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	流通組織化と理論的背景 ： 流通システム論の構図の一部として
著者	佐藤，芳彰; Sato，Yoshiaki
引用	北海学園大学経営論集，17(4)：1-20
発行日	2020-03-31

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

流通組織化と理論的背景

── 流通システム論の構図の一部として ──

佐　藤　芳　彰

1．流通システム論の基本問題と本論の目的

流通は，生産者から商業者（卸売業者や小売業者）[1] を通して，消費者までの製品の移転を意味する。それには，所有権あるいは取引の移転を意味する商的流通（商流）と，物理的な移動を意味する物的流通（物流）に大別される。取引の主体，つまり，生産者と商業者などの流通経路（マーケティング・チャネル）の構成員が全く独立して存在しているのではなく，特殊な関係によって規定されている場合が一般的である。流通が円滑に機能するためには，取引は反復・継続的なものになり，流通チャネルの何等かの組織化が必要になる。つまり，生産者や流通業者は，完全な市場の中で行動するよりも，準市場あるいは準組織[2] の中での行動がより合理的になる場合が多い。したがって，流通組織化の焦点は，商流つまり取引になる。取引の相手が固定的，継続的になり，取引条件も固定的なり，取引が制度化される。取引制度の実際がまず問題となる。次に，理論的背景として，なぜ市場ではなく準市場あるいは準組織となるのか，あるいは垂直統合されるのかが問題となる。現代的な（何らかの組織化された）意味での取引を扱うと同時に，経済学が捨象した商業者の活動そのものを議論することになる。

このように物流ではなく商流が，流通システム論の焦点として考えられるが，近年，物流の問題は単なるコスト削減から，重要な競争優位性を確立する手段とも見なされるようになった。特定の製品についての流通を論じる場合，その製品の形状が変化した時点で，流通の終点と見なすが，一方で，原材料から消費者までの実物の流れ，サプライチェーンを，全体最適化の観点から統合的に管理するSCM の重要性が増してきた。このことは，取引関係にも大きく影響する。SCM を実行するためには，流通が組織化される必要があり，商流を論ずる場合にも物流と無関係ではなくなってきた。一方で，従来からあった延期的システムの議論が，SCM との関係でより重要になってきた。これは，メーカーから小売業へのパワーシフトとも大きく関係している。メーカー中心の流通組織化が大きく変化していることを意味する。

流通システム論の中心的課題の一つと思われる，流通の組織化について，まとめることが本論の目的である[3]。第 2 章では，メーカー中心の流通の組織化について，マーケティングあるいは流通論の視点から説明する。第 3 章では具体的な取引慣行と事例を紹介する。第 4 章では，小売業とメーカーの連携や小売業が主導する流通組織化についてみる。第 5 章では，これらの理論的背景を検討する。延期と投機の原理，取引コストの理論，さらに，動的取引コストを使うケイパビリティ理論を検討して本論を終わりたい。

2．メーカーによる流通の組織化

(1) 垂直的マーケティング・システム[4]

伝統的な流通組織化は，メーカーによる卸売業者や小売業者の組織化であり，企業のマーケティング活動を考えると，取引の連鎖全体，つまり，マーケティング・チャネル（流通チャネル）をいかに管理するかの問題になる。流通チャネルの管理形態は，伝統的流通システムと垂直的マーケティング・システム（VMS：Vertical Marketing System）の 2 つに大別される。後者は，メーカーがチャネルリーダーになり，他のチャネルメンバーを組織化し，流通機能を統合することを意味する。その流通のしくみを，VMS あるいは垂直的流通システムと言う。

McCammon は，VMS を「事業運営の経済性と最大の市場インパクトを実現できるように築き上げられた，専門的に管理され中央主権的に計画されたネットワークである」「これらの VMS は，生産地点から最終使用地点までのマーケティング諸活動の統合・調整・同期化によって，技術的・経営管理的・販売促進上の経済性を実現することを目指した，合理的かつ資本集約的なネットワークである」（McCammon, 1970, p. 43）と説明している。

これに対して，伝統的な流通チャネルは「ゆるやかに連携づけられたメーカー，卸売業者，小売業者が，それぞれの立場に立って取引し，販売条件について攻撃的に交渉し，それ以外のときには自律的に行動する，細かく分断されたネットワーク」で「事業運営単位の自立性は，結果としてよく重複する計画・スケジューリングの非効率性・高販売コストになる」（McCammon, 1970, p. 43）と説明されている。

垂直マーケティング・システムの特徴を考えると。VMS ではチャネルリーダーが存在し，チャネルリーダーがメンバーを合目的に選ぶ。リーダーは，共通のゴールを目指して努力するよう，メンバーを管理し連携させる。企業集団としての VMS は，行動主体でかつ競争単位でもある。したがって，チャネルリーダーの能力は，VMS の行動成果を左右する大きな要因になる（江尻，1979）。

McCammon（1970）によれば，垂直マーケティング・システムは，次ぎの三つの組織形態から成る。同一所有のもとに生産から流通までの連続する段階を連携させる仕組みが築かれている企業システム，ボランタリーチェーンやフランチャイズチェーンのように契約に基づいている契約システム，チャネルリーダーによる管理のもとに仕組みが築かれている管理システムの三つである。VMS は我が国で流通系列化と呼ばれてきたものに該当する。Stern, El-Ansary, and Coughlan（1996）は，企業システムをハードな垂直統合，契約システムと管理システムをソフトな垂直統合と呼んでいる。これらは，いずれも，メーカーをリーダーとして，流通チャネルを管理することが想定されていた。

しかし，近年，メーカーと小売企業が協調して組織化が行われる，あるいは小売業がリーダーになって管理する状況が現れる。この状況は新しい取引形態として，パートナーシップあるいは戦略提携と呼ばれる。この VMS の中での位置付けについては，いくつかの見方がある。ひとつは，McCammon（1970）の示した類型化の中に当てはめて，管理システムの一種とする見方である。別の考えは，VMS の 3 類型以外の，別のパターンとして考えるものである。例えば，Bowersox and Cooper（1992）では，提携を VMS の 4 つ目の類型として考え「提携は，典型的には，契約による取り決めで公式化されない拡大された組織の自発的形態である。2 つ以上の企業が密接な作業関係を発展させることに同意するとき，その結果できあがる提携は，多くの様々な程度の認められた依存性を示し得

る」（Bowersox and Cooper, p. 105）と，ここでは，チャネルメンバーの自発的なつまり対等な関係や，承認された相互的な依存性を強調し，その初歩的な形をパートナーシップと呼んでいる。

(2) 流通チャネルの管理とパワー基盤[5]

生産者は，どのようなマーケティング・チャネルを選択するか，つまり，自社の製品をどのように最終市場に到達させるかを決定し，それを管理しなければならない。研究者によっては，「マーケティング・チャネルは，使用あるいは消費のために製品とサービスを利用可能にするプロセスに関わる，相互依存的な組織のセットである」（Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary, 2006, p. 2.）と定義されている。マーケティング・チャネルは，生産者が最終顧客に販売する直接的チャネルと，流通業者が介在する間接的チャネルに分けられる。直接的チャネルは顧客ニーズを直接把握できるなどの利点があるが，しかし，卸売機能や小売機能を生産者が担うことになり必ずしも効率的ではない。生産者の多くは，間接的チャネルを採用している。間接的チャネルがVMSであることは，チャネルリーダーが，チャネル目標を達成するのに必要な課業が，各メンバーによって実行されるようにコントロールすることを意味する。例えば，メーカーが流通業者を統合化している場合は，そのコントロールは指示・命令によって行われる。しかしながら，メーカーから独立した，中間業者の場合は，その管理はよりむずかしくなる。なぜなら，そのような中間業者は，複数のメーカーの代理店となっており，特定メーカー製品の販売だけでなく，品揃え全体の販売に努力しなければならない。このような場合，メーカーは，中間業者との協調（Cooperation）関係を築くことによって，チャネルを管理しようとする。

