

Discussion Paper Series, No.004  
Research Center for Innovation Management,  
Ritsumeikan University

# 卸売企業の延期的革新行動に関する実証研究

山梨学院大学現代ビジネス学部・准教授  
金雲鎬

2009年8月



立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター  
Research Center for Innovation Management, Ritsumeikan Univ.

〒525-8577 滋賀県草津市野路東1丁目1-1  
1-1-1 Nojihigashi, Kusatsu, Shiga 525-8577, Japan  
<http://www.ritsumeikan.ac.jp/acd/re/ssrc/innovation/dp/index.htm>

- ※ 本ディスカッションペーパー中、意見にかかる部分は著者によるものであり、立命館大学イノベーション・マネジメント研究センターの見解を示すものではない。
- ※ 引用・複写の際には著者の了解を得ること。

## I. 問題意識

### 1. 卸売企業の伝統的取引行動と新しい取引行動

20 世紀に入って製造業者が流通経路を主導するようになって以降、日本のマーケティング・流通研究において卸売企業の革新的行動が注目されることはほとんどなかった。確かに、1960 年代の流通革命論（いわゆる問屋無用論）、1970 年代後半から 80 年代にかけて議論された流通・取引特性に関する議論（例えば、構造特性と継続的取引関係に関する議論）の中で卸売企業の存在が言及されることはあったが、いずれも製造業者と小売企業の革新的行動に関心が集中しており、その中で卸売企業は他の流通機関によって行動が制約される存在として描かれることが多かった。

流通系列化はその代表的理論であるといえる。系列化の下では、特定製造業者の販売リスクを吸収するような取引行動が期待される。例えば、卸売企業が系列化の関係にある製造業者から販売を依頼される場合には、それが売れ筋製品でない場合でも販売のために協力することが求められる。卸売企業の販売先は、売れ筋製品でないものを店に置くことに消極的になるため、販売先に対して返品を認めたり、リベートを提供したりすることで協調的行動を誘導することがよくあった。さらに卸売企業は販売先に対する金融支援機能をテコに、卸売側の営業マンと販売先の関係者との間に人間関係を築き、製造業者から売り込まれる新製品や売りにくい商品を押し込むこともあった<sup>1</sup>。

系列化された取引に代表される、このような卸売企業の取引関係は、以下のようなイメージに集約されるだろう。第 1 に、取引において販売関係よりは調達関係を重視する、第 2 に、販売先との取引関係は人間関係に頼る傾向がある、そして第 3 に、自律的・能動的に行動するよりは消極的・受動的に行動する、という 3 つのイメージである<sup>2</sup>。しかし 1980 年代中盤ごろを境に、積極的にシステム投資を行う卸売企業の動きが消費財業界を中心に観察されるようになる。小売企業との情報共有と物流機能の高度化のための投資がそれであり、前者の具体例としては、電子データ交換（EDI）を導入して小売企業の POS データや在庫データを共有する動きをあげることができる。そして後者の具体例としては、物流センターに自動化設備を入れたり、特定小売企業専用の物流センターを確保することがあげられる。日本経済新聞社が毎年刊行している『流通経済の手引き』には次のような事例

---

<sup>1</sup> 金融機能を媒介に販売先との間で人間関係を築き、製造業者の販売リスクを吸収する局面に関しては、『日経流通新聞』（1998 年 1 月 7 日）に紹介されている。

<sup>2</sup> ここでは、系列化のもとで行われた卸売企業の取引、つまり、調達関係を重視し、人間関係に頼る傾向をもち、受動的に行動する取引特性をもつもの、を卸売企業に対する伝統的企業観と呼び、これに対して本稿で注目するシステム導入により達成が期待される取引、つまり販売関係を重視し、取引においてシステムを基盤とし、能動的に行動する取引特性をもつもの、を卸売企業に対する現代的企業観と呼ぶことにしたい。

が紹介されている。

国分は日本たばこ産業との共同出資で物流会社を設立、菱食は岡山県の物流センターを稼働させ、西野商事は千葉県に物流センター建設、仁木島商事は東京に物流センターを建設するなど広域物流センター建設が盛んに。品揃えの幅を広げる一方で、小売店からの要請が強い多頻度少量の配送を効率的に行うねらいだ。(『流通経済の手引き 1990』 p. 18)

ジャスコは96年4月、出版取次のトーハンと組んでEDI(電子データ交換)を基盤とする「自動補充システム」を導入、その成果が、店頭でも確実に表れている。ジャスコが各店のPOS(販売次点情報管理)データをオンラインでトーハンに提供。販売数量が発注点に達し次第、トーハンがジャスコ各店に納品する仕組みだ。レジでバーコードを読み取れば、それが発注データとなり、基本的に発注作業はない。(『流通経済の手引き 1997』 p. 71)

雪印アクセスは2000年3月、埼玉県内の4拠点を統合し、同県伊奈町に埼玉支店を設けた。酒類と食品個店向け一括物流を請け負っている最大の取引先、与野フードセンター(埼玉県与野市)専用の通過型物流センターと、一般向け物流センターを併設したのが特徴だ。(『流通経済の手引き 2001』 p. 54)

菱食、情報力に磨く。ロイヤル向けに新購買システムを一括物流事業に導入。‘ウォルマートの強さを支えるリテールリンクと本質的に変わらない(広田社長、)’。取引先に情報を開示、販売機会損失を抑えながら、物流センターや店内の在庫を最適化するのがこのシステムの特徴。‘ロイヤルの自社物流と外注を併用した従来に比べて、配送頻度も増え、食材の店内在庫はほぼ半減。従来より2、3割小さい230-260平方メートルでの出店が可能になり、都心部の店舗開発がグンと容易になった(栗城実・ロイヤル業務執行役員)’。(『流通経済の手引き 2001』 p. 204)

