

卸売業者の中抜き問題

Some problems of bypassing wholesalers

大須賀 明

目次

- I はじめに
- II 卸売業者の機能
- III 卸売業者の中抜き理由
- IV 卸売業者存続の条件と生き残りの方法
- V まとめ

I はじめに

かつて卸売業者はあらゆる業種において中核的な流通業者として活躍し、生産者にとっても、小売業者にとっても、なくてはならない存在であった。

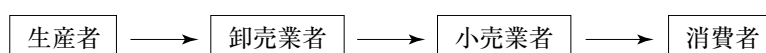
しかし現在では卸売業者の存続が危ぶまれるくらいの状況下に置かれている。いわゆる中抜きと言われる現象が起こっており、卸売業者を乗り越えてモノは流通し始めている。すべてのモノが卸売業者を経由せずに流通しているわけではないが、徐々に卸売業者を抜いた流通が進行し、卸売業者非経由の流通が拡がりつつある。

本論文では卸売業者を経由しない中抜き流通がなぜ最近顕著になってきたのか、卸売業者は流通プロセスの中ではもはや必要のない流通業者なのか、を考察した上で卸売業者の将来の可能性とそのあり方を提言してみたい。

II 卸売業者の役割と機能

モノの流通の源流、原点は生産者である。生産過程を経て生み出されたモノは生産者の手元から離れて、消費者に向かって流れて行く。モノは能動的な存在ではなく、受動的な存在である。人間の働きかけによって始めてモノは起動する。

第1図 一般的な流通経路



一般的にモノはダイレクトに消費者に流れて行くわけではなく、第1図のように卸売業者と小売業者を経由して最終的に消費者の手元へと流れる。

生産の目的は消費にあるので生産されたモノは消費者の家庭まで流れ着いて初めて経済的価値が実現される。最終的に消費者に使われることによってモノ本来の役割が発揮され、モノの活躍の場が与えられる。

生産されたモノがそれを必要とする消費者へと流れることで、モノ固有の潜在的な働きが提供される。生産過程でそれぞれ固有の働きがくみ込まれたモノは卸売業者や小売業者といった流通業者によって消費の場へもたらされ、その本来の活躍の場でモノは潜在的役割を演じ続けることになる。

モノに活き活きとした躍動の場を提供する流通業者の機能とは何か、という問題に次に目を向けてみたい。

消費財の卸売業者は生産者と小売業者の中間に介在することによって、両者の流通業務ニーズを満たす流通機能を日々実行している。

代表的な流通機能を列挙し、それぞれの機能について説明することにしよう。

(1) 仕入れ代行機能……小売業者に代わって生産者と接触し、小売業者が必要とするモノを仕入れる。小売業者の仕入れ規模が小さく、生産者から直接仕入れ可能な経済量に達しない場合、中小の小売業者は卸売業者の仕入れ機能に依存することによって、販売のために必要なモノを調達する方が合理的となる。

(2) 品揃え機能……小売業者の多様な商品調達ニーズを満たすために、卸売業者は多様な生産者から多様なモノを仕入れ、商品構成の魅力度向上に努めている。小売業者のワンストップ仕入れ業務の利便性は卸売業者の実行する多様な商品の品揃え機能によって、高められ維持されることになる。そのため卸売業者の品揃え機能は小売業者との取引関係長期化のキーファクターとなっている。

(3) 販売代行機能……生産者は生産したモノを他者に販売することで、生産コストと一定の利益を確保し、生産活動を継続する必要がある。生産したモノの販売ノウハウを持たない生産者はモノの販売を外部の業者に委託することになる。卸売業者は生産者に代わって小売業者にモノを販売し、販売マージンの維持と拡大に注力している。

(4) 物流機能……卸売業者は生産者からモノを仕入れ、在庫として保管し、小売業者からの注文に応じて受注品を小売業者に配送する。卸売業者が大量に在庫品を保有しているので、生産者も小売業者も在庫コストの節約が可能となる。発注した商品が迅速に一定の時期に卸売業者から納品されるため、小売業者は販売の機会を失うこともなく、また最小の在庫を保有することで営業が可能となる。

(5) 危険負担機能……卸売業者は商品の所有権を保有しながら小売業者に納品することがある。委託販売品が売れ残ると小売業者は卸売業者に返品する。売れ残りのリスクや返品のリスクを負いながら卸売業者は営業を続けている。迅速な納品サービスを卸売業者が提供しているので、

小売業者は商品回転率を高められ、価格変動や流行の変化から派生するリスクを免れることができる。掛けで小売業者に商品を販売する卸売業者は代金回収リスクを負うことになる。

(6) 金融機能……卸売業者は生産者からは現金で仕入れ、小売業者には信用販売をする。時として生産者には前金を支払うこともある。生産者と小売業者の運転資金の節約は卸売業者の信用供与によって実現されている。卸売業者による仕入れ資金と生産資金の融通は流通の円滑化に寄与している。

