

マーケティング・チャネルの変化と卸売業者の重点機能

鷺尾 紀吉

Changes of Marketing Channels and the Functions that the Wholesalers should Emphasize

Kiyoshi Washio

The objective of this paper is to explain changes of marketing channels that the major consumer goods manufactures construct and the functions required for wholesalers.

First, I clarified the real state of the reaction and the revision that major consumer goods manufactures made on their marketing channel construction after the bubble economy broke down in 90's. One reason of the revision is that previous policy for channel, which was constructed through high growth period until 80's, had become ineffective since its basis had collapsed by changes in structure of consumption and distribution caused by the bubble burst. Another reason was the shift of the power holder toward the major large-scale retailers. Backed by their buying power, they gained more power on distribution process and got to hold the leadership in marketing channel.

Under the development of those distribution's structural changes, major consumer goods manufactures' marketing channels reached their limits and we began to see the cases of constructing alternative collaboration relationship such as tie-ups with some major distributors to cut distribution cost or to develop new products. I explained the effects and problems of those new relationships called manufacturer-distributor alliance.

Then, I pointed out the functions wholesalers should hold under those changes and that wholesalers should make positive actions for the industry's systematic reconstruction to strengthen those functions.

1. はじめに一問題の所在

1990年代に入り、いわゆるバブル崩壊後に、わが国の消費・流通構造が大きく変化したことから、大手消費財メーカーは、流通系列化を軸としたマーケティング・チャネルの見直しを行ったが、その背景は何であったのか、また、その対応は有効に作用しているのだろうか。また、大手流通企業へのパワー・シフトもマーケティング・チャネルの見直しを迫るものであったが、大手流通企業のパワー・シフトはいかなる要因によってもたらされ、大手消費財メーカーのマーケティング・チャネルにどのような影響を与えたのか。今後のマーケティング・チャネルの動向を的確に把握するためにも、これらの実態を分析し、明らかにしなければならない。

そして、上述のような大手流通企業のパワー・シフトによる拮抗力パワー（countervailing power）が成立すると、メーカーとの間にパワー奪取の競争が発生する。しかし、このようなパワー闘争を展開することは実りないと気づき、パワー闘争するよりもメーカーと大手流通企業が信頼に基づき長期的に継続する協力関係を構築しようとする試みが行われた。これが、製販同盟であった。この製販同盟は、パワー・コンフリクト論から協働関係論への、チャンネル研究パラダイムの転換であると主張する意見もあるが、わが国における製販同盟は、本格的な取り組みが行われているものは、ジャスコと花王、相鉄ローゼンと菱食等、数事例にすぎないことから、チャンネルの協働関係については、その動向をもう少し見極める必要があると思う。

次に問題になるのが、このようなマーケティング・チャンネルの見直しは、流通系列化のもとに組み込まれている卸売業者にどのような影響を与え、それは、卸売業者の果たすべき機能に変更を迫るのかどうかという点である。実態調査によれば、メーカー、小売業者の求める重点機能に変化がみられ、卸売業者はそれに十分対応しておらず、課題が残っている。このような課題に対して、卸売業者、特に中小卸が単独で対応することには限界があり、卸売業者間連携を含めて、業界再編成にも積極的に取り組む必要がある。

本稿は、このような問題を念頭に置いて、大手消費財メーカーのマーケティング・チャンネル構築の変化の動向と実態を明らかにするとともに、卸売業者の求められる重点機能とその取り組み課題を論述した。

2. マーケティング・チャンネルと流通系列化

(1) マーケティング・チャンネルの意義

製造業者から消費者・使用者への商品移転によって結ばれる主体間関係の取引連鎖ルートは流通チャンネルと呼ばれている。そして、ある特定の企業（主として大手寡占メーカー）が流通を自ら組織化し、統制しようとするとき、その流通を担うチャンネルのことを、マーケティング・チャンネルといっている。

メーカーのマーケティングにおけるもっとも重要な目的は、市場シェアの拡大による市場支配力の強化、さらには独占である。わが国において、この市場支配力の強化、あるいは独占をめぐる競争は、競合商品との製品差別化を通じて自社商品のブランド化による非価格競争によって展開されてきた。消費者に対し強いブランドロイヤルティを確立し、競合製品との製品差別化に成功したメーカーは、標的対象とする消費者の欲求に対して独自の個別市場を確保することができたのである。

しかし、ブランドロイヤルティの確立による製品差別化に成功したとしても、最終消費者に至る流通過程において中間的な商業者を介在させるかぎり、市場支配の確立、あるいは独占は完全なものとはならない。というのは、商業者は、メーカーから資本的に独立した自立的な意思決定の主体であり、どのメーカーとも取引する市場組織として機能しているからである。したがって、商業者が市場組織的性格を有するかぎり、商業者に対して、ある特定メーカーのブランドの再販売に特別な協力を期待することは難しい。

そこで、メーカーとしては、自己の製品の販売ルートを確認なものにするためには、メーカーとは資本的に独立した商業者を組織化し、これを統制することが必要となる。このためにつくり