これらの事例からは、卸売企業は小売企業側の多頻度少量配送へのニーズに応えるために、情報・物流システムを積極的に導入する傾向があることが見て取れる。これは、①取引において販売先との関係を重視し、②システムの導入によって取引先の要望に対応しようとするもの、として解釈できるが、この解釈は「取引において調達関係を重視する」と「販売先との取引関係は人間関係に頼る傾向がある」といった従来の卸売企業の取引のあり方の大きな転換を示唆するものである。また次の理由から流通研究においてさらに重要な意味をもつものと考えられる。

## 2. 新しい取引行動が意味するもの

### 取引における調達関係重視から販売関係重視へ

事例1を紹介する記事の中には、「小売店からの要請が強い多頻度少量の配送を効率的に行うねらいだ」という説明がある。これは前項で記述している卸売企業に対する伝統的企業観の中の第1の特徴に変化が起きていることを示唆するものである。

卸売企業は流通経路において製造業者と小売企業の間位置しているために、調達関係を重視するかそれとも販売関係を重視するかによって取引行動も大きく変わると予想される。例えば品揃え形成活動を取り上げてみると、調達関係を重視する場合は、製造業者の販売代理機能を担うことが求められるために、品揃え形成活動は制約される。しかし、小売企業側は、特定製造業者の製品に限らず幅広く売れ筋製品を調達できる仕入先を選好するために、販売関係を重視する卸売企業は幅広く品揃えを形成する必要が生じる。

また販売関係を重視する卸売企業の品揃え活動が卸売業界再編の起点になることも予想される。つまり売れ筋製品を幅広く調達しようとする卸売企業は、他の業種の商品を扱うノウハウが蓄積されていないことから他業種卸売企業に対する提携または合併を行うことで効率よく調達能力を上げることができるのである。1980年代中盤から消費財卸売業界で観察される品揃え形成の総合化(フルライン化)現象と業界再編の背後には、取引において販売関係を重視する卸売企業が増えたことが1つの要因にあったと考えられる。

### 人間関係に頼る取引からシステムを基盤とする取引へ

取引においてシステムが基盤となる場合には、人に代わってシステムが役割を果たすようになるが、小売企業との間でこのようなシステムが構築される場合は、次のような新しい局面が展開されることも考えられる。

まず取引先との間でシステムを基盤とした協調的取引がおこなわれる。具体的な例としては、従来とは異なるリテールサポート活動がある。EDIを導入するまでは、売れ筋商品情報の提供業務において卸売企業側が一方的に情報を提供することが一般的であったが、POSなど小売側の販売情報を共有するようになると、それを分析した商品情報の提供が行われるようになる。これは卸売企業と小売企業が互いに情報を共有するという意味で、従来のリテールサポート活動とは異なるものである。

そしてシステム導入が取引先を選別する局面も考えられる。システムを有効に活用するためには、取引先もシステム対応能力を整えることが必要になるが、そのシステムに対応できない取引先は取引関係から省かれる可能性がある。つまり、システムを導入する卸売企業は取引において効率性を求めて取引先の絞り込みを行うこともある。

以上のように卸売企業の情報・物流システム導入に対して、販売関係を重視してシステムを基盤とするものとして捉える視点は、既述した「卸売のあり方の転換」に加え、1980

年代中盤以後に卸売業界で見られる卸売企業の戦略行動<sup>3</sup>、つまり品揃えの総合化、業界再編、リテールサポート機能の高度化、取引先の選別がなぜ起こるかを解明する手掛かりを提供してくれるものと言える。さらにこの視点は流通研究においても1つの重要な視点を提供するものと考えられる。それは卸売主導による流通構造の変化が生じる可能性である。

金(2004)で指摘されているように、日本の流通構造は1990年代に入ってから短縮化傾向にあるが、その規定要因を説明する多くの研究は、大規模小売組織の成長とそれに対応する製造業者のチャネル政策の転換に注目する視点に立っており、卸売企業は取引環境の変化によって活動の場を失ってしまう存在と想定されることが多い<sup>4</sup>。

しかし、卸売企業のシステム導入とそれを起点にして広がる卸売企業の戦略行動に注目すると、卸売企業の行動が流通構造を規定する1つの要因になることも予想できる。つまり、既述した卸売企業の販売関係を意識した品揃え形成活動が業界再編を起し、それによって卸売業界の市場集中度に変化を起こす局面と、システムの効率的活用を求めて取引先を選別する卸売企業の動きが淘汰される小売企業を生み出し、その結果、小売段階における市場集中度が高まる局面である。

このように卸売企業のシステム導入には、「卸売企業のあり方の転換」、「卸売企業の戦略行動を引き起こす要因」、「流通構造変化を引き起こす新しい要因」という意味が秘められているだけに、流通研究において重要な現象といえるが、この現象がなぜ・どのように起こるかに関してはあまり議論されてこなかった。

### 3. 既存研究のレビューと研究方法の紹介

本稿で注目する卸売企業のシステムの導入という現象に注目する研究は、まず事例をベースとした分析が多く、そのほとんどはシステムの高度化が卸売企業の戦略として重要であることを主張するという特徴がある。その中でも田島(1986)では、卸売企業の戦略として情報システムの高度化による情報武装が必要であることが提唱されている。また佐々木(2001)は、EDIをテーマに既存研究に対する詳細なレビューを行った後に、EDIの普及メカニズムを明らかにする目的から、卸売企業を対象としたアンケート調査が行われている。

そして卸売企業の物流システムに注目する研究としては渡辺(1997)、田島(2001)、金(2004)が代表的研究といえる。まず、渡辺(1997)では、卸売企業にとって小売企業の購買代行機能の成功的遂行が重要な戦略課題であることが主張され、そのためにはロジスティクス能力と品揃え調整能力が必要になることが強調されている。また、田島(2002)

---

<sup>3</sup> 矢作(1994)、高宮城編(1997)、渡辺(1997)、高嶋(2002)、杉本(2002・2007)では、これらの現象が卸売企業の戦略行動であるとされる。

