

第1 講 流通：マクロ・マーケティング

キーワード

交換, マッチング, 商人, マクロ・マーケティング, ミクロ・マーケティング,
販売の社会性, 販売の個別性, 商流, 物流, 情報流

1 交換の難しさ

1.1 交換の難しさ

交換は非常に難しい。メーカーが技術の粋を集めて作り上げた高性能のデジタルカメラも、なぜか消費者によって選ばれないこともあるし、Post-itのように、しっかりと貼れないという機能が思いもかけずうける場合もある。

この交換の困難さは、物々交換の昔も、分業の進展によって生産者と消費者が地理的にも時間的にも遠く離れた現代においても、全く変わることはない。今日では、わたしたちは、欲しいものがあることが当たり前のようにコンビニに出かけていたり、お気に入りの専門店に行ったりして買い物をしている。そこには自分の欲しいものが品揃えされていると分かっており、そして、期待通りそのお店には、自分の欲しいものが取り揃えられている。

このあたりまえのことは、ある意味で奇蹟に近いことなのであるが、われわれは、そうした感動をいちいち持つことなく暮らしている。逆に、あると思って買いに行ったところそこになかったといったことが起こると、不愉快に思ったりする。

当たり前のように欲しいものを欲しいだけ欲しいときに手に入れているとい

う毎日の出来事の背後には、その物が作られてからそのお店に並べられるまでの流通があり、流通に関わるさまざまな役割（機能）を果たす組織や人がいる。

ここでは、このように複雑な仕組みのもとに営まれている流通を明らかにするために、欲しいものを他の人と交換するという原点に遡って、検討を加えることにしよう。

もしあなたが自分自身で、誰かと何かを交換しようとする場合、それがそれほど簡単なことではないのは、異なる価値のものを交換しようとするからである。

交換が成立するためには、まずは、あなたが持っているものを欲しいと思う人を探し出さなければならない。そして、その人が、あなたが交換しても良いと思うものを持っていなければならない。そもそもそうした交換相手がどこにいるのかを見つけること自体が大変なのではあるが、そうした相手が見つかったとしても、たとえば、どのくらいの量の手作りクッキーとCD 1枚が等しい価値（交換価値）と考えるかをお互いに合意するのは簡単なことではない。それは、それぞれの効用（使用価値）が違っており、量的な比較ができないからである。

このように、自分が手放していいと思っているモノと自分が欲しいと思う他の人のモノとを交換するのは、実は不可能といっても良いくらい困難なことなのである。

自給自足から物々交換への移行は、それぞれの交換主体が、他の人と交換しても良いと思う余剰生産物を持ったときに生じる。そして、たとえば得意なものについてコンスタントに余剰生産物が生まれるようになると、やがて、その製品に特化して、見込みでより多く作るようになる。他方、その品物をあてにして待つようになる人が出てくる。こうして、分業が進んでいく。

こうした分業が進んでいく前には、それと平行して交換の困難さが克服されていなければならない。上述したような交換相手や交換比率に伴う不確実性は、何らかの形でまとめられる（プールされる）ことで克服される。お互いの持っているものを持ち寄って一堂に会すればいいのである。こうして「市場（いち

ば)」が生まれた。

物そのものではなく交換対象物についての「情報」を一堂に集めるということであれば、方法は他にもある。コミュニティ紙などの「売ります、買います」コーナーに載せたり、インターネットのオークション・サイトに載せたり、といった方法である。ネットは地理的な広がりをも原理上世界にまで広げるから、交換の困難さは著しく低くなると言えるだろう。

それにしても、オークション・サイトでは、ものともとの直接交換するのではなく、いったんお金に換えて、改めてあなたが欲しい何かを、同じようにオークション・サイトで探すといったように、お金という価値の共通尺度になってくれるモノに変えるという手順をとる。

このように、お金という共通尺度も交換成立のためには重要な発明であった。しかしその前に、中間に誰かが立って取引を仲介することで、必ずしもお金を介在させなくとも、先に述べたような交換の困難さは克服される。中間に立つ者は「商人」と呼ばれ、次のような役割を果たすことで流通過程に存在する根拠を持つとされている。要するに、「なぜ商人は存在するようになったか」の理由であり、「商人の存立根拠」と言われている。

- 取引回数節約（自分の手元に一旦まとめておくことで取引の回数を少なくする）
- 不確実性プール（交換対象を見つけられるかどうか分からないという不確実性を、やはり手元にまとめておくことで克服する）
- 時間的・場所的隔たり（懸隔）を克服する。