そのためには，パワー基盤が必要である。チャネル内のあるメンバーのパワーとは，他のメンバーのマーケティング戦略意思決定に影響を及ぼす能力を意味する。チャネルメンバーA（チャネルリーダー）が他のメンバーBに対してパワーを持つことができるのは，Bが必要とする資源や機能をAが有するからである。したがって，資源そのものの量と，その資源をどのように評価するか（依存度）によってパワーの大きさが決まると考えられる。価値ある資源や機能はパワー基盤（Bases of power）と呼ばれ，報酬，制裁，正統性，一体化，専門性などがある。

報酬は，中間業者の活動成果に対して特別に与えられるものである。例えば，大きいマージンや特別な販促費の供与，排他的な販売地域の割当などがある。制裁は，中間業者が協調しない時に行使されるものである。例えば，出荷停止，マージンの切り下げなどである。正統性は，契約や正当な権限を背景とするものである。一体化は，中間業者に尊敬され一体化したいと望まれることである。専門性は，中間業者を援助できる特別の専門能力を持っていることである。

チャネル内で発生するメンバー間の対立をチャネル・コンフリクトという。その原因は，メンバー間の目標の不一致，役割分担の不調和，現実認識の不一致などがある。コンフリクトが起こると安定した組織間関係が維持できなくなるので，適切な統制が必要になる。どんなパワー基盤がコンフリクトの統制に有効かを考えるためには，パワー基盤の分類が問題になる。例えば，報酬・制裁・正統性（法的な正統性）のパワー基盤と，一体化・専門性・正統性（伝統的な正統性）のパワー基盤の分類がある。前者は経済的なあるいは強制的なパワー基盤であり，後者は非経済的なあるいは非強制的なパワー基盤と呼ばれる。

実証的研究から，経済的あるいは強制的なパワー基盤は，チャネル統制のために短期的効果があるが，長期的にはコンフリクトのレ

ベルやメンバーの満足度にマイナスの影響を与える。したがって，長期的な視点からは，非経済的なあるいは非強制的なパワー基盤が，優れているといわれる。また，コンフリクトの統制は，パワー基盤の環境とも関係すると考えられる。不確実性の高い環境では，非経済的なパワー基盤のほうがよりいっそう効果的であるといわれる。

コンフリクトを管理し抑制するための戦略には，交渉，境界，相互浸透，超組織の各戦略がある。相互浸透戦略は，メーカーと中間業者の間で人的交流や相互研修を行うなど，組織の壁を除く努力を意味する。境界戦略では，組織と組織の境界に位置する得意先担当者が選任され，外交官の役目を果たして問題解決に当たる。超組織戦略は，チャネル外にある共通の「外敵」に対して目標を設定し内部結束を図り業界団体などに調停を依頼する。交渉戦略は，当事者間の交渉で解決を図るものである。

(3) 我が国の流通系列化と具体的内容[6]

上記の VMS はわが国で流通系列化と呼ばれてきたものに相応することはすでに述べたが，流通系列化の政策は，わが国のほとんどのメーカーが，第 2 次大戦後，チャネル政策として実施してきた。メーカーの個別の行為そのものだけでなく，流通チャネルの組織化全体をも指す。第 2 次大戦後に大衆消費市場が形成されると共に，大規模消費財メーカーが出現し，さまざまな新製品が市場に導入される。流通業者にとっては，これまで扱ったことの無い製品であり，小売店の数も不足していた。メーカーが流通系列化を図ってきた背景には，このような新しく出現した製品を取り扱うために，流通業者に対して技術的・販売的支援を与え，大量に生産される製品をさばくための全国的な販売網が必要であった。また，メーカーは自社のマーケティング活動のために，特に非価格競争を行うために，チャネルを組織化し管理していかねばならなかった。

流通系列化の方法は，資本投下，契約，管理的方法と 3 つに大別される。これらは，それぞれ VMS の企業システム，契約システム，管理システムにそれぞれ近い概念である。このうち，資本投下による系列化は，メーカーが企業組織を拡張して支店・出張所を設け販売し，あるいは，メーカーが出資して販売会社を設立する場合である。残り 2 つについて我が国での具体的内容は以下のようになる。

契約による系列化では，メーカーが流通業者と契約を結んでその組織化を図る。専売店制，テリトリー制（販売地域の制限）や一店一帳合制（卸売店に販売先の小売店を限定させる），フルライン商品の取扱・その他の抱合せ販売，再販売価格維持・値幅再販（一定の値幅の指示），責任販売制（販売目標の達成義務）などがある。これらはメーカーが，流通業者と各項目に関して個別に契約することによって，チャネルをコントロールするものである。場合によっては，独占禁止法違反となる。例えば，再販売価格維持を内容とする契約は一部の商品を除いて違反となる。

包括的な契約形態をとるものには，代理店・特約店制，総代理店制，販売会社制，メーカー主宰 VC，FC システムがある。代理店・特約店制は，メーカーから一定地域での卸売販売を委ねられる。業界によってはどちらかの名称が使われる場合もある。例えば，食品・酒類業界では特約店と呼ばれ，日用雑貨業界では代理店と言う言葉が使われる事が多い（根本，2004）。あるいは，両方の名称が使われる場合がある。後者の場合は，代理店が一次卸（元卸）となり特約店が二次卸になることが多いが，業界によっては一次卸に両方の名称を使用している。あるいは，小売店が系列化され特約店の名称を使う場合もある。特定メーカーの専売店ではなく，有力な卸売業者は複数のメーカーと契約する。メーカー

が，地域ごとに契約（特約契約）を結んだ卸売業者のみを直接の販売先としている。契約の内容は，基本的な取引条件のほか，取引資格や取引制限に関する条項を含んでいる。販売エリアの規制は，厳格なものではないし，独占的な販売権は付与されないのが普通である。卸売業におけるブランド内競争を適度なレベルにおさめる事が期待される程度である。メーカーは，特約店に様々な支援を行い，特約店はメーカーの販売政策に沿って行動する。一方，総代理店の名称は，全国的規模で一手販売権を与えられた場合に使われる。

販売会社制では，特定メーカーとの専属卸契約が結ばれ，完全系列化が図られる。一般にはテリトリー制がとられる。販売会社制は，このような契約によるもののほか，上述したように，メーカーが資本投下して設立したものがある。したがって，販売会社に対するメーカーの資本関係は企業や業界によって異なる。FC システムは，フランチャイザーとフランチャイジーの間で契約が結ばれる。前者が後者に対して，商品の販売権・利用権の提供，経営指導などの援助を行ない，後者は，排他条件付取引，テリトリー制，全商品取扱契約，再販売価格維持契約などによる義務が発生する。このような FC システムの場合は，卸売・小売のいずれの段階においても組織化が可能である。

管理的系列化は，政策的系列化とも呼ばれ，契約関係が無くても補助的政策によって，系列化の実効を得ようとするものである。補助的政策には，リベート，アローワンス（流通業者による特定メーカー製品の販売促進に対する，メーカーからの補助），ディーラー・ヘルプスがある。補助的政策は契約に中に含まれる場合もあり，契約と管理的系列化の分類は曖昧である。

3．取引制度としての取引慣行

(1) 主な取引慣行[7]

①建値制

歴史的にも業界によっても，建値という言葉は，様々な意味で使われてきた。現在の消費財の流通で問題となっている意味は，流通チャネルの各段階で，メーカーが設定する希望取引価格である。メーカー希望小売価格を基にして，その掛率によって，卸売段階でのメーカー希望取引価格が設定される。結果として，流通段階でのマージン率が予め設定されることになる。この意味での建値制の問題は，価格を拘束しブランド内競争を阻害する点にある。メーカーが，流通業者に対して取引価格を指示し拘束するような契約や行為は，現在は，書籍など一部の商品を除いて再販売維持行為として独占禁止法違反となる。

