

協調的企業間関係構築における食品卸売業の役割

誌名	農業および園芸 = Agriculture and horticulture
ISSN	03695247
著者	菊池, 宏之
巻/号	82巻1号
掲載ページ	p. 153-160
発行年月	2007年1月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター
Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council
Secretariat



協調的企業間関係構築における食品卸売業の役割

菊池 宏之*

〔キーワード〕: 協調的企業関係, パートナーシップ, 商業者介在の優位性, 小売店頭活性化, 卸売業の役割

1. はじめに

わが国では、小売段階の集中度の上昇を契機に流通チャンネル組織の再編成が進展しつつある中で、生産段階と小売段階のコンフリクトの顕在化がみられる一方、両者間の協調的関係を模索する動きとして生産と小売の各段階での「製販統合」, 「戦略的連携」^{注1)}の動きが顕在化している。企業間取引のこれらの動向は、企業経営における情報処理技術や物流技術の進展を背景に、効率的な店舗と組織の管理運営様式を模索していると考えられ、企業間取引の駆け引きを越えた新たな関係性の構築であると認識できる。それは単なる店舗や組織の管理運営様式に留まらず、生産と流通における企業間関係である社会的分業関係を大きく変える方向にまで進展しようとしている。それら動向により大きな影響を受けるのは、生産部門と小売部門の間で流通機能の遂行担当者の再構築である。生産段階と小売段階による「製販統合」, 「戦略的連携」の動意は、卸売商の機能と存立基盤の問題に深く関わることになり、「問屋無用論」や「中間業者排除論」に典型的に集約されるように、流通・マーケティング機構の内部構造や外部環境が変動期を迎えるごとに、問われ続けてきている^{注2)}。

本論では、企業間の協調的企業関係であるパートナーシップ構築の意義と要件を確認し、そこでの卸売業者の介在する理由と優位性と卸売業者の機能

拡張に関して検討する。

2. 商業者介在の優位性と有効性

ここでは、生産部門と消費部門の間に商業者が介在する優位性と有効性を再確認する。

(1) 企業間取引に商業者が介在する根拠

商業者は、生産者と消費者の間に介在し商品の購入・再販売を担うことで商業を分化させている。商業者が生産者と消費者の取引に介在するのは、商業者の介在により取引費用の優位性が満たされることが必要条件であり、間接取引時における総コストが直接取引のそれよりも小さくなるのが十分条件である。言い換えれば仕入先と販売先双方における取引費用節約効果にも寄与することが十分条件になる^{注3)}。これらの成果は、商業者の介在が生産者と消費者の直接取引よりも効率的に両者の取引費用を節約可能にする情報縮約・整合の効果によってもたらされる^{注4)}。

企業間取引における、情報縮約・整合の効果が発生するのは、①取引相手の検索、②取引条件の交渉、③取引契約の履行の各行為である。取引相手の検索は、取引対象の商品は品質と価格の2側面があり、取引先を決定するための時間の機会費用と、取引条件を収集し検討する費用があり、取引先探索において的確な取引先を低いコストで実現できればこれらの費用を効率化できる。次に、取引条件の交渉は、商業者は生産者の販売代理機能の遂行と、消費者の購入代行機能という2面の機能を果たしており、あたかも需給を合致させる卸売市場的な機能を担っている。第3に、取引時において商品や取引相手に

注1) 詳細は石原武政・石井淳蔵編、製販統合。日本経済新聞社 1996年、渡辺達郎 1995。流通チャンネルと垂直的協働関係。新潟大学商学論集第27号、佐藤善信 1993。有力メーカーとパワーリテーラーの戦略的同盟。流通情報 287-289号を参照のこと。

注2) 渡辺達郎 1996。製販統合の進展と卸売商の戦略課題。石原武政・石井淳蔵編、製販統合。日本経済新聞社 173-175。を参照のこと。

注3) 田村正紀 2001。流通原理。千倉書房 79。を参照のこと。

注4) 本来は、多数連結の効果である取引数数単純化、不確実性プールなどによって説明されるが、これの前提には取引に参画する仕入先や販売先数が増加することにより間接的に取引当事者において得られる効果であるので、ここでは情報縮約・整合を主体に取上げて検討する。

