柔軟にすることで，追加分の半分は売れているものの追加生産，残りの半分は必要に応じて新規にデザインする体制」[11] によって，単品管理で販売を読み，必要量を作る体制を実現し在庫を圧縮している。

こうした，きめ細かい対応をするために，ワールドのようにメーカーから小売業へ進出し，逆にハニーズのように小売業がメーカーに進出することによって，アパレル産業では，SPA として生産と販売が統合[12] されていくことになる。次に，これらの例を，延期的生産・流通との関連で検討する。

⑵ワールドの前方統合と延期的システム

①SPA 事業へ進出と延期的システムの採用[13]

ワールドは，一般にパレレル・メーカーと呼ばれる企業の代表的企業である。産業分類では繊維卸に分類され，その中では，売上高が第 2 位の約 2575 億円（2016 年度）である。ワールドは，近年，他社の衣料品ブランドやアパレル企業の M & A を行っている。少子高齢化で市場拡大が見込める中高年向けブランドなどを対象に，同社の SPA ブランドが手薄な客層や販路を補完できるブランドやアパレル企業の M & A である。また，国内生産拠点の確保し，延期的な生産によって優位性を維持していくため，縫製工場などの M & A も行っている。

ワールドは，1990 年代初めまでは，典型的な製造卸で，春夏と秋冬の 2 シーズンが始まる前に生産量を決め，人気商品は売り切れ，逆に売れ残り商品は在庫となった。販売先は，街中の百貨店やオンリーショップと呼ばれた専門店チェーンであった。70 年代に，ブランド「コルディア」を築き，団塊世代向けの婦人服を主力としていた。当時，販売先との取引形態は完全買取りで，返品無しの有利な関係を築いていた。

ワールドの小売事業への進出（SPA 事業）と延期的システムの採用の始まりは，売上の不振によって，92 年にスパークス構想と呼ばれる抜本的改革を開始したことであった。同時に，週次での MD（マーチャンダイジング）や SCM が採用された。現在も卸売事業は存続しているが，小売事業での売上の方が大きくなっている。

小売業進出にあたって直営小売店専用の新規ブランド（SPA ブランド）を立ち上げた。最初は，20 歳代前半までの若い女性を狙った 93 年開始の「オゾック」であった。この結果，SPA ブランドに関しては，商品企画から製造，全国の直営店における販売までをワールドが

行なうことになった。93年に，商品企画・販売戦略・店舗運営などの「川下」の仕組みを構築した。週次で販売データを分析し，流行の把握やシーズン途中の新商品投入，在庫量の適正化などに取り組んだ。「川上」に取り組みでは，2000年から週次での在庫管理・製造を内容とするSCMが本格的に開始した。以下では，直営小売店でのSPAブランドを中心にみる。

商品企画・販売・店舗運営のMD戦略は，ブランドごとに開く毎週火曜日の「MD会議」で決められる。独立したチームになっており，リーダーであるMD担当者を筆頭に，デザイナーや店舗の運営管理，生産管理の担当者など専門スタッフがおり，意思決定はこのチーム内で完結する。情報を準備し意見を出し合い，関連する商品の品ぞろえを拡充する。それを検証し，週次で軌道修正を繰り返す。

商品の売れ方は土日を中心とする1週間サイクルである。短納期に協力できる国内の外部工場や原材料の納入業者をWP²（ワールド・プロダクション・パートナーズ）として組織化した。日曜日までの1週間に売れた商品の数量を，POS（販売時点情報管理）システムでて収集し，必要な場合は，これまでの実績と比較しながら販売予測する。シーズン当初やシーズン末期以外には，原則として，工場への発注量は，前週の月曜日から1週間分の販売量がそのまま発注量になる。

月曜日に工場に発注データが送られ，木曜日までに製造を終え，東京や神戸の物流拠点に集荷して，金曜日に店舗に搬入する。また，月曜日の確定発注に併せて，その翌週分の販売量を予測して内示として発注し，一定の割合で買取りを保証する。短納期化による製造では，発注量が2～3枚しかないアイテムもありコスト上の問題も出てくる。WP²の工場は，仕事のない金・土・日の3日間に買取り保証分を前倒しで製造できる。SCMの対象は，最終工程のニット・縫製の工場だけで，前工程（紡績・テキスタイル・染色）や，ボタンなどの副資材の製造はSCMには入っていないが，WP²の対象商品は特別扱いでそれらの資材を備えてもらっている。また，一部の商品は，同一敷地内で協力工場やワールドの製造子会社の縫製ラインを持ち込みみよって，副資材の製造を除いて，製造が完結する場合もある。

