

東京工業大学大学院キャリアアップMOT “CUMOT” 「ストラテジック SCM コース」: 学習資料 (10 期~12 期)  
(公社) 日本ロジスティクスシステム協会 「ストラテジック SCM コース」: 学習資料 (13 期~ )

## 「消費財流通のチャネル戦略と SCM」

### ～我が国の流通システムの課題と今後について～

市川 隆一

我が国において、SCM が思うほど普及発展しない原因の一つとして考えられることは、「日本の消費者性向に過敏に反応し、その都度ごとに対応してきた日本の小売業や米欧に比して特異な商取引慣行に対して、サプライチェーンの上流がさらに過剰適応し、生産や物流といった現場の知恵だけに依存して市場に適合させるという極めて部分的な対応力に任せてしまった。」ということである。この現場力による部分的な最適活動は日本の経営の強みとなる一方で、ときに根本的な解決を避け全体の最適を損なう経営であった。

本書は、こういった問題意識から、これからの我が国における SCM を考えるために消費財流通チャネルに焦点を当て、サプライチェーンを構成する企業の関係性や取引制度・商慣習について理解し、また、消費者の購買行動や購買性向の変化によって生じる、サプライチェーンを構成する企業活動の変容とその形成経緯を理解することを目的として作成したものである。

本資料で取り上げるテーマは以下の通りである。

1. マーケティングにおけるチャネル戦略
2. 我が国におけるチャネル形成経緯と変革
3. 日本的商慣行とは何か
4. サプライチェーン構築課題と商慣行の変容
5. チャネル・イノベーションと課題
6. サプライチェーン革新に向けた動きと課題解決への視座

#### 1. マーケティングにおけるチャネル戦略

##### (1) マーケティングとイノベーション

企業の機能とは、マーケティングとイノベーションによる顧客の創造であり、顧客が企業に對価を支払うのは、マーケティングとイノベーション領域における成果と貢献に対してである (Drucker 1954、邦訳 2008)。

マーケティングは、米国においても黎明期は販売 (selling) に重点が置かれたものであったが、製品はもとより製品を製造・供給し、最終的に消費されるまでのプロセスに関わるもの全てを駆使して顧客ニーズを満たそうというマーケティング革新【解説 1】 (Levitt 1960、邦訳 2007) により、マーケティングが経営の中核戦略となった。

日本においては、マーケティングの本来の解釈は広く定着しつつも、実際のオペレーションが

伴わないビジネスアイデアに比重が置かれた経営が成されてきた。

マーケティングも時代と共に変化【解説2】しているが、実運用が必ず伴っていなければ成立し得ないのはマーケティングの古典から不変である。

マーケティングを構成する戦略的な組み合わせ(マーケティング・ミックス)は、「4つのP(4P)」と「4つのC(4C)」により定義され、売り手企業と顧客との双方の視点による戦略設計が定着している。【解説3】

4PにおけるPlace、4CにおけるChanelの何れも単独の要素としてではなく、他の構成要素と連動して機能化する。

### 【解説1】

1900年代に米国で普及したマーケティングは、当初米国でも販売(selling)に重点が置かれたものであった。しかし、1960年にセオドア・レビットがマーケティングの重要性と顧客の視点を柱に、「製造業のサービス事業化」、「サービスの標準化」、「アフター・マーケット」、「無形資産の価値」、「顧客リレーションシップ」の重要性を説いて以降、マーケティングは、企業経営において中核的戦略とされてきた。

レビットは、販売とマーケティングの違いについて、「販売は、製品をお金に換えるという販売者の意向を充足させることに重点があるのに対し、マーケティングは、製品はもとより製品を製造・供給し、最終的に消費されるまでのプロセスに関わるもの全てを駆使して、顧客ニーズを満たそうという考え方を重視するものである」と説いた。(1960年『Marketing Myopia(邦題「マーケティング近視眼」)』)

4Cは、4Pが買い手に影響を与えるために利用できるマーケティング・ツールを売り手側から見たものであるとして、ロバート・ラウターボーンは「4つのP(4P)」に対応する買い手側の視点として、Customer value(顧客における価値)、Cost to the customer(顧客の負担)、Convenience(顧客の利便性)、Communication(顧客とのコミュニケーション)の「4つのC(4C)」を示した。

### 【解説2】

フィリップ・コトラー(2008)は、マーケティングの発展による視点の変化を「Marketing 1.0=製品中心」「同2.0=顧客起点」「同3.0=価値主導」と定義している。

米国マーケティング協会(American Marketing Association)による定義も、「マーケティングとは、個人及び組織の目標を満たす交換を創出するために、アイデア、商品及びサービスのコンセプト、価格決定、プロモーション、流通を計画し遂行するプロセスである」(1985)から、「マーケティングとは、顧客に向けて価値を創造、伝達、提供し、組織および組織を取り巻く利害関係者を利するように顧客との関係性をマネジメントする組織の機能および一連のプロセスである」(2004)へ改訂されている。

### 【解説3】

4Pとは、ジェローム・マッカーシーが、恩師であるリチャード・クルウェットによるProduct(製品)、Price(価格)、Promotion(販売促進)、Distribution(流通)の「3P1D」(1950)の定義を基に、DistributionをPlace(流通)に置き換えて「4つのP(4P)」として提唱したものであり、現在までマーケティング戦略を志向する上での中心的構成要素となっている(コトラー 2008)。

また、清水公一(2016)は、自身の修士論文(1972)にて利益の追求より社会での信頼を前提とした共生マーケティング(co-marketing)においては、4つのPへ対向する顧客の視点として、Commodity、Cost、Chanel、Communicationの4つのCを挙げている。

一方、イノベーションは、我が国では、1958年の経済白書で技術革新と訳したことから限定的な意で普及してしまっただが、シュンペーターが1911年に提唱した時点から単なる発明や技術に限定した革新ではなく、「消費者に知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産」「新しい生産方法の導入」「新しい販路の開拓」「原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得」「新しい組織の実現」であった(Schumpeter 1911, 邦訳 1977)。

ドラッガー(1973, 邦訳 2008)は、「マーケティングは、企業全体の中心次元の機能であり、マーケティングの理想は販売を不要にすることである」とする一方で、マーケティングだけでは企業の成功はない、として「イノベーションとは、新しい顧客満足を生みだすための経済的・社会的・技術的革新である」とイノベーションの重要性を説いた。

マイケル・ポーター（1985）は、企業が大きな顧客価値を創出するためには、主活動と、支援活動による統合体【解説4】であるとし、購買した原材料等に対して、各プロセスにて価値を付加していくことが企業の主活動であるという価値の連鎖を示し、サプライチェーンを企業マネジメントとして捉えた。

企業活動におけるチャンネル戦略は、顧客を起点とした広義のマーケティングと継続的なイノベーションによる複数の企業間による価値の連鎖を繋ぐ役割である。

#### 【解説4】

主活動である「購買物流 (inbound logistics)」、「オペレーション (製造)」、「出荷物流 (outbound logistics)」、「マーケティング・販売」、「サービス」と、支援活動である「企業インフラ」、「人材資源管理」、「技術開発」、「調達」による結合体とした。

#### (2) マーケティング・チャンネル

チャンネルは、「マーケティング・チャンネル」や「流通チャンネル」、単に「チャンネル」といった言い方がある。

米国のマーケティング文献においては、古くから“marketing channel”，“channels of distribution”，“distribution channel”，“trade channel”といった多岐な用いられ方がされ、それぞれ、「マーケティング・チャンネル」、「流通機構」、「配給経路」、「取引経路」と和訳され、米国の古典的チャンネルの解釈は、広い意味での需要創造の結果としての所有権移転フロー、あるいは売買取引連環と認識されている（風呂、1968）。

チャンネルを構成するマーケティングにおけるビジネスフローは、①物的占有移転 (physical possession)、②所有権移転 (ownership)、③販売促進 (promotion)、④交渉 (negotiation)、⑤金融 (finance)、⑥危険負担 (risking)、⑦注文 (order)、⑧支払 (payment) の8つで構成される (Vaile, Grether, Cox 1952)。

チャンネルとは、総じて生産者が製品を顧客に販売するための経路や仲介機構を指す。特に、「マーケティング・チャンネル」とは、生産者によるマーケティング活動を通じた顧客に至る製品流通の継起的段階であり、製品はもとより製品を製造・供給し、最終的に消費されるまでのプロセスに関わるもの全てを駆使して顧客ニーズを満たそうという、経営の中核戦略であるマーケティング戦略に沿って統制された流通チャンネルである。

#### (3) チャンネルの種類とチャンネルリーダーシップ

チャンネルは、サプライヤーから最終顧客を終点にした完成品製造者（以下、「メーカー」）を主体者とした、サプライチェーンの全プロセスが対象領域である。また、サプライヤーを主体者としメーカーを顧客とした生産段階のチャンネル（生産財チャンネル）と、メーカーを主体者にした最終顧客までの販売段階のチャンネル（消費財チャンネル）に区分できる。

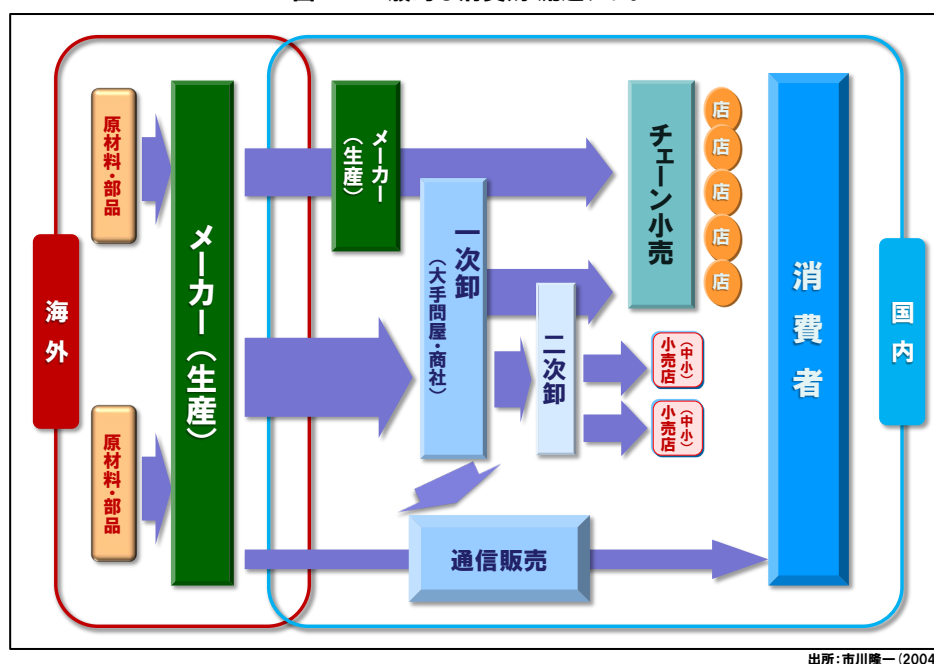
生産財チャンネルも消費財チャンネルの何れも販売側に主体性があるが、供給する側と購買する側との関係性によって単一ではない。

高嶋、南（2006）によれば、生産財チャンネルでは、消費財と違って継続性の高い特定の顧客から需要に関する情報を入手できることから、戦略的なパートナーシップや相互依存関係によって取引リスクの最小化・低減化が可能であり、特定の確実な情報を得ることが可能である。さらに相互依存性が高まることによって、顧客への適合は開発段階ではよりカスタマイゼーション

が進み、生産段階においては延期戦略（在庫リスク）を受容できる関係となる。また、取引リスクが回避されることによって標準化や汎用化が進み、広範な市場での技術革新やコスト競争力を得られる。一方、消費財チャンネルにおいては、メーカーは本来の顧客である最終消費者の情報を市場や複数の流通業者を通じてからしか得られない。消費財の流通から得られる情報は、生産財チャンネルよりも不特定で不確実である。

我が国の伝統的な消費財チャンネルは、メーカーから何段階かの卸業者を経て小売業者に辿り着く、先進国では例を見ない多段階なチャンネルが特徴である。その形成・発展経緯については次節で述べるが、加工食品や日用雑貨品等の消費財流通においては、減少しつつあるものの現在でもメーカーから何層かの卸業者を経て小売業者へと流通されている。一方、近年、伸長著しいダイレクト・マーケティングのプロセスは、メーカーと顧客とを結ぶ直接チャンネルである。（図1）

図1 一般的な消費財流通チャンネル



流通機能は、所有権・貨幣の移動（商流）と財の移動（物流）、そして情報伝達（情報流）に区分される。チャンネルのメンバーは、「製品」「所有権」「支払い」「情報」「プロモーション」の流れと段階によって存在する。メーカーと最終顧客以外のチャンネルメンバーは同一ではなく流通の役割によって変化する。

長らくマーケティングも SCM もメーカーがチャンネルのリーダーシップ担うチャンネルキャプテンであることを前提としてきた。定型化したサプライチェーンのチャンネル図では、必ず自社を中心的主体者として描き、生産段階と販売段階双方のリーダーシップを担う構図になっている。

しかし、マーケティング活動により得た消費者の嗜好を自社製品にしか反映できないメーカーの現実的限界も出てきた中で、消費者の購買行動に応じた調達力と購買力を背景に、小売業者はチャンネルへ大きな影響力を持つようになってきた。

特に、大規模な小売業者の購買支配力（buying power）が強いとき、メーカーは有効なパワー関係を形成することができず、小売業者を統制できない（高嶋 1994）。

今やメーカーが独自にチャンネルの統制を主導することは難しくなっている。流通を担うチャンネルメンバー間のパワー・バランスの違いだけではなく、企業の歴史や文化によって認識の違いが

生じ、さまざまな取引条件の制約を生じさせている。協調的な提携関係にあっても、ところどころにチャンネルの衝突（チャンネル・コンフリクト）が生じる素地が潜んでいる。

## 2. 我が国におけるチャンネル形成経緯と変革

### (1) 日本型流通システム

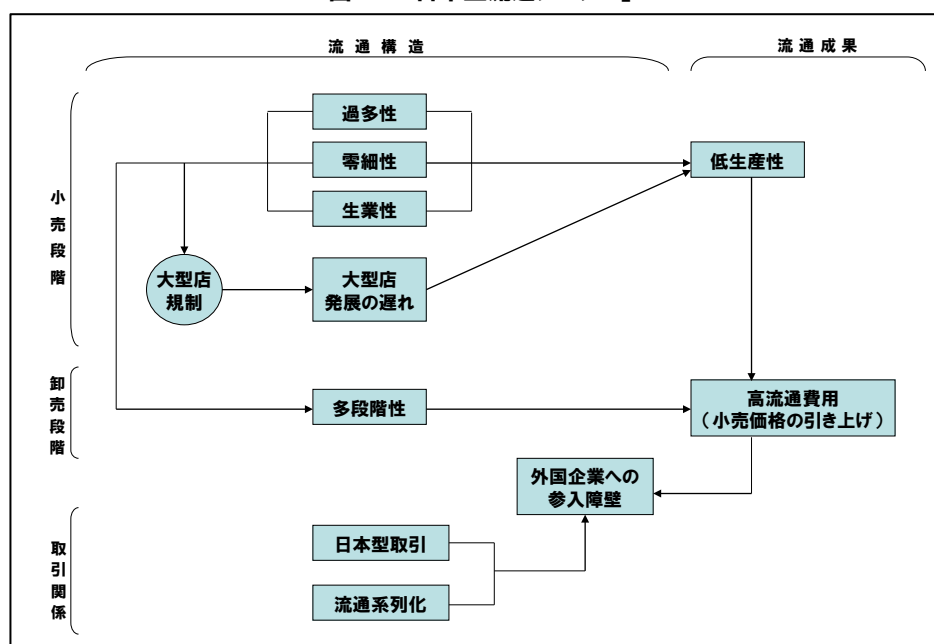
我が国の流通システムは、戦後経済の変遷とともに世界の歴史にも例の無いほど飛躍的な変化を遂げてきた。田村（1986）によれば、「伝統的な商業」→「メーカー支配」→「小売の対抗力」→「情報化の進展」というサイクルは、歴史として必然であったとする。

しかし、その一方で、石井（1998）は、流通イノベーションを引き起こした当事者や協力者の試行錯誤を知るときに偶然的な要素も感じないわけにはいかないとし、戦後の我が国の流通システムは、この必然と偶然の二つが相まってダイナミクスを作り出した【解説5】とする。そして、戦後以降を10年周期に区切り、流通システムの変遷系譜を次の5期に分類した。