対する情報は非対称的であることが多く、商業者の介入により品質面での保証的な役割を担い得ることで、動機付けになるとともに取引自体の円滑化に貢献する。最後に、「取引契約の履行」は、取引において所有権移転などの商流部分の効率化とともに、取引商品の物流の正確性が円滑な取引の前提になる。取引時における物流の効率的遂行（保管、配送等に関するシステム）を具現化する知識を相対的に多く有している^{注5)}。

(2) 企業間取引に商業者が介入する優位性

生産と消費の取引に商業者が介入するのは、直接取引に比較して明確な優位性が条件になる。第1に、商業者のみが再販売を目的とした社会的品揃え機能を担っており、生産者は生産活動を、消費者は消費を主たる目的とし、再販売のための事業活動を行う立場にあるのは商業者のみである。

第2に、商業者は全仕入先数と全販売先数を如何に拡大できるかにのみ制約されるので、規模の経済性の享受だけではなく、範囲の経済性をも享受できる特性がある。

第3に、商業者は同種商品の取扱量を増大することで規模の経済性を享受できるので、各取引に固定費を分散でき、結果的に平均取引費用を低下できる。消費者に求められる異種商品品揃えの必要性も取引量の拡大が可能となり、生産者や消費者に比して範囲の経済性をも享受できる。

以上は、商業者が取引費用面で優位性が確保できるのは、取引面における最適規模の最小化実現であり、相対的優位性であり、生産者による生産能力の拡大、消費者の需要量の増大などで結果として商業者の取引費用優位性は低下する。そこで、取引量の最適規模を最小化する条件を確認する^{注6)}と、①商品特性、②流通技術、③生産と消費の隔たりにより規定される。商品特性は、商品の取引検索、情報伝達、保管、輸送などの取引面の容易性で決定され、取扱商品における商品属性の差異が大きいほど最適規模に影響する。流通情報は、販売時点情報、受注手段や決済方法、保管や輸送などに関する諸技術であり、両者の懸隔を架橋する技術進化が、最適規模の差異に影響する。このことは、商品特性に加え

生産と消費の隔たりや流通技術の進化は、最適規模の位置を変化させる一方で、取引量の最適規模の最小化が実現すれば、商業者の取引費用優位性を高めることが可能になる。

(3) 協調的関係構築において卸売業者が介入する条件と有効性

生産段階と小売段階間の協調的関係を模索する動きであると言える「製販統合」や「戦略的連携」は、ビジネス・システムの柔軟性の結果であり、言い換えればビジネス・システムの再編成であると言える。ビジネス・システムの柔軟性は、市場取引、その中間にあるさまざまな形態の組合せのシステムで確保され、ネットワークと言い換えられる。ネットワークは、最終消費の実需情報が生産段階から流通段階まで共有することを可能にするのみならず、分散化している資源を迅速・柔軟に再結合させる活動ができれば、新たな市場機会を獲得できる可能性を高め得ることを意味している。

しかしながら、すべての企業に市場機会が平等に付与されているわけではなく、生産段階や小売段階に比較し、卸売段階は企業内外の経営資源の組合せ・再統合することにより適した位置付けにある。なぜなら、卸売業者の経営資源が、製品や小売店舗といった形態に特化するのではなく、企業間取引に特化していることである。卸売業者は、生産設備や小売店舗などの資源によって制約された生産企業と小売企業の有する異質な情報を結合させるとともに編成させることが可能である。そのことは、卸売業者が新たな情報結合関係をもとに新たな知識を創設させることに最も適した位置を占めていることである。ただし、それを可能にするのは、新たなノウハウと経営資源を有する卸売業者、あるいは新たな市場機会に対応し得る機能を構築可能な卸売業者のみに付与される。

その意味では、「製販統合」や「戦略的連携」などに代表される、生産段階と小売段階間の協調的関係を模索する動きの中で、取引当事者が流通機能を卸売業者にアウトソーシングする有効性を意思決定させるに足る機能を有していることが必要条件になる。さらに、取引において環境変化に適応し続ける経営資源を補完し、競争優位性の獲得が求め

注5) 山中豊国・中野安・光澤滋郎 1983. 経営革新と流通支配. ミネルバ書房. 第8章を参照のこと.

