

第3 講 卸売流通とマッチング

キーワード

中央卸売市場, 需給接合機能, 情報縮約機能, 輸送・配送機能, 金融機能, 危険負担機能, 機能代置, 問屋, 販売会社, 中抜き, 品揃え物, サービス水準, 小売店頭主義, POS (Point of Sale) システム, EDI, リテール・サポート, 業際化

1 食料品の卸売市場

まず、最も身近な生鮮食品の流通を見ることで、卸売段階の流通がどのような役割を持つものか、理解することにしよう。

築地や大田市場は、卸売市場法に基づいて、地方公共団体が農林水産大臣の認可を受けて開設する東京都中央卸売市場であるが、これらの卸売市場を見学することで、具体的なイメージを持つことができるだろう。

中央卸売市場では、野菜や果物、水産物、食肉などの生鮮食料品や花卉（かき）などが毎日取引されている。

いろいろな地域で生産されたものが、生産者や産地仲買人である集荷業者によって、あるいは農業協同組合や漁業協同組合などの出荷団体によって卸売市場に集まってくる。そこで卸売業者によって並べられセリにかけられ、セリを通じて価格が形成される。

セリは仲卸業者や市場開設者の許可を受けた小売業者や加工業者、地方卸売市場業者などの売買参加者によって行われる。参加者はあらかじめ下見をし、値段を競り合う。一番高い値段をつけたものがその品物を購入する。

こうして競り落とした品物を、仲卸業者は、市場内の店舗で仕分けし、小売商や飲食業者などの買出人に販売する。

こうして卸売市場を通じて、全国に広がった生産物の「集荷」「分荷」、品物の「評価」と「価格の形成」が行われ、需給のマッチングが実現する。

このように生鮮食料品の場合には、産地仲買人、卸売業者、仲卸業者と、少なくとも3段階の卸過程があり、これにより小規模の地方卸売市場が加われば4段階になる。こうして、全国に（あるいは世界に）広がった多様な品物が集められ分類され、小売業者の手元に揃えられる。店頭でわれわれ消費者の需要とのマッチングを待つまでに、このような複数の中間業者（卸売業者）の働きが必要となっているのである。

今日では大手スーパーなどが、卸売市場を通さずに直接産地から買い付けたりしていることも付け加えておかなければならない。卸売という中間の段階を抜く取引が一般化してきているのである。

2 流通機能と卸売機関

2.1 流通機能

これまで多くの論者が、生産と消費、売手と買手の懸隔を結ぶ流通が果たす役割を、機能として分類してきた。そしてその多くを商人、特に卸売業者が果たしてきた。

①需給接合機能

取引回数を削減し、流通過程の中間に形成する品揃（アソートメント）を通じて売買を集中化し、その社会的性格によって需給をマッチングさせる。

②情報縮約機能

需要情報と供給情報とが卸売業者の下に集約され売買が調整される。

③輸送・配送機能

場所的・時間的懸隔を埋めるために不可欠な機能である。

④在庫調整機能

需要と供給との時間的ズレを、在庫によって調整し、マッチングを促進する。これは不確実性プールの手段ともなっている。

⑤金融機能と危険負担機能

卸売業者が生産者から商品を買収することによって、売れ残りの可能性や価格変動によるリスクを負担する。また、掛け売りによって小売業者への信用供与（金融機能）を行い、実需（実際に売れる）に先行してメーカーに代金支払いをすることで営業金融機能を果たす。

このように、卸売業者は、流通機能を自らの責任において果たすことで、第1 講で学んだ、「取引回数の節約」「不確実性プール」「時間的・空間的隔たりの克服」という重要な役割を果たしている。つまり、歴史上商人が担ってきた重要な役割を流通において果たしているのである。

2.2 卸売機関（卸売業者のタイプ）

卸売業者の他にも、メーカーの販売会社のように、上記のような卸売機能を担う主体（卸売機関）が存在している。また、卸売業者の中にも幾つかのタイプが存在している。「流通機能は排除できない」が、だれかがその一部や全部を代わりにやることで、流通は成立する。これを機能代置（substitutability of marketing functions：マーケティング機能の代替可能性）という（Bucklin, 1965）。