1.2 人はなぜ交換するのか

アダム・スミスは、人間には交換性向があると言ったが、そうした傾向がいれば本能的に備わっていると言ってしまいう前に、人はなぜ交換するのかを、すこしだけ考えてみよう。

人間は、家族にしろ部族にしる集団を作るから、自給自足といっても、最低限家族内や部族内での役割分担や分配、交換はあっただろう。しかし、所詮は

その共同体の中の世界のことであり、よく知った世界の中での出来事である。

平穏に暮らしていた部族共同体は、時に、外部の全く知らない他部族と遭遇し、所持品を奪い取ったりする。こうして、略奪を通じて自分たちの共同体以外の世界を知ることになる。

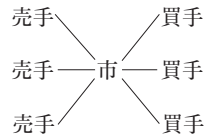
略奪は手っ取り早く外部世界を知る方法ではあるが、多くの犠牲も伴う。こうして、平和のうちに同じような効果を得られるものとして、交換が工夫された。交換してもいいものを並べておいて身を隠す。次に、相手が交換してもいいものを相手が並べたものの横に置き身を隠す。先においた方が並べておかれた相手のものところらが置いたものとを交換していいと思ったらそれを持ち帰る。このように、言葉を交わさずに、平和裡に外部世界のものを手に入れるようになった。世界中のあらゆる場所に見られた「沈黙交易」という交換形態である。

このような沈黙のうちに行われる交換を、過去の特異なこととも思えるかも知れないが、現代のわれわれもまた、コンビニエンス・ストアで、言葉を交わすことなくモノをお金と交換している。両者にどれほどの違いがあるだろう。昔も今も、交換は、世界を広げる行為である。

1.3 交換の工夫 ― 市、貨幣、商人

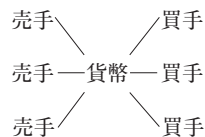
1対1の交換成立の難しさは、三通りの工夫を生み出した。一つは、すでに見たように交換してもいいものを一カ所に集めることであり、もう一つは、自分が使うためではなく、別の交換のために、品物を手元にプールしておく役割を果たす者の登場である。前者が「市場（いちば）」であることは言うまでもないが、後者は、「再販売業者」としての商人の誕生である。そしてもう一つは、それ自体を消費すると言うよりも次の交換に使える共通の価値尺度としての「貨幣」の誕生である。

物々交換の場としての「市場（いちば）」



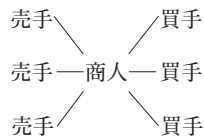
交換したいもの（余剰生産物）を持った人々が一つの場に集まり、そこで互いに相手を見つけ、交換をスムーズに成立させる。「市場（いちば）」は、需給のマッチングの場であった。市場（しじょう）と呼ばれる抽象的な広がりもまた、需給のマッチングの場であることに変わりはない。コンピューターの端末を操作することで瞬間瞬間に生まれる外国為替市場もまた、お金に対する需給のマッチングの場である。いずれにしろ、市場は、空間的に交換可能性をプールする「場」としての役割を果たしている。

お金（一般的等価物）を介しての交換



貨幣という（一般的）等価物を生み出すことで、交換はよりスムーズになった。必要なモノを同時に見つける必要はなく、一旦、他のどれとでも交換できるモノ（貨幣）に交換しておくことで、生産と消費との時間的なズレの問題を克服し、また、性質の違うもの同士の価値が、一旦貨幣という量的な関係に還元されることで、交換の等価性が形式的に分かりやすくなった。価値を貯蔵し次の機会の支出に利用できるという意味で、貨幣は、時間的に交換可能性をプールする「媒介物」であるといえる。

商人を介しての交換



商人は、売手と買手の時間的場所的広がりや隔たり（懸隔）をプールし、交換を促進する役割を果たすことで分業を一層促進した。しかも、商人は、自ら商品を仕入れることでそれを行うから、売れないかもしれないというリスクを負うことで交換可能性を引き受けるのである。いわば、こうしたリスクのプールにより、交換可能性を高めるのである。

こうして交換の範囲は、貨幣と商人によって広がった。各地域の「市」は小売市場として、地域の人々の毎日の生活に必要な物資の流通を担ったし、各地の市と市とを結ぶ商人が卸機能を果たし、遠隔地の商品をもたらした。また、遠隔地や近隣、周辺の生産物を持ち寄ったちょっと大がかりな市（大市）が定期的に開かれるようになった。こうしてマッチングのプロセスは、地理的にも時間的にも広がり、分業が一層進んでいった。

流通はこうして生まれた。流通は、地理的広がりとは分業と、消費と生産の分離の産物であり、離れてしまった交換が成立（すなわちマッチング）するには何が必要かを巡って生成発展してきた、生産者から消費者への財およびサービスの流れである。そして、この流れを中心的に担ったのが商人であった。