②製品開発における延期と投機の混合

ワールドでは，衣料品では，商品開発あるいは企画でも，投機型から延期型への移行が見られる。延期的システムでは，市場の動向を反映した商品企画を行うことができる利点があり，一方，従来の投機的な方法の利点は，時間をかけられるので，企画に素材，原料，部品の制約をあまり受けない点である。

小川（2004）によって，ワールドの商品管理の枠組みを以下にみる。それは，ブランド内の商品群に異なる役割を担わせ，企画・生産で，それぞれ投機と延期を併用するものである。商品企画の投機と延期の相違は，企画を期首（シーズン始め）までに終了するか，あるいは，期中（シーズン中）に行うかにある。また，生産の投機と延期の相違は，生産を見込みで行い追加生産を行わないか，あるいは，期中に追加生産を行うかで判断することとする。

ワールドのSPAブランドの商品管理は，ABC分析を基に，ブランド管理や新製品開発を行うものである。4つから5つのレベルで商品のランク付けが行われる。例えば，S，A，B，C，Dまでの5段階に商品が分けられ，Sが最も売上高構成比が高く，順に低くなり，Dが最も低いとする。一方，SからDになるにしたがって，SKU（商品識別の最小単位）数は増加する。SとAは定番商品に近いもので，期首には企画完了し売上状況により延期的に追加生産され。正価販売率を高め，少ないSKU数で高い売上と利益を維持する。

B，C は，実験的意図を込めたもので，前年度から踏襲したものも含めて新企画商材であり，一部の商品について期中追加を行う。その中から次 A・S 商品が出てくる。市場投入後，売れ行きに応じて価格，シルエット，素材，サイズといった商品属性の動きを追っていく。この作業で見出された属性群を基に A 商品として育っていく。B，C から A を，A から S を生むという仕組みが組み込まれている。C と D はブランドのイメージを高めるためのもので，D については売り切れても追加生産はしないで新規の商材に入れ替えられる。C と D の役割は，店頭の鮮度を維持しブランドとしての個性を表現することである。

井上（2001）で期中の商品開発をみると，シーズン中で最大の売上をエース品番と呼んでいる。店頭で売れている商品の色，素材，デザインの特徴を見極め，どの商品を打ち切るべきか，追加生産すべきかを週単位で検討する。成功の要素を抽出して組み合わせ，新製品を企画・生産する。シーズン前に十分な計画が立てられ，シーズンに入って 1 週目では，エース品番の要素を見極め，エース品番に結び付けるためのルートを発見する。シーズンのピークまでに何回か段階を重ねて，さまざまな要素を実験計画的に店頭に出しながら，エース品番の要素を絞り込んで，組み合わせてヒット商品にする。

スカートを例にとると，大事な要素は 3 つあり，素材，カラー，丈である。第 1 段階では，丈に的を絞ってエースの要素を見つけるために，素材とカラーを固定して，ショートとミディアムとロングを取り揃え販売する。ショートが見込み大となったなら，第 2 段階では，素材のバリエーションによって，素材に関するエースの要素を見つけると同時に，どのようなタイプのショートがエースの要素となるかを特定する。第 3 段階では，色のバリエーションを増やし，色の要素を見つけ，他の要素を組み合わせて販売し始める。シーズンをまたがって継続するエースの要素もある。夏に綿のニットのベージュ上着が好調な場合，秋にはウールに変えて同じものを作る。色の要素とデザインの要素が，シーズンの間で継続している。

⑶ハニーズの後方統合と延期的システム[14]

①ハニーズの SPA としての特徴

ハニーズは，商品ライフサイクルの短い婦人用ファッション衣料品の SPA である。婦人服・子供服では 7 位の売上高（2016 年）である。商品は，流行の変化の大きいヤングカジュアルが中心で，生産ロットが小さくアイテム数が多いことに特徴がある。同じ SPA として有名なユニクロでは，流行に大きく左右されない，販売ロットの大きいベーシックな軽衣料品が中心である。店舗立地は，都心からショッピングセンター内など郊外型への転換が見られた。当初は 10 代，20 代女性向けを中心に主力 4 ブランドの 4 シーズンの商品ミックスであったが，手薄だった 30 歳代以上向けの商品の強化が行われている。