注6) 田村正紀 2001. 流通原理. 千倉書房. 70-76 参照のこと.

られる。

3. 企業間パートナーシップの意義と要件

(1) 企業間の協調関係構築におけるパートナーシップの必要性

協調とは「力を合わせて事に当たる」を表す概念であり、パートナーシップを意味する。組織間関係のパートナーシップは、「目的を共有化し、協働して事業を運営する組織の構築」と定義することができる^{注7)}。言い換えれば、卸売業が介在する取引は、取引当事者間において共通の目的を実現するためのパートナーであり、対等な機能分担者である。そのことは、組織間の望ましい関係が、「Win-Winの関係」、「対等なパートナー」とか「取引から取組みへ」などの表現で一般化していることから理解できる。しかしながら、現実的な企業間関係ではそのような関係を構築することの困難性が高いことも事実である。その背景には、企業間でパートナーシップを志向する折には相互に機能分担関係を構築する一方で、購買者と供給者という垂直的關係など、企業間関係の多様性を有していることが考えられる。

従来の理論的研究は、小売業と卸売業のパートナーシップに関して、卸売業の機能の分担や發揮に関連した研究は少なかった。そこで、パートナーシップ原理から、卸売業の介在する協調関係をより良好なものにする理論的な接近が必要になっている。

(2) パートナーシップの意義

企業間関係で対立的な関係から、協調的パートナーシップを構築するにあたって、①コストの最適化、②経営資源の補完、および③競争優位性の確保が主たる目標になる。コストの最適化は、資源の調達コストや外部組織との取引に必要とするコストを含めた総コストの最適化である。外部組織と取引時に、有力な取引先を探索するコスト、契約に掛かるコスト、怠慢や契約違反を防止する監視コストな

どの多様なコストが発生する^{注8)}。これら総コストの最適化をめざして多様な組織間関係を模索している。1つが必要な時に適切な条件を提示する企業を取引先とするものであり、資源の調達コストは低下するものの、探索コストや監視コストが上昇する傾向にある。この対極が内部組織であり、掛かるコストは逆の効果が得られる。両者の中間にあって取引コストが最適化される場合にパートナーシップが選択^{注9)}される。次に、経営資源の補完は、自社に無い経営資源を獲得し、補完するために他の組織とパートナーシップを構築^{注10)}する。仕入(委託)企業は、企業活動に必要な経営資源を調達しようとする。とくに、事業環境の急速な変化が進展している近年では、情動的経営資源や人的経営資源の重要性が高まっており^{注11)}、希少で有効な経営資源の充足度が不足する中では、それら資源を提供できる企業とのパートナーシップの構築をめざすことになる。最後に、競争優位性の確保は、企業は単独で事業を行うことは困難であり、最終ユーザーを基点とした価値連鎖に組込まれ、そこから得られる利益の最大化の実現化のためにパートナーシップの構築をめざすことになる。さらに、企業はコア・コンピタンスの確立が持続的な競争優位性を確保し易く^{注12)}するし、他の組織とともに、模倣困難なコア・コンピタンスを構築できれば、持続可能な競争優位性を双方で実現化する。

なお、パートナーシップでの目標は、両者間の関係が進展する中でより進展していくことが指摘^{注13)}されている。当初は、受発注など業務の効率化をめざした取組みが、製品開発やマーケティング領域までも取組むことでイノベーションの範囲を拡大していく。言い換えれば、パートナーシップの関係が進展する中で、両者においてめざすべきものはコスト削減化から付加価値の拡大化や競争優位性の獲得へと変質していくこと示唆される。

(3) パートナーシップの成功条件

企業間でのパートナーシップの構築の成果を得

注7) 下村博史 1996. ロジスティック革新. 生産性出版. 195-197 参照.