- |              |   |
|--------------|---|
| (1) 昭和20年代   | 戦前から続く伝統的な小売業と卸売業が支配する  |
| (2) 昭和30年代   | 神武景気以来の消費ブームの中で消費財産業が発展し、メーカー自ら商品流通に乗り出す                                      |
| (3) 昭和40年代   | メーカーの流通支配に対抗するかのようにGMSを中心に小売チェーンが展開し小売業が産業化する                                 |
| (4) 昭和50年代   | GMS発展の狭間で、食品・衣料・CVSの専門チェーンが発展した   |
| (5) 昭和60年代以降 | 情報システム化の進展とともに、流通・営業の局面が大きく変わり、イトーヨーカ堂をはじめとして小売企業の革新が進み、メーカーや卸売業者もその性格を大きく変えた |

日本型であるということ自体が特異であるということでは決してない。そもそも流通システムというのは、その国独自の歴史と文化によって成す社会基盤や生活習慣に根ざした社会システムであるから、我が国独自の流通システムが存在しても何ら不思議ではない。また、我が国の流通システムの独自性についての研究の歴史はかなり以前から進められていた。

図2 「日本型流通システム」



出所：田村正紀（1986 p5）

その上で田村（1986）は、1970年代以降、再三に渡って海外のメディアからその独自性、特異性を指摘されることを受けて、我が国の流通システムについて大きく3つの観点で分析の枠組みを示している。その第一は、日本は欧米先進諸国と同じような経済発展国に達したにもかかわらず、その流通システムの構造には、他の発展諸国には見られない重要な特質があるとし、それは小売商業における零細性、過多性、生業性、および卸売多段階性と日本型取引であるとする。第二に、日本流通システムにおける競争は、種々な独占的な要素によって阻害されており、その代表的なものとして寡占的製造企業による流通系列化であるとする。第三には、これら二つは、参入障壁として機能したり、あるいは日本における流通費用を高めることによって小売価格を引き上げたりする要因になっているとする。（図2）

#### 【解説5】

石井（1998）は、「もう一度、歴史の歯車が逆転して戦後の最初の時期に戻ったとしても、ほぼ同じサイクルが進行した…。(中略)しかし、その一方で、GMSやコンビニエンス・システムの創業者の試行錯誤を知るとき、そこに少なからず偶然の要素を感じないわけにはいかない。中内功氏や伊藤雅俊氏や鈴木敏文氏と固有名詞で語ることができる「その人が、もし、そこにいなかったら」、「そこに、その人たちを支える協力者がいなかったら」、あるいは「あの絶好の条件が備わっていなかったなら」と…(中略)。「天の時、地の利、人の運」といわれるような偶然との組み合わせの妙があったと、私だけではなく誰しもが思うのではないだろうか。」と必然と偶然について主張している。

#### (2) 欧米から指摘された特異な日本の流通システム

1985年のプラザ合意を契機とする日本市場への関心と開放への要求の高まりは、日本的な取引制度や流通系列化に特徴付けられる日本の流通を外から揺さぶった。

三輪・西村（1991）によれば、1988年のOECD対日年次経済審査報告では閉鎖的、非効率的、非合理的という主張にエスカレートし、その改善が消費者の厚生を高めるためには必須な要件との指摘を受け、また、翌1989～1990年にかけての日米構造協議で米国側から日本の流通システムを「閉鎖的」で「非効率」であると決めつけられ、それが日本の輸入が進まない主因であると主張されたとする。しかし、一方で、1988年度通商白書や1989年度経済白書では、財によっては日本の方が効率的であるとの主張も在ることを付記したとされ、我が国の特異性に関する議論の一端を示している。

グレン・S・フクシマ（1997）は、「外から見た日本市場の特殊性と変化」について、アメリカからの視点としての注釈の上、日本市場の特殊性についての分析枠組みは、資本市場、労働市場、製品市場、そして流通機構であるとし、それぞれに参入の障壁があると指摘する。対外経済関係の不均衡・非対称性が顕著なものとして、①日本の対世界経常黒字額、②対米経常黒字、③製品輸入額、④産業別参入障壁、⑤特定企業が直面する障壁、⑥対日直接投資額、次に、開放性や閉鎖性の認識ギャップがあると指摘する。市場開放度の指標として、日本政府が設けている規制や障壁・障壁は、かなり是正され緩和されていることを評価しながらも、他に二つ大きな障壁・障壁があるとする。一つは、日本の構造的・制度的なものとして市場・業界構造、企業行動、長期的取引慣行や系列関係であり、もう一つは、心理的・精神的な障壁・障壁として日本人の消費行動の特異性を指摘する。さらに、日本市場における競争の概念そのものがある程度「管理された競争」であり、「競争力」の定義そのものが日米で認識差があるという。一般的にアメリカの「競争力」に対する認識は、主に「製品の競争力」を指すが、日本の場合はこの「製品要因」に加えて、「補助要因・補完要因」としてのモノを売る前の買い手に対する説得や接待とか働きかけ、情報提供、あるいはモノを売るときに納期や取り付け条件、モノを売ってからのサービスやメンテナンス等のあらゆる付帯サービスが加わり、更に「関係要因」として、過去の双方の取引状況や株の持ち合いや系列、主力銀行、実績や評判、学閥といった、短期間では満たせないようなこ

これらの要因を含めたものを「競争力」と認識しているとの非常に興味深い考察をしている。この競争力の定義認識としての「製品要因+補助・補完要因+関係要因」を最も重要視しているのは、先進諸国の中で日本だけであるとも指摘している。

一方、木綿・三村（2003）は、この当時を述懐するかのように、「日本の流通は伝統的であり近代化されるべきもの」との通念が長く続き、この近代化への過度の思い入れが“信頼関係重視”、“顧客志向”、“人的能力重視”という日本の流通の長所さえも“日本的なるもの”として否定する風潮を生んだことへの自戒の念を述べ、流通が社会や文化と不可分の経済活動であることを理解するならば、流通活動を縛る過去の柵を脱却し陳腐化した制度を改革することとともに、日本の流通に内在する文化的遺伝子を豊かに再生する努力が必要であるとする。

このように、我が国の流通システムは、その特徴を主に海外から特異だと指摘されることによって認識しはじめた。仮に外的な指摘を受けなかったとすれば、その固有である仕組みについて“特異である”という認知ができなかったかもしれない。一方、極端な米国志向が、「我が国固有のものであること自体が特異である」という強烈な自虐的な認識が働き、多少過敏な行動を生じさせてしまった可能性も否定できない。

### (3) 我が国のチャネル形成の特徴

我が国の伝統的な消費財のチャネル構成は、メーカー～多層階の卸～小売～消費者と多段階になっている。また、完成品化までの生産段階も、何層かの製造者によって構成される多段階構造である。また流通は、呉服商から発展した百貨店を除き、長らく工業も商業も家業的中小零細であったが、関東大震災や幾度かの戦争による国策的工業化により、生産段階が近代化した。

そしてチャネルの形成経緯は、加工食品、酒類、医薬品、化粧品、日用雑貨、衣料、自動車、家電、米の流通、それぞれによって異なる。しかし、衣料品流通における百貨店主導を除けば、前述の通り、小売は長らく零細・生業で過多であったため、先ず、工業化の進んだメーカーが主導してチャネルが形成されていった。

加工食品を例にみると、1910年代後半から味の素や森永製菓などが先行して独自のチャネルを形成していった。味の素では、全国の卸を組織化して独自の特約店制度を確立した。森永は、自社製品を専売する販社を組織化した。いずれも、①他社類似品の取り扱い禁止、②卸売り段階の建値遵守、③販売地域の特定、④割戻金等の支払条件、⑤その他違反時の罰則などを取り決め、日本全国の中小小売への仲介機能である卸段階を主導的に組織化した（石原・矢作 2004）。

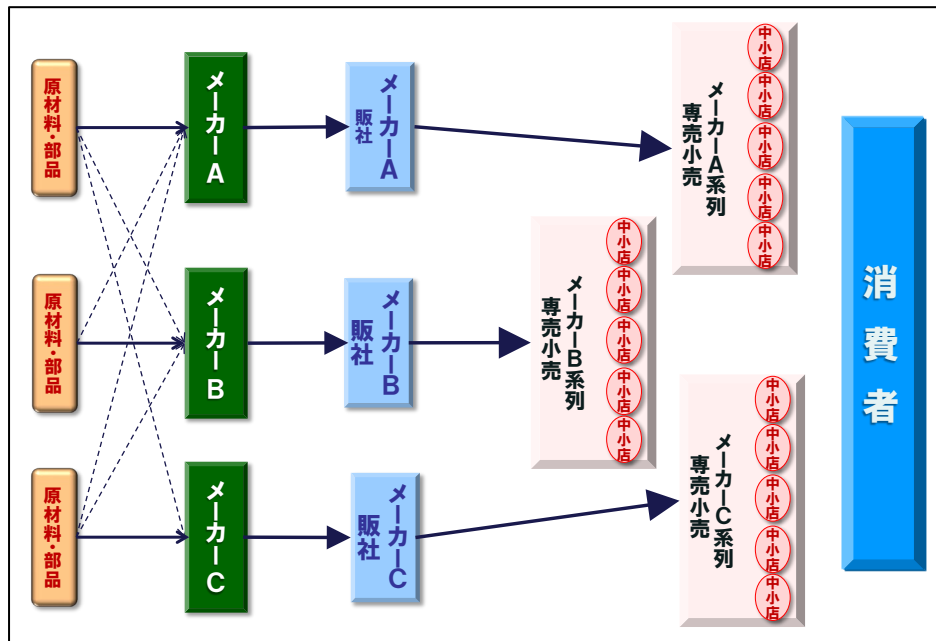
特に、メーカーが取り決めるチャネル政策において、最も力点を置いたのが流通のすべての段階の価格を統制する建値制度である。建値制度とは、メーカーが一次卸組織に卸す価格から始まり、一次卸が二次卸（地域や規模）へ卸す価格、二次卸が小売業者へ卸す価格、小売が販売する小売価格のすべてを取り決め、守らせる仕組みである。

第一次大戦期の好況を背景にした量産化体制が進んだメーカーにとって、安定した販売チャネル、経営が安定した卸機能の組織化と販売価格の維持といったチャネル政策が経営の最重要戦略であった。次に第二次大戦下の戦時体制においては、若干の変更は余儀なくされたもののチャネルについては事実上持続され、流通統制が解けた1949年以降、再びチャネルの再構築がなされ、小売が組織化・大規模化し始める1970年頃までは、メーカー主導によるチャネル戦略が行われていた。

この代表例は家電流通である。家電流通では、卸段階での乱売に苦しんだメーカーが卸段階から小売段階にまで関与した流通系列化を進めた。卸段階の代理店化を手始めに自社専売化・系列

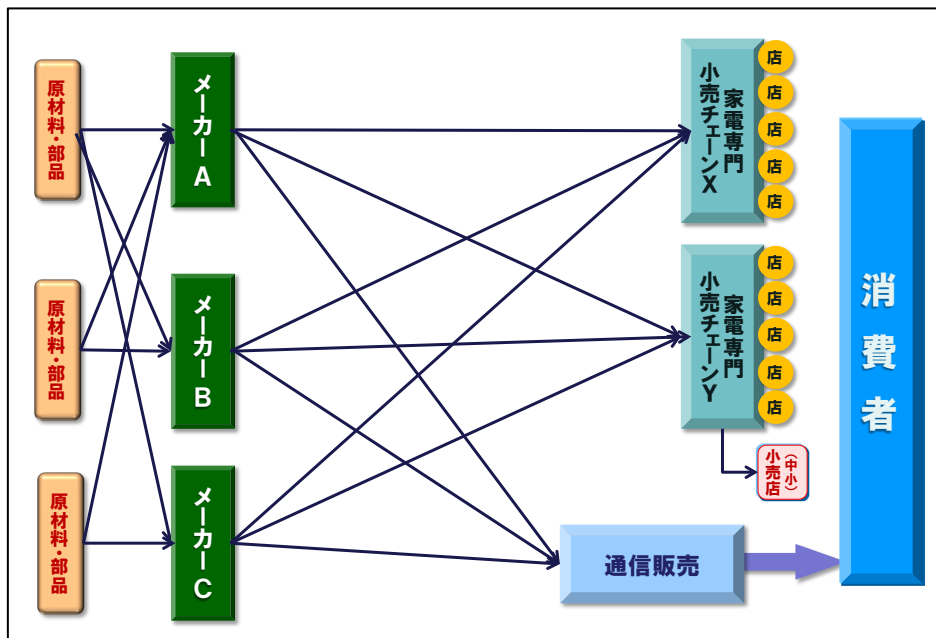
化へ進み、次いで小売段階も進め流通系列化を推し進めた（石原・矢作 2004）。しかし、チェーン化した家電専門の小売が購買力を強め台頭してきた段階から、メーカー主導チャンネルが変化した。（図3）（図4）

図3 1970年代頃までの家電流通チャンネル



出所:市川隆一(2004)

図4 現在の家電流通チャンネル



出所:市川隆一(2004 2016改)

まず、小売が組織化・大規模化される一方で中小の小売業者が衰退・減少し始め、チャンネルメンバーの組織構成が変化し、メーカーは系列化したチャンネルを維持するためのレポート等の費用支出が増大した。更に、大手小売が仕入先卸を集約・特定化する裏返しで、メーカーの卸組織



が大手に偏り、累進性のリベートを導入していたこともあり、総売上が増えずとも大手卸へのリベートが増大するという事態を招いた。また、中小の小売業者の衰退・減少により、二次卸の存在価値が薄れ、チャンネルの維持費用だけがかさみ、メーカーが主導したチャンネルは、大手小売の台頭と共に形骸化していった。

また、我が国の流通政策において、寡占化と系列化が進んだ製造段階に比して小売段階は中小零細な家業的小売業を長らく保護し、一方で大手小売業を一貫性なく規制と緩和を繰り返してきたことが、チャンネル問題を一層複雑にし、流通段階の革新が進まない一因となっている。この流通の思想なき場当り的な規制と緩和を繰り返した流通政策は、画一的なバイパス通り沿いのチェーン化された小売や飲食店街道を作り、再開発地に巨大なショッピングセンターが出店を進める一方、負の連鎖により旧来の駅前商店街のシャッター通り化を招き、単なる流通問題としてばかりでなく、まちづくりや地域振興といった郊外都市が抱える社会問題となっている（市川2004）。

#### (4) 大手小売台頭によるチャンネルの衝突と協調

渡辺（1997）は、流通チャンネルを構成するメーカーと流通業者の関係は、従来、パワーとコンフリクトという概念を中心に理解されてきたが、1980年代以降、小売業の組織化による近代化とともにかつての一方的な関係を改め、メーカー、卸、小売の三層に渡る複数の独立した組織間システムという観点で、生産段階と流通段階との協働関係に対する理論的、実践的な関心が高まり、従来のチャンネル関係理論やチャンネル戦略論の枠組みを大きく塗り替えつつあるとし、流通システムにおけるチャンネルメンバーの関係性の変遷は、①メーカーがチャンネルキャプテンとしてチャンネルメンバーをコントロールし、発生したコンフリクトを調整・緩和する役回りのほとんどを引き受ける段階 → ②メーカーと小売の双方がチャンネルコントロールのイニシアティブを持つとして衝突する段階 → ③メーカー、卸、小売が新たに協調的關係を模索する段階への移行 → そして、④戦略的提携關係の構築であるとする。

過度のコンフリクトは、チャンネル全体の統制を乱しチャンネル成果を低下させる危険があるが、上手に管理される状態ではチャンネルメンバー間の相互理解が深まり、良好な緊張關係が維持されるプラスの効果が期待できる（矢作1996）。

このコンフリクトの抑制策としては、(1)超組織戦略、(2)相互浸透戦略、(3)対境戦略、(4)交渉戦略等がある（Stern and A. I. El-Ansary 1992）。

渡辺（1997）によれば、良好な協調的關係を経ての戦略的提携には「企業戦略」、「組織戦略」、「業務戦略」があり、その提携範囲や深度によって、大きく経営戦略レベルの包括的な提携「包括的戦略提携」と業務遂行レベルに限定した機能的提携「機能的戦略提携」に分類され、包括的戦略提携の場合は、戦略提携以外の企業を排他的に取り扱うアンフェアな現象である新たなコンフリクトを生み、戦略的提携關係が必ずしも終着的な結論ではないとし、米国においてのメーカーと小売との提携（以下、「製販提携」）關係の形成契機は、以下の4つの契機があるという。