(7) 市場情報機能……卸売業者は多数の生産者や小売業者と毎日の営業活動の中で接触をしているので、生産者の新製品情報や小売業者の需要情報や流通革新情報が入手できる。生産者には需要サイドの諸情報を提供し、小売業者には供給サイドの最新情報を提供することによって卸売業者は需給情報の調整者としての役割を果たしている。

(8) 商品企画機能……生産者が生産した商品を小売業者に販売すること以上に重要な機能と言われるものが商品企画機能である。いわゆるプライベート商品の企画開発は卸売業者が小売業者から得られる市場情報に基づいて行われる。そのため売れる可能性の高い商品の品揃えが拡大し、小売業者も卸売業者も共に取扱いのメリットが発生する。

第2図のように卸売業者は生産者と小売業者の中間に存在し、両者の流通ニーズを充足させるために様々な機能を提供し、自らの成長を図っている。

Ⅲ 卸売業者の中抜き理由

第2図 卸売業者の提供する機能

生産者や小売業者にとって欠くことのできない重要な流通機能を果たしているにも拘らず卸売業者をバイパスする動きが盛んになりつつある。

ひとつは生産者が小売業者と積極的に取引しようとする動きと直営小売店開設の動きである。また生産者は販売組織を設け、小売業者に直接、自社製品の販売

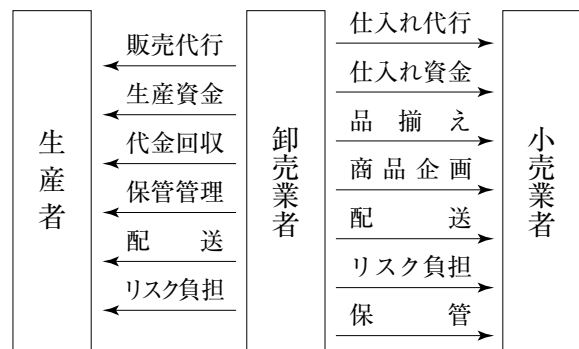
を試みると同時に自前の物流センターを運営することに資金を投下しつつある。

小売業者にも卸売業者から販売商品を仕入れるのではなく直接生産者から仕入れる動きが目立ち始めている。小売業者も物流センターを自前で持ち、各地に散在する自社店舗に商品を配送することに注力し始めている。

(1) 生産者によるバイパス化

なぜ生産者は卸売業者を迂回しようとするのであろうか。アメリカの事例を取り上げ、メーカーが卸売業者を経由せずに、自社商品を直接小売業者に販売する理由を探ることにしよう。

米国の商業統計ではメーカー直営の販売会社は卸売事業所としてカウントされている。またあ



る会社が物流センターを所有している場合も卸売事業所と同等の事業所としてカウントされている。

アメリカ最大の電機メーカーであるGEは子会社としてGeneral Electric Supplyという販売会社を所有している。この会社は「在庫を保持しているので顧客に対して迅速な配送が可能である。」¹⁾といわれている。

また生産者が販売会社を子会社として経営する理由は「自社商品の完全なマーケティングのコントロールが可能であるからだ。」²⁾という。

Converseらは「メーカーが直営の販売会社を所有する理由は通常、自社の商品をより積極的に販売するためであり、また小売店や産業購買者に対する価格を引き下げたためではないと思われる。」³⁾と述べている。

メーカーは自社商品の販売を卸売業者に任せておくと自社商品を消極的にしか販売してくれないから、卸売業者を利用しなくなったのだと考えられる。さらにメーカーは自社商品の小売レベルにおける価格を維持する目的で販売会社を設立するようになり、卸売業者を抜いた取引に熱心になったと想像される。

IBMも自社のコンピュータを販売するための会社を所有している。アメリカでは「卸売事業所の約15%はメーカーによって所有されているが、メーカーの販売会社の売上高は総卸売販売金額の37%を占める。」⁴⁾ほどになっている。全米の卸売事業所数の約8割強が独立の卸売業者であって、独立卸売業者の販売シェアが約6割であるから、独立卸売業者の1事業所当たりの売上高は規模が小さいと考えられる。

アメリカでは独立の卸売業者はメーカー直営の販売会社によって代替される傾向にあると思われる。

したがって「より多くの生産者がより短いチャネルを利用するようになれば、排除される中間業者は卸売業者である。」⁵⁾と予測される。

また「自社商品の殆どかあるいは全量を巨大な小売チェーン1社に販売する生産者は卸売機能を自社で引き受けることが実利的であると悟るかもしれない。」⁶⁾と考えられる。

生産者が自社商品の殆ど全量を少数の大規模小売業者に販売することが可能であれば、生産者は卸売業者の販売代行機能に頼る必要性は減少することになる。

コンピュータ業界では、Dellは注文に基づいて生産したパソコンを顧客に直販するビジネス・

1) P. S. Busch and M. J. Houston, Marketing: Strategic foundation, Irwin 1985, p.516.

2) Ibid.

3) P. D. Converse, H. W. Huegy and R. V. Mitchell, Element of Marketing, 7th ed., Prentice-Hall, 1965, p.250.

4) E. J. McCarthy, Essentials of Marketing, Irwin, 1979, p.264.