流通には、生産者や商人間の取引の流れ（商流）や物の流れ（物的流通）、市場では何が求められているかといった情報の流れ（情報流）が含まれ、それらを商人が担うことで、歴史上「市場（いちば）」が果たしてきたマッチングの役割を果たしている。上記3つの図の同型性に注目しておこう。その中心にある市や貨幣が果たした役割を、流通において商人が果たしたのであった。

2 流通を巡る商人の役割

2.1 交換当事者の懸隔（ギャップ、隔たり）と商人の役割

生産者と消費者が場所的に隔たっていること、生産の時点と消費の時点がズレていること、生産者と消費者の求める情報がズレていること、生産量と消費量とがズレていること、生産者が提供し消費者が求める質に食い違いがあること、こうした一連のズレ（懸隔）を埋めることを通じて、商業（者）は、市場流通によるマッチングに重要な役割を果たしてきた。

商人は、次のように流通機能を果たすことで流通における懸隔を埋める重要な役割を果たしている。

あらためてまとめておこう。

2.1.1 取引数節約効果

市場に交換当事者が一堂に会することによって取引回数が著しく減少したように、商人は、自分の手元に商品を取り揃え（集め分類する）ことで交換が個別に行われなくてもいいようにする。交換当事者たちが個別に探している相手が見つかるかどうか、見つかってもうまく交換にまで至れるかどうかという一連のリスクを、商人は、自分の手元にさまざまな商品を自らのリスク負担によって取り揃えることで、交換当事者たちのリスクを引き受け、取引の回数を節約する。交換当事者が個別に交換相手を見つけるのではなく、商人の所へ行けば、求めるものを手に入れることができるからである。ここで自らリスクを負担するということは、自分で使うのではなく再販売のために購入し品揃えするということである。

2.1.2 情報節約効果：不確実性プール

商人は自らの責任においていろいろな商品を手元に取り揃え販売するわけがあるが、そのためには、市場のニーズを把握しなければならないし、それに見合ったものを見つけ取り揃えなければならない。また、それを生産者に伝えよりニーズにあったものを作ってもらうようにもしなければならない。生産者と

消費者が持つこうしたマッチングに際しての不確実性を、自らの責任で集約し調整するという役割を果たす。

2.1.3 販売の社会性

生産者は、みずからの製品を売るという個別的な目的の下に流通に関わるが、商人は、そうした個別性を束ね、それらを超えて消費者とのマッチングのための品揃えをする。このように、個別の利害に関わらないという意味で、商人の販売は社会性を備えていると言われる。それが、商人が経済の中に存在する最も重要な存在理由であると言われている（商人の存立根拠）のである。

2.2 流通を巡る主導権の争い

商人の役割について述べる際に、「自らの責任で」と言うように商人の独立性を強調する表現をとったが、そのことが意味する最も重要な商人の特性は、生産者からの独立性である。

これまでの経済の歴史は、ある意味でマッチングのプロセスにおける商人と生産者との主導権争いの歴史でもあった。

19世紀までは、長い間商業者が流通さらには生産を支配する時代であった。問屋制手工業と呼ばれている時代には、問屋（卸）が手工業者（生産者）に造るものを指示したり、買い取りまでの間の資金援助（金融機能）をしたり、買い取ったものを輸送したり（輸送機能）といった生産から販売までに関わる諸活動を仕切っていた。

やがて、産業革命以降、万国博覧会の開催などを通じて国の産業振興が行われ生産者が力をつけていった。

万国博覧会の延長線上に百貨店などの大規模小売業が生まれ、鉄道網や通信網の整備は、シアーズなどの通信販売という新しい業態も生んだ。それと同時に、すでに述べたような生産者の成長によって、メーカーのマーケティング活動による流通の支配が展開していった。

卸は、メーカーと小売のいずれからも排除される（「中間商人排除」）傾向をこの頃から強めていくとともに、大手メーカーと大手小売業による流通の主導

第1 講 流通：マクロ・マーケティング 17

権争いが続いていくことになった。

需要と供給をだれがよりよくマッチングさせるか、それを巡る争いである。

生産者の力が優位な時代には、生産者は自らの販売の個性性を貫くために流通段階を系列化し、商業者を自らの利害のために働かせようとする。商業者の社会性の侵害である。生産者による中間商人（卸売業者）排除は、商業者の社会性そのものを不要にしようとする行為であり、この「販売の社会性」と「販売の個性性」のせめぎ合いを見ることによって、流通が現在どのような状況になっているかが理解できる。