第1の契機は、小売段階における急激な上位集中とその結果としての特定小売業への販売依存度の増大であると主張する。メーカーによる寡占的な供給体制と分散的な小売構造を前提にしたマーケティング、特に、メーカーのチャンネル戦略が小売段階の寡占化による双方寡占の状況により、パラダイム・シフトを迫られたことによる。メーカーにとってパワー・リテラーへの販売依存度が増大すると、取引を変更される脅威により機会主義的な行動を増幅しスイッチングコストを増大させる。

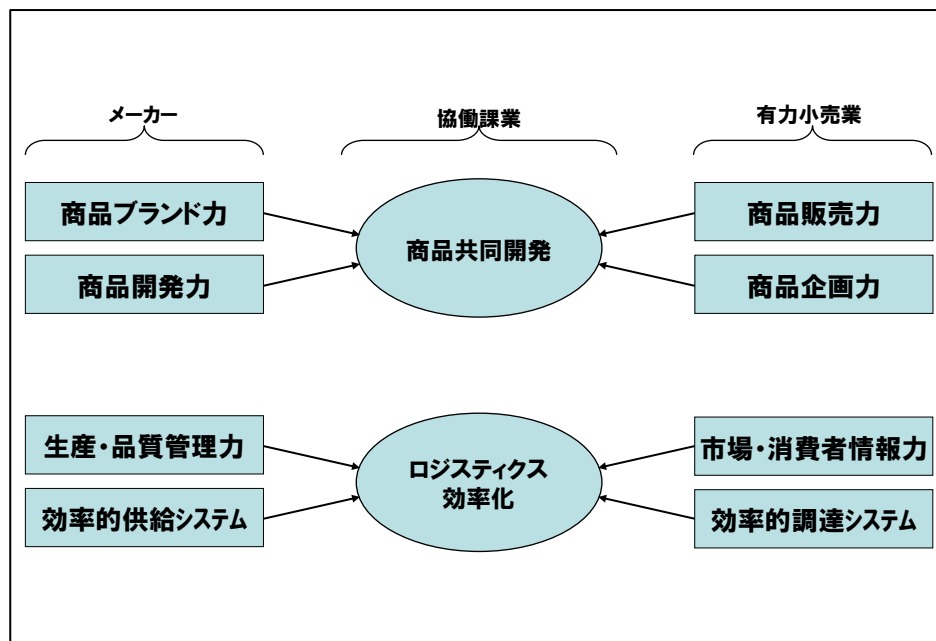
第2の契機は、同様にパワー・リテラーの登場によるメーカーのトレード・プロモーション費用（流通業者向け販売促進費）の高騰であるとする。

第3の契機は、トレード・プロモーション費用がメーカーにとって負担になっているのと同様に、小売企業にとってもオペレーション・コストが上昇し効率化を悪化させる要因となったことであるとする。

そして第4の契機は、メーカーと小売の目標と利益の共有を前提にした安定的な取引関係の形成を求める機運が醸成され、双方によって選択されたと考えられると主張する。

また、こうしたことによりメーカー、小売双方が期待する協働課業としては、商品の共同開発とロジスティクス効率化であるとする。つまりロジスティクスか商品開発かのいずれか（あるいは両方）の側面における協働によって、低コスト化や市場の変化などに迅速に対応し得る態勢を構築する、というのが製販提携の典型的な形態であるとする。（図5）

図5 相互補完・共有の対象となる経営資源と協働課業



出所: 渡辺達朗 (1997)

更に、日本型「製販提携」の課題として、形成されつつある協働関係が、もう一方でチェーン小売企業の商品調達システムが自己完結的なかたちで構築されていないまま（従来型供給システムから小売主導型調達システムへの移行が不完全な状態）での「製販提携」が形成されはじめている状況自体が問題であるとする。

チャンネル・パワー論では、流通チャンネルの主たる構成員であるメーカーが、その流通チャンネルの別の段階にある構成員のマーケティング戦略における意思決定変数を統制する能力をチャンネル・パワーと定義している。そしてその形成には、パワー基盤 (power base) モデルとパワー依存 (power dependence) モデルにチャンネル交渉論から派生した取引依存度モデルを加えた三つのモデルがあるとし、チャンネル・パワーがメーカーによる誘引提供と市場構造に基づく依存関係で規定される（高嶋 1994）。

かつて流通の主體的、主導的役割を担い、主に取引制度の設定者であったメーカーとこれに対抗しようとする小売との間で制度認識・解釈上のコンフリクト問題を抱えている。しかし、単にメーカーから小売へのパワー・シフトというだけでは論じられない、チャンネル全体へ波及するチ

チャンネル構成員相互の協働性に欠けた業態間の衝突である。

#### (5) 優越的地位の濫用問題

前述の通り、チャンネル間でのパワー・バランスの不均衡の状況において、いずれか一方に取引上有利な条件が顕在化したときに、その影響力を発揮した自己本位の交渉をすることを優越的な地位の濫用といい、独占禁止法の「不公正な取引方法」の定義規定である二条九項第五号「自己の取引上の地位を不当に利用して相手方と取引すること」であり、同法一般指定の第十四号「自己の取引上の地位が相手方に優越していることを利用して、正常な商習慣に照らして不当な行為をすること（略）」とある。

公正取引委員会も含めた多数派が主張する「強者の力の行使から弱者を守り、対等な取引に近づける必要がある。独占禁止法はそのための法律であり、対等な取引に近づけることにより『公正な競争』を促進することができる。『地位の不当利用』とそれを受けた『優越的地位の濫用』に関する指定は、その意味で、独占禁止法の考え方を象徴する規定であり、中心に位置するものである」とする。

しかし、三輪（1991）は、到底理解できないものと断言する。そもそも三輪は経済学的見地から、特異的とされる日本的商慣行全体に及んで先入観や偏見によって批判的な立場を取る多数派に対して、消費者利益の尊重と経済合理性を根拠に興味深い説得を試みている。多数派を成す商慣行や日本固有のシステムへの論理的な正当化・合理性への強い主張である。そして、この優越的地位の濫用についても同様に、企業間のパワー・バランスの不均衡が競争を生み、競争は消費者の利益に貢献する、と主張する。

筆者は、我が国のメーカー取引制度と小売の上流への様々な負担要請を対立軸とするメーカーと小売の関係について、「小売がその購買支配力を以って取引を有利に進めようとする行為である優越的地位の濫用によって企業間の競争が阻害され、その結果、消費者利益が侵害される」という従来主張を基本的には支持する。

但し、「消費者利益」というのは何を以て評価するのか判断が非常に難しい。例えば、小売業 A 社が自らの購買支配力を以って仕入業者から得た様々な便益が、小売業 A 社の顧客に向けて還元される時、仮に「消費者利益に適っている」としても、その結果、競争相手である同業 B 社や C 社に不利益が生じれば、競争を阻害する行為となる。

しかし、A 社の行為がチャンネル・パワーとして小売全体に効果を齎すような理に適った業界のリーダーシップとしての行動であり、しかも消費者利益にも適っている場合は、A 社の行為が供給業者側に強い影響が及んだとしても必ずしも優越的な地位の濫用とはいえないと考える。

流通システムはその国の社会制度や文化と密接な関連を持っているので絶えず変化し適応を繰り返している。従って、その変化過程で制度や商慣習との衝突が繰り返されること自体を恐れるものではないことを主張する。【解説6】

#### 【解説6】

三輪（1991）は、「取引慣行をめぐる「固定観念」「先入観」「偏見」によって「閉鎖的」「非合理的」「前近代的」と連想すること事態に問題があり、「本当に悪いのか」「変更するのがよいのか」「変更によって誰が利益を受けるのか」という視点が重要だ」とし、安易な結論を牽制する。

#### (6) 垂直的協働関係における延期と投機（品揃え形成位置の攻防）

パワー・コンフリクト論から協働関係論へのパラダイム・シフトによって、垂直的協働関係を模索する動きと小売が購買支配力を背景にした強引な動きとの“交錯”がみられる（渡辺 1997）。

垂直的協働関係の構築としての製販（製配販）提携の目的は、市場の変化に適応し、生産から消費までのサプライチェーンの効率性の向上を図るために、生産から消費の連鎖を同期化させることにある。この同期化は、小売の購買支配力によって小売が主導する消費者（店頭）起点のSCMとして、生産・流通システムを投機型から延期型へと転換し、一方、品揃え形成を延期型から投機型へと転換した。

生産・流通システムの延期化とは、製品形態の確定や生産量、在庫水準の決定を流通の川下に延期し、できる限り消費者の購入時点に近いところで行うことを意味し、見込み生産方式からより受注生産的要素を組み込むことであり、一回当りの生産ロット、流通ロットが小さくなりコストが掛かる。

一方、品揃え形成の投機化とは、従来、流通の川上から川下へと継起的に行われてきた品揃え形成過程を、共同配送や一括納品、仕入集約などによって上流の側へ投機化しようとする小売り主導の行動である（矢作 1993）。【解説7】

つまり、顕在的か潜在的かどうかは関係なく小売側の持つ購買支配力が発揮される環境下において、生産・流通システムの延期化との均衡を保つように品揃え形成が投機化され、本来は小売自らが負担すべきコストを供給者に上位移転させることになった。

チェーン小売業にとって品揃え形成位置の投機は、在庫投資の延期化を引き受けているばかりでなく、店頭作業の一部を後方に機能代置する派生的効果を生みだしている（矢作 1996）。

小売は購買支配力を背景に限られた店頭環境や空間と人的資源を最大限に消費者に集中投下するために、流通システムの延期化により商品鮮度を高め品揃え形成位置の投機化によって上位に物流機能の移転をした。これらの物流機能は、上位であるメーカーや卸売業者が直接負担したり、コストのみを負担して物流事業者が機能代行したりしている。ここに小売業による物流センターをめぐる費用負担問題が発生した一因がある。

調達、生産、流通、を通じた効果的且つ効率的な経営管理を行うには、サプライチェーン全体があたかも一つの組織であるような経営戦略的・組織的・業務的連携が必須であるということが判ってきたということである。言い換えれば、そうでなければSCMの成果を実現できないということが判ったということであろう。

第4節2項にて詳述するが、品揃え位置の投機化を担う小売業の物流センター関連の費用を誰がどのように賄うかはチャンネル戦略に関わる重要な問題となっている（市川 2004）。

#### 【解説7】

高嶋（1994）によれば、延期と投機の論理の出発点はオルダースン（1957）による「延期の原理」にあり、バックリン（1977）（原書 1965、1966）によって「延期-投機」が定義された。従来の投機-延期の考え方では、生産・流通システムは、延期は生産段階を受注生産化し流通段階が短サイクル化し、投機によって見込生産化し長サイクル化するとされてきたため延期化が進んだが、矢作（1993）（1996）は、この延期化を引き受ける投機化がないと投機-延期の均衡が保てないとし、品揃え位置の投機化によってその均衡が保てるとした。

#### (7) 小売主導チャンネルへの変革

現在の一般的な消費財の流通システムにおいて、メーカーが自らの製品を供給するために限定した一方向からだけのチャンネル形成は既に終焉し、組織化され購買支配力を持った小売の影響

力が強まっている。その結果、良好な取引関係においても些細な場面で衝突と協調による緊張的均衡が保たれている。

小売の購買支配力は、時に多様化する消費者の嗜好を代弁する強力なパワーに変容し、チャンネル支配へのイニシアティブはメーカーから小売へ移りつつある。現在、消費者の購買行動を前提に小売店頭（売り場）を起点とした物流システムへの機能要求が大きくなり、チャンネルへの影響度は無視できないものになっている。

小売の上流への要求には、大きく分けて二つの視点がある。（図6）

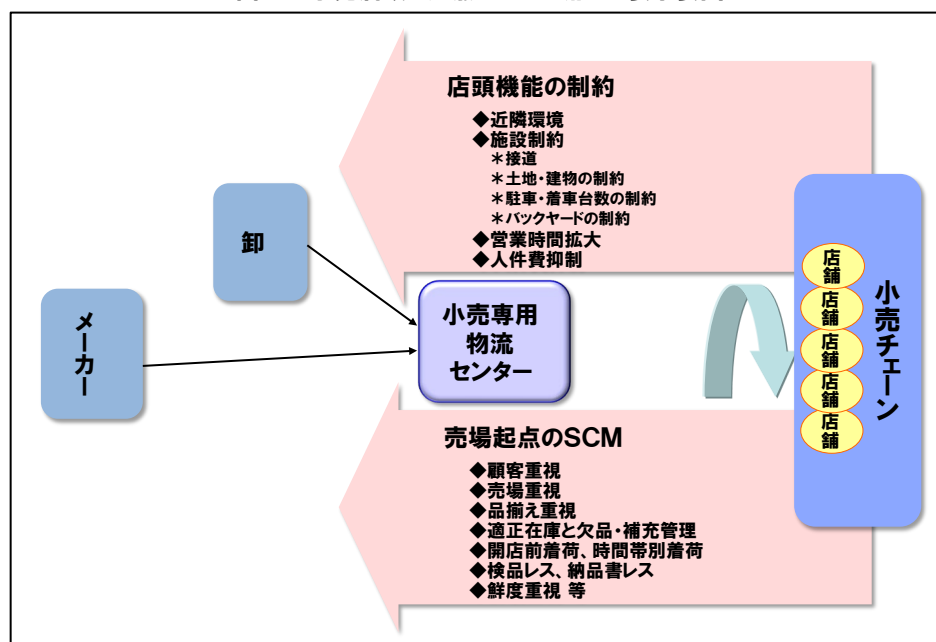
一つは、小売店舗における店頭機能への要求や制約的要因からの視点である。具体的には、◆近隣環境への配慮、◆施設制約として土地・建物条件、接道状況、駐車・着車可能台数、バックヤードの空間制約、◆営業時間の拡大、◆店内人件費の抑制 等である。

もう一つは、売場起点のSCM（上流へのDCM）、ロジスティクスの視点である。その要因は、◆顧客重視、◆売場重視、◆品揃え重視、◆適正在庫と補充管理、欠品撲滅、◆開店前着荷・補充、時間帯別着荷・補充、◆検品レス、納品書レス、◆鮮度重視 等である。

これらの背景となる要因は、小売店舗の大型化に加えて営業時間の大幅な拡大である。深夜営業や24時間営業をすところもでてきた。これらにより、従来以上に周辺地域との共生が求められることは言うまでも無く、地域環境への配慮を前提にした物流運用が求められている。その中で、営業時間中、何れの時間帯でも商品を切らさない品揃えの充実化と均一化は重要なロジスティクス・テーマとなっている。

これには、店頭を絶えず監視し連続的な商品補充体制が必要となる。店舗単位の基礎的制約条件を踏まえた上で、バックヤードの補充在庫量、陳列までのリードタイムと導線、着荷予定ダイヤグラム、TC/DCから店舗間のリードタイム、TC/DCにおける仕分け・荷捌き運用、納品業者における在庫量/生産量 等の個別管理は勿論のこと、すべてを一元的に管理する必要性が高まり、小売による商品企画・開発への積極的な関わりと共に小売店頭を起点とする上流サプライチェーンへの影響度が増し、小売が主導するチャンネルへと変革している（市川 2004）。

図6 小売店頭を起点とする上流への要求要因



### 3. 日本的商慣行とは何か

#### (1) 日本的商慣行とは何か

先ず、時系列的整理をすると、戦後の生産の近代化・技術革新をベースとした大量生産に対応したメーカー主導型の流通システムにおける、独自のチャネル形成、卸段階・小売段階の価格を統制する三段階の建値制、特約店制度、卸段階や小売段階への定率リベート・累進性リベートなどである。何れも大資本化したメーカーの流通統制によるマスマーケティング政策としての取引制度である。

取引制度の背景にあったのは、景気の好不況循環に伴う過剰生産・過剰在庫による小売段階での乱売が発生したためであるが、売上拡大促進のために累進的リベート制を採ったことにより乱売に一層拍車をかけ、乱売抑制のため一層の流通統制を実施するという試行錯誤を繰り返し、制度化したものである。