5) G. A. Churchill, Jr. and J.P.Peter, Marketing: Creating Value for Customers, Irwin, 1995, p.516.

6) D. J. Schwartz, Marketing Today: A Basic Approach, Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1973, p.257.

モデルで大成功している。Dellは卸売業者や小売業者に販売させる代わりに自ら販売を手掛け「値上げし、納期を遅らせる卸売業者や再販売業者を省いて」⁷⁾ パソコンの低価格販売を実現している。また「Dellはパソコンを実需生産しているため完成品在庫を保有していない。」⁸⁾ という強みがある。売れ残りから発生する不良在庫コストを負担する危険がないという強みから、Dellは低価格でパソコンを販売することができるのである。

（2）小売業者によるバイパス化

経済的なメリットが享受できるならば生産者は卸売機能の一部を自ら実行するばかりでなく、販売会社や物流会社を設立し、全面的に卸売機能を自社で担当しようとする。中にはDellのように小売業者との取引を止め、消費者に直接あらゆる商品を販売しようとする業者も出現しつつある。

卸売業者の中抜きに挑戦しているのは生産者だけだということではないようである。小売業者の中にも「ウェアハウジングといった卸売機能を実行しようとする」と決意する⁹⁾ 業者も存在する。一般に「低単位の商品の生産者は最大多数の小売業者に到達するために十分な保管施設、販売スタッフおよび配送能力を維持することは経済的ではないと判断している。」¹⁰⁾ からである。利益率の低い低価格品の生産者は物流施設に資金を投資しても採算に合わないと考え、自社商品の物流機能は外部の業者に担当させることが多いようである。

中小の小売業者とはことなり、大規模な「小売業者は利益を増やせるならば生産者から直接仕入れようとする。」¹¹⁾ 傾向が強いのが欧米小売業界の特徴である。玩具最大手のToysRUs、世界最大小売業者のWal-Mart、世界第2位の小売業者のCarrefourなどはいずれも卸売業者から商品を仕入れることはしない。生産者から直接仕入れることで低価格販売の道を切り拓き、イノベティブな小売業者の地位を確立している。

大規模小売業者である「チェーン・ストアが卸売事業所を運営するひとつの理由は経費を減らし、小売価格を引き下げることにある。」¹²⁾ といわれているように、小売業者による卸売業者のバイパス目的は無駄な経費を切り詰め、消費者に商品を低価格で販売することにあると考えられる。中小の小売業者が共同仕入れ機構を作り、共同で大量仕入れを実行しているが、その目的とするところは小売価格の低減である。大規模チェーン店との競争に敗れることなく生き残るために中小の小売業者は既存の卸売業者から仕入れると同時にある種の商品について生産者から共同で仕入れることをしている。

デパート業界やスーパー業界でも、チェーン展開に遅れた中規模店は共同仕入れ機構という名前の卸売会社を設立し、大規模チェーン型式の店との価格競争に活路を見出そうとしている。

7) C. W. Lamb, Jr., J. F. Hair, Jr. and C. M. McDaniel, Marketing, 5th ed., South-Western College Publishing, 2000, p.405.

8) Ibid., p.405.

9), 10), 11) D. J. Schwartz, op. cit., p.257.

12) P. D. Converse, H.W.Huegy and R.V.Mitchell, op. cit., p.250.

カジュアル衣料の専門店「ユニクロ」を全国展開しているファーストリテイリングは自主企画した夏物衣料のTシャツやフリース素材の冬物衣料を中国から1000万枚とか100万枚単位で輸入し、国内で売りきっている。売れ残り品を生産者や卸売業者に返品することはしていない。不良在庫のリスクや物流コストを自己負担している。

国内最大手の家電量販店ヤマダ電機は年間売上高1兆円を超えている。この小売業者は家電メーカーから直接大量に仕入れた商品を低価格で消費者に販売している。さらに製造子会社を通じ自主企画商品であるデスクトップ型パソコンを生産し、それを専用コーナーで販売している。この専用コーナーで販売される商品の仲間に中国の家電メーカーに外注し生産された液晶テレビが追加される予定である。

ディスカウントストアのWal-Martがエブリデー・ロープライスを実現する目的で卸売業者を排除し、メーカーからの直接大量仕入れ主義を貫いているように、日本の家電ディスカウンターもナショナル・ブランド品よりも2割ないし3割安く商品を販売するため、米国型のビジネス・モデルを模倣するようになっている。

すなわち米国の大手小売業者は「卸売と小売の両活動を行なう。メーカーから商品を直接仕入れ、保管するために自社倉庫に運び、その後、各店にその商品を配分する。」¹²⁾と伴にもう一歩川上部門にも進出して「自から販売する商品をデザインし、メーカーとその商品の独占生産の契約を結ぶ。」¹³⁾ことまでしている。