①問屋：先に挙げたすべての（卸売商業者が本来果たしてきた）機能を果たす者であり、「全機能卸」あるいは「総合機能卸」と呼ばれている。特に、自らの責任において商品を所有しリスク負担する点が本質的な特徴である。

次の②③は、商業者としての卸売機能の一部を担当していない者で「限定機能卸」と呼び、所有を伴う者と所有を伴わない者とがある。

②現金問屋（キャッシュ・アンド・キャリー卸売業者）：現金持ち帰り方式で、信用供与や配送という機能を省略している。

③ブローカー（仲立人）：商品の売買の斡旋をすることを仕事としており、

自らは商品を所有せず単に売買の仲立ちをし、売買成立時に手数料（コミッション）を受け取る仲介商業者。コミッション・マーチャント（手数料商人）とも呼ばれる。

④代理店（エージェント）：特定事業者と契約し、その事業者の商品やサービスを特定の地域において継続的に取り扱う商業者で、特約店とも呼ばれる。その中から、その事業者と資本関係を結び、次に述べる販売会社へ移行するケースがある。

⑤販売会社：メーカーが自社製品の販売のために作った卸売機関。松下や花王、コクヨといったそれぞれの業界においてフルラインで商品を提供できる大手企業は、自社製品のみによってアソートメントを提供できるため、卸売段階までを統合（所有）したり系列化（資本支配）したりすることで、自社のための販売という販売の個性を貫こうとする。

⑥総合商社：貿易取引の割合が高い卸売業者。商品の所有を伴う問屋業務も、所有を伴わない仲介業務も行う。また、貿易を通じて世界中から商品を調達したり、ファーストフード・ビジネスのように、ビジネスの仕組みそのものを輸入して展開したり、商品調達能力をもとにコンビニエンス・ストア・チェーンを展開したりと、単なる卸売機能を超える働きを流通の中に占めている。

⑦チェーン本部：フランチャイズ・チェーンやボランタリー・チェーンの本部は、チェーン・メンバー店に対して卸売機能を果たしている。

このように、卸売機能のすべてあるいはある部分を、卸や卸ではないメーカーや小売業者が積極的に担っているという状況は、先に示した機能代置（機能を誰かが代替することができる）という考え方で理解することができる。

3 卸売概念と中抜き現象

卸売（wholesaling）は、小売（retailing）に対照した概念であって、小売を除いた全ての販売に対して用いられる用語である。概念としては、相対的にのみ規定される。卸売と小売との基本的な区別は、その販売の相手先がもつ購

第3 講 卸売流通とマッチング 41

買目的、つまり、さらに再販売するために購入するのか、最終的に消費するために購入するのかによって決まってくるのであって——まとめて売るか小分けで売るかといった一回あたりの販売数量の多少によるものではない（風呂，1975）。

このように、小売が、市場経済の一方の主体である消費者への販売という分かりやすいはっきりとした機能を果たすのに対し、卸売の機能（役割）は、小売との対比において、いわば消去法的に規定される。したがって、卸売を担う主体（誰が卸売を行うのか）の規定についても、特定できない（風呂，1975）。つまり、どのような主体であっても卸売機能にかかわることができる（機能を代置できる）ということを意味している。生産者であれ、小売業者であれ、さらには、個人であれ卸売業に携わることができるのである。

しかしまた、卸売業者も、卸売だけでなく、小売にも生産にも携わることができる。このような各主体による他機能への相互介入は、これまでも、また、現在も活発に行われ流通過程をダイナミックなものにしている。たとえば、赤ちゃん本舗やコストコなどは、ホールセール・クラブ（卸売クラブ）として、個々の消費者を会員とすることで事実上の小売を行っている。ただし、現在赤ちゃん本舗は、自らの業態を会員制SPA（製造小売業）と言っている。またコストコ（コストコホールセール）は、自らの業態を会員制倉庫型店舗と位置づけ、法人会員と個人会員とから構成されている。商品は卸価格で提供されている。

