流通論

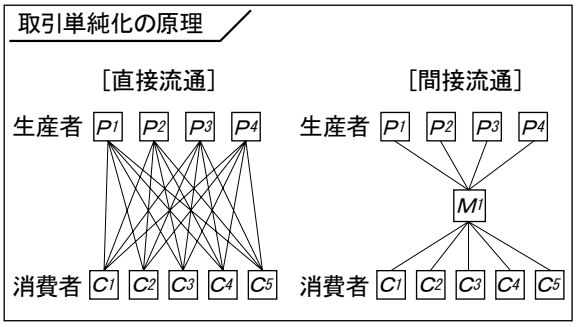
取引数単純化の原理(とりひきすう・たんじゅんか・の・げんり)

小売業者や卸売業者といった商業者は生産者と消費者とは独立した経済主体であり、生産と消費の活動を架橋する社会的な役割を担っている。その商業者が流通過程において仲介者として存在する根拠を説明しているのが取引数単純化の原理である。

生産者をPn、消費者をCn、商業者をMnとする。生産者と消費者が直接取引をする場合、これを直接取引（D）という。都市に住む消費者が産地の米作農家とインターネットで直接、米を取引する場合がそうである。直接取引の総取引数は、D=Pn×Cnで算定される。それに対して、商業者が生産者と消費者の間に介在する場合、間接流通（I）の形態をとる。消費者がスーパーの店頭で米を購入するケースがそうである。その場合、間接流通の取引数は、I=Mn(Pn+Cn)の式で表せる。

図のケースでは、直接取引の総取引回数は４×５＝20となる。それに対して、間接流通では商業者が1人介在するから、総取引数は１（４＋５）＝９となる。

D=20>I=９だから、商業者が仲介する間接流通の総取引回数の方が直接流通の総取引回数より少ない。つまり、取引費用は節約され、商業者の存立根拠が証明される。しかし、D>Iである状況は図の場合、商業者が２人までであり、商業者が３人に増えると、総取引回数は27となり、直接流通の20を上回ってしまい、取引費用に無駄が生じてしまう。つまり、取引数単純化の原理は商業者の仲介により社会的に必要な取引回数は減少するが、同時に無制限な商業者の増大は取引回数の増大を招く可能性を示唆している。



品揃え形成活動(しなぞろえ・けいせい・かつどう)

流通活動の社会的役割は生産と消費の需給結合にある。しかし、商業者の具体的な活動をみると、多くの場合、複数の商品を扱い、それを通して生産と消費の需給を結合している。つまり、小売業者や卸売業者といった商業者は多数の財を収集し、その財の組み合わせの変化のなかで需給を調整している。おもに自らがつくった単一財の需給調整に取り組む生産者との大きな違いがそこにある。その点を説明したのが品揃え形成活動(sorting)である。

商業者による品揃え形成活動は財の種類とその在庫量の決定の２つで構成されている。その結果つくり出される２種類以上の財の集合はアソートメント

（assortments、品揃え物）と呼ばれ、実務家が日常的に使っている「商品構成」という言葉に相当している。品揃え形成活動において、商品在庫は単なる財としてではなく、消費者や使用者の観点からみて、魅力のある財の集合体として編集し直されている。それがアソートメントの特徴である。

アソートメントは流通段階間、企業・店舗間で異なっている。消費財を例にとると、生産段階の財の集合は比較的単純な財の組み合わせから成り立っている。工場や産地では通常、財の集合は大規模で同質的、画一的である。それに対して、小売、消費段階の財の集合は複雑で多様な組み合わせが実現している。

小売店の売場はその典型であり、顧客の毎日の食卓や洋服ダンスの財の集合を先取りするかたちでさまざまのアソートメントを競い合っている。流通段階の川下では、企業・店舗間のアソートメントは微妙に異なっており、店舗数が１万店を超えるコンビニエンスストアにおいても、販売している財の種類と在庫量がまったく同一な店舗は存在しない。