戦後しばらくは，建値制によって，メーカーが実質的に流通業者の取引価格を拘束してきたが，総合スーパーの台頭とともに，建値制がなくなりオープン価格へと移行してきた。たとえ建値制があったとしても，卸売業者と大規模小売業者の間では，実質的には崩れている業界が多い。バイイングパワーのある大型店では建値は単なる目安としての機能を果たすのみである。このような建値が，当初の取引価格として伝票処理され，後にリベートなどを差し引いて実際の決算処理がなされる。食品や日用品雑貨などの最寄品の場合，大手の総合スーパーの本部とメーカー本社が東京で交渉を行ない価格が決定されるケースもある。その場合は，地方にある卸売業者は，それに基づいて小売店に販売することになる。

②リベート

リベートは，事後的につまり取引終了後に，メーカーから流通業者に支払われる金銭であり，一種の利益の割戻しである。しかしなが

ら，その内容，名称ともに業界によって相違している。リベートと呼ばれず，割戻し，販売奨励金，販売手数料など様々な名前が使われる。リベートには，様々なものがあり業界や企業によっても相違する。代表的なものは，仕入れ額に応じて支払われるリベートである。これは，普通，一定期間の累積仕入れ量が基礎になる。流通業者が，特定のメーカーの製品の配送や販売に対して特別な機能を果たしたこと対して，メーカーからに支払われる様々なリベートが存在する。単に，系列店であること自体に対するリベートなどもある。特定メーカー製品販促のためのバーゲンやフェアに対する協賛金も，広い意味でリベートと見なせる。

リベートが非難される理由は，実際の取引価格の計算が非常に複雑になることである。また，リベートが流通業者をコントロールする手段となり，自由な競争を阻害する場合がある。逆に，リベートが流通業者にとって既得権益化し，存在意義を失った後も，流通業者の抵抗のために撤廃・簡素化できない場合もある。

リベートと建値制は密接な関係がある。建値を基準の価格とし，リベートによる後払いで事後的に，価格の調整が行われる。メーカーは，建値制によって，メーカー出荷価格，問屋出荷価格（卸売価格），希望小売価格を規準価格として提示している。建値は，一定期間変わらない傾向がある。リベートは，その支払い条件が不明確な場合が多い。これは，リベートが事後の価格調整機能を果たすものであり，条件が不明確な方がメーカーにとっては都合が良い場合もある。したがって，これは，信頼関係に基礎を置いた継続的取引による暗黙的な契約と考えられる場合もある。

③返品

返品の多い商品は，書籍，化粧品，アパレルなどが代表的なものであるが，かつては，加工食料品や日用雑貨などでも広く行われている。厳密な意味では，仕入れが行われ所有権が移転した後，売れ残りの商品を，小売店が卸売店へ代金支払いの義務を伴わず返却することである。このような買取り仕入れての返品の他に，委託仕入れ，売上（消化）仕入れての返品がある。委託仕入れでは，商品の所有権は問屋にあり，普通，陳列での損傷・消滅などの責任は小売店がとるが，売れ残りのリスクは負わない。売上仕入れは，消化仕入れとも呼ばれ，我が国の百貨店に独特の仕入れ方式である。売れた分だけ仕入れるものであるが，商品の所有権のみならず，商品の管理責任や時には価格決定権までも問屋が持つ。百貨店でのアパレル商品のほとんどは後の 2 つの形態をとる。

公式的には，普通仕入れあるいは単に仕入れと呼ばれる買取り仕入れての返品が問題となるが，実態的に，返品の問題は上述した 3 つの仕入れの間に本質的な違いはない。返品が可能なことは，小売業にとっては都合の良いことは言うまでもないが，メーカーにとっても，店頭において欲しい商品をとりあえず並べてもらえる利点がある。特に新製品を市場に浸透させる場合，このことは重要になってくる。また，安売りを避けることができる。返品がなければ，小売店は，大幅にディスカウントして売りさばこうとする。しかしながら，返品にともなう配送コストの負担，返品された商品は最終的には廃棄される場合が多いなど，企業としても社会的にも問題を含んでいる。また，流通業者がリスクを負わないことで経営の姿勢に甘さが出てくる。早くから無返品に取り組んだ所もある。卸売業や小売業の中で，徐々に無返品の企業が出てきている。

(2) 事例

①味の素の特約店制度[8]

根本（2004）などを参考に，味の素の特約店制度の変遷をみると，1908 年，薬屋でグル

タミン酸ソーダ試験販売を開始し，その後，各地の有力卸売業者を特約店とし，その下に2次卸（副特約店）を置いている。1960年代には専業から，総合的加工食品メーカーへと多角化を進め，開放的なチャネル政策から，スーパーマーケットを重視する選択的なチャネル政策に転換した。1963年に，卸売業へのリベートを改定して，総枠リベート制を導入した。これは1次卸である特約卸が，2次卸ではなく，小売業者と直接商品を販売する場合ほど，特約店が有利になる制度であり，短い流通経路が促進された。

1970年にマーガリン市場に参入し，1972年に冷凍食品の販売が開始され，商品別特約店制を導入した。それまでは，特約店に全品目の扱いを認めていたが，保冷機能を必要とする販路の出現によってこれを改めた。1970年代前半では，家庭向け商品に関しては，まだ，味の素，1次卸（特約店），2次卸，小売店の4段階が主流の流通チャネルとして存在していた。特約店となる卸売業者は，味の素・ほんだし，油脂製品，スープ類，マヨネーズ類，ケロッグ製品，味の素ゼネラルフーズ商品の7グループ別に分けられた。この時点では，様々な名目でリベートが存在していた。販売量によって段階的に支払われる販売手数料は家庭用商品に共通とし（これまでは商品ごとに相違），契約達成謝礼金（インセンティブ），量販店手数料（価格交渉力の強い量販店ルートを持つ販売店に対して）を加えた。商品ごとに代金決済条件（手形サイト日数，締め日など）を統一し，事務経費の削減を図った。業務用商品に関しても商品別に販売店を組織する制度を導入。1988年には，リベート体系の簡素化や支払いの迅速化を行なった。これによって特約店の経営と流通の効率化が図られた。また，この時期，小規模小売店の減少にともない。流通チャネルとして，味の素，特約店，小売店の3段階の経路が主たるものとして確立されていく。

1988年の変更の延長として1991年から取引制度改定が開始された。第1に，3段階建値制廃止が検討された。これは，再販売価格の形成を流通の各段階の業者に任せ，メーカーとしては希望卸売価格及び希望小売価格を表明しないことを意味する。1994年に業務用食品，95年に家庭用ドライ食品で3段階建値制と販売手数料制を廃止，味の素は出荷価格のみを決めることになった。特にリベートとしての販売手数料は後払いで事務処理が煩雑だったので，廃止によって，特約店の商品管理が効率化した。販売手数料分だけ出荷価格は下がり，原価が透明になったと。リベートの廃止による，引き下げられたメーカーの販売価格は，新仕切り価格と呼ばれた。建値制の廃止に関しては，新商品に関しては流通サイドの要請から当面は一定の幅で価格を示した。既存品や改良品は，完全にオープン価格となった。

その後，味の素では冷凍食品も新制度になった。冷食大手がオープン価格を導入しており，小売店は，もともと価格を自主的に設定していた。冷食は店頭での価格低下が激しかった。販促費はマーケティング施策として存続したが，価格を卸や小売りに自主的に設定してもらい，メーカーは，棚割り提案やメニュー提案を重視した，新しい営業スタイルに変った。

②キリンの取引慣行の変化[9]

上述したように加工食品業界では，1990年代後半以降すでに建値制はなくなり，リベートも簡素化されていた。取引慣行が変更されるが，同じ食品卸が扱う場合が多い酒類でも2000年代に同じことが起こる。キリンビールでは，2005年にビールと発泡酒にオープン価格を導入した。その意図は，卸と小売りの取引において，建値となる希望卸売価格から幾ら引くかという「引き算」の商慣行を改めたい意図があった。背景には，希望小売価格が守られず安売り競争が激しく建値と実勢価