ハニーズは，福島県いわき市に 1978 年に婦人服を仕入れて販売することから始め，1985 年には自社企画商品製造のための子会社（ハニーズクラブ）を設立した。当初は，自社の製造子会社やその他の国内工場に生産委託していたが，1991 年に海外生産がスタートし，国内は子会社のみを残し，2001 年からは本格的に中国での生産へシフトしている。これは，販売価格の引き下げと利益率の向上のためで，以降，急速に成長してきた。中国では上海と青島に委託先工場がある。調達先は，納期，品質，価格，信頼を選定の基準に選ぶが，これらの企業は日本国内の他社へも納入している規模の大きい工場であり，当社が，現地工場を直接管理していない。生地や部品・材料等の調達・手配は，原則，現地工場に任せている。

大部分は，自社企画商品の海外調達である

が，国内外の他社企画商品の買取り仕入れもある。販売・流行情報や素材・製造技術情報を得る目的がある。供給業者の情報によって需要動向の予測制度を上げることもできる。調達リードタイムが短く，急な対応に応じられる利点もある。旧正月の中国で一時的に生産が低下する場合の補完的な商品調達ルートでもある。国内子会社による生産もあるが数％である。生産・加工が複雑なもの，短期に投入を必要とする場合に活用する。原価や製造方法についての情報を内部化する目的もある。自社企画の商品は毎週 70 から 80 品目で，販売量としては 70％程度になる。デザイナー，パターナーとして自社社員を有しており，この点は生産に大きく関与している。生産委託分は全量引取りしてリスクを負っている。

②企画の延期的システム

週単位のビジネスサイクルで運営されている。製品企画・開発が極端に延期的に行われている。「よそさんは，出走前に馬券を買わなければならないから，オーソドックスを狙わざるを得ない。それでも外れることがあるけれども，うちはゴール直前の第 4 コーナーを回ってから，伸び足が良い馬だけを選んで買える。だから，売れ筋を外さない。」[15] は江尻社長の言葉である。

月曜午前に各店舗から売れ筋や地域のライバル店に関する情報が本社に送られ，午後に企画会議が開かれその週の発注する商品の方針が決定される。それに基づいて，バイヤーやデザイナーに情報収集のため，火曜日と水曜日に東京のストリート系ファッションは原宿竹下通り，ギャル系は渋谷 109，OL 向けは JR 新宿駅で歩行者の服装を観察し，流行の兆しをイラストで描いて捉まえる。また，社内モニターがファッション誌などをチェックし提出する。これらの情報を持ち寄り，木曜日に商品企画会議が持たれ，社内の女性スタッフのデザイン案を中心に検討され，企画方針が具体的なデザイン案となり，発注商品が決定される。木曜日の夜には，企画案を詳細な発注仕様書にして，CAD によってパターンに展開し，現地工場に送信される。金曜日には，現地工場の責任者が来社し，当社の全スタッフもミーティングに参加する。生地見本をもとに，直接交渉によって，細かい仕様や取引条件について最終決定する。中国では翌日から生産準備にかかれるので，リードタイムが短縮でき，発注後平均で 40 日，最速で 30 日で納品される。同じ SPA のユニクロでは約 90 日と言われている。

③生産の延期的システムと最近の動向

発注時点で，生地調達・生産着手・裁断・縫製・染色（生産），出荷・船積み・入港・荷揚げ（物流）の各段階の日程と納期が決定され，いわき市本社で現地の進捗状況をモニタリングし管理する。納期遅れが発生した場合には現地工場にペナルティが課せられる。工場のある上海および青島に流通センターがあり，日系の 3PL 業者によって運営されており，他の日系企業も活用している。いわき市には 2004 年に完成した自社所有・運営の物流センターがある。商品は 2 回に分けて輸送される。初回に全体の発注量の約 60％が，青島，上海で工場から流通センターに集荷され，検品された後，各店舗別に仕分け梱包され，日本全国の店舗に直接納品される。残りの 40％は 1 週間後にいわき市の物流センターに全量が納品される。初回投入の分は，各店舗に対して同じデザインの商品は 15 枚から 20 枚，各アイテム（型，色，サイズごと）1 枚ずつしか投入しない。40％の追加補充分は，1 週間の消化状況をもとにいわき市の物流センターから補充をする。原則的には追加発注はなく，売り切り不補充が原則である。正価率 80％と非常に高いが，販売動向をみて動きが鈍いものは 10 日ごとに値段を下げて 40 日以内を売り切る目標としている。売り切るために，店舗間の移送も行っている。