垂直的流通システム（すいちょくてき・りゅうつう・システム）

商業者が介在する間接流通のうち、市場取引以外の組織的な性格の強い取引形態で編成されている間接流通システムを、マーケティング・チャネル論では垂直的流通システム（vertical marketing systems）と呼ぶ。垂直的流通システムはメーカー、卸、小売りといった流通の構成員の統制・管理の視点から提唱された分析概念で、特定の流通構成員により中央的に作成されたマーケティング・プログラムにより流通構成員間の活動や利害が調整されている状態を指している。

卸売市場に代表される伝統的な市場取引の連鎖による間接流通では構成員はそれぞれ独立した存在としてとらえられており、構成員間には強い統制は存在せず、具体的な共通目標も共有されていないので、そのつど取引条件は調整される。各構成員の流通経路形成への関与度は常識的な範囲にあり、不安定である。それに対して、垂直的流通システムでは構成員間の共通目標、役割、調整方法等は事前の調整されており、ときにはあたかも１つの組織のように行動し、高い成果を上げることができる。

具体的には、消費財メーカーの特約店・代理店、販売会社制度を軸とした管理型、フランチャイズチェーンのような契約型、自動車メーカーの資本による自動車デイーラー等の企業型の３つの形態がある。ただし、消費財メーカーの特約店・代理店制度のように。卸段階は特定メーカーの作成したマーケティング管理プログラムで統制されているが、小売段階になると、組織されていない市場取引が一般的な場合があり、流通段階間による異なる形態をとることがある。

また、垂直的流通システムは投下資本を必要とし、いったん構築されると、環境変化に柔軟でない点にも注意したい。

流通革命論（りゅうつう・かくめい・ろん）

大量生産・大量消費時代が到来する1960年代の日本において、スーパーと呼ばれる一群の小売企業が急成長を遂げ、その結果小規模零細的で、大規模メーカ

ーが支配的な流通過程の変化が強く意識された。そのスーパーの社会的役割や生産・流通に与える影響を論じた議論を総称して、「流通革命論」という。

代表的な論者の林周二教授によると、大規模なスーパーの成長により、日本の流通過程は少数の大規模消費財メーカーと大規模スーパーを軸に再構築され、その中間に位置する卸は没落する流通経路の短縮化が起こると指摘した。これは「問屋無用論」として喧伝され、小規模零細で多段階な日本の流通の劇的変化を予測したものとして注目された。また、実業界ではダイエーを率いる中内功社長らを筆頭に、大規模メーカーによる流通支配の打破と価格引き下げが提唱され、物価上昇に悩む消費者から強い支持をえた。

しかし、その後長い間、日本経済の成長が持続し、また流通政策面でも大型店舗の出店規制や医薬品等個別業種における営業規制が存続した結果、スーパーの成長と中小・零細小売商の共存状態が維持された。商業統計ベースで言えば、小売店舗数のピークは1982年であり、その後の急速な小売店舗数の減少のなかで卸売業の店舗数もしだいに減少傾向に転じた。

また、価格引き下げについてはカラーテレビ等の商品におけるヤミ再販売価格維持行為が社会的な問題となり、スーパーの出現を契機に大規模メーカーの流通支配は部分的に打破された。しかし、スーパーの成長による物価切り下げ効果については商品や時期により、効果の出方がかなり異なるため、一定程度の社会的評価は得られているものの、全体的かつ客観的な評価に関しては意見が分かれているのが現状である。

チェーンストア経営

チェーンストアとは小売業務を販売と仕入れに大きく２つに分けて、販売は店舗で、仕入れやその他管理業務は本部で行う分業体制を採用し、同一業態を多数展開し、効率的に運営・管理するための小売経営組織である。年間134兆円（2007年商業統計速報）におよぶ小売市場のうち、単一資本で店舗網が形成されているレギュラーチェーンや契約関係の基づくフランチャイズチェーン等を含めた、広義のチェーンストアが60％以上の占有率を占めており、チェーンストア組織は流通産業にはなくてはならない存在である。

チェーンストア経営は機能的にみると、市場に適合的な小売業態を展開し、効率よく運営・管理する小売業務、商品を仕入れるだけでなく、ときには商品の調達先を開発し、商品自体を企画・開発する商品調達、そして仕入れた商品を小売店舗まで不可足なく、タイミングよく納品する商品供給、の３つのサブシステムで構成されている。