だされたマーケティング・チャネル管理政策が流通系列化である。流通系列化の具体的内容については、次節で詳述するが、自己の製品の市場戦略や販売政策が実現できるよう、販売業者を組織化し、これを維持・統制することである。そのねらいは、最終消費者に至るその商品の流通過程をメーカーの内部組織の拡張部分であるかのように、統制可能なチャネルに変換することである。

マーケティング・チャネルは、後述するように、流通系列化という手段だけで構築されているわけではないが、流通系列化は、マーケティング・チャネルの重要な典型例であり、マーケティング・チャネルは、流通系列化によって具現化されているといえる。

(2) 戦後における流通系列化政策の展開—高度成長期から80年代までのマーケティング・チャネル
流通系列化は、高度成長期以来、自動車、家電、医薬品・化粧品、アパレル・ファッション等の業界で、主要大手消費財メーカー、特に寡占的メーカーによって構築、実施されてきた。わが国の主要大手消費財メーカーは、戦後の高度成長を牽引するとともに、大量生産製品を市場に効率的、安定的に供給することによって大きな発展を遂げてきた。これを支えてきたのが、高度な生産システムの確立とマーケティング・チャネル・システムの構築であったといえる。

すなわち、わが国の主要消費財メーカーは、生産段階においては、部品メーカーを傘下においた、いわゆるピラミッド型の系列的な製品供給体制を作り、これをベースに単一製品を大量に、しかもローコストで生産するシステムをつくり上げていった。同時に、大量生産された製品を安定的に販売するためのマーケティングにも積極的に取り組んだ。特に、強いブランド商品を開発し、市場支配をもくろむ寡占的消費財メーカーは、流通を自ら組織化し、自社製品のためのマーケティング・チャネルを構築してきた。これが流通系列化であった。そして、この流通系列化のもとで取られた取引慣行制度が一店一帳合制、テリトリー制、建値制、リベート等であった。これらの取引慣行が一つの制度形態として形成されていったのもこの時期であった。主要消費財メーカーは、流通過程においてマーケティング・チャネルを構築し、その定着化を図り、そして巧妙に管理、統制することによって、安定的な販路を確保してきた。

特に、家電、自動車などの寡占化が進んだ分野においては、メーカーによる流通系列化が強力に押し進められた。卸段階を垂直統合し、メーカーとは資本的に独立した小売業者を専売店、あるいは店会等とすることにより、内部組織化を行ってきた。これを有効に管理、統制するため、小売店に対し、さまざまな経営指導やリベートの支給等の支援・サービスを提供し、自社製品のマーケティング・チャネルを強固なものにしていった。こうしたマーケティング・チャネルの確立は、メーカーにとって大量生産に適合した専用の大量販売システムとして、その機能を十分に発揮したのであった。

流通系列化は、小売価格政策においても有効に作用した。消費財のマーケティング・チャネルにおいては、広範囲に建値制が導入されている。大手メーカーのブランド品は建値制が厳格に守られ、メーカー希望小売価格が小売店頭での基準価格とされた。メーカーは、希望小売価格を維持するため、卸売業者、小売業者のマージン率を設定し、これを守る業者に対しては各種リベートの提供等、優遇的な取引条件を提示することによって、卸売業者、小売業者の利益を保証し、それが彼らの経営の安定化につながった。メーカー自身にとっても、末端小売価格を拘束することによって大量生産製品に対する一定のイメージと利益を維持することができた。このように、末端小売価格を統制することによって流通系列化も有効に作用し、そのことを通じて主要大手消

費財メーカーは、流通を支配してきた。

このようにみえてくると、流通系列化は、メーカーによる流通支配という側面をもっているが、他方、それは、地理的に広く分散立地する、多数の中小小売業者を組織化するものであるから、彼らの経営成果を向上させなければ、このシステムは長期的に存続し得ないという側面ももっている。

つまり、流通系列化は、田村正紀教授が述べておられるように、中小小売業者の組織化により寡占的メーカーの安定的、効率的な大量販売を可能にし、収益の安定性が確保できるというシステムが構築される一方、中小小売業者の流通系列化によって取られた建値制、リベート、あるいは各種経営支援によってその経営成果の改善が図られ、彼らの広範な存続に貢献しているのである。換言すれば、中小小売業者の広範な存続は、寡占的メーカーによる流通系列化によって支えられてきたのである。日本の中小小売業者の流通系列化は、単なる支配・従属関係ではなく、寡占的メーカーと中小小売業者との利益協同的性格を有するのである²⁾。

3. マーケティング・チャネルの見直しと大手メーカーの対応—流通系列化政策の転換

(1) マーケティング・チャネルの見直しとその背景

以上述べてきたように、大手消費財メーカーは、高度成長期以来、流通系列化をテコに市場支配の維持・強化を行ってきたが、1990年代に入ってバブルが崩壊し、わが国の消費・流通構造は大きく変化し、それは、大手消費財メーカーのマーケティング・チャネルの見直しを迫ることとなった。その背景には、以下のような点をあげることができる。

第1に、わが国の商業構造の変化があげられる。小売商店数は昭和57年（1982年）の調査をピークに減少傾向をたどり、卸売商店数も平成3年（1991年）の調査を境に減少を示し、特に、流通系列化に組み込まれてきた中小事業者の減少傾向が顕著になってきている。しかも大規模事業者の優位のもとで、これら中小事業者の販売力は低下してきている。