格との乖離が大きくなっていたことがある。その乖離を，メーカーが卸にリベートとして補てんする慣習があった。この種のリベート廃止を検討する直接のきっかけは公正取引委員会がまとめた酒類ガイドラインであった。適正化の取り組みということで，ビール各社はリベートの簡素化，拡売費（販売促進費）の支出の抑制を行った。メーカーは出荷価格のみを設定する。

スーパーなどの特別なセールで，卸が小売業者からの要請で卸売価格をかなりの値引せざるを得ないときに，メーカーが特約卸に補填するものを拡売費あるいは販促費という。広い意味ではリベートの一種とみることもできる。この拡売費は残された。また，そのほかのリベートでも，卸売業者の物流などの合理化に報いる奨励金という名のリベートに関しては廃止するのではなく，時間をかけ関係者の話を聞きながらメーカーが検討することになった。

このようにキリンビールでは建値制廃止とセットでリベート体系を見直している。販売数量に応じてメーカーが支払うリベートは廃止の流れにあった。リベートという言葉は業界や企業では使われない。キリン社内の呼称は「応量謝礼」である。受注方法や配送方法など卸側の効率化努力に報いて出す機能奨励金の 2 本立てであった。これを後者にまとめることを意味する。この変化は，経営改善できない卸は淘汰される厳しいものとなる。しかしながら，キリンは，中抜きつまり小売りとの直接取引を考えてはいない。特約店へのリベートの一部や拡売費は残している。

4．製販提携と小売業の製造部門への進出

(1) 中間的取引形態としての製販提携[10]

メーカー中心による流通の組織化から，メーカーと小売業の協働あるいは小売業中心の流通組織化がみられるようになってきた。次章で議論する取引コストの理論では，取引をする代替的な場として考えられる市場と組織を想定しているが，現実には，様々な中間的形態が考えられる。取引コストの理論を元に展開された内部組織の経済学による考えを，今井・伊丹・小池（1982）によって見ると，取引の形態を 2 つの要素つまり，取引の決定原理（第 1 の要素）とメンバーシップ（第 2 の要素）で考えている。市場原理の特徴は，第 1 要素が価格をシグナルとする利益極大（M1），第 2 要素が自由な参入と退出（M2）である。組織原理の特徴は，第 1 要素が権限による命令（O1），第 2 要素が固定的・継続的関係（O2）である。この理論は，第 1 要素と第 2 要素の組合せによって，より市場原理に近い取引の場から組織原理に近いものまで，様々な中間的な形態を議論するための枠組みを提供している。

また，現実のマーケティングの観点から，中間的な取引形態そのものを考えたものに，Webster（1992）がある。そこでは，取引を，市場取引，反復取引，継続取引，パートナーシップ，戦略提携，組織取引までのスペクトラムで考えている。市場取引は 1 回限りその場限りの取引であり，買い手と売り手は敵対する立場にある。反復取引は，信頼が生まれ取引が繰り返される状態にあるもので売買関係は安定する。継続取引は，反復取引が長期間継続される取引で，関係性が構築され維持される。継続取引においてさらに取引者の相互依存度が高められたものが，パートナーシップである。ここでは，取引者は特定少数に絞られ，商品開発や無在庫・短納期などの目標が設定される。これに戦略性を加味したものが戦略提携である。組織取引では，権限・指示によって生産・販売計画が調整される。

ここで特に注目されるのは，パートナーシップや戦略提携である。これらは，大規模

小売業者とメーカーの間の取引に関して，近年になって見られる現象である。それまでは，流通業者がバイイングパワーを背景に有利な取引条件を要求するなど，取引に関しては敵対する関係にあった。パートナーシップや戦略提携では，メーカーと小売共に利益となる新しい流通システムの構築が，協働して行われるようになった。概念的な問題としては，パートナーシップや戦略提携の区別はかならずしも明確ではない。尾崎（1988）は，パートナーシップを包括的概念として，戦略提携をその中の一形態と位置付けている。

(2) ウォルマートとＰ＆Ｇの製販提携[11]

マーケティング・チャネルメンバー間の関係で，パートナーシップや戦略提携と呼ばれるものは，大規模小売業者とメーカーの間の取引に関して，近年になって見られる現象である。製販提携としては，アメリカの小売業者ウォルマートと日用品メーカーＰ＆Ｇの例が，最も有名である。渡辺（1997）をもとに，ウォルマートとＰ＆Ｇの場合で以下にみる。ウォルマート自体は，Ｐ＆Ｇとの提携以前から製販提携の試みがあった。それは，1985年からミリケン社をはじめとするアパレル会社との共同プロジェエクトで，そこでは，短日数・小ロットの生産・納品システムのQRが実現されている。Ｐ＆Ｇとウォルマートの戦略提携は，この衣料品部門での成功が土台になったものである。

Ｐ＆ＧとウォルマーのＰ提携は，電子データ交換（EDI）から始まった。ウォルマートが，Ｐ＆Ｇに販売・在庫情報を開放した。これによって，Ｐ＆Ｇは，自社の物流センターの在庫量とともに，ウォルマートの各店舗での品目ごとの販売量・在庫量・価格を通信衛星によって受信できるようになった。これらの情報に基づいて棚割り，仕入れ量などを決め，発注する権限・店頭在庫の管理権が，ウォルマートからＰ＆Ｇに委ねられた。また，消費者に販売されるまでの商品の所有権もＰ＆Ｇが持ち，店頭で売れた段階でウォルマートから商品代金が支払われた。請求・支払には電子決済が採用されペーパーレス化が実現された。また，両社で重複する活動は，一方に吸収するなどして削減された。これによって，発注から納品までの時間が短縮され，両社とも人材の削減による効率化が実現された。また，取引条件などの交渉を不要としたことで取引コストが削減された。ウォルマートでは在庫コストやリスクが削減され，Ｐ＆Ｇも自社のマーケティング計画が容易になった。

このように，メーカーと小売業者が，両者共に利益となる新しい流通システムの構築が，目指されようになった。チャネルメンバーの中でメーカーがパワーを持ち，チャネルをコントルールするという状況が変化してきた。つまり，小売業が大規模化し，メーカーと垂直的な競合・対立する段階を経て，更に次の段階として，メーカーと小売業が協調・協働する段階に入ってきた。このことは，チャネルリーダーとしてメーカーが，チャネルを設計・構築して管理するという枠組みが変化したことを意味する。この現実の変化に対応して，理論的には，パワー・コンフリクト論から，製販提携による関係性の構築の議論へと移行していった。

(3) 総合スーパーのPB商品とチームMD[12]

製販提携は，小売業が大規模化し川上に進出することで，メーカーや卸の機能を果たすようになったとも言える。日本での総合スーパーなどによるPB商品の開発が当てはまる。大手小売業者が自ら企画，生産を委託して低価格で，小売業者が名付けた商標で売り出すものである。1960年代には既に開始されている。PB商品には，メーカー名を記さないで販売者として小売業者名のみを記す場合と，メーカー名と販売者名を併記する場合とがある。前者にはトップバリュやCGCがあり，

後者の場合には，セブンプレミアムがある。

新たに PB を始めるときは，両者のブランド名を記すダブルブランドの場合が多い。それから，NB のロゴがはずされパッケージも簡素なものに変わる。メーカー名が記されている場合は，メーカーの商品知識やサポート体制を活用している。メーカー名を記さない場合は，工場の検査など，工場をもたなくても生産者としての責任を果たすことを意味する。当初，PB の生産を引き受けなかったトップメーカーも，徐々に PB 生産を受け始めている。自社 NB の売り込みためや，大幅値下げが常態化し，利益が確保しにくくなっている分野で特に見られる。

総合スーパーなどの PB 商品は，NB 商品より 1 から 4 割くらい価格が安いのが特徴である。安い原因は，広告費や販促費がかからないことが大きい。小売り側が年間契約で買い取るので，製造ラインの安定稼働が可能になり製造コストが抑えられる。物流や原材料の調達でも小売り側のコントロールによってコストを安くできる。