発注ロットが小さく，追加生産もないので，投資を抑えられ機動力を発揮できるので，原則として自社工場を持たない，ほとんどは海外現地工場で，国内サプライヤーも使い分けて生産委託している。中国での生産により製造原価を低く実現しているが，自社工場でないため生産ラインの運用面で限界がある。そのため，リードタイムが長くなっても，企画・開発プロセスのリードタイムの短さがこれを補っている。IT の活用と直接的コミュニケーションによって品質の確保を図っている。国内外の流通センターを使い分け配送効率を向上させ，小ロット補充による在庫圧縮と商品鮮度の維持・向上を実現している。「売り切り型のリスク吸収」で延期と投機のバランスをとっている。

当初，ハニーズのターゲットは 10 代 20 代を中心として，商品は流行の先端を追う戦略であったが，どのブランドも特色が出なくなってきた。そのため，近年のマーケティング戦略の変化があり，主力ブランドのコンセプトの見直しを行っている。あるブランドでは対象年齢を上乗せし，また，あるブランドでは逆に対象を絞り若さを鮮明にするなどである。30 歳代以上向けの強化では，M－L を拡充する。また，本当に必要な物しか買わない傾向に対応して，T シャツやニット素材などの定番商品や「準定番」を増やしている[16]。また，2011 年には海外委託先をミャンマーに求め，翌年には同地に自社工場を開設している[17]。これは，中国でのコスト増や，委託先を見つけるのが困難になったことによる。

5．延期型システムの類型について

⑴消費者受注型延期化と小売受注型延期化

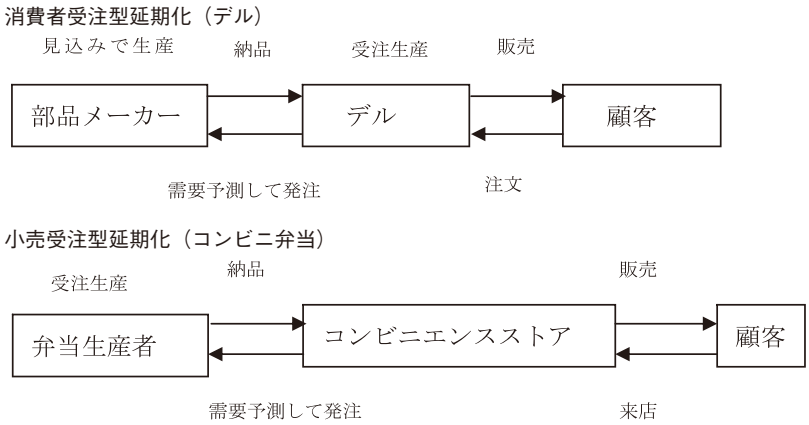
コンビニエンスストアの弁当もデルの BTO も，一般には，最も延期的である受注生産と言われるが，デルは消費者や法人などの最終顧客からの受注である。一方，コンビニの弁当の受注生産は，小売店からの受注である。それにもかかわらず，コンビニ弁当が受注生産として注目されるのは，生産者が極端な延期システムを採用しているからである。小売りと生産は別会社であるが，パートナーシップを構築して対応し，小売部門でも IT を活用した需要予測によってできるだけ発注精度を高めている。デルは，一方，小売と生産が同一組織によって行われる製造小売りである。デルの場合を消費者受注型延期化，コンビニ弁当の場合を小売受注型延期化と名付ける（図表 3 ）。

本論で取り上げた 2 つのアパレル会社もデルと同様，製造小売業と言われるが，実体としては，これら 2 社は，デルよりもコンビニ弁当の事例に近い。なぜなら，衣料品の縫製等の最終生産工程は，別会社の工場が委託されて生産しているからである。そのように考えた場合は，コンビニエンスストアがアパレル会社で，縫製工場が弁当工場に当たる。