第2に、バブル崩壊後の不況に伴う消費活動が低迷するなかで、消費者の価格意識が先鋭化し、建値制（メーカー希望小売価格）等、メーカーの価格維持政策についての不信感が高まってきた。特に、外国製品を中心として、内外価格差が問題視されるようになった。また、消費者行動圏の拡大は、ブランド忠誠の衰退を促す要因となった。

第3に、消費者の低価格志向を受けて、他店との競争や消費者の値頃感を勘案し、小売業者は、実質販売価格を低下せざるを得なくなっている。このような実勢消費者価格の低下は、ブランド・エクイティ（ブランドの資産価値）を減少させるだけでなく、小売業者、卸売業者に一定のマージンを確保させるため、メーカーの出荷価格は下げざるを得なくなる。現に、実勢消費者価格が予想外に低下しているため、メーカーの多くは十分な利益が確保できない状況になっている。

第4に、ディスカウント・ストア、カテゴリー・キラー、アウトレット・モール等価格訴求型の小売新業態が急成長し、メーカーの主力商品分野が厳しい価格競争に巻き込まれることになった。

第5に、流通系列化に組み込まれていない大手流通企業が強大なパワーを身につけてきたことである。加工食品、日用雑貨品、家電などの分野では、大手流通企業とメーカーが直接に中央で取引条件などを決める本部商談方式が一般化するとともに、その購買力（バイイングパワー）を背景に、取引交渉の主導権が大手流通企業に移ってきている。

要するに、主要大手消費財メーカー、特に、寡占的メーカーが築き上げてきた従来型の流通系

列化は、それを支えてきた前提条件の崩壊等により、従来の方法での流通系列化はその有効性が失われてきたのである。

(2) 大手消費財メーカーの対応

このように、流通系列化を前提としたマーケティング・チャネルの見直しが迫られたことに対し、主要大手メーカーは、以下のような対応を進めた。

① 販社、系列販売店の再編

家電、化粧品、自動車等の分野における大手消費財メーカーは、従来、販社化、あるいは特約店化を積極的に進めてきたが、価格訴求型の小売新業態の進出、大手流通企業のパワーアップ等により、系列販売店の業績は悪化し、その販売シェアは大幅に低下した。特に、価格訴求型の小売新業態の進出は、建値制を維持する系列販売店との価格差を拡大させることとなり、これが、系列販売店の不満と反発を増大させ、このため脱退する系列販売店も現れた。

このような状況の中で、家電関連の大手消費財メーカーは、販社の集約化・広域化を推進するとともに、系列小売店の絞り込みを進めている。例えば、松下電器産業は、1992年に、当時2万5千店あった系列店の組織「ナショナル店会」を解散し、新組織「MAST」を再編成した。この「MAST」には、小規模小売店は参加しておらず、有力小売店を中心に組織化され、販売力の強化をねらうとともに、販社の体質を強化して、大規模化を図り、101社あった販社を27社に集約化している。

また、化粧品分野においても販社の統合、体質の強化を図るとともに、系列販売店の絞り込み、美容部員の派遣の見直し、更には、セルフ販売方式に適した新ブランドの導入や価格政策の変更を行っている。例えば、資生堂は、系列販売店強化のための新ブランドの開発や経営者、従業員の教育といった経営支援策に乗り出し、経営体質の強化と消費者とのコミュニケーションを重視した店舗づくりに努力している。

② オープン価格化への対応

消費者の低価格志向や価格訴求型の小売新業態の台頭は、メーカー希望小売価格制の見直し・撤廃、オープン価格化への移行を迫られた。オープン価格化の動きは、加工食品メーカー、家電メーカーなどが先鞭をつけ、今日、化粧品メーカー、アパレルメーカー、日用雑貨メーカー等、ほとんどのメーカーが行っており、オープン価格化は、建値制を前提としたリベート制の崩壊をも導いている。

このような状況の中で、ある大手アパレルメーカーは、大手量販店との間でダブル・ブランド化に踏み切った。これは、当該商品分野の価格形成がオープン価格化の方向に進んでいる状況にかんがみ、建値制を維持するよりも、大手量販店と共同でPB（プライベート・ブランド）商品の開発に取り組み、ダブル・ブランド化を実施することにしたのである。ダブル・ブランド化は、低価格を志向する量販店にとっては、NB（ナショナル・ブランド）商品よりも低価格で訴求することができ、メーカーにとっても自社のNB商品を高級イメージでの商品や自己の好みを徹底的に追求する趣味的商品、あるいは高度技術を利用した商品等にシフトすることによって業績の向上が図られ、相互にメリットがあるような提携が行われている。こうした動きは後述するように、製販同盟の展開へとつながっていくのである。