注8) O.E.ウィリアムソン著, 浅沼万里・岩崎晃訳, 市場と企業組織. 日本評論社. 77-80参照.

注9) Webste, Jr. F.E. 1992. The Changing Role of Marketing in the Cooperation. Journal of Marketing 57: 1-17.

注10) 山倉健嗣 1993. 組織間関係. 夕斐閣. 35-36参照.

注11) 石井淳三 1984. 日本企業のマーケティング行動. 千倉書房. 106-108. 参照

注12) J.B.バニー著, 岡田正夫訳 2004. 企業戦略論上. ダイヤモンド社. 135-140. 参照

注13) 佐藤善信 1996. 有力メーカーとパワーリタイアラーの戦略的駆け引き. 製版統合. 日本経済新聞社 19-42, 上原征彦 1997. 製販同盟と流通機構の変化. 明治学院論叢 59号. 9-27 参照.

る条件として、①信頼の形成、②組織間学習の重要性が指摘できる。複数の企業が協調関係をもって目標を実現化するには、企業間の信頼関係が前提になる。企業間における信頼は、「相手の組織が、自らにとって有益な役割を遂行する能力と意図に対する期待」^{注14)}と定義される。信頼関係を構築することは、組織間関係をより発展させる契機であり、一度信頼関係が構築されると、さらなる高い期待を生じ、それ充足されて一層強い信頼関係を醸成するというように、好循環を生じさせる。

次に、組織間学習とは、取引企業が有する情報や知識を自社に取組むことで、新たな情報や知識を形成する一連のプロセス^{注15)}を言う。パートナーシップを構築し、自社に無い情報や知識を得ることで、自社の知識やノウハウと結合させ、新たなノウハウを生み出す。そのうえで、企業間の協働により競争優位性を築くことで、パートナーシップが成果を生み出すという好循環を生じさせることである。

以上の検討結果を基に、パートナーシップを要約すると、その目的はコストの低減化、経営資源の補完と競争優位性の確保になるが、それはパートナーシップの進捗に対応して進化する目標にもなっている。それらパートナーシップ構築を成功させる条件は、両者間の信頼関係の醸成と組織間学習にあるといえるので、これらを事例によって検討する。

4. パートナーシップによる 小売店頭活性化事例

ここでは、中堅食品スーパーの菓子売場活性化への取組みに当たって、小売業のマーチャンダイジング機能を菓子卸売商が代替化をすることで、パートナーシップにより中堅食品スーパーの菓子売場の競争優位性を実現化した事例である。ここでは、食品スーパーに対する菓子卸売業の提供内容は、品揃え計画作成に関する支援と仕入担当者のバイヤーの業務支援に大別することができる。前者は、定番商品の棚割の変更と特売計画の作成に関する提案である。後者は、競合他店の同一カテゴリー売場の販売状況の確認・問題点の整理、季節ごとの棚割の変更、小売業の商品マスターの登録などの業務支援である。

食品スーパーの多くは、仕入先卸売業やメーカーの機能を有効に活用する中で仕入物流システムの改善を、コスト削減効果を得てきた。次の段階で、競争優位性を確保するために店頭活性化システムの構築に力点を移行させるうえで卸売商が重要な役割を果たしている。

(1) 菓子卸売商の専門的知識の共有化による企業間信頼の醸成

専門卸売業者に蓄積された情報や知識で、従来は工業製品である加工食品との差異が認知されていなかった、菓子カテゴリーの商品特性や販売実績などの実態を明らかにすることで、食品スーパーからの信頼を得る契機としパートナーシップの構築の前提条件とした。

第1に、食品スーパーにおける菓子カテゴリーの売上・利益貢献度合いの明確化である。菓子は、売場面積に対する売上割合が相対的に低い状況であり、食品スーパーとしては効率的な対応が不可欠であることをデータにより確認した。