組織的には、組織内関係と組織間関係の２つで構成されている。組織内関係は商品調達を担当する商品本部、店舗運営や販売促進を担当する販売本部、商品供給を担当する物流本部、人事労務や資金調達を担当する管理本部等、機能別に編成されている。他方で、組織間関係では個別取引関係や取引先懇親会のほか、メーカーと共同で商品開発するためのプロジェクトチームの編成、共同配送や物流

業務委託のための戦略提携等々がある。
チェーンストア経営の基本の１つは単品管理システムである。店頭における販売動向や店頭、配送センター、工場における在庫を、単品レベルのＰＯＳ（販売時点管理）システムや在庫管理システムで分析、管理する手法であり、多種多様な商品を扱う特定業態を多数展開するチェーンストア経営の基礎業務となっている。

ビジネス・ロジスティクス（business logistics）

流通の３大フローは商流、物流、情報流である。このうち、物流は財・サービスの移転・保管・流通加工に関わる活動であり、原材料や部品、製品が調達を通して工場や配送センターに入ってくるインバウンドな流れ（入荷・入庫）と、製品が販売を通字手顧客に向けて出ていくアウトバウンドな流れ（出荷・出庫）の２つがある。前者は調達物流、後者は販売物流と呼ばれることがある。

企業内物流はこの２つの流れが１つになって展開されているが、実際には調達物流と販売物流は別々に遂行されることが多く、また従来は製品出荷を意味する販売物流が企業内物流システムで関心を集める傾向があった。ビジネス・ロジスティクスは軍隊で用いられていたロジスティクス（兵站補給）・システムに触発されながら、調達物流と販売物流を一体化して運営管理することを主要な経営課題して設定した。

同時に、情報技術と通信網の発達により情報流と物流の一体化が進んだ。販売・在庫データの収集・処理・加工に関わる情報流を駆使しながら、財の物的な移転・保管・流通加工に関わる物流を効果的かつ効率的に管理する業務改善がビジネス・ロジスティクスのもう１つの課題として設定された。

情報流と物流、調達物流と販売物流の一体化により、企業内物流は大きく進化した。たとえば、小売業向け配送センターでは事前の取扱商品の種類、発注単位は発注時間、納品時間の調整、販売・在庫データの共有により在庫をもたないクロスドッキング（通貨型）方式の物流サービスを提供するようになっている。

類似の用語としてサプライ・チェーンがあるが、これは生産・流通の諸段階を超えた企業間物流システムを意味している。

「小売りの輪」仮説（「こうり・の・わ」かせつ）

ハーバード大学マックネアー元教授が唱えた小売形態発展論に関する仮説的見解で、新しい小売形態は相対的に低い社会的地位、低い粗利益率、低い販売価格を特徴として出現するが、成功の過程でしだいに社会的な地位が向上し、費用のかかる小売形態に変貌する。その結果、粗利益率と販売価格が上昇し、新たな低価格、低粗利のディスカンターが現われる。すなわち、馬車の「車輪」が回転するように、小売形態の革新はつぎつぎに現れるディスカンターにより特徴づけられているというのが「小売りの輪」仮説である。

この仮説的見解は、アメリカにおける百貨店、バラエティストア、スーパーマーケット、ディスカウントストアの出現

を巧みな比喩で説明したものとして支持されたが、他方でコンビニエンスストアや郊外ショッピングセンター等、低価格や低粗利に依存しない新しい小売業の出現を説明できないとの批判を浴びた。

賛否両論があるなかで、ディスカウンターが社会的地位の向上や事業の発展とともに非価格競争に転換する「トレーディングアップ」（格上げ）戦略を採用するとの指摘は有益な問題提起を行っている。実際に、顧客の所得水準の上昇、成功した経営者心理、同一形態間競争の差異化、取引先との関係から、価格訴求型小売企業が非価格競争に転じる例は多く、すべての革新的な小売企業はディスカウンターとして現われるわけではないが、多くのディスカウンターはトレーディングアップの道を歩んでいるのもたしかな事実である。