4. 大手流通企業へのパワー・シフトとマーケティング・チャネルへの影響

(1) 大手流通企業へのパワーシフトとその背景

主要大手消費財メーカーのマーケティング・チャネルの見直しにもっとも大きな影響を与えたのが、大規模化した大手流通企業の出現と成長である。しかし矢作敏行・法政大学教授は、わが国小売商業者が単に大規模化したからではなく、広域化、業態化、及び情報化の過程を通じて小売商業構造が変化したことが、メーカーのマーケティング・チャネルの構造変化を引き起こしたと説く³⁾。

すなわち、小売商業の広域化は、販社、特約店・代理店の整理、統合、あるいは卸売商の提携、合併という組織構造変化を引き起こし、また、業態化は、業種別チャネルで系列化されていた卸売商に、「一括受注・一括納品」あるいは「共同配送」を迫ることになり、卸売商は取引先小売業に適合した業態別品揃えの体制を確立せざるを得なくなった。さらに、受注端末機、オンライン受発注、POSレジ、EDI等、連鎖的に起った情報技術の革新および情報処理能力の飛躍的な向上は、メーカー等の供給業者よりもより正確に消費者市場の動向を把握できることを可能にさせた。このような市場情報の支配によって、大手流通企業はメーカー等の供給業者との関係において優位性（情報優位性）をもつこととなったのである。

つまり、小売業者は、大規模化・広域化・業態化したのみならず、店頭における品揃え形成活動が的確かつ効率的に遂行できる情報処理能力を身につけた自立的な主体としてメーカーの前に登場してきたのである⁴⁾。

このような大規模化した大手流通企業の優位性ができ上がったのは、それほど昔のことではなく、大手流通企業は、1980年代までは、大手消費財メーカーの構築したマーケティング・チャネルに多く依存していたし、取引卸売業者の営業活動にも支えられていた。しかし、前述したように、90年代に入り、バブルが崩壊し、不況感の強まりから消費者の低価格志向が定着し、いわゆる「価格破壊」現象が起こった。この時期に、メーカーは、「価格破壊」によって低下した価格体系のもとでも利益がだせるような商品開発を積極的に進めたが、小売業界においても消費者の低価格志向に対応し、メーカーが市場に送り出してくる低価格商品を大幅に取り入れ、低価格を売りものにしたディスカウントストア等の小売新業態や顧客吸引力の強い量販店等の大手流通企業が、規制緩和という追い風もあって多店舗展開を行ったのである。

そして、今日では、こうした大手流通企業は、そのバイイングパワーをテコにメーカーとの価格交渉力を強め、商品納入価格の切り下げ、物流経費等の負担等をメーカーに迫るとともに、大規模な売場展開による豊富で総合的な品揃えと多種多様な情報提供によって顧客の店舗忠誠心を育成し、あるいは、自らPB（プライベート・ブランド）商品を開発し、大手消費財メーカーのNB（ナショナル・ブランド）商品との価格差を強調する等して、大きく成長し、その結果、大手流通企業へのパワー・シフトが生じている。

(2) マーケティング・チャネルへの影響

このような大手流通企業へのパワー・シフトは、大手消費財メーカーのマーケティング・チャネルに大きな影響を与えた。すなわち、大手流通企業へのパワー・シフトにより、大手消費財メーカーが従来組織化していた系列販売店の販売力が低下し、そのマーケティング・チャネルを変更せざるを得なくなったのである。しかし、大手消費財メーカーは流通組織化をあきらめたわけ

ではなく、流通をコントロールしたいという考え方は今も変わらない。つまり、建値制（メーカー希望小売価格）、リベート、あるいは特約店・代理店制度等の見直しは、新たなマーケティング・チャンネル構築に向けた挑戦であるといつてよい。

現在、主要大手消費財メーカーの多くは、流通をコントロールできる既存のマーケティング・チャンネルを維持しながら、同時に、強大な販売力をもつ大手流通企業との取引拡大を図るという二元化戦略をとっている。中小小売店に対しては、系列化政策が有効に作用するよう、取引先を選別し、絞り込みを行うとともに、販社の体質を強化し、品揃え機能や経営支援機能が発揮されるようマーケティング・チャンネルの強化・充実を行っている。また、大手流通企業に対しては、自社系列の卸売業に販売上の機能はほとんど求めず、もっぱら物流機能、情報機能の発揮等、小売業のローコストオペレーションに対応した役割が果たせるよう組織体制の見直しを進めてきた。

しかし、小売企業の上位集中化による高度集中度販路時代をむかえ、こうした大手消費財メーカーの流通系列化を軸にしたマーケティング・チャンネルが限界となり、強大な販売力をもつ、特定の手流通企業と提携し、流通コストの低減や共同商品開発等を行う等、新しい協働関係の構築がみられるようになった。これが製販同盟である。この製販同盟は、新たなマーケティング・システムを生み出すことになるが、これについては、次節で述べることとする。

5. 製販同盟の展開とマーケティング・システム

(1) 製販同盟をとらえる視点

1994年頃から、主として、わが国の大手メーカーと大手流通企業との戦略提携が幅広い関心を集めている。この戦略提携は、もともと、1980年代にアメリカでしばしば使われ、一般化した「Strategic Alliance」に源を発しているが、わが国では、製販提携、製販統合、あるいは生・配・販統合、さらには製販同盟等と呼ばれている。後述するように、わが国における戦略提携は、単に企業間の機能の再編・連携化という側面だけでなく、両者の継続的、排他的な協力関係の形成という側面をもった企業間関係の改革をめざすことから、企業間における同盟関係を構築するものである⁵⁾。したがって、本稿においては、こうした戦略提携を「製販同盟」という用語で呼ぶこととする。