このように、市場経済における流通過程全体の役割の中で理解すれば、条件さえ整えば、卸売商業者と生産者、小売業者が相互に代替可能であり、卸売業者が卸売流通から排除されるということが起こりうる。歴史の中で何回も「中間商人排除」の動きや、IT（情報技術）の進展によるいわゆる「中抜き」の現象が起こったのもそのためである。「卸売の主体が定義上特定できないということの経済的意味の一つもここにある」（風呂，1975，p.232）。

こうして、流通過程は、メーカー、卸、小売、時には消費者をも含めて、流通機能を誰がどこまで何のために果たすか、によって、実に多様な変化を示すことになる。

売手と買手との交換は、両当事者の時間的場所的懸隔のために簡単には成立せず、さまざまな中間の流通業者の関わりを必要とし、垂直的な分業を生み出していった。

流通は、流通に関わる各主体間の取引の流れ（商流）、物の流れ（物的流通）、情報の流れ（情報流）から構成される（第1講）。生鮮食品の卸売市場の流れに見たように、本来これら3つの要素は、取引の流れとともに同時に流れていた。しかし、今日、これらは別々の機関——たとえば、金融機関や運送業者、情報システム——によって担われ、別々に流れている。特に情報システムの発達は、卸売業者が関わる卸売流通を大きく変えた。このことを検討することで、卸売流通とマッチングの本質を明らかにすることにしよう。とりわけ、なぜ「中抜き」と言われる卸売排除が生じるのかを考えてみたい。

4 IT（情報技術）が変える流通と卸売機能の本質

ここでは、小売の背後にある流通の仕組みの変化を見ることで、機能代置という概念を、実感を持って理解しよう。ダイナミックに機能代置を可能にするのはITでありそれによる情報流の担い手の変化である。またさらに、物流の担い手の変化である。ITは商流をも変化させ、流通を変化させてきた。したがって、流通における主人公は、当然のことながら卸売業者だけでなく、小売業者であり、メーカーであり、宅配業者であり、ITによって新しい機能の組み合わせや組み替え（代置）を行っている事業者たちである。

あらためて、私たちがどのように必要なモノを手に入れているのかという、マッチングの成立から見ていくことにしよう。

われわれがモノを買うのは、スーパーであったり百貨店であったりコンビニエンス・ストアであったりするわけであるが、実際のところ、こうした毎日の買物という行為を通じて、「市場」に、消費者という市場経済における一方の主役としてかかわっている。

生活を営むにあたって「必要なモノを買ってくる」という行為に依存せざる

第3 講 卸売流通とマッチング 43

をえないわたしたち消費者は、必要なモノ欲しいモノが、好きな時に欲しいだけ手に入ることをどこかで願っている。「こんなものはどうだろうか」といった企業からの提案も含めて、自分が望んでいたものを具体的なカタチとして知りたいとも思っている。そのためにわたしたち消費者は、あっちの店こっちの店と、欲しいものを求めて探し歩く。こうした探索が簡単に済めば、……つまり、必要なもの欲しいものを、しかるべき店で簡単に見つけることができるならば……これほど有り難いことはない。こうしてわたしたちは、近くの小売店やコンビニエンス・ストアを覗いたり、ちょっと離れたスーパーやショッピング・センターへと出かけていく。なぜコンビニエンス・ストアであったりショッピング・センターなのか。

他方、小売業者達は、一定の商品を揃えてわたしたちの来店を待っている。わたしたちの目に留まるのは、そうした一定の意図や方針をもって店頭揃えられた全体としての「品揃 (assortment)」(「品揃え物」とも「アソートメント」とも呼ばれている) であったり店構えであったり店の雰囲気であったりするわけであるが、そうした外観の背後には、わたしたちには直接見えない、生産者から小売業者へと至る「流通」の過程が横たわっている。

すでに見たように、生産者、卸売業者、小売業者が、消費者に買物してもらうことを最終の目標として、それぞれ流通過程にかかわっている。そして、消費者もまた、自分の欲しいものを求めて、買い回ったり買い控えたり買い置きしたりすることで、流通過程にかかわっており、それによって生産から消費に至る流通の過程を完成させている。