小売ライフサイクル（retail life cycle）

製品にライフサイクルがあるように、小売形態にも誕生-成長-成熟-衰退という過程があるというのが小売ライフサイクル論の主張である。小売ライフサイクル論はそれぞれの発展段階に応じた固有の市場環境と経営課題が存在し、小売業者と商品サプラヤーの双方にとって小売ライフサイクルの観点から現状を分析し、問題を解決することが必要となる。

小売ライフサイクル論は、小売形態の多様化と小売ライフサイクルの短縮化を強調している。新しい小売形態の誕生から小売市場シェアが頭打ちになる「成熟」にまでに要した年数は、アメリカの場合、百貨店は80年と長期だったが、その後現われたスーパーマーケットは35年、さらにホームセンターは15年と短縮化傾向にある。

加速する小売形態の変化に対応するには、小売業者、商品サプライヤーとも従来以上の柔軟な経営が求まられていると結論している。たとえば、多様な小売形態をタイミングよく開発し企業の寿命を引き延ばすためには異質な経営資源をどう引き込めるかが課題となる。

プライベート・ブランド（private brands, PB）**商品**

ＰＢ商品はメーカーでなく、小売、卸売企業が製品概念から生産方法、品質管理、販売促進、価格、命名まで、主たる責任を負って開発、販売する商品のことである。小売企業の大規模化が進み、近年日本では再び、大規模小売企業によるＰＢ商品開発が活発化している。

流通企業がＰＢ商品を開発する動機は、粗利益率の確保、価格競争力の強化、独自の品質・価値の創造、顧客愛顧の獲得、ブランド品選択の拡大、商品供給量の確保が挙げられる。市場環境との関係で、動機づけは微妙に変化する。

ＰＢ商品の普及率は、経済動向と小売市場の上位集中度の２つから大きく影響を受ける。景気が低迷し、消費者の価格志向が強まると、ＰＢ普及率は上昇する傾向が過去の研究から示唆されている。また、小売市場の上位集中度が高くなると、単品販売力が高まり、メーカーの販売経路が限定されるため、ＰＢ普及率は高まる。

しかし、現実には商品ごとにＰＢ普及率は異なる。製品ライフサイクルが成熟期に達し、生産技術が伝播し、新製品開

発が停滞している市場ではＰＢの市場浸透力は高まり、逆にメーカーが独自の生産技術を有し、活発な新製品投入を実行している市場ではナショナルブランド（ＮＢ）商品が強いとの実証研究がある。したがって、小売企業は絶えず、望ましいＮＢとＰＢの組み合わせを模索している。

小売国際化プロセス（こうり・こくさいか・プロセス

小売国際化とは小売企業の事業活動が国境を超えて展開されることであり、端的にはスーパーマーケットやコンビニエンスストアという小売事業の国際移転を意味する。そのプロセスとは、その小売事業の国際移転がある状態から別の状態に変化する過程を指している。したがって、小売国際化プロセスはある国・地域への参入調査、参入、現地化、事業拡大と続き個別参入プロセスの問題と、ある国・地域から別の国・地域へと参入を繰り返す複数参入プロセスの２通りがある。

小売国際化が注目されるようになったのは1990年代、東西冷戦の終焉、新興国市場の台頭と先進国市場の停滞、巨大市場・中国の市場開放等々の環境要因がかなり、従来の専門店チェーンに加えて、各国の小売市場を牽引するアメリカのウォルマート、イギリスのテスコなど総合量販店チェーンが積極的に海外進出したころからである。

従来、小売業はそれぞれの国・地域の社会的、文化的、歴史的要因から強い影響を受けている、典型的なドメスティック（国内的）産業と位置づけられており、国際化することによる追加的な利益は享受しにくいと説明されてきたが、新興国市場の需要の取り込みのみならず、国際化することで従来獲得できなかった経営資源を手に入れ、経営革新を引き起こす例が現われ、小売国際化に一段と弾みがついた。グローバルとローカルな要素が織り成す小売市場と企業の関係をとらえ直すことがこれからの流通研究の大きな課題となっている。