コンビニ弁当が極端に延期的生産システムを採用しているのは，消費期限が短いので余分に作っては全てロスになるからである。既述のように，弁当の生産に 8 時間かかるのに最短で 4 時間前に，コンビに加盟店から弁当工場は受注している。これを可能にしているのは，生産者は，見込みで作り始めて途中から受注生産に切り替える仕組みであった。一方で，コンビニ加盟店では需要予測をして見込みで発注せざるを得ない。小売りの段階では，商品の過不足が生じることになる。この問題のできるだけ解決するためには，IT 技術による情報活用によって発注精度を高める努力を行なっているが，発注数と需要数が完全に一致させることはできない。コンビニ本部は欠品を出さないことを優先し，加盟店に多めに発注させる指導をすることは既述した通りである。

一方，デルは消費者直販であり，店頭販売での競争に対応するためには，消費者から受

図表３　小売受注型延期化と消費者受注型延期化



注してから，できるだけ早く部品を組み立て生産しなければならない。そのためには，部品を常に流通の中で中間在庫している必要がある。その役割を主に部品メーカーが担って，デルの要求にいち早くこたえられる仕組みが作られていた。部品メーカーは，デルの発注を予測し見込みで生産するが，弁当のような短い消費期限はない。納品リードタイムを短くするため，デルの工場の近くに立地するなど，アクセスを主に考えればよいことになる。

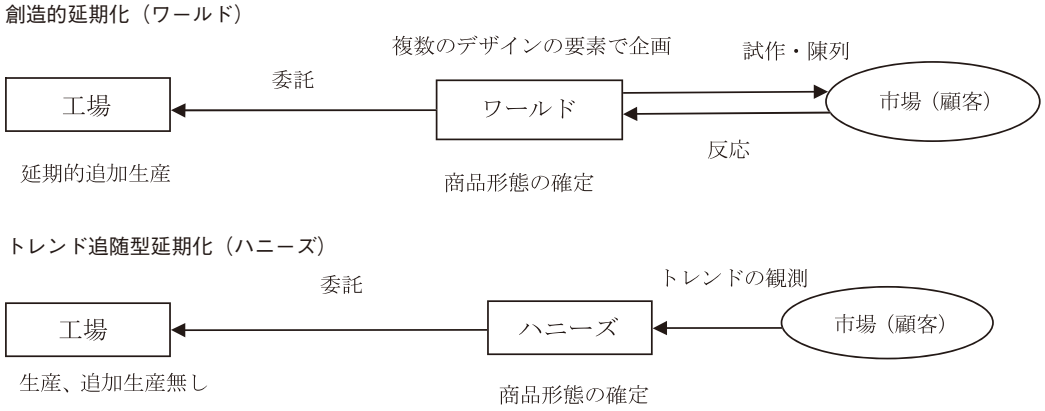
これらの２つの受注生産と，アパレル２社との相違を考えと，まず，コンビニ弁当は，企画がアパレルのように延期されていない。加盟店は，一定の揃えの中で，どの商品をどれだけ発注すべきか問題になり，それが極端に延期されていた。それに対応して生産も延期されることになる。製品の企画ではなく，生産量に関する決定の延期である。デルのパソコンの場合も，最終顧客から注文に応じてパソコンを組み立てる，つまり，製品形態の確定が延期されていると言っても，使われる部品の品揃えは限定されており，その中での組み合わせである。アパレルの２例の場合のよう企画の延期化ではない。次に，アパレル２社の企画の延期化の異同の詳細を検討してみる。

⑵トレンド追随型延期化と創造的延期化

ワールドとハニーズの延期的システムの特徴は，企画つまり新製品の開発の延期にまで進展したことにある。両社は，この点では，同じである。しかし，ハニーズの商品開発の仕方は，流行が始まるや否やその兆しを捕まえることであり，実際の市場の観測からトレンドを吸収してそれに従うことであった。一方で，ワールドの場合は，当社のほうから新商品を部品のレベルに分解して提案し，実験計画的な市場との双方向のコミュニケーションで，新商品を最終的に開発することであった。したがって，ハニーズの場合は流行に追随する側面が強く，ワールドの場合は流行を創造して側面が見られるので，本論では，前者をトレンド追随型延期化，後者を創造的延期化と呼んで区別することとする（図表４）。

トレンド追随型延期化は確定された製品をできるだけ早く生産することが肝要になる。なぜなら，既存の流行をとりあげるため，流行が下火になってから売り出したのでは在庫ロスが多くなるだけだからである。このため売り切りで追加生産をしない。一方，創造的延期化では，生産・販売活動していくなかで新たな製品を創造するので，製品寿命はやや長くなり，追加生産のための延期的システムもとられることになる。