<sup>4</sup> 流通短縮化に関する既存研究に関しては、金(2004)を参照のこと。

では、数多くの物流システムの先端事例を紹介しながら卸売企業の戦略として物流機能が重要であることが強調されている。最後に、金（2004）では、卸売企業の物流システム導入を戦略行動としてとらえたうえで、その戦略行動が流通構造の短縮化の 1 つの規定要因になりうることを経験的に確認している。

しかし、卸売企業のシステム導入を分析対象とする既存研究には、次のような 2 つの限界がある。第 1 は、事例をベースに分析することから起因するものである。事例による分析は、新しい現象をより具体的に説明できるメリットがあるが、他方で、卸売業界の全体的な動向として検討することが難しい。

第 2 には、卸売企業のシステム導入を分析対象とする研究は、それを卸売企業の戦略的行動として描くことが多いが、はたしてそれが戦略的行動と言い切れるのか。この点を確認できていないことがあげられる。システム導入が戦略的な行動というためには、卸売企業の行動が能動的であることを前提とする。しかし他方で、これらの行動は大規模化する小売企業とのパワー格差によって消極的・受動的に行われる可能性も排除できない。つまり卸売企業のシステム導入が販売関係を重視したものであっても、小売企業との取引におけるパワー関係によって受動的に行われるものである場合は、卸売業界の新しい現象を戦略的行動として捉える視点は理論的根拠を失うことになるのである。

そこで本稿は卸売企業が取り入れるシステム導入の性格を究明することを研究課題とする。特に「新しい取引行動は受動的なのか、それとも能動的なのか」を研究課題に取り上げ、後述する延期 - 投機理論を枠組みとしながら仮説を導き出した上で、それらを食品卸売企業の定量データによって確認する作業を行いたい。

## II. 仮説の導出

### 1. 分析枠組みとして延期 - 投機理論を導入する理由

卸売企業の情報・物流システム導入がなぜ・どのように起こるのか。特に、新しい取引行動は受動的なのか、それとも能動的なのか。この疑問への答えを求めるために、本稿では延期 - 投機理論を取り入れることにしたい。その理由は次の 2 点でまとめることができる。

#### 卸売企業のシステム導入は延期行動である

先に紹介したようなシステム投資の事例を見ると、卸売企業がシステム投資を行う背景の 1 つには、小売企業からの多頻度少量配送へのニーズがあることが記述されている。この多頻度少量配送について田村(1989)、高嶋(1994)、矢作(1996)、小川(2000)では、市場の不確実性にきめ細かく対応するためには、配送を多頻度化することで商品の鮮度を維持しながら、配送される物量は少量化することで在庫リスクを減らすことが必要であり、その多頻度少量への対応が延期的行動であると主張されている。

特に高嶋（1994）では、消費者需要の不確実化が進む中で、この問題を解決するためには製品の配送におけるリードタイムの短縮とロットサイズの縮小が必要になり、この対応を延期的行動と呼んでいる。そして、その延期行動を実証する際に使われた代理変数が多頻度少量配送であった。そして延期への対応には情報・物流システムへの投資は不可欠なものと記述されている。つまり、高嶋（1994）の延期－投機理論によれば、小売企業からの多頻度配送へのニーズとそれに応えるための卸売企業のシステム投資とは、小売企業からの延期化要求に対する卸売企業の延期行動であるといえる。それは、田村（1989）、高嶋（1994）、矢作（1994）、尾崎（1998）、石原（2000）、小川（2003）で主張されている小売企業の投機型マーケティングから延期型マーケティングへの転換の動きが、小売企業のみではなく卸売企業の中でも見られるようになったことを示唆するものである<sup>5</sup>。

### 延期－投機理論には、延期行動の能動性を問う分析フレームが存在する

延期－投機理論を採用する第2の理由は、卸売企業の行動が受動的なものかそれとも能動的なものなのかを確認するための分析視点が、延期－投機理論の研究蓄積の中にすでに存在するからである。延期－投機理論では、取引関係において発生するリスクを回避する方法として、以下の2つが想定されている。1つはパワー関係によるリスク転嫁の視点であり、取引をおこなう2者間におけるパワー関係を前提に、一方が他方にリスクを転嫁するものである。そしてもう1つは、情報・物流技術を活用することでモデル全体（取引をおこなう2者間）でリスクの問題を解決するである。

前者の視点に立つのは、延期概念を提唱した Alderson(1957)や、それを理論化した Bucklin(1966)であり、日本では田村（1989）がこの視点で分析を行っている。それに対して、後者の視点に立つ代表的な研究に高嶋（1989, 1994）、矢作（1994）、尾崎（1998）がある。以上の延期－投機理論の2つの流れは、前項の問題意識で述べた「卸売企業のシステム投資は受動的なのか、能動的なのか」を考察する上で有用な分析枠組みになると思われる。

## 2. リスク転嫁モデルによる卸売企業の延期的行動

Alderson(1957)と Bucklin(1966)は延期によって発生するコストをリスクとして捉え、そのリスクは取引関係を活かすことで転嫁できると論じている。このモデルによると、延期に対する小売企業側と卸売業側との間には図 1（左）の  $C_r$ （小売企業の認識する費用曲線）と  $C_w$ （卸売企業の認識する費用曲線）のコストに対する認識の差が存在するが、パワー優位にある小売企業側が卸売企業側へ働きかけることによって卸売企業の延期行動が行われる

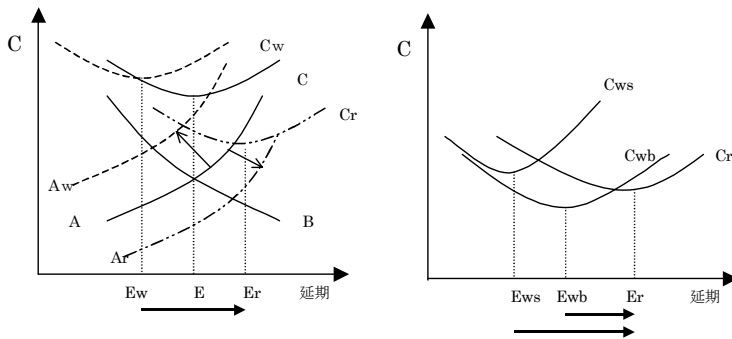
---

<sup>5</sup> 卸売企業の延期行動という言葉には、取引において販売関係を重視し、またシステム導入によって対応するという意味合いがあることを強調しておきたい。