製販同盟の概念はどのようにとらえられているのか。その視点にはいくつかみられるが、代表的な視点として以下のものをあげることができる。

①大手メーカーの流通組織化の一環による協力関係という視点

強いブランド力をもつ大手メーカー、特に寡占的メーカーによる、従来流通系列化の対象とならなかった大手流通企業に対する流通組織化戦略の一環として製販同盟をとらえる視点である。大手流通企業の強力なバイイングパワーや価格革命戦略の遂行等によって、大手流通企業へのパワー・シフトが生じ、これは、大手メーカーとの間でチャンネルリーダーシップをめぐる対抗関係を発生させチャンネル紛争が起こる。このような紛争を解決し、両者のマーケティング上の長期的な協力関係の構築の試みが製販同盟であるとする⁶⁾。

②生産・販売の分業関係の変化という視点

需要調整様式としての在庫調整に注目し、製販統合のもとでは、その在庫調整が深化する中で、

生産と販売とが過程として分離せず、両者がいわば同時進行的に営まれ、両者の調整が過程の進行の中で同時に行われる。したがって、製販統合は、生産者と商業者のどちらか一方の効率化に貢献するものではなく、生産と商業の分業・調整関係そのものの効率化に貢献し得るのであり、このことは、生産と商業との間の分業と調整のあり方そのものを組み替えるものであるとする⁷⁾。

③組織間関係論からの視点

大規模小売組織と供給業者が、a.共通の目標を設定し、b.異質な経営資源の結合効果を引き出すための、c.互恵性・対等性をもった提携関係であるとする。そして、流通コストの削減等の流通効率化を機能的戦略提携、商品開発を含む全社レベルの戦略にかかわるものを包括的戦略提携といっている⁸⁾。

(2) わが国における製販同盟の取り組み

わが国においては、90年代に入り流通効率化の一環として戦略提携による製販同盟が取り組まれてきた。その要因としては、①バブルが崩壊した90年代初頭以降、消費者の低価格志向が定着し、これがいわゆる「価格破壊」をもたらした。大手流通企業は、これに対応した価格革命戦略を展開し、そのための流通全体の効率化が求められたこと、②大手流通企業へのパワー・シフトが生じ、大手メーカーとしては、それら企業を販路としたマーケティング・チャネルの構築に迫られたこと、そして③消費者の嗜好が多様化し、商品開発の精度向上が要請されたこと、等をあげることができる。

小売業とメーカーとの戦略提携そのものは90年代以前にも行われていた。その代表例が、セブン・イレブンによる弁当・惣菜開発システムである。このシステムは、米飯、調理パン、惣菜等の小規模零細なメーカー（供給業）を組織化し1979年に「日本デリカフーズ協同組合」を設立させて、この協同組織体との間で高度に統合化された商品供給体制を構築している。1985年には、調理麺、漬物、豆腐等の日配食品分野でも「分科会」を設立し、供給業者との間の「協働組織」を強化している。セブン・イレブンの取り組みは、流通チャネルの構成員が情報を共有化し、効率的な生産・物流システムを構築するとともに、需要に対応した商品開発システムを創出しているという点で、日本における戦略提携の典型的ケースといえる。しかし、セブン・イレブンの戦略提携は、小規模零細な供給業者で構成されている協同組織体との協働関係であり、現在、顕著に進んでいる大手流通企業へのパワー・シフトという流通構造の変化のもとにおけるメーカー、特に寡占的メーカーと大手流通企業との、いわゆる製販同盟関係ではないことに注意しなければならない。

(3) 製販同盟の内容—2つの形態

わが国における製販同盟の例をみると、その共通目標は、大きく、「流通コスト削減」と「商品開発」の2つの形態に分かれる。

流通コスト削減は、QRやEDI等の取り組みで代表されるように、基本的には、流通機能の調整、統合にかかわる問題である。アメリカにおけるウォルマートとP&Gとの戦略や1993年にはじまった花王とジャスコの間における日用雑貨品分野での、EDIによる自動補充発注や棚割システムの共同開発は、その典型例といえる。

この流通コスト削減の形態は、企業間連携が機能レベルであるため、開放的な運営が行われる可能性が強いという特徴をもっており、実際に、先にあげた花王とジャスコの例で、花王は、そ

の提携先をジャスコ以外にもサミット、いなげや、マイカルグループ等にも拡大している。

一方、商品開発の形態は、通常、メーカーと大手小売業者とが共同で商品開発するもので、大手小売業者向けPB商品の開発という性格が強くなる。この典型例として、イトーヨーカ堂の「チームマーチャンダイジング」があげられる。このチームマーチャンダイジングは、セブン・イレブンの協働組織をモデルにつくられたもので、このシステムは、商品の製造、流通、販売にかかわる企業が1つの場に集合し、チームを結成する。チーム内では、販売情報を共有し、販売動向に合わせた追加発注で、需要に対応した商品を低コストで消費市場に供給するというものである。