イオンは，PB 商品の開発や企画や，原材料調達，物流のために，各々イオントップバリュ，イオン商品調達，イオングローバル SCM などの機能子会社を設立している。小売業の川上への進出，後方統合が進んでいる。しかし，衣料品などの食品以外では総合スーパーの PB は成功していない。アパレルでは，ユニクロやハニーズなど専門量販店が，製造分野に進出し成功している。北海道内で 1000 店以上を展開するセイコーマートは，12 の食品製造会社を含めて 19 のグループ会社を所有している。全品目の 5 割近くを PB が占め，食品を中心に生産，物流，販売までを自社の子会社などの道内の関連会社で行っている。また，セブン-イレブンやイトーヨーカ堂で行われているチーム・マーチャンダイジング（チーム MD）は，日本における製販提携の事例と言える。チーム MD によって，顧客のニーズに合った新商品を開発し，欠品による機会ロスや発注しすぎによる廃棄や値下げのロスを削減していくことを目標にしている。顧客に近い立場にある小売業が，消費者情報を集め分析を行い，その情報をオープンに生産サイドに知らせる。同時に，メーカーの側も，素材や製造などにおける情報をオープンにし，互いに情報共有することが前提となってくる。

(4) コンビニエンスストアの事例[13]

コンビニにおける主力商品の米飯商品（弁当，お握りなど）が最も，生産段階までの連携が進んでいる。矢作・小川・吉田（1993）によると，加盟店からの米飯商品の発注は，10 時までに本部へ，3 回の納品時刻別に，つまり，発注当日夕方 6 時 30 分頃納品（3 便），発注日深夜納品（1 便），発注日の翌日午前中納品（便）に分けて知らされる。10 時に発注データが締め切られ，ベンダー（納入業者）つまり米飯工場には 11 時頃までに知らされる。生産はそれに合わせて 3 回に分けて行われている。生産工程は惣菜類の調理加工に 4 時間，トッピング（製品化）に 4 時間の計 8 時間かかる。商品は，共同配送センターに運ばれる。そこには，複数のベンダーが商品を運びこむ。米飯・調理パンの共同配送センターの運営は，この事例ではベンダーのうちの 1 つが行っていた。工場からセンターに製品が運ばれ，ピッキング，車両への積み込みを終え，最後のトラックがセンターを出発するまで 4 時間を要する。1 コース当たり配送時間はセンター出発から最後の店舗での納品までで 3 時間程度を要する。

3 便の場合でみると，午前 11 時の確定発注情報の配信を待ってから生産を開始していたのでは間に合わない。そこで，惣菜の生産はトッピング開始の 4 時間前の午前 4 時から開始し，午前 8 時からトッピング作業に入り，午後 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，同 11 時に確定発注情報を受けた後，１時間程度で残りを製造する。暫定的な見込み生産から，実需に基づいた確定的な受注生産への切り替えが行われる。見込み生産分の予測は過去のデータと日々の変化要因を読んで行われている。コンビニ本部と弁当メーカーは情報交換を行い予測精度の改善に努めている。

コンビニの共同配送とは，多くの卸売業者や生産者など供給業者（納入業者ともベンダーともいう）がそれぞれ，直接，店舗に配送しないで，いったん共同配送センターに集めて，店舗ごとにまとめて，商流（取引関係）はそのままにして，共同配送によって一括して納品することを意味する。多店舗展開する小売業が，少量・多頻度の発注するようになり，卸売業者が直接各店舗に頻繁に納品すれば障害になる。このような問題が特に表れたのが，狭い店舗に，多品種の品揃えをするコンビニエンスストアである。各卸がまとめて持ってきた商品が，共同配送センターで，店舗ごとに品揃え形成が行われ，細分化された供給ルートが物流面で統合された。共同配送は，商流不変のまま，物流だけを統合するものであった。

物流改革とともに，取引の集約化による商流そのものの改革も行われた。コンビニが出現した当初は，卸売業者が多数存在し，メーカーの特約店・代理店制度のもとで，商品別メーカー別に，今よりも商流・物流が細分化していた。これを，コンビニが特定の卸売業者からより多くの種類の商品を仕入れできるようにし交渉し，取引数を減少させ商流そのものを集約した。延期と投機の原理からは，延期は，製品の完成と在庫形成をできるだけ消費に近い地点まで引き延ばすことを意味した。投機はその逆であった。コンビニでの弁当などの米飯類は，延期的生産・流通の仕組みを優れて持っていることが分かる。共同配送センターの設置は延期的システム実現のために必要な施設であった。

(5) ワールドの事例[14]

ワールドは，アパレル・メーカーの代表的企業である。縫製は委託するので製造卸と言われ，1990 年代初めまでは，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，百貨店や専門店チェーンであった。92 年にスパークス構想と呼ばれる抜本的改革を開始し，SPA（製造小売業）事業への進出によって直営小売店を出した。また，週次での生産や MD（マーチャンダイジング：商品計画）のため SCM が採用された。SCM は具体的には，企画・生産において延期的システムの採用を意味する。現在もワールドの卸売事業は存続しているが，売上構成では，卸売事業よりも，小売事業がより大きい。

小売り進出にあたって卸売事業と重ならないよう新規ブランドを立ち上げ，最初のブランドは，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。93 年に，川下の仕組みを構築し，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。翌 95 年には他のブランドも立ち上げた。「川上」の取り組みでは，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。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。

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 WP[2]（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，アイテムごとに色や柄，サイズなどを，直営店から販売時点情報管理（POS）システムを使って，前年同期や前々週の販売実績と比較しながら販売予測する。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。WP[2] 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，WP[2] 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。

小川（2004）によると，ワールドの商品管理の枠組みは，ブランド内の商品群に異なる役割を担わせ，企画・生産で投機と延期を併用するものである。ワールドの SPA ブランドの商品管理は，ABC 分析を基に，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（絶対単品；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，期首には企画され売上状況により延期的に追加生産される。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，新企画商材であり，一部の商品について期中追加を行う。その中から次の S・A 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）でみると，ワールドではシーズン中で最大の売上をエース品番と呼んでいる。商品の色，素材，デザインの特徴を見極め，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。シーズンのピークまでに何回か段階を重ねて，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，丈での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。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。

また，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。縫製工場などの M ＆ A は，延期的な生産によって優位性を維持していくための，国内生産拠点の確保のためである。アパレル関連業界では空洞化がみられる。縫製工場以上に染色加工やテキスタイル（生地）の分野が危機にある。国内に残しておきたい技術を持つという工場には特に資本参加してきている。このように，延期的な生産・企画とともに，WP[2] のように納入業者の組織化，さらに買収による垂直統合が行われている。

5．流通組織化の理論的背景

(1) 延期的システムと流通組織化[15]

流通システムの中心的課題と現実を上述したようなものとして捉えると，次には，そのような現実を出発点として，抽象化し一般化したもの，あるいは分析枠組みを提示することが必要になる。以下に，流通の組織化に関する理論的側面を検討したい。

流通システムを考える上での基本的概念の一つに延期と投機の原理がある。既に部分的に触れてきたが，ここであらためて説明すると，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である。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。この理論は，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の合計が最小になる点で，流通構造が決定されると考えた。

上記の間接流通か直接流通かの問題は，流通機能の統合と分離の問題と言い換えられる。その意味では，流通の組織化と関連しているが，このモデルでは，間接流通であるとしても中間在庫の担い手が，自社なのか外部の企業であるのかが明示されていない。また，機能を移転する場合の費用（後述する動的取引費用）はゼロと考えている。また，配送時間と流通サービスを生産するための費用のみがこの問題を説明する要因としており，取引関係を考慮していない。つまり，Bucklinによるモデルは，商流には言及せず，物流のみを考慮したモデルであった。また，社会的費用最小化の視点から理論が構築さるため，個別の企業の問題を描写していない（久保，2003）。以上の事からこの延期と投機の原理は流通の組織化の理論的背景としては弱い。