ことになる<sup>6</sup>。

このようにリスク転嫁モデルの視点では、延期によってリスクが転嫁できるように見えるが、このモデルには次の2点の問題を指摘することができる。まず、供給業者が負担しなければならないコストが大きくなると卸売企業と小売企業の間で延期—投機の最適点のコンセンサスが得られなくなる点である<sup>7</sup>。説明の便宜のために曲線Bは不変のものとして、曲線Aが卸売企業や小売企業によってどのように認識されるかを見ると、リスク転嫁モデルではパワー関係によるリスクの転嫁を認めているために延期によって発生するコストを取引関係で劣勢にある卸売企業が負担することになる。

図1. 卸売企業の延期化へのプロセス



リスク転嫁モデルによる卸売企業の延期化

プロセス・イノベーションモデルによる卸売企業の延期化

出所: 高嶋 (2002 商業学会関西西部会報告資料) をもとに作成

このような関係では、卸売企業が認識する延期によって増加するコストは曲線Awのようになり、また小売企業が認識する延期によって増加するコストは曲線Arのようになると考えられる。その状況では認識の差があるために卸売企業と小売企業の間で取引が行われないと予想されるが、リスク転嫁モデルではパワー行使によって取引が行われる可能性を内包している。現実的に考えると、いくらパワー関係があるとしても、コストに対する認識の差が大きい場合は、パワー関係だけで取引が成立するとは限らないことが予想される。

<sup>6</sup> この考えの背後には、パワーによって取引先を統制するという発想があるために、ここでいう取引関係はパワー関係を意味するものといえる。そのパワー関係を説明する理論としては、パワー資源モデル (French and Reven1959 ; Stern and El-Ansary1972) とパワー依存モデル (Emerson1962 ; Stern and El-Ansary1975)、そしてパワー依存モデルの変形である取引依存度モデル (石原 1982) が代表的な理論である。その中でも Bucklin(1966)では規模格差によるリスク転嫁の可能性に注目しているために、本稿ではパワー関係の諸理論の中でも取引依存度モデルを主要理論として採用することにした。

<sup>7</sup> 図1の曲線Aは延期によって増加するコストを意味し、情報流や物流への投資費用などがある。そして曲線Bは延期によって減少するコストで消費者の需要の不確実によって発生するコストなどがある。そして曲線Cは全体費用を意味し、E点はその中での最適点を意味する。



さらにもう 1 つの点として、卸売企業が大規模であればあるほど、パワー関係を改善する能力があることが予想される。このようにリスク転嫁モデルに従う限り、大規模卸売企業の延期行動は説明が難しくなってしまう。

### 3. プロセス・イノベーションモデルによる卸売企業の延期的行動

以上のようにリスク転嫁モデルの視点に立つと、延期化によって発生するコスト負担の差が小売企業と卸売企業とで大きいために、卸売企業の延期化への投資は積極的に行われないと考えられ、この傾向は大規模卸売企業でより強いことが予想される。ところが、高嶋（1989）においては、大規模卸売企業ほど延期化を進めることが明らかにされている。

高嶋（1989）では情報・物流技術の発展がシステム投資コストを下げていることに注目している。情報・物流技術の発達は、延期によって発生すると思われる情報・物流投資コストを全体的に削減すると予想されるために、図 1 での曲線 A は右下にシフトすることになる<sup>8</sup>。ここでは卸売企業が大規模卸売企業（wb）と中小規模卸売企業（ws）に分かれることを想定する。大規模卸売企業の場合は中小規模卸売企業に比べて、技術導入のための投資能力が高いことが予想されるが、その投資能力と延期的行動を関連づけて考えると、大規模卸売企業と小売企業との間の延期に対する認識の差が縮まってくるのが期待される。すなわち、中小規模卸売企業に比べて大規模卸売企業がより延期的行動を行いやすいということになる。

それは、販売先である小売企業側の論理を考えてみることでより鮮明になる。小売企業の中には、多頻度少量配送の実現と、多店舗展開による大規模化によって成長を図っている小売企業が多いことと関連する。多頻度少量配送が実現できれば、売れ筋の商品の品揃えによる収益力向上が期待できるようになる。さらに多頻度少量配送が卸売企業によって解決できれば、チェーン展開する小売企業は、矢作（1994）が言うように物流部門に回すはずだった経営資源を多店舗展開など、他の事業に集中させることも出来るというメリットもある。そのために、多頻度少量配送と多店舗展開を成長の軸とする小売企業にとっては、広域的に対応できる能力を持っている卸売企業を戦略提携<sup>9</sup>のパートナーとして選ぶ可能性が高い。

---

<sup>8</sup> 図 1（右）の延期的行動を行う卸売企業の中で曲線 Cwb は大規模卸売企業の費用曲線を、曲線 Cws は中小規模卸売企業の費用曲線を意味する。そして曲線 Cr は供給業者に延期対応を求める小売企業の費用曲線になる。

<sup>9</sup> ここでの戦略提携とは、ストラテジック・アライアンス（Strategic Alliance）の訳語である。この概念をどのように概念定義するかに関しては、研究者が重視する局面によって様々な見解がある。本稿では、卸売企業と小売企業間の機能局面に研究関心があるために戦略提携と訳する。しかし取引先との企業間関係とその変革の局面を捉える場合には戦略提携よりは戦略同盟として捉える必要があると考えられる。ストラテジック・アライアンス概念に関しては、矢作（1994）、高嶋（1996）、尾崎（1998）が参考になる。