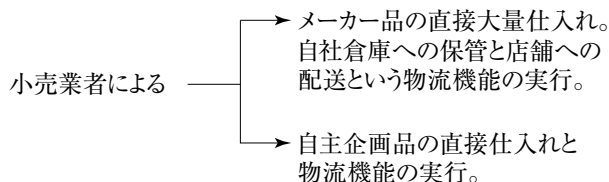
大手小売業者は小売機能に専門化しているのではなく倉庫の運営にも取り組むことで卸売機能の内部化を全面的に進め、自主企画商品の開発にも積極的に関与することで上流部門の生産機能にも部分的にタッチする。

年間1兆円を超える大量販売の能力のある小売業者は大量仕入れの規模の経済性を発揮する潜在力を有している。この潜在能力はメーカーとの直接取引という型で具体化される。また生産領域にも部分的に介入することで開発した自主企画商品をメーカーから全量買い取る形式の仕入れにも敢えて挑戦する。

小売業者による卸売業者のバイパス化を図示すると第3図のようになる。

日本でも米国でもメーカーと直接取引している小売業者はチェーン方式で多店舗展開している

第3図 小売業者によるバイパス化



12), 13) M.Levy and B.A.Weitz, Retailing Management, 4th ed., McGraw-Hill, 2001, p.10

大規模小売業者である。メーカーとの直接取引の第1段階はメーカー品の大量仕入れであって、その目的は低価格販売の実現であった。利益率の低い低価格販売から利益率の高い低価格販売への移行とその目的は自主企画商品ないし独自商品の生産委託によって実現されている。

小売業者による卸売業者のバイパス化の究極の目的は卸売機能と生産機能の統合とその内部吸収化を通じて実現され、店頭ではプライベート商品の陳列販売という形で消費者の目の前に展示されることになる。

大量仕入れとプライベート品の開発という規模の経済性追求と実現は中規模小売業者の共同仕入れ活動という形式でも推進されている。

Ⅳ 卸売業者存続の条件と生き残りの方法

(1) 存続の条件

1929年からの米国の商業ないし卸売流通関係の各種の統計資料によると卸売事業所としてカウントされるものは常識的に次の通りである。

- ① 国内市場を対象とした卸売業者
- ② 輸出入商
- ③ メーカーの販売会社（在庫所有）
- ④ メーカーの販売事務所（在庫非所有）
- ⑤ チェーン・ストアの倉庫
- ⑥ 小売業者の共同仕入れ組織

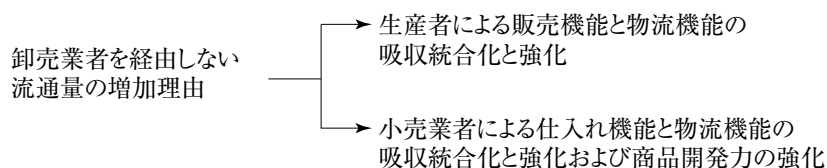
米国の統計からわかるように、アメリカの生産者は在庫を所有して物流機能を担当させる販売ブランチと在庫を所有させずに販売機能を担当させる販売オフィスの両方を運営している。

したがってアメリカでも生産者は物流機能と販売機能を積極的に実行し、自社による流通のコントロールを強化しようとしているようすが窺える。生産者が自社商品の流通管理のために設備投資を増やせば、相対的に卸売業者の流通能力に依存する必要性が縮小することになり、卸売業者を経由しない商品の流通量が拡大する。

日本の大手メーカーも自社直営の販売会社や物流会社ないしは物流センターを設け、物流コストの低減に努力している。

卸売業者を経由しない商品の流通量の増加傾向は生産者による卸売機能の吸収統合化の動きと

第4図 中抜き流通量の増加理由



同時に、小売業者の仕入れ規模拡大化や自主企画商品開発意欲の高まりとも比例して強まりつつある。

小売業者特にチェーン展開している大規模小売業者は倉庫の設備投資に努力し卸売業者を超える物流能力を開発し始めている。既製の商品の仕入れコストを下げるだけでは収益力に限界があると考えている小売業者は生産コストの引き下げにも目を向け、独自のアイデア商品を考案し、自社生産するか生産委託して価格決定権を握るまでに至っている。

生産者と小売業者の間において両者の需給調節者の役割を果たしてきた卸売業者は両者の経済的成長とそれに伴う卸売流通機能の内部統合化によって、これまでに担ってきた流通機能を奪い取られ、収益力も弱体化の一途を辿るに至っている。

大手の生産者と大手の小売業者は規模の経済性の原理に従って直結する方向に動く。この直結によって「卸売業者を排除することは可能であるが、卸売業者の機能を排除することはできない。」¹⁵⁾のであるから、大手の生産者と大手の小売業者は両者ともに部分的か全面的に卸売機能を分担することが必要となる。

一般的に「卸売業者をバイパスしようとした多くの中抜き流通というものがコストがかかりすぎることに気づいた。」¹⁶⁾ので「卸売業者がコストを正当化できる方法で必要な流通機能を提供する限り、卸売業者は生き残ることができる。」¹⁷⁾と考えられる。

すなわち、卸売業者の流通コストが生産者の負担することになる卸売流通コストや小売業者の負担することになる卸売流通コストよりも小さければ、卸売業者は競争優位の状態にあり、淘汰される可能性はより小さくなると推測される。