第2に、菓子カテゴリーの販売実態の明確化である。菓子カテゴリーの販売実績から、ABC分析で1日2個の販売でAの下かBの上に分類され、売れ筋商品になる。それを食品スーパーの店頭で考えると、1つの菓子を100個程度陳列するフェイス数が必要になり、完売には1カ月以上が必要になる。しかし、菓子の新製品は年間約4,000アイテム以上販売されるものの、1年後の残存数は約40アイテム程度^{注16)}で、取扱商品の頻繁な入換が菓子売場の魅力であることを確認した。

第3に、カテゴリー・マネジメントに活用しうる販売実績データの確認である。菓子業界では、菓子業界団体である全日本菓子協会が大まかな区分をしていたものの、分類が菓子の実態から見ると不十分であることや、流通菓子と生菓子も同じ分類になっているなどカテゴリー区分の統一化がなされていない。それゆえ食品スーパーなどで取扱われる流通菓子の販売実績など全国的な分析に活用できるカテゴリー区分がなくカテゴリー・マネジメントの展開に活用できるデータ整備の必要性を確認した。

以上のように、菓子カテゴリーに関する商品特性などの実態を菓子卸売業者に蓄積されている暗黙知

注14) 真鍋誠司 2002. 企業間協調における信頼とパワーの効果. 組織化学. 80-94. 参照

注15) 松行康夫・松行淋子 2002. 組織間学習論. 白桃書房. 162-164. 参照

注16) 菓子業界の企業(メーカーと卸売業)へのヒアリング調査による。

をデータによって形式知として明確化することで、菓子に関する情報の非対称性を理解させ、食品スーパーの菓子卸売業に対する信頼感を高めた。それら信頼を得たうえで、菓子カテゴリーに関して以下のように取組んだ。

(2) 菓子売場のマーチャンダイジング代行による競争優位性確保

食品スーパーからの信頼度を高めた菓子卸売業者が、主体になり菓子売場の競争優位性を確保するために、菓子卸売業者が品揃え計画作成に関する支援と仕入担当者のバイヤーの業務支援に対する以下の取組みを提案・推進した。

1) 食品スーパーに評価される菓子カテゴリー特性を明確化し現場での信頼関係の醸成

企業としての信頼関係が醸成された後に、現場での信頼関係の醸成が必要と考えた。そのために、菓子の商品特性と菓子カテゴリーの特徴を、食品スーパーのバイヤーが納得できる情報として提供することで現場からの信頼感を醸成することで、菓子カテゴリーの商品特性に合致した販売方法の実現化を提案する条件整備を図った。

菓子卸売業者は、菓子売場の改善には菓子の商品特性を取引当事者間で共通認識を有することが、菓子卸売業の提案を受入れる前提であると考えた。そこで、菓子カテゴリーが高回転率の商品であることから、従来の棚割りソフトの有効性が低いことの共通認識化を図るとともに、販売促進方策としてのチラシ広告は、掲載商品を2カ月前に決めており、菓子の回転率から考えると、有効性が低いことなどを共通の認識とした。

これら菓子カテゴリーにおける商品特性の分析を通して、小売業の菓子担当バイヤーの信頼と理解を得て、現状の菓子売場における問題点を整理・分析することを、食品スーパーにおける菓子カテゴリーの競争優位性を確保するための前提とした。

2) 菓子卸売業による菓子売場の実態把握と優位性確保品揃えの提案

競合他店の菓子売場に対して競争優位性を確保するには、競争優位性を確保できる品揃え計画作成の重要性を認識しあつた。品揃え計画策定の前提は、仕入担当者であるバイヤーによる店舗品揃え状況や販売実績の把握分析、競合他店の分析などの業

務に対する支援の重要性をも共有した。しかし、仕入担当者であるバイヤーのおかれた実態から、菓子カテゴリーにおける販売実績や競合他店の実態を定量的に把握し分析することの困難性を認識したうえで、その業務の多くを菓子卸売業が代行することで、菓子売場の競争優位性を確保するために業務分担の合意を得た。主な内容は以下の3点である。