一方、卸売企業側からすると、いくら投資能力があってもシステム投資には新しくコストが発生するために、投資還元への確信がない限り、システム投資に踏み切ることが難しい。そこで小売企業は仕入れ先を延期投資を行う卸売企業に限定することによって卸売企業の延期投資意欲を促すことができる。つまり卸売企業にとっては投資コストが発生するが、特定小売企業との間でパートナーシップを結ぶことができ、安定的に販売先の確保することが期待できるために、このメリットを評価する卸売企業は、小売側が求める情報・物流処理能力を高めるための投資に踏み出す意思決定を行いやすくなる。

したがって卸売企業による情報・物流システム投資は、卸売企業の単独による意思決定よりは、小売企業との間で共同革新の形で進められることが予想される。

ここまで、卸売企業のシステム導入という現象を捉える目的から、延期-投機理論を枠組みとした考察を行った。延期-投機理論によると、卸売企業のシステム投資は延期的行動になる。またその行動はリスク転嫁モデルの視点に立つ限り受動的行動になり、他方でプロセス・イノベーションモデルの視点に立つと能動的行動になる。そしてプロセス・イノベーションモデルの視点で見ると、卸売企業の延期的行動は小売企業との間で共同革新によって行われることが予想されるため、次の仮説を導き出すことができる。

#### **仮説。「卸売企業のシステム投資は、主要販売先小売企業との間で共同革新によって行われる」**

卸売企業のシステム投資が小売企業との間で共同革新によって行われるということは、延期-投機理論の中でプロセス・イノベーションモデルを支持するものになる。そのためにこの仮説が支持される場合は、卸売企業のシステム導入は、卸売企業の能動的行動であり、戦略提携の特性があることになる。さらに、取引において販売関係を重視したシステム投資を意味するために、この仮説が支持される場合は、本文で述べた卸売企業の伝統的企業観、つまり、調達関係を重視し、人間関係に頼る傾向があり、消極的・受動的に行動する、とは異なる新しい視点が求められることを意味する。逆にこの仮説が支持されない場合は、卸売企業のシステム導入は、小売企業との間でパワー関係によって行われる可能性があり、その場合は卸売企業に対する現代的企業観は一部しか支持されないことになる<sup>10</sup>。

### **Ⅲ. 研究方法と分析結果**

---

<sup>10</sup> もちろん共同革新仮説が支持されないことがリスク転嫁モデルを支持する結果にはつながらない。それはプロセス・イノベーションモデル以外にも卸売企業のシステム導入を説明する他の要因が存在する可能性があるためである。この問題を解決するために、変数設定の際には、パワー関係による局面を説明する要因変数を設定することにする。

## 1. 研究方法

### (1) 調査方法

卸売企業のシステム投資の性格を明らかにするために、食品卸売企業を対象として2001年に実施したアンケート調査のデータを用いた分析を行うことにしたい。ややデータが古い感はあるが、小売側の多頻度少量配送への要求が1990年代の中盤をピークに90年代後半までに盛んに行われたことを考えると、むしろ2001年のデータは、卸売企業のシステム投資の動きを捉えるためにふさわしいものであると考えられる。その調査概要とデータ情報は表1のようにまとめることができる<sup>11</sup>。

表1. 調査概要と規模別の企業構成比(単位,%)

●調査概要		
・実施期間:2001年7月1日から8月末まで		
・調査対象:酒類専業卸,米穀専業卸,生鮮専業卸,業務用卸,輸入品主体の商社,メーカーの販売会社・営業本部,ボランタリーチェーン本部を除いた消費財食品卸売企業全社		
・回収率:全体発送数900社。その結果,217社から回答があり(回収率24%),今回の分析に使った有効回答数は112社(有効回収率8%)		
●規模別の企業構成比(単位,%)		
従業員数	調査対象企業全体	分析対象企業
300人以上	7.6	7.3
100人から299人	13.9	13.5
99人以下	78.5	79.2
合計	100	100

### (2) 変数の設定および実証方法

#### 変数の設定

##### ①従属変数の設定

従属変数では、卸売企業のシステム投資を測る。システム投資には情報システムと物流システムがある。まず情報システムに関しては、小売企業との間で情報共有への取り組みが重要であるために、対小売企業への取引戦略として「取引戦略として小売企業との情報共有をどれくらい重視するか」を確認する。そして、小売企業側のPOS情報を共同分析できる「EDIシステム導入のための投資活動をどれだけ重視するか」も確認する。

<sup>11</sup> 1980年代から近年までの『日経流通新聞』と『流通経済の手引きを見る限り、多頻度少量配送への対応を求める小売業態は、CVSだけではなく、スーパーや量販店、生協など、多くの小売業態で見られる。そのために、本稿で主要販売先として大規模小売企業を言及する際には、CVSだけではなくチェーン展開を行う大型小売全体を分析対象とする。

物流システムに関しては、物流機能の高度化への意思を確認する目的から「物流センターの拡充を取引戦略としてどれだけ重視するか」を確認する。そして様々な物流システムの中でも、特定企業間の関係をより意識する投資であると考えられる「特定小売専用の物流センター建設への志向」を確認する。そしてこの4つの質問に対する答え和を、卸売企業のシステム投資を意味する従属変数として採用することにした。

## ②独立変数の設定

仮説の確認のためには、システム投資の共同革新の局面を捉える必要があることから、独立変数として小売企業側の共同革新への志向に関する情報が得られる変数を設定する。まず、情報流に関しては主要販売先の発注システムの自動化が進めば進むほど、小売企業にとって卸売企業の延期対応へのニーズが高まることが予想されるために、「主要販売先の発注システムの自動化の進み具合」を採用する。そして同じロジックから物流に関しては「主要販売先の物流拠点の拡充の進み具合」を採用する。またチェーン展開する小売企業ほど、経営資源を多店舗展開に集中しようとする傾向が強いために（矢作 1994）、小売企業が広域展開をすればするほど卸売企業の延期化投資へのニーズは高まることが考えられる。したがって、「主要販売先の広域化の進み具合」を設問として採用することにした。