(2) 生き残りの方法

卸売業者の流通コストは売買活動から発生する取引コスト、商品の空間的、時間的調整にかかわる物流コスト、取引や物流を支援する流通支援コストから構成されるものと仮定すれば、3分野のコストの削減に努力することで競争優位を確保することができそうである。

コストの削減のひとつの有力な方法は規模の経済性の原理を応用することであるから、取引すなわち仕入れと販売において如何に大規模化を図るかということになる。

仕入れ規模の拡大は単独では無理となればグループ仕入れという方法が考えられる。巨大な生産者と巨大な小売業者が直接取引すると卸売業者と中小規模の小売業者は共に経済的ダメージを受けるものと想定される。巨大な卸売業者といえども中抜きの被害を受ける可能性がある。

中抜きの被害を最小に抑えるひとつの道は卸売業者と中小の小売業者が共通の利益を目指して仕入れの協働化を図ることである。中小の小売業者の仕入れ規模は単独では小さいがグループ化して統合すれば仕入れ規模が大きくなる。巨大な生産者との取引交渉力が発生すると伴にポリユ

15) D.J.Schwartz, op. cit., p.257.

16), 17) T. C. Kinnear and K. L. Bernhardt, Principles of Marketing, 1983, Scott, Foresman and Company, p.380.

ームディスカウントのメリットを享受できる余地が生まれてくる可能性がある。卸売業者は中抜きから脱出できる一方、中小の小売業者は巨大な小売業者と対等の価格競争力を獲得しうる。このような卸売業者を中心とする中小小売業者の仕入れ機能の統合化と共同化のための組織はボランタリーチェーンと呼ばれている。

巨大な生産者と巨大な小売業者はどここの国においてもその数は限られている。常に少数である。中小の生産者と中小の小売業者の数は圧倒的な多数派である。従って卸売業者はこの多数派の中小企業である生産者と小売業者に目を向ける必要がある。

中小企業の生産者は販路開拓を苦手としている。卸売業者は得意先顧客開拓の成果として多数の零細な小売業者と長期的な取引関係を維持している。零細な小売業者にとって卸売業者は欠くことのできない仕入れ先でもある。したがって中小企業の生産者には販路ニーズの充足に努め、零細な小売業者には仕入れニーズの充足に努めれば卸売業者は両者のニーズの結合調整役として不可欠な存在となりうる。

お菓子を売る小売店は零細な店が多く多頻度小口仕入れを常としている。そのためアメリカでも菓子メーカーの「M&M/Mars は卸売業者にキャンディーとチョコレートを大量に販売する。その後卸売業者は小売業者の個別の注文量に応じるためより小量に分割する。」¹⁸⁾ ことを求められている。

通常最寄品と呼ばれる「キャンディー、シガレット、雑誌など購買頻度の高い低コストのアイテムにはしばしば卸売チャネルが用いられている。」¹⁹⁾ ケースが多い。

自社商品を自分で販売する力がないか販売委託を得策と考えている生産者は販路を握る卸売業者の営業力に依存することで生産を持続させることができる。小口の仕入れ力しかない小売業者は全国に散在し、しかも頻繁に発注を繰り返す。小売業者側の多頻度小口配送ニーズに対処できる物流能力があれば卸売業者は存続の可能性がある。極端なことを言えばたった1個の注文でも即日配達できる卸売業者は小売業者の物流ニーズの満足化に貢献できる。

アメリカでは「1990年までに全卸売業4分の3以上がオンライン・オーダー・システムを利用していた。」²⁰⁾ といわれているように受発注業務の情報システム化即ちコンピュータを媒介とした小売業者との受発注情報のネットワーク化に取り組むことで卸売業者は物流コストの削減に努力している。

生産者や小売業者との長期的取引関係を維持発展させることで競争力を回復する卸売業者もあるが、流通チャネルの川下分野即ち小売り部門を立ち上げることで売上高の拡大を実現している卸売業者も出現しつつある。

また進歩的卸売業者は流通チャネルの川上分野即ち生産部門とも連携を強化する方向を選び共同で売れ筋商品の開発に取り組んでいる。

18), 19) C.W. Lamb, Jr., J. F. Hair, Jr. and C. McDaniel, Marketing, 5th ed., 2000, South-Western College Publishing, p.413.

20) P. Kotler and G. Armstrong, Marketing : An Introduction, 4th ed., Prentice-Hall, 1997, p.421.