最終消費者が買物に割く時間や努力が少なく(つまり、消費者の行う流通活動のウェイトが少なく)、また得られる満足の度合いが高ければ、消費者が購入する時点での流通全体が提供する「サービス水準(流通サービス水準)」が高かったと理解することができる。

このように、消費者自身もかかわるものとして流通過程全体を理解すると、消費者がモノを最終的に貨幣と交換する場が小売段階であることがよくわかるであろう。長い道のりを経ようと短い道のりであろうと、結局はその時

点で、「売手（生産者および流通業者からなる流通の全体）」と「買手（消費者）」との交換が成立するのであり、小売店頭は、まさにそうした交換の現場なのである。別の言い方をすれば、その製品の市場が全体としてどのように形成されているか、つまり、どのような流通过程になっているかということが、小売店頭に圧縮されたかたちで表現されるということができる。

たとえば、消費者の手による生協運動は既存の流通过程における交換不成立の一つの結果であり、流通过程に位置を占める既存の流通機関によって提供される流通サービス水準に、必ずしも消費者が100%満足しているわけではないことを示唆している。もっと「健康によい製品」「より環境にやさしい製品」が欲しいが、そのような製品を小売店で見つけることができないといったような場合、消費者自らがそのような製品を求めて生産者を動かし作ってもらおう。そういう行為を通じて、積極的に交換を組織し流通に参加するのである。

いずれにしろ、小売段階の背後にどのような流通のプロセスが横たわっているようにも、また、そのプロセスの中で、生産者や卸売業者、小売業者、あるいはその他の機関を含めての三つ巴四つ巴の主導権争いであろうとも、消費者が結果として向かい合うのは、そうした過程や競争の最終結果としての小売店頭でのアソートメントと価格なのということなのである。

言うなれば、消費者との交換のまさにその瞬間に、流通过程にかかわるさまざまな企業によるそれまでの努力のすべてが圧縮されて表現され評価されるのだということを理解しておく必要があるだろう。交換の瞬間にそこに至るすべての努力が縮約表現されるのである。たとえば、コンビニエンス・ストアに並んでいる約3,500アイテムの商品は、チェーン本部が中心となった製・配・販の協働（サプライチェーン）によって実現されているのである。

小売店頭というインターフェイスを通じて背後の製配販の協働からなる流通过程は、われわれが買物を通じて、背後の流通过程へと送り返す（「何が欲しいのか」「何を気に入ったか」に関する）情報をキャッチして、ふたたびより良いマッチングに向けた活動に活用されるのである。

「売手」は、そうした情報をPOSシステムでキャッチしている。小売店頭

を起点に構築される情報技術（IT：Information Technology）は、流通過程の在り方全体を変えてしまう影響力を持っている。（今日ではコミュニケーションという双方向的情報のやりとりを加えて、ICT：Infomation and Communication Technologyと言われることが多い）

4.1 POS システムによって何が可能になったか

コンビニエンス・ストアなどでお馴染みのバーコードによるPOS（Point of Sale）システムは販売時点情報管理と呼ばれ、販売と同時に得られる単品ごとの販売情報をコンピュータに送り、品揃えや商品の補充（自動発注システム）に活用することで、売れたかも知れないのに仕入れていなかった、補充しなかったために売り逃した、といった「チャンス・ロス」を発生させないようにする、いわば小売業の総合情報システムである。

POSシステムを利用した受発注方式は、その発注処理の正確化と迅速化をもたらし、販売時点と発注時点とのタイムラグを最小化しさらには同期化してしまう。EDI（Electronic Data Interchange）によって、たとえば、スーパーで幾つ売れたかのデータがメーカーの販売会社だけでなく同時に工場にまで流れて、追加生産をし適宜補充するといったシステムができあがっている（花王）。卸を飛び越した中抜き現象である。

POS システムのメリットは、どの商品が売れていてどれが売れてないか（売れ筋／死に筋）の把握と、それによって品揃えを適正化できるという点である。「死に筋」商品を除去して「売れ筋」商品に力を入れることで、コンビニエンス・ストアなどは、限られた店舗スペースに、消費者のコンビニエンス・ニーズに対応して絞り込んだ品揃えを行うことが可能になった。またさらに、なぜ売れるのか、なぜ売れないのかを POSデータとは別に追求し、それを仮説として立てて（発注仮説の構築）、その検証の手段としてPOSを使う。