次いで、1970年代から台頭し始めた百貨店規制が及ばない、新しい小売業態を取った大規模小売業者による購買支配力を背景とした優越的地位の濫用問題である。

我が国における伝統的な大手小売業態である百貨店においては、かつてより優越的地位の濫用としての「返品」、「派遣店員の要請」などの問題があり、また中小小売商保護の観点から戦前戦後と二度に渡り規制が行われた。一方、新業態として台頭してきた新しい大規模小売業は、百貨店の商取引を模倣した「買取品の返品」、「派遣店員の要請」に加え、メーカーによる流通統制である三段階の建値制によって成り立っていた小売業への「リベートや割戻金・協賛金」の適用を求めた。また、建値制による店着価格制度を前提とした小売専用物流センターの費用負担要請（「センターフィー問題」）、「多頻度小口配送」、「専用在庫」といった小売販売リスクや費用のチャネル上流への負担・転嫁を求めたことによる問題である。

これらは、チャネルのコストと利益の分担をめぐる問題と言える。

長らくメーカーが差配していた商慣行・取引制度としては、①メーカー系列、②特約店制、③三段階建値制、④店着価格制、⑤リベート、⑥窓口問屋制、等がある。

また、大規模小売企業が台頭するとともにチャネルのパワー・シフトが生じ、組織化された小売業による上流チャネルへの費用負担要請の行為類型として、①買取品の返品要請、②従業員派遣要請、③協賛金負担要請、④センターフィー負担要請、⑤イベント向け低価格納品要請、⑥欠品（販売機会損失）ペナルティ、⑦押し付け販売、等である。

#### (2) 日本的商慣行問題の「分析モデル」

取引に関する慣行は、歴史的に形成された固有の業務遂行パターンと受け取られがちだが、実際はそうではない。流通チャネル構造との関係で取引慣行は成立しているのであり、チャネル構造が変化すれば戦略遂行手段である取引慣行も変容する。しかし、その一方で、生産者と流通業者、および流通業者間の取引をめぐる商慣行は、長い社会的・歴史的な背景の中で醸成された組織間文化や意識構造にもとづいて形成されたものであり、国によってあるいは業界によって固有の取引慣行が存在しているのも事実である（懸田、2003）。

我が国の取引制度は、メーカーによるチャネル戦略の一環として伝統的な商業構造下において競争構造の結果として形成された（矢作、1997）。そして、現在の商慣行におけるさまざまな問題や課題は、メーカーによる零細小売業向けを前提とした取引制度の恩恵を成長の糧として、その制度を持続したまま小売が近代化したために起きたものである。

我が国固有の商慣行とは、前掲の通り、メーカーによる流通政策としての取引制度として①メーカー系列、②特約店制、③三段階建値制、④店着価格制、⑤リベート、⑥窓口問屋制、等の行為類型であり、組織化された小売業によるメーカーへの費用負担要請として①買い取り品の返品要請、②従業員派遣要請、③協賛金負担要請、④物流センターフィー負担要請、⑤イベント向け低価格納品要請、⑥欠品（販売機会損失）ペナルティ、⑦押し付け販売、等の行為があり、様々な衝突を引き起こす要因となっている（公正取引委員会 1991、2002）。

しかし、すべての流通制度・取引慣行が我が国固有であるかといえば、まったくそうではない。

高橋（2001）による日米欧における流通向け販売促進費の種類別比較によれば、販売促進的なリベートやイベント等への協賛金は欧米の商慣行に存在している。一方、我が国固有のものとして、商品価格の割引としての「価格調整リベート」や小売専用の物流センター費用を納品業者が負担する「センターフィー」は、我が国固有の流通販促費である。（図7）

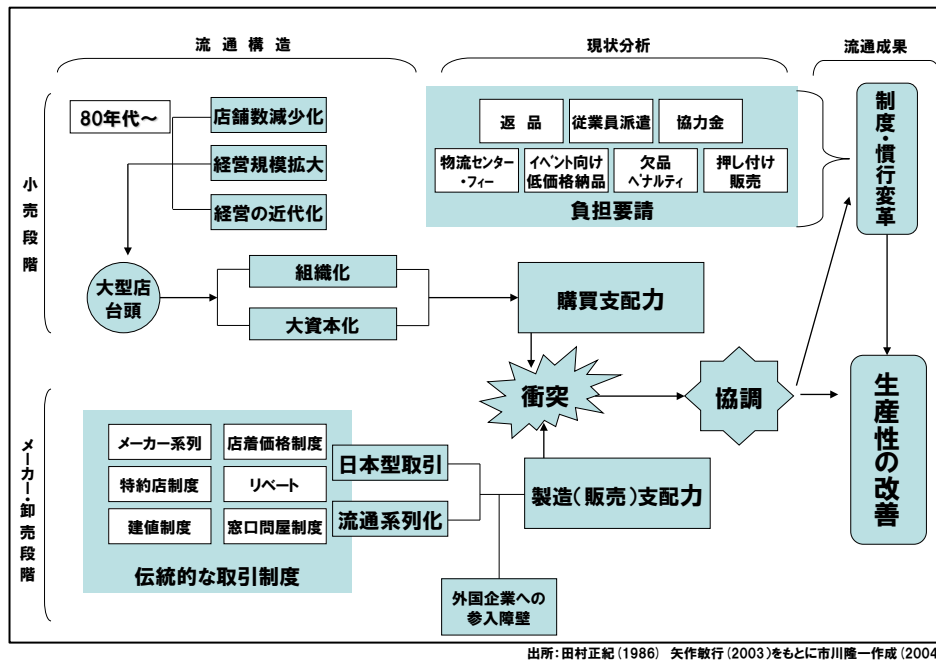
また図8は、メーカーによる流通支配のための取引制度による製造（販売）支配力とでも呼ぶべきパワーと、小売の購買支配力によるパワーを前提にした費用負担要請行為との商慣行問題の分析枠組みを、筆者が図式化したものである。メーカーによる伝統的な取引制度による流通支配力に対して1980年代から小売業が経営規模の拡大と近代化と共に規制緩和による小売業の組織化・大資本化が進んだ。これによる強大な購買支配力によるメーカー取引制度を前提としたさまざまな小売側からメーカー・卸への費用負担要請を制度化したことによる衝突が起きた。そして、いくたびかの衝突を経て、従来の取引制度や慣行を個別に見直しながら協調行動へと向かい、流通チャンネル全体の効率化が促進され生産性の改善効果を生む構図を示したものである。（図8）

図7 日米欧の流通販促費の比較

流通販促の種類	内容	欧州	米国	日本
期間リベート	年間・半期などの一定期間における販売実績等に基づいて提供する報償型の割引	○	×	年契約リベート等
価格調整リベート	特定商品あるいは特定販売先に提供する定期的な割引、割戻し（日本では、主として取引価格の修正等を目的とする）	×	×	○
新規取引口座開設協賛金	新規取引を開始する際に取引口座を開設するための協賛金	○	×	×
新商品導入費	新商品の取扱いの促進、新規取扱いの前提となる割引・割戻し	○	スロッシング・フローアス	初回導入割引
媒体のスペース費	チラシなど媒体広告を小売業が行う際、当該製品を掲載する目的で提供する販促費	○	○	チラシ協賛金等
特定プロモーション費	特売、エンド陳列、キャンペーンなどプロモーションの企画ごとに提供する販促費	陳列スペース費	○	特売企画費
新規店舗開店協賛金	新店オープンにともない提供される協賛金あるいは初回納入の商品について提供する割引・割戻し	特定商品の無償提供等	×	一部あり
価格表示に関する販促費	欧州で、売場の棚に商品の価格を表示する目的で提供される割引。（日本では商品に「値付け」サービスして納入することがある）	○	×	値札付けサービス等
広告協賛金	小売業が行う広告にメーカーが協賛する際に提供される協賛金	○	○	○
店舗改装協賛金	店舗の改装にともなう費用について、小売業が納入業者に要請する協賛金	○	×	×
センターフィー	店着価格での取引を前提として、小売業が配送センターを利用する費用を納入業者に要請するもの	×	×	○

出所：高橋佳生（2001）

図8 日本の商慣行問題の分析モデル



#### 4. サプライチェーン構築課題と商慣行の変容

##### (1) SCM 推進とその阻害要因としての取引制度問題

2003年 経済産業省は、我が国での SCM 推進を阻害していると考えられる商取引慣行問題に対する初めての調査『SCM の推進のための商慣行改善調査研究』を実施した。この調査では、「我が国の流通・物流における高コスト構造を是正し、産業競争力を強化するためには、サプライチェーンの最適化による在庫の削減やリードタイムの短縮等が不可欠であり、世界的に SCM 導入による全体最適化の動きが広がる中、返品制度や店着価格制、データフォーマットの不統一など、我が国特有の商慣行が阻害要因の一つとなり、欧米に比べて企業の壁を越えた情報の共有や協働化が進まず、サプライチェーン全体の合理化、効率化を妨げていると考えられる」と問題提起し、「メーカー、卸、小売の認識の相違が大きいことが確認され、SCM の前提となる協働の基礎が十分でない」とした。

同調査研究要旨の主な要点は以下の通りである。

- (1) SCM への取り組み状況は、「既に全社的に推進」「既に一部の事業部門で推進」合わせてメーカー58%、卸49%、小売61%、その他（共同仕入機構）72%とかなり進行している。
- (2) 建値制度、希望小売価格の存在が SCM 推進の妨げになっているかについては、メーカー5%、卸12%、小売21%、その他25%とこの制度を創ったメーカーは極端に低いものの全体的にも妨げになっているとは認識されていない。一方、SCM 推進の妨げになっていないについては、メーカー48%、卸51%、小売24%、その他42%と建値制度、希望小売価格の存在自体が SCM 推進の阻害要因とはなっていない結果がでている。この背景には、既にこの制度が形骸化しつつあると同調査は指摘する。
- (3) リベート・協賛金制度の存在が SCM 推進の妨げかどうかについては、これを支払うメーカーが66%、これを受け取る側の小売は80%が妨げになっていないとする。一方、卸42%が

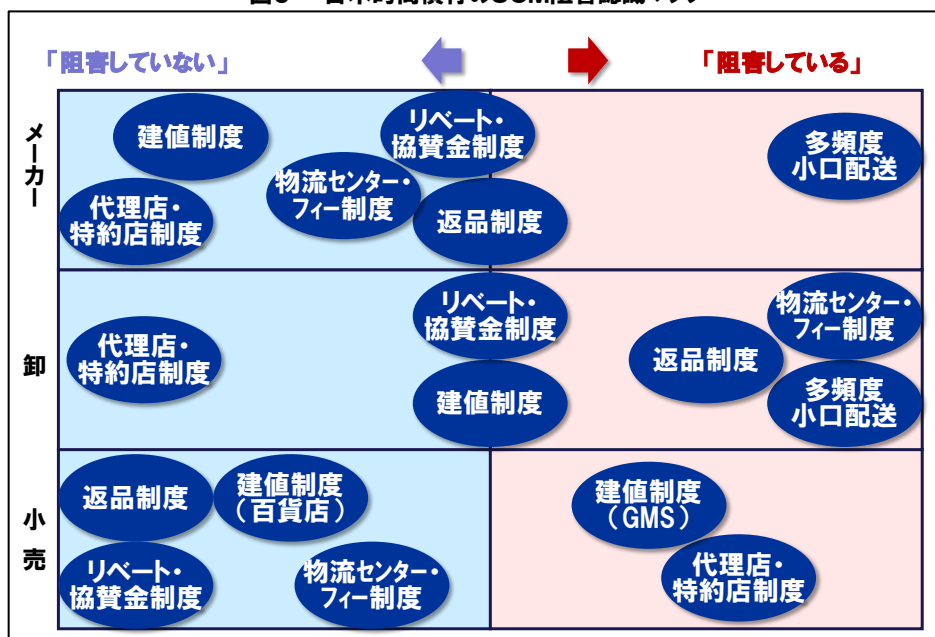


「妨げになっている」としており、その中でも洗剤・化粧品卸は60%と極めて高い。この制度は、売り手にとって1回の取引手続きがなかなか完了せず利益管理を難しくしているので改善を要す、との意見が卸に多い。しかし、メーカーはこれらの支給管理を主導する事により買い手との取引拡大や付加価値の提供等を図る上でもリベート、協賛金制度を改善すべきとは意識されていない。

- (4) 返品制度の存在が SCM 推進の妨げかどうかについて、返品する小売側とされる卸側で認識が全く違う。「妨げになっている」については、卸 68%、小売 14%で、何と洗剤・化粧品卸は 100%である。一方、「妨げになっていない」は、小売 81%、卸 29%である。  
返品制度問題は、江尻（2003）の百貨店に関する返品研究が詳しいが、メーカー側が返品制度を卸ほど阻害要因としていないのは、自らが販売促進の一環として制度化する事によって、小売側から\*価格設定権の掌握、\*供給調節権の確立、\*売場管理権の獲得、という流通のイニシアティブを獲得したとする。
- (5) 物流センターフィー支払制度について、支払う側の卸と受ける側の小売とでは大きな意識差がある。「妨げになっている」は、卸 57%、小売 7%で、「妨げになっていない」は、小売 63%、卸 22%である。この制度と SCM の推進をめぐるの買い手側と売り手側との利害は、フィーの算定基準が明確であるかどうかの点と、その結果としての絶対金額が売り手にとって納得できるものであるかの点に集約しているとする。
- (6) 多頻度小口配送の要請と SCM の推進について、メーカー86%、卸 84%ともに圧倒的多数が「妨げになっている」と回答している。ただし、買い手側の要求を引き受ける事で同業他社との優位性を発揮しているとする。
- (7) 情報化への取り組みにおいて、認識差があるものは「オンライン費用分担を要請される」で、メーカー29%、卸 51%、小売 15%で差異が見られる。
- (8) 代理店・特約店制度については、制度創設者であるメーカーとその制度下で活動する小売との間で大きな意識の差異が見られ、「妨げになっている」については、メーカー10%、小売 71%で、一方、「妨げになっていない」は、小売 29%、メーカー85%である。

図9は、同調査結果を基に筆者が SCM 推進を阻害している要因か否かについて図解したものである。【解説8】（図9）

図9 日本の商慣行のSCM阻害認識マップ



出所：経済産業省「SCMの推進のための商慣行改善調査研究」をもとに市川隆一作成（2004）

商慣行の行為類型毎にそれぞれの認識の違いを見してみる。

先ず、買取品を返品する【返品制度】について、一度買い取った筈の商品を上流に返品する小売は、まったく阻害認識が無い。一方、直接返品される当事者である卸は、阻害要因と認識し、大きな認識ギャップがある。しかし、さらに上流のメーカーは、どちらとも言えないという立場だ。これは、メーカーには、返品を容認する代わりに意図的に特定商品を小売に仕入れてもらおうとする押し込みと呼ばれる商行為を併せ持っているからである。次にメーカー段階は自らが制度化し確立した流通段階の取引価格を決定した【建値制度】では、卸段階ではどちらとも言えないという見解であるが、小売段階においては、量販店は阻害要因として認識し、一方、同じ小売業でも百貨店は阻害要因としての認識が薄い。これは、既に形骸化しつつあるとの指摘があるものの、販売価格を自由に決めたい量販店と長らく定価販売を維持してきた百貨店との価格決定に関する主体性の違いである。

小売への【多頻度小口配送の要請】については、メーカー、卸共に大きな阻害要因として認識している。一方、【物流センターフィー支払制度】については、第3節で述べたように小売の品揃え形成位置の投機化に伴う問題であるため、卸段階では、【多頻度小口配送の要請】【返品制度】と併せて大きな阻害要因として認識している。流通の中間機能としてメーカーによる取引制度と小売の狭間にあつての苦悩振りが顕著に示す調査結果となっている。

しかし、【物流センターフィー支払制度】は、メーカーにも卸同様に関わる問題であるにも関わらず、あまり阻害認識が高くないのは、費用負担が卸段階で吸収されメーカーへ直接的費目で顕在化していないことによるものと推測される。一方、最近では、商取引は従来通りのメーカー～卸～小売の構図ながら、実際の物流は、メーカー段階から直接、小売の物流センターへ納品される商物分離が進んでおり、メーカー自身も物流センター費用を直接負担することが増えている。

【物流センターフィー支払制度】は、小売（特に、量販店）が問題視する【建値制度】を前提とした店着価格保証による商品仕入れ代金に含まれる仕入物流費を、小売が解釈を拡大して上流に費用負担を要請するという、海外にも例が無い商慣行である。