しかし，小売業とメーカーが，場合によっては卸売業者が協力し，商品開発や特殊な配送の方法が実行されることがある。パートナーシップや戦略提携などのより組織に近い取引形態として流通が組織化されることになる。メーカーがチャネルをコントロールすることから，小売業が対等の関係，あるいは小売業が中心になって組織化されるといえる。それには，単に生産の延期的システムの採用

だけでなく商品開発の延期的システムの採用にも発展する。

製品形態の延期と投機について考えると，早くに製品形態が確定しているのであれば，より投機的である。流通段階で，早い時期に最終製品形態に近づくほど，在庫設備・管理のコストが大きくなる。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ることができる。延期的生産・流通システムは，基本的には在庫と生産に関してするものであり，その延長上で，上述したような意味での製品形態確定の延期も含まれる。しかし，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である。限られた範囲内での製品形態確定の延期である。複数の最終的な商品形態の数はすでに確定している。つまり，企画や商品開発は既に終わっており，その意味で投機的であるといえる。商品企画あるいは商品開発それ自体が延期的に行われる（佐藤，2018b）ことを意味したものではない。商品企画そのものを延期的に行うワールドの例では，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 WP[2]（ワールド・プロダクション・パートナーズ）として組織化していた。生産と商品企画の延期化を実現するための，流通組織化ということができる。

(2) 取引の内部組織化と取引コストの理論[16]

流通は取引の流れであるが，現実の取引は，程度の差こそあれ何らかの組織化が行われ管理されていることが多い。つまり，買い手と売り手は，取引の度に最良の条件を求めて取引相手を探すことは稀である。取引が内部組織化する理由を，R. H. Coase は「市場が機能するには，何らかの費用が発生する。そして組織を形成し，資源の指示監督を，ある権限をもつ人（「企業家」）に与えることによって，市場利用の費用を何ほどか節約することができる」（Coase, 1988，訳書 45 頁）からだと考えた。一回限りの取引を前提とする市場での取引では取引費用がかかり，この費用が，組織化された取引を管理するコストを上回れば，取引は組織化される方向へ向かうと考えられる。

Coase によると，企業と市場は，取引を統御する代替的な構造であり，それらは取引コストにおいて相違しているとし，ある条件下では，市場で経済的交換を実現するコストは，組織内で交換を組織化するコストを上回るかもしれない，と考える。この議論の中では，取引コストは，「システムを運営するコスト」を意味し，そのコストは取引契約の草案や交渉のような事前的コストと，同意を監視し強化する事後的コストが含まれる。また，事前的コストとして，価格システムを使用することによって費用が発生し，その第 1 のタイプは，探索費用である。「生産を価格メカニズムを通じて『組織化する』ことにともなう費用のうち明白なものは，関連する諸価格を見つけ出す費用である」（Coase, 1988，訳書 44 頁）とある。また 2 つ目のタイプの費用は契約を実行する費用である。「市場で生ずる各々の交換取引の際に，それぞれについて交渉を行ない契約を結ぶための費用も考慮されねばならない」（Coase, 1988，訳書 44 頁）のである。

次節で触れるケイパビリティ理論によると，これらの費用は，実際には，新規性と変化の環境の下で存在し，長期的にはゼロになると考えられる。また，市場を利用するにしても短期よりは長期の契約が好まれるかもしれない。なぜなら，契約を結ぶたびに費用が発生するからである。その場合，将来のことは予測することが困難なため，「提供されるサービスは一般的な形で述べられ，正確な詳細は

後日にまわされる。……買い手によって後日，決定される。資源配分の方向がこのような形で（契約の範囲内で）買い手に依存するようになるとき，私が『企業』と呼ぶ関係が成立する。」（Coase, 1988，訳書 45 頁）後にこの考えは，や Williamson（1975）や Williamson（1986）によって発展させられ，取引コストの理論と呼ばれるになる。

Rindfleich and Heide（1997）は，Williamson の研究や他の最近の研究成果を踏まえて，取引コストの理論的フレームワークと取引コストの内容を次のように整理している。取引コストの理論では，取引者の人間行動に関して，限定された合理性（Bounded rationality）と機会主義（Opportunism）を仮定している。限定された合理性とは，意思決定者の認知能力に制限があり，また理性の働きにも限界があるという仮定である。意思決定者は合理的に振る舞おうとするけれども，限られた情報処理能力とコミュニケーション能力によって，この意図が制限される。機会主義は，機会があれば，意思決定者が悪辣に私利に役立たせようとし，また，誰が信用でき誰がそうでないかを事前にはわからない，という仮定である。

このような人間行動の仮定を受け入れたとしても，完全情報が入手可能であるか，取引を取り巻く環境が単純で確定的なものであれば，市場の場においても取引コストはかからないか，あるいは非常に小さいものである。また，取引コストの大きさを左右する要因として，環境の不確実性（Environmental uncertainty），行動の不確実性（Behavioral uncertainty），さらに資産特殊性（Asset specificity）が考えられる。行動の不確実性とは，取引相手が契約通り履行するかどうか不確実であることを意味する。資産特殊性とは，ある取引を行うためには必要であるが他の取引のためには活用できない性格，つまり移転可能性が低いことを言う。そのような資産は，特別な交換関係のため以外ではほとんど価値がない埋没コストになる可能性が大きい。

直接的な取引コストとしては次ぎの 3 種類が考えられる。限定された合理性が，環境不確実性と結びつくことによって，情報の伝達，合意の再交渉，変化した環境に対する活動調整のためのコストが生じる。これらは，適応（Adaptation）の問題に対処するため取引コストである。限定された合理性が行動不確実性と結びつくことによって，成果の評価（Performance evaluation）に関する問題を引き起こし，取引相手を選定するためのコスト，コストを測定するためのコストが発生する。機会主義が資産特殊性と結びつくことによって，防御（Safeguard）のためのコストが発生する。

また，Rindfleich and Heide（1997）では，1982 年から 1996 年までに実施された，取引コストの理論を使った 42 の実証研究をレビューし，4 つの主要の領域に分類している。つまり，垂直的統合，垂直的組織関係，水平的組織関係，取引コスト分析の仮定についての検証である。垂直統合の研究分野は，取引コスト理論の最も一般的な応用で，さらに 2 つに分類される。製造業者を起点に考えて，後方に位置する原材料や部品の供給業者の統合（後方統合）がその 1 つで，もう 1 つは流通，販売の流通業者の統合である（前方統合）。事例として前章で示したものは前方統合で，本論の主題により関係しているが，流通の組織化では後方統合も含まれる。例えば，前方統合の例として，John and Weitz（1988）では，製造業者による直接流通の場合と，歩合制の代理業者を使う間接流通の相違を取引コストの理論によって分析している。

垂直的組織関係は，市場と組織の中間型あるいは混合型といえるものである。数としてはこの分野の研究が最も多いといわれる。例えば，Heide and John（1990）では，資産特殊性を有する投資を保護しまた不確実性に適応する手段として，買い手と供給業者が緊密な

関係を築き，どのようにそれを使うかを分析するために取引コストの理論を利用している。

(3) ケイパビリティ理論と動的取引費用[17]

企業があるサービスあるいは機能を外部から調達する，つまり内部化しない理由として，素朴に「その機能をうまく遂行する能力がないからである」あるいは「外部企業に任せたほうが効率的である」と答えることもできる。現実問題として，実務家はそのように答えることもあるのではないだろうか。取引コストの理論では，このことに関しては何も言っていない。このことから，取引コストの理論では，企業がすべて同じ能力を持っていると想定していると考えられる。