小売店頭で集められるPOSデータは、メーカーにとって貴重な新製品開発情報になる。イオンやセブンイレブンは、それぞれプライベートブランド商品を数多く出している。

市場情報獲得のためのITの活用は、メーカーにとっても競争の中で優位性を獲得するために大きな役割を占めるようになってきている。たとえば花王は、イオンなどの大手小売業者とEDIの仕組みを作ることで、市場情報を獲得し、生産計画に反映させ、迅速な製品補充を行っている。また、エコーシステムなどの消費者情報をキャッチする仕組みを製品開発に活用している。さらに、全国200を超える小売店をサポート（リテール・サポート）することで、POSデータが入ってくるようになっていく。

4.2 情報技術の発展とともに変わる流通 ― 卸売への影響

情報技術の卸売業者にとっての影響はどうであろうか。

POSシステムは、いろいろな生産者や流通業者を結びつけながら、やがて生産から販売までの一貫した流通システムへと増殖していく。

生産から販売に至る個別の流通過程を流通経路とか流通チャネル（第10講）と呼ぶが、このようなチャネル・システムを中心的に動かす主体は、特にチャネル・キャプテンと呼ばれている。チャネル・キャプテンは、すでに述べたように、小売業者でも、メーカーでも卸売業者でも、あるいは消費者（生協）や宅配便などの物流業者がやっても構わない。重要なことは、何を目的としてそのような情報システムを構築するのかということである。今日のようにインターネットが普及した時代であればこそ、楽天のようにネット空間にバーチャルなショッピング・センターを作り、物流、商流をそれぞれ宅配便やコンビニ決済やカード決済などに委ねながら、リアルの世界では考えられない数の店を揃え、そうした店揃えを通じての膨大な品揃えを実現することができるのである。

POSシステムというIT（情報技術）を流通過程に対して活用することによって、何が、求められているのであろうか。「何が」ということはそのまま「誰がシステムを構築するか」に関連してくるとともに、「何のために」についても考えることになる。

もともと流通過程には、生産者、卸売商、小売商など複数の機関がかかわり、しかも、生産者→卸売商→小売商という順で、生産されたものが段階を追って

第3 講 卸売流通とマッチング 47

流通していくものとされてきた。しかも、これら各機関は、需要と供給がうまく接合するように、流通の各段階でそれぞれ固有の役割を果たすものとされてきた。

ところが、POSシステムに代表される情報技術の進歩とその活用によって、近年、流通過程における機関同士の関係が大きく変化してきている。とくに、流通の中間に位置する卸売商は、メーカー、大規模小売商の双方から挟み撃ちに合うかたちで、その領分を大きく侵食され、流通に果たす役割を変えざるをえなくされてきているのが現実である。つまり、大手小売商は卸売商を飛び越して直接メーカーと結びつこうとしているし、メーカーもまたITを活用することで直接、市場からの情報を得ることができるようになってきている。メーカーと小売商の間に立って市場における需給調整を担当するという卸売商の流通に占める役割が低下してきているのである。

その結果、従来果たしてきた機能のごく一部、たとえば物流機能だけに自らの役割を狭めてしまっている小規模卸も少なくない。卸売段階は、ここ何年かのうちでもずいぶんと変化の多かった流通過程といえよう。

しかし、卸売業者の中にも、POSシステムの活用によってコンビニエンス・ストア・チェーン本部が提供しているのと同様のサポートを小売店に提供することで、流通過程における存在意義を示しているところも増えてきている。リテール・サポート（小売業者支援）業への転換である。各小売店との間にPOSシステムを構築して、それによって売れ筋／死に筋を把握し、小売店の仕入れの指導を行ったり、店頭の商品揃えそのものを自社配送センターで編成して納入するという、セブンイレブン本部などがやっているのと同じサービスを提供している。こうして次第に、生産から最終販売（小売）にいたる流通チャネル全体が一つのシステムとして形成され、そのようなシステム同士が競争するという性格を持つようになってきた。たとえば、イオン・グループとセブン&アイが、ローソンとセブンイレブンが、といったように。それと同時に、これまでのメーカー、卸、小売という境界がはっきりしなくなってきた。