アメリカの食品卸 Supervalu は「直営小売店を約475店経営し、その売上高は総売上高の29%に達している。」²¹⁾ といわれている。

2005年4月に食品卸事業を三菱商事に譲渡することになった食品卸の老舗明治屋は「首都圏を中心に高級スーパーなどを展開している。」²²⁾ し、グローバルな卸売会社である「伊藤忠商事は中小の食品メーカーと連携し、スーパーやコンビニエンスストア向けの共同商品を開発する。」²³⁾ 準備に取りかかっている。

日米の中小卸売業者は中抜きを免れる有効な方法を合併か買収で規模の拡大を図ることであると考えている。経営統合よりも自主独立路線を選択する卸売業者は「大手卸売業者が市場開拓に力を入れていないニッチ市場即ち零細な生産者や小売業者に奉仕することによって」競争力を維持すべきであろう。

V まとめ

卸売業者は卸売流通機能の遂行を通じて生産者と小売業者間の商品流通のマッチングを推進してきた。生産者と小売業者が共に小規模であった時代、卸売業者はいわば暗黒大陸と称された流通過程の支配権を握っていた。

零細な生産者は卸売業者の力を借りなければ商品売り捌くことはできなかった。誰がいくらで商品を買っているのか生産者は全く無知であった。零細な小売業者も仕入れ規模が小さく生産者と直接取引できる合理性を持たなかった。

高度経済成長とそれに伴う中間所得層の出現を背景に設備投資を積極的に行った生産者と小売業者は規模の経済性のメリットを享受するようになった。

直接金融と間接金融を通じて巨額の資金を手に入れた革新的小売業者は、全国各地に新規出店を繰り返し販売網の拡大に努めた。巨大な販売力を掌中にした小売業者は大規模仕入れが可能になった。卸売業者を飛び越えて生産者から直接仕入れることができる量販小売業者の登場である。

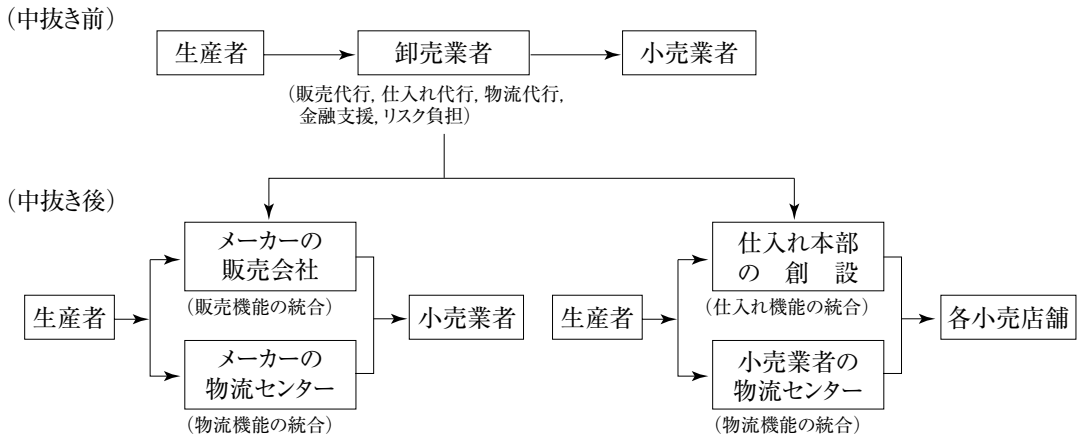
革新的な生産者も大量生産を志向する。量産された商品の販路開拓を卸売業者に頼る従来のやり方を改め自ら生産者が市場開拓に努力するようになる。量販店との直接取引へのシフトと直営小売店の開設はより効率的な販売を志向する生産者の当然な決断であった。小売レベルで乱売され始めた成熟品の価格問題の解決には小売レベルの販売データの収集と分析が必要であった。より正確な需要予測に基づく生産が効率的販売に不可欠であると判断した生産者には卸売業者からの間接的な販売情報よりも末端の小売販売情報の方がより重要であった。卸売業者のニーズに対応した生産から小売業者や消費者のニーズに対応した生産へのシフトが必要となった生産者は卸売業者の販売代行機能に依存するわけにはいなくなった。消費者ニーズを無視した生産は不良

21) M. J. Etzel, B. J. Walker and W. J. Stanton, Marketing, 12th ed., McGraw-Hill, 2001, p.453.

22) 日本経済新聞, 平成16年10月21日付朝刊記事。

23) 日本経済新聞, 平成16年11月25日付朝刊記事。

第5図 中抜き前と後の流通経路



在庫の発生原因であり、過剰在庫の乱売の原因であった。消費者ニーズを重視する生産者や乱売を解消させたい生産者は卸売業者の販売機能に対して不満を感じ始めてきた。

また小売業者側の多頻度即日配送ニーズに対応するためにも生産者は卸売業者の物流代行機能に不満を抱かざるを得なかった。

既存の卸売業者が実行する流通の諸機能に満足しない生産者や小売業者は販売機能、仕入れ機能、物流機能などを自ら実行した。その結果が卸売業者の中抜きである。

卸売業者中抜き前と中抜き後の商品流通経路を図示すると次のようになる。第5図から卸売業者の流通機能が生産者と小売業者によって実行され担当されることによって卸売業者の中抜きが起こってきたことが理解されるであろう。

中抜きは「卸売業者」という「中間流通機能担当者」の中抜きであって、卸売業者の実行していた「流通機能」の中抜き、排除を意味するものではない。

実は単純化のために、第5図には3つの機能しか表示していないが、金融、危険負担、市場情報収集、品揃えなども卸売業者の固有かつ伝統的な流通機能である。これらの機能も今日では生産者や小売業者が吸収統合して自己の管理と実行対象に含めている。