図表 4　企画の延期に関する 2 つの形態



このような違いは，両者の出自の相違，あるいは，経営資源の違いとも言える。つまり，ワールドはアパレル・メーカー（製造卸）から出発しており，もともとは，シーズン開始１年前から企画の準備し流行を創造し，シーズン前には生産を終了させていた。一方で，ハニーズは，メーカーあるいは問屋から，売れそうな商品を選択して仕入れる，セレクトバイイングする小売業から出発している。流行を創造する側面ではなく，流行しているものを取り入れる側面の延長上にあった。

両社は生産・流通システムの延期的システムへの変化は，より確実な顧客ニーズの把握を目指し市場により接近した結果と言える。つまり，垂直構造の中で，ワールドの場合は，メーカー機能に小売機能を付加するかたちで川下へ統合し，ハニーズの場合は小売機能にメーカー機能を付加するかたちで川上への統合し，結果的にはいずれも同じ SPA の形態をとるにいたった。生産や製品を小刻みに調整していくためには販売と生産の何らかの統合が必要になってくる。

どちらも，投機と延期を併用しているが，企画の延期化度合いに違いがある。企画・商品開発の延期化に影響を及ぼす要因として，企業側の要因としては消費者ニーズの把握に対する考え方の違いがあり，また，購買者の要因として消費を楽しむ性向の違いがある。これは，経済的な状況によって変わる。経済的に余裕があるときは，消費者は流行によって変化するデザインの商品をより頻繁に購買し，逆の場合は，よりベーシックな商品をより長く使用することになると思われる。

6．延期的システムと組織能力の関係

⑴小売業の組織能力

矢作（2011）は，優秀小売企業の事例研究によって，組織能力の観点から同業他社より優れた成果を残す要因を解明することを試みている。中核的な組織能力とは，独自の顧客価値を生み出すうえで，中心的な役割を担っている仕事のやり方のことと定義されている。この小売業の組織能力の理論的枠組みを概略説明し，その後で，延期的システムとの関連を説明するために，本論文で取り上げた 4 つの例を当てはめてみる。

中核的組織能力として，市場戦略に独自性を発揮する場合と，業務システムに革新を起こしている場合がある。あるいはその両方の場合である。市場戦略では，革新的な小売業態を開発し，競争相手のいない市場環境を自ら作り出すことである。または，類似の業態戦略をとる企業が相当ある場合でも競争相手

の比較的少ない地域に位置取りすることである。業務システムの革新では，中核的な組織能力が店舗運営にある場合と，商品調達力あるいは商品供給力にある場合がある。市場戦略の問題は，時間軸の中で市場戦略の有効性が薄れる状況下でどのような対策を打つのかという点である。一般的には，商品調達等の業務革新の重要性が増す。新しい業態・出店戦略を考える場合でも，それを支える業務革新の展開が課題となる可能性がある。

小売業の主要活動は，販売と仕入れであり，物流や情報処理システムは主要活動を支える活動になる。販売活動は，業態・出店戦略（市場戦略）と，業務システムの一部となる店舗運営の２つに分けられる。仕入れ活動は商品調達と，物流活動は商品供給と言い換えられる。商品調達と言い換えるのは，メーカーブランドの商品を仕入れるだけでなく，PB商品の開発なども含まれるからである。物流活動を商品供給と言い換えるのは，物流がサプライチェーン化している場合が多いからである。

企業の成長が歴史的な初期条件に方向付けられとしても，以後，多様な組織能力が形成される。能力進化は事後的な経験によって，修正・強化される可能性を有している。歴史的な経路依存性を保ちながら，関連した能力・資源を補強し，新たな経営イノベーションを起こしている。

以上の考えを，流通システムの縦（流通・生産段階），横（商品分野）の関係から，組織能力パターンを整理することができる。浅いが広い進化パターン＝「幅の広い」能力と，狭いが深い進化パターン＝「奥の深い」能力の２つである。

「幅の広い」能力の進化パターンは，市場戦略を軸としており，店舗規模の大型化や取扱商品・テナントを拡大し展開する，あるいは同一の業態でも立地条件のいい場所を選定し，十分に広い店舗用地を真っ先に確保することが競争上の鍵を握っている。新しい小売業態の導入・成長期には即効性の高い市場戦略として重用される。この問題点は，「幅の広い」能力の経営成果の因果関係は，単純で可視的なことである。いい場所に十分な広さの店舗用地を確保することができれば，優れた商品をメーカーや問屋から入手し易くなると考えられる。別の問題は，立地条件や競争状況は目まぐるしく変化するという点である。