## ③コントロール変数の設定

情報・物流システムが共同革新によって行われることが確認できれば、その結果を持って卸売企業の延期化への意図があることを推測することができるが、延期行動の代理変数を直接取っていないために、説明力は限られたものになる。そこで、この問題を解決するために延期行動の代理変数として、高嶋（1994）を参考に、小売企業に対して「取引活動において多頻度少量配送への対応をどれだけ重視するか」を設問として採用する。

そして、共同革新が卸売企業と小売企業の戦略提携の代理変数であるために、仮説が支持されれば卸売企業のシステム導入は能動的なものと解釈することができる。しかしこれも間接的推測にすぎないために、能動的かどうかを測る変数を用意する必要がある。ここではこの関係を明らかにするために2つの変数を用意する。

まず、卸売企業の従業員数を変数として設定する。リスク転嫁モデルの視点に立つと、中小規模卸売企業と比べて大規模卸売企業の場合はシステム導入への意図が強くないと予想される。他方でプロセス・イノベーションモデルに立つと、中小規模卸売企業よりはる大規模卸売企業のほうがより積極的にシステム導入を行うことが予想される<sup>12</sup>。したがって企

---

<sup>12</sup> 中小規模卸売企業であっても積極的に投資を行う可能性があるが、一般的に投資能力は企業規模に比例することが多いことと、小売企業が調達先を選ぶ際にはすでに卸売企業の内部に蓄積されている資源も判断材料に加えることから、投資能力は企業規模と高い正の相関があると考えられる。そこで「従業員数」を投資能力の代理変数として採用することにした。

業規模を意味する従業員数には投資能力の代理変数と同時に、パワー関係を改善する能力の代理変数の意味を持っているために、この変数とシステム導入との関係を見る必要があると考えられる。

そして大規模小売企業への販売依存度をもう1つの変数として用意する。それは大規模小売企業への販売依存度と卸売企業のシステム導入との関係を見ることによって、パワー関係が要因であるかどうかの確認が取れると考えられるためである。そのために、CVSや量販店、中小小売など小売業態ごとの販売比率を記入してもらい、その中で大規模小売業態への販売比率を合計した後、平均を基準にダミー変数処理を行うことにする。

表2. 変数設定と操作的定義

変数名	変数の定義	カテゴリ設定	操作的定義	
システム投資 *ただし、4つのサブ変数を合成する	情報共有	システム投資の 小売企業との間で情報共有を重視する程度	1まったく重視しないから 5非常に重視するまでの5点尺度	「取引戦略として小売企業との情報共有をどれくらい重視するのか」
	EC導入	システム投資の EC導入の認識程度	1まったく重視しないから 5非常に重視するまでの5点尺度	「ECシステム導入のための投資活動をどれだけ重視するのか」
	物流センターの拡充	システム投資の 物流機能高度化のための投資への意向	1まったく重視しないから 5非常に重視するまでの5点尺度	「物流センターの拡充を取引戦略としてどれだけ重視するのか」
	特定小売専用の物流センターの建設	システム投資の 特定小売を意図した物流投資への意向	1まったく重視しないから 5非常に重視するまでの5点尺度	「特定小売専用の物流センター建設を取引戦略としてどれほど重視するのか」
共同革新 *ただし、3つのサブ変数を合成する	発注システム自動化	共同革新の 主要販売先の発注システム自動化の進み具合	1まったく進んでいないから 5非常に進んでいるまでの5点尺度	「主要販売先の発注システムの自動化はどれくらい進んでいますか」
	物流拠点の拡充	共同革新の 主要販売先の物流拠点拡充への動き	1まったく進んでいないから 5非常に進んでいるまでの5点尺度	「主要販売先の物流拠点拡充への意思はどれくらい強いですか」
	広域化	共同革新の 主要販売先の広域化の進んでいる程度	1まったく進んでいないから 5非常に進んでいるまでの5点尺度	「主要販売先は広域化がどれくらい進んでいますか」
多頻度少量配送	多頻度少量配送対応への意向	1まったく重視しないから 5非常に重視するまでの5点尺度	「取引活動において多頻度少量配送への対応どれだけ重視するのか」	
従業員数	卸売企業の投資能力またはパワー関係の対抗力	実数	「従業員数をご記入ください」	
販売依存度	大規模小売企業への販売比率	実数 *ただし、大規模小売業態への販売比率を合計する	「次の販売先への販売比率を合計が100%になるようご記入ください」	

## (2) 実証方法

仮説の確認のためには、システム投資の変数を従属変数として定め、そして共同革新の変数を独立変数、多頻度少量配送と従業員数、販売依存度をコントロール変数としたうえで、データの性質が量的データであることから重回帰分析を行う。分析の際には、線形回帰を想定する。

## 2. 分析結果

### 仮説の確認

データ分析の結果、表3のような結果を得た。仮説に関しては、主要販売先の発注システムの自動化と広域化の進み具合と、物流拡充への動きを合成した「主要販売先の情報」と卸売企業のシステム投資との間に有意な関係が確認されたことから ( $p < 0.01$ )、仮説は支持されたといえる。この結果から、卸売企業のシステム導入は主要販売先小売企業との間で共同革新によって行われる傾向があるといえる。

そして多頻度少量配送とシステム投資の間には有意な関係があることが確認されたために ( $p < 0.01$ )、この結果から、延期対応への意図(多頻度少量配送への意思)が強いほ

ど、情報・物流システム導入が積極的に行われることが予想される。

また卸売企業の従業員数が大きくなるほどシステム投資が行われることが確認された ( $p < 0.01$ ) ことと、販売依存度がシステム投資にあまり影響を与えないという結果が得られたことから、パワー関係は卸売企業のシステム導入を説明する有力な要因にはならないことを意味するものであり、卸売企業のシステム導入は卸売企業の能動的行動であることがさらに支持されている。この結果はパワー関係を想定するリスク転嫁モデルよりは、戦略提携を想定するプロセス・イノベーションモデルの方が説明力が高いことを意味するものである。