次いで、メーカーと卸の連携によって形成された【代理店・特約店制度】は、小売は阻害要因と捉え、購買先決定の自由度が阻害されメーカーによって拘束されているという認識があることを窺わせるものである。しかし、同じようにメーカーと卸が伝統的に維持してきた【リベート・協賛金制度】は、メーカー、卸共に費用の負担感はあるものの必ずしも阻害要因とまでは見なせない微妙な認識の中で、その恩恵を享受する事が取引の必然的事実となっている小売は、阻害要因という認識が無い。

小売は、メーカーによる伝統的な建値制度がもたらした様々なリベートや協賛金の恩恵に依然として与りながら、他方、メーカー・卸主導だった仕入れ価格や販売価格決定の主導権を握ったにもかかわらず、建値制度を前提としていた店着納品を保証する価格である店着価格制を前提として納品物流費用に対する付帯要求をしているのが、センターフィー問題の本質である（市川2004）。

#### 【解説8】

同調査における小売段階での【多頻度小口配送の要請】についての設問はない。

#### (2) センターフィーと店着価格制の実態

センターフィーの実態については、公正取引委員会（2013）が詳しいが、筆者の主張を加味して要約すると次の通りである。

一般にセンターフィーは、卸売業者が小売の指定する物流センターへ納入するセンター利用料であり、月・週などの一定期間単位の納品額に、一定の料率を掛けることで算出されている。この料率は、納入される商品を商品種毎に単価ばかりでなく梱包形態・荷姿、大きさ・サイズ、重量、頻度、搬入経路、輸送距離等いくつかで区分した上で、その区分によって差が設けられているのが一般的である。これは、商品の価格や付加価値は物流コストにはあまり関係が無く、実際の物流作業に順じたコストを求めようとする考え方である。

このセンターフィーを厳密に算定するには、個々の納入業者毎に受発注・納品単位に細かくコストを算出する必要があるが、多くの設定基準は必ずしも透明性の高いものではなく、また見直しがされるもののその根拠も曖昧という指摘が多い。これは、日々の受発注が管理されていないために発注量（＝納品量）が日々激しく変動し、またロットサイズも変動するためにコスト算定を難しくしていると言われている。そのため、個々の商品毎の作業量に応じた厳密な料率が算出されているわけではない。

前述の通り、小売業者が卸売業者に対してセンターフィーを求めることが広まった背景として、「店着価格制度」があり、商品の価格と商品の配送等の費用を分離せず、両者を一体のものとして考えてきたことから生じたものである。店着価格制の下では、商品価格における物流費用の内訳を明示する必要はなく、また、かつての売上高拡大基調の下では、小売業者・卸売業者両者において、物流費用削減の意識が相対的に高くなかったことから、商品の価格交渉において物流費用の内訳を明示するインセンティブが強くなかった、という事情があると考えられる。

しかし、近年消費財の需要が低迷する中で、物流センターの稼働率が上がらず、その運営費用も相対的に上昇してきたといわれる状況の中で、前章の通りセンターフィーについて小売業者と卸売業者との間に見解の相違がみられるようになった。

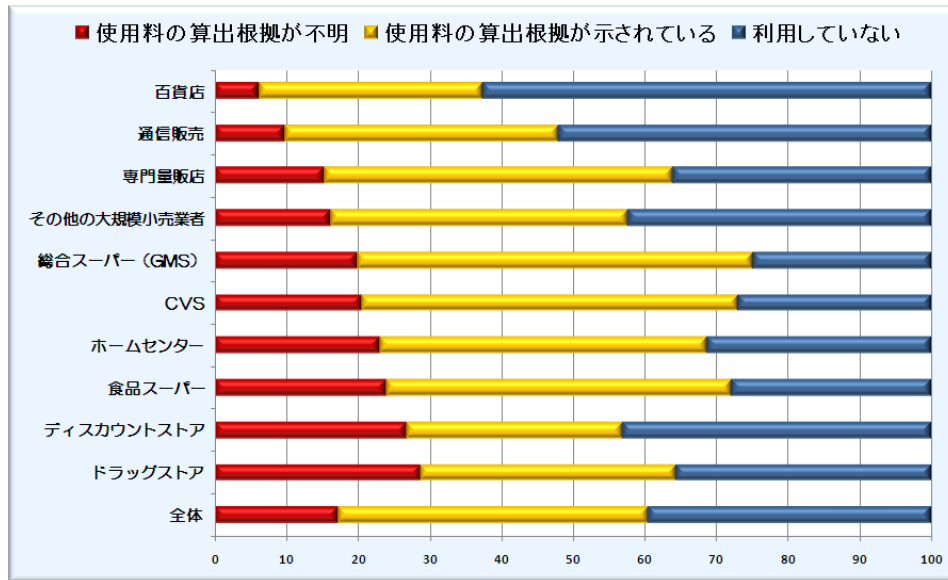
公正取引委員会の手小売事業者による納入業者への優越的地位の濫用に関する調査によれば、小売への納入業者側は、センターフィーについてその算出根拠が不明確であり、物流センターの設置によって削減された卸売業者の物流費用に比べて利用料が高すぎる。あるいは、物流センターの機能によっては、店舗別の仕分、梱包などの作業が小売業者から要望され、その結果、卸売業者の物流作業が増加し、卸売業者の物流費用削減になっていない場合があるとの負担認識を持っている。

一方、小売業者側は、現在のセンターフィーの料率は、物流センター全体の運営費用から見て妥当な水準であり、物流センター利用の効果と比べても相応なものとしている。また、その状況についても卸売業者に説明しているとしている。なお、小売業者は、センターフィーを入出荷作業、仕分作業などに要する費用を積み上げる方法では算出しておらず、納入額に対する一定料率として算出している。これについて小売業者は、物流センターでは取扱商品の種類が非常に多く、さらにその入替えも頻繁であることから、個々の商品についての作業に厳密に対応した物流センター利用料を算出することは、実務上困難であるとしている。

流通費用を様々な形態で捻出する我が国の価格制度は、高橋（2001）によれば、①流通段階別に設定された建値を基準とする、②メーカーの販売先は卸売業を前提とした価格設定、③店着価格制の特徴を持つ。建値制度では、一般的に全国一律の希望小売価格を基準とした流通段階別の取引価格の基準を掛け率で示し取引が行われ、メーカーは、中間流通機能を卸売業に託して小売業へ商品を提供することを前提に、卸売・小売の各流通段階別に建値を設定している。また、建値制度における取引価格は、購買企業側までの物流費用込みのものでとされることが一般的であり、小売店着価格制となっている。一方、欧米では、①メーカー出荷価格体系、②メーカーの販売先は業種に無関係、③コスト・オン方式の価格形成の特徴を持ち、オープン価格制度が採用され、流通段階別の建値は存在しないとする。（図 10）（図 11）

図10 物流センターフィーの算出根拠

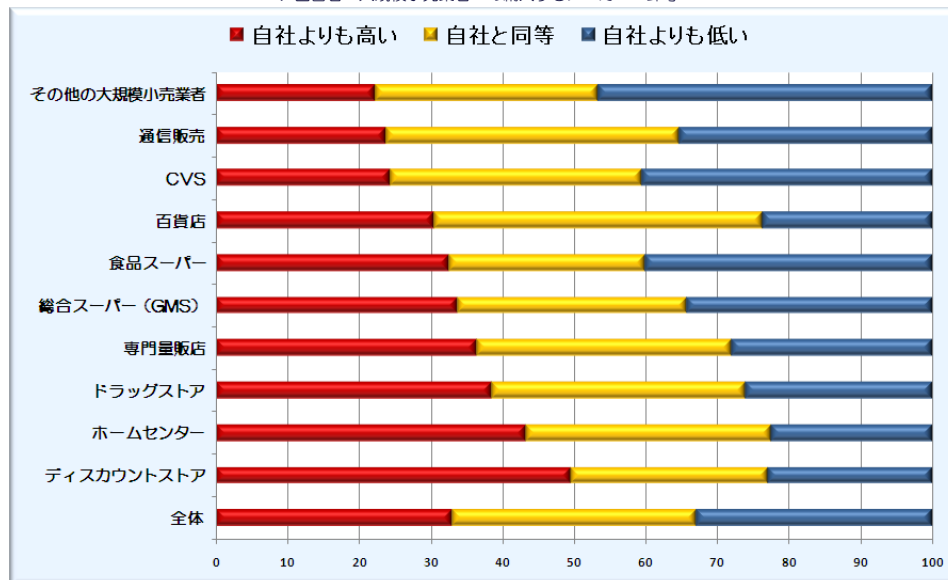
◆ 回答者：大規模小売業者への納入するメーカー・卸等



出所：公正取引委員会「大規模小売業者との取引に関する納入業者に対する実態調査報告書」（2006）

図11 物流センターフィーの負担意識

◆ 回答者：大規模小売業者への納入するメーカー・卸等



出所：公正取引委員会「大規模小売業者との取引に関する納入業者に対する実態調査報告書」（2006）

根本（2001）は、メーカーのチャネル政策を通じて取引制度を体系的に整理した中で、三段階建値制と店着価格制の商慣行の下に、メーカーがチャネルに支払う費用として「制度的な支出」と「非制度的な支出」に区分されるとしている。チャネルへの制度的な支出とは、「販売手数料」「販売謝礼金」「割引」であり、非制度的な支出とは、「販売促進費」「値引き」であるとする。加えて、近年懸案となっている「非合理的な支出」として、「センターフィー」「決算協賛金」を挙げ、購買支配力を背景に組織化された大規模小売業の優越的な地位の濫用の恐れがあると指摘する。

メーカーが卸段階を特約店化や系列化することによって流通を支配し、支配することによって価格制度である三段階の建値制を成り立たせ、その成立によって店着価格制度を成し、その実態的取引に様々な名目のリベートや費用負担を可能にしている、というのが日本的商慣行の行為類型の構図である。

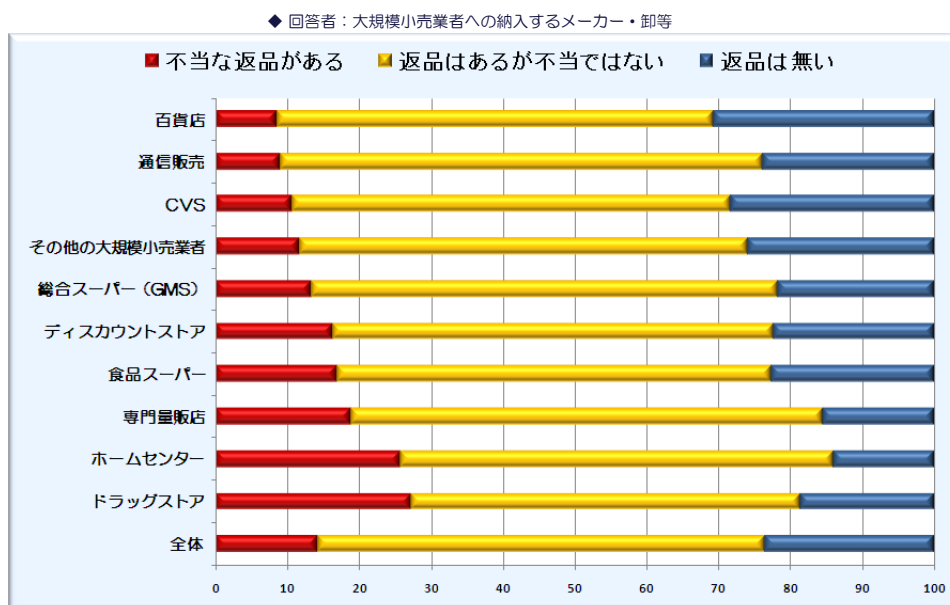
### (3) 買取品の返品慣行に見る優越的地位の濫用の実態

我が国の消費財流通における「返品」慣行を定着させたのは、百貨店と言われている。百貨店には、①買取仕入、②残品返却仕入、③棚卸委託仕入、④売上仕入（消化仕入ともいう）という4つの仕入形態がある。①買取仕入は名実ともに呉服や家具といった百貨店の主力商品なので返品はしない契約。返品条件付きの仕入は、②残品返却仕入であったが、①買取仕入であっても百貨店は納入業者に売れ残り商品を優越的な地位を濫用して返品を強要した。

その結果、納入業者との間で衝突が繰り返され、たびたび公正取引委員会は百貨店の返品制度の規制が行われたが、納入業者側の姿勢が変わり③棚卸委託仕入や④売上仕入による返品リスクを納入業者が引き受ける仕入が主流になったことにより、衝突は沈静化した。この納入業者の姿勢は、返品リスクを取る代わりに「商品価格決定権」、「商品供給調節権」、「売場管理権」を百貨店側から獲得し、実質的なチャンネルの主導権を握ったことによる。納入業者が百貨店との協調的關係を構築し取引を安定させる一方で、売れ残りリスクを自らが取る代わりに百貨店からマーチャンダイズ権限を奪い取ったと言われている。

我が国に買取品の返品を根付かせたのは、「古今東西を問わず広く承認されてきた経営原理である「買い手の危険負担原則（caveat emptor）」という商取引の基本原則無視し有名無実化し、自己の一時的・表面的な利益を追い求めるという過ちを犯したのが百貨店（江尻（2003））」である。

図12 不当な返品の有無



出所：公正取引委員会「大規模小売業者との取引に関する納入業者に対する実態調査報告書」(2006)

我が国の伝統的な小売大手である百貨店が執ったこの流通政策は、後々登場する新しい小売業態に思想なく模倣されるモデルとなって移植されていったため、日本の小売全体が買取品の返品を購入支配力によってあたかも正しい商取引のように行使してしまったのである。

前出の公正取引委員会の調査によれば、百貨店やサプライチェーン関係が比較的良好なコンビニエンスストアでは既に衝突や強要が鎮静化され収斂された取引関係が、ホームセンターやドラッグストアといった比較的に新しい小売業態で不当な返品慣行が顕在化し、必ずしも協調的な取引関係ではないことを映し出している。小売新業態は、成熟業態が乗り越えた商慣習を踏襲して成長期に流用・悪用するということが起きている。

悪しき商慣行の代表格である買取品の返品慣行は、ムダ・ムラ・ムリの象徴でありサプライチェーン全体の効率化への阻害要因である。流通問題としての是正は言うまでもなく、地球環境問題としても解消すべき慣行である。(図 12)

## 5. チャネル・イノベーションと課題

### (1) 小売業態の変容と業態間競争による同質化

前節の通り、チャネルを構成するメーカーと小売の関係構図は、メーカー・卸主導から小売へと変化した。

我が国の小売業の販売規模は、約 150.5 兆円（2021 年度）で推移しており、84.0%を店頭販売が占め、次いで、通信販売 7.6%、訪問販売 3.3%、自販機 0.7%、その他 4.4%である。但し、店舗販売とは有店舗小売業の総販売額なので、それに占めるネット販売額を通信販売に組み込むと、店頭販売 79.0%、通信販売 13.7%となる。

これらの 1991 年を 100 とした 2016 年までの伸展指数の推移は、店頭販売 100、通信販売 220、訪問販売 55、自販機 60、その他 55 である。

もっとも成長している通信販売については、ダイレクト・マーケティングの潮流を含め次項以降で詳述するが、小売業態としての枠組みを超えた企業と消費者を結ぶ流通革新である。

我が国の小売業は、1904 年に三越の前身である三井呉服店が「デパートメント宣言」をして以降、百貨店が、戦前戦後と二度に渡って中小小売業保護を目的にした規制（第一次・第二次百貨店法）を受けながらも、1960 年代までは我が国の小売業の中核を成していた。しかし、1960 年代後半から百貨店規制の対象ではない新業態の総合スーパーにその場を譲った。1970 年代以降は、総合スーパーが中小小売業保護規制の対象となり、大規模小売店舗法（大店法）や大店立地法等のまちづくり三法等によって規制と緩和を繰り返してきた。

コロナ以前の 2019 年までは、店舗販売を中核とする小売業態としては、コンビニエンスストアやドラッグストア、また、家電・カメラ系の小売チェーンや SPA と呼ばれるアパレル系製造小売の専門店が成長業態であった。

我が国の中核小売業態へ成長したコンビニエンスストアの革新性については、セブンイレブンの事例を通じて、小売主導による独自の SCM/DCM 戦略としてサービス・イノベーションを当スクールの単独のカリキュラムになっている。