この商品開発の形態は、特定の小売業者向けにPB商品を開発・供給することから全社レベルの戦略にかかわる問題となる。メーカー、特にナショナルブランドメーカーとしては、特定の取引先のみとの特別な関係を強化することを避けて、できればどの小売業者に対しても等距離で、全方位型の取引を望んでいる。したがって、強いナショナルブランドをもつトップメーカーが、大手小売業者と商品開発を行うケースは、かなり限定的なものにならざるを得ないといえよう。

(4) マーケティング・システムへの影響

大手流通企業へのパワー・シフトという状況のもとで展開される製販同盟は、マーケティング・システムにどのような影響をもたらすのだろうか。流通コストへの対応という点から考えてみよう。戦略提携による製販同盟においては、提携先の選択が極めて重要になる。マーケティング・チャンネル全体でのコスト削減に対応することができない流通企業は、製販同盟における取引関係の組み替えで弾き出される恐れがある。つまり、製販同盟は、流通コスト削減対応力のある、選ばれた企業間で協力・協働関係が構築されることから、それに参加した企業と参加できなかった企業とでは、企業間格差が一層拡大し、結果的に、中小・零細企業の淘汰、大企業への取引集中度の上昇ということになる可能性が強い。

特に、大手流通企業主導型の製販同盟は、情報処理能力にすぐれ、流通コスト削減への適応力がある有力卸売業者に取引が集中する反面、大手流通企業の要求する高度な情報システム、あるいは物流効率化に適応できない卸売業者は、流通チャンネル構築過程で排除されていく可能性もある。

このように、製販同盟は、それへの参加企業とそれ以外の企業との企業間格差をより一層強く引き起こし、特に、大手流通企業の要求する流通コスト削減への適応力を持たない中小卸売業者のマーケティング・チャンネルからの排除、あるいは再編を加速させることになるだろう。

6. 卸売業者の重点機能

前述したとおり、いわゆるバブル崩壊後、大手消費財メーカーのマーケティング・チャンネルの見直し・変更、メーカーと小売業との取引形態の変化と製販同盟の展開、さらには大規模小売業のバイイングパワーを背景とした要求の一層の強化等、といった一連の流通を取り巻く環境の変化は、今までの流通の仕組みに抜本的な変革を迫ることとなった。

このような流通環境や流通構造の変化は、卸売業者に大きな影響を及ぼし、とくに、①流通における取引システムー建値制・リベート制・特約店制度の見直し・変化、②メーカーと小売業との取引形態の変化ー直接交渉の増加、③流通情報システムの進展といった卸売業者を取り巻く環

境の変化は、卸売業者の構造変化を促進するとともに、メーカーや小売業者が求める卸売業者の役割・機能についても変化してきており、メーカーや小売業者の要求に十分に答えられるか否かで卸売業者の選別が行われており、実際に、卸売業者の淘汰が進んでいる⁹⁾。まさに、わが国卸売業者は、90年代以降の激しい構造変化の中で存亡の危機に直面しているといえる。

しかし、このような卸売業を取り巻く環境変化は、卸売業者の存立基盤を脅かすものである反面、メーカーや小売業者は、環境変化に対応した新たな機能を遂行することを卸売業者に期待もしている。メーカーや小売業者は卸売業者にどのような機能を求めているのか、また、卸売業者はどう対応し、それは、メーカーや小売業者の要求に十分応えているのだろうか。

これらの問題について、公正取引委員会が、1997年1月に卸売業者等の事業活動についての実態調査（『卸売業者等の事業活動に関する実態調査報告書』¹⁰⁾）を行い、その調査結果を公表しているので、この実態調査をもとに卸売業者に求められる新たな機能について分析し、実態を明らかにすることとしたい。

(1) メーカー、小売業者が卸売業者に期待する機能

メーカーから卸売業者に期待する機能は、第1位に、一括物流システム61%、第2位に、売れ筋・売り方の情報の提供53%、第3位に、小売業者の情報化への対応43%、第4位と第5位には納品の迅速化・高精度化、危険負担28%、また、小売業者が卸売業者に期待する機能としては、第1位に、売れ筋・売り方の情報の提供63%、第2位に、納品の迅速化・高精度化60%、第3位に、一括物流システム44%、第4位に、小売業者の情報化への対応40%、第5位に、新商品の企画開発34%、をあげている（図表1参照）。

メーカー、小売業者双方が共通して期待している機能を、大きく分類すると、①売れ筋・売り方の情報の提供、小売業者の情報化への対応といった情報提供・情報集約機能、②一括物流システムの活用といった輸送機能、そして③納品の迅速化・高精度化といった在庫機能をあげることができる。このほかには、メーカーでは危険負担機能（返品、市場リスクの負担）を、小売業者では新商品開発機能を重視していることがわかる。