表3 システム投資に対する重回帰分析結果

	標準化回帰係数
主要販売先の情報(共同革新)	0.284 **
多頻度少量配送への対応	0.278 **
卸売企業の従業員数	0.244 **
大規模小売への販売依存度	0.068
n	112
F値	12.916
決定係数	0.299 ***

\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

### 結果の解釈

以上の分析結果から、卸売企業のシステム導入が小売企業との間で共同革新によって行われる傾向が発見できた。また卸売企業のシステム導入は能動的行動による傾向があることが確認された。この分析結果からは卸売企業の取引行動様式も一般的に言われる製造業者と小売企業との間に挟まれて受動的に行動するものではなく、少なくとも延期的行動を取っている卸売企業に関しては、能動的に行動するといえるだろう。

さらに本稿で取り上げた卸売企業のシステム投資という動きは、総じて延期的革新行動<sup>13</sup>であると言える。つまり、卸売企業の延期的革新行動という言葉には、販売関係を意識したシステム導入が卸売企業によって能動的に行われるという意味合いがある。これは投機型マーケティングから延期型マーケティングへの転換の動きが、小売企業のみではなく卸売企業の中でも見られるようになったことを意味する。ただし、重回帰分析の決定係数と F 値が低いことから、その説明力は限定的であることを認めざるを得ず、結果の解釈には慎重な姿勢が必要である<sup>14</sup>。

## V. 帰結

分析結果でも触れたように重回帰分析の決定係数及び F 値が低いことから慎重な解釈が必要になるが、卸売企業のシステム投資行動は、延期的革新行動であると考えられる。この延期的革新行動という概念には、調達関係よりは販売関係を重視すること、取引においてシステムを基盤とすること、そして受動的行動よりは能動的行動であることを意味する。そのために、卸売企業を捉える際には従来とは違う視点、つまり本稿でいう現代的企業観、が必要であることを再度強調したい。そして日本の卸売流通を語る際には、卸売企業が自律的・能動的に行動する局面も視野に入れて分析する必要があることを強調

---

<sup>13</sup> 分析結果は、卸売企業のシステム導入にはプロセス・イノベーションとしての特性があることを意味する。プロセスという概念は、Hammer and Champy(1993)によってインプットとアウトプットの概念で説明されている。Hammer and Champy(1993)によれば、「1つ以上のことをインプットして、顧客に対して価値のあるアウトプットを生み出す行動の集合」がプロセスであると主張されている。またDavenport(1993)では、「ビジネスの方法と改善の方法が含まれた革命的アプローチ」をプロセス・イノベーションとして定義しており、ビジネスを製品や部門、あるいは事業部の観点だけではなく、プロセスの観点から見る視点の意義が主張されている。これらの内容を参考にして本稿で取り上げている卸売企業のシステム導入行動を考察すると、これらの行動は「製品開発能力を高めるよりは調達能力を高めることで、顧客(小売企業)に対する企業価値を高めようとする卸売企業の投資活動」であると思われるために、卸売企業のシステムへの投資を、プロセス・イノベーションとして捉えることが出来る。さらにシステム導入が延期的行動であることが確認されたために、卸売企業の情報・物流システム導入を延期的革新行動と呼ぶことができる。したがって本稿の以下では、卸売業界の新しい動きとして注目した情報・物流システム導入の動きを延期的革新行動として捉えなおすことにする。

<sup>14</sup> さらに多重共線性が存在するリスクを完全に防いでないことに対する解釈上の注意も必要と思われる。具体的には、共線性指標の1つである VIF 値を見ると、「共同革新(1.183)」、「多頻度少量配送への対応(1.084)」、卸売企業の従業員数(1.043)、大規模小売への販売依存度(1.100)」と、極端に大きい数字は排除できたものの、それぞれの値が1をやや上回っている。その意味でも多重共線性が完全に排除されていないことは本稿が抱える限界の1つである。

しておきたい。

もちろん、本研究は多くの課題を残している。その1つは、本文で仮説的に検討した延期的革新行動と戦略的行動との間に存在する因果関係を確認することである。品揃えの総合化や取引先の選別、情報共有型リテールサポート行動の背後に、卸売企業の延期的革新行動があると論じたが、この関係を明らかにしてさらに一般化できるようにするためにはデータによる確認が必要になる。

さらにもう1つの課題として情報システムと物流システムの異質性に注目する研究が必要であることも指摘しておきたい。本稿では、卸売企業が延期的革新行動を行うことを確認する目的から情報流と物流を区別せずに議論したが、情報流と物流でそれぞれ動く原理が違うことを考えると、延期的革新行動と戦略的行動との間の因果関係を究明する際には、2つのシステムの異質性を意識した仮説構築が必要になると考えられる。

そして3つ目に他の産業との比較研究が必要であることを指摘したい。本稿での発見事実は食品卸売業界でのことしかない。もちろん、雑貨や医薬品卸など、食品卸売業界と同様の現象がみられる他の産業までに解釈の範囲を広げることも可能であるが、それはあくまでも推測に過ぎない。そのために、他の消費財及び産業材を対象に産業間比較研究を行う必要がある。

今後は本稿が抱えている限界を克服しながら、これらの残された課題についてさらなる研究を進めていきたい。

## 参考文献および参考資料

### 参考文献

- Alderson,W.(1949) "Scope and place of Wholesaling in the United States", *Journal of Marketing*, Vol. 14, No.2, Septemer,pp.145-155.
- Alderson.W(1957) *Marketing Behavior and Executive Action*. Richard.Irwin,Inc. (田村正紀 外訳『マーケティング行動と経営者行為,第7章』千倉書房,1984) .
- Baligh, H. H. & L. E. Richartz (1967) *Vertical Market Structures*, Allyn and Bacon.
- Berman,B.(1996) *Marketing Channels*, John Wiley and Sons.
- Bucklin,L.P.(1965) "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, February, pp. 26-31.
- Bucklin,L.P. (1966) *A Theory of Distribution Channel Structure*, University of California.(田村正紀訳『流通経路構造論』千倉書房,1977).
- Davenport,T.H.(1993) *Process Inovation*, Ernst & Young.
- David A. Revzan (1961) *Wholesaling in marketing organization* . University of California.
- Emerson,R.M.(1962) "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol.27,No.1,pp.75-88.