生産者や小売業者による卸売流通機能の吸収は部分的吸収であったり、全面的吸収であったりする。小売業者の中にはホールセールクラブと称する小売店を開業している場合がある。ホールセールクラブは卸売店プラス小売店といった小売り業態であるといわれ、消費者だけのショッピングの場ではなく、事業者の仕入れの場ともなっている。利用者の実態を見るとホームセンターも事業者の仕入れの場となっている。

卸売業務を兼業する小売業者は既存の卸売業者の脅威的な競争相手になりつつある。生産者は販売会社を設立する傾向を強め卸売流通機能の完全な統合を目指している。巨大化した生産者と小売業者は既存の卸売業者の強力なライバルである。

競争力のない卸売業者は廃業に追い込まれかねない。卸売業者は流通の川上部分と川下部門か

ら発生した競争に挑戦しなければ生き残れなくなっている。

流通経路の中で生き続けることのできる卸売業者は「ターゲットとする顧客のニーズに合ったサービスを提供し、業務コストを削減する方法を発見する。」²⁴⁾ ことのできる卸売業者であろうといわれている。

コトラーらの見解によると「卸売業者はすべての人にサーブすることはできない。」²⁵⁾ のであるから、「顧客の規模（大型小売店だけ）、顧客のタイプ（食品コンビニ店だけ）、サービスのニーズ（クレジットを必要とする顧客あるいはその他の要因別にターゲット）」²⁶⁾ を絞り込むべきであると主張されている。

したがって卸売業者は生産者や小売業者を下記のような基準で分類した上で経営資源の集中的活用と展開を考える必要があるだろう。

- ① 規模（大企業、中企業、零細企業）
- ② 業態（量販店、専門店、デパート、コンビニ、ホームセンターなど）
- ③ 流通機能の要求レベル（品揃え、金融、リスク、物流など）
- ④ 取扱い商品（食品、衣料品、雑貨、家電品など）
- ⑤ 商圏（全国、地方、海外など）

例えばシューズメーカーのアシックスの卸売会社アシックス商事は子供向けと婦人向け靴市場をこれまで主な市場としてきたが子供向け靴の売上高減少をカバーする目的で2005年4月から男性向けスニーカーとウォーキングシューズを「スーパーなど量販店を通じて販売」²⁷⁾ すると報道されている。

アシックス商事のこの事例はグッドイヤー社という「世界的なタイヤメーカーのブランドイメージを生かし20～30歳代の男性」²⁸⁾ 向け靴の取扱い品目の拡大とその量販店向け販売に経営資源を投入し売上高を伸ばすための卸売業者生き残り戦略の具体例である。

日本のビールメーカーが2005年に導入を決めているのは「物流関連設備や受発注システムなどの導入に応じて資金を支援する制度」²⁹⁾ であって、アサヒビールの池田弘一社長は「我々が期待する機能を果たしてくれる流通業を支える」³⁰⁾ という。

ビールの「温度・鮮度管理設備」³¹⁾ やコンピュータを活用した受発注システムなどの物流関連機能の充実に経営資源を投入しない酒類卸売業者はメーカーの期待する物流ニーズに沿えなくなり生き残りが困難になりそうである。

半導体という電子部品の多品種少量販売に特化しているインターネット卸売業者であるチップワンストップは「下請けの中小企業に多い日本の電子回路基板設計技術者と購買担当者」³²⁾ を顧

24) P. Kotler and G. Armstrong, op. cit., p.420.

25), 26) Ibid., pp.418-419.

27) 日本経済新聞, 平成16年12月23日付朝刊記事。

28) 同上記事。

29) 「ビール流通—土壇場の改革へ—」日本経済新聞, 平成16年12月1日付朝刊記事。

30), 31) 同上記事。

32) 「チップワンストップ—電子部品ネット取引」日本経済新聞, 平成16年11月8日付朝刊記事。

客に約500万点の品揃えの中から1個でも販売配送する小口卸売業に成長の機会を見出している。

チップワンストップの社長高乗氏は「商品が一個のままで発送する場合も多い。当社の仕事は顧客側の需要に応じた購買代理業務だからだ」³³⁾という。

このように少数メーカーの商品を大口顧客企業に販売することを得意とする大手卸売業者が参入したがる多品種小口需要市場というニッチ市場の開拓でインターネット卸売りビジネスを成長軌道に乗せることができる。

現在日本の食品や玩具の業界では小売業者とメーカーとの直接取引が拡大しており、食品卸や玩具の卸は中抜き問題に直面している。食品ではイオンなどの大手スーパーが、玩具ではトイザラスなどの安売り大型店がメーカーとの直接取引に動いている。

中抜きは売上高減少に直結し卸廃業の引き金ともなる。単独では経営難を解決できないと判断した地域の卸売業者は共同で商品をメーカーから大量一括仕入れを実行し、それを共同で物流管理する会社を設立することで競争優位を築こうとしている。