しかし、コロナ禍においてこれらが激変してしまった。これまで長らく市場規模が縮小一途だった百貨店は、2013 年からアベノミクスや海外からの旅行者増、いわゆるインバウンドに需要により下げ止まり、再び成長過程へと期待を持たれ店舗リニューアルを含め積極的な投資過程入っていたが、一転、経営環境が悪化してしまった。また小売業を牽引してきた成長業態だった

コンビニエンスストアも、初めて前年を大きく下回り大きな影響を受けた。

コロナ禍で急拡大したのがそれまでも成長一途だった通信販売である。通信販売については次項で詳述する。その他、食品スーパーや生活雑貨を取り扱うドラッグストアが大きく伸ばした。

(図 13)

図13 わが国の主要小売業態の市場規模推移



一方、生き残りをかけた小売業態間での激しい競争により、店舗形態や取扱商品の差が薄れてきている。既に、スーパー、ドラッグストア、ホームセンターの取扱商品の多くが重複し、業態を示す名称と店舗実態がかけ離れている。

業態にかかわらず同質化した小売同士の競争は、消費者の購買嗜好や行動を刺激しようといっそう激しくなり、顧客獲得のための特売や販促イベントが非計画的に行われている。それにより、上流の卸段階やメーカー段階、原材料・資材段階へ連なるサプライチェーン全体に影響が波及し、調達、生産や在庫に大きな変動や偏りをもたらし、サプライチェーンの効率性を阻害する要因となっている。また、特売等のイベント費用に対して、上流のチャネルメンバーであるメーカーや卸によって一部費用の負担を分担する構図があり、チャネル全体の収益を圧迫する一因となっている。

また、我が国の消費者は、セールスの広告や会員情報などによって、工場出荷価格を割り込むような異常な特売価格がインプットされてしまっている。我が国の消費者は、EDLP (Every Day Low Price) など受け入れ出来ないほど小売の集客競争に慣れ親しんでしまった。私たち消費者の購買行動によって小売の競争をいっそう激化させ、サプライチェーン全体に波及する問題となっていることを認識する必要がある (市川 2015)。

(2) クロスメディア化時代のダイレクト・マーケティングによるチャネル革新  
インターネットの普及によって消費者の買い物行動に変革が起きている。

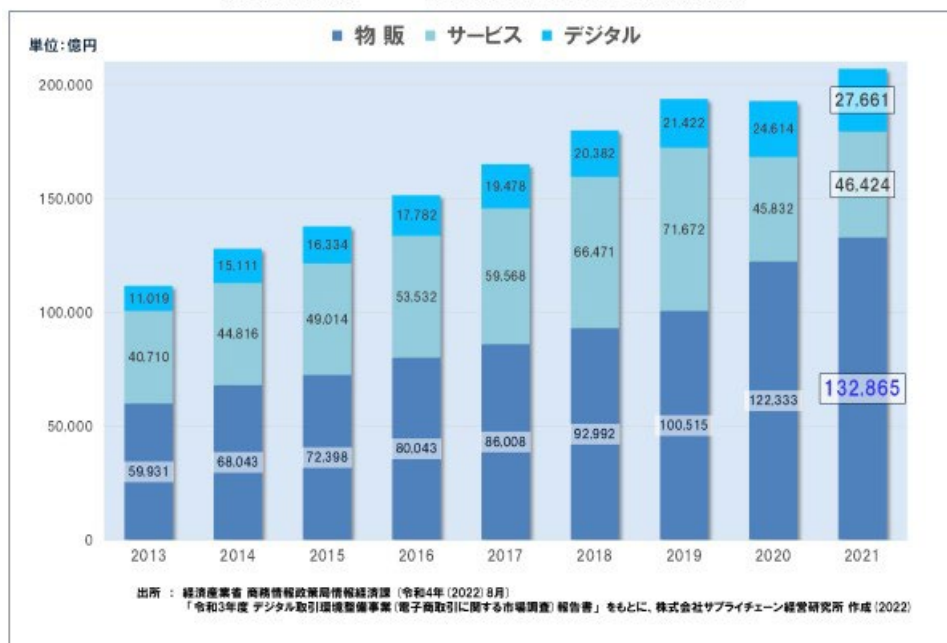
経済産業省が用いる eMarketer の調査データによると、2020 年の世界の BtoC 電子商取引 (EC) 市場規模は 4.28 兆ドルに上り、中国がその過半を占めている。

我が国では、2021 年度の BtoC の EC 額が約 20.7 兆円【解説 9】となり、すべての商取引に占める BtoC EC 取引比率【解説 10】は約 8.8%となった。(図 14)

図 14 わが国のBtoC EC市場規模推移



図 14 (詳細) わが国のBtoC EC市場規模推移





過去を振り返れば、1998年に経済産業省が中心となって実施した調査では、BtoCのEC市場規模を2005年には13兆3,000億円、EC化率を4.1%と推計し、さらに、2001年の同調査では、2006年に16兆2,790億円、EC化率5.8%へと上方修正し、この予測をもとに各界から大きな期待が寄せられていた。この当時の期待値から考えると、成長に時間を要しているが着実な成長を遂げてきている。

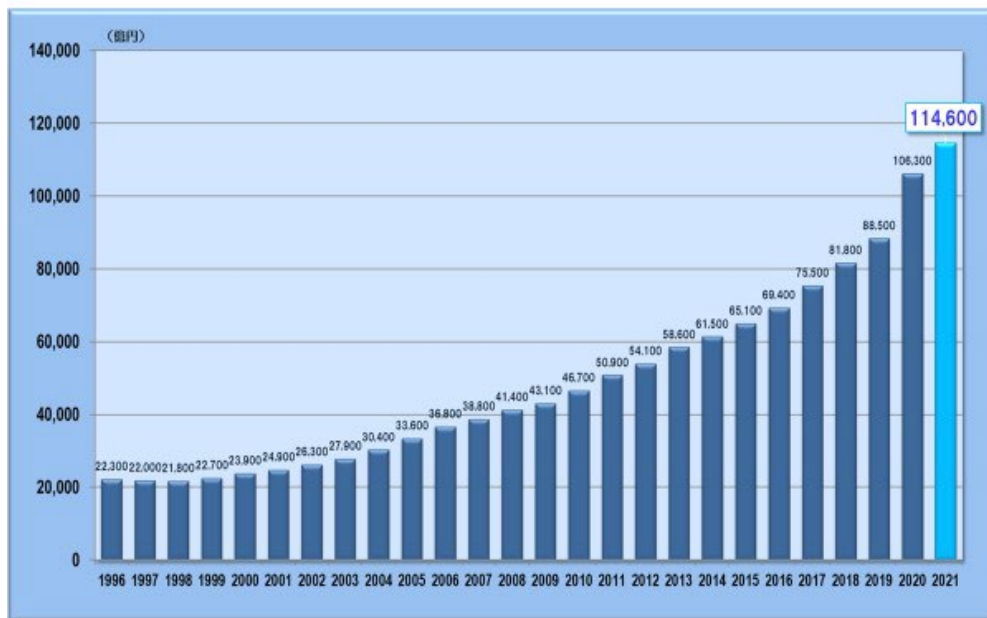
図14において、コロナ禍にあった2020年において、一見、この伸張が停滞したように見えるが、図14(詳細)の通り、これは旅行や飲食予約、チケット物販などへ大きな打撃があったことによるもので、2020年度、2021年度の物販は2019年比でそれぞれ22%、32%伸張している。

一方、米国のBtoC EC取引額【解説11】は、2000年時点で\$28.0billion(約3兆円=110円換算、以下同)、EC化率0.9%から、2016年では、\$612.0billion(約67兆円)、EC化率11%に達し、この間、約22倍に成長。eMarketer社の調査では、2020年\$794.5billion(約87兆円)である。

我が国の同時期の成長度は、約18倍【解説12】であり米国を下回るものの、日米のBtoC EC市場は、概ねGDPの差に近く、1998年当時の大きな期待が込められた推計値には及ばないが、我が国も堅調な伸張をしているといえる。

また、従来からの枠組みでの調査ではあるが、通信販売事業(通販業)としての売上高は、2021年度、11兆円を突破した。(図15)

図15 わが国の通信販売売上高推移



【解説9】

16兆円：経済産業省「平成30年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備調査(電子商取引に関する市場調査)」(2019年4月発表)  
BtoC EC市場規模17兆9,845億円(前年比108.96%)、EC化率は、6.22%

## 【解説 10】

EC 取引比率 (EC 化率) : 相対 (対面)、電話、FAX、郵便、代金引換、Eメール、インターネット (=EC) 等、すべての商取引市場規模に占める EC 比率

## 【解説 11】

米国における BtoC EC 取引額 : U.S. Census Bureau 公表値、日本貿易振興機構(ジェトロ)ニューヨーク事務所

## 【解説 12】

18 倍 : 我が国の 2000 年度の BtoC EC 市場規模は 8,240 億円、2016 年度 15 兆 1,358 億円 (注 1 参照)

通販業は、この 30 年堅調に伸展してきた小売業態であるが、インターネットの登場により一層の成長をみた。特に 2008 年の iPhone3 登場以降は、スマートフォンやタブレット端末 (総じて「携帯ネット端末」) が全世代へ急速に普及し、高度な情報通信技術をまったく意識せずにさまざまな情報に接することのできる、もっとも身近なメディアへのアクセスツールとなったことにより、ネット通販と言われるように広告メディアや通信の中心になった。また、かつて懸念された情報弱者への格差 (デジタルデバイド) を生む懸念も払しょくされてきた。

インターネットがテレビやラジオ、新聞や雑誌等のこれまでの主役だった伝統的メディアの仲介役となり、すべてを連結する中核のメディアとなりつつある。その大きな要因は、携帯ネット端末の常時携帯性に加え、メディア発信側とリアルタイムでの双方向通信が唯一可能なツールであるからだ。これまで、それぞれが独立して分断されていたメディアや通信機能が一元化し、企業と消費者の間で従来の枠組みを超えたコミュニケーション空間が実現した。

これによって、消費財流通システムにイノベーションが起きようとしている。あらゆるメディアを駆使した (クロスメディアによる) 消費者向けのビジネス革新である。

この新しい潮流が流通システムにおける IoT として、「オムニチャネル」が象徴的キーワードとなっている。ポーターに倣えば、オムニチャネルもインターネットが中核ではなく製品と流通、そして消費者の購買行動自身の変革であろう。

これら IoT の取り組みのいずれにも共通するのは「標準化」である。

全米小売業協会 (NRF) が 2011 年に発表した“MOBILE RETAILING BLUEPRINT version 2.0.0”によれば、オムニチャネル化によって、「顧客は、小売のブランドに関係なく、一元化された商品情報・販売情報をあらゆる箇所から入手し、購買体験を得られる」。一方、「小売業は、単一チャネルでの対応ではなく、チャネル横断型の商品・顧客管理・販促・受注管理を行う」ことを可能にすると定義し、個別企業の利害を超えた消費者向けの購買チャネルの提供とそのためのすべての接点となるツールへの標準化の必要性を説いている。(図 16)

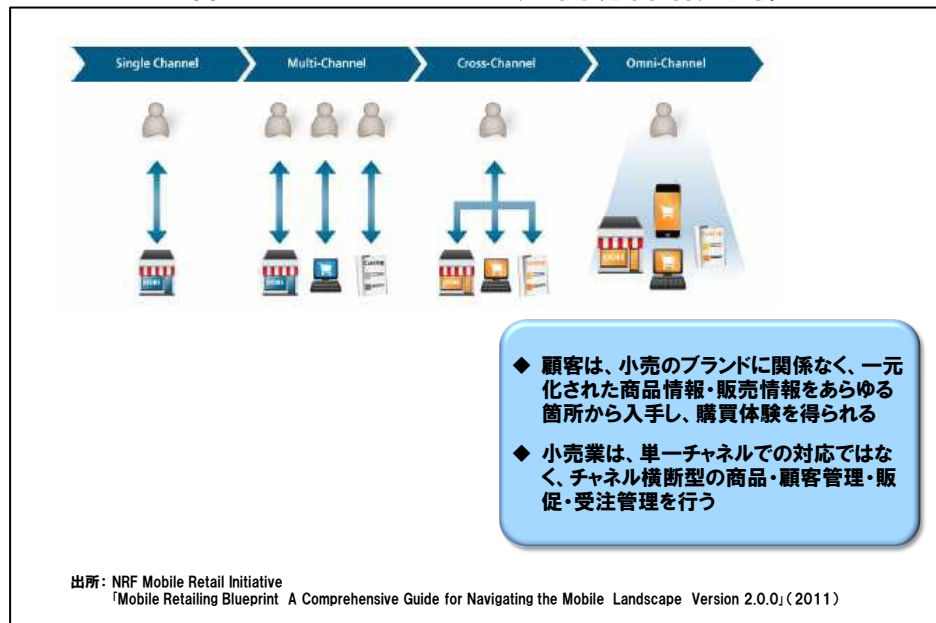
オムニチャネルによってすべてのメディアや通信手段による情報と、あらゆるチャネルをその時々で選択できるようになろうとしている。「いつでも、どこでも買い物ができる、好きな時に好きな場所で受け取ったり、届けてもらったりできる」チャネルだ。いわば“いつでもどこでもチャネル”である。

しかし、すでに私たち消費者の買い物行動は、それぞれの購買先が持っている制約条件を承知の上で、様々なマーケットや小売業態を自ら探索・訪問しながら、その時々で選択出来るすべての購買チャネルを、自分の労力と判断で利用している。従って、消費者にとってその制約が低くなるのが名実ともに「オムニチャネル社会」である (市川 2015)。

今後、「オムニチャネル」が描く購買スタイルが、消費者にとってごく日常化した時には、もはやチャネルの名称は必要なくなっているはずである。

重要なのは新しいキーワードではなく、理にかなったチャネルを構築することが重要である。

図16 オムニチャネル NRF(全米小売業組合)の定義



### (3) オムニチャネル化に向けた課題

オムニチャネル化には、単に店舗と通信販売の連結ではなく、消費者にとって利用しやすい「複合チャネル・プラットフォーム」と、店舗や自宅・職場以外で商品を受け取れる「公共的な宅配プラットフォーム」の構築が必要である。そのためには、あらゆるコミュニティやメディアと通信を介して、消費者へ商品を認知させてから実際に購買に至るまでのマーケティング空間と、消費者が商品を実際に購入し受け取るまでの販売オペレーション空間について、消費者にとって制約の少ない、企業枠組みを超えた購買チャネルが理想型である。

一方、さまざまなメディアやチャネルに対応するコストは同一ではない。注視すべきことは、商品価格とチャネル利用料についてである。

オムニチャネル化において重要なことは、「多様なチャネルで生じるオペレーション費用を負担すべきはその利用者であるべきだ」ということの再認識と消費者への啓蒙である。

チャネル利用料を商品価格に内包するのは無理がある。顧客の自宅等への納品オペレーション費用が必要のない店頭価格も引き上げざるを得なくなり、店頭購入者にとって不合理だからである。いずれのチャネルを利用しても、商品価格を同一表示するためには(=チャネルごとに商品価格を変えられないのであれば)、チャネルそれぞれのサービス利用料を明示し収受すべきである。チャネル利用料の無償化は、ビジネスとして成り立たない。

消費者に対してチャネル利用料を正確に告知し、サービスの受益者が費用を負担するビジネス環境をつくることが重要である(市川 2015)。

#### (4) ダイレクト・マーケティングの次なる課題

これまでのダイレクト・マーケティングの最大の課題は、どうしても消費者との関係性において一方通行になりがちだったことだ。企業は、気まぐれで身勝手な私たち消費者と、コミュニケーションをとることがとても難しかった。

スマホ等のネット端末の普及により、双方向の情報伝達がシームレスに行えるようになった。そして、消費者自身が自らマーケットに意思表示するようにもなった。

これまでもマスメディア同士のコラボレーションはあったが、消費者を上手に呼び込むことは簡単ではなかった。

これからは、あらゆるメディアと通信手段を駆使することがごく当たり前になった。

コトラー (2010) が「マーケティング 3.0」で提唱した通り、Twitter や Facebook に代表されるソーシャル・メディアが、これまでの伝統的なメディアでは実現できなかった、いくつものコミュニケーション・グループを形成し始めている。