一方，企業間の能力の違いに着目して，生産・流通の組織化を説明しようとしたのが，動的取引費用という概念を導入してつくられたケイパビリティ理論である。ケイパビリティは，「生産の仕方に関する，限定的で，高価な知識」（Langlois, 2004, p. 359）と定義している。ここで，流通サービスの生産を含むものと考えれば，本論の主題である流通の組織化にとって有用な理論となりうる。ケイパビリティは，本質的コアをなすものと補助的なものに分けられ，前者は複製，購買・販売の対象とできないもので，結合された場合により高い価値をもつものである（シナジーを発揮する）。残りの部分を補助的ケイパビリティと言う。補助的ケイパビリティが，どの程度内部化されるか，逆にどの程度市場を通じて購買されるかは，動的取引費用の大きさによる。動的取引費用とは，メーカーが外部サプライヤーにたいして，「説得，交渉，コーディネーション，そして教唆を行う費用である」（Langlois and Roberts, 1995，訳書 62 頁）と定義されている。これは，流通業者にたいしても同じである。例えば，メーカーが画期的な新製品を開発して，その販売を外部の流通業者にさせたいと仮定する。その場合，メーカーは流通業者にとって未経験の新製品の取り扱いを教育する必要がある。また取り扱い自体について条件を示して交渉し説得する必要がある。つまり，メーカーが持つケイパビリティの移転が必要になり，そのための取引相手との交渉・調整，さらに教育する費用が動的取引費用である。ケイパビリティは時間の経過とともに変化するという観点から，動的であり，さらに，変化に直面して，ケイパビリティを創造し展開するために，他人に情報を与え，訓練し，説得するために，ケイパビリティは，特に，変化に直面して問題になる。ケオパビリティは，それを構成する各種のアクティビティ（活動）からなるとする。また，ケイパビリティ理論では，取引コストは短期的に生ずるもので，長期的にはゼロに等しくなると考える。

新製品が開発されたなどの変化に直面して，市場で必要なアクティビティを調達できない，つまり，他社に有能な企業が存在しなくて，市場での動的取引費用が高ければ，企業は垂直統合をしていく可能性が高い。この場合は自社にその能力がなければならない，他社と比較してその活動を遂行する費用が比較優位でなければならない。動的取引費用が高くても，十分なケイパビリティを有する他社が存在すれば，両社が協力して協調的関係を構築して，組織と市場の中間的な組織間関係が結ばれることも考えられる。逆に，動的取引費用が低く，必要なケイパビリティを有する他社が存在すれば，市場を通して活動を調達することになる。また，動的取引費用が低くても，自社で遂行するほうが，効率的であると考えるなら，統合化することになる。つまり，市場と組織の選択は，動的取引費用だけでなく各社の能力の違いが反映されることになる。

図 1 により説明すると，先ず横軸は様々な活動が，原点から右へ，生産と流通に関する得意とする活動から順に並べられている。より具体的にはコストが低い順に並べられてい

る。活動に対して縦軸では，費用プレミアム「内部化遂行費用マイナス外部化遂行費用」が示されている。B 点より右では外部化され，A から B の間は，市場で入手可能であるが内部化されているものである。A から右の活動は補助的ケイパビリティを必要とするものである。原点から A までは本質的コアなケイパビリティを必要とする活動を示している。つまり，他社から入手できないか，自社のコスト優位性が無限である。補助的ケイパビリティは，競争者によって学習され模倣される状況に常にあり，したがって，この費用プレミアム曲線は長期的には上方にシフトしていくことになる。動的取引コストも時間とともに変化し，減少していくことになる。ケイパビリティ理論では，取引コスト理論での取引コストは，長期的にはゼロに近くなると考える。その理由は，ルーティンの形成による。

ルーティンは，ケイパビリティ理論の基本的概念で，本論の流通組織化の文脈では，取引制度に近い意味で，実際に「制度というファンダメンタルな概念は，反復的な行動パターン…習慣（habit），慣習（convention），そしてルーティン（routine）…へと，究極的にはたどり着くであろう。」（Langlois and Roberts, 1995，訳書 4 頁）とある。また，ルーティンと，アクティビティ，ケイパビリティとの関連として「企業は，その発展過程において，長年にわたるアクティビティから生じるルーティンのレパートリーを獲得していく。……ルーティンは，ある組織が実際に行っていることを表すのにたいして，ケイパビリティの場合，ある組織が，さらに資源の再配分を行えば，実行できるようになるかもしれないことをも含んでいる，……。……ルーティンはケイパビリティの部分集合である，……。」（Langlois and Roberts, 1995，訳書 30 頁）。

そして，これらのルーティンやケイパビリティは知識であり，人間が体現しているものである。特定の個人に特異的に付属していれば，つまり明文化や伝達が容易でない暗黙知が含まれていれば，その場合は動的取引費用が非常に高くなる。つまり，動的取引費用は移転が難しいほど高くなる。コアなケイパビリティは，そのような特異的な知識であり，補助的なケイパビリティは特異的でない知識と言える。経営資源としての人に焦点を当て

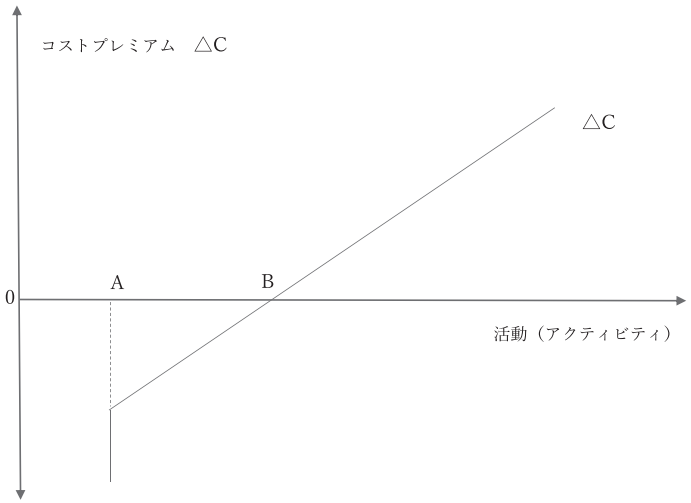

図 1　（Langlois and Roberts, 1995，訳書 56 頁より作成）

た理論ともいえる。人の知識と行動様式，それを組織として蓄積可能かどうかが問題になる。新たに知識を獲得し，あるいは蓄積しなおし，改善する行為が継続できるかが問題になる。それを組織学習として捉えることもできる（石井・奥村・加護野・野中，1995，121 頁）。

6．おわりに

第 2 次大戦後，大衆消費市場が形成されると共に大規模消費財メーカーが出現し，さまざまな新製品が市場に導入された。メーカーは，自社のマーケティング活動のために，特に非価格競争を行うために，流通チャネルを組織化し管理していく必要があった。その場合小売価格や卸売価格はメーカーが管理し，しばらくはメーカー主導の統制が行われた。こうした状況にいち早く対抗したのが，後に売上日本一となる総合スーパーのダイエーである。メーカーからの価格決定権の奪取をスローガンに，メーカーの流通チャネルの統制に対抗した。また，PB 商品「セービング」の販売で製造機能の一部を行うようになる。このような動きは他の総合スーパーにも見られた。さらには，一万店を超える加盟店を有するコンビニエンスストアの本部企業や，数百，数千の店舗を有する専門量販店の出現によって，メーカーのチャネルを統制するパワーは，小売業側にシフトしてきた。また，小売業の望むシステムを実現するためにメーカーと連携する仕組みが作られる。つまり，メーカー主導の流通組織化から，メーカーと小売業の対立，さらに，小売主導の流通組織化あるいは両社の協働による流通組織化へ変化してきたと言える。

現実は変化し多様であるので，それを記述し続けることは不可能であるし意味がない。しかし，現実の動きと全く離れた抽象的理論として発展することも意味がない。現実の動きに少し遅れながらも，それを説明する理論が発展することが望まれる。本論では，流通組織化を説明する理論として，3 つの理論を最後に示した。延期と投機の原理，取引コストの理論と，ケイパビリティ理論である。