もうひとつの「奥の深い」能力は，業務システム革新を軸にしており，とりわけ取扱商品が特定分野に絞り込まれている専門的小売業態において顕著である。業務システム革新を軸に「奥の深い」能力を発揮するために，市場戦略から出発する経路として，標的顧客に適合した市場戦略で異業態間競争を制することができれば，店舗数の増大を背景に単品大量販売力を実現できる。それが垂直統合力を強めて，取引条件の改善や独自の商品開発，配送センターの整備が進むプロセスがある。「奥の深い」能力である独自の商品・品揃え価値を作り出すマーチャンダイジングは，個々の商品の技術的特性や生産方法，取引関係の違いがあり，容易に学習し移転・模倣することが難しい。「奥の深い」能力の中核には，店舗運営システムのほか，商品調達システムにおける独自商品の企画・開発と商品供給システムにおける一括配送センターの配置・運営などの業務システムの革新がある。

⑵延期的システムと「奥の深い能力」

本論でとりあげた４つの事例は，結論としてはいずれも業務システムにおいて革新的であり，「奥の深い能力」とも言える。全ての例で，物の流れはサプライチェーン化されて，生産・流通に関しては延期的システムが採用されている。

コンビニ弁当の例では，配送センターの利用があり，チームMDによる商品開発があるので，この２つの点は矢作（2011）での「奥

の深い能力」に当てはまる例になる。配送センターは，延期的システムを実現するための前提となるもので密接な関係がある。また，消費期限の短い商品をできるだけ過不足なく生産・流通させるためには，延期的なシステムがあって初めて可能になり，特に，商品調達・供給における連携が工夫されていた。これは外部から見えない部分の業務システムの革新であった。

デルの例では，生産者による消費者直販による受注生産となるので，短リードタイムが重要になり，延期的システムが必要になる。生産自体は部品メーカーの在庫にかなり依存しながら，陳腐化の早い部品を必要とする点にも，また，延期的システムが必要となる。商品（部品）調達・供給におけるサプライヤーとの協力は，外部から見えない業務システムの革新であった。

上述の 2 例は「奥の深い」能力の業務システムの革新であり，当初は，いずれも模倣困難であったと思われるが，時間の経過と共に同業界内で同じシステムをとる企業も現れる。特に，デルでは，パソコンの主要部品は他のパソコンメーカーも使用する。延期的システム自体に競争優位性の源泉があったので，ビジネスモデルが模倣されると厳しい競争に直面する。一方で，コンビニ弁当の例では，延期的システムが模倣されても，それを前提として，商品そのものに競争優位性の重点がある。商品開発自体は時間をかけ投機的に行われても問題が無い。この 2 つの例と比較すると，ワールドとハニーズの例は，生産・流通に加えて，企画にまでの延期的システムが採用されている点に特徴がある。商品開発自体が延期的システムと深く結びついている。

ワールドの場合は，品揃えが多岐にわたり，製造卸と製造小売の両業態を有しており，取扱商品が相違する。主な業態は前者から後者に変更となっている。製造小売では，延期的性格と投機的性格を，生産・流通と企画の両方に関して，商品によって相違する性格を持たせている。つまり，商品調達・商品供給に関して商品によって相違する，全体的には複雑なシステムを採用しており，外部からは見にくい業務システムの特徴であり模倣は簡単ではない。

ハニーズは，ワールドに比較すると規模が小さく比較的少ないブランド数である。今回の論文で扱った期間では，自社企画商品に関しては基本的に同じプロセスで生産が行われている。極端に短期間で商品開発が行われていることに特徴がある。生産に関しても追加生産は無いが，１回限りの生産であっても短期間で行われており，その意味では延期的システムが採用されている。全体的に同じ商品調達・商品供給であるが，簡単には模倣しにくい業務システムであることには違いない。

企業の成長が歴史的な初期条件に方向付けられ部分があるとしていたが，まさに，ハニーズとワールドの違いはその出自の相違から来ている。同時に，それが多様な組織能力が形成される契機となりつつも，修正・強化されてきた。ワールドの国内での生産部門のＭ＆Ａ，ハニーズの海外での自社工場の開設など少しずつ変化している。

参考文献・資料

Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin, 1957（石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房，1984 年）。

Baligh, H.H. and L.E. Richartz (1967), *Vertical Market Structures*, Allyn and Bacon.