セブン-イレブン・ジャパンなどのコンビニエンス・ストア・チェーンでは、

複数の卸売商やメーカーと協働して共同配送システムを実施しており、これによって多頻度少量配送が無理なく行なえるようになった。各コンビニエンス・ストアが売り物とする多様な品揃えを、在庫量を店頭の上に圧縮しながら実現し、同時に、弁当などのファーストフードのタイムリーな品揃えを可能にしている。加えて、一般には多頻度少量配送と同時に追求することはできないとされるコストの削減をも実現している。

このような流通過程の変化は、「業際化」という言葉で表現されている。

「業際化とは、これまで常識的に経済活動の基礎単位とされてきた「市場の」境界が揺らいで、産業間・業種間の垣根を越えた相互乗り入れが活発化し、新しい競合関係や協力関係が発生していること、……かつそこに、単独の企業では対応しきれない活動の領域が、新たに生まれている」ことであると定義されている（宮澤，1988）。メーカー，卸，小売という垂直的な関係によって形成されている多段階からなる「連鎖型市場（宮澤，1988）」（つまりは流通過程）が、情報化によって大きな変化を起こしているのである。

流通における「業際化」の特徴を一言で表現するならば、消費者志向型チャネル・システムの構築であるということができる。それは、流通過程のいずれの主体であれ、消費者のニーズをできるだけ早くできるだけ正確に把握し、それを品揃えや製品開発に活かしたいということである。つまり、最終消費者のニーズを出発点として、それを満たすためのシステムを、生産から流通さらには消費のまさにその時点までもも含んで構築しようという考え方（コンセプト）に立っているのである。

ニーズの把握が正確で迅速であるということは、事業活動に無駄が少なくなるということを意味する。無用な在庫を避けて、ニーズにもとづいた適正な量に保つことができるであろうし、新製品開発の失敗もそれだけ少なくすることができるであろう。また、既存製品の売れ行きを睨みながら、タイミング良い競争対応を行なっていくこともできるであろう。これが先に述べた「何のために」POSシステムを構築するのかということに対する一つの有力な答えになる。

第3 講 卸売流通とマッチング 49

歴史的に卸が果たしてきた役割は、このようにITによってその境界がぼやけ、機能代置の草刈り場になっているといえよう。

メーカーであれ卸であれ小売であれ、流通過程は、小売段階を消費者との窓口（インターフェース）として、その全体が考えられるようになっているし、また、そうした考え方は、ごく自然なかたちで取組まれている。とりわけ、市場情報の流通過程後方へのフィードバックを容易にした情報技術の発達によって、流通チャンネルはますます一つのシステム単位として考えられるようになり、今やそうした生産から小売への流通過程そのものを競争単位とするシステム間競争になってきている。

もう一度繰り返すならば、市場を出発点として事業活動を考えるという「市場からの事業発想」という傾向は、ますます強くなってきている。情報化は、生産から販売へと至る多段階の経済活動において、水平的にも垂直的にも業際化、融業化を促しており、それによって新たに生まれる業態は、産業間の境界をますます分かりにくくし、市場競争をダイナミックなものにしている。卸売業者は、このような状況の中に置かれているのである。

参考文献

- Bucklin, Louis P. (1965) "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Feb., Vol. 2, No. 1, pp. 26-31.
- 風呂 勉 (1968) 『マーケティングチャンネル行動論』千倉書房。
- 宮澤健一 (1988) 『業際化と情報化 — 産業社会へのインパクト』有斐閣。
- 二瓶喜博 (2008) 『製品戦略と製造戦略のダイナミックス』五紘舎。
- 徳永 豊 (1992) 『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』中央経済社。
- 矢作敏行 (1996) 「現代流通 — 理論とケースで学ぶ」 有斐閣。
- 矢作敏行 (1993) 「小売店頭主義と新たな分業関係」『RIRI流通産業』(March)。