第1に、競争優位性確保のための品揃え計画作成のための実態把握の代行である。それには、競合他店の売場の特徴と弱点を洗い出し、それへの対応策を提示するために競合する小売業の菓子売場の現状分析を、菓子専門企業の視点から行った。

第2に、菓子卸売業が当該食品スーパーの販売実績データの分析に加え、国内における菓子の販売実績データを分析し、売れ筋商品一覧(カテゴリー別、地域別、購入者属性別など)を作成し、食品スーパーに週単位で定期的に提供する仕組みにした。

第3に、菓子部門の実態把握を基に、競合他店と差異のある菓子売場として、次の分類に対応した売場構成の提案をした。ア)品揃え面での充実を図ることで競合他店に優位に立つカテゴリー、イ)味・鮮度で競合店に優位に立つカテゴリー、ウ)価格で競合店に優位に立つカテゴリー、エ)地域適応で競合店に優位に立つカテゴリーなどである。

これら提案内容は、食品スーパーの仕入責任者であるバイヤーが菓子の専門家でないことや、競合他店の菓子売場の現状分析などの実態把握が十分でき難い状況の中で、菓子専門卸売業の知識と情報、さらには現場対応力が高く評価されたことは言うまでもない。その結果として、食品スーパーからの信頼度が一層高まることとなった。

3) 協調的関係の深化による菓子卸売業に対する競争優位性のある売場改善の提案と推進

前記2)において、食品スーパーの仕入担当者の業務を代行したうえで、競争優位性が得られる菓子売場の提案をするは、菓子卸売業に対する信頼度を向上させる効果をもたらした。その結果、両者間の協調関係が以下に見るように一層深化している。

ア) 協調関係の深化と取引当事者間の情報の開示による役割分担の明確化

協調関係が深化する中で、食品スーパーの菓子売

場の競争優位性を確保するために、小売業と卸売業相互の情報開示の徹底化を合意した。そのうえで、菓子卸売業と食品スーパーの仕入担当バイヤーの役割分担に対して以下のような合意を得た。

仕入担当バイヤーの役割は、新製品が多い菓子カテゴリー特性があるので、多様な業務を担うバイヤーには菓子卸売業からの提案商品に関して、取扱いの可否および取扱う場合の取扱数量や店頭展開の方法などについての決定をする。

それらの対応に対して、菓子卸売業は国内発売の新製品に関するほぼすべての商品情報の提供を行うことである。それら情報は、単なるデータではなく、仕入担当バイヤーが仕入れるか否かの判断を容易とする工夫を凝らした情報の提供である。具体的には、菓子メーカーからの新製品案内書で得られる商品情報(商品の特性や既存商品との差異などに関する情報など)を「新製品案内書」として、菓子卸売業の取扱商品の全商品において迅速な提供を行う。同時に、テレビコマーシャルの内容と露出時間、販促媒体、品質・味、話題性・トレンド性などの情報を事前合意した評点基準により点数化した情報を「新製品登録基準書」として提供する。

とくに、両者で合意した基準による新製品の店舗展開での優先順位を点数化することで、当該商品を仕入れるか否か、仕入れる場合には店舗での販売促進の展開度合いを如何にするかなどを点数化することで、仕入担当バイヤーが判断できやすい情報を提供する仕組みを構築した。

なお、それらの前提として食品スーパーと菓子卸売業のオペレーションの見直しにより、両者での重複作業の極小化を図るために、相互に情報開示を行うこととした。

イ) 信頼度の向上により拡大化した菓子卸売業の役割

菓子卸売業は、食品スーパーでの菓子売場の優位性を確保し続けるために、担う役割の拡大と明確化を図った。第1に、菓子卸売業の収集した販売実績データを分析することにより、売行きランク商品の定期的な提示とともに、月々のランクイン商品やランクアウト商品などをデータ化し、それら変化に対応して品揃え提案を行うこと。第2に、特売実施時の方針は、前年同月のカテゴリー別売上構成比を基本方針とし、それら情報を卸売業が分析することで、