個々の「購買力を結集し、メーカーに対する交渉力を強める」³⁴⁾ 目的で地域の卸売業者が共同仕入れ・物流会社を設ける動きは今後加速するものと思われる。

ナショナル・ブランドと呼ばれるメーカーの商品の仕入れにおいて価格交渉権を手に入れようとする水平的連携卸売活動同様に、垂直的連携卸売活動ともいえるプライベート・ブランドの開発に注力する卸売業者も存在する。

Kotler らによると「卸売業者の“プロダクト”は商品とサービスのアソートメントである」³⁵⁾と強調されている。アソートメントとは何かといえば「卸売業者が商品を選び、顧客が必要とするアソートメントを構築することができる」³⁶⁾と述べられているから、仕入れを通じて構築される顧客ニーズ充足力のある商品集合であると考えられる。アソートメントは通常品揃えと称されている。

ナショナル・ブランド中心の商品集合つまり品揃えだけでは顧客のニーズを満たすことはできないばかりでなく差別的優位性も発揮できない。ナショナル・ブランド中心の品揃えの競争優位は、長期的持続性に欠ける。その品揃えは模倣が容易であるため短期間で優位性は崩壊する可能性がある。

プライベート・ブランドはナショナル・ブランドでは満たしえなかったニーズを充足させる商品であり、卸売業者は顧客離れを防ぎ、さらなる競争優位を築くために商品企画開発に資金を投入し始めている。

北海道の菓子卸売業者のナシオは「大手菓子メーカー各社の商品のほか、北海道・美瑛産のジャガイモを使ったポテトチップといったPB（独自企画）商品などを武器に市場開拓を進める考

33) 「チップワンストップ－電子部品ネット取引」日本経済新聞、平成16年11月8日付朝刊記事。

34) 「三菱商事・食品卸5社連携」日本経済新聞、平成16年2月6日付朝刊記事。

35) P.Kotler and G. Armstrong, op. cit., p.419.

36) Ibid., 415.

え。』³⁷⁾をすでに実践に移し、大手コンビニから「ナシオは外せない」³⁸⁾とその品揃えのユニークさを高く評価されている。

大手の生産者と大手の小売業者が急速に直接取引を拡大しつつある情勢の中で卸売業者が中抜き弊害を受けずに生き残りを持続させる方法を要約して列挙すると次の通りである。

- ① 仕入れの規模利益実現のため卸グループの共同仕入れ事業を強化し、仕入れコストを削減する。
- ② インターネットによる多品種少量販売に特化するかネット販売を開始する。つまりインターネットによるニッチ市場の開拓を試みる。
- ③ 現金卸や無在庫卸といった限定機能卸になるか、取扱い商品の絞り込みをする。
- ④ 小売りメーカーの特定物流ニーズに対応した効率的物流システムを開発する。
- ⑤ メーカーの販路提供者、販路開拓者の役割を強化する。
- ⑥ メーカーの新商品開発の助言、協力に尽力する。
- ⑦ 独自ブランド品を開発し、品揃えの魅力度を高める。
- ⑧ 小売業者の販売支援と物流ニーズ（多頻度定時・少量配送）に対応する。
- ⑨ 流通の川下分野への参入。つまり小売事業を展開する。
- ⑩ 販売先（小売業態）と仕入れ（メーカーの業種と数）を絞り込む。

かつて卸売業者は生産者と小売業者の間で流通機能を担当する中核的存在であった。しかし両サイドからの卸売機能の内部統合化による競争の脅威を避けられないのが現状である。生産者や小売業者の期待する流通サービスを提供できない卸売業者は活躍の場を失って来ている。

生産者や小売業者のニーズを絶えず調査し、彼らのニーズを満たす流通支援サービスを提供することができる卸売業者であり続ける必要がある。卸売業者は仕入れ先や販売先の流通コンサルタントないしは流通アドバイザーとしての第3者的役割を超えてより共同経営者的支援者としての役割を担うべきかもしれない。

中抜き流通は卸売業者を経由しない取引を意味し、そのメリットは卸売業者の流通マージンをカットできる点にある。すなわち、中抜き流通によってこれまで卸売業者に支払っていた流通マージン部分の値引きが可能になるので、生産者や小売業者は以前より価格を引き下げて商品を消費者に販売することができる。

しかし、卸売業者が受け取る流通マージンは取引コストや物流コストの対価であるばかりでなく、売掛金回収リスク、返品リスク、仕入れ価格変動リスク、為替変動リスク、気候変動リスク、流行変動リスク、売れ残りのリスクなどの報酬でもある。

したがって、生産者や小売業者による中抜き流通の継続性は彼らによる流通コストの削減と流通リスク回避の可能性に依存することになるであろう。

37) 日本経済新聞、平成14年8月29日付朝刊記事。

38) 「製販の壁を越えて、下」日本経済新聞、平成15年11月29日付朝刊記事。

* 本論文は本学産業研究所のプロジェクト共同研究助成金（平成13年度～平成15年度）による研究発表論文である。