こうした卸売業者排除は、今日では大規模小売商の側からも起こっており、流通の「中抜き」といった表現がとられている。

商人の社会性は、生産者の個性性に左右されない品揃形成にある。リスクを負ってみずから主体的に集めた品揃を提供する。そのことが、流通過程の中で市場の役割を担いマッチングを促進する社会的な役割を担うからである。

今日の商業者は、株式会社セブン&アイ・ホールディングスのセブンプレミアムやイオンのトップバリューのように、プライベート・ブランド（PB）を企画することによって自ら生産にまで関わり品揃え形成を行っている。

流通は、売手から買手へのものの流れである。経済学では、売手買手間のこの流通の問題を直接には対象としないが、実際には、作った者と買手との間には、それを運ぶ者、取りそろえる者、販売する者、要するに、メーカー、卸、小売、物流業者、金融業者、などなど、需要と供給をマッチングさせて取引を成立させるために、それぞれの役割を果たしている主体が多くかかわっている。したがって、商業者の社会経済的役割を明らかにすることは流通のメカニズムを明らかにすることであり、市場の需給調整メカニズムそのものを明らかにすることでもある。流通および商業への注目は、市場の「見えざる手」（アダム・スミス）の解明であるとも言えるのである。

商人は、売手買手の時間的・空間的懸隔を埋めることを自らの目的（ないし存在理由）として市場に登場してきたのであり、市場のメカニズムを機能させるための社会的分業として、流通を積極的に担うものとして歴史的に登場して

18

きた。

要するに、流通を明らかにすることは市場メカニズムを明らかにすること
他ならないのである。

3 マッチングの二つの方法

3.1 流通を明らかにする研究：マクロとミクロのマーケティング

当然、このプロセス全体を明らかにしようという研究もあれば、個々の主体
が果たしている役割を明らかにしようという研究方向もある。アメリカにおい
ては、こうした流通の問題を商品別に見ていったり（商品別研究）、そうした
役割を担っている機関（卸や小売）ごとに研究したり（機関別研究）、そもそ
もどのような役割を果たす機能がかかわっているのかを研究する（機能的研究）
というかたちで研究が進んだ。したがって、初めの頃は、流通（ディストリビュー
ション）とかマーチャンダイジング（品揃え）といった言葉が多く使われてい
た。やがて、「マーケティング」という言葉を初めて今日的な意味で使った
A.W.ショウの、"Some Problems in Market Distribution" という本が1912
年に発表されたが、ここでもやはり、市場流通（Market Distribution）とい
うとらえ方を前提とし、そこに、現代のアメリカ・マーケティングの考え方の
原型となる、メーカーによるマッチング活動のあり方が示されたのである。

日本では、流通全体のマッチングを研究対象とする方向と、個別の企業、特
にメーカーを中心としたマッチングの研究方向とを、前者をマクロ・マーケティ
ング、後者をミクロ・マーケティングと呼んできた。

マクロ・マーケティングは、日本における流通論や商業経済論といった学問
の流れを汲みながら、流通全体のメカニズムを明らかにしようとしており、ア
メリカでもマクロ・マーケティングという分野が成立しているが、ここには、
歴史などのミクロ・マーケティングがカバーしないような領域に対する研究が
含まれている。

3.2 マッチングの二つの方法

これまで述べてきたことから分かるように、マッチングには、実は二つのあり方がある。一つは、すでにどこかに存在するモノを何らかの基準で取りそろえ、分類し、組み合わせて提供するという方向でのマッチングであり、もう一つは、文字通り買い手が求めるモノを造ることによるマッチングである。

後者がマッチングにおける必要条件であるとすれば、前者は十分条件である。そもそも商品が存在しなければ話は始まらない。

従来、前者の方法が商業者のとるマッチングの方法であり、マーチャンダイジング（品揃えのための仕入政策）と呼ばれてきた。後者は、一般には生産者のとる方法である。しかし、今日では、どちらがどうとは必ずしも言い切れなくなっている。商人が生産にまで関わることでマッチングのプロセスを一層促進するという側面が顕著になってきた。たとえば、イオンやセブン・アンド・アイなどの大手小売企業は沢山のプライベート・ブランド（PB：流通業者自身によるブランド）を持っており、自ら生産に関わっている。また、セブン・イレブンなどは、店頭で得られたPOS（販売時点販売管理）データで得られた客の好みの動向によって、PBを造ったり、メーカーに新商品の提案を行ったりしている。