- Hammer,M. and Champy,J.(1993),*Reengineering the Corporation*,Harper Business.(野中郁次郎訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社,1993)
- Ito,T. and Maruyama,M.(1989) “Is the Japanese Distribution System Really Inefficient? ”,Discussion Paper A 215, Hitotsubasi University, December.
- Maltz,A. (1993) “Outsourcing the Warehousing Function : Economic and Strategic Considerations, ” *Logistics and Transportation Review*, Vol.30,No.3,PP.245-265.
- Stern, L. W. and A. I. El - Ansary (1977), *Marketing Channels*, Prentice - Hall, Inc.
- Williamson,O.E(1975) *Markets and Hierarchies:Analysis and Antitrust Implications*.New York:Fress Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』,日本評論社,1980年)
- 石原武政 (1982)『マーケティング競争の構造』千倉書房。
- 石原武政 (2000)「マーケティングと商業」『商業学』有斐閣。
- 上原征彦 (1993)「流通革命論と第二次流通革命論」『季刊マーケティングジャーナル』第13巻第3号。
- 小川孔輔 (1999)『マーケティング情報革命』有斐閣。
- 小川 進 (2000)『ダイヤモンド・チェーン経営』日本経済新聞社。
- 小川 進 (2003)『稼ぐ仕組み』日本経済新聞社。
- 加藤 司 (1995)「日本の流通システムの構造変化」『経営研究』第46巻1号, pp.37-66。
- 金 雲鎬 (2004)「大規模卸企業の戦略的行動に基づく流通短縮化の考察」『流通研究』,第7巻号, pp.75-89。
- 金 雲鎬 (2005)『卸売企業の革新と卸売取引構造の変化』神戸大学大学院経営学研究科 博士論文。
- 金 雲鎬 (2006)「取引関係が卸売企業の商品企画活動に与える影響について - 消費財卸売企業に対する実証分析から - 」『(山梨学院大学) 商学論集』第33号,pp.45 - 58。
- 金 雲鎬 (2007)「日本の卸売商業研究の現状に関する考察」『(山梨学院大学) 現代ビジネス研究』第1号,pp.74 - 92。
- 佐藤 肇 (1974)『日本の流通機構』有斐閣。
- 佐藤善信 (1993)「有力製造業者とパワー・リテラーの戦略的同盟(1)~(3)」『流通情報』4月号~6月号。
- 佐藤善信 (1994)「P&G とウォルマートの戦略提携(1)・(2)」『流通情報』8月号, 9月号。
- 佐藤善信 (1996)「有力製造業者とパワー・リテラーの戦略的駆け引き」『製販統合』日本経済新聞社, pp.19-42。
- 島田克美 (1998)『企業間システム 日米欧の戦略と構造』日本経済評論社。
- 杉本宏幸・中西正雄 (2002)「卸売企業によるリテールサポートとその意義」『流通研究』第5巻第2号, pp.17-34。
- 杉本宏幸 (2007)「卸売研究の戦略的視点」『JAPAN MARKETING JOURNAL』104, pp.90-98。

- 住谷 宏 (1992)「チャネル戦略の新展開」『大転換期のチャネル戦略』同文館。
- 住谷 宏 (1992)「高集中度販路におけるチャネル戦略」『JAPAN MARKETING JOURNAL』43, pp. 223-233。
- 住谷 宏 (1996)「消費財卸売業の経営定石の崩壊」『経営論集』第42号, pp.149 - 164。
- 高嶋克義 (1989)「流通チャネルにおける延期と投機」近畿大学『商経学叢』第36巻第2号, pp. 55-68。
- 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 (1996)「製販同盟の論理」『Business Insight』Summer, pp.2-37。
- 高宮城朝則 編著 (1997)『卸売企業の経営と戦略』同文館。
- 田島義博 (1962)『日本の流通革命』日本能率協会。
- 田島義博・宮下正房 編著 (1986)『日本的卸売経営の未来』東洋経済新聞社。
- 田島義博 編著 (2001)『卸売業のロジスティクス戦略』同文館。
- 田村正紀 (1986)『日本型流通システム』千倉書房。
- 田村正紀 (1989)『現代の市場戦略』日本経済新聞社。
- 林 周二 (1962)『流通革命論』中央公論社。
- 風呂 勉 (1968)『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- 真鍋誠司 (2002)「企業間協調における信頼とパワーの効果—日本自動車産業の事例—」『組織科学』Vol.36No.1, pp.80-94。
- 宮下正房 (1996)『現代の流通戦略』中央経済社。
- 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。
- 渡辺達郎 (1997)『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房。

## 参考資料

- 日本食糧新聞社発行『日本の食品問屋全調査 1998-2002』。
- 日本経済新聞社発行『日経流通新聞 1980 - 2006』。
- 日本経済新聞社発行『流通経済の手引き 1976 - 2006』。
- 金 雲鎬 (2001)「消費拠点型流通を目指している食品卸売企業 (株) 菱食のケース研究」『神戸大学ビジネススクール・ケースシリーズ』9号, pp.1 - 13。
- 金 雲鎬 (2002)「食品卸売企業 (株) 雪印アクセスのケース研究」『神戸大学ビジネススクール・ケースシリーズ』3号, pp.1 - 11。
- 金 雲鎬 (2007)「卸売企業戦略行動の分析枠組みとして延期—投機理論の検討」『日本商業学会全国大会ワークショップ報告資料』。
- 高嶋克義 (2002)「延期—投機理論の再検討」『日本商業学会関西西部会報告資料』。