より成功確率の高い提案を行うこと。第3に、競合他店に対応するスポット特売の展開は、メーカーとタイアップした販売促進企画を定期的に提案する。第4に、上記の役割分担を責任あるものにするために、当該商品を確実に納入する仕組みを構築することなどである。

ウ) 販売促進計画の見直し方針の合意

菓子カテゴリーの商品特性に関して食品スーパーのバイヤーと共通認識を図り、販売促進計画見直し方針に関して以下のように意見を摺り合わせた。

第1に、菓子の総売上げの特売比率が約6割を占める中で、特売の良否が目標売上確保の生命線であるとの認識の共通化を図る。

第2に、主要な販売促進策である、i. チラシ広告、ii. 月間特売、iii. スポット特売などを商品特性に合わせた見直しを図ることなどの合意を得た。

さらに、競合他店に対して競争優位性のある菓子売場を実現する販売促進策に関して以下の3点に関する合意を得た。

第1に、新商品は低価格販売よりも素早く紹介する新紹介セールスの展開を主体とすることで、消費者に常に新製品を売る店舗であるとの信頼度を高めるとともに、販売粗利益の拡大の実現化を図る。

第2に、全国の菓子カテゴリーの販売実績データの分析を基に売れ筋商品を選定し、それら商品を確実に店頭陳列化する。

第3に、月間特売による効果は2週間程度なので、2週間ごとに取扱商品のこまめで確実な見直しを行う。

(3) 協調関係の深化による菓子卸売業の役割拡大に伴う経営資源充実への取組み

菓子卸売業として、食品スーパーの菓子売場の競争優位性を高めるための役割拡大に伴い、一定の成果が出たものの、成果を出し続けることの困難性がある。そこで、同社は次のような情報・知識の蓄積に取組んだ。

第1に、菓子特性を熟知した専門卸売業として消費者に支持される商品カテゴリー分類の研究である。

第2に、全国・地域さらには店舗クラスター別などの販売実績データの蓄積と分析である。

第3に、食品スーパーに対する消費者の評価、企業理念や販売戦略の理解など、当該食品スーパーからの一定以上の評価を得続けるために従業員の教育の充実と、食品スーパーへの販売提案をする情報ツールの高度化である。

第4に、消費者に支持される流通菓子の一部の取扱のみでは成果を得続けることは困難であるので、同社は国内の流通菓子メーカーのほぼ全社からの仕入を実現するために仕入先メーカーの開拓に取り組んでいる。

(4) マーチャンダイジング提案・推進結果のデータによる検証

食品スーパーの競争優位性確保実現化のために、菓子卸売業がマーチャンダイジング提案・推進に深く関ることの成果を高めるために、商品品揃え計画と販売実績を突合せすることで、計画見直しなどにより競争力のある取組課題を検討・設定している。

5. 食品スーパーと菓子卸売業との協調的企業間関係構築事例からの示唆

本論の目的は、協調的企業間関係構築の重要性が認識されている中で、食品スーパーと菓子卸売業のパートナーシップ構築の実態を把握し、取組みの効果と卸売業の提供機能の拡張を考察することであった。しかし、既述のように企業取引で協調的関係構築の必要性が指摘されているものの、現実的にはそれら関係構築の困難性が高いと言われている。

そのために、小売業と卸売業という仕入側と販売側の役割分担の変化に着目して事例研究を行った。菓子卸売業が食品スーパーの菓子売場におけるマーチャンダイジング機能の多くの役割を担うことで菓子売場の競争優位性を確保した事例であり、両者間の協調関係の深化としてパートナーシップが構築された。

先行研究と事例研究から明らかになったのは、菓子カテゴリーに関する菓子卸売業者からの販売促進策の提案をする段階から、菓子カテゴリーに関する卸売業の専門知識に対する信頼度を高めた食品スーパーが、菓子カテゴリーの売場作りにあたって菓子卸売業の経営資源に依存度を高めていった。そこで一定の実績を得られたことを受けて、競合他店に対して競争優位性の確保を得るために両者間の