消費者とのコミュニケーションは格段にとり易くなった。

ネット端末の普及は、一段とクロスメディアによるビジネス展開を容易にし、オムニチャネルの実現可能性が高まってきた。

しかし、クロスメディアに対応する実際の販売チャネルでは、店舗としての業態や形態への対応ではなく、個々のメディア特性に応じたチャネルごとの商品管理・物流管理が必要になる。

オムニチャネルにおいて注視すべきは、「消費者が商品を探る」、「選択する」、「商品が届く」、これらに対する「場所と時間とそのコスト」についてである。

消費者が探索する商品を掲載しているメディアや展示している店舗といった、【場所・空間や照会可能な時間帯】、【商品を実際に確認できる店舗や倉庫といった在庫保管場所】、そして、【顧客の求めるタイミングでの指定場所への納品】について、すべての同期化が重要である。

単に在庫や輸送といった物流実務からではなく、消費者の満足度 (CS) を高めるための戦略やマーケティング施策の一環として、ロジスティクス戦略を組み立て直すべきである (市川 2015)。

#### (5) ダイレクト・マーケティングの本質課題

##### ～マーケティングとオペレーションの同期化～

オムニチャネルへの変革以前に、解消しておくべき通販事業の課題がある。

通販事業の中核的な経営機能とは、「商品開発機能」、「メディア対応機能」、「フルフィルメント機能」の三機能【解説 13】であるが、この三機能の内、運用プロセス (商品の企画・開発段階から顧客へ納品し顧客の満足を得るまでのプロセス) を支えるオペレーション全般であるフルフィルメント機能に課題がある。決して、それらを構成する単体としてのコールセンター機能や物流機能が劣っているというわけではない (市川 2014, 2015)。

課題の要因は、この三機能のうち「商品開発機能」と「メディア対応機能」が先行・独走してしまい、「フルフィルメント機能」のオペレーションが、受注後の後処理工程の位置付けに分離されてしまっていることによるものである。マーケティング・アイデアや商品企画が極端に優先され、その他の対応が後手になってしまうことによるものだ (市川 2015)。

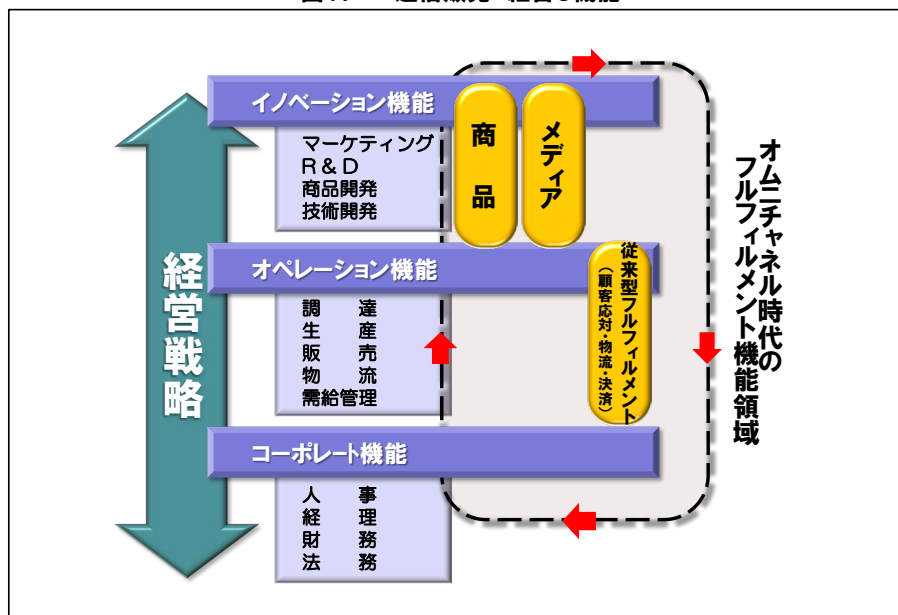
そのために、顧客からの在庫状況や納期などの問い合わせに正確に答えられず、その場限りの対応をしてしまうことがある。また、当初計画の頻繁な変更により、在庫や入出庫等の物流業務に大きな変動や偏りをもたらし、受注時に約束した納品リードタイムを不安定にしている、また、納期を約束できない、といった問題を生じさせている。

さらに、予定にない場当たり的な対応によって、物流コストへの悪影響を生じさせる、といった課題を抜本的に解決できないでいる。

消費者の購買行動やサービスへの要求に即した、物流オペレーションを実施しようとすればするほど、後処理対応型のフルフィルメント機能では、納期や在庫など物流全体への負荷を大きくし、結果的に顧客の期待を裏切ることになっていることを、なかなか解決できないでいる。

注文受付、商品保管・梱包・発送等の物流、代金決済、顧客からの各種問い合わせ対応、苦情処置といったフルフィルメント工程は、かつては後処理工程でよかった。しかし、顧客への持続的な満足感を醸成するためには、商品企画・開発段階から、調達、生産、そしてあらゆるメディアと複合的に一体化し、且つ同期化された連携オペレーション機能でなければ、顧客に約束したサービスを提供できない。(図 17)

図17 通信販売 経営3機能



出所：市川隆一(2009)

また、提供しようとして後処理工程だけで無理をすれば、採算に合わない大きなコスト負担を強いられ、経営を圧迫する要因となっている。

オムニチャネルは、消費者の購買行動や期待に沿ったあらゆるチャネルを用意する必要がある。しかし、そのためには、想定しているメディア・マーケティングと、それに対応するチャネルとの連動が必須となる。先ず取り組むべきは、現状課題の解消だ。

消費者とのコミュニケーションが絶えず連動し、リアルタイム対応の必要性が増すと、消費者の期待や満足感を満たすために、機敏なレスポンスが必要になるわけである。

これまで消費者を待たせていた時間は、企業側にとって段取りをするためには好都合だったが、オムニチャネル化では難しくなる。それは、良くも悪くも消費者との“間(ま)”が取り難くな

るからだ。

ロジスティクスがビジネスアイデアの後付けではオムニチャネルは成り立たない。

もしこれまでと同じように非同期のまま進むようであれば、オムニチャネルは一過性の流行語で終わるだろう。

消費者とのコミュニケーション革新の次のステップでは、マーケティング施策と対応するサプライチェーン全域のオペレーションを、同期化させることに取り組むべきだ（市川 2015）。

### 【解説 13】

通販機能： 通販事業を成立させる三要素は、「商品」「メディア」「顧客データベース」であり、経営三機能は、「顧客」を中心に「商品」「メディア」と共に「フルフィルメント機能」加わる

### (6) オムニチャネルが目指す社会

消費者の買い物行動は、それぞれの企業が持っている制約条件を承知の上で、様々なマーケットや小売業態から複合購買をしている。すでに消費者にとっては、リアルもバーチャルの区別もなく、すべてが実態のあるリアルな購買チャネルなのである。

その時々で選択出来る（し易い）すべての購買チャネル（＝オムニチャネル）を、自分の判断で利用している。

従って、その制約の壁が低くなればなるほど好ましいことだし、本当の意味での“すべてのチャネル”が選択できることになる。

消費者にとっての理想的なチャネルとは、小売やサービスを提供する事業者の情報や商品から得られる満足感を、企業間の枠組みを超えて利用できることが望ましい。

オムニチャネル化には、単に店舗と通信販売の連結ではなく、消費者にとって利用しやすい「複合チャネル・プラットホーム」と、店舗や自宅・職場以外で商品を受け取れる「公共的な宅配プラットホーム」の構築が必要である。そのためには、あらゆるコミュニティやメディアと通信を介して、消費者へ商品を認知させてから実際に購買に至るまでのマーケティング空間と、消費者が商品を実際に購入し受け取るまでの販売オペレーション空間について、消費者にとって制約の少ない企業の枠組みを超えた購買チャネルが理想型である。

それには、企業個々の論理ではない、消費者にとって利用しやすい複合チャネル・プラットホームの構築が必要となる（市川 2015）。

### (7) 業界が作り出す新語 ～言葉が先行する「オムニチャネル」～

前述のように、オムニチャネルによって、「私たち消費者の買い物が格段に便利になるらしい。」

「いつでも、どこでも買い物ができて、好きな時に好きな場所で受け取ったり、届けてもらったりできる。」

しかし、果たして消費者の期待を満足させられるような、ありとあらゆるチャネルが構築できるのか？ また、ビジネスとして成り立つのか？

今のところ、オムニチャネルという言葉が消費者へ浸透しているわけではない。また、そもそも多くの消費者は、どこで商品（情報）を探索して、どこから買うか、そして、いつ・どこで受

け取るかなど固定的に考えているわけではない。チャンネルという概念すら持っていない。

従って、オムニチャンネルは、現在も今後も企業側のマーケティングやロジスティクス戦略としての定義名称に過ぎない。

そもそも、実際の小売店舗（リアル）とネット通販やネットショップ（バーチャル）との融合については、インターネット黎明期からずっと言われてきたことではないのか？

オムニチャンネルは、「クリック&モルタル」や「O2O（オツオ）」とは、いったいどこが違うというのか？

新語に踊る前に、「オムニチャンネル」で実現しようとしているモデルを定義すべきだ。

筆者の定義は、「企業の枠組みではない、消費者視点の複合チャンネル・プラットフォーム」である。

かつて坂村健（東大教授）が提唱した“いつでもどこでもコンピュータ”の代名詞として「ユビキタス」がIT業界のみならず盛んに使用されたが、現在、その名前はほとんど聞かなくなった。しかし、死語になったわけでも失敗したわけでもない。

すでに「いつでもどこでも…」が実現に近づきつつあり、しかも、その環境が当たり前の社会になれば、それを説明するための特別な言葉は必要ないのだ。

重要なのは言葉ではない。

“いつでもどこでもチャンネル”の代名詞である「オムニチャンネル」が描く購買スタイルが、私たち消費者にとって、ごく当たり前になった時には、もうチャンネルの名称は必要なくなっているはずだ。

現段階は、まだ業界が作り出す新語（buzz-word）に踊っているに過ぎない（市川 2015）。

#### (8) オムニチャンネル・プラットフォームの課題

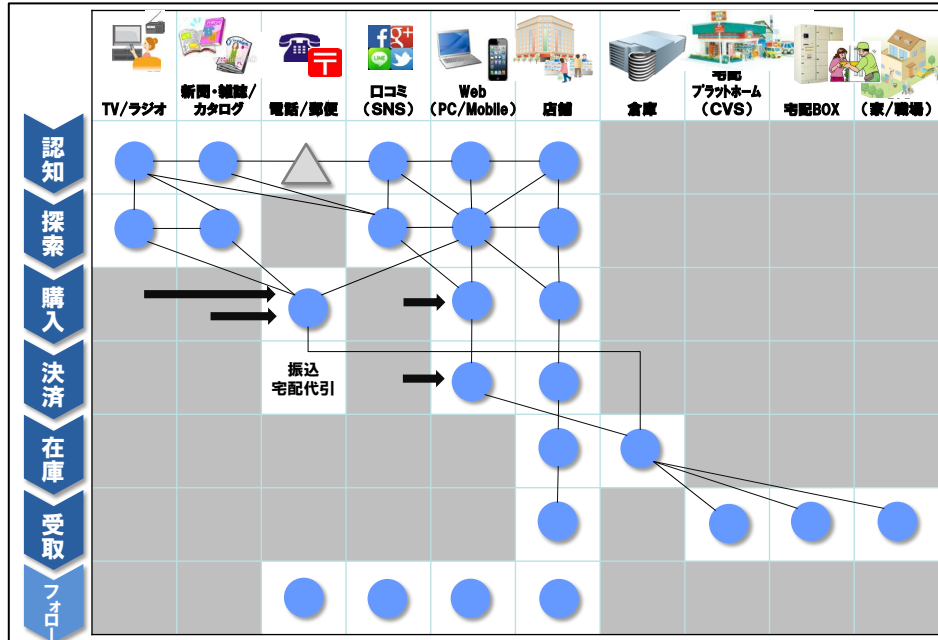
消費者の購買行動の視点で見れば、“いつでもどこでも”の欲求を満たすためのオムニチャンネルは、一つの企業体では実現しきれないだろう。単一企業の中だけで完結させようとする購買領域は、現状の延長線上のサービス拡充に過ぎず、前述した「クリック&モルタル」や「O2O」と変わらない。到底「オムニチャンネル」ではない。

とはいえ、利害の絡む企業の連合体を形成するのは簡単なことではない。

現在、日本を代表する大手小売が競うようにオムニチャンネルのビジネス化に取り組んでいる。さまざまな小売業態で形成される巨大な小売グループが、顧客の視点でシームレスな買物チャンネルを用意できるとしたら、画期的なチャンネル・プラットフォームになるだろう。

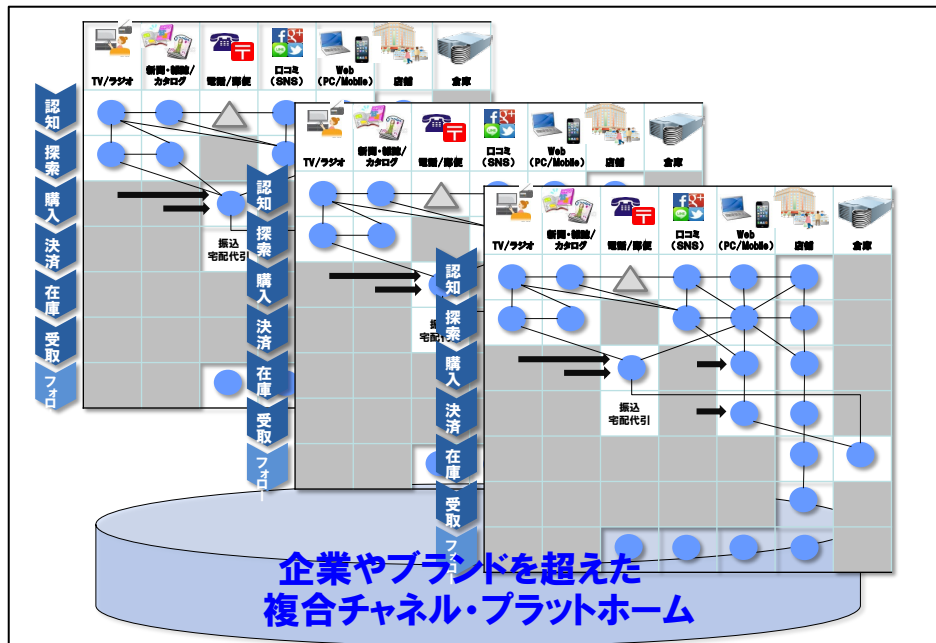
現在、M&A や再編による複合業態で形成されている大手小売は、グループ内のビジネスプロセスやオペレーションの再編すら途上だ。「ブランド価値、市場調査・分析、商品企画・開発、プライシング、広告、調達、生産、販売、ロジスティクス、顧客満足評価…」といったビジネスの骨格について、グループ内で標準化できていなければ実現は難しい。依然として部分的な再編しかできていないグループ内オペレーションを、顧客視点で変革できるかどうか成否の分かれ目であろう。オムニチャンネル・プラットフォームには、前述した通り提供するチャンネル・サービスと、それらに付帯する条件すべての、ビジネスプロセスとロジスティクス・オペレーションとの同期化が鍵である（市川 2015）。（図 18）（図 19）（図 20）

図18 ダイレクトマーケティングの変革「クロスチャネル」



出所：市川隆一（2015）

図19 オムニチャネル・プラットフォームの課題①



出所：市川隆一（2015）



## (9) 問題事例 ～成り立つ筈がないのに定着したネットスーパー～

多くの小売が新たなチャネルとして展開するネットスーパーもオムニチャネルのひとつである。しかし、ネットスーパーは、ビジネスアイデアやマーケティングが先行し、ロジスティクスを後付にしたために課題を抱える典型例である（市川 2015）。

最大の問題は、受注受付から納品までにかかるロジスティクス・コストを見誤ったことである。生鮮も含めて食品の比率が高いネットスーパーは、注文当日中に短時間で衛生的な納品をする輸送モードが必要である。しかし、受注受付対応、支払処理、店頭やセンターでの注文品のピッキング作業、検品、包装、輸送、納品に至るすべての業務（通販でいうフルフィルメント）において、顧客に提供する標準サービスとその対価となるコストの積算、そして、それらの受け皿となる担い手の確保・育成が不十分であった。