仕入を通じてマッチングを実現するという小売業の役割については、たとえば、若い人にとって身近な存在であるセレクト・ショップを思い浮かべてもらえれば理解しやすいだろう。自ら製造にまで関わるという方法については、ユニクロやGAPといったSPA（Specialty Store Retailers of Private Label Apparel：PBのアパレルを売る専門小売店）という業態が、これまた身近であろう。また、このように小売業が造ることにまで関わるようになってきていることから、単に仕入についてだけでなく、企画し造ることまでを含めてマーチャンダイジング（MD）と呼ぶようになってきている。ヨーカ堂では、納入先のメーカーと購買担当者とは共同して商品企画、生産計画などを立てており、このようにチームで行うことから、これを「チームMD」と呼んでいる。

かつては、すでに「在る」モノを取りそろえる商業者の役割と生産者との役

割は一種の棲み分けのような関係が成立していたが、現在では、消費者が求めているモノとのマッチングに当たって、「在る」モノを集めてくるだけでなく「造る」ことまでも、当然のこととして商業者が関わるようになってきているのである。

3.3 商流 物流 情報流

マッチングは誰がやってもいい。

空間的・時間的懸隔を埋める流過程は市場におけるマッチングのプロセスであり、このマッチングのプロセスにはさまざまな活動が含まれている。それらの活動は、先に見たように、商流、物流、情報流として分類整理することができ、これらのどの部分をどれだけ誰が担当するかは、流過程に関わる主体の意思次第で決まってくる。

物流は文字通りモノの流れであり、情報流は、市場の動きに関する情報の流れであり、商流は、取引の流れである。メーカーから卸・小売へと取引が続くと共にモノの移動も行われ、合わせて取引に伴って市場の情報も、小売から卸、メーカーへと流れていくといった具合に、これら3つの流れは、従来一緒に流れていた。しかし、現在では、小売段階の取引にもとづいて卸やメーカーから直接消費者にモノが移動したり、それぞれの取引の決済が銀行やクレジット会社を通じて行われたりと、別々に流れが形成されている。また、それによって、それらを自由に組み合わせて多様なマッチング・ビジネスが生まれている。

ヤマトや佐川急便は物流業者であるが、「イー・コレクト」などの代金回収業務によって商流をも担当しているし、こうして構築された商・物・情報のシステムをセットにして、通信販売に必要とされるシステム（仕組みそのもの）を売るといったことも行っている。

本書で中心的に取り上げることになるのは、メーカーによるマーケティングである。しかしメーカー・マーケティングをその代表として取り上げるが、繰り返し述べるように、マッチングはメーカーだけが行うわけではなく、その意味では、小売業のマーケティング、卸売業のマーケティング、消費者のマーケ

第1 講 流通：マクロ・マーケティング 21

ティングがあることを忘れてはならない。

それだけではない。商流・物流・情報流といった流通機能の多様な組み合わせを考えるならば、さらに多様なビジネスがマッチング・プロセスに関わってくる可能性が継続する。BtoC（Business to Consumer：企業対消費者）のマッチング・プロセスが多様化していくだけでなく、今日ではオークションのようにCtoC（Consumer to Consumer：消費者対消費者）や、リバース（逆）・オークションのようにCtoB（Consumer to Business）という関係も生まれている。

マッチングの仕方は変化してやまない。また、流通が生活に根ざしているからこそ、その重要さは計り知れない。さらに、市場経済の需給接合という要の部分を担当しているからこそ、それを動かしているマーケティングはビジネス・イノベーションの宝庫であり続ける。

だからマーケティングは面白いのである。

以上のような市場メカニズムの解明は、マーケティング固有の学問課題である。

流通を担う商人がやってきたことを、近代経済学は対象としてこなかった。

「均衡の世界においては、売手は売りたいだけ売り、買手は買いたいだけ買うということができる。ここでは売る努力も買う努力もいらない。このような世界においては、商人はその固有の機能を失ってしまう。こうして均衡論が経済学から商人論や商業論を追放してしまったのである。」（塩沢，1990，p.43）

商業者についての論議は、均衡論によってその対象から消し去られた。

価格は、市場における需要と供給によって決まるというよりも、小売店が値をつけていることをわれわれは知っているし、メーカーが、どの位の価格にしで欲しいか、小売店に示唆したりしていることも知っている。

市場参加者による需給接合（マッチング）の努力があって初めて需要と供給は出会うのである。需要と供給の曲線は、それらが市場で出会うまでの間に何もなかったかのように交差する訳ではないのである。

参考文献

塩沢由典（1990）『市場の秩序学 ― 反均衡から複雑系へ』 筑摩書房。

鈴木安昭・田村正紀（1980）『商業論』有斐閣。