Bucklin, L. P. (1965), “Postponement,Speculation and the Structure of Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol.2, No.1.

Bucklin, L. P. (1966), *A Theory of Distribution Channel Structure*, Institute of Business and Economic Reseach, University of California（田村正紀訳『流通経路構造論』千倉書房，1977 年）。

Fisher, M.L. (1997), “What is the Right Supply Chain

for Your Product?" *Harvard Business Review*, March-April（高橋洋訳「商品特性に合わせた戦略的サプライチェーン設計」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1998 年 11 月号)。
稲垣公夫（1998)『アメリカ生産革命』日本能率協会マネジメントセンター。
井上達彦（2001)「スピードアップとアンチ・スピードアップと戦略的統合に向けて ── ㈱ワールドにおける情報化と製品開発システムの革新 ──」『国民経済雑誌』184 巻，第 1 号。
小川進（2005)「複線型開発」『流通研究』第 8 巻，第 1 号。
加藤司（1998)「アパレル産業における「製販統合」の理念と現実」『季刊経済研究』第 21 巻，第 2 号。
久保知一（2001)「流通取引と需給調整」『三田商学研究』第 44 巻，第 4 号。
佐藤芳彰・堀江郁也（2007)「二つの異なった機会損失の影響を考慮した小売発注モデルのシミュレーション」『日本経営システム学会誌』Vol.24，No.1。
繊研新聞社編集局（1997)『よくわかるアパレル業界』日本実業出版社。
高鳴克義（1989)「流通チャネルにおける延期と投機」,『商経学叢』(近畿大学）第 36 巻，第 2 号。
西村裕二（1998)「需要創造型サプライチェーンのマネジメント」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『サプライチェーン理論と実践』ダイヤモンド社。
橋本雅隆（2005)「製造小売アパレル専門店における事業システムとグローバル・ロジスティクスについて」『横浜商大論集』第 39 巻，第 1 号。
橋本雅隆（2008a)「我が国のアパレル業界の構造と特徴　その 1 」『横浜商大論集』第 41 巻，第 2 号。
橋本雅隆（2008b)「我が国のアパレル業界の構造と特徴　その 2 」『横浜商大論集』第 42 巻，第 2 号。
松尾武幸編（1997)『図解アパレル業界ハンドブック』東洋経済新報社。
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。
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。
矢作敏行（1996)「製販統合の焦点：情報的在庫調整メカニズム」『経営志林』(法政大学）第 32 巻，第 4 号。
矢作敏行編（2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
李亨五（1998)「素材メーカーの対川下準垂直統合 ── 東レの PT システムを中心にして」『ビジネスレビュー』Vol.45，No.4。
一橋ビジネスレビュー編集部編（2003)『ビジネス・ケースブック 1 』東洋経済新報社。

注

(1) Alderson（1957）参照。
(2) Bucklin（1965)，Bucklin（1966）参照。
(3) 西村（1998）209 頁。
(4) 佐藤・堀江（2007）参照。
(5) 石原・風呂・光澤・田村訳（1984）489 頁。
(6) 前掲書 490 頁。
(7) Baligh and Richartz（1967)，p.156。
(8) 矢作（1994）69 頁。
(9) 矢作（1996）参照。
(10) 日経流通新聞（2009 年 6 月 26 日)。
(11)『日経ビジネス』1994 年 11 月 28 日号，42-43 頁。
(12) 加藤司（1998）参照。
(13) 一橋ビジネスレビュー編集部編（2003),『日経情報ストラテジー』2002 年 5 月号，日経流通新聞（2008 年 5 月 23 日)，日経産業新聞（2008 年 6 月 5 日）参照。
(14) 橋本（2005)，橋本（2008a)，橋本（2008b),『日経ビジネス』(2005 年 1 月 10 日号)，日経流通新聞（2006 年 3 月 6 日)，日経新聞（2007 年 1 月 29 日）参照。
(15)『日経ビジネス』(2005 年 1 月 10 日号)，35 頁。
(16) 日本経済新聞（地方（東北）経済面）(2008 年 7 月 1 日)。
(17) 日本経済新聞（2013 年 5 月 22 日)。