本来は、企画段階で幾通りかの数理モデルを作成し、最適解を見出すべきであった。ネットスーパーの採算分析は、午後から夕刻に集中する配達希望時間内に、在庫拠点と配達エリア内の主要地域との距離・面積・道路状況、採算に見合う配達件数等、これらの条件因子によるロジスティクス最適化問題である。

加えて、実際に配送を担う人員や車両調達、委託可能な品質を持つ事業者の存在を、詳細に調査すべきであった。そして、それらを請け負う側の事業の採算性や継続性といった現実的問題について、もっと慎重に判断すべきであった。

ロジスティクス分野に関わる者の多くが、初期段階から問題指摘をしていたにもかかわらず、採算よりも消費者から受け入れられていることを背景に、経済紙も市場関係者も応援団に回ってしまっていたが、さすがに問題の大きさに気付き始めた。

一方、ネットスーパーは、着実に消費者に定着し始めているのも実態である。消費者は、費用をさほど負担せぬまま、便利さだけを享受してしまった。今後も消費者からは、品揃えや価格に加え、対応エリアや時間の拡大とそれに相反する納品リードタイムの短縮や、送料の割引といった期待が大きくなるだろう。もう後戻りはできない段階にきている。

今後一層、ライバル小売業間の競争も激しくなる。優勝劣敗、どこが生き残るのか？

消費者目線では競争は好ましいが、今のままではマイナスサム・ゲームに陥っており、持続していくのだけでも相当に難しい。

我が国の流通は、原材料メーカー・完成品メーカー・卸・小売に至る取引は、仕入価格に納品物流費用一切が内包されている店着価格制だ。この慣習により小売は、店頭までのオペレーションの多くを、仕入価格に含まれる卸やメーカーの納品サービスに依存してきた。

店舗で来店を待つビジネスをしていた小売は、ネットスーパーにおいて、初めて自らによって顧客の自宅まで納品する通販型・生協型サービスに取り組んだ。私たち消費者には有難い店頭と同価格で、である。

しかし、新たな販売チャネルとしての期待の大きさや顧客からの支持、さらに他社との競争に重点を置きすぎてオペレーションを見落としてしまった。

そもそも、店頭価格には、私たちが何らかの交通手段を使って店舗に出向き、自宅まで持ち帰る費用は一切含まれていない。

ネットスーパーには、一定金額以上購買したとしても、「受注～納品」のオペレーション費用を無料にできる原資はない。

#### (10) オムニチャネル化のオペレーション費用問題

消費者に対して、すべてのチャンネルの利用費用を同一にすべきだろうか？

通販事業では、送料をキャンペーン時以外は無料にはしない。もし、常時送料を無料表示するには、はじめから商品価格に含めておかざるを得ない。

オムニチャネルのすべての利用料を同一にするには、納品オペレーション費用が必要のない店頭価格も引き上げざるを得なくなり、店頭購入者にとって不合理である。

つまり、商品価格を同一表示にするには、チャンネルごとの付帯費用を明示し収受すべきだ。

あらゆる購買チャンネルを消費者に提供するオムニチャネル化においては、先行しがちな事業アイデアやマーケティング企画とそのオペレーション全体のQCDES（品質、コスト、納期・スピード、環境、安全）との同期化が必須である。

そしてもっとも重要なことは、多様なチャンネルで生じるオペレーション費用を負担すべきは、その利用者であるべきだ、ということの再認識と私たち消費者への啓蒙である。

オムニチャネル下ではネット通販やネットスーパーも含めて、安易な「送料無料」表現を止めるべきだ。政策的に一時的に顧客負担を軽くすることが必要なら、その表現は「送料当社負担」だ。

消費者に対して、自分が利用するチャンネルのオペレーション費用を正確に転嫁し、告知できる環境をつくることが重要だ。

オムニチャネル化が進展する今こそ、すべてのサービスの対価について受益者負担原則に立ち返るべきである（市川 2015）。

## 6. サプライチェーン革新に向けた動きと課題解決への視座

今なお、我が国の消費財流通には様々なムダ・ムラ・ムリが存在している。付加価値を生まない活動を縮小・解消する必要があり、そのためには、自己の利益だけではなくサプライチェーン・メンバー全体での取り組みが必要である。

これまで、我が国ではサプライチェーン効率化のための利害を乗り越えた取り組みがなかなかうまく進まなかったが、2010年、消費財メーカー5社、卸4社、小売6社の製配販15社が連携してサプライチェーンの全体最適化に向けての取り組みが始まったことは、新たな革新への一歩である。

この新たな取り組みは、「消費財分野におけるメーカー（製）、中間流通・卸（配）、小売（販）の連携により、サプライチェーン・マネジメントの抜本的なイノベーション・改善を図り、もって産業競争力を高め、豊かな国民生活への貢献を目指す」というビジョンを掲げ、2022年8月現在、メーカー23社、卸9社、小売20社の52社から組織される製配販連携協議会である。

2011年から2013年までの3ヶ年での主要な取り組みテーマは、「流通BMS導入推進」「情報連携」「返品削減」「配送最適化」であった。我が国における消費財流通に係る企業間取引のEDI化と手順の標準化として、2006年度から3年間、官民共同の実証・検討が進められ、サプライヤー（メーカー・卸）と小売間の取引用メッセージとして、旧来のJCA手順に代わる標準プロトコル「流通BMS（Business Message Standards）」が策定された。

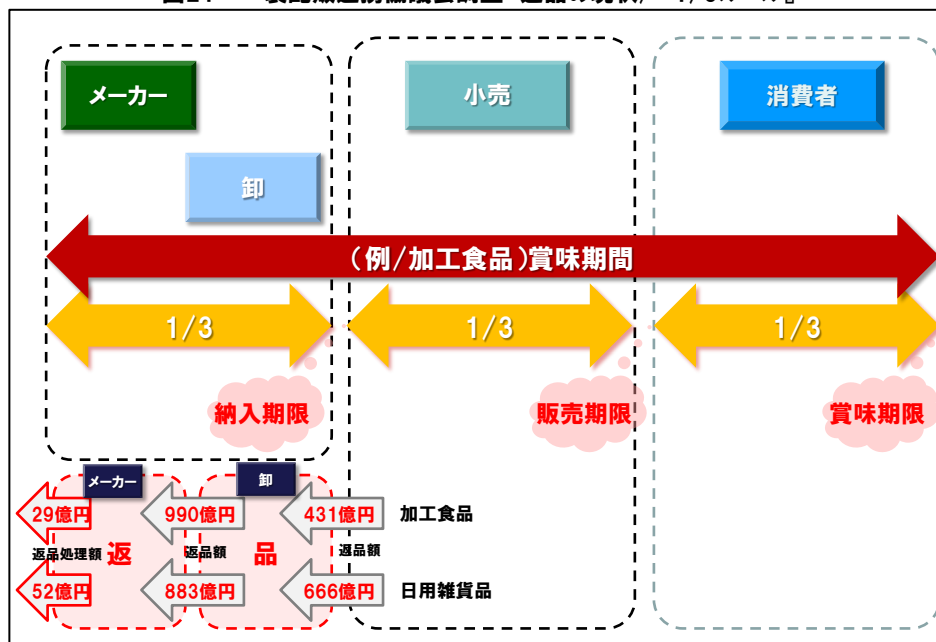
この背景には、小売独自の業務プロセスとデータ書式による固有のシステムや運用の存在が、我が国の消費財サプライチェーンの最適化の阻害要因となっているという問題が依然として大きく存在していることを意味するものである。普及促進を主導する流通BMS協議会に2011年製

配販連携協議会が連携し、2013年12月現在95社が導入を宣言するまでになったが、一層の普及促進が求められる。

次いで特筆すべきは、食品ロス削減を踏まえた返品削減に向けた取り組みである。食品ロスに伴う返品や廃棄といった問題の背景にある商慣習の見直しである。製配販連携協議会の取り組みにより、2011年度において、加工食品では小売から卸へ431億円、卸からメーカーへ990億円の返品が行われ、返品処理に29億円が費やされている。同様に日用雑貨では、小売から卸へ666億円、卸からメーカーへ883億円の返品が行われ、返品処理に52億円に上ることが推計された。

加工食品の流通には、消費者の鮮度意識の高さを背景に、小売店頭で賞味（使用）期限が2/3以上あることを納品条件とする特有の商慣行がある。メーカー・卸から小売への納品は、賞味期限が三分の二（2/3）を切った商品を納品しないという、いわゆる「三分の一（1/3）ルール」である。これに加えて、小売による購買力を前提とした優越的地位を濫用して、小売業が店頭で残存賞味期限が1/3に迫りそうな買取品の“売れ残り”商品を卸やメーカーに返品するといったことが行われており、返品慣行が効率化の阻害要因となっている。（図21）

図21 製配販連携協議会調査 返品の現状/『1/3ルール』



出所：製配販連携協議会（流通システム開発センター、流通経済研究所）（2014）、加藤弘貴（2014）をもとに筆者作成

この現状を解消する一歩として、製配販連携協議会では、2014年度以降、以下のパイロット・プロジェクトが行われることになり進展が期待されている。

- ① 飲料・菓子を対象に小売段階での賞味期限の2/3の残存期間を1/2まで緩和する
- ② メーカーが設定する賞味期限を生産・衛生・物流技術を反映し延長に取り組む
- ③ 賞味期限表示の「年月日」から「年月」表示へ
- ④ 賞味期限に関する消費者への啓蒙活動

しかし、これらの活動は、これまでになかった具体的な成果目標を生みだしているが、まだ参画企業や対象商品が限定的であり、取り組みも実験的なものであるため、個々の取引契約や慣行に影響を与える成果は得られていない。しかし、個社同士では解決しにくく効果が測りにくい商

慣行の改革には、それぞれのリーダーカンパニーが自社の利害を超えて立ち振舞うことが求められる。

サプライチェーン最適化の観点から見直すべき商慣行は、まだまだたくさんある。その解決への視座として以下の項目を挙げ、本書を結ぶ。

- ◆ 小売自身が行動を変えればサプライチェーン全体に効果が出ることを共有する
- ◆ 建値制度の名残であるメーカーと卸が構築した伝統的な取引制度に執着・依存しない
- ◆ 受益者負担原則に立ち返る
- ◆ 契約やサービス水準を明文化する
- ◆ 独禁法等の法制化も含めた罰則・監視を強化
- ◆ 市場を席卷する製品やサービスを作る

結

## 参考文献

- W. Alderson (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 (1984) : 『マーケティング行動と経営者行為』 千倉書房
- Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan (2010) : 『Marketing 3.0』 John Wiley Inc.
- Theodore Levitt (1960) : “Marketing Myopia” Harvard Business Review, July-August DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 訳 (2011) 『新訳 マーケティング近視眼』, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, ダイヤモンド社
- E. Jerome McCarthy (1996) : “Basic Marketing” A Managerial Approach, Richard D. Irwin, Inc
- Stern and A. I. El-Ansary (1992) : 『Marketing Channels, 4th ed.』, Prentice-Hall, Inc
- S. Vaile, E. T. Grether, R. Cox, (1952) : “Marketing in American Economy” The Ronald Press Company, New York, pp. 121-133
- 有賀健 (1993) : 『日本的流通の経済学』 日本経済新聞社
- 池田敦 (1995) : 「流通取引制度の改編とチャネル関係の変容」『流通科学』 7・8号
- 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 (1998) : 「序章 流通と営業のシステム革新」嶋口充輝+竹内弘高+片平秀貴+石井淳蔵 編『営業・流通革新』有斐閣
- 石原武政、石井淳蔵 編 (1996) : 『製販統合』 日本経済新聞社
- 石原武政・矢作敏行編 (2004) : 『日本の流通 100年』 有斐閣
- 市川隆一 (2004) : 「流通システムの変容と消費者起点物流」『MH ジャーナル』 No. 237
- 市川隆一 (2014) : 「クロスメディア化した通販ビジネスにおけるプロダクトサイクルとロジスティクス適応」『物流問題研究』 流通経済大 学物流科学研究所 No. 61
- 市川隆一 (2015) : 「オムニチャネルとSCM」『月刊ロジスティクス・ビジネス』 2015年2月号
- 市川隆一 (2015) : 「オムニチャネルによる流通イノベーション」『流通ネットワーク』 2015年3.4月号
- 江尻弘 (2003) : 『百貨店返品制の研究』 中央経済社
- 懸田豊 (2003) : 「日本の取引慣行とその変革」木綿良行, 三村優美子編著, 『日本的流通の再生』所収 中央経済社
- 加藤司 (2006) : 『日本的流通システムの動態』 千倉書房
- 加藤弘貴 (2014) : 「製配販連携の現状と展望～返品削減・食品ロス削減の取組みを中心に～」『流通情報』 No. 506
- 経済産業省 (調査受託: 財団法人流通システム開発センター) (2003) : 「SCMの推進のための商慣行改善調査報告書」独立行政法人経済産業研究所
- 経済産業省 (2009) : 「平成 21 年度 我が国の商業」
- 経済産業省 (2022) : 「2022 年 1 月 商業動態統計」
- 経済産業省 (2022) : 「令和 3 年度 デジタル取引環境整備事業(電子商取引に関する市場調査) 報告書」
- 公正取引委員会 (1991) : 「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」(改正 2011 年 6 月 23 日)
- 公正取引委員会 (2000) : 「流通構造の変化と情報技術の利用に関する実態調査報告書」
- 公正取引委員会 (2002) : 「大規模小売業者と納入業者との取引に関する実態調査報告書」
- 公正取引委員会 (2012) : 「大規模小売業者との取引に関する納入業者に対する実態調査報告書」
- 公正取引委員会 (2013) : 「物流センターを利用して行われる取引に関する実態調査報告書」
- 公正取引委員会 (2018) : 「大規模小売業者との取引に関する納入業者に対する実態調査報告書」
- 清水公一 (2016) : 『共生マーケティング戦略論』 創成社
- ヨーゼフ・A・シュンペーター著、塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎 訳 (1977) : 『経済発展の理論』 岩波文庫
- 製配販連携協議会 (2014) : 「製配販連携協議会総会/フォーラム報告書」一般財団法人流通システム開発センター、公益財団法人流通経済研究所
- セオドア・レビット著、有賀裕子、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2007) : 『T.レビット マーケティング論』ダイヤモンド社
- 総務省 (2022) : 「日本の統計 2022」
- 高嶋克義 (1994) : 『マーケティング・チャネル組織論』 千倉書房
- 高嶋克義、南知恵子 (2006) : 『生産財マーケティング』 有斐閣
- 高橋佳生 (2001) : 「日米欧の流通販促費の比較 外資系流通業の参入による商慣行への影響」『流通情報』 No. 390
- 田村正紀 (1986) : 『日本型流通システム』 千倉書房
- 日本貿易振興機構 (2018) : 「米国における電子商取引市場調査」
- 根本重之 (2001-2003) : 「取引制度再考 その1」, 『流通情報』 No. 389

- P.F. ドラッカー 著、上田惇生 訳 (2008) : 『現代の経営 上下』ダイヤモンド社  
(2008) : 『マネジメント 上中下』ダイヤモンド社
- バックリン 著、田村正紀 訳 (1977) : 『バックリン 流通経路構造論』千倉書房
- 風呂勉 (1968) : 『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房
- フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監修、月谷真紀訳 (2008) : 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』ピアソン・エデュケーション.
- フィリップ・コトラー、ヘルマワシ・カルタジャヤ、イワン・セティアワン著、恩蔵直人監訳、藤井清美訳 (2010) : 『コトラー&ケラーのマーケティング3.0』朝日新聞出版
- フクシマ・S・グレン (1997) : 「第二章 外から見た日本市場の特殊性と変化」、矢作敏行、法政大学産業情報センター 編、『流通規制緩和で変わる日本』所収 東洋経済新報社
- マイケル・ポーター 著、土岐坤 訳 (1985) : 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社.
- 三輪芳朗 (1991) : 『日本の取引慣行』有斐閣
- 三輪芳朗、西村清彦 編 (1991) : 『日本の流通』東大出版会
- 木綿良行、三村優美子 編 (2003) : 『日本的流通の再生』中央経済社
- 矢作敏行 (1997) : 『流通規制緩和で変わる日本』東洋経済新報社
- 矢作敏行 (1993) : 「品揃え位置の投機化について」『季刊マーケティングジャーナル』49号, Vol.13, No.1, pp.12-20
- 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) : 『現代流通』有斐閣アルマ
- 渡辺達郎 (1997) : 『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房