(2) 卸売業者が重視する機能

このようなメーカー、あるいは小売業者が期待する卸売業者の機能に対して、卸売業者が実際に重視している機能は何であるか。図表1によれば、メーカーに対しては、第1位に、売れ筋・売り方情報の提供28%、第2位に、小売業者の情報化への対応27%、第3位に、納品の迅速化・高精度化19%をあげているが、メーカーが第1位にあげた一括物流システムは第4位に下がっている。メーカーの要望と卸売業者の重視する機能との間に大きな認識のギャップがみられ、卸売業者が十分に対応できていないと考えられる。例えば、加工食品メーカーは54%が一括物流システムを期待しているが、大手加工食品卸でさえ10%の企業しか重視しておらず、中小加工食品卸では全く重視していないという結果になっている。

小売業者に対して卸売業者が重視している機能は、第1位に、納品の迅速化・高精度化35%、第2位に、一括物流システム21%、第3位に、売れ筋・売り方の情報の提供20%となっている。小売業者が卸売業者に対して期待する機能と順位は異なっているが、上位に位置された3つの機能は変わっておらず、共通の認識に立っているものといえる。しかし、小売業者が卸売業者に強く期待していた小売業者の情報化への対応については、大手日用雑貨品卸では、それに取り組んで

いる企業がみられるが、一般的に取り組みが弱い。小売業者の情報化への対応に対する期待は、小売業者の売上規模に関係なく高い割合となっていることから、認識のギャップがみられる。

また、卸売業者の伝統的機能である品揃え機能については、小売業者を中心に卸売業者への期待は減じており、卸売業者自身もそれ程重視していない。同様に、顧客に商業信用を与えるという営業金融機能も、現金決済に変わり、決済期間も短縮され、しかも、銀行口座決済でのオンライン化が達成され即納性が図られた現在では、メーカー、小売業者とも卸売業者に対する期待は少なくなっている。しかし、売れ残り品が発生した場合の返品、あるいは市場リスクの負担といった危険負担機能については、加工食品、日用雑貨品メーカーとも卸売業者に期待するところが大きく、卸売業者もこれに対応した体制をとっており、卸売業者の重要な機能の一つとなっている。

図表1 メーカー、小売業の期待する機能と卸売業者の重視する機能

メーカーと卸売業者との関係		小売業者と卸売業者との関係	
メーカーが卸売業者に期待する機能	卸売業者が重視する機能	小売業者が卸売業者に期待する機能	卸売業者が重視する機能
1. 一括物流システム (60.8%)	1. 売れ筋・売り方情報の提供 (27.6%)	1. 売れ筋・売り方情報の提供 (62.9%)	1. 納品の迅速化・高精度化 (35.1%)
2. 売れ筋・売り方情報の提供 (52.9%)	2. 小売業者の情報化への対応 (27.4%)	2. 納品の迅速化・高精度化 (59.7%)	2. 一括物流システム (21.0%)
3. 小売業者の情報化への対応 (43.1%)	3. 納品の迅速化・高精度化 (18.8%)	3. 一括物流システム (43.5%)	3. 売れ筋・売り方情報の提供 (20.0%)
4. 納品の迅速化・高精度化 (27.5%)	4. 一括物流システム (11.4%)	4. 小売業者の情報化への対応 (40.3%)	4. フルライン化 (9.3%)
5. 危険負担 (27.5%)	5. 危険負担 (10.0%)	5. 新商品の企画開発 (33.9%)	5. 新商品の企画開発 (6.3%)

(備考) ①メーカーが卸売業者に、小売業者が卸売業者に期待する機能の() 構成比は複数回答。

②卸売業者が重視する機能は加工食品卸、日用雑貨品卸双方の回答合計の平均値。

(資料出所) 公正取引委員会事務局 [1998]、14、15、18、72頁を一部加工して作成

以上述べたように、現在、卸売業者に求められる機能として一括物流システム、納品の迅速化・高精度化といった物流機能と商品の売れ筋・売り方の情報の提供、あるいは小売業者の情報化への対応といった情報提供・情報集約機能に重点が置かれてきている。しかしながら、このような求められる重点機能の変化に対し、卸売業者の対応は十分でないものがあり、重点機能の置き方に認識のギャップがみられる。卸売業者が、流通における結節点として自らの役割を果たすためには、求められる重点機能の充実・強化が大きな課題であり、今後、こうした機能の充実・強化に向けて卸売業者間の激しい競争が行われていくことが予想される。また、これに対応できない卸売業者は淘汰されることになるだろう。

7. 業界再編成への取り組み—卸売業者間連携への積極的対応

上述したような求められる重点機能の充実・強化に卸売業者はどのように取り組むべきであろうか。経営環境が厳しく、収益力が弱い消費財関連の中小卸は、この課題に対し単独で対応するには限界がある。というのは、現在、流通分野において導入が進んでいる、一括物流システムの構築、高度流通情報のシステム化、あるいはサプライチェーン・マネジメント等の流通革新は、メーカー、卸売業者、小売業者はもちろんのこと、物流専門家、情報処理業者、あるいは金融業者等、複数の業界にまたがるネットワークの組織化と統合があって初めて実現するものだからである。そして、この流通革新は、流通の構造変革をもたらし、流通機構の一翼を担う卸売業界の再編成もまぬがられない事態となっている。