延期と投機の原理は，ほかの 2 つの理論と相違し，市場と組織の選択を説明するためのものではない。理論というよりも，生産と流通の仕組みの現実を描写するための概念に近い。現実は，投機的システムから延期的システムに徐々に移行してきた。延期的な仕組みを追及すると，サプライチェーンにおける独立した各企業に生産を任させ市場で取引するのではなく，サプライチェーンの全体が管理される必要が出てくる。つまり，市場取引が何らかの組織化がなされることになる。なぜ延期的仕組みが必要になるのかについては，供給過剰の傾向の中で過不足なく生産する仕組みが必要になったことが一つの回答であるが，市場か組織かという問題に対しての根本的回答としては物足りない。

取引コストの理論やケイパビリティ理論は，人間行動や個々人が有する知のレベルに遡って説明しようとするものである。それらは，必ずしも，流通組織化を説明しようとしたものでなく，より広い文脈の中での問題を論じるための枠組みを提供する理論である。取引コスト理論では，環境や行動の不確実性，取引特定的投資の有無により市場か組織かが決まるとした。それには人間の機会主義や限定された合理性が仮定されている。一方，ケイパビリティ理論では，個々人の知の特性に還元できる企業の能力の相違を仮定し，市場で取引するためには，取引コストだけでなく，動的取引コストも必要になるとした。ここで，動的取引コストとは，垂直的構造の中でノウハウを移転するためにコストであり，また，取引コストは，ルーティン化され長期的にはゼロとなり，動的取引コストも，学習あるいは模倣により時間とともに減少していくとし

た。ケイパビリティ理論は取引コスト理論を包含する意図をもって構築されたものである。経済学において市場の利用がコストゼロで行われる点が問題となり，取引コストの理論が形成された。これに対して，ケイパビリティ理論は，垂直構造の中でどの部分を遂行するかという企業境界の調整がゼロで行われることを問題として，形成された。そのため動的取引コストの概念が導入された。本論では，基本的部分の紹介にとどまったが，十分な検討に関しては，機会が与えられるならば，いずれ稿を改めたい。

注

(1) 商業者は小売業者と卸売業者に大別され，流通業者には，商業者だけでなく，物流業者（運送業者や倉庫業者など）なども含まれる。流通業者は，商業者よりも広い概念になる。本論文では，流通業者の言葉で商業者を意味する場合もある。
(2) 土屋（1984）。
(3) 講義を担当していくうちに，その概要，枠組みのようなものがある程度固定してくる。流通システムを論ずるにあたって，特に，これまで力点を置いてきたところの一部分を，具体的には，自著，佐藤（2018a）の関連部分を再構成し最近の研究成果を加えた内容となっている。
(4) McCammon（1970），江尻（1979），Stern, El-Ansary, and Coughlan（1996），Bowersox and Cooper（1992）。
(5) Stern, El-Ansary, and Brown（1989），Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary（2006），石井（1983）。
(6) 流通問題研究協会編（1993），川越（1980）。
(7) 三輪・西村編（1991），三輪（1991），岡田（1991）。
(8) 根本（2004），日経流通新聞 1997/01/09。
(9) 日経流通新聞（2004/01/27，2004/02/03）。
(10) 今井・伊丹・小池（1982），Webster（1992），尾崎（1988）。
(11) 渡辺（1997）。
(12) 日経流通新聞（2008/06/06，2008/06/13，2008/12/19），北海道新聞 2013/02/17。
(13) 矢作・小川・吉田（1993）。
(14) 小川（2004），井上（2001），日経流通新聞 2008/05/28，日経産業新聞 2008/06/05，一橋ビジネスレビュー編集部編（2003），『日経ストラテジー』2012 年 6 月号。
(15) Alderson（1957），Bucklin（1965），佐藤（2018b）。
(16) Coase（1988），Williamson（1975），Williamson（1986），Rindfleich and Heide（1997）。
(17) Langlois and Robertson（1995），Langlois（2004），大塚（2000），久保（2003a），久保（2003b），石井・奥村・加護野・奥村（1996）。

参考文献

石井淳蔵（1983）『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎（1996）『経営戦略論（新版）』有斐閣。
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。
今井賢一・伊丹敬之・小池和男（1982）『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
江尻弘（1979）『流通論』中央経済社。
大塚英揮（2000）「環境不確実性と流通チャネル構造」『環境と経営（静岡産業大学論集）』6 巻，2 号。
岡田康司（1991）『百貨店業界』教育社。
小川進（2005）「複線型開発」『流通研究』8 巻，1 号。
尾崎久仁博（1988）『流通パートナーシップ論』中央経済社。
川越憲治（1980）『流通系列化と独占禁止法』ビジネス社。
久保知一（2003a）「流通チャネルにおける統合と分離 ── ケイパビリティ・アプローチによる取引関係の吟味 ──」『三田商学研究』45 巻，6 号。
久保知一（2003b）「流通チャネルと取引関係 ── 動的取引費用モデルによる卸売統合の実証分析 ──」『三田商学研究』46 巻，2 号。
佐藤芳彰（2018a）『流通システムと小売経営　改訂版』千倉書房。
佐藤芳彰（2018b）「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」北海学園大学『経営論集』15 巻，4 号。
土屋守章（1984）『企業と戦略』，日本リクルートセンター出版部。
根本重之（2004）『新取引制度の構築』白桃書房。
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。

三輪芳郎・西村清彦編（1991）『日本の流通』東京大学出版会。
三輪芳郎（1991）『日本の取引慣行』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。
矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新』日本経済新聞社。
流通問題研究協会編（1993）『変貌する流通とマーケティング・チャネル』税務経理協会。
渡辺達朗（1997）『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房。
Alderson, W.（1957）, *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin,（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）。
Bucklin L. P.（1966）, *A Theory of Distribution Channel Structure*, University of California,（田村正紀訳『流通チャネル構造の理論』千倉書房，1989）。
Bowersox, D. J. and M. B. Cooper（1992）, *STRATEGIC MARKETNG CHANNEL MANAGEMENT*, McGraw-Hill.
Bucklin, L.（1965）, "Postpoment, Speculation and Structure of Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 1.
Coase, Ronald H.（1988）, *THE FIRM, THE MARKET, AND THE LAW*, University of Chicago,（宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』）東洋経済新報社，1992）。
Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern, and A. I. El-Ansary（2006）, *Marketing Channels*, 7th Edition, Prentice-Hall.
Heide, Jan B. and George John（1990）, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research,* Vol. 27, No. 1.
John, George and Barton A. Weitz（1988）, "Forward Integration Into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics and Organization,* Vol. 4, Fall.
Langlois, Richard and Paul Robertson（1995）, *EFIRMS, MARKETS AND ECONOMIC CHANGE: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge,（谷口和弘訳『企業制度の理論』NTT 出版，2004）。
Langlois, Richard（2004）, "Chandler in a Larger Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History, " *Enterprise and Society*, Vol. 5, No. 3.
McCammon, B. C. Jr.（1970）, "PERSPECTIVES FOR DISTRIBUTION PROGRAMING", L. P. Bucklin (ed.), *VERTICAL MARKETING SYSTEM*, Scott, Foreman and Company.
Rindfleich, A. and J. B. Heide（1997）, "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 4.
Stern, L. W. and A. I. El-Ansary（1988）, *Marketing Channels*, 3th Edition, Prentice-Hall.
Stern, L. W., A. I. El-Ansary, and J. R. Brown（1989）, *MANAGEMENT IN MARKETING CHANNELS*, Prentice-Hall,（光澤滋朗監訳『チャネル管理の基本原理』晃洋書房，1995）。
Stern, L. W., A. I. El-Ansary, and A. T. Coughlan（1996）, *Marketing Channels*, 5th Edition, Prentice-Hall.
Webster, E. Jr.（1992）"The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4.
Williamson, Oliver E.（1975）, *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press,（浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社，1980）。
Williamson Oliver E.（1986）, *ECNOMIC ORGANIZATION*, Wheatsheaf Books,（井上薫・中田善啓監訳『エコノミックオーガニゼーション ── 取引コストパラダイムの展開 ──』晃洋書房，1989）。