役割分担を明確化—菓子卸売業における役割の拡大—することで、一定上の成果を得ることにより両者間の関係がより協調的になったことが明らかになった。その意味では、今回の事例研究から見ると、協調的企業間関係構築の条件である信頼の形成は、卸売業のカテゴリーに関する専門的知識が取引先企業である食品スーパーからの信頼を高める前提になっていた。

その意味では、両者間の信頼関係を前提に、販売促進といった限定的な目標から、役割分担の明確化などの経営資源の補完を前提に付加価値の増大化をめざすことで、両社に共通な目標である小売店頭での競争優位性を高めるという目標を共有できたことが、企業間における協調的関係が深化した可能性が高いことが明らかになったといえよう。

それは、企業間取引において協調的関係を構築するには、相互に多様なリスクを背負っていることを意味している。食品スーパーとしては、仕入先卸売業が固定化するリスクや情報開示に伴うリスクがあり、卸売業としては、関係的投資が回収できないリスクなどが想定される。その意味では、協調的企業関係は万能なものとは言えず、相互における取引関係の協調性でめざす目的の質によることと考えられる。

参考文献

- Hall, M. 1949. *Distributive Trading*. Hutchinson's University Library. (片岡一朗訳 1957. 商業の経済理論. 東洋経済新報社.)
- Porter, G. and H.C. Livesay 1971. *Merchants and Manufacturers: Studies in the Changing Structure of Nineteenth-Century Marketing*. The John Hopkins Press. (山中豊国・中野安・光澤滋郎 1983. 経営革新と流通支配. ミネルバ書房.)
- Webster, Jr. F.E. 1992. The changing role of marketing in the cooperation. *Journal of marketing* 57: 1-17.
- 佐藤善信 1993. 有力メーカーとパワフルリーダーの戦略的同盟. *流通情報* 287-289.
- 斎藤修 2001. 食品産業と農業の提携条件. 財団法人農林統計協会.
- 渡辺達郎 1995. 流通チャネルと垂直的協働関係. *新潟大学商学論集*第27号.
- 渡辺達郎 1996. 製版統合の進展と卸売商の戦略課題. 石原武政・石井淳蔵編, 製版統合. 日本経済新聞社.
- 宮下正房 1992. 現代の卸売業. 日本経済新聞社.
- 宮下正房編著 1997. 流通の転換—21世紀の戦略指針. 白桃書房.
- 田村正紀 1990. 日本型流通システム. 千倉書房.
- 田村正紀 1996. マーケティング力. 千倉書房.
- 田村正紀 2001. 流通原理. 千倉書房.
- 加護野忠男 1999. 「競争優位」のシステム—事業戦略静かな革命. PHP出版.
- 加護野忠男 2005. 京都・祇園に学ぶ「アンバンドリング」という手法. *PRESIDENT* 2005年8月号. プレジデント社.
- 高嶋克義 1998. 生産財の取引戦略—顧客適応と標準化. 千倉書房.
- 小宮路雅博編著 2001. 現代の流通と取引. 同文館.

- 久保村隆祐編著 2002. 商学通論. 同文館.
- 工藤正敏 2003. 日用雑貨卸売業の基本戦略と流通 VAN. 流通ビジネスマodel. 中央経済社 80-92.
- 菊池宏之 2003. 中間流通機能としてのサードパーティ・マーチャングライジングの現状と課題. 流通情報 402号. 財団法人流通経済研究所.
- 菊池宏之 2002. コラボレーション構築時代における商慣行問題. 流通政策 56号. 流通政策研究所.
- 菊池宏之 2004. 食品企業の流通戦略と戦略同盟. フードシステム全集第4巻. 日本フードシステム学会.
- 菊池宏之 2005. 流通機能分担関係の変化と中間流通システムの構築. 目白大学経営学研究 No. 3. 目白大学.
- 菊池宏之 2005. 中間流通機能のアンバンドルとリ・バンドル. 流通情報 437号. 財団法人流通経済研究所.
- 財団法人産業研究所 2003. 中間流通機能の高度化戦略に関する調査研究.
- 下村博史 1996. ロジスティクス革新. 生産性出版 195-197.