もちろん、これまでも卸売業界の再編成は、全国卸や有力地方卸を中核とした中小の地方卸の吸収、統合という形で進んできた。しかし、90年代に入って注目される新たな動きは、例えば、加工食品卸、酒類卸、菓子卸、日用雑貨品卸など異業種の卸売業者間の連携である。この異業種卸間の連携は、主要な取引先である食品スーパーの総合的な品揃えと物流に対応できる総合卸への脱皮を図る有力加工食品卸によって主導されており、生鮮食品も含む「フルライン卸」を目指した連携となっている。これは、個々の機能と役割を明確にした分業に基づく長期取引関係を樹立した水平連携型再編成といえるだろう。

このような異業種卸間の業務提携以外に、他地域の卸売業者との合併や大手卸による地方の2次卸売業のグループ化、系列化の動き、あるいは取引小売業との包括的な流通システムの構築等、様々な形態の再編成が進行している。

こうした再編成の動きに、卸売業者、特に中小卸はどう対応すべきか。先に述べた流通構造の変革は、卸売業の再編成を避けて通れないと認識していても、業界の再編成に加わることは自社の命運に係わることであり、苦しい選択になることも予想される。しかし、現在わが国で進行している卸売業の再編成等の動きは、経営危機への対応であると同時に、小売流通の構造的な変化やメーカーのチャネル戦略の変化を踏まえての次なるビジネスチャンスであるともいえる。今後、どのような流通構造になり、卸売流通はいかなる変貌を遂げていくのか、未だ不透明であるが、卸売業者の果たす機能そのものはなくなるならない。卸売業者としては、流通構造の変革期において新たな事業機会を確保すべく、卸売業者間の連携に積極的に対応し、業界再編成に取り組むことが重要である。

[注]

1) 田村 [1996]、226頁。田村正紀教授は、このような流通支配型チャネル構築（経路力）をパワー・マーケティングの一形態であるとし、高度成長期から近年に至るまで、自動車、家電、加工食品、医薬・化粧品等の分野における流通系列化は、パワー・マーケティングの完成を意味すると述べておられる。

2) 田村 [1986]、225頁。したがって、ある特定メーカーの自己の製品の卸売販売額（これを経路販売額といっている）は、メーカーと小売商が共同して生み出した結果（結合産出）といえる（田村 [1996]、218頁）。

3) 矢作 [1997]、295-297頁。一般に、経済学的には、大手流通企業の大規模化による市場支配力の移動をパワー・シフトと呼んでいるが、小売商業構造の変化を誘因した自立的な主体として

大手流通企業をとらえる主張は大いに参考になる。

4) 矢作 [1996]、7頁。

5) 高嶋 [1998]、42頁。

6) 田村 [1998]、47-48頁、115-116頁。

7) 石原 [1996]、325-327頁。

8) 矢作 [1994]、324-329頁。同 [1997]、297-301頁。なお、用語の用い方については、田村 [1998] は製販同盟、石原 [1996] は製販統合、矢作 [1994] は戦略提携、同 [1997] は製販提携という用語をそれぞれ用いている。本稿では、製販同盟という用語で統一している。

9) 平成9年(1997年)商業統計調査によれば、バブル崩壊後の平成3年調査(1991年)を境に商店数は減少傾向をとりはじめ、1997年/1991年比15.2%の大幅減となり、この6年間で約7万店の卸売業者が消滅したことになる。これは、増減差であるから、実際に市場から退出した卸売業者はもっと多いといえる。しかも、どの従業者規模をとっても商店数が減少しているのが大きな特徴である。

10) この調査は、加工食品及び日用雑貨品の2業種を調査、検討対象にしている。この2業種を対象としたのは、他の業種に比べて流通システムの変化が近年激しく、情報化やオープン価格化も比較的早い段階から進展してきていることによると説明されている。なお、この実態調査をもとに「流通問題研究会」(座長三輪芳郎・東京大学教授)が、流通構造の変化の中で卸売業者等がどう対応しているかを検討し、報告書(『流通構造の変化と事業者の対応—加工食品・日用雑貨品の卸売業者の事業活動について』)をまとめている。本稿では、この報告書も参考にしてている。

[参考文献]

石原武政 [1996] 「終章 生産と販売—新たな分業関係の模索」石原武政・石井淳蔵編『製販統合—変わる日本の商システム』日本経済新聞社

公正取引委員会事務総局 [1998] 『卸売業者等の事業活動に関する実態調査報告書』

高嶋克義 [1994] 『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房

———— [1998] 「製販同盟への展開」『RIRI流通産業』(流通産業研究所) 第30巻第4号

田村正紀 [1986] 『日本型流通システム』千倉書房

———— [1996] 『マーケティングカー—大量集中から機動集中へ』千倉書房

———— [1998] 『マーケティングの知識』日本経済新聞社(日経文庫)

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

———— [1996] 「日本の流通・取引慣行は変わったのか」『公正取引』(公正取引協会) NO.545

———— [1997] 「7章 変容する流通チャネル」田島義博・原田英生編『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社

流通問題研究会 [1998] 『流通構造の変化と事業者の対応—加工食品・日用雑貨品の卸売業者の事業活動について』

渡辺達朗